



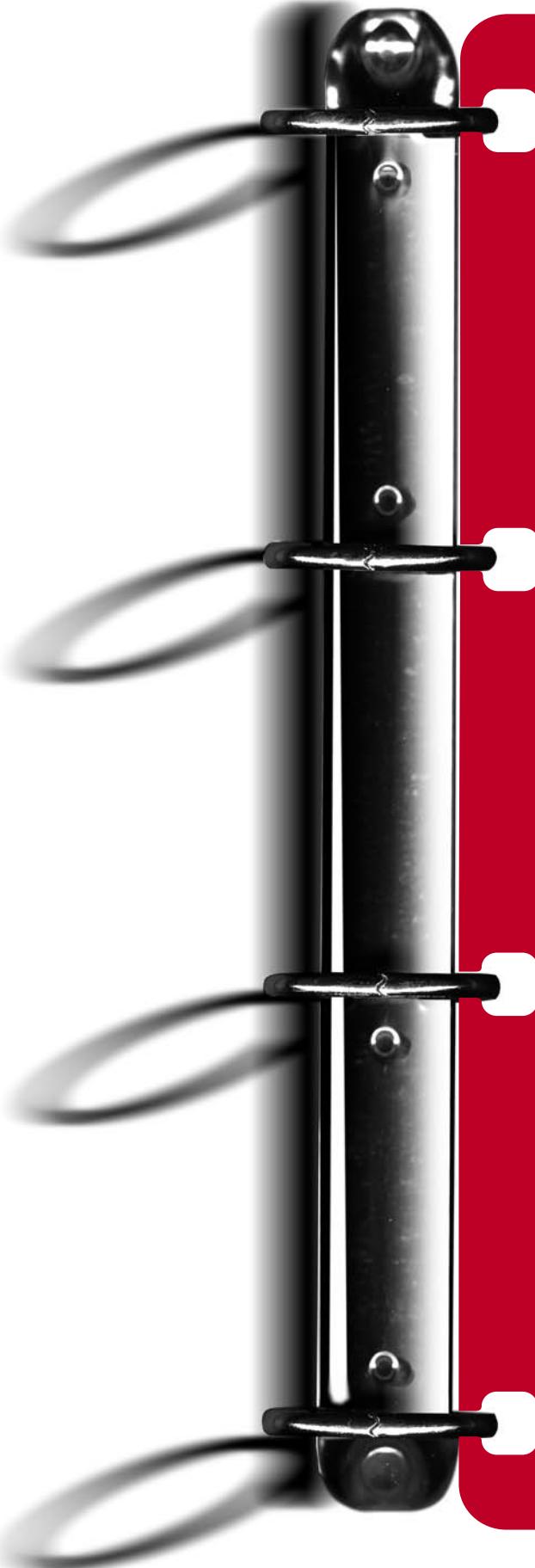
Resumen

# 2006/09

Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social







2006/07

Plan de  
Competitividad  
Empresarial  
e Innovación  
Social

# Índice

**1**

6 Introducción

**2**

7 Situación de partida





# 1

## Introducción

# C

- El presente documento es la **síntesis del Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006 – 2009**, cuya elaboración se inserta en una práctica consolidada de la Administración de la Comunidad Autónoma, que ha contribuido a dar solidez, eficacia y estabilidad a las políticas de promoción económica.
- El Plan 2006-2009 resumido en este documento incorpora novedades tanto en el contenido como en la fórmula de elaboración. De hecho, ha supuesto un **importante esfuerzo de participación** que se inició en la pasada legislatura con el Foro de Competitividad Euskadi 2015, iniciativa de reflexión, de carácter abierto, que dio lugar a un documento de Bases de la Estrategia, presentado el 9 de Marzo de 2005. Posteriormente, la participación se intensificó mediante:
  - Un proceso de aportación interna de las personas que dentro del Departamento y sus sociedades están involucradas en la política industrial, con el objeto de concretar acciones e instrumentos.
  - Una especial relación de trabajo interinstitucional con las Diputaciones Forales.
  - Un importante contraste con una amplia representación de las partes interesadas: Asociaciones Empresariales, Sindicatos, Cámaras de Comercio, Confederación de Cooperativas, Partidos Políticos, Cajas de Ahorros, etc.
- Esta metodología, aunque más larga y compleja, ha contribuido enormemente a **socializar la política industrial**, valor fundamental para abordar la magnitud de los retos a los que se enfrenta la economía vasca, que deben movilizar a toda la sociedad.
- Si queremos que el crecimiento y el bienestar sean duraderos, debemos dotarnos de un modelo económico sostenible, superando el de los últimos años. Es preciso evolucionar desde una competitividad basada en los factores, la inversión y la eficiencia operativa hacia una economía que, sin olvidar esos factores, **compita más a través de la innovación**, como fundamento del logro de superiores niveles de productividad y, en definitiva, competitividad.
- La situación actual es buena y por ello es el momento de **desplegar políticas ambiciosas que hagan realidad la segunda transformación económica** que el Lehendakari enunció de esta manera: *“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”*.
- El nuevo Plan de Competitividad es una **importante fuerza motriz en la estrategia de progreso económico y social sostenible de Euskadi, que se alinea con los objetivos propuestos por la Unión Europea en la Estrategia de Lisboa** y que se plasma en la Visión Euskadi 2015 elaborada por el Foro de Competitividad: *“Un país en paz, orgulloso de sus raíces, lengua 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”*.

# 2

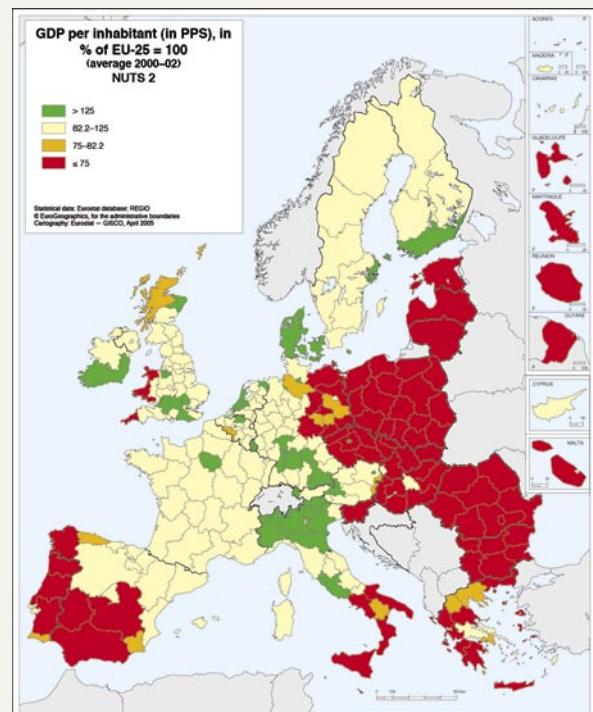
## Situación de partida

- El entendimiento del punto de partida en cuanto a competitividad es fundamental para el diseño de unas políticas que apoyen la evolución del modelo económico vasco.
- A continuación se sintetiza la **radiografía competitiva de Euskadi**:
  - En la última década Euskadi ha realizado un gran avance en **renta por habitante**, que le ha permitido lograr al comienzo de siglo la **convergencia en renta con la Europa de los quince**.
  - De este modo la **economía vasca se ubica en el segmento medio alto**, aunque cerca de pertenecer al reducido club de regiones europeas de alto desarrollo.
  - El modelo de crecimiento, sin embargo, **presenta una debilidad por el lado de la productividad**. El nivel de la misma está en línea con el del PIB, pero no ha hecho ninguna aportación a la convergencia a lo largo de la última década.
  - El análisis de la **productividad y los costes laborales** en la industria en las regiones europeas, sitúa al País Vasco en una **situación intermedia** en ambas variables, a distancia de las regiones líderes. Hay unas 150 regiones europeas con superior productividad y bastantes además con menores costes unitarios.
  - La **evolución** en los últimos años ha consolidado esa posición intermedia, **no habiéndose logrado cerrar el diferencial con las economías punteras**.
  - Por el contrario, el gran éxito del modelo de crecimiento **vasco de la última década ha sido el empleo**. El fuerte aumento de la tasa de empleo ha sido el artífice de la convergencia y del extraordinario crecimiento de las rentas.
  - En tanto el paro y la ocupación mantengan sus tendencias, los **ejes de preocupación**, en relación con el mercado de trabajo, tienen que ver con:
    - La incorporación de la **mujer** al mercado de trabajo remunerado.
    - La **temporalidad** del empleo.
    - La **formación** de la fuerza de trabajo tanto en sus niveles como en su dinámica de aprendizaje permanente.

### Evolución comparada de la tasa de empleo

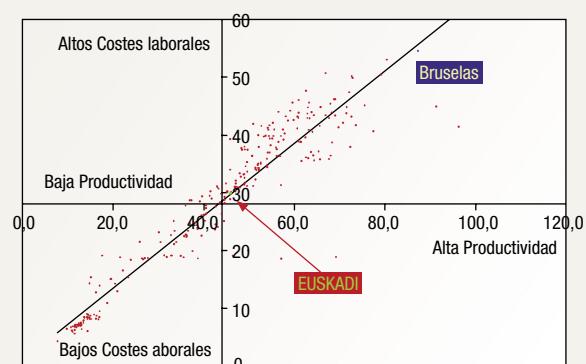
	1995	2000	2004
<b>Euskadi</b>	48,4	57,6	64,2
<b>EU 15</b>	60,1	63,4	64,7
<b>España</b>	46,9	56,2	61,1
<b>EEUU</b>	72,5	74,1	71,2
<b>Japón</b>	69,2	68,9	68,7

**PIB por habitante de las regiones europeas.**  
**2002 (PPS) UE 25 = 100 = 21170 €**



Fuente: Regions: Statistical Yearbook 2005. Comisión Europea.

### PRODUCTIVIDAD Y COSTE LABORAL DE LA INDUSTRIA REGIONES EUROPEAS. 2003





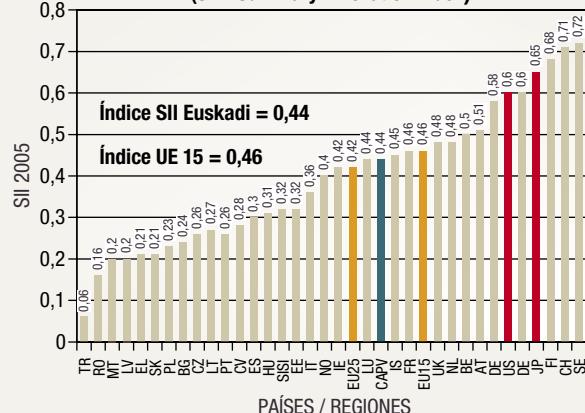
- Euskadi ha realizado un importante esfuerzo en I+D en las dos últimas décadas, que ha supuesto construir un sistema de innovación desde prácticamente la nada. Sin embargo, todavía se encuentra sensiblemente por debajo de la media europea y de las regiones europeas líderes.
  - Adicionalmente, nuestra capacidad de transformar el esfuerzo en innovación en resultados es claramente mejorable.
  - En otro nivel, la economía vasca ha mantenido en este periodo un alto nivel de formación bruta de capital fijo privado (24%), si bien esta variable se ha visto favorecida por el importante papel de la construcción en el modelo de crecimiento.
  - En síntesis, tanto la industria como los servicios se enfrentan a importantes retos (innovación, productividad, diversificación de la estructura, internacionalización) en un contexto que ha cambiado significativamente.
  - Así, frente al contexto favorable de la última década marcado por la construcción de la Unión Monetaria con un favorable tipo de cambio, costes moderados respecto a los países principales y un buen nivel relativo de productividad, el nuevo contexto se caracteriza por:
    - La ventaja en costes se desplaza a los nuevos estados miembros, lo que debe llevar a muchos de nuestros sectores tradicionales de especialización a innovar para competir en segmentos de mayor valor añadido.
    - El centro de gravedad de la Europa económica se ha desplazado considerablemente hacia el Este, no sólo por la ampliación sino también por el efecto de los países del antiguo bloque soviético, con el impacto consiguiente en las cadenas de suministro.
  - Para finalizar esta síntesis de la situación competitiva, es preciso recordar que el objetivo de crecimiento basado en la mejora de la productividad persigue, en último término, la mejora del nivel de vida y cohesión 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, aunque todavía a distancia de algunos países destacados como Austria, Holanda o Dinamarca.
  - En línea con los compromisos del Protocolo de Kyoto, si bien es necesario intensificar el esfuerzo.

## Esfuerzo en I+D comparado

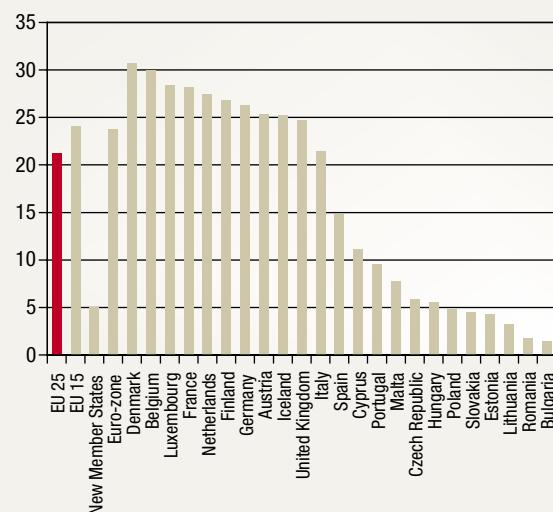
Regiones de mayor (I+D)/PIB	(I+D)/PIB	Patentes
<b>Ussima (Helsinki)</b>	4,21%	588
<b>Estocolmo (Suecia)</b>	4,33%	582,1
<b>Västsverige (Suecia)</b>	5,27%	339,3
<b>Eastern (Reino Unido)</b>	3,56%	238,6
<b>Colonia (Alemania)</b>	3,29%	361,5
<b>Braunschweig (Baja Sajonia. Alem)</b>	6,21%	337,4
<b>Stuttgart (W-B) (Alemania)</b>	4,82%	655,8
<b>Tubinga (W-B) (Alemania)</b>	4,22%	455,6
<b>Oberbayern (Munich) (Alemania)</b>	4,72%	781,6
<b>Île-de-France (París) (Francia)</b>	3,34%	309,1
<b>Euskadi</b>	1,44%	35,4
<b>UE</b>	1,95%	153,6

# INDICADOR SINTÉTICO DE INNOVACIÓN: ESTIMACIÓN PROVISIONAL PARA EUSKADI: ÍNDICE RESUMEN

## Índice Sintético de Innovación (SII - Summary Innovation Index)

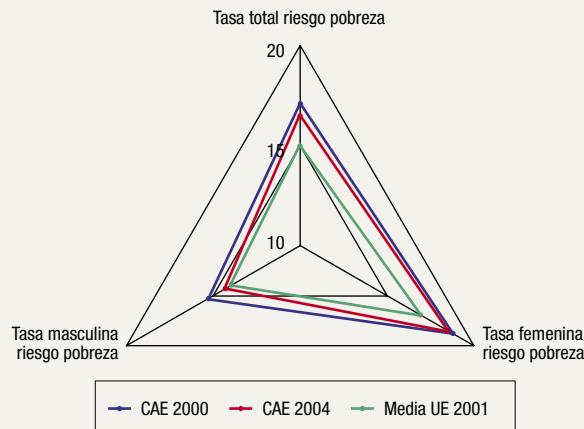


## **COSTE LABORAL POR HORA TRABAJADA EN EUROS 2004**



*Fuente: Eurostat.*

## **RIESGO DE POBREZA Y DISPERSIÓN REGIONAL DE LA TASA DE PARO**



# 3

## Objetivos estratégicos

- Considerando la radiografía de competitividad expuesta, para que Euskadi pueda **mantener los diferenciales de crecimiento logrados precisa de una estrategia basada en la innovación, que le lleve a posicionarse más cerca de los líderes en este ámbito**, que son precisamente quienes disfrutan de altos niveles de productividad, renta y salarios.
- Siguiendo la experiencia del pasado y teniendo en cuenta la menor necesidad de generación de empleo actual, **la estrategia vasca será básicamente endógena**, ligada al propio **esfuerzo**. Ello no descarta un **cierto componente de atracción exterior en capitales** y especialmente en **talento**, que puede resultar una importante aportación complementaria.
- La Estrategia anteriormente enunciada se concreta en los siguientes **objetivos estratégicos** del Plan:

### 1. Incremento de la productividad del conjunto de la economía hasta alcanzar un nivel 25% superior a la Unión Europea 25.

Productividad implica competitividad, que a su vez significa bienestar; por ello, es preciso invertir la tendencia de pérdida de nivel relativo respecto al conjunto de los países europeos.

### 2. Convergencia tecnológica con la UE 15 medida a través del esfuerzo en I+D y del índice sintético de innovación.

Aunque nuestro PIB sea alto en relación con la actividad de innovación, las ventajas de eficiencia operativa y costes son efímeras y es la mejora clara de la innovación la que va a garantizar la sostenibilidad futura del modelo de crecimiento.

### 3. Mantenimiento del peso de la industria en el PIB real (sin efecto precios) y también de su volumen de empleo. La apuesta por la industria es una seña de identidad de la política de competitividad más firme que nunca. La idea de la sociedad post-industrial se ha revelado un mito peligroso para una política que, si bien debe mejorar la productividad en todos los sectores, es a través de la industria como mejor puede apalancar el objetivo general.

## Objetivos estratégicos 2009



- Estos objetivos sólo serán posibles en un **contexto de crecimiento para Europa**, pero aún en ese caso se trata de unos objetivos muy ambiciosos que nos **demandan un cambio importante en las políticas y en los comportamientos**.



# 4

## Modelo de competitividad



- El Plan propone alcanzar los objetivos descritos mediante el despliegue de una **serie de Líneas Estratégicas que giran en torno a tres Ejes de actuación**. Los Ejes y Líneas Estratégicas son por lo tanto el núcleo de la política del Departamento de Industria, Comercio y Turismo, y se estructuran en el Modelo de Competitividad.
- Adicionalmente a los dos ejes que se desarrollarán posteriormente (Innovación y Dimensión y Grupos para competir en la economía global), el Modelo da una **relevancia fundamental a los valores y las personas que los encarnan, como motores de la transformación económica propuesta**. Esto no supone que este aspecto vaya a ser desarrollado en programas desde la política de competitividad, pero sí que se va a incorporar dentro de las líneas de actuación de los otros ejes.
- Además de los tres ejes de actuación, el Modelo de Competitividad contempla los siguientes elementos:

– Las **Estrategias de Clusters y de comercio y turismo**. Los ejes estratégicos del Plan son horizontales, orientados a apoyar a todas las empresas vascas. No obstante, la existencia de especificidades en cada uno de los sectores económicos y la conveniencia de realizar un contraste de abajo arriba de la estrategia exige integrar las conclusiones de las reflexiones estratégicas de cada cluster. Asimismo se han

plasmado los planes de desarrollo de los sectores comercio y turismo.

– **Recursos Necesarios** para que las empresas puedan abordar los objetivos contenidos en los grandes ejes de actuación. El Plan aborda los recursos que son competencia del Departamento de Industria, Comercio y Turismo, concretamente: **suelo y otras infraestructuras para actividades económicas, energía y acceso a financiación y política fiscal**. No obstante, en el presente documento resumen no se detallan los planes específicos propuestos para estas áreas, que sí se desarrollan en el documento completo.

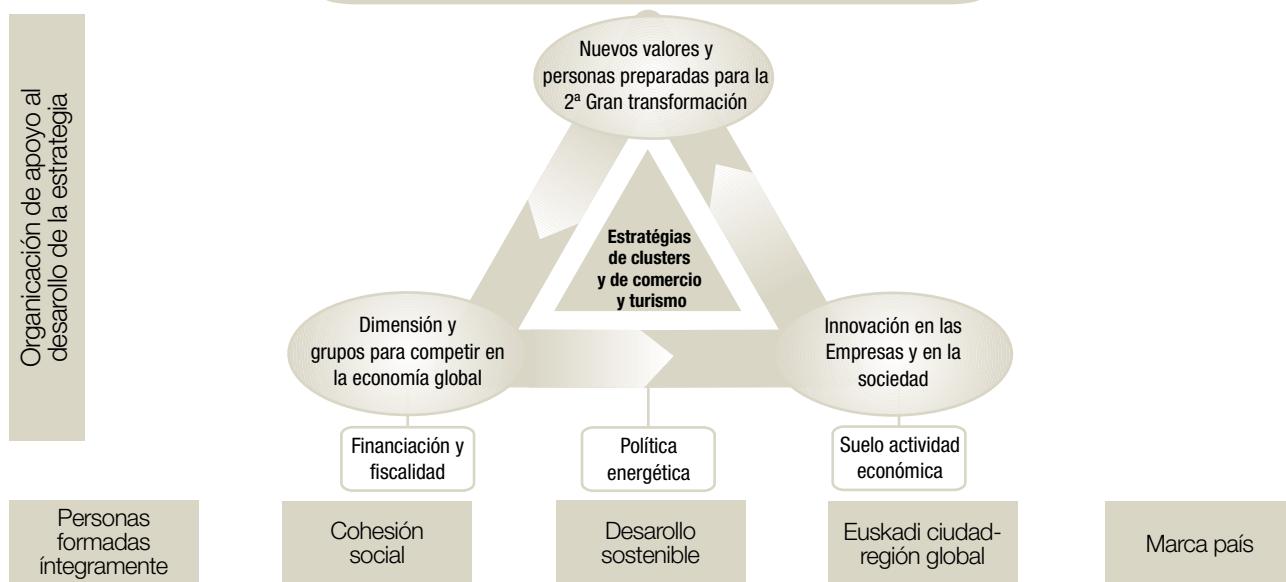
– **Organización de apoyo**. La Estrategia propuesta requiere una estructura de apoyo y unos modelos de gestión ágiles e innovadores en sí mismos. De este modo, el Plan propone un modelo de gestión transparente basado en un **Cuadro de Mando Integral** en el que junto a los 3 **objetivos estratégicos**, se establecen 47 **indicadores intermedios** y un tercer nivel con **los indicadores de resultados y recursos** de los planes de acción, todos los cuales serán objeto de seguimiento anual.

– **Coordinación y trabajo conjunto con otras políticas**. Esta es la vocación con la que nacen los programas contemplados en el presente Plan, con el fin de conseguir una transformación que debe movilizar a la sociedad en su conjunto.

### Modelo de Competitividad para la Segunda Transformación

Organización de apoyo al desarrollo de la estrategia

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL E INNOVACIÓN SOCIAL



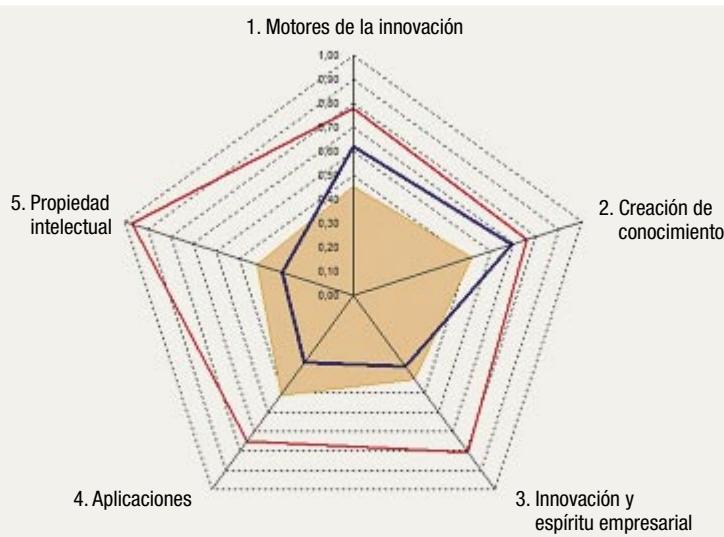
# 5

## Ejes de Actuación

# C

### 5.1. La Innovación

- El primer gran eje del Plan es la **Innovación orientada a resultados**, esto es al mercado, y es fundamental para lograr el salto económico propuesto.
- En primer lugar, es preciso acotar lo que este término significa en el marco del Plan: “*innovar es producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social*”. Esta definición, coincidente con la de la Comisión Europea, pone el énfasis en una serie de aspectos:
  - **Orientación a resultados**: una novedad para ser considerada innovación debe ser “reconocida” por el mercado.
  - **Concepto amplio**: que incluye no sólo la innovación tecnológica de producto y proceso, sino también la innovación organizativa y de marketing. Asimismo se considera no sólo la innovación radical sino también la innovación incremental, que alimenta la mejora continua.
  - **Concepto relativo**: lo que resulta novedoso para una empresa puede no serlo para otra, dependiendo de su sector de actividad y tamaño.
- En segundo lugar, el diseño de Líneas y planes de apoyo a la innovación eficaces requieren un **entendimiento profundo de la situación de innovación en Euskadi**. A continuación, se presenta un **resumen del diagnóstico** efectuado en el Plan, tomando como referencia el Cuadro Europeo de Indicadores (EIS):
  1. La situación innovadora de Euskadi presenta importantes **contrastes**. Si bien en términos globales la **posición de Euskadi es intermedia** (cercana a la media europea), el diagnóstico revela una **falta de eficiencia aparente** para transformar los importantes recursos invertidos en resultados adecuados.
  2. Este desequilibrio puede observarse en el diagrama resumen de la situación de Euskadi en las cinco dimensiones clave estudiadas, comparada con la media de la Unión Europea (UE 15) y con los valores de los países más avanzados.





3. Euskadi destaca en la inversión en creación de conocimiento (gasto en I+D, participación público-privada) y en menor medida en la existencia de motores de la innovación (personas preparadas, banda ancha, etc.). Sin embargo, el sistema de innovación vasco presenta **considerables carencias en los resultados obtenidos**, medidos a través de las aplicaciones de la actividad innovadora (productos nuevos, empleo en servicios de alta tecnología, etc.) y de los Derechos de Propiedad Intelectual.

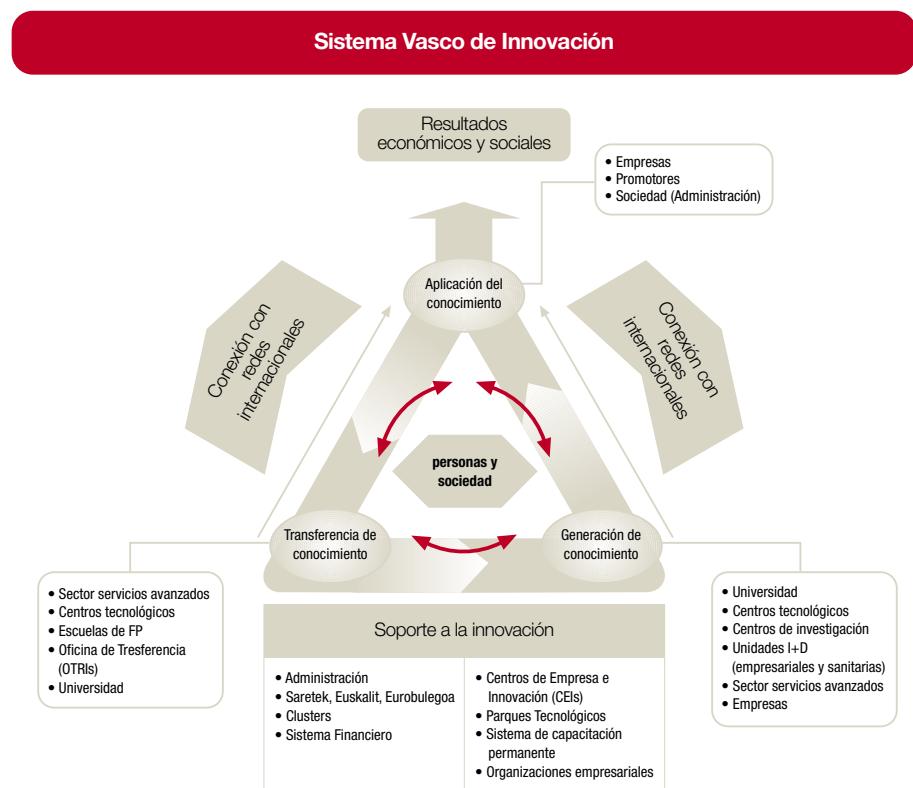
● A la vista del análisis, puede decirse que Euskadi se encuentra en una etapa en la que se ha realizado un esfuerzo importante en establecer las condiciones adecuadas para dar el salto a una segunda fase en la que la innovación se traduzca en resultados. Por ello resulta prioritario **focalizar el esfuerzo en la obtención de éstos, pero sin descuidar la inversión** en los indicadores de input.

● En línea con este importante reto, Euskadi se plantea como país la siguiente **Visión**: “Convertir a Euskadi en un nodo de referencia en el marco del sistema global de innovación con el fin de elevar la competitividad de las organizaciones y la calidad de vida de los ciudadanos y construido sobre una sociedad vasca innovadora en todos los ámbitos, en la que los valores asociados a la innovación sean vividos por todas las personas”.

● Considerando el horizonte 2010 esta Visión se concreta en la **Meta** que se presenta a continuación: “Convergencia con la Unión Europea en términos del Indicador Sintético de Innovación, tomando como referencia la media de la Europa de los 15, evolucionando al mismo tiempo a una posición más equilibrada en las cinco dimensiones clave que conforman dicho índice”

● El diseño de políticas eficaces orientadas a la consecución de la meta trazada debe considerar que actuarán sobre el **Sistema de Innovación** del país, esto es “el conjunto de organizaciones y agentes institucionales y empresariales que, dentro de un determinado ámbito geográfico, interactúan entre sí con objeto de asignar recursos a la realización de actividades orientadas a la generación y difusión de los conocimientos sobre los que se soportan las innovaciones que impulsan el desarrollo económico”.

● El Sistema Vasco de Innovación es un esquema que considera conjuntamente el **proceso básico de innovación** (generación, difusión y transferencia y aplicación) y los **distintos agentes** que interactúan en él. Esta representación del Sistema sirve de **hilo conductor** para el análisis de los retos a los que se enfrenta en sus distintos elementos y la presentación de las políticas más eficaces para abordarlos.



## I. Personas y sociedad

- Las **personas** son las que innovan y por lo tanto constituyen la **clave del Sistema Vasco de Innovación**. No sólo las **aptitudes**, sino también las **actitudes de las personas**, sus valores son decisivos.
- Los siguientes puntos resumen la situación existente en este momento en Euskadi:
  - **Patrones de formación convergentes con los europeos**, destacando dos rasgos: gran aumento de la población universitaria experimentado en la última década y elevado porcentaje de población que no supera la educación primaria. Asimismo es reseñable la buena posición en número de titulaciones técnicas.
  - **Baja proporción de personas inscritas en programas de formación permanente**. El esfuerzo formativo se concentra en los primeros años de la vida de la persona, y es mínimo a lo largo de la vida laboral.
  - **Bajo atractivo de las profesiones científicas** debido, entre otras cosas, a la menor remuneración y al insuficiente reconocimiento social de los investigadores.
  - Muchos **valores** actualmente imperantes en nuestra sociedad (conformismo, acomodamiento, falta del espíritu emprendedor y de asunción de riesgos) **no están alineados** con la cultura de innovación.
- El Plan propone en este ámbito las siguientes **Líneas Estratégicas y Actuaciones**:

### **Línea Estratégica 1: Fomentar los valores asociados a la innovación como la clave del progreso futuro de la empresa y la sociedad vasca**

- Fomentar un cambio hacia una cultura de la innovación, que potencie desde la niñez valores como la creatividad, la asunción de riesgos, la curiosidad, el espíritu emprendedor, la aceptación del fracaso, etc.
- Impulsar el diálogo Ciencia – Sociedad para favorecer el desarrollo de la innovación, desde su comprensión, aceptación y reconocimiento por parte de la sociedad.
- Transmitir y difundir a la sociedad el saber científico y tecnológico, valorando su papel y el de los investigadores en la sociedad.

#### **1. EUSKADI INNOVADORA**

### **Línea Estratégica 2: Promover el desarrollo de los perfiles profesionales necesarios para dar respuesta a los requerimientos de un nuevo entorno y el aprendizaje continuo a lo largo de la vida**

- Identificar las competencias y perfiles profesionales requeridos para competir en el entorno global.
- Fomentar el desarrollo de un sistema de capacitación que dé respuesta a las nuevas necesidades.
- Impulsar el aprendizaje a lo largo de la vida como respuesta a un contexto en continuo cambio, conectando la estrategia de la empresa con el desarrollo profesional de las personas a lo largo de la vida.

#### **2. EUSKADI APRENDE**



## II. Aplicación del conocimiento

- El objetivo en esta fase del proceso de innovación es **transformar el conocimiento disponible en resultados**. En este punto las **empresas ocupan un lugar esencial**, ya que son el **vehículo capaz de identificar nuevas oportunidades de negocio y poner en valor el conocimiento generado** a través del lanzamiento de nuevos productos o procesos.
- Previamente al diseño de políticas orientadas a mejorar la capacidad de innovar de la empresas es preciso **entender la situación de partida**, cuyos principales rasgos se perfilan a continuación:
  - Más del **30% de las empresas se consideran innovadoras** (en producto y proceso), con porcentaje superior en la industria que en servicios. Si bien es un porcentaje importante, mayor que la media europea, las pymes vascas se sitúan **aún lejos de países** como Alemania o Suiza.
  - Las empresas vascas muestran un **bajo nivel de innovación incorporada a productos**.
  - Las empresas **carecen de sistemas de captación de información estratégica** y particularmente las pymes tiene dificultad para identificar sus necesidades y traducirlas en términos de conocimiento.
  - Euskadi cuenta con una estructura productiva con **predominio de sectores de intensidad tecnológica media – alta**. No obstante y a pesar del crecimiento de los últimos años, se encuentra **por debajo de la media europea en la exportación de productos de alta tecnología**.
  - Históricamente las empresas vascas han realizado **esfuerzos importantes para transformar sus modelos de gestión** (como evidencian el alto porcentaje relativo de certificados ISO 9000 o de reconocimientos logrados en el European Quality Award). Sin embargo, es fundamental que las **pymes, especialmente las más pequeñas**, vayan incorporando herramientas de gestión que les permitan ser más eficaces y competitivas.
  - Pese al avance realizado, todavía queda camino por recorrer en la incorporación de las **TICs** a la empresa, para alcanzar a las economías punteras.
- Considerando los puntos anteriores, el Plan propone las siguientes Líneas Estratégicas y Actuaciones:

### **Línea Estratégica 3: Promover la innovación sistemática y la excelencia en gestión de las organizaciones vascas**

- Sensibilizar a las empresas sobre la importancia de la innovación para la competitividad.
- Promover la innovación sistemática en las empresas.
- Fomentar que las empresas incorporen las dimensiones social y medioambiental en sus relaciones con los grupos de interés.
- Mejorar la capacitación de las personas en las pymes para la gestión de la innovación.

#### **3.2. GESTORES EXCELENTES**

- Contar con directivos preparados y motivados para transformar las organizaciones según las exigencias del nuevo marco competitivo.
- Desarrollar capacidades de liderazgo y habilidades directivas, que favorezcan el despliegue e implantación de nuevos modelos y herramientas en la gestión de sus organizaciones.
- Generar un entorno que incentive y facilite el intercambio de conocimiento y opiniones entre los directivos.

**Línea Estratégica 4: Utilizar las TIC's como instrumento para mejorar la competitividad**

- Impulsar la incorporación de las TICs en la estrategia de negocio de la pyme como herramienta de mejora competitiva.
- Utilizar la capacidad tractora de la Administración para apoyar procesos de relación con las empresas utilizando tecnologías avanzadas (firma electrónica, Internet, etc).

**4. TICs PARA LA COMPETITIVIDAD**

**Línea Estratégica 5: Potenciar la capacidad innovadora del tejido empresarial vasco**

- Impulsar la cualificación tecnológica del sector empresarial vasco que incremente el valor añadido de la producción y, especialmente, el desarrollo de nuevos productos que favorezcan la diversificación hacia nuevas líneas de negocio competitivas de elevado componente tecnológico.
- Apoyar la mejora de productos existentes y el desarrollo de nuevos procesos, tanto productivos como de gestión.
- Promover marcos de colaboración explícitos entre clusters, asociaciones y grupos empresariales, para proyectos de carácter estratégico e innovador.
- Apoyar la función de I+D mediante el impulso de las capacidades fiscales del País Vasco en materia de investigación y desarrollo tecnológico.
- Utilizar la capacidad de compra del Gobierno para:
  - Impactar en el nivel de innovación y competitividad de las empresas vascas.
  - Fomentar aspectos ambientales, sociales y éticos en las empresas.

**5.1. CAPACIDAD INNOVADORA**

- Generar un sistema de apoyo a la identificación de necesidades de conocimiento de la empresa vasca, considerando la aproximación territorial, sectorial y de cliente-proveedor.
- Facilitar a las empresas el acceso a la información estratégica, redundando en una mejora del proceso de toma de decisiones.
- Poner a disposición de los sectores mecanismos de vigilancia y prospectiva.
- Potenciar las capacidades de los clusters como elementos claves del sistema de innovación.

**5.2. OBSERVATORIOS  
ESTRATÉGICOS**

**Línea Estratégica 6: Avanzar hacia una estructura productiva intensiva en conocimiento**

- Contribuir a la diversificación del tejido industrial vasco mediante la creación de empresas en sectores intensivos en tecnología (NEBTs).
- Impulso de encuentros entre agentes de la RVCTI, emprendedores e inversores enfocados a favorecer la creación de spin-off.
- Fortalecer el Capital Riesgo en fases iniciales (semilla y lanzamiento) como vía para financiar el desarrollo de estos proyectos de diversificación.

**6.1. CREACIÓN DE EMPRESAS DE  
BASE TECNOLÓGICA**

- Apoyar la diversificación del tejido industrial vasco, prestando especial interés a las áreas estratégicas de actividad de intensidad tecnológica alta.
- Profundizar en el análisis de las nuevas oportunidades de diversificación de producto, mejora de procesos y ampliación de mercados cliente, en los sectores tradicionales.

**6.2. DIVERSIFICACIÓN Y  
TRACCIÓN**



### III. Trasferencia de conocimiento

- En los últimos 20 años se ha consolidado un **sistema de generación de conocimiento** orientado al desarrollo competitivo de la empresa vasca y también del conjunto de la sociedad.
- En este sentido, los **centros tecnológicos** constituyen el instrumento central y pionero de la política de innovación del Gobierno Vasco. Sin embargo, en algunos casos se aprecia cierta **dificultad** en las **empresas**, principalmente pymes y empresas tradicionales, para identificar las necesidades de innovación y el conocimiento técnico necesario para su desarrollo, y los **centros** por su parte tienen **dificultades para trasladar sus conocimientos tecnológicos a resultados de innovación** en las empresas.
- En la relación **Universidad-empresa**, existe un importante desconocimiento entre ambos mundos. Asimismo resulta mejorable la relación entre los centros tecnológicos y el sector de **servicios avanzados**, pieza fundamental para la transferencia de conocimiento efectiva.
- Por último, es preciso reforzar la importancia para la difusión y transferencia de conocimiento de los **agentes intermedios en el ámbito comarcal o regional** (escuelas de formación profesional y empresarial, agencias de desarrollo, etc.), especialmente en el ámbito de las microempresas.
- A continuación se perfilan las actuaciones diseñadas para:
  - Mejorar la alineación de la oferta tecnológica con la demanda empresarial.
  - Aumentar la conectividad entre agentes del Sistema.
  - Facilitar la transferencia de conocimiento a las pymes.

#### **Línea Estratégica 7: Fortalecer los mecanismos de transferencia de conocimiento entre todos los agentes del sistema**

##### **7.1. ESPACIOS Y AGENTES DE INNOVACIÓN**

- Garantizar la existencia de mecanismos de transferencia de conocimiento como pueden ser los círculos de innovación territoriales y el papel de nuevos agentes próximos a ellos.
- Crear espacios de reflexión para promover la identificación de necesidades, compartir experiencias y buscar soluciones conjuntas.
- Desarrollar y potenciar las capacidades de los clusters como elementos clave del sistema de innovación.
- Promover acuerdos de colaboración entre empresas como vía para fomentar la innovación.

##### **7.2. DESARROLLO DE PROVEEDORES**

- Aprovechar el efecto tractor de las empresas sobre sus proveedores como instrumento de mejora e introducción de la innovación en las pymes.
- Introducir mecanismos que permitan desarrollar conjuntamente las ideas innovadoras generadas en los proveedores.
- Reforzar la capacidad de tracción de los grandes grupos empresariales existentes en Euskadi para fomentar la innovación en las empresas de su entorno.

##### **7.3. SERVICIOS AVANZADOS**

- Incrementar la competitividad de las empresas de servicios avanzados de apoyo a la innovación, facilitando la atención excelente a las necesidades del tejido empresarial vasco.

### IV. Generación del Conocimiento

- La situación de los principales elementos que condicionan esta fase del proceso innovador puede sintetizarse en los siguientes puntos:
  - Euskadi presenta **ratios de personas dedicadas a I+D** sobre el total de empleo superiores a la UE, pero inferiores si hablamos sólo de científicos.
  - El Sistema Vasco de Innovación **debe incrementar su capacidad de absorción de nuevos investigadores**, superando las limitaciones impuestas por la composición de la estructura productiva, el tamaño empresarial y la insuficiente valoración de los investigadores.

- Las **empresas** son las principales protagonistas del Sistema Vasco de Innovación, en términos de ejecución y financiación del gasto. No obstante, este esfuerzo empresarial está muy concentrado en pocas empresas (el 75% del gasto es realizado por el 12% de las empresas con actividades de I+D).
- El **nivel de patentes** es muy bajo, tanto en las empresas como en la oferta tecnológica. La propia estructura sectorial y la falta de cultura patentadora inciden sobre este punto.
- La Red Vasca de Ciencia y Tecnología debe avanzar hacia **mayores niveles de excelencia**, fomentando que el conocimiento generado se alinee con la demanda de las empresas. Con este fin, ya se han empezado a dar los pasos para la creación de estructuras estables de cooperación en forma de Centros de Investigación Cooperativa (CICs).
- La **Universidad** por su parte presenta un peso específico muy bajo en el Sistema Vasco de Innovación.

● A continuación, se presentan las Líneas y Actuaciones propuestas en esta área:

#### **Línea Estratégica 8: Disponer de un stock de investigadores**

- Establecer unos programas de formación especializada que, con un planteamiento global, abarquen desde las fases iniciales de formación de alto nivel de un investigador hasta la especialización y upgrading de investigadores ya consolidados.
- Apoyar la movilidad para favorecer el intercambio de experiencias, un mejor aprovechamiento de las capacidades y una visión más integral del Sistema Vasco de Innovación y de los nodos de investigación internacionales.
- Garantizar el desarrollo de una carrera profesional en el ámbito científico-tecnológico: plena incorporación de tecnólogos e investigadores al Sistema Vasco de Innovación.
- Establecer las bases para retener a los mejores y ser capaces de atraer a los mejores (investigadores senior y jóvenes brillantes) en el mercado global mediante el impulso de una investigación estratégica de excelencia y el desarrollo de centros con prestigio internacional.

#### **8. INVESTIGADORES**

#### **Línea Estratégica 9: Mejorar la productividad del Sistema Vasco de Innovación**

- Generar conocimiento original en los ámbitos tecnológicos y no tecnológicos de aplicación empresarial.
- Impulsar la investigación en áreas científico-tecnológicas estratégicas para el desarrollo hacia una economía basada en el conocimiento.
- Articular una oferta integral y de excelencia a través de la especialización y la cooperación entre los agentes de la Red, alineada con la demanda de las empresas:
  - Nuevo modelo de contratos programa que prime la obtención de resultados
  - Promover Centros de Investigación Cooperativa, ligados a líneas estratégicas.
  - Solicitar la transferencia de las competencias en Ciencia – Tecnología.
  - Fomentar un mayor nivel de excelencia de la Universidad.
  - Disponer de centros de excelencia, caracterizados por la existencia de una masa crítica de calidad contrastada, el impacto tecnológico, la conectividad exterior y la internacionalización.

#### **9. CONOCIMIENTO FOCALIZADO**

#### **Línea Estratégica 10: Potenciar la investigación y el desarrollo empresarial como fuente de capacidades**

- Apoyar el desarrollo de las unidades de I+D+i empresariales.
- Promover la incorporación de investigadores y doctores en la empresa, considerando al tejido empresarial como un sector prioritario de acogida.
- Impulsar la cooperación interempresarial en el desarrollo de la I+D+i.

#### **10. EUSKADI I+D+i**



## V. Sistema de soporte a la innovación

- Son diversos los agentes que actúan de **soporte al Sistema Vasco de Innovación**, destacando entre otros: la Administración, el sistema financiero y el capital riesgo, la red de parques tecnológicos de Euskadi, los CEIs, las organizaciones empresariales, etc. La adecuada actuación del esquema de soporte requiere que los distintos agentes estén **interconectados y comparten sus objetivos**.
- En este ámbito, es reseñable la apuesta mantenida en el tiempo que han realizado las instituciones vascas y que ha fructificado en una **Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación** que es referencia en el ámbito estatal. Sin embargo, las diferentes instituciones han desarrollado sus propias políticas, y la coordinación es sin duda mejorable.
- Ante estos puntos de mejora se propone en el Plan la siguiente Línea Estratégica:

### **Línea Estratégica 11: Reforzar la coordinación del Sistema Vasco de Innovación**

#### **11.1 RED INNOVANET**

- Asegurar la coordinación efectiva de la actuación interinstitucional en los ámbitos de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.
- Promover e incrementar la eficiencia de la innovación.
- Incrementar la capilaridad de la promoción de la innovación en el tejido empresarial vasco con objeto de llegar al mayor número de empresas.

#### **11.2 AGENCIA VASCA DE INNOVACIÓN**

- Incrementar la cohesión e interacción del Sistema Vasco de Innovación.
- Fomentar la propiedad intelectual como medio de valor para la competitividad.
- Fomentar que la política fiscal de I+D+i constituya un elemento incentivador para el tejido empresarial vasco y la inversión en nuevas actividades innovadoras.
- Potenciar la monitorización y seguimiento de las actividades y resultados de la política, así como de la actividad de los agentes del sistema.

## VI. Conexión con redes internacionales

- Cada vez más, las actividades de innovación se articulan en torno a una red global, con nodos locales ubicados en diferentes partes
- Para Euskadi es importante disponer de un Sistema de Innovación de referencia, lo suficientemente **atractivo** como para **captar y consolidar** una cierta capacidad generadora de I+D, **especializada** en algunas áreas concretas para las que se busque la excelencia, y que **sin renunciar a** apoyarse y dar servicio a la **industria local, sea capaz sin embargo de alcanzar una dimensión internacional y explotar sus resultados en grandes empresas, ampliando el número de “intercambios de conocimiento”** en el ámbito internacional.
- En este sentido es preciso señalar que:
  - la participación vasca en programas europeos de investigación ha ido aumentando de forma muy significativa, a pesar de las dificultades y la competencia creciente;
  - los Centros Tecnológicos de Euskadi presentan todavía un escaso atractivo frente a otros en términos de movilidad.
- Para impulsar la internacionalización del Sistema Vasco de Innovación se propone:

**Línea Estratégica 12: Integración del Sistema Vasco de Innovación en el ámbito internacional**

- Incrementar sustancialmente la participación de los agentes del Sistema Vasco de Innovación en proyectos internacionales, particularmente en el Espacio Europeo de Investigación (ERA).
- Potenciar las áreas tecnológicas de fuerte impacto en los programas internacionales.
- Impulsar la conformación de “nodos” vascos de investigación en el entorno internacional, especialmente en el Espacio Europeo de Investigación (ERA).
- Establecer contactos de “aprendizaje” en el entramado internacional.
- Establecer y mantener una buena relación de las Instituciones Vascas con organismos multilaterales internacionales.
- Promocionar la imagen de “territorio innovador”.

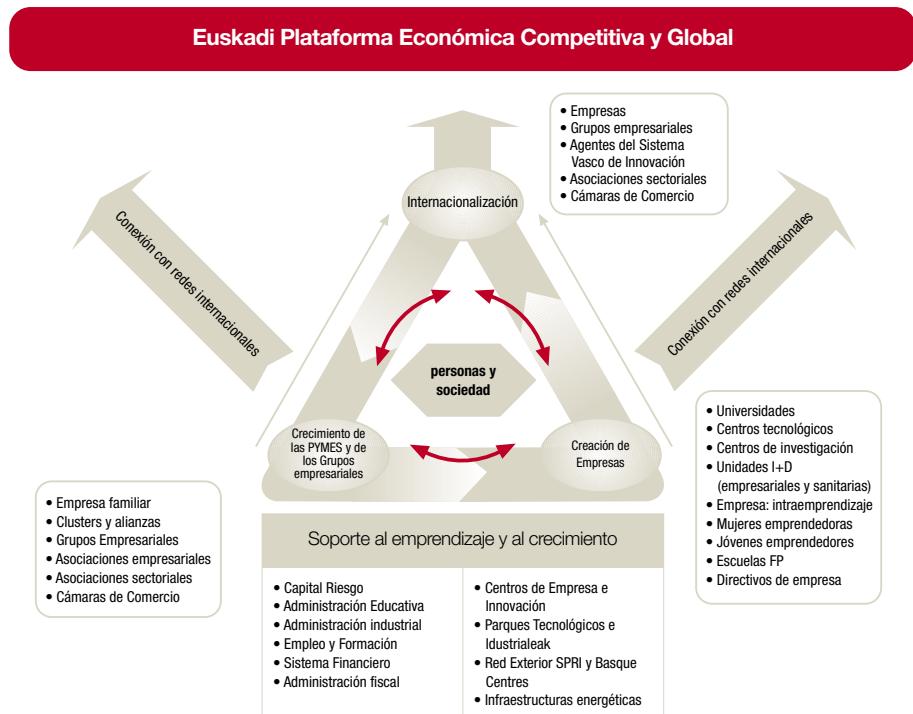
**12. INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA**

**5.2. Dimensión y Grupos para competir en la economía global**

- El segundo gran eje de actuación que plantea el Plan de Competitividad se ha denominado **“Dimensión y Grupos para competir en la economía global”**.
- Efectivamente, la **dimensión** puede ser un elemento importante para la competitividad empresarial, en la medida que las empresas precisan, cada vez más, reunir y agrupar las capacidades para competir en los mercados globales, así como para realizar esfuerzos de investigación. No obstante, hablar de dimensión no significa apostar únicamente por el crecimiento orgánico de las empresas. Existen otras vías, tales como el establecimiento de acuerdos de colaboración y alianzas o la formación de Grupos Empresariales.
- Por otro lado, incrementar el **ritmo de creación de empresas** es un reto para todos los países desarrollados, en la medida en que aumentan las oportunidades de generación de riqueza.
- Por último, en el mundo globalizado actual, un reto fundamental de la empresa vasca sigue siendo la **internacionalización**. En este sentido, el modelo de desarrollo deseado para Euskadi es aquel en él que la diferenciación venga por la vía de la innovación, en el que las empresas sean capaces de ofrecer productos y servicios de valor añadido que puedan ser distribuidos en el ámbito internacional.
- Este eje de actuación se encuentra estrechamente vinculado al eje de Innovación anterior:
  - Se constata que a medida que el **tamaño** de la empresa crece, **aumenta la probabilidad de que la empresa sea innovadora**. En definitiva, la innovación requiere la dedicación de recursos, tanto monetarios como personales, lo que puede resultar una limitación para empresas que no cuentan con la dimensión adecuada para competir. No obstante, este aspecto debe ser matizado según el sector de actividad de que se trate, teniendo en cuenta que no siempre el ser “más grande” implica un carácter más innovador.
  - Asimismo, la pertenencia a un **Grupo Empresarial** aparece **positivamente correlacionada con la naturaleza innovadora** de la empresa.
  - Las empresas innovadoras **son, en general, empresas internacionalizadas**. La apertura a nuevos mercados permite aprender, entender la diversidad y las oportunidades variadas, generando posibilidades de innovación. Disponer de clientes exigentes en el ámbito internacional debe servir para apalancar el conocimiento de las empresas y forzar el desarrollo de las mismas.
  - Por último, para lograr los objetivos de número de empresas innovadoras y nivel de inversión en I+D+i no basta con las empresas existentes en la actualidad. Al contrario, requiere **multipli-car el número de empresas en Euskadi, apostando firmemente por el emprendizaje**.
- De acuerdo con lo anterior, el segundo gran eje del Plan de Competitividad adopta la siguiente **Visión**: *“Convertir Euskadi en un país de alta productividad con una economía diversificada y fuertemente internacionalizada en la que se mantiene la importancia de la industria merced a una fuerte dinámica emprendedora y a la conformación de grupos empresariales”*.



- Esta Visión se concreta en el horizonte 2010 en la siguiente **Meta**: “Alcanzar un nivel de productividad del 125% de la media de la Unión Europea de los 25 manteniendo el peso del sector industrial en la economía en términos reales”.
- El logro de la Visión y la Meta trazadas en el horizonte del Plan, requiere actuar sobre las áreas representadas en el siguiente esquema, dinamizando a sus principales actores:



## I. Creación de empresas

- Euskadi, como economía con una larga tradición industrial, se ha caracterizado por su dinamismo y cultura empresarial. Sin embargo, es cierto que **en los tiempos más recientes se observa una ralentización del dinamismo empresarial**.
- De acuerdo con los datos de 2004 del proyecto GEM-REM (Global/Regional Entrepreneurship Monitor), la **actividad emprendedora de Euskadi se encuentra a un nivel comparado aceptable** (considerando su renta per cápita), **aunque lejos de los países líderes**.
- El reparto de la actividad emprendedora es desigual por Territorios, siendo Bizkaia la que presenta un nivel relativo, principalmente en el área metropolitana. Por otro lado, resulta menor el porcentaje de mujeres emprendedoras.
- Las **empresas nuevas** vascas presentan mayores **cotas de supervivencia**, aunque la mayoría son microempresas y sólo un 5% generan más de 20 empleos.
- Las empresas vascas presentan niveles de **intraemprendizaje** (creación de empresas por las ya existentes) **homologable a otros países**.
- El análisis de la situación lleva a un modelo de promoción de las actividades emprendedoras de Euskadi caracterizado por:
  - El énfasis en la **creación de cultura emprendedora** a través de la **colaboración interinstitucional** para reforzar el desarrollo de valores y la formación emprendedora en todos los niveles del sistema educativo y en todas las organizaciones.
  - Potenciar la **interrelación de las empresas y de los principales agentes generadores de ideas** empresariales: Universidad, Centros Tecnológicos e intraemprendizaje, con especial interés hacia aquellas que sean innovadoras o de contenido tecnológico.

- Desarrollar todo el **potencial de las infraestructuras existentes** (CEIS, Parques Tecnológicos y Sprilur) y potenciar redes e instrumentos que cubran carencias en el ámbito del capital semilla, “business angels”, etc.
- Orientar el sistema, no sólo a posibilitar la creación de empresas, sino también a **garantizar su consolidación y crecimiento**.
- Por otro lado, la estructura empresarial vasca se caracteriza por una importante presencia de **empresas de carácter familiar**. El relevo generacional representa un momento crítico y una oportunidad para innovar y crecer, que es preciso facilitar. Con ello se posibilita que se renueven las capacidades para innovar y crecer.
- Los puntos anteriores se abordan mediante las siguientes Líneas y Actuaciones:

**Línea Estratégica 1: Extensión de la cultura emprendedora en toda la Sociedad Vasca**

- Lograr una actitud positiva en la sociedad vasca respecto al emprendizaje.
- Reforzar la imagen y el reconocimiento público a la figura del empresario / emprendedor.

**1. EXTENSIÓN DE LA CULTURA  
EMPRENDEDORA**

**Línea Estratégica 2: Fomento del emprendizaje a través de la formación**

- Generar un capital humano emprendedor, mediante el desarrollo o refuerzo de la capacidad emprendedora y de los valores y actitudes asociados, en los distintos niveles del sistema educa-

**2. FOMENTO DEL EMPRENDIZAJE  
A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN**

**Línea Estratégica 3: Apoyar íntegramente el proceso de emprendizaje**

- Apoyar íntegramente el proceso de creación de una empresa, desde la generación de la idea hasta su puesta en marcha mediante:
  - La consolidación de los CEIs como herramienta de apoyo a la generación de ideas y a la creación de empresas.
  - La oferta de instrumentos financieros específicos para los emprendedores (capital semilla).
  - Infraestructuras de apoyo a la ubicación de nuevos emprendedores fuera de la incubadora.

**3. APOYO INTEGRAL EN EL  
PROCESO DE CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA**

**Línea Estratégica 4: Favorecer procesos de relevo generacional en empresas de carácter familiar**

- Sensibilizar e informar sobre la importancia de organizar el relevo en la empresa.
- Asistir y acompañar en el proceso de preparación
- Apoyar financieramente en los costes y en la nueva estructura de financiación.

**4. FACILITAR EL RELEVO  
GENERACIONAL**

**II. Crecimiento de la pymes y de los Grupos Empresariales**

- Todavía existe un considerable **margin de mejora** en relación con la **dimensión óptima de las empresas existentes en nuestro tejido**, sobre todo si lo comparamos con otras regiones avanzadas. De hecho, la estructura vasca se caracteriza por un menor tamaño medio de las empresas respecto a la UE y por un número relativamente reducido de empresas con más de 200 trabajadores, que sean referente por su capacidad de competir a nivel global y traccionar en la región.



- Este tipo de estructura empresarial (unida a la especialización sectorial de Euskadi) puede llegar a suponer una desventaja competitiva por las siguientes razones:
  - Limitación para la inversión en I+D+i y para abordar desarrollos, avanzando en la cadena de valor.
  - Dificultad para operar en mercados internacionales.
  - Limitación de acceso a la financiación.
  - Menor nivel de profesionalización en la gestión.
- Las principales estrategias que se plantean en el Plan para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial son las siguientes:
  - a) **Acceso a financiación:**

Existe la posibilidad de profundizar en algunos de los instrumentos empleados. Concretamente y pese a que el **modelo de capital riesgo** público vasco es una referencia a nivel estatal, presenta interesantes oportunidades de mejora, tales como:

    - Su elevado grado de concentración en una sociedad pública.
    - La carencia de un entramado de entidades privadas dedicadas a esta actividad, lo cual dificulta en buena medida el acceso a fondos.
    - La reducida participación relativa de fondos de pensiones, inversores privados y los inversores extranjeros.
    - La posibilidad de avanzar en la atención a las pymes en las fases más tempranas de su vida, requiriéndose además soluciones específicas para la ciencia y tecnología y para las empresas medianas y grandes.
  - b) **Formación de Grupos Empresariales**

La relevancia de los Grupos se comprende considerando su potencial tractor de generación de riqueza y empleo. Así, estos ejercen su influencia sobre el conjunto de la cadena de valor o de suministro, y tienen un potencial de gran valor desde la perspectiva del sistema de innovación.

En la actualidad existen en Euskadi más de 70 Grupos Empresariales, que se podrían denominar incluso Multinacionales Vascas, dado que el 95% de ellos posee filiales productivas en el extranjero.
  - c) **Facilitar el ajuste a la globalización**, considerando también la dimensión territorial.
  - d) **Acuerdos de colaboración y alianzas con otras empresas y organizaciones**

Se trata de otra forma de ganar dimensión y poder competir en un entorno global. En Euskadi ha existido tradicionalmente una cultura de colaboración y alianzas, que se ha reforzado a través de la **política de clusters** impulsada por el Gobierno Vasco en la década de los 90.
- Los anteriores ámbitos de actuación se concretan en las siguientes Líneas y Actuaciones:

#### **Línea Estratégica 5: Reforzar los mecanismos e instrumentos de financiación**

- Facilitar el acceso de las empresas a los recursos económicos de agentes públicos, privados, individuales o instituciones.
- Garantizar una gestión coordinada y eficiente de los instrumentos existentes y de aquéllos que se creen para apoyar el crecimiento.

#### **Línea Estratégica 6: Favorecer la aparición de nuevos grupos empresariales y desarrollar los grupos actuales**

- Alcanzar estructuras empresariales de mayor dimensión para incrementar la competitividad, a través de la combinación de negocios.
- Desarrollar grupos empresariales tractores.

## **5. FINANCIACIÓN**

## **6. APOYO A LA CONSTITUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS EMPRESARIALES VASCOS**

**Línea Estratégica 7: Favorecer el ajuste a la globalización y la cohesión territorial**

- Facilitar el ajuste empresarial a las condiciones de mercado.
- Promover la cohesión territorial creando actividad económica.

**7. FAVORECER EL AJUSTE  
EMPRESARIAL Y TERRITORIAL**

**Línea Estratégica 8: Fomentar la cooperación empresarial y las alianzas estratégicas**

- Intensificar la colaboración entre organizaciones en proyectos o actuaciones que refuerzen su competitividad.

**8. FOMENTO DE LA  
COLABORACIÓN Y ALIANZAS**

**III. Internacionalización**

- La dimensión exterior de la economía vasca en los últimos años se ha caracterizado por:
  - Una presencia estable en los mercados exteriores.
  - Un saldo exterior cercano al equilibrio.
  - Un trasvase de exportaciones de 10 puntos sobre el PIB desde el resto del Estado a terceros países (resultado de la integración europea e internacional iniciada en los ochenta).
  - Una creciente implantación exterior del tejido empresarial vasco. Es preciso recordar que la internacionalización dentro de la empresa abarca todas sus actividades y procesos, no sólo el proceso de ventas, sino también la producción, las compras, etc.
- Pese a lo anterior, todavía existe potencial de desarrollo en la actividad internacional de las empresas vascas, considerando la concentración de las exportaciones por:
  - Productos de nivel tecnológico medio.
  - Sectores: más del 60% de las exportaciones se concentran en 4 actividades (automoción, máquina-herramienta, productos de fundición, hierro y sus manufacturas, y el caucho).
  - Mercados destino: la UE absorbe el 70% de las exportaciones vascas.

**Línea Estratégica 9: Fomentar la vocación de expansión internacional en las empresas vascas como vía para la mejora de la competitividad**

- Sensibilizar a las empresas sobre la conveniencia de internacionalizarse como factor de crecimiento y de mejora de su competitividad.

**9. FOMENTO DE LA VOCACIÓN  
INTERNACIONAL EN LAS  
EMPRESAS VASCAS**

**Línea Estratégica 10: Capacitar a las personas y a las organizaciones para la actividad internacional**

- Disponer de personas capacitadas para la internacionalización.
- Actualizar el conocimiento en aspectos críticos de la gestión internacional.

**10.1. APOYO AL DESARROLLO DE  
PERSONAS CON PERFIL  
INTERNACIONAL**

**10.2. POTENCIAR DE LAS  
CAPACIDADES DE GESTIÓN  
INTERNACIONAL DE LAS  
EMPRESAS**



**Línea Estratégica 11: Potenciar la capacidad exterior del tejido empresarial vasco**

**11. APOYO A LA INICIACIÓN Y/O CONSOLIDACIÓN DE LA FUNCIÓN INTERNACIONAL**

- Potenciar la presencia de la empresa vasca en mercados exteriores:
  - Incrementando la base de empresas con actividad internacional.
  - Incrementando la actividad exterior de las empresas ya internacionalizadas, a lo largo de toda la cadena de valor (investigación, producción, comercialización, etc.).

**Línea Estratégica 12: Promover la cooperación inter-empresarial para la internacionalización**

**12. FOMENTO DE LA COLABORACIÓN EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**

- Potenciar la internacionalización a través de la colaboración y la cooperación entre empresas, agentes intermedios e instituciones.

# 6

## Estrategias de Comercio y Turismo

# C

- Como se planteaba en la introducción, el Plan de Competitividad 2006-2009 integra las conclusiones surgidas en las reflexiones de los distintos clusters y **aborda de forma específica las estrategias de Comercio y Turismo**, competencia del Departamento de Industria, Comercio y Turismo.
- De este modo, la estrategia de Comercio, un sector importante por su peso y capacidad estructurante de la vida urbana, experi-

menta una profunda transformación al hilo de los ejes del Plan. La estrategia de Turismo, por su parte, pasa por consolidar el indudable éxito obtenido en el turismo cultural, de negocio y de ciudad para desarrollar nuevos productos y segmentos complementarios.

- A continuación, se resumen las principales líneas de las respectivas estrategias:

### *Líneas Estratégicas de Comercio*

#### ● Cooperación Espacial y Territorial

- Plataforma para entornos urbanos: BILGUNEAK.
- Apoyo a entornos residenciales periféricos.
- Apoyo a zonas desfavorecidas y a entornos de baja intensidad poblacional.
- Racionalización y desarrollo de nuevos modelos de aprovisionamiento mayoristas y minoristas.
- Renovación de los espacios de venta ambulante.

#### ● Cooperación sobre Procesos Empresariales

- Plataformas de colaboración interempresarial en la cadena productivo-distributiva: ELKARGUNEAK.
- Cooperación-integración horizontal: Colaboración empresarial en procesos funcionales.
- Fortalecimiento de la dimensión empresarial y los nuevos proyectos empresariales (emprendizaje).

#### ● Innovación y Excelencia Empresarial

- Puntos de encuentro para el estímulo a la innovación y la dinamización empresarial.
- Procesos de certificación de calidad en establecimientos comerciales.
- Nuevas tecnologías: Proyectos de desarrollo de herramientas tecnológicas.
- Procesos de sucesión tutorizada para la actualización estratégica del negocio.

#### ● Gestión y Difusión del Conocimiento

- Diseño y formalización del dispositivo de observación.
- Gestión y difusión de la innovación y el conocimiento.

#### ● Ordenación comercial

### *Líneas Estratégicas de Turismo*

#### ● Favorecer la creación de nuevos productos turísticos en segmentos estratégicos a través de la creación de nuevos recursos o la puesta en valor turístico de otros ya existentes.

#### ● Promover la creación de nuevas empresas turísticas y el fortalecimiento del tejido empresarial ya existente.

#### ● Incrementar y mejorar la presencia de Euskadi como destino turístico en los mercados.

#### ● Desarrollar la cultura de la Calidad y de la Innovación en empresas, productos y destinos turísticos.

#### ● Abordar las necesidades de formación y conocimiento en colaboración con el sistema educativo-formativo y agentes del sector turístico.

#### ● Promover una gestión turística del territorio en claves de sostenibilidad económica cultural y ambiental.

#### ● Desarrollar la nueva organización derivada de la reflexión estratégica y los objetivos propuestos.



# 7

## Recursos asignados

# C

- El presente Plan compromete un nivel de recursos acorde con sus ambiciones de apoyar la transformación económica de Euskadi.
- Con **2.041 millones de €** para el cuatrienio supone un **incremento del 22% sobre el PIPE precedente**.
- En coherencia con las prioridades establecidas en el plan, el principal incremento se produce en los fondos asignados al **eje de innovación**, que se cifran en 781 millones de €, con el objetivo de alcanzar la convergencia con Europa en este ámbito. Asimismo se dota de importantes instrumentos de política industrial para hacer frente a las deslocalizaciones y potenciar la formación de grupos

empresariales enraizados en el territorio. Con una dotación pública de 120 millones de €, propone la constitución de un **Nuevo Fondo de Participaciones Industriales**, estando abierto a la participación de otras entidades públicas y privadas.

● Finalmente, como fuentes de recursos y además del presupuesto ordinario del Departamento, se debe mencionar las fondos provenientes del Plan Especial de Inversiones Económicas y Sociales, la desinversión en participaciones en empresas (que ya hayan cumplido la finalidad estratégica para la que fueron adquiridas) y los recursos que aporten las sociedades públicas (bien por autofinanciación o endeudamiento).

**Resumen de Recursos Económicos Asignados al Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009**

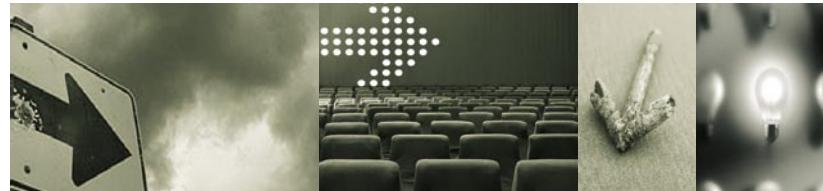
<b>Unidades: millones €</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>TOTAL</b>
Innovación en las empresas y en la sociedad	154,24	200,44	202,53	224,12	781,32
Dimensión y grupos en la economía global	84,48	118,09	135,84	138,29	476,69
Comercio	29,76	30,27	31,22	31,57	122,83
Turismo	21,48	24,18	25,94	27,13	98,73
Suelo y otras infraestructuras	78,66	111,65	107,31	100,35	397,96
Energía: Estrategia energética vasca	44,44	44,70	38,38	35,67	163,18
<b>TOTAL</b>	<b>413,06</b>	<b>529,32</b>	<b>541,22</b>	<b>557,13</b>	<b>2.040,72</b>

Fte: DICT.



Plan de  
Competitividad  
Empresarial  
e Innovación  
Social

2006-09





# Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social