



# *Transformación Productiva y Despegue de la Innovación*

INFORME DE SEGUIMIENTO

# 2006/07

17 de marzo de 2008







# INDICE

---

<b>1. Marco de Referencia</b>	<b>5</b>
1.1 Introducción.....	7
1.2 Indicadores de la estrategia de Lisboa.....	9
1.3 El escenario macroeconómico, el modelo de crecimiento y la posición competitiva de la economía vasca.....	12
<b>2. Modelo de Competitividad</b>	<b>25</b>
2.1 Las fuerzas del Modelo de Competitividad.....	27
2.2 Los objetivos estratégicos.....	30
<b>3. Innovación</b>	<b>35</b>
3.1 Valoración global del eje de Innovación .....	37
3.2 El despegue de la Innovación .....	43
3.3 Actuaciones dentro de los Planes de Acción .....	59
<b>4. Dimensión y grupos en la economía global</b>	<b>123</b>
4.1 Valoración global del eje Dimensión .....	125
4.2 Una transformación productiva en marcha.....	129
4.3 Creación de Empresas .....	137
4.4 Crecimiento de empresas y grupos empresariales.....	147
4.5 Internacionalización.....	157
<b>5. Estrategias de Comercio y Turismo</b>	<b>167</b>
5.1 Comercio .....	169
5.2 Turismo.....	185
<b>6. Suelo y energía</b>	<b>203</b>
6.1 Suelo .....	205
6.2 Energía.....	217
<b>7. Cuadro de Mando Integral</b>	<b>227</b>
7.1 Indicadores intermedios.....	229
7.2 Escenario presupuestario .....	235
7.3 Indicadores de los Planes de Acción	237





1

## Marco de referencia





## 1. Marco de referencia



### 1.1 – INTRODUCCIÓN

La aprobación del Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009 por el Consejo del Gobierno Vasco tuvo lugar el 26 de julio de 2006, y el consiguiente debate parlamentario del mismo el 2 de abril de 2007, con la aprobación por unanimidad de los grupos presentes de un total de 33 propuestas de resolución, que constituían un respaldo de los contenidos del Plan y que además proponían en algunos casos eventuales líneas de desarrollo y de trabajo futuro.

De entre estas resoluciones tiene especial significación la relativa a la creación en el marco del Foro de Competitividad de un observatorio de la industria, con participación de los agentes sociales para el seguimiento de los planes de política industrial realizados por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Posteriormente, el propio Parlamento aprobó una proposición no de ley que desarrollaba la citada resolución, con el contenido que se reproduce en el recuadro adjunto. Tanto la proposición como la resolución venían a confirmar la línea de compromiso que el Gobierno ya había establecido en el Acuerdo Interinstitucional con las Diputaciones Forales para el desarrollo y aplicación del Plan, conforme a la cual se preveía la existencia dentro del Foro de un **Consejo General** que sería el máximo órgano y tendría carácter permanente, y por otro lado de grupos específicos en función de los temas a desarrollar de acuerdo con la experiencia anterior.

Una vez completado el ciclo institucional y transcurrido y cerrado el ejercicio el presente **Informe de Seguimiento**, además de responder a los criterios de gobernanza operativos con carácter general en el seno del Gobierno y a los que se refiere su acuerdo de aprobación, responde también a la más amplia rendición de cuentas que con participación de los agentes concernidos se plantea en el marco del Foro de Competitividad Euskadi 2015.

El Informe se estructura en cuatro bloques de contenidos, que tienen que ver con el *Marco de Referencia*, con el *Modelo de Competitividad*, con los *Ejes y Estrategias* y con los indicadores acerca de estos que se contienen en el *Cuadro de mando*. Se trata de un despliegue de arriba hacia abajo que primero da cuenta del contexto de la política de competitividad, pasando revista al escenario económico y al posicionamiento competitivo general, para luego profundizar en su desarrollo a través de los distintos



ejes y estrategias, con inclusión de diagnósticos del área y de una explicación de las actuaciones llevadas a cabo en el seno de la misma, y finalmente en el Cuadro de Mando con la inclusión de los indicadores intermedios y de los planes de acción.

## PROPOSICION NO DE LEY APROBADA POR EL PARLAMENTO SOBRE EL OBSERVATORIO DE LA INDUSTRIA

1. El Parlamento Vasco insta al Gobierno Vasco a crear en el marco del Foro de Competitividad un Observatorio de la Industria como lugar de encuentro permanente del Gobierno con los principales agentes concernidos por la política de competitividad.
2. Atendiendo a los principios de gobernanza y, en particular, al principio de participación definida en el Libro Blanco de la Comisión Europea, el Observatorio canalizará una amplia participación de los agentes interesados en la política industrial; y en particular, las asociaciones empresariales, los sindicatos, otras administraciones, las asociaciones clusters y sectoriales, las Cámaras de Comercio, la federación de cooperativas, los centros tecnológicos, las universidades, así como representantes directos del mundo empresarial.
3. La función del Observatorio es la de llevar a cabo un seguimiento de los planes de política industrial, la de analizar la información existente de la industria y sus diferentes sectores en la CAPV con carácter actualizado, promover el intercambio de informaciones y debatir sobre factores críticos para la competitividad que se vayan suscitando, y de contribuir a la revisión y formulación futura de los propios planes del Gobierno.
4. Para el desarrollo de su función, el Observatorio se podrá dotar de una representación permanente y de grupos de trabajo específicos para el análisis de los factores críticos y de áreas temáticas concretas.

Vitoria-Gasteiz, 7 de junio de 2007

Reyes  
ACCIONISTAS VASCOS.

~~José Luis~~  
EB-BEDALEK

ALM Sernando Marz  
SV-ES GRUPO POPULAR

Julio Madrid  
ALCARTA SINTES



## 1.2 – INDICADORES DE LA ESTRATEGIA DE LISBOA

El presente Informe no tiene por objeto la revisión del contexto del diagnóstico del Plan ni la Visión y el Modelo de Competitividad, que lógicamente son estables a lo largo de su vigencia. Sin embargo, el **Modelo de Competitividad** se encuentra conceptualmente incardinado en la estrategia de la segunda transformación que guarda a su vez relación directa con la estrategia de Lisboa. Al igual que se hacía en el Plan, una primera aproximación al contexto de progreso de la competitividad vasca pasa por la revisión de los llamados Indicadores estructurales, como antesala para profundizar luego en los propios de la competitividad y de los ejes de desarrollo del Plan.

La primer constatación después de transcurridos dos años es la de un franco progreso general económico y social, que lógicamente merece algunos matices según se trate de los diferentes bloques de indicadores. En lo que se refiere al contexto económico general se ha producido **un importante avance en PIB por habitante y en productividad de la economía**.

En cuanto al empleo, la evolución es también francamente positiva por un **notable avance en la tasa de empleo**, si bien aparece algo deslucido por un descenso en la participación de la población masculina de mayor edad en la fuerza laboral. Este último indicador no obstante se presta a lecturas diversas, ya que su importancia se encuentra más ligada a la sostenibilidad de las finanzas públicas que a la cohesión o la eficiencia de la economía. De hecho ocurre que una de las debilidades de la economía vasca es la presencia de un alto porcentaje relativo de la fuerza de trabajo con bajos niveles de cualificación que se va corrigiendo de forma acelerada a medida en que se produce el reemplazamiento de los efectivos de más edad.

El bloque de investigación e innovación sí manifiesta claro oscuros, debido a la parte relativa a la formación de las personas. Lógicamente en próximos apartados habrá ocasión de analizar exhaustivamente este campo de la mano del European Innovation Scoreboard; que pondrá de manifiesto lo insuficiente de esta aproximación de los 14 indicadores, pero de momento hay que adelantar que un **progreso en esfuerzo en I+D** que se ve obscurecido por una reducción de las personas de entre 20 y 24 años que alcanzan al menos la formación secundaria, en concreto por un menor porcentaje de mujeres que obtienen esa cualificación.



## LOS 14 INDICADORES ESTRUCTURALES DE LA ESTRATEGIA DE LISBOA

Indicador	Años	PLAN		INFORME		Tendencia
		Euskadi	UE27	Euskadi	UE	
1. PIB por habitante en paridad de poder de compra	2004-06	126,5	100	136,2	100	
2. Productividad por persona ocupada (ppc)	2004-06	126,9	100	131,3	100	
3.1 Tasa de empleo total	2004-06	64,4	62,9	66,5	64,3	
3.2. Tasa de empleo femenino	2004-06	51,6	55,4	57,0	57,2	
3.3 Tasa de empleo masculino	2004-06	75,3	70,3	75,8	71,6	
4.1 Tasa de empleo total ( 55-64)	2004-06	40,7	40,7	41,7	43,5	
4.2 Tasa de empleo femenina ( 55-64)	2004-06	24,4	31,6	27,4	34,8	
4.3 Tasa de empleo masculina ( 55-64)	2003-06	57,6	50,3	56,4	52,6	
5. Gasto en I+D/ PIB	2004-06	1,42	1,83	1,47	1,84	
6.1. Nivel de educación de las personas jóvenes	2004-06	80,20	77,1	79,2	77,8	
6.2. Nivel de educación de las jóvenes	2004-06	86,4	79,9	84,7	80,7	
6.3. Nivel de educación de los jóvenes	2004-06	74,2	74,3	74,2	74,8	
7. Nivel de precios comparado	2004-06	90,9	100	93,2	100	
8 Nivel de inversión empresarial (FBCF/PIB)	2004-06	24,1	17,3	25,7	18,2	
9.1 Tasa de riesgo de pobreza UE 25	2004	16,5	15		16	
9.2 Tasa de riesgo de pobreza femenina UE 25	2004	18,6	17		17	
9.3 Tasa de riesgo de pobreza masculina UE 25	2004	14,3	15		15	
10.1 Dispersión de las tasas de empleo UE 25	2003-05	6,3	12,9	5,3	11,9	
10.2 Dispersión de las tasas de femenino UE 25	2003-05	9,9	18,8	8,6	19,9	
10.3 Dispersión tasas de empleo masculino UE 25	2003-05	5	10,4	3,9	9,7	
11.1 Tasa de paro de larga duración	2004-06	2,9	4,2	1,4	3,7	
11.2 Tasa de paro de larga duración femenino	2004-06	3,9	4,6	1,4	4,0	
11.3 Tasa de paro de larga duración masculino	2004-06	2,2	3,9	1,4	3,5	
12. Emisión de gases efecto invernadero	2004-06	123	92,8	122	92,1	
13. Intensidad energética de la economía	2004-05	178,2	211,1	183,2	208,1	
14. Volumen de transporte en % PIB	2002	123,7	102,4			

Fuente: Eustat, Dirección de Economía y Planificación del Gobierno Vasco y elaboración propia.

Los indicadores de reforma económica evidencian, por un lado, el positivo esfuerzo inversor de la economía vasca, pero por otro cómo siguiendo el comportamiento de la economía española, registra una permanente inflación diferencial respecto a la Unión Europea, que hace elevar el nivel de precios con la consiguiente pérdida de competitividad. Es cierto que las tensiones en los precios están relacionadas positivamente con la tasa de crecimiento económico, que ha venido siendo substancialmente superior en Euskadi pero también que su persistencia apunta a características propias de la estructura económica.

Los indicadores del bloque de cohesión, a la espera de los datos de pobreza, son todos positivos, mostrando el **enorme impacto del auge de la ocupación en el bienestar de la población**, mediante la reducción de las expresiones más problemáticas del desempleo, como son el paro de larga duración o los desequilibrios por sexo o territorio, que se han visto también reducidos en el periodo.

Finalmente, hay que referirse al Medio Ambiente, que revelan un **insuficiente progreso hacia el objetivo de Kyoto** de lograr un incremento del 15% de emisiones para 2010 sobre la base de 1990; y por otro un controvertido retroceso en la intensidad energética de la economía que no responde a la realidad y que por ello merece ser puntualizado. Efectivamente, el indicador europeo impone un concepto de intensidad energética basado en el consumo interior, que prácticamente viene empeorando desde 2001, pero que es debido al creciente peso del consumo de gas asociado a las centrales de ciclo combinado que está sustituyendo importaciones de electricidad (que antes no se computaban) por producción propia. Es evidente que el concepto relevante debe ser el del consumo final ligado al uso de la energía, y que de acuerdo con él **se está reduciendo notablemente la intensidad energética de la economía**: de hecho en 2006 se ha logrado una reducción del 8,1% sobre el nivel de 2000, cuando en 2004 esa reducción era tan sólo del 1,2%.

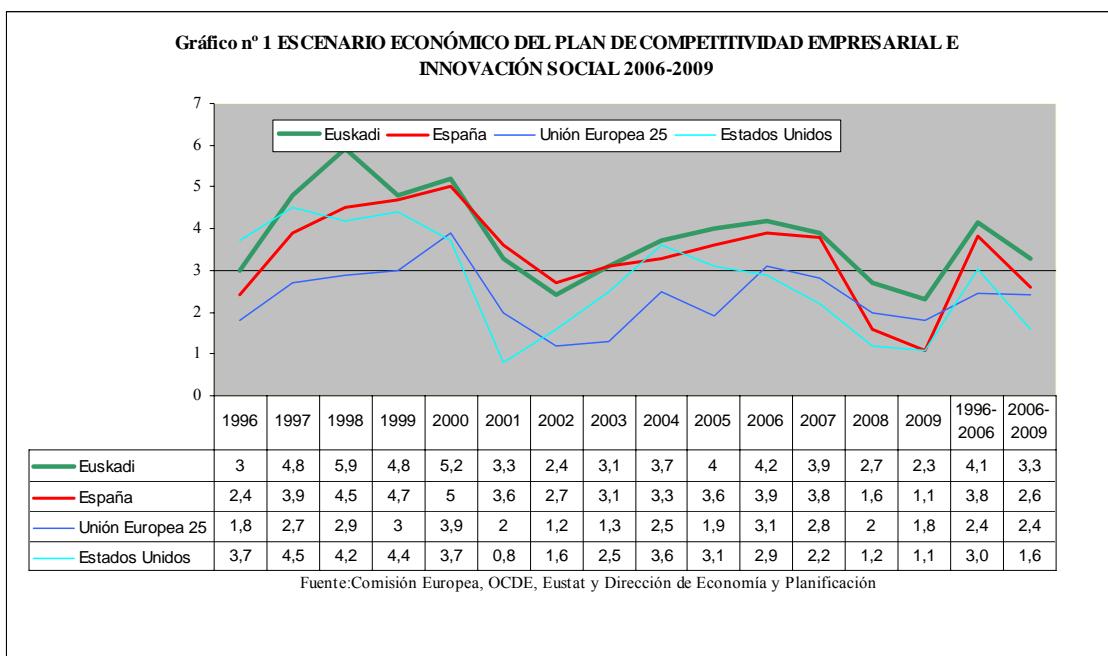
En resumidas cuentas, los indicadores estructurales conforman un cuadro excesivamente sintético que debe ser tomado por ello con cautela y sometido a un escrutinio más profundo en los diferentes campos. Aun con su carácter fragmentario los indicadores retratan a grandes rasgos la evolución económica y social, y de acuerdo con ellos puede decirse que **Euskadi avanza a buen ritmo en la senda marcada por la estrategia de Lisboa**. Esta visión excesivamente sumaria que será explorada en profundidad en los ulteriores apartados en todo lo concerniente a la competitividad.

### **1.3 – EL ESCENARIO MACROECONÓMICO, EL MODELO DE CRECIMIENTO Y LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA ECONOMIA VASCA**



Un balance como el que acabamos de describir no sería posible sin un contexto de crecimiento económico. El Plan no apuntaba a un escenario macroeconómico preciso para su periodo de vigencia, pero si reconocía como tendencia la consolidación de la recuperación económica, incipiente todavía en el momento de su formulación, apuntando a tasas no menores del 3% y a un cambio en el modelo de crecimiento de la mano de un mayor protagonismo de la industria.

Lo cierto es que el comportamiento real de la economía vasca ha superado en estos dos primeros años aquellas expectativas, porque **el crecimiento se ha movido en el entorno del 4%**, una tasa muy alta para un país de antigua industrialización, de alto nivel relativo de renta y que no presenta crecimiento demográfico. Lo cierto es que la economía vasca cierra la década 1996-2006 con ese nivel del 4,1% de crecimiento acumulativo anual, que supera a la economía española y de forma crecida al de Estados Unidos y no digamos a la Unión Europea.

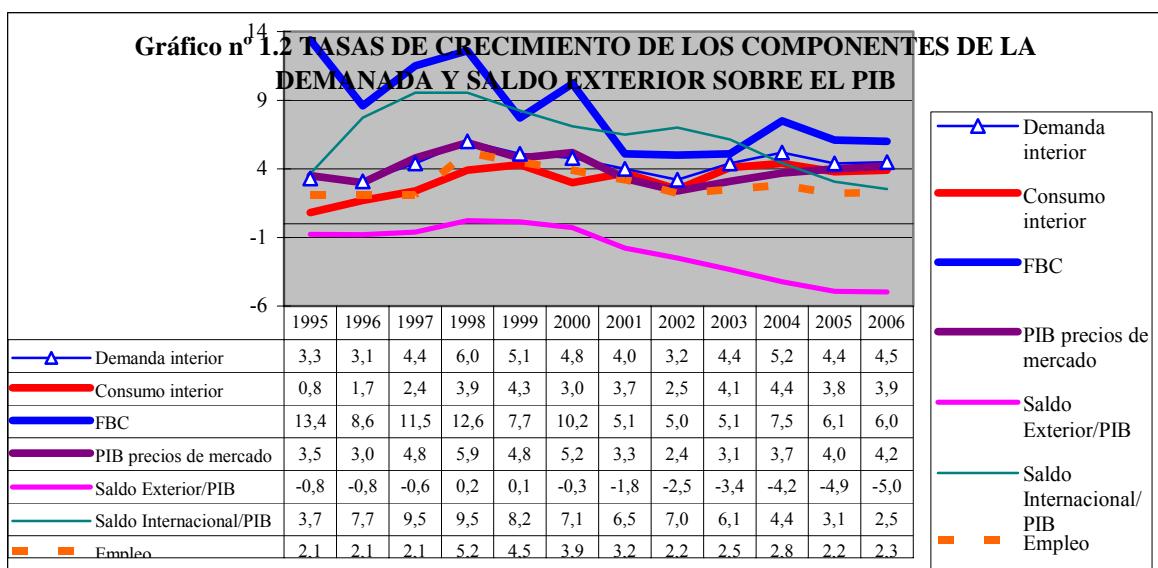


El balance comparativo de esta década de crecimiento en el que entra en juego la Unión Europea de los 25, comienza a revelar que la proverbial diferencia favorable a los Estados Unidos en materia de crecimiento comienza a no ser tan señalada, sobre todo ante las expectativas que se abren para el inmediato futuro.

Precisamente en los momentos en que se elabora este informe una profunda convulsión de los mercados financieros ante la expectativa de una recesión de la economía americana, arroja dudas sobre el conjunto de previsiones a pesar de lo recientes de las mismas. Teniendo en cuenta que hoy ya no se tiende a entender la recesión en sentido formal como dos trimestres de crecimiento negativo, sino más bien como un



crecimiento anual reducido que lleva a la destrucción de empleo y que puede entrañar un pico trimestral negativo, parece que una cierta recesión es inevitable y que lo está en juego es la medida en la que la misma se extienda, sobre todo al mundo desarrollado. La idea dominante hoy es que no asistiríamos a una recesión global sino a una **recomposición de la economía mundial** con pérdida de peso de Estados Unidos y mayor protagonismo de China y los países en desarrollo.

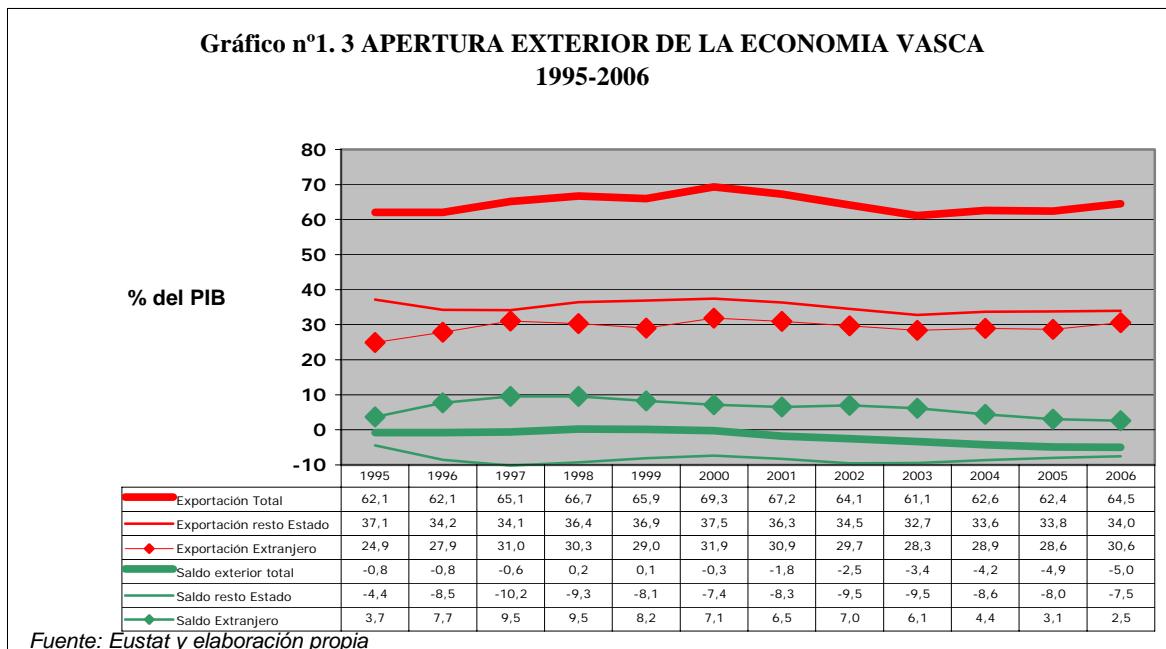


Aun reconociendo la incertidumbre respecto al escenario de referencia que se presenta en el Gráfico nº1.1 , lo cierto es que cabe esperar que se mantengan las diferencias relativas entre las distintas áreas. Contemplando el escenario del Plan **para el conjunto del periodo 2006-2009**, ya advertimos que un cambio importante estaría en cierres: el crecimiento europeo sería claramente superior al americano, y la economía vasca por su parte mantendría aún un diferencial favorable, hasta el punto que **podría cerrar este periodo con una alta tasa media de crecimiento del 3,3%**.

El reciente periodo de crecimiento de la economía vasca que comienza a partir de la baja tasa relativa de 2001, presenta características singulares. El ciclo de la inversión ya no tiene el carácter explosivo de la pasada década, a pesar de su tasa de crecimiento estimable y se mantiene bien por encima del crecimiento de la economía, mientras que **el consumo favorecido por la impresionante creación de empleo juega un papel mucho más acusado como motor de crecimiento**. Esa transformación tiene un gran impacto en los cambios registrados en el sector exterior. El saldo exterior internacional sigue manteniendo un nivel positivo aunque se reduce considerablemente respecto a finales de los noventa, en tanto que el saldo con el resto del Estado intensifica sensiblemente su signo negativo. **El impacto del vigor de la demanda interna** en definitiva se **filtra a las cuentas exteriores**, ocasionando un déficit comercial de bienes



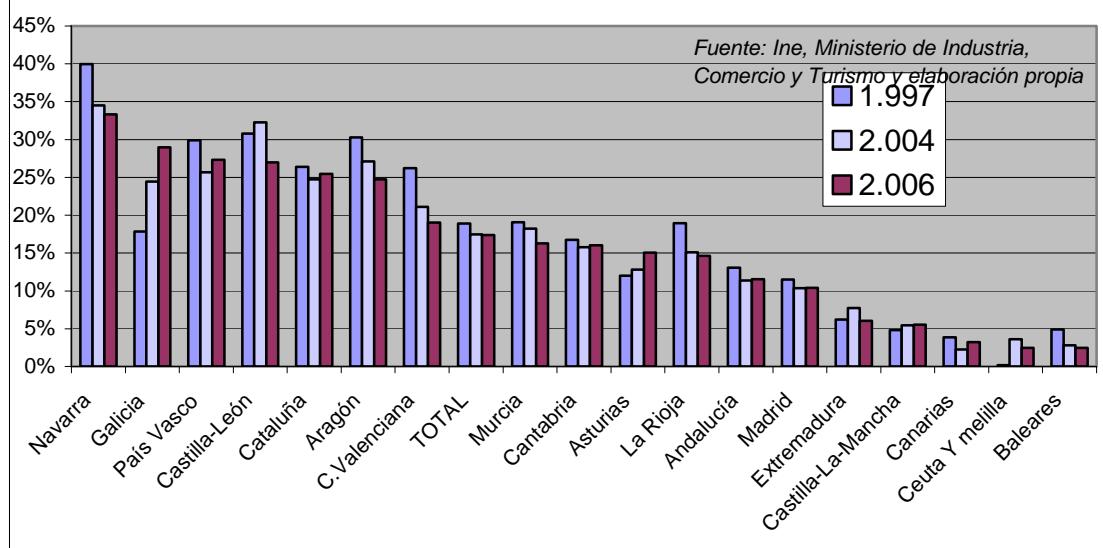
y servicios que alcanza al 5% del PIB en el último año 2006, que no sorprende cuando recordamos que el de a economía española se acerca a los dos dígitos.



Aunque una lectura apresurada de estos primeros datos podría poner en duda la evolución de la competitividad, lo cierto es que la situación del sector exterior se explica por el impacto de las importaciones y en alguna medida por las exportaciones al resto del Estado y la debilidad de su sector industrial, pero no por una pérdida de competitividad porque las **el esfuerzo exportador medido a través del peso de las exportaciones internacionales en el PIB corriente se mantiene en el 30%** y ello es un logro notable habida cuenta del incremento nominal de este último.



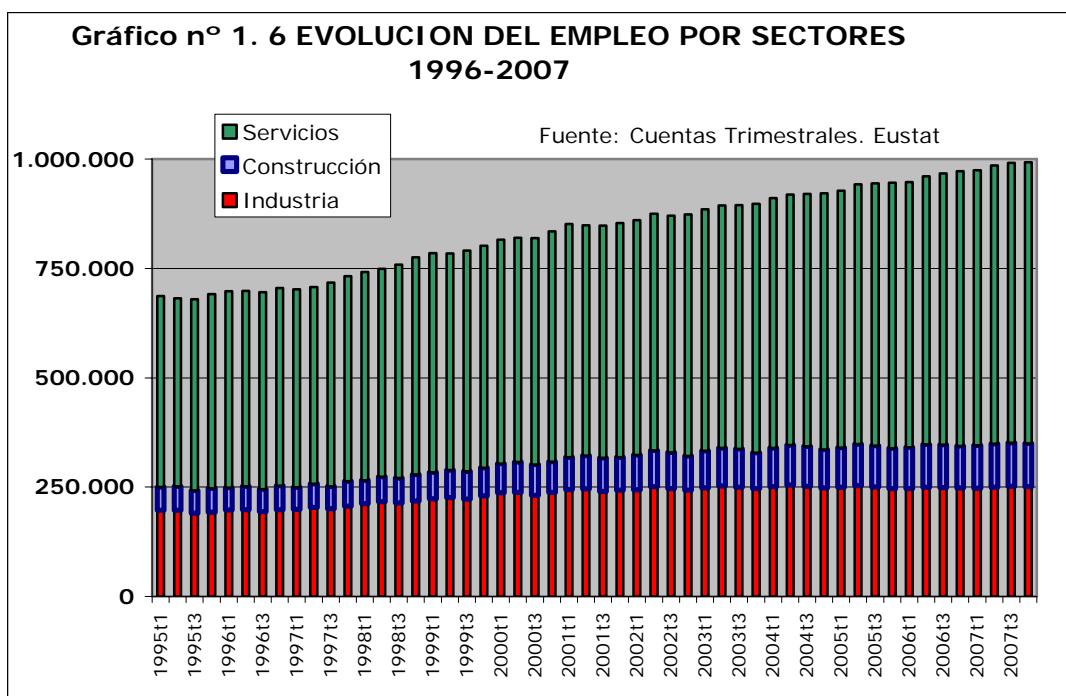
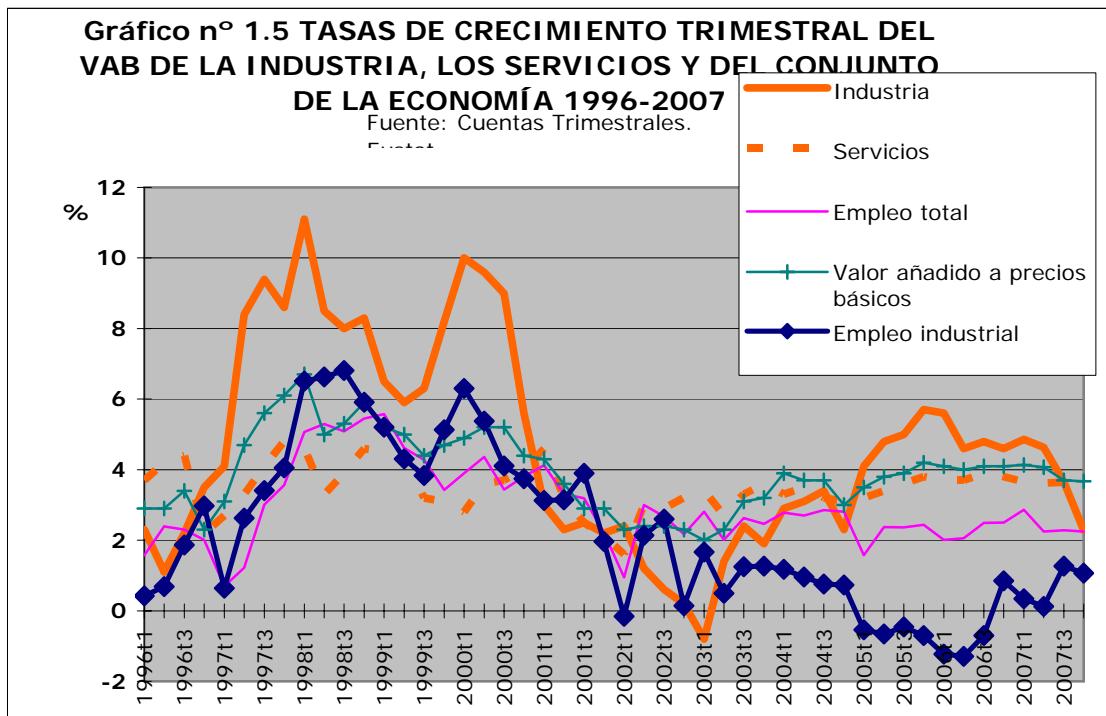
Gráfico nº 1.4 EXPORTACIONES SOBRE PIB DE LAS CCAA



De la misma manera, tomando datos del INE y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio sobre las exportaciones de las Comunidades Autónomas, Euskadi progresó hasta el tercer lugar desde el cuarto que se hacía constar en el diagnóstico del Plan correspondiente al año 2004.

El tema de la competitividad lo vamos a retomar enseguida, pero ahora interesa ahondar en el modelo económico. El panorama que acabamos de describir refleja el enorme impacto que la revolución del empleo ha tenido en la estructura económica vasca. **Un país cuya población apenas ha aumentado en 40.000 personas en la última década ha visto crecer el empleo un 38%, esto es, ha incorporado nada menos que 270.000 personas a la fuerza de trabajo.** Esto ha tenido una multiplicidad de efectos económicos y sociales, de entre los que nosotros retenemos por sus directos efectos económicos el relativo al nivel de consumo y a la alteración del propio modelo de consumo de las familias, y el relativo al boom de la vivienda y el consiguiente endeudamiento.

Ese comportamiento del empleo además de provocar una fuerte demanda exterior, ha estado asociado desde un punto de vista sectorial al crecimiento del sector terciario con tasas próximas al 4%, es decir, muy similares a las del conjunto de la economía. Pero en esa economía que ha llegado al umbral del millón de ocupados, lo que resulta tremadamente importante es el **enorme esfuerzo desplegado por el sector industrial para acompañar y alimentar esa transformación consiguiendo mantener el volumen de ocupación en sus grandes cifras, en el entorno de los 250.000 empleos**, a través de un fuerte crecimiento de su valor añadido que ha permitido altas ganancias de productividad que alimentan al conjunto de la economía.

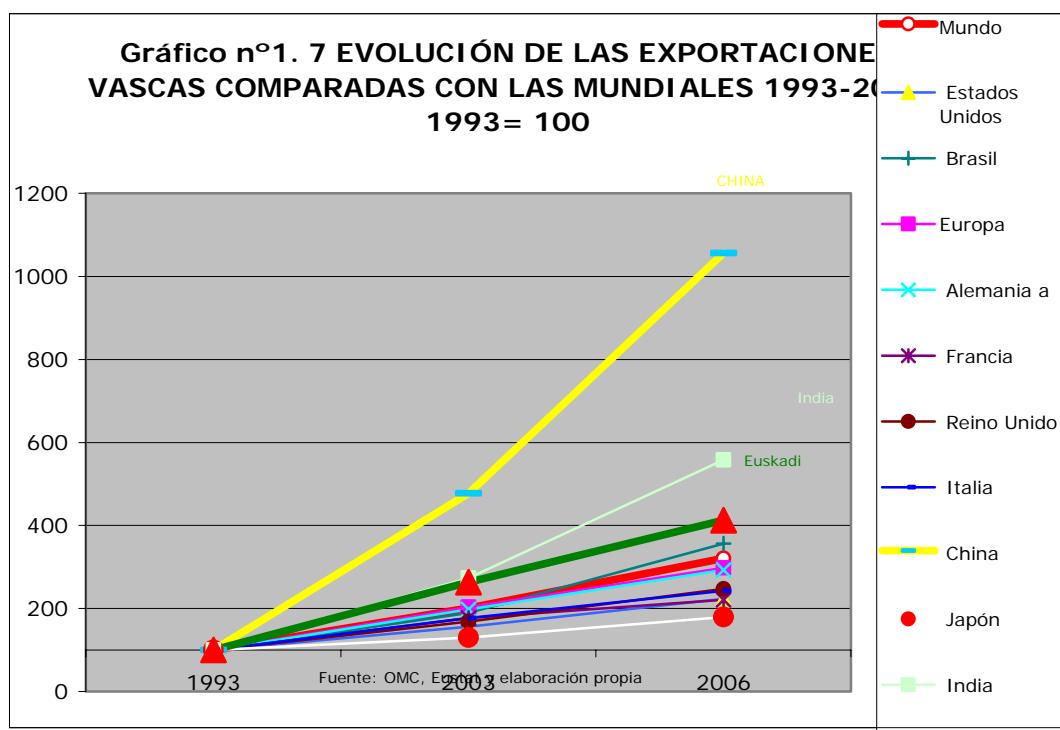


Cabe recordar que la industria había tocado fondo en el primer trimestre de 2003 a consecuencia de la debilidad de la coyuntura internacional y que todavía en el momento del lanzamiento del Plan no estaba del todo clara la firmeza de la recuperación y no digamos su capacidad para arrastrar al empleo. Luego se ha visto que el crecimiento era intenso y persistente, hasta el tercer trimestre de 2007 claramente por encima del



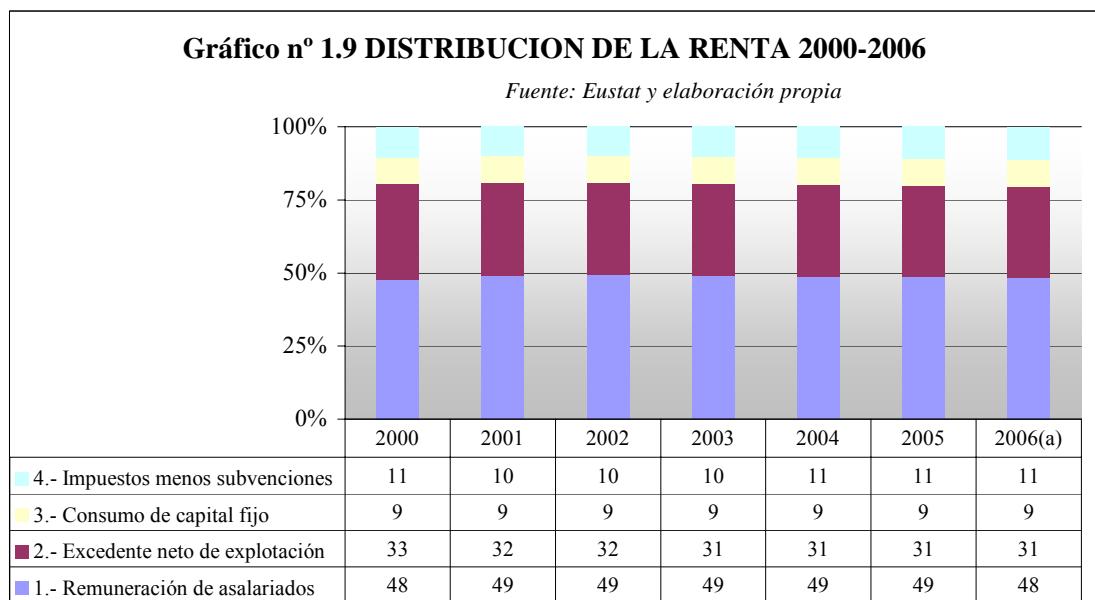
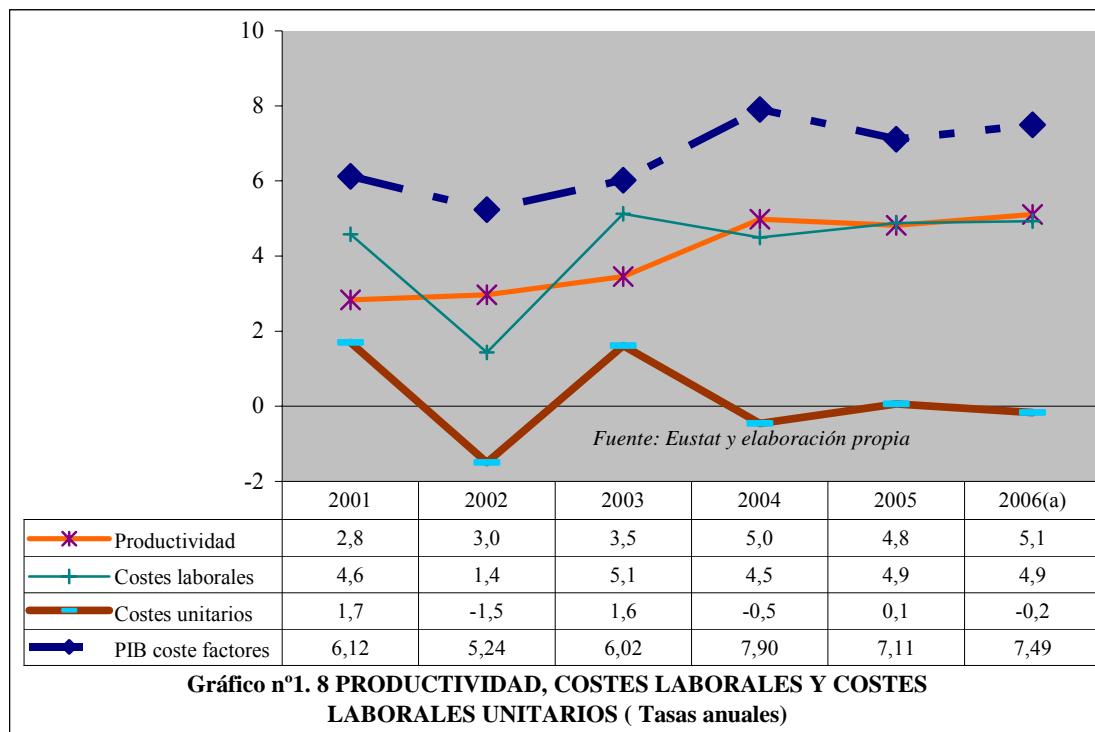
correspondiente al PIB total y con ello capaz de invertir la tendencia a la pérdida de empleo.

La clave del comportamiento del sector industrial es que es capaz de protagonizar ciclos más explosivos de crecimiento por estar volcado hacia los mercados exteriores, y en un contexto de expansión de estos lograr altas tasas de crecimiento siempre sostenidas por su competitividad.



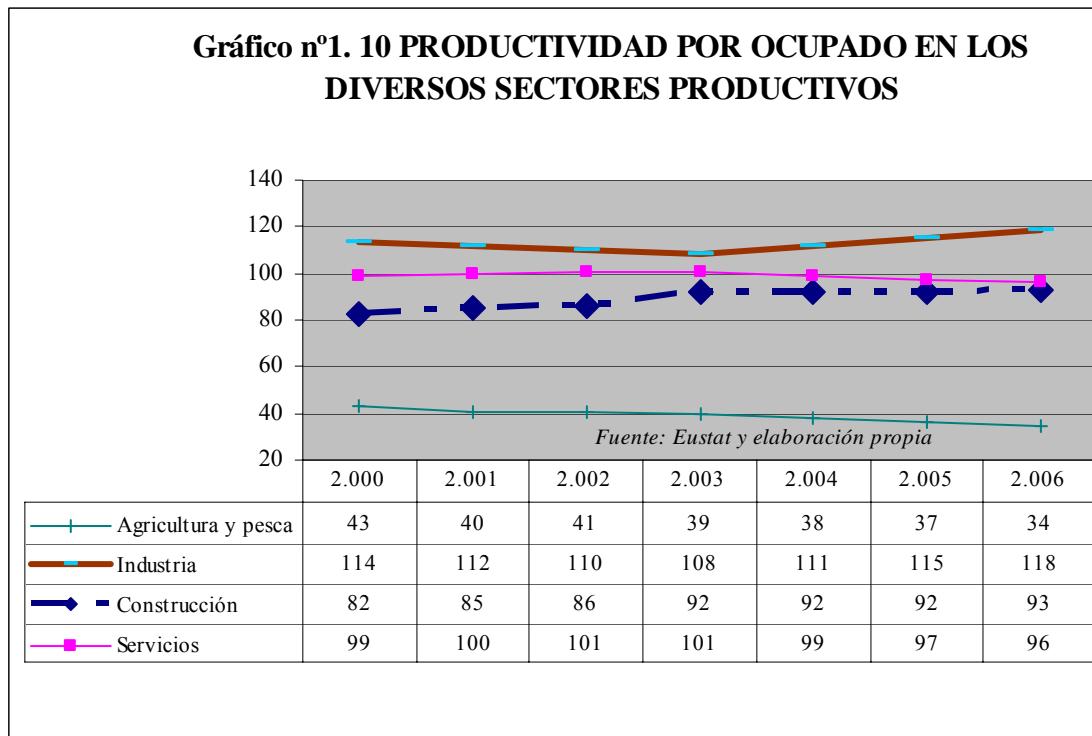
En ese panorama internacional que, como se apuntaba más arriba, se dirige hacia una recomposición clara de fuerzas, la economía vasca ha tenido un desempeño notable a juzgar por su participación en las exportaciones mundiales. Tomando números índices con base en 1993<sup>1</sup>, sólo el espectacular crecimiento de China e India superan el crecimiento de las exportaciones vascas, cuyo crecimiento supera al obtenido por los principales países europeos y en general por los desarrollados y aún otros emergentes distintos de los citados. Es verdad que debido al fortísimo crecimiento de India y China, entre 2003 las exportaciones vascas que habían pasado de una cuota del comercio mundial de mercancías del 0,14 al 0,18, reducen su peso ligeramente hasta el 0,177, pero siguen aumentando su peso en Europa, primero de 0,30 a 0,39 y luego hasta 0,42 en 2006.

<sup>1</sup> Las exportaciones vascas se han traducido a dólares según tipos de cambio medios anuales del Banco de España para su comparación con las estadísticas de la OMC.





Pero claro la competitividad que se precisa para superar con éxito la prueba de los mercados está relacionada con la productividad de la economía y, desde el punto de vista de la sostenibilidad de la empresa de su relación con los costes laborales, cociente que al que se denomina costes laborales unitarios, y que en sí mismo no es más que una expresión de la distribución de la renta.<sup>2</sup>



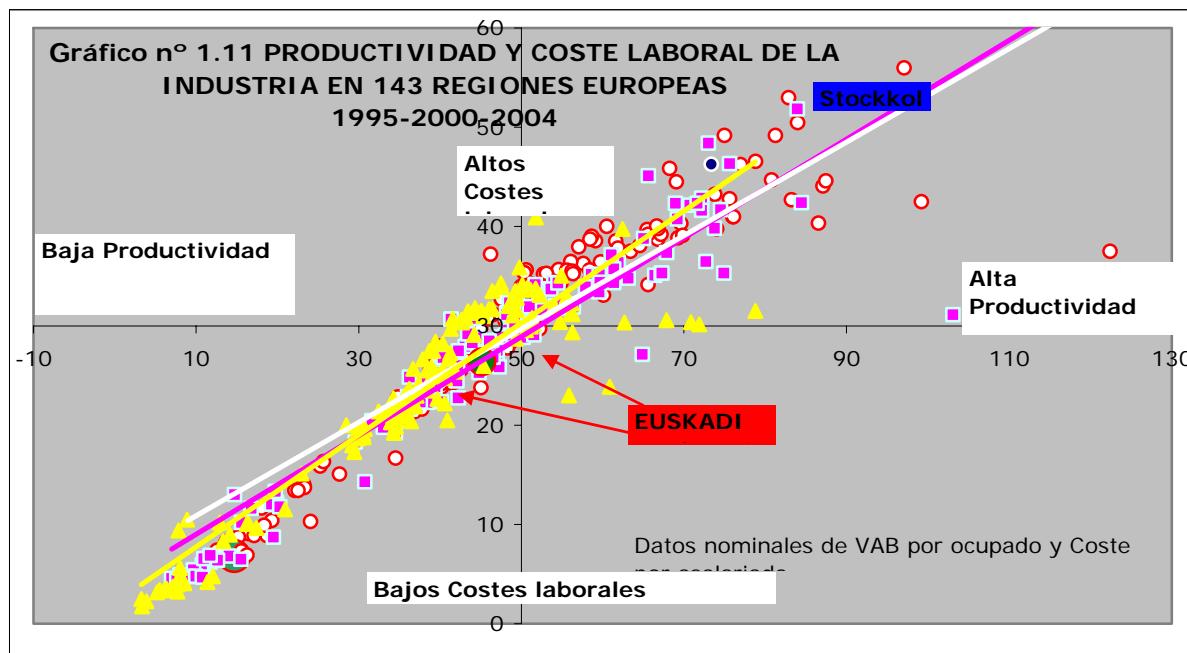
Según nos adelantaban los indicadores estructurales la productividad registraba una evolución positiva en términos comparados. Ahora bien, lo que nos interesa en este punto no son los valores en poder de compra propios de las comparaciones orientadas a indicar el nivel de vida, sino los nominales que son los determinantes para la competencia directa de las economías. Pues bien, con un modelo de crecimiento que todavía es muy intensivo en empleo terciario y que puede incorporar cambios en las condiciones laborales de dedicación (estamos midiendo la productividad por persona no la productividad horaria), no sorprende que las ganancias de eficiencia no agoten las posibilidades del incremento del PIB. Lo que sí aparece claro es que se trata de **un modelo equilibrado en el que la productividad y los costes laborales evolucionan de forma bastante alineada en el conjunto de la economía**. Esto significa en términos generales estabilidad de los costes laborales unitarios, o lo que viene a ser lo mismo, estabilidad en la distribución de la renta entre el factor trabajo y el factor capital.

<sup>2</sup> Al dividir los costes por asalariado entre la productividad por ocupado, el ratio que se obtiene en realidad expresa la participación del trabajo en la renta. (hecha la salvedad de la diferencia entre ocupados y asalariados)



Otra dimensión clave del análisis de la productividad es la sectorial. Ya se ha indicado anteriormente la fuerte contribución de la industria a la productividad. Pero es que hay que insistir también no sólo en la evolución sino en los niveles relativos de productividad: mientras la industria se sitúa casi a un nivel un 20% superior al del conjunto de la economía, que es justamente el nivel al que se aproxima el conjunto del sector servicios, al que se ha acercado notablemente la construcción que ha hecho un significativo progreso en los últimos años. En realidad esa constatación de los **superiores niveles de productividad de la industria y de su capacidad de arrastrar a los del conjunto de la economía** era una de las razones para apuntar al desarrollo industrial como un objetivo estratégico del Plan.

Esas mismas razones son las que hacen conveniente profundizar en la posición competitiva de la industria, analizándola en relación con el variado mosaico de las regiones europeas con las que concurrimos en el mercado interior europeo y en los mercados internacionales. La comparación es pertinente porque los estados, sobre todo los que no son pequeños, ocultan una realidad emergente en la competencia global: la de que cada vez más son los espacios subestatales de pequeña dimensión los que conforman plataformas económicas en las que se desarrollan local o regionalmente los elementos clave del diamante de competitividad porteriano y los más avanzados sistemas de innovación. El criterio de disponibilidad estadística – la existencia de datos nominales completos de productividad, costes laborales y costes laborales unitarios para los años 1995, 2000 y 2004, que es el último disponible – es el que se ha seguido para hacer la muestra. Aunque es algo caprichoso no es discriminatorio y de ello cabe esperar que las 143 regiones europeas (NUTS 2) resultantes en las que desde luego están las regiones ricas del norte y muchas de la nueva Europa ampliada, conforma un colectivo suficientemente amplio no para fijar una posición exacta, pero sí para emitir señales representativas de las tendencias de por donde se mueve la competitividad en el escenario en el que la economía vasca se juega la mayor parte de sus intereses.



Pues bien, **la productividad de nuestra industria se sitúa hacia la mitad de esa muestra** tanto al final como en el año inicial. La posición relativa de productividad y costes, aparece balanceada, situándose siempre justo a la izquierda de la recta de ajuste representativa de todo el colectivo estudiado. Esa recta de ajuste, cuya pendiente (cociente) refleja los costes laborales unitarios se ha ido moviendo en los tres años en el sentido de las agujas del reloj, lo que revela **un avance mayor en productividad que en costes laborales, y por lo tanto una ganancia de competitividad**.

La industria vasca también ha seguido ese movimiento casi exactamente **al mismo ritmo que la media del colectivo representado**: una reducción del 4,6% de los costes unitarios en los nueve años que le lleva a situarse en los valores medios de la muestra que son los que se toman para centrar los ejes de medida. Es interesante hacer notar que muchas de las regiones que figuran delante de Euskadi y que destacan por alta productividad, que en buena medida corresponden a Alemania, Austria y el norte de Europa, y entre ellas las más avanzadas a países escandinavos, se sitúan también claramente a la izquierda de la recta; es decir, no son necesariamente más competitivas cuando se consideran en términos relativos (costes unitarios).

Para finalizar con el examen de la posición competitiva es preciso hacer referencia no ya a los datos macroeconómicos sino a los empresariales. Efectivamente, otra perspectiva de enfocar la misma cuestión de la competitividad, es la de analizar la **rentabilidad de las empresas según sus estados financieros**, que presenta claros paralelismos con el enfoque macroeconómico, como muestra el esquema del



Informe de Competitividad de Orkestra<sup>3</sup>, que vamos a seguir en este apartado, el enfoque de la rentabilidad económica de la empresa nos ilumina otro aspecto determinante de la competitividad que es el de la productividad de los activos implicados en la producción. Competitividad es productividad, pero no sólo productividad de las personas empleadas sino del conjunto de los factores. Por ello la rentabilidad económica de la empresa depende no sólo de los costes laborales unitarios, sino de la relación entre el activo y el valor añadido generado.

<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA</b>	
Rentabilidad económica =	$\frac{\text{Resultado neto de explotación}}{\text{Activo}} =$
=	$\frac{\text{VAB} - \text{Costes Laborales} - \text{Amortizaciones y dotaciones}}{\text{Activo}} =$
=	$\frac{\text{VAB}/\text{VAB} - \text{CL}/\text{VAB}}{\text{Activo}/\text{VAB}} - \frac{\text{Amortizaciones y dotaciones}}{\text{Activo}} =$
=	$\frac{(1-\text{Coste laboral unitario})}{\text{Activo}/\text{VAB}} - \frac{\text{Amortizaciones y dotaciones}}{\text{Activo}}$

Pues bien, las conclusiones del Informe se pueden resumir en los puntos siguientes:

1. **La rentabilidad económica de la industria se ha recuperado** después de bajar a niveles del 4% en 2003, la de la construcción ha tendido a mantenerse y han registrado tendencias decrecientes las de energía y el sector servicios.
2. **La rentabilidad económica de la Pyme**, que se había recuperado de forma brillante hasta el entorno del 7% y 8% tras los mínimos de la recesión de 1993, declinó hasta niveles del 4% en los que se mantiene en los últimos años.
3. **La gran empresa ha registrado una rentabilidad más sostenida** y sobre todo se ha recuperado claramente en los últimos años desde niveles del 4% hasta el 6%.
4. **La comparación de la rentabilidad de las pequeñas empresas vascas con las alemanas** revela que las últimas, partiendo de niveles inferiores en los noventa se

<sup>3</sup> *Informe de Competitividad del País Vasco: Hacia una Propuesta Única de Valor.* Orkestra. Instituto Vasco de Competitividad (2007)



han recuperado hasta superar a las primeras sobre la base de una moderación en los costes laborales unitarios y de la constancia de **la productividad de los activos que es netamente superior a la de las pequeñas empresas vascas.**

En realidad si tenemos en cuenta que la rentabilidad económica también se puede expresar como el cociente de Resultados/ Cifra de negocios entre Cifra de Negocios/Activos; lo que estamos constatando una vez más es la tradicional debilidad de la empresa vasca en la rotación de los activos, es decir en el escaso volumen de negocio generado para los activos utilizados.





2

## Modelo de competitividad

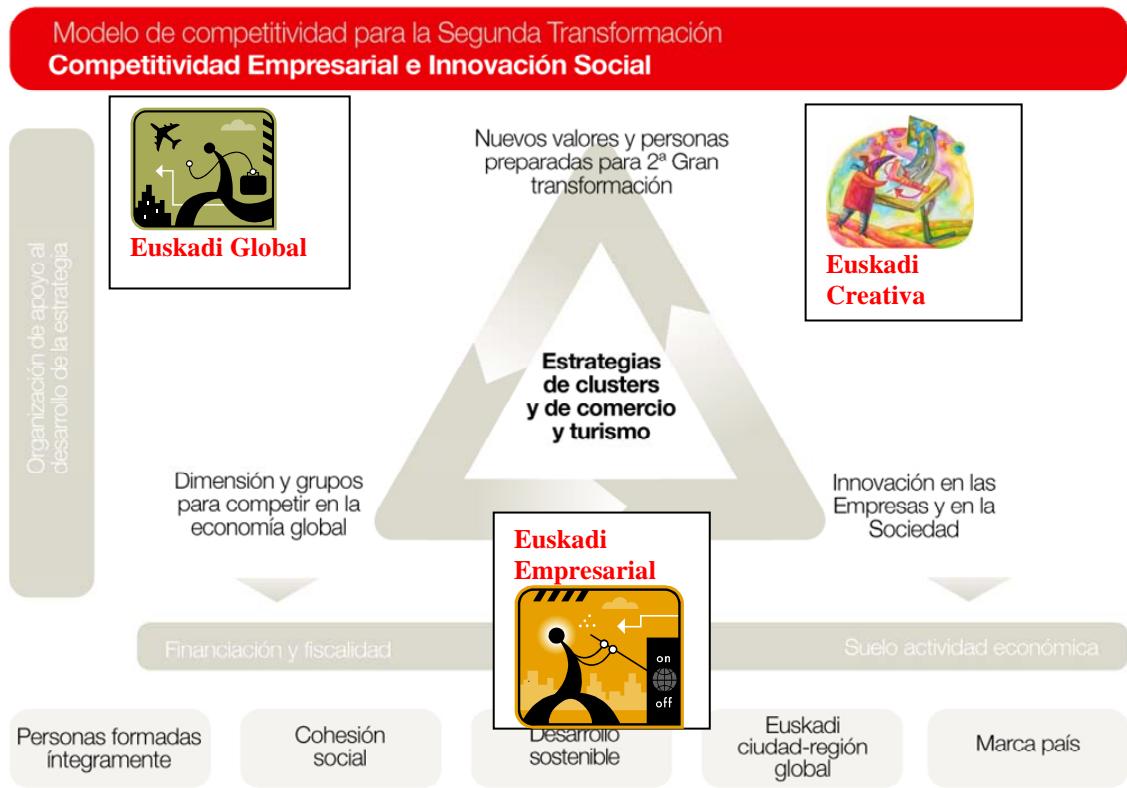




## 2.1 Las fuerzas del Modelo de Competitividad

El Modelo de Competitividad propone tres ejes de desarrollo claves para lograr la segunda transformación, relacionados con las Personas, con la Dimensión y Grupos y con la Innovación. Evidentemente se trata de tres ejes que están llamados a desarrollar uno de los tres pilares del proyecto de desarrollo humano sostenible propuesto por el Gobierno: Competitividad, Cohesión Social y Sostenibilidad.

Esa selección es una lógica consecuencia de la Visión de Euskadi como un país de alta



productividad que compite a través de las personas; pero es también algo más que eso. Es una expresión del convencimiento de que se trata de **las tres fuerzas que van a determinar el futuro de la competitividad**. Se trata además del desarrollo de tres fuerzas que corresponden a una multiplicidad de agentes dentro y fuera del Gobierno, y sobre las que las acciones específicas del Departamento de Industria, Comercio y Turismo tienen una incidencia variable. El Eje Personas es el que lógicamente sobrepasa más ampliamente su ámbito de acción, y el que a efectos prácticos se encuentra subsumido de hecho en los planes de acción de los otros dos ejes. Esta



presentación no obstante no debería llevarnos a minusvalorar la significación del modelo, ni la importancia que tienen todas las actuaciones dirigidas a las personas dentro de las acciones del Plan.

Ese modelo de competitividad sobre tres ejes, plantea de hecho tres dilemas en torno al despliegue de la política, a la asignación de recursos y a la obtención e interpretación de resultados. En la práctica la resultante de las tres fuerzas nos llevará a posicionarnos en el área del triángulo con un sesgo determinado. Desde la óptica de las acciones de este Plan, la resultante es sin duda **una Euskadi empresarial**, pero considerando otras actuaciones que inciden el modelo y los propios resultados de los indicadores, no cabe duda de que entran en juego los otros escenarios alternativos. Algo de esto hemos visto ya apuntado en la revisión de los indicadores estructurales de la estrategia de Lisboa que señalaban debilidades y fortalezas bien definidas no ya sólo en este triángulo sino en el de los tres pilares de la acción de Gobierno.

El seguimiento de las políticas de competitividad va a **medir por lo tanto no sólo la velocidad del progreso sino también que el mismo sea equilibrado**, porque la presencia de debilidades en alguno de sus ejes puede comprometer los resultados del modelo a medio y largo plazo.

De hecho, desde la aprobación del Plan ha crecido la conciencia de la necesidad de abordar a fondo los desajustes de oferta y demanda y la cualificación de las personas. Tanto por las necesidades y problemas de recursos humanos manifestados por las asociaciones clusters y sectoriales, como por la propia experiencia de la gestión del Plan en sus distintos programas de formación y becas y en los proyectos piloto de necesidades de formación llevados a cabo, como por la crudeza con que el análisis demográfico señala las dificultades de reemplazamiento de los efectivos que abandonan el mercado de trabajo, hemos concluido en la necesidad de **profundizar más en la gestión estratégica de las personas y su preparación** como un factor crítico del modelo competitivo.



A tal fin se ha constituido en el marco del Foro un amplio grupo de trabajo que está abordando “El déficit de profesionales en el mercado laboral vasco” con la finalidad de llegar a un diagnóstico compartido y de proponer objetivos y medidas de actuación dentro del marco de actuación de las instituciones para poder abordar el problema en el medio plazo. Se trata de avanzar desde un modelo reactivo en el que respondemos ad hoc a los problemas una vez sobrevenidos a otro modelo anticipativo en el que gestionemos estratégicamente los futuros escenarios.

La escasez creciente de personas nos coloca ante un escenario nuevo en el que no sólo hay que planificar la relación oferta y demanda sino en la que tenemos que maximizar el rendimiento obtenido de las capacidades del trabajo, evitando la sobrecualificación y brindando la oportunidad de que las personas trabajadoras puedan moverse hacia arriba en la escala de cualificación.

Es cierto que también hay necesidades de trabajo que corresponden a menores niveles de cualificación que es preciso tener en cuenta y así habrá que hacerlo. También lo es que en la sociedad global los flujos de entrada y salida se producen a todos los niveles, y no sólo en el trabajo poco cualificado. Pero lo que cabe esperar en el futuro es una **dura competencia por atraer talento**, y por eso desde el punto de vista de país el objetivo debe ser ofrecer a la población las mejores perspectivas de desarrollo profesional, porque las necesidades van a ser muchas y variadas a juzgar por los propios parámetros de desarrollo del Modelo.

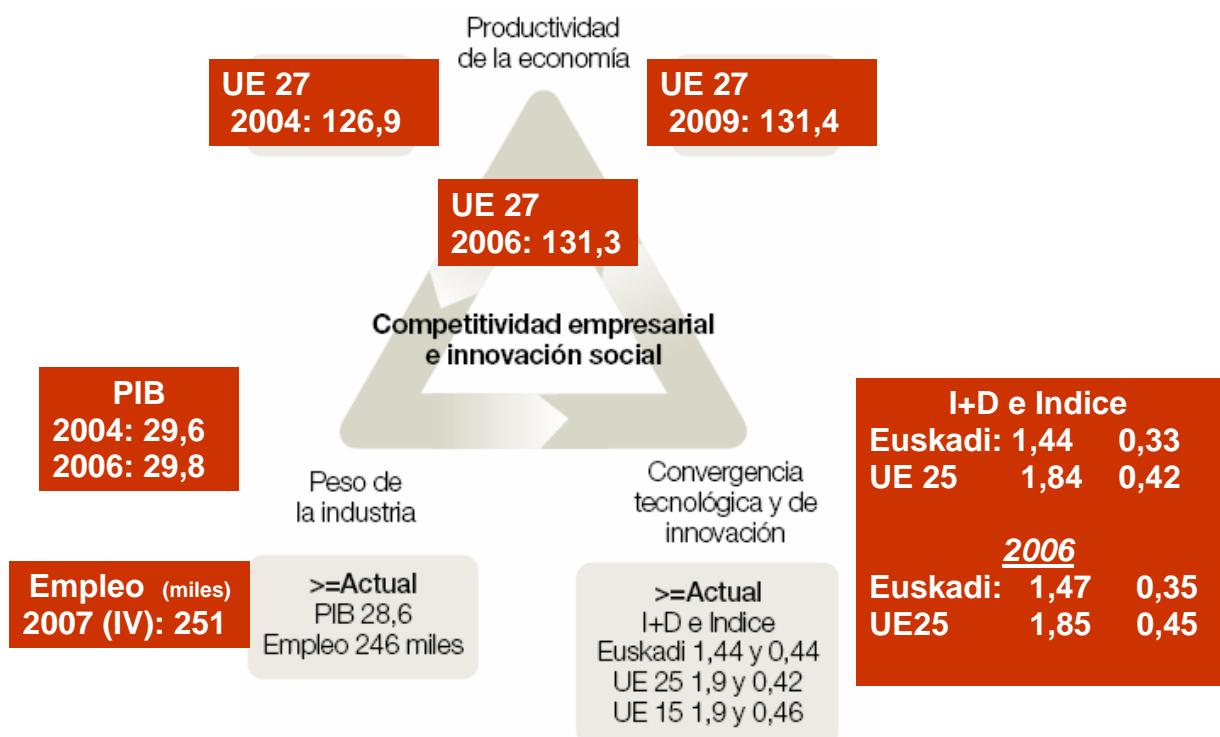
Piénsese en que queremos consolidar una posición competitiva basada en la *creatividad*, en el carácter *empresarial o emprendedor* y en el carácter *global*. Una Euskadi *creativa* entendida como país que produce conocimiento y que lo activa a través de la innovación desplegada por las personas no sólo en las empresas sino en la sociedad entera. Euskadi *empresarial o emprendedora*, que crea nuevos negocios avanzados y que desarrolla los existentes en términos de productos y de mercados. Euskadi *global*, que cuenta con personas internacionales haciendo negocios en el mundo (business class) y con una industria de presencia global (world class industry).

En fin en toda esa triple vertiente de requerimientos necesitamos personas con alto nivel de formación y ello nos obliga a cualificar al máximo a las personas desde un punto de vista de formación reglada y de aprendizaje permanente.

## 2.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos responden a esa realidad de tres fuerzas basadas en las personas, la innovación y las empresas. **La productividad es por esencia la mejor medida de la competitividad**, de una competitividad que una vez superado el estadio de la inversión cada vez descansa más en las personas y en el conocimiento. La convergencia tecnológica y de innovación con Europa resumía la aspiración a ese salto cualitativo que implica la generación de conocimiento y no sólo la aplicación de tecnología de terceros incorporada en los bienes de capital y en las licencias. **El peso de la industria, finalmente, era un termómetro de la capacidad de nuestros sectores de reinventarse permanentemente en un contexto en el que los países se mueven rápidamente en la escalera de la ventaja competitiva**, y en el que no sólo se requiere nuevas empresas, productos y desarrollo de nuevos segmentos y subsectores, sino de la presencia global de muchos de ellos para consolidar las actividades que se llevan a cabo en el interior de Euskadi.

### OBJETIVOS ESTRATEGICOS: BALANCE 2006-2007



El progreso en todos y cada uno de los objetivos ha sido notable a lo largo de los dos años transcurridos de vigencia del Plan, tal y como se analiza a continuación por apartados.



**Productividad.** La auténtica asignatura pendiente de la economía en los tiempos recientes, tal y como se describía en el diagnóstico del Plan, por fin ha registrado **una evolución positiva con una ganancia que va de acuerdo con el objetivo establecido**. Lo cierto es que la revisión de la serie de productividad en paridad de poder de compra y su adecuación a la Europa de los 27, nos sitúan ante un objetivo equivalente de productividad del 131,4, en lugar del 125 que se hizo constar en el Plan. Pues bien, se da la circunstancia de que en el bienio se ha avanzado extraordinariamente hasta el punto de que en 2006 se ha alcanzado prácticamente el objetivo final con un valor de 131,3. Naturalmente en tan escaso tiempo transcurrido no se pretende que haya operado un cambio de modelo, pero sí que hay rasgos positivos especialmente en lo que se refiere a **la industria que tal y como hemos visto en el análisis macroeconómico ha hecho una gran aportación al incremento de la productividad** con su firme recuperación sustentada en la mejora de su presencia en los mercados y también a largo plazo con la mejora en sus productos.

**Convergencia tecnológica y de innovación.** El gasto en I+D sobre el PIB es uno de los principales indicadores de impulso a la innovación y el Plan establece para él en Euskadi un objetivo del 2,15% para el 2009. **El crecimiento positivo y sostenido del gasto en I+D en Euskadi revela el resultado positivo de las medidas tomadas al respecto** dentro de nuestro país, y también subraya la necesidad de intensificarlas para lograr un salto cualitativo y cuantitativo que permita cumplir con las expectativas de convergencia fijadas en el plan. En cualquier caso se trata de una evolución que contrasta con la situación general de Europa, en la que se ha experimentado un retroceso en el esfuerzo desde el 1,87 al 1,84 en el periodo 2003-2006, y con esa media lo ha hecho también el de muchos de los países líderes, como Dinamarca que ha pasado del 2,51 al 2,43 o Suecia del 3,95 al 3,82. Mientras tanto, en ese mismo periodo Euskadi registraba una evolución creciente y sostenida, pasando del 1,42 al 1,47 en un contexto además de fuerte crecimiento del PIB.

El esfuerzo en I+D ha conseguido finalmente romper una situación de cierto estancamiento y avanza en el desarrollo del Plan desde el 1,44 al 1,47 del PIB, lo que supone un crecimiento mayor que el registrado en la UE 25 y por tanto una senda de convergencia. Ahora bien, una senda de convergencia que habrá que intensificar a tenor del horizonte en el que se pretende lograr el objetivo final. En gran medida esas mismas conclusiones pueden hacerse extensivas a la convergencia en innovación medida por el European Innovation Scoreboard, aunque en este caso hay que tener en cuenta diversas circunstancias para entender correctamente su evolución.

Así, en primer lugar hay que decir que el primer índice medido y publicado oficialmente por Eustat presenta variaciones en su composición (se ha eliminado un indicador



especialmente favorable para la economía vasca) y en consecuencia en los resultados respecto al que con carácter provisional se hizo constar en el Plan. La posición de partida de Euskadi de acuerdo con la versión actual del indicador está por debajo de la UE 25 y a partir de la misma se ha registrado también **un avance de tres décimas que es equivalente al europeo** y que obviamente no es suficiente para aspirar a una convergencia plena en esfuerzos y resultados del proceso de innovación.

No obstante, hay que relativizar el significado de la evolución anual del Índice, a la vista de las peculiaridades del mismo que más adelante se explican, que revelan cómo nuestro balance resulta lastrado por aspectos muy particulares, como los relativos a la propiedad intelectual, que quizás no hacen justicia del todo a la evolución registrada. Para una valoración equilibrada del objetivo hay que analizar con detalle el contenido total de mismo, y una vez realizada la tarea como más adelante se verá la conclusión es en general positiva.

La conclusión en este objetivo es que se ha producido **un despegue de la innovación** propiciado por el impulso de las políticas y la mayor sensibilización del tejido productivo, y que cabe esperar una aceleración significativa del mismo a medida que aquellas políticas se vayan consolidando de la mano del nuevo Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación, de los recursos adicionales comprometidos con el Fondo de Innovación, y de la movilización social conseguida a través de la nueva arquitectura institucional del sistema vasco de innovación. Digamos que de los tres objetivos, este de la convergencia en innovación es el que cuesta más mover tanto por sus rasgos estructurales como por la evolución del PIB comentada, y que los resultados se irán viendo con un mayor periodo de maduración.

**Peso de la industria.** El objetivo estratégico referido a la industria se ha conseguido plenamente, tanto en términos de peso en el PIB como de empleo. La industria no sólo conserva su peso real (descontado el efecto precios que siempre es favorable al terciario) sino que lo **ha mejorado en términos nominales, pasando de acuerdo con la serie revisada del Eustat desde el 29,6% al 29,8% del PIB**, y el último dato de empleo de la contabilidad trimestral arroja unos efectivos ocupados de 251.000 personas, claramente por encima de las 246.000 que tenía el sector en el momento de partida. Este excelente resultado hay que valorarlo en todas su extensión porque como hemos visto en el análisis macroeconómico, se ha producido en un contexto de fuerte empuje del empleo y la producción de servicios que han añadido una mayor dificultad al objetivo.

En conjunto por lo tanto el modelo de competitividad presente un buen balance desde el punto de vista de los grandes objetivos. **Es imposible no ser competitivo y lograr el**



**asombroso resultado que se ha producido en términos de productividad y empleo de toda la economía y en especial de la industria.** Lo que si parece manifestarse es que en la resultante de fuerzas, los objetivos han estado quizá más sesgados hacia el crecimiento y desarrollo empresarial de lo que denominamos esa Euskadi Global que hacia la parte creativa o emprendedora, una conjetura que vamos a tener oportunidad de seguir explorando a través del siguiente nivel de análisis de los ejes y los indicadores intermedios.





# 3 Innovación





## 3.1 Valoración global del eje de Innovación



La principal aportación a nivel conceptual del plan de competitividad, en este ámbito, se centra en la definición de *un nuevo enfoque* de la innovación, que supuso una modificación en los que hasta ese momento eran los indicadores básicos de innovación y que debe traer aparejada “una transformación profunda” en nuestro modelo de actuar.

Las principales características de la nueva forma de entender la innovación, como vector de competitividad, son las siguientes:

- **Orientación a resultados** (Innovación rentable), una novedad para ser innovación debe ser reconocida por el mercado, se trata de conectar la idea con el mercado. Esto implica modificar políticas e instrumentos. Las políticas Europeas, en este ámbito, se han centrado en mayor medida en políticas de oferta que no han favorecido la transferencia al mercado de las ideas con potencial innovador.
- **El concepto de innovación** se amplia desde un concepto más clásico donde la tecnología aparece prácticamente como única fuente de innovación, se incorporan nuevos elementos como innovación en organización, en marketing, en modelo de negocio, que contribuyen de forma decisiva a que las organizaciones puedan presentar proposiciones de valor únicas.
- **Innovación como lo nuevo** para la empresa. La innovación en este contexto no es un concepto absoluto que nos llevaría a que solamente unas pocas organizaciones, posiblemente ubicadas en sectores intensivos en conocimiento y, en general, de gran tamaño, pueden considerarse innovadoras. La innovación en este contexto es un concepto relativo que tiene que ver con el tamaño de la empresa y con su sector de actividad.
- **Innovación Sistemática** (Innovación sostenida). El nuevo enfoque propone una transformación en las organizaciones. No se trata que de forma puntual la organización sea capaz de desarrollar un proyecto de innovación, se trata que la cultura de la organización, su gestión de las personas y sus procesos favorezcan que esa organización “produzca” innovaciones a lo largo del tiempo.

**El “nuevo enfoque” de innovación trae consigo, Una nueva unidad de medida de la innovación y nuevos objetivos**



En el “*enfoque tradicional*” de la innovación la medición se realizaba en base a indicadores de Input y referidos a la tecnología como fuente quasi-única de innovación. El indicador fundamental era gasto de I+D en relación con el PIB con un análisis detallado del gasto por agentes.

En el “*nuevo enfoque*” propuesto, el indicador de medida a nivel Europeo es el “**European innovation Scoreboard (EIS)**”, un índice sintético que incluye 25 indicadores 15 de Input y 10 de Output. Este indicador no sólo mide lo que gastamos en I+D+i sino también los resultados que obtenemos en términos de mercado (productos y servicios) y no sólo el gasto en tecnología sino también en otras fuentes de innovación.

El objetivo estratégico del plan, en relación con el área de innovación, se establece en términos de “**Convergencia con Europa en Innovación**”. La Convergencia se concreta en dos objetivos:

- Convergencia en Gasto en I+D sobre el PIB.
- Convergencia en el European Innovation Scoreboard (EIS).

Como valoración global en relación con el avance en los objetivos establecidos apuntar:

- En relación con el gasto de I+D sobre el PIB se ha conseguido romper una situación de cierto estancamiento, teniendo siempre en cuenta que sólo el mantener el valor supone un importante esfuerzo inversor dados los elevados índices de crecimiento del PIB en los últimos años, hemos pasado en el indicador del 1,44% al 1,47%, cuando Europa se ha mantenido prácticamente estable (del 1,84% al 1,85). **Se ha conseguido despegar** pero hace falta intensificar el esfuerzo para conseguir esa convergencia que aún está lejana.
- En lo relativo al “European Innovation Scoreboard (EIS)”, la tendencia es positiva (pasamos del 0,33 al 0,35) pero **necesitamos crecer más rápido para llegar a converger Europa** está hoy en el ,045. En el apartado siguiente se analiza con más detalle cada uno de los 25 factores, pero a modo de síntesis podemos decir que, la tendencia positiva del índice se explica por una mejoría en la dimensión relativa a los *impulsores de la innovación* (es un factor de input), que a su vez se basa en la mejoría experimentada en varios de sus factores explicativos: población con educación superior, formación permanente, que aunque avanza significativamente sigue siendo un punto débil y fundamentalmente la penetración de la banda ancha. En cuanto a la comparación con Europa, dejando a un lado la citada dimensión, que es nuestra única fortaleza comparada, el resto de las dimensiones presentan



**debilidades que siguen siendo particularmente acusadas en la creación de conocimiento y derechos de propiedad intelectual.**

**El “nuevo enfoque” de innovación debe traer consigo, una transformación profunda en políticas e instrumentos.**

En este apartado no se trata tanto de repasar en detalle las actuaciones realizadas, cuestión que se aborda en el apartado tercero, sino de analizar en qué medida se han desarrollado **nuevos instrumentos para dar respuesta al “nuevo enfoque de la innovación”**. A continuación identificamos los nuevos retos que trae aparejado el nuevo enfoque y se repasan brevemente los instrumentos desarrollados para hacer frente a los mismos.

#### **RETO 1: “SOCIALIZAR” LA INNOVACIÓN.**

Si el objetivo es transitar hacia una economía impulsada por la innovación es necesario movilizar al conjunto de las organizaciones y la sociedad entorno a esta visión de una Euskadi innovadora (nuevos valores), las nuevas actuaciones que podemos relacionar con este primer reto son las siguientes:

- Creación de **Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación** (compromiso interinstitucional al máximo nivel con la innovación).
- Agencia Vasca de innovación (**Innobasque**), agente de movilización social.
- **Manifiesto por la innovación**, formulado por el Lehendakari en el acto de presentación del Plan de Ciencia, Tecnología e innovación (PCTI2010) y que está consiguiendo un nivel muy importante de adhesiones.
- Designación del año 2008 como **año de la innovación en Euskadi**. Se han plantado por las distintas instituciones adheridas más de 2000 actos por la innovación.

La valoración de estas nuevas iniciativas es altamente positiva en la medida que hemos pasado de actuaciones puntuales para promover la innovación y sus valores asociados en la sociedad a una estrategia integral.

#### **RETO 2: INNOVACIÓN SISTEMÁTICA Y “PARA TODOS”.**



No basta con que las organizaciones más avanzadas de los sectores más intensivos en conocimiento, incremente en calidad y cantidad sus proyectos de I+D, es necesario que una parte importante de la base empresarial actual inicie el camino de la innovación y que asiente además las bases para que esta innovación se mantenga a lo largo del tiempo (Innovación sistemática). Las actuaciones que podemos relacionar con este primer reto son las siguientes:

- **Iniciativa Innova.** Se han desarrollado una serie de instrumentos para apoyar a la empresa en todas la etapas del “Itinerario de la innovación”:
  1. Sensibilización; *“Plan de marketing y comunicación”*.
  2. Informarse y comprometerse; *“Foros de innovación”*.
  3. Reflexión estratégica y planificación de la acción; *“Elaboración de la Agenda de innovación”*.
  4. Formarse; *“Club de Directivos por la innovación”*, *“líderes de proyecto”*.
  5. Desarrollar Proyectos; *“Ejecución de la Agenda de innovación”* y *“Aldatu”*.
  6. Revisión de la estrategia; *“Revisión de la Agenda de innovación”*.
- **Red Innovanet.** Se ha constituido una red con agentes de promoción (agencias de desarrollo local, cluster, etc...), para conseguir acercar las actuaciones a las empresas en especial a las de menor tamaño.

La valoración de estas iniciativas puestas en marcha es positiva en la medida que se ha conseguido que **un 78% de las empresas que están elaborando sus “Agendas de innovación” sean empresas de menos de 50 empleados**, y casi un 30% de empresas con menos de 25 personas.



### **RETO 3 PERSONAS CAPACITADAS Y COMPROMETIDAS CON LA INNOVACIÓN.**

Son las personas las que aportan su capacidad creativa a las organizaciones. Personas capacitadas teniendo en cuenta lo cambiante del entorno y organizaciones que fomentan la creatividad. Las actuaciones que podemos relacionar con este primer reto son las siguientes:

- **Euskadi aprende.** Iniciativa tendente a identificar las necesidades de formación continua de las empresas vascas, tanto en el corto plazo, (falta de adecuación a las exigencias del tejido económico), como a medio y largo plazo (déficit de determinados profesionales)
- **Gestores excelentes.** Iniciativa que persigue la transformación del directivo de la empresa vasca, creando un itinerario que permita dotarse de las competencias clave para enfrentarse a los retos actuales.
- **Programa Ikertu.** Programas de becas, subvenciones y contrataciones para la cualificación del personal y para la integración de tecnólogos e investigadores en el sector empresarial vasco.

### **RETO 4 LA DEMANDA COMO MOTOR DE LA INNOVACIÓN.**

Debemos transitar desde las políticas de oferta que han sido las predominantes en los países de nuestro entorno, a **políticas donde la orientación provenga de la demanda**. Si el sistema de innovación es capaz de dar respuesta a las necesidades de la demanda, el camino de las ideas al mercado se simplifica. Las actuaciones que podemos relacionar con este primer reto son los siguientes:

- **Iniciativa Innova –cooperación.** Esta iniciativa nace con la vocación de promover la competitividad de los cluster y sectores mediante la cooperación para innovar. Partiendo del estado de los cluster y sectores en materia de innovación y contando con los Observatorios estratégicos como instrumento para la vigilancia tecnológica, de mercado y de inteligencia competitiva, se generará la Agenda de Innovación Sectorial, como resumen de las necesidades y oportunidades detectadas. El programa contempla igualmente, la manera de responder a esos retos de forma que se de concrete para cada participante la respuesta adecuada.
- **Gaitek.** Para la mejora de la competitividad de las empresas mediante la promoción de proyectos que incluyan actividades de I+D+i para desarrollar nuevos productos.



- **Innotek.** Para la mejora de la competitividad de las empresas mediante la promoción de proyectos que incluyan actividades para mejorar los procesos o productos.
- **Emaitek.** Contratos programas con los agentes de la red vasca de ciencia, tecnología e innovación ligados a resultados.

#### **RETO 5. PASAR DEL “MADE IN EUSKADI” AL “THOUGHT IN EUSKADI.**

- No podemos conformarnos con dar forma al conocimiento de terceros (solo fabricar), tenemos que ser capaces de dar forma a nuestro propio conocimiento (desarrollar conocimiento y fabricar). Transitar hacia la economía del conocimiento que no debe confundirse en ningún caso con renunciar a producir en Euskadi. Para ello resulta trascendental la investigación estratégica promovida a través del nuevo programa Etorgai y de la nucleada en torno a las estructuras de los Centros de Investigación Cooperativa. También la promoción de nuevas empresas de contenido tecnológico impulsadas por el programa NETS para dar lugar al nacimiento de nuevos actividades desde la promoción del emprendizaje.



## 3.2 El despegue de la innovación



En la revisión de los objetivos estratégicos hemos tenido ocasión de conocer dos de los indicadores clave que sintetizan el diagnóstico del Eje de Innovación: el esfuerzo en I+D y el European Innovation Scoreboard (EIS), en base a los cuales se ha avanzado una primera visión de la evolución en este ámbito desde el punto de vista de la convergencia. Ahora corresponde sin embargo extender y profundizar dicho diagnóstico con el cuadro completo de los indicadores intermedios del Eje y con su desarrollo, especialmente en lo que respecta al despliegue del EIS.

### 3.2.1 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES INTERMEDIOS

El plan establece una serie de indicadores intermedios por áreas de actuación. De cada uno de estos indicadores se dispone de una información de partida (no siempre del mismo año) y una información referida al último dato disponible lo que nos permite analizar la evolución e identificar las principales tendencias.

#### 1. Gasto en I+D sobre PIB

El gasto en I+D sobre el PIB es uno de los principales indicadores de impulso a la innovación y el Plan de Competitividad establece para él en Euskadi un objetivo del 2,15% para el 2009.

El **crecimiento positivo** y sostenido del gasto en I+D en Euskadi, contrapuesto a la situación general de Europa, revela el resultado positivo de las medidas tomadas al respecto dentro de nuestro país, y también subraya la necesidad de intensificarlas para lograr un salto cualitativo y cuantitativo que permita cumplir con las expectativas fijadas en el plan.

Así, mientras que la media europea ha retrocedido del 1,87 al 1,84 en el periodo 2003-2006, y con ella muchos de los países líderes, como Dinamarca que ha pasado del 2,51 al 2,43 o Suecia del 3,95 al 3,82, este ratio ha presentado en Euskadi una evolución creciente y sostenida, pasando del 1,42 al 1,47 en el mismo periodo de tiempo.



## 2. Gasto empresarial en I+D sobre el PIB

El gasto empresarial en I+D sobre el PIB (BERD) es otro de los principales indicadores de impulso a la innovación, que captura la creación formal de nuevo conocimiento en las empresas. Resulta muy relevante en todo el tejido empresarial, y especialmente en el caso de las empresas pertenecientes a los sectores más científicos (farmacéuticas, químicas) en las que la mayor parte del conocimiento se deriva de las actividades de I+D.

El resultado del ratio de gasto empresarial sobre el PIB en Euskadi revela la inquietud general del tejido empresarial vasco hacia la realización de actividades de I+D, y también la necesidad de intensificar las políticas y acciones destinadas a incrementar este indicador, de forma que en el 2009 alcance el 1,65 tal y como se establece en los objetivos del Plan de Competitividad.

**El BERD vasco es del 1,17%,** lo que viene a suponer casi el 80% del gasto en I+D total, presentando una evolución sostenida en el tiempo, y creciente en valor absoluto, situándose en los primeros puestos de gasto a nivel nacional, e **igualando el BERD de la media de UE-27.**

## 3. Patentes europeas por millón de habitantes.

Este indicador recoge el número de patentes registradas en la Oficina Europea de Patentes por año y por millón de habitantes, y funciona como una señal de la capacidad de las empresas vascas para desarrollar nuevos productos y posicionarse en términos de ventaja competitiva frente al resto de empresas.

Las acciones realizadas hasta el momento en Euskadi han estado en su gran mayoría destinadas a mejorar los resultados de los indicadores asociados a los inputs de la innovación, tal vez por ellos, la evolución del número de patentes comunitarias registradas por los agentes vascos no ha seguido una evolución tan satisfactoria como la mayoría de esas variables. En la actualidad, el registro de patentes comunitarias por parte de los agentes vascos es apenas **la mitad de la tasa europea**, que según los últimos datos del Índice Europeo de Innovación 2007 se sitúa en 128.

Teniendo en cuenta que la cantidad de marcas y diseños inscritos por parte de los agentes vascos supera la media de EU27, reflejando por tanto una capacidad real de obtener resultados positivos en términos de propiedad intelectual, la mejora de este indicador requiere de medidas de impulso y acciones concretas que permitan canalizar este potencial existente y convertirlo en resultados reales en términos de patentes.



#### 4. Investigadores sobre población activa

Este ratio recoge la cantidad de personal de I+D con categoría de investigador sobre cada mil habitantes, y permite reflejar los inputs en términos de personas de que dispone un país para concebir y crear nuevos conocimientos, productos, procesos, métodos y sistemas.

Este indicador revela una **excelente evolución de Euskadi** respecto a su entorno, con una evolución constante y creciente situándose en el 8 %, por encima de la media de la UE-27 (6,2 %) y superando incluso los datos de países de referencia como Alemania (7,4 %), cada vez más cerca del objetivo marcado en el Plan de Competitividad, situado en el 12 % para el 2009.

Para mantener esta evolución satisfactoria juegan un papel importante las acciones dirigidas al fortalecimiento de los centros de investigación existentes, la creación de nuevos centros en sectores de alto valor añadido, o la atracción de grandes infraestructuras científico tecnológicas al país.

#### 5. Personal en I+D sobre población activa

Como en el caso del indicador anterior, la cantidad de personal dedicado a I+D sobre cada mil habitantes permite reflejar el estado de un país en cuanto a sus recursos y capacidades para generar conocimiento, nuevos productos, nuevos métodos, etc. En este caso, además de tener en cuenta a los investigadores, se incluyen también las personas con perfil técnico que participan en proyectos de I+D ejecutando tareas científicas y técnicas, y también a las personas que constituyen el cuerpo de personal de apoyo a este tipo de proyectos.

Como ocurre en el caso del personal investigador, el indicador de personal en I+D presenta una **evolución ascendente con un dato de 12,8 %**, y se sitúa por encima de la media de la UE27 (10,3 %) y de los países de referencia como Francia (13,8%).

La buena situación en cuanto a inputs referidos a la cantidad de personas destinadas a generar nuevo conocimiento en el sistema vasco puede funcionar como catalizador para la mejora de otros indicadores más orientados a resultados. Actuarían como refuerzo por ejemplo, acciones destinadas al fortalecimiento, la creación y la atracción de infraestructuras científico-tecnológicas, que permitan alcanzar el objetivo propuesto para este indicador en el año 2009: 19 %.



## 6. Gasto en I+D por investigador

El gasto en I+D contabilizado en miles de euros por investigador es un indicador de reflejo de la excelencia científica de un país.

**La evolución en Euskadi desde 2004 es positiva, con un aumento del 12%, situándose en 116, aún alejado de la media de la UE27 (155).**

Es necesario impulsar las acciones que permitan seguir creciendo y alcanzar el nivel de excelencia de los países líderes como Suecia cuyo ratio se sitúa en 227, dedicando más recursos a la ciencia y la tecnología a través de los programas definidos al efecto, incentivando la inversión privada y complementando estas medidas con otras destinadas a mejorar en Euskadi los niveles de productividad por investigador.

## 7. Establecimientos innovadores, mayores de 10 empleados.

En ese objetivo de transitar hacia una economía impulsada por la innovación, partimos de una situación en 2004 en que únicamente el 31,9% de la empresas realizan actividades de innovación (este dato se refiere únicamente a actividades de innovación tecnológica), en el ejercicio 2006, suponen el 32,7 %, el objetivo para el 2009 se estableció en un 40%. **La tendencia es positiva pero es necesario intensificar las actuaciones para ir movilizando nuevas empresas**, ampliar la base de innovadores (en dos años se ha avanzado únicamente un 10% sobre el total del objetivo). La evolución en el área de la innovación no tecnológica ha sido más positiva, el 44% de las Pymes innovó en el ejercicio 2006, cuando solo el 34% lo hizo en 2005.

Las principales barreras que se apuntan para no innovar son en orden de importancia para las empresas: factores económicos (coste, riesgo, financiación), rigideces en la organización, falta de personal cualificado, y falta de información sobre tecnología y mercado. Estos son los retos a los que desde las políticas públicas debemos ayudar a dar respuesta.



## **8. Porcentaje que supone la facturación de productos nuevos por empresa en relación con su cifra de negocio.**

Este indicador mide la facturación proveniente de productos nuevos o significativamente mejorados como porcentaje de la facturación total para la empresa. La generación de estos nuevos productos (o servicios) sirve de aproximación a su vez para analizar el grado de difusión y aplicación de las tecnologías al mercado, la capacidad de la empresa para absorber dichas tecnologías y de su rapidez en trasladarlo al mercado.

Partíamos de una situación inicial de 1,2%, con un objetivo de alcanzar el 2%, el último dato disponible es del 1,5%, lo que supone un avance de aproximadamente el 40% sobre el objetivo marcado. Por tanto, además de una tendencia claramente positiva, **el objetivo marcado en el Plan es alcanzable**.

## **9. Porcentaje de empresas con comercio electrónico, en empresas mayores de 10 empleados.**

Es un indicador que revela dos aspectos críticos en las empresas; por un lado el grado de incorporación de TICs en las y por otro la apertura de nuevos canales de venta y por tanto de la adaptación de la organización para vender sus productos a través de Internet.

El resultado del **avance es muy satisfactorio, habiendo pasado de un 13,4% a un 20,4%**, lo que supone un grado de avance del 73% sobre el objetivo establecido al 2009 (23%).

Las actuaciones encaminadas a favorecer el avance de este indicador están vinculadas a los factores que las empresas manifiestan que supone un obstáculo para el desarrollo del comercio electrónico, como son: productos y servicios no adecuados, clientes no preparados, incertidumbre sobre leyes, plazos de entrega y garantías, problemas de seguridad respecto a los pagos y problemas logísticos.

## **10. Excelencia en la gestión**

Tal y como muestran los datos, las organizaciones vascas han realizado esfuerzos importantes para transformar sus modelos de gestión y adaptarse a las necesidades existentes. Los reconocimientos logrados por organizaciones vascas en el European Quality Award de EFQM constituyen un caso único en Europa en relación a la dimensión de país.



**Cuadro nº 3.1 EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**

INDICADOR	BASE		OBJETIVO 2009	ÚLTIMO DATO		% AVANCE
	AAÑO	DDATO		AAÑO	DATO	
EXCELENCIA EN LA GESTIÓN:						
• Premios europeos y finalistas EFQM	22005	12	20	2007	15	37%
• Q oro	22005	17	47	2007	29	40%
• Q plata	22005	90	210	2007	139	41%
• Diplomas de compromiso anuales en vigor	22005	139	215	2007	152	17%
• Certificados ISO 9000	22005	4200	6000	2007	4700	28%





El camino recorrido es sin duda importante, pero debemos **seguir avanzando en que las pymes y en concreto las microempresas vayan transformando sus modelos de organización**, vayan incorporando herramientas de gestión que les permita ser más eficaces y competitivas.

A su vez, es crítico incorporar a la excelencia en la gestión nuevos enfoques como la orientación a resultados de la innovación sostenible y sostenida en el tiempo.

### 3.2.2. ANÁLISIS DEL ÍNDICE SINTÉTICO DE INNOVACIÓN (EIS)

El objetivo establecido en el Plan para el “European Innovation Scoreboard (EIS)” es la convergencia a Europa.

Dicho indicador sintético recoge un conjunto de indicadores agrupados en dimensiones clave que cubren aspectos relevantes de la innovación. El valor fundamental que aporta este indicador es la medición de los resultados de la innovación a través de indicadores de output, coherente con el nuevo enfoque de innovación.

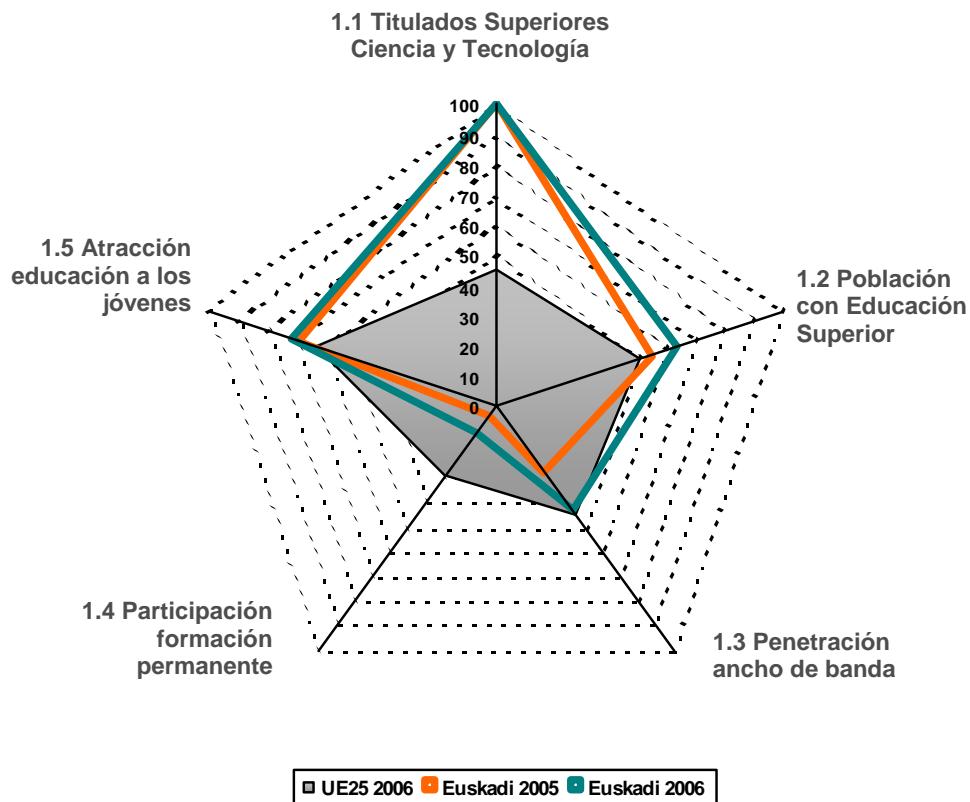
A continuación se muestra el grado de avance en estas dimensiones.

Cuadro nº 3.2 DIMENSIONES DEL EIS	Euskadi			UE25
	2005	2006	2006	
1. IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN <b>120%</b>	0.51	0.58	0.46	
2. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO <b>58%</b>	0.32	0.31	0.53	
3. INNOVACIÓN Y ESPÍRITU EMPRESARIAL <b>80%</b>	0.31	0.33	0.41	
4. APLICACIONES <b>71%</b>	0.35	0.37	0.52	
5. DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL <b>47%</b>	0.18	0.17	0.36	

De estas cinco grandes categorías, las tres primeras se consideran indicadores de input, esto es, de factores que pueden conducir a la innovación; y los dos últimos indicadores de output, esto es, indicadores que reflejan el éxito o resultado positivo de este proceso innovador.

A continuación se realiza un diagnóstico del EIS por estas dimensiones clave:

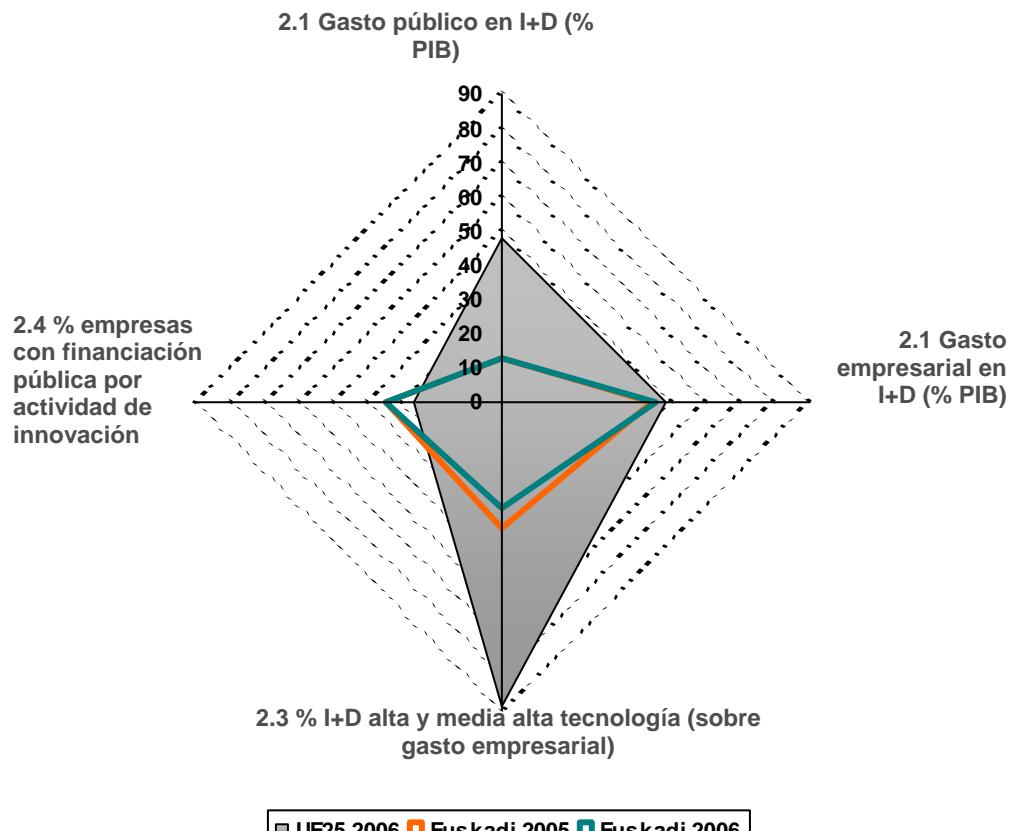
**Dimensión 1: Impulsores de la Innovación;** hace referencia a las condiciones de entorno necesarias para que se pueda desarrollar el potencial innovador, recoge una serie de indicadores de input muy ligados a los recursos humanos.



La situación de Euskadi respecto a la media europea, se aprecia que la situación de Euskadi en esta dimensión es de evolución positiva (de 0,51 a 0,58) y de fortaleza (0,58 Euskadi frente a 0,46 de UE25).

Analizando los indicadores que componen esta dimensión, como puede apreciarse en el gráfico siguiente, Euskadi se encuentra **a la cabeza de Europa en el número de titulados en carreras de Ciencia y Tecnología, y como debilidad muestra la participación en actividades de formación permanente**. La línea estratégica de “Euskadi aprende” intenta paliar esta situación, no obstante el problema es de mayor calado e influido por el modelo organizativo de la formación continua vigente en el Estado.

**Dimensión 2: Creación de conocimiento;** hace referencia a la inversión realizada en input, tanto en términos de recursos humanos como de actividad de I+D.

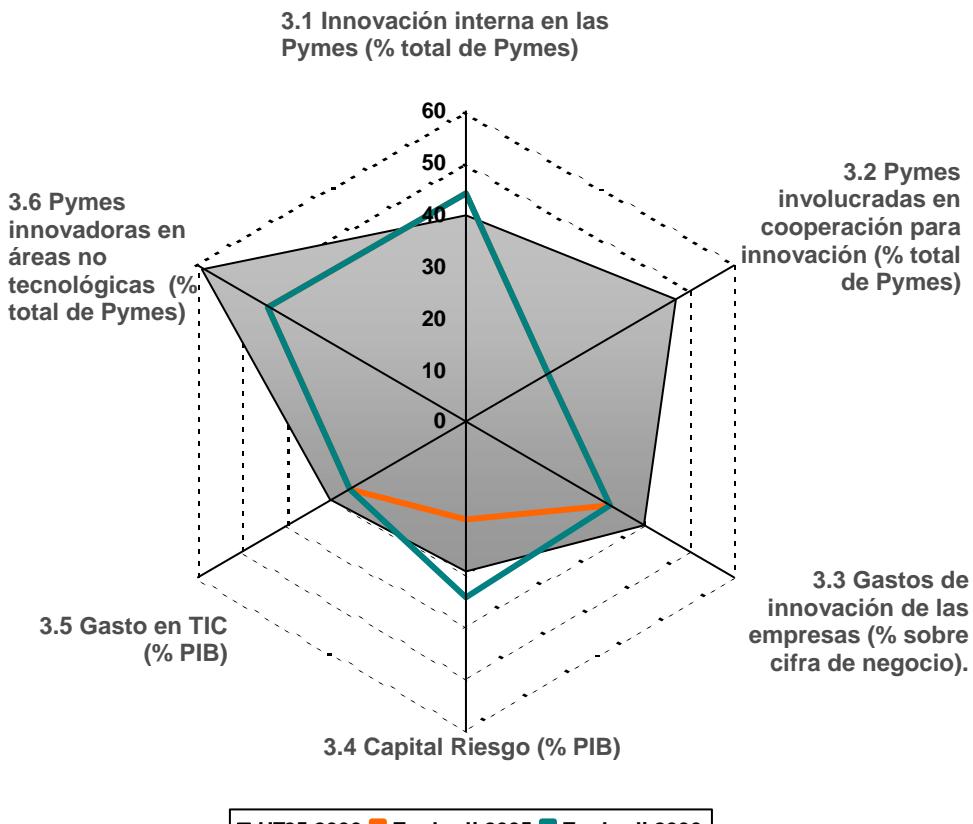


En esta dimensión la situación de Euskadi no es tan favorable como en la categoría anterior. **Entre las debilidades está el “Gasto público en I+D”**, uno de los hechos más influyentes es la no transferencia de las competencias en materia de investigación prevista en el Estatuto de Gernika y la fuerte concentración de los organismos públicos de investigación en manos de la Administración central del Estado. Otra debilidad es el “Gasto en I+D en sectores de media-alta y alta tecnología”, fruto de la propia estructura económica del País. Las actuaciones tendentes a favorecer nuevos sectores intensivos en conocimiento irá paliando a futuro este indicador.

No obstante, y tal como se aprecia en el gráfico la fortaleza está en el alto porcentaje de empresas con financiación pública para actividades de innovación, fruto de la política de I+D+i de los últimos años, así como en un importante gasto privado en I+D.

**Dimensión 3: Innovación y espíritu empresarial;** trata de medir los esfuerzos por la innovación realizados en un país a nivel macroeconómico.

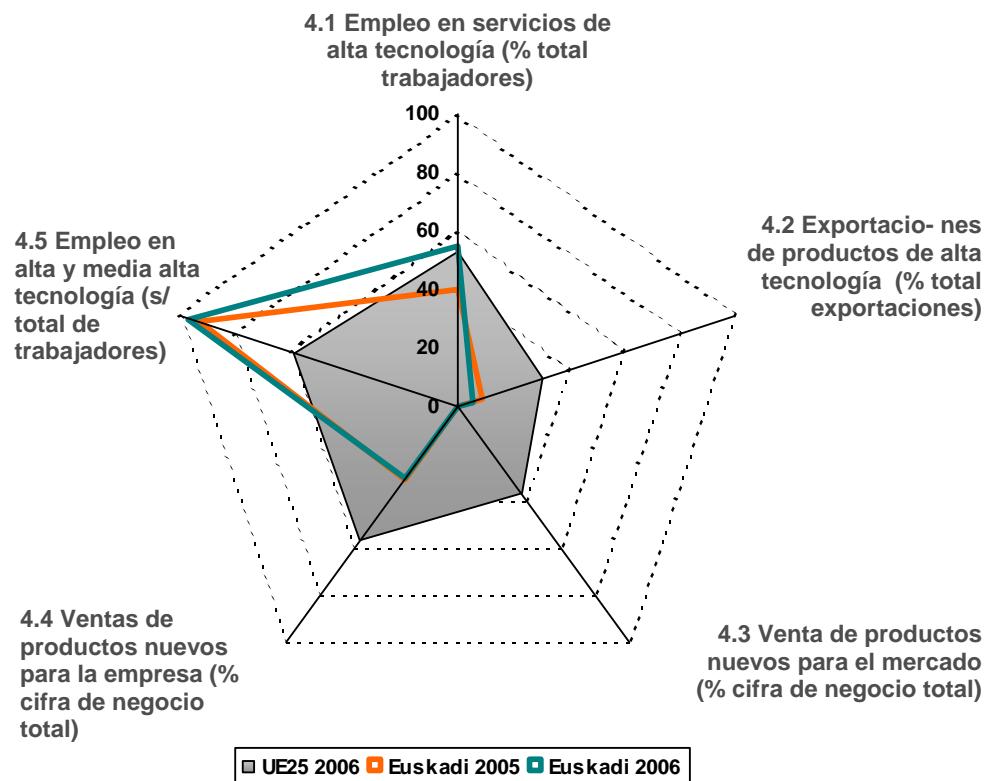
Esta dimensión se encuentra por debajo de la media UE25 (0,33 en Euskadi frente al 0,41 en la UE25), pero con una evolución positiva (de 0,31 en el 2005 a 0,33 en el 2006).



Analizando los indicadores que lo conforman las principales fortalezas son la “innovación interna en las pymes” (0,44 en Euskadi frente a 0,4 en la UE25) y el “capital riesgo de fase inicial”.

Como **principal debilidad el indicador de “pymes involucradas en cooperación”**, este indicador mide el flujo de conocimiento entre las instituciones de investigación públicas y las empresas y entre las empresas y otras empresas, está limitado a las pymes porque casi todas las grandes empresas están involucradas en actividades de innovación en cooperación. Para incidir en este objetivo las políticas públicas deben incidir en un doble objetivo: aumentar la base de las empresas con capacidad para innovar y continuar fomentando la cooperación entre las pymes.

**Dimensión 4: Aplicaciones de conocimiento**; trata de identificar el comportamiento de la región o país y los resultados obtenidos de su actividad innovadora en términos de actividades empresariales y laborales.



En esta dimensión Euskadi se encuentra por debajo de la media UE25 (0,37 Euskadi frente a 0,52 UE25) pero con una evolución positiva (de 0,35 en 2005 a 0,37 en 2006).

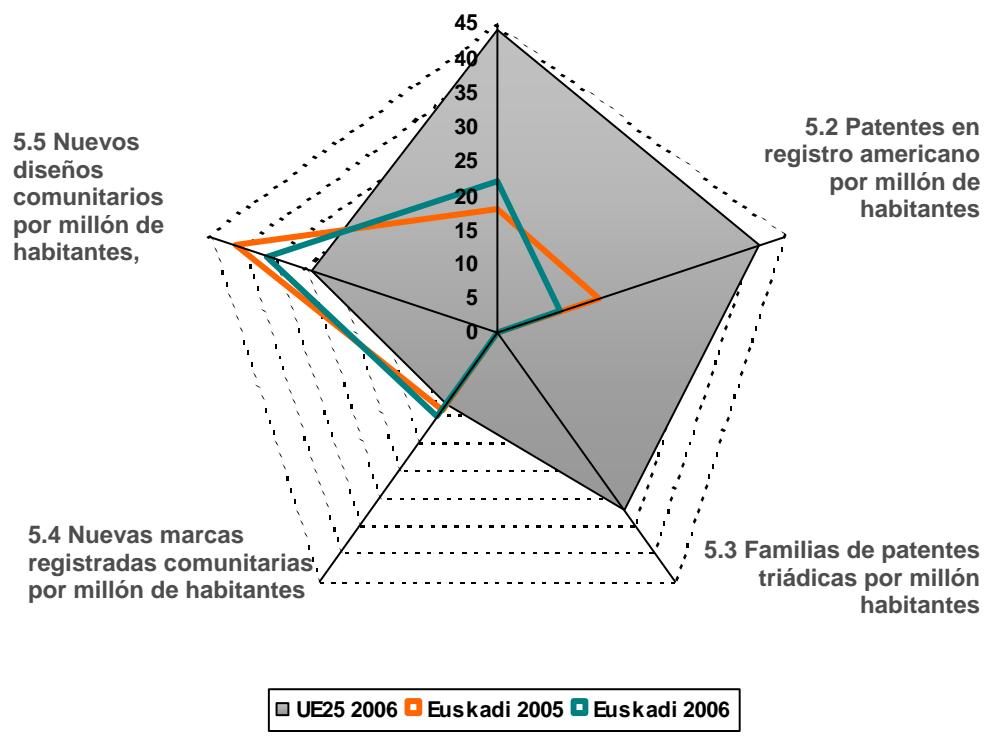
Analizando los indicadores incluidos en esta dimensión, los indicadores ligados al personal de nuevo son fortaleza al ser superiores a la UE25, tanto en el empleo en servicios de alta tecnología como el de empleo en sectores manufactureros de media-alta y alta tecnología.

Sin embargo, si analizamos **los indicadores de ventas de productos nuevos para las empresas y para el mercado, la situación es de debilidad**, siendo además dos indicadores de resultado críticos para el sistema en su conjunto. El nuevo enfoque de las políticas de innovación a resultados pretende atacar directamente a estos indicadores, por tanto, debemos seguir fomentando los procesos de transferencia de tecnología y los procesos de innovación en las empresas para aumentar las ventas de nuevos productos al mercado.

**Dimensión 5: Derechos de propiedad intelectual;** mide los resultados obtenidos por el sistema de innovación en términos de know-how.



### 5.1 Patentes en registro europeo por millón habitantes



Respecto al nivel de marcas y diseños la situación es cercana a la media UE-25, sin embargo el nivel de solicitudes de patentes europeas es bajo, debido a la propia estructura productiva existente en Euskadi y a la **baja cultura patentadora** existente.

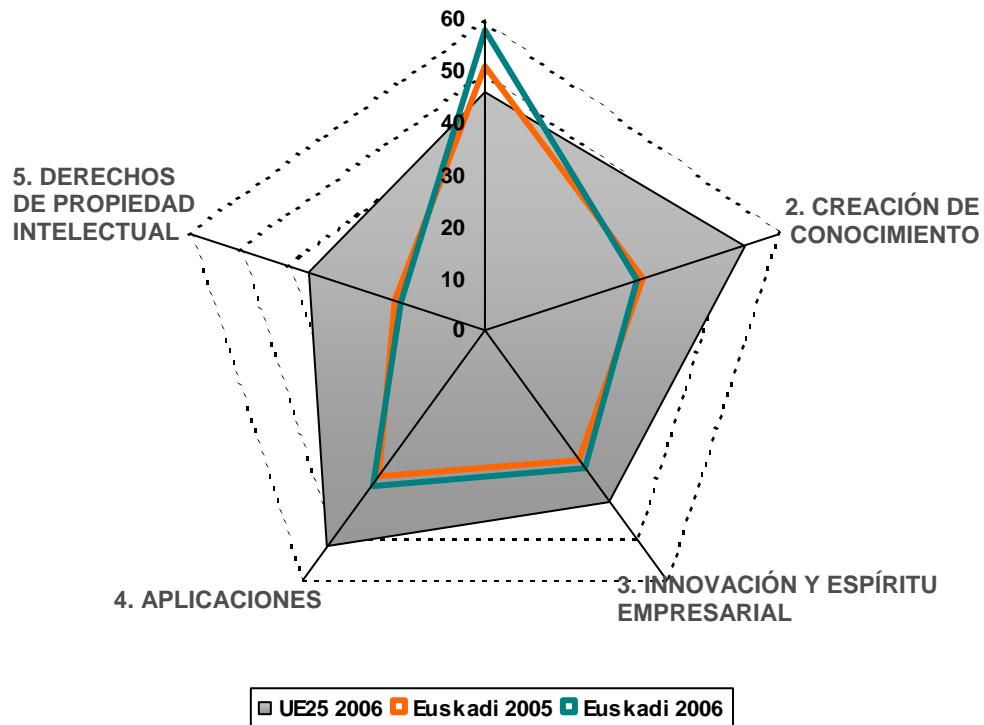
### *Resumen de las cinco dimensiones del EIS*

Analizadas las dimensiones de forma individual, es necesaria también una reflexión de ellas en su conjunto. El diagrama siguiente resume la situación de Euskadi para las cinco dimensiones clave analizadas

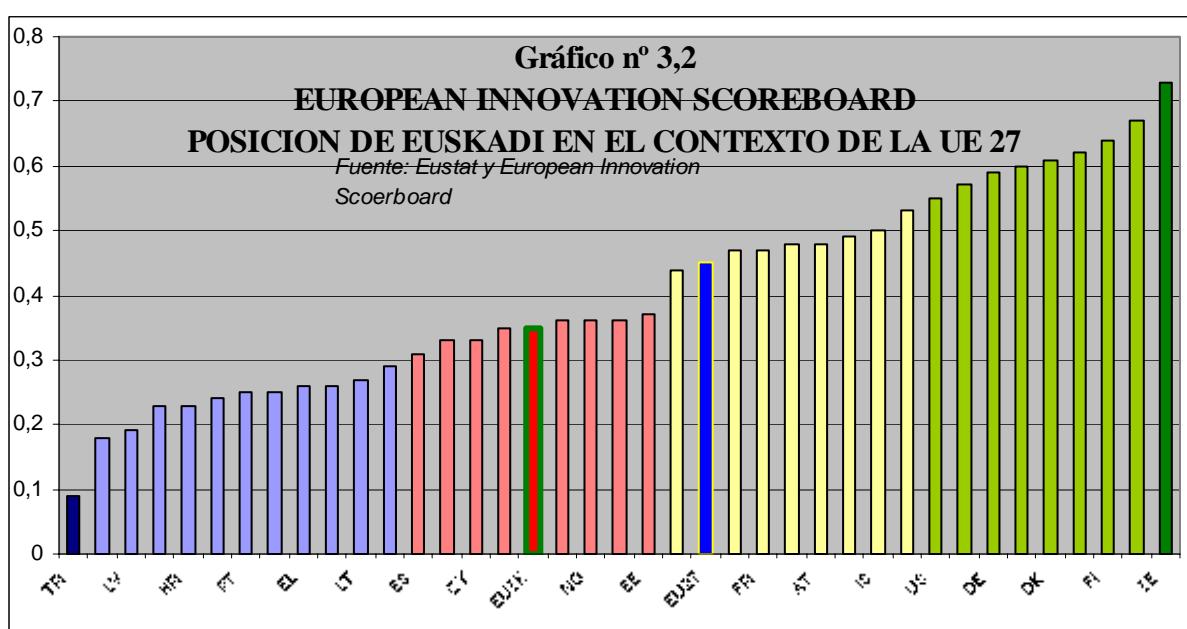
Por tanto, para avanzar en la convergencia europea en el EIS es necesario seguir incidiendo en las diferentes variables que conforman este indicador sintético, aunque dicho indicador no recoge todos los factores que determinan la competitividad de un país sí permite establecer una métrica de medida con otras regiones y países del mundo.



## 1. IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN



Como recordamos la primera lectura del *European Innovation Scoreboard*, realizada en torno a los objetivos estratégicos nos decía que el movimiento habido en el año 2006 respecto a 2005 suponía **una clara mejoría que no obstante no suponía avance en términos de convergencia**.





Pues bien, el EIS siguiendo técnicas de clusterización clasifica a los países europeos en cuatro grupos diferentes: 1º *líderes de innovación*, que tienen un índice claramente por encima del de la UE 27; 2º *seguidores de innovación*, que se mueven en torno a esa media, 3º *innovadores moderados*, que están por debajo de la media, y 4º países de convergencia, que parten de abajo pero que con excepciones se dirigen a alcanzar a los que les preceden. Pues bien, **Euskadi está ubicada en línea con la zona media de los innovadores moderados**, cuyo límite inferior corresponde precisamente a España. El objetivo de convergencia supone por lo tanto abordar la **transición hacia el grupo segundo de los seguidores, que ya en su parte inferior registra valores europeos** pero que en términos de diferencias absolutas presenta un gap importante que demanda un esfuerzo considerable.

Además de la comparación con los países europeos, al igual que lo planteamos en el ámbito de la competitividad industrial, también lo es el intentar establecer comparaciones con la gran variedad de regiones europeas, porque ello nos brinda una mayor riqueza y una perspectiva más profunda de lo que supone una senda de convergencia con Europa.

### Cuadro nº 3.3 Tipos de Sistemas de Innovación de las regiones de la Unión Europea 25

• G1: Regiones industriales en reconversión y con fuertes debilidades	31 Regiones
• G2: Regiones con desarrollo económico y tecnológico débil	38 Regiones
• G3: Regiones con resultados económicos y tecnológicos medios	45 Regiones
• G4: Regiones avanzadas, con una cierta especialización industrial	33 Regiones
• G5: Regiones innovadoras de alto desarrollo tecnológico y económico	10 Regiones
• G6: Regiones capital, con cierta especialización en servicios de alto valor añadido	16 Regiones
• G7: Regiones capital innovadoras, especializadas en servicios de alto valor añadido	13 Regiones

Fuente: "Regional Innovation systems in EU 25: Tipology and policy recommendations" Mikel Navarro, Juan José Gibaja, Beñat Bilbao-Osorio and Ricardo Aguado. Orkestra. Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto- Este, OCDE and Universidad de Deusto- La Comercial.

Los resultados de uno de esos intentos recientes se presenta en el cuadro nº 3.3, que como se ve obtiene una tipología de siete grupos de regiones, que no sólo se basa en el



desarrollo tecnológico sino que **añade sendos componentes de especialización productiva y también de periferalidad**, que resultan variables explicativas fundamentales del desarrollo económico y tecnológico. Ocurre efectivamente por un lado que la especialización industrial es un dato clave y también que las regiones más centrales y urbanas, con mayor porcentaje de empleo en servicios avanzados presentan un mejor desempeño en innovación y un mayor desarrollo económico y tecnológico. Para **Euskadi que figura en el Grupo 3 de la clasificación**, esas regiones *capital* de los Grupos 6 y 7 no constituyen un referente de interés, incluso tampoco lo es a corto plazo el Grupo 5, sino que **donde más directamente hay que poner el punto de mira debe ser en regiones de alto desarrollo pero de carácter industrial del Grupo 4**, en el que no figura ninguna región española, pero que tiene presencia de zonas desarrolladas de Alemania, Reino Unido, Italia y Holanda entre otros países.

Además de invitarnos a un ejercicio de benchmarking mejor orientado para el futuro, estas tipologías tienen el valor de ayudarnos a hacer un mejor uso de los índices como el de I+D o el EIS, y a entender mejor el objetivo de convergencia. La convergencia nos envía una señal que con toda seguridad va en la buena dirección. Pero no debe hacernos olvidar que de la misma manera que **no existe un único modelo de economía innovadora**, tampoco existe un modelo EIS universal, sino que no hay que perder de vista las especificidades de cada economía y que por ello tan importante como la evolución anual del índice es seguir con atención la evolución de las economías similares a la nuestra en cuanto a su comportamiento innovador.

El análisis de las cinco dimensiones del EIS y de las tipologías nos debe llevar mucho más allá de los simples resultados numéricos y de la tentación de concebir las políticas en torno a los indicadores. El repaso exhaustivo al EIS nos sirve como un instrumento para ayudarnos a interrogarnos acerca de si las estrategias de convergencia que se han ido perfilando en el Plan de Competitividad y que luego se han completado en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación están enfocadas en la dirección adecuada y si estamos **estableciendo las bases que nos permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de las condiciones, recursos y personas de nuestro sistema de innovación**.



En este sentido hay que decir que la respuesta es positiva y que el conjunto de las políticas puestas en marcha van en la buena dirección, por más que algunas características de nuestro sistema de innovación incidan en algunos resultados numéricos y en la evolución anual. Tenemos que continuar con las medidas dirigidas a aumentar la productividad del sistema, que tiene unos fundamentos de capital humano aceptables, y poniendo el énfasis en los resultados de la innovación tanto desde el punto de vista de las empresas como de la oferta tecnológica; pero también debemos **seguir poniendo el acento en el mismo esfuerzo en I+D** que sigue siendo aún una asignatura pendiente y que en el marco de los objetivos estratégicos del Plan es un impulsor destacado de la convergencia más general en Innovación. En este punto hay que recordar que en términos de diagnóstico nos movemos en el primer año del Plan y que el impulso especial va a ir alcanzando mayor dimensión a medida que se avanza en el cumplimiento de los planes y se hacen operativos los instrumentos y los recursos suplementarios.



### 3.3 Actuaciones dentro de los Planes de Acción

El gran reto en el área de innovación para este periodo consiste en **materializar el nuevo enfoque de la innovación propuesto**, y que el mismo, impregne el conjunto de actuaciones e instrumentos para alcanzar los objetivos establecidos en términos de un Sistema de Innovación, más equilibrado y productivo. Este esfuerzo de despliegue del Plan de competitividad atendiendo a los nuevos criterios se ha desarrollado mediante la elaboración del “Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación PCTI2010) que fue aprobado por consejo de gobierno con fecha 24 de julio de 2007, y para cuya elaboración se contó con la colaboración de los agentes del sistema vasco de innovación. A su vez toda esta labor de planificación y definición de estrategias ha tenido su concreción en la puesta en marcha de las diferentes iniciativas de nuevo cuño que más adelante se comenta.

Por cada una de las líneas estratégicas incluidas en el plan analizaremos las principales actuaciones que se han puesto en marcha y los resultados obtenidos, trataremos en cada actuación de analizar, igualmente, cual es su grado de adecuación al nuevo enfoque.

**LÍNEA ESTRATÉGICA 1: FOMENTAR LOS VALORES ASOCIADOS A LA INNOVACIÓN COMO CLAVE DE PROGRESO Y DE FUTURO DE LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD VASCA.**

#### OBJETIVO:

Fomentar un cambio cultural hacia una cultura de la innovación y generar un compromiso del conjunto de la sociedad con la ciencia, la tecnología y la innovación.

#### INICIATIVA: EUSKADI INNOVADORA.

Esta actuación responde al nuevo concepto de innovación que implica una **“Socialización” de la innovación**, no basta con que algunas empresas hagan I+D es necesario movilizar al conjunto de la sociedad detrás de este compromiso de convertir a Euskadi en el referente de la innovación en Europa.



Para conseguir esta movilización social se han desarrollado diferentes actuaciones:

### 1.1 Unas primeras para el desarrollo de un marco institucional específico:

- Creación del *Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación*, constituido por Decreto del Lehendakari 1/2007, de 17 de abril de 2007, marca un hito relevante en el impulso de una Euskadi innovadora.

El Consejo está presidido por el Lehendakari e integra a los máximos responsables de los Departamentos de Gobierno directamente implicados en la política de investigación y tecnológica; los tres Diputados Generales, así como los rectores de las universidades vascas y los máximos responsables de la Agencia Vasca de Innovación (**INNOBASQUE**) y de la Fundación Vasca para la Ciencia y la Investigación (**IKERBASQUE**).

Este organismo asegura el entroncamiento y coherencia entre el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010 y otras políticas departamentales puestas en marcha por el conjunto del Gobierno.

A tales fines, por tanto, responde la creación del **Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación** como el órgano superior de participación, asesoramiento y liderazgo de la política científica, tecnológica, de investigación y de innovación en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

- Creación de la *Agencia vasca de la innovación (Innobasque)*. Nace como una iniciativa privada con apoyo público. Se crea el 5 de junio de 2007, trata de movilizar a la sociedad para conseguir que Euskadi sea “el referente” Europeo en innovación. Entre sus funciones esta: “El comunicar y difundir la ciencia, la tecnología y la innovación y sus valores asociados a la sociedad vasca”. Como principales actuaciones del 2007 cabe destacar la movilización de más de 8.000 personas en más de 70 presentaciones, con un impacto en prensa cercano a 300 referencias.



## 1.2 Nuevas iniciativas dirigidas a buscar la movilización y el compromiso del conjunto de la sociedad.

- Para contribuir al objetivo de impulsar el diálogo social entre la Innovación y la Sociedad, y crear unas condiciones de entorno favorables que permitan el desarrollo de la innovación a partir de su compresión, aceptación y reconocimientos por parte de la sociedad, se ha impulsado en 2007 el **“Manifiesto por la Innovación en Euskadi”**, que fue presentado el 22 de octubre, en el Palacio Euskalduna, junto con el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- La declaración del año **2008**, por el Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación, como **año de la innovación en Euskadi**. Una iniciativa interinstitucional que ha previsto la celebración de 2008 actos sobre la innovación en Euskadi a lo largo de todo el ejercicio.

## 1.3 Para finalizar se han mantenido las actuaciones que hasta la fecha se realizaban y que contribuían a la difusión de la ciencia y la tecnología.

- La **Semana de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación**, más de 35.000 personas han asistido a los diferentes actos y jornadas que se han organizado, más de 120 actividades en todo el País Vasco (puertas abiertas, jornadas, talleres, charlas, exposiciones....).
- **Euskal Encounter** es un encuentro multitudinario de aficionados y profesionales de la informática que buscan intercambiar conocimientos y realizar durante varios días todo tipo de actividades relacionadas con la informática. En el 2006 y 2007 ha juntado a más de 10.000 personas en el BEC.
- El **Business Global Conference (BGC)** se consolida en su tercera edición como lugar de debate y encuentro entre los profesionales, con más de 700 congresistas en las últimas ediciones.
- El **Programa HEDATU** continúa sus convocatorias con el objeto de apoyar proyectos que contribuyan a difundir las innovaciones producidas por la investigación científico-tecnológica a la sociedad y el sector empresarial.
- **Centro de Enlace para la Innovación.** El Centro de Enlace para la Innovación – Innovation Relay Centre (IRC) cuenta con dos líneas de trabajo:



- Promover la Innovación mediante la **explotación de los resultados de la I+D y la Transferencia de Tecnología transnacional**, utilizando como herramienta la red Europea de Centros de Enlace para la Innovación a la que pertenece la SPRI a través de un contrato con la Comisión Europea.
- Canalizar los esfuerzos que se realicen para obtener unos **mayores retornos del Programa Marco de la Unión Europea, promocionando la participación de las empresas de la CAPV** en los mismos y de forma activa ofreciendo información y asesoramiento a las empresas a la vez que organizando seminarios y aprovechando la página WEB para esta función.

La red integra a cerca de 500 organizaciones (cámaras de comercio, agencias de desarrollo regional, centros tecnológicos universitarios, etc.) y 4000 profesionales, y está enfocada en el apoyo a las PYME principalmente en las etapas iniciales, para lograr un perfil más innovador y de mayor capacidad tecnológica.

**Consideraciones:** La puesta en marcha de esta iniciativa “Euskadi innovadora” ha supuesto un avance cualitativo muy importante, pasar de actuaciones puntuales de comunicación y difusión sobre Ciencia, Tecnología e Innovación a una **estrategia integral para movilizar al conjunto de la sociedad** con el compromiso por la innovación. Los resultados hasta la fecha están siendo satisfactorios, las organizaciones están empezando a poner la innovación en su agenda.

Estas acciones, junto a las anteriormente nombradas, han logrado un incremento del apoyo a la Ciencia y Tecnología a través de los medios de comunicación del 20% durante el año 2007 (apariciones en prensa especializada, televisión, Internet).



**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”**

## **OBJETIVO**

Identificar las competencias y perfiles requeridos en el nuevo entorno, fomentar el desarrollo de un sistema de capacitación que de respuesta a las nuevas necesidades.

### **INICIATIVA: “EUSKADI APRENDE”.**

Esta iniciativa trata de dar respuesta a un entorno que cambia de manera acelerada y exige a las organizaciones disponer de personas con los perfiles adecuados para hacer frente a los nuevos retos. Uno de los puntos débiles identificados en el análisis del European Innovation Scoreboard (EIS), es la **baja proporción de personas inscritas en programas de formación continua**, el aprendizaje a lo largo de la vida continua siendo una asignatura pendiente. Las empresas, de todos los sectores de actividad, identifican como unos de los factores clave que a corto plazo van a limitar su crecimiento la posibilidad de disponer de personal cualificado.

En el marco de esta iniciativa se han desarrollado diferentes tipos de actividades: una primera encaminadas a **identificar las necesidades de formación** derivadas de los nuevos perfiles profesionales demandados por las empresas, una segunda con el objetivo de conseguir que la oferta formativa se adapte a las demandas del sector productivo, una tercera para conseguir un óptimo aprovechamiento de las nuevas tecnologías para desarrollar una oferta de formación continua atractiva y en último lugar una actuación dirigida a crear oferta formativa en algunos ámbitos en los que se detectaban carencias, en especial, en el área de las Tecnologías de la información (TICs).



**2.1** Unas de las debilidades detectadas en nuestro sistema de formación continua es su excesiva orientación desde la oferta. En muchos casos la oferta no responde a las verdaderas necesidades de las empresas, y en consecuencia, no es percibida por estas como un elemento que añade valor.

Por lo tanto, como premisa de partida, se ha procedido a realizar un **detallado análisis de las necesidades de formación de las empresas englobadas en los cluster prioritarios**. En el año 2007 a modo de prueba piloto se trabajo en tres cluster (Aeronáutica, Maquina Herramienta y Automoción). Las conclusiones obtenidas nos han permitido identificar las áreas de trabajo y proponer los posibles oferentes de formación, adecuados a las necesidades de la demanda; en segundo lugar identificar el papel que podrían desempeñar los Centros Tecnológicos, y finalmente aportan indicaciones para reconfigurar los planes de formación reglada, para el Departamento competente.

**2.2** Esta adaptación de la oferta formativa a las nuevas necesidades se ha hecho en colaboración con el propio Departamento de Educación en el Cluster Audiovisual Eiken, para la formación profesional específica del sector en el futuro inmediato, y en otros casos mediante soluciones a la carta, como son el Aula de especialización de Aeronáutica, que se completará con la especialización de Maquina Herramienta o Naval para el próximo curso. Para el 2008 se ha previsto la extensión del plan al resto de los cluster para generar en cada uno de los cluster planes de formación continua, que puedan ser acogidos por el sistema de formación continua Hobetuz.

**2.3** En lo relativo al aprovechamiento de las tecnologías de la información para el refuerzo de la formación continua, en el marco del nuevo plan Euskadi Sociedad de la Información se articula la definición y puesta en marca de un **sistema integral para la formación a lo largo de la vida**, donde las TICs juegan un papel de articulación para la oferta y demanda.



**2.4** Actuaciones de formación en el área de las tecnologías de información para favorecer su incorporación en las empresas, en especial, en la de menor tamaño.

En concreto, el programa **KZ Prestakuntza de formación a Microempresas en TICs**, está diseñado con dos premisas importantes:

- a. Era necesaria mucha capilaridad en la formación, estar muy cerca de la microempresa. Para ello se utilizó la plataforma de los centros KZ-Gunea, existe al menos uno en cada municipio de Euskadi y su misión es trabajar la brecha digital en su conjunto.
- b. Era necesario diseñar acciones formativas de muy corta duración y eminentemente prácticas. Se definieron módulos de 2 horas y con un diseño estándar y “amigable” en su uso.

En el 2006 y 2007 se apuntaron a esta iniciativa más de 3.500 microempresas.

**2.5** Y finalmente, la **certificación IT Txartela**, avalada y desarrollada por el European Software Institute, pone a disposición de las personas y de las empresas y organizaciones un elemento de acreditación de conocimientos en TICs independiente de los sistemas formativos.

Se han examinado más de 175.000 personas, **obteniendo la IT Txartela 91.379**. Además, el IVAP (Instituto Vasco de Administración Pública) utiliza esta certificación como herramienta interna de valoración para los cursos de ofimática realizados por los funcionarios, así como la acreditación de conocimientos en TICs para la selección de personal.



**LÍNEA ESTRATÉGICA 3: “PROMOVER LA INNOVACIÓN SISTEMÁTICA Y LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES VASCAS”.**

**OBJETIVO:**

Promover organizaciones innovadoras en las cuales el proceso innovador forme parte de su cultura y forma de gestión, que generen entornos que favorezcan la creatividad de las personas y desarrollen sistemas que permitan convertir las ideas en productos y servicios de forma más rápida y eficiente (“innovación rentable”).

Desarrollar capacidades de liderazgo y habilidades directivas de primer nivel.

El desarrollo de estos objetivos se despliega a través de dos **iniciativas**: La Iniciativa 3.1 “INNOVA” y la iniciativa 3.2 “GESTORES EXCELENTES”. A continuación se comentan las principales actuaciones que se enmarcan en el desarrollo de esta línea estratégica agrupadas entorno a las dos citadas iniciativas.

**3.1 INICIATIVA: INNOVA!!** 

El nuevo enfoque de innovación definido en el plan exigía el desarrollo de un instrumento “radicalmente” diferente para apoyar su despliegue en el tejido empresarial.

Los requerimientos cambian, **es necesario llegar a un mayor número de empresas**, la innovación es una cuestión que afecta a todas las organizaciones de sin excepción (“socialización de la innovación”), se busca no únicamente el conseguir una serie de proyectos puntuales de I+D, sino de lograr en las organizaciones una cultura y una dinámica que haga realidad el concepto de innovación sistemática. Este enfoque exige de las organizaciones una transformación, un cambio profundo, no se pueden cambiar las organizaciones sino se producen cambios en las personas, empezando por los directivos. Otra dificultad añadida a la que nos enfrentamos tiene que ver con el hecho de que la no existencia de modelo para la innovación reconocido, en la calidad en la gestión existe un modelo, el Modelo EFQM, que nos sirve de referencia, para avanzar. En la innovación no existe un referente claro. En consecuencia, la respuesta a estos requerimientos no puede ser un instrumento “al uso”, este nuevo enfoque exige una “estrategia integral” que de soporte a los diferentes elementos que ayudan a producir esos cambios necesarios en las organizaciones.

El ejercicio 2006 y 2007 ha servido para sentar las bases, definir las líneas de actuación, los contenidos y realizar las primeras implantaciones en empresas de esta nueva Estrategia integral que hemos denominado: “*Iniciativa INNOVA-empresa*”. El lema de la iniciativa es: “**“pon la innovación en tu agenda”**”, como una llamada al “conjunto de las organizaciones” a ponerse en acción, pasar del discurso, entorno al que existe un



gran consenso, a la acción, incluirlo entre las ocupaciones de las organizaciones (la innovación no solo es “algo” importante de lo que preocuparse sino algo urgente de lo que ocuparse).

La iniciativa INNOVA-empresa se ha estructurado entorno a lo que hemos denominado: **“El itinerario de la innovación”**. El Itinerario de la innovación se despliega a través de seis etapas, para cada etapa, se ha diseñado y desarrollado un instrumento de soporte y apoyo:

ETAPA	PRODUCTO
1. Sensibilización	- “ <i>Plan de marketing y comunicación</i> ”
2. Informarse y comprometerse	- “ <i>Foros de innovación</i> ”
3. Reflexión estratégica y planificación de la acción	- “ <i>Elaboración de la Agenda de innovación</i> ”
4. Formarse	- “ <i>Club de Directivos por la innovación</i> ”, “ <i>líderes de proyecto</i> ”
5. Desarrollar Proyectos	- “ <i>Ejecución de la Agenda de innovación</i> ” y “ <i>Aldatu</i> ”
6. Revisión de la estrategia	- “ <i>Revisión de la Agenda de innovación</i> ”

A continuación agrupamos las actuaciones realizadas entorno a estas seis etapas definidas en “El itinerario de la innovación”.

### ***Etapa 1. Sensibilización***

El objetivo es crear una conciencia en las organizaciones de la urgencia de iniciar procesos de cambio para favorecer la innovación. Se apoya en la iniciativa EUSKADI INNOVADORA ya comentada (en la línea estratégica 1), que busca movilizar al conjunto de la sociedad y trata de conseguir que las organizaciones conozcan y se inicien en el “Itinerario de la innovación”.

En primer lugar se definió un **“*Plan de Marketing y comunicación*”** con una marca y un lema para proyectar un mensaje unitario del conjunto de actuaciones en este ámbito. La marca es “Euskadi + innova”, la **“+ innova”** es el elemento que se va a utilizar como nexo de unión de todos los instrumentos y el lema es “Pon la innovación en tu agenda”. Se ha hecho un esfuerzo por avanzar en la unificación de mensajes y marcas con el conjunto de las instituciones.



Las principales actuaciones realizadas son:

- 1 Plan de Comunicación y 1 Claim de campaña común para Euskadi+Innova y sus programas: “Pon la innovación en tu Agenda”
- Mailing postal a 9000 PYMEs vascas incluyendo carta informativa, folleto de la Agenda y folleto de Aldatu.

Desarrollo de materiales como:

- 1 folleto tríptico Berrikuntza Agendak, 1 folleto tríptico Aldatu, 1 folleto Euskadi Innova, 1 guía rápida para PYMEs del programa Berrikuntza Agendak y 1 Manual con la metodología completa de Berrikuntza Agendak.
- Carteles, enaras y carpetas, rótulos, tarjetas de visita.
- Elaboración de contenidos para la primera y la segunda estructura de contenidos del portal E+i. Actualización de los contenidos del mismo e inserción de noticias sobre innovación, gestión del backoffice.
- Difusión de la iniciativa en diferentes eventos (Cumbre Industrial, eBusiness Global Conference...).
- Diseño y elaboración del **nuevo portal de la innovación** en Euskadi ([www.euskadinnova.net](http://www.euskadinnova.net)).

### ***Etapa 2. Informarse y comprometerse***

Se ha diseñado y puesto en marcha un instrumento específico que son los “**Foros de innovación**”, encuentros dirigidos a cargos directivos de las PYMES vascas en los que se trata de sensibilizar a las organizaciones sobre la urgencia de transformarse en organizaciones innovadoras, se informa sobre “el itinerario de la innovación” y se explican los diferentes apoyos, y el objetivo último es conseguir el compromiso de los directivos para iniciar el proceso en sus organizaciones.

Las primeras actuaciones tienen que ver con el diseño, desarrollo y pruebas piloto del instrumento y han consistido en:

- Diseño de materiales, presentaciones y videos con los principales mensajes.
- Buenas prácticas de organizaciones innovadoras: **Videos con buenas prácticas** de organizaciones que han avanzado en el camino de la innovación, se trata de conseguir buenas prácticas de los distintos sectores y tamaños de empresa para



demostrar que todas las organizaciones pueden transformarse en organizaciones innovadoras. Se han generado 20 vídeos audiovisuales hasta la fecha.

- Materiales de presentación de los diferentes apoyos.
- Selección y formación de las personas encargadas de dinamizar los foros de innovación.
- Acordar con agentes que organicen “Foros de innovación”. El objetivo en coherencia con el nuevo enfoque de innovación es llegar al mayor número de organizaciones posibles y en consecuencia es necesaria la capilaridad que nos pueden aportar diferentes agentes que trabajan en el ámbito de la promoción económica (agencias de desarrollo comarcal, cluster, etc...) y que pueden colaborar en acercar el mensaje a las empresas en especial a las de menor tamaño. Se han coordinado a **40 agentes implicados en la realización de los foros**.

Una vez finalizado el desarrollo de instrumento, las actuaciones se centran en su puesta en marcha. En los últimos 4 meses de 2007 se han organizado **32 Foros de innovación para los sectores industrial y comercial en los que han participado 412 gerentes**. El nivel de satisfacción de los asistentes es muy alto.

### ***Etapa 3. Reflexión estratégica y Planificación de la acción.***

En coherencia con el nuevo enfoque que pretende una innovación sistemática y un cambio en la organización, el proceso no empieza por la definición de proyectos de innovación, sino que existe una fase previa de reflexión del equipo directivo sobre perfil de negocio y capacidades de innovación en la organización, para finalizar identificando una serie de proyectos que pueden ser de dos tipos: unos primeros cuyo objetivo es ir adaptando la organización a través de microcambios y unos segundos que posibilitan a la empresa el análisis y la definición de proyectos de innovación de mayor alcance.

Como en la etapa anterior las primeras actuaciones se han dirigido al diseño, desarrollo y pruebas piloto del instrumento y han consistido en:

- Elaboración de la “**La Guía para la Reflexión**”, sirve de guión para el trabajo del equipo directivo en la etapa de reflexión. Sirve también para hacer más homogéneo y asegurar la calidad en el trabajo de apoyo de los consultores.
- Elaboración de la **metodología para la definición del plan de acción**, “La agenda de la innovación”.



- **Elaboración, publicación y difusión del programa de ayudas** para elaborar las “Agendas de innovación en las organizaciones”, el apoyo consiste en la asistencia a la empresa por parte de consultores expertos. El programa se publicó el 3 de septiembre de 2007.
- **Selección, formación y homologación de consultores** para desarrollar la función de apoyo en la reflexión y definición de las agendas. Se han seleccionado y formado a **194 consultores**. Se ha diseñado y puesto en marcha un club de consultores con los consultores homologados para mantener con ellos una actividad tanto de actualización de las metodologías como de formación en diferentes materias, para asegurar una evolución del instrumento con lo que se aprende en su aplicación, como una óptima capacitación de los consultores que asegure un servicio de calidad.
- Se han desarrollado los correspondientes sistemas de información para facilitar tanto a la empresa, como al consultor, la gestión de todo el proceso utilizando internet.
- La organización de los pilotos respondía a la necesidad de realizar un contraste previo a la apertura de este programa al tejido de Pymes vascas, con el objetivo de testar los diferentes servicios y productos desarrollados en la metodología INNOVA, tanto en lo referente a su itinerario como a las distintas actuaciones de apoyo. Concretamente se han realizado:
  - 3 foros de innovación en los que han participado un total de 24 empresas.
  - En cuanto al programa Berrikuntza Agendak 18 consultores seleccionados y formados han acompañado a las PYMEs en la definición y desarrollo de su Agenda de innovación (realización de 18 agendas de innovación). Asimismo, estos consultores realizaron un contraste exhaustivo de la metodología.
  - Se han realizado en las PYMEs 18 proyectos de capacitación.

Una vez finalizado el desarrollo del instrumento, se ha procedido a su implantación, en el último cuatrimestre de 2007, **305 PYMEs vascas han solicitado la definición de la Agenda de Innovación**. El 43% de las PYMEs solicitantes son gipuzcoanas, el 41% vizcaínas y el 16% alavesas. El 55% pertenecen al sector industrial y de fabricación. Es especialmente reseñable que el 78% de las solicitudes pertenecen a empresas con menos de 50 trabajadores destacando el tramo de empresas que cuentan con entre 10 y 24 personas empleadas (29%), esto indica que estamos llegando a ese colectivo al que es más difícil llegar con este mensaje y se está haciendo realidad el reto del nuevo enfoque de “socializar” la innovación.

#### ***Etapa 4. Formarse.***

El nuevo enfoque, como ya se ha comentado, requiere una transformación de las organizaciones, para lo cual se necesita en primer lugar, un compromiso (“el querer



hacer") que como hemos visto que se trabaja en la segunda de las etapas del “*Itinerario de la innovación*”, pero también es necesario contar con capacidades y habilidades tanto en el equipo directivo como en el resto de personas de la organización (“el saber y poder hacer”). Este última cuestión es la que se aborda en esta etapa y se hace a dos niveles formación para directivos y formación para mandos intermedios que van a liderar proyecto de innovación.

Las actuaciones, al igual que en las etapas anteriores, en una primera fase se han centrado en el diseño y desarrollo de los instrumentos.

- “Club de directivos comprometidos con la innovación”, esta acción va dirigida a los directivos de las empresas que están elaborando y desarrollando su “*Agenda de innovación*”. El objetivo de este Club es doble: por una parte, la formación de los directivos en capacidades y habilidades que les faciliten el abordar estos procesos de transformación, y por otra, que los directivos que inician estos procesos se sientan “acompañados” y compartan sus experiencias con otros directivos que están en el mismo camino. **Se está formando a 85 cargos directivos de empresas pertenecientes a clusters estratégicos** en una formación de 18 meses de duración.
- Formación líderes de proyecto, dirigido a mandos intermedios y que son los responsables de liderar los proyectos de microcambios. Se ha formado a 35 líderes, y se dispone de 194 consultores formados para acompañar a la empresa.

### ***Etapa 5. Desarrollar proyectos***

La tipología de proyectos a desarrollar puede ser de dos tipos:

- Proyectos de **microcambios** que son liderados por la propia organización y que provocan cambios culturales por la forma en que se desarrollan, se derivan del proceso de reflexión de Berrikuntza Agendak.
- Proyectos de **innovación en proceso, producto, mercado u organización**. Estos dos últimos ámbitos se apoyan con el nuevo Programa Aldatu.

Apoya la puesta en marcha de proyectos de innovación excelente en los ámbitos de replanteamiento de la estrategia de la empresa, innovación en mercado y organización y desarrollo de la capacidad de innovación y puede ser solicitado por empresas vascas que ocupen, al menos, a 6 personas, así como Fundaciones y asociaciones de empresas.

El programa estuvo en vigor desde el 15 de octubre hasta el 15 de noviembre de 2007 y en ese espacio de tiempo **se han presentado 141 proyectos que implican a 177 empresas**.



En cuanto a los sectores de actividad, el 83% de los proyectos presentados están liderados por una empresa del sector industrial; en cuanto al ámbito de innovación el 33% son proyectos de innovación en organización y un 26% están orientados al replanteamiento de la estrategia de negocio.

#### ***Etapa 6. Revisión de la estrategia***

En Berrikuntza Agendak está contemplada la revisión anual de la estrategia de la empresa, tras haber realizado en ese año los proyectos de innovación establecidos en su Agenda de Innovación. Debido a que el programa se publicó en septiembre del 2007, hasta un año después no podremos entrar en esta fase de revisión para valorar su impacto.



### 3.2 INICIATIVA: GESTORES EXCELENTES

Esta iniciativa plantea una acción a corto plazo, que hemos denominado Directiv@ 21, Acción Cluster, y una más amplia que la encuadramos en un Proceso de Transformación Directiva.

La primera línea de trabajo dio lugar a una convocatoria a los Cluster de un itinerario de formación de 18 sesiones, con formato de una sesión al mes, que concluirá en diciembre de 2008. El programa se inicia con dos sesiones de **visión global**, para continuar con tres sesiones de **estrategia en personas**, dos sesiones de **Liderazgo y valores**, otras dos de **Equipos de alto rendimiento**, tres de **Estrategia y Procesos** y finalmente cinco de **Proceso de Innovación**.

La segunda línea de trabajo se inició con un proceso de reflexión para diseñar el modelo de transformación Directiva que abarca estos diez pasos:

1. Sensibilización general a la sociedad
2. Sensibilización segmentada por Tipología Organizacional
3. Proceso de Acreditación de la Oferta
4. Diagnóstico del Directivo / Organización, Prescriptor.
5. Matriz de Actuación, Itinerario Formativo
6. Proceso Formativo / Contrato, compromiso del Directivo con condiciones de impartición.
7. Aseguramiento del Proceso de Implantación del Conocimiento, Coacher / Facilitador.
8. Modelo de Evaluación ex ante.
9. Acreditación del Directivo
10. Acceso al club de Excelencia en Gestión.

El plan de trabajo definido plantea la realización de los siguientes estudios:

- Definición del modelo: Perfil Competencial Clave (PCC) del Directivo de la PYME en la CAPV.
- Situación actual de los Directivos, respecto al perfil competencial clave definido.
- Diagnóstico de competencias de los directivos de las PYMES y análisis diferencial.
- Identificación de los procesos formativos correctores de la desviación y propuesta de contenido metodológico.



#### **LÍNEA ESTRATÉGICA 4: UTILIZAR LAS TIC'S COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD**

##### **CONTEXTO:**

Las TICs se entienden como tecnologías que permiten provocar innovaciones en las empresas, es decir, las TICs no son un objetivo en sí mismo, sino “palancas” para la innovación. Este nuevo enfoque requiere actuaciones más focalizadas y menos transversales.

Las pymes, y sobre todo micropymes, siguen mostrando un aparente desinterés por la oferta tecnológica, ya sea por desconfianza o por la escasa percepción que tienen de la importancia de incorporar este tipo de soluciones a sus negocios. Además, la oferta tiene un interés limitado por este segmento de empresas, dado el elevado coste necesario para acceder a él y el bajo retorno de dicha inversión en términos de negocio.

Se abre una fase en la que se deben ir consolidando **productos y servicios mejor orientados a las necesidades globales** o concretas de colectivos específicos, más asequibles desde el punto de vista económico y tecnológico y, por supuesto, con resultados ciertos y rentables.

La sensibilización sigue siendo una actuación a continuar, pero con una mayor focalización a grupos concretos y bien identificados. El énfasis es la utilidad de las soluciones (más que las bondades generales de las TICs), ligando las soluciones a problemas o necesidades de negocio.

Asimismo, se mantiene el papel tractor de la Administración, como agente oferente de servicios públicos digitales.

##### **OBJETIVOS:**

- Lograr que las empresas vascas, especialmente pymes y micropymes, incrementen de forma significativa su competitividad mediante la utilización intensiva y extensiva de las TICs, innovando en la creación de productos y servicios avanzados así como transformando sus procesos de negocio, la relación con los agentes de su entorno y la creación de nuevos modelos organizativos.
- Utilizar la capacidad tractora de la Administración para apoyar procesos de relación con las empresas utilizando tecnologías avanzadas.

##### **PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS:**



- **Nuevo Plan Euskadi en la Sociedad de la Información:** aprobación de las líneas estratégicas del “PESI 2010: La Agenda Digital de Euskadi”. El término Agenda Digital incorpora su carácter de documento vivo, que recoge las líneas de actuación diseñadas como respuesta a los retos de construir una sociedad de la información y el conocimiento.
- **Programa Hobeki Digital:** impulsa la digitalización de los procesos internos de las PYMES y los procesos de relación con sus clientes, proveedores y las administraciones, mediante la utilización de las TICs, **en el 2006 se apoyaron 952 proyectos y en el 2007 fueron 819**. A su vez en el ejercicio 2007 se implantó la firma electrónica para el proceso de tramitación del programa.

Los beneficios de este programa son dobles; por un lado el efecto multiplicador que supone respecto al uso de las Tecnologías de la Información, y por otro el impulso al propio sector TIC.

- **Fomento de actuaciones a través de “agentes intermediarios”:** la tipología de empresas que no disponen de grandes recursos propios para demandar e implantar TICs tienden a quedar aisladas de la acción de la oferta TIC, o bien ésta es demasiado limitada. En estos casos, la acción de los agentes intermediarios de confianza para las empresas se vuelve esencial, las principales actuaciones en este ámbito son:

**Programa KZ Lankidetza:** su objetivo es aprovechar el efecto tractor de las Asociaciones de Empresas y/o Profesionales que impulsan la utilización de las TICs en sus empresas asociadas, así como el de las Empresas Tractoras en su relación con los proveedores. **En el 2006 se apoyaron 79 proyectos y 72 en el 2007.**

**Gestorías Conectadas On-Line (GECOL):** el objetivo es facilitar la comunicación on-line entre las asesorías de empresas y las Pymes y Micropymes de forma que las asesorías impulsen el uso de TICs en las empresas y ejerzan un efecto tractor sobre ellas, fomentando el intercambio electrónico de documentos para aquellos servicios que les prestan en las áreas de contabilidad, fiscal y laboral. Para ello se desarrolló en el 2007 un proyecto piloto con resultados satisfactorios.

**El proyecto GECOL** persigue también que las propias asesorías puedan convertirse en agentes tractores capaces de promover el uso de los servicios, vía Internet, para la comunicación continua y directa con sus clientes Pymes y Micropymes en un amplio abanico de actividades habituales en cualquier empresa (gestión de licencias



y permisos; gestión de personal, nóminas, altas y bajas; contabilidad y gestión bancaria; liquidación de impuestos, certificaciones, etc.).

- **Actuaciones directas para las microempresas:** su objetivo es disminuir el gap existente entre las pequeñas empresas y el resto del tejido empresarial.

El desarrollo de la sociedad de la información en las empresas es desigual, con un alto nivel de cobertura en las grandes empresas y en las PYMES, y con menor aplicación en las microPymes. De acuerdo a los datos publicados por EUSTAT, el desarrollo de los equipamientos en tecnologías de la información en las empresas vascas continúa a buen ritmo en 2007, si bien se mantienen **diferencias sustanciales en función del tamaño** de las mismas, especialmente entre las empresas de menos de 10 empleados y el resto.

En el estrato de 0 a 9 empleados, los equipamientos en tecnologías TIC oscilan entre el 22,9% de los establecimientos que disponen de página Web, pasando por el 68,6% que poseen ordenador, el 59,1% que tienen acceso a Internet y el 54,7% con correo electrónico.

Frente a éstos, la media de los establecimientos de 10 ó más empleados estaría comprendida entre el 66,9% de los que tienen página Web y el 97,8% de los que disponen de ordenador, alcanzando, además, el 93,5% en acceso a Internet y el 94,5% en correo electrónico. Así pues, estos datos constatan que continúa existiendo una brecha digital en cuanto al uso de las TICs por parte de las empresas, en función del tamaño de las mismas, que habría que intentar reducir.

En este ámbito, la iniciativa **MIKROENPRESA DIGITALA**, pretende impulsar el uso de las TICs por parte de autónomos y microempresas mediante una actuación que apoye no solo la adquisición de equipamiento (ordenadores) y su conexión segura a Internet (conectividad y software antivirus), sino que al mismo tiempo impulse la formación en el uso de los diferentes servicios a los que podemos acceder a través de Internet.

Por otro lado, el programa **KZ BACKUP REMOTO** que ha finalizado en diciembre de 2007 ha contribuido a mejorar la Seguridad de los datos almacenados en los ordenadores de las microempresas y los profesionales, impulsando la realización de Copias de Seguridad Remota a través de Internet.

El conjunto de las acciones citadas para el colectivo de microempresas en el ejercicio 2006 y 2007 ha sido de 3.829.



- *Servicios de valor para la empresa:*

**Servicio “e-Kontsulta”:** diseño y preparación de un portal de orientación a la PYME que pueda resolver dudas e incertidumbres para abordar la gestión de las tecnologías de la información en su empresa, en sus diferentes áreas de negocio. En servicio se ofrecerá en el 2008 inicialmente vía web, email y call-center.

**Buzón electrónico, seguro e ilimitado**, para ciudadanos y empresas, donde recibir y conservar documentos provenientes de las utilities, bancos, seguros, administraciones y otros. En el 2007 se ha realizado un benchmarking internacional para analizar las mejores experiencias en esta materia, asimismo se ha diseñado el sistema a implantar en Euskadi en el 2008.

**Movilidad con WIFI:** el objetivo es fomentar la movilidad de los profesionales y el uso de las TICs, facilitándoles el acceso a los sistemas de información de sus empresas desde lugares distantes a sus puestos de trabajo. Para ello en el 2006 se han apoyado 67 instalaciones de puntos wifi en lugares de paso de profesionales y en el 2007 han sido 19. El total de puntos wifi apoyados **desde el inicio del programa en el año 2003 suman un total de 751**, lo que pone de manifiesto que los lugares de mayor influencia para la movilidad de los profesionales han sido cubiertos (palacios de congresos, etc.).



- *Servicios de tramitación telemática para gestión de autorizaciones administrativas.*

Durante los años 2004 y 2005 se centraron los esfuerzos en una experiencia piloto que abarcó a los expedientes relativos a la Puesta en servicio de **Instalaciones eléctricas de baja tensión sin proyecto** e **Instalaciones eléctricas de baja tensión con proyecto**, y una vez comprobada la viabilidad del sistema y obtenido un buen grado de utilización y aceptación por los usuarios, en el ejercicio 2006 se inició un despliegue del sistema hacia otros expedientes.

Así:

- En 2006 se ofertó la tramitación electrónica para la **Instalación de ascensores nuevos y reforma para su puesta en servicio**.
- En 2007 se implantó la tramitación telemática de **Instalaciones de almacenamiento de combustibles líquidos sin proyecto y con proyecto** y se desarrollaron los trabajos necesarios para ofertar servicios telemáticos para la puesta en servicio de tres nuevos tipos de instalaciones: **Instalaciones térmicas en edificios, Instalaciones de gas e Instalaciones de grúas torre**.

Ello supone que en 2007 el Departamento de Industria, Comercio y Turismo ofertó **Servicios Telemáticos para tramitar el 67% de las autorizaciones que se gestionan desde las Oficinas Territoriales** de Gobierno Vasco, porcentaje que se verá incrementado al 72,4% con la implantación en el primer trimestre de 2008 de los nuevos expedientes ultimados en diciembre 2007.

La aceptación y utilización de tales servicios por la empresa está siendo muy satisfactoria, habiéndose tramitado telemáticamente en 2006 el 27,6% del total de Autorizaciones concedidas (63.280), porcentaje que se elevó en 2007 al 32,4% de un total de 62.384 autorizaciones gestionadas, lo que denota una evolución positiva en el grado de utilización de los servicios telemáticos.

Finalmente, y para evaluar el impacto de estos servicios telemáticos en los profesionales y ciudadanos implicados, en junio 2007 se realizó una encuesta de uso y satisfacción dirigida tanto a usuarios de la tramitación telemática como a los no usuarios (tramitadores en papel), con las conclusiones resumidas que se indican a continuación:

Para los NO USUARIOS de la tramitación telemática



- El 92,5% de los encuestados dijo conocer la existencia de este servicio.
- Los motivos principales de no utilización de este sistema son que no lo han probado (23,9%) y la falta de acceso a Internet (16,7%).
- El 49% de los encuestados dijo que comenzará a utilizarlo pero no sabe cuando.

#### Para los USUARIOS de la tramitación telemática

- En lo que a las ventajas de la tramitación electrónica se refiere las principales que se mencionaron fueron la Rapidez y la Comodidad.
- La media de ahorro por tramitación es de 2,2 horas y un 25,8% de los encuestados dice ahorrar al menos una hora
- El 36,5% dijo que no cambiaría nada.
- Un 69,3% de los usuarios dice estar Satisfecho.
- El 98,6% de los encuestados recomendarían la tramitación vía Internet a otros instaladores.



## **LÍNEA ESTRATÉGICA 5: “POTENCIAR LA CAPACIDAD INNOVADORA DEL TEJIDO EMPRESARIAL VASCO”**

### **OBJETIVOS**

Potenciar la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas vascas.

En línea con el nuevo enfoque de innovación propuesto, identificar las necesidades de conocimiento de las empresas para orientar el sistema de innovación desde la demanda. Como valor añadido poner a disposición de las empresas información estratégica para facilitar la identificación de nuevas oportunidades de innovación.

El desarrollo de estos objetivos se despliega a través de dos **iniciativas**: La Iniciativa 5.1 “MADE IN EUSKADI” y la iniciativa 5.2 “OBSERVATORIOS ESTRATÉGICOS”. A continuación se comentan las principales actuaciones que se enmarcan en el desarrollo de esta línea estratégica agrupadas entorno a las dos citadas iniciativas.

#### **5.1 INICIATIVA: MADE IN EUSKADI**

##### ***Objetivos:***

La innovación es una de las principales prioridades estratégicas del Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social. Su selección como orientación estratégica prioritaria viene marcada por:

- La necesidad de dar respuesta al nuevo contexto global en el que irrumpen en escena países de “bajo costo” que pasan a ser competidores directos.
- El nivel de desarrollo alcanzado por la economía vasca que exige cambios en su modelo competitivo para avanzar con éxito en el nuevo entorno.

Euskadi está agotando la segunda etapa de desarrollo competitivo y debe abordar de forma decidida la nueva etapa, en la que la innovación, **la capacidad de generar conocimiento y trasformarlo en productos y servicios** más valiosos, es la fuente fundamental de ventaja competitiva y por lo tanto el motor de la productividad y el bienestar económico de la sociedad. La nueva etapa nos exige competir por diferenciación.



En este contexto, la Ficha “**Made in Euskadi**” busca **potenciar la capacidad innovadora del tejido empresarial vasco**, y para ello se determinan los siguientes objetivos:

- Consolidar la función de innovación dentro de la empresa vasca como elemento determinante de su competitividad en el mercado
- 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 al desarrollo de nuevos procesos, tanto productivos como de gestión alineados con los sectores y ámbitos tecnológicos señalados en el Plan
- Imbricar los proyectos en el planteamiento de **innovación global** de las empresas
- Promover **marcos de colaboración** explícitos entre clusters, asociaciones y grupos empresariales para llevar a cabo proyectos de carácter estratégico e Innovador
- Apoyar la función de I+D dentro de la estrategia de la empresa vasca mediante el impulso de las capacidades fiscales del País Vasco en materia de investigación y desarrollo tecnológico

### **Actuaciones:**

En el contexto anterior, y en el marco del Plan de Competitividad y del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010, se refuerza la importancia de **orientar la actividad de I+D+I empresarial a la consecución de nuevos productos (y nuevas empresas)** que contribuyan a la diversificación del tejido empresarial vasco y a su migración hacia sectores más intensivos en conocimiento a través del programa GAITEK (Intek- Berri).



## Programa GAITEK

La principal acción desarrollada desde la Dirección de Tecnología en este campo ha sido la convocatoria del **Programa Gaitek de apoyo a la realización de actividades de I+D+I orientadas específicamente a la generación de nuevos productos**. El Programa Gaitek apoya la promoción de proyectos que incluyan actividades de investigación, desarrollo e innovación tecnológica para desarrollar nuevos productos.

El Programa Gaitek configura, junto al de desarrollo de Nuevas Empresas de Base Tecnológica (Programa NETs) y al de desarrollo de actividades de I+D e Innovación Tecnológica (Programa Innotek), el núcleo para el apoyo a las empresas vascas al desarrollo tecnológico.

### Consideraciones:

- Las convocatorias de Gaitek 2006 y 2007 han cumplido las expectativas que se habían fijado para estos años e incluso la importante participación de empresas ha permitido una evaluación más exigente de los proyectos presentados y, en consecuencia, elevar el nivel de calidad de la convocatoria en su conjunto. Durante el 2007 fueron **491 las empresas solicitantes habiendo presentado 528 proyectos (17 más que durante el 2006)**.
- Los resultados indican que son cada vez más las empresas vascas que emprenden actividades de I+D+I para el desarrollo de nuevos productos, superando significativamente los objetivos establecidos en el propio plan. El indicador de nuevos productos en desarrollo indica que existen dentro de este plan **165 productos en el 2007, superando espectacularmente el objetivo** marcado de 40 productos, y significando un sensible incremento con respecto al año 2006, en el que se desarrollaron 144 productos. Igualmente, el número de empresas apoyadas también supera ampliamente los objetivos para el 2006 y el 2007, habiéndose alcanzado las 373 y 344 empresas respectivamente, frente a unos objetivos de 260 y 270 empresas.
- Las solicitudes de **patentes ligadas al desarrollo de nuevos productos han aumentado** y son, incluso, superiores a las previstas inicialmente en el Plan, lo que permite ser optimistas en cuanto a la evolución del indicador de patentes, que en la CAPV suele ser tradicionalmente bajo. En el 2006 se lograron 9 solicitudes de patentes (EPO) ligadas a nuevos productos, y en el 2007 existieron 15 solicitudes. Este resultado triplica los objetivos marcados.



- Las empresas que han presentado **proyectos en colaboración** con agentes de la RVCTI presentan una actividad clara en el desarrollo de nuevos proyectos, superando los objetivos previstos. La formalización de la actividad de I+D+I empresarial en Unidades de I+D específicas ha sido una de las acciones de política tecnológica puesta en marcha en los últimos años y la importante participación de las mismas en las convocatorias públicas de apoyo a la I+D+I empresarial muestra el dinamismo y la eficacia que poseen en la actualidad. Los excelentes resultados, que superan ampliamente los objetivos marcados ilustran este hecho.
- **El impacto de la acción política en I+D+I tiene un decalaje de dos años** respecto al ejercicio en el que se pone en marcha. Esto es especialmente relevante para el análisis de algunos indicadores, como el del porcentaje de empresas innovadoras en el tejido empresarial vasco en su conjunto. La efectividad (el impacto) de las acciones puestas en marcha en Plan de Competitividad y en el PCTI 2010 deberá ir observándose en los años posteriores. Para el 2006, se lograron un 23,40% de las PYME innovadoras (de 10 a 100 trabajadores), y un 19% de empresas innovadoras en el sector servicios.
- Desde el punto presupuestario, las acciones del programa Gaitek han contado con un presupuesto ejecutado mayor que el previsto y se han gestionado ampliaciones presupuestarias provenientes de otros programas.

## 5.2 INICIATIVA: OBSERVATORIOS ESTRATEGICOS.

A efectos de conseguir el objetivo último pretendido con esta línea estratégica, que no es otro que hacer realidad el reto del nuevo enfoque de innovación, lograr una “innovación rentable”, que produzca resultados y que estos sean reconocidos por el mercado, es clave **que el sistema de innovación se oriente desde la demanda**. Si pretendemos llegar al mercado, el proceso se debe iniciar desde el mercado con la identificación de necesidades y oportunidades, para después, generar el conocimiento en el sistema que de respuesta a esas necesidades y oportunidades detectadas. El conocimiento así generado es más fácil de transferir y convertirse en nuevos productos o servicios.

Con esta visión la iniciativa de Observatorios estratégicos que cubría únicamente una parte del proceso, la identificación de necesidades y oportunidades, se ha completado con el resto de las fases del proceso y dado lugar a lo que se ha llamado, en el plan de ciencia tecnología e innovación PCTI2010, la iniciativa: **INNOVA-cooperación**. En esta iniciativa en lugar de abordar la cuestión de la innovación de forma individual por empresa se hace intentando dar soluciones al conjunto de un cluster o sector.



Para la puesta en marcha se desarrollan cuatro instrumentos

**a) Observatorios Estratégicos Sectoriales.**

Para el desarrollo de esta iniciativa se parte de la puesta en marcha en cada cluster o sector del correspondiente “Observatorio Estratégico Sectorial” cuya función será la identificación de necesidades y detección de oportunidades en el tejido productivo actual:

- **Identificar necesidades** partiendo de la situación del tejido productivo y contrastando con las mejores prácticas existentes a nivel de sector.
- **Detectar oportunidades**, con la puesta a disposición de un servicio de vigilancia tecnológica, de mercado y de inteligencia competitiva.

El objetivo es el avance del conjunto del cluster o sector por lo que habrá que establecer distintos segmentos (según tamaño, posición en la cadena de valor, etc...) para determinar las diferentes necesidades de los distintos segmentos objetivo.

La coordinación de los diferentes observatorios para conseguir su funcionamiento en red corresponderá a Innobasque. La gestión de cada Observatorio se encargará a cada asociación cluster o sectorial, para lo que se establecerá el correspondiente contrato programa, para su puesta en marcha y desarrollo deberá contar con los agentes de la red vasca de tecnología con capacidades en los ámbitos relacionados con el sector o cluster y con el sector servicios.

**b) Agenda de innovación sectorial**

Formada por el conjunto de proyectos identificados para dar respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas. No es suficiente con el análisis de necesidades y oportunidades es necesario definir proyectos y establecer costes e indicadores de impacto para poder priorizarlos.

**c) Contratos programa para la competitividad de cluster y sectores**

La Agencia vasca de innovación, como coordinadora del sistema vasco de innovación, analiza las diferentes agendas sectoriales para identificar aquellos proyectos que tienen un carácter transversal y para comprobar si los conocimientos requeridos ya están disponibles en el “Sistema vasco de Innovación”.



En caso de ser conocimientos disponibles se establecería **un proyecto de transferencia**. Para los conocimientos no disponibles se articulan una serie de proyectos de investigación para cuyo desarrollo se formaran los correspondientes consorcios, de los que podrán formar parte los “agentes del Sistema Vasco de Innovación” con capacidades en aquellas áreas que el proyecto requiera, así como, las empresas interesadas y que estén dispuestas a colaborar. La financiación de estos proyectos se llevará a cabo mediante el correspondiente contrato programa, en función de que el conocimiento generado es un conocimiento público que se pondrá a disposición de todas las empresas del sector.

d) Programas de transferencia.

Cada proyecto de la agenda que se decida desarrollar debe incluir un programa de transferencia en el que se especifiquen las actuaciones a realizar para transferir los conocimientos a las empresas.

De la integración de estas dos visiones y en su concreción se han desarrollado **dos pilotos en los Cluster de Energía y Foro Marítimo Vasco**, como paso previo para su extensión al resto de cluster.

La estructura informática y la metodología de trabajo han sido desarrolladas para el conjunto de cluster, por lo que en dos mil ocho se extenderá al resto de cluster junto con la metodología para generar la agenda de innovación sectorial.



**LÍNEA ESTRATÉGICA 6: AVANZAR HACIA UNA ESTRUCTURA PRODUCTIVA INTENSIVA EN CONOCIMIENTO.**

## **6.1 INICIATIVA: CREACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.**

### **Objetivos**

La línea estratégica del Plan de Competitividad e Innovación Social 2006-09 recoge el propósito de **avanzar hacia una estructura productiva intensiva en conocimiento**. Una clave en este sentido es impulsar la creación de nuevas empresas de base tecnológica (NEBTs) garantizando un entorno favorecedor del espíritu innovador, con una normativa fiscal favorable, con el apoyo del sector financiero y con una política de desarrollo adecuada, y estableciendo los foros de encuentro adecuados entre los individuos más innovadores y el sector financiero.

Éstos son los objetivos específicos definidos desde el PCEIS 2006-09:

- Contribuir a la diversificación del tejido industrial vasco mediante la **creación de empresas en sectores intensivos en tecnología** (NEBTs)
- Poner en marcha e impulsar la realización de diversas acciones institucionales relacionadas con la promoción de **encuentros entre agentes de la RVCTI, emprendedores e inversores** enfocadas a propiciar las condiciones de entorno más favorables para 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

### **Actuaciones:**

El impulso a la creación de nuevas empresas de base tecnológica es una de las principales prioridades del Gobierno y así se refleja tanto en el Plan de Competitividad como en el PCTI 2010.

Varias son las herramientas de gestión pública que se están poniendo en marcha para apalancar las capacidades científico-tecnológicas de la CAPV y ponerlas en valor a través de la creación de nuevas empresas de intensidad tecnológica alta que son las que van a permitir avanzar hacia una economía basada en sectores de alto valor basados en el conocimiento como materia prima y herramienta de competitividad.

### **Programa NETs**



El principal programa de apoyo desde el punto de vista de la realización de actividades de I+D+i directamente encaminadas a la creación de nuevas empresas de base científica y tecnológica es el **Programa NETs**. Este programa promociona Proyectos de I+D+i orientados al uso o la generación comercializable a fin de crear nuevas empresas.

Estos proyectos deben incluir un conjunto coherente de actividades de I+D+i para crear nuevas empresas, que combinen:

- a) Actividades o comercio con productos y servicios de alto nivel de conocimiento científico y tecnológico.
- b) Desarrollo de un nivel elevado de actividades de I+D+i.
- c) Utilización de derechos de propiedad industrial e intelectual.
- d) Participación activa de personal científico y tecnológico altamente cualificado.

Los beneficiarios son las empresas (grandes empresas y PYMEs); las fundaciones y asociaciones de empresas (con independencia de su forma legal), las agrupaciones inter-empresariales y los agentes de la RVCTI.

### **Programa Etorgai**

Durante el ejercicio 2008 se lanzará también el **programa Etorgai**, uno de cuyos ejes es la puesta en valor en forma de nuevas empresas de las nuevas capacidades tecnológicas desarrolladas en ámbitos científico-tecnológicos emergentes a partir de la puesta en marcha del Programa Etortek y de la configuración de los CICs, entre otras actuaciones.

Este programa apoya el desarrollo de **iniciativas empresariales estratégicas** surgidas a partir del liderazgo empresarial y **basadas en la cooperación** y en el aprovechamiento de las capacidades científico-tecnológicas del País Vasco. Así, ETORGAI surge de la necesidad de reforzar la apuesta por las aplicaciones empresariales de la I+D+i dentro del tejido empresarial vasco, y el aprovechamiento de las capacidades científico-tecnológicas de Euskadi a través de la cooperación estable mediante consorcios.

Este programa tiene por objeto la financiación de proyectos integrados de investigación industrial de carácter estratégico, y alineados con las áreas de mejora



de la competitividad y diversificación sectorial definidos en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010. Los proyectos ETORGAI están definidos por la dimensión global de la innovación planteada y por la intensidad de la inversión en I+D+i necesaria para alcanzar no sólo los objetivos individuales de las empresas sino, en particular, para **ejercer un efecto tractor sobre la economía del País Vasco** y contribuir a su internacionalización.

Junto con ETORTEK (énfasis desde el apoyo a la oferta científico-tecnológica), el programa ETORGAI complementa la apuesta realizada en materia de investigación estratégica, con objeto de acelerar los procesos de diversificación sectorial y económica a través de la creación de nuevos productos, empleos y empresas.

### **Consideraciones:**

- La acogida del Programa NETs ha sido importante entre las empresas y se cumple con creces el objetivo de participación de empresas y proyectos. En el 2006, el número de proyectos duplicó el objetivo (134 frente a 50), mientras que el número de empresas solicitantes ha superado ampliamente las expectativas (**134 y 124 empresas solicitantes en 2006 y 2007** respectivamente, frente a unos objetivos de 50 y 55 empresas).
- La ejecución de proyectos de I+D+I orientados a la creación de NETs no implica que todos ellos acaben derivando en nuevas empresas (el impacto habrá que analizarlo en los próximos años) pero sí da una imagen clara del interés creciente del sector empresarial (y de otros agentes) por avanzar en este camino.
- En todo caso, los primeros resultados para los años 2006 y 2007 son muy positivos. Especialmente en cuanto al número de proyectos enfocados a resultados explotables a través de NETs (66 en 2006 y 71 en 2007). Además, han sido alrededor de **120 las empresas apoyadas durante ambos años**, mientras que existieron 36 empresas en creación durante 2007.



- Se está queriendo ser muy riguroso y exigente a la hora de valorar los proyectos presentados con objeto de conseguir un impacto alto del Programa NETs y que, efectivamente, se consoliden los proyectos en forma de nuevas empresas.
- La puesta en marcha de otras actuaciones como Programa Otorga y Programa Emaitek) y, las relativas a emprendizaje avanzado van a permitir un salto cuantitativo importante en la creación de empresas en sectores de intensidad tecnológica elevada.
- En paralelo, se está profundizando en la gestión y actualización de indicadores. Especialmente, todos los relacionados con el impacto final en el tejido empresarial, de forma que podamos evaluar la evolución de la actividad económica en aquellos sectores intensivos en conocimiento en los que queremos especializar el tejido empresarial vasco.

## 6.2 Iniciativa: Diversificación y Tracción

### Objetivos:

Se trata de generar conocimiento científico- tecnológico para el desarrollo de la actividad empresarial de alto valor en áreas y sectores clave en una economía de la sociedad del conocimiento.

En este contexto, hay en marcha una serie de programas científico tecnológicos de carácter estratégico que, más allá de la simple área tecnológica de interés, recogen también los objetivos perseguidos, las posibles aplicaciones y mercados, las empresas vascas potencialmente interesadas en el desarrollo de esas áreas.

Todo ello con el objetivo de, por un lado, identificar las áreas de desarrollo científico y tecnológico claves para el futuro competitivo del sector empresarial y, por otro, para la satisfacción de las necesidades sociales en aras a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos vascos. Áreas en las que, lógicamente, debe orientarse una parte significativa del esfuerzo en investigación realizado por los agentes del país.



En este marco, los objetivos planteados dentro del Plan de Competitividad e Innovación Social para la Diversificación y Tracción, son los siguientes:

- Apoyar la diversificación del tejido industrial vasco, prestando especial interés, a las actividades de diversificación en cualquier actividad de intensidad tecnológica alta
- Profundizar en el análisis de las nuevas oportunidades de diversificación de producto/servicios, mejora de procesos y ampliación de mercados cliente, en los sectores tradicionales
- Atraer la implantación en Euskadi de empresas extranjeras de los sectores de intensidad tecnológica alta o de actividades de alto valor añadido (centros de I+D...) de empresas multinacionales
- Fortalecer el Capital riesgo como vía para financiar el desarrollo de estos proyectos de diversificación

#### **Actuaciones:**

La Dirección de Tecnología, tiene en la actualidad diferentes actuaciones en marcha, y está trabajando en el lanzamiento inmediato de ciertos Programas que pueden contribuir de manera significativa a la consecución de estos objetivos.

Por un lado tenemos el ya mencionado Programa **ETORTEK** de Diversificación Estratégica orientado a la superación potencial de necesidades científico-tecnológicas y de innovación del sector empresarial, en particular, o de la sociedad vasca en general. Al amparo de este programa se han dinamizado dos estrategias claves en el País Vasco: la estrategia BioBASQUE y la estrategia NanoBASQUE.

#### **Estrategia Biobasque 2010**

BIOBASQUE 2010 se ha concebido como una estrategia integral de desarrollo empresarial basado en las biociencias. Tiene como misión principal la creación de un nuevo escenario, de facto un nuevo cluster en el panorama internacional, abordando actuaciones en 3 ejes estratégicos:

- a) Generación de conocimiento: refuerzo de la comunidad investigadora y aprovechamiento de sinergias, apostando por Centros de Investigación Cooperativa, formación y establecimiento de alianzas científico-tecnológicas



- b) Desarrollo empresarial: facilitando la creación y consolidación de empresas, el fomento de la I+D empresarial, y la implantación de soluciones biotecnológicas en sectores tradicionales
- c) Dinamización del cluster: apoyo al establecimiento de relaciones dinámicas pero estables entre los agentes, y al desarrollo de un marco favorable.

Los ámbitos objeto de atención preferente, (desde un enfoque de nicho) son el cuidado de la salud (biomedicina, biofarmacia, biomateriales y tecnologías biomédicas), agroalimentación (nutracéuticos) y medio ambiente (biorremediación).

BIOBASQUE 2010 se plantea unas metas ambiciosas, tales como la creación de 40 nuevas empresas y 3.000 empleos, y la inserción del cluster en el Espacio Europeo de Investigación (ERA).

### **Estrategia Nanobasque**

Desde el País Vasco se ha apostado por poner en marcha iniciativas fundamentalmente en el campo de la investigación estratégica. La Estrategia nanoBASQUE 2015 ha sido definida para apoyar e impulsar el desarrollo empresarial de las nanociencias en Euskadi.

NanoBASQUE 2015 es una estrategia integral que cubre desde el desarrollo de la ciencia y la generación del conocimiento, imprescindible en este campo que está todavía en sus inicios, hasta la investigación aplicada, la transferencia de tecnología y el desarrollo de negocio.

Se pretende que en 2015 Euskadi se haya convertido en región de referencia en el desarrollo de nanotecnología en Europa, tanto en el campo de la I+D como de su industrialización; que exista además un amplio sector industrial que trabaje en la nanotecnología, tanto a partir de Star-ups y spin-offs centradas en la nanotecnología, como de grupos empresariales con una cifra de negocio que suponga un porcentaje reconocible del PIB vasco y que la nanotecnología sea un componente importante que esté integrado en una amplia variedad de productos y procesos de empresas vascas en múltiples sectores, siendo Euskadi partícipe del importante mercado que se espera en ese momento.

Las áreas de investigación son:

- Investigación básica en nanoestructuras y estructuras de baja dimensionalidad.
- Nanomateriales y nanosistemas.



- Nanoelectrónica.
- Nanobiotecnología.

El desarrollo tanto de una estrategia en el sector de las biociencias y una estrategia en el sector de las nanociencias, ambas fruto de un decisivo impulso político y de un trabajo en común por parte de los agentes ha sido además posible por la coordinación desde las Agencias BioBASQUE y la Agencia NanoBASQUE.

Ambas agencias son instrumentos creados por el Gobierno Vasco para el desarrollo de la estrategia sectorial correspondiente y son catalizadoras para la mejora del entorno y punto central de información. Sus funciones son las de coordinación de los actores implicados en las estrategias, incluyendo empresas, organizaciones de investigación, y Administración Pública. Apoyan en la orientación a otros agentes para que se orienten hacia la diversificación en biociencias y nanociencias y entre otras acciones dinamizan y orientan la cooperación Suprarregional.

En el marco de la Diversificación y Tracción también incluye el eventual desarrollo de infraestructuras que se consideren de interés para la realización de la investigación estratégica, así como el apoyo específico a la formación y cualificación de los recursos en las áreas de la investigación estratégica para el País Vasco. Estas unidades podrían tomar la forma de verdaderos **Centros de Investigación Cooperativa (CIC)** que faciliten la integración, la coordinación y las sinergias necesarias entre los agentes del Sistema.

Los CIC son una de las grandes apuestas en el ámbito de las infraestructuras científico-tecnológicas de futuro. Son plataformas de cooperación multipartita dirigidas al desarrollo de capacidades en ámbitos estratégicos de investigación para la CAPV en el medio y largo plazo.



En la actualidad existen cinco centros: CIC bioGUNE, Cic BiomaGUNE, CIC marGUNE, CIC microGUNE; CIC tourGUNE y CIC nanoGUNE y en la actualidad se está trabajando en el lanzamiento de un sexto Centro de investigación Cooperativa en Energías Renovables, CIC energyGUNE:



**Figura 4. Centros de Investigación Cooperativa en la CAPV**

Los CICs son instrumentos que surgen como alianzas temporales de colaboración entre agentes científico-tecnológicos y empresariales en los que se apoyan y suponen una oportunidad para entablar sinergias en áreas científico-tecnológicas estratégicas de las que se beneficie la sociedad en general y el sector productivo, en particular.

Los Centros de Investigación Cooperativa conjugan el siguiente tipo de actividades:

- **Investigación Científico-Tecnológica.** Generación de conocimiento y desarrollo de tecnología propia mediante la realización de actividades de investigación con un marcado carácter de excelencia en ámbitos estratégicos para el país.
- **Formación de alto nivel.** Los Centros realizan y/o acoge actividades formativas de referencia en los ámbitos científico-tecnológicos de sus especialidad
- **Transferencia tecnológica.** Tienen un compromiso claro con la transferencia al sector empresarial y a los agentes sociales potencialmente interesados de los desarrollos tecnológicos generados por el centro.
- **Explotación de resultados.** Tienen también un compromiso con la explotación comercial de los resultados de la investigación mediante la venta de la propiedad intelectual generada por el centro o a través de su explotación comercial en forma de spin-offs

En segundo lugar, se persigue integrar el ámbito científico (representado fundamentalmente por la Universidad) con el tecnológico de los centros de



investigación y desarrollo con el fin de potenciar mutuamente sus capacidades y potenciar su papel dentro del Sistema Vasco de Innovación.

En estas acciones hacia la diversificación estratégica y la creación de infraestructuras que le apoyen se ha apostado por la **atracción de una gran infraestructura científico tecnológica pan europea a nuestro territorio: la Fuente Europea de Neutrones por Espalación (ESS)**.

La candidatura *ESS-Bilbao* es el fruto de una convicción de la comunidad científico-tecnológica, de una apuesta del entramado empresarial del país y de un compromiso de todas las administraciones responsables (Gobierno Vasco y Gobierno Español) con el conocimiento científico y la investigación de excelencia como motores de la competitividad social y económica de Europa.

El Ministerio de Educación y Ciencia de la Administración General del Estado y el Gobierno del País Vasco se han organizado en base a un convenio de colaboración para la promoción de la candidatura *ESS- Bilbao* y conseguir así la ubicación de la Fuente Europea de Neutrones por Espalación en el País Vasco.

El objetivo central de éste consorcio es que la Fuente Europea de Neutrones por Espalación (ESS, European Spallation Source) sea construida y explotada científicamente en el País Vasco; para ello, y con el fin de gestionar la fase preparatoria del proyecto de la ESS; el consorcio gestionará y promoverá la colaboración científica, económica, técnica y administrativa de las entidades que lo integran.

Para ello además se está trabajando en el desarrollo de las actividades y acciones necesarias para convertir la ESS en una realidad para Euskadi. Se ha procedido a **diseñar una estrategia en Tecnología de Aceleradores** con el fin de adquirir y conseguir las capacidades y competencias necesarias en tecnologías claves necesarias para la siguiente generación de aceleradores de partículas de alta potencia, siendo la ESS la aplicación inmediata más apropiada para tal desarrollo.



Estos grandes proyectos estratégicos (**Biobasque, Nanobasque, ESS Bilbao, los CICs**) además de contribuir intrínsecamente al desarrollo científico, tecnológico y empresarial de Euskadi, son claves para la atracción de nuevos talentos y de investigadores y tecnólogos a la CAPV por cuanto se orientan a configurar nuevos espacios de conocimiento y nuevos sectores empresariales que necesitan personas de alto nivel.

En el marco de ETORTEK, se está trabajando en el lanzamiento durante el 2008 de un nuevo programa denominado **ETORGAI** que se centrará en apoyar el desarrollo integrado de iniciativas empresariales estratégicas, surgidas a partir del liderazgo empresarial y basadas en la cooperación y en el aprovechamiento de las capacidades científico-tecnológicas del País Vasco.

Como elemento imprescindible de la diversificación y tracción se lleva además trabajando de forma intensa en actuaciones de apoyo en la I+D+i del sector empresarial. Cabe destacar el Programa Gaitek (integrado en Intek- Berri) orientado a la promoción de proyectos dirigidos al desarrollo de nuevos productos; y al programa NETs (también integrado en Intek- Berri) de apoyo al lanzamiento de nuevas empresas de base tecnológica, ambos integrados en el Programa Intek- Berri.

### **Consideraciones:**

- Se contribuye a la diversificación empresarial a través de los Programas de NETs, Etorgai y Etortek. Desde diferentes enfoques, los tres se orientan al desarrollo de capacidades científico-tecnológicas y los dos primeros, además, tienen el objetivo específico de crear nuevas empresas de base tecnológica.
- También el Programa Gaitek, antes examinado, de apoyo al desarrollo de nuevos productos mediante la realización de actividades de I+D+I directamente orientadas a ese objetivo contribuye a la diversificación de la base empresarial actual. Los proyectos de desarrollo de nuevos productos, no obstante, pueden llevar largos tiempos de desarrollo hasta su comercialización y su nivel de éxito depende de otros factores. En buena medida, los proyectos de nuevos productos inciden en la diversificación de la actividad de sectores denominados “tradicionales” por cuanto que contribuyen a incorporar valor a la actividad de la empresa a través de la generación e incorporación de tecnología.
- El Programa ETORGAI está directamente orientado a la investigación industrial y se esperan importantes avances en el desarrollo de spin-offs vinculados a las áreas de investigación estratégica apoyados desde Etortek.



**LÍNEA ESTRATÉGICA 7: FORTALECER LOS MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO ENTRE TODOS LOS AGENTES DEL SISTEMA.**

**OBJETIVO**

Para dar respuesta al nuevo enfoque de innovación, entendido como aquello que el mercado reconoce como nuevo, es necesario fortalecer dinámicas entre la oferta de conocimiento y la demanda empresarial.

**INICIATIVAS**

Para este objetivo se establecen tres **INICIATIVAS**: espacios y agentes de innovación, desarrollo de proveedores y servicios avanzados.

**7.1 INICIATIVA: ESPACIOS Y AGENTES DE INNOVACIÓN.**

*Objetivos:*

Durante los últimos veinticinco años se ha apostado por la industria como motor del desarrollo económico, así como el poner al alcance de dicho tejido los instrumentos necesarios que faciliten la incorporación de nuevos factores de competitividad.

El incremento de la intensidad innovadora de sectores, clusters y grupos empresariales (principales agentes que configuran la base empresarial vasca actual) representan una realidad imprescindible con una experiencia importante para mejorar el valor añadido existente en nuestro territorio.

Esta creación de valor es la base de la competitividad empresarial y continuará siendo el motor de la economía vasca como lo ha sido hasta ahora, siendo el incremento de la intensidad innovadora en todas sus dimensiones la que soportará la creación de valor.

Para su consecución es necesario orientar el sistema de innovación vasco hacia la demanda empresarial implicando la identificación de necesidades y oportunidades de diversos sectores y clusters.



**Los agentes científico tecnológicos del sistema debe aportar resultados** y soluciones dirigidas a cubrir las necesidades de estos sectores y clusters pivotando en actividades y proyectos en cooperación entre agentes. Esta clara orientación hacia resultados tangibles de fácil utilización y aplicación en procesos de cooperación es un eje claro de los diferentes instrumentos que se están poniendo en marcha.

Dentro de este contexto, los objetivos planteados dentro del Plan de Competitividad e Innovación Social para la Diversificación y Tracción, son los siguientes:

- Garantizar la existencia de mecanismos de transferencia de conocimiento, que satisfaga necesidades reales de las empresas y eleve el nivel de tecnología de producto y proceso de las empresas vascas, sobre todo de sectores tradicionales
- Crear espacios de reflexión para promover la identificación de necesidades, compartir experiencias y la búsqueda de soluciones conjuntas
- Desarrollar y potenciar las capacidades de los cluster como elementos clave del sistema de innovación
- Promover acuerdos de colaboración entre empresas como vía para fomentar la innovación

***Actuaciones:***

La actuación principal ha consistido en una contribución directa a los objetivos mencionados en el Programa Intek- Berri, ya que los proyectos prioritarios de los Clusters se han canalizado a través de este programa. De igual manera el Programa Intek- Berri a través de los proyectos apoyados fomenta la cooperación abierta en torno a tres ejes:

- Fuentes externas de conocimiento técnico y de investigación
- Inter-empresarial
- Agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación



Este programa a través de Gaitek, Innotek y NETS, todos ellos orientados al apoyo de la I+D+i empresarial en sus diferentes vertientes: producto, proceso y nuevas empresas, ha subvencionado **actuaciones de doce clusters durante 2006 y de 13 clusters durante 2007**. A través de este apoyo se han cubierto tres frentes diferentes:

- Mejorar la competitividad de las empresas mediante la promoción de proyectos individuales y en cooperación que incluyan actividades de I+D+i para desarrollar nuevos productos.
- Mejorar la competitividad de las empresas mediante la promoción de proyectos individuales y en cooperación que incluyan actividades de I+D+i para mejorar productos y procesos, así como otras Acciones de Acompañamiento que incrementen la eficacia de dichas actividades.
- Promocionar proyectos de I+D+i orientados al uso o generación de conocimiento comercializable, a fin de crear nuevas empresas.

***Consideraciones:***

- Además de la batería de actuaciones previstas en el Plan de Competitividad relacionadas con la configuración de los Observatorios y redes de agentes, se contribuirá a la actividad de los clusters empresariales a través de la definición de sus necesidades tecnológicas y los Planes de I+D+i de los clusters.
- Un primer análisis nos muestra que los proyectos prioritarios por los Clusters se han canalizado hacia los programas INTEK-BERRI (Gaitek, Innotek y NETs), tanto los colectivos/cooperativos como los proyectos individuales realizados tanto por agentes como por PYMES y microempresas.
- En 2006, aproximadamente **un 42% de los proyectos INTEKBERRI (Gaitek, NETs, Innotek) son realizados en cooperación entre varias empresas**, de los cuales el 34% cuentan, además, con el concurso de un agente de la RVCTI. Los proyectos individuales de una sola empresa en colaboración con un agente de la RVCTI suponen otro 32%. Estos datos dan muestra del elevado grado de cooperación que se produce entre las empresas y entre estas con agentes de la RVCTI.
- Desde el punto de vista presupuestario, las subvenciones concedidas a proyectos en cooperación (con y sin agentes de la RVCTI) ascienden al 53% en 2006; los proyectos de I+D+I de empresas individuales acompañadas de agentes de la RVCTI se llevan, por su parte, casi el 30% de los fondos asignados.

## **7.2 INICIATIVA: DESARROLLO DE PROVEEDORES.**

Esta actuación pretende aprovechar el efecto tractor de las empresas sobre sus proveedores como instrumento de mejora e introducción de la innovación en las pymes.



Gran parte del desarrollo de la política de Calidad se ha basado en el **efecto tractor de empresas y grupos empresariales sobre sus proveedores y actuando en la cadena de valor**.

Para el desarrollo de esta política de promoción de mejora de la gestión, se cuenta con dos instrumentos fundamentales: el Programa de Promoción de Calidad en el Sector Industrial (PPCSI) y Euskalit.

Este Programa ha continuado su desarrollo en el año 2007 con el propósito de mejorar la competitividad de las empresas mediante la innovación en la gestión.

El objetivo básico es conseguir que las empresas vascas sigan avanzando por el camino de la excelencia en la gestión, para que estén preparadas para la gestión de la innovación

Se han firmado **Convenios de Colaboración con: 5 empresas tractoras** por su capacidad de compra y 5 asociaciones de empresas, ascendiendo el número de empresas traccionadas a más de 600.

El otro instrumento es **Euskalit – Fundación Vasca para la Calidad**, de la que cabe destacar las siguientes actividades:

- Realización por parte del Club de Evaluadores del Servicio de Evaluación Externa a 41 organizaciones y otros 45 por contraste externo..
- Desarrollo del Club de Evaluadores, al que pertenecen más de 1.565 directivos de organizaciones vascas.
- Desarrollo del Club 400, Foro de aprendizaje conjunto de las empresas más avanzadas en gestión, en el que han participado 42 organizaciones en 7 actividades realizadas.
- Organización de la Semana Europea de la Calidad en Euskadi que ha contado con 55 actos y 3.800 asistentes.
- Continuidad del Programa Formación para la Acción en el que han participado 325 directivos pertenecientes a 125 empresas industriales

A futuro consideramos necesario seguir activando esta “palancas” con un doble enfoque:

- a) Sobre las empresas tractoras: **desarrollar un programa integral de desarrollo de proveedores.**



- b) Sobre los sectores: desarrollando las agendas de innovación sectorial, a través de Clusters y Asociaciones, para que a sean facilitadores del desarrollo de las Agendas de Innovación entre las empresas de su influencia directa.

### **7.3 INICIATIVA: SERVICIOS AVANZADOS.**

Esta iniciativa pretende contribuir a incrementar la competitividad de las empresas de servicios avanzados de apoyo a la innovación, facilitando el servicio a las necesidades del tejido empresarial vasco.

Las actuaciones realizadas en el sector servicios avanzados se han realizado de forma integrada en la iniciativa de “Innova” y de “Desarrollo de Proveedores”. En entendía que este enfoque era necesario pero no en una actuación aislada, sino como refuerzo y complemento al Programa de Tracción de Calidad y al Programa Berrikuntza Agendak: Pon la innovación en tu agenda.



## **LÍNEA ESTRATÉGICA 8.:DISPONER DE UN STOCK DE INVESTIGADORES.**

### **8.1 INICIATIVA: INVESTIGA EN EUSKADI.**

#### *Objetivos:*

Con el objetivo de que Euskadi disponga de la mejor generación del conocimiento para que las empresas puedan mantener su competitividad y para poder contribuir a la diversificación del tejido empresarial hacia sectores más intensivos en conocimiento, es indispensable contar con un capital humano dedicado a actividades de I+D.

En este sentido, una de las líneas estratégicas del Plan de Competitividad e Innovación Social 2006-09 **consiste en disponer de un stock científico-tecnológico de primer nivel, y en concreto, de investigadores.**

La transformación estructural de la economía vasca requiere disponer de unas capacidades de investigación y de un stock científico-tecnológico capaz, no sólo de conducir y cualificar tecnológicamente al sector empresarial actual, sino también de generar las bases para la necesaria diversificación y creación de nuevos sectores emergentes.

Un stock científico-tecnológico de primer nivel significa:

- Multiplicar los esfuerzos para contar con el mejor capital humano investigador.
- Avanzar hacia mayores niveles de excelencia, profundizando en la cultura de la colaboración y el trabajo en red.
- Apostar por la generación de conocimiento original y orientado a cubrir las necesidades de la empresa y la sociedad.
- Reforzar el papel de la Universidad.
- Integrar el stock científico-tecnológico vasco en el mapa internacional.



Para lograr este stock de investigadores el Plan de Competitividad e Innovación Social marca los siguientes objetivos:

- Contar con una base más amplia de capital humano cualificado en Euskadi a través de un proceso ambicioso e integral de capacitación y cualificación continua, adecuando el stock de capital humano a los constantes cambios que se derivan de una nueva etapa en la que el conocimiento ocupa un papel cada vez más central
- Establecer unos programas de formación especializada que, con un planteamiento global, abarcan 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 de Innovación Vasco 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 en el Sistema Vasco de Innovación, tanto en la RVCTI como en empresas innovadoras comprometidas con la I+D
- Recuperar y atraer talento (investigadores senior excelentes y jóvenes investigadores brillantes)

#### ***Actuaciones:***

Dos son los tipos de actuaciones realizadas con objeto de impulsar la capacidad investigadora del Sistema de Innovación.

Por un lado la promoción de un conjunto de programas de becas, subvenciones y contrataciones para la **cualificación del personal y para la integración de tecnólogos e investigadores en el sector empresarial vasco**. Fundamentalmente, vienen recogidos en el **Programa Ikertu y en la Programa Etortek** de apoyo a la formación de investigadores y tecnólogos del Sistema en centros de referencia.

#### **Programa Ikertu**

En concreto, el Programa Ikertu fomenta las actividades de promover el desarrollo y la cualificación del capital humano del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e



Innovación mediante becas y ayudas a las empresas y entidades. El fin de este programa es la potenciación del conocimiento y de la capacidad de innovadora, así como el incremento de la masa crítica de investigadores, tecnólogos.

### **Programa Etortek**

El Programa Etortek es un instrumento clave para garantizar una **masa investigadora suficiente en aquellos ámbitos que la política de ciencia, tecnología e innovación considera estratégicos** para un futuro sostenible en Euskadi. Desde el programa Etortek se apoyan tanto Actividades de capacitación y formación de alto nivel como Actividades de recuperación de Investigadores.

Los resultados obtenidos han superado concretas las expectativas planteadas, fomentando así la consolidación de una masa crítica de excelencia en el País Vasco.

#### ***Consideraciones:***

- La incorporación de investigadores al sistema ha superado las expectativas previstas en el Plan. La acogida de los programas de formación ha sido especialmente buena en el año 2007, **pasando de 6 estancias de graduandos en agentes de la RVCTI a 73.**
- Se ha cumplido el objetivo de incorporación de doctorandos a empresas y comienza a ser una práctica habitual en algunos sectores la contratación de doctores o de tecnólogos de muy alta cualificación. Durante el 2007, **326 investigadores contaron con becas en empresas.** También, el número de estancias de **investigadores en el extranjero** experimenta un sensible aumento pasando de 19 a 22 entre el 2006 y el 2007.
- Además del sistema de becas y apoyos a la contratación, **experiencias como las de los CIC** son especialmente remarcables en cuanto a la atractividad que ejercen en el exterior, por cuanto que han conseguido incorporar al Sistema científicos y tecnólogos del más alto nivel.
- Estos resultados, en resumen, consolidan un Sistema con un cada vez más excelente capital humano, crecientemente móvil y dinámico, que fluye entre los diferentes agentes y que sin duda contribuirá a generar un tejido empresarial más competitivo e innovador.



## **LÍNEA ESTRATÉGICA 9: MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL SISTEMA VASCO DE INNOVACIÓN.**

### **9.1 INICIATIVA: CONOCIMIENTO FOCALIZADO.**

#### ***Objetivos:***

Es una preocupación compartida tanto por los países y regiones de la Unión Europea más avanzados, la concentración de los recursos públicos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), en áreas temáticas estratégicas para el desarrollo de Euskadi. Así, mientras por una parte siguen en marcha los programas existentes, por otra, se asignan nuevos recursos, normalmente provenientes de incrementos presupuestarios, a las áreas y políticas de Investigación y Desarrollo Tecnológico.

Principalmente, es objetivo de la Investigación Estratégica situar a la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación como un núcleo de innovación y tecnología de referencia europeo en los ámbitos clave para el desarrollo de una nueva economía de alta valor añadido en el País Vasco. Para ello se cuenta con una batería de actuaciones con el compromiso de aprovechar todas las capacidades de la excelente Red vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación con la que contamos.

Esta batería de programas están orientados a la generación de capacidades y conocimiento de los agentes de la RVCTI, el apoyo a la realización de investigación estratégica, así como la obtención de resultados tangibles que tengan un impacto directo sobre el tejido industrial vasco.

Es decir, se cuenta con una serie de **programas científico tecnológicos de carácter estratégico** que, más allá de la simple área tecnológica de interés, recogen también los objetivos perseguidos, las posibles aplicaciones y mercados, las empresas vascas potencialmente interesadas en el desarrollo de esas áreas, etc.

Uno de los objetivos pasa por la creación de polos tecnológicos con capacidades para llevar a cabo investigación puntera en los ámbitos seleccionados y ejercer un efecto tractor sobre el tejido empresarial y social favoreciendo la explotación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

Podemos entender las diferentes iniciativas lanzadas para los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, vienen determinadas por la superación potencial



de necesidades científico-tecnológicas y de innovación del sector empresarial, en particular, o de la sociedad vasca en general.

La generación de nuevos conocimientos que puedan resultar de utilidad y además estén orientados a la creación de nuevos ó mejores productos, procesos o servicios ó a la integración de tecnologías de interés estratégico, ó a crear nuevas patentes y nuevas empresas de base científico-tecnológica, contribuyendo así a la creación de empleo y a un mejor posicionamiento tecnológico del tejido productivo vasco es uno de sus ejes principales.

Dentro de este contexto, los objetivos planteados dentro del Plan de Competitividad e Innovación Social para la Diversificación y Tracción, son los siguientes:

- **Generar conocimiento original en los ámbitos tecnológicos y no tecnológicos de aplicación empresarial** que sea de utilidad para los agentes del Sistema Vasco de Innovación
- 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 tecnológica de las empresas cada vez más sofisticada Fomento de la cultura innovadora desde una perspectiva de género.

#### ***Actuaciones:***

Se ha impulsado de forma continuada programas específicos para la generación de conocimiento y el impulso de la investigación en áreas científico tecnológicas claves para nuestro país. Cuatro son las principales actuaciones, dos programas ya consolidados y en continua evolución SAIOTEK y ETORTEK y **dos nuevos programas** diseñados para reforzar la orientación y obtención de resultados por parte de los Agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación: **EMAITEK y ETORGAI**.



## SAIOTEK

Desde el año 2000 se ha trabajado a través del Programa **SAIOTEK** en el establecimiento de distintas líneas de ayuda con fines de promoción económica y de impulso de la ciencia la tecnología y la innovación, para el apoyo a las entidades integradas en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación de Euskadi para la investigación genérica. Las actividades susceptibles de ayuda en el marco de este Programa han sido siguientes:

- a) **Programas de Especialización**, que son aquellos que van dirigidos a profundizar en áreas tecnológicas en las que los Agentes Científico-Tecnológicos quieran consolidar su liderazgo.
- b) Proyectos de **Investigación Genérica Bajo Demanda**, que son proyectos de investigación de interés estratégico para las agrupaciones empresariales de los distintos sectores industriales o Clusters del País Vasco, así como para otras organizaciones económicas y sociales del País.
- c) **Generación de Infraestructuras** de los Agentes Científico-Tecnológicos, mediante la realización de inversiones dirigidas a la adquisición de equipamiento tecnológico avanzado, así como a la mejora de las instalaciones y servicios.
- d) Proyectos de Internacionalización de las Entidades Tecnológicas integradas en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e innovación.
- e) Otras actividades que planteen los Agentes Científico-Tecnológicos o la propia Administración General y que considere de interés apoyar dado el carácter estratégico de las mismas y la naturaleza de las Entidades Beneficiarias.

Durante el **año 2006 se presentaron 304 proyectos**, superando así el objetivo marcado de 275, en el **2007 sucedió lo mismo se presentaron 314 proyectos** de Investigación genérica por parte de los agentes de la Red, superando el objetivo inicial de 300.



Por otro lado y en cuanto a proyectos aprobados, los objetivos no han sido superados, ya que con el fin de mejorar y orientar hacia las necesidades del país se ha procedido a un proceso de reformulación de los instrumentos de evaluación permitiendo así una orientación de los fondos públicos hacia aquellos agentes de la red que cuentan con una investigación genérica más competitiva tanto en el sistema como en el conjunto del tejido empresarial y por ello en la sociedad.

Así, para 2006 se planteó un objetivo de 250 proyectos aprobados, habiendo sido solo subvencionado **230 proyectos de alta calidad**. Para 2007 se marcó un objetivo de 275 y únicamente se han apoyado 196 proyectos. Queda por ello patente que aunque el número de proyectos presentados a este programa ha aumentado no siempre van acompañados de una propuesta de calidad y valor añadido.

### **EMAITEK**

Dentro del marco del programa SAIOTEK, se tiene previsto que durante 2008 se lance el programa **EMAITEK** de apoyo a los centros tecnológicos y los centros internacionales de desarrollo y transferencia de tecnología. Este programa busca en última instancia la mejora de sus resultados y la optimización del grado de eficiencia de sus capacidades como elemento clave de su contribución al desarrollo sostenible de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Con este fin, se trata de utilizar los fondos públicos para apoyar a aquellos centros con un mayor impacto en el tejido empresarial y social gracias a la excelencia de sus resultados.

Los Centros Tecnológicos realizan actividades de desarrollo tecnológico de carácter industrial, pluritecnológico y plurisectorial, labores de generación de conocimiento y de formación y difusión de tecnología propia, no sólo para sus miembros asociados o colaboradores, sino que su actividad está abierta a cualquier entidad.

La CAPV cuenta con más de una docena de estos centros, la mayoría de las cuales se agrupan en torno a dos grandes Corporaciones Tecnológicas y que aglutinan casi tres mil investigadores y cuenta con una facturación de más de 170 M€.



## ETORTEK

Otro programa de actuación crucial dentro de la Dirección de Tecnología para el apoyo al Conocimiento Focalizado es el programa **ETORTEK** puesto en marcha en el año 2002.

Desde esta Dirección (en sintonía con lo expresado por los distintos agentes del Sistema) se entiende necesario realizar una priorización y estructuración del alcance de la investigación realizada por los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Dos son los objetivos de esta actuación, por un lado, **identificar las áreas de desarrollo científico y tecnológico claves para el futuro competitivo del sector empresarial** y, por otro, **para la satisfacción de las necesidades** sociales en aras a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos vascos. Áreas en las que, debe orientarse una parte significativa del esfuerzo en investigación básica realizado por los agentes del País.

De igual manera, dentro de este Programa también se apoyan iniciativas para la formación de los investigadores de la red. Así se apoyan estancias de investigadores y tecnólogos de Agentes de la RVCTI en centros de excelencia en el extranjero. Paralelamente también se apoya la atracción de investigadores internacionales para realizar estancias en agentes de la RVCTI y así no sólo potenciar la generación de conocimiento sino también la transferencia del mismo estableciéndose además una serie de redes de excelencia internacionales.

En cuanto a **Proyectos de Investigación Estratégica**, se consideran aquellos proyectos de investigación orientada realizados por los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación; con previsiones de formación de alto nivel en centros e instituciones de referencia en la materia; con un componente importante de cooperación internacional y orientados a ampliar los conocimientos en las áreas que por su fuerte demanda potencial en el medio y largo plazo formen parte de los Programas de Investigación Estratégica que en el seno de la Política de Ciencia-Tecnología-Innovación se hayan definido. Durante el año 2006 se llegó al objetivo de 20 proyectos presentados y en el 2007 se ha superado el objetivo de 20, siendo 23 los proyectos presentados.

En cuanto al número de proyectos aprobados cabe destacar que por la alta calidad de las propuestas presentadas se ha superado el objetivo tanto en el año 2006 como en el 2007 (con objetivo para ambos años de 10 proyectos, durante 2006 se apoyaron



14 y en 2007, 17). En cuanto al número de ámbitos de investigación desarrollados, y debido a la complejidad de los mismos, aunque con un objetivo de 12, durante ambos años nos hemos centrado en el lanzamiento de 10 para asegurar su calidad y el asentamiento de estos nuevos sectores en el entramado científico, tecnológico y empresarial del País Vasco.

A través del programa ETORTEK se han lanzado estrategias sectoriales en ámbitos científico tecnológicos clave como son las biociencias, las nanociencias, o la electrónica para transporte inteligente.

## **ETORGAI**

Para ir un paso más allá, durante 2008 se lanzará el programa **ETORGAI** de apoyo al desarrollo integrado de **iniciativas empresariales estratégicas, surgidas a partir del liderazgo empresarial y basadas en la cooperación** y en el aprovechamiento de las capacidades científico-tecnológicas del País Vasco.

Los proyectos ETORGAI están definidos por la dimensión global de la innovación planteada y por la intensidad de la inversión en I+D+i necesaria para alcanzar no sólo los objetivos individuales de las empresas sino, en particular, para ejercer un efecto tractor sobre la economía del País Vasco y contribuir a su internacionalización.

En consecuencia, el programa va dirigido a financiar proyectos de investigación industrial de áreas estratégicas, de importante dimensión y alcance científico-tecnológico y va orientado a una investigación planificada en áreas de actuación estratégicas tecnológicas de futuro y con potencial proyección internacional.



### **Consideraciones:**

- Los indicadores de seguimiento están vinculados al desarrollo de los principales programas de actuación del Gobierno en cuanto al apoyo a la actividad de I+D+i de los agentes de la RVCTI y la tutela de los mismos.
- Se está reforzando el análisis de los resultados de estos programas mediante la inclusión de otros indicadores.
- Desde la puesta en marcha del Plan de Competitividad se han reorientado las principales actuaciones para focalizar su actividad en el apoyo a resultados:
- Se ha reformulado el mecanismo de evaluación/financiación de los Centros Tecnológicos a través del futuro Programa Emaitek (lanzamiento en el 2008) que incide fundamentalmente en orientar la provisión de fondos públicos hacia aquellos centros que más impacto tienen en el sistema a través de nuevas empresas, nuevos productos, patentes, etc.
- Se ha definido un nuevo programa de actuación (Programa Etorgai; lanzamiento en el 2008) para volcar en forma de investigación industrial todas las capacidades que se están generando en el Sistema de Innovación en los ámbitos de la investigación estratégica impulsada desde Etortek.



**LÍNEA ESTRATÉGICA 10: POTENCIAR LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL COMO FUENTE DE CAPACIDADES.**

**10.1 INICIATIVA: EUSKADI I+D+I.**

***Objetivos:***

Los diferentes marcos programáticos de apoyo a la tecnología y la innovación son los instrumentos de los que se dota Euskadi para posicionar las capacidades de todos los agentes del sistema vasco en el contexto internacional, constituyéndose en palanca para el crecimiento en sectores estratégicos de alto valor añadido y con gran componente tecnológico, al tiempo que se trata de dar una respuesta válida a las demandas científicas y tecnológicas que la exigencia de sostenibilidad y las nuevas demandas de un tejido empresarial y una sociedad dinámica, compleja y global reclaman a cada momento.

Para ello desde Gobierno Vasco se han concretado y establecido distintas líneas de ayuda así como el desarrollo de actuaciones con fines de la promoción económica y el impulso de la ciencia, la tecnología y la innovación en nuestro desarrollo.

Los objetivos planteados en el Plan de Competitividad e Innovación social son:

- Promover y estimular, en el tejido empresarial vasco, las actividades en I+D+i, en desarrollo procesos de fabricación, sistemas organizativos y logísticos y gestión del conocimiento con especial consideración los proyectos que supongan la adopción de nuevas tecnologías
- Ofrecer una cobertura integral a la innovación como una de las claves fundamentales para el avance de las empresas hacia una mayor complejidad tecnológica y la generación de mayor valor añadido
- Apoyar la incorporación de investigadores y tecnólogos a las empresas

***Actuaciones:***

El programa Intek- Berri es la actuación integral para la ayuda a la I+D empresarial. Este programa se desglosa s su vez en tres programas diferentes:

- Gaitek, para el desarrollo de nuevos productos
- Innotek, para apoyar el desarrollo tecnológico



- NETs, apoyo a la creación de Nuevas Empresas de base Tecnológica

**INNOTEK** es la principal actuación que apoya de forma directa a la consecución de los objetivos delimitados en esta línea de actuación.

El Programa INNOTEK tiene como objeto el otorgar ayudas para promover actividades de investigación, desarrollo e innovación tecnológica a través de medidas que faciliten el acceso al apoyo financiero para el desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.

Las actividades o actuaciones que se materializan a través de este programa son tanto **actividades de I+D+i como estudios de viabilidad previos a proyectos de investigación industrial**, como los propios proyectos de investigación industrial o de desarrollo precompetitivo; como otras acciones de acompañamiento a las actividades de I+D+i cuyo objetivo consiste en promocionar, incrementar e impulsar la eficacia de las actividades de I+D+I.

Estas acciones de acompañamiento se traducen en acciones de internacionalización de la I+D+i; la consecución de acuerdos de colaboración con entidades internacionales de prestigio, así como las acciones vinculadas al Registro de la Propiedad Industrial e intelectual.

Durante el **2006 se presentaron 583 proyectos** superando el objetivo apuntado de 575, el objetivo fue también superado en el año **2007 durante el cual se presentaron 637 proyectos** frente al objetivo de 600; lo que representa un incremento de proyectos presentados de un 8,98%.

En cuanto a los proyectos apoyados, se han superado las previsiones para ambos años, aunque es destacable el hecho de que el número de proyectos en cooperación entre empresas o con otras unidades de la red han disminuido, suponiendo este hecho que en el año 2007 no se ha alcanzado el objetivo. Aunque es cierto que cabe destacar que, la gran participación ha hecho que se realice una ampliación del presupuesto para dar respuesta a la demanda de las empresas.

En cuanto a las empresas se refiere, tanto para las solicitantes como para las apoyadas; se ha superado el objetivo durante los dos años observados.

#### ***Consideraciones:***



- La principal acción desarrollada en este campo ha sido la convocatoria del Programa Innotek de apoyo a la realización de actividades de I+D+I para la mejora de procesos y de productos en las empresas.
- El Programa Innotek configura, junto al de desarrollo de Nuevas Empresas de Base Tecnológica (Programa NETs) y al de desarrollo de actividades de I+D+I para el desarrollo de nuevos productos (Programa Gaitek), **el núcleo para el apoyo empresarial** al desarrollo tecnológico.
- Una vez puesta en marcha el programa Innotek bajo el PCTI se reforzará la información disponible analizando el impacto que este Programa de apoyo está obteniendo a nivel macro que permita conocer otros indicadores de interés como el gasto en I+D+i empresarial y alta tecnología o el porcentaje medio de inversión total.
- Desde el punto de vista de resultados, **el número de proyectos y empresas apoyados supera sensiblemente los objetivos establecidos.**
- La importante acogida de este programa ha hecho necesaria una **ampliación de las partidas presupuestarias** inicialmente asignadas a este Programa.
- También la importante participación de empresas ha permitido una evaluación más exigente de los proyectos presentados y, en consecuencia, elevar el nivel de calidad de la convocatoria en su conjunto.



## **LÍNEA ESTRATÉGICA 11.:REFORZAR LA COORDINACIÓN DEL SISTEMA VASCO DE INNOVACIÓN.**

### **11.1 INICIATIVA: RED INNOVANET**

#### ***Objetivos***

- 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.

Por tanto, el objetivo de la red responde a la necesidad de colaboración entre las instituciones públicas vascas para **compartir el nuevo concepto y enfoque de la innovación, aunar esfuerzos y conseguir vertebrarnos para lograr la capilaridad necesaria** que permita que a todas empresas vascas les llegue el mensaje de la innovación y los programas que faciliten su avance, en definitiva, desplegar en todo el territorio la estrategia Euskadi+innova.

El Grupo Promotor de la Red Innovanet está formado por Gobierno Vasco, las Diputaciones Forales, Confebask, Cámaras de Comercio, Garapen, como representante de las Agencias de Desarrollo Local y SPRI, que a su vez actúa como Secretaría Técnica de la Red.

La red está liderada por las principales instituciones de Euskadi y tiene como objetivo ser el **foro de encuentro entre los agentes que actúan en el ámbito de la promoción de la innovación en Euskadi**. Por primera vez todos los agentes e instituciones de Euskadi implicados en la promoción de la innovación se han articulado en torno a una red, con un mismo objetivo: convertir a Euskadi en el referente de innovación en Europa.

La creación de la Red en mayo se enmarca en el Acuerdo Interinstitucional entre el Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales de los tres territorios para el desarrollo y aplicación del Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009, y en la Estrategia ‘Euskadi + Innova’ promovida por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, a través de SPRI.

En este ámbito, se ha pretendido **coordinar, dentro de la RED INNOVANET, las actuaciones de los centros ENPRESA DIGITALA**, cuyos objetivos son promover la



mejora de la competitividad empresarial mediante el uso de las TICs y contribuir al desarrollo de nuevos negocios en la Red a través de la capacitación y el apoyo a profesionales de la nueva economía y nuevos emprendedores. **Se ha potenciado la difusión de contenidos y servicios relacionados con las TICs dentro del portal EUSKADI INNOVA ([www.euskadinnova.net](http://www.euskadinnova.net))**, impulsando la difusión de servicios y noticias relacionadas con las TICs y con las actuaciones de los centros “Empresa Digitala” ([www.empresadigitala.net](http://www.empresadigitala.net)).

**En la Red Innovanet participan actualmente 40 agentes** que trabajan en la promoción de la innovación en el ámbito empresarial de Euskadi posibilitando **una coordinación efectiva de la actuación interinstitucional** en los ámbitos de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. El objetivo, es lograr una mayor capilaridad y la mejora de la coordinación interinstitucional en el ámbito de la innovación.

En 2007 se ha constituido oficialmente la red (mayo) y los nodos territoriales de Gipuzkoa y Araba (noviembre y diciembre respectivamente).

## **11.2 INICIATIVA: AGENCIA VASCA DE INNOVACIÓN.**

### ***Objetivos***

- 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.



## *Acciones*

Como se ha mencionado en una línea estratégica anterior en **el 2007, se constituyó Innobasque**, Agencia Vasca de la Innovación, cuyo objetivo es contribuir a la cohesión de interacción del Sistema Vasco de innovación mediante la monitorización y seguimiento de las actividades y resultados del sistema vasco de innovación.

El 5 de julio de 2007, la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (Saretek) se transforma en la Agencia Vasca de Innovación (Innobasque). En diciembre del mismo año el cluster del Conocimiento y Eurobulegoa se integran en la Agencia y Euskalit forma un acuerdo de Federación. En conjunto conforman un total de 405 socios.

En su primera andadura contribuyen a la **sensibilización de la nueva estrategia de innovación en la sociedad vasca**, más de 70 presentaciones con más de 8.000 personas y con un impacto notable en prensa, cercano a los 300.

El 31 de enero de 2008 se hizo el acto de presentación público de Innobasque y de sus órganos de gobierno, con más de 2.000 asistentes y de 415 líderes, participando en sus órganos de gobierno.



## **LÍNEA ESTRATÉGICA 12: INTEGRACIÓN DEL SISTEMA VASCO DE INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.**

### **12.1 INICIATIVA: INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA.**

#### ***Objetivos***

En el umbral de la segunda transformación económica de Euskadi, la innovación se convierte en un motor de desarrollo sostenible e imprescindible, sobre todo ante la creciente globalización.

En la actualidad contamos con un gran reto que es hacer de Euskadi un referente de innovación en Europa; y para ello debemos de dotarnos de los instrumentos y estrategias necesarias para conseguirlo.

Para mejorar la productividad del Sistema Vasco de innovación una clave reside en **conectar mejor éste internacionalmente**. El objetivo es facilitar la **internacionalización de los agentes del Sistema Vasco de Innovación**, apoyando iniciativas que rentabilicen las actividades de I+D+i, incluyendo la protección internacional, la difusión y promoción de avances tecnológicos novedosos y el suministro de tecnología a través de ofertas a organismos internacionales, entre otras.

Por ello, desde las instituciones públicas se debe favorecer el movimiento de personas de Euskadi a los centros globales de competencia y, en sentido inverso, atraer a Euskadi a personas referentes en los diversos ámbitos de la innovación en el ámbito internacional.

La internacionalización de las actividades de innovación es además crítica para lograr financiación de programas de investigación, siempre que éstos respondan a necesidades de nuestro tejido económico presente o futuro.

Para lograr un sector de servicios avanzados capaz de generar conocimiento que pueda ser utilizado por las empresas de nuestro entorno, es preciso que las empresas del sector establezcan conexiones con redes internacionales, de forma que puedan combinar lo local y lo global.



Éstos son los objetivos planteados bajo este epígrafe:

- 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
- Establecer mecanismos de apoyo que permitan gestionar con eficacia las cada vez mayores exigencias de conectividad con el exterior a través de la conformación de “nodos” vascos de investigación en el entorno internacional, especialmente en 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

**Actuaciones:**

Se han establecido diversos mecanismos de apoyo a las actividades conducentes a la participación de empresas y agentes vascos en programas suprarregionales de investigación, desarrollo e innovación, y especialmente en los Programa Marco de la Unión Europea.

Estos mecanismos se pueden agrupar en dos tipos:

- Apoyo a actividades conducentes a la **participación de los agentes vascos en la realización de Proyectos Integrados** y a la incorporación a las denominadas Redes de Excelencia Europeas auspiciados ambos instrumentos por la Unión Europea a través del Programa Marco
- Apoyo a actividades vinculadas al desarrollo y firma de **acuerdos estratégicos de cooperación internacional** entre entidades de la Comunidad Autónoma del País Vasco y empresas y/o entidades de investigación científica y tecnológica del extranjero que faciliten la participación vasca en redes globales de conocimiento, la transferencia de tecnología, tanto del País Vasco al exterior como del exterior al País Vasco, así como otros objetivos que impliquen el fortalecimiento de la cooperación internacional del País Vasco en el ámbito tecnológico.

**ERA-NET**



Desde el inicio del VI Programa Marco, el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco viene desarrollando una estrategia activa de internacionalización de la I+D+i, que permita ayudar a la EMPRESA VASCA, y en general al sistema vasco de ciencia, tecnología e innovación, a reforzar la dimensión europea de la investigación.

Uno de los pilares de esta estrategia es la apuesta del Gobierno por ERA-NET, iniciativa de la Comisión Europea para la coordinación entre gobiernos nacionales y regionales de sus programas de investigación, desarrollo e innovación.

### **Eurobulegoa –Innobasque**

Eurobulegoa, Agencia Vasca para el Desarrollo de la I+D Internacional, se crea en Mayo de 2004 como instrumento al servicio del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco para el **desarrollo de su política de internacionalización de la I+D** dentro de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI).

La misión principal de Eurobulegoa es promover e incrementar cuantitativa y cualitativamente la participación de los Agentes Vascos de investigación en el ERA (Espacio Europeo de Investigación), de acuerdo con los objetivos estratégicos globales marcados para cada Programa Europeo, los objetivos específicos para cada Área Temática y de cada tipo de Agente, logrando que Euskadi alcance la máxima competitividad y excelencia en la I+D internacional.

Además, Eurobulegoa desarrolla los Programas Europeos de conexión del Plan de Ciencia, Tecnología y Sociedad 2006-2009 con los planes de I+D de otros gobiernos europeos en aquellas áreas temáticas estratégicas para Euskadi.

### **Basque Contact Points**

Los Basque Contact Point son grupos de trabajo, en cada área temática del VII Programa Marco (FP7), cuyo objetivo principal es coordinar la actuación europea de los Agentes Vascos en su área con la finalidad de optimizar los esfuerzos y el resultado global obtenido. Los Basque Contact Points contribuyen al aumento de la presencia empresarial vasca en la I+D Europea.

La participación vasca en proyectos europeos, promovida desde la Dirección de Tecnología a través de Eurobulegoa, tiene una importancia creciente en cuanto a



número de agentes participantes y en cuanto a relevancia de los resultados obtenidos.

**Los retornos del País Vasco en los programas de I+D+I del 6PM son mayores que su peso específico sobre el total del país (16% frente al 6,38%).** Se han alcanzando 632 participaciones en 462 proyectos europeos aprobados con 131 Millones de euros de retorno, lo que supone un aumento del 43% respecto del retorno previsto.

En el primer año 2007 del 7PM se ha superado el retorno previsto en el PCTI 2010 de 35,02 M€, obteniendo la cifra de 39 M€ entre los agentes de la RVCTI y las empresas.

**El colectivo de empresas ha conseguido en el Sexto Programa Marco 223 proyectos y una subvención total de 42.73 M€,** en cuanto a las dos corporaciones vascas, el grupo Tecnalia ha conseguido un 28% de los proyectos aprobados y un 30% de la financiación total. El grupo IK4 ha conseguido 14% de los proyectos y un 19% de la financiación. Otros CC.TT representan un 6% de proyectos y un 5% del presupuesto total.

**La CAPV ha obtenido financiación en las áreas temáticas más importantes del Sexto Programa Marco,** el 27% de las subvención obtenida ha tenido lugar en el área de Nanotecnología, Materiales y Procesos, seguida de un 18% en IST y un 13% en CRAFTs y Colectivos. La cuarta área en importancia es aeronáutica que representa un 11% de la subvención total. La quinta área es energía (105) y por ultimo salud (3%).

En cuanto a ERANET, tiene como objetivo el establecer convocatorias conjuntas y concretas entre programas de I+D nacionales y regionales, con el apoyo de fondos comunitarios, dirigidos a las empresas y en especial a las PYMES.

**La CAPV es la región más activa de Europa (junto a Flandes) en el ERA tomando parte en 12 proyectos ERANET y liderando uno de ellos (Manunet), todos ellos en áreas estratégicas de país.**



### **Consideraciones:**

- Los indicadores de seguimiento están dirigidos a aumentar la participación de los agentes del Sistema vasco de Innovación en el Espacio Europeo de Investigación (ERA) a través tanto de la participación en proyectos como en redes internacionales.
- Se ha llevado a cabo un proceso de reflexión en cuanto a la participación vasca en la I+D+i en Europa que ha cristalizado en el **Cuaderno estratégico de la I+D+i Vasca en Europa**. Este cuaderno es una análisis de los objetivos a conseguir dentro del VII Programa Marco, detectando áreas estratégicas de participación en las bases de un repaso por le pasado y presente de la CAPV en los Programas Europeos de I+D+i.
- La importante participación de las empresas plantean necesario el incrementar su presencia apoyadas en herramientas específicas como los desarrollados Basque Contact Point y los ERANETs, que permitirán a las empresas acercarse a Europa con los programas vascos conocidos de ayudas al sector.
- **Los Centros Tecnológicos, principales responsables de la actividad europea de la I+D+i** (con más del 60% de la actividad) constituyen una pieza fundamental en la internacionalización del sistema y una pieza indispensable para la movilización hacia las convocatorias, convirtiéndose en elemento de tracción de las empresa vasca.
- La nueva Agencia Vasca de Innovación, **Innobasque, continuará a partir de ahora con la excelente labor desarrollada durante estos últimos años por Eurobulegoa** y con el Observatorio de Resultados Europeos de I+D, y tomará una relevancia importante respecto a esta actuación en los años 2008 y 2009.
- Desde el punto de vista presupuestario, el balance económico es altamente satisfactorio, con una sexta parte del gasto previsto. Además, la dedicación y gestión a los Proyectos ERANET del Departamento de Industria ha supuesto unos ingresos en 2007 de 234.333 €.

# 4

## Dimensión y grupos en la economía global





## 4.1 Valoración global del eje Dimensión



Las principales aportaciones del plan de competitividad en este eje se centraban en un reforzamiento del ciclo de vida de la empresa, con una atención especial a la actividad emprendedora y a la sucesión en la empresa familiar, la persecución de una diversificación hacia producciones de mayor valor añadido, un énfasis en la dimensión de la empresa y en la creación de grupos y finalmente la necesaria internacionalización como una estrategia necesaria y coherente con todo lo anterior. De acuerdo con todo ello las actuaciones tenían que dar respuesta a los tres retos que se exponen a continuación.

### **RETO 1: UN POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE ACTIVIDADES EMPRENDEDORAS**

La promoción de actividades emprendedoras ha emergido con fuerza singular en el vigente Plan, y las actuaciones asociadas al mismo han ganado una extensión y profundidad que no tenían hasta la fecha. En efecto, más allá de seguir trabajando en el **perfeccionamiento de las tradicionales infraestructuras de soporte** al emprendedor, encarnadas básicamente en los CEIS y en los instrumentos financieros de apoyo (Ekintzaile, Business Angels, capital semilla...) se han acometido un conjunto de actuaciones que anticipan de alguna manera la idea de una política integral que vendrá de la mano del Plan Euskadi Sociedad Emprendedora.

Así, hay que destacar dos grandes rasgos en los que se manifiesta la maduración de la política de emprendizaje: el primero, que además de potenciar actividades de sensibilización y difusión y de la preparación de un portal del emprendedor, se han acometido las **primeras iniciativas en el ámbito educativo** tanto en la formación profesional como en el de la Universidad; el segundo que la **política ha evolucionado para poner el acento en la calidad del emprendizaje** como asignatura pendiente más que en la cantidad, que es la que miden las estadísticas más generales como el indicador de Total Actividad Emprendedora del Global Entrepreneurship Monitor que permanece algo por encima del 5%.

Con la vista puesta en esa idea de calidad y de lograr un emprendizaje con capacidad de crecimiento se ha comenzado a trabajar en **intraemprendizaje** con los Centros Tecnológicos y sobre todo con el diseño de un modelo para los grupos y empresas tractoras que sea capaz de exprimir las capacidades latentes en los mismos, que están acreditadas ya por experiencias bien contrastadas. También en ese mismo ámbito de la



calidad se están dando pasos hacia un sistema de apoyo especializado para lo que denominamos **emprendizaje avanzado** que por su contenido tecnológico y proyección global requiere un apoyo más cualificado que el de las infraestructuras ordinarias y para el que se cuenta con la colaboración de Innobaasque.

Como novedad dentro de esa misma área funcional hay que citar la atención prestada a la problemática de la sucesión en la empresa familiar, a fin de que nos se produzca la pérdida de actividades que son competitivas.

## **RETO 2: NUEVOS INSTRUMENTOS PARA LA DIVERSIFICACIÓN Y EL CRECIMIENTO**

Las políticas industriales puestas en marcha desde el Gobierno Vasco han sido tradicionalmente referencia en materia de programas e infraestructuras orientadas a favorecer la financiación empresarial: Sociedades de Garantía Recíproca como Elkargi y Oñarri, de financiación participativa como Luzaro, la Sociedad de Gestión de Capital Riesgo con siete Fondos administrados, la sociedad de participaciones SOCADE, el Fondo de Garantía Patrimonial de Pymar, el Fondo de Promoción Económica para la gestión de anticipos reintegrables o el Fondo para Proyectos Estratégicos. Estos instrumentos adecuadamente gestionados, adaptados a las circunstancias coyunturales y a las diferentes estrategias de las políticas públicas, constituyen **un sistema que se ha demostrado eficaz e incentivador de la inversión aún con un marco comunitario cada vez más restrictivo**.

El ejercicio 2005 supuso un cambio en la tendencia de la inversión industrial que venía descendiendo en los dos anteriores ejercicios, multiplicando prácticamente por tres los volúmenes de inversión neta. En los ejercicios 2006 y 2007 existe una **clara percepción de un mayor dinamismo inversor que se ha visto reflejado en unos niveles de actividad y de demanda de los diferentes instrumentos de financiación** que han sobrepasado ampliamente cualquier previsión. Paradójicamente esta **mayor actividad también se detecta en el ámbito de las empresas en dificultades** si bien focalizada a determinadas empresas de poco valor añadido o sub-sectores concretos como el papel de escritura o la troquelería de automoción.

Las empresas están creciendo de forma importante y continuada en los últimos años aprovechando su **progresiva evolución hacia productos de mayor valor añadido y las mejoras de productividad pero manteniendo relativamente estabilizados sus niveles de empleo**. Sin embargo este es el elemento estadístico a través del cual medimos el tamaño empresarial. Si atendemos a este criterio el progreso en la dimensión de nuestras empresas industriales es perceptible pero modesto. Si atendemos



a otros factores la percepción es diferente. Así, a datos estadísticos de 2005, en solo dos ejercicios, la facturación global del sector industrial se había incrementado en un 21%, la facturación media por establecimiento en más de un 24%, la facturación por trabajador en un 17% y los niveles de exportación en un 22%.

Desde el punto de vista cualitativo se están recogiendo los frutos de una política de apuesta focalizada en la innovación que se puso en marcha en el año 2000 y que el actual Plan de Competitividad recoge e intensifica. Es evidente la **mayor calidad y ambición de los proyectos apoyados**, con planteamientos de innovación, retos tecnológicos y estrategias globales poco habituales hace pocos años. Lo mismo sucede con las estrategias de dimensión desde la cooperación que siguen siendo un tema complejo pero cada vez habitual. La mayoría de los mercados han pasado a ser rápida y decididamente globales apremiando a las empresas en sus estrategias de crecimiento. Esto impulsa la inversión pero muchas veces genera también la ineludible necesidad de alcanzar alianzas incluso en el ámbito societario.

### **RETO 3: SUPERACIÓN DE LA PRUEBA DE LOS MERCADOS EXTERIORES**

Los avances realizados por las empresas vascas en términos de competitividad unidos al creciente esfuerzo de presencia en los mercados exteriores están al origen del buen comportamiento de la industria y del sector exterior vasco descrito en capítulos anteriores

Según datos recientemente publicados por la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, **Euskadi salda 2007 con 18.834,3 millones de euros de exportación, un 14,5% más que en 2006**, recuperando además el superávit comercial. Particularmente destacables resultan los crecimientos de ventas registrados en mercados como Polonia (33%), Rep. Checa (38%), México (24%) y los mercados emergentes Rusia (39%), Brasil (44%), China (14%) o India (66%)

A nivel micro cabe destacar que la actividad exterior de nuestro tejido empresarial se desarrolla de forma estable como muestra el hecho de que **el 76% de las empresas exportadoras vascas lleven más de 5 años exportando**. A este factor habría que añadir un segundo elemento no menos importante: el dinamismo, que se traduce en que un 45% del tejido exportador haya incrementado su cartera de clientes en los últimos 3 años.



En el sector industrial el colectivo exportador se mantiene estable e integra a unas 2700 empresas, esto es un 18% del conjunto de establecimientos industriales. Un análisis más detallado indica que **el 68% de las empresas industriales de más de 20 empleos son exportadoras**, ratio que muestra que una parte muy significativa del tejido productivo tiene asumida la dimensión internacional como parte de su estrategia. Paralelamente en estos últimos años se ha producido asimismo un **importante crecimiento de la implantación vasca en el exterior**. Atender a requerimientos de los clientes, superar barreras de entrada a determinados mercados o hacer frente a la competencia emergente desde su propia ubicación son algunas de las razones que explican la apertura de plantas de producción en el exterior por parte de fabricantes vascos.

A su vez, las empresas que han alcanzado un nivel razonable de ventas en un mercado concreto ven la necesidad de contar con presencia comercial propia y directa en dicho mercado para alcanzar mayor notoriedad, mayor conocimiento de mercado y cercanía a sus clientes y, en definitiva, ampliar cuota de mercado y márgenes. Como resultado de estos factores, **son ya 489 las empresas vascas que, según los datos aportados a CIVEX'06, cuentan con implantaciones en el exterior** de tipo comercial y/o productivo, esto es un 9% más que en 2004. De ellas, **un 21,7% cuentan con plantas de producción en terceros países**.

De cara a los próximos años cabe anticipar que, sin abandonar el mercado europeo al que van dirigidas buena parte de las ventas internacionales de nuestras empresas, **se intensifique el esfuerzo de promoción desplegado en los mercados emergentes**, con especial atención a los BRIC's (Brasil, Rusia, India, China). Por el lado de la implantación, el esfuerzo de apertura de estructuras comerciales propias y plantas de producción es previsible que continúe y que se intensifiquen las colaboraciones de distinta índole con actores de los mercados objetivo.

## 4.2 Una transformación productiva en marcha



### 4.2.1.- DINÁMICA EMPRESARIAL, INTERNACIONALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN

El fuerte crecimiento económico, el brillante balance de la industria y el éxito en los mercados exteriores eran las notas principales que afloraban en el primer capítulo, y como veíamos luego ello había permitido un buen balance también desde el punto de vista de los Objetivos estratégicos, tanto en materia de productividad como de mantenimiento del peso de la industria y de su volumen de empleo.



El Plan sin embargo plantea para el Eje de Dimensión un marco de trabajo mucho más ambicioso en sus detalles, por un lado como consecuencia de su propio despliegue funcional en los tres ámbitos de creación de empresas, crecimiento y desarrollo de grupos e internacionalización, y por otra porque los objetivos más concretos establecidos en cada una de ellas hacen posible obtener una visión más rica y profunda, que estimula el aprendizaje dirigido a conseguir un diagnóstico más certero de los logros y dificultades que caracterizan a la política de competitividad.

Para empezar, la imagen general de la dinámica empresarial que caracteriza este eje es un panorama de claro oscuros que contrasta en alguna medida con el brillante desempeño macroeconómico pero que como veremos finalmente no lo empaña en absoluto. Ocurre ciertamente que hay una significativa creación de empresas pero al mismo tiempo debilidad en algunos indicadores de emprendizaje. Hay un claro desarrollo de grupos empresariales pero sensación de estancamiento en la diversificación y en la estructura según tamaño. Se registra un alto crecimiento del comercio exterior y mejora del grado de apertura y al mismo tiempo signos contradictorios en la evolución de la base de empresas exportadoras y sobre todo retroceso en el contenido tecnológico de las exportaciones. Todos y cada uno de estos aspectos merecen ser considerados con mayor detalle, y como veremos una vez que lo hayamos hecho la conclusión que emerge bien puede resumirse en el título de este apartado, es decir la de **una diversificación en marcha que se refleja no tanto en los sectores pero sí en la sofisticación de la producción**, en definitiva en nuevos productos y en un avance de la economía vasca en la escalera de la ventaja competitiva.

Comenzando por la creación de empresas, el conocimiento adquirido tras dos años del estudio general del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) nos ha hecho ver la importancia relativa de los indicadores básicos que maneja y que fueron incorporados a nuestro Cuadro de Mando. Por un lado la actividad emprendedora total, en el que Euskadi se posiciona y evoluciona relativamente bien, tiene un carácter fuertemente estructural y si acaso resulta influenciable por algo es por la actividad emprendedora de menos valor y cualificación que es la más masiva. La conclusión fundamental a la que hemos llegado es que **en materia de emprendizaje importa mucho más la calidad que la cantidad**; una calidad que depende de su carácter avanzado y de su capacidad de crecimiento. GEM no nos dice mucho sobre esto y además está mostrando poca estabilidad en algunos de los indicadores ( como el del intraemprendizaje que en dos años ha pasado del 9,3 al 2,5) por lo que vamos a complementar esa fuente con el estudio detallado de las iniciativas emprendedoras llevadas a cabo en los últimos años, en busca tanto de un mejor diagnóstico como de mejorar el marco de apoyo, en el que por cierto cada vez otorgamos más importancia al emprendizaje organizado en el interior de las empresas y grupos empresariales.



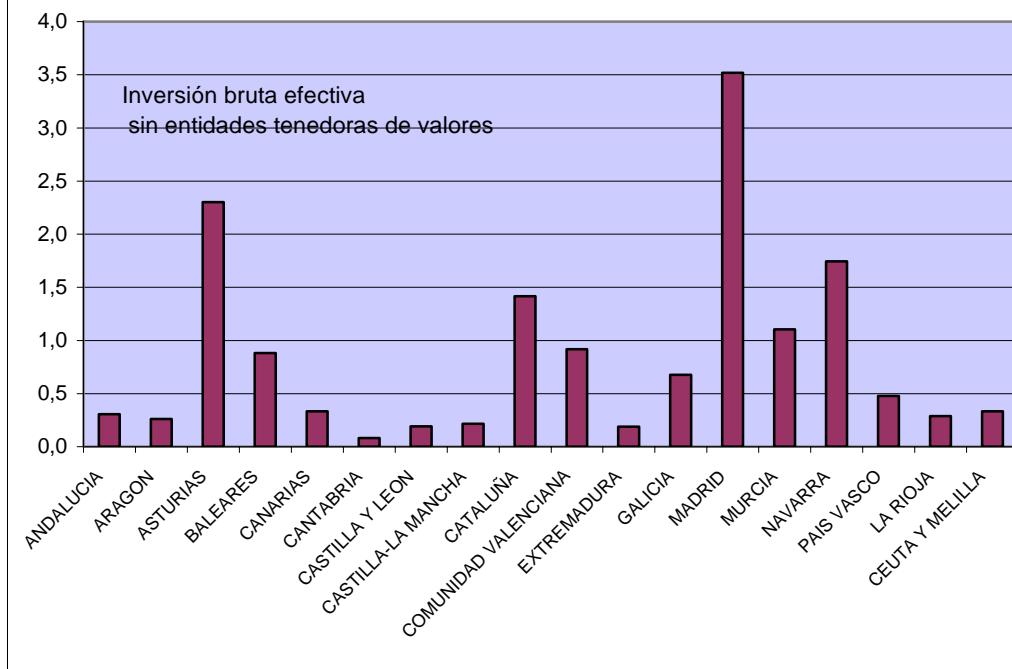
Atendiendo a ese criterio de calidad las cifras de creación de empresas en Euskadi se comparan bien con las del Estado. Se ha dicho que el balance vasco de creación de empresas era de los peores: la cifra total de creación de empresas había aumentado un 0,9% contra casi un 3,6% en el Estado) pero descontando las empresas sin asalariados la evolución vasca es mejor que la española: entre 1999 y 2006 la creación de empresas con asalariados habría crecido un 19,1% frente a un 15,8% del Estado, cuya fortaleza habría estado ligada por lo tanto al autoempleo, que se relaciona con una peor situación relativa del mercado de trabajo y con una vigorosa dinámica de crecimiento de la inmigración y de la población, además de con una diferente especialización productiva.

**El exitoso proceso de internacionalización de la economía vasca**, la mejora de la apertura, el crecimiento de las exportaciones y el propio peso en el comercio mundial están fuera de toda duda. Además, de acuerdo con los datos de Aduanas en el trienio 2002-2004 se habría registrado un importante aumento de empresas exportadoras, del orden de un 44% respecto al trienio 2001-2003. Sin embargo, de acuerdo con la Encuesta Industrial el número de empresas exportadoras industriales se encontraría en 2005 prácticamente en los mismos niveles que en 2003.

El volumen de inversión extranjera se encuentra estancado en el nivel del año base, que hay que tener en cuenta se haya establecido como media del periodo 2000-2005, y que por lo tanto en ausencia de un movimiento de fuerte impacto se aleja del objetivo de llegar al 1% del PIB. No cabe duda de que sería enormemente positiva una mayor contribución exógena a la capitalización, pero lo cierto es que el reciente contexto no está siendo el más favorable para su desarrollo. En todo caso la inversión extranjera de 2006, 304 millones de euros, el 3,1% de la del Estado, es un buen dato relativo considerando los de la última década, y el hecho de la tradicional concentración de recursos en Madrid.



**Gráfico nº 4.1 Inversión extranjera en las CCAA como porcentaje del PIB 2001-2006**



Pero en todo caso, el indicador más inquietante es el relativo al nivel tecnológico de las exportaciones del que nos vamos a ocupar a continuación con cierto detalle porque se relaciona muy directamente con los objetivos de diversificación y cambio estructural que forman parte esencial de todo el Plan, cuyos resultados en este ámbito tienen que ver no sólo con el impacto de las políticas de este Eje sino de manera destacada también con el de todas las de innovación que tanto contribuyen al desarrollo de nuevos productos y sectores de actividad.

Los datos sectoriales de 2006 (únicamente disponibles de momento con el detalle de las Cuentas Económicas) nos dan una imagen de estabilización de la estructura productiva, en la que apenas cambia el peso de las ramas productivas. Además tanto en términos de valor añadido como de exportaciones, el contenido tecnológico de la producción, de acuerdo con la clasificación estándar de la OCDE, habría disminuido, lo que dibuja un panorama en el que hipotéticamente la economía vasca retrocedería por decirlo así en la escalera de la ventaja competitiva.

#### **4.2.2.- LA SOFISTICACION DE LAS EXPORTACIONES**



Los avances en la investigación aplicada<sup>4</sup> afortunadamente nos revelan que esto no es así y que la tosquedad del método que utiliza grandes apartados de las clasificaciones es la que conduce a resultados erróneos, porque no contempla la diversidad de productos dentro del mismo sector y la diferenciación dentro del mismo producto.<sup>5</sup>

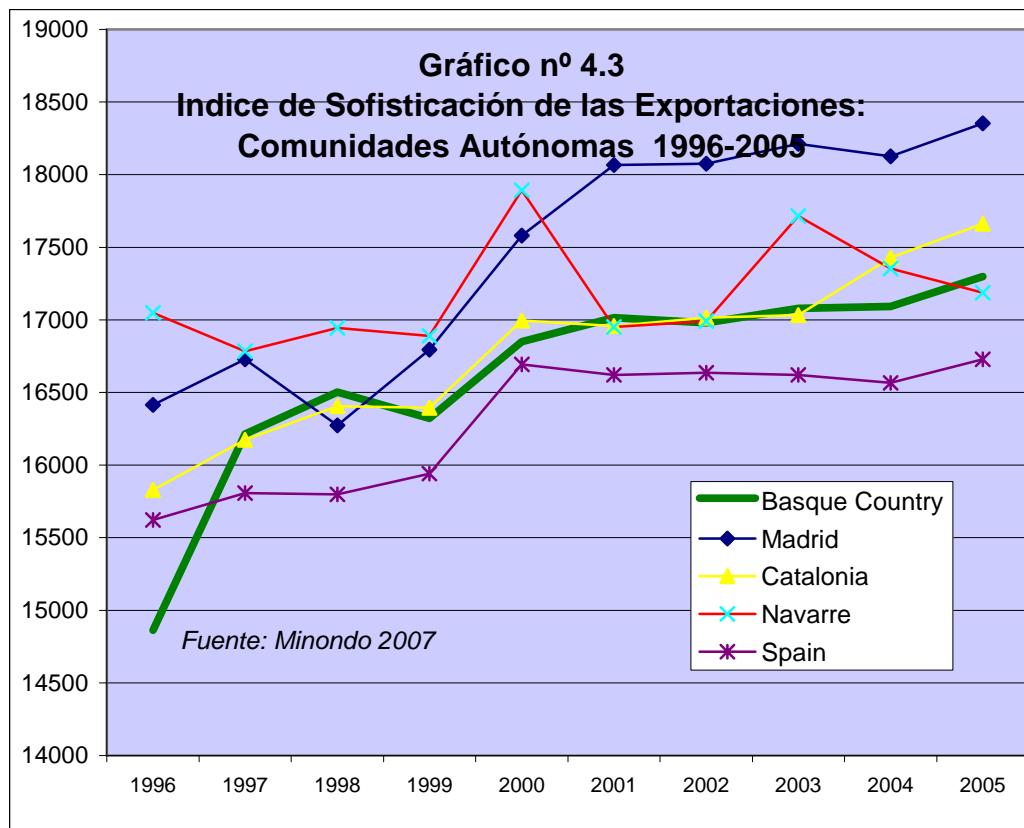


De ahí que se propone la introducción de un nuevo indicador “**Índice de Sofisticación de las exportaciones**”, que, calculado en base al enorme detalle de las clasificaciones arancelarias, **será tanto más elevado cuanto el comercio contenga productos exportados por países de alta renta y que tengan mayor valor unitario**.

Teniendo en cuenta tanto la muestra internacional de países para los que se ha calculado el Índice, como la evolución comparada de las Comunidades Autónomas lo que resulta es que la economía vasca ha incrementado de forma sostenida y notable la sofisticación de sus exportaciones hasta la última observación para la que existen datos que es la relativa a 2005.

4 En el caso vasco los datos que se exponen están tomados de Asier Minondo: “ The sophistication of Basque exports” Report commissioned by the Basque Institute of Competitiveness, 2007.

5 Valgan dos ejemplos. No es igual una bicicleta ordinaria de paseo que otra de carbono de alta competición. Por otro lado, el sector aeronáutico, por ejemplo, considerado como alta tecnología se distribuye entre alta (21%), media alta (21%), media baja (27%) y baja (32%).



En el ámbito internacional se aprecia que hay fuertes movimientos en la escalera de la ventaja competitiva, de los que resulta bien expresiva la evolución de países como México, Turquía, Polonia, y no digamos Corea del Sur que prácticamente ha llegado a converger con España. En ese contexto, **el comportamiento de la economía vasca ha ido claramente por encima de España y de los países – los principales – de la UE incluidos en la muestra**. Sin embargo, Euskadi se sitúa todavía por detrás de sus principales socios comerciales europeos – Alemania, Francia, Italia – y también de los líderes europeos en desarrollo. Mención aparte merece el caso de Irlanda por su espectacular progresión en un tiempo record que le ha llevado hasta el liderazgo absoluto.

En cuanto a la evolución comparada de las Comunidades Autónomas de mayor renta y con mayor protagonismo en el comercio exterior, destaca el liderazgo de Madrid que se ha visto consolidado en los últimos años, y cómo tras una primera etapa de alto crecimiento Euskadi ralentiza su evolución con la caída coyuntural de principio de siglo para **recuperar nuevamente el pulso en el último bienio**. Teniendo en cuenta que la economía vasca en 2004 ya estaba en posiciones de convergencia con Europa, a juzgar por la muestra representada, al fijar un objetivo del 110% de la misma se **está proponiendo de hecho una nueva convergencia con los países más adelantados de Europa**, que en términos actuales supondría situarse entre los niveles de Francia e Italia por debajo y los de Suecia, Finlandia y Alemania por arriba.



#### 4.2.3.- NUEVOS PRODUCTOS Y NUEVOS MERCADOS

Vistas las limitaciones que las clasificaciones sectoriales presentan para abordar el cambio estructural de la economía vasca, las estadísticas de comercio exterior ofrecen también una oportunidad para ahondar en el mismo, por un lado a través de la presencia de nuevos productos en la exportación que son una muestra de la transición hacia el nuevo modelo competitivo basado en la innovación, y por otro, a través de su combinación con el análisis de nuevos mercados, que conjuntamente nos brindan una medida del papel que estamos jugando en los cambios internacionales en la división internacional del trabajo.

Los cambios en las exportaciones (y también en las importaciones) pueden expresarse como la resultante de cuatro movimientos: Tipo 1) crecimiento de las exportaciones de productos que ya se exportaban y a países que ya eran socios comerciales; Tipo 2) exportaciones a nuevos países de productos que ya eran exportados; Tipo 3) exportaciones de nuevos productos a países que ya eran clientes; y Tipo 4) exportaciones de nuevos productos a nuevos países. Pues bien, aunque el grueso del comercio sigue respondiendo al mismo patrón de productos y mercados, **en torno a un 30% del mismo responde a la innovación en productos y mercados, sobre todo de mercados**. En conjunto la innovación en mercados tanto de exportación como de importación revela un esfuerzo de internacionalización y también sin duda una adaptación a la cambiante geografía del comercio internacional de la que veíamos claras muestras en el análisis de la sofisticación de las exportaciones,

**Cuadro nº 4.1. Nuevos productos, nuevos mercados y cambios en el comercio exterior 1995-2005 (\*)**

	Export	Import
Tasa de apertura en 1990	13,7	15,3
Tasa de apertura en 2005	20,1	18
Crecimiento de la tasa de apertura	46,8	17,8
1 En mismos productos y mercados de 1990	0,3	-17
2 En mismos productos pero nuevos mercados	38,9	28,4
3 En nuevos productos pero en mismos mercados	7,6	6,3
4 En nuevos productos y mercados	0	0,1
1 Peso de las exportaciones de los mismos productos y mercados de 1990	68,3	70,5
2 Peso de las exportaciones de los mismos productos pero en nuevos mercados	26,5	24,1
3 Peso de las exportaciones de nuevos productos pero en mismos mercados	5,2	5,3
4 Peso de las exportaciones de nuevos productos y mercados	0	0,1



(\*)*Muestra corregida para garantizar la equivalencia de clasificación.*  
*Fuente: Asier Minondo, "Un análisis del proceso de integración comercial de la economía vasca"*

Pero no sólo ha habido un esfuerzo en la apertura de mercados, también aunque en menor medida se **detecta una innovación de producto que alcanza al 5% de toda la exportación**, eso sí destinada a los mercados habituales. Las cifras pueden parecer modestas pero lo cierto es que **se comparan favorablemente con las Comunidades Autónomas más exportadores** como Cataluña y la Comunidad Valenciana y sólo Madrid presenta un balance parecido.





## 4.3 Creación de empresas



### **LÍNEA ESTRATÉGICA 1 - EXTENSIÓN DE LA CULTURA EMPRENDEDORA**

#### **OBJETIVOS**

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

#### **PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS**

Las acciones de sensibilización y difusión para fomentar el espíritu emprendedor que se han puesto en marcha son:

- **E.emprende:** Elaboración de una web con contenidos específicos destinados al emprendedor (pasos para crear una empresa, mapa de instrumentos...) e incorporable al Canal Empresa.

Se ha creado el grupo de trabajo para la identificación de los contenidos necesarios para el desarrollo del **portal del emprendedor**. El grupo de trabajo, formado en abril 2007, está compuesto por las tres Cámaras de Comercio, las tres Diputaciones, Garapen, Spri y Gobierno.

La web recogerá todas las ayudas y apoyos que ofrecen las distintas instituciones públicas. Contará asimismo, con una herramienta de autoevaluación del perfil del emprendedor así como un simulador de empresa.

La página probablemente se llame Euskadi Emprende y nace con vocación de ser la única de carácter general en la CAPV en materia de emprendizaje. La primera maqueta se presentará a finales de marzo 2008.

- **Organización de encuentros** para el fomento de la cultura emprendedora, foros de emprendizaje, seminarios, etc., en colaboración con todos los agentes implicados, DDFF, Agencias de Desarrollo local..
- **Convenio de Colaboración con** la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo- **GARAPEN** para la celebración del "**Día del Emprendedor**" en diferentes municipios de la Comunidad Autónoma del País Vasco.



Esta celebración del "Día del Emprendedor" se enmarca en la línea de la iniciativa de la DGPYME "Emprendemos Juntos", la cual se realiza con la colaboración de las Comunidades Autónomas que quieran participar en la celebración de los diferentes actos que se lleven a cabo para promover la extensión de la cultura emprendedora.

Aprobado en Consejo de Gobierno de 17 de julio de 2007 el convenio se firma con fecha 19 de julio y se encuentra tramitado y totalmente fiscalizado.



## **LINEA ESTRATÉGICA 2 - FOMENTO DEL EMPRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN**

### **OBJETIVOS**

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 educativo.

### **PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS**

- **Universidad:** Desarrollo del **programa Entrenari** de fomento, asesoramiento y apoyo a los emprendedores y a la creación de empresas de base tecnológica en las cuatro Universidades de la Comunidad Autónoma del País Vasco:

Se ha puesto en marcha, a través de Centros de Empresas e Innovación (CEIs), del **programa Entrenari en las cuatro universidades:** UPV, Universidad de Mondragón, Tecnun y Universidad de Deusto.

Su misión es la de facilitar y posibilitar los procesos de Transferencia de Tecnología y Conocimiento al mercado, vía la Creación de Empresas Innovadoras y/o de Base Científica- Tecnológica y empresas intensivas en conocimiento específico.

Las líneas de actuación son:

- Difusión de la cultura emprendedora. Sensibilización y motivación del colectivo universitario.
- Detección y valoración de nuevas iniciativas empresariales.
- Gestión y desarrollo de los proyectos de empresa. Formación y capacitación de emprendedores.
- Difusión del programa entre el colectivo universitario.
- **Jóvenes: Implantación del programa de capacitación emprendedora en FP. Programa EJE (Empresa Joven Europea).** Proyecto educativo pionero en todas las fases del sistema educativo en el Estado y en Europa, diseñado y coordinado en exclusiva por Valnalón, Sociedad Pública del Principado de Asturias.



Desde la firma del Protocolo General de Colaboración entre el Gobierno Vasco y el Principado de Asturias para el establecimiento de las bases para la implantación en la CAPV del Programa Empresa Joven Europea (EJE), se desarrollan los compromisos y derechos adquiridos del mismo, determinándose los planes de trabajo necesarios, actuaciones de seguimiento y calendario de actuación.

La implantación del Programa EJE-Profesional la coordinará la empresa Valnalón promotora del proyecto, conllevando el desarrollo de diferentes fases:

- Jornadas de motivación y sensibilización en el País Vasco
- Formación de coordinadores y tutores
- Visitas a la Comunidad Asturiana para ver la aplicación del programa en el aula
- Tutorías presenciales y de seguimiento por parte de Valnalón.

La coordinación entre los centros de formación profesional y la Dirección de Promoción de Actividades Emprendedoras la está realizando TKNIKA (Centro de Innovación de la Formación Profesional y el Aprendizaje Permanente del PV) dependiente del Departamento de Educación, Universidades e Investigación.

**En el curso 2007-2008 están participando 38 centros de enseñanza de Formación Profesional** de los 3 territorios de la CAV, habiéndose creado 75 cooperativas virtuales y el número de estudiantes involucrados es de 746.



### **LÍNEA ESTRATÉGICA 3 - APOYO INTEGRAL EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA**

#### **OBJETIVOS**

Disponer de un sistema de promoción y creación de nuevas iniciativas empresariales eficaz y capaz de:

- Impulsar de forma proactiva nuevas iniciativas empresariales de futuro para Euskadi que se encuentran latentes en el conjunto de agentes socioeconómicos (empresas y grupos, Universidad, Agentes de la Red Vasca de Tecnología, etc.).
- Suministrar apoyo integral y sistémico al conjunto de personas emprendedoras que hayan tomado la decisión de crear una empresa innovadora en la CAPV.

#### **PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS**

- **Consolidación de los CEIs** como herramienta esencial de apoyo a la creación de empresas, principalmente innovadoras y/o de base tecnológica:
  - Dotándoles de las capacidades humanas y económicas necesarias.
  - Convirtiéndoles en impulsores de la colaboración público-privada entre los agentes que en la CAPV prestan apoyo a las personas y organizaciones promotoras de nuevas iniciativas empresariales con objeto de mejorar la eficacia, eficiencia e impacto de sus actuaciones.
  - Facilitándoles el apoyo necesario para crear una red de mentoring que facilite al emprendedor el acceso a las capacidades que requiere el proyecto para su desarrollo.

Se ha elaborado una propuesta y un documento de trabajo para que los CEIs se incorporen a la ya existente Asociación Parkeak, que aglutina a los Parques de Bizkaia, Guipuzkoa, Alava y al Polo Garaia.

El objetivo es poder establecer un calendario de trabajo común en algunas actividades que contribuyan a dar coherencia al sistema.

Una vez identificadas las áreas objeto de actuación de CEIs y Parques, la propuesta se materializa en la definición de un calendario de actuaciones para el año 2008.



- **Lanzamiento y apoyo de iniciativas proactivas que potencien el intraemprendizaje** en las empresas, grupos empresariales, centros tecnológicos y de investigación, universidades, etc. que proporcionen el conjunto de capacidades necesarias para desarrollar los proyectos empresariales detectados
- Desarrollo por parte de Saiolan de una **metodología de trabajo para la estimulación de los procesos de intraemprendizaje** dentro de las organizaciones empresariales. Se ha realizado una experiencia piloto en Fagor Electrodomésticos.
- **Ampliación del programa Barnekintzaile** a todo tipo de empresas, no limitándose a PYMES, con el objetivo es apoyar un mayor número de proyectos de intraemprendizaje.
- *Acuerdo de Colaboración SPRI, IK4, TECNALIA*

El presente Acuerdo de Colaboración tiene por objeto proporcionar un Marco de Colaboración entre las dos Organizaciones, SPRI y TECNALIA, e IK4, para fomentar el **intraemprendizaje en el seno de las Corporaciones TECNALIA e IK4** y crear de este modo nuevas empresas de base científica y tecnológica en el País Vasco, especialmente en aquellos sectores considerados de manera explícita en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010, tanto en las áreas consideradas para la mejora de la competitividad como en las áreas de diversificación sectorial. En particular, se promoverá la creación de empresas innovadoras de alto crecimiento entendiendo como tales aquellas cuya proyección como empresa responda a las siguientes características:

  1. Que provengan de desarrollos de I+D.
  2. Que exploten patentes propias.
  3. Que tengan niveles de inversión en I+D continuados y superiores a la media.
  4. Que operen en sectores de alta tecnología.
  5. Que tengan empleados de alta cualificación.
  6. Que aspiren a tener un alto grado de internacionalización.
- **Desarrollo de instrumentos financieros e infraestructuras de apoyo** a la creación de empresas que proporcione a las personas emprendedoras los recursos necesarios para el desarrollo de sus proyectos empresariales:
- Apoyo a la generación de iniciativas empresariales e innovadoras en la fase inicial de definición del proyecto (Ekintzaile 1):



- Apoyo a la puesta en marcha de iniciativas empresariales e innovadoras (Ekintzaile 2):
- Apoyo específico a la generación de proyectos en pymes con vocación de convertirse en una nueva empresa (Barnekintzaile)
- Desarrollo de un **Fondo de Capital Semilla para nuevos emprendedores** (Seed Capital)

A lo largo del 2007 se creó un fondo por la Diputación de Guipuzkoa y SPRI. En febrero de 2008 se creará un nuevo fondo de Seed Capital en Spri. En ambos casos la gestión recae en SGCR de Spri.

- Definición, junto con las Diputaciones Forales de incentivos fiscales dirigidos a las personas y a las organizaciones promotoras de nuevas iniciativas empresariales

Se han elaborado varios estudios, de los cuales dos son propuestas claras de medidas a las Diputaciones:

- Medidas fiscales para incentivar a los emprendedores
- Medidas fiscales de fomento de la figura de los Business Angels.

- Puesta a disposición de las personas y a las organizaciones promotoras de nuevas iniciativas empresariales de soluciones para la ubicación física de las nuevas empresas: Se está trabajando en acuerdos especiales con SPRILUR (mejora de las condiciones de arrendamiento) y/o convenios entre los CEIs y los Parques Tecnológicos.
- **Fomento de las Redes Business Angels** como mecanismo de apoyo a la financiación y desarrollo de las empresas.

Se ha realizado a lo largo del ejercicio 2007 un importante esfuerzo en potenciar esta figura como mecanismo de apoyo a nuevas actividades empresariales. Desde SPRI se está apoyando activamente el proceso de creación de la Red Vasca de Business Angels.

- Implantación de medidas tendentes a la simplificación administrativa en los procesos de creación de empresas. Simplificar el entorno jurídico y administrativo en el que las empresas desarrollan su actividad. Esto redundará en una **reducción**



**de los costes de creación y gestión de empresas**, tanto en términos monetarios como de tiempo.

- Proyecto PAIT de reducción de plazos en la creación y registro de una Sociedad.

El objetivo del proyecto se divide en dos fases:

1. Reducción de plazos en la creación y registro de una Sociedad
2. Reducción de los trámites legales para el comienzo de la actividad de una empresa.

De igual forma, y de cara a las conversaciones a mantener con las Haciendas Forales, para solicitarles su colaboración e involucración en el proyecto, el que el proyecto esté liderado por el Gobierno Vasco le dota de un mayor valor, que facilitará la obtención del compromiso de participación de las mismas.

Tal y como se ha indicado, la constitución de los puntos PAIT requiere el cumplimiento de unos requisitos técnicos, que en el caso particular de la CAPV, implica la adecuación de los trámites relacionados con las Haciendas Forales al sistema telemático sobre el que se sustentan los PAIT. De igual forma, el Ministerio deberá adecuar sus sistemas, adecuaciones que requerirán de la adaptación normativa correspondiente. Así, la colaboración de las Haciendas en el proceso es necesaria para la puesta en marcha de los PAIT.

Cumplidos ambos requisitos, tanto legales, como técnicos, entrará en funcionamiento el punto PAIT, pasando a formar parte de la Red de PAITs.



## **LÍNEA ESTRATÉGICA 4 – RELEVO GENERACIONAL Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### ***OBJETIVOS***

Lograr que el relevo generacional en las empresas se realice de una manera ordenada y planificada, con disponibilidad de medios financieros y evitando riesgos de destrucción de valor.

Convertir la situación de cambio en una oportunidad de mejora de la organización.

### ***PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS***

- Sensibilización, Información y Formación.

Sensibilizar y mentalizar a los empresarios de pymes y micropymes en edad cercana a la jubilación de la conveniencia de organizar con tiempo y de forma ordenada su relevo en la gestión y la propiedad, trabajando aspectos legales, económicos, fiscales, psicológicos, formativos. Se han realizado **14 jornadas de sensibilización**.

- Abordar las **cuestiones específicas del proceso de relevo generacional** tales como: Asistencia profesional y acompañamiento.

Crear una red multidisciplinar de acompañamiento contando con organizaciones prescriptoras y expertos que presten orientación y asistencia técnica específica a lo largo del proceso.

- Apoyo financiero.

– Ofrecer apoyo financiero para la asistencia técnica externa que ayude al empresario en la realización de diagnóstico previo, redacción de protocolos de relevo/transmisión empresarial y acompañamiento en el proceso de relevo. Se han concedido 483.336 € para apoyar un total de 50 empresas.

- **PESE “PLAN EUSKADI SOCIEDAD EMPRENDEDORA”**

Desde noviembre de 2007 se está trabajando en la configuración de un Plan Interdepartamental que pretende ordenar y orientar todas las acciones en materia de emprendizaje que se realizan desde los diferentes Departamentos de Gobierno.

Algunas de las razones que justifican este proyecto son:



1. Establecer un **periodo de reflexión participativo** entre todos los departamentos del Gobierno que potencialmente deben participar en el desarrollo del PESE
2. **Necesidad de disponer de un Sistema Vasco de Emprendizaje transversal** que aborde la problemática del emprendizaje desde diferentes perspectivas (económica, cultural, educacional, ...)
3. Valorar cómo las **experiencias e iniciativas desarrolladas en otros países pueden enriquecer** el actual Sistema Vasco de Emprendizaje
4. **Contrastar con agentes del mercado relevantes cual es la calidad y validez de las actuaciones** acometidas desde el Sistemas Vasco de Emprendizaje
5. Establecer cual es el **recorrido para la mejora** de las **actuaciones** en materia de emprendizaje desarrolladas por cada uno de los **departamentos** potencialmente involucrados en el emprendizaje
6. **Identificar en qué eslabón de la cadena de valor del emprendizaje debe contribuir cada departamento**
7. Establecer cual es el **rol / responsabilidad de cada uno de los departamentos** involucrados en el desarrollo del PESE



## 4.4 Crecimiento de empresas y grupos empresariales



**LÍNEA ESTRATÉGICA 5: REFORZAR LOS MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN PARA APOYAR LOS PROYECTOS DE CRECIMIENTO.**

### OBJETIVOS:

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

### PRINCIPALES ACTUACIONES REALIZADAS

- Se ha procedido a **rediseñar toda la normativa de ayudas existente**, esto es, Norma de Proyectos Estratégicos, Gauzatu, Bideratu, Afi y Adefin, adaptándola a los objetivos del Plan de Competitividad y al nuevo marco de ayudas de finalidad regional y reglamentos de exención aprobados por la Comunidad Económica Europea. Así mismo, se han modificado sustancialmente los sistemas de gestión de los programas consiguiendo mejoras en cuanto a las potencialidades de financiación y eficiencia en la aplicación de los diferentes instrumentos.
- Se ha colaborado con Luzaro en su plan estratégico orientado a la dinamización de su actividad y mejora de las condiciones y niveles de financiación aplicados- Se ha alcanzado la cifra de 165 proyectos con 55 millones de financiación lo que representa **un incremento del 28% en los volúmenes de créditos participativos formalizados en estos dos ejercicios**.
- En colaboración con la Red de Parques Tecnológicos se han desarrollado procedimientos de selección, evaluación y presentación de proyectos de alto perfil innovador y de infraestructuras de investigación que han permitido **optimizar la financiación proveniente de la Orden para el desarrollo de empresas innovadoras y de base tecnológica en los parques tecnológicos** del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, que ha alcanzado la cifra en este periodo de 140 millones de euros.



- **Se ha ampliado el convenio de Pequeños y Medianos Astilleros en Reconversión S.A. (PYMAR)** para la participación en el Fondo de Garantía Patrimonial y aplicación de los intereses financieros del mismo a la financiación directa de operaciones, incrementando nuestra posición en un 40%. Así mismo se ha colaborado con esta sociedad en la redefinición de las herramientas y gestión de garantías a la construcción naval del Fondo de Garantía Patrimonial, adaptándolos mejor a los hitos de los contratos y aprovechando de forma intensiva las posibilidades de apalancamiento financiero, **mejorando la capacidad de financiación global en un 120% en dos ejercicios.**
- Se está colaborando con el Cluster Aeronáutico HEGAN en la definición, viabilidad y puesta en marcha de un sistema público-privado de garantías y financiación de contratos a riesgo en el sector aeronáutico. Esta iniciativa ha sido recogida por el CDTI dentro del Plan Aeronáutico Español 2008-2016, estando previsto que se incorpore al proyecto a lo largo de este ejercicio.
- Se ha culminado con resultados altamente satisfactorios un importante proceso de reflexión estratégica en el ámbito de Capital Riesgo en colaboración con los socios financieros para revisar la orientación de los diferentes instrumentos y mejorar su eficacia en términos financieros y de objetivos de política industrial. Fruto de esta reflexión se han mejorado los sistemas de gestión y análisis de proyectos y se han producido sustanciales adaptaciones en los criterios de inversión y objetivos de los fondos. Tal y como ya se ha comentado en emprendizaje, se ha puesto en marcha un nuevo Fondo de Seed Capital para Gipuzkoa en colaboración al 50% con la Diputación Foral de Gipuzkoa, se ha alcanzado un compromiso con Seed Capital Bizkaia para la colaboración sistemática en proyectos y se está trabajando con la Diputación Foral de Araba en idéntico sentido. En esta misma línea, se ha tomado contacto con todos los agentes del entorno del capital riesgo con potencialidad de colaboración con las iniciativas de la Sociedad de Capital Riesgo de Euskadi en función de la coincidencia o de la complementariedad de sus objetivos, al objeto de establecer relaciones estables de colaboración, que ya se han materializado en las primeras inversiones compartidas.
- Se ha alcanzado **acuerdos con las Diputaciones Forales y la Cajas de los tres territorios para la constitución del nuevo Fondo de Participaciones Industriales** a través de una Sociedad de Promoción de Empresas ya autorizada. **Este Fondo dispondrá de 400 millones de euros** de recursos para inversión, estando previsto que las primeras aportaciones se realicen en el próximo trimestre.



- En conjunto, y desde los diferentes instrumentos, en el periodo **se ha promovido o facilitado financiación por importe 726 millones de euros, un 21% por encima del objetivo establecido**, favoreciendo los procesos de crecimiento de un total de 1674 empresas, un 55% mas que las inicialmente previstas.



**LÍNEA ESTRATÉGICA 6: FAVORECER LA APARICIÓN DE NUEVOS GRUPOS EMPRESARIALES Y DESARROLLAR LOS GRUPOS ACTUALES.**

**OBJETIVOS:**

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

**ACTUACIONES RELEVANTES REALIZADAS:**

- En colaboración con Spri, Gestión de Capital Riesgo, Red de Parques Tecnológicos y Sprilur se ha puesto en marcha **un modelo de gestión basado en criterios de “gestión por proyecto”** para aquellas iniciativas empresariales de crecimiento, creación o desarrollo de grupos empresariales que tengan la consideración de proyecto estratégico de forma que se actúe con concepto de ventanilla única. Esto está garantizando la adecuada coordinación de las actuaciones que desde los diferentes ámbitos internos o externos sea necesario poner en marcha para el desarrollo de los diferentes proyectos.
- En el periodo 2006/2007, **se ha apoyado un total de 27 nuevos proyectos de carácter estratégico**, frente al objetivo de 12 establecido. De ellos, doce corresponden a proyectos de nuevos grupos tractores y once a proyectos de grupos tractores existentes. En total, son 23 los nuevos proyectos de grupos apoyados frente a una previsión inicial de 17. En conjunto la inversión comprometida alcanza la cifra de 1.068 millones de euros y el empleo a los 1.570 nuevos puestos de trabajo.

Cabe destacar las siguientes iniciativas:

- Apoyo al proyecto estratégico de Condesa derivado de la compra de la división de tubos de Arcelor y que ha culminado con la toma de participación en Tubacex y los acuerdos societarios con Tubos Reunidos.
- Desarrollo de la nueva estrategia de negocios del Grupo ITP.
- Creación del Grupo aeronáutico DMP.
- Nuevas inversiones productivas y medio ambientales de Cementos Lemona.
- Nuevo laboratorio de investigación farmacéutica de BIAL
- Nueva familia de autobuses y nueva planta de fabricación del Grupo Irizar.



- Acuerdos societarios con BBK y Arcelor-Mittal para el desarrollo de la actividad de la Acería Compacta de Bizkaia.
  - Integración de los grupos de automoción CIE y Recyde.
  - Creación del grupo de energías renovables de Aernnova.
  - Nueva planta para fundición de grandes piezas eólicas de WEC.
  - Nuevo proyecto estratégico del Grupo CAF para el desarrollo de las líneas de ruedas y propulsión.
  - Puesta en marcha de la ingeniería del Grupo ULMA para el sector de infraestructuras energéticas.
- En el marco de la redefinición de los criterios de inversión de capital riesgo se ha hecho especial énfasis en la puesta en valor de la inversión en grupos. En este sentido, la puesta en marcha del nuevo Fondo de Participaciones Industriales supondrá un importante impulso adicional a la política de crecimiento y generación de grupos industriales. Entre tanto, se ha puesto ya en marcha una primera línea de asesoramiento para la constitución de grupos en los servicios jurídicos de Gestión de Capital Riesgo que, a lo largo de 2008 se complementará con una normativa específica de apoyo y acompañamiento en los procesos de decisión y constitución de nuevos grupos empresariales que ya ha sido diseñada.



**LÍNEA ESTRATÉGICA 7: FAVORECER EL AJUSTE A LA GLOBALIZACIÓN Y LA COHESIÓN TERRITORIAL.**

**OBJETIVOS:**

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

**ACTUACIONES RELEVANTES REALIZADAS:**

- En colaboración con Spri, Gestión de Capital Riesgo, Red de Parques Tecnológicos y Sprilur también se ha profundizado en un modelo de gestión basado en criterios de “gestión por proyecto” para las iniciativas empresariales de ordenación empresarial de forma que se actúe como ventanilla única coordinando las actuaciones que desde los diferentes ámbitos internos o externos se deban poner en marcha para el adecuado desarrollo del proyecto. En este área se está haciendo un especial esfuerzo en la **incorporación y coordinación con terceros agentes** como los Ayuntamientos, la Seguridad Social, Fogasa, Haciendas Forales y Estatal, Dirección de Patrimonio, acreedores, trabajadores, etc...
- A lo largo de este periodo **se han evaluado 184 proyectos, implantándose acciones correctoras en 129 de ellos**. Ello supone un nivel de actividad superior en un 25-30% a la inicialmente prevista. Destacan las siguientes iniciativas:
  - Liquidación de Astilleros Reunidos del Nervión con continuación de la actividad por parte de Astilleros Murueta.
  - Cierre de los acuerdos definitivos derivados de la continuidad de las actividades de Mecánica de la Peña por parte de Lointek.
  - Relanzamiento de la actividad de Astilleros de Pasajes por parte del Grupo Zamakona.
  - Apoyo al proceso de reestructuración y relanzamiento del Grupo Ramón Vizcaíno.
  - Creación del grupo de válvulas Valvospain.
  - Impulso a los proyectos estratégicos de Navacel Internacional y Grupo Sapa.
- Se ha establecido una comisión permanente con el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social con la misión específica de efectuar el **seguimiento de**



**las empresas en proceso de ajuste o con dificultades.** Ello permite disponer de un diagnóstico compartido y abordar estas situaciones de forma coordinada.

- Puesta en marcha de un **nuevo programa de renovación de maquinaria** en convenio con Osalan para la adaptación de las pymes a la normativa de salud y seguridad laboral y mejora de su capacidad competitiva. En un único trimestre de aplicación de estas ayudas se han acogido a las mismas más de ochenta proyectos, lo que supone alcanzar ya el objetivo anual previsto.
- Se ha puesto igualmente en marcha una nueva iniciativa en colaboración con la Gerencia del Sector Naval y el Foro Marítimo Vasco para **impulsar el desarrollo y mejorar la competitividad del sector auxiliar naval.** Se pretende recuperar y tecnificar parte del tejido de empresas auxiliares perdido durante la crisis del sector, aprovechando la actual situación de bonanza de los Astilleros, en una estrategia de desarrollo de los mismos basada en el concepto de Astilleros de síntesis.
- Se han alcanzado los acuerdos necesarios para la conclusión del proyecto de rehabilitación de pasajes “Navalaldea” que incluye el traslado de las empresas auxiliares navales de la zona de la Herrera, posibilitando el desalojo y las actuaciones urbanísticas planificadas.



## **LÍNEA ESTRATÉGICA 8: FOMENTO DE LA COLABORACIÓN Y ALIANZAS.**

### **OBJETIVOS:**

Intensificar la colaboración entre organizaciones, en proyectos o actuaciones que refuercen su competitividad.

### **ACTUACIONES RELEVANTES REALIZADAS:**

Las actuaciones realizadas se encuadran en tres ámbitos diferentes:

- Sensibilizar e informar sobre la colaboración ínter empresarial.
- Apoyar los proyectos de colaboración interempresarial
- Consolidar la actual política cluster, optimizándolos como instrumento de apoyo a la colaboración ínter empresarial.

1.- En la primera de las líneas **se ha impulsado junto con otras instituciones y empresas la creación del Instituto Vasco de Competitividad**, con la finalidad de aportar la visión y reflexión desde el mundo académico para mejorar la competitividad de la economía vasca. El IVC Orkestra ya trabaja a plenor rendimiento bajo la triple perspectiva de combinar Investigación, instrucción e interacción. Como bien acredita el presente Informe, el programa de investigación ha comenzado a dar frutos ( primer Informe de competitividad, Sofisticación de exportaciones, Innovación...). En cuanto a Instrucción, se continúan celebrando dos ediciones del curso creado en colaboración con el Instituto de Harvard liderado por Michael Porter sobre Microeconomía de la competitividad, MOC. Y en cuanto a Interacción o lo que podríamos denominar investigación en acción se está produciendo una colaboración entre la administración y los investigadores en el planteamiento práctico de la política de competitividad y en particular en todo lo que atañe a política de clusters.

Se ha puesto en marcha un foro de encuentro entre los Presidentes y Gerentes de los cluster y el Departamento de Industria, Comercio y Turismo, para el debate y análisis de las políticas que les afectan, y se continúa con la participación de personas del DICT en los cluster, tanto en los comités específicos como en la propia vida del cluster, ampliándose la participación con personas de la SPRI, con la doble finalidad de conocer mejor el sector y poder acercar a cada sector los instrumentos que tiene a su alcance.

2.- El apoyo a los proyectos de colaboración se viene manteniendo como un elemento de valoración extra en todos los que se presentan a los programas de ayuda



del Departamento, ampliándose su ámbito de acción con la puesta en marcha de la iniciativa “innova cooperación”, dirigida a orientar la investigación y la transferencia de tecnología.

3.- La consolidación de la política cluster, viene reflejada por la participación activa en cuantos proyectos internacionales o europeos trabajan en el ámbito cluster, así como, por la extensión a ámbitos territoriales comarcas o municipales, donde vamos a iniciar proyectos piloto, o a sectores que no están dentro de los cluster prioritarios, con la idea de extender la política cluster en todos los campos donde pueda ser de utilidad.





## 4.4. Internacionalización



### **LÍNEA ESTRATÉGICA 9: FOMENTO DE LA VOCACIÓN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS VASCAS COMO VÍA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD**

#### **OBJETIVO**

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

#### **PRINCIPALES ACTUACIONES REALIZADAS**

- La organización de jornadas y seminarios sobre aspectos vinculados con la internacionalización constituye un elemento básico en materia de sensibilización e información. Así, con carácter periódico se organizan seminarios informativos, bien sobre cuestiones determinadas vinculadas a la operativa internacional, bien sobre oportunidades en sectores de actividad de mercados concretos.

Este tipo de actuaciones además de servir a su propósito original - esto es a animar a un mayor número de empresas a orientarse hacia los mercados exteriores-, constituyen una buena plataforma para divulgar casos de éxito de empresas de nuestro entorno que sirven sin duda alguna de ejemplo y estímulo para los asistentes a dichas presentaciones.

- En este mismo apartado y de forma complementaria, **Intergune se ha consolidado como punto de encuentro anual de la red exterior de SPRI con el mundo empresarial vasco**. Intergune busca fundamentalmente acercar todo el potencial de la red exterior de SPRI –presente en casi una treintena de países a cierre de 2007- a las empresas con proyectos de internacionalización en curso o en estudio. Las más de 400 entrevistas que a lo largo de los dos días que dura Intergune han tenido lugar en cada una de ediciones celebradas, dan prueba de la buena acogida de esta iniciativa por parte de las empresas.



- Se ha sistematizado la organización en determinados mercados de encuentros anuales de las empresas vascas que cuentan con presencia propia directa en dichos países. Este tipo de reuniones tienen por objeto la puesta en común de experiencias, el intercambio de información y contactos, etc. de forma que el conocimiento que individualmente van adquiriendo las empresas pueda redundar en beneficio del colectivo.

La participación de las empresas en los encuentros organizados hasta la fecha está siendo muy alta y se percibe que sirven para que las empresas vascas instaladas en el país estrechen lazos entre sí más allá de las propias reuniones.



**LÍNEA ESTRATÉGICA 10: CAPACITAR A LAS PERSONAS Y A LAS ORGANIZACIONES PARA LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL**

**LÍNEA ESTRATÉGICA 10.1: APOYO AL DESARROLLO DE PERSONAS CON PERFIL INTERNACIONAL**

**OBJETIVO**

Las personas son un pilar fundamental del éxito de la actividad internacional. Por ello es necesario disponer de personas capacitadas con un perfil internacional, que aúna conocimiento de idiomas y comercio exterior y una actitud abierta.

**PRINCIPALES ACTUACIONES REALIZADAS**

- Becas de internacionalización

En los últimos años se ha registrado un **progresivo descenso del número de jóvenes que se presentan al programa de becas**, que nos ha imposibilitado alcanzar el objetivo de becas que teníamos previstas en la última convocatoria. Esta situación, atribuible a razones demográficas y a la buena situación del mercado laboral, es común a otros programas de becas tanto de nuestro Departamento como de otros organismos.

Basadas en la formación de jóvenes mediante prácticas en empresas vascas y organismos con proyectos en mercados exteriores, **las becas de internacionalización constituyen una herramienta de contrastada validez para formar a futuros profesionales con perfil internacional**. De cara a 2008 se está trabajando en una reformulación del programa para unificar los dos tipos de becas vigentes a 2007 e incorporar tanto a la red exterior de SPRI como a las Asociaciones sectoriales de exportadores como formadores.

En todo caso y dada la coyuntura, parece razonable rebajar el objetivo fijado en el plan a 45 becas/ año.

- Acercar personas con perfil técnico a la función comercial.

Para un tejido productivo como el vasco, contar con perfiles técnicos en el área comercial resulta clave. Por ello y a pesar de la situación anteriormente descrita, cabe subrayar que casi un 25% de las becas otorgadas en las 2 últimas



convocatorias han sido concedidas a personas con formación técnica (ingenierías con diversas especialidades, químicas etc.).

En esta misma línea y de cara a 2008- 2009 nos planteamos un acercamiento a Colegios profesionales técnicos para tratar de que, entre las actuaciones formativas que ofertan a sus colegiados, incorporen cursos relacionados con la gestión comercial e internacional.

- Cursos monográficos sobre mercados complejos

Con carácter anual se están organizando  **cursos monográficos sobre negocios en mercados complejos (ej. China, India)**. Se trata de un formato de 2 días de duración que, con un enfoque eminentemente práctico, aborda de la mano de ponentes de prestigio y testimonios de empresas los diferentes puntos de vista (legal, socio-cultural, fiscal...) a tomar en consideración a la hora de establecerse comercial o productivamente en estos países.

#### **LÍNEA ESTRATÉGICA 10.2: POTENCIACIÓN CAPACIDADES DE GESTIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS**

##### **OBJETIVO**

Actualizar el conocimiento en aspectos críticos de la gestión internacional en las empresas vascas de forma que puedan incorporar la variable internacional en su estrategia global de negocio, definiendo el grado y forma de interacción con los mercados exteriores que más y mejor se aadecue a sus propias circunstancias y estrategias.

##### **PRINCIPALES ACTUACIONES REALIZADAS**

- Reflexión estratégica para la internacionalización

El objetivo de esta línea de trabajo es propiciar que, en un entramado empresarial como el vasco con importante recorrido internacional, se extienda e instale una dinámica de reflexión y planificación de los procesos de internacionalización. Con este fin se lanzó un **paquete de apoyo a la reflexión estratégica en internacionalización** compuesto por una metodología en soporte papel e Internet así como por el programa *Interbide* de apoyo a la propia reflexión y planificación y a la puesta en marcha del Plan estratégico de internacionalización resultante.



La iniciativa está teniendo una acogida muy favorable como muestran los siguientes datos relativos a 2006-07: **70 consultores formados en la metodología interbide; 185 empresas usuarias del método**, de las cuales un 88% nunca antes había planificado y las 99 pymes que, con apoyo externo, han realizado o están realizando su Plan estratégico de internacionalización.

Los datos apuntan a que estamos consiguiendo que empresas que no planificaban entran en esta dinámica y que tanto las empresas que se inician en mercado exteriores como aquellas con experiencia internacional se sumen a la iniciativa

- Gestión de expatriados

La creciente implantación, tanto comercial como productiva, de empresas vascas en el exterior trae asociado el incremento del numero de “expatriados”, es decir personas desplazadas para período de 2 ó más años con el fin de llevar adelante estos proyectos.

Con el fin de mejorar la forma en que se gestionan estos procesos y como complemento a jornadas de divulgación, estamos subvencionando la definición de planes de expatriación por parte de empresas individuales. Asimismo se han elaborado **“Guías de acogida para expatriados”** para una docena de mercados entre los que se encuentran algunos de los principales destinos de la implantación vasca (Ej. México, Brasil, Rep. Checa, Polonia, China).

- Capacitación de empresas vascas para participar en **licitaciones internacionales**

Se está ultimando el lanzamiento de un **paquete de instrumentos dirigido a fomentar la participación** del sector vasco de servicios avanzados en licitaciones multilaterales.



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

### **OBJETIVO**

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.)

### **PRINCIPALES ACTUACIONES REALIZADAS**

- Identificación de mercados de alto potencial para la oferta vasca y mercados de actuación preferente

Tras un largo proceso de definición de metodología, análisis cuantitativo, recogida de datos cualitativos y formulación de recomendaciones y estrategias, se ha publicado el análisis **“Mercados de interés para las empresas y productos vascos”**. Su objetivo es doble: por un lado, identificar un conjunto de mercados que, en virtud de su atractivo global y potencial de mercado para una parte significativa de la oferta vasca, deberían ser objeto de una actuación particular promovida e impulsada desde los agentes públicos; por otro apuntar estrategias a desarrollar en los distintos mercados.

Se trata de un análisis de gran trascendencia puesto que va a guiar la actuación del propio Departamento en el ámbito de la internacionalización, además de servir como orientación a las empresas vascas y a sus asociaciones a la hora de determinar qué mercados prioritarios y potenciales pueden ser interesantes para sus productos.

El estudio identifica en una primera fase una treintena de mercados de interés. En una segunda etapa y para ganar en eficacia, se ha completado el trabajo seleccionando **9 países de actuación preferente** que van a ser objeto de una parte significativa de las actuaciones de distinta naturaleza que, a lo largo de los próximos años, pongamos en marcha desde el Departamento de industria, comercio y turismo y SPRI, en colaboración con otros agentes.

Los 9 países de actuación preferente seleccionados son: **EEUU, China, Polonia, Rep. Checa, India, Brasil, México, Turquía y Rusia**



- Refuerzo red exterior SPRI –Plataformas Euskarri

Dentro de la estrategia de refuerzo de la red exterior de SPRI, se ha trabajado en la definición y puesta en marcha de un nuevo tipo de estructuras a desplegar paulatinamente en un reducido número de áreas geográficas de actuación preferente: **las Plataformas EUSKARRI– Basque Business Platform**, plataformas físicas que sirvan de trampolín para la implantación de las empresas vascas en dichos mercados.

Estas plataformas se conciben como instrumentos al servicio de las empresas que operen en determinados mercados de alto potencial además de como soporte para la puesta en marcha de una estrategia de refuerzo de las relaciones económico-institucionales en dichos ámbitos geográficos.

En su vertiente de herramienta de apoyo a las empresas vascas, la Plataforma EUSKARRI–Basque Business Platform se configura como **una base física de partida para las empresas que quieran emprender una implantación propia** en el exterior, con un mínimo de costes y riesgos, y para aquellas que necesiten inmediatamente una base de trabajo operativa desde la que activar los contactos, procedimientos y trámites encaminados a su implantación.

A medio plazo, se espera que la puesta en marcha de las plataformas Euskarri contribuya, no sólo a facilitar la implantación vasca en determinados mercados, sino a propiciar la cercanía física de dichas implantaciones para ganar en visibilidad y posibilitar sinergias.

**La primera plataforma Euskarri se puso en marcha en 2006 en Wroclaw, Baja Silesia y en 2007 está operativa la plataforma Euskarri en Shanghai.**

Además la red exterior ha sido reforzada con la apertura de una oficina en Turquía y la incorporación de agente en 8 nuevos mercados entre los que destacan Rusia, Emiratos Árabes Unidos o Rumania.

- Apoyo a la promoción comercial en mercados exteriores

A destacar el alto volumen de actividad que las empresas vascas están desplegando a nivel internacional tanto individualmente como en colaboración con otras empresas. Refiriéndonos exclusivamente a pymes, en el bienio 2006-07 **los proyectos de introducción en nuevos mercados y las alianzas para realizar promoción comercial internacional apoyados superan los 750.**



En este apartado resulta clave destacar la labor de dinamización y acompañamiento que realiza el colectivo de Asociaciones sectoriales de exportadores y Cámaras de comercio lo que permite movilizar a un amplio número de empresas de distintos sectores que acuden a los mercados internacionales arropadas por profesionales y con carácter regular. Sus planes de promoción, que cuentan con el apoyo del Departamento, contabilizan más de 200 actuaciones/año en distintos países y movilizan a centenares de empresas vascas.

- Apoyo a la implantación exterior: comercial y productiva.

El crecimiento de la implantación vasca en el exterior en los últimos años es un hecho. No obstante se trata de un proceso complejo, que demanda de una adecuada planificación y cuya puesta en marcha implica importantes recursos tanto económicos como en términos de recursos humanos.

Para facilitar este proceso, que permite un mejor posicionamiento competitivo y de mercado, existen un conjunto de herramientas que apoyan tanto la planificación como la ejecución de estos proyectos. Así, a través de las distintas herramientas existentes, **se está apoyando a más de un centenar de proyectos de implantación comercial y/o productiva al año.**

Se ha revisado la normativa correspondiente a los programas Gauzatu implantaciones exteriores y Titulados extranjeros para adecuar los mismos ante la demanda creciente de proyectos y tratando de buscar mayor flexibilidad.



- **Servicio de apoyo “sobre el terreno” a empresas a través de la red de SPRI**

Se ha registrado un importante crecimiento del nivel de actividad desarrollado por SPRI y su red exterior, de forma que **los proyectos objeto de acompañamiento se sitúan en torno a los 220 al año** muy por encima de los 140 previstos. Al crecimiento de la propia red exterior hay que añadir el esfuerzo realizado para acercar la red a las empresas, una actitud proactiva que busca acercarse a las empresas para detectar necesidades de apoyo y acompañamiento en el exterior.

El perfil de los servicios prestados es el siguiente: 22% introducción comercial, 15% preparación de agendas de trabajo y acompañamiento, 13% implantación comercial y productiva y 8% ubicación temporal en oficinas SPRI.

- Promoción institucional

Refuerzo de la promoción institucional en mercados de potencial. Intensa labor de promoción institucional desplegada en distintos mercados, que engloba desde visitas institucionales a **Baja Silesia, México o China** encabezadas por el Lehendakari y/o la Consejera, acogida de delegaciones extranjeras viajes de prospección, visitas a ferias de internacionales de relevancia etc.



**Línea estratégica 12: Fomento de la colaboración y cooperación en el ámbito internacional**

**OBJETIVO**

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

**PRINCIPALES ACTUACIONES REALIZADAS**

- Participación activa y sostenida del área de internacionalización del Departamento y SPRI en los comités de internacionalización de los **Clusters**
- Contacto fluido y permanente con **Asociaciones sectoriales de exportadores**: Conocimiento de los planes de acción, contraste de información de mercado etc.
- Coordinación y seguimiento de la Comisión de Internacionalización, punto de encuentro de los agentes involucrados en el apoyo a la internacionalización del tejido empresarial vasco.
- A nivel estatal, participación en Consejo de Administración de **ICEX**, Consejo Interterritorial de Internacionalización del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, así como en la Comisión del Plan Cameral de Exportaciones.
- Participación en foros y redes internacionales: Participación en consejo y mesas de trabajo de **EURADA** – Agencia Europea de Agencias de Desarrollo. Asistencia a seminarios y foros de debate en torno a la internacionalización



# 5

## Estrategias de comercio y turismo





## 5.1 Comercio



### 5.1.1.- EL AUGE DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

El sector comercio ha respondido a las expectativas del Plan y ha acompañado el alto crecimiento de la economía, manteniendo su peso relativo en el PIB gracias al aumento de la capacidad adquisitiva de una economía en crecimiento. El diagnóstico del sector conforme al Plan de Competitividad se establecía en torno a los siguientes elementos:

- 1 El peso del sector comercio en el **P.I.B.** en Euskadi
- 2 El número de **trabajadores** en el sector, tanto mayorista como minorista;
- 3 El número medio de **empleados por establecimiento**;
- 4 Los **índices de ventas** del comercio minorista especializado y no especializado;
- 5 **La densidad comercial** de la Comunidad en términos de número de establecimientos y superficie comercial. (relación Oferta demanda)
- 6 El porcentaje de empresas que desarrollan comercio electrónico.

**1.- El crecimiento del PIB, que como decimos le hace mantener su peso en el 10,96%,** se ha debido entre otros factores a un aumento del comercio mayorista Inter-industrial como consecuencia del ciclo económico, junto con un considerable incremento de la capacidad adquisitiva de la demanda final (incorporación de la mujer al mundo laboral, entrada de inmigrantes, mayor rotación de bienes perecederos), lo que ha estimulado el empleo y la rentabilidad de las empresas.

**2. -El comportamiento del empleo es un factor a destacar:** a falta de dos años para alcanzar el año 2009, ya se han superado los objetivos previstos, tanto para el comercio mayorista como para el minorista:



**Mayorista:** Con un saldo de 37.601 empleos en el año 2004 se fijó una previsión de 40.900 para el año 2009, pero ya a finales del ejercicio 2006 se alcanzó la cifra de **41.779 empleados**. El tirón de la demanda, sobre todo de bienes inter-industriales, ha contribuido a realizar más contrataciones y a que éstas tengan un carácter más estable. El incremento de aperturas de empresas mayoristas, 721 en este periodo, ha repercutido también en un reforzamiento del capital humano, ya que, a pesar de que se da un estancamiento en la productividad, los contenidos costes salariales hacen que la relación entre valor añadido y costes de personal haya sido netamente favorable.

**Minorista:** Los 75.994 empleos existentes en el 2004 se han convertido en 82.680 ya en el 2006, **adelantándose en un trienio al objetivo final fijado en 81.100**. En este caso, el incremento de la demanda, los incentivos a la inversión así como los diferentes programas de apoyo a emprendedores, impulsados por las diversas instituciones han provocado un **incremento en el empleo al favorecer el crecimiento y redimensionamiento de los establecimientos comerciales**. Dicho incremento se ha dado principalmente en asalariados y en una menor medida en autónomos. Las mujeres ya representan en torno al 62% de los ocupados en el sector minorista.

3.- Por lo que se refiere a otra variable clave de la eficiencia del sector, como es el ratio empleo/establecimiento, hay que decir que con un nivel de partida en el año 2004 de 2,9 empleados por establecimiento, **para finales de 2006 el nivel alcanzado era ya de 3,08 trabajadores** lo que le sitúa en línea con el cumplimiento de alcanzar el horizonte de 3,2 empleados en 2009.

4.- Los índices de ventas de **Comercio minorista especializado**, que contempla el llamado comercio tradicional, **son unos de los indicadores que mejores resultados está experimentando**: partiendo una base con un índice de 108 en el año 2004 (año 2000 = 100) y fijándose una previsión para el año 2009 de un 118, nos encontramos con que las ventas en este sector han alcanzado un índice del 135 desde el año 2006, estando ya 12 puntos por encima de lo que se estableció como objetivo. Es de reseñar, dentro de este grupo, el papel de las grandes empresas de distribución que desarrollan su actividad con pequeños formatos. y nuevas tipologías comerciales para adecuarse a los nuevos nichos de mercado. En cuanto a los Indices del **Comercio minorista no especializado**, que recoge los resultados del grupo de medianas y grandes superficies de alimentación, presentan las mismas características que el anterior. Igualmente, se puede considerar un resultado exitoso ya que ya ha conseguido alcanzar un índice 129 frente al 117 que estaba previsto como objetivo en el año 2009.



Sin duda, el buen comportamiento de la economía de estos últimos años y el importante tirón de la demanda ha originado el importante repunte en los indicadores que presenta el sector, respecto a sus índices de venta.

**5.-** La densidad comercial es otra de las claves de la evolución del sector comercial. El ratio de **establecimientos/1000 habitantes**: tenía fijados objetivos de tendencia decreciente, como previsión de una convergencia progresiva con la media europea, actualmente situada en 8 establecimientos por cada mil habitantes. Partiendo de una base de 14,57 establ./mil hab., en el año 2004 y con una meta de 13,30 estbl./mil hab, **nos situamos en una media del 14,9 bastante alejada de las previsiones**. Este comportamiento contrario al esperado es debido al incremento de la demanda comercial y al efecto refugio que el comercio ofrece a personas que salen de otros sectores y deciden convertirse en promotores.

El segundo de los indicadores de densidad es el de **Superficie Comercial/1000 habitantes**. Como decíamos, la evolución de la superficie comercial dedicada al comercio minorista no discurre en paralelo a la del número de establecimientos. Este dato es un claro indicador de que el pequeño formato en tienda es cada vez menos abundante ya que el tamaño medio de los nuevos comercios es superior al de los que desaparecen. Así, pues, nos encontramos con que, partiendo de una base de 1.257m<sup>2</sup>/mil hab., todavía nos mantenemos distanciados de los 1.500m<sup>2</sup>/mil hab., que constituyen el objetivo del Plan de Competitividad, aunque nos acercamos claramente al haber alcanzado ya la cifra de 1.375 m<sup>2</sup>/mil hab.

**6.-** Finalmente, las **Empresas que desarrollan comercio electrónico han aumentado fuertemente**, tanto por las cifras de partida como por las tendencias de esta modalidad de comercio, favorecido por el propio desarrollo de nuevas tecnologías y por la incorporación de nuevos consumidores mejor formados y habituados a estos nuevos sistemas. Como resultado el 7,2% de las empresas que desarrollaban comercio electrónico en el año de partida se ha incrementado en 6 puntos, hasta llegar al 13,2%.

**7.-** El vigor de la demanda ha conducido a un auge de la actividad y a un crecimiento nominal similar al del conjunto de la economía, pero con una **fuerte creación de empleo del 9,5%, que no ha dejado mucho lugar para las mejoras de productividad**. El reto del comercio sigue siendo pues el de avanzar en productividad con establecimientos más eficientes y mantener el equilibrio entre grandes y pequeños formatos comerciales.

### **5.1.2.- ACTUACIONES DENTRO DE LOS PLANES DE ACCIÓN**



El Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social en el ámbito comercial establece como misión “*Impulsar y fortalecer la actividad comercial de Euskadi, intensificando las medidas tendentes a la mejora de la competitividad empresarial, la innovación y el incremento de la cooperación comercial, contribuyendo de esta manera a favorecer la calidad y profesionalización de sus servicios y la sostenibilidad de la estructura comercial*”.

En este sentido, la profesionalización del sector, la dimensión de las empresas comerciales y los distintos grados de cooperación entre ellas y su entorno son factores esenciales para el mantenimiento y desarrollo de la estructura comercial.

Las reflexiones desarrolladas con los diferentes agentes con los que se elaboró en el Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social, identifican un modelo de competitividad en el que el consumidor, sus necesidades y preferencias, constituyen el corazón que alimenta la dinámica última del sector, alineándose en torno a cinco grandes ejes estratégicos:

- ***La Cooperación***, empresarial a través de dos grandes ejes, como idea clave de las dinámicas transformadoras a nivel espacial (entornos) y empresarial (producción-distribución).
- ***La Innovación***, como factor de transformación tecnológica y excelencia de la empresa comercial.
- ***La gestión y difusión del conocimiento***, como recurso productivo estratégico y elemento primario del cambio, orientado al servicio de la eficacia de la cadena distributiva.
- ***El ordenamiento comercial***, a través del diseño de un nuevo marco regulador al servicio de la competitividad y sostenibilidad de la estructura comercial.

#### ***EJE 1 COOPERACIÓN ESPACIAL Y TERRITORIAL***

La estructura distributiva de Euskadi presenta unos altos niveles de atomización comercial, 31.689 establecimientos comerciales minoristas y 8.750 mayoristas, lo que se traduce en una baja cifra de ventas y pequeña rentabilidad de los negocios. Consecuentemente, el desarrollo de instrumentos de cooperación comercial son esenciales para la sostenibilidad de la estructura, no en si mismos, sino entendidos como instrumento para competir mejor en una economía global y dinámica.



## ***P1. PLATAFORMAS PARA ENTORNOS URBANOS DE CENTRALIDAD***

### ***OBJETIVOS***

Impulsar la creación de estructuras de colaboración público-privadas en el conjunto del sector terciario para el desarrollo de estrategias zonales que pongan en valor los entornos municipales como espacios de economía urbana, actuando como focos de intervención integrada y coherente con la estrategia municipal.

### ***PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS:***

- Delimitación del **modelo de cooperación público-privado “Merkagune”** y los criterios básicos para su desarrollo. Dicho modelo se llevó a cabo mediante la monitorización del proyecto en municipios piloto: Eibar, Irún, Donostia-San Sebastián, Vitoria-Gasteiz y Bilbao.
- Puesta en marcha del proyecto Merkagune, **destinado a incentivar estrategias zonales de cooperación comercial**. Con este programa se pretende potenciar acuerdos de colaboración entre los agentes públicos y privados, de manera que se establezcan planes de actuación destinados a potenciar y revitalizar el comercio local.

Durante el ejercicio **2006** a través del Plan de Revitalización Comercial **se apoyaron un total de 71 actuaciones en 37 municipios** con una inversión inducida de 28.301.043.-€, adjudicándose una subvención de 5.844.817 €.

En cuanto al programa MERKAGUNE, puesto en marcha en el **2007**, se han presentado un total de **117 actuaciones por parte de 48 ayuntamientos** con una inversión inducida de 35.630.516.- € y una aportación económica del Departamento de Industria, Comercio y Turismo de 5.798.285.- €, de las que 285.714.- € se dirigen a la mejora de cascos históricos, 4.145.666.- €, para la adecuación de entornos urbanos, 705.938.- € a la adecuación de espacios de venta ocasional y 660.966.- €, para mejorar la accesibilidad de los ejes comerciales.

Respecto a las organizaciones empresariales (asociaciones de comerciantes) se han presentado un total de 43 solicitudes adjudicándose una subvención de 499.719.- €.

- Desarrollo de convenios de colaboración público-privados para el **mantenimiento de gerencias en los centros comerciales urbanos**. Estos programas, a través de los convenios de colaboración firmados por las partes implicadas en la actividad



comercial de cada municipio, establecen las pautas de funcionamiento de cada centro comercial urbano, recogiendo los compromisos que asume cada una de las partes firmantes. Dichas actividades se orientan hacia la revitalización comercial del municipio, a través del desarrollo de estrategias de terciario, manteniendo convenios de colaboración con los municipios de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, con una aportación anual de 165.000 €.



**P2. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL: RACIONALIZACIÓN Y MEJORA DE ENTORNOS DISTRIBUTIVOS.**

**OBJETIVOS:**

Complementar las estrategias zonales urbanas de centralidad con instrumentos de apoyo a entornos desfavorecidos de modo que garanticen un servicio de proximidad y racionalizar los procesos logísticos de distribución capilar o de última milla y las áreas oscuras de abastecimiento.

**PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS:**

- Elaboración de un estudio sobre la oferta y la demanda en entornos de baja densidad comercial.
- Apoyo a zonas desfavorecidas. Actualmente, los nuevos formatos comerciales, y con especial intensidad los de gran dimensión, y el rápido cambio en la estructura del gasto familiar han originado modificaciones en los flujos comerciales municipales, especialmente en determinados municipios de nuestra Comunidad, **“Zonas de Actuación Urgente”** que han perdido gran parte de su actividad comercial, produciéndose, en ocasiones, importantes procesos de desertización comercial y pérdida de protagonismo de los centros urbanos.

A través de este programa se han tramitado un total 146 solicitudes, otorgándose subvención a **113 empresas para la adecuación de sus establecimientos, 14 municipios y 19 asociaciones de comerciantes.**

	Núm. de solicitudes	Subvención
Empresas	113	904.032
Asociaciones	19	177.153
Ayuntamientos	14	6.350.418 (*)

(\*) Programa de actuaciones plurianual 2006-2009.



- **Renovación de los espacios y formas de venta ambulante.** Dentro de este ámbito se contemplan tanto las actividades de carácter periódico: concentraciones de comerciantes ambulantes que tienen lugar en los espacios determinados por la administración municipal, como los mercados ocasionales con motivo de ferias (del libro, agrícola, artesanal) y otros eventos de naturaleza similar, con el fin de actualizar y dignificar la actividad comercial de este tipo de venta y la valorización de estas actividades como forma de animación de las economías urbanas. En el presente ejercicio se han presentado un total de 11 proyectos, siendo la subvención aportada por el Departamento para la adecuación de estos entornos de 705.938,- €

### ***Conclusiones del EJE 1***

La línea de trabajo desarrollada en el ámbito de la cooperación zonal presenta una magnífica respuesta constituyéndose estructuras de colaboración “Merkagune” en 42 municipios y abarcando la totalidad de las cabeceras comarcas.

El desarrollo de los programas de actuación en zonas desfavorecidas ha dado cobertura a 14 municipios: Alonsotegi, Muskiz, Santurtzi, Trapagaran, Ortuella, Abanto y Zierbena, Portugalete, Sestao, Barakaldo, Erandio, Pasaia, Erreenteria, Lezo y Oiartzun.

Respecto a la renovación y desarrollo de espacios de venta ambulante se han financiado un total de 11 proyectos, cubriendo de manera satisfactoria, en términos generales, los objetivos previstos en los diferentes programas de actuación.



## ***EJE 2 COOPERACIÓN SOBRE PROCESOS EMPRESARIALES***

El asociacionismo comercial, en términos generales, evoluciona de forma positiva, pasando en 10 años del 28,10% al 44,30%. No obstante, si analizamos el nivel de integración de las empresas comerciales en estructuras sectoriales, vemos que tan **sólo el 12,1% del sector pertenece a agrupaciones de compras**, opción mayoritaria, el 8,3% a cooperativas detallistas y tan solo el 3,6% desarrollan actividades de franquicia. Consecuentemente es necesario intensificar las iniciativas de colaboración empresarial que mitiguen los efectos de la atomización del sector y posibiliten el desarrollo de proyectos conjuntos de mejora competitiva.

### ***P3 PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN INTEREMPRESARIAL EN LA CADENA PRODUCTIVO-DISTRIBUTIVA: ELKARGUNEAK***

#### ***OBJETIVOS:***

Definición y puesta en marcha de **estructuras de colaboración interempresarial público privadas** en la dinámica de los clusters industriales, para favorecer el desarrollo de estrategias sectoriales; el desarrollo de funciones productivas compartidas y la obtención de economías de escala; así como, en general, la colaboración y estímulo de proyectos que favorezcan la dimensión empresarial.

#### ***PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS:***

- Se han elaborado los estudios previos para su **delimitación y los criterios básicos para su desarrollo**. Respecto a la puesta en marcha y desarrollo de experiencias, se han elaborado los modelos para el sector de Alimentación, Equipamiento personal, Móbiliario y Equipamiento de hogar.
- Se ha suscrito un convenio de colaboración con la Confederación Vasca de Comercio, Euskomer, para la implementación, fomento y desarrollo de dinámicas de cooperación sobre procesos empresariales, destinados fundamentalmente a:
  - Impulsar procesos de comunicación destinados a lograr la concienciación en diversos subsectores con el objeto de obtener potenciales beneficios mutuos.
  - Desarrollo de encuentros sectoriales para sensibilizar al sector sobre las ventajas de la cooperación interempresarial.

### ***P4 Colaboración y búsqueda de dimensión empresarial***



### ***OBJETIVOS:***

Intensificar las iniciativas de colaboración empresarial que mitiguen los efectos de la atomización del sector y posibiliten el desarrollo de proyectos conjuntos de mejora competitiva, la combinación de negocios y redimensionamiento de las estructuras comerciales.

### ***PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS:***

- **Identificación de subsectores empresariales ya estructurados**, dentro del convenio suscrito con la Confederación Vasca de Comercio, Euskomer, **para la implementación, fomento y desarrollo de dinámicas de cooperación** sobre procesos empresariales prevé la localización de empresas de referencia para emplearlas como germen de un proceso de cooperación que implique ámbitos estratégicos en los que se potencien el dimensionamiento empresarial y las economías de escala.
- Desarrollo de entrevistas estructuradas con los sectores de Alimentación, Equipamiento personal, Mobiliario y Equipamiento de hogar para la elaboración de los modelos de cooperación interempresarial.

**CONCLUSIONES DEL EJE 2:** El programa avanza de forma adecuada aun cuando la complejidad de los procesos de cooperación sectorial requieren de una amplia fase de maduración. **Dos proyectos de cooperación sectorial, Elkarguneak**, se encuentran en fase muy avanzada, se prevé su constitución a lo largo del 2008.



### ***EJE 3 INNOVACIÓN Y EXCELENCIA EMPRESARIAL***

Como factor de transformación tecnológica y excelencia de la empresa comercial. Enganche y catalizador de los procesos de transformación competitiva en sus distintas vertientes: física, tecnológica, de gestión y al mismo tiempo, favorecer la cualificación de recursos humanos del sector comercial.

#### ***P5 PUNTOS DE ENCUENTRO PARA EL ESTÍMULO DE LA INNOVACIÓN Y LA DINAMIZACIÓN EMPRESARIAL: CÍRCULOS DE CALIDAD E INNOVACIÓN***

##### ***OBJETIVOS:***

Impulsar puntos de encuentro entre comerciantes que, con carácter sectorial o espacial, se constituyan en foros estables para la transmisión y aprendizaje de experiencias exitosas e innovadoras, y en centros de estímulo a la innovación y mejora competitiva de sus miembros.

##### ***PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS:***

- Delimitación del modelo de Círculos de Calidad para el comercio y los criterios básicos para su desarrollo, la difusión y sensibilización de experiencias innovadoras, buenas prácticas y la dinamización y optimización de los programas y actividades de apoyo a la innovación.
- Desarrollo de actividades: Durante el desarrollo de la acción **se han constituido un total de 24 círculos de calidad** con una asistencia de 183 comerciantes y 21 jornadas sobre experiencias innovadoras con una participación de 150 comerciantes.



## **P6 PROCESO DE MEJORA COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES**

### **OBJETIVOS:**

Impulsar el desarrollo e iniciativas de modernización de la empresa comercial que redunden en su mejora competitiva.

### **PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS:**

- Facilitar los procesos de certificación de calidad en establecimientos comerciales: El Programa de Ayudas destinadas a la Promoción de la Calidad ha dado cobertura a la **implantación y certificación en la norma UNE 175.001, de calidad de servicio en pequeño comercio, a 274 comercios** destinándose una subvención de 238.660 €.
- Nuevas tecnologías: El programa de apoyo a las **iniciativas de modernización tecnológica** asociadas a la gestión comercial **ha tramitado un total de 1.821 solicitudes de ayuda** con una inversión inducida de 42,8 millones de euros adjudicándose una subvención de 2,3 millones de euros, destinados a la incorporación de equipamientos tecnológicamente avanzados.
- Impulsar los procesos de adecuación empresarial favoreciendo la innovación y modernización comercial. Esta acción se desarrolla básicamente a través del programa de Apoyo Financiero a la Inversión. Se orienta a fomentar la inversión sectorial a través de ayudas destinadas a la reducción del coste financiero.
- **Definición del modelo del Centro de Investigación Cooperativa en Comercio**, “CIC Commerce”, destinado a contribuir al desarrollo económico y social mediante la generación de conocimiento y su transferencia al sector de la distribución comercial.

### **CONCLUSIONES EJE 3:**

El proyecto avanza de forma satisfactoria, destacando la amplia aceptación de los programas de calidad, con 273 certificaciones en la norma UNE 175001 y el desarrollo del programa destinado a la modernización de equipamientos comerciales (MEC) a través del que se han gestionado más de 1.800 solicitudes con una inversión inducida próxima a los 43 millones de euros.

Respecto a los programas de modernización empresarial (AFI) se han financiado un total de 595 proyectos con una inversión superior a los 190 millones de euros.

## **EJE 4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



El sector comercial ha experimentado una profunda transformación cuya velocidad de cambio se ha acelerado los últimos años, lo que confiere una alta importancia a la observación y evaluación de la situación junto con la optimización y desarrollo de nuevas fuentes de información.

### ***P7 DISEÑO Y FORMALIZACIÓN DEL OBSERVATORIO DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL***

#### ***OBJETIVOS:***

Creación y puesta en marcha de un centro de recursos de información y conocimiento de la distribución comercial que dinamice, integre y ponga en valor las actividades de observación, seguimiento y análisis sectorial, así como la mejora de la información y el conocimiento sobre el sector y los mercados.

#### ***PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS:***

- Delimitación del concepto de Observatorio de la Distribución Comercial, formalización organizativa y dinamización y optimización de los programas y actividades de apoyo.
- Firma de Convenio de Colaboración con Eusko Ganberak, para el desarrollo de la Secretaría Técnica.
- **Puesta en marcha el Observatorio de la Distribución Comercial** y constitución de su estructura orgánica: Pleno, Comité Ejecutivo y Comisión de seguimiento.



## **P8 DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y CREACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

### ***OBJETIVOS:***

Desarrollar, en coordinación con la labor del Observatorio y de forma sinérgica y complementaria con el resto de programas del Plan de Competitividad, un sistema integrado de iniciativas transversales para la socialización de las políticas comerciales desde una perspectiva compartida con el resto de los actores.

### ***PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS:***

- Difusión informativa y transferencia de conocimiento sobre el sector. El programa para actividades de divulgación e información comercial dirigida a asociaciones de comerciantes **ha dado cobertura a 137 solicitudes de Asociaciones de Comerciantes** para la realización de cursos y jornadas de divulgación e información comercial de interés para los empresarios de comercio.
- **Asesores Técnicos en Comercio.** Se ha revisado las funcionalidades de los Gabinetes de Asistencia Técnica y se ha realizado la convocatoria y adjudicación de 25 gabinetes para dar cobertura a todo el ámbito de la CAV.
- Becarios. Se ha desarrollado un programa de Formación de Becarios a través del que se pretende la formación de profesionales debidamente calificados en las distintas áreas de gestión empresarial y con conocimientos relativos a la estructura y evolución del sector comercial. En esta acción **se han concedido 44 becas de formación tutelada.**

### **CONCLUSIONES EJE 4**

Respecto al Observatorio, los objetivos están cubiertos con la publicación de Decreto 56/2007, de 27 de marzo, de creación y regulación del Observatorio de la Distribución Comercial, estimándose que alcance las dinámicas de trabajo previstas a lo largo del 2008. Las actividades de **Divulgación e Información Comercial** desarrolladas a través de las Asociaciones de comerciantes se desarrollan adecuadamente con unos altos niveles de participación, realizándose **en los dos últimos ejercicios 290 cursos, con una participación superior a los 2.900 comercios.** Respecto al resto de los programas, en general, se desarrollan adecuadamente.

### **EJE 5 ACTUALIZACIÓN DEL MARCO REGULADOR**



La publicación en el Diario Oficial de la Unión Europea, de la **Directiva 2006/123/CE** del Parlamento Europeo y del Consejo, **relativa a los Servicios en el Mercado Interior**, viene a introducir cambios sustanciales, entre otras cuestiones, en los criterios que han venido sosteniendo las legislaciones de numerosos estados europeos en los procedimientos de autorización administrativa para la implantación de grandes establecimientos comerciales. La mencionada directiva restringe el procedimiento de prueba económica individual para el desarrollo de actividades comerciales y **apunta hacia una nueva óptica asociada a la aplicación de criterios de ordenación territorial, urbanísticos o medioambientales**.

Desde una segunda línea argumental, la Directiva viene a poner el acento en la ligazón entre competencia y competitividad, en aras de la eficiencia empresarial de sus estructuras; en la perspectiva de que el aumento de la competencia entre empresas impacte positivamente en la inflación y en la eficacia general del sistema distributivo.



## **P9 REVISIÓN Y DESARROLLO DE LA NORMATIVA SECTORIAL**

### **OBJETIVOS:**

Impulsar el diseño de un marco regulador al servicio de la competitividad y sostenibilidad de la estructura comercial.

### **PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS:**

- **Actualización de la Ley de Actividad Comercial** adecuándola al nuevo contexto creado por la Directiva de Servicios Europea, proyecto de Ley aprobado en Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2008.
- Modificación de la normativa reguladora de horarios comerciales, Proyecto de Ley aprobado en Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2008.
- **Actualización de la Normativa referente a Grandes Equipamientos Comerciales**, Decreto 244/2006, de 28 de noviembre, de modificación del Decreto sobre implantación, modificación y ampliación de grandes establecimientos comerciales.

### **CONCLUSIONES DE EJE 5:**

Las previsiones de desarrollo normativo anticipadas en este eje quedan suficientemente cubiertas y han sido remitidas al Parlamento para su debate. No obstante, es de reseñar la alta trascendencia de las políticas de ordenación comercial y la multiplicidad de intereses divergentes analizados y tenidos en cuenta para su elaboración.



## 5.2 Turismo

C

### 5.2.1.- LA CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

El sector turístico en Euskadi **sigue la senda de crecimiento sostenido** prevista, **aunque en algunos de sus aspectos lo haga de forma más lenta**, lo que motiva la conveniencia de revisar a la baja alguna de las metas planteadas, todo ello en el marco de una coyuntura socio-económica que pudiera estar ralentizando el consumo de ocio.

El diagnóstico recogido en el Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009 afirma que con su rápida expansión desde 1997 el Turismo Vasco muestra cambios radicales tanto en la estructura como en la dimensión del mismo. Ahora estamos en la denominada “etapa de consolidación” y trabajando con una oferta//demanda que responde a los mismos “nuevos perfiles turísticos” cuyos rasgos característicos son: importancia del turismo de ocio, incremento de entradas, pernoctaciones y plazas de alojamiento, baja estancia media, importancia del excursionismo, origen de los turistas y nueva tipología y motivaciones.

Aquél **diagnóstico de situación y necesidades del sector turístico sigue vigente**, así como los programas y objetivos que en base al mismo se plantean en el Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009. Ello no obsta para que en este Informe se planteen cambios y ajustes en relación a las acciones propuestas y/o a la temporalidad, prioridad, y viabilidad de las mismas como a los indicadores en función de los progresos habidos en materia estadística.

Hay que recordar, que en relación a la evolución de la demanda, entre 1997 y 2004, distinguiamos dos fases diferenciadas: una primera fase 1997-99 caracterizada por un muy rápido crecimiento de entradas y pernoctaciones en establecimientos hoteleros (especialmente en Bizkaia y Bilbao) y una segunda fase de consolidación que se pretende fortalecer en el periodo de vigencia del Plan y en la que nos encontramos inmersos tal y como se preveía. Así, tras un ligero descenso los años 2000 y 2001, año tras año se están superando los resultados de entradas y pernoctaciones del año anterior, con **crecimientos en entradas que oscilan entre el 4% del año 2005 y el 10% de los años 2004 y 2006**. Crecimientos éstos no comparables con el salto 1998-1999 pero muy positivos desde el punto de vista de la consolidación del sector, para el mes de Febrero



dispondremos de los datos 2007 que previsiblemente se cerrarán en torno a un crecimiento 3,5% con lo que tendremos un crecimiento acumulado del 11,3% frente al 15% previsto.

En las metas establecidas para entradas de viajeros y pernoctaciones, planteábamos **un crecimiento acumulado para el periodo del plan del 30% que debería ser revisado a la baja a la luz de los resultados del 2007** y especialmente de las expectativas de contención del gasto de los consumidores que se anuncian desde de las previsiones económicas.

Como es bien conocido, el turismo resulta un sector especialmente sensible a los cambios de las coyunturas sociales económicas y políticas e incluso a la percepción subjetiva de las mismas: **un crecimiento anual en torno al 4% para el próximo bienio sería una previsión razonable** que confirmaría la senda de crecimiento de manera positiva con un acumulado del 20%

En relación al origen de los turistas; a lo largo de los últimos 10 años el porcentaje de turistas extranjeros en establecimientos hoteleros se mantenido prácticamente igual: en torno al 30%. Los resultados de este año 2007 previsiblemente ofrecerán **un importante incremento en torno al 15% en entradas y pernoctaciones de turistas extranjeros frente a un mantenimiento de los turistas procedentes del estado**. Esta ralentización de los turistas procedentes del estado ha sido un rasgo común para las CCAA de nuestro entorno y se ha achacado al retraimiento del consumo familiar español dedicado al ocio. Así mismo el aumento en el porcentaje de turistas extranjeros supone un avance importante en relación al grado de consolidación de Euskadi como destino turístico en el ámbito internacional, objetivo específico al que van dirigidas relevantes acciones recogidas en los Planes de Acción. Teniendo en cuenta todo esto se plantea recoger en los indicadores el incremento de entradas y pernoctaciones efectuadas por turistas extranjeros.

El número de excursionistas extranjeros creció de manera muy importante el año 2005, alcanzándose para el año 2006 la previsión 2009. Estos excursionistas aportan un importante nivel de gasto en zonas específicas de Euskadi.

Finalmente, la buena marcha de la oferta de alojamientos y la confianza empresarial que representa nos hace prever un cumplimiento al alza de las metas establecidas, lo que puesto en relación con una posible ralentización del crecimiento de pernoctaciones hace que no sea previsible un incremento del grado de ocupación para este periodo.



A modo de conclusión, hay que decir que el sector Turístico Vasco está todavía insuficientemente desarrollado y por lo tanto presenta debilidades ante determinadas coyunturas, pero que a partir de éste Plan ha contado con una herramienta para impulsar un cambio profundo de visión que lo considera 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.

Así pues desde el punto de vista metodológico nos encontramos ante una situación “sui generis” en la que estamos planteando políticas de competitividad para un sector que en 1999 se incorporó por primera vez a un ámbito de gestión claramente económico y que por lo tanto sólo muy recientemente comienza a abordar actuaciones y a utilizar herramientas cualitativamente diferentes dirigidas tanto a la oferta como a la demanda y tanto al sector público como al empresarial.

**En ocho años hemos transitado desde las políticas de imagen a la Promoción Económica (PIPE) y de ahí a la Competitividad Empresarial e Innovación Social,** todo ello en un país en el que todavía convive la actividad turística basada en los factores, con la basada en la inversión y en el que ahora despunta la basada en la innovación, de la mano de un Plan de Competitividad que busca dar respuesta a todas al tiempo que refuerza las de mayor capacidad de transformación cara al futuro.



### **5.2.2.- ACTUACIONES DENTRO DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

Del análisis correspondiente a la ejecución, en el periodo 2006-2007, de los siete programas de Turismo recogidos en el Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social se constata un adecuado progreso en la gestión de los mismos y la validez del Plan (objetivos y acciones) como hoja de ruta para mejorar la competitividad de las empresas vascas y de Euskadi como destino turístico. Los indicadores intermedios anteriormente comentados, la evolución de los **indicadores de gestión recogidos en el plan y de otros indicadores certifican la buena marcha del turismo vasco** y su consolidación como sector económico con capacidad de crecimiento y generación de imagen de marca turística de País, renta y empleo en el sector terciario.

**La puesta en marcha en este periodo 06-07 de Basquetour y de la estrategia de I+D+i para el turismo vasco I-tourgune** marcan otro hito en las políticas públicas del Gobierno Vasco en materia turística y de la incorporación de este sector a las políticas de desarrollo económico.

**Basquetour** no se concibe como una sociedad de promoción al uso, además de la gestión de la acciones de marketing y promoción, desde su Área de Competitividad abordará el diseño y desarrollo de nuevos productos, el desarrollo empresarial, la innovación y calidad de manera proactiva cara al sector.

Debemos subrayar que el sector turístico vasco ha demostrado en este periodo una importante confianza empresarial y una notable capacidad inversora apoyada, en muchos casos, desde los programas de la Dirección de Administración Turística y Competitividad y desarrollada en un marco de múltiples iniciativas, (además de las estrictamente turísticas) de las diferentes Administraciones públicas y desde diferentes ámbitos de responsabilidad sectorial. Estas actuaciones han **puesto en valor numerosos recursos y han promocionado adecuadamente el destino**. En este ámbito de creación de oferta, los Planes de Dinamización Turística han resultado una herramienta eficaz en lo que al sector público se refiere, por un lado han contribuido al desarrollo del territorio desde criterios de sostenibilidad y además se han evidenciado como instrumentos flexibles, susceptibles de adecuarse a “una segunda generación”, más basada en el producto durante el segundo periodo de vigencia del Plan.

El trabajo realizado en el ámbito de la promoción y comercialización desde la Dirección de Promoción y Comercialización y Basquetour también ha sido especialmente relevante, ya que todo el trabajo de preparación y adecuación de la



oferta acaba siendo puesto en el mercado a través de la gestión de éstos programas, y de su eficacia depende en gran medida “el negocio turístico”; así pues el **Plan de Marketing “Hor dago! Plana”**, los avances en la presencia de nuestro destino en la Red (Internet), y el desarrollo de la Red Vasca de Oficinas de Turismo Itourbask, rentabilizan los esfuerzos inversores realizados en el ámbito de desarrollo de producto tanto por los agentes públicos como por los empresariales.

**Los avances en materia de calidad** certifican la incorporación del Turismo vasco a la cultura del desarrollo económico de Euskadi, además esta experiencia nos ha servido para la incorporación a otra importante seña de identidad de la industria vasca: la cultura de la innovación.

En este ámbito de la innovación y la sociedad del conocimiento los avances en este periodo han sido muy importantes. La definición de una estrategia de I+D+i denominada *I-tourgune*, la puesta en marcha del área de innovación en Basquetour, la creación del *CIC-tourgune* como plataforma de encuentro entre conocimiento, oferta y demanda y las nuevas herramientas de la iniciativa *Euskadi innova*, **nos han permitido abordar el reto de la innovación en el sector turístico de manera integral** y novedosa poniendo las bases para el desarrollo futuro.



## ***P1. FAVORECER LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS***

### ***OBJETIVOS***

- Puesta en valor recursos infrautilizados desde la óptica del turismo.
- Impulso/incentivo a la generación de nuevos productos.

### ***PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS***

#### **➤ Definición de las líneas estratégicas que configuran el portafolio de productos en los segmentos estratégicos;:**

##### **1. En el segmento de turismo **de ciudad y cultural****

- El turismo urbano asociado a las capitales a los eventos de ocio, a los culturales y deportivos, al shopping, a la gastronomía y a la vida cotidiana.
- El turismo cultural más vinculado a los pequeños pueblos con interés por la cultura vasca, las ferias, los mercados, las fiestas, la gastronomía y las tradiciones con mayor interés por el uso de alojamientos rurales o pequeños hoteles.

##### **2. En el segmento **de turismo de naturaleza**:**

- Turismo enológico en base a tres productos: el vino de Rioja, el txakoli y la sidra. Segmento dirigido a un target de mediana edad, urbano con un perfil cultural medio-alto y apasionado por la gastronomía y la cultura.
- El senderismo en fase de definición de los productos que lo componen pero dirigido a un target familiar y de mediana edad, con gusto por lo verde y por la etnografía, la historia, el arte, las tradiciones, la artesanía, y con gusto por la actividad física.
- El Camino de Santiago dirigido a un target con gusto por lo cultural de un perfil más amplio de edad (jóvenes, adultos y prejubilados) con motivaciones deportivas, naturales, culturales y religiosas.
- La bicicletas de montaña dirigido a un target joven, con gusto por la actividad física y con motivaciones menos culturales, más amante de lo eco y de lo verde.



- El turismo ornitológico dirigido a un target de turistas amantes de la naturaleza, del paisaje y de la ecología de todo tipo de edades y especializado o aficionado a la vida al aire libre...

#### ➤ **Impulso a la colaboración con otras áreas del Gobierno**

La definición de la estrategia anteriormente planteada y la implantación de algunos de los proyectos diseñados ha intensificado las relaciones de cooperación y coordinación con otros Departamentos del Gobierno en áreas próximas al Turismo como son Cultura, Desarrollo Rural y Costero, Medio Ambiente, Comercio, Transportes y Carreteras y con otros departamentos de las diputaciones forales y de los ayuntamientos. A partir de la incorporación al Consejo de Administración de Basquetour de los directores de dichas áreas como miembros del mismo, esta colaboración además de intensificarse se ha estructurado de manera estable.

#### ➤ **Valorización de recursos infrautilizados desde la óptica turística** en colaboración con entidades de carácter comarcal o local. Se ha trabajado básicamente desde los planes de dinamización turística de carácter comarcal y local impulsados por la Dirección de Administración y Competitividad. Este trabajo de puesta en valor de recursos y transformación en productos es de carácter local y comarcal siendo estos agentes los protagonistas de la acción y se ha desarrollado de forma satisfactoria. Al coincidir este periodo de evaluación del Plan con el último año de gestión de un equipo municipal y el primero del nuevo, se ha constatado una ralentización en la presentación de proyectos de señalización que se compensará previsiblemente en el periodo 08-09.

#### ➤ **Implicación del sector empresarial en la creación de servicios turísticos.** La dinámica del sector privado en este periodo ha sido muy importante apoyándose más proyectos de los previstos desde los programas del Gobierno. Teniendo en cuenta que a estos programas se pueden acoger sólo determinados productos y que además deben estar ubicados en ámbitos geográficos determinados, debemos subrayar la intensidad de la inversión realizada más allá del ámbito de los programas de ayudas, (por ejemplo, establecimientos hoteleros en las capitales) como elemento altamente positivo en este periodo.

## ***P2. DESARROLLO EMPRESARIAL Y FOMENTO DE LA COLABORACIÓN INTEREMPRESARIAL***

### ***OBJETIVOS***



- Fomento de la iniciativa empresarial (creación de nuevas empresas).
- Fortalecer la cooperación interempresarial para alcanzar la dimensión óptima.
- Modernización del tejido empresarial existente.

#### **PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS**

- **Apoyo a la creación de nuevas empresas turísticas.** Desde las órdenes de apoyo a la inversión y creación de nuevas empresas turísticas (programas *AFI-TURISMO* y *GAUZATU TURISMO*) se han apoyado 78 proyectos en este periodo, lo que denota una importante actividad y se valora muy positivamente. En relación al periodo 08/09 de vigencia del Plan, al tiempo que mantenemos la vitalidad de la actuación, **deberemos incentivar los proyectos empresariales más relacionados con los servicios turísticos complementarios no necesariamente de alojamiento** y, dentro de los alojamientos, los de alojamiento relacionado con los productos del segmento de turismo de naturaleza.
- **Apoyo a la modernización de empresas turísticas.** A través de los programas MET se ha apoyado la modernización de un gran número de empresas turísticas con especial incidencia en las PYMES y microPymes del subsector de hostelería, en concreto 369 empresas en este periodo de evaluación. Si analizamos esta actuación de apoyo a la modernización desde el punto de vista del volumen de las ayudas a la inversión gestionado en el periodo, las cantidades, aún siendo importantes, deberán incrementarse en el periodo 08-09 para alcanzar las previsiones del Plan. Actualmente se está trabajando una propuesta de mejora de la accesibilidad de nuestra oferta como instrumento para ganar en competitividad que llevará aparejada una reforma del programa de ayudas adecuado a las necesidades del sector. Esta iniciativa, entre otros efectos, nos ayudará a incentivar las inversiones dirigidas a la modernización de las empresas turísticas.



- **Iniciativas piloto en desarrollo empresarial.** De manera previa a la puesta en marcha del área de desarrollo empresarial de Basquetour, prevista para el segundo trimestre de este año 2008, y del inicio de sus programas y trabajos, se ha avanzado con **un proyecto piloto en la incentivación de fondos de capital riesgo** en proyectos turísticos. Así mismo se han definido las actuaciones que se desarrollarán tanto a través de la adecuación de programas transversales del área de industria para el impulso del emprendizaje como el “Ekintzaile, diseño de políticas de gestión de suelo para la inversión turística, o fomento de la cooperación inter empresarial, como los que se podrán realizar a través de otras más específicas como la creación de un “banco de proyectos” y la priorización de los mismos. Todo ello priorizado de acuerdo a la factibilidad de los proyectos y al ajuste de estos al desarrollo de los productos de los segmentos estratégicos y a la visión del destino turístico señalada en el Plan.



**P3 FORTALECER LA PRESENCIA DE EUSKADI COMO DESTINO TURÍSTICO EN SUS PRINCIPALES MERCADOS EMISORES**

***OBJETIVOS***

- Desarrollo progresivo de una política de promoción orientada a productos, segmentos y mercados.
- Incremento de la presencia de Euskadi como destino turístico en la Red (Internet) incorporando capacidades transaccionales.
- Desarrollo del Sistema de Información Turística.

***PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS***

➤ **I Plan de Marketing del Turismo Vasco “*Hor dago! Plana*”** (se presentará en el primer semestre de éste año) será un instrumento básico para reorientar a partir del año 2009 nuestras acciones de promoción y comercialización en base a un mejor conocimiento de nuestra demanda potencial y de la atractividad y grado de desarrollo de nuestros productos, actuando de manera más segmentada. Acciones específicas de éste programa como el apoyo a programas de marketing de productos/clubes de productos, se recogerán en el mismo. Los criterios para el apoyo a las acciones de comercialización en mercados prioritarios, reflejadas en los indicadores y vehiculizadas a través de las órdenes de ayudas del Departamento, se orientarán así mismo a los principios de actuación propuestos en el Plan.

Así mismo el **proceso participativo realizado en torno al Plan de Marketing**, con la incorporación de otros agentes institucionales y empresariales, está favoreciendo la coordinación interinstitucional y la mayor participación del sector. Cara al futuro nos servirá para actuar más activamente en labores de coordinación en base a criterios rigurosos y compartidos. Se impulsará esta coordinación con la reflexión de marcas turísticas que incluirá el Plan de Marketing “*Hor dago! Plana*” y la implantación de los nuevos productos turísticos diseñado por el área de nuevos productos de la Agencia Vasca de Turismo Baquetour.



- Puesta en marcha en junio 2007 del **nuevo portal de turismo** con la incorporación de nuevos contenidos, nuevos idiomas e importantes mejoras en la navegación en general. En el marco de este proceso se está trabajando sobre la evolución **las plataformas B2B y B2C**, contempladas en el plan como acción prioritario a la hora de dotar al portal de capacidad transaccional. Se ha realizado un análisis de buenas prácticas en relación a este tema y se ha elaborado la propuesta técnica al respecto. Con todo ello y a la vista de las iniciativas en este campo desarrolladas por otros agentes en los últimos años, se decidirá el instrumento más adecuado para la consecución del objetivo propuesto.
  
- Desarrollo de la red de oficinas de información **Itourbask**. La red de oficinas se ha implantado en las principales zonas turísticas de Euskadi, las acciones dirigidas a la certificación de calidad en las oficinas adheridas a la red y la formación del personal técnico de la misma ha tenido una marcha satisfactoria tal y como se constata en el análisis de los programas P6 y P4. La puesta en marcha del nuevo portal y de su arquitectura informática nos está permitiendo trabajar actualmente en la **implementación de nuevas funcionalidades** para asegurar el funcionamiento en red de este modelo que fue diseñado para dotar de valor añadido a los servicios dados a los turistas en destino, entendiendo que era una de nuestras herramientas para trabajar en la mejora de la estancia media.



## **P4. INNOVACIÓN Y CALIDAD EN EMPRESAS Y DESTINOS TURÍSTICOS**

### **OBJETIVOS**

- Sensibilización y concienciación sobre la importancia de la innovación y de la calidad.
- Diseño de un Plan de Innovación turística.
- Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

### **PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS**

- **Acciones de sensibilización en calidad.** A lo largo del año 2006 se han destinado 300 horas a la sensibilización y formación de empresarios y agentes turísticos dentro del programa de Q de calidad certificada, lo que supone 40 actos durante el 2007; este mismo trabajo ha ocupado 500 horas en 87 actos de difusión.
- **Calidad certificada.** En el ámbito de la calidad certificada durante estos dos últimos años, se ha avanzado sensiblemente y la valoración es muy positiva. Además del número de certificaciones conseguidas en este periodo 06/07, (al que lógicamente se refieren los indicadores) se valora muy positivamente el incremento de agentes adheridos al sistema, lo que nos permite prever un adecuado cumplimiento de los objetivos para el periodo del Plan. En cuanto al número de **empresas certificadas**, la CAPV contó en el año 2006 con **58 empresas certificadas y 182 establecimientos certificados** (dado que algunas de estas empresas son agencias de viajes con más de un establecimiento), esta cifra llega a **72 empresas en 2007, con 196 establecimientos certificados**.

En relación a las empresas y establecimientos adheridos al sistema y en fase de implantación en el año **2006**, **15 empresas más se adhirieron a dicho sistema de Q de calidad turística y 54 más en el 2007**.

A estas nuevas empresas adheridas al sistema Q debemos añadir otras 108 empresas trabajando en el 2006 en el certificado de “*Compromiso con la Calidad Turística*” (programa de buenas prácticas) y otras 115 empresas en 2007.

Es decir, se ha producido un muy importante incremento del número de **empresas turísticas implicadas en procesos de calidad certificada a diferentes niveles** lo que hace prever que el número de empresas certificadas al final del periodo de vigencia del Plan crezca de manera significativa.



En este ámbito de la calidad certificada destaca el número de **oficinas** adheridas a la red Itourbask que han conseguido la certificación, llegando a 13 al final del 2007.

- **Convenios con asociaciones para el impulso de la calidad.** Los trabajos realizados con el sector han permitido la próxima incorporación de la *Asociación de Pensiones con Encanto* al grupo de cinco asociaciones empresariales con las que ya se ha conveniado en materia de impulso de calidad. Teniendo en cuenta la dimensión de muchas de las empresas turísticas esta colaboración con las asociaciones resulta imprescindible para el cumplimiento de nuestros objetivos.
- Diseño y presentación de la **estrategia de I+D+i**, para el sector turístico de la CAPV, I-tourgune en junio de 2006 y primeros pasos para la implementación de la misma.
- **Constitución en diciembre de 2006 de la Asociación CIC-tourgune**, Centro de Investigación Cooperativa en Turismo; esta asociación y su centro integrado en la Red vasca de Ciencia y tecnología, ha empezado su andadura a lo largo del año 2007, y a la fecha de su inauguración en febrero 2008 cuenta ya con la participación de 25 socios y de un capital investigador importante (**45 investigadores distribuidos en la Red Vasca de Tecnología y 5 en el área presencial del centro**) en su primer año de funcionamiento.
- En el ámbito de la **difusión y sensibilización sobre innovación** se ha realizado una sesión informativa con todas las asociaciones profesionales de todos los subsectores turísticos y la Dirección de Innovación y Sociedad de la Información para comenzar a difundir los programas de Euskadi innova.

## ***P5. CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO***

### ***OBJETIVOS***

- Colaboración con el sistema educativo-formativo para adecuar la oferta a las necesidades del sector.



- Apoyo a la formación de profesionales, empresarios y agentes públicos locales y comarcales.
- Fomento de la investigación universitaria, la creación y gestión del conocimiento.
- Impulso al reconocimiento y valoración social de las profesiones ligadas al sector.

#### ***PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS***

- **Iniciativas de apoyo al alumnado en prácticas** tanto a través del Convenio con las Escuelas de Turismo de la Universidad de Deusto y diversas escuelas de Gastronomía para su participación en actividades de promoción y comercialización.
- **Apoyo a la formación de profesionales en el exterior.** Esta actividad realizada hasta ahora en colaboración con las OETs recibirá un nuevo impulso con las nuevas Delegaciones que el Gobierno Vasco pondrá en marcha en algunas ciudades como New York, Paris, Londres y Berlín ya que coinciden con algunos de nuestros mercados preferentes.
- **Apoyo a la formación en gestión turística** a agentes del sector locales y comarcales. En estos cursos impartidos por la Universidad de Deusto y homologados por el IVAP han participado en este periodo 36 profesionales del ámbito turístico.
- **Fomento de la investigación universitaria** y la creación y gestión de conocimiento. La incorporación como socios del CIC-tourgune de las tres Universidades vascas -la UPV, Deusto y UM-, desde el inicio de su andadura garantiza a través de esta infraestructura de investigación y conocimiento se fomentará en el medio-largo plazo la investigación en las ciencias del turismo, siempre con una visión de búsqueda de conocimiento aplicado.
- **Desarrollo del SVET (Sistema Vasco de Estadística Turística).** En este ámbito destaca la publicación en este periodo 06-07 de todos los documentos de la encuesta “Comportamientos y Tipologías de Turistas” (IBILTUR), además se ha realizado y publicado por primera vez ‘***La Cuenta Satélite de Turismo de Euskadi (año 2006)***’ que nos ha permitido conocer datos muy importantes sobre el peso del turismo en la economía vasca utilizando una metodología de carácter mundial que facilitará cualquier tipo de comparativa con otros destinos y nos aporta información precisa sobre el grado de desarrollo de la industria turística en Euskadi y su peso en



la generación de empleo y riqueza. Para completar la información que estaba prevista en el SVET hemos realizado un intenso trabajo en el estudio de la *demanda potencial turística* en nuestros principales mercados españoles (Castilla León, Madrid, Barcelona, Valencia, Andalucía, Aragón y Navarra), europeos (Francia, Italia, Reino Unido, Alemania y Países Bajos) y en el norteamericano (New York y New Jersey). Los datos obtenidos en el marco de “*Hor Dago! Plana*”, se utilizarán para determinar el posicionamiento de la estrategia y las acciones operativas de marketing a implantar a partir del año 2009.



## **P6. GESTIÓN TURÍSTICA DEL TERRITORIO**

### **OBJETIVOS**

- Completar, consolidar y fortalecer la red territorial de entes de cooperación turística como elemento de integración y dinamización de la oferta.
- Iniciar una nueva fase de los Planes de Dinamización turística.
- Favorecer la movilidad y los flujos de visitantes entre territorios y ciudades.

### **PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADOS**

- **Desarrollo de los Planes de Dinamización Turística.** A través de este instrumento en el año 2006 la inversión subvencionada en proyectos de desarrollo de carácter comarcal o local ha sido de 2,6 millones de euros en el año 2006 y de 2,5 millones en el año 2007. A través de esta inversión directa vía planes de dinamización **el efecto inversor inducido ha sido realmente importante -7,7 millones de euros en el año 2006 y 9,4 millones de euros en el año 2007-**. En total 16,3 millones de euros en el periodo.
- **Los Planes de Dinamización Turística en términos cualitativos**, avanzan adecuadamente pero a ritmos diferentes en las diferentes comarcas y Territorios Históricos. A buen ritmo, sobre todo el territorio de Guipúzcoa, más retrasados los planes en Bizkaia y Álava por la menor organización comarcal turística y porque el desarrollo de la oferta turística no ha sido ámbito de trabajo para los ayuntamientos ni para las diputaciones forales de estos territorios. En términos generales es importante comenzar **una nueva etapa en la que se completen los planes de dinamización en las diferentes comarcas y territorios** a la vez que en aquellas que haya una experiencia más madura iniciemos procesos de desarrollo y puesta en valor de recursos turísticos más basados en productos que pueden ser multicomarcales. Actualmente se está trabajando desde Basquetour y la Dirección de Administración Turística y Competitividad en los criterios a incorporar.
- **Para favorecer la movilidad** y los flujos de visitantes el desarrollo de “ITOURBASK” (Red Vasca de Oficinas de Turismo), es un elemento clave al que nos hemos referido en el P3.

## **P7. INSTRUMENTOS Y SOPORTES PARA REFORZAR LA COMPETITIVIDAD DEL TURISMO**



## ***OBJETIVOS***

- Ordenación sectorial. Desarrollo normativo, inspección y control.
- Desarrollo de la cooperación público-privada.
- Creación de un Cluster de Turismo.
- Sensibilización del conjunto de la sociedad sobre la importancia del turismo.
- Creación de una sociedad pública “Agencia Vasca de Turismo”.

## ***PRINCIPALES ACTUACIONES O PROYECTOS DESARROLLADO***

- La creación y puesta en marcha de **Euskal Turismoaren Ajentzia, Agencia Vasca de Turismo BASQUETOUR**, ha sido uno de los trabajos más importantes en este periodo 2006/2007. Aprobada su creación el 26 de julio del 2006 por el Consejo se Gobierno finalizará su despliegue el segundo trimestre de este año 2008. **Basquetour constituye una herramienta muy importante** para la mejor gestión de los programas relacionados con la demanda e imprescindible para abordar el cambio cualitativo planteado en los programas 2 y 4, especialmente en las áreas de desarrollo empresarial, gestión de suelo, fomento de la cooperación, innovación, emprendizaje y nuevos productos turísticos.
- **Clusterización del sector turístico.** Este objetivo merece una reflexión específica, ya que va más ligado a **favorecer el funcionamiento en cluster del sector** que a la constitución inmediata de una asociación cluster entre empresas que forman parte de la cadena de valor de la actividad turística vasca. La constitución de una asociación Cluster deberá entenderse como el final de una fase en un proceso de estructuración y cooperación intersectorial y entre empresas de diversos subsectores que debemos ir impulsando. Así, desde la Viceconsejería se viene trabajando en colaboración con los subsectores (hostelería, hoteles rurales, turismo activo, turismo rural) o con **asociaciones que agrupan integrantes de una cadena de valor** (Alava incoming, Rutas del Vino de Rioja Alavesa) en este proceso de clusterización. Una novedad importante en este proceso lo constituye la Asociación CIC-tourgune en la que, con el objetivo específico de la investigación desarrollo e innovación en el ámbito turístico, se han agrupado 25 agentes, tanto del sector específicamente turístico como de otros ámbitos de servicios avanzados.
- **Desarrollo legislativo** .En este periodo 06-07 se ha realizado un importante trabajo previo que nos permitirá aprobar la Modificación de la LOTUR y los decretos planteados.



**1.- Modificación de la Ley de Ordenación del Turismo (LOTUR)** que plantea cambios derivados de la necesidad de adecuar la Ley a:

- los decretos al desarrollo del turismo de naturaleza,
- a la demanda actual,
- al concepto de “alojamiento temporal”,
- a la regulación, conforme a la solicitud Parlamentaria, de la figura de los “apartamentos turísticos”,
- al nuevo régimen sancionador, en la línea propuesta por el Estatuto de las personas consumidoras y usuaria (Ley 6/2003 de 22 de diciembre),
- al actual marco normativo conforme a la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo relativa a los servicios en el mercado interior, y
- a la Ley 4/2005 de 18 de febrero para la Igualdad de Mujeres y Hombres.

**2. -** Así mismo, la modificación de la LOTUR permitirá a su vez aprobar **dos nuevos decretos** especialmente vinculados al desarrollo del turismo de naturaleza (el de campings y autocaravanas y el de turismo rural) claves para la necesaria cualificación y especialización de la oferta ante los cambios operados en la demanda.

➤ **Ordenación.** Analizando los indicadores relativos a expedientes e inspecciones se aprecia importante incremento de la actividad ordenadora turística, especialmente en Bizkaia, esto unido al incremento de las reclamaciones más relacionadas con el ámbito del consumo de servicios que con lo estrictamente turístico, nos ha llevado a reorganizar la gestión de las reclamaciones con la Dirección de Consumo.



# 6

## Suelo y energía





## 6.1 Suelo

Desde el punto de vista de las infraestructuras de suelo desarrolladas por SPRILUR y por los Parques Tecnológicos del País Vasco, debe reseñarse que el bienio 2006-2007 ha sido un período de clara vocación inversora y de una excelente actividad comercial.

**El grupo SPRILUR** y su participación interinstitucional, compartida con las Diputaciones y los Ayuntamientos de Euskadi en diferentes sociedades de promoción industrial, ha permitido alcanzar la cifra de más de **7,5 millones de metros cuadrados de suelo para promocionar la actividad industrial** del País Vasco ayudando a la generación de actividad empresarial y empleo.

Ha sido un período en el que SPRILUR ha dado pasos importantes para el futuro, materializando las primeras actuaciones de **bolsas de suelo para actividades económicas**, así como orientando la diferenciación de sus actuaciones en base a la **satisfacción de la demanda o a la generación de la misma**, estas últimas en localizaciones geográficas que necesitan un especial impulso revitalizador.

Adicionalmente **SPRILUR** se ha preparado para implementar una **estrategia de cambio y progreso**, buscando un compromiso con el **desarrollo sostenible y con la innovación**. Trabajando en el análisis de la **Ecología industrial** con aplicación de herramientas que combinan desarrollo urbano, industrial y medioambiental.

Los años 2006 y 2007 han sido también para **los Parques Tecnológicos**, un período de extraordinario crecimiento con la incorporación de importantes **plataformas científico-tecnológicas, y proyectos empresariales de alto contenido tecnológico**. Esta actividad ha permitido a los Parques cumplir con creces sus objetivos como infraestructuras de alto valor añadido que promueven el flujo de conocimiento y tecnología entre las universidades, instituciones de investigación y empresas, en beneficio de la diversificación de la actividad económica que contribuyen al progreso y desarrollo social del País Vasco.

Los Parques han trabajado **fortaleciendo el concepto de red**, para seguir siendo referente obligado en la implantación y el desarrollo de Empresas tecnológicamente



avanzadas, de manera que puedan seguir siendo instrumentos válidos en la estrategia del propio Plan de Competitividad.

Uno de los retos más importantes de este período para los Parques Tecnológicos vascos es la de que a pesar de que no han agotado sus actuales espacios físicos, **se han planteado su crecimiento** bien con la adquisición de terrenos limítrofes bien con la gestión de otros ámbitos distantes y diferenciados que puedan dar lugar a nueva actividad tecnológica. Un primer ejemplo de esta nueva orientación se plasma en el proyecto de **Parque Tecnológico de la Margen Izquierda**.

Así mismo los trabajos realizados por el Parque Tecnológico de Bizkaia para el diseño y estudio de viabilidad del **Parque Científico de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea** marcan un nuevo horizonte en la colaboración interinstitucional para el desarrollo de este tipo de infraestructuras,

#### ***P1 COORDINACIÓN INSTITUCIONAL EN INFRAESTRUCTURAS.***

El Departamento, de manera previa a las acciones previstas dentro de este Plan, ha **promovido la creación de un Área de Infraestructuras del Grupo SPRI**, en la que bajo una misma dirección ejecutiva se coordinan las actividades de suelo industrial y tecnológico gestionadas por SPRILUR y la Red de Parques Tecnológicos del País Vasco respectivamente.

En lo que respecta a **la coordinación con otras instituciones para mejorar la planificación**, SPRILUR ha constituido un Grupo de trabajo estable con IHOBE para un tratamiento coordinado de actuaciones en suelos contaminados.

Así mismo se han creado Comisiones mixtas con las diversas Diputaciones Forales para planificación de nuevos polígonos, según el siguiente calendario:

- Año 2007: Diputación Foral de Álava.
- Previstas 2008: Diputaciones Forales de Gipuzkoa y Bizkaia.



## ***P2 SERVICIOS AVANZADOS A LAS EMPRESAS EN RELACIÓN A LAS INFRAESTRUCTURAS.***

*Los objetivos de este Programa son:*

- Facilitar el acceso de las empresas a la información disponible sobre infraestructuras de manera integral y ordenada.
- Difundir proactivamente los servicios e infraestructuras existentes.

Durante este período 2006 /2007 se han definido las **necesidades de información estimadas** con el fin de concretar el tipo de herramienta a utilizar con un doble objetivo: el primero de ellos, de **carácter operativo interno**, como herramienta soporte para la detección de nuevas oportunidades de actuación por parte de SPRILUR S.A. , en consonancia con las directrices expresadas en el Plan Estratégico y el segundo objetivo, **como elemento de información general** sobre infraestructuras industriales a las empresas e Instituciones.

Tras la decisión de implementar un **Programa GIS**, en el 2007, se ha avanzado en la adaptación del sistema a los requerimientos específicos solicitados. Adicionalmente se ha procedido a realizar acciones formativas sobre el uso de la herramienta al personal de SPRILUR.

A finales de 2007, se han mantenido reuniones de trabajo con las Diputaciones Forales para coordinar los esfuerzos en la puesta en marcha y mantenimiento de un Sistema GIS, que pueda ser utilizado de manera general por todas las instituciones interesadas.

En un segundo estadio, y una vez que se tenga el acuerdo básico entre las Instituciones, se pretende abrir el Sistema al Sector Privado de forma que en una misma aplicación se puedan consultar, por un lado, las circunstancias urbanísticas de un área o proyecto y, por el otro, poder conocer la más completa oferta posible de la infraestructura industrial existente en cada momento.



Así mismo **para incorporar la oferta privada** a la oferta de SPRILUR se han establecido los primeros contactos con otras Agencias Públicas y sector privado para poder diseñar la normativa y clausulado del protocolo, al estilo de los que existen en el ámbito de la ejecución de grandes infraestructuras públicas en Europa.

En lo que respecta a la **promoción económica y marketing** de los servicios e infraestructuras disponibles, SPRILUR ha modificado los contenidos de su página web al mismo tiempo que ha adaptado nuevas aplicaciones comerciales plenamente operativas.

### **P3** **GESTIÓN INTEGRAL DE SUELO**

El objetivo de este Programa es facilitar a las empresas vascas el acceso al suelo necesario para llevar a cabo su actividad en las mejores condiciones posibles.

Con respecto a la elaboración de un **plan de gestión de suelo** que analice la situación actual del sector y establezca prioridades de actuación futura SPRILUR ha completado su **Plan Estratégico** durante la mayor parte de 2006 y 2007. El Plan ha permitido realizar un **diagnóstico** de la situación de suelo industrial en Euskadi y definir el papel que el sector público debe cumplir para ofrecer unas infraestructuras industriales adaptadas a las necesidades de las empresas y a las directrices del Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social.

**Como grandes ejes** de la actuación de **SPRILUR** se marcan:

- La materialización de **bolsas de suelo** (cuya cuantía ya invertida a 31/12/2007 se acerca a los 12 millones de euros) que sirvan como elementos reguladores del mercado de suelo para actividades económicas.
- La continuación de la **cooperación interinstitucional** como pilar para la promoción de infraestructuras **industriales**.
- La **diferenciación de las actuaciones** previstas en función del tipo de oferta a implementar, para **satisfacer o para generar la demanda**.

Así mismo se han definido diferentes modelos de comercialización que permitan la consecución y mantenimiento en el tiempo de un **stock de suelo público** para actividades económicas, complementando el actual modelo de venta directa.



Por otro lado la implantación de **criterios de adjudicación en la comercialización** busca ajustarse de una manera mas precisa a las orientaciones del Plan de Competitividad, en la línea de que los proyectos que se instalen en nuestros desarrollos, sean aquéllos que mayor valor aporten al País.

En este sentido es de destacar la cooperación con empresas tractoras y estratégicas en la búsqueda de soluciones para sus nuevas necesidades de ubicación, tanto desde el punto de vista de promotores de suelo, como de Asistencia Técnica al Proyecto.

Con respecto a la **recuperación de suelos industriales, degradados y ociosos**, la búsqueda de la optimización de la tramitación de los proyectos que se gestionan, hace que SPRILUR promueva la creación de Grupos de trabajo con las administraciones sectoriales que tienen competencia en el desarrollo de los mismos. Para ello se articulan foros de trabajo con los diferentes Departamentos tanto de Gobierno como de las respectivas Diputaciones Forales. Uno de los más significativos, dada su trascendencia, debido a la nueva Ley de suelos contaminados, es el Departamento de Medio Ambiente, con el que se debían tramitar los proyectos que a continuación se describen:

De los proyectos previstos para 2007, los que tenían como objetivo **la recuperación de suelos** industriales degradados u ociosos, eran dos: Mina Petronila en Muskiz e Ibar Zaharra en Sestao.

El primero de ellos tiene redactado el proyecto de urbanización y el Plan Parcial se encuentra en Aprobación Inicial.

Por lo que respecta a Ibar Zaharra, el pasado mes de Noviembre se firmó la constitución de la sociedad instrumental que desarrollará el polígono. En dicha sociedad, SPRILUR participa con el 22,5%.



Así mismo se han realizado Estudios de Viabilidad de las áreas de Foronda (en coordinación con el DICT) y Subillabide como áreas de interés estratégico ligados al **aprovechamiento de las extracciones de tierras de grandes infraestructuras**.

Otras de las acciones realizadas con respecto al **análisis de la normativa relacionada con el suelo**, permisos de ocupación, altas de servicios han sido:

- La constitución del **Grupo especial de trabajo GET10** cuyo objetivo el desarrollo de una Norma ISO titulada Gobernanza de Areas Empresariales. Los componentes de dicho grupo son CEPE, IMPIVA, ASIVALCO, SEPES y SPRILUR.
- Participación en la creación de la **Asociación Española de Sociedades Públicas de Interés Local (ELIGE)** formando parte actualmente de su Directiva.
- El análisis, y la reflexión sobre la situación actual de la gestión de las áreas empresariales, ha conducido a **proponer el liderazgo de un proyecto de cooperación interregional dentro del Programa Interreg IV de la Unión Europea** denominado MITKE (Gestionando el Territorio Industrial en la Era del Conocimiento – Managing the Industrial Territory in the Knowlege Era), presentado en Enero de 2008 con 12 socios Europeos.



**P4 POTENCIACIÓN DE LOS PARQUES TECNOLÓGICOS COMO CENTROS DE INNOVACION Y REFERENCIA.**

*El objetivo de este Programa es consolidar los Parques Tecnológicos como espacios de innovación y referencia que:*

- Fomentan la cooperación entre empresas y entre ellas y los Centros Tecnológicos y Universidades.
- Difunden la tecnología y la cultura de la innovación en sus entornos.
- Contribuyen a la diversificación e innovación de la industria en el País Vasco.

Los Parques **han experimentado un período de extraordinario crecimiento con la incorporación de importantes plataformas científico-tecnológicas y proyectos empresariales de alto contenido tecnológico.** Los proyectos además de las ayudas proporcionadas por las instituciones vascas han conseguido, gracias a la proactiva labor de los parques, una importante participación en las convocatorias 2006 y 2007 de Ayudas a Inversiones en I+D en Parques Científicos y Tecnológicos promovidos por el Ministerio de Educación y Ciencia, logrando más de 120 Millones de Euros (el 17% de los fondos totales concedidos por el Ministerio para ese período).

Durante el período 2006/2007 se han llevado a cabo las siguientes **acciones relativas a la atracción a los Parques Tecnológicos de organizaciones que fomenten la innovación:**

**1.- Ubicación en los Parques Tecnológicos de los principales Centros de Investigación Cooperativa:**

PARQUE TECNOLOGICO DE BIZKAIA:

CIC bioGUNE (Centro de Biología Estructural).

PARQUE TECNOLOGICO DE SAN SEBASTIAN:

CIC bioMAGUNE (En construcción Unidad de Imagen Molecular).

CIC Tourgune

CIC Microgune

PARQUE TECNOLOGICO DE ALAVA:

CIC Energigune

**2.- Ubicación de CENTROS TECNOLOGICOS**



#### PARQUE TECNOLOGICO DE BIZKAIA:

Construcción de la Unidad de Investigación Alimentaria de AZTI TECNALIA.

#### PARQUE TECNOLOGICO DE ALAVA:

Centro de Tecnologías Aeronáuticas. (Laboratorios de Ensayos HALT)

Obtención de compromiso del Centro Tecnológico EUVE.

#### PARQUE TECNOLOGICO DE SAN SEBASTIAN:

Obtención de compromiso de FATRONIK TECNALIA (PROYECTO FIK)

### 3.- OTRAS INFRAESTRUCTURAS DE INVESTIGACION EMPRESARIALES:

Compromiso para la instalación del Laboratorio de Ensayos (Túnel de Viento) de EPSILON Euskadi.

### 4.- Otras Instituciones

INNOBASQUE. AGENCIA VASCA DE LA INNOVACION

AGENCIA VASCA DEL AGUA (En fase de instalación)

5.- Convenio marco y de desarrollo con la **Universidad del País Vasco** mediante el cual el Parque Tecnológico de Bizkaia realiza el plan de viabilidad del parque científico de la Universidad del País Vasco en Leioa

6.- Convenio marco de colaboración del Parque Tecnológico de San Sebastián con el **Hospital Donostia**.

7.- Inicio de los trámites para la incorporación del **Polo Agroalimentario de Arkaute** al Parque Tecnológico de Álava.

8.- Atracción de **grupo consolidado de investigación** de la Universidad (UPV/EHU- Departamento de Microelectrónica).

9.- **Proyecto “Agipa”** con el objetivo de lograr la atracción de grupos de investigación de carácter estratégico de la Universidad del País Vasco UPV/EHU.

10.- Puesta en marcha de los **Encuentros Universidad-Empresa 2007**.



11.- Contactos con el DICT para valorizar la opción Parque Tecnológico, como posible ubicación futura de la **ESS (Fuente Europea de Espalación)**, en caso de que la candidatura del País Vasco fuera la elegida.

Los tres Parques tecnológicos también han analizado las **necesidades de ampliación creación de nuevos espacios y su orientación** mediante la culminación de sus planes estratégicos, en los que se visualizan las nuevas necesidades de crecimiento.

Durante el primer trimestre de 2008 se culminará el estudio de oportunidades de expansión de los parques en los tres territorios con priorización de las futuras actuaciones de ampliación a llevar a cabo.

Los Parques han apoyado la **creación de nuevas empresas de base tecnológica** a través de la colaboración cercana con los viveros e incubadoras de empresas existentes

1. Colaborando con los **CEEIS** establecidos en los Parques Tecnológicos y el desarrollando la bioincubadora Biokabi en el Parque Tecnológico de Bizkaia.
2. Participando activamente en el **programa CEIPAR del Ministerio de Industria** de apoyo a las nuevas empresas de base tecnológica desarrolladas en Parques en Colaboración con CEEIS.
3. Iniciando conversaciones con diferentes CEEIS, para su integración en la **Asociación de Parques Tecnológicos “PARKEAK”**.

**Los Parques han potenciado sus servicios**, incorporando nuevos servicios avanzados; promoviendo la utilización de los existentes, para las empresas de dentro y fuera del Parque; Mejorando los servicios complementarios y potenciando su socialización.

1. Los parques recogen en sus presupuestos de inversiones anuales actuaciones de **mejora y mantenimiento de sus redes** de comunicaciones y servicios avanzados.
2. Puesta en marcha efectiva del equipamiento estipulado en el convenio de adhesión a **la red académica i2bask y Red Iris**, en el que los parques ceden el uso de una parte de su infraestructura de comunicaciones en beneficio de la mencionada red.
3. Mejora de las **redes de acceso a telefonía móvil** en el Parque Tecnológico de Bizkaia de nuevos operadores.
4. Desarrollo de las **actividades de difusión e interrelación de agentes**, mediante la celebración de encuentros jornadas y conferencias.



5. Desarrollo de **actividades de socialización** mediante la puesta en marcha de la asociación de ocio Aisaiatek, que aglutina a más 800 trabajadores del Parque Tecnológico de Bizkaia.
6. **Asesoramiento a las empresas sobre los instrumentos de financiación** de las administraciones vascas, estatales y europeas.
7. Acercamiento de los parques a la sociedad: Jornadas **de puertas abiertas**, durante la Semana Europea de la Ciencia y la Tecnología.
8. Puesta en marcha de la Asociación BTEK e inicio de las obras de construcción del **centro de interpretación de la tecnología BTEK**, destinado a buscar el acercamiento de los adolescentes a la tecnología y la innovación con un espíritu emprendedor.
9. Convenio del Parque Tecnológico de Álava con el Ente Vasco de Energía (**EVE**) para la instalación de planta de energía fotovoltaica en terrenos de dominio público del parque.

Así mismo los parques han establecido mecanismos que logren un **mayor aprovechamiento para las empresas de las redes internacionales** en las que participan mediante:

1. **Jornadas de presentación** en los Parques de la Red de Agentes del Área Internacional de SPRI.
2. Participación en el **Proyecto “Red”** de intermediación entre oferta y demanda empresarial en el entorno estatal e internacional de Parques Tecnológicos.
3. **Antenas tecnológicas** de China y Brasil a través de la Asociación Internacional de Parques Tecnológicos (IASP). Dichas antenas ofrecen servicios de intermediación tecnológica a las empresas ubicadas en los Parques.
4. **Convenios bilaterales** vigentes con diversos Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas internacionales.
5. **Planificación de Viaje de familiarización** de Parques Científicos Estadounidenses a los Parques vascos en el ámbito para conocer el sector local de biociencias, a celebrar en 2008.



**P 5 INVERSIÓN EN SISTEMAS Y TECNOLOGIAS AVANZADAS, EN RELACION CON LAS INFRAESTRUCTURAS.**

Los parques recogen en sus presupuestos de inversiones anuales, **actuaciones de mejora y mantenimiento de sus redes de comunicaciones** y servicios avanzados., definiendo los contenidos dotacionales apropiados. De esta manera los parques han llevado a cabo:

1. La ya citada puesta en marcha efectiva del equipamiento estipulado en el convenio de adhesión a la **red Académica i2bask y Red Iris**, en el que los parques ceden el uso de una parte de su infraestructura de comunicaciones en beneficio de la mencionada red.
2. La **mejora de las redes de acceso a Telefonía móvil** en el Parque Tecnológico de Bizkaia.





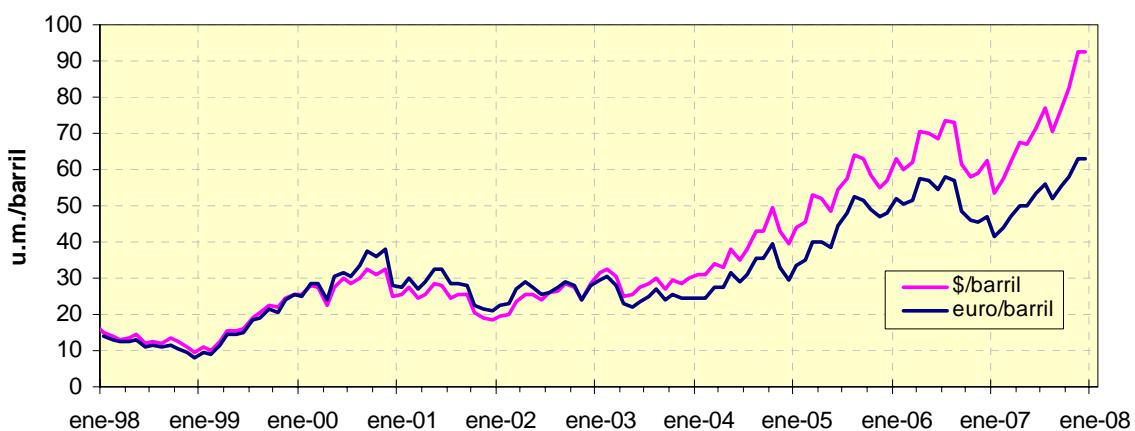
## 6.2 Energía



### 6.2.1– CONTEXTO ENERGETICO

Antes de analizar la evolución de los objetivos y estrategias de la CAE en Energía, es conveniente analizar cuál es el contexto energético internacional, europeo y estatal, para poder valorar así su impacto en los mismos.

En primer lugar, el hecho más destacable a nivel energético internacional han sido los **máximos en el precio del crudo**, que han condicionado los altos precios de mercado del resto de energías, que normalmente están referenciadas al petróleo y sus productos. Durante el año 2007 el precio internacional del crudo Brent de referencia para la UE cerró el año en valores máximos por encima de los 90\$/barril, habiendo empezado el año en torno a los 60\$/barril. El precio medio en 2007 fue de 73\$/barril, un 12% superior al del 2005 en dólares, aunque en euros se situó en los 53€/barril, creciendo tan sólo un 1%, debido a la fortaleza de la moneda europea. La gráfica recoge la evolución seguida por el precio del petróleo en los últimos años.



Esta evolución ha sido consecuencia principalmente del **gran crecimiento de la demanda energética en países emergentes**, sobre todo China y la India, y del estancamiento de la capacidad mundial de producción y refino, así como de las inversiones para la exploración de nuevos yacimientos. También han tenido su influencia los desastres naturales y la inestabilidad política en los países con más reservas (inundaciones de Nueva Orleans, guerra de Irak, nacionalizaciones en Latinoamérica, inestabilidad en Nigeria).



La Agencia Internacional de la Energía (AIE) ha presentado recientemente el Informe “Perspectiva de la energía en el mundo en 2007” en el que establece una Proyección de Referencia según la cual **las necesidades energéticas básicas del mundo aumentarán en un 55% entre 2005 y 2030, a una tasa media anual del 1,8%**. La demanda alcanzará así 17,7 billones de tep, frente a los 11,4 billones de tep de 2005. **El petróleo se mantendrá como combustible principal, aunque su fracción de la demanda descenderá del 35% al 32%**. Por su parte el carbón experimentará el mayor incremento en términos absolutos, aumentando en un 73% entre 2005 y 2030, con lo que su contribución pasará del 25 al 28%. La mayor parte del aumento de consumo de carbón se producirá en China y La India. Finalmente la cuota de gas natural se incrementará más modestamente, del 21 al 22%. En cuanto al incremento de la demanda, los países en vías de desarrollo contribuirán en un 74% al aumento del consumo energético global según esta proyección, con China y la India representando por sí solas un 45% de ese aumento. La AIE estima que será necesario invertir unos 22 trillones de dólares en infraestructuras de suministro para cubrir la demanda global prevista.

Esta situación de **incremento de la demanda y de estancamiento de la oferta** han disparado las alarmas en todas las economías occidentales en cuanto a la cuestión de la seguridad de abastecimiento, que ha pasado a convertirse en una de sus prioridades energéticas.

Por otra parte, la concienciación a nivel mundial sobre las posibles consecuencias del cambio climático ha creado una gran presión social, política y mediática para buscar alternativas de generación de energía más respetuosas con el medio ambiente que las tradicionales basadas en combustibles fósiles.

### **Nuevos objetivos estratégicos europeos en materia energética**

En la Unión Europea, cuyos objetivos en política energética siguen siendo el desarrollo sostenible, la competitividad y la seguridad de abastecimiento, preocupa esta situación de altos precios energéticos.



Durante los últimos años los esfuerzos de las autoridades comunitarias han estado dirigidos a realizar una revisión estratégica del grado de cumplimiento de los objetivos de su política energética. En materia de competitividad, Europa continua esforzándose en desarrollar un mercado interior de la energía, y se han planteado nuevas medidas como un código de red energético, un plan de interconexiones prioritarias, la urgente necesidad de inversiones en infraestructuras obsoletas, un regulador europeo de la energía, y nuevas medidas para garantizar la competencia o desagregar la titularidad de las redes.

El año 2007 arrancó con la publicación de una Comunicación de la Comisión "Una política energética para Europa", recogiendo nuevas propuestas de objetivos energéticos al 2020, aprobadas en la Cumbre de Primavera de Jefes de Estado. El objetivo estratégico sería lograr una **disminución en la emisión de gases de efecto invernadero del 20% para 2020 en referencia a 1990**. Se reconoce la improbabilidad de que se alcancen los objetivos de lograr el 12% de energía renovable al 2010 y se propone un nuevo y ambicioso objetivo de lograr el 20% en 2020, incluyendo un 10% de uso de biocombustibles en esa fecha. De la reflexión realizada han derivado una serie de planes de acción, entre los cuales destacan el de eficiencia energética con el objetivo de lograr un ahorro del 20% del consumo energético previsto para 2020, o la elaboración de un Plan Estratégico de Tecnologías de la Energía, que impulse a la industria europea en el liderazgo mundial en la nueva generación de tecnologías y procesos más eficientes.

Aunque la distribución de estos objetivos entre los Estados miembro se ajustará a la situación de partida y potenciales de cada uno, esta nueva política común obliga a todos ellos a posicionarse y a hacer un esfuerzo importante en la producción de energías renovables y en el desarrollo de la I+D energética en las tecnológicas recogidas como prioritarias en el Plan Estratégico europeo.

### **Reformas estatales de los mercados energéticos**

Como aspectos regulatorios más importante de 2007 hay que destacar las reformas de las dos leyes energéticas estatales, tanto la eléctrica como la de hidrocarburos, con la finalidad de transponer las correspondientes Directivas comunitarias de liberalización de ambos mercados. Entre los aspectos incorporados a nuestro ordenamiento cabe destacar la separación jurídica y funcional de los gestores de las redes de transporte y de distribución de las actividades de suministro y comercialización, la separación de actividades respecto de los gestores de las redes de transporte y operadores del sistema, y la regulación de la tarifa y del suministro de ultimo recurso, como consecuencia de la eliminación de tarifas reguladas. Otro tema reseñable es que desde el Real Decreto de



tarifas eléctricas de Julio, ya se realizan revisiones tarifarias trimestrales, tal y como ocurre con las del gas natural.

También fue importante la publicación en mayo de 2007 del RD 661, que fijó las **nuevas retribuciones al Régimen Especial de producción de energía eléctrica**, introduciendo algunas modificaciones relevantes al esquema previo:.

- Eólica: empeora la TIR al establecer sistema “cap & floor” y reducción de la prima. Carácter “retroactivo” con período transitorio.
- Biomasa: mejora notable de las primas que puede hacer viables nuevos proyectos de plantas.
- Cogeneración: mejora de la retribución, actualización trimestral con referencia al precio del gas.
- Solar fotovoltaica: mantenimiento de la prima (elevada). A finales de 2007 se alcanzó el objetivo de 400 Mw con lo que el Ministerio ha propuesto un nuevo objetivo con reducción progresiva (5% anual) de las primas y reducción importante en instalaciones “no residenciales”.

Estamos asistiendo asimismo a un intenso **debate energético, medioambiental y social en torno a los biocarburantes y a la sostenibilidad** de sus materias primas. El Gobierno central ha anunciado una Orden fijando porcentajes obligatorios para biodiesel y bioetanol, mientras el sector petrolero ha mostrado su oposición frontal a mezclas del bioetanol con gasolina.

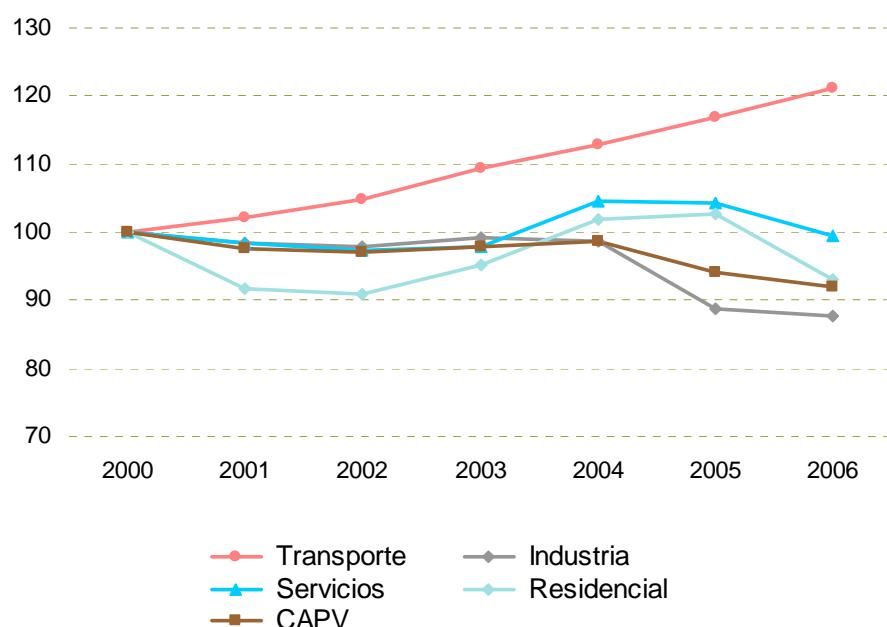
Con todas estas consideraciones de contexto, la energía se convierte en un recurso si cabe más estratégico que nunca: la seguridad de abastecimiento, la diversidad de fuentes y de energías, la eficiencia y la sostenibilidad configuran un conjunto de objetivos de plena vigencia en la agenda energética.



## 6.2.2 – OBJETIVOS Y LINEAS ESTRATEGICAS.

### **P 1 EFICIENCIA ENERGÉTICA.**

El objetivo estratégico en relación con el ahorro y la eficiencia energética es el de la **intensidad energética**, que mide la demanda energética del país por unidad de PIB y por lo tanto es el indicador que mejor relaciona la evolución del consumo de energía con la de la economía. El objetivo concreto es reducirla en un 16% en 10 años (2000-2010). El consumo de energía final de la CAE creció entre los años 2001-2006 un 12%, muy por debajo del crecimiento del 22% del PIB vasco en dicho período. Esto implica una importante mejora de la intensidad energética. **Desde el año 2000, la economía vasca ha reducido su intensidad energética en un 8%;** de forma más significativa en los últimos años. Por sectores, destaca **la mejora de la intensidad energética en la industria que ha sido del 12%** en el período, de un 7% en el sector doméstico, y se mantiene en el sector servicios, que consume prácticamente lo mismo que en el año 2000 por unidad de PIB. En el lado negativo, está **la intensidad energética en el transporte que mantiene su tendencia alcista, y es ya un 21% superior a la del año 2000.**





Los proyectos y actuaciones más destacados por parte del DICT y el EVE en el ámbito del ahorro y la eficiencia energética han sido los siguientes:

- **Convenios EVE-IDAE 2006 y 2007:** Se han impulsado 22 medidas de ahorro y eficiencia en los sectores de Industria, Transporte, Edificación, Servicios públicos, Equipamiento residencial, Transformación de la energía y Agricultura. En 2006 se destinaron 10.889.801 € para apoyar más de 370 proyectos mientras que en 2007 se han recibido solicitudes para un presupuesto de 12.078.894 €. Se incluyen en estas cantidades los 8.632.500 € destinados para el **Plan RENOVE de Electrodomésticos**, gracias al cual se sustituyeron 115.100 electrodomésticos por otros de clase A, es decir, con menos consumo de energía.
- Programa de ayudas a la Eficiencia del DICyT
- **Plan RENOVE de calderas.** Entre los años 2003 y 2007 se ha subvencionado la sustitución de calderas y calentadores a gas, con el resultado de 38.335 equipos sustituidos, unas subvenciones totales de 3.107.760 € y un ahorro estimado de 7.578 tep/año.
- Auditorias energéticas a empresas de sectores incluidos en el Plan Nacional de Emisiones (PNA). En 2006 y 2007 se centraron las auditorías en el sector de Pasta y papel.
- Certificación energética de edificios.
- **Proyectos Antondegí (Tetraener) y Bolueta:** se han definido los proyectos e instalaciones para conseguir que estas nuevas promociones de viviendas sean urbanizaciones energéticamente eficientes.
- Proyecto europeo MOVE: Se han desarrollado Planes de movilidad y transporte sostenible para empresas.
- Certificación de cogeneraciones. Desde el EVE se han realizado las inspecciones y auditorías de certificación de los rendimientos energéticos de las instalaciones de cogeneración de la CAPV.



## **P 2 ENERGIAS RENOVABLES.**

La segunda línea estratégica es el impulso a las **energías renovables**, con el propósito de llegar al 12% en 2010, de acuerdo con los criterios marcados por la Unión Europea, lo que supondría 978.000 tep de producción renovable al año. Pues bien, en 2006 el aprovechamiento fue de 335.370, lo que supone una participación del 4,4% de la demanda energética final. **Aunque el crecimiento entre 2000 y 2006 ha sido del 27%, lo cierto es que el grado de avance hacia el cumplimiento del objetivo es muy bajo debido sobre todo al escaso desarrollo de la energía eólica y de los biocarburantes.**

Las actuaciones más relevantes para alcanzar los objetivos establecidos en este ámbito estratégico han sido los siguientes:

- Apertura de los **Parques eólicos del Grupo II del PTS**, una vez comprobado que el Grupo I no era suficiente para alcanzar el objetivo de potencia eólica instalada establecido por la 3E-2010.
- **Venta de participación del EVE en Eólicas de Euskadi.** A finales de 2007 se completó la venta a Iberdrola del 50% del EVE.
- **Programa de ayudas EVE a Instalaciones renovables. 413 instalaciones, 1,9 MM € subvención** (incluye 0,8 MM€ de fondos IDAE).
- Programa de ayudas DICyT a Instalaciones renovables. 78 nuevas instalaciones, 1,3 MM€ de subvención.
- Promoción de nuevas instalaciones solares fotovoltaicas, principalmente a través de los Convenios firmados por el EVE con Ayuntamientos (más de 100) e Instituciones.
- Gestión y explotación de minicentrales hidráulicas, plantas de biogas e instalaciones solares, tanto térmicas como fotovoltaicas, de las que el EVE tiene participación en su propiedad.
- Construcción minicentral hidráulica de Kontrasta, a través de una sociedad constituida con el Ayuntamiento del Valle de Arana.
- Acondicionamiento del nuevo dique de Mutriku para ubicar en el mismo una instalación de generación eléctrica a partir de las olas (300 KW de potencia total) y contratación de la fabricación de los dispositivos de generación.



- Proyecto BEST (bioetanol): En 2006 y 2007 se han realizado diversas actuaciones de promoción y fomento del consumo de biocarburantes. Destaca especialmente entre ellas el Proyecto BEST para la promoción del bioetanol. En 2007 se consiguió la apertura de las 3 primeras gasolineras del Estado con E85 (mezcla con gasolina al 85% de bioetanol), se incrementaron las compras públicas de vehículos FFV; y se organizaron Jornadas técnicas sobre Biocarburantes.



### **P 3 INFRAESTRUCTURAS ENERGÉTICAS.**

En relación con las infraestructuras energéticas el objetivo estratégico es doble: en primer lugar, incrementar la **participación del gas natural**, logrando un porcentaje para esta fuente del 52% para el 2010 y así reducir la dependencia del petróleo. En este período **el gas natural ha pasado de suponer un 21% de la demanda total de energía en 2000 al 41% en 2006**. Este incremento de la demanda ha sido debido a la extensión de las redes de distribución de gas y a la puesta en marcha desde el año 2003 de nueva generación eléctrica mediante centrales de ciclo combinado, que ya representan el 47% de la demanda total de gas natural.

El segundo objetivo en este apartado es conseguir la **autogeneración eléctrica**, es decir, el equilibrio oferta-demanda. Para ello se prevé alcanzar 2.880 MW de potencia instalada en centrales de ciclo combinado y 1500 MW de renovables y cogeneración. La demanda eléctrica ha crecido en el período 2000-2006 un 21% (de 16.850 a 20.280 GWh), que representa un crecimiento del 3'2% medio anual. **La producción eléctrica vasca ha alcanzado los 14.000 GWh en 2006, cifra que supone un 69% de autoabastecimiento eléctrico.**

En relación con las infraestructuras necesarias para alcanzar estos objetivos se han impulsado los siguientes proyectos:

- Apoyo al proyecto de Ciclo combinado en Lantarón, que será llevado a a cabo por Gas Natural.
- **Ampliación de BBG**, con la construcción del 3er tanque y la ampliación capacidad de regasificación. EN 2007 se obtuvo la Autorización Ambiental y se convocó el Concurso de ofertas para dicha ampliación.
- Gestiones y tramitaciones para la construcción de infraestructuras de transporte eléctrico (línea Penago-Güeñes).
- Seguimiento de inversiones en infraestructuras de transporte y distribución de gas natural a través del Consejo de Naturgas Energía.
- Exploración de hidrocarburos a través de la Sociedad de Hidrocarburos de Euskadi (SHESA), del Grupo EVE.

### **P 4 I+D EN MATERIA ENERGÉTICA.**



Aunque esta línea estratégica no cuenta con un objetivo específico, se han desarrollado actuaciones de gran trascendencia para potenciar e incrementar los ratios de I+D en el sector energético, destacando las siguientes:

- Definición de la Estrategia de I+D en materia energética (dentro del PCTI), con selección de líneas tecnológicas.
- Diseño del Centro de Investigación Cooperativa en Energías Alternativas (CIC energiGUNE).
- **Constitución de la Fundación CIC energiGUNE** y aprobación de su Plan de Actuación y Presupuesto 2008.
- Desarrollo de Proyectos de detalle de infraestructuras de investigación del CIC en colaboración con TECNALIA e IK4 en las siguientes líneas tecnológicas: Energías marinas, Pilas de combustible y Biocarburantes de segunda generación.



## **P 5 MEJORA DEL MEDIO AMBIENTE.**

Es de destacar en relación con este objetivo que la reducción de emisiones GEIs en el sector industrial ha sido la más destacada, en coherencia con las importantes mejoras de eficiencia energética en este sector que se apuntaban en la línea estratégica P1.

Todas las actuaciones de las líneas P1, P2 y P3 contribuyen en una u otra medida a la mejora del Medio Ambiente y, concretamente, a la reducción de emisiones de CO2. Asimismo el DICT y el EVE han participado de forma activa y relevante en los trabajos de elaboración del Plan Vasco de Lucha contra el Cambio Climático, recientemente presentado, y que incluye todas las actuaciones ya reseñadas para contribuir de forma decisiva a los objetivos de reducción de emisiones establecido.



7

## Cuadro de Mando Integral





## 7.1 Indicadores Intermedios

### INNOVACION

	Base	Informe	Objetivo	
1.1 Indicador Europeo de Innovación: Índice Resumen	0,33	0,35	0,6	
2.1 Gasto en I+D/ PIB total (GERD)	1,44%	1,47%	2,15%	
2.2 Gasto en I+D Empresas ( BERD)	1,14%	1,17%	1,65%	
3. Patentes europeas /millón de habitantes	32,4	29	48	
4. Patentes de invención (OEPM)/millón de habitantes	63,3		95	
5. Investigadores sobre población activa	8‰	8,2‰	12,0‰	
6. Personal en I+D sobre población activa	12,8‰	13,1‰	19‰	
7. Gasto en I+D( miles €) / investigador	104	116	155	
8. Establecimientos innovadores > 10	31,90%	32,70%	40%	
9. Producto nuevo para el establecimiento/cifra de negocio	1,20%	1,50%	2%	
10. Porcentaje de empresas con comercio electrónico >10	13,4	20,4	23	
11. Excelencia en la gestión				
Premios europeos y finalistas EFQM	12	15	20	
Q oro	17	29	47	
Q plata	90	139	210	
Diplomas de compromiso anuales en vigor	139	152	125	
Certificados ISO 9000	4.200	4.700	6000	



## CREACIÓN, CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y CAMBIO ESTRUCTURAL

	Base	Informe	Objetivo 2009	
12. Indice de Actividad emprendedora total	5,29	5,44	7,2	
13. Porcentaje de intraemprendizaje	4,12	2,5	5,6	
14. Porcentaje de empresas nuevas > 20 empleos	5	6	6,5	
15. Demografía de empresas (saldo neto)	2.974	8.867	15.000(acum)	
16. Tamaño empresarial	Ver tabla	-	-	
17. Grupos empresariales	70	82	80	
18. Diversificación sectorial	Ver tabla	-	-	
19. Diversificación sectorial de la Industria	Ver tabla	-	-	
20. Nivel tecnológico del VAB industrial (alto)	4,40%		10%	
21a. Nivel tecnológico de las exportaciones (alto)	2,90%	1,90%	6%	
21b. Nivel sofisticación exportaciones( lider=100)		71,80%	80%	

### 16 Tamaño empresarial

	2004	2006	
Nº empleados	% empresas	% empleo	% empresas
<10	93,40%	33,10%	93,28%
10 a 49	5,50%	20,80%	5,57%
50-249	1,00%	18,70%	0,99%
> 250	0,20%	27,40%	27,42%

### 17 Grupos

Nº Grupos	70	82
Empleo	105.000	
Facturación	24.500 M€	

### 18 Diversificación sectorial % PIB

	2004	2006
Agricultura y pesca	1,10%	0,90%
Industria	29,60%	29,80%
Construcción	8,70%	9,10%
Servicios	60,60%	60,20%

### 19 Diversificación sectorial de la Industria



	2004	2006
4. Minerales metálicos y no metálicos	0,8	0,8
5. Industria de la alimentación	6,1	5,7
6. Textil y confección	0,6	0,5
7. Industria del cuero y calzado	0,1	0,0
8. Industria de la madera	1,6	1,6
9. Papel, edición y gráficas	5,1	4,8
10. Refino de petróleo	2,4	2,1
11. Industria química	3,6	3,6
12. Caucho y plástico	6,9	6,9
13. Industria no metálica	3,7	3,6
14. Metalurgia y artículos metálicos	30,4	31,1
15. Maquinaria	11,6	11,1
16. Material eléctrico	6,2	6,2
17. Material de transporte	9,1	8,0
18. Otras manufactureras	3,0	3,0
19. Energía eléctrica, gas y agua	8,8	10,8
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<b>20 Nivel tecnológico exportaciones</b>		
	2004	2006
Alto	2,90%	1,90%
Medio-alto	48,50%	45,90%
Medio-bajo	40,40%	44,80%
Bajo	8,20%	7,30%



## INTERNACIONALIZACION

	Base	Informe	Objetivo 2009	
22. Grado de apertura de la economía vasca (Exp+Imp)/PIB)	51%	55%	55%	
23a. N° de empresas exportadoras ( encuesta industrial)	2.745	2698	3.100	
23b. N° de empresas exportadoras ( aduanas)	3.551	3.660	3.900	
24. Exportaciones no energéticas	13375,42 (M €)	Δ13%	Δ 50%	
25. Implantaciones en el exterior (% sobre total exportadoras)	18,80%	20,00%	23,50%	
26. Volumen de inversión exterior (% PIB)	0,50%	0,50%	1%	
27. Exportaciones a países emergentes BRIC	501, 6( M € )	Δ31%	Δ 60%	

## COMERCIO

	Base	Informe	Objetivo 2009	
28. PIB (incluye reparación)	10,90%	10,96%	11,00%	
29. Empleo mayorista	37.601	41.779	40.900	
29. Empleo minorista	75.994	82.680	81.100	
30. Empleo medio por establecimiento	2,9	3,08	3,2	
31. Índice ventas Comercio Minorista Especializado (2000=100)	108	135	118	
32. Índice ventas Comercio Minorista no especializado (2000=100)	109	129	117	
33. Densidad Comercial:				
33.1 Establecimientos (Establecimientos/1.000 habit.)	14,50	14,88	13,3	
33.2 Superficie (Superficie comercial/1.000 habit.)	1257	1335	1500	
34. % Empresas que desarrollan Comercio Electrónico	7,2	13,2	20	



## TURISMO

	Base	Informe	Objetivo 2009	
35. PIB del sector (1)	5,23%		6,10%	
36. Entrada de viajeros (establecimientos públicos)(2)	2.111.074 personas	2.365.682	2.750.000	
36.1 Entradas de viajeros extranjeros (estab públicos)(5)	618.695	754.481	831.745	
37. Pernoctaciones viajeros (establecimientos públicos)(3)	4.210.203	4.807.010	5.470.000	
37.1 Pernoctaciones viajeros extranjeros( establ. Públicos)	1.244.546	1.538.270	1.728.392	
38. Número de excursionistas extranjeros ( millones)(4)	7,2	8,2	8,1	
39. Oferta de alojamientos (plazas)	30.634	35.774	36.500	
40. Gasto medio diario por turista extranjero	100,7 euros	103,2	120	
41. Estancia media en establecimientos hoteleros	1,90 días	1,92	2	
42. Empleo	47.000		54.000	

1). Datos provenientes de la CUENTA SATÉLITE DE TURISMO disponibles finales 2008

(2) Disponibles febrero 2008, se estima un crecimiento en torno al 4 %

(3) Disponibles febrero 2008 se estima un crecimiento en torno al 4%

(4) Datos FRONTUR 2005; 7,9 (9,7%)

(5) Estimado 2007

## ENERGIA

	Base	Informe	Objetivo 2010	
43. Mejora de la Intensidad energética (% s/2000)	-2,6	-8,1	-16%	
44. Participación energías renovables ( s demanda primaria)	4,5%	4,4%	12%	
45. Participación gas natural en energía primaria	43,0%	41,0%	52%	
46. Tasa autogeneración eléctrica	76%	69%	114%	
47. Emisiones de gases efecto invernadero (1990=100)	Δ 21%	Δ 22%	Δ 15%	





9

## 7.2 Escenario presupuestario

Transcurridos dos años de ejecución del Plan el **Departamento de Industria, Comercio y Turismo ha ejecutado gasto por importe de 590 millones de euros**, lo que se aproxima a la mitad de las previsiones del Plan para todo su periodo de vigencia que en el momento actual ascienden a 1260 millones de euros. Esa cifra de ejecución ha ido acorde con lo previsto, de hecho la ejecución ha ido algo por encima, alcanzando **un 103% de la prevista**.

EJES	Escenario Presupuesto Ordinario DICT: Presupuesto por Ejes de actuación							
	2006		2007		2008		2009	
	Pto	Real	Pto	Real	Pto	Real	Pto	Real
Innovación	122,34	134,93	156,36	162,09	174,13	197,27	650,11	668,42
Dimensión y Grupos	97,52	87,76	81,65	83,74	86,86	89,18	355,22	347,55
Comercio	29,77	30,04	30,27	39,78	31,22	31,57	122,83	132,60
Turismo	20,09	19,31	22,78	22,38	23,23	24,55	90,65	89,47
Energía	5,84	4,63	6,1	5,37	6,28	6,47	24,68	22,75
<b>TOTAL</b>	<b>275,56</b>	<b>276,66</b>	<b>297,16</b>	<b>313,36</b>	<b>321,73</b>	<b>349,1</b>	<b>1243,49</b>	<b>1260,79</b>

EJES	Escenario Financiación y Gasto Total 2006-2007					
	2006-2007					
	Presupuesto DICT	%	Deuda y otros	%	Previsto	Real
	Previsto				Previsto	Real
Innovación	278,70	297,02	107	75,98	31,66	42
Dimensión y Grupos en Economía Global	179,17	171,51	96	102,06	63,66	62
Comercio	60,04	69,81	116			
Turismo	42,87	41,69	97	2,79	0,98	35
Energía	11,94	10,00	84	178,37	126,81	71
<b>TOTAL</b>	<b>572,72</b>	<b>590,03</b>	<b>103</b>	<b>359,20</b>	<b>223,12</b>	<b>62</b>

En cuanto a la ejecución de los recursos totales, esta asciende a 813 millones de euros. Es decir se ha producido un gasto más allá del Presupuesto del Departamento de 223 millones de euros, que revela una ejecución del 62%. La razón de las desviaciones está en todos los casos relacionada con la ejecución de inversiones, más en concreto con infraestructuras físicas. Así, en el caso de la energía está vinculado al proyecto de Centro de Investigación Cooperativa que se va a adjudicar en 2008; en el Eje de Innovación se debe a las inversiones en materia de Parques Tecnológicos motivada por el proyecto de Margen Izquierda todavía en gestación, y en el Eje de Dimensión son las



inversiones en suelo las que experimentan una ejecución inferior a las previsiones. En este punto hay que indicar que no se trata tampoco de los presupuestos de Sprilur, sociedad que ha ejecutado el 96% y el 114% del presupuesto previsto respectivamente para 2006 y 2007; sino en un buen número de sociedades participadas por la misma. Es importante destacar por lo tanto que el menor gasto corresponde básicamente a menor recurso al endeudamiento y a otras fuentes ajena a los presupuestos de la Comunidad Autónoma, ya que en estos se ha desplegado íntegramente todo su potencial al servicio de los objetivos del Plan.

---



## 7.3. Indicadores de los Planes de Acción

A continuación se detallan los indicadores de recursos y de acciones de los Planes de Acción que formaban parte del Cuadro de Mando Integral del Plan. En este cuadro de detalle de indicadores se sigue en lo substancial el esquema original, si bien ello no obsta para que en ocasiones se anoten cambios debidos a incidencias de diverso tipo (disponibilidad, cambios de criterio...) que responden al propio proceso de aprendizaje que entraña el despliegue del Plan.

En el marco de un comentario general, además de lo ya señalado en relación con los presupuestos de determinadas líneas de actuación, como parques y suelo, hay que hacer un apunte de importancia, que tiene que ver con los nuevos programas versus los ya vigentes, en lo que a cumplimiento de previsiones se refiere.

En las actuaciones que responden a programas que cuentan con experiencia de aplicación suficiente se produce una ejecución cercana a las expectativas. En aquellas actuaciones que entrañan novedad, sin embargo, se precisa de un proceso de aprendizaje más intenso, lo que frecuentemente ocasiona desajustes entre la realidad y las expectativas en lo referente a plazo. Hay en efecto áreas, singularmente en el Eje de Innovación en las que ha habido que poner en marcha iniciativas radicalmente nuevas (iniciativa Innova, formación, observatorios...) que se están demostrando exitosas pero que han entrañado mayor dosis de dificultad en su puesta en marcha de la que se pudiera prever en el momento de su formulación.

A parte de lo anterior y en cuanto a criterio general, hay que decir que dentro de la lógica variabilidad que hace que unas veces se superen holgadamente las previsiones y otras queden por debajo, el comportamiento es bueno y que el Cuadro de Mando Integral está desempeñando el papel que le corresponde como instrumento para profundizar en los modelos causales que unen las actuaciones con los resultados y los objetivos intermedios y finales.



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCION: INNOVACION

Miles €	Recursos				Indicadores						
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009	
<b>1. Euskadi innovadora</b>	643	1066	1116	1169	Nº de asistentes a la semana de la ciencia y la tecnología	900	25724	900	35000	950	1.000
Ejecución	349	880			Nº de asistentes a los seminarios y jornadas	500	1383	600	3800	700	800
					Nº de proyectos apoyados	30	30	35	29	40	45
<b>2. Euskadi aprende</b>	627	639	651	663	Nº de convenios firmados con organismos	2		4	3	5	7
Ejecución	676	772			Nº de nuevas actuaciones formativas	7		9		12	12
<b>3.1 Innovación</b>	2399	14	17	19	Nº de empresas participantes en actividades formativas	500	677	2.000	2.412	2.500	2.500
Ejecución	1603	6810			Nº de agentes participantes en actividades formativas	15	-	25	29	35	35
					Nº de diagnósticos de innovación	1.000	-	1.000	279	1.000	1.000
					Nº de empresas que han implementado acciones	700	-	700	77	700	700
<b>3.2 Gestores excelentes</b>	989	1092	1195	1297	Nº de directivos participantes en formación	150		200	135	250	300
Ejecución	330	292			Nº de directivos participantes en coaching y mentoring	300		400		500	600
					Nº de directivos integrados en redes	1.200		1.500		1.600	1.700
<b>4. TIC'S para la competitividad</b>	14316	15452	17574	19460	Nº de actuaciones de análisis y planificación	900	952	900	819	900	900
Ejecución	16143	13215			Nº de implantaciones de TICs en empresas	700	908	700	1057	700	700
					Nº de procesos de relación				7		
					Administración-empresas puestos en marcha	3	3	10	8	20	30



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCION: INNOVACION

Miles €	Recursos				Indicadores						
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009	
<b>5.1 Made in Euskadi</b>	15271	13469	14881	18945	Nº de proyectos de I+D apoyados	310	312	315		325	335
Ejecución	21929	21641			Nº de empresas apoyadas	260	373	270		296	320
					Nº de nuevos productos en desarrollo	30	144	40	50	60	
					Nº de nuevos productos en desarrollo en nuevos sectores intensivos en conocimiento	10		15	20		
					Nº de solicitudes de patentes ligadas a nuevos productos (EPO)	4	9	5	8	25	
					Nº de proyectos en cooperación apoyados	225	245	233	240	10	
					Nº de proyectos puestos en marcha con unidades de I+D empresariales u otros agentes de la red	150	228	160	170	250	
<b>5.2 Observatorios estratégicos</b>	220	620	1021	1522	Informe de Valoración cualitativa del servicio por parte de las empresas (en escala de 1 a 5)			3,5		3,8	4
Ejecución	73	20			Empresas socias de los clusters usuarias habituales del servicio (%)			50	60	70	
<b>6.1 Creación de empresas de base tecnológica</b>	4236	4683	5179	8307	Nº de proyectos apoyados	35	66	40	50	45	45
Ejecución	4196	4915			Nº de empresas apoyadas	45	120	50	60	55	55
					Nº de agentes apoyados	7	19	10	15	12	12
					Nº de empresas en creación	10	31	15	20	18	18



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCION: INNOVACION

Miles €	Recursos				Indicadores						
	2006	2007	2008	2009		2006	Real	2007	Real	2008	2009
<b>6.2 Diversificación y tracción</b>	25339	30027	31009	35638	Nº de estrategias integrales en desarrollo	3		4		5	6
Ejecución	25641	30059			Agencias creadas o en proceso vinculadas a áreas estratégicas	1		2		3	3
					Empresas de sectores tradicionales que han incorporados tecnologías de las áreas estratégicas	5%		10%		20%	30%
<b>7.1 Espacios de agentes de innovación</b>	220	1220	1221	1222	Nº de proyectos individuales de transferencia	150		200		250	300
Ejecución	73	155			Nº proyectos cooperativos/colectivos	15		50		60	70
<b>7.2 Desarrollo de proveedores</b>	2502	2588	2841	3093	Nº de proyectos apoyados	655	475	665	560	685	700
Ejecución	1681	1529			Nº de empresas apoyadas	525	550	555	600	596	640
					Nº de proyectos en cooperación apoyados (ínter empresariales o con otras unidades de la red)	475		492		509	525
<b>7.3. Servicios avanzados</b>	681	3063	3265	3567	Incremento % de facturación del sector de servicios avanzados fuera de Euskadi	5%		7%		9%	10%
Ejecución	227	1044									
<b>8. Investiga en Euskadi</b>	1772	1964	2178	2415	Nº de estancias de graduandos en agentes de la RVCTI	20	6	40	73	40	60
Ejecución	1521	1649			Nº de investigadores con becas de formación especializada y realizando tesis doctorales en empresas	200	348	200	326	200	200



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCIÓN: INNOVACIÓN

Miles €	Recursos				Indicadores					
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009
					Nº de Investigadores formándose a través de estancias en el extranjero	10	19	15	22	20
					Incorporación de Investigadores al Sistema	10	40	30	30	50
<b>9. Conocimiento focalizado</b>	41346	42630	50381	53839	Nº de proyectos de incubación científica (BEST)	5	3	6	3	6
Ejecución	42322	36928			Nº proyectos aprobados SAIOTEK	250	230	275	220	75
					Nº de proyectos apoyados ETORTEK	10	14	10	15	12
					Ámbitos de investigación desarrollados	12	10	12	10	15
<b>10. Euskadi+D+I</b>	12708	15902	16953	19	Nº de proyectos apoyados	345	379	350	379	360
Ejecución	22591	21724			Nº de empresas apoyadas	275	414	280	404	300
					Nº de proyectos en cooperación apoyados (ínter empresariales o con otras unidades de la red)	250	263	259	269	275
<b>11.1 Red Innovanet</b>	1000	1500	1800	2100	Red Innovanet	1	1	1	1	1
Ejecución	271	1067								
<b>11.2 Agencia Vasca de innovación</b>	198	911	938	967	Agencia Vasca de Innovación	1			1	
Ejecución	129	1123			Oficina Vasca de Promoción de Patentes y Trasferencia de Tecnología			1		
					Sistema de Seguimiento implantado			10		1
<b>12. Internacionalización del Sistema</b>	714	716	718	720	Liderazgo de consorcios ERA-NET	1	1	1	1	1
Ejecución	545	637			Presencia en consorcios ERA-NET	5	5	5	12	5



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCION: INNOVACION

Miles €	Recursos				Indicadores						
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009	
					Proyectos internacionales obtenidos por los agentes del SVI en las áreas prioritarias.	80	97	100	95	110	120
					Nº de participantes en redes internacionales	120	158	150	125	170	180
					Nº de empresas que han actuado como coordinadores de proyectos europeos del Programa Marco de IDT	2	3	4	6	8	



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCIÓN: DIMENSIÓN Y GRUPOS

Miles €	Recursos				Indicadores						
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009	
<b>1.1 Extensión de la cultura emprendedora</b>	217	668	669	669	Nº de visitas a la página web	---		10.000	No procede	15.000	20000
Ejecución	357	739			Nº de asistentes a los diferentes foros y seminarios	150	77143	360	128000	360	360
					Impacto de la campaña (realización de una encuesta)	---	No procede	---	No procede	---	---
					% de la población que admite conocerla	---	No procede	---	No procede	---	---
					Imagen o reconocimiento de la figura del emprendedor						
<b>2.1 Fomento del emprendizaje a través de la formación</b>	--	750	650	800	Nº de asistentes a los cursos	70		180	391	200	200
Ejecución		625			Nº de empresas creadas	2		4	6	5	7
<b>3.1 Apoyo integral en el proceso de creación de una empresa</b>	5.503	7.301	8.874	9.947	% de proyectos apoyados que constituyen una empresa	70%	71%	70%	74%	70%	70%
Ejecución	2416	4655			% de empresas consolidadas (a partir de 42 meses de vida) del total de empresas constituidas (tanto para Ekintzaile como para Barnekintzaile)	50%	No disponible (1)	50%	No disponible (1)	50%	50%
<b>4.1 Relevo generacional y crecimiento de la empresa familiar</b>	542	846	947	949	Nº de empresas y empleos mantenidos	5	18	9	50	12	15
Ejecución	129	847				150	909 <sup>(2)</sup>	270	1831 <sup>(2)</sup>	360	450
<b>5.1 Financiación del crecimiento de las PYMES</b>	37.233	40.828	40.943	41.061	Volumen de financiación promovida (M €)	272	346	330	380	382	435
Ejecución	36649	38335			Volumen de capitales riesgo en gestión (M €)	230	202	280	203	330	380
					Nº de empresas financiadas	527	794	555	880	580	600



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCIÓN: DIMENSIÓN Y GRUPOS

Miles €	Recursos				Indicadores					
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009
<b>6.1 Apoyo a la constitución y consolidación de grupos empresariales vascos</b>	6.175	36.175	51.181	51.186	Nº de nuevos grupos constituidos.	2	4	2	8	3
Ejecución	12964	24325			Nº de grupos apoyados en procesos de crecimiento	6	4	7	7	8
<b>7.1 Facilitar el ajuste a la globalización y la cohesión territorial</b>	7.642	8.292	8.301	8.310	Nº de empresas financiadas.	18	47	18	46	18
Ejecución	3575	5190			Nº de empleos consolidados	1.660	2595	1.660	3398	1.660
					Total de recursos aplicados	153	120	153	132	153
<b>8.1 Fomento de la colaboración y alianzas</b>	3.937	4.056	4.177	4.303	% Incremento en el número de proyectos en cooperación respecto al año anterior	5		10		15
Ejecución	3517	3990			% mínimo de número de socios en los clusters respecto al total de empresas del sector	60		65		70
<b>9.1 Fomento de la vocación de expansión internacional en las empresas vascas</b>	86	89	91	93	Nº encuentros con empresas	5	7	5	10	6
Ejecución	95				Nº Participantes encuentros	100	132	100	261	120
					Nº asistentes a jornadas		457		473	450
					Entrevistas Intergune		423		434	450
<b>10.1 Apoyo al desarrollo de personas con perfil internacional</b>	1.704	1.754	1.808	1.863	Nº de personas capacitadas en internacionalización	115	99	115	75	120
Ejecución	1671	1460			Becarios	60	57	60	44	60
					Personas perfil técnico formadas	30	13	30	11	30
					Becarios idiomas emergentes	10	11	10	nd	10
										10



Miles €	Recursos					Indicadores					
	2006	2007	2008	2009		2006	Real	2007	Real	2008	2009
<b>10.2 Potenciación de las capacidades de gestión internacional</b>	762	784	810	842	Nº de empresas participantes en acciones y procesos de capacitación en gestión	70	93	100	137	120	150
Ejecución	804	1596			Nº empresas usuarias método:	30	73	50	112	60	75
					Nº empresas apoyadas:	30	56	50	120	60	75
					Nº guías:	1	--	1	2	1	1
<b>11.1 Apoyo a la iniciación y/o consolidación de la función internacional en la empresa vasca</b>	20.647	16.515	17.354	18.231	Nº proyectos promoción comercial apoyados	350	430	375	324	400	400
Ejecución	22083	14627			Nº plataformas Euskarri creadas	1	1	2	1	2	2
					Nº consorcios creados	5	3	5	7	5	5
					Nº proyectos implantación apoyados	100	140	110	119	115	120
					Nº entidades y proyectos aprobados	23/210	23/201	23/210	22/200	24/215	24/215
					Nº proyectos apoyados por red exterior SPRI	130	200	140	228	150	160
<b>12.1 Fomento de la colaboración y la cooperación en el ámbito internacional</b>	32	32	32	32	Nº de reuniones de comisiones	6	19	6	20	6	6
Ejecución		418									

(1) Aún no existe una muestra significativa de empresas de más de 42 meses desde la implantación de los programas

(2) Aún no existe una muestra significativa de empresas que hayan culminado los procesos de relevo para obtener el dato del empleo mantenido, por lo que se ha consignado el nº de empleos de las empresas apoyadas.



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCION: COMERCIO

Miles €	Recursos				Indicadores					
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009
<b>P1- Plataformas para entornos urbanos de centralidad: Merkaguneak</b>	6.112	6.635	6.834	7.039	Nº de Merkagunes constituidos	3	5	5	42	45
Ejecución real	6.963	6.257			Grado de cobertura de los Merkagune (nº de miembros vs miembros potenciales, comerciales y no comerciales respectivamente)	50%	43%	50%	50%	60%
					% de cabeceras comarcales que han desarrollado Merkagunes	10%	25%	25%	100%	50%
										90%
<b>P2- Distribución territorial: Racionalización y mejora de entornos distributivos</b>	5.244	4.713	4.951	5.065	Nº de municipios acogidos al programa de Zonas desfavorecidas	10	13	12	14	16
Ejecución real	1.711	4.186			Num. De proyectos de dinamización de venta ambulante	20-		20	11	11
					Ayuntamientos vinculados al proceso de logística municipal	--		2	2	3
<b>P3- Plataformas de colaboración interempresarial en la cadena productivo-distributiva Elkarguneak</b>	12.000	12.000	12.000	12.000	Nº de Elkargunes constituidos			1	2	2
Ejecución real	15.868	22.670								2
<b>P4-Colaboración y búsqueda de dimensión empresarial</b>	368	378	389	401	Nº de proyectos de cooperación vertical	--		8		5
Ejecución real	36	201			Nº de Actividades de dinamización para su constitución (entrevistas, reuniones jornadas)	10	12	12	15	12
					Nº de proyectos de cooperación horizontal	3		5	3	5



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCIÓN: COMERCIO

	Miles €	Recursos				Indicadores					
		2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009
<b>P5-Puntos de encuentro para el estímulo de la innovación y la dinamización empresarial círculos de calidad</b>	31	32	33	33	Nº de CC constituidos	1	20	2	24	30	35
Ejecución real	32	41			Nº de empresas miembros	10	290	25	329	420	490
					Nº de actividades de dinamización/ sensibilización desarrolladas	3	20	7	21	25	30
<b>P6-Proceso de mejora competitiva de las organizaciones</b>	4.009	4.129	4.253	4.380	Nº de empresas que inician procesos de certificación de calidad	--		15	274	500	500
Ejecución real	3.915	3.862			Nº de empresas que desarrollan proyectos de modernización tecnológica	850	819	850	862	800	800
					Nº de empresas que realizan proyectos de modernización comercial	300	247	300	348	325	350
					Inversión inducida en la incorporación de nuevas tecnologías	5	6,7	5,1	9,9	5,3	5,5
					Inversión inducida en proyectos de modernización comercial	73	103	75	87,5	77	77
<b>P7-Diseño y formalización del observatorio de la Distribución Comercial</b>	12	<b>355</b>	<b>649</b>	<b>529</b>	-Nº de referencias de conexión externas de la CAPV integradas en el Observatorio (conectividad externa)	--		3		5	5
Ejecución real	12	<b>168</b>			-Nº de operaciones estadísticas, estudios e intervenciones integradas en la función de generación y gestión del conocimiento en la CAPV	--		1		3	3
					-Grado de integración y optimización de los Merkagune, Elkargune y Círculos de Calidad en las dinámicas de trabajo del Observatorio (satisfactorio o alto; perfectible o medio; bajo)	--		Medio	Bajo	Medio	Alto



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCIÓN: COMERCIO

Miles €	Recursos				Indicadores					
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009
<b>P8-Difusión y divulgación de la información y creación y gestión del Conocimiento</b>	1.624	1.656	1.737	1.738	Formalización de un Plan de Comunicación del Departamento que avanza los criterios y líneas generales de trabajo (Sí/En proceso/No)	En proceso	En proceso	En proceso	En proceso	Sí
Ejecución real	1.872	1.942			Nº de actividades de sensibilización, difusión y divulgación de las políticas comerciales desarrolladas: campañas, actos, documentos	1	1	3	3	3
					Grado de coordinación de las actuaciones de otros actores institucionales y sectoriales con el Plan de Comunicación del Departamento (Satisfactorio o alto; Perfectible o medio, Bajo)	Bajo	Bajo	Perce- tible	Perce- tible	Medio Alto
					Formalización de una Biblioteca de Recursos al servicio de agentes institucionales y/o sectoriales (Si/En proceso/No)Número de elementos que lo integran	No	No	En proceso	En proceso	Sí
					Nº de publicaciones realizadas (estudios, colecciones, boletines etc) y tirada o número de ejemplares de las mismas	---		2	2	5
					Desarrollo del proyecto de adecuación de los roles de los ATC(Si/En proceso/No)	En proceso	En proceso	En proceso	En proceso	Sí
<b>P9-Revisión y desarrollo de normativa sectorial</b>	31	32	33	33	Producción legislativa del periodo (nº de leyes, decretos, órdenes)	1	1	1	2	1
Ejecución real	30	28								



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCION: TURISMO

Miles €	Recursos				Indicadores					
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009
<b>1. Favorecer la creación de nuevos productos turísticos</b>	5.453	5.639	5.868	6.085	Nº de proyectos de señalética apoyados conforme al manual de Señalética Turística de la C.A.P.V.	25	16	25	16	25
Ejecución	5.275	5.275			Nº de proyectos de creación de nuevos servicios apoyados	30	34	30	44	30
<b>2. Desarrollo empresarial y fomento de la colaboración interempresarial</b>	473	478	499	530	Volumen de inversiones en mejora de instalaciones y equipamientos (importe de ayudas)	390.000	186.835	390.000	269.409	390.000
Ejecución	188	458			Número de proyectos de inversión apoyados <sup>(1)</sup>	30	34	30	44	30
<b>3. Fortalecer la presencia de Euskadi como destino turístico en sus principales mercados emisores</b>	9.186	10.817	11.497	12.162	Existencia de un Plan de Promoción y comercialización de segmentos	-	-	1	1	1
Ejecución	9.573	10.336			Nº de Programas de marketing de productos y de comercialización en segmentos estratégicos apoyados	90	79	90	85	90
					Nº de acciones promocionales realizadas por tipo (ferias, campañas de comunicación, viajes de familiarización) segmento y mercado	87	83	94	98	94
					Nº de acciones/proyectos de comercialización apoyados en segmentos estratégicos y mercados prioritarios	17	25	20	21	20



## RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCIÓN: TURISMO

Miles €	Recursos				Indicadores						
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009	
<b>4. Innovación y calidad en empresas y destinos turísticos</b>	945	797	877	908	Nº de certificaciones de calidad conseguidas por empresas del sector	25	8	30	14	35	40
Ejecución	838	775			Nº de destinos certificados	-	-	6		6	6
					Nº de oficinas certificadas	3	6	3	7	3	3
					Nº de convenios con asociaciones para el impulso de la calidad <sup>(2)</sup>	5	4	6	4	6	6
					Diseño de una estrategia de I+D+i para el sector turístico vasco	1	1	1	1	1	1
					Puesta en marcha de un organismo integrado en la Red Vasca de Ciencia y Tecnología para la ejecución de la Estrategia (centro de investigación cooperativa)	1	1	1	1	1	1
<b>5. Capital humano y gestión del Conocimiento</b>	641	647	806	798	Nº de agentes públicos y privados, locales y comarcales participantes en los programas de formación del Departamento	25	24	25	12	25	25
Ejecución	472	374			Nº de personas apoyadas en su formación en promoción turística en el exterior	4	3	4	4	4	4
					Nº de estudios e investigaciones desarrollados SVET	8	8	8	9	8	8
<b>6. Gestión turística del territorio</b>	3.759	3.908	4.059	4.212	Volumen de inversión subvencionada en los planes de dinamización turística	2,5	2,6	2,6	2,5	2,7	2,8
Ejecución	3.507	3.857			Volumen de inversión público-privada inducida por los planes de dinamización turística	8	7,7	8,3	9,4	8,6	8,9
					Nº de convenios de adhesión a la red Itourbask	10	9	10	6	10	5
<b>7. Instrumentos y soportes para reforzar la competitividad del turismo</b>	1.027	1.894	2.338	2.432	Nº de expedientes tramitados por tipos de empresas turísticas	1.000	1.004	1.050	1.131	1.100	1.150
Ejecución	897	563			Nº de inspecciones por tipos de empresas turísticas <sup>(3)</sup>	100	288	125	319	350	380
					Nº de reclamaciones <sup>(4)</sup>	1.800	946	1.850	850	900	900
					Nº de expedientes sancionadores	40	61	45	25	50	55
					Normativa desarrollada (Nº de decretos)	-		2		1	-

(1) Nuevo indicador

(2) Modificar el indicativo base que se refiere a nuevos convenios por año por el total de convenios en vigor al año.

(3) incremento de la previsión 2008:350 y 2009:380

(4) adecuación de las previsiones 2008:900 y 2009:900



RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCIÓN: SUELO Y ENERGÍA										
Miles €	Recursos				Indicadores					
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009
<b>1. Coordinación institucional en infraestructuras</b>					Informe de las necesidades de la Industria, Comercio y Servicios en Infraestructuras.	1		1		1
					Informe propuesta de actuaciones logísticas.	1		1		1
					Participación en los procesos de revisión de PTP y PTS que se inicien.	10%		10%		10%
<b>2. Servicios avanzados a las empresas en relación con las infraestructuras</b>					Definición y revisión anual del sistema de oferta.	1		1		1
					Definición y revisión anual del sistema de catalogación de la demanda.	1		1		1
					Difusión de catálogos, folletos y anuncios.	12	12	12	24	12
					Asistencia a ferias especializadas.	2	3	1	3	2
<b>3. Gestión integral del suelo</b>					Superficie de suelo urbanizado.(m <sup>2</sup> )	40.985	70188	35015	35015	114.750
					Superficie Edificada.	21.408	14450	47182	25212	
					Superficie vendida.	21.408	21408	68686	96498	
					TM de tierras recuperadas.	1.894			16.200	
					Número de Instituciones y proveedores de servicios adheridos al protocolo.	10%		25%	35%	50%



### RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCIÓN: SUELO Y ENERGÍA

Miles €	Recursos				Indicadores						
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009	
<b>4. Potenciación de los Parques Tecnológicos como centros de innovación y referencia (*)</b>	29.055	48.624	32.886	31.774	Nº de empresas atraídas.	308	328	333	364	360	390
					Nº de empleo creado.	11.800	11954	12425	12826	13125	13.900
					Índice de ocupación de los Parques.	168,3	152,51	177	172,43	187	205
					Nº de proyectos impulsados.	38	36	40	36	45	50
<b>5. Inversión en sistemas y tecnologías avanzadas en relación con las infraestructuras</b>					Encuesta inicial de satisfacción de la demanda	1		1		1	1
					Grado de satisfacción de la demanda no inferior a 7,5 sobre 10. Contraste anual	1					
<b>6. Simplificación agilización y reducción de costes en los procesos de tramitaciones administrativas y permisos</b>					Porcentaje de Ayuntamiento y proveedores adheridos	25%		35%		65%	85%
					Grado de cumplimiento de los plazos establecidos.	90%		95%		98%	99%
<b>Total Suelo</b>	<b>78.658</b>	<b>111.647</b>	<b>107.307</b>	<b>100.350</b>							
Ejecución	53.485	83.320									



**RECURSOS E INDICADORES DE LOS PLANES DE ACCIÓN: SUELO Y ENERGÍA**

Miles €	Recursos				Indicadores					
	2006	2007	2008	2009	2006	Real	2007	Real	2008	2009
<b>1. Eficiencia energética</b>	22.000	11.681	12.109	12.342	Ahorro energético anual (te/año)	97.500	72100	97.500	97.500	97.500
Ejecución	12.979	13.425			Ahorro energético acumulado sobre año 2000 (tep/año)	585.000	480100	682.500	780.000	877.500
					Suministro eléctrico con cogeneración (%)	12'4	11	12'8	13'2	13'6
<b>2. Energías renovables</b>	11.100	21.400	13.100	13.400	Suministro eléctrico por renovables (%)	5%	3,6	7%	9%	12%
Ejecución	11.680	11.200			Aprovechamiento mediante energías renovables (tep)	385.500	336000	504.000	622.400	800.100
<b>3. Infraestructuras energéticas</b>	11.340	11.614	13.169	9.925	Potencia instalada en Ciclos combinados (MW)	2080	2080	2080	2080	2080
Ejecución	3.646	4.447			Participación gas natural en demanda energía primaria (%)	45%	41,3	46%	46%	47%
<b>4. Investigación y desarrollo en materia energética</b>	Incluido en Innovación	Incluido en Innovación	Incluido en Innovación	Incluido en Innovación	Nº proyectos en cooperación agentes tecnológicos-empresas	-		1	1	1
					Incremento Nº investigadores en I+D energía	-		10%	25%	35%
Mejora del medio ambiente					Indice de emisión de Gases Efecto invernadero (s/1990)					15+ -2010