

euskadi2015

Competitividad Empresarial e Innovación Social: Bases de la Estrategia y Líneas de Actuación

SPRI

aurrera doan herria

un país en marcha

EUSKO JAURLARITZA



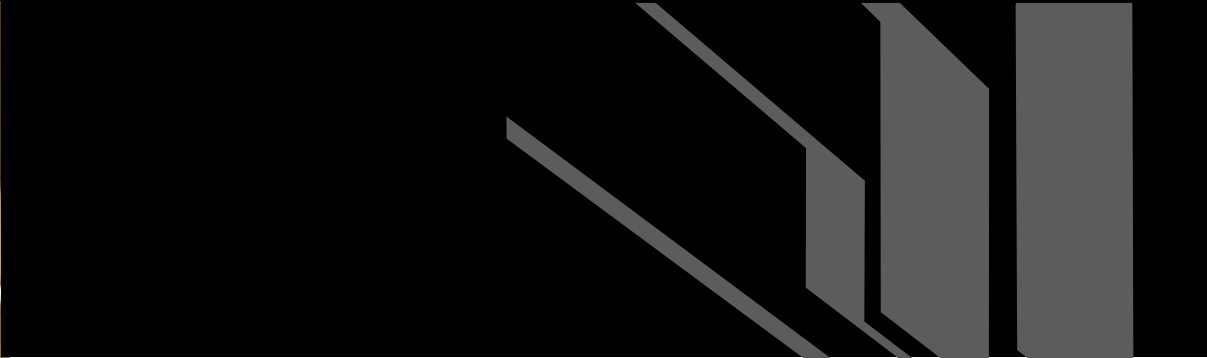
GOBIERNO VASCO

INDUSTRIA MERKATARITZA ETA
TURISMO SAILA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA
COMERCIO Y TURISMO



lehiakortasun foroa
euskadi2015
foro de competitividad



Índice



3

Prólogo

4

Marco de referencia

9

Modelo de competitividad

21

Ejes de actuación

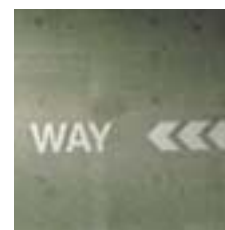
34

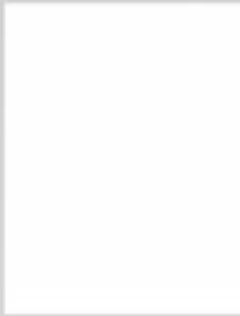
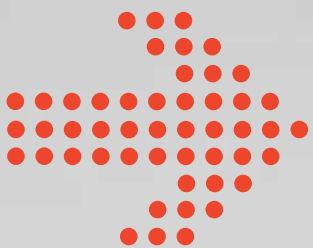
Estrategias sectoriales
y de clusters de Euskadi



63

25 años de
política
Industrial







Prólogo

Una ilusión colectiva por construir una sociedad competitiva e innovadora

Tengo la firme esperanza, queridos lectores, de que cuando os adentréis en las páginas del documento que tenéis entre manos, descubráis que es algo vuestro, incluso que identifiquéis alguna aportación concreta que, si no directamente vuestra, bien pudiera haberlo sido. Y es que aunque en sentido formal este documento representa el cumplimiento de un compromiso que adopté ahora hace algo más de un año, como nueva Consejera de Industria, Comercio y Turismo, en cuanto a su significado real, esta **estrategia de competitividad**, como toda estrategia, no es más que el fruto de una conversación; en este caso, de las intensas conversaciones que a lo largo de un año largo hemos venido manteniendo en el marco de lo que hemos llamado **FORO DE COMPETITIVIDAD EUSKADI 2015**.

Conversaciones en los desayunos en los que debatimos la Visión, conversaciones en el seno de los talleres que analizaron diagnósticos y directrices para la competitividad, conversaciones en los numerosos grupos que han elaborado la estrategia tecnológica; conversaciones en el seno de los clusters para definir sus estrategias... Conversaciones, en fin, que han seguido en la fase de contraste y que han de continuar hasta la formulación definitiva del nuevo plan, e incluso más allá, haciendo del Foro de Competitividad algo permanente.

"Competitividad Empresarial e Innovación Social. Bases de la Estrategia y Líneas de Actuación", no es el Plan. En las actuales circunstancias de cambio de legislatura mejor no pretenda serlo. Pero lo acerca de una manera tan notable que permitirá su nacimiento en un tiempo récord, gracias a que contamos con el precioso bagaje de una visión compartida.

Y es que si tengo que resumir en dos ideas los resultados de todo este proceso, debo decir, en primer lugar, que existe un gran alineamiento de las posiciones de todos en torno al nuevo modelo de competitividad; y, segundo, que veo ilusión y confianza por doquier de cara a lograr los ambiciosos objetivos que se han establecido en los distintos planes estratégicos.

En estas condiciones, contando con una fuerte convicción y remando en una misma dirección, creo que vamos a hacer realidad la 2ª Gran Transformación, y que con ello afianzaremos la base económica que hará posible la mejora del bienestar y la cohesión social de Euskadi.

Ana Agirre Zurutuza
Consejera de Industria, Comercio y Turismo

Marco de referencia



1.1. Estrategia de Lisboa

La Agenda de Lisboa es un instrumento para alcanzar los objetivos de crecimiento económico y empleo, cohesión social y defensa del medioambiente

En Marzo de 2000, el Consejo Europeo definió la denominada Estrategia de Lisboa para lograr, a lo largo de la próxima década y para todo el ámbito de la Unión, el **objetivo estratégico** de *convertir a Europa en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.*

Esta estrategia tiene un **carácter pluridimensional**, abarcando la **innovación económica, la cohesión social y la sostenibilidad ambiental**. En ella se pone énfasis en la necesidad de incrementar la productividad a través de la innovación continua; pero su finalidad no es solamente económica, puesto que se considera que el **crecimiento de la productividad genera las condiciones para una sociedad más cohesionada**.

Por otra parte, la innovación es una de las claves que pueden permitir la **disociación del crecimiento del PIB y el aumento del deterioro medioambiental**.

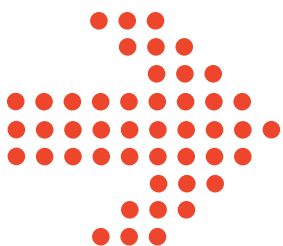
Para cada una de esas grandes políticas se establecieron **estrategias y directrices**, y en algunos casos se fijaron objetivos cuantitativos. De esta forma, durante el Consejo Europeo que se celebra el primer semestre de cada año, los jefes de Gobierno europeos aprueban un Informe de Primavera donde se evalúan los resultados de esa estrategia, se hace un balance de progresos, se adoptan nuevas directrices y se establecen las prioridades futuras con la mirada puesta en los objetivos que se fijaron en Lisboa.

En **Enero de 2005**, la Comisión Europea acaba de presentar una **nueva estrategia de crecimiento y empleo para la UE, con el objetivo de revitalizar la Agenda de Lisboa**, dado que cinco años después de su lanzamiento no lleva camino de producir los resultados previstos. Dicha estrategia continúa manteniendo la prioridad en revitalizar la economía de la UE y recuperar el retraso tecnológico frente a sus principales competidores internacionales.

En Julio de 2001, en su discurso de investidura, el Lehendakari, en clara sintonía con el marco fijado por la Unión Europea, anunció una **nueva estrategia de progreso económico y social sostenible**, basada en dos ejes:

- Creación de riqueza, innovación y crecimiento sostenible .
- Cohesión social, igualdad e integración social.

Además, estos objetivos están **comprometidos con el crecimiento sostenible**, a través de la integración del medio ambiente en las políticas económicas y sociales. De esta forma, se pretende conseguir que el concepto de la sostenibilidad sea también un criterio fundamental que oriente el desarrollo urbano y el de los distintos sectores económicos.





1.2. Segunda Gran Transformación Económica

La Segunda Gran Transformación Económica se asienta sobre tres pilares: la sociedad del conocimiento, la investigación y la tecnología, y la calidad total

La nueva estrategia se inspiraba en la diseñada en Lisboa y en las grandes orientaciones de la Comisión Europea, pero se derivaba también del diagnóstico interno sobre la estrategia de crecimiento en Euskadi durante los últimos años y sobre la nueva coyuntura económica e institucional, que señalaban la necesidad de un cambio de rumbo.



En efecto, **durante las dos últimas décadas, la economía vasca se ha transformado y modernizado profundamente**, habiéndose producido un proceso de diversificación industrial y terciarización de la economía. Al mismo tiempo, se han registrado tasas de crecimiento de la economía y del empleo muy fuertes, superiores a la media de la UE, lo que ha propiciado la convergencia en términos de renta per cápita.

Esta transformación se explica por la confluencia de **distintos factores institucionales y económicos**, entre los que destacan las políticas públicas posibilitadas por la recuperación del Estatuto y el Concierto Económico, y la apertura exterior derivada de la incorporación al proyecto europeo, cuya última etapa de participación en la Unión Monetaria entrañó una clara ventaja competitiva derivada del nivel del tipo de cambio, que favoreció el crecimiento de la economía vasca.

Pero **a principios de la presente década, el impulso de estos factores se agotaba**. Los niveles salariales de Euskadi se acercan a los de muchas regiones de Francia y Alemania, mientras que son las nuevas economías de los países de la ampliación al Este las que ahora iban a recibir el testigo de la ventaja competitiva en costes y de la posibilidad de abastecer a los mercados del centro de Europa.

Se hacía necesario por tanto la formulación de una nueva estrategia económica, que el **Lehendakari** enunció de la manera siguiente:

LA SEGUNDA GRAN TRANSFORMACION

Una sociedad que ha alcanzado el nivel de desarrollo del que hoy disfruta la sociedad vasca, ya no puede seguir planteándose el futuro en términos de adopción de tecnologías foráneas y ventajas en costes, tiene que encarar decididamente el reto de la innovación, de la calidad y de la creación de conocimiento.

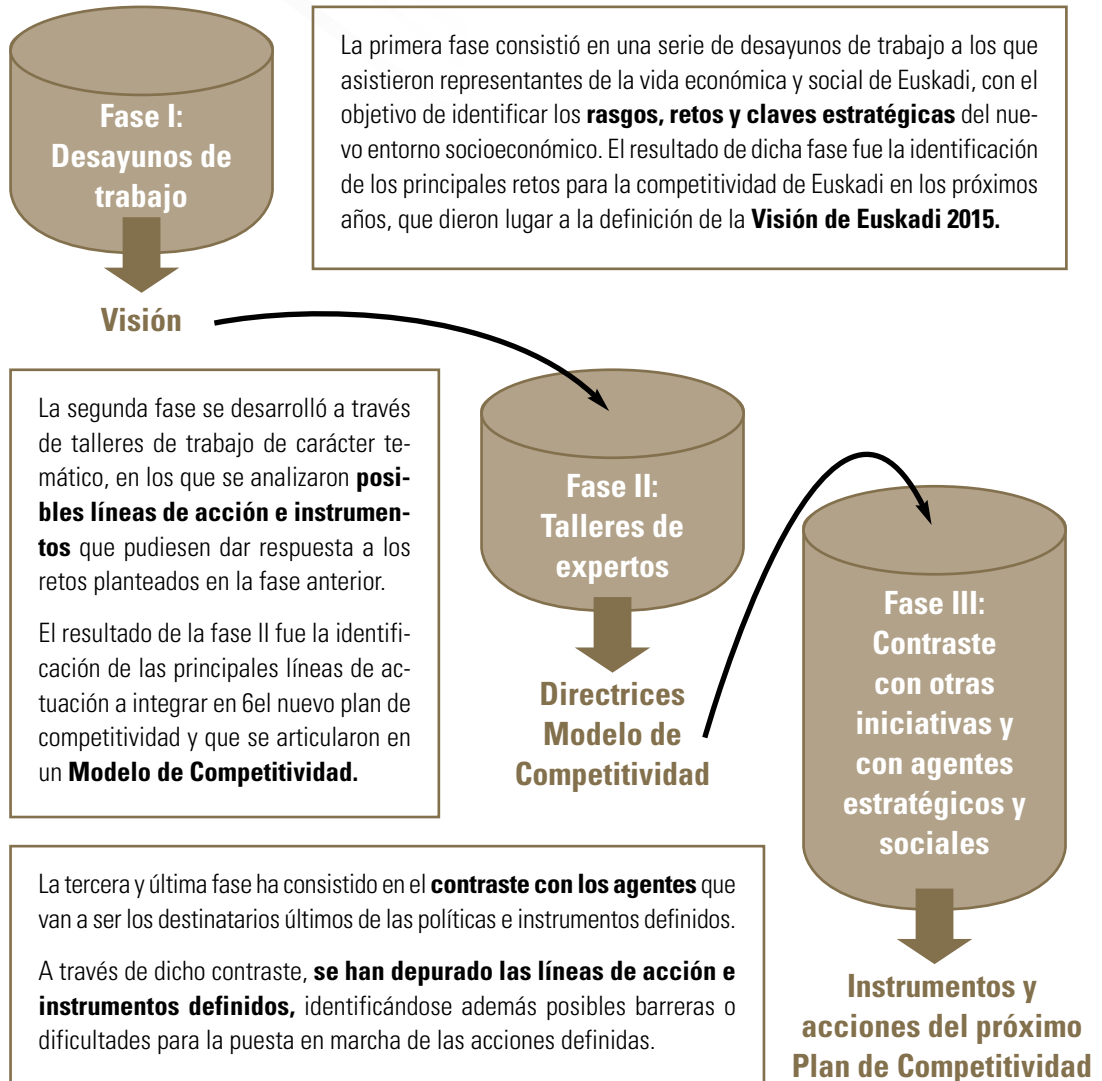
Para a renglón seguido, plantear el objetivo de lo que denominó, la Segunda Gran Transformación Económica de Euskadi, basada en tres ejes: 1) construir la sociedad de la información y el conocimiento, 2) hacer de Euskadi un referente en el espacio europeo de la investigación y la tecnología, 3) extender el principio de la Calidad Total como forma de gestión de las organizaciones....



1.3. Foro de Competitividad Euskadi 2015

El **Foro de Competitividad Euskadi 2015** ha sido una iniciativa promovida por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, con el objetivo de reflexionar sobre los retos y las claves estratégicas que conformarán el posicionamiento competitivo de Euskadi en el nuevo entorno global, en el marco de lo que se ha llamado la segunda gran transformación socioeconómica de Euskadi.

El Foro de Competitividad se ha desarrollado a lo largo del año 2004, estructurándose en **3 fases**:



1.4. Visión Euskadi 2015

Como resultado de la primera fase del Foro de Competitividad Euskadi 2015, se definió una Visión de país que ha constituido el marco básico de referencia para la definición del Modelo de Competitividad.

UN PAÍS...

...en paz, orgulloso de sus raíces y tradiciones, tolerante y respetuoso con la diversidad...

...de alta productividad, que compite a través de las personas, quienes despliegan su creatividad y se responsabilizan de su trabajo en el marco de proyectos compartidos...

...en un entorno abierto e internacionalizado, socialmente cohesionado, solidario con el mundo y respetuoso con el medio ambiente...



UN PAÍS...

...en paz, orgulloso de sus raíces y tradiciones, tolerante y respetuoso con la diversidad...

Implicaciones para el Modelo de Competitividad



Euskadi quiere ser un país en paz, tolerante y respetuoso. Por ello, desde el ámbito empresarial debemos trabajar conjuntamente con otras áreas para crear un clima de estabilidad y tolerancia en la sociedad, **avanzando hacia un mayor nivel de cohesión e integración social**. La **integración de los colectivos de inmigrantes** es, en este ámbito, uno de los retos principales de nuestra sociedad que puede ser apoyado desde el mundo empresarial.

Sólo un país con alta productividad será capaz de competir en el entorno actual y de mantener, de esta forma, un crecimiento en la calidad de vida.

Para lograr este propósito, **Euskadi debe apostar por la innovación** como eje fundamental de la transformación empresarial. La innovación, entendida en sentido amplio ("generación constante de conocimiento aplicado a productos, procesos o servicios nuevos o mejorados, que el mercado reconozca y valore") es la clave de la competitividad.

...de alta productividad...

Pero además, Euskadi debe ser capaz de **crear empresas innovadoras y de apoyar a las empresas ya existentes para que crezcan en valor añadido**.

Los índices de productividad también están relacionados con la estructura sectorial de un país. Euskadi debe avanzar hacia una **diversificación progresiva de su estructura**, apostando por aquellos sectores de demanda futura sobre los que ya exista una base real de conocimiento.

Y finalmente, la productividad también depende de la facilidad de las empresas vascas para **acceder a los recursos necesarios** en condiciones competitivas. Recursos como la **financiación, la energía o el suelo** deben estar al alcance de las empresas y organizaciones innovadoras y con vocación de crecimiento.

...que compite a través de las personas, quienes despliegan su creatividad y se responsabilizan de su trabajo en el marco de proyectos compartidos

Una economía de alta productividad no puede estar basada en los factores de producción tradicionales. Por el contrario, **el conocimiento es el factor de competitividad fundamental en la nueva economía** y, en consecuencia, **las personas**, que son las únicas generadoras y usuarias del conocimiento, **son las protagonistas clave de la transformación**.

Es preciso, por tanto, **trabajar conjuntamente con los responsables de Educación para avanzar hacia un modelo formativo y educativo que potencie los valores y las habilidades que el nuevo entorno reclama**. Necesitamos personas creativas, emprendedoras, abiertas al entorno, comprometidas y responsables, capaces de liderar proyectos y de adaptarse a los cambios.

Pero al mismo tiempo, **las organizaciones deben adaptarse** al nuevo rol que juegan las personas. Organizaciones más transparentes, flexibles y que favorezcan **una mayor participación de las personas** son básicas en el nuevo entorno competitivo.



**... en un entorno
abierto e
internacionalizado...**

La globalización, que es uno de los rasgos más relevantes de nuestra sociedad, permite ganancias notables de productividad a partir de una fragmentación espacial y funcional de la producción. Por ello, **las empresas vascas necesitan desarrollar una vocación clara de expansión internacional**, de forma que aprovechen las oportunidades derivadas de su relación con otros países.

Empresas abiertas al mundo son aquellas que articulan toda su actividad contemplando el mundo como escenario, e identificando oportunidades no sólo en el proceso de ventas, sino también en las actividades de investigación y desarrollo, producción, compras, etc.

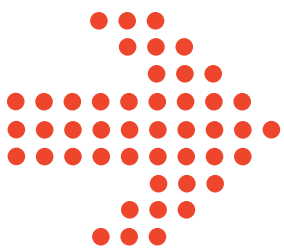
Este esfuerzo internacional se vería favorecido a través de la **creación y difusión de una marca-país fuerte**, que apoye la imagen en el exterior de Euskadi en general y de la empresa vasca en particular.

Al mismo tiempo la globalización impulsa la **territorialización** de la actividad en plataformas como la que Euskadi representa, en las que la **cooperación de los clusters y redes de innovación** suponen una ventaja competitiva de primer orden.

**... socialmente
cohesionado,
solidario con el
mundo y
respetuoso con el
medio.**

Una estrategia de progreso económico debe garantizar la cohesión social, la integración y la igualdad, así como la solidaridad con el resto del mundo. En este sentido, desde el área económica del Gobierno deben establecerse políticas que permitan mejorar las tasas de empleo, reduciendo las diferencias entre sexos y comarcas. Asimismo se debe apoyar la regeneración integral de zonas en dificultades y en general, apostar por todas aquellas actividades que generan mayor nivel de cohesión social y una sociedad más solidaria.

El respeto al medio ambiente es una exigencia que Euskadi se ha impuesto, en solidaridad con generaciones futuras. Desde el Departamento de Industria, Comercio y Turismo se apuesta por el **desarrollo de industrias medioambientales** y por una **estrategia energética sostenible**, que potencie el ahorro energético y la utilización de energías renovables.





Modelo de competitividad



Existe un consenso generalizado sobre la existencia de un nuevo marco económico y social, lo que conlleva la necesidad de pensar en un nuevo modelo capaz de abordar con garantías de éxito los retos que se avecinan.

Algunos de los retos y rasgos que caracterizan la realidad actual, motivando la necesidad de **desarrollar** un nuevo modelo de competitividad y **desarrollo** son los siguientes:

Globalización

La globalización es un fenómeno que **afecta de lleno a Euskadi**, especialmente con la aparición de nuevos mercados y nuevos competidores, como son los países de la ampliación de la UE y el mercado asiático.

Inicialmente, la globalización ha sido percibida como una amenaza por las empresas vascas. No obstante, si somos capaces de adaptarnos adecuadamente, la globalización **puede representar una gran oportunidad de desarrollo y crecimiento**. Para ello, las empresas vascas deben generar ventajas comparativas perdurables, que estarán ligadas a la excelencia, el aprendizaje y la innovación.

Por otra parte, la globalización no implica la pérdida de lo local. Al contrario, **la convivencia entre lo global y lo local se configura como un elemento de competitividad**.

Personas, del capital económico al capital intelectual

El conocimiento es el principal activo que condicionará el nivel de bienestar de cada sociedad. Así, mientras que en la economía primaria el factor de competitividad fundamental era la tierra y el trabajo físico, y en la economía industrial el factor clave era el capital, en la economía actual **el conocimiento y las personas son la clave de la competitividad**.

En este sentido, el conocimiento es un factor que no entiende de fronteras conceptuales, por lo que la transformación necesaria **trasciende el ámbito estrictamente económico** para situarse igualmente en los ámbitos sociales y políticos.

Ello requiere **nuevos modelos de gestión en la empresa**: nuevos estilos de dirección, modelos de participación y de motivación, así como una transformación en las relaciones laborales.



Revolución científico-técnica

La revolución científico-técnica es uno de los rasgos más característicos de la sociedad actual, y que ha tenido un **mayor impacto en la velocidad con la que se producen los cambios**.

Por este motivo, **la innovación y la I+D** se han convertido en elementos clave para la competitividad de un país.

En este ámbito, las **tecnologías de la información** y la comunicación constituyen un nuevo espacio que ha alterado la manera de relacionarse de las personas y las organizaciones.

Cambios demográficos y estado del bienestar

La disminución de la tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida han generado un **envejecimiento de la población**, que puede repercutir en el estado de bienestar que disfrutamos.

Asimismo, los cambios demográficos generan nuevos sectores de oportunidad y nuevos yacimientos de empleo, que es preciso aprovechar.

Desarrollo sostenible, más allá del medio ambiente

La **sostenibilidad**, entendida no sólo desde el punto de vista medioambiental, sino también económico y social, es uno de los **retos clave** de nuestra economía y nuestra sociedad en general.

Territorio atractivo y conectado

La globalización también incide en la necesidad de **desarrollar territorios atractivos y conectados**, tanto internamente como con el exterior.

El desarrollo de **infraestructuras de comunicaciones** (telecomunicaciones, transporte, intermodalidad) es clave para conseguir un territorio conectado, tanto hacia el interior como hacia el exterior.

Asimismo, las **infraestructuras tractoras** (culturales, tecnológicas, feriales, deportivas) juegan un papel esencial para configurar un país atractivo y abierto al exterior.

Importancia de los valores

La nueva sociedad exige **nuevos comportamientos** y para ello, es fundamental trabajar sobre los valores, potenciando algunos (apertura, creatividad, diversidad, tolerancia, asunción de riesgos, etc.) y dejando de lado otros.

En este sentido, se habla de una **cierta crisis de valores**, que se puede resumir en un cierto empobrecimiento marcado por un cierto conformismo. Así, se hace necesario generar actitudes más proactivas y trabajar en el desarrollo de la creatividad y el dinamismo.

2.2. Presentación del Modelo

La **Visión Euskadi 2015** se ha complementado con el **diagnóstico** de situación y con las conclusiones de la Comisión Interdepartamental del Gobierno Vasco sobre el progreso de las políticas de innovación, cohesión y desarrollo sostenible en el marco de la **estrategia de Lisboa**.

El modelo de competitividad es en cierto sentido **el corazón de toda la estrategia económica y de cohesión social**, porque, tal y como destaca la referida Comisión, en él se definen los ejes, que como la inno-



vacación, son “la palanca o variable motriz que tira de la productividad, del crecimiento y del empleo, y permite un mayor gasto social y un mayor bienestar que son variables resultado”.



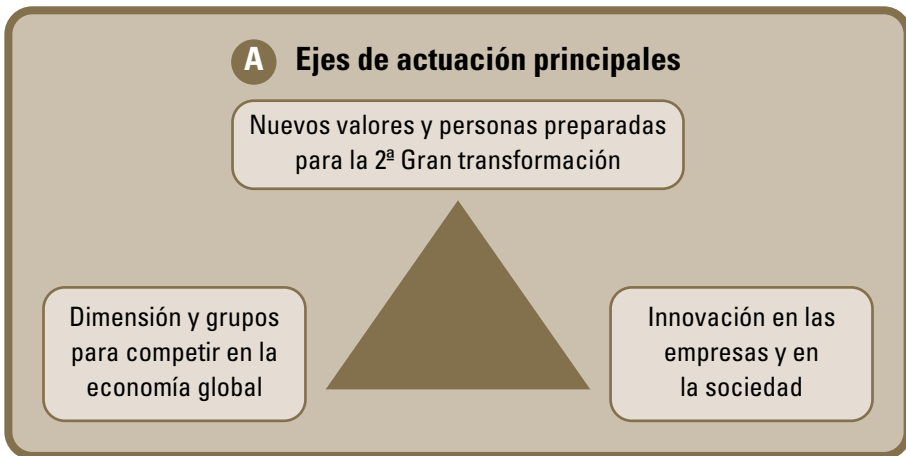
Así mismo, en un proceso de sentido inverso, de abajo hacia arriba, se han tenido en cuenta los resultados de la planificación estratégica de los Clusters. Fruto de ese proceso de doble dirección se han derivado unos **ejes y líneas estratégicas** que constituyen el núcleo de la política del Departamento de Industria, Comercio y Turismo, y que en cuanto tales sintetizan el modelo de competitividad.

Modelo de Competitividad para la 2ª Gran Transformación



En las siguientes páginas se explica con más detalle los elementos incluidos en el modelo, que se pueden estructurar en **cinco grandes áreas**:

- Ejes de actuación principales.
- Estrategias sectoriales y de clusters.
- Recursos necesarios.
- Organización y apoyo al Desarrollo del Modelo.
- Coordinación y trabajo conjunto con otras políticas.





Los **valores y las personas** que los encarnan han resultado en todas las reflexiones del Foro de Competitividad como **el vértice central** del modelo. El primer eje de desarrollo del modelo tiene que partir por lo tanto de las personas y de los valores que éstas y la sociedad en que viven encarnan.

Ello no supone obviamente que dicho eje vaya a ser desarrollado en programas desde la política de competitividad, pero sí que va a propiciar su incorporación dentro de las líneas de actuación concreta de los programas de los otros ejes, además de impulsar su consideración por otras áreas de Gobierno.

Las personas en el centro de las organizaciones

Los altos niveles de bienestar alcanzados alimentan una **crisis de los valores tradicionales** y su desplazamiento hacia valores postmaterialistas, que afectan al mundo del trabajo y de la empresa. Pero, paradójicamente, tanto el bienestar como los valores postmaterialistas sólo son posibles si la economía mantiene sus niveles de competitividad e innovación, que a su vez dependen de la actitud de las personas.

Para romper el círculo vicioso hay que promover nuevos valores y situar a **las personas en el centro de las organizaciones** para que libremente participen y se identifiquen con proyectos compartidos en pos de los cuales movilicen todas sus capacidades.

Personas preparadas y con nuevos valores

Personas con conocimientos, pero sobre todo **con habilidades básicas para aprender constantemente**, como las que son objeto de evaluación internacional. Personas formadas en capacidades esenciales como la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptación al cambio.

Personas **con actitudes y valores** más cercanos a la imaginación del inconformista y **emprendedor** que al realismo del acomodado. Personas con valores como afán de superación, apertura a la pluralidad, creatividad, aceptación del cambio y la diversidad, tolerancia, disposición a asumir riesgos, curiosidad, deseo de aprender, etc.

La **innovación**, principal vía hacia la mejora de la productividad y en consecuencia hacia una mayor competitividad y calidad de vida, es el segundo eje del modelo. El término innovación, además, debe ser entendido en un sentido amplio que el tradicional, que se ciñe a llevar al mercado la invención y la novedad en forma de nuevos o mejores productos, añade también la dimensión social de la misma: la organización social de los flujos de conocimiento en el interior de la empresa y en las redes sociales de colaboración.

El eje se estructura a través **tres grandes programas de actuación**:

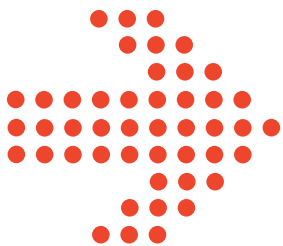
Transformación empresarial e innovación social

Desde el Gobierno Vasco se quiere **fomentar la innovación** en todos los niveles, en todos los ámbitos de la vida económica y social.

La innovación en la gestión a través de la **calidad total** es una apuesta que se ha de mantener por sus notables resultados, pero la estrategia de innovación requiere nuevos pasos hacia la **gestión de la innovación**.

Innovar requiere formas distintas de gestionar los recursos de las organizaciones (las capacidades de las personas, las redes de colaboración, etc.) y **sus procesos** (prospectiva y estrategia, internacionalización, etc.). Asimismo, exige de las personas nuevos comportamientos y valores.

Para ello, se deben promocionar **instrumentos de apoyo a la transformación empresarial y a la gestión de la innovación**.





Estrategia científico - tecnológica

Euskadi apuesta por una sólida estrategia científico – tecnológica como instrumento para su competitividad, con los siguientes objetivos:

- **Configurar Euskadi como polo científico – tecnológico europeo (ERA)**
- **Desarrollar en Euskadi nodos científico – tecnológicos competitivos en ámbitos de futuro.**
- **Lograr la convergencia tecnológica con Europa.**
- **Consolidar Euskadi como un centro de negocios basado en el conocimiento.**



Sociedad de la Información

En el marco de este programa se persigue:

- **Facilitar que todos los ciudadanos de Euskadi dispongan de los medios y habilidades necesarios para aprovechar las oportunidades de la Sociedad de la Información.**
- **Propiciar la incorporación y la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los procesos de negocio de las empresas vascas para mejorar su competitividad.**
- **Incentivar la aparición de negocio y actividades basadas en nuevas tecnologías, que contribuyan a la diversificación de la actual estructura productiva de Euskadi.**
- **Una Administración más transparente y cercana al ciudadano.**

El tercer eje de actuación es el de **“Dimensión y grupos empresariales para competir en la economía global”**. Bajo este eje se incluyen **tres grandes programas para la empresa**:

Creación de empresas: Euskadi sociedad emprendedora

Existe un **consenso generalizado sobre la importancia de apoyar la creación de nuevas empresas**, especialmente aquéllas de alto valor añadido, y de desarrollar el espíritu emprendedor.

En este sentido, numerosos estudios demuestran que existe una **correlación positiva entre la creación de empresas y la generación de empleo, crecimiento y desarrollo económico** en un país determinado; y aún mayor correlación con la capacidad de adaptación de las economías a los cambios del entorno internacional.

Dimensión, crecimiento de empresas y grupos empresariales

La **dimensión empresarial es una de las limitaciones más importantes** de las empresas vascas, puesto que condiciona el acceso a nuevos mercados, la capacidad de investigación e innovación, etc. Es preciso, por tanto apoyar a nuestras empresas para que desarrollen **el tamaño mínimo eficiente**; es decir, el tamaño que en cada caso se precisa para competir eficientemente en un entorno global y que depende principalmente del sector y tipo de actividad.

Desde este punto de vista, se precisan **líneas de acción orientadas a favorecer el desarrollo empresarial, entendido como crecimiento en valor añadido** de las empresas vascas.

En este sentido, la cooperación y el trabajo en red deben ser entendidos como fórmulas para conseguir la dimensión óptima.



Internacionalización

Euskadi debe ser un país abierto al mundo en el que las empresas aprovechen las oportunidades derivadas de la globalización. Por ello, en este eje se incorpora un **programa global de apoyo a la internacionalización** de la empresa vasca que, además de actuaciones horizontales dirigidas a todas las empresas, realizará un esfuerzo por contar con **plataformas que propicien la implantación en determinadas áreas geográficas**, aunando los esfuerzos de departamentos del Gobierno y otras instituciones para lograr un mayor impacto que redunde en beneficio de las empresas.

B Estrategias sectoriales y de clusters

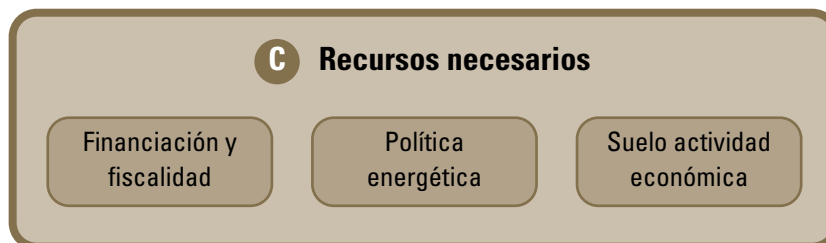


Los grandes ejes de actuación presentados anteriormente son horizontales, de manera que están orientados a apoyar a todas las empresas vascas, tanto del sector industrial, como del sector servicios, comercio y turismo.

No obstante, es evidente la existencia de especificidades en cada uno de los sectores económicos y en los diferentes clusters, que pueden no quedar recogidas en un planteamiento global. Por este motivo, se **incluye un capítulo cuyo objetivo es recoger aquellas líneas de acción específicas de un sector que no han quedado claramente definidas en las acciones de carácter horizontal**. En concreto, este apartado incluye:

- Las líneas de acción específicas de cada cluster derivadas de los procesos de reflexión estratégica llevados a cabo por los mismos a lo largo del año 2004.
- Las líneas de acción específicas para el **sector comercial**.
- Las líneas de acción específicas para el **sector turístico**.

C Recursos necesarios



Para abordar los objetivos contenidos en los grandes ejes de actuación, **es preciso facilitar el acceso de las empresas vascas a los recursos que necesitan**. En este sentido, la estrategia incluye un capítulo que recoge las **políticas del Departamento de Industria, Comercio y Turismo en relación a los recursos que son su competencia**, concretamente:

- Instrumentos de **financiación** disponibles.
- **Política energética** del Gobierno, definida en la Estrategia Energética Euskadi 2010 (Plan 3E-2010).



- **Política de suelo para actividades económicas** del Gobierno, en buena medida avanzada en el Plan Estratégico de la sociedad pública Sprilur.



D Organización de apoyo al desarrollo de la estrategia

Organización de apoyo al desarrollo de la estrategia

La segunda gran transformación económica propuesta por el Lehendakari y que pretende ser impulsada a través del nuevo modelo de competitividad **requiere una estructura de apoyo ágil, flexible e innovadora en sí misma.**

Es por eso que uno de los apartados más relevantes del documento recoge los **cambios necesarios en el sistema de apoyo a la competitividad**, tales como la adecuación de la estructura del Departamento y los agentes intermedios a los requerimientos del nuevo modelo, la mejora de los sistemas del Departamento de Industria, Comercio y Turismo, o la apuesta por un foro permanente de reflexión sobre la competitividad de Euskadi.

D Coordinación y trabajo conjunto con otras políticas

Personas formadas

Cohesión social

Desarrollo sostenible

Euskadi ciudad-región global

Marca país

Finalmente, los programas contemplados en el modelo nacen con la vocación de estar coordinados e integrados dentro de una estrategia global de Gobierno.

Por ello, no se ha querido dejar fuera otros aspectos claves para la competitividad de Euskadi, aunque no sean competencia del Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Así, **se incluye un apartado que recoja las principales líneas de trabajo conjunto que deberían ser abordadas en colaboración con otras áreas del Gobierno.**

En la sociedad emprendedora y de la innovación sigue vigente la regla de las rentas siguiendo a la productividad.

La consideración de los recursos y del resto de las políticas pone de relieve una cosa importante: que el entorno, o si se quiere **el país, también compite** y que es preciso **no olvidar los costes totales.**

La innovación, la dimensión y la mejora del entorno son en este sentido una respuesta necesaria a la competencia global; pero ello en el sentido de que las mejoras de bienestar (impuestos para financiar el gasto social, rentas salariales...) dependen y son consecuencia de la innovación. Si se quiere, ésto no es más que el recordatorio de **la vigencia de la vieja regla de que las rentas deben seguir a la productividad.**

La sociedad de alto nivel de bienestar que se persigue en la Visión es **una sociedad emprendedora**: al final del proceso gasta lo que gana, pero para ello debe ganar previamente a través de sus apuestas por la innovación, la formación y el espíritu emprendedor.

2.3. Situación de partida: Desarrollo Económico

Una vez descrito el Modelo de Competitividad que constituirá el marco básico de la política del Departamento de Industria, Comercio y Turismo para los próximos 4 años, se hace necesario **analizar la situación de partida de Euskadi** en las principales variables que configuran la competitividad del país.



En la medida en que se aborden las políticas y líneas de acción sugeridas por el modelo, ello se debería traducir en una evolución positiva de dichas variables a lo largo de los próximos años.

Para realizar la medición de la situación de partida se va a utilizar **el modelo de indicadores de competitividad propuesto para la evaluación del progreso de la Estrategia de Lisboa**. Conforme al mismo, los indicadores quedan estructurados entorno a las tres dimensiones de la Estrategia, descendiendo en las variables claves e indicadores que permiten su consecución. Más concretamente, el esquema de análisis es el siguiente:

- **Desarrollo económico**, se evaluó a través de las siguientes variables:
 - Entorno económico general (PIB per cápita, productividad por ocupado).
 - Empleo (tasa de empleo, tasa de empleo 55-64 años).
 - Innovación (gasto en I+D/PIB, nivel de educación 20-24 años).
 - Reforma económica (nivel de precios comparados, inversión empresarial / PIB).
- **Cohesión social** (tasa de riesgo de pobreza, dispersión de las tasas de empleo regional, tasa de desempleo de larga duración).
- **Medio ambiente** (emisión de gases efecto invernadero, intensidad energética de la economía, volumen de transporte/PIB).

La **medición sistemática** en el tiempo de los indicadores anteriormente descritos, permitirá analizar la evolución de la competitividad de Euskadi en sus distintas vertientes. Para esa medición, además de esos indicadores de impacto final, el modelo contemplará también un cuadro de indicadores intermedios de actividad y resultados que permita evaluar más directamente los efectos de las políticas y sus instrumentos.

Entorno económico general

La **renta per cápita de Euskadi ha crecido significativamente, pasando a superar la media europea** y situándose entre las dos comunidades más ricas a nivel estatal.

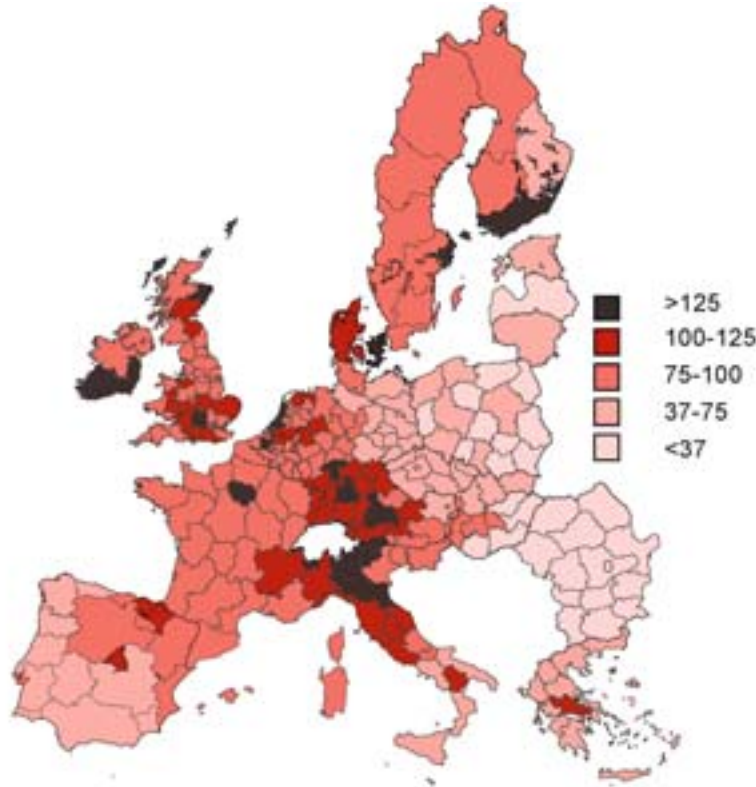
El **crecimiento en la renta per cápita se ha basado en un dinamismo muy significativo del empleo**, mientras que las **tasas de crecimiento de la productividad en el periodo más reciente han sido reducidas**.

De hecho, debido al modelo de crecimiento basado en el empleo, la deuda de las familias, el auge de la construcción y el consumo, las tasas de crecimiento de la productividad, han sido similares a la media europea y muy por debajo de las de EEUU o Japón. En 2004, con la recuperación industrial y de las exportaciones se inicia **un cambio de modelo que es preciso afianzar y relanzar**.

	PIB per cápita		Productividad / empleado	
	Valor 2003	Variac. Anual real 99-03	Valor 2003	Variac. Anual real 99-03
Euskadi	107.4	2.60%	109.2	0.60%
España	87.4	2.10%	95.8	0.60%
UE - 15	100	1.40%	100	0.70%
UE - 25	91.7			



Renta per cápita por regiones europeas. 2001 (PPS) UE 15= 100



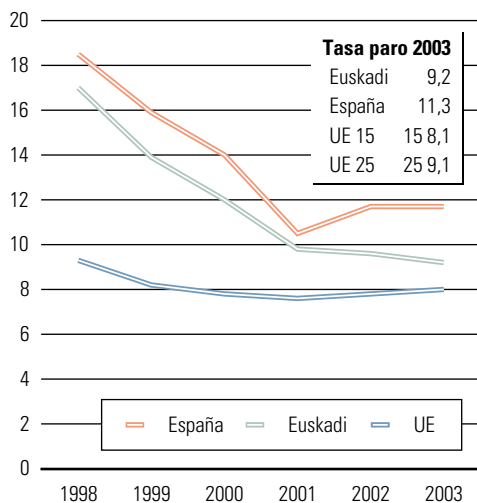
Fuente: A final report for The European Commission
Directorate-General Regional Policy. Cambridge Econometrics

Empleo

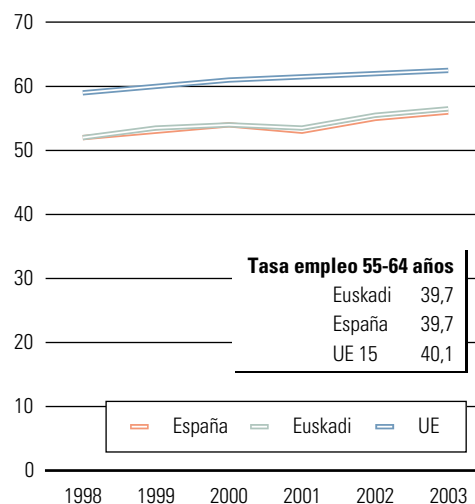
El comportamiento del empleo en Euskadi en los últimos años ha mostrado un dinamismo sin precedentes, con progresos evidentes en las tasas de empleo y de actividad. Como resultado, se ha producido un acercamiento de dichas tasas a la media europea.

No obstante, Euskadi todavía debe mantener su esfuerzo en el ámbito del empleo, tratando de reducir las tasas de paro, las diferencias entre comarcas y entre sexos, y la tasa de temporalidad en el empleo juvenil.

Evolución Tasa Paro



Evolución Tasa Actividad



Fte.: INE, EUROSTAT



Innovación

Euskadi ha realizado un importante **esfuerzo en I+D** en la última década, si bien aún se encuentra por debajo de la media europea, y lejos todavía de los objetivos de Lisboa.

Por otro lado, la **eficiencia de Euskadi en la obtención de resultados de innovación ha sido reducida**, menor que la media europea y a gran distancia de las regiones punteras.

Por su parte, la **cualificación de las personas**, pilar clave del sistema de innovación, presenta una situación relativamente favorable en lo que respecta al porcentaje de jóvenes (20-24 años) que han superado la educación secundaria y al de población (25-64 años) con educación superior, situándose al nivel de países como Suecia y Finlandia.

Sin embargo, la situación es significativamente peor en el porcentaje de personas que participan en **actividades de formación permanente**. Asimismo, aunque la evaluación de estudiantes comparada internacionalmente es mejor que la del Estado, le queda mucho camino para competir con los países líderes.

	Gtos. I+D/PIB		Nivel educación (20-24 años)	
	Valor 2002	Variac. Anual real 99-02	Valor 2003	Variac. Anual real 99-03
Euskadi	1.5	0.06%	81	0.10%
España	0.95*	0.04%	63.4	-0.40%
UE - 15	1.9	0.02%	74	0.40%

* Fte.: Eurostat. * Dato España 2001.

Comparación con regiones europeas

Regiones de mayor (I + D) / PIB	(I + D) PIB	Patentes
Ussima (Helsinki)	4.21%	588
Estocolmo (Suecia)	4.33%	582.1
Västsverige (Suecia)	5.27%	339.3
Eastern (Reino Unido)	3.56%	238.6
Colonia (Alemania)	3.29%	361.5
Braunschweig (Baja Sajonia. Alem)	6.21%	337.4
Stuttgart (W-B) (Alemania)	4.82%	655.8
Tubinga (W-B) (Alemania)	4.22%	455.6
Oberbayem (Munich) (Alemania)	4.72%	781.6
Îlle de France (Paris) (Francia)	3.34%	309.1
Euskadi	1.50%	35.4
UE	1.94%	153.6

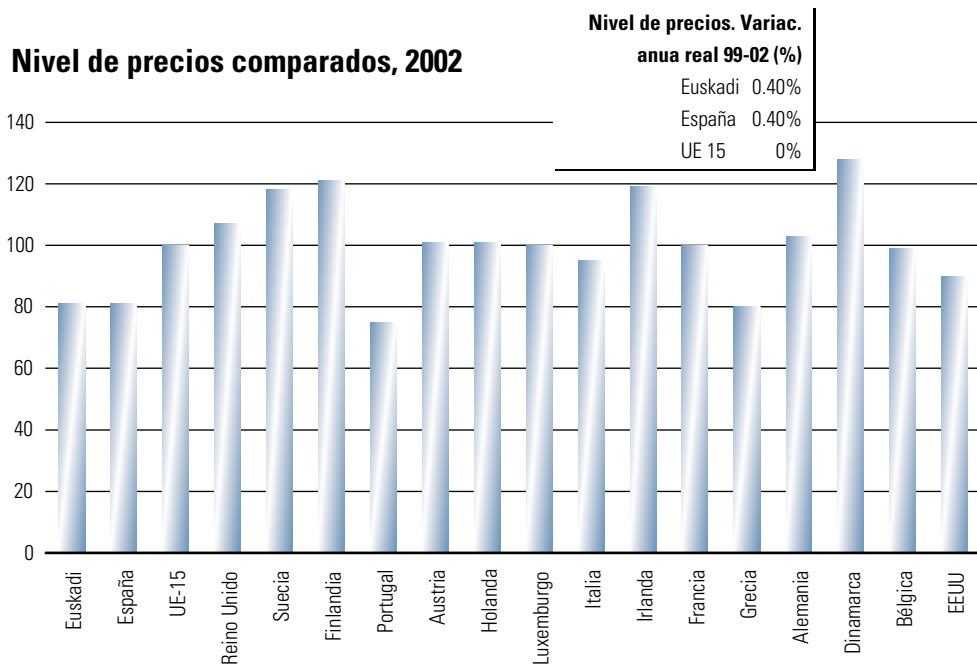
* Fte.: Eurostat, Solicitud de patentes por millón de habitantes, media 99-01.

Reforma Económica

El **crecimiento del IPC** vasco en el periodo 1995 – 2003 se ha situado al mismo nivel que la media estatal, aunque por debajo de la media europea.



La situación de Euskadi es favorable en relación al **esfuerzo inversor empresarial**. De este modo mantiene un nivel de formación bruta de capital fijo por el sector privado en porcentaje del PIB superior al entorno (cercano al 24%), si bien se ha visto favorecido por el importante papel de la construcción en el modelo de crecimiento.



Fte.: Gobierno Vasco

Inversión empresarial / PIB	
Valor 2002	Variac. Anual real 99-02
23.4	0.43%
21.8	0.33%
17.2	-0.23%

* Fte.: Gobierno Vasco

Cohesión Social

El objetivo de crecimiento económico basado en el avance en la productividad debe perseguir en último término la mejora de la calidad de vida y el nivel de cohesión social del país, garantizando un desarrollo medioambiental sostenible.

En este sentido, Euskadi presenta una buena situación relativa de cohesión social, situándose en las distintas variables ligeramente mejor que la media europea. Sin embargo, todavía queda camino que recorrer para alcanzar algunos países destacados en este campo, como Austria, Holanda o Dinamarca.



Indicadores de cohesión social

	Tasa de riesgo pobreza	Dispersión tasa empleo regional		Tasa desempleo larga duración	
	Valor 2001	Valor 2002	Variac. 99-02	Valor 2002	Variac. 99-02
Euskadi	14	5.3	-0.40%	3.1	-1.60%
España	19	9.2	-0.50%	3.9	-0.70%
UE - 15	15	12.7	-0.50%	3	-0.30%

* Proporción de personas cuya renta disponible equivalente se encuentra por debajo del umbral de riesgo de pobreza fijado en el 60% de la renta disponible equivalente mediana.

Medioambiente

Los esfuerzos realizados en el pasado deben verse reforzados intensamente para cumplir con los compromisos adquiridos en el Protocolo de Kyoto.

Las empresas vascas han realizado un importante esfuerzo en los últimos años en adaptarse a los requerimientos de la Unión Europea y en mejorar los niveles de eficiencia energética. Como resultado se ha producido una mejora en los ratios de intensidad energética. También se ha realizado un avance en relación con la emisión de gases de efecto invernadero, siendo preciso intensificar los esfuerzos.

Indicadores de medio ambiente

	Emisión gases efecto invernadero		Intensidad energética de la economía		Volumen de transporte / PIB	
	Valor 1900=100	Variac. 99-01	Valor 2001	Variac. 99-01	Valor 2002	Variac. 99-02
Euskadi	120	2.60%	159	0.60%	123.7	8.50%
España	133	2.00%	227	0.20%	137.4	8.60%
UE - 15	89	0.60%	194	-0.20%	102.4	0.00%

En definitiva, Euskadi ha presentado unas tasas de crecimiento de la renta per cápita elevadas, por encima del Estado y de la media europea.

No obstante, ese diferencial de crecimiento se explica por ventajas competitivas que han operado en el pasado (esfuerzo de reestructuración apoyado por las políticas públicas, apertura a Europa y favorables condiciones de tipo de cambio real en el acceso a la Unión Monetaria) que no necesariamente se proyectan al futuro.

Para que Euskadi pueda seguir manteniendo ese diferencial de crecimiento debe basar su futuro desarrollo en un paulatino incremento de la productividad, acelerando la transición hacia una economía basada en la innovación y el conocimiento.



Ejes de actuación > > >

3.1. Innovación

3.1.1. Situación actual

El fortalecimiento del **sistema de innovación** de una región es uno de los **factores clave** en la mejora de la productividad de su tejido empresarial y, consecuentemente, en su impacto sobre la competitividad y la calidad de vida.

Objetivo Lisboa:	3%
Media europea:	1,99%
Euskadi:	1,5%

Euskadi ha realizado un importante esfuerzo en I+D en la última década, pero aún nos encontramos por debajo de la media europea y lejos de los objetivos de Lisboa.

Sin embargo, para que la inversión en el sistema de innovación produzca los resultados deseados, **es preciso un adecuado análisis y orientación de las políticas en este campo**. Asimismo, se debe incidir sobre la capacidad de las empresas vascas para asimilar tanto los resultados del esfuerzo realizado, como los avances que en materia de innovación y tecnología se producen a escala internacional.

En este sentido, resulta complejo encontrar indicadores sobre la eficiencia de la innovación, y la mejor aproximación suele referirse al número de patentes. En Euskadi **el número de patentes** solicitadas en los últimos años se sitúa **por debajo de la media europea y a gran distancia de las regiones punteras** en este campo.

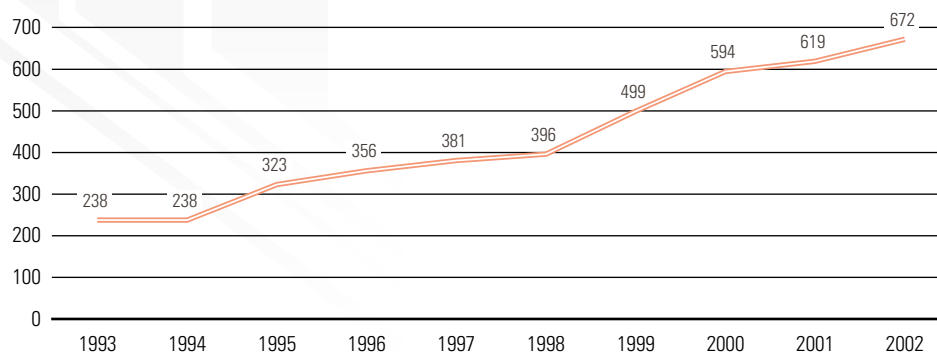
Por otro lado, la **ejecución** de este gasto en I+D se realiza principalmente desde el **sector privado**, en línea en términos porcentuales con los países más avanzados (es necesario señalar que en nuestro caso se incluyen los Centros Tecnológicos).

Se ha producido una **evolución positiva** en cuanto al **número de personas dedicadas a la I+D**, si bien **es preciso mejorar la productividad investigadora** (el personal dedicado a I+D sobre la población activa del País Vasco supera los datos de la UE, cuando el gasto en I+D es claramente inferior). Para reforzar esa productividad será preciso, entre otras cuestiones, mejorar la cualificación de las personas, incrementar el número de doctores y establecer más sólidos lazos de colaboración con la Universidad y con el espacio europeo de investigación.



Evolución del gasto en I+D en Euskadi

(millones de euros)



Fte.: Plan Ciencia, Tecnología e Innovación, 2001-2004

Comparación de regiones europeas entre 1999-2001

Regiones de mayor (I + D) / PIB	(I + D) PIB	Patentes
Ussima (Helsinki)	4.21%	588
Estocolmo (Suecia)	4.33%	582.1
Västsverige (Suecia)	5.27%	339.3
Eastern (Reino Unido)	3.56%	238.6
Colonia (Alemania)	3.29%	361.5
Braunschweig (Baja Sajonia. Alem)	6.21%	337.4
Stuttgart (W-B) (Alemania)	4.82%	655.8
Tubinga (W-B) (Alemania)	4.22%	455.6
Oberbayem (Munich) (Alemania)	4.72%	781.6
Îlle de France (Paris) (Francia)	3.34%	309.1
Euskadi	1.50%	35.4
UE	1.94%	153.6

* Fte.: EUSTAT, EUROSTAT, Comisión Europea.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que **el concepto de "innovación" es muy amplio**. Tradicionalmente se ha tendido a asociar innovación únicamente con la innovación de tipo tecnológico. No obstante, la innovación **puede referirse también a la gestión, a la organización, a la comercialización, etc.**, siendo el avance en estas áreas fuente de productividad. Esta estrategia pretende constituir un marco para el desarrollo de la innovación en Euskadi, entendida en sentido amplio.

De este modo, en los últimos planes de promoción económica del Gobierno Vasco, la Calidad fue una de las estrategias básicas promovidas. En este área, y pese a lo avanzado, todavía hay camino por recorrer hasta alcanzar un nivel suficiente de organizaciones excelentes que, con su ejemplo, extiendan las prácticas avanzadas de gestión tanto al conjunto de los sectores como al resto de nuestra sociedad.

Pero además, es preciso dar un paso más y **apoyar a las empresas para que incorporen nuevas formas organizativas y modelos de gestión** que les permitan ser más innovadoras. El objetivo de Euskadi debe ser el de seguir siendo un referente en Europa en materia de calidad, avanzando hacia un **modelo vasco de transformación empresarial** que sea la clave para promover la innovación y el éxito en la economía del conocimiento.



En este ámbito es fundamental apoyar el desarrollo directivo, siendo mejorable la demanda de formación por parte de los directivos vascos.

Por último, las **tecnologías de la información y la comunicación** han supuesto una gran transformación en las organizaciones. En este ámbito, el Plan Euskadi Sociedad de la Información, vigente en estos momentos, ha supuesto **un salto importante** en la incorporación de las nuevas tecnologías a la sociedad en general, y a la empresa en particular. No obstante, todavía queda mucho **camino por recorrer**:



- En el ámbito de la **Administración**, se apuesta por una transformación de la cultura y las formas de ofrecer servicios, apoyándose en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación.
- En el ámbito de la **sociedad en general**, es necesario continuar con la línea de "Internet para todos".
- En el ámbito de la **empresa**, se apuesta por ofrecer contenidos sectoriales de valor añadido, acercando los servicios de telecomunicaciones a las microempresas.

Como conclusión, el fortalecimiento del sistema vasco de innovación requiere continuar apostando de forma sistemática por la I+D+i, entendida en sentido amplio. Es fundamental además mejorar la eficiencia del sistema para que efectivamente el esfuerzo innovador suponga un impacto en la productividad de las empresas

3.1.2. Visión y objetivos

VISIÓN

Esta estrategia nace con la visión de **convertir el tejido económico vasco en un referente mundial en el campo de la innovación**, con el fin de elevar sostenidamente la productividad de las organizaciones y la calidad de vida de los ciudadanos.

De esta forma, se contribuirá sustancialmente a lograr una **visión de la sociedad vasca innovadora en todos los ámbitos** (educativo, social, económico, cultural y artístico, etc.), en la que la innovación y los valores asociados a la misma (creatividad, asunción de riesgos, diversidad, apertura) sean vividos por todos los vascos.

La presente estrategia se orienta por lo tanto a **desarrollar una cultura y una sistemática de innovación en las organizaciones vascas**.

La **innovación debe entenderse en sentido amplio**, reforzando su visión de fenómeno social. La innovación podrá referirse a productos, servicios o procesos, incluyendo la transformación de los sistemas de gestión y organización de la empresa, y el avance hacia la Sociedad del Conocimiento.

OBJETIVOS PARCIALES

1

Incrementar la aplicación rentable del esfuerzo de innovación, a través de:

- Desarrollo de **nuevos productos**, mediante la incorporación de "inteligencia" a los productos actuales.
- La creación de **nuevas empresas de base tecnológica**.
- Una **mayor eficacia de las actividades de I+D+i**, que se traduzca en mayor número de patentes.
- Una mejor **transferencia de los resultados** de la investigación a las empresas.



2

Fortalecer la innovación y la cualificación tecnológica en las empresas vascas:

- Apostar por el **desarrollo de empresas que sean un referente en innovación a nivel de cada sector o cluster.**
- **Incorporar a las pymes la cultura y los modelos de innovación,** a través de agentes intermedios.

3

Incrementar la **productividad de las personas** dedicadas a actividades de investigación en particular y del capital humano de las organizaciones en general, mediante su adecuada **capacitación y gestión,** y mediante políticas de **atracción y retención de talento.**

4

Disponer de un **stock científico-tecnológico de primer nivel:**

- Mejorando la **organización, integración y gestión** de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Impulsando la **investigación en las áreas científico-tecnológicas estratégicas** para el entorno de la economía y la sociedad vasca.
- Favoreciendo la **participación de los agentes vascos en redes internacionales** de investigación.

5

Promover y reconocer socialmente la innovación.

6

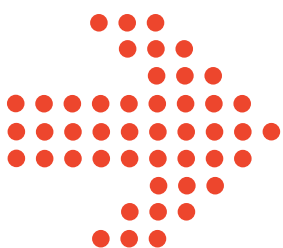
Apoyar la transformación empresarial a través de sistemas de gestión innovadores, del desarrollo directivo y de la participación de las personas.

7

Promover la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en toda la sociedad y especialmente en el ámbito empresarial.

8

Mejorar la organización y coordinación entre todos los agentes del sistema y los ámbitos de la administración.





3.1.3 Programas: Innovación social y transformación empresarial



La **innovación es un fenómeno social**, que expresa la creatividad, tanto de las personas individualmente como de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto. Desde el Gobierno Vasco se quiere fomentar la innovación a todos los niveles, en todos los ámbitos de la vida económica y social.

Asimismo, **las empresas innovadoras requieren nuevas formas de gestionar** sus recursos y sus procesos, incorporando nuevos sistemas y herramientas avanzadas, que les permitan competir globalmente.

Por todo ello, el programa Innovación Social y Transformación Empresarial propone actuaciones en los siguientes ámbitos:

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Fomento de la cultura innovadora. La innovación es el eje fundamental del Modelo de Competitividad y por ello deberá ser el mensaje clave del Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Es preciso sensibilizar y mentalizar a toda la sociedad sobre la relevancia de la innovación para el logro de una economía competitiva y la mejora de la calidad de vida. Ello requiere diseñar distintos tipos de acciones y mensajes orientados a todos los niveles y colectivos, desde los niños y jóvenes, hasta al sector empresarial.

Modernización y mejora de la gestión y organización de las empresas, con el objetivo de favorecer la innovación y la competitividad. Las empresas vascas precisan de instrumentos de apoyo en sus procesos de transformación interna, así como de modelos de referencia en gestión de la innovación. Así mismo se necesita impulsar la participación de las personas para conseguir desarrollar proyectos compartidos.

Renovación de la formación a directivos, con el objetivo de desarrollar las capacidades de gestión y liderazgo que impulsen la cultura de la innovación. Se apuesta por favorecer el desarrollo de nuevos contenidos, nuevos formatos y nuevas metodologías en el ámbito del desarrollo directivo. Asimismo, se propone reforzar los programas de postgrado y formación a directivos a lo largo de la vida, de manera que permita su adecuado desarrollo individual y el progreso de sus organizaciones.

Desarrollo y consolidación del sector servicios avanzados alrededor de las empresas. Cada vez es más evidente que el sector de servicios a empresas tiene un papel importante en el objetivo de impulsar la productividad, a través de la transferencia del conocimiento. Por ello, se pretende apoyar el desarrollo y consolidación de un sector puntero en este campo.

Compras públicas para el fomento de la innovación. Las compras públicas constituyen en muchos países y regiones uno de los instrumentos de política industrial más relevantes. En este sentido, la Administración Pública Vasca apuesta por fomentar la innovación en las empresas vascas a través de la puesta en marcha de un programa de compras públicas.



Euskadi cuenta con una **Red de Ciencia, Tecnología e Innovación** que ha constituido un instrumento clave para el desarrollo tecnológico de las empresas vascas. En este sentido, **el Plan de Ciencia, Tecnología y Sociedad** (PCTS) ha establecido la base sobre la que se asienta la Estrategia Científica-Tecnológica de Euskadi, que incluye las siguientes áreas de actuación prioritarias:

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Capacitación, generación e integración en el espacio vasco de conocimiento e innovación de nuevo y mejor capital humano investigador. Un primer aspecto crucial en el proceso de conformación de una economía basada en el conocimiento y la tecnología es la necesidad de adecuar el stock de capital humano a los constantes cambios que se derivan de este proceso. Esta adecuación pasa por un incremento neto de la cantidad de investigadores y de un proceso ambicioso e integral de capacitación y cualificación continua del capital humano existente en el espacio vasco del conocimiento y la innovación.

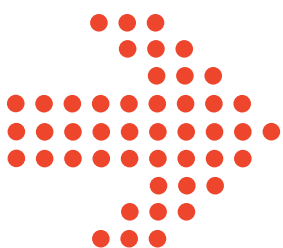
Evolución e innovación tecnológica de la empresa vasca. Esta línea de acción pretende orientar a las empresas, especialmente a las pymes, en su proceso particular de evolución tecnológica. Se hace en este sentido, un especial énfasis en la necesaria diversificación hacia nuevas actividades de valor añadido e intensivas en conocimiento y tecnología, mediante el lanzamiento de nuevos productos y nuevas empresas de base tecnológica.

Excelencia, cooperación y europeización de las capacidades de investigación y del stock científico-tecnológico, fomentando la cooperación entre todos los agentes para garantizar una respuesta eficaz al reto de la competitividad. El reto de esta nueva etapa es consolidar nuevas formas de organización, integración y gestión de la propia red de agentes científico-tecnológicos existente, sobre las bases de la calidad y la excelencia, sumando masas críticas y potenciando capacidades comunes.

Alineación de la investigación e innovación con las necesidades de la demanda. El stock científico tecnológico vasco debe realizar un esfuerzo para dar una mejor respuesta a las necesidades de las empresas vascas. Para ello, se propone reforzar el papel de los clusters como antena tecnológica e interlocutores permanentes con los agentes del sistema de ciencia y tecnología.

Apoyo a la transferencia de tecnología a la empresa. Es importante asegurar que los resultados de los procesos de investigación e innovación son transferidos a la empresa, estableciendo más y mejores canales de comunicación entre los actores del sistema de ciencia y tecnología y el sector empresarial.

Nuevo modelo de gestión institucional. La puesta en marcha del programa de estrategia tecnológica requiere adecuar las capacidades de gestión y liderazgo del sistema vasco de ciencia y tecnología. Por ello, este programa establece un modelo de organización y de relaciones institucionales entre todos los agentes del sistema y entre todos los ámbitos de la Administración, desde una perspectiva integral.





INNO_3

Sociedad de la Información



Las tecnologías de la información y la comunicación juegan un papel importante en la competitividad de las organizaciones vascas y de los ciudadanos, como instrumento de avance hacia una sociedad del conocimiento y la innovación.

Por este motivo, la estrategia de competitividad incluye un **programa específico orientado a fomentar la utilización de las nuevas tecnologías, así como a impulsar las oportunidades de desarrollo empresarial derivadas de la utilización de las mismas.**

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Alfabetización digital de toda la sociedad. El objetivo de esta línea es avanzar hacia una sociedad en la que todos los ciudadanos utilicen las nuevas tecnologías, evitando la llamada "brecha digital".

Promoción del uso de las tecnologías de la información y comunicación en la empresa. Las nuevas tecnologías tienen un impacto en la productividad de las empresas. Por ello, es fundamental fomentar desde la Administración el aprovechamiento estratégico de las mismas en distintos ámbitos (gestión, organización, comercialización, etc.) como fuente de ventaja competitiva.

Promoción de nuevos negocios relacionados con las TIC's, aprovechando las oportunidades que éstas ofrecen para diversificar nuestra estructura económica y aportar valor a los sectores existentes.

Apoyo al desarrollo de productos estandarizables, adaptados a las necesidades de cada sector. En consonancia con la línea anterior, la existencia de soluciones tecnológicas adaptadas a las necesidades de las empresas es la mejor vía para promover la incorporación de las nuevas tecnologías en la empresa. Al mismo tiempo, el desarrollo del sector de las tecnologías de la información y la comunicación representa una oportunidad de diversificación de nuestro tejido económico.

Un Gobierno cercano y transparente, que fomente la utilización de las TIC's en los procesos básicos de relación con los ciudadanos, especialmente en servicios públicos clave.

Desarrollo de una red de infraestructuras que agilice y facilite la utilización de las TIC's garantizando la conectividad en todo el territorio.

3.2. Dimensión y grupos empresariales para competir en la economía global

3.2.1. Situación actual

Euskadi presenta un tejido empresarial compuesto principalmente por **empresas de menos de 10 trabajadores** (93%), lo que implica una dimensión media inferior a la media europea, pero similar a la de países como Finlandia o Suecia.

Asimismo y en relación a la dimensión, el **tejido se caracteriza por un número relativamente reducido de empresas de más de 200 trabajadores**, que puedan ser un referente en cada cluster o sector por su capacidad de competir a nivel global y de traccionar en la región actividades de valor añadido. Así, otras regiones europeas como Baden-Württemberg, Ile-de-France o Lombardia presentan un porcentaje significativamente mayor de empresas grandes.

En este sentido, y observando que la dimensión empresarial no ha crecido significativamente en los últimos años, se detecta la **necesidad de promover el crecimiento de las empresas**, fomentando la **colaboración** y la formación de **grupos empresariales**, cuando ello sea imprescindible para acceder a estos factores que individualmente les son inalcanzables.



Adicionalmente, la estructura empresarial vasca se caracteriza por una importante presencia de empresas de carácter familiar.

Por otro lado, la dinámica empresarial, medida en términos de constitución de sociedades presenta una evolución lenta en los últimos años.

Resulta fundamental **fomentar el emprendizaje dentro de la sociedad** para dinamizar el tejido empresarial, buscando no solo la creación de riqueza y empleo, sino también la incorporación de la innovación y de nuevas actividades de valor que a medio plazo puedan contribuir a la adaptación y modernización de la estructura industrial.

Comparativa de dimensiones empresariales 2003

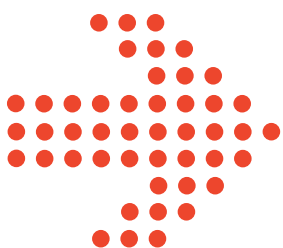
	Microempresas (0-9)	Pequeñas (10-49)	Medianas (50-249)	Grandes (250+)
Nº empresas				
Euskadi	93.37%	5.47%	0.99%	0.16%
Unión Europea	92%	7%	1%	0.20%
España	93.35%	5.83%	0.71%	0.11%
Empleo				
Euskadi	32.93%	20.66%	18.55%	27.85%
Unión europea	39.71%	17.25%	12.77%	30.26%
España	50.53%	19.63%	11.50%	18.34%

Fuente: Eustat y Observatorio Europeo de las PYME.

Ranking de CCAA en función del número de las sociedades constituidas en el periodo 1993-2003

	Comunidad Autónoma	Sociedades constituidas	% sobre el total del Estado
1	Cataluña	221.191	19,41
2	Madrid	218.828	19,20
3	Andalucía	166.627	14,79
4	Comunidad Valenciana	133.798	11,74
5	Galicia	56.109	4,92
6	Canarias	53.976	4,68
7	Euskadi	47.541	4,17
8	Castilla y León	45.120	3,96
9	Castilla La Mancha	38.892	3,41
10	Baleares	35.067	3,08
11	Murcia	31.912	2,80
12	Aragón	28.681	2,52
13	Asturias	18.450	1,62
14	Extremadura	14.610	1,28
15	Navarra	12.505	1,10
16	Cantabria	9.591	0,84
17	La Rioja	5.567	0,49
	Estado Español	1.139.865	100

Fuente: Plan Euskadi Sociedad Emprendedora





La **presencia de actividad económica en el exterior es otro factor clave**, no sólo porque es reflejo en sí mismo del nivel competitivo de un tejido empresarial, sino porque refuerza el crecimiento y la capacidad innovadora de las empresas. De este modo, existe una correlación entre el tamaño de una empresa y su nivel exportador.



La economía vasca presenta una **posición relativamente buena en sus niveles de apertura al exterior**, si bien ha experimentado un ligero descenso en los últimos años.

No obstante, es evidente que **todavía existe potencial de desarrollo en la actividad internacional de las empresas vascas**, como evidencia el hecho de que sólo un tercio de las ventas industriales se realizan en el exterior. Existe además una gran capacidad de mejora en relación a:

- El **nivel tecnológico de las exportaciones**, las cuales se concentran en productos de nivel tecnológico medio, por lo que sería necesario un esfuerzo para incrementar el volumen de exportaciones de productos de alto nivel tecnológico y, en general, de alto valor añadido.
- Los **sectores exportadores**, ya que más de 60% de las exportaciones se concentran en cuatro sectores (automoción, máquina-herramienta, productos de fundición, hierro y sus manufacturas, y el caucho), siendo aconsejable una mayor diversificación.
- Los **mercados destino**. La UE absorbe casi el 70% de las exportaciones vascas, mientras que otros mercados de gran potencial, como USA o China, reciben una mínima proporción de los productos exportados desde Euskadi. En este sentido, sería necesario analizar qué mercados ofrecen mayores oportunidades para las empresas vascas, y concentrar los esfuerzos en dichos mercados prioritarios.

Adicionalmente a la enorme importancia e interés de la actividad exportadora, es preciso reforzar la idea de que **la internacionalización dentro de la empresa debe abarcar todas las actividades y procesos**, no sólo el proceso de ventas, sino también la producción, las compras, la investigación o el marketing. En este sentido, es necesario considerar las importaciones como elemento de mejora de la rentabilidad empresarial.

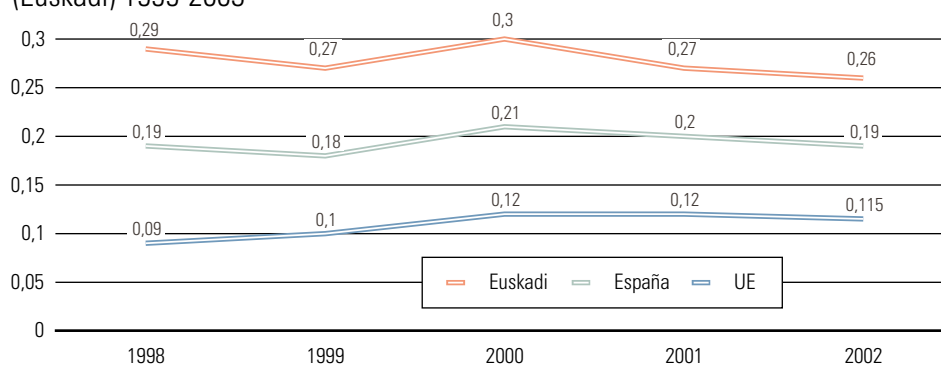
Euskadi es una de las comunidades más **inversoras en el exterior** a nivel estatal, sólo por detrás de Madrid y Cataluña. Dichas inversiones son normalmente de carácter comercial, y en menor medida de carácter productivo.

En sentido contrario, Euskadi tiene una menor **capacidad de atracción de inversión extranjera que las Comunidades líderes**.

Las Administraciones deben facilitar este esfuerzo internacional de las empresas, estableciendo un marco que les apoye. En este sentido, y como ocurre en otros ejes, es importante la **orientación y enfoque de las políticas**, de manera que se logren los mejores resultados. Así, los esfuerzos deben ir orientados hacia determinados mercados de alto potencial.

Propensión exportadora

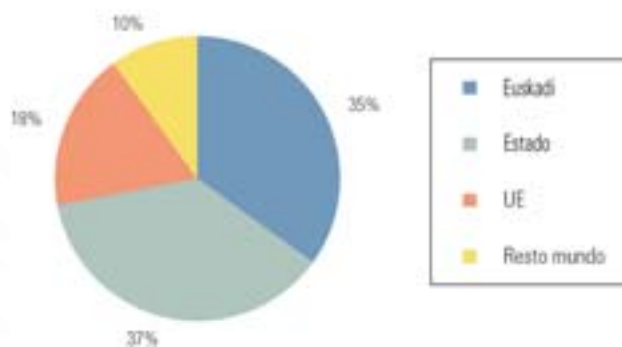
(Euskadi) 1999-2003



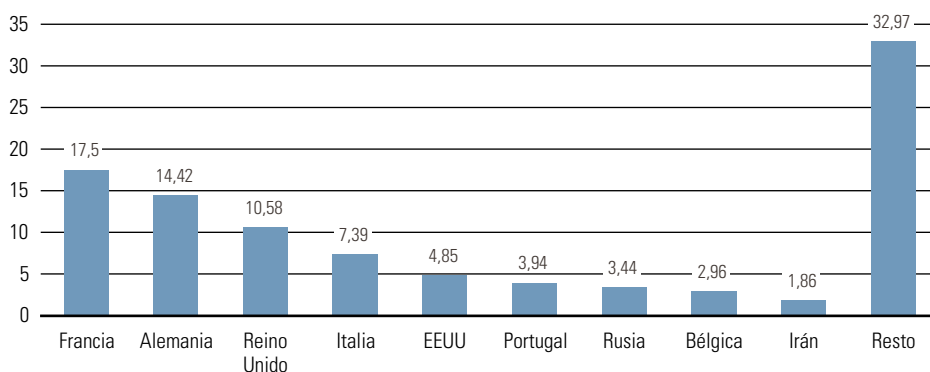
Fte.: www.aduanas.camaras.org, INE y EUROSTAT



Ventas Industriales 2001



Relaciones Euskadi - Exterior. 2003



3.2.2. Visión y objetivos

VISIÓN

Las empresas son la base del desarrollo económico. Por eso, **el tercer eje del Modelo gira en torno a la necesidad de actuar sobre la dimensión empresarial y de generar grupos empresariales para competir en la economía global.**

En el año 2008, el tejido económico vasco necesitará estar integrado por **empresas con el tamaño mínimo eficiente para poder competir en el nuevo entorno.** Este objetivo se verá apoyado por el desarrollo de las empresas existentes, principalmente a través de tres vías:

- La **colaboración interempresarial**
- La **formación de grupos** con capacidad de competir a nivel global
- El incremento de la **actividad internacional** de las empresas vascas

El **crecimiento empresarial**, no obstante, no debe entenderse como un simple incremento de volumen. El crecimiento en la empresa debe estar orientado a alcanzar el tamaño mínimo que en su caso resulte necesario para continuar siendo eficiente y competitivo en cada rama de actividad.

La internacionalización por su parte representa una de las principales vías para el crecimiento. En este sentido, el tejido económico vasco alcanzará en el año 2008 una presencia internacional significativamente mayor. **Euskadi y sus organizaciones deben llegar a ser reconocidas por su apertura al resto del mundo en sentido amplio**, abarcando no sólo la actividad exportadora, sino las distintas actividades a lo largo de la cadena de valor (producción, I+D+i, suministros, etc.).

El mundo es ya el escenario de actuación de la mayor parte de las actividades económicas, debiendo estar las **organizaciones y sus personas preparadas** para interpretarlo positivamente y aprovechar las oportunidades de crecimiento y mejora que este entorno brinda.



Pero, además de desarrollar las empresas existentes, **Euskadi debe ser capaz de crear nuevas empresas**, que diversifiquen nuestra estructura económica y garanticen la generación de riqueza y bienestar en la sociedad. En este sentido, debe desarrollarse el impulso emprendedor de sus ciudadanos y la capacidad de intraemprender de las organizaciones ya existentes.



OBJETIVOS PARCIALES

1

Favorecer la aparición de nuevos **grupos empresariales** y desarrollar los grupos actuales.

2

Fomentar la **cooperación empresarial y las alianzas estratégicas** (cluster, espacios de encuentro, etc.).

3

Reforzar los **mecanismos e instrumentos de financiación** para apoyar los proyectos de crecimiento de las empresas vascas.

4

Impulsar el **espíritu empresarial** de toda la sociedad vasca, como base para la **creación de nuevas empresas** de carácter innovador y alto valor añadido.

5

Fomentar la actividad exterior de las empresas vascas:

- Promover la vocación de internacionalización en las empresas vascas.
- Incrementar la base de empresas con actividad internacional.
- Propiciar una mayor presencia del tejido industrial vasco en mercados de elevado potencial.
- Incrementar la actividad exterior de las empresas ya internacionalizadas, a lo largo de toda la cadena de valor (investigación, producción, comercialización, etc.).
- Promover la cooperación inter-empresarial para la internacionalización.

PROGRAMAS

DIM_1

Crecimiento de empresas y grupos empresariales

DIM_2

Creación de empresas

DIM_3

Internacionalización



DIM_1

Crecimiento de empresas y grupos empresariales

La **dimensión empresarial es una de las limitaciones más importantes** de las empresas vascas, puesto que condiciona el acceso a nuevos mercados, la capacidad de investigación e innovación, etc. Es preciso, por tanto, apoyar a nuestras empresas para que desarrollen el tamaño mínimo eficiente.

Desde este punto de vista, el Modelo de Competitividad establece **diversas líneas de acción orientadas a favorecer el desarrollo empresarial, entendido como crecimiento en valor añadido.**

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Generar vocación de crecimiento en las empresas vascas. Es fundamental que las empresas sean conscientes de la necesidad de alcanzar la dimensión adecuada para competir en cada sector de actividad. En esta concienciación, los agentes intermedios, como los clusters, agencias de desarrollo comarcal, Industrialdeak, etc., juegan un papel esencial.

Fomento de la colaboración y alianzas. A través de proyectos de colaboración y establecimiento de alianzas, las empresas pueden acceder a oportunidades que por sí solas no son capaces de abordar. En este sentido, el concepto de redes se ha convertido en un elemento estratégico de las organizaciones. En este marco, la política de clusters del Gobierno Vasco ha constituido un buen instrumento, que es preciso reforzar y dinamizar para lograr un avance en el nivel de cooperación empresarial.

Apoyo a la constitución y consolidación de Grupos Empresariales vascos. La formación de grupos empresariales es clave, no sólo por su capacidad de competir en la economía global, sino también por su efecto tractor sobre el tejido empresarial vasco.

Financiación de apoyo al crecimiento. El crecimiento, especialmente vía inversión o adquisición de empresas, precisa grandes volúmenes de financiación. En Euskadi existen diversos instrumentos de financiación que es preciso reforzar y optimizar para que apoyen la política industrial.

DIM_2

Creación de empresas

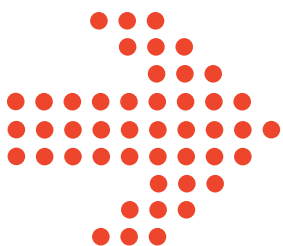
Este programa recoge los **elementos clave** que es necesario **abordar de manera coherente, integradora y coordinada** para crear un entorno propicio para el desarrollo de un espíritu y cultura empresarial.

Se apuesta por la **ciudadanía y el ciudadano vasco como centro de referencia**, a partir del cual se potencien una serie de valores individuales y colectivos que favorezcan el dinamismo empresarial.

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Extensión de la cultura emprendedora en toda la sociedad vasca. La creación de una sociedad emprendedora requiere, como punto de partida, que el conjunto de actores que constituyen la sociedad vasca tengan una conciencia positiva hacia la actitud del emprendedor. Por ello, esta línea de actuación está orientada al desarrollo de un entorno cultural y social favorable tanto al emprendedor como a la figura del empresario.

Impulso de la formación emprendedora. Esta línea se dirige a generar una actitud emprendedora, a través del sistema educativo y del desarrollo de una oferta formativa que acompañe al emprendedor en la puesta en marcha del proyecto.





Apoyo a la creación de empresas. Esta línea se refiere a la optimización de los servicios de apoyo a la creación de empresas, buscando una mejor coordinación entre las instituciones públicas y privadas que trabajan en el ámbito de la promoción de la actividad emprendedora.

Gestión del programa de creación de empresas. Son diversos los factores que inciden sobre la actividad emprendedora (grado de competencia de los mercados, flexibilidad del marco, etc.). Por otro lado, en el ámbito del emprendizaje, existen numerosos agentes implicados que hacen imprescindible establecer instrumentos de gestión y coordinación. Por ello, se hace importante definir y asignar claramente la responsabilidad del programa de apoyo a la actividad emprendedora, de forma que se garantice la promoción, coordinación y gestión de las actuaciones incluidas en el mismo.

DIM_3

Internacionalización

Euskadi debe ser un país abierto al mundo en el que sus empresas aprovechen las oportunidades derivadas de la globalización. Por conseguir tal propósito de la manera más eficiente, la estrategia incorpora un programa global de apoyo a la internacionalización de la empresa vasca, que **apuesta por la actuación selectiva en determinados países** considerados estratégicos, aunando los esfuerzos de departamentos del Gobierno y otras instituciones para lograr un mayor impacto que redunde en beneficio de las empresas.

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Fomento de la vocación de expansión internacional de las empresas vascas. Esta línea de actuación pretende que todas las empresas vascas tengan asumida e integrada la variable internacional, siendo conscientes de las oportunidades y amenazas derivadas de la apertura exterior.

Información y formación sobre gestión internacional, con especial relevancia a la gestión de personas desplazadas y su repatriación. Las empresas precisan modelos de referencia que les orienten en la gestión internacional, siendo una de sus preocupaciones más comunes la gestión de las personas desplazadas y su repatriación.

Apoyo al desarrollo de personas con perfil internacional. Las personas, nuevamente, son un pilar fundamental del éxito en la actividad internacional. Es necesario apoyar el desarrollo de personas con perfil internacional, con conocimientos de idiomas y comercio exterior y con una actitud abierta.

Apoyo a la empresa en sus procesos de reflexión estratégica sobre la apertura exterior. Las empresas deben incorporar la variable internacional en su estrategia global de negocio, decidiendo cuál es la mejor manera de abordar los mercados internacionales, en función de su Estrategia de negocio.

Apoyo a la iniciación y consolidación de la función internacional en la empresa vasca. Es preciso actuar en un doble nivel, apoyando tanto a las empresas que inician su actividad exterior, como aquellas ya internacionalizadas que quieren consolidar su actividad internacional. Por otro lado, se apuesta por una actuación prioritaria y sostenida en determinados países, considerados estratégicos, aunando esfuerzos de departamentos del Gobierno y otras instituciones (asociaciones sectoriales, cámaras de comercio, clusters, BEC, etc.) para lograr un mayor impacto que redunde en beneficio de las empresas vascas.

Fomento de la colaboración y la cooperación en el ámbito internacional. La colaboración en el ámbito internacional debería ser una práctica habitual entre empresas y organizaciones vascas. Por ello, es preciso potenciar y relanzar los instrumentos existentes, tanto presenciales como virtuales, de apoyo a la colaboración.

Estrategias sectoriales y de clusters de Euskadi



4.1. ACEDE: cluster de electrodomésticos.

Situación

El sector de Electrodomésticos del País Vasco tiene su actividad en las áreas de Línea Blanca, pequeño electrodoméstico y componentes.

Se trata de uno de los sectores más relevantes de la industria vasca, tanto desde el punto de vista de la producción, como del número de empleos que genera.

Incluye **24 empresas**, de las cuales 11 se asocian en ACEDE y representan aproximadamente el 85% del sector en Euskadi.

El sector es muy heterogéneo, desde distintos puntos de vista:

- Incluye fabricantes de producto terminado y componentes.
- Hay un grupo de empresas cooperativas (el 80% corresponde a empresas de MCC) y otro grupo de sociedades anónimas.
- La mayoría de las empresas son de capital nacional, aunque hay una de capital extranjero.

En general, las **empresas son pequeñas**, lo que afecta negativamente a los recursos que pueden aportar tanto para la internacionalización como para la innovación, así como a su posición de fuerza en las negociaciones y a la imagen de marca.

Se está detectando un cambio de filosofía y política empresarial, que se traduce en la **progresiva internacionalización de las compras y producciones**.



PRINCIPALES CIFRAS DEL SECTOR en Euskadi (2003)

2,2% del valor añadido de la industria vasca.

Emplea a **11.300** personas.

Facturación: **1.700 millones** de euros.

Exportaciones: **45%** de las ventas.



EVOLUCIÓN DEL SECTOR en Euskadi

En los últimos años el sector ha experimentado un **crecimiento** sólido, motivado especialmente por el incremento **en las exportaciones**.

No obstante, en el año 2003 se observa un descenso de ventas, siendo necesario analizar si se trata de un hecho puntual o corresponde a un cambio de tendencia.

Tendencias internacionales

Crecimiento del flujo internacional de producto terminado y componentes.

Papel creciente de **áreas emergentes** (Europa del Este, Extremo Oriente).

Concentración de los fabricantes de producto terminado e internacionalización de plantas productivas.

Concentración y aumento de dimensión de las empresas **distribuidoras** de producto terminado.

Alejamiento de los centros de decisión de compra y de los destinos de las ventas.

Prioridades estratégicas

A) Generales

1. Innovación

PRODUCTO

- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (de alto valor añadido) y servicios.
- Reducir el tiempo de lanzamiento de productos.
- Acelerar el ciclo de vida de los productos.

TECNOLOGÍA

- Vigilancia tecnológica.
- Estrategia tecnológica.
- Tecnología modular.

2. Internacionalización

- Compras en LCC (low cost countries).
- Ventas.
- Implantaciones.

3. Mejora de la eficiencia

- Racionalización de la industria.
- Adecuación de procesos productivos.
- Centrarse en el coste total.
- Reducción del número de plataformas de productos.
- Estandarización de componentes.
- Consolidación y relocalización de producción.
- Mejorar la coordinación de compras.

4. Personas

- Comunicación y convencimiento de las necesidades y exigencias de la internacionalización y la innovación en todos los niveles de la empresa.
- Aseguramiento de las competencias clave.
- Mejora de la movilidad entre plantas.
- Formación y capacitación de personas para los procesos de internacionalización.



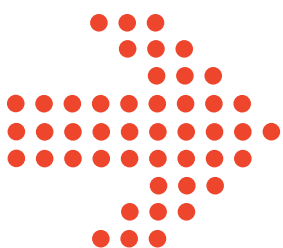
B) Particulares de cada subsector

LINEA BLANCA

- Incremento de la dimensión y notoriedad de las marcas, bien por fusiones, adquisiciones o acuerdos con la competencia.
- Desplazamiento de las producciones de menor valor añadido a países de bajo coste (hasta un nivel máximo aproximado del 25% del total).
- Desplazamiento de las compras hasta aproximadamente el 35% a países de bajo coste.
- Gestión multinacional.

COMPONENTES

- Desplazamiento de las producciones a países de bajo coste (hasta un nivel máximo aproximado del 35% del total).
- Desplazamiento de las compras hasta aproximadamente el 35% a países de bajo coste.
- Oferta de módulos funcionales.
- Gestión multinacional.



4.2. AFM: Máquina Herramienta.

Situación

En los últimos 10 años el Cluster de Máquina - Herramienta ha tenido un comportamiento que se puede calificar de exitoso dentro del contexto de desarrollo del mercado global:

- El **Cluster** ha sido capaz de recuperarse de la crisis del sector de 1993 con unos **crecimientos anuales de ingresos**, medidos en términos nominales, **superiores al 10%**.
- **El sector** en su conjunto presenta para el mismo periodo **crecimientos en torno al 3%**, 7 puntos por debajo del crecimiento del Cluster.
- En el mismo periodo el Cluster ha aumentado su **presencia en el mercado global**, logrando duplicar su cuota hasta valores en torno al 2,5%.
- A pesar de la evidente falta de escala, el carácter fundamentalmente emprendedor de las empresas que lo configuran ha dotado al Cluster de un **dinamismo y agilidad** que le ha facilitado en gran medida competir frente a compañías industriales de mucho mayor músculo.
- Este dinamismo le ha permitido ajustarse a las necesidades de los clientes, actuando con gran **flexibilidad en la oferta** y en el desarrollo del proyecto; y le ha facilitado la exploración de oportunidades en algunos **mercados geográficos emergentes**.



PRINCIPALES CIFRAS DEL SECTOR en Euskadi (2003)

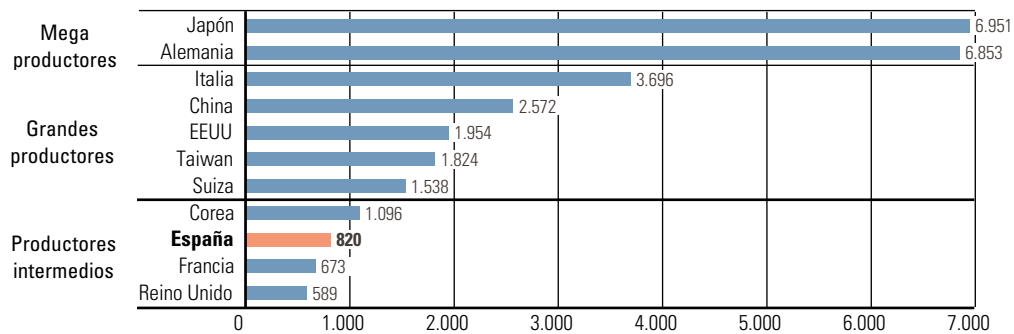
Emplea a **4.800** personas (2002).
Producción: **820 millones** de euros.
Exportaciones: **56%** de las ventas.

Fuente: AFM.



Producción de máquina-herramienta

(millones de euros 2003)



Principales retos

Desarrollo de escala o de instrumentos que repliquen dicho efecto, para poder competir sobre las bases de costes y de alcance comercial.

Focalización comercial en mercados y segmentos de clientes atractivos y desarrollo equilibrado de nuevas oportunidades, con el fin de evitar una excesiva dispersión de esfuerzos.

Esfuerzo importante en **desarrollo tecnológico y de I+D** si se quieren alcanzar niveles de competitividad adecuados y dirigirse a sectores de alta exigencia tecnológica, como automoción y aeronáutica.

Cambio de las relaciones cliente-proveedor hacia modelos más colaborativos, con un mayor esfuerzo en los enfoques de búsqueda y desarrollo conjunto de oportunidades y concretamente de "nichos" de mercado.

Desarrollo de **nuevas fuentes de ingresos** y oportunidades de negocio no tradicionalmente consideradas en la oferta actual.

Eficiencia en compras y en consideraciones adicionales de subcontratación de actividades productivas de menor valor.

Identificación de posicionamientos estratégicos y modelos de negocio que guíen la asignación y utilización de los recursos productivos.

Progreso continuado en la **capacitación técnica y de gestión** de los recursos humanos.

Prioridades estratégicas

1. Posicionamiento

Desarrollar acciones que incrementen la escala de los fabricantes.

Desarrollar mercados prioritarios y optimizar los canales de venta.

Definir e implantar estrategias Cluster enfocadas para los segmentos de automoción, moldes y matrices y aeronáutica.

Buscar activamente el desarrollo de nichos de mercado en todos los segmentos.

Seleccionar e implantar modelos de negocio sostenibles.

Mejorar la imagen externa del producto ofrecido por el cluster.



2. Producto

Desarrollar el negocio de SAT (servicio de atención al cliente) con el objeto de aumentar los ingresos y mejorar el posicionamiento en determinados mercados.

Mejorar las características tecnológicas del producto.

3. Organización

Optimizar los procesos y la gestión.

Mejorar la gestión industrial.

Mejorar la capacitación de los recursos humanos.

Optimizar la productividad y los costes.

Optimizar la contribución de los centros tecnológicos.



4.3. ACICAE: Automoción.

Situación

El sector de automoción en Euskadi cuenta con **2 empresas fabricantes de vehículos** (Mercedes Benz, Irizar) y **280 fabricantes de componentes de automoción**.

En los últimos años, se ha producido una notable **transformación de la estructura empresarial** del sector de componentes, habiéndose **incrementado la dimensión media** de las empresas. Así, el número de empresas de mayor tamaño casi se ha duplicado, mientras que las empresas de menos de 50 trabajadores han pasado de representar un 53% del total a un 36%.

En relación con la estructura de las empresas, las **multinacionales** representan el 16% del total en cuanto a número de empresas; sin embargo, dicho porcentaje asciende al 38% en términos de empleo y al 53% en términos de facturación. **Las más numerosas son las empresas familiares** (67%) que sin embargo representan tan sólo el 33% del empleo y el 22% de la facturación.

Las empresas que integran **ACICAE** reúnen unas características determinadas de facturación, homologación de calidad y ubicación de centros de producción en la CAPV, y se configuran como líderes en aspectos relevantes. Estas empresas representan más de una quinta parte del sector en la CAPV.



PRINCIPALES CIFRAS DEL SECTOR en Euskadi (2003)

El sector representa más del **20% del PIB** de Euskadi.

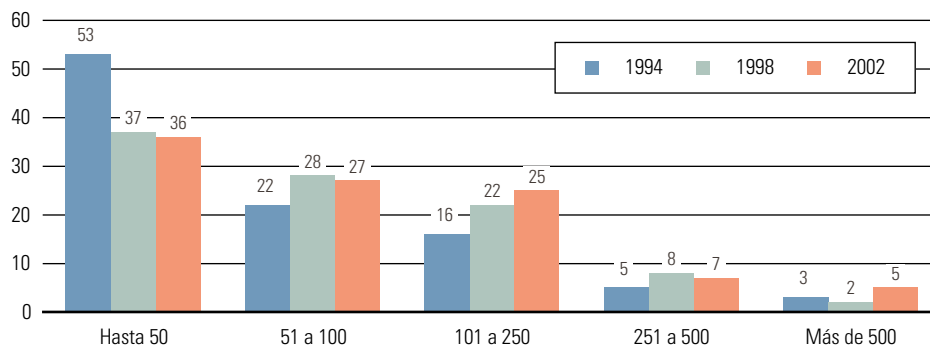
Emplea a **50.000** personas.

Facturación: **7.750** millones de euros (30% del total del Estado).

Fuente: ACICAE.

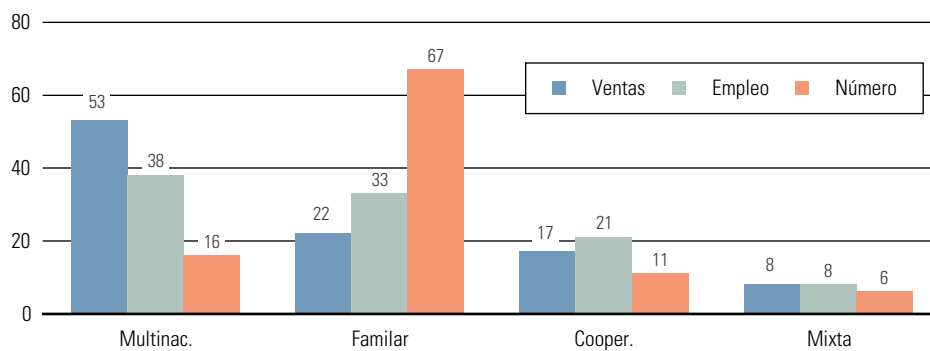


Evolución del tamaño de las 280 empresas del sector privado



Fuente: ACICAE

Segmentación de las 280 empresas del sector proveedor



Fuente: ACICAE

Principales tendencias en el sector

Reducción de **centros de decisión**

Incremento de **volúmenes de compra**

Incremento del número de **plantas productivas** de los clientes

Aumento de la **dimensión** de las empresas

Traspaso de **competencias** no estratégicas

Reducción del **tiempo de lanzamiento** de nuevos productos

Sofisticación de la **demanda** (ocio, confort, seguridad)

Incorporación de **innovaciones/ novedades tecnológicas** (electrónica, comunicaciones, materiales)

Minimización del **coste total** durante el ciclo de vida del producto

LA TENDENCIA FUNDAMENTAL DEL SECTOR ES LA MEJORA CONTINUA EN LA EFICACIA Y EN LA EFICIENCIA



Factores de competitividad de las empresas

Capacidad de investigación, innovación y desarrollo

- Comunicación excelente e interdisciplinar con el cliente
- Co-ingeniería desde estadios anteriores a la definición del producto
- Propuestas innovadoras al cliente

Capacidad de gestión integral

- Asunción de nuevas responsabilidades en todas las áreas de gestión por el proveedor, bajo el concepto de Calidad Total

Capacidad para globalizarse

- Acompañar al cliente a sus localizaciones asumiendo riesgos
- Presentar al cliente soluciones innovadoras a sus problemas logísticos

"Time to market" integral

Precio "campeón"



4.4. Uniport: Puerto de Bilbao

Situación

El comercio mundial se ha caracterizado en los últimos 15 años por el **fuerte incremento de los volúmenes de mercancías transportados por vía marítima**.

La economía globalizada se puede decir que asienta sus bases en el transporte marítimo y su alianza con las tecnologías de la información y, especialmente, en el desarrollo del comercio containerizado.

En este escenario, **los puertos siguen siendo un punto neurálgico**, no sólo por ser el nodo intermodal imprescindible para el comercio, sino también por la congestión a la que se enfrentan en estos momentos los principales puertos del mundo.

En 2003, la práctica totalidad de los puertos han tenido incrementos superiores al 10% en el tráfico containerizado, derivado fundamentalmente del despegue de China en el comercio mundial.

El posicionamiento del **puerto de Bilbao** en este marco ha sido en general positivo, habiéndose **incrementado la cuota de mercado** del puerto de Bilbao en el conjunto de puertos del Estado en términos de tráfico total.



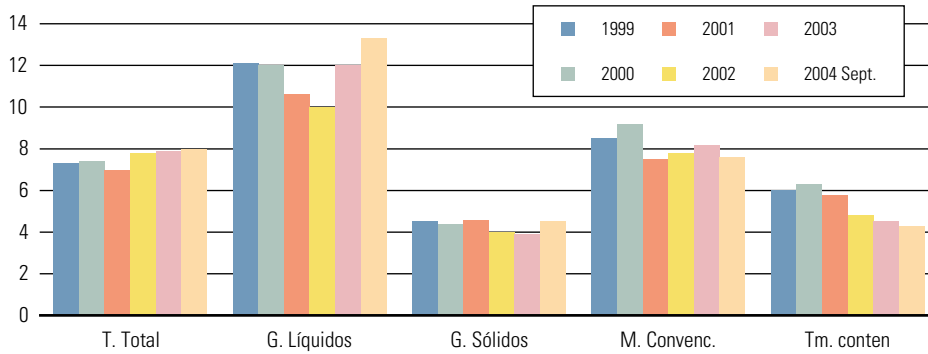
PRINCIPALES CIFRAS DE LAS EMPRESAS del cluster (2002)

Emplea a **4.400** personas.

Valor añadido: **419** millones de euros (1,87% del PIB de Bizkaia).



Participación del Puerto de Bilbao en el tráfico portuario del Estado



Fuente: Uniport.

UNIPORT

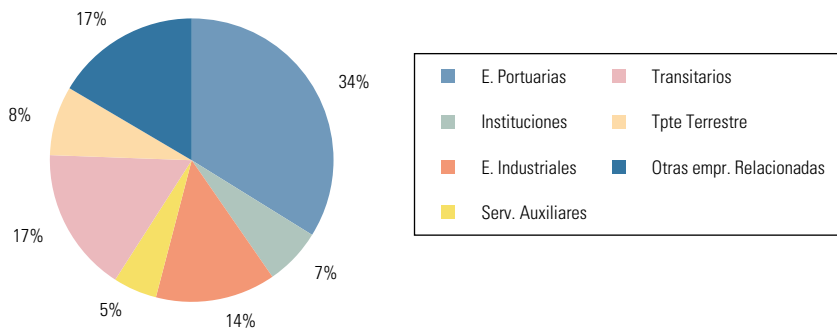
Uniport Bilbao/ Comunidad Portuaria representa un colectivo de más de **4.400 personas** del sector privado marítimo-portuario de Bilbao, además de contar con la participación de 19 empresas industriales, 2 asociaciones profesionales y organismos oficiales.

La asociación tiene por finalidad el **desarrollo sostenido del puerto de Bilbao, industrias relacionadas y entorno socio-económico**, a través de:

- El impulso de acciones que permitan lograr una mejora continua de la **competitividad** de entorno portuario e industrias relacionadas.
- La potenciación del **conocimiento e imagen** del entorno portuario, dentro y fuera de su ámbito de influencia más próximo; refuerzo y apoyo a la gestión comercial del Puerto y sus empresas.

Distribución del número de socios de Uniport

(140 socios). 2004



Fuente: Uniport.

Prioridades estratégicas

El gran reto estratégico de la industria portuaria de Bilbao es **conseguir volumen**, lo que significa que más clientes-mercancía y más clientes-buque utilicen y den actividad a las instalaciones. En este sentido, el sector marítimo-portuario es un auténtico modelo relacional, una auténtica red que amortigua las limitaciones que produce el relativo pequeño tamaño de las organizaciones empresariales.

Por ello, fruto del proceso de reflexión estratégica se han definido tres áreas básicas de actividad: **Competitividad, Marketing e Identidad Sectorial**.



Además, la **cooperación** está en la propia esencia de la actividad de Uniport y, por otro lado, la **tecnología** aparece reiteradamente como un instrumento del resto de áreas básicas, al considerarse como un sector líder e innovador, puesto que la actividad marítimo-portuaria se sitúa como punta de lanza de la globalización.

TECNOLOGÍA + COOPERACIÓN



4.5. GAIA: electrónica y comunicaciones

Situación

El mercado mundial de la electrónica-informática y las telecomunicaciones es un **mercado creciente** y está adquiriendo cada vez mayor importancia también en la CAPV, donde el sector representa el **3,5% del valor añadido bruto**, con un tejido empresarial mayoritariamente formado por **micropymes, muy diversificado**, y que mantiene una intensiva y estrecha **colaboración con otras industrias**.

GAIA (asociación cluster de telecomunicaciones) tiene como misión la promoción del desarrollo y el crecimiento del Sector Electrónico-Informático, Telecomunicaciones, y Multimedia e Industria de Contenidos, favoreciendo la asimilación y utilización eficiente de las tecnologías propias, con el objetivo de colaborar en el desarrollo de la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

Los objetivos principales de GAIA son:

- La promoción técnica, comercial, económica, de las industrias que representa y del conjunto del sector, contribuyendo con ello al desarrollo y avance del sector.
- La diseminación de aspectos de interés para sus asociados, en los ámbitos tecnológico, comercial y empresarial, su representación ante organismos tanto nacionales como extranjeros y la defensa de los intereses profesionales de los mismos.
- La cooperación proactiva en desarrollo de la Sociedad de la Información en la CAPV.
- El fomento de la Colaboración Interempresarial, formación continua y de alta especialización, la calidad, la internacionalización y las mejores prácticas empresariales.



PRINCIPALES CIFRAS DE LAS EMPRESAS del cluster (2002)

3,5% del valor añadido de la industria vasca.
Emplea a **7.900** personas.
Facturación: **1.505** millones de euros.
Exportaciones: **33%** de las ventas.

Fuente: revista Ekonomiaz, nº 53. La política de Clusters en el País Vasco



Prioridades estratégicas

A) Segmentos estratégicos



Segmentos abordados con otros clusters

Oktano (EIT en Automoción)
Aeronautics (EIT en Aeronáutica)
Foro Marítimo (EIT en sector marítimo)
Energía (EIT en la energía)

Segmentos nuevos

Software-TIC (software, aplicaciones y telecomunicaciones en la gestión)
Sportic (EIT en el Deporte)
Transporte (EIT en logística y transporte)
E-Vida (EIT para la inclusión)

B) Retos y objetivos estratégicos

1. Acercamiento y colaboración con instituciones, entidades y redes tecnológicas

Promover programas e instrumentos de apoyo al cluster.
Participar en los foros de homologación, regulación...
Posicionarse en redes de excelencia.

2. Productos y servicios innovadores

Estimular la creación de grupos multidisciplinares.
Promover el desarrollo de producto propio específico.

3. Innovación en gestión organizacional y del conocimiento

Identificar oportunidades.
Promover el crecimiento y desarrollo de profesionales.

4. Nuevos mercados e internacionalización

Promover cooperación comercial.
Desarrollar imagen de marca.

5. Expansión del cluster

Incrementar valor añadido del cluster.



4.6. ACLIMA: medio ambiente

Situación

La **Estrategia de Lisboa**, apoyada por la de Gottemburgo, establece los objetivos de Competitividad y crecimiento económico, sobre la base de una relación sostenible de las actividades económicas con el entorno.

Así, del impulso por el desarrollo sostenible a través de la gestión y desarrollos tecnológicos sostenibles de las actividades, surge el trinomio **Competitividad – Sostenibilidad – Innovación** que sitúa la sostenibilidad empresarial en el centro de la estrategia del negocio de todas las actividades.

En este contexto, las **Tecnologías Ambientales tienen un papel importante** que jugar por cuanto que la Ecoinnovación ofrece:

- Soluciones a las necesidades de conservación ambiental, centradas en cuatro áreas prioritarias: Cambio Climático, Naturaleza y Biodiversidad, Salud y Calidad de Vida, y Gestión de los Recursos Naturales y los Residuos.
- Importantes oportunidades en materia de Competitividad al conjunto de actividades económicas.

Desde esta perspectiva, **ACLIMA pretende ser parte activa en la configuración del modelo económico-social de Euskadi, aportando propuestas y soluciones en colaboración con la Administración y la industria (ecoindustria).**

Misión de ACLIMA

La misión de ACLIMA es la mejora de la competitividad de las empresas de la ecoindustria vasca (oferentes y demandantes en sentido tractor), desde un firme compromiso de desarrollo sostenible, a partir de la innovación y desarrollo completo del sector en los diferentes mercados, garantizando su colaboración y aportación especializada al resto de agentes (administración, empresas...) en el desarrollo de la sostenibilidad empresarial.



PRINCIPALES CIFRAS DE LAS EMPRESAS del cluster (2002)

Emplea a **2.900** personas.

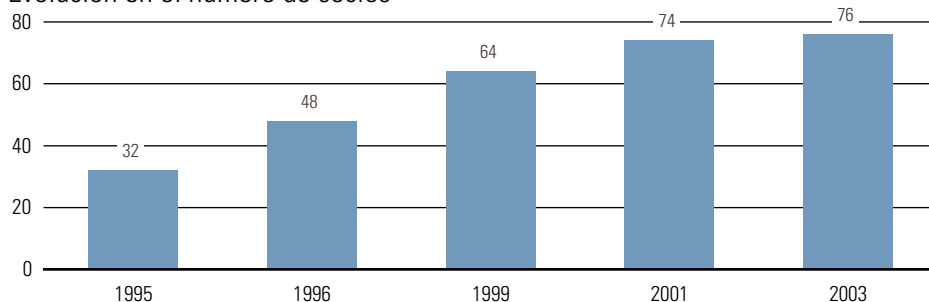
Facturación: **695 millones** de euros.

Exportaciones: **19%** de las ventas.

Fuente: revista *Ekonomiaz*, nº 53. *La política de Clusters en el País Vasco*

ACLIMA: número de socios

Evolución en el número de socios



Fuente: *Aclima*



Prioridades estratégicas



Retos Estratégicos de Sostenibilidad y Competitividad

1. Desarrollo sostenible

2. Desarrollo de mercados y productos

3. Dimensión

El posicionamiento estratégico de ACLIMA para los próximos años pasa por la implantación del Desarrollo Sostenible en la CAPV. Se trata de una apuesta rupturista con el pasado, sustentada en tres aspectos:

- ACLIMA debe ser un agente tractor en materia de sostenibilidad de las actividades económicas de la CAPV, en colaboración con el resto de agentes involucrados.
- Y, en paralelo, debe continuar con la dinamización de acciones que mejoren la competitividad de las empresas, vía nuevos productos y mercados.
- Por último, cada vez más la dimensión de las empresas se convierte en variable competitiva fundamental para poder sobrevivir a largo plazo.

Retos Estratégicos de Colaboración Público-Privada

4. Agente de colaboración público-privada

5. Crecimiento

Una vez adoptada la decisión de apostar por el desarrollo sostenible, se debe definir la dirección del cluster de cara a convertirse en un referente en materia de sostenibilidad empresarial para las instituciones y empresas, en particular, y para el resto de la sociedad, en general.

Para alcanzar ese papel de referente, ACLIMA debe apoyarse en el impulso que supondrá contar con una mayor representatividad del tejido empresarial.

Retos Estratégicos de Innovación

6. Innovación Estratégica e I+D+i

Por último, quedan por definir las estrategias en Innovación, que son las que marcarán las directrices que las actuaciones de ACLIMA, y las empresas deben seguir en materia de tecnología y de I+D+i, para dar respuesta al reto de un completo y avanzado desarrollo del sector.

4.7. Cluster del Conocimiento

Situación

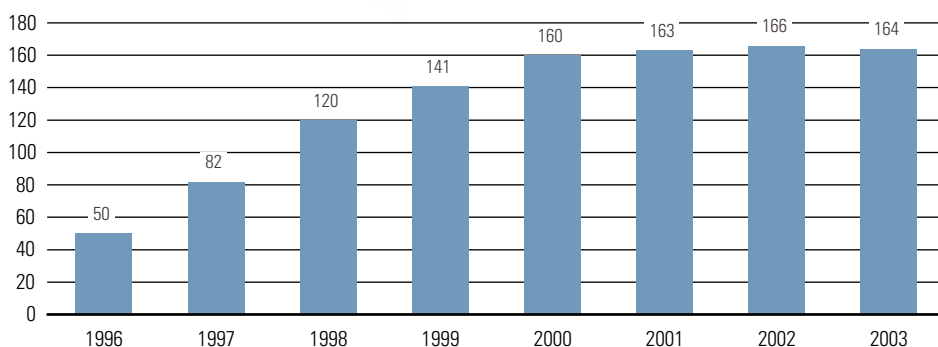
El Cluster del Conocimiento en gestión empresarial es una agrupación de organizaciones que se constituyó con la misión de **promover, fomentar y apoyar el desarrollo y aplicación del conocimiento en la gestión**, teniendo como finalidad última la mejora de la competitividad del tejido empresarial e institucional del País Vasco.

El Cluster engloba a **todos los agentes relacionados con el mundo de la gestión empresarial**, integrando tanto a los demandantes de servicios y conocimiento en gestión como a los oferentes de esos servicios, además de la Administración Pública.

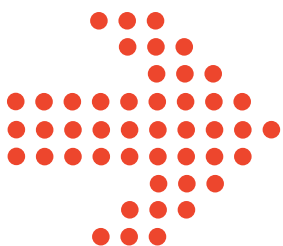
A lo largo del proceso de reflexión estratégica, se han analizado las **necesidades más relevantes** planteadas por los socios del Cluster, así como los **factores críticos de éxito de cara al futuro**, considerados prioritarios por los socios. Dicho análisis ha constituido el punto de partida para identificar las actuaciones a desarrollar por el Cluster.



Evolución del número de organizaciones asociadas



Fuente: Cluster del Conocimiento



Necesidades detectadas en las empresas vascas:

- Calidad y satisfacción del cliente
- Cambio organizativo y habilidades directivas
- Gestión por procesos
- Estrategi

Factores críticos de éxito de cara al futuro:

- Innovación
- Gestión de Personas
- Gestión del Conocimiento
- Red (empresas, consultorías, universidades e instituciones)



Visión del Cluster de Conocimiento

Constituir un nodo activo, atractivo y referencial en la construcción de la Sociedad del Conocimiento en Euskadi, con particular dedicación a sus socios en el ámbito de la gestión empresarial.

Objetivo general

Construir un espacio que impulse, permita y facilite la gestación de nuevos conceptos, ideas y prácticas con los que afrontar los importantes retos de los socios del cluster que se derivan de la economía globalizada.



Prioridades estratégicas



1. Convertir al Cluster del Conocimiento en una red de interconexión de organizaciones del País Vasco que aproveche el conocimiento colectivo y promueva sinergias entre sus socios y con otras redes

Interconexión entre los cuatro tipos de socios del Cluster para el desarrollo y difusión de modelos, herramientas, etc.
Capacidad de aglutinar, convocar y difundir conceptos y contenidos a las organizaciones del País Vasco.
La imagen y la cultura del Cluster del Conocimiento de colaboración, confianza y transparencia.
Las relaciones e interconexiones con otras redes internacionales.

2. Contribuir al desarrollo de la Sociedad del Conocimiento y a la creación del nuevo modelo de empresa basado en las personas

Liderazgo.
Gestión de personas.
Participación.
Aprendizaje permanente.
Transformación organizacional.

3. Apoyar el desarrollo de la Innovación, el Conocimiento y el Emprendizaje en las organizaciones vascas

Clarificación de conceptos de innovación.
La innovación y sus modelos de gestión y liderazgo.
Dinámica de emprendedores.
Conocimiento compartido.
Trabajo en equipo.
Sector servicios a empresas consolidado y competitivo.
Redes de conocimiento que favorezcan el aprendizaje.

4. Favorecer la cultura de la internacionalización de las organizaciones vascas

Modelo vasco de empresa internacional.
Modelos organizativos de las Corporaciones.
Cooperación entre administraciones, universidades, consultoras y empresas.
Aprovechamiento del capital relacional internacional.
Gestión de expatriados y políticas de reinserción de personas.



4.8. Cluster de Energía

Situación

El Cluster de Energía incluye no sólo a las grandes **industrias suministradoras** de energía, sino también a los **proveedores industriales de equipos** y a las principales empresas **consumidoras de energía**.

Por esta complejidad del sector energético vasco, la Asociación Cluster intenta buscar la **complementariedad** entre las distintas empresas, trabajando por proyectos.

El sector energético vasco se está enfrentando a nuevos retos, como la necesidad de **augmentar su presencia en el exterior**, alcanzar **mayor protagonismo por parte del cliente** consumidor y estar presente en las **nuevas oportunidades** de negocio que se generan por la liberalización de los mercados y los avances tecnológicos.

Tras una etapa centrada en la mejora de la eficiencia (durante una década se ha reducido la intensidad energética un 28%), se está realizando un importante esfuerzo en la **mejora de las infraestructuras energéticas y en autoabastecimiento**.



PRINCIPALES CIFRAS de las empresas del cluster (2002)

Emplea a **25.000** personas.
Facturación: **10.000 millones** de euros.
Exportaciones: **22%** de las ventas.

Fuente: revista Ekonomiaz, nº 53. La política de Clusters en el País Vasco

Visión del Cluster de Energía

Convertir al País Vasco en un líder europeo en energía

Misión del Cluster de Energía

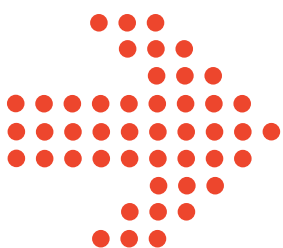
Mejorar la competitividad de las empresas de la cadena de valor de la energía que operan en el País Vasco a través de la cooperación

Objetivos estratégicos

Potenciar el País Vasco como un Centro de Competencia en Energía, desarrollando ámbitos específicos de Excelencia.

Desarrollar Grupos Empresariales con capacidad de liderar nichos de mercado en los mercados internacionales.

Configurar el País Vasco como referente en el uso consciente de la energía y su contribución a la sostenibilidad.





Prioridades estratégicas

1. Centro de Competencia

Apuesta decidida por el desarrollo de la capacidad innovadora y tecnológica.
Desarrollo de la componente de servicio como factor competitivo.
Aprovechamiento de la colaboración con sectores conexos.

2. Grupos Empresariales Líderes

Entrada y financiación de grandes proyectos internacionales.
Desarrollo externo de la organización hacia países emergentes y en crecimiento.
Aprovechamiento del incremento previsto de inversiones por las eléctricas.

3. Uso consciente de la energía y sostenibilidad

Sensibilización social sobre el desarrollo sostenible.
Adecuación a la creciente exigencia medioambiental.
Aprovechamiento de las inversiones asociadas al Plan 3E-2010.

4. Retos comunes a todos los objetivos

Desarrollo del capital humano.
Adecuación de la organización y gestión a la liberalización e internacionalización.
Intensificación del valor de las relaciones y la colaboración.



Principales retos



Principales actuaciones

Promover una mayor interacción entre los participantes en temas de interés.
Incrementar el compromiso de las empresas con la ACE y sus acciones.
Mejorar la eficacia de las acciones de la ACE.
Potenciar la visualización de la ACE en el entorno económico, empresarial y social.
Maximizar la eficiencia de la complementariedad de la ACE con organizaciones con actividades próximas a las propias de la asociación.



4.9. HEGAN: Aeronáutica

Situación

El sector aeroespacial presenta unas **particularidades** que precisan de respuestas e instrumentos de promoción específicos tanto en la intensidad como en la variedad. Los programas aeroespaciales tienen un **alto coste**, unos **ciclos de desarrollo y de retorno de la inversión muy largos**, unos altos niveles de **intensidad científica y tecnológica**, donde es frecuente la intervención de los gobiernos, bien como clientes del producto aeronáutico, bien como cofinanciadores del desarrollo tecnológico.

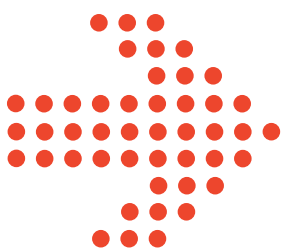
Se trata de un sector en el que para desarrollar cualquier actividad, el primer paso que tienen que dar las empresas es contribuir económicamente en los costes de desarrollo de los programas en los que deseen participar. Este hecho que a primera vista puede trasladarse como un problema, representa sin embargo una **oportunidad que puede situar a Euskadi como un nodo clave en el sector aeroespacial** a nivel mundial.

Sin capacidad de control respecto al mercado civil y militar, la tendencia actual obliga a nuestras empresas a **trabajar como RSP** (risk sharing partner), es decir, participar como socio a riesgo en los programas aeronáuticos. Por ello, la capacidad financiera representa la llave maestra para poder acceder al conjunto de actividades productivas del sector.

Muy especialmente, esta capacidad financiera permite participar en las actividades que generan **mayor valor añadido** por su alto componente tecnológico en las fases de concepción, diseño y desarrollo tecnológico.

El tejido empresarial del sector en Euskadi está compuesto por **cuatro grandes tipos de empresas**:

- Dos grandes integradores en el sector aeronáutico.
- Una gran ingeniería de diseño con experiencia en integración para el espacio.
- 3 PYMES trabajando como RSP y otras 10 con disposición real.
- Un grupo de 15 PYMES de menor tamaño sin capacidad para participar en programas como RSP.



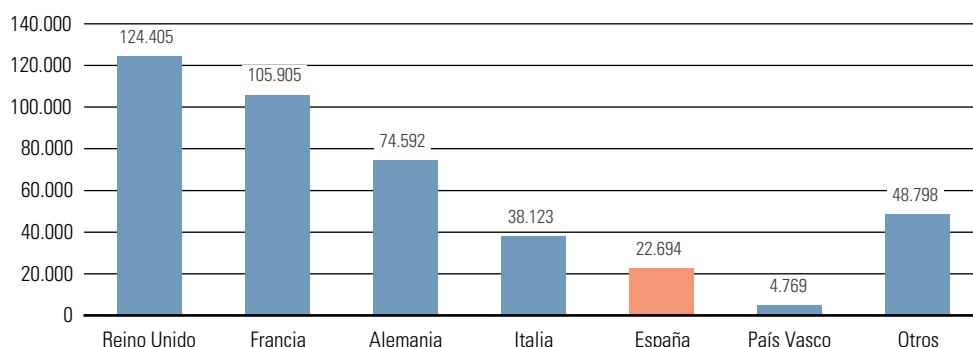
PRINCIPALES CIFRAS de las empresas del cluster (2002)

Emplea a **4.200** personas.

Facturación: **600 millones** de euros.

Fuente: revista *Ekonomiaz*, nº 53. *La política de Clusters en el País Vasco*

Distribución del empleo en el sector aeronáutico del cluster (2002)



Fuente: HEGAN



Prioridades estratégicas

Principales retos estratégicos



La **capacidad de influencia** ante organizaciones con poder de decisión.

La necesidad de contar con Grandes **acciones estructurantes**.

La **Competitividad** empresarial.

La **Financiación**.

La necesidad de ofrecer **soluciones integradas**.

La necesidad de potenciar **mercados**.

El **Sistema de Innovación** como soporte para el sector.

La importancia de las **personas**.

Ejes de actuación

El **Plan de financiación**, como **elemento clave** para la presencia del sector en actividades intensivas en conocimiento, y que responde a la necesidad de mejorar los mecanismos de financiación existentes mediante la creación de instrumentos específicos que permitan al conjunto de empresas participar en programas a riesgo desde sus primeras fases.

El **Plan de actuación comercial**, cuyo objetivo es incrementar la acción comercial conjunta de las empresas del Cluster y la colaboración activa del Gobierno en dicha labor comercial para poder acceder a nuevas oportunidades de negocio que hasta ahora no eran accesibles.

El **Plan de competitividad empresarial**, cuyo objetivo es mejorar la competitividad de las empresas del Cluster, tanto de manera conjunta como de forma individual, mediante dos líneas de trabajo claves: dar respuesta a las necesidades de los clientes mediante **la creación de agrupaciones de empresas** que puedan ofrecer soluciones integradas, y mejorando la competitividad de las empresas mediante la **implantación de técnicas de producción ajustada (Lean Manufacturing)**.

El **Plan de dotación de factores**, cuyo objetivo es dar soporte a todo el resto de actuaciones, activando los recursos, competencias y capacidades necesarios de los diferentes agentes existentes públicos y privados de promoción, coordinando la oferta tecnológica existente, favoreciendo el efecto tractor de las empresas grandes del País Vasco mediante protocolos de colaboración, y mejorando el Capital humano.

El Plan Estratégico del Cluster de Aeronáutica y Espacio del País Vasco supone un verdadero salto cualitativo y cuantitativo para la dinamización del sector.

Se apuesta por la Asociación HEGAN como el elemento impulsor más adecuado de dicho Plan, y su éxito exige una verdadera implicación de las empresas tanto en la definición como en la ejecución de las actuaciones del Cluster, así como del concurso de agentes públicos y privados con capacidades y competencias que, sin duda, mejorarán la competitividad global del sector aerospacial vasco, convirtiéndolo en un verdadero proyecto compartido de país.



4.10. FMV: Foro Marítimo Vasco

Situación

El sector agrupa a más de 350 empresas con cerca de 9.800 empleos directos y supone el 2,5% del PIB.

El sector se segmenta en tres grandes grupos:

- Mercado de grandes buques (>25.000 CGT), al que pertenece IZAR Sestao
- Mercado de los buques medianos y pequeños (<25.000 CGT), donde se incluyen el resto de astilleros vascos.
- Industria auxiliar, que engloba a empresas subcontratistas y empresas suppliers.

El 84% de las empresas marítimas vascas pertenece a la industria auxiliar, un 2% son astilleros y un 14% se dedican a otras actividades relacionadas con el sector.



PRINCIPALES CIFRAS DEL SECTOR en Euskadi

Emplea a **9.800** personas (empleo directo en 2003).

Facturación: **980 millones** de euros (2002).

Fuentes: FMV (empleo) y revista *Ekonomiaz*, nº 53. *La política de Clusters en el País Vasco (facturación)*

Foro Marítimo Vasco

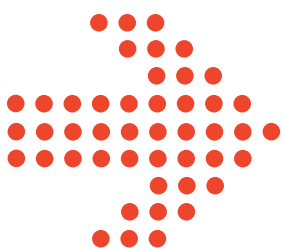
El FMV se posiciona como el principal Ente en la representación y defensa de los intereses del sector marítimo vasco, con el objetivo de conseguir la mejora continua de la competitividad de todas las empresas pertenecientes al sector y el fomento de la cultura marítima.

Para hacer realidad el contenido de la Misión, el Foro Marítimo Vasco:

- Apoyará a sus asociados para alcanzar la excelencia organizativa y empresarial, la máxima eficiencia en los recursos aplicados dentro del respeto absoluto a la normativa medioambiental y la máxima satisfacción de los respectivos clientes y del resto de grupos de interés.
- Se constituirá en lugar de encuentro para el desarrollo e intercambio permanente de información, experiencias y mejores prácticas en el sector.
- Impulsará el desarrollo de proyectos de colaboración y cooperación intersectorial para afrontar con éxito la globalización de la economía marítima.
- Asesorará a las instancias competentes en el sector en materia regulatoria sobre cambios o modificaciones que mejoren la posición competitiva del sector marítimo.
- Colaborará en el posicionamiento del sector marítimo vasco ante las nuevas tecnologías en coherencia con las actividades de los respectivos subsectores.

Visión

Ser percibido como el principal interlocutor de los intereses del sector marítimo vasco, tanto a nivel estatal como supraestatal; ser reconocido como el lugar de encuentro de todos los agentes intervinientes en el sector marítimo vasco, para la toma de decisiones consensuadas y compartidas por todos ellos; constituirse en la Entidad de consulta y asesoramiento especializado de los asociados y de todos los órganos reguladores del sector, y asumir el papel de protagonista principal de coordinación de la Red de organizaciones e instituciones con interés directo o indirecto en el progreso, promoción y mejora de la competitividad de las empresas del sector marítimo vasco.





Prioridades estratégicas

Principales retos estratégicos



Lograr que el sector marítimo vasco sea considerado **sector estratégico**.

Conseguir la **integración/cooperación** de la industria auxiliar en todo el proceso de los astilleros desde su inicio o fase de diseño.

Promover el **negocio armador** en el País Vasco como tractor fundamental de todo el sector marítimo vasco.

Realizar una **reflexión estratégica por subsectores** que adecúe la estrategia a las características particulares de cada uno de ellos (pesca, servicios marítimos...).



Dimensiones estratégicas

Objetivos Estratégicos

Internacionalización

Fomento de la creación de valor de las empresas que componen el Cluster, e incorporación progresiva de nuevos asociados para adquirir una mayor dimensión.

Creación e impulso de proyectos de cooperación y soluciones integradas a nivel autonómico, estatal y supraestatal, tanto de las empresas asociadas como del propio FMV con otros entes o clusters.

Tecnología

Incrementar la presencia e imagen internacional del sector marítimo vasco y del FMV.

Incrementar el acceso e influencia ante los centros de decisión sobre el sector marítimo a nivel estatal y supraestatal.

Impulsar y promover la creación y atracción de armadores y compañías navieras en el País Vasco, como tractor principal del sector marítimo en su conjunto.

Excelencia en la gestión

Creación y desarrollo de la imagen de marca País Vasco.

Fomentar el desarrollo de las acciones de marketing proactivo por parte de los asociados.

Gestionar el cambio a través de una nueva configuración del sector, nuevas estructuras y nuevas formas de gestión empresarial.

Financiero-fiscal

Orientar el sector hacia productos de mayor valor añadido y potencial de crecimiento futuro (abogar por la especialización y búsqueda de nichos de mercado).

Mejorar el capital intelectual mediante la adaptación del personal existente y la atracción de nuevos profesionales al sector.

Promover nuevas y adecuadas estructuras financieras, sistema fiscal y de garantías para facilitar el acceso a nuevas contrataciones.

Area genérica

Fomentar la innovación permanente y el acceso a nuevas tecnologías.

Impulsar procesos de reflexión estratégica en los subsectores que forman parte del FMV.



4.11. Cluster del papel

Situación

La asociación Cluster del papel agrupa a las principales empresas del sector asentadas en la CAPV, entre las que se encuentran **fabricantes de pasta y de distintos tipos de papel** (13 empresas) y de bienes de equipo suministradores de la industria papelera (5 empresas), así como la **Escuela de Papelería de Tolosa**.

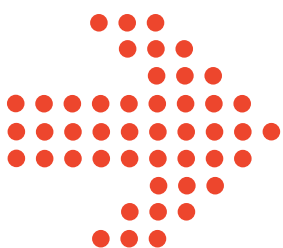
Se trata de un sector manufacturero tradicional, en el que la mayoría de las empresas son de **carácter familiar**.

Existe una **fuerte dependencia de las exportaciones**, que se ven afectadas por los cambios en la paridad euro/dólar.

El sector precisa de **importantes recursos financieros**, tanto para inversiones productivas o en medio ambiente, como para cubrir avales en la venta de bienes de equipo.

Las principales **tendencias del sector a nivel mundial** son:

- Elevada **variabilidad en la productividad** según mercados, siendo muy alta en la mayoría de los países industrializados y menor en nuevos países productores. Por ello, el Cluster del Papel debe incidir en la mejora de la productividad de la industria vasca que asegure su nivel equiparable al de las economías líderes de esta industria.
- Proceso de **concentración empresarial**, que obligará a los pequeños productores a posicionarse en nichos o buscar alianzas. En este ámbito, la asociación Cluster es un instrumento básico para apoyar a las empresas a afrontar el proceso de concentración existente.
- Importante esfuerzo medioambiental en tareas de recogida, reciclaje y uso de papel recuperad.

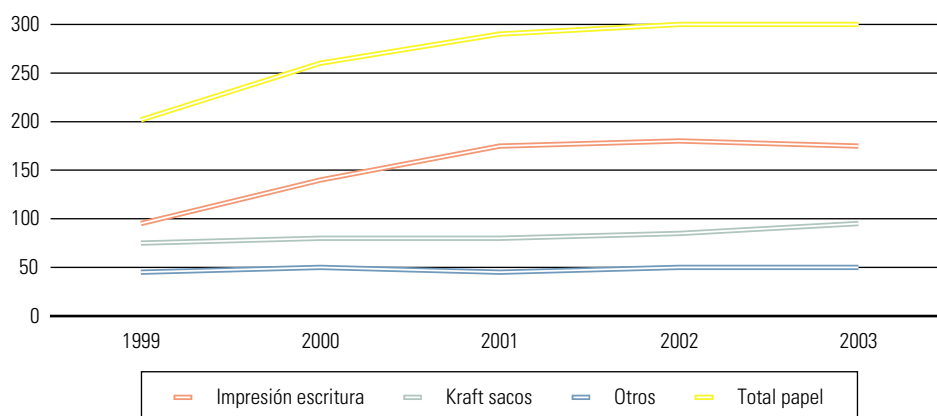


PRINCIPALES CIFRAS de las empresas del cluster en Euskadi (2003)

Emplea a **2.054** personas
Facturación: **523** millones de euros
Exportaciones: **35%** de las ventas

Fuente: ClusterPapel

Evolución de las exportaciones (1999-2003)



Fte.: Plan Ciencia, Tecnología e Innovación, 2001-2004



Visión del Cluster del Papel

Hacer más competitivas las empresas asociadas dentro de un marco de desarrollo medioambiental sostenible manteniendo con nuestro entorno, administración y sociedad en general, una relación cada vez más fluida y dinámica.



Prioridades estratégicas

1. Progresar en la cooperación interempresarial

Ahondar en el desarrollo de la misión del clúster, orientado a la colaboración íter-empresarial, diferenciándose de las Asociaciones Sectoriales, con objeto de profundizar en las condiciones objetivas para que se desarrollen alianzas con empresas complementarias.

2. Mejorar la imagen y la relación del cluster con el entorno del sector

Mejorar la imagen del sector tanto a nivel comarcal como regional.

3. Mejorar la calidad de la gestión global de las empresas del cluster

Mejorar los sistemas de gestión como fórmula para poder ser competitivos en costes y avanzar en la excelencia, según el Modelo Europeo EFQM.

Desarrollar estrategias a medio y largo plazo, basadas en la reducción de costes y el dinamismo comercial, que contemplen la cada vez mayor competencia, contribuyendo mediante la colaboración a alcanzar una dimensión más óptima en un mercado cada vez más global.

Consolidar una política sectorial de seguridad y prevención de riesgos laborales.

4. Contribuir a la sostenibilidad medioambiental

Adaptarse (y/o superar si se considera oportuno y viable) a la legislación y/o otros acuerdos (Acuerdos Voluntarios) y normas (ISO 14001) en materia medio ambiental que cada vez será más restrictiva, minimizando las consecuencias en su cumplimiento sobre la competitividad.

5. Consolidar la formación como instrumento de mejora de la competitividad

La formación mejora la competitividad y mejora el desarrollo de las personas.

6. Consolidar la innovación como instrumento de mejora de la competitividad

Facilitar al sector un soporte tecnológico para mejorar en nuestros procesos y/o productos, y contribuir a la sostenibilidad y competitividad.



4.12. Cluster audiovisual

Situación

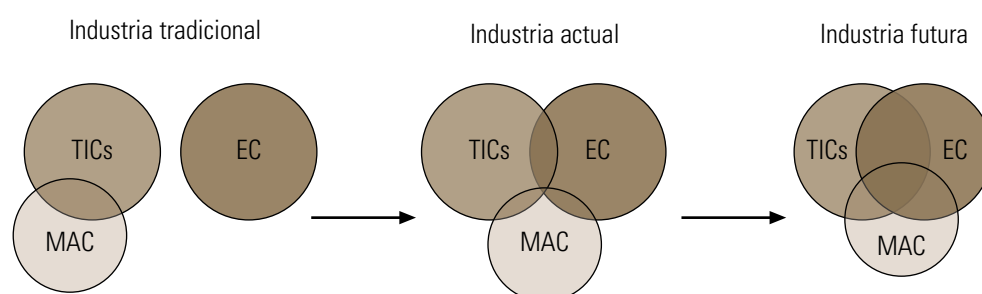
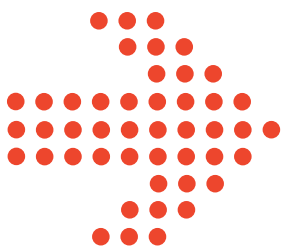
Los principales retos y tendencias del sector audiovisual y multimedia están fuertemente **ligados a la evolución del sector de las tecnologías de la información** en general. El sector multimedia y audiovisual debe evolucionar y expandirse a nuevos ámbitos donde el paradigma de la relación con el usuario va a ser totalmente diferente y donde las tecnologías de base serán mucho más diversas.

El avance de las tecnologías de la información crea **nuevos nichos de mercado**, donde los agentes del mundo multimedia y audiovisual cuentan con una ventaja estratégica que deben saber aprovechar desde un principio.

En este sentido, en la actualidad se está produciendo la **fusión de tres grandes sectores** que tenían su propio nicho, pero que están convergiendo rápidamente hacia una visión mucho más integrada. Estos son las **tecnologías de la información y las comunicaciones, la electrónica de consumo y las tecnologías audiovisual y multimedia**.

Por otra parte, el sector audiovisual y multimedia está experimentando importantes cambios como resultado de la incorporación de las tecnologías digitales. La **digitalización** supone no sólo un incremento de la cantidad de contenido audiovisual e información disponible para el ciudadano, sino que permite que un amplio abanico de nuevos operadores participe en la producción y distribución de dichos contenidos, y en su aplicación a nuevos sectores de interés no explorados anteriormente.

Asimismo, la **interactividad** abre un nuevo campo de posibilidades y cambia de raíz la relación del usuario con el servicio.



TICs: Tecnologías de la Información y la comunicación.
EC: Electrónica de Consumo
MAC: Medios Audiovisuales y de Comunicación

Euskadi cuenta con diversos factores que pueden apoyar el posicionamiento del sector como un referente a nivel estatal e internacional (sociedad multicultural y multilingüe, existencia de pymes dedicadas al mundo multimedia y audiovisual, necesidad de actualización y mejora tecnológica, potencial de expansión de servicios hacia el exterior, etc.)

Visión del Cluster Audiovisual

Sector **bien posicionado** ante los mercados emergentes, ubicado en la **vanguardia de las tecnologías, reconocido y compitiendo con los mejores**, presente en **mercados exteriores** y con capacidad de **renovación**. Pero, también, un sector **eficiente**, con **conocimiento** de las **empresas y agentes entre sí**, con una alta **optimización de sus infraestructuras** y una **formación** adecuadamente orientada a los distintos subsectores y a los rápidos y dinámicos cambios que se vislumbran.



Prioridades estratégicas



Servir de **elemento de unión** entre las diversas empresas que lo componen, fomentando la **identidad** del sector y facilitando la **colaboración** necesaria para competir en los nuevos mercados generados por la convergencia digital.

Convertirse en un **referente tecnológico**, jugando un papel activo en la evolución del sector, por ejemplo, ante la inminente transición hacia nuevas redes de televisión y radio digitales.

Utilizar las nuevas posibilidades de la **convergencia digital** para promover la competitividad del sector audiovisual vasco a nivel internacional.

4.13. Comercio

Situación

El comercio es un sector básico de la estructura económica de Euskadi, tanto por sus magnitudes como por su importancia social y su **capacidad estructurante de la vida urbana**.

En este sentido, la tendencia a la terciarización de las economías desarrolladas precisa de una **adecuada articulación de sus estructuras y canales de comercialización**, que permitan un desarrollo sostenible de las mismas, y de la **definición de las claves estratégicas** que posibiliten la competitividad comercial de Euskadi en un entorno global.

Principales cifras del sector en Euskadi

38.665 establecimientos (22,5%),
 30.757 minoristas
 7.908 mayoristas

111.532 empleos (13,8%) del total, incrementándose en 9.107 empleos en 2000-2004

10,43% del PIB de la CAE,
 13,5% crecimiento real de las ventas del sector en 2000-2004

PRINCIPALES OBJETIVOS

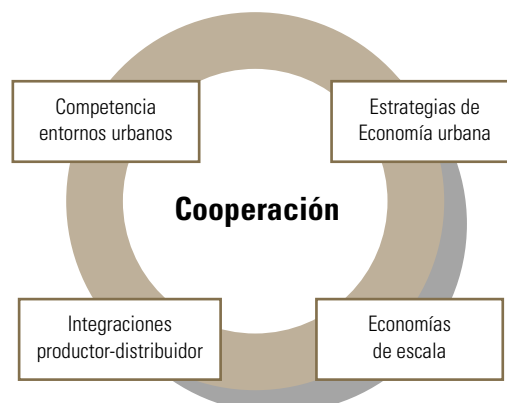
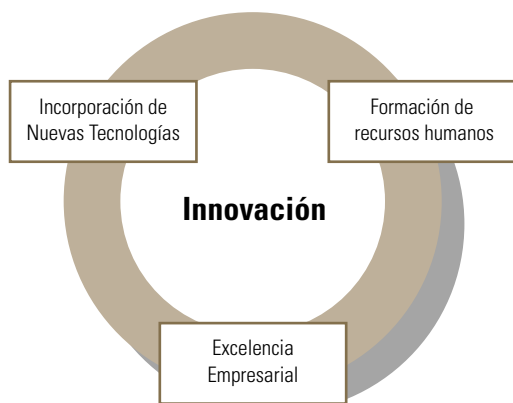
Racionalización y reducción de costes del proceso distributivo, intensificando las medidas tendentes a la mejora de la cooperación empresarial.

Incremento de la competitividad y la sostenibilidad de la estructura comercial, desarrollando nuevos modelos de relación urbana.

Fundamentos Estratégicos

Administración del Conocimiento

Nuevos modelos relacionales





Prioridades estratégicas. Ejes de actuación

1

Fortalecimiento y creación de las estructuras para la mejora de la competitividad comercial a través del desarrollo de estrategias zonales que eviten la pérdida de valor de áreas urbanas, especialmente en zonas desfavorecidas y cascos históricos.

2

Puesta en valor de elementos orientados hacia la mejora de la sostenibilidad del comercio en pequeños municipios y áreas de baja intensidad poblacional.

3

Desarrollo de las herramientas necesarias para el refuerzo de la competitividad, el desarrollo de economías de escala y la integración comercial.

4

Mejora la profesionalización del sector a través de la mejora de la formación y potenciación de la capacidad productiva de los recursos humanos.

5

Desarrollo de los mecanismos necesarios de fomento de la excelencia empresarial a través de la implantación de programas de calidad en el comercio.

6

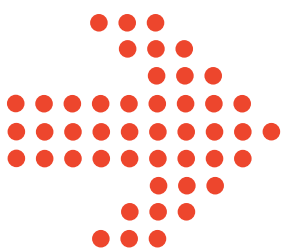
Implantación de nuevos modelos en la gestión de aprovisionamientos mayoristas y minoristas, en entornos municipales, como aspectos relevantes en la competitividad de la cadena distributiva.

7

Desarrollo de programas de innovación comercial y creación de productos que posibiliten su trazabilidad y el etiquetado inteligente.

8

Creación de un Observatorio de la Distribución de Euskadi que posibilite la elaboración de análisis de situación del sector y la previsible evolución del mismo.





4.14. Turismo

Situación

Euskadi se va **consolidando como un destino turístico de calidad**, cobrando posiciones como destino cultural y de ciudad entre las ciudades europeas más importantes.

Así, en el **2004** se ha alcanzado el **máximo número de turistas**, un 60% más que en 1997.

En el periodo entre 1997 y 2004 se distinguen **dos fases diferenciadas**:

- una primera (1997-1999) en la que se produce un rápido crecimiento en el número de entradas y de pernoctaciones,
- una fase de retroceso y estabilización
- nuevo repunte en 2004.

Se da un **cambio progresivo en la tipología del turista**, que acude en número creciente por motivos de ocio frente al motivo de trabajo.

Se ha producido, a su vez, un importante **incremento en la oferta de plazas de alojamiento** (37% en el mismo periodo).



PRINCIPALES CIFRAS DEL SECTOR

4,0% del PIB de Euskadi

2 millones de personas alojadas en establecimientos hoteleros, alojamientos rurales y campings.

1,1 millones de viajes anuales a segundas viviendas

7 millones de excursionistas

Fuente: Gobierno Vasco

Visión del Sector Turismo

Euskadi, basada en el atractivo de una imagen de País desarrollado que combina innovación, tradición y cultura milenaria, apuesta por un **turismo sostenible** y selectivo, que propicia que turistas y excursionistas recorran y descubran **todos los rincones** del País.

Enfocado a visitantes de **nivel medio-alto**, se persigue un turismo a escala del propio País, atraído por su **calidad de vida**, su **riqueza cultural** y **económica** y la **calidad de su entorno**.

Se apuesta por desarrollar Euskadi como un destino multiproducto con una estacionalidad reducida, mediante la consolidación de segmentos ya existentes y el impulso a nuevos segmentos de especial interés, combinando adecuadamente la motivación profesional y el ocio.

El sector turístico se concibe como un sector económico estratégico con gran capacidad de crecimiento en términos de empleo y renta, y que contribuye a la apertura y mejora de la imagen de Euskadi en el mundo



Prioridades estratégicas. Ejes de actuación de la nueva política



1

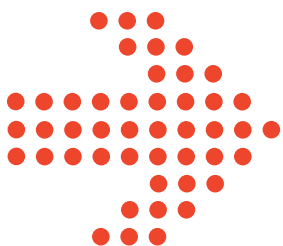
Se trata de crear y recrear productos turísticos en segmentos estratégicos que permitan captar cuotas crecientes de turistas y excursionistas en Euskadi. Ello supone la **puesta en valor de recursos infrautilizados** desde la óptica del turismo y el **apoyo y esfuerzo selectivo** (promoción de inversiones, etc) tanto **en segmentos ya existentes** (turismo de negocios, reuniones y congresos, turismo urbano cultural) como **en nuevos segmentos o nichos** de especial interés y oportunidad de impulso (turismo de naturaleza, enoturismo, turismo de cruceros y otros).

2

Junto a la **modernización de las empresas existentes** es preciso promover iniciativas, mecanismos e instrumentos que fortalezcan el tejido empresarial y faciliten a las empresas **alcanzar una dimensión óptima**, así como desarrollar medidas específicas de **apoyo al emprendizaje** en el ámbito turístico.

3

Atendiendo a las nuevas tendencias y perspectivas con una mayor presencia de Euskadi en los mercados, incrementando cuota tanto en el mercado nacional como internacional, exige la consolidación y mejora de los **sistemas de información turística** y el diseño y ejecución de una **política de promoción orientada a mercados, segmentos y productos**, intensificando la **presencia de Euskadi en las redes digitales** (internet).





4

Apoyo La competitividad debe basarse en la calidad de las empresas, de los productos y del destino turístico y en la innovación entendida en sentido amplio; innovación tecnológica, de desarrollo de producto turístico, de organización y gestión empresarial. En este sentido, será preciso redoblar esfuerzos en la **sensibilización y concienciación** no sólo del propio sector sino también de consumidor final, en la **implantación de sistemas de gestión de la calidad** y en la articulación de **instrumentos y mecanismos que promuevan e impulsen en Euskadi cultura y práctica de innovación y calidad** también en el ámbito turístico.



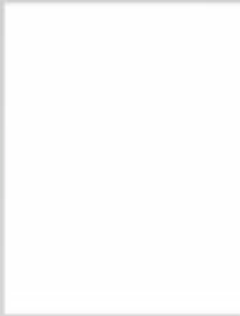
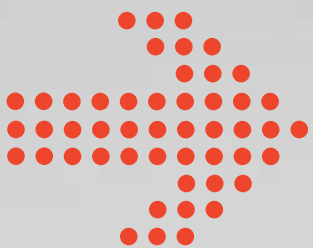
5

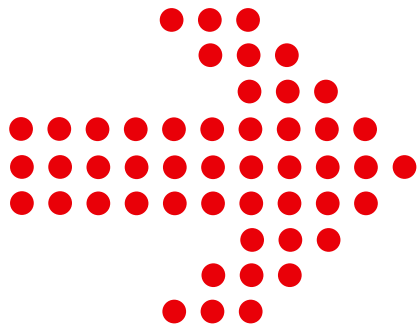
La competitividad y el desarrollo sostenible de Euskadi como destino turístico pasa necesariamente por el desarrollo del capital humano vinculado a esta industria y la gestión del conocimiento.

El desarrollo profesional, la investigación, la creación y difusión de conocimiento entre profesionales, empresarios y agentes públicos locales, comarcales, etc, deberá abordarse **en colaboración con el sistema educativo-formativo y resto de agentes relacionados**, así como desde las necesidades, características y especificidades de los distintos ámbitos, sectores, niveles y organizaciones.

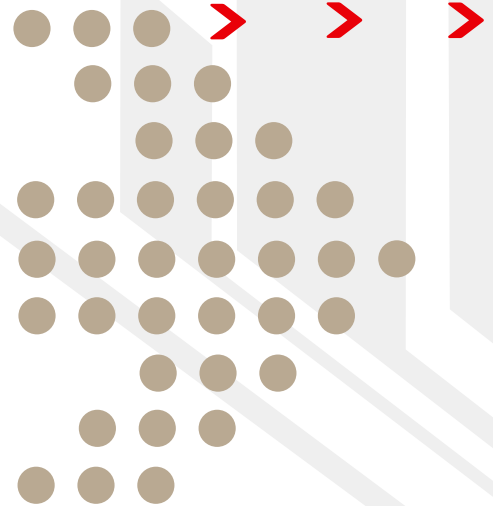
6

El nuevo escenario y los nuevos retos que se plantean requieren una adecuación de los instrumentos, soportes y herramientas con que cuenta actualmente la Administración y la industria turística en general. El refuerzo de la competitividad de la industria turística deberá sin duda ir acompañado del necesario ejercicio de **liderazgo** político e institucional, el **aumento de las capacidades de gestión** en materia turística, así como de una intensa **cooperación interinstitucional y público-privada** en un contexto de asunción por el propio sector, las administraciones y la sociedad en su conjunto de la importancia del turismo, como actividad económica generadora de riqueza y empleo, y como elemento de proyección exterior y de imagen del País.





euskadi 2015



25 años de Política Industrial Vasca

La política industrial de Euskadi ha experimentado una gran transformación en los últimos 25 años. La crisis industrial de los años 80 con la desaparición de las grandes empresas y el consiguiente deterioro de sus sectores auxiliares, puso en marcha una serie de mecanismos en la estrategia empresarial definida por las instituciones vascas, que ha dado como fruto un tejido empresarial vasco puntero y competitivo.

Las medidas y programas establecidos durante este período han conseguido cambiar las estrategias de las empresas para potenciar su crecimiento. Tecnología, internacionalización, desarrollo de la gestión empresarial, investigación y desarrollo, son los conceptos sobre los que se asienta la nueva empresa vasca.

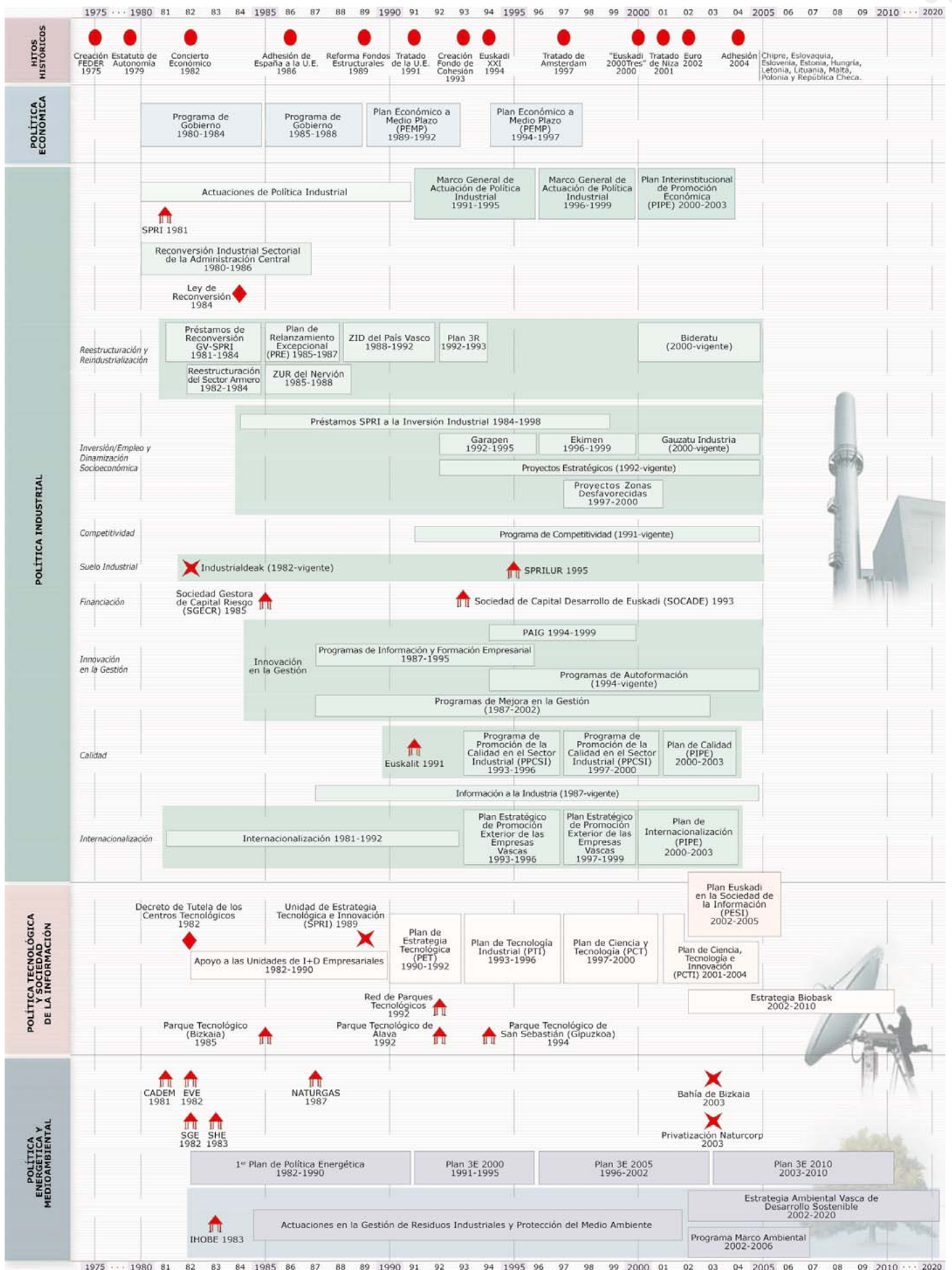
El Departamento de Industria, Comercio y Turismo, de la mano de SPRI, ha recogido en un documento todo el proceso que se ha seguido durante estos 5 lustros para llegar donde hoy nos encontramos: los programas, las sociedades, las iniciativas, las infraestructuras tecnológicas e industriales.

Un trabajo que se pone a disposición de nuestras empresas y de todas las personas interesadas a través de una página web, www.politicaindustrialvasca.net (acceso libre mediante registro), en la que podemos conocer de dónde hemos partido, cual ha sido el recorrido y en qué posición estamos.

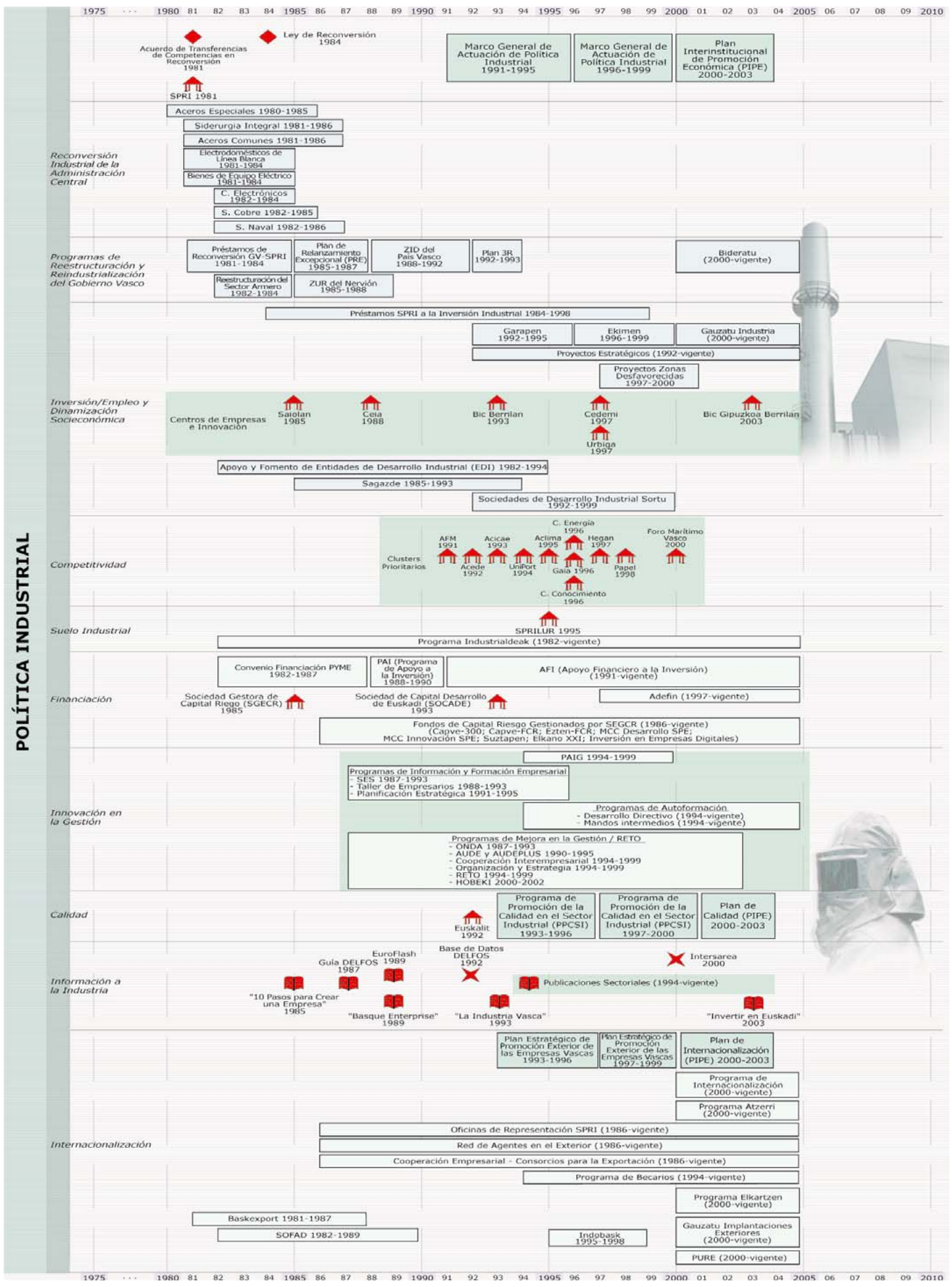
Esperamos que el conocimiento del trabajo realizado en el pasado nos ayude a tomar decisiones correctas en el futuro.

www.politicaindustrialvasca.net

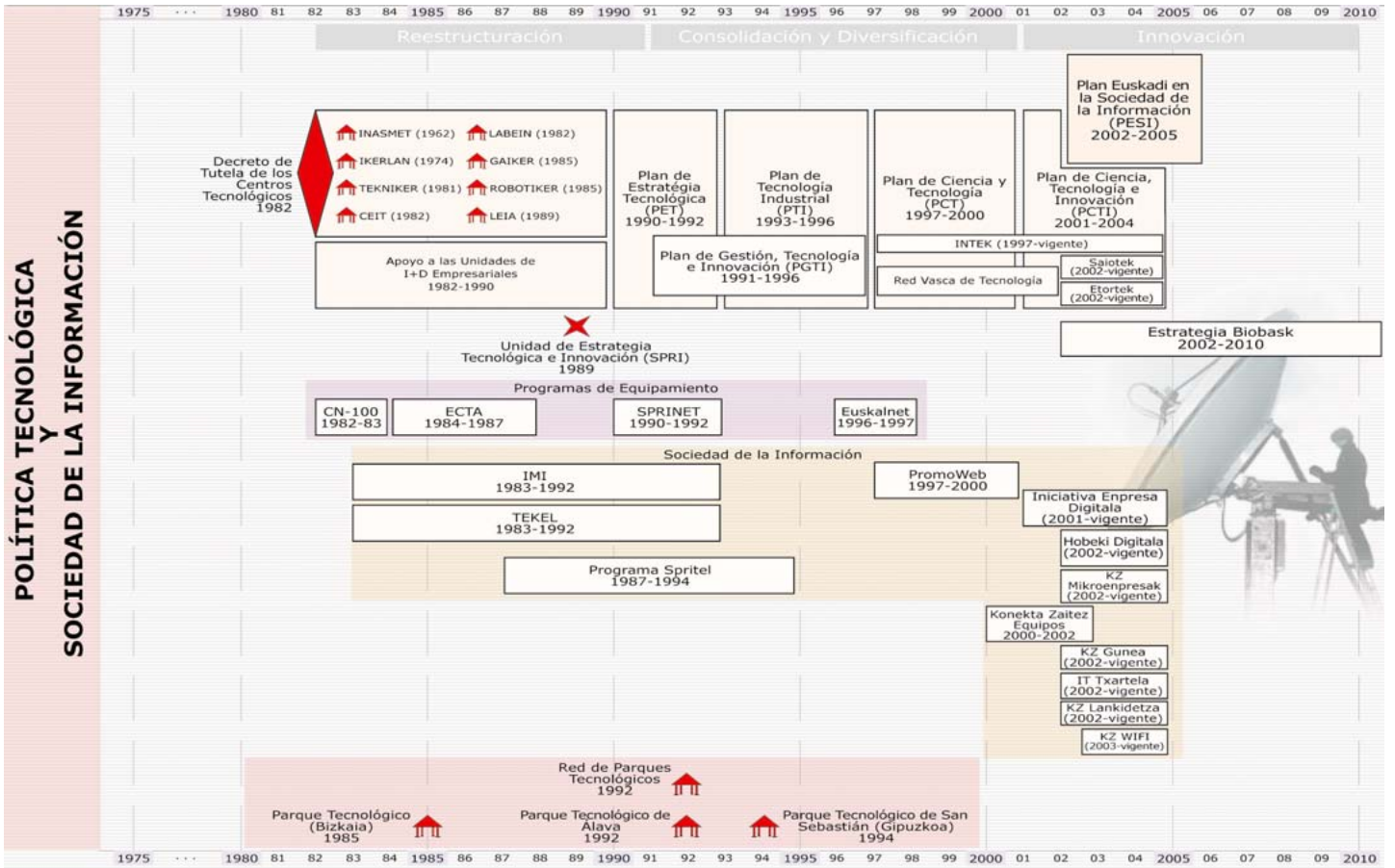
Mapa cronológico de la Política Industrial del Gobierno Vasco



Política Industrial



Política Tecnológica y Sociedad de la Información



Política Energética y Medioambiental

