



# Plan de Industrialización 2014-2016

---

**EUSKADI  BASQUE COUNTRY**

<b>1. Bloque I: Bases de partida .....</b>	<b>2</b>
1.1. Razones y oportunidades del Plan .....	2
1.2. Metodología de elaboración del Plan .....	5
1.3. Contexto político y normativo de referencia.....	7
1.3.1. Contexto internacional – Unión Europea .....	7
1.3.2. El contexto vasco .....	11
1.3.3. Evaluación del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 .....	15
1.4. Coyuntura económica e industrial de Euskadi.....	18
1.4.1. Marco de análisis .....	18
1.4.2. Claves del entorno económico e industrial internacional .....	19
1.4.3. Diagnóstico de coyuntura industrial de Euskadi .....	24
1.4.4. Retos para la competitividad de la industria vasca .....	33
<b>2. Bloque II: Estrategia de Industrialización 2014-2016 .....</b>	<b>36</b>
2.1. Principios del Plan .....	36
2.2. Alcance del Plan .....	37
2.3. Objetivos y principios estratégicos del Plan .....	38
2.4. Ejes estratégicos y líneas de actuación.....	39
2.4.1. Financiación y reestructuración de PYME .....	40
2.4.2. Impulso de proyectos industriales estratégicos .....	41
2.4.3. Consolidación de la industria avanzada .....	42
2.4.4. Generación de un contexto industrial y energético competitivo .....	45
2.4.5. Apuesta por las personas .....	46
2.5. Aspectos económicos y presupuestarios.....	47
<b>3. Bloque III: Gobernanza del Plan .....</b>	<b>49</b>
3.1. Modelo de gestión y coordinación del Plan.....	49
3.1.1. Liderazgo del Plan .....	49
3.1.2. Relación y coordinación interdepartamental .....	49
3.1.3. Coordinación interinstitucional .....	50
3.1.4. Participación de agentes económicos y sociales relevantes .....	51
3.2. Sistema de seguimiento y evaluación .....	52
3.2.1. Dinámica de seguimiento .....	52
3.2.2. Cuadro de mando estratégico .....	53
<b>4. Anexos .....</b>	<b>54</b>
4.1. Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica “EUSKADI 2020” .....	54
4.2. Síntesis de Planes asociados al Plan de Industrialización 2014-2016 .....	55
4.2.1. Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016 .....	55
4.2.2. Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015 .....	55
4.2.3. Plan de Internacionalización empresarial de Euskadi 2014-2016 (Estrategia Basque Country) .....	57
4.2.4. Otros planes relacionados .....	58
4.3. Bibliografía .....	59
4.3.1. Bases de datos .....	59
4.3.2. Informes .....	59

## 1. Bloque I: Bases de partida

### 1.1. Razones y oportunidades del Plan

El Gobierno Vasco afronta la X Legislatura 2013-2016 con la ilusión por liderar una Euskadi dinámica, moderna, cohesionada y definitivamente en Paz. Con ese fin asume en su Programa de Gobierno 3 Compromisos básicos ante la Sociedad Vasca: con las Personas, por la Paz y la Convivencia, y por un Nuevo Estatus Político para Euskadi.

El Compromiso por las Personas es un compromiso por el Crecimiento Sostenible y el Desarrollo Humano. Conscientes de la difícil coyuntura en la que nos encontramos, afrontamos el reto de superar una de las peores crisis económicas de los últimos 30 años desde nuestros principios y valores, convencidos de que saldremos adelante reforzados. Vamos a trabajar por construir una Euskadi de Personas, apostando por la defensa del empleo y la reactivación económica, sin dejar de avanzar en nuestro sistema social y de bienestar.

#### Ejes y ámbitos de actuación que desarrollan el Compromiso con las Personas en el Programa de Gobierno de la X Legislatura 2013-2016



Fuente: Lehendakaritzza

**El Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica “Euskadi 2020”** es la respuesta del Gobierno a los compromisos con el empleo y la reactivación económica. Se trata de un programa aglutinador que se constituye como una estrategia de País, que se desarrolla y concreta en 2 bloques: **El Plan de Reactivación de empleo** y la **Estrategia 4i para la Reactivación Económica**.

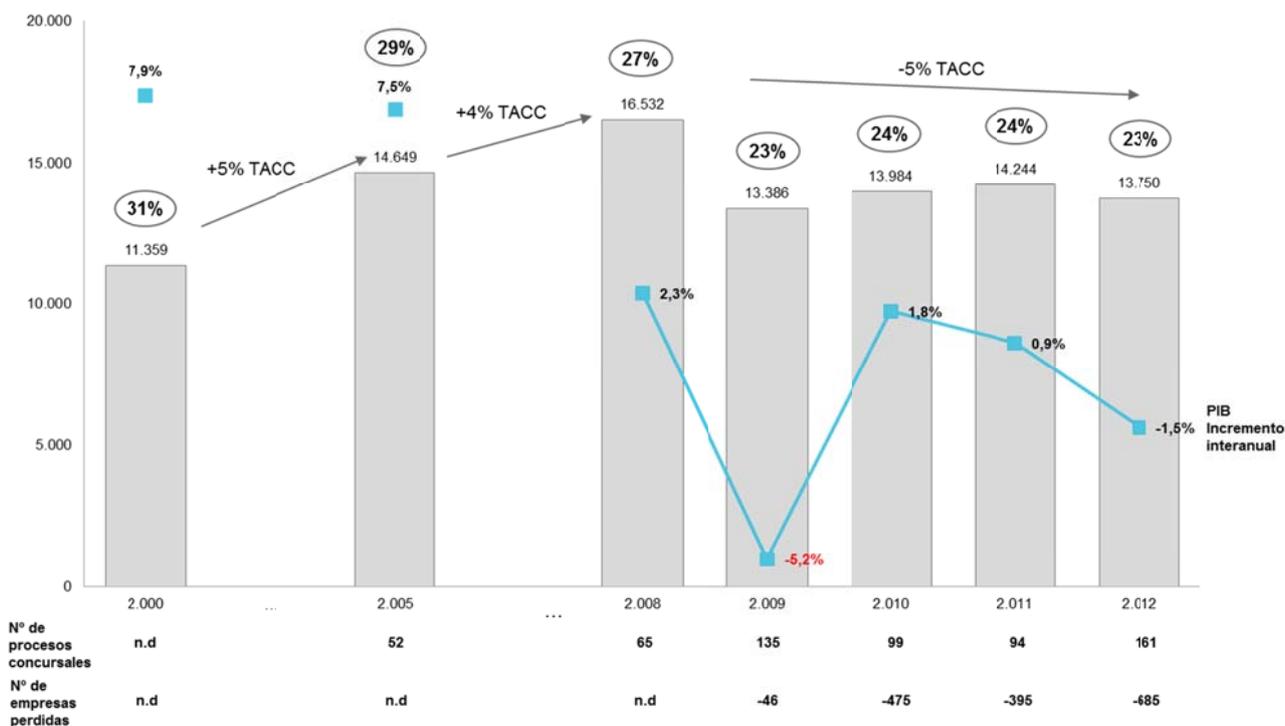
La Estrategia 4i configura la apuesta integral por dar aliento a nuestro tejido empresarial debilitado tras 5 años de crisis, y por acompañarle en el proceso de adaptación a un entorno competitivo global en evolución permanente. No partimos de cero, creemos en los rasgos esenciales de un modelo socio-económico propio que nos ha permitido superar momentos de profunda crisis en el pasado. Un “Modelo Euskadi” que hoy queremos actualizar y optimizar para afrontar los retos globales, apoyándonos en las capacidades de nuestro autogobierno.

Por ello, con la Estrategia 4i nos responsabilizamos de nuestro futuro reforzando nuestras políticas de promoción económica en torno a 4 factores competitivos clave: **Innovación**, como fuente de generación de conocimiento y de transformación del mismo en valor económico y social; **Industrialización**, basada en la recuperación del espíritu industrial y el decidido apoyo a la economía productiva inteligente como motor de desarrollo; **Internacionalización**, como la mejor garantía para diversificar los riesgos y mejorar la competitividad global de las empresas vascas, e **Inversión**, como palanca de competitividad para el impulso a I+D+i, la generación y transferencia de tecnología y conocimiento, y el desarrollo de infraestructuras y proyectos estratégicos.

El presente **Plan de Industrialización 2014-2016 liderado por el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad**<sup>1</sup> es el instrumento del Gobierno para el apoyo a la industria vasca. Se trata de un Plan Estratégico del Gobierno que se plantea como respuesta necesaria a la compleja realidad de un sector fundamental en nuestra economía, en base a una serie de elementos principales:

- Euskadi es un país con historia y presente industrial, y creemos que nuestro futuro también pasa por la **Industria**, como base del proceso de generación de riqueza y bienestar. La industria no solo contribuye al 23% de nuestro VAB (2012), sino que tiene un efecto de arrastre fundamental sobre otras actividades de la economía (cada empleo industrial genera entre 2 y 5 nuevos empleos en otros segmentos de la economía) y concentra la mayoría de nuestra exportación e inversión en I+D. Como refleja el gráfico, el peso de la industria en la economía vasca sufrió un retroceso importante en 2009 pero mantiene desde entonces un comportamiento destacado si lo situamos en el marco de un proceso generalizado de deslocalización de la actividad industrial a países de bajo coste, de creciente participación de países emergentes en la economía industrial y de una crisis económica con un enorme impacto en la actividad industrial. En 2012, la industria vasca generaba 13.750M€ de VAB, reunía a 12.571 empresas (8% del total) y empleaba a 174.461 (23% del total) personas mostrando, en todo caso, **signos de agotamiento por la crisis**, como refleja el número de EREs y de empresas perdidas.

**Evolución del Valor Añadido Bruto (VAB) de la industria vasca y su peso sobre VAB total 2000-2012**  
M€



Fuente: Eustat

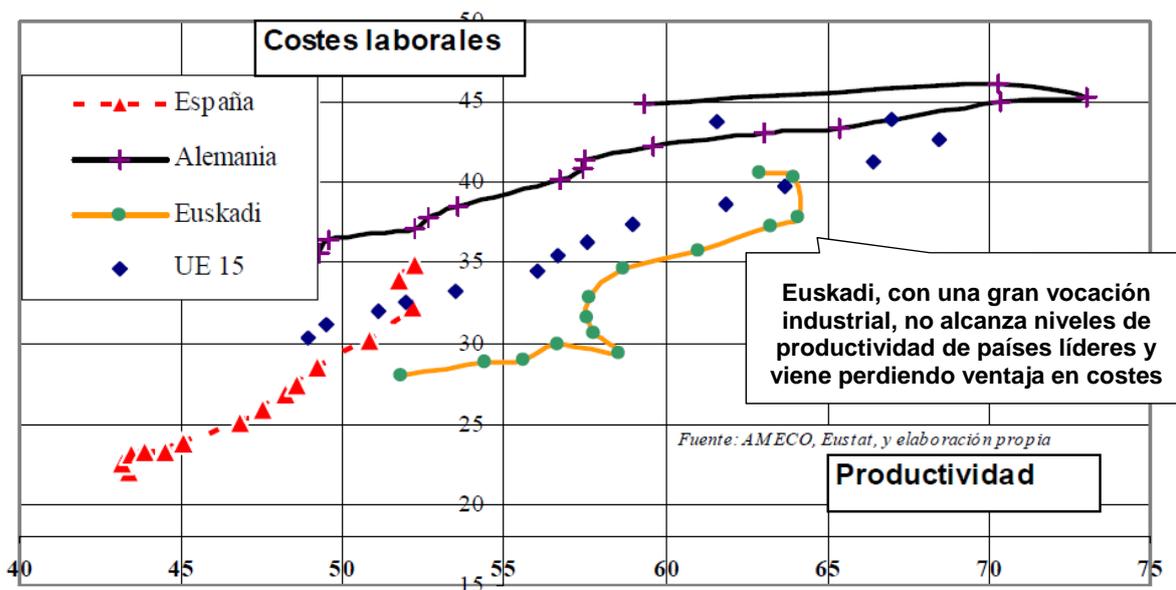
- **Nuestras empresas industriales necesitan apoyo para superar una crisis que se prolonga ya 5 años.** Necesitan financiación suficiente y en condiciones competitivas ante la restricción de crédito. Necesitan superar las relaciones laborales basadas en el conflicto para pasar a proyectos generados a partir del compromiso compartido entre personas. Necesitan superar el modelo de valor basado en “fabricar bien” para integrar eficazmente en sus procesos de negocio innovación, tecnología, automatización, robótica, internet, diseño, servicio y marketing-venta. Necesitan espacios y herramientas de colaboración, como los clústeres, para multiplicar capacidades de innovación, comercialización, etc. Necesitan nuevas herramientas y marcos de

<sup>1</sup> Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, en adelante **DDEC**

actuación para abordar su inserción en el mercado global. Necesitan apoyo para paliar el efecto negativo de la nueva regulación eléctrica.

En definitiva, éstas y otras necesidades acuciantes a corto plazo dejan claro que **nuestras empresas necesitan ser más competitivas desarrollando estrategias avanzadas de alto valor añadido.**

**Evolución de costes laborales nominales y productividad por ocupado en Industria 1995-2009 en Euskadi, España, Alemania y UE 15**  
Base 2005 m€



Fuente: Alberto Alberdi, "Ikertetak Ekonomiaz I" Dirección de Economía y Planificación del Departamento de Hacienda y Finanzas

- **Existe un espacio de competitividad para la industria en Occidente.** No toda la industria se desplaza a países de bajo coste. Los países que mejor están superando los efectos de la crisis han apostado por la mejora de la competitividad de sus empresas industriales y construyen su presente a partir de sólidos sectores productivos. La nueva Estrategia Europa 2020 establece el liderazgo industrial como una de las líneas de actuación prioritarias para los países y regiones miembros y desde el Gobierno Vasco queremos **ayudar a la industria vasca a encontrar su espacio competitivo en la economía global**, promoviendo políticas enfocadas a la creación de valor y empleo en Euskadi como base de nuestro desarrollo futuro a nivel económico y social.
- En Euskadi necesitamos un **liderazgo eficaz, responsable y riguroso en la gestión, enmarcada por la limitación de recursos** y apostar por políticas públicas enfocadas a los retos estratégicos a los que nos enfrentamos como país. Como Gobierno queremos poner en marcha estrategias que aborden de forma integral pero diferenciada nuestras prioridades, para poder realizar eficazmente su planificación, ejecución, seguimiento y evaluación. Deseamos recuperar el espíritu transformador de nuestras primeras políticas industriales y su enfoque a la resolución de retos concretos y la **creación de sólidas bases para una nueva etapa de crecimiento.**

El Plan de Industrialización 2014-2016 no es el primer esfuerzo de apoyo al tejido industrial y promoción económica de este Gobierno. Desde el inicio de la Legislatura venimos trabajando en **la planificación estratégica** en este ámbito como marco de las acciones y planes operativos a desarrollar a lo largo de la legislatura. En este sentido, el DDEC ha llevado a cabo un completo ejercicio de planificación estratégica y operativa de las políticas, programas y herramientas bajo su responsabilidad plasmado en el **Plan de Actuación 2013-2016 DDEC** como herramienta interna de gestión participativa y transversal, y que sirve como uno de los principales insumos del presente Plan de Industrialización.

En concreto, para hacer frente a las consecuencias económicas y sociales de la crisis, **en 2013 se han desplegado entre otros, sendos Planes de choque de Apoyo a la Industria y de Reactivación del Empleo** que han movilizado más de 1.000M€.

Desde un punto de vista normativo, este Plan de Industrialización responde al artículo 20 de la Ley 8/2004 de 12 de Noviembre de Industria de la Comunidad Autónoma de Euskadi, que establece que *“el Departamento competente en materia de industria elaborará planes estratégicos, de carácter interinstitucional, en cuya elaboración participarán todos los agentes sociales y económicos implicados. Estos planes versarán sobre los diagnósticos, los principios, los objetivos, las políticas, los instrumentos, la financiación y la evaluación de las políticas industriales previstas en esta ley. Se remitirán al Parlamento para su debate, y se realizará una evaluación periódica de su grado de ejecución”*.

## 1.2. Metodología de elaboración del Plan

El Plan de Industrialización 2014-2016 ha sido elaborado por la **Viceconsejería de Industria DDEC en colaboración con SPRI y el Ente Vasco de la Energía**, siguiendo un **proceso sistemático de análisis, reflexión y contraste de las claves estratégicas y operativas del desarrollo competitivo de la industria vasca**, y contando con la participación de los principales agentes relevantes en este ámbito. Tenemos la certeza de que los planes estratégicos de gobierno aumentan su eficacia cuando se diseñan a partir del **esfuerzo de reflexión y análisis compartido de los diferentes agentes implicados en su ámbito**.

A continuación se presentan los principales **elementos** o piezas que conforman el Plan, descritos desde el punto de vista de la metodología empleada en su elaboración:

- **Bases de partida:** el bloque de contenidos relacionado con el contexto político y normativo de referencia a nivel local, estatal y europeo ha sido elaborado a partir del análisis de los planes, leyes y documentos que enmarcan el Plan de Industrialización. El capítulo relacionado con la coyuntura económica e industrial de Euskadi ha sido elaborado considerando los estudios, informes y estadísticas de coyuntura más recientes elaborados por el Departamento de Hacienda y Finanzas, DDEC y Eustat.
- **Definición de objetivos, ejes estratégicos y acciones:** la definición del cuerpo estratégico del Plan de Industrialización 2014-2016 ha sido desarrollado por la Viceconsejería de Industria de DDEC, SPRI y el Ente Vasco de la Energía, como máximos responsables del diseño, planificación, ejecución y evaluación de las principales políticas de promoción de la Industrialización empresarial. La Estrategia ha contado con la contribución continuada del **Departamento de Hacienda y Finanzas**, como corresponsable de instrumentos de financiación articulados en el Plan.
- **Gobernanza del Plan:** completado el esqueleto estratégico, desde la Viceconsejería de Industria de DDEC se han definido los mecanismos de gestión del Plan, partiendo de los aprendizajes en la materia del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013, el apalancamiento en los mecanismos de gestión ya existentes y los definidos en el Plan de Actuación 2013-2016 DDEC, y las recomendaciones en la materia de la Dirección de Coordinación de Lehendakaritza (evaluación de Líneas Estratégicas y Económicas Básicas).

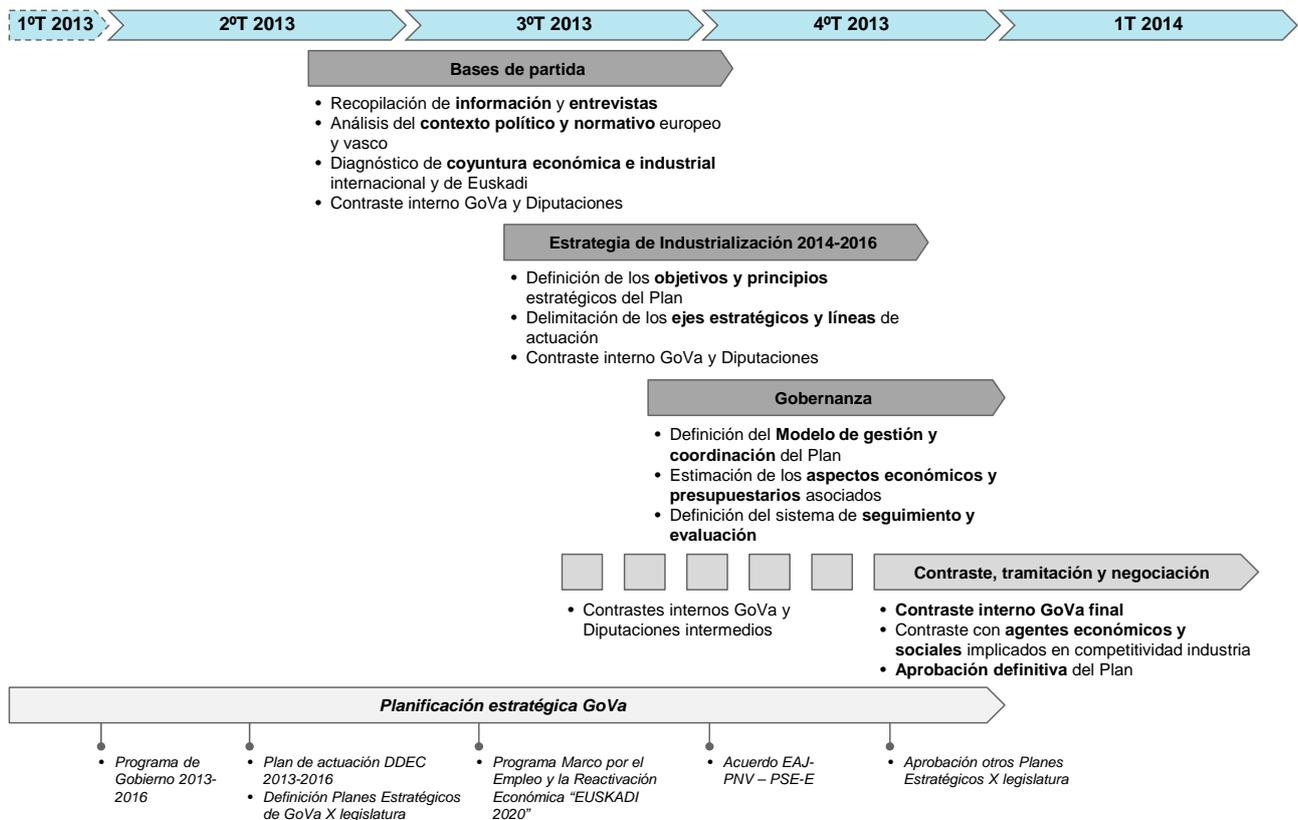
El Plan de Industrialización ha sido contrastado, enmendado y validado por los principales agentes facilitadores a nivel institucional y sectorial, público y privado, con el doble fin de lograr una **visión consensuada de las prioridades, objetivos y ejes estratégicos**, y avanzar, por responsabilidad institucional, en la **materialización de sinergias** en un ámbito en el que proliferan iniciativas de los diferentes agentes señalados. A continuación se presentan los principales agentes que han contribuido al Plan en sus distintas fases:

- Diputaciones Forales, como agentes clave en este ámbito, con las que se ha mantenido diálogo permanente y concertación institucional a lo largo del proceso
- Otras áreas de Gobierno Vasco con acciones relacionadas con la industrialización (DDEC: Dirección de Tecnología, Dirección de Emprendimiento, Innovación y Sociedad de la Información, Dirección de Internacionalización; Lehendakaritza; Departamento de Empleo y Políticas Sociales; Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura; Departamento de Medio Ambiente y Política Territorial), con las que se ha llegado a acuerdos en los ámbitos relevantes para el Plan de Industrialización (acuerdos sobre actuaciones a impulsar y mecanismos de coordinación), y que han revisado y validado sucesivos borradores del Plan

- Agentes activos en el apoyo a la economía productiva, que han revisado y validado el borrador final del Plan. En concreto, Asociaciones Empresariales, Organizaciones Sindicales, Cámaras de Comercio y EUEDEL.
- Contraste económico-social, a través de la revisión del Plan por parte del Consejo Económico y Social Vasco.

Completado su proceso de elaboración y contraste, el Plan de Industrialización 2014-2016 inicia su **proceso de tramitación y negociación**, con su aprobación en Consejo de Gobierno y la posterior tramitación y discusión en el Parlamento Vasco, al objeto de que el Plan cuente con el máximo apoyo político y el clima de consenso necesarios para garantizar la eficacia de la implantación de las acciones previstas.

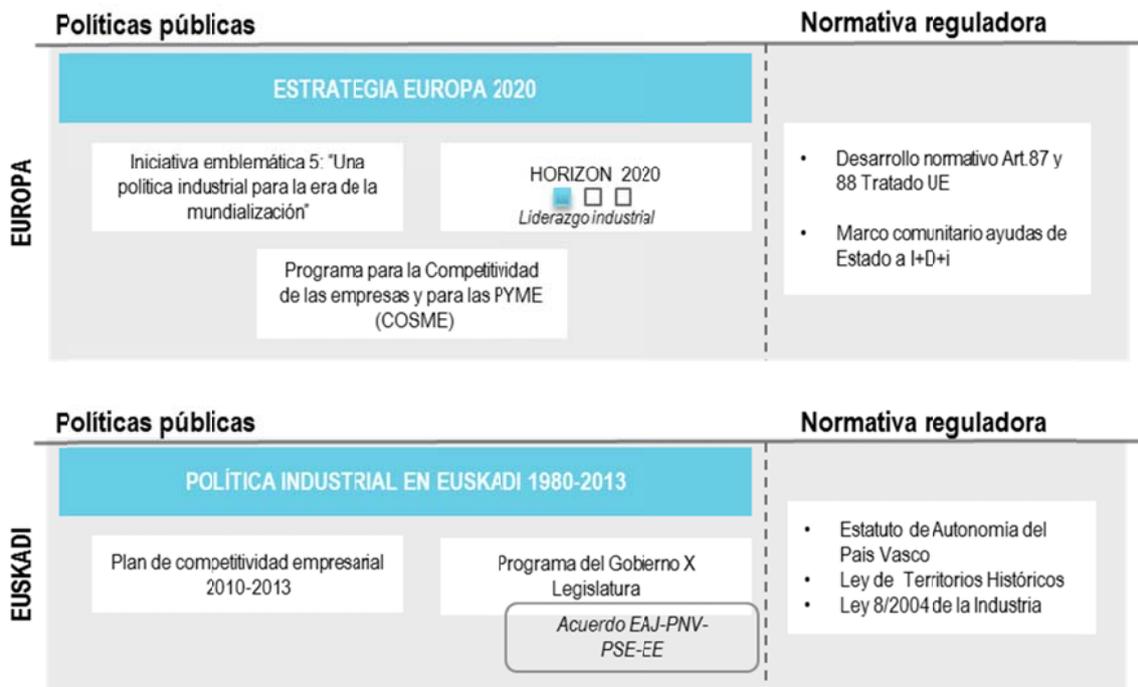
### Resumen temporal de la metodología de elaboración del Plan de Industrialización 2014-2016 y los principales contrastes a los que ha sido sometido



### 1.3. Contexto político y normativo de referencia

El Plan de Industrialización 2014-2016 se enmarca en un contexto político-normativo internacional y regional que determina las prioridades, contenidos y herramientas de acción definidas en el mismo.

#### Resumen de marco político y normativa del Plan de Industrialización 2014-2016



#### 1.3.1. Contexto internacional – Unión Europea

##### Comisión Europea: Estrategia Europa 2020

En junio de 2010, el Consejo Europeo adoptó la **Estrategia Europa 2020 con el fin de estimular un crecimiento inteligente, sostenible e integrador**. La estrategia detalla los objetivos principales de la UE para la investigación y la innovación, el cambio climático y la energía, el empleo, la educación y la reducción de la pobreza para 2020, que han de traducirse en objetivos nacionales.

Las directrices integradas de la estrategia Europa 2020 y sus siete iniciativas emblemáticas trazan con mayor detalle el camino hacia un crecimiento sostenible y generador de empleo, estableciendo el **liderazgo industrial como uno de las líneas de actuación prioritarias para los países y regiones miembros**.

Tal y como afirma el Vicepresidente de la Comisión Europea, y responsable de Industria y Emprendimiento, Antonio Tajani: "La industria está en el corazón de Europa, y resulta indispensable para encontrar soluciones a los retos de nuestra sociedad, hoy y en el futuro. Europa necesita a la industria y la industria necesita a Europa. Tenemos que aprovechar todo el potencial del mercado único, sus 500 millones de consumidores y sus 20 millones de empresarios".

La iniciativa emblemática de la Estrategia Europa 2020 "Una política industrial para la era de la mundialización" señala que **la industria y, especialmente, las PYME se han visto afectadas por la crisis económica**, por lo que todos los sectores se enfrentan a los desafíos de la globalización y a ajustes en sus procesos de producción a una economía donde las emisiones de carbono están limitadas. El impacto de estos desafíos varía de un sector a otro. Algunos tendrán que "reinventarse" y en cambio, para otros sectores, estos retos presentarán nuevas oportunidades de negocio.

La Comisión Europea trabaja en estrecha colaboración con los agentes de los distintos sectores (empresas, sindicatos, académicos, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de consumidores) con el fin de establecer **un marco para una política industrial moderna**. Se aboga por un "renacimiento industrial" para que la UE pueda crecer y crear empleo. Dicha política apoyará la iniciativa empresarial, orientará y ayudará a la industria a afrontar estos nuevos retos, promoverá la competitividad de las industrias de servicios primarios y manufactureros de Europa y por último ayudará a aprovechar las oportunidades de la globalización y de la economía verde. El marco abordará todos los elementos de la cadena de valor, cada vez más internacional, desde el acceso a las materias

primas hasta el servicio post-venta. Se plantean medidas para modernizar la industria europea mediante inversiones en innovación, nuevas tecnologías, cualificaciones y acceso a la financiación, que se verán aceleradas por la utilización de fondos europeos específicos. Además, la Comisión Europea propone el establecimiento de condiciones más propicias para las empresas mediante la simplificación de la normativa europea y la facilitación del acceso a los mercados exteriores.

Según esta iniciativa, la Comisión Europea trabajará, entre otras, en las siguientes líneas:

- Establecer una **política industrial que cree un entorno adecuado para mantener y desarrollar una fuerte base industrial competitiva y diversificada** en Europa, así como el apoyo en la transición de los sectores manufactureros hacia una mejora energética.
- Desarrollar un **enfoque horizontal de la política industrial** con la combinación de diferentes herramientas legislativas como por ejemplo la regulación "inteligente", la contratación pública modernizada, las normas de competencia y la fijación de normas.
- Mejorar el **entorno empresarial, especialmente para las PYME**, mediante la reducción de los costos de transacción para hacer negocios en Europa, el fomento de las agrupaciones empresariales y la mejora en los accesos a la financiación.
- Promover la **reestructuración de los sectores en crisis hacia actividades con perspectivas de futuro**, a través de un despliegue rápido de las habilidades en los sectores y mercados emergentes con alto crecimiento y apoyo a las ayudas estatales de la Unión Europea y/o al Fondo de Adaptación a la Globalización.
- Promover las **tecnologías y los métodos de producción que reduzcan el uso de recursos naturales**, y aumentar la inversión en recursos naturales existentes de la UE.
- Promover la **internacionalización de las PYME**.
- Revisar las regulaciones para apoyar la **transición de los sectores servicios y manufactureros hacia un estadio avanzado de mayor eficiencia en recursos**, incluyendo un reciclaje más eficaz, para mejorar la forma en que el establecimiento de normas europeas e internacionales para la competitividad a largo plazo de la industria Europea. Esto incluye la promoción de la comercialización y la asimilación de las tecnologías facilitadoras esenciales.
- Renovar la estrategia de la UE para promover la **Responsabilidad Social Corporativa** como un elemento fundamental para garantizar el largo plazo y la confianza del consumidor.

A nivel nacional, los Estados miembros deberán:

- **Mejorar el entorno empresarial, especialmente para las PYME innovadoras**, por ejemplo a través de políticas de compra pública como incentivo a la innovación;
- Mejorar las condiciones para la aplicación de la **propiedad intelectual**;
- **Reducir la carga administrativa** de las empresas, y mejorar la calidad de la legislación comercial;
- Trabajar en estrecha **colaboración con los agentes de los distintos sectores** (empresas, sindicatos, académicos, organizaciones no gubernamentales, las organizaciones de consumidores) para identificar los cuellos de botella y desarrollar un análisis compartido sobre cómo mantener una fuerte base industrial y un fuerte conocimiento y poner a la UE en una posición de liderazgo en cuanto a desarrollo global sostenible.

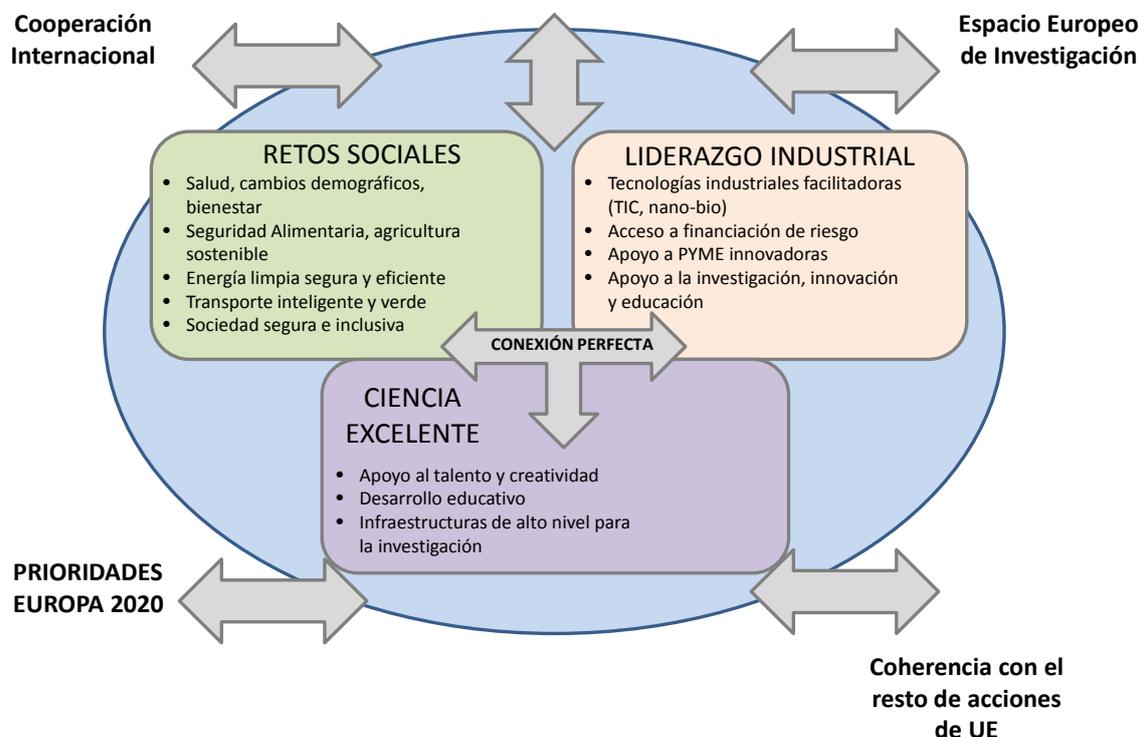
A continuación se presentan algunos de los **principales programas e iniciativas de la Comisión Europea con mayor impacto en la consecución del objetivo de liderazgo industrial** que se plantea en el marco de la estrategia Europa 2020. Dichas iniciativas son:

- Programa HORIZON 2020 para la financiación de I+D
- Programa COSME de fomento de la competitividad de las empresas y las PYME

### Comisión Europea: HORIZON 2020

El programa Horizon 2020 es un programa de financiación de I+D de la Unión Europea para el periodo 2014-2020. Sustituye los anteriores Programas de Marco de I+D y de Innovación y Competitividad. Horizon 2020 respaldará la aplicación de la estrategia Europa 2020 y el resto de las políticas de la Unión. El programa contará con el apoyo del Centro Común de Investigación (JRC) y el instituto Europeo de Innovación y Tecnología (EIT).

### Alcance y ámbitos de actuación del programa HORIZON 2020



Fuente: Comisión Europea, European Research and Innovation office

Para cada uno de sus tres ámbitos de actuación, el Programa Horizon 2020 plantea una serie de iniciativas:

1. **Liderazgo industrial:** Acelerar el desarrollo de las tecnologías e innovaciones que sustentarán las empresas del futuro y ayudar a las PYME innovadoras en su expansión para convertirse en líderes mundiales.
  - Liderazgo en tecnologías industriales y de capacitación, con un apoyo específico a las TIC, nanotecnología, los materiales avanzados, la biotecnología, la fabricación y procesamiento avanzado, etc. y a la combinación de dichas tecnologías facilitadoras;
  - Apoyo a PYME innovadoras realizando inversiones importantes en tecnologías industriales clave;
  - Acceso a financiación de riesgo
2. **Ciencia excelente:** Reforzar y ampliar la excelencia de la base científica de la Unión, así como a consolidar el Espacio Europeo de Investigación para hacer el sistema de investigación e innovación de la Unión más atractivo a nivel mundial.
  - Apoyo al talento y la creatividad a nivel individual y empresarial.
  - Mejora del marco académico en términos de investigación.
  - Asegurar que Europa esté dotada de infraestructuras para la investigación de alto nivel.
3. **Reto social:** Estimular los esfuerzos de investigación e innovación necesarios para alcanzar los objetivos políticos de la Unión.
  - Apoyo en retos ligados a la salud, cambios demográficos y bienestar
  - Fomento a la seguridad Alimentaria, agricultura sostenible y al bioeconomía
  - Energía segura, limpia y eficiente

- Transporte inteligente y “verde”
- Medidas para la protección del medio ambiente, eficiencia en recursos y materias primas
- Apoyo a una sociedad segura y adaptada a los cambios sociales

### Comisión Europea: Programa COSME

La propuesta de la Comisión Europea del Programa COSME, aprobado por reglamento (UE) nº 1287/2013 del parlamento europeo y del consejo de 11 de diciembre de 2013, busca fomentar la **competitividad empresarial de PYME, nuevos empresarios y organizaciones empresariales**. El programa proporcionará un mejor acceso a la financiación, ofrecerá servicios de apoyo a negocios y promocionará la iniciativa empresarial.

Sujeto a la aprobación por el Consejo y el Parlamento Europeo, el Programa se desarrollará desde 2014 hasta 2020 con un presupuesto previsto de 2.522 millones € de los cuales 1.400 millones se asignarán a instrumentos financieros.

El programa contiene las siguientes líneas de actuación:

1. Mejorar el **acceso a la financiación para las PYME mediante instrumentos financieros especializados** durante las diferentes fases del ciclo de vida de la empresa. La comisión pone a disposición de las empresas dos instrumentos de financiación:
  - Instrumentos de capital para el crecimiento que se centrarán en fondos que ofrezcan financiación de capital-riesgo a empresas en fase de expansión y crecimiento.
  - Instrumentos de garantías de préstamo. que cubrirán préstamos de hasta 150.000 EUR para todo tipo de PYME.

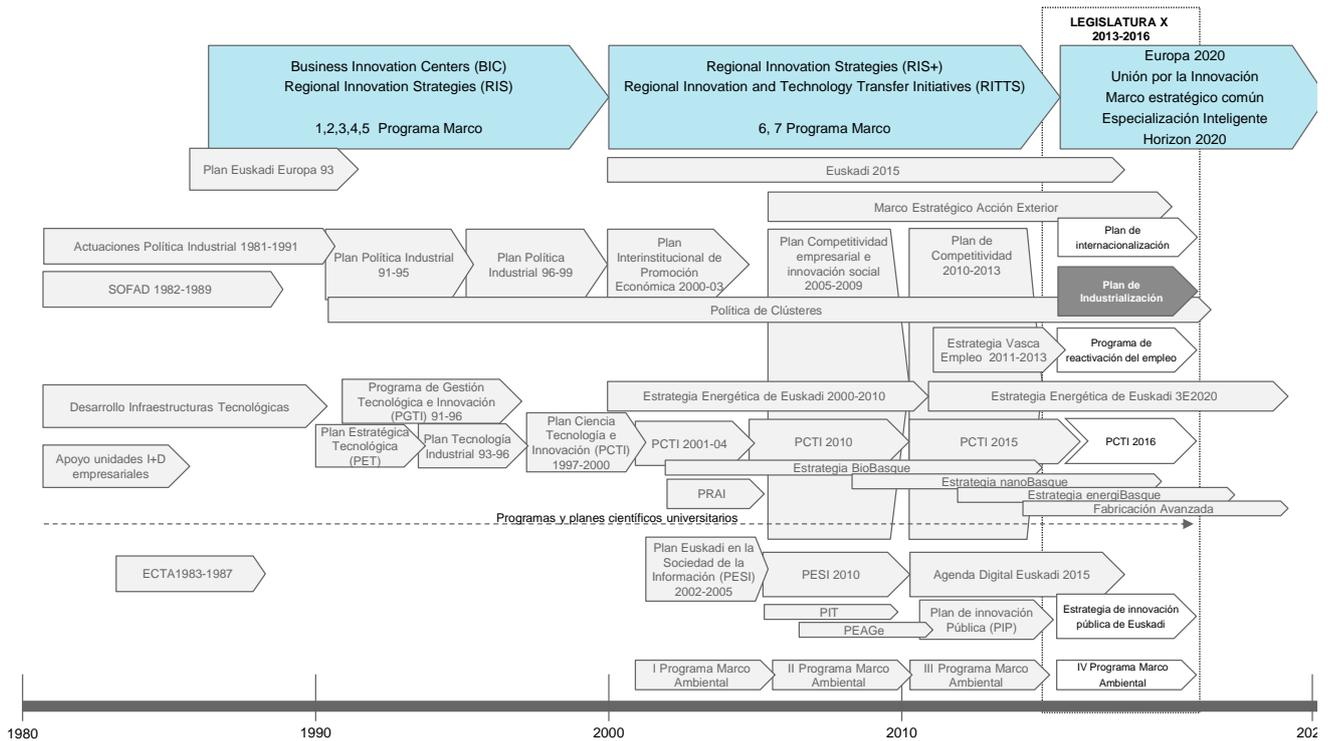
Ambos instrumentos serán gestionados por el Fondo Europeo de Inversiones en cooperación con las instituciones financieras en los diferentes Estados miembros.
2. Mejorar el **acceso a los mercados** tanto a nivel de la unión como a escala mundial a través de las siguientes acciones:
  - Apoyar a la red Enterprise Europe Network que actúa como centro de servicios a las empresas para fomentar la colaboración con socios locales.
  - Fomentar el acceso de las PYME al mercado único a través de acciones de información y de concienciación.
  - Respalda la cooperación industrial internacional para reducir las diferencias en los marcos normativos y empresariales entre la Unión Europea y sus principales socios comerciales.
3. Apoyar y fomentar el **Emprendimiento** a través de una amplia gama de acciones específicas organizadas anualmente a nivel Europeo. Las actividades tendrán como objetivo:
  - Simplificar los procedimientos administrativos.
  - Generar contenidos educativos.
  - Desarrollar habilidades y actitudes emprendedoras (especialmente entre nuevos emprendedores, jóvenes y mujeres).
4. Mejorar las **condiciones del marco para favorecer la competitividad y sostenibilidad** de las empresas de la Unión en particular las PYME. El objetivo es aumentar la eficiencia, la coherencia y la congruencia de las políticas que promuevan la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de las empresas Europeas. Pueden destacarse las siguientes acciones:
  - Medidas destinadas a mejorar el diseño, la aplicación y la evaluación de las políticas que afecten a la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de las empresas.
  - Medidas destinadas a fomentar la cooperación en el diseño de las políticas y el intercambio de buenas prácticas.
  - Apoyo al desarrollo de políticas de PYME para mejorar su acceso a los programas y las medidas establecidas.

### 1.3.2. El contexto vasco

#### La política industrial en Euskadi

En los últimos 35 años la economía vasca se ha transformado y modernizado profundamente. Esta transformación se debe a diferentes factores institucionales y económicos, pero en cualquier caso, el carácter eminentemente industrial de nuestra economía ha hecho de la **Política Industrial el eje vertebrador de las actuaciones del Gobierno Vasco en materia de competitividad**. El desarrollo y creación de nuevos clústeres, los programas de internacionalización de las empresas, los incentivos a la inversión y a la mejora de la calidad así como el apoyo al desarrollo tecnológico y la innovación promovidos por el Gobierno Vasco han estado ligados desde su inicio a la consecución y sostenimiento de un tejido industrial competitivo.

#### Marco de políticas industriales, de promoción económica y de competitividad promovidas desde Gobierno Vasco 1980-2013.



Fuente: SPRI

En los años 80, la apuesta de modernización de la economía vasca permitió la diversificación económica, **evitando ser tan vulnerables a crisis sectoriales**, y a su vez impulsó la tecnificación y generación de valor de nuestras empresas, la incorporación de personas cualificadas y un imparable proceso de internacionalización.

En los años 90, marcada por el proceso de integración europeo y el consiguiente foco geográfico en **Europa**, uno de los elementos más relevantes fue sin duda el inicio de la **política de desarrollo y apoyo de clústeres** liderada por el Gobierno Vasco y basada en la colaboración público-privada. Esta apuesta por la consolidación de la cooperación interempresarial se ha mantenido a lo largo del tiempo, favoreciendo un marco de apoyo estable a la generación, constitución y desarrollo de diferentes clústeres. Como resultado, Euskadi cuenta hoy en día con una serie de clústeres industriales potentes, claves en los procesos de internacionalización de nuestras empresas. Estos clústeres, fruto de la cooperación público-privada, favorecen proyectos de colaboración en distintos ámbitos (investigación, internacionalización, etc.) dentro de la propia cadena de valor sectorial y entre clústeres, generando un interesante entramado relacional en la industria vasca. Destacan así los clústeres de Automoción (Acicae), Aeronáutica (Hegan), Máquina Herramienta (AFM), Energía, Naval, Industria Portuaria (Uniport), Transporte y Logística (TIL-ITS), Medio Ambiente (Aclima), Papel (clústerpapel), Hogar (Acede), Tecnologías Electrónicas y de la Información (Gaia) o el Audiovisual (EIKEN).

Además, el progresivo avance de la globalización, intensificado a partir del nuevo siglo, se ha traducido en desarrollo de un completo conjunto de políticas y recursos de **apoyo a la internacionalización** que, unidas a los esfuerzos de las Cámaras de Comercio, vienen acompañando a las empresas industriales vascas en la necesaria búsqueda de su lugar en el mundo.

Por último, cabe remarcar que en todo este tiempo la **política industrial desarrollada ha tenido en la fabricación un elemento nuclear** para garantizar el crecimiento sostenido y el empleo en nuestro país. Buena prueba de ello son las

**capacidades científico-tecnológicas** generadas en fabricación avanzada (entendida como las actividades relacionadas con la fabricación intensiva en conocimiento).

En resumen, podemos afirmar que a lo largo de las últimas décadas han sido múltiples los esfuerzos desarrollados en Euskadi en materia de política industrial y que, en la actualidad, dichos esfuerzos se ven multiplicados y estructurados por una serie de políticas y programas orientados a superar la crisis y reforzar la competitividad de la industria vasca, entre los que se encuentra el nuevo Plan de Industrialización 2014-2016.

En el momento actual en el que se define este nuevo Plan de Industrialización, y a partir de la experiencia de la política industrial vasca de las últimas décadas, se obtienen una **serie de lecciones ya aprendidas**, como que:

- A pesar del contexto que vivimos, el Plan no debe estar marcado tan sólo por la coyuntura de crisis, y debe plantear una **visión de “la industria que queremos a futuro en Euskadi”**, de acuerdo con los retos globales que encaramos. Somos conscientes de las acuciantes necesidades de las empresas en el corto plazo para hacer frente a la crisis, pero no podemos renunciar a continuar definiendo estrategias de largo plazo que orienten la competitividad sostenible de nuestro tejido industrial.
- Dicho contexto impone la obligación de **impulsar una política industrial “pegada” a las necesidades del tejido empresarial**, cuya implantación se base en la recuperación del papel protagonista de SPRI como principal instrumento público al servicio del tejido industrial a la hora de apoyar, impulsar y contribuir a la mejora competitiva de la empresa vasca.
- La mejora de los niveles de la competitividad en nuestro tejido empresarial no se basa en agentes o acciones aisladas, sino por una masa crítica de medidas y agentes coordinados. Sin embargo, resulta imprescindible la **segmentación y focalización de políticas y esfuerzos**, en línea con la apuesta que Euskadi viene realizando por diseñar una nueva arquitectura del sector público institucional, basada en el redimensionamiento, la racionalización del uso de recursos, y la reordenación y focalización de esfuerzos y agentes.

En esta X Legislatura, el **debate sobre la industria vasca está más vivo que nunca**. Dadas las circunstancias actuales y la necesidad de afrontar con éxito la salida de la crisis, Euskadi debe apostar por la recuperación de su espíritu industrial y un decidido apoyo a la economía productiva. Pero **¿cuál es el modelo de industria competitiva que deseamos?, ¿qué elementos lo componen?, ¿qué debemos hacer los distintos agentes institucionales, económicos y sociales para mejorar la competitividad industrial?**

Tratando de dar respuesta a estas preguntas, este Plan de Industrialización 2014-2016 presenta las claves de presente y futuro de nuestra industria y define los ámbitos de actuación prioritarios para el apoyo a su competitividad, planificando el despliegue de las políticas públicas de promoción económica del Gobierno.

### Programa de Gobierno de la X Legislatura

El programa de gobierno para la X Legislatura establece **tres compromisos: el Empleo y las Personas, la Paz y la Convivencia, y un nuevo Estatus Político para Euskadi**. El compromiso con el empleo y la reactivación económica supone, en palabras del Lehendakari, “...impulsar nuestra economía, nuestras empresas, lograr que sean más competitivas. Recuperando nuestro modelo de política industrial, sustentado en los Clústeres, en la economía productiva.”

En este sentido, el Programa de Gobierno plantea (a través del sub eje 1.2) la apuesta por **un modelo industrial propio como base fundamental para el desarrollo económico y la competitividad futura de Euskadi**. Dentro del Eje 1 “Crecimiento Sostenible”, sub eje 1.2. “Apuesta por el emprendimiento y la economía productiva”, el Programa de Gobierno establece entre otros los siguientes objetivos e iniciativas:

Objetivos	Iniciativas
1. Recuperación de un modelo propio de Competitividad y política industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperar un <b>modelo propio de competitividad y de política industrial</b> sustentado en la economía productiva, a través de un Plan de Reactivación Económica que defina y articule de forma integrada las estrategias de inversión pública en infraestructuras, de industrialización, de innovación y de internacionalización, con la participación de las Diputaciones Forales y de los agentes económicos y sociales implicados.</li> <li>Intensificar la introducción y utilización de <b>nuevas tecnologías</b> en áreas estratégicas e identificar oportunidades que generen nuevas iniciativas empresariales en sectores intensivos en conocimiento.</li> <li>Desarrollar <b>políticas de competitividad</b> orientadas a la mejora de la productividad y la creación de empleo, así como la extensión de alianzas y un dimensionamiento empresarial que permita afrontar una competitividad global.</li> <li>Apoyar a las empresas en su <b>modernización e intensificación de tecnologías</b> y procesos productivos cada vez más maduros o, que acometan investigación y desarrollo de nuevos productos, sistemas o procesos.</li> <li>Reforzar las empresas tractoras de Euskadi, a partir de su capacidad para impulsar la <b>globalización de la economía vasca</b> y de dinamizar la cadena de proveedores.</li> <li>Apoyar el mantenimiento de las empresas vascas y de sus <b>centros de decisión</b> en el territorio.</li> </ul>
2. Apoyar y acompañar a las PYME en el camino de la recuperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar el acceso de las PYME y Cooperativas a la financiación, a través del <b>Fondo de financiación</b> para el circulante de PYME y Autónomos, que se acuerde con entidades financieras.</li> <li>Promover un <b>Programa de apoyo integral a PYME</b> dirigido, entre otros, a propiciar el relevo generacional, a acometer líneas de producción innovadoras, nuevas contrataciones, al reforzamiento de las habilidades directivas de las personas de estas organizaciones y a promover, conjuntamente con las Haciendas Forales, la mejora de su fiscalidad.</li> <li>Impulsar políticas de <b>cooperación y colaboración</b> empresarial para que las PYME alcancen un tamaño y dimensión óptima, que garantice su entrada en procesos de investigación, innovación e internacionalización, de una manera más regular e integral.</li> </ul>
3. Relanzamiento de la Política de clústeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relanzar la <b>estrategia de clústeres</b> centrada en responder a las necesidades de formación, desarrollo tecnológico, internacionalización y de cooperación.</li> <li>Adecuar la política de clusterización estableciendo <b>prioridades y nuevos sistemas de financiación</b> con mayor implicación empresarial.</li> </ul>
4. Desarrollar instrumentos de financiación para nuevos proyectos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar y desarrollar nuevas líneas de <b>apoyo a la financiación</b> de empresas de nueva creación, entre otras, las referidas a las inversiones realizadas (Gauzatu), avales para atender necesidades financieras, la participación en proyectos empresariales (Ekarpen), las ayudas a la puesta en marcha durante el primer año, o el acceso a instalaciones físicas y a dependencias.</li> <li>Aumentar la disponibilidad de <b>Capital Riesgo y Capital Semilla</b> a disposición de las nuevas empresas vascas.</li> </ul>
5. Impulsar el crecimiento y la creación de empleo a través de la colaboración público-privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar <b>programas específicos</b> que integren la política industrial, la promoción económica y la formación continua.</li> <li>Configurar desde la <b>SPRI</b> un órgano operativo y de coordinación institucional, que integre a los responsables de las áreas del Gobierno implicadas en los sectores productivos, las Diputaciones Forales, Cámaras de Comercio, Agencias de Desarrollo y resto de agentes activos en materia de política industrial.</li> </ul>
6. Una política industrial activa en la atracción de inversiones generadoras de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar una imagen de País atractivo para la <b>implantación de inversiones</b>, sobre la base de nuestras fortalezas y señas de identidad.</li> <li>Desarrollar, en colaboración con el resto de instituciones vascas, un <b>marco normativo</b> que incentive la implantación de inversiones y que atraiga el asentamiento de empresas con capacidad para complementar nuestro actual tejido productivo, generar valor y crear empleo.</li> </ul>
7. Impulsar la creación de nuevas actividades empresariales en el seno de las empresas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Impulsar la cooperación</b> entre empresas tractoras y empresas proveedoras para fomentar la creación de nuevas empresas.</li> <li>Potenciar la <b>capacidad de intraemprendimiento</b> de las empresas vascas orientada a la generación y desarrollo de nuevos proyectos empresariales.</li> <li>Promover la captación de <b>empresas y personas emprendedoras</b> del ámbito internacional para facilitar su implantación en Euskadi.</li> </ul>
8. Impulsar la diversificación en sectores emergentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar el desarrollo de <b>sectores económicos emergentes</b> (“Offshore”, redes eléctricas inteligentes y almacenamiento de energía, gas natural para usos en el transporte y la electricidad en automoción, entre otros), así como los que puedan implicar un efecto tractor de la actividad económica e industrial de Euskadi.</li> <li>Apoyar la <b>diversificación industrial y empresarial</b> en sectores en crecimiento, tales como: servicios de asesoramiento, servicios comerciales y financieros avanzados, eco-tecnologías y economía verde, desarrollo urbano inteligente (“smart cities”), servicios on line e iniciativas innovadoras en el sector primario.</li> </ul>
9. Una política industrial que apoye la internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar los <b>programas e incentivos de apoyo</b> a la internacionalización en sus distintas vertientes: exportación, implantación comercial y establecimiento de centros productivos.</li> <li>Apoyar la cooperación inter-empresarial como estrategia de acceso a los mercados globales.</li> </ul>
10. Desarrollar la marca Euskadi – Basque Country y su aplicación industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar la <b>marca Euskadi-Basque Country</b>, como elemento de identificación de los productos y servicios vascos en mercados exteriores.</li> <li>Propiciar para el desarrollo de la marca “Euskadi-Basque Country”, un <b>proceso participativo</b> con el tejido industrial y con las demás Instituciones Vascas.</li> </ul>
11. Impulsar una cultura emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la <b>cultura emprendedora</b> en los diferentes niveles educativos y formativos, dirigida a las personas jóvenes y al profesorado.</li> </ul>

En la tabla se presentan en color oscuro los objetivos e iniciativas que quedan dentro del alcance principal del Plan de Industrialización, y en blanco aquellos otros objetivos e iniciativas que, si bien igualmente impactan de forma directa sobre la competitividad de las empresas industriales, no están recogidos en detalle en el Plan de Industrialización, al encontrarse desarrollados y detallados en otros Planes de Gobierno, interinstitucionales y departamentales.

### Acuerdo EAJ-PNV y PSE-EE (PSOE)

Dentro del acuerdo suscrito el pasado 16 de Septiembre de 2013 por los partidos políticos EAJ-PNV y PSE-EE(PSOE) para conseguir una Euskadi más moderna, solidaria, sostenible y competitiva, se establece un acuerdo específico para el impulso a la economía productiva y la creación de empleo, a través del **Plan para la Reactivación Económica y el Empleo**.

Se trata de un plan global que orienta los esfuerzos del Gobierno Vasco (a través de la Estrategia 4i y los planes estratégicos de Gobierno relacionados), las Diputaciones y los Ayuntamientos y que contiene, entre otras, las siguientes líneas de actuación:

- a) Propuesta específica de Empleo **dirigida a los parados de larga duración y a los jóvenes sin experiencia laboral**, con ayudas a la contratación de estos colectivos y con especial incidencia en las comarcas con más tasa de desempleo.
- b) Programa de **Estímulo Empresarial para asegurar financiación**, a través de avales, a las empresas con proyectos solventes que creen empleo en Euskadi, que impulsen contratos de exportación o estén en fase de abordar proyectos de inversión de alto valor añadido en I+D+i.
- c) Impulso anticíclico a la **investigación y al desarrollo** para poder competir por el valor añadido que crea el conocimiento. Porque el crecimiento de nuestro sector económico (imprescindible para crear empleo) sólo podrá realizarse sobre la base de un mayor conocimiento aplicado al sector productivo, lo que nos permitirá exportar compitiendo con otros mercados.
- d) Plan Interinstitucional territorializado de **inversiones en infraestructuras** generales estratégicas generadoras de empleo (transporte, vivienda, científicas, medio ambiente, etc.) dando continuidad a iniciativas previstas anteriormente.
- e) Establecimiento de un **"Fondo Euskadi"** para dotar de capital a nuevas iniciativas empresariales, con un tratamiento fiscal específico.
- f) Proseguir, al menos con la misma dotación económica, con la potenciación específica y particular de los **programa RENOVE** en aquellas parcelas de actividad económica y comercial que resulten particularmente afectadas por la crisis económica o por otras políticas públicas prioritarias (maquinaria, eficiencia energética en viviendas, etc.) con el fin de ayudar al mantenimiento y fomento de la actividad de los sectores industriales y comerciales de la Comunidad Autónoma.
- g) Impulso por parte del Gobierno Vasco de las iniciativas necesarias, al objeto de que patronal y sindicatos alcancen acuerdos sobre la **negociación colectiva** en Euskadi.

Como medidas concretas destacan:

- a) Desarrollo de una **estrategia de impulso al sector industrial** que contenga, además de la promoción de la internacionalización, el desarrollo de proyectos empresariales de carácter estratégico para Euskadi, bien por su dimensión o por el efecto tractor sobre la economía y el tejido de las PYME de su entorno.
- b) Apoyo a la **innovación, especialmente en el ámbito tecnológico y empresarial**, como fuente de mejora de la competitividad de Euskadi, lo que redundará en una reactivación económica que favorezca y garantice empleos estables y de calidad. Se considerará específicamente, la colaboración en la puesta en marcha de infraestructuras (no inmuebles) de apoyo a desarrollos tecnológicos ligados directamente a iniciativas empresariales.
- c) Fomento de las **inversiones públicas**, como instrumento favorecedor de la generación de empleo y la reactivación económica. En este tipo de inversiones, se consideran de forma específica, aquellas dirigidas a mejorar la competitividad del sector agroalimentario, por su carácter tractor y generador de empleo.

Al conjunto de medidas para la Reactivación Económica y Empleo, se destinará para los años 2014, 2015 y 2016, además de los recursos ya previstos en los presupuestos de 2013, el 50% de los recursos que se obtengan de la reforma fiscal y lucha contra el fraude previstos en este acuerdo.

Este acuerdo fija **las líneas de actuación básicas y la estabilidad presupuestaria necesaria** a lo largo de la presente legislatura para el despliegue de las estrategias y programas que ayuden a Euskadi a recuperar la senda de la competitividad. Se prevé que el desarrollo y actualización del acuerdo se lleve a cabo a través de tres mecanismos (recogidos en el apartado 3.3. Sistemas de seguimiento y evaluación):

- Dinámica parlamentaria. Las actividades del Parlamento, y en especial las desarrolladas en las Comisiones de Desarrollo económico y competitividad y de Hacienda y Presupuestos, permitirán realizar el seguimiento de las acciones previstas en el Plan y su contraste con los acuerdos EAJ-PNV - PSE-EE. En este sentido, se prevé la realización de una sesión específica anual de la Comisión de Desarrollo económico y competitividad sobre el presente Plan.

- Acuerdos del Consejo Vasco de Finanzas y, en su caso, otros Consejos Interinstitucionales (Consejo Vasco de Promoción Económica y Oficina de Inversiones Estratégicas). Será el encargado de coordinar la reforma fiscal y lucha contra el fraude, tomando la decisión última sobre la asignación de recursos adicionales al Plan de Industrialización 2014-2016 en base al Plan para la Reactivación Económica y el Empleo acordado entre los partidos.
- Negociación y aprobación de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Euskadi. Anualmente se someterá a negociación y aprobación la asignación presupuestaria al Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, incluyendo la asignación correspondiente al desarrollo del Plan de Industrialización.

### 1.3.3. Evaluación del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

Desde un punto de vista de planificación estratégica, este Plan de Industrialización tiene como antecedente inmediato en el seno del Gobierno Vasco, el Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 (PCE 2010-2013), que tenía como objetivo apoyar el crecimiento económico basado en la producción sostenible de bienes y servicios de alto valor añadido.

El concepto de competitividad se ha construido a lo largo del tiempo y ha evolucionado según cambiaban los retos. La política desarrollada desde el Gobierno ha puesto énfasis en diferentes aspectos: en los 80 en la modernización tecnológica, en los 90 en las interrelaciones del sistema, y a partir del año 2000 en el conocimiento y la innovación en su sentido más amplio.

El objetivo principal del PCE 2010-2013 era **promover la transformación competitiva de Euskadi en la economía global del conocimiento** a través del aumento de la capacidad innovadora “abierta”, la potenciación de las interrelaciones intersectoriales, de conocimiento y territoriales, el desarrollo de nuevas actividades de futuro y la internacionalización de la economía vasca.

Transcurrido el periodo de vigencia del PCE 2010-13 es momento de abordar el proceso de su revisión, realizando una valoración de los logros y limitaciones del mismo. Para ello se ha elaborado una evaluación estructurada en dos bloques:

#### Cuadro de mando del PCE 2010-2013:

El nivel de cumplimiento de los objetivos que se trazaron en el PCE debe ser analizado en función de los Ejes de Actuación establecidos, de acuerdo con los últimos datos disponibles.

#### **Eje de Economía Abierta**

ECONOMÍA ABIERTA	Nivel 2009	Nivel 2010	Variación 2009/2010 (%)	Meta 2010	Grado de cumplimiento en 2010 (%)	Nivel 2012	Meta 2012	Grado de cumplimiento en 2012 (%)
Grado de apertura (X+M)/PIB (%)	42,2	49,8	18,1	41,6	119,7	54,9	61,5	89,3
Exportaciones/PIB (%)	23,2	26,7	15,1	23,4	113,9	31,7	33,7	94,1
Exportaciones BRICs/PIB (%)	1,2	1,8	46,3	1,7	106,0	2,0	8,9	22,6
Inversión extranjera en Euskadi sobre PIB %	1,2	0,4	-66,1	0,6	62,5	0,7	2,1	30,8
Inversión de Euskadi en el exterior sobre el PIB%	2,2	3,0	38,4	1,9	157,4	1,2	2,5	48,0

En el periodo de vigencia del PCE, se ha producido una evolución positiva de algunos de los principales indicadores que miden el grado de internacionalización de la economía vasca (grado de apertura y exportaciones, fundamentalmente), a pesar de que los niveles alcanzados en el año 2012 fueran inferiores a los esperados.

En el resto de indicadores, los niveles alcanzados en 2012 se sitúan muy lejos de las expectativas planteadas. A futuro se identifica por ejemplo la necesidad de aumentar el volumen de inversión extranjera realizada por Euskadi en el exterior, que se redujo un 60% en 2012 respecto a 2010.

**Eje de Economía Innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada**

<b>ECONOMÍA INNOVADORA, EEMPREDEDORA Y TECNOLÓGICAMENTE AVANZADA</b>	<b>Nivel 2009</b>	<b>Nivel 2010</b>	<b>Variación 2009/2010 (%)</b>	<b>Meta 2010</b>	<b>Grado de cumplimiento en 2010 (%)</b>	<b>Nivel 2012</b>	<b>Meta 2012</b>	<b>Grado de cumplimiento en 2012 (%)</b>
Patentes solicitadas por millón de habitantes	95,2	85,3	-10,4	92,5	92,2	84,5	102,5	82,4
Total Gasto I+D (% PIB)	2,0	2,1	5,1	2,0	106,1	2,1	2,1	101,9
Total Gasto I+D en empresas (% PIB)	1,5	1,6	6,0	1,5	103,9	1,6	1,6	100,0
Gasto en I+D por investigador (miles de €)	123,3	122,8	-0,4	129,0	95,2	116,6	139,2	83,8
Saldo neto de creación de empresas	-2.600	-10.939	-321	0	0	-6.600	3.490	-189
Saldo neto de creación de empleo	-35.971	-8.978	75	11.777	0	-29.019	24.430	-119
Peso de la población con educación superior (% población 25-64)	54,5	56,4	3,5	43,9	128,5	46,6	45,7	102,1

En el contexto de una economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada, los niveles de los indicadores se han mantenido prácticamente estables desde 2009. La apuesta de Euskadi por un desarrollo económico e industrial más competitivo se refleja en la inversión sostenida en actividades de I+D. Así, el gasto en I+D se situó en 2012 en 2,12% del PIB, en línea con UE15 (2,03%), pero lejos de los países nórdicos, Japón o Israel, que se acercan al 4%.

En materia educativa, el peso de la población con educación superior (% población 25-64) sigue por encima de los niveles esperados en 2012, ratificando a Euskadi como una de las regiones europeas con una mayor presencia de personas con educación superior, especialmente terciaria.

En el lado negativo, el saldo neto de creación de empresas y en especial la evolución del de empleo siguen siendo preocupantes. Aunque se observa una menor desaparición de empresas, persiste una elevada destrucción de empleo, lo que explica y justifica los planes de choque en la materia realizados por el Gobierno Vasco desde el inicio de legislatura.

**Eje de Economía Sostenible**

<b>ECONOMÍA SOSTENIBLE</b>	<b>Nivel 2009</b>	<b>Nivel 2010</b>	<b>Variación 2009/2010 (%)</b>	<b>Meta 2010</b>	<b>Grado de cumplimiento en 2010 (%)</b>	<b>Nivel 2012</b>	<b>Meta 2012</b>	<b>Grado de cumplimiento en 2012 (%)</b>
Índice de Desarrollo Humano	1,0	0,9	-6,7	1,0	93,4	0,9*	1,0	93,4
PIB per cápita (€)	29.683	30.358	2,3	31.206	97,3	29.460	33.679,0	87,5
PIB por ocupado (€)	65.672	67.508	2,8	70.770	95,4	72.191	76.378,0	94,5
Productividad por ocupado (UE27=100)	132,4	130,9	-1,1	133,3	98,2	128,5	136,3	94,3
Esperanza de vida al nacer	82,3	82,4	0,1	82,3	100,1	82,4*	82,9	99,4
Intensidad energética	141,0	136,0	-3,5	140,0	97,1	107,8**	135,9	79,3

(\*) Últimos datos registrados en 2010 (\*\*) Datos 2011

Euskadi muestra signos de estancamiento en los indicadores de sostenibilidad. Si bien los niveles de partida y actuales son elevados, la evolución de la mayoría de indicadores es ligeramente negativa.

Así, Euskadi sigue manteniendo niveles de PIB per cápita elevados, a pesar de su ligero retroceso en los últimos años. En la misma línea, la productividad por empleado también se ha reducido, aunque sigue estando 30 puntos porcentuales por encima de la media de UE 27.

### Aportaciones del Foro de Competitividad

De forma adicional al cuadro de mando de indicadores de competitividad presentado para cada uno de los ejes, los agentes institucionales, económicos y sociales participantes en el Foro de Competitividad (espacio de reflexión y evaluación creado en el marco del PCE 2010-2013) contribuyeron al proceso de evaluación del Plan. Durante la reunión del Foro de Competitividad celebrada en el Parque Tecnológico de Álava en Abril de 2012, un centenar de representantes de la economía vasca evaluaron el desarrollo del Plan de Competitividad 2010-2013, ofreciendo como resultado la identificación de una serie de áreas de mejora en las políticas públicas enfocadas a la promoción de la competitividad de Euskadi, tales como:

- Apoyar a las PYME para reforzar su competitividad, a través de la innovación y la internacionalización.
- Impulsar nuevas medidas en materia de financiación, especialmente de PYME.
- Revitalizar la colaboración público-privada.
- Abrir la innovación a otros aspectos no tecnológicos como los servicios y los procesos, y la gestión, incluyendo el marketing y las ventas, modelo de negocio, etc.
- Atender a la dimensión óptima de las empresas para apoyar sus proyectos de internacionalización o innovación.
- Continuar con el acompañamiento a la I+D.
- Apoyar a la propiedad intelectual, sobre todo en lo relacionado con las patentes.

### Aprendizajes y lecciones derivados

A la luz de la evaluación realizada del PCE 2010-2013, algunos de los principales aprendizajes cara a la planificación estratégica en el seno del Gobierno Vasco serían:

- La necesidad de hacer un **énfasis especial en la industria** como motor de generación de un marco competitivo favorable para la economía vasca.
- La obligación de **reforzar la concertación política e institucional a todos los niveles**, como uno de los elementos vertebradores del modelo socio-económico propio que ha permitido al País Vasco recorrer un camino de creación de ventaja competitiva observable en las últimas décadas.
- La oportunidad de establecer **enfoques de planificación estratégica “bottom-up”** en materia de competitividad y sus diferentes palancas (industrialización, innovación, internacionalización, etc.). Como muestra debemos mencionar el proceso de análisis y reflexión interno desarrollado a lo largo del primer semestre de 2013 en el seno del nuevo Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, con participación de más de 75 personas y con especial énfasis en la gestión del conocimiento residente en los equipos técnicos del Gobierno Vasco.
- La necesidad de seguir impulsando **espacios y foros de reflexión multiagente** (en línea con el Foro de Competitividad) que, partiendo de un diagnóstico sólido y sosegado del camino recorrido y situación actual de nuestra economía en cada momento, centren su mirada en el largo plazo y definan una visión compartida sobre qué sociedad y qué economía queremos que sea Euskadi en el futuro, y estrategias focalizadas para construir esa visión de país.
- La necesidad de establecer una **gobernanza clara de las políticas públicas que evite el “canibalismo” institucional** y que se sustente sobre **mecanismos de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y ajuste de dichas políticas**, en línea con la mejora constante dinámica metodológica emprendida en los últimos Planes de Competitividad de Gobierno, entre otros.

## 1.4. Coyuntura económica e industrial de Euskadi

### 1.4.1. Marco de análisis

El Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad ha llevado a cabo una reflexión sobre la situación del sector industrial vasco que sirve como referencia para la planificación de políticas recogidas en este Plan de Industrialización 2014-2016. Los análisis se han centrado en identificar tendencias y cambios de la economía global con impacto sobre nuestra industria y comprender mejor los factores de diferenciación y de desventaja competitiva de nuestro tejido industrial. El contraste de estas reflexiones ha llevado a la definición de **nueve retos prioritarios a los que se intenta dar respuesta con el Plan y con otras iniciativas estratégicas de promoción económica del Gobierno.**

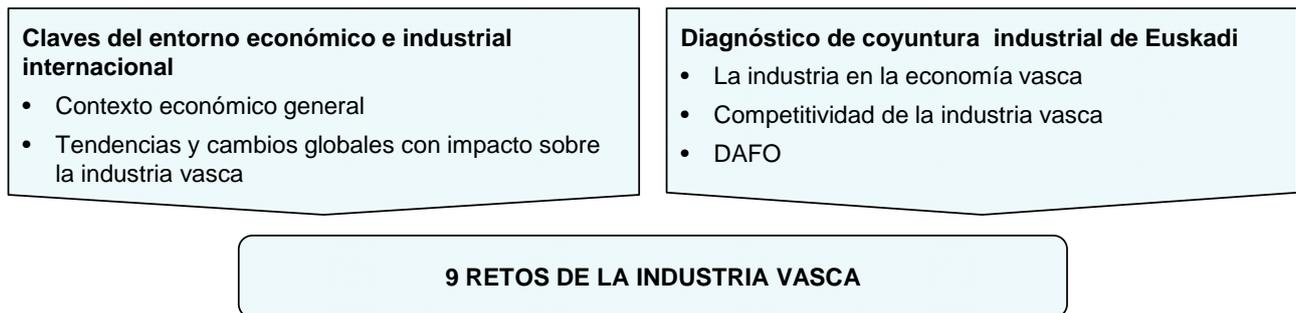
El diagnóstico de la coyuntura económica e industrial de Euskadi toma como punto de partida tanto el análisis de la economía vasca en que se fundamentan el Programa de Gobierno de la X Legislatura 2013-2016 y el Plan de Actuación DDEC 2013-2016, como las conclusiones de la Evaluación del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013.

Las distintas direcciones de DDEC y responsables del Departamento de Hacienda y Finanzas y de Lehendakaritza han contribuido al diagnóstico. La información externa empleada para el análisis proviene principalmente de Eustat, la Dirección de Economía y Planificación del Departamento de Hacienda y Finanzas, Orkestra, y la Comisión Europea.

---

#### Marco de análisis y priorización de retos de la Industria vasca

- Programa de Gobierno X Legislatura 2013-2016
- Plan de Actuación DDEC 2013-2016
- Estudios y estadísticas GoVa, Orkestra, Comisión Europea



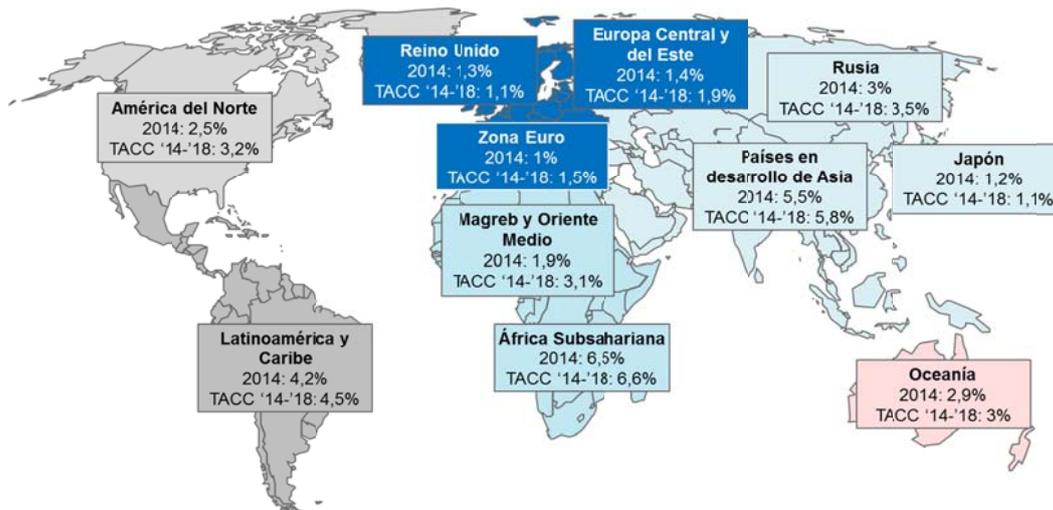
### 1.4.2. Claves del entorno económico e industrial internacional

#### Contexto económico general del plan

La definición del Plan de Industrialización se aborda en un **contexto económico general desigual**. Frente al sólido crecimiento reciente y esperado para la mayoría de las regiones del mundo, los países occidentales y en especial los europeos vienen atravesando una crisis estructural prolongada de la que comienzan a recuperarse tímidamente. Los próximos años vendrán caracterizados por una tónica similar, con **crecimientos en geografías lejanas y un proceso de recuperación débil en nuestro entorno más inmediato**.

#### Crecimiento estimado del PIB a precios constantes

% crecimiento en 2014 respecto 2013, Tasa anual de crecimiento constante 2014-2018



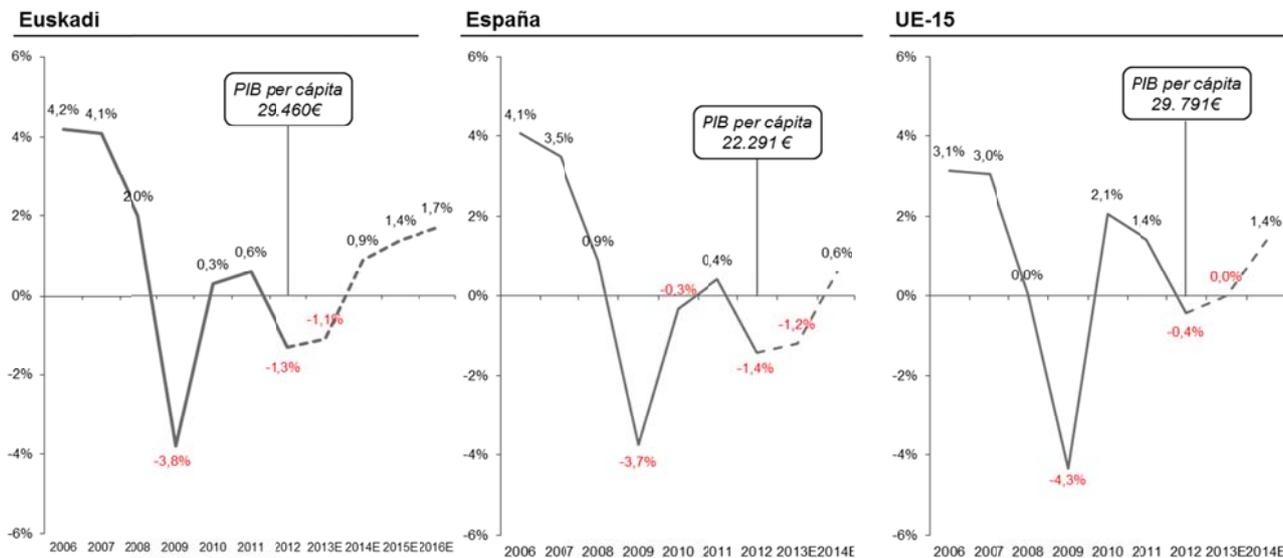
Fuente: FMI (Octubre 2013)

Euskadi no ha sido ajeno a esta realidad. Tras 20 años de crecimiento continuado que nos han permitido alcanzar altas cotas de bienestar y situarnos entre las regiones europeas con mayores niveles de riqueza, estamos inmersos en una profunda **crisis que se prolonga ya 5 años, que ha provocado la destrucción de más de 100.000 puestos de trabajo desde 2007, y ante la que todo el tejido empresarial muestra síntomas de agotamiento**.

A corto plazo, el contexto económico de Euskadi será similar, con un **crecimiento moderado en 2014 y recuperación progresiva en paralelo a la de Europa y España**, ya que nuestra economía depende hoy en gran medida del consumo interno, del comercio con España y de las exportaciones a Europa.

**Evolución del PIB real en Euskadi, España y UE-15 2006-2012 y previsión 2013-2016**

% variación interanual



Fuente: Dirección de Economía y Planificación del Departamento de Hacienda y Finanzas del Gobierno Vasco; Comisión Europea; Eustat; FMI

El diseño del nuevo Plan de Industrialización 2014-2016 se plantea en un contexto en el que nuestro tejido empresarial atraviesa dificultades para recuperar niveles de actividad y empleo anteriores a la crisis y para competir con garantías en los mercados globalizados.

Por ello, este plan deberá contemplar y combinar **medidas de apoyo para la recuperación de empresas en dificultades**, debido a la prolongada crisis, y **políticas de transformación hacia una industria avanzada**, que apueste por la innovación permanente y refuerce el valor añadido de su oferta, insertada en un mercado global. Además en el corto y medio plazo, nuestra industria también deberá **hacer frente al desequilibrio entre costes empresariales y productividad, o la restricción del crédito**.

A la compleja realidad económica a la que se enfrentará nuestra economía durante la presente legislatura, se le une la limitación de recursos a las que están sometidas todas las Administraciones Públicas en virtud del nuevo marco de **estabilidad presupuestaria**.

La reciente legislación dirigida a garantizar la estabilidad presupuestaria y la sostenibilidad de las finanzas públicas (definida principalmente por el Pacto de Estabilidad y Crecimiento de la UE y el Pacto Fiscal de carácter intergubernamental en el Estado), supone cumplir con estrictos requerimientos de déficit y de deuda que limitan la capacidad de gasto público.

Las administraciones de Euskadi, a pesar de gozar de mayor autonomía fiscal y financiera, también están sujetas a requerimientos de estabilidad presupuestaria a través de acuerdos con el Estado, por lo que su **capacidad de apoyo al refuerzo competitivo empresarial está condicionada por la evolución de los ingresos públicos, que crecerán moderadamente de acuerdo al crecimiento económico esperado**.

### Tendencias y cambios globales con impacto sobre la industria vasca

Existen una serie de tendencias y cambios globales que están en la raíz de los cambios económicos y de orden mundial descritos, y que influyen y continuarán influyendo a la industria vasca a corto-medio plazo. Las **respuestas empresariales individuales, sectoriales y de país a las mismas determinarán la evolución y competitividad futura de nuestra industria y economía.**

### Nueve tendencias con impacto directo sobre la actividad industrial



1. **¿COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE?:** Una empresa es competitiva en la medida que sea capaz de **mejorar permanentemente su productividad a lo largo del tiempo, generando ventajas competitivas y valor para la propia empresa y para su sociedad.** A nivel mundial, el promedio de años de vida de una empresa es de 40-45 años. La complejidad del entorno, la competencia y la propia evolución de las industrias y actividades, reducen cada día que pasa dicha “esperanza de vida” y dificultan la sostenibilidad de las ventajas competitivas adquiridas en cada momento, exigiendo una continua revisión y desarrollo de nuevas ventajas.
2. **COLABORACIÓN INTRA E INTERSECTORIAL:** Día a día aparecen nuevos competidores y nuevas actividades económicas transversales que se alejan de los planteamientos sectoriales lineales e independientes. Las oportunidades de negocio se producen en el cruce de sectores tradicionales con nuevas tecnologías convergentes, que deben ser abordadas desde estrategias de colaboración a lo largo de cadenas de valor completas, entre cadenas de valor diferentes y también entre competidores. La colaboración por tanto, es imprescindible para ser competitivo, para adquirir dimensión, para complementar capacidades de fabricación, para innovar, para comercializar conjuntamente, para invertir, para compartir instalaciones, para internacionalizarse, etc. Las **estrategias empresariales cerradas e individuales pierden peso** en un mundo cada vez más conectado, que exige apertura en la búsqueda y construcción de relaciones empresariales de confianza que aporten valor.
3. **ACELERACIÓN TECNOLÓGICA:** La **tecnología, que acelera exponencialmente su desarrollo, adquiere una relevancia creciente en todas las actividades,** y se convierte no sólo en un factor de diferenciación, sino de supervivencia en los países occidentales con costes relativos altos. Las empresas deben plantearse incorporar conocimiento científico y tecnológico a su oferta para generar más valor, a través de nuevos productos y formas de producir. En este sentido, sirvan de ejemplo **las KET o tecnologías facilitadoras** que se convierten en verdaderos elementos de potenciación de la competitividad a través de su aplicación transversal en las industrias tradicionales. Es tiempo de articular mecanismos más eficientes de acceso y utilización de las tecnologías por parte de las empresas.
4. **ESCASEZ Y COMPLEJIDAD:** **Escasez de materia prima, de energía, de financiación o de talento cualificado.** Reducción previsible de precios industriales (coquerías y refino de petróleo, industrias extractivas, metalurgia y productos metálicos). Complejidad en las relaciones laborales, estilos de liderazgo y dirección de equipos, estructuras organizativas y “gestión de la distancia” (en empresas internacionalizadas). Los escenarios de futuro que se dibujan en torno a muchos de estos temas exigen a las empresas estrategias duales, para gestionar el presente (supervivencia, financiación, convenios...) y al mismo tiempo, preparan el futuro incorporando nuevas capacidades de vigilancia, anticipación y definición de estrategias (y organizaciones) únicas y diferenciales adaptadas a su realidad sectorial y local.
5. **CRECIMIENTO DE LA DEMANDA:** El crecimiento demográfico (principalmente de países en desarrollo) será el motor de la demanda mundial de manufactura. En 2025 se prevé que 4.200 millones de personas consumirán bienes y servicios de clase media, 1.800 más que en 2010. En 2025 el consumo mundial estimado será de 49 billones de €, 20 billones de € más que en 2010, realizándose el **70% de la demanda mundial de bienes manufacturados en economías en desarrollo.**

6. **SOFISTICACIÓN DE LA DEMANDA:** La demanda de mercado evoluciona. **Se sofisticada la demanda en los mercados industriales, donde las grandes empresas elevan el listón en términos de calidad, servicio, plazos y resolución de problemas** e incidencias, solicitando propuesta de valor a medida y soluciones “lave en mano”. En el ámbito industrial se produce una creciente especialización que establece una multiplicidad de segmentos industriales más reducidos que demandan productos, servicios y atención cada vez más personalizados. Por otro lado, se polarizan los consumidores en los mercados finales. El consumidor comienza a demandar productos de precio bajo (a partir de su experiencia y buscando ahora ahorro para otros productos) y al mismo tiempo demanda producto de precio elevado que le aporte nuevas prestaciones o un «status» diferente; un mismo consumidor con dos caras diferenciadas.
7. **PROTAGONISMO DE LOS GOBIERNOS:** En un escenario de restricción en la inversión y apoyo público en nuestro entorno, **los gobiernos adoptan un nuevo protagonismo, demandando a las empresas soluciones integrales a sus necesidades de movilidad, energía, agua, etc. y compromisos de largo plazo con su territorio.** Exigiendo implantaciones productivas, acuerdos y tracción de proveedores, transferencia tecnológica a otras empresas, colaboración en proyectos, responsabilidad social con el entorno, etc. En definitiva, demandan a las empresas que se impliquen cada vez más en el desarrollo económico y transformación social de la zona en la que se asientan, para generar valor compartido entre empresa y sociedad. Por otra parte, en un escenario de crisis refuerzan el desarrollo y ejecución de políticas, estrategias, ayudas, etc. de interés para el tejido empresarial vasco y la sociedad en general, así como por la escucha proactiva de recomendaciones propuestas por otros agentes públicos y privados.
8. **CARRERA GLOBAL POR EL TALENTO:** La creciente movilidad internacional de personal cualificado ha traído consigo una auténtica **“carrera global por el talento” que conllevará cambios en la manera de entender y gestionar las organizaciones.** Las empresas deben buscar dónde conseguir el mejor talento y también experimentar con nuevas estrategias de gestión de personas para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y compromiso con el proyecto.
9. **RENACIMIENTO INDUSTRIAL:** En Estados Unidos existe un arduo debate sobre el “renacimiento” o no de su industria manufacturera. Empresas como Whirlpool, Otis, Caterpillar, General Electric o Ford, entre otras muchas, han realizado movimientos de “reshoring”, para **retornar a Estados Unidos procesos anteriormente trasladados a países de bajo coste.** Otros países avanzados, como Alemania, Suecia o Japón, están también desarrollando ambiciosas **estrategias nacionales de impulso a sectores industriales,** en los que apuestan por incorporar tecnología y sistemas avanzados para fabricar de forma competitiva y generar empleo desde sus países.

Estos cambios, sumados la creciente desaparición de barreras y fronteras al comercio y la actividad económica, pueden explicar los efectos de reducción generalizada y sincronizada del PIB en occidente, con un impacto especialmente relevante sobre la industria. Sin embargo, debe matizarse que el **impacto de dichas tendencias varía entre sectores en función de las palancas de competitividad** que determinan, para cada sector y sub sector, sus lógicas de negocio dominantes.

**Caracterización de los sectores industriales a nivel global en función de sus palancas de competitividad**  
Nivel de intensidad

GRUPO	SECTOR INDUSTRIAL	Intensivo en I+D+i	Intensivo en mano de obra	Intensivo en capital	Intensivo en energía	Intensivo en comercio	Intensivo en valor
Innovación global para mercados locales (34)	Industria química	Alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Vehículos de motores, tráileres, partes	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Otro equipamiento para transporte	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Maquinaria eléctrica	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Maquinas, equipos, y aparatos	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
Procesamiento regional (28)	Productos de goma y plástico	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Fabricación de productos metálicos	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Industria alimentaria, bebida y tabaco	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Edición y publicación	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
Productos intensivos en energía / recursos naturales (22)	Productos de madera	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Refinamiento de petróleo, coque, nuclear	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Papel y pulpa	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Productos basados en minerales	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Metales básicos	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
Tecnología global / Innovadores (9)	Equipos informáticos y maquinaria oficina	Alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Semiconductores y electrónica	Alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Instrum. médicos, ópticos y de precisión	Alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
Productos intensivos en mano de obra (7)	Industria textil, ropa y cuero	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
	Mobiliario, joyería, juguetes y otros	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto

(%) sobre el valor añadido global en manufactura

Alto
  Medio alto
  Medio bajo
  Bajo

Fuente: MGI

En el caso de Euskadi, es voluntad de este Gobierno **diseñar, a través del Plan de Industrialización, políticas segmentadas y de conjunto** dirigidas a nuestra industria para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades derivadas de estas tendencias, y apoyar el desarrollo de estrategias que refuercen la competitividad empresarial y el modelo de desarrollo sostenible y de bienestar vasco.

### 1.4.3. Diagnóstico de coyuntura industrial de Euskadi

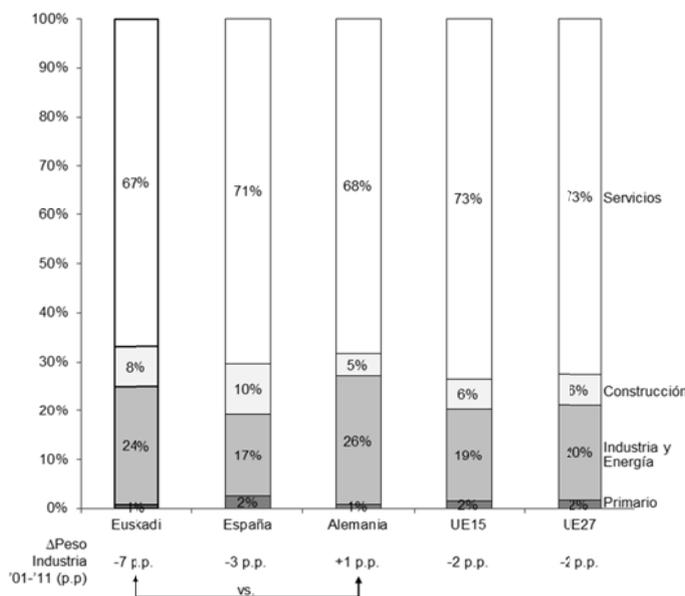
#### La industria en la economía vasca y su desempeño en la crisis

La industria es una actividad con gran **arraigo y centralidad histórica en nuestra economía**. Viene siendo el principal motor de Euskadi, contribuyendo directamente a una cuarta parte del valor añadido bruto y generando un efecto de arrastre multiplicador sobre el resto de la economía.

El peso de la industria en la economía vasca ha sufrido un retroceso que, sin embargo, debe situarse en el contexto de un proceso generalizado de descentralización de la actividad industrial a países de bajo coste, un avance en occidente de la economía de servicios, la creciente participación de países emergentes en la economía industrial y una crisis con un enorme impacto en la economía productiva.

En Euskadi, la industria ha pasado de representar más del 30% del valor añadido bruto a principios de siglo a contribuir al 23% en 2012. Con todo, el sector industrial vasco sigue teniendo más peso en nuestra economía que la mayoría de los países europeos, concentrando 11.743 empresas y 163.925 empleos, 22% del empleo total de Euskadi. Además, con un peso especial en el segmento de empresas medianas y grandes.

**Peso de sectores de actividad en la economía de Euskadi y países de referencia en 2011**  
%VAB(pm)



Fuente: Eustat; Eurostat

**Empresas industriales en Euskadi por rama de actividad y estrato de empleo en 2013**  
Nº empresas

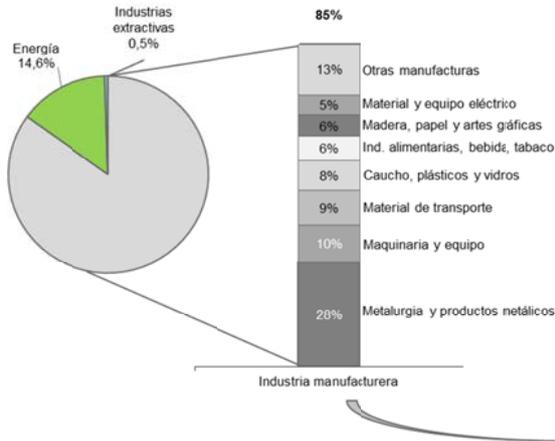
	Industria extractiva	Industria Manufact.	Energía	TOTAL %Euskadi
0-2 emp.	10	5.813	79	5.902 5%
3-9 emp.	13	3.048	17	3.078 12%
10-19 emp.	9	1.235	6	1.250 25%
20-49 emp.	9	955	2	966 32%
50- emp.	0	542	5	547 36%
<b>TOTAL %Euskadi</b>	<b>41</b> 0,03%	<b>11.593</b> 7,4%	<b>109</b> 0,1%	<b>11.743</b> 7%
<b>Empleo %Euskadi</b>	<b>476</b> 0,1%	<b>161.317</b> 22%	<b>2.132</b> 1%	<b>163.925</b> 22%

Fuente: Eustat

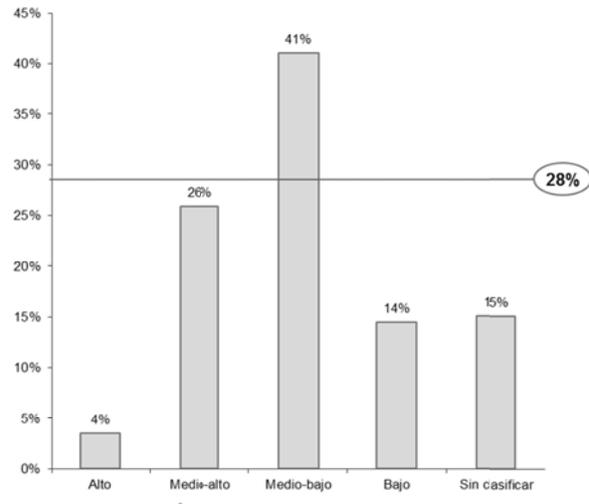
La industria vasca se caracteriza por el predominio de las actividades manufactureras clásicas como **la Metalurgia y productos metálicos y Maquinaria y equipo**, que juntos representan cerca del 38% del valor añadido del sector en 2012. **Energía** también es muy importante en Euskadi, con una contribución directa al 15% del valor añadido sectorial y traccionando además a muchas actividades manufactureras dirigidas a este sector (el sector de la energía está formado por más de 350 empresas que generan un volumen de facturación total superior a 44.000 millones de euros y un empleo directo de más de 68.000 personas, según estimación del Clúster vasco de la energía). Con todo, existe una **importante concentración industrial** en torno a pocas industrias. Además, esta realidad sectorial explica el **nivel tecnológico predominantemente medio** del sector.

**Valor añadido bruto a coste de factores de la industria vasca**  
2011; % sobre el VAB total de la industria vasca

Por rama de actividad



Por nivel tecnológico

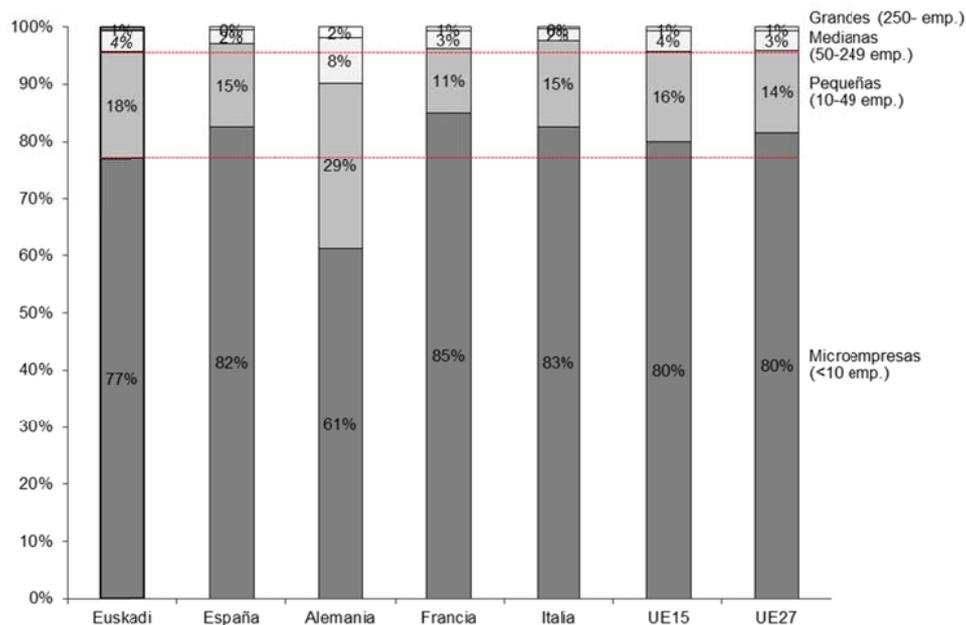


Nota: Otras manufacturas incluye Cemento, cal, yeso y otra industria no metálica (2%), Productos informáticos y electrónicos (2%), Reparación e instalación (2%), Productos farmacéuticos (2%), Fabricación de muebles (1%), Coquerías y refino de petróleo (1%), Industria química (1%), Textil, confección, cuero y calzado (1%), y otras industrias manufactureras (1%)

Fuente: Eustat

Euskadi cuenta con un **fuerte tejido de empresas industriales pequeñas y medianas**. Aunque no alcanzamos el tamaño medio de las empresas industriales alemanas, las empresas pequeñas y medianas representan el 22% sobre el total de empresas manufactureras en nuestra economía, frente al 17% de España, 14% de Francia o 19% en UE-15. No obstante, las empresas de mayor tamaño de Euskadi **son menores a las equivalentes en países de referencia**. El empleo medio por empresa entre 20 y 250 trabajadores en Euskadi es de 55 personas, frente a 65 en Francia, 70 en Alemania o 99 en España. El empleo medio por empresa grande en Euskadi es de 500 personas, frente a 905 en Alemania, 888 en Francia o 678 en España.

**Distribución de empresas manufactureras según tamaño de plantilla en Euskadi y países de referencia 2010**  
% sobre total



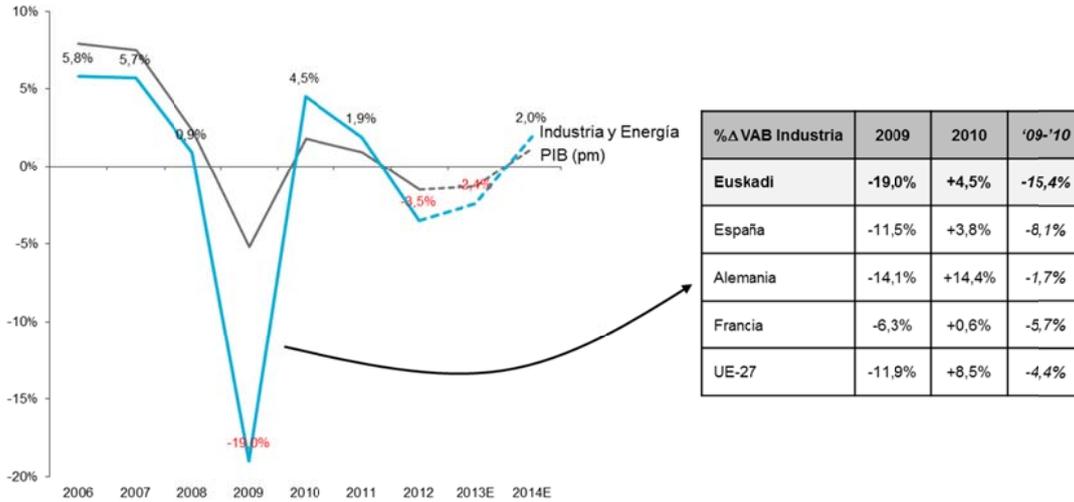
Fuente: Eustat; Eurostat

El **desempeño durante la crisis** de la industria vasca no ha sido bueno. **En 2009 se produjo un ajuste del 20% del valor añadido bruto generado que no ha sido recuperado**, a diferencia de lo que ha sucedido en algunos países de referencia, situándose la producción industrial de 2012 en niveles de principios de siglo. Así **los procesos concursales** de empresas industriales han pasado de situarse en torno a 50 en el periodo pre crisis a superar los 120 de media entre 2008 y 2012, con una cifra record de **161 procedimientos en el último año**.

**Para 2013-2014 no se espera una recuperación relevante de la actividad**, ante la debilidad del consumo e inversión internos y el reducido crecimiento esperado en los mercados internacionales de referencia.

**Evolución del VAB Industria y PIB(pm) de Euskadi 2006-2012 y estimación 2013-2014**

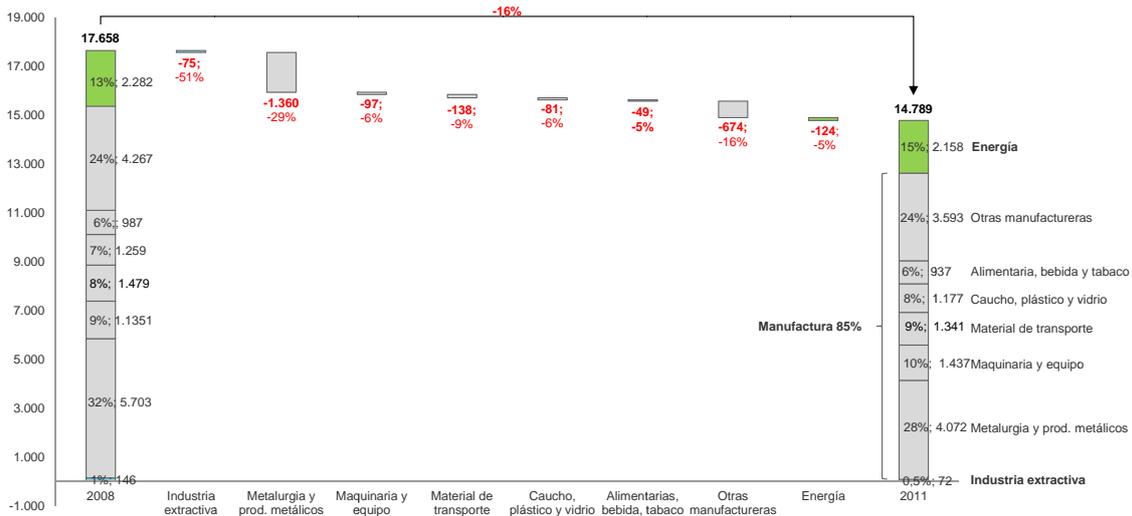
% variación interanual



Fuente: Eustat; Dirección de Economía y Planificación del Departamento de Hacienda y Finanzas del Gobierno Vasco

Por subsectores, la evolución durante la crisis viene siendo desigual. Fabricación de **Maquinaria y bienes de equipo, Material de Transporte, Caucho, Plástico y Vidrio o la Industria Alimentaria** están superando la crisis con un ajuste moderado de su actividad (inferior al 10% entre 2008 y 2011). En el lado negativo de la manufactura, **Metalurgia y fabricación de productos metálicos**, el principal subsector de la industria vasca, ha visto reducido su valor añadido en un 30% entre 2008 y 2011. El sector **Energía**, segundo en importancia en la industria vasca, es el que mejor aguanta la crisis y retrocede un 5% entre 2008 y 2011.

**Evolución del VAB (a coste de factores) de la industria de Euskadi por subsectores entre 2008 y 2011; M€**



Nota: Otras manufactureras incluye Industria de la madera, papel y artes gráficas (828M€ 2011; -11% '08-'11), Material y equipo eléctrico (786M€ 2011; -13% '08-'11), Cemento, cal, yeso y otra industria no metálica (316M€ 2011; -20% '08-'11), Productos informáticos y electrónicos (301M€ 2011; -13% '08-'11), Reparación e instalación (291M€ 2011; -6% '08-'11), Productos farmacéuticos (275M€ 2011; -13% '08-'11), Fabricación de muebles (196M€ 2011; -27% '08-'11), Coquerías y refino de petróleo (189M€ 2011; -24% '08-'11), Industria química (170M€ 2011; -15% '08-'11), Textil, confección, cuero y calzado (116M€ 2011; -17% '08-'11), y otras industrias manufactureras (126M€ 2011; -13% '08-'11)

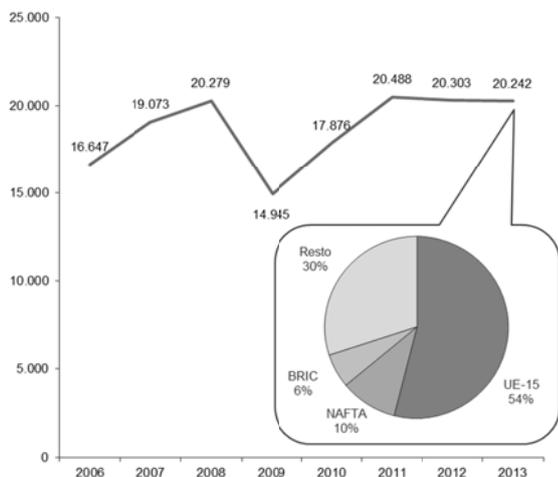
Fuente: Eustat

Evolución de la competitividad de la industria vasca

El importante peso que mantiene la industria en la economía, así como sus dificultades actuales para recuperar niveles de actividad y empleo previos a la crisis, puede tener relación con la evolución de varias palancas de competitividad relevantes para el sector.

**Internacionalización.** La salida a mercados internacionales iniciada en la década de los 80 ha continuado consolidando y ampliándose a lo largo de los años, hasta el punto de que la exportación está siendo el **refugio de nuestra economía** durante la crisis, con un crecimiento medio anual del 3% desde 2006 hasta superar los 20.200M€ en 2013. La industria es el principal sector exportador con alrededor de 20.000M€ exportados en 2013 (98% del total). A pesar de que la exportación supera el 30% de nuestro PIB, el peso industrial en Euskadi sugiere la existencia de margen para una **mayor apertura de nuestra economía**. Además, la concentración de las exportaciones en la UE-15, con el 54% del total en 2013, apunta a la necesidad de **diversificar mercados** de exportación (las exportaciones vascas a países BRIC fueron el 6% del total en 2013, cuando estos países representan más del 40% del comercio mundial).

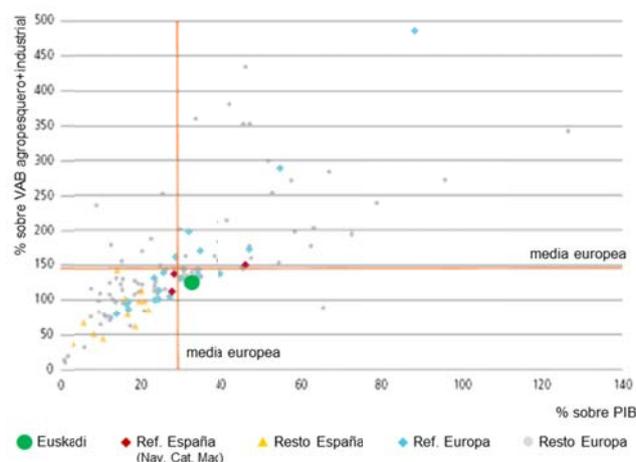
**Evolución de la exportación de Euskadi 2006-2013**  
M€



Fuente: Eustat

**Propensión exportadora Euskadi y regiones europeas de referencia 2011**

% sobre PIB y sobre VAB agropesquero+industrial



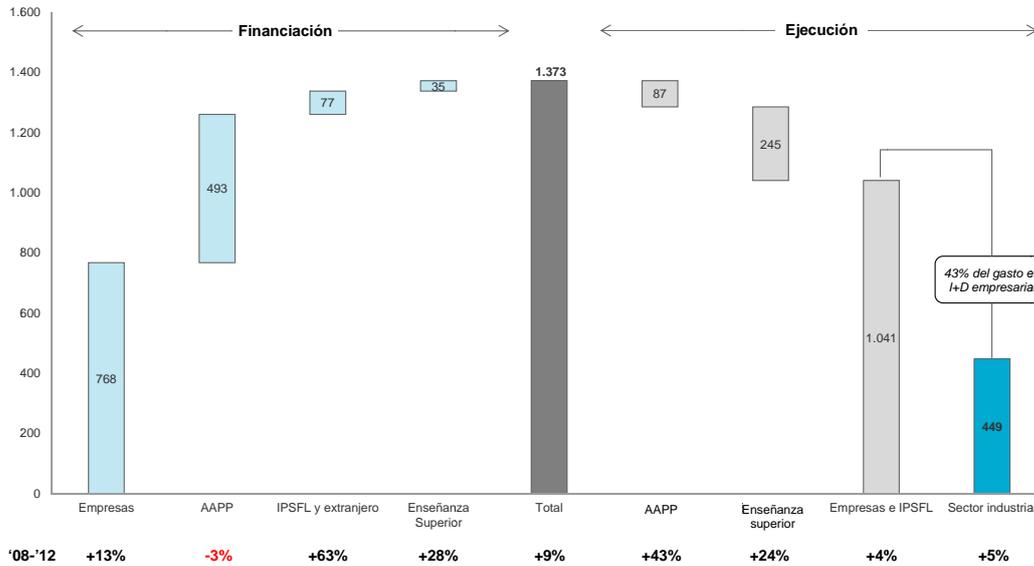
Fuente: Eustat

**I+D+i.** Euskadi viene haciendo una importante apuesta por el conocimiento y la innovación como medio fundamental para favorecer el desarrollo económico y la competitividad. Esta apuesta se refleja en una **inversión en I+D del 2,12% del PIB Euskadi en 2012** (frente al 2,07% en UE27 y 1,29% en España, datos 2012 de Eurostat), y se sustenta en un complejo y completo Sistema de Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación y en una apuesta inversora compartida por Empresas, Administraciones y Enseñanza Pública. La **industria vasca concentró 449M€ del gasto en I+D, el 43% de la inversión empresarial** (por encima de su peso en la economía, del 23% del VAB).

Además, cabe remarcar las **capacidades científico-tecnológicas** generadas en fabricación avanzada en los últimos años (entendida como las actividades relacionadas con la fabricación intensiva en conocimiento) que a día de hoy aglutina en Euskadi el **36% de los fondos dedicados a la I+D estratégica** y el **46% del total del personal investigador** de la red, demostrando la apuesta de Euskadi por este ámbito de prioridad.

De hecho, en la actualidad Euskadi cuenta con **diferentes instrumentos de promoción económica orientados a reforzar la competitividad y sofisticación de nuestra industria manufacturera**, destacando entre otros, la priorización en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015 (PCTI 2015) de la Fabricación Avanzada como una de las capacidades transversales para el desarrollo; La Estrategia de Fabricación Avanzada, concebida como una estrategia combinada de desarrollo científico, tecnológico e industrial; la existencia del CIC Margune, como coordinador e impulsor de la investigación llevada a cabo en este ámbito, por distintos agentes; y el elevado número de asociaciones clústeres industriales potentes con que cuenta Euskadi, para fomentar la cooperación y la competitividad de las empresas.

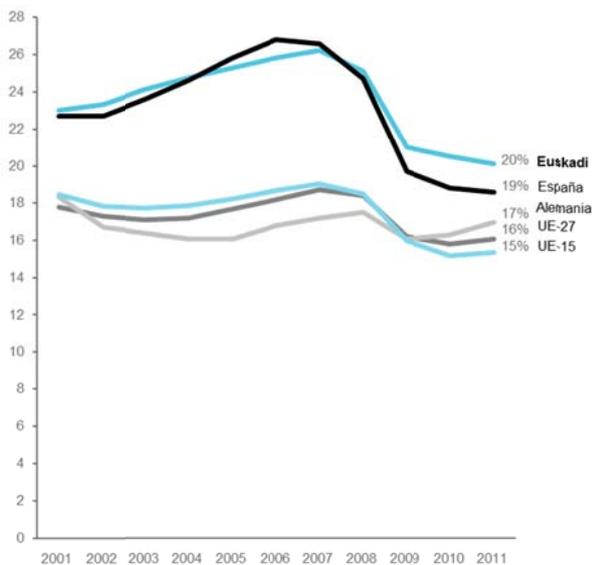
**Detalle de inversión en I+D en Euskadi en 2012, desde el punto de vista de su financiación y ejecución;**  
M€



Fuente: Eustat

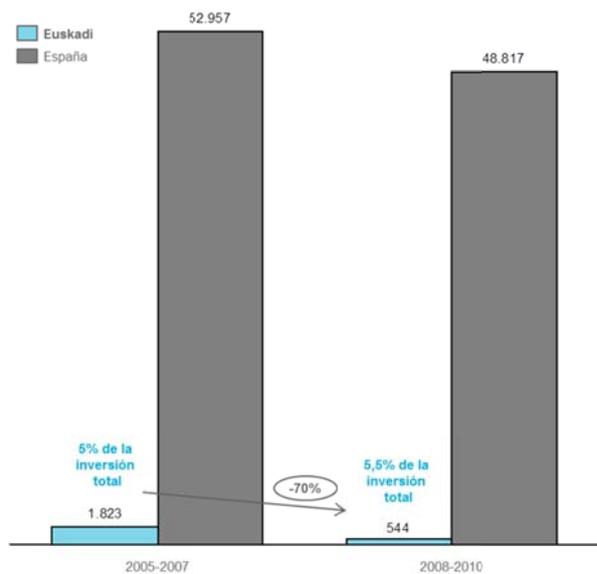
**Inversión.** Euskadi mantiene una posición de referencia en términos de inversión empresarial respecto al Estado y países de Europa. Sin embargo, **la inversión vasca ha caído de manera continuada desde el inicio de la crisis económica a un ritmo anual del 6,4% (TACC '07-'11)**. Las dificultades de financiación, la bajada de las ventas y el deterioro de las expectativas apuntan a que la inversión continúe cayendo durante 2013, principalmente en bienes de equipo y en construcción, aunque a ritmo inferior. **La inversión directa productiva realizada por Euskadi en el extranjero también se ha reducido en los últimos años (en el periodo 2008-2010 decreció un 70% respecto al trienio anterior)**, si bien la proporción de inversión productiva realizada respecto a la inversión total del periodo se ha mantenido prácticamente estable.

**Inversión empresarial Euskadi, España, UE-27**  
2001-2011, % sobre PIB



Fuente: Eustat

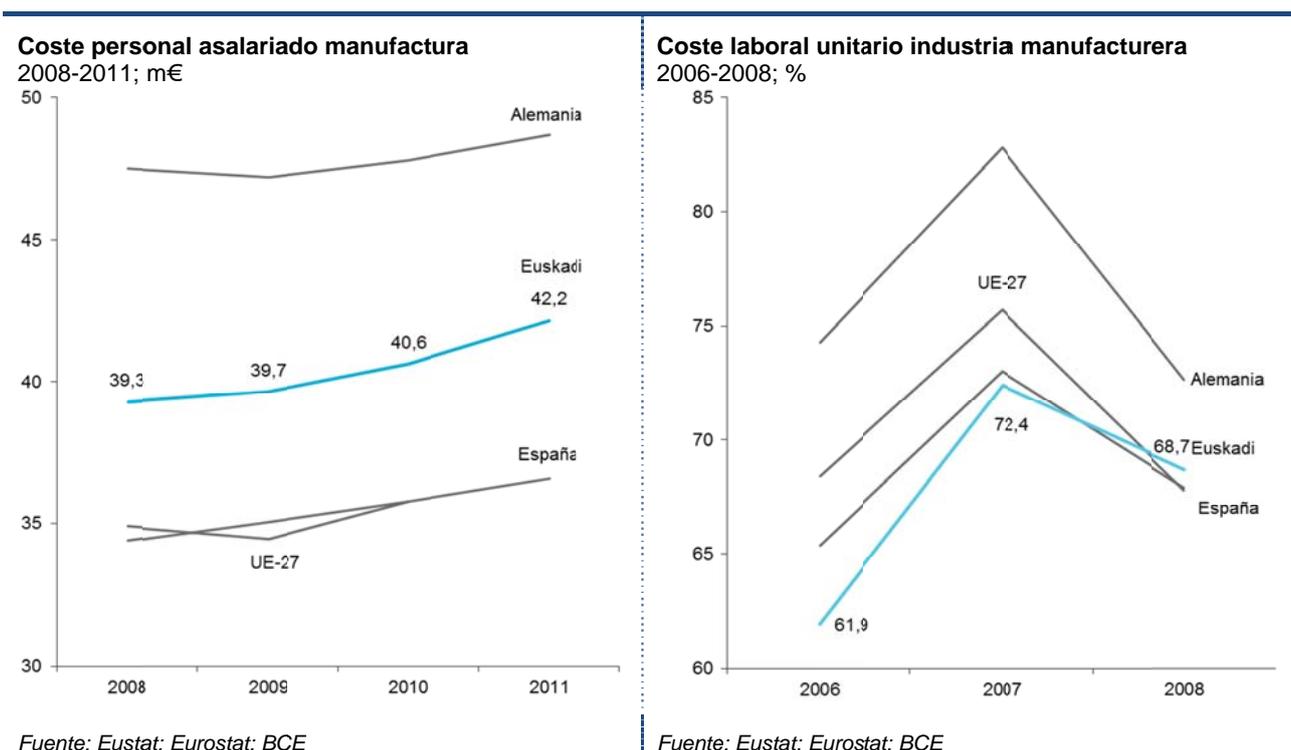
**Inversión directa productiva realizada por Euskadi y España en el extranjero.** 2005-2010, millones de euros



Fuente: Eustat

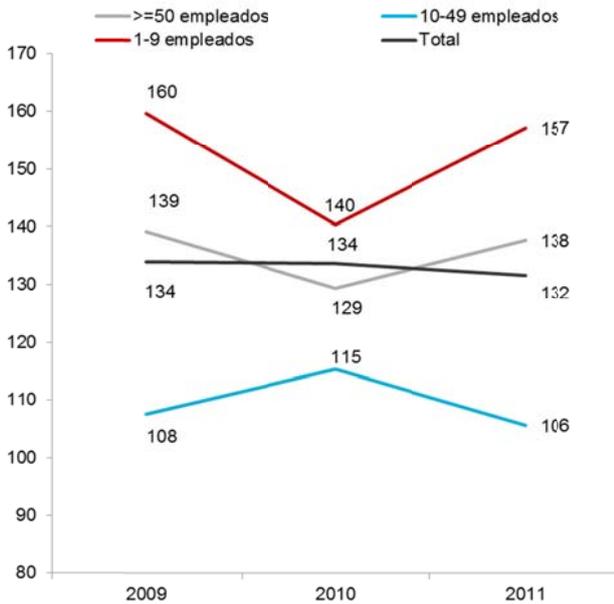
**Costes empresariales.** La industria vasca sustentó su vigoroso crecimiento durante los 20 años anteriores a la crisis en el **equilibrio en el balance coste-productividad**. Sin embargo, desde la integración en el euro, y con el impulso de la burbuja de crédito, Euskadi experimentó un crecimiento en costes superior a las ganancias en productividad que redujo progresivamente nuestra ventaja competitiva. Iniciada la crisis, el **proceso de ajuste de la economía vasca en materia de costes empresariales está siendo menor que en nuestro entorno**, tanto por la dificultad de influir sobre los mismos (energía, financiación), como por la apuesta por minimizar la destrucción de empleo para recuperar competitividad en precio (coste laboral).

- Los **costes salariales** han venido creciendo en los últimos años en Euskadi, aunque se aprecia una moderada desaceleración en el ritmo de su crecimiento desde 2008, pero en menor medida que en el estado. Por sectores, la industria sigue siendo la actividad económica mejor remunerada. Además, los costes laborales unitarios nominales (salario nominal medio / productividad real media) han crecido más que la media de la zona euro, dando lugar a una pérdida de competitividad en precios.



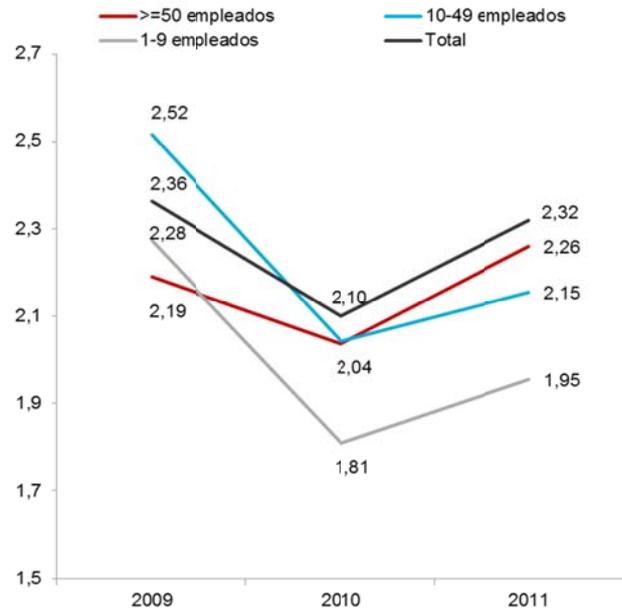
- La crisis financiera que desencadenó la crisis económica persiste en España y Euskadi. Los **costes de financiación** de nuestras empresas son elevados en comparación con regiones de referencia de la Zona euro y como consecuencia, el crédito al sector privado vasco ha sido limitado en los últimos años (ha caído por encima del 10% desde niveles de 2008, -9.000M€ aprox). No obstante, se espera que la reapertura de los mercados de financiación y las menores tensiones financieras en el corto o medio plazo, reactiven la concesión de créditos al tejido empresarial. Analizando dichos costes así como el grado de endeudamiento medio de nuestro tejido en función del tamaño de nuestras empresas, se ratifica la necesidad de acceder a financiación suficiente y en condiciones competitivas, especialmente en el caso de las empresas de menor tamaño.

**Ratio de endeudamiento medio sobre el patrimonio neto de la industria vasca. 2009-2011; %**



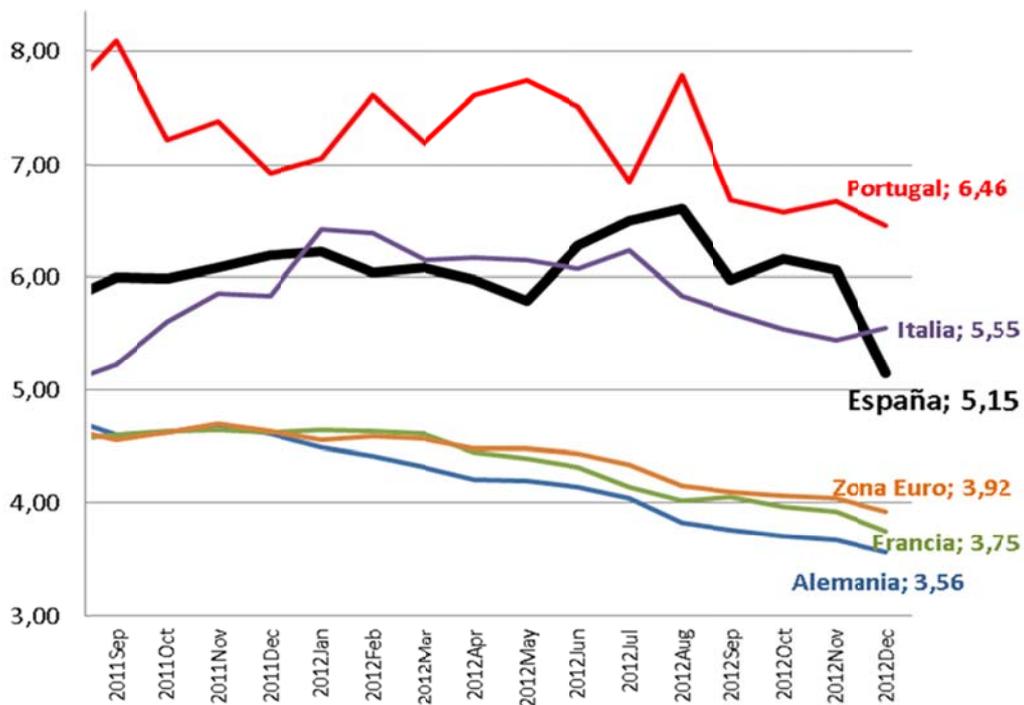
Fuente: Eustat

**Coste de los recursos ajenos (gastos financieros / pasivo exigible) de la industria vasca 2009-2011; %**



Fuente: Eustat

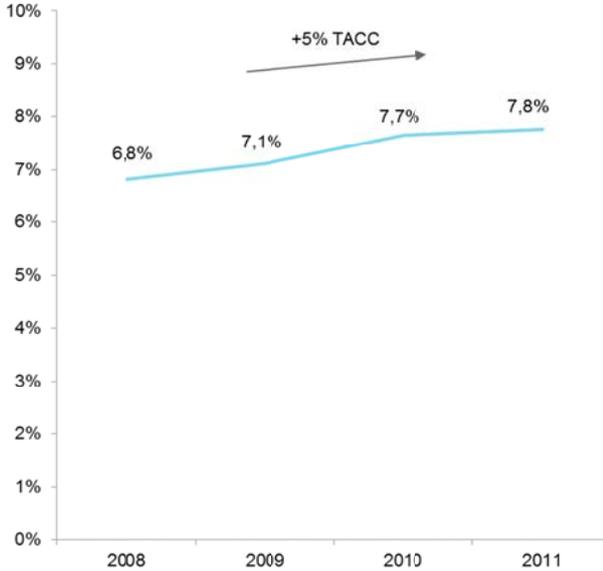
**Coste de financiación empresarial 2011-2012; (%i)**



Fuente: Eurostat; BCE

- En los **costes energéticos** se ha producido un importante crecimiento de la electricidad desde 2008, principalmente a raíz de un proceso progresivo de ajuste de precios para adaptar los costes del sistema eléctrico español y reducir el déficit tarifario existente. A final de 2012, el Mwh industrial en España y Euskadi se situaba en 115€ frente a 96€ en la zona euro o 90 en Alemania.

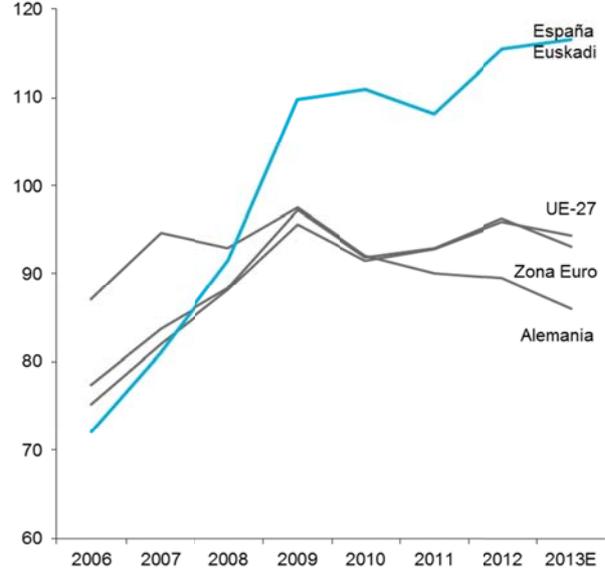
**Coste energético de la industria vasca sobre la totalidad de sus costes. 2008-2011; %**



Nota: el sector de la construcción está considerado como parte del sector industrial

Fuente: Eustat, EVE

**Coste energético electricidad industria 2006-2013E; €/Mwh**



Fuente: Eustat; Eurostat; BCE

**Condiciones del entorno:** El retroceso de la actividad económica se ha traducido en un continuo deterioro del mercado laboral en Euskadi que se intensificó en 2012, alcanzando una tasa de paro del 12,1%. El deterioro del mercado de trabajo también se refleja en el continuo crecimiento de los contratos temporales en Euskadi. Además, seguimos teniendo un gap de productividad respecto a países y regiones de referencia europeos, que se pone especialmente de manifiesto durante la presente recesión en la que el desempeño de Euskadi está quedando a medio camino entre la evolución de España y de UE15<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> El artículo "Crecimiento, competitividad, progreso técnico y distribución de la renta: análisis de la economía vasca desde 1980 y expectativas hasta 2015" de Alberto Alberdi publicado en Dok Ekonomia XX concluye que el proceso de convergencia con Europa en términos de PIB de las últimas décadas se ha basado en el crecimiento de la fuerza laboral principalmente, mientras que la productividad relativa de Euskadi ha avanzado moderadamente desde la década de los 80. Además, los costes laborales unitarios nominales (salario nominal medio / productividad real media) han crecido más que la media de la zona euro, dando lugar a una pérdida de competitividad en precios.

Análisis DAFO resumen

A continuación, a partir del diagnóstico realizado, se presenta un breve análisis DAFO de la coyuntura industrial, a modo de resumen:

Interno	Entorno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroceso de la economía vasca en general y de la industria en particular (estancamiento del crecimiento, reducción del peso sobre el VAB, contracción de la producción y decrecimiento de la productividad de la industria vasca).</li> <li>• Mercado laboral deteriorado (alta tasa de paro, creciente número de contratos temporales, elevado número de EREs, etc.).</li> <li>• Conflictividad laboral</li> <li>• Elevado endeudamiento empresarial</li> <li>• Elevados costes para competir globalmente (de personal, financieros, energéticos...).</li> <li>• Preocupante aumento de bajas y caída sostenida de altas de empresas industriales.</li> <li>• Caída continuada de la inversión vasca desde el inicio de la crisis económica.</li> <li>• Creciente poder de negociación de los clientes y riesgo de dependencia de los proveedores.</li> <li>• Gap en I+D frente a países de la UE.</li> <li>• Nivel tecnológico predominantemente medio-bajo del sector industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva reforma eléctrica</li> <li>• Recesión de los mercados naturales de las empresas vascas.</li> <li>• Lejanía de los mercados en crecimiento.</li> <li>• No recuperación de la actividad industrial en el corto plazo, ante la debilidad del consumo e inversión internos.</li> <li>• Posible reducción de los precios industriales (principalmente de las coquerías y refino de petróleo, industrias extractivas, además de metalurgia y productos metálicos).</li> <li>• Pérdida de centros de decisión.</li> <li>• Nuevos competidores internacionales en los mercados naturales de las empresas vascas.</li> <li>• Barreras a la financiación para proyectos de inversión industrial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB per cápita de Euskadi a la altura de los países y regiones más avanzadas de Europa.</li> <li>• Contribución significativa de las actividades industriales y energéticas al VAB, a las exportaciones y a la productividad de la economía vasca.</li> <li>• Ecosistema industrial completo.</li> <li>• Industria asentada en sectores con elevado potencial de crecimiento en una economía global.</li> <li>• Nuevos proyectos en sectores emergentes.</li> <li>• Creciente gasto en actividades de I+D de la industria vasca.</li> <li>• Posición de referencia en términos de inversión empresarial respecto al Estado y países de Europa.</li> <li>• Creciente cultura/sensibilización empresarial por la internacionalización.</li> <li>• Compromiso empresarial.</li> <li>• Capital humano altamente cualificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevadas expectativas de crecimiento industrial a nivel global.</li> <li>• Actividades industriales como la fabricación de maquinaria y bienes de equipo, material de transporte, caucho, plástico y vidrio, o la industria alimentaria están comenzando a superar la crisis con un ajuste moderado en su actividad.</li> <li>• La Paz, un nuevo activo económico y empresarial.</li> <li>• Disponibilidad de capacidades científico-tecnológicas para su explotación industrial.</li> <li>• Potencial de creación de valor local por las multinacionales asentadas en Euskadi.</li> <li>• Atracción de inversión extranjera</li> <li>• Superación de la fase más grave de destrucción de empleo.</li> <li>• Reapertura de los mercados de financiación y menores tensiones financieras en el corto o medio plazo, que podrían mejorar las perspectivas de inversión.</li> <li>• Nuevos emprendedores potenciales en los próximos</li> </ul>

**DAFO**

### 1.4.4. Retos para la competitividad de la industria vasca

A partir del análisis de tendencias globales y del contexto económico e industrial de Euskadi, se han identificado los principales retos que deberá afrontar la industria vasca en los próximos años.



#### 1. MANUFACTURA AVANZADA

¿Queremos que Euskadi siga siendo una economía con un importante peso de la **industria productiva** dentro de 30 o 40 años? ¿Puede una empresa ser **competitiva y rentable** fabricando en Euskadi?

- El reto pasa por la transformación de actividades productivas tradicionales en nuevas industrias tecnológicamente avanzadas, desde la permanente apuesta por la **calidad y el valor añadido**, en un entorno de creciente lucha por costes y precios bajos.
- Una necesaria evolución hacia la "fabricación avanzada", basada en **actividades altamente productivas** y precisas gracias a sistemas avanzados de fabricación; cada vez **más inteligentes**, es decir, automatizadas y digitalizadas; sostenibles y "verdes" gracias a procesos limpios, eficientes y amigables; y basadas en el uso de nuevos materiales, diseños, herramientas y procesos. Y en la participación de talento altamente cualificado de nivel mundial.

#### 2. INTERNACIONALIZACIÓN GLOBAL CON ADAPTACIÓN LOCAL

¿Qué papel quiere jugar una empresa en el "terreno de juego" global? ¿Deben **internacionalizarse** todas las empresas de la misma manera?

- La globalización es una realidad por la que la **competencia y las oportunidades de negocio se producen a nivel mundial** y se desplazan hacia "nuevos centros del mundo". Como consecuencia, las cadenas de valor se han ido fragmentando, ofreciendo múltiples alternativas de aprovisionamiento, producción, innovación y mercado a nivel global, especialmente en los países emergentes donde 80 millones de personas entrarán cada año en la clase media mundial cada año hasta 2030.
- La forma de **abordar la inmersión internacional** por parte de nuestras empresas industriales, desde la ambición global y la permanente adaptación a la realidad local de cada mercado (en términos de calidad, diseño o nivel de tecnificación de los productos/servicios), se convertirá en la palanca clave para conseguir mantener y desarrollar nuestras ventajas competitivas en la nueva complejidad. El papel de las empresas grandes y medianas es decisivo para la tracción de las pequeñas, y apoyar su salida al exterior.

### 3. ACERCAMIENTO AL MERCADO

*¿Estamos atentos a las **necesidades de nuestros clientes** y de los consumidores finales para anticiparnos? ¿Ayudo a mi cliente a vender? ¿Estamos abriendo los canales de comunicación con ellos? ¿Disponemos de las capacidades de comerciales, de inteligencia de mercado, promoción, marketing, marca, etc. que manejan algunos de nuestros competidores?*

- El reto para una empresa industrial pasa por desarrollar **nuevos canales de relación con el mercado**. El objetivo final es comprenderlo y anticipar sus necesidades, diseñar nuevas ofertas adaptadas a cada segmento específico de clientes, transitar de una cultura de proceso a una cultura de “productos y servicios” (complementarios, post venta, etc.) e incluso, un paso más allá, soluciones integrales a sus problemas, trabajar la “experiencia del cliente”, desarrollar marcas y el posicionamiento de las mismas, descifrar los hábitos y comportamientos del consumidor final, etc.

### 4. COLABORACIÓN MULTI AGENTE

*¿Cómo nos relacionamos como empresa? ¿Qué buscamos realmente en una alianza? ¿Analizamos la filosofía y valores de nuestros aliados? ¿Cómo podemos lograr que la **cooperación y las alianzas** formen parte inequívoca del **proyecto de futuro de una empresa**?*

- En una coyuntura marcada por la escasez de recursos de todo tipo, el reducido margen de actuación del ámbito público y la abundancia de competidores cualificados, cada vez es más necesario trabajar en red para **poder ser competitivos**. La capacidad de las organizaciones para tejer **relaciones sólidas y ventajosas** con otros agentes, puede ser uno de los elementos generadores de ventajas competitivas en el futuro.
- Conceptos como la empresa en red, la constelación de cadenas de valor relacionadas, la empresa ampliada o abierta, etc., serán cada vez más frecuentes en nuestro entorno.

### 5. INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO

*¿Tienen claro las empresas donde radican sus **ventajas competitivas**? ¿Qué elementos de su modelo de negocio deben ajustarse para que siga funcionando la “maquinaria de creación de valor”? ¿Cómo consigue una empresa “mantener el ritmo” y seguir siendo competitivo permanentemente en un entorno cada vez más complejo?*

- Menos reconocida y publicitada, la **innovación en el modelo de negocio** se basa en la identificación y evolución constante de los elementos (propuesta de valor, agentes clave, recursos, cadena de valor, etc.) que conforman la verdadera ventaja competitiva sostenible de una empresa industrial.
- Innovar en el modelo de negocio supone desarrollar **ofertas de mayor valor añadido adaptadas** a cada realidad y segmento específico de clientes; repensar periódicamente alianzas y organización, etc.

### 6. PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

*¿Cómo podemos superar el actual marco de **relaciones laborales** basado en el permanente conflicto? ¿Cómo podemos evitar que la relación entre patronal, empresa y sindicatos se convierta en un “juego de suma = 0”? ¿Ofrecen nuestras empresas proyectos compartidos de largo plazo?*

- Las empresas necesitan superar el escenario actual (conflictividad laboral, altos niveles de absentismo, niveles salariales no ajustados al entorno económico actual, etc.) desde la base de un **compromiso compartido entre las personas** de cada organización. No se trata de generar un modelo único para todas las empresas, sino desarrollar fórmulas de participación ad hoc en cada empresa.
- El reto pasa por desarrollar **organizaciones basadas en personas**, bajo la concepción de que las empresas son comunidades de mujeres y hombres desarrollando un proyecto compartido de futuro. Por ello, las empresas deben desarrollar esquemas de **atracción y retención de talento**, acercamiento a universidades y a centros de formación profesional, capacitación permanente, etc.)

### 7. SUPERACIÓN DE OBSTÁCULOS

*¿Cómo seguir siendo competitivos dados los obstáculos existentes en forma de **costes financieros, energéticos, laborales**, etc.? ¿Qué otras dificultades (escasez de materia prima, bajada de precios, nuevos competidores, complejidad en las relaciones entre agentes, etc.) se encuentra nuestra industria a la hora de competir en el terreno de juego global? ¿Cuál es el margen de actuación para una empresa?*

- La escasez de materia prima, de financiación o de talento cualificado, el coste de la energía (por el diferencial que supone respecto a nuestros competidores) y la complejidad en las relaciones laborales, estilos de liderazgo y dirección de equipos, estructuras organizativas y “gestión de la distancia” (en empresas internacionalizadas) exige a las empresas una gestión dual, basada en **gestionar el presente** (supervivencia, financiación, convenios, nueva reforma energética...) y al mismo tiempo, **preparar el futuro** incorporando nuevas estrategias, modelos de organización, etc. innovadores y diferenciales.

## 8. APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO

*¿Podemos encontrar en la tecnología una fuente de **reducción de costes o de mejora de nuestro posicionamiento** en el mercado? ¿Cómo transformar nuestros negocios aplicando tecnología y cómo posicionarnos en el ecosistema que se genera a su alrededor? ¿Estamos al tanto de lo que está sucediendo en el mundo en torno a ellas? ¿Estamos generando un espacio para analizarlas y debatirlas?*

- La tecnología y el conocimiento jugarán un **papel multiplicador en la adquisición de ventajas competitivas**. Por ejemplo, tecnologías convergentes como la nanotecnología, micro/nano-electrónica, biotecnología industrial, fotónica, etc. O por ejemplo, la fabricación avanzada o las nuevas tecnologías distribuidas o de escala humana (móviles, robots, impresoras 3D, etc.) accesibles y utilizables por cualquier empresa.
- El acceso a estas y otras tecnologías, su dominio y aplicación a los procesos y productos industriales actuales debe ser una **prioridad estratégica** para garantizar la capacidad innovadora y la consiguiente competitividad del sector industrial. Aumentar la relación entre empresas y el mundo de la I+D+i, “respiran el mismo aire”, es un reto a trabajar

## 9. RECONOCIMIENTO SOCIAL DE LA EMPRESA Y DEL EMPRESARIO

*¿La sociedad percibe al empresariado como un agente esencial en el desarrollo económico y social del país? ¿La ciudadanía conoce los beneficios aportados por este colectivo al conjunto de la sociedad vasca? ¿Cómo podemos poner en valor el papel de la industria?*

- Lamentablemente hoy en día la figura del empresario está desprestigiada. Se trata de una imagen social no acorde con el esfuerzo personal y patrimonial que implica, y la riqueza y generación de empleo que supone para el entorno. Por ello, el reto pasa por **reivindicar la contribución de las empresas vascas** con especial atención al tejido industrial y de sus empresarios al desarrollo económico, a la **generación de riqueza local y bienestar**, y a la sostenibilidad del sistema público vasco, como pagador de impuestos (la contribución a la recaudación, por cotizaciones sociales a cargo de la empresa y el Impuesto sobre sociedades en España, supera a la realizada por las empresas europeas en general y alemanas en particular: 11% sobre el PIB, 10,6% y 9,1% respectivamente), **creador de empleo local** y desarrollador de nuevos productos y servicios innovadores, entre otros.
- La valorización del empresariado, es un reto clave para la **consolidación del sistema vasco de emprendimiento**, ya que la percepción negativa de los ciudadanos sobre este colectivo dificulta la creación de nuevas empresas.

## 2. Bloque II: Estrategia de Industrialización 2014-2016

### 2.1. Principios del Plan

El Plan de Industrialización considera una serie de principios en los que basará su acción, coincidentes con los presentados por la Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad Arantza Tapia en la presentación en el Parlamento Vasco de las prioridades de actuación de su Departamento<sup>3</sup>:

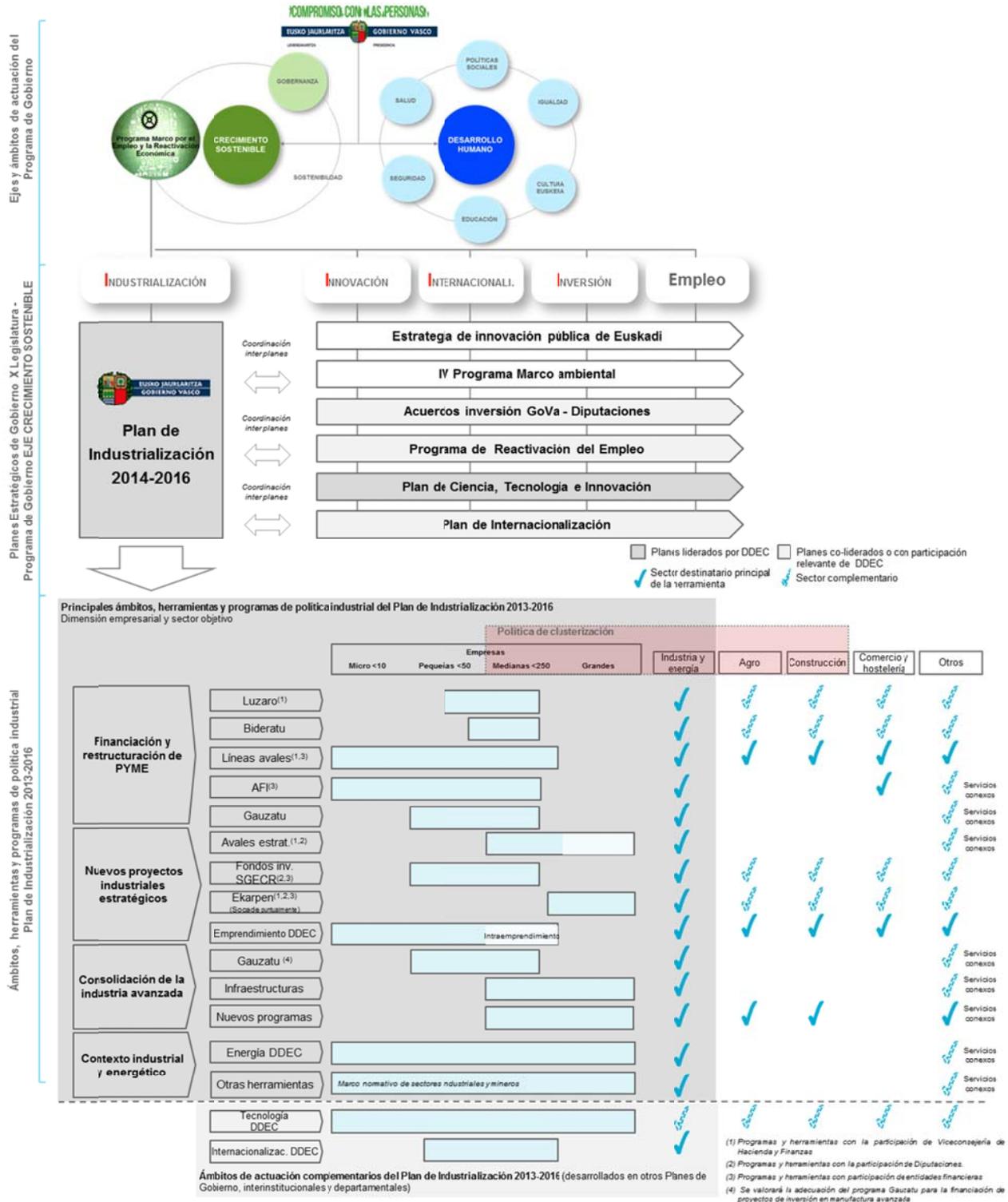
- **Acción y resultados a corto y medio plazo:** Por un lado y de manera inmediata, contrarrestar los efectos de la crisis sobre las empresas vascas y por otro, reforzar el avance en la competitividad de nuestro tejido económico en el medio plazo como vía fundamental para la mejora permanente y sostenible.
- **Apuesta por la industria productiva:** Clave por su peso y por su capacidad de arrastre, por ser el principal motor de generación de riqueza y empleo (cada empleo industrial genera entre 2 y 5 nuevos empleos en otros segmentos de la economía), y la palanca principal de internacionalización y de la I+D+i. Queremos apoyar su evolución hacia una fabricación más avanzada, eficiente, sostenible, que incorpore nuevas tecnologías y materiales, pero también innovación en diseño, comercialización, modelos de negocio o sistemas de gestión.
- **Perspectiva económica transversal:** Todos los ámbitos sectoriales bajo este Plan (Industria y Energía) se conciben desde una visión empresarial, de generación de riqueza, empleo y bienestar, sin olvidar las externalidades positivas que generan en materia de desarrollo territorial, de refuerzo de la identidad, etc. Hoy la actividad económica no se entiende sin una interacción con el territorio y la sociedad.
- **Focalización de esfuerzos:** La necesidad de incrementar la eficiencia en el uso de recursos públicos y la limitación de recursos que la situación económica y nuestra propia dimensión como país imponen, nos lleva al convencimiento de la necesidad de focalizar las políticas y acciones allá donde más impacto puedan generar y evaluar permanentemente dichos efectos, actuando en consecuencia. Esta focalización se traduce por ejemplo en la apuesta por proyectos innovadores y tractores, capaces de generar empleo y ofertas diferenciales.
- **Impulso de cadenas completas de actividad:** Las políticas del Gobierno se quieren orientar, en línea con lo anterior, a fortalecer cadenas completas de actividad económica (desde la investigación hasta el mercado), sin olvidar las relaciones entre los distintos eslabones de dicha cadena o entre cadenas diferentes. Queremos avanzar en definitiva hacia una nueva etapa de clusterización de la constelación de cadenas de valor interrelacionadas que conforman la actividad económica del país, observando las industrias en la integridad de sus cadenas de valor y superando el clásico enfoque sectorial.
- **Segmentación de políticas:** Queremos diseñar políticas y soluciones ad-hoc, adaptadas a cada empresa o conjunto de empresas con características similares, considerando su estadio de evolución y maduración, su tamaño, la actividad en que operan. El Plan se propone, en colaboración con otros agentes del sistema de promoción económica, avanzar en la segmentación, tanto de políticas como en la atención a empresas.
- **Participación central de las personas:** Las personas son el activo fundamental de las empresas. El Plan desea apoyar procesos de refuerzo de la participación de los trabajadores en las organizaciones como mecanismo de mejora de la competitividad, generando proyectos compartidos de largo plazo que tiendan a favorecer el crecimiento de las personas y espacios para el desarrollo profesional y personal.
- **Colaboración multiagente:** La colaboración interinstitucional y la colaboración público – privada son caminos a seguir recorriendo para lograr las metas propuestas, reinventando algunas de las fórmulas tradicionales que presentan ciertos síntomas de agotamiento. Queremos liderar estas vías de cooperación, que permitan un mejor alineamiento de los objetivos y un uso más eficiente de los recursos.
- **Equilibrio territorial:** Euskadi es un territorio equilibrado, lo que representa una de sus mayores fortalezas. El desarrollo urbano, rural y litoral de nuestros territorios, comarcas y municipios supone una prioridad para este Gobierno, que considera que actividades como la industria agroalimentaria y pesquera son un valor fundamental para Euskadi y sus personas, tanto por lo que suponen de aportación económica y de empleo, como por su estrecha vinculación con la identidad social. Por ello, debemos asegurar su futuro a través del refuerzo y convivencia de distintos modelos productivos adaptados a cada territorio, comarca y municipio, el compromiso intergeneracional con dichas actividades y la preminencia de la persona sobre cualquier otra consideración política, económica y/o social.

<sup>3</sup> Comparecencia de la Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad, Arantza Tapia, en comisión parlamentaria, 8 de febrero de 2013

## 2.2. Alcance del Plan

Ante el diagnóstico realizado sobre nuestra historia y presente industrial, y mirando al futuro, el nuevo Plan de Industrialización 2014-2016, define las apuestas del Gobierno Vasco para el impulso de la competitividad industrial, a través del despliegue priorizado de todas las herramientas y recursos de promoción industrial a nuestro alcance, en coordinación con el resto de planes estratégicos y departamentales cuyas acciones impacten sobre la industria vasca.

### Alcance del Plan de Industrialización 2014-2016: ámbitos de actuación, herramientas principales y Departamentos de Gobierno y planes relacionados



### 2.3. Objetivos y principios estratégicos del Plan

El objetivo principal del Plan de Industrialización 2014-2016 es **fortalecer la competitividad de la industria vasca** en el mercado global, apoyando la reestructuración y la supervivencia de proyectos empresariales viables, manteniendo y reforzando el peso de la industria en la economía vasca, diversificando la dotación de fuentes e instrumentos de financiación a disposición del tejido industrial y estableciendo un marco de apoyo adaptado a sus capacidades y necesidades en el contexto de crisis actual, que estimule la innovación tecnológica y no tecnológica y la diversificación hacia nuevos sectores de oportunidad.

Los objetivos estratégicos del Plan de Industrialización 2014-2016 son:

- **OBJETIVO 1.** Respalda los procesos de **reestructuración y la supervivencia** de proyectos empresariales viables, apoyando a las empresas en dificultades que, a pesar de su situación actual, pueden ser viables en el contexto competitivo global que vivimos.
- **OBJETIVO 2.** Reforzar, diversificar y segmentar la **dotación de fuentes e instrumentos de financiación** a disposición del tejido industrial, a través del desarrollo de mecanismos de apoyo a la financiación empresarial que mejor se adapten a sus necesidades y cubran todas las fases que atraviesan las empresas.
- **OBJETIVO 3.** Apoyar la **diversificación de la estructura hacia nuevos sectores de oportunidad** combinando las capacidades existentes y nuevas tecnologías convergentes.
- **OBJETIVO 4.** Aumentar la actividad empresarial, considerando las diferentes modalidades de **creación de nuevas iniciativas emprendedoras**, y especialmente el **intraemprendimiento** (Enfoque en emprendimiento industrial, alineado con Plan Interinstitucional de Apoyo al Emprendimiento, liderado por la Dirección de Emprendimiento, Innovación y Sociedad de la Información DDEC).
- **OBJETIVO 5.** Mantener y **reforzar el peso de la industria en la economía vasca**, creando un contexto facilitador de la competitividad de las empresas productiva, para lograr que Euskadi siga siendo una economía con un importante peso de la industria productiva, motor de riqueza y empleo.
- **OBJETIVO 6.** Impulsar un **desarrollo de la política energética** que apalanque el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de Euskadi (Enfoque desarrollo industrial y competitividad, alineado con Estrategia 3E2020, y liderada por el Ente Vasco de la Energía DDEC).
- **OBJETIVO 7.** Desarrollar y apoyar al **capital humano** para promover el empleo y reforzar la competitividad del tejido empresarial (Enfoque en apoyo integral y participación de las personas, alineado con el Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016, liderado por el Departamento de Empleo y Políticas Sociales)

Junto a los objetivos estratégicos, existen otros objetivos que, estando recogidos en el Plan de Gobierno de la X Legislatura e impactando directamente sobre la competitividad de las empresas industriales, son desarrollados y detallados por otros Planes Estratégicos de Gobierno. El Plan de Industrialización 2014-2016 también persigue la consecución de estos objetivos y prevé la coordinación con sus responsables para un desarrollo integral, sinérgico y efectivo de actuaciones de promoción pública.

Dichos objetivos, que situamos en un segundo nivel en el Plan de Industrialización son:

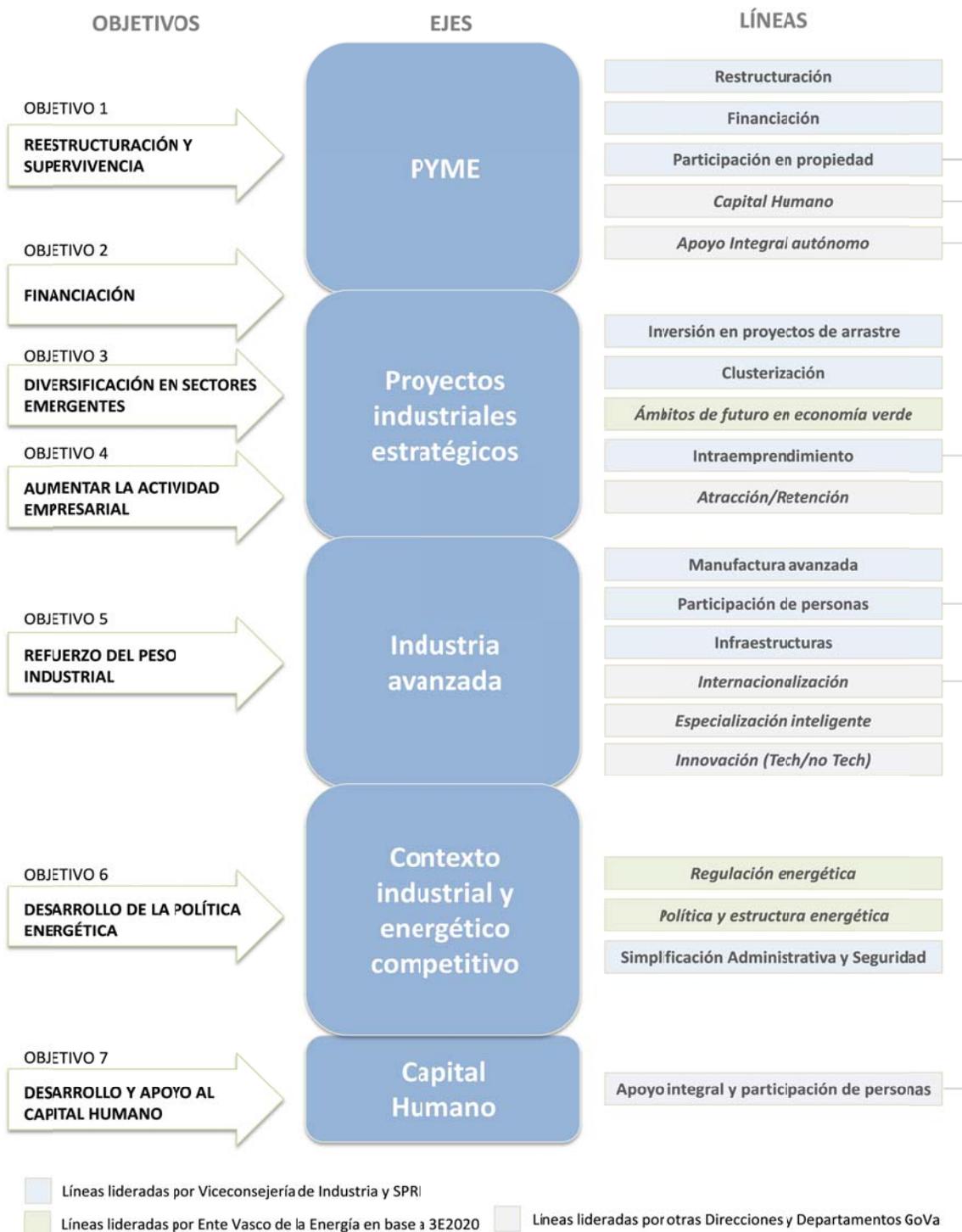
- Mantener la **apuesta por la I+D+i**, bajo criterios de excelencia, especialización y transferencia de resultados a las empresas (Nuevo PCTI, coliderado por DDEC y Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura).
- Estimular el desarrollo sostenible de la empresa vasca, favoreciendo ofertas de mayor valor añadido, a través de la **innovación tecnológica y no tecnológica** (Nuevo PCTI, coliderado por DDEC y Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura).
- Incrementar la **apertura al exterior y el atractivo internacional** de la economía vasca (Marco Estratégico de Internacionalización de Euskadi, liderado por Acción Exterior de Lehendakaritza)

## 2.4. Ejes estratégicos y líneas de actuación

Siendo conscientes de que desde el Gobierno Vasco tenemos una capacidad limitada de influir sobre nuestra economía para alcanzar los objetivos que nos fijamos, no renunciamos a ellos y con nuestra acción apostamos por fijar condiciones y provocar comportamientos que ayuden al conjunto de la sociedad a avanzar hacia los mismos antes y con mayor solidez.

Para lograrlo, hemos construido definido una serie de ámbitos de actuación estratégicos, alineados con los objetivos planteados. En total, se trata de **7 objetivos**, **5 ejes estratégicos** y un total de **20 líneas de acción** identificadas.

### Objetivos, ejes y líneas de acción del Plan de Industrialización 2014-2016



### 2.4.1. Financiación y reestructuración de PYME

La economía vasca necesita crecer para poder crear empleo, equilibrar las cuentas públicas y desarrollar el estado de bienestar de forma sostenible. **Debemos acompañar a nuestro tejido empresarial en la superación de los obstáculos** derivados de la situación económica, procurando parar la destrucción de empleo y consolidar proyectos viables.

Desde el Gobierno, y máxime en las actuales circunstancias, queremos apoyar a la empresa a lograr **soluciones de financiación y reestructuración adaptadas a su naturaleza y ciclo empresarial**, buscando que ninguna de nuestras empresas viables desaparezca o vea lastrada su competitividad por falta de estos mecanismos. En el contexto de recesión actual, la financiación se ha convertido en un factor de competitividad crítico como no lo había sido en el pasado reciente, y en nuestro entorno las empresas, y de forma especial las PYME, se enfrentan a grandes dificultades para financiar tanto su operativa como sus planes de crecimiento e inversión, independientemente de su salud económica. Se trata de facilitar a los proyectos viables el acceso a una financiación que les permita sobrevivir y consolidarse.

Estamos asistiendo a una profunda confrontación en el mundo de las relaciones laborales en nuestro país, que adquiere unos niveles inasumibles en la gestión de las empresas. El deterioro del diálogo, la falta de acuerdos en la concertación colectiva, etc. están incidiendo de forma negativa en la competitividad de nuestro tejido empresarial. Por ello, el Gobierno aboga por la necesidad de profundizar en la definición de mecanismos que conviertan a las empresas en **organizaciones centradas en las personas, como mecanismo garante de la sostenibilidad de los proyectos empresariales de futuro**. Queremos diseñar un marco normativo y de apoyo público a la generación de entornos favorecedores de la participación de los trabajadores en la empresa, sin prejuzgar un sistema único de participación.

Para ello, desde la Viceconsejería de Industria y SPRI impulsaremos las siguientes líneas y actuaciones:

a) **Acción coordinada para el apoyo a la reestructuración de empresas viables en dificultades**

Recuperación e impulso de Bideratu como herramienta de coinversión en empresas en dificultades con proyectos viables.

Apoyo a la inversión de reestructuración empresarial a través de Luzaro (préstamos participativos), en coordinación con el Departamento de Hacienda y Finanzas.

Coordinación con el Departamento de Empleo y Políticas Sociales y con el Departamento de Hacienda y Finanzas, en tramitación de EREs y en el papel como acreedores concursales respectivamente, aportando visión de negocio y soluciones adaptadas.

b) **Refuerzo y ampliación de los instrumentos de ayuda a la financiación de PYME**

Apoyo al Programa de apoyo financiero a PYME (AFI) y programas de avales técnicos y financieros (sociedades de garantía recíproca), en coordinación con Departamento de Hacienda y Finanzas

Simplificación e impulso de Gauzatu como herramienta de financiación de inversiones de PYME innovadoras generadoras de empleo.

Acceso y apalancamiento en fondos de inversión europeos de financiación de PYME (Nuevos fondos previstos por BEI, articulados a través de Luzaro).

Cooperación con capital privado en estrategias de inversión compartidas (convenios y protocolos con redes de business angels y fondos privados de capital semilla y capital de desarrollo).

Lobby y adecuación proactiva de regulación y programas europeos en competencia y crecimiento

c) **Fomento de la participación de las personas en la propiedad de la empresa**

Creación de Fondo de capital riesgo específico de apoyo a la participación de trabajadores en la propiedad de la empresa (Fondo LANPAR). Estrategia Innobideak- Pertsonak.

Programa de asesoramiento para la toma de participación de propiedad en empresa por parte de trabajadores.

Exploración de fórmulas fiscales de apoyo a la inversión privada en empresas con las Diputaciones Forales

Y además nos apoyaremos en otras líneas de actuación de reactivación económica de PYME y autónomos centradas en el empleo y el capital humano, lideradas por el Departamento de Empleo y Políticas Sociales en su Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016:

- d) Acción coordinada, con el Departamento de Empleo y Políticas Sociales, para la **atención, orientación, capacitación y recolocación del capital humano** procedente de sectores y actividades industriales, en el marco del Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016.

Despliegue de iniciativas y programas para la atención, orientación, capacitación y recolocación del capital humano procedente de sectores y actividades industriales, con especial atención a las personas desempleadas y a las zonas más afectadas, en el marco del Programa de Reactivación de Empleo 2014-2016.

- e) Acción coordinada, con el Departamento de Empleo y Políticas Sociales y las Diputaciones Forales para el **apoyo integral a autónomos y PYME** en el marco del Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016.

Diseño y puesta en marcha de un nuevo programa que facilite y asegure la transmisión empresarial y la continuidad de los comercios que se encuentran en riesgo de cierre bien por la jubilación/desmotivación de sus actuales titulares o bien por la baja rentabilidad del negocio.

Impulso, en colaboración de las Diputaciones Forales, a medidas de estímulo fiscal y de mejora de la fiscalidad para personas autónomas.

#### 2.4.2. Impulso de proyectos industriales estratégicos

Si queremos que la recuperación económica llegue de la mano de la industria, necesitamos nuevos proyectos industriales que se conviertan en motores de dicha recuperación. Por ello, nos sumamos al esfuerzo interinstitucional con las Diputaciones Forales para el **impulso de nuevos proyectos industriales** que ejerzan un efecto de arrastre del tejido industrial existente en Euskadi. Para ello, el Gobierno se propone adecuar y reforzar los distintos instrumentos y programas a su disposición para el apoyo a dichos proyectos.

Por ello, Euskadi debe reforzar su atractivo para **captar proyectos empresariales** que puedan generar empleo y reforzar nuestras cadenas de actividad, capital que apueste por el crecimiento de proyectos empresariales locales, y talento que fortalezca nuestra apuesta por el conocimiento.

Para ello, desde la Viceconsejería de Industria y SPRI impulsaremos las siguientes líneas y actuaciones:

- a) Apoyo financiero a **proyectos con capacidad de arrastre y proyectos de país**

Renovación de programa de avales estratégicos (pedidos y proyectos con capacidad de arrastre).

Desarrollo de Ekarpen y fondos de SGEER (principalmente Ezten y nuevo Basque FCR) como herramientas de participación temporal en capital de empresas estratégicas/de país, para asegurar el mantenimiento de los centros de decisión, así como el establecimiento de un nuevo Fondo Euskadi para dotar de capital a nuevas iniciativas empresariales con tratamiento fiscal específico

Apalancamiento en Socade y en el Instituto Vasco de Finanzas para inversiones estratégicas permanentes.

Evaluación continua de actuaciones sectoriales de financiación de alto impacto, en colaboración con clústeres. (ej. Programa RENOVE Maquinaria, apoyo al sector naval, apoyo a la industria alimentaria, apoyo a programas de Ecodiseño, apoyo a la industria del diseño, etc.)

Apoyo a las iniciativas de constitución de fondos de garantía sectoriales en colaboración con clústeres

- b) **Refuerzo de la política clúster** como nexo con nuestro tejido empresarial y herramienta multiplicadora de la acción de promoción económica del Gobierno

Actualización de los objetivos de clústeres desde el punto de vista del Departamento, y evaluación de los mismos estableciendo un plan de evolución. Nuevos decretos reguladores.

Desarrollo de la línea de colaboración entre clústeres, para el desarrollo de una innovación tecnológica en colaboración con la RVCTI, alineada con Estrategia de Especialización Inteligente.

Articulación de mecanismos de colaboración con los clústeres vascos referentes en materia industrial para generar actuaciones que impacten en la cadena de valor completa, desde la I+D hasta el mercado, incluyendo estrategias de dimensionamiento coordinación y/o convergencia.

Reforzar su papel de agentes de promoción de la cooperación interempresarial, impulsando proyectos concretos de cooperación que impliquen compartir una cuenta de resultados propia.

- c) Impulso al **desarrollo industrial y tecnológico en ámbitos de futuro en economía verde - offshore y smart grids** a través del Ente Vasco de la Energía (3E2020 – Energibasque)

Finalización de la iniciativa de *smart grids* Bidelek (contadores inteligentes).

Impulso de la “oferta comercial de país” en *smart grids*.

Desarrollo de la estrategia para la utilización de la electricidad en la automoción en Euskadi: normativa, ayudas, etc.

Atracción y apoyo a proyectos experimentales en energía undimotriz a Euskadi.

Puesta en marcha y adecuación de Bimep y otros proyectos

Desarrollo de proyecto experimental eólico offshore de grandes profundidades: diseño conceptual, creación de consorcio y lanzamiento, impulsado por empresas vascas.

Otras actuaciones de desarrollo tecnológico-industrial en energía definidas en Energibasque: apoyo a energiGUNE, exploración y explotación de reservas de hidrocarburos

- d) Apuesta diferencial por el **intraemprendimiento, dado su potencial de consolidación y generación de empleo**, en el marco del Plan Interinstitucional de Apoyo al Emprendimiento.

Lanzamiento de un programa de apoyo específico al intraemprendimiento o emprendimiento corporativo (que integre y refuerce las iniciativas en marcha, y desarrolle nuevas acciones con participación de empresas tractoras, apoyo en CEIs para su ejecución y en clústeres para su dinamización).

Liderazgo y coordinación del Sistema Vasco de Emprendimiento, facilitando la optimización y refuerzo de la arquitectura CEIs.

Y además nos apoyaremos en otras líneas de actuación de atracción y retención proyectos industriales estratégicos, lideradas por la Dirección de Internacionalización DDEC y SPRI (Invest in the Basque Country) en el desarrollo del Plan de internacionalización empresarial, dentro del Marco Estratégico de Internacionalización de Euskadi:

- e) Desarrollo de la estrategia de **atracción y retención de inversiones estratégicas** (del exterior)

Acción proactiva y focalizada de atracción en ámbitos prioritarios vinculados a la Estrategia de Especialización Inteligente.

Consolidación de herramientas “after care” de atención a multinacionales implantadas en Euskadi.

Búsqueda de oportunidades globales conjuntas con grupos multinacionales implantados en Euskadi.

### 2.4.3. Consolidación de la industria avanzada

Debemos reforzar la competitividad de nuestras empresas. Nuestras empresas necesitan cerrar el gap de productividad con respecto a empresas de países punteros si queremos poder **competir en términos de valor y no de coste**. Debemos acompañar a las empresas en el desarrollo de sus palancas de competitividad en el entorno competitivo internacional.

Dicho entorno obliga a nuestras empresas a avanzar hacia un nuevo estadio de competitividad industrial, **un estadio de “manufactura avanzada”**, que requiere la mejora de la capacidad competitiva de nuestra industria a través de la aportación de mayor valor añadido al cliente; la anticipación y desarrollo de nuevos productos; el diseño y fabricación

con nuevos procesos; la incorporación de tecnologías convergentes en las actividades tradicionales; la generación de nuevos modelos de negocio adaptados a los nuevos grupos de clientes que se conforman en las industrias; la apuesta continuada por la innovación tanto tecnológica como no tecnológica y por la incorporación de nuevas capacidades; la colaboración con agentes del conocimiento adaptados a las nuevas realidades industriales y económicas, etc.

Por otro lado, queremos avanzar hacia una **nueva etapa de clusterización** de la constelación de cadenas de valor interrelacionadas que conforman la actividad económica del país, observando las industrias en la integridad de sus cadenas de valor y superando el clásico enfoque sectorial. En definitiva, el reto pasa por apoyarse en la clusterización de actividades como mecanismo de generación de proyectos y propuestas de valor diferenciadas, fomento de la cooperación público-privada y motor del fortalecimiento de cadenas completas de actividad económica (desde la investigación hasta el mercado), sin olvidar las relaciones entre los distintos eslabones de dicha cadena o entre cadenas diferentes.

No queremos apostar por la industria per se, sino vincularnos con el desarrollo de empresas que continúen su evolución en este nuevo orden de competencia industrial, poniendo en valor la **cultura industrial** de nuestro país. Y en dicha cultura, las personas son el activo fundamental de las empresas. Por ello deseamos apoyar procesos de refuerzo de la **participación de los trabajadores en las organizaciones** como mecanismo de mejora de la competitividad, generando proyectos compartidos de largo plazo que tiendan a favorecer el crecimiento de las personas y espacios para el desarrollo profesional y personal.

Para ello, desde la Viceconsejería de Industria y SPRI impulsaremos las siguientes líneas y actuaciones:

a) Puesta en marcha de una **Estrategia transversal de Manufactura Avanzada**

Adecuación de instrumentos de apoyo a la financiación de proyectos de inversión en manufactura avanzada.
Impulso de infraestructuras específicas de alto valor añadido de manufactura avanzada (validación, escalado industrial, técnicas de fabricación, etc.).
Colaboración con clústeres manufactureros en la identificación de iniciativas relevantes en el ámbito de la innovación tecnológica y no tecnológica.
Apoyo a proyectos especiales de implantación productiva, usando nuestra experiencia en suelo industrial y el diseño de fórmulas arrendamiento financiero.
Plan de atracción de proyectos industriales estratégicos (proyectos de manufactura de alto nivel tecnológico que completen cadenas de valor) coordinado con "Invest in Euskadi" en colaboración con clústeres.
Liderazgo y coordinación de la Estrategia de Manufactura Avanzada, considerando TEIC y servicios conexos

b) Impulso a la **participación de los trabajadores en la empresa**

Programa de fomento de la participación de los trabajadores en la empresa (nuevos modelos organizativos y de propiedad, herramientas...)
Diseño de un marco de apoyo a la generación de entornos favorecedores de la participación de los trabajadores en la empresa. Estrategia Innobideak- Pertsonak.
Sensibilización y formación sobre nuevos modelos organizativos y de gestión

c) **Promoción de infraestructuras empresariales** al servicio de la reactivación económica y el refuerzo competitivo

Impulso de la venta de suelo y pabellones.
Refuerzo de las actividades de dinamización y apoyo de la Red de Parques Tecnológicos y Sprilur.
Optimización de la gestión en Industrialdeak potenciando su rol como nodos del Departamento.
Ejecución del Fondo Estratégico del Suelo: Compleción de inversiones iniciales y gestión de nuevos proyectos.
Coordinación con Plan Estratégico de Inversión del Gobierno, maximizando su efecto tractor sobre la industria vasca

Y además nos apoyaremos en otras líneas de actuación críticas para el refuerzo competitivo de nuestro tejido empresarial, lideradas por otras áreas funcionales de DDEC en sus correspondientes planes estratégicos de legislación:

- d) Refuerzo del apoyo a la **exportación e internacionalización progresiva de nuestro tejido empresarial** como uno de los elementos de mejora de la competitividad imprescindibles para crecer de forma sostenible, en el marco del Plan de Internacionalización Empresarial y la constitución del Consorcio Vasco de Internacionalización (Marco Estratégico de Internacionalización de Euskadi)

Acciones para la consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior: Consorcio Vasco de Internacionalización
Acciones para el apoyo diferenciado a empresas para su acceso a mercados internacionales (nuevos exportadores, exportadores, multilocalizadas)
Acciones de apoyo a sectores y clústeres para reforzar el posicionamiento internacional de bienes y servicios vascos: Elkartzen y promoción exterior (misiones)
Acciones de dinamización de capital humano para acometer los mercados internacionales: becas internacionalización, Global training, contratación de profesionales
Acciones de captación y consolidación de inversiones estratégicas (Eje Proyectos Industriales - Línea Atracción/retención)
Acciones de Financiación y cooperación internacional y multilateral: información, acceso a financiación multilateral (Basque Country expertise), adecuación de herramientas de financiación para internacionalización (avales)

- e) Apoyo a la **especialización inteligente y diversificación del tejido económico hacia nuevos sectores de oportunidad** combinando las capacidades existentes y la aportación de las nuevas tecnologías convergentes, en el marco de la actualización de la Estrategia de Especialización Inteligente de Euskadi (nuevo RIS3), liderada por la Viceconsejería de Tecnología, Innovación y Competitividad DDEC.

Elaboración de la Estrategia de Especialización Inteligente (nuevo RIS3), que oriente las actuaciones en distintos ámbitos y establezca criterios comunes de apuesta en programas del Departamento
Nuevo programa para apoyar la validación (proof of concept) y el escalado industrial, de carácter horizontal, pero con aplicación prioritaria en las estrategias bio, nano, energía y manufactura avanzada, con participación de la Viceconsejería de Industria en el desarrollo de proyectos piloto
Despliegue de estrategias tecnológico-industriales Nanobasque, Biobasque, Energibasque (en colaboración con EVE) y de manufactura avanzada (cuya nueva agencia se encuentra en proceso de diseño)

- f) Estímulo al desarrollo sostenible de la empresa vasca, a través de estrategias de **innovación tecnológica y no tecnológica** que favorezcan la generación de ofertas de mayor valor añadido, en el marco del Nuevo Plan de Ciencia y Tecnología, liderado por la Viceconsejería de Tecnología, Innovación y Competitividad DDEC.

Acciones vinculadas a la Manufactura Avanzada en el ámbito de Tecnología: incorporación a manufactura avanzada a programas de I+D, apoyo específico a iniciativas de convergencia tecnológica, fomento de formación práctica
Acciones vinculadas a la Manufactura Avanzada en el ámbito de Innovación no tecnológica: programa de diseño (y Ecodiseño) industrial, nuevos modelos de negocio en empresas industriales, apoyo a servicios conexos a industria en tecnologías, sistemas de manufactura avanzada, etc.
Acciones de refuerzo competitivo empresarial en el ámbito de la Agenda Digital 2015: herramientas y programas de TEICs para empresas
Reforzar los programas de transferencia de tecnología de la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación (RVCTI) a la industria.

#### 2.4.4. Generación de un contexto industrial y energético competitivo

Además de las limitaciones financieras y laborales, nuestra industria se ve además lastrada por unos **costes superiores a los de su competencia internacional a nivel energético, fiscal o de seguridad social**. Nuestra responsabilidad pasa por ayudar a las empresas a superar dichos obstáculos, generando un contexto competitivo que facilite y promueva comportamientos empresariales altamente competitivos.

Con especial énfasis, queremos que el desarrollo de nuestra **política energética** impulse el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad del tejido industrial vasco vinculado a la energía, además de avanzar en la consolidación de un sistema energético competitivo y sostenible.

Para ello, desde la Viceconsejería de Industria, SPRI y el Ente Vasco de la Energía impulsaremos las siguientes líneas y actuaciones:

- a) Despliegue de medidas a seguir para **paliar el efecto negativo que la nueva regulación eléctrica** aprobada por el Consejo de Ministros está teniendo en el grueso del sector industrial vasco, compartido con el Ente Vasco de la Energía

Establecimiento de un sistema de apoyo técnico y asesoramiento a las empresas, mediante la intermediación de los clústeres
Establecimiento de medidas de amortiguación para los sectores más afectados por la reforma
Flexibilización de los plazos de adaptación estableciendo períodos de transición para que las empresas puedan acomodar sus sistemas de producción a las exigencias del nuevo escenario.
Apoyo a las empresas ubicadas en el área geográfica asignada a la tarifa 6.1 para que puedan acogerse a otra toma de tensión más económica.
Refuerzo de la seguridad retributiva de la cogeneración industrial
Establecimiento de un sistema de interrumpibilidad más competitiva y abierta a toda la industria
Creación de un Organismo de Control Autorizado (OCA)

- b) Despliegue de la **política energética y refuerzo de la estructura energética** según 3E2020, a través del Ente Vasco de la Energía

Actualización del Plan 3E2020 de acuerdo a la realidad energética y contexto competitivo de Euskadi
3E2020 - Consolidación del sistema de abastecimiento de gas natural y mejora de la oferta energética: refuerzo del sistema de abastecimiento y suministro de gas; exploración y explotación de reservas de hidrocarburos: apoyo a Bilbao Gas Hub; proyectos piloto de biomasa forestal; mejora de calidad del sistema eléctrico y seguridad del suministro
3E2020 - Modificación de la demanda de energía favoreciendo el ahorro y la eficiencia energética: despliegue de acciones de ahorro y eficiencia energética segmentadas, y de apoyo a las renovables; Plan de ahorro y eficiencia energética en edificios públicos

- c) **Refuerzo del seguimiento y agilización de trámites administrativos en áreas industriales**

Desarrollo de la ley de Industria en los aspectos correspondientes a seguridad industrial (empresas instaladoras, carnés, formación de profesionales, etc.)
Control del cumplimiento de los reglamentos de seguridad industrial.
Mejora de aplicaciones de teletramitación de seguridad industrial
Medidas de adaptación de política minera al contexto actual: Comisión ministerial de reforma legal del sistema de garantías; Marco de coordinación entre administraciones; Mesa de la minería; nuevo modelo de seguimiento de afecciones ambientales: desarrollo normativo
Medidas de apoyo a la industria minera: apoyo a las actuaciones de innovación y de restauración

### 2.4.5. Apuesta por las personas

Las personas son el activo fundamental de las empresas. El Plan de Industrialización recoge (en los Ejes 1, 2 y 3 anteriormente expuestos) una serie de líneas de trabajo orientadas tanto a la mejora de la capacitación y dinamización del capital humano como al refuerzo de la participación de los trabajadores en las organizaciones como mecanismo de mejora de la competitividad, generando proyectos sostenibles y compartidos de largo plazo que tiendan a favorecer el crecimiento de las personas y la generación de espacios para el desarrollo profesional y personal.

Adicionalmente nos apoyaremos en otras líneas de actuación centradas en el empleo y el capital humano, como son las lideradas por otras áreas funcionales de DDEC en sus correspondientes planes estratégicos de legislatura (como por ejemplo las medidas de dinamización del capital humano para acometer los mercados internacionales recogidas en el Plan Estratégico de Internacionalización Empresarial); o las líneas de actuación para la reactivación económica de PYME y autónomos centradas en el empleo y el capital humano lideradas por el Departamento de Empleo y Políticas Sociales en su Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016.

### Líneas recogidas en el Plan de Industrialización 2014-2016 relacionadas con Personas (Ejes 1, 2 y 3)

Líneas lideradas por la Viceconsejería de Industria del Gobierno Vasco y SPRI	Líneas lideradas por otras Direcciones y Departamentos del Gobierno Vasco
<b>2.4.1. Financiación y reestructuración de PYME</b>	
<p><b>c) Fomento de la participación de las personas en la propiedad de la empresa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Creación de Fondo de capital riesgo específico de apoyo a la participación de trabajadores en la propiedad de la empresa (Fondo LANPAR).</li> <li>Programa de asesoramiento para la toma de participación de propiedad en empresa por parte de trabajadores.</li> <li>Exploración de fórmulas fiscales de apoyo a la inversión privada en empresas con las Diputaciones Forales</li> </ol>	<p><b>d) Acción coordinada, con el Departamento de Empleo y Políticas Sociales, para la atención, orientación, capacitación y recolocación del capital humano procedente de sectores y actividades industriales, en el marco del Programa de Reactivación del Empleo 2013-2016.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Despliegue de iniciativas y programas para la atención, orientación, capacitación y recolocación del capital humano procedente de sectores y actividades industriales, con especial atención a las personas desempleadas y a las zonas más afectadas, en el marco del Programa de Reactivación de Empleo 2013-2016.</li> </ol> <p><b>e) Acción coordinada, con el Departamento de Empleo y Políticas Sociales y las Diputaciones Forales para el apoyo integral a autónomos y PYME en el marco del Programa de Reactivación del Empleo 2013-2016.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Diseño y puesta en marcha de un nuevo programa que facilite y asegure la transmisión empresarial y la continuidad de los comercios que se encuentran en riesgo de cierre bien por la jubilación/desmotivación de sus actuales titulares o bien por la baja rentabilidad del negocio.</li> <li>Impulso, en colaboración de las Diputaciones Forales, a medidas de estímulo fiscal y de mejora de la fiscalidad para personas autónomas.</li> </ol>
<b>2.4.2. Impulso de proyectos industriales estratégicos</b>	
<p><b>d) Exploración de fórmulas fiscales de apoyo a la inversión privada en empresas con las Diputaciones Forales Apuesta diferencial por el intraemprendimiento, dado su potencial de consolidación y generación de empleo, en el marco del Plan Interinstitucional de Apoyo al Emprendimiento.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de un programa de apoyo específico al intraemprendimiento o emprendimiento corporativo (que integre y refuerce las iniciativas en marcha, y desarrolle nuevas acciones con participación de empresas tractoras, apoyo en CEIs para su ejecución y en clústeres para su dinamización).</li> </ol>	
<b>2.4.3. Consolidación de la industria avanzada</b>	
<p><b>b) Impulso a la participación de los trabajadores en la empresa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Programa de fomento de la participación de los trabajadores en la empresa (nuevos modelos organizativos y de propiedad, herramientas...)</li> <li>Diseño de un marco de apoyo a la generación de entornos favorecedores de la participación de los trabajadores en la empresa</li> <li>Sensibilización y formación sobre nuevos modelos organizativos y de gestión</li> </ol>	<p><b>d) Refuerzo del apoyo a la exportación e internacionalización progresiva de nuestro tejido empresarial como uno de los elementos de mejora de la competitividad imprescindibles para crecer de forma sostenible, en el marco del Plan de Internacionalización Empresarial y la constitución del Consorcio Vasco de Internacionalización (Marco Estratégico de Internacionalización de Euskadi)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Acciones de dinamización de capital humano para acometer los mercados internacionales: becas internacionalización, Global training, contratación de profesionales</li> </ol> <p><b>f) Estímulo al desarrollo sostenible de la empresa vasca, a través de estrategias de innovación tecnológica y no tecnológica que favorezcan la generación de ofertas de mayor valor añadido, en el marco del Nuevo Plan de Ciencia y Tecnología, liderado por la Viceconsejería de Tecnología, Innovación y Competitividad DDEC.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Acciones vinculadas a la Manufactura Avanzada en el ámbito de Tecnología: incorporación a manufactura avanzada a programas de I+D, apoyo específico a iniciativas de convergencia tecnológica, fomento de formación práctica</li> </ol>

## 2.5. Aspectos económicos y presupuestarios

La incidencia presupuestaria del Plan de Industrialización 2014-2016 está directamente ligada a los presupuestos del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad y de las sociedades públicas implicadas en las diferentes iniciativas del mismo (SPRI, EVE, Sprilur, Parques Tecnológicos, Sociedad de Capital Riesgo y Centros de Empresa e Innovación).

En concreto, el **presupuesto de la Administración General y entes dependientes 2014 vinculado directamente al alcance del Plan es de 187 millones de €** que se corresponde con el presupuesto de apoyo a la Industria gestionado por la Viceconsejería de Industria de DDEC (incluyendo en programa de Internacionalización empresarial, considerado también en la Estrategia Basque Country), los recursos económicos que genera el EVE con sus actividades económicas y financieras, y partidas presupuestarias de otros programas de DDEC dirigidas al apoyo a la Industria vasca.

El presupuesto aprobado permite a la Viceconsejería de Industria, Grupo SPRI y EVE desplegar las siguientes herramientas y ayudas en 2014:

- **EJE 1 PYME:** Bideratu, dotación al Instituto Vasco de Finanzas para proyectos de financiación empresarial, avales técnicos y financieros de Sociedades de Garantía recíproca y de Entidades Financieras, Luzaro, créditos a empresas, Ayudas Financieras a la Inversión (AFI), Gauzatu
- **EJE 2 Proyectos industriales estratégicos:** RENOVE Maquinaria, dotación al Instituto Vasco de Finanzas para proyectos de financiación empresarial, avales estratégicos, avales sector naval, dotación de fondos de inversión (Ezten, Basque FCR, Lanpar y Ekarpen), Ayudas a Actividades Emprendedoras, Políticas de clusterización, Impulso de proyectos estratégicos en Economía verde
- **EJE 3 Industria avanzada:** Programa de participación de personas en la empresa, Apoyo a proyectos de industria avanzada, Inversión en infraestructuras avanzadas, Políticas de internacionalización empresarial, Políticas de impulso de TICs en el tejido empresarial
- **EJE 4 Contexto Industrial y energético competitivo:** Actuaciones de suministro y eficiencia energética, Actuaciones de mejora y eficiencia administrativa

El conjunto de herramientas y actuaciones descritas en las que se materializa el presupuesto de la Administración General en 2014, se complementan con **recursos extrapresupuestarios de apoyo a la Industria por más de 1.275 millones de €** que son impulsados, participados y/o gestionados por DDEC (y que se apoyan en aportaciones presupuestarias como la dotación al Instituto Vasco de Finanzas):

- Convenio de financiación de circulante para PYMES con las Sociedades de Garantía Recíproca, con dotación de 600 millones de €
- Convenio de financiación para PYMES con las entidades financieras, con dotación de 400 millones de €
- Créditos participativos Luzaro y préstamos vía Socade, con 160 millones de € disponibles
- Programa de avales estratégicos para PYMES tractoras, con dotación de 100 millones de €
- Fondo de Garantía Naval, con una aportación de Gobierno Vasco de 14,6 millones de €
- Fondo Lanpar, con disponible de 2 millones de €, dotados en 2013

El Plan de Industrialización se complementa también con actuaciones relacionadas previstas en otros Planes Estratégicos de Gobierno (PCTI, Estrategia Basque Country, Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016, principalmente) y con el apoyo del propio DDEC, a través de la estructura departamental y otros entes dependientes (y los recursos y presupuestos que los soportan).

### Detalle por Ejes del presupuesto 2014 del Plan de Industrialización

	PYME	Proyectos industriales estratégicos	Industria avanzada	Contexto industrial y energético competitivo	TOTAL PRESUPUESTO 2014
Dotación presupuestaria DDEC	37.410 miles €	75.598 miles €	48.471 miles €	26.982 miles €	<b>187.460</b> miles €
+ Recursos extrapresupuestarios	+1.162.000 miles €	+114.600 miles €			+1.276.600 miles €

El Plan de Industrialización se define con un presupuesto austero, limitado por el marco de estabilidad presupuestaria y una previsión de lenta recuperación de los ingresos fiscales. A futuro se apuesta por la misma línea de inversión, y considerando estas hipótesis, la extrapolación del Plan al **conjunto de la X Legislatura** (2014-2016) supondría la asignación de un presupuesto directo total aproximado de **575 millones de €**

Adicionalmente, el Plan podría dotarse de recursos adicionales, en la medida en la que se materialice alguna de las siguientes circunstancias:

- La evolución de los ingresos presupuestarios con los que pueda contar la Tesorería de la CAPV que permitiría al Plan dotarse de recursos adicionales con los que poder generar un mayor impacto en la competitividad industrial a través de las iniciativas previstas o de nuevas acciones.
- Por otro lado, las líneas de actuación recogidas en el Plan de Industrialización podrán ser completadas con las partidas que el Gobierno del Estado, a través de fondos europeos, ponga a disposición de las Comunidades Autónomas para incentivar el desarrollo industrial.

### 3. Bloque III: Gobernanza del Plan

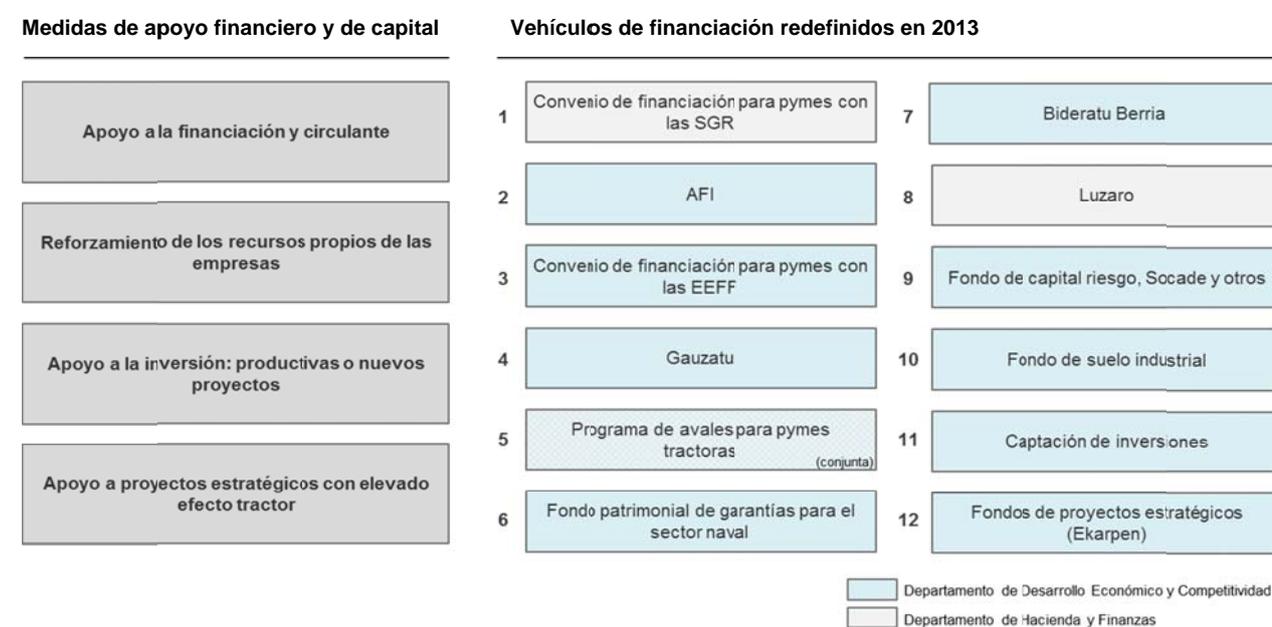
#### 3.1. Modelo de gestión y coordinación del Plan

##### 3.1.1. Liderazgo del Plan

El Plan de Industrialización 2014-2016 es **impulsado y liderado por el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad (DDEC)**, siendo **gestionado y coordinado** por la **Viceconsejería de Industria, SPRI** (y sus sociedades dependientes Sprilur, Parques Tecnológicos, Sociedad de Capital Riesgo del País Vasco) **y EVE**. Dicha Viceconsejería, SPRI y EVE son además responsables de la **ejecución** de gran parte de las actuaciones previstas en el Plan.

Los objetivos primordiales de dicho liderazgo por parte del DDEC serán el establecimiento de pautas que orienten la actividad administrativa asociada al Plan y la generación del contexto idóneo para acoplar este Plan con otras estrategias, planes, programas y acciones tanto propias como de otras administraciones.

Junto a DDEC, el **Departamento de Hacienda y Finanzas** juega también un papel destacado, como responsable último y ejecutor del despliegue de diversos fondos y herramientas de financiación del Plan (líneas de avales vinculadas a SGRs, otros instrumentos de crédito vinculados a Luzaro, financiación BEI, etc.),



##### 3.1.2. Relación y coordinación interdepartamental

Además de las actuaciones correspondientes a la Viceconsejería de Industria DDEC, SPRI, EVE y el Departamento de Hacienda y Finanzas, el Plan de Industrialización se conecta en sus líneas de actuación con planes e iniciativas de otras áreas funcionales de Gobierno Vasco, tanto de DDEC como de otros Departamentos, relacionados y con impacto sobre el ámbito industrial.

La relación y coordinación con dichas áreas funcionales y planes se articulará a través de la **Comisión Interdepartamental del Plan de Industrialización**

- Dicha Comisión, de nueva creación, será el máximo órgano responsable de la coordinación con el resto de estrategias, planes, programas y acciones relacionados con el Plan de Industrialización. Adicionalmente se encargará del seguimiento y evaluación anual del grado de avance de las líneas de acción del Plan de Industrialización.
- Estará liderada por el DDEC, con representación de las distintas Viceconsejerías y Direcciones implicadas en el Plan (Industria, Energía y Minas y Admon. Industrial, Tecnología e I+D, Emprendimiento, Innovación y Sociedad de la Información, Internacionalización, Calidad e Industrias Alimentarias).
- Contará con la participación de Lehendakaritza, del Departamento de Hacienda y Finanzas, y del resto de Departamentos y sociedades públicas de Gobierno Vasco cuya actividad impacta en la competitividad

industrial, tal y como aparece recogido en las líneas de acción de este Plan y detallado en la tabla de la siguiente página.

- La Comisión se reunirá semestralmente con el objetivo primordial de asegurar la coordinación de la ejecución de las acciones de los diferentes Departamentos relacionadas con la competitividad industrial. Recíprocamente, al menos un representante del DDEC o SPRI/EVE participará en las reuniones de los respectivos mecanismos de coordinación del resto de planes interrelacionados con el Plan de Industrialización.
- Se tratará de una Comisión en la que el elemento técnico tendrá una especial presencia a través de una Secretaría Técnica constituida para el apoyo a las labores de seguimiento, coordinación y evaluación del grado de avance del Plan de Industrialización.

Además, la relación y coordinación con otras direcciones de DDEC (Dirección de Tecnología, Dirección de Emprendimiento, Innovación y Sociedad de la Información, Dirección de Internacionalización, y Dirección de Energía y Minas y Admón. Industrial, Calidad e Industrias Alimentarias) se reforzará con los mecanismos de coordinación del **Plan de Actuación 2013-2016 DDEC**, a través de los que el Departamento impulsa la información y colaboración interna.

A continuación se recogen los mecanismos de coordinación interdepartamental definidos en los planes y estrategias que desarrollan el contenido de varias líneas de actuación del Plan de Industrialización 2014-2016, en los que coordinadores y técnicos vinculados del mismo (Viceconsejería de Industria, SPRI y EVE) participarán:

### Mecanismos de coordinación previstos en Estrategias y Planes relacionados con el Plan de Industrialización 2014-2016

Ejes estratégicos	Líneas de acción del Plan de Industrialización 2014-2016	Planes en las que se desarrollan	Líder	Mecanismos de coordinación interdepartamental
EJE 1. PYME	Capital Humano	Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016	Departamento de Empleo y Políticas Sociales	Secretaría General de la Presidencia
	Apoyo Integral			
EJE 2. Proyectos industriales estratégicos	Atracción /Retención	Plan de Internacionalización empresarial 2014-2016 (parte del Plan Estratégico de Internacionalización 2013-2016)	DDEC, Dirección Internacionalización	Consejo Vasco de Internacionalización Comisión Interdepartamental de Acción Exterior
EJE 3. Industria avanzada	Internacionalización	Plan de Internacionalización empresarial 2014-2016 (parte del Plan Estratégico de Internacionalización 2013-2016)	DDEC, Dirección Internacionalización	Consejo Vasco de Internacionalización Comisión Interdepartamental de Acción Exterior
	Especialización Inteligente	Plan de Ciencia Tecnología e Innovación 2015 Estrategia de Especialización Inteligente (RIS 3)	DDEC, Dirección de Tecnología y Estratégica (compartido con el Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura)	Comité de Ciencia Tecnología e Innovación Pendiente la definición de los mecanismos de coordinación de Estrategia de Especialización Inteligente (RIS 3)
	Innovación (Tech / no Tech)	Plan de Ciencia Tecnología e Innovación 2015	DDEC, Dirección de Tecnología y Estratégica	Comité de Ciencia Tecnología e Innovación

### 3.1.3. Coordinación interinstitucional

Más allá de la coordinación interdepartamental, el Plan de Industrialización 2014 – 2016 requiere de la máxima implicación y coordinación interinstitucional en cuanto que pretende una concertación con el resto de las instituciones, en especial, Diputaciones Forales. Se trata de lograr, por responsabilidad institucional, sinergias en un ámbito en el que proliferan iniciativas en los diferentes niveles institucionales.

Dicha coordinación se establecerá a través de la **coordinación permanente con el Consejo Vasco de Promoción Económica**. El DDEC, como máximo responsable del Plan, establecerá una coordinación permanente con el Consejo Vasco de Promoción Económica, al tratarse del máximo órgano de coordinación con los Territorios Históricos en materia de actividad industrial, basada en la permanente revisión y adaptación de los programas de apoyo a la actividad empresarial (señalados en los ejes estratégicos anteriormente detallados).

### 3.1.4. Participación de agentes económicos y sociales relevantes

Una de las principales características del Plan es su carácter abierto. En las conversaciones y reuniones mantenidas con los principales agentes económicos y sociales relevantes en el ámbito industrial en Euskadi se ha transmitido la voluntad del Gobierno de incorporar las aportaciones y los acuerdos específicos que se consideren precisos para enriquecer el Plan de Industrialización lo a lo largo de su desarrollo e implantación.

En el mismo sentido y con una visión de largo plazo, el Gobierno valorará el impulso de una **plataforma permanente de competitividad industrial** que nos aporte una visión de largo plazo sobre nuestra industria y nuestra economía.

Se trataría de un **foro de reflexión multiagente** que, partiendo de un diagnóstico sólido y sosegado del camino recorrido y situación actual de la economía vasca, centre su mirada en el largo plazo y se pregunte periódicamente de qué va a vivir Euskadi en el futuro. Siendo la primera prioridad del Gobierno la salida de la crisis, es su obligación tratar de adelantar las claves de nuestra competitividad a largo plazo, de forma que se puedan incorporar en la planificación estratégica de país apuestas encaminadas a asegurar el bienestar y la sostenibilidad futuros de Euskadi.

Dicha plataforma, liderada por DDEC y abierta a la participación de los principales agentes políticos, económicos, académicos y sociales relevantes en el ámbito industrial en Euskadi (instituciones públicas, organizaciones empresariales, sindicales y de sectores productivos, agentes científico tecnológicos, agentes sociales y representantes de la ciudadanía, etc.), se reuniría con carácter anual promoviendo una dinámica estable de reflexión, análisis y prospección en torno al papel futuro de la industria en Euskadi y generando propuestas concretas de nuevas medidas y acciones a incorporar al Plan de Industrialización.

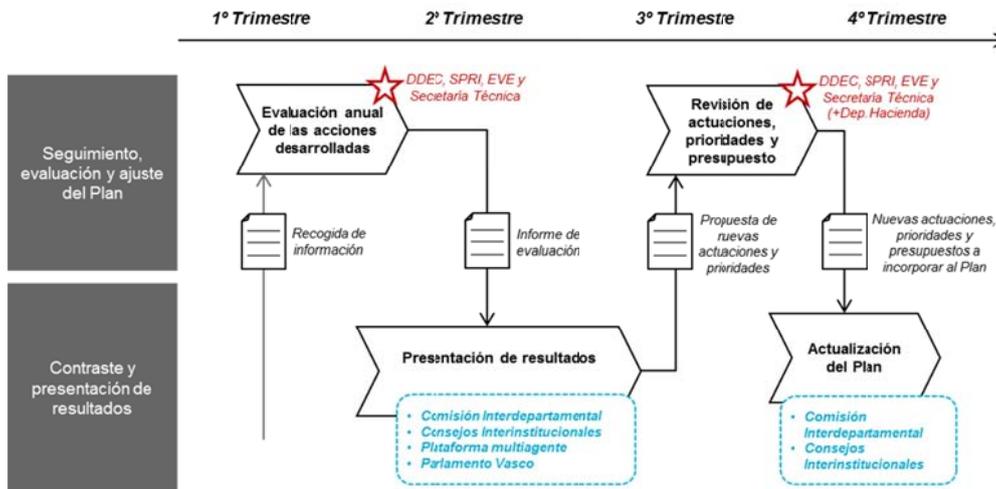
### 3.2. Sistema de seguimiento y evaluación

#### 3.2.1. Dinámica de seguimiento

El Plan de Industrialización incorpora, siguiendo criterios de sencillez y practicidad, una sistemática anual de planificación, ejecución, evaluación, ajuste y rendición pública de cuentas. Dicha dinámica se configura como un proceso, que como se ha apuntado previamente, se desarrollará conforme a las siguientes fases:

- Evaluación, ajuste y presentación de resultados. En el segundo trimestre del año se realizará, tomando como base el Cuadro de Mando explicado más adelante, una labor de evaluación del grado de ejecución y esfuerzo, actividad e impacto de las acciones puestas en marcha en el marco del Plan durante el año finalizado. Los resultados de dicha evaluación, desarrollada por DDEC con apoyo de la Secretaría Técnica, serán presentados en las correspondientes reuniones anuales de evaluación de los distintos órganos y foros explicitados:
  1. **Comisión Interdepartamental del Plan de Industrialización;**
  2. **Consejo Vasco de Promoción Económica**
  3. **Plataforma permanente multiagente de competitividad industrial;**
  4. **Parlamento Vasco**, donde en el seno de la Comisión de Desarrollo Económico y Competitividad del Parlamento Vasco (y/o en su caso en la de Hacienda y Finanzas) se celebrará una sesión anual monográfica de seguimiento y evaluación de las acciones incorporadas en el Plan de Industrialización, con participación de representantes del DDEC, como promotores y líderes del Plan.
- Revisión de ejes, líneas y acciones prioritarias. A lo largo del tercer trimestre del año se realizará una revisión y contraste de las actuaciones y prioridades recogidas en el Plan. Un ejercicio desarrollado por DDEC, SPRI y EVE, con el apoyo de la Secretaría Técnica (y el Departamento de Hacienda y Finanzas), y contrastado en el seno de la comisión interdepartamental, que coincidirá en el tiempo y se retroalimentará con la dinámica de elaboración de presupuestos de los Departamentos de Gobierno participantes, de modo que se identifiquen las apuestas y prioridades a desarrollar durante el año siguiente.
- Informe final. Abarcará el periodo de vigencia del plan y su contenido debe centrarse en la valoración de resultados en relación a las líneas de acción y en la evaluación de impacto en relación a los objetivos estratégicos.

Esquema de la dinámica de seguimiento y evaluación del Plan de Industrialización 2014-2016



### 3.2.2. Cuadro de mando estratégico

Para poder desplegar la sistemática de seguimiento y evaluación del Plan de Industrialización, se ha definido un sencillo cuadro de mando. Contará con tres niveles, buscando medir 1) la ejecución y el esfuerzo en el desarrollo del Plan, 2) la actividad directa a la que da lugar y 3) su contribución a la consecución de los objetivos que nos fijamos. El cuadro de mando ha sido diseñado en base a principios de exactitud, sencillez y relevancia.

1. **Indicadores de ejecución y esfuerzo.** Para cada eje del Plan, permiten conocer el grado de cumplimiento de las acciones vinculadas al mismo, así como los recursos económicos destinados y una cuantificación de los recursos privados inducidos (en los casos que aplique). Estos indicadores serán gestionados y medidos por DDEC con apoyo de la Secretaría Técnica, y validados en el seno de la comisión interdepartamental de seguimiento del Plan.
2. **Indicadores de actividad.** Permiten conocer la actividad directa generada por las acciones bajo cada eje. Se han seleccionado los indicadores de actividad más significativos, utilizando, cuando ha sido posible, indicadores existentes a día de hoy. Estos indicadores, muy cercanos al día a día de la gestión de la Dirección de Industrialización, serán medidos e interpretados por DDEC con apoyo de la Secretaría Técnica, y validados en el seno de la comisión interdepartamental de seguimiento del Plan.
3. **Indicadores de impacto.** Buscan conocer la evolución de los ámbitos de la industrialización de las empresas de Euskadi sobre los que queremos incidir a través de cada eje del Plan. Somos conscientes de que nuestra acción por sí sola y a cuatro años tendrá un impacto reducido sobre los objetivos que nos hemos fijado, pero creemos necesario conocer la evolución de los ámbitos a los que hacen referencia para interpretarlos y poder así evaluar y ajustar nuestro Plan a lo largo de la legislatura. Se han seleccionado indicadores relevantes y medidos por organismos reconocidos de nuestro entorno (Eustat, INE, Eurostat...). Estos indicadores serán monitorizados por DDEC con apoyo de la Secretaría Técnica, y validados en el seno de la comisión interdepartamental a partir de la información publicada por los organismos anteriormente citados.

**Cuadro de mando de indicadores de actividad e impacto del Plan de Industrialización 2014-2016**

Eje	Indicadores de actividad	Indicadores de impacto
<b>GENERAL. Fortalecer la competitividad de la industria vasca en el mercado global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• € presupuesto industria Gobierno Vasco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % peso de industria manufacturera sobre VAB</li> <li>• Índice de producción industrial</li> <li>• Coste Laboral Unitario (Coste Laboral/Productividad)</li> </ul>
EJE 1. Reestructuración de empresas en dificultades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº empresas industriales apoyadas con Bideratu Berria</li> <li>• Nº empresas industriales apoyadas con créditos participativos vía Luzaro</li> <li>• Nº proyectos apoyados con Gauzatu Industria</li> <li>• Nº de proyectos de inversión de pymes industriales apoyados a través del programa AFI</li> <li>• Nº empresas industriales apoyadas en capital o en préstamo a través de Fondos de capital riesgo y capital desarrollo gestionados/con participación GoVa (Ezten, Ekarpen, Socade)</li> <li>• Nº empresas apoyadas con Fondo de participación de trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº trabajadores afectados por ERE</li> <li>• % empresas que superan el proceso concursal</li> <li>• M€ crédito del sistema financiero al sector industrial</li> <li>• Nº puestos de trabajo consolidados con herramientas de desarrollo industrial (Gauzatu, Fondos de inversión GoVa, avales estratégicos)</li> </ul>
EJE 2. Apoyo a nuevos proyectos industriales estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de proyectos estratégicos de carácter tractor apoyados</li> <li>• Nº proyectos de creación de empresas industriales apoyados (Ekintzaile)</li> <li>• Nº proyectos industriales de desarrollo nuevas líneas apoyados (Barnekintzaile-intraemprendizaje)</li> <li>• Nº empresas industriales apoyadas con Fondo de capital semilla y/o Acelera</li> <li>• Nº Proyectos IED gestionados – captados</li> <li>• Nº proyectos de desarrollo industrial y tecnológico apoyados en ámbitos de futuro en economía verde - offshore y smart grids, a través del EVE</li> <li>• Nº empresas apoyadas a través del Plan Renove de Maquina herramienta</li> <li>• Nº patentes vinculadas a Estrategias de diversificación (bio, nano)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M€ IED en el sector industrial de Euskadi</li> <li>• Nº proyectos de desarrollo industrial y tecnológico en ámbitos de futuro en economía verde - offshore y smart grids consolidados</li> <li>• Empleo total en actividades vinculadas a Estrategias de diversificación (bio, nano)</li> </ul>
EJE 3. Consolidación de la industria avanzada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº proyectos de I+D empresarial en manufactura avanzada apoyados</li> <li>• Nº empresas industriales participantes en programas de innovación en modelos de gestión y diseño industrial</li> <li>• Nº proyectos industriales apoyados a través de Prointer por categoría: nuevos exportadores –exportadores – multilocalizados</li> <li>• Nº empresas industriales apoyadas en exterior vía oferta SPRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % empleo en manufacturas de tecnología alta y medio alta sobre empleo total en manufactura</li> <li>• M€ exportaciones de tecnología alta y medio alta</li> <li>• % de empresas industriales innovadoras</li> <li>• % ventas de productos nuevos para el mercado y la empresa sobre total ventas (indicador IUS)</li> <li>• % de empresas industriales exportadoras y su volumen de exportación</li> </ul>
EJE 4. Generación de un contexto industrial y energético competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M2 vendidos o alquilados por SPRILUR y Red de parques</li> <li>• Nº proyectos de ahorro y eficiencia energética apoyados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de la energía en el sector industrial</li> </ul>

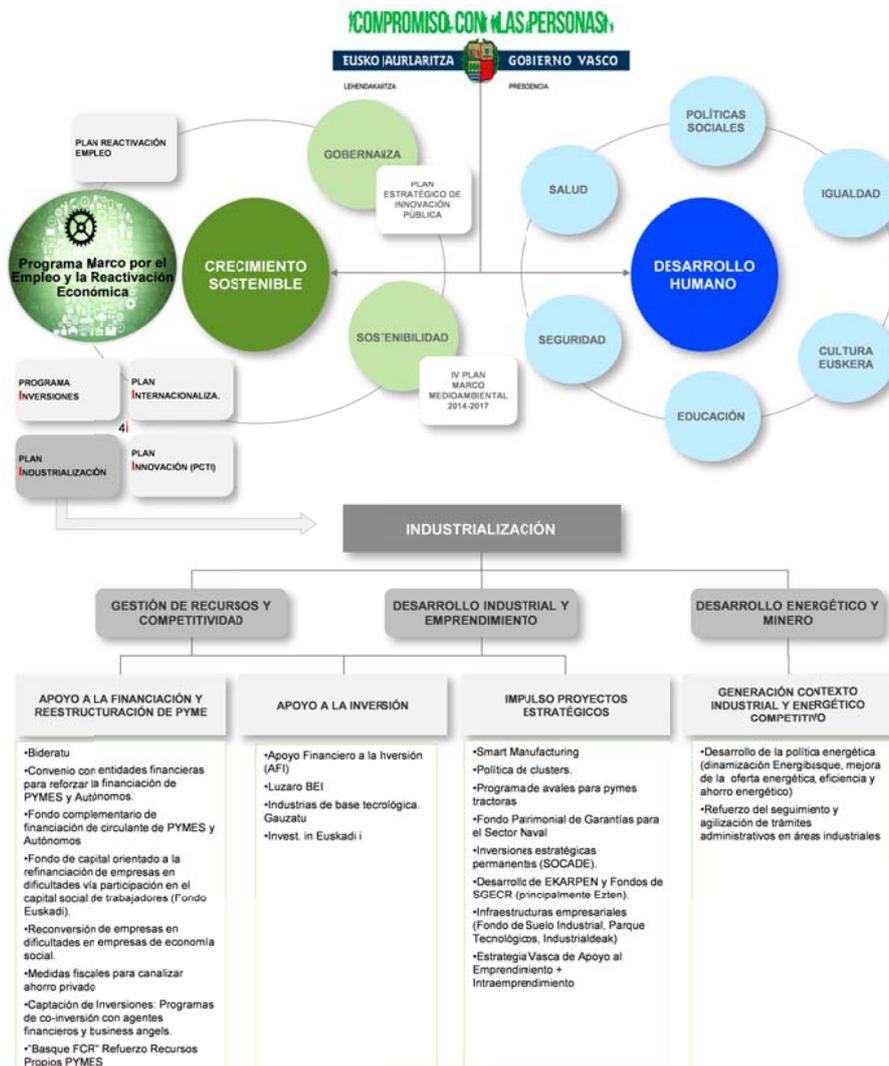
## 4. Anexos

### 4.1. Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica “EUSKADI 2020”

El Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica “EUSKADI 2020” es la respuesta del Gobierno a los compromisos con el empleo y la reactivación económica. Se trata de un programa aglutinador que se constituye como una estrategia de País, que se desarrolla y concreta en 2 bloques: El **Plan de Reactivación de empleo** y la **Estrategia 4i para la Reactivación Económica**. La Estrategia 4i configura la apuesta integral por dar aliento a nuestro tejido empresarial debilitado tras 5 años de crisis, y por acompañarle en el proceso de adaptación a un entorno competitivo global en evolución permanente. No partimos de cero, creemos en los rasgos esenciales de un modelo socio-económico propio que nos ha permitido superar momentos de profunda crisis en el pasado. Un “Modelo Euskadi” que hoy queremos optimizar para afrontar los retos globales, apoyándonos en las capacidades de nuestro autogobierno.

Por ello, con la Estrategia 4i nos responsabilizamos de nuestro futuro reforzando nuestras políticas de promoción económica en torno a 4 factores competitivos clave: **Innovación**, como fuente de generación de conocimiento y de transformación del mismo en valor económico y social; **Industrialización**, basada en la recuperación del espíritu industrial y el decidido apoyo a la economía productiva inteligente como motor de desarrollo; **Internacionalización**, como la mejor garantía para diversificar los riesgos y mejorar la competitividad global de las empresas vascas, e **Inversión**, como palanca de competitividad para el impulso a I+D+i, la generación y transferencia de tecnología y conocimiento, y el desarrollo de infraestructuras y proyectos estratégicos.

#### Ejes y ámbitos de actuación que desarrollan el Compromiso con las Personas en el Programa de Gobierno de la X Legislatura 2013-2016



## 4.2. Síntesis de Planes asociados al Plan de Industrialización 2014-2016

A continuación se resumen los objetivos y actuaciones de los principales planes de otras áreas funcionales de Gobierno Vasco con impacto sobre el Plan de Industrialización 2014-2016:

### 4.2.1. Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016

Dentro del espíritu de promoción de la cooperación interinstitucional y la suma de esfuerzos a favor de la reactivación económica y el empleo, el Plan de Industrialización conecta con el Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016 elaborado por el Departamento de Empleo y Políticas Sociales en colaboración con más de medio centenar de personas pertenecientes a distintos Departamentos del Gobierno, entre ellos el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad.

Dicho Programa incluye un total de 65 iniciativas que se concentran en torno a 6 programas operativos:

- Financiación para PYME y Autónomos;
- Fomento del Emprendimiento;
- Fomento del Empleo Juvenil;
- Formación para el Empleo;
- Fondo de Solidaridad para el Empleo;
- Programa RENOVE Rehabilitación.

El desarrollo de dichas iniciativas corresponde principalmente al Departamento de Empleo y Políticas Sociales, aunque existen ciertas iniciativas que serán desarrolladas por otros Departamentos como por ejemplo el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad que, junto con SPRI y EVE, intervendrá en las iniciativas relacionadas con la financiación para PYME y autónomos, o con el fomento del emprendimiento.

### Programas operativos del Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016 más directamente relacionados con el Plan de Industrialización

Financiación para PYMES y autónomos	Formación para el empleo
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Es el principal problema para nuestras empresas.</li> <li>→ Nuevo Fondo Financiación circulante de 600ME.</li> <li>→ Una parte de este fondo se destinará a la refinanciación de empresas en dificultades vía participación en capital de trabajadores.</li> <li>→ Medidas fiscales para canalizar ahorro privado hacia las empresas. Muy importante. A trabajar con las Diputaciones Forales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Una constatación: las ocupaciones demandadas en el futuro serán las de cualificación media y alta. Escasas oportunidades para personas con baja cualificación ⇒ La apuesta por la formación es fundamental.</li> <li>→ Ámbito específicos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>» Recualificación de personas afectadas por EREs.</li> <li>» Segunda oportunidad, sobre todo mujeres reentrantes.</li> </ul> </li> <li>→ Ayudar a las personas con discapacidades y otras en riesgo de exclusión.</li> <li>→ Una formación para personas ocupadas más eficiente.</li> </ul>

Fuente: Programa de Reactivación del Empleo 2014-2016, Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco

### 4.2.2. Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015

El objetivo principal que pretende el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI) 2015 es el de revitalizar el crecimiento económico, el empleo de Euskadi impulsando actividades que generen mayor valor añadido a través de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. En este sentido, el reto a día de hoy pasa por impulsar el desarrollo de una estrategia de diversificación inteligente que permita a la CAPV seguir reforzando su base industrial con actividades de alto valor añadido.

Existe un creciente reconocimiento de que los territorios necesitan construir estrategias de desarrollo centradas en la construcción de ventajas competitivas sostenibles basadas en sus recursos, competencias y capacidades únicos, y en teniendo en consideración las tendencias tecnológicas y de mercado. Reflejo de tal avance es el debate surgido en

Europa alrededor de lo que se han llamado ‘las estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente’ (RIS3, por sus siglas en inglés).

El concepto RIS3 surgió inicialmente a partir de la observación de que muchos gobiernos regionales han invertido miméticamente en ciertas áreas de ciencia, tecnología e innovación, sin realmente tomar en cuenta la pluralidad y la diversidad de sus contextos específicos. Lo que se requiere, se afirma, son estrategias regionales que sean ‘inteligentes’, en el sentido de especializar o mejor, de concentrar sus recursos e inversiones en áreas donde existen claras sinergias con las capacidades productivas existentes y potenciales de la región.

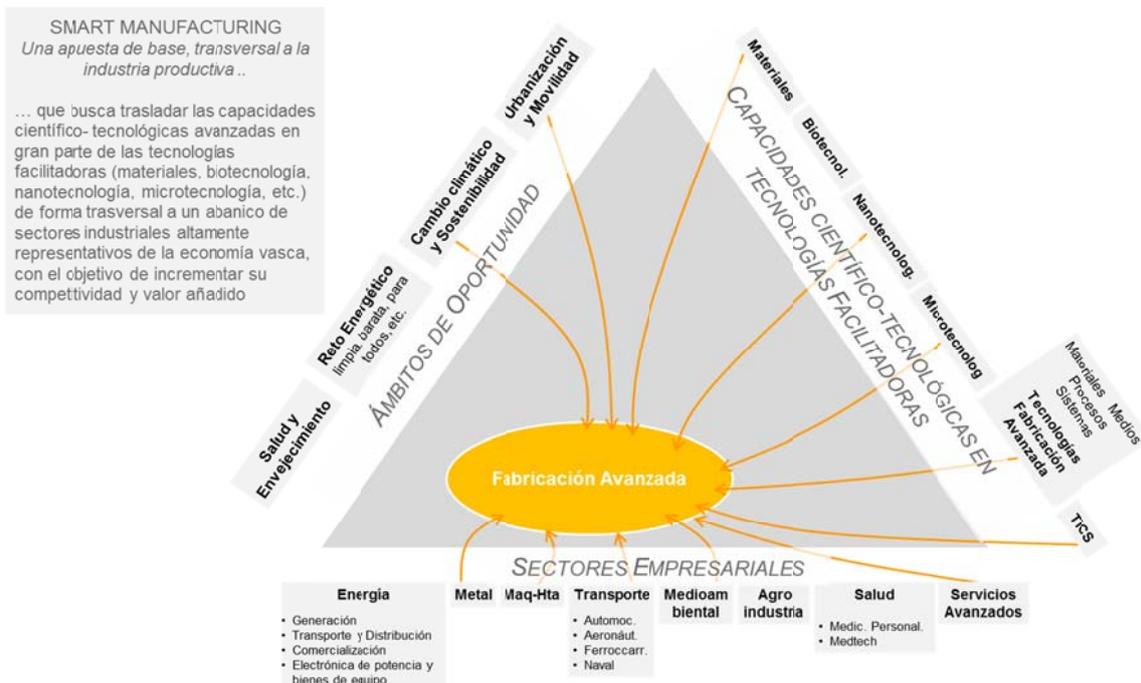
Para atender a la demanda de conocimiento externo de las empresas y de la sociedad, en Euskadi se ha construido a lo largo de las tres últimas décadas un rico y complejo entramado de agentes científico tecnológicos de distinta tipología y especialización. Actualmente, uno de los principales retos pasa por abordar la gestión de este entramado buscando la obtención de mayores sinergias entre los diversos agentes y la eliminación de las duplicidades que pudieran existir. Por ello, el objetivo es definir una estrategia RIS3 de futuro para la CAPV, capacitándola para responder a las nuevas necesidades de transformación de su sistema productivo y de la sociedad. Se trata de una estrategia liderada por el Gobierno Vasco, que pretende ir sumando a diferentes actores, cada uno con un rol diferente, pero con la misma visión u objetivo final: contribuir cada uno desde su ámbito de trabajo al desarrollo del RIS3 y a la transformación productiva de la CAPV con objeto de generar empleo y bienestar a medio-largo plazo.

La construcción de una estrategia territorial es un proceso ‘vivo’ y continuo en el tiempo. Por ello, en este momento no se plantea elaborar un nuevo plan sino revisar el PCTI 2015 constructivamente, adaptándolo a las nuevas circunstancias y a las insuficiencias en él detectadas, de modo que el PCTI revisado pueda extender su vigencia hasta el final de la presente legislatura a finales de 2016.

El objetivo central de todo el proceso RIS 3 es **apoyar la transformación productiva con objeto de generar empleo y bienestar a medio y largo plazo**. Por ello se establecen una serie de criterios de partida a tener en cuenta en la elección de áreas de priorización en Euskadi, como son: la disponibilidad de capacidades científico-tecnológicas diferenciales; la presencia de un tejido empresarial competitivo con capacidad de explotar las innovaciones y de invertir en su desarrollo; la necesidad de atender a retos en los que existe capacidad de aportar soluciones basadas en conocimiento o la existencia de herramientas de apoyo (estrategias, programas apoyo, etc.)

Por todo ello, la “Fabricación Avanzada” es una de las Metaprioridades de especialización inteligente identificadas en el País Vasco a partir de su aplicabilidad transversal, la marcada tradición industrial vasca, la fortaleza relativa de un diverso sector empresarial, así como en la existencia de importantes capacidades científico tecnológicas en tecnologías facilitadoras vinculadas a las actividades de fabricación.

**Metaprioridades de Especialización Inteligente en el País Vasco: FABRICACIÓN AVANZADA**



Fuente: “Hacia una Estrategia RIS3 “viva” para Euskadi”, Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco, Noviembre de 2013

### 4.2.3. Plan de Internacionalización empresarial de Euskadi 2014-2016 (Estrategia Basque Country)

La "Estrategia Basque Country" o Estrategia Marco Estratégico de Internacionalización de Euskadi 2020 promovida por el Gobierno Vasco como herramienta de planificación en materia de internacionalización a lo largo de la X Legislatura, tiene como misión convertirse en la hoja de ruta de la Acción Exterior y de la Internacionalización Empresarial, desde el entendimiento de que una y otra son estrategias complementarias a potenciar para fomentar la presencia internacional de Euskadi.

En particular, el Plan de Internacionalización empresarial de Euskadi, como uno de los dos bloques de dicha Estrategia se ha diseñado con el objetivo principal promover la inserción y competitividad internacional de la empresa vasca, en especial PYME, en el mercado global, estableciendo un marco de apoyo adaptado a sus capacidades y necesidades en el contexto de crisis actual, impulsando el grado de apertura e internacionalización de la economía vasca, potenciando y consolidando el comercio exterior, contribuyendo al incremento de implantaciones vascas en el exterior y atrayendo inversión extranjera hacia Euskadi.

Adicionalmente, el Plan de Internacionalización Empresarial promueve una combinación de políticas de refuerzo inteligente de la internacionalización que actúen como palanca de competitividad y fortalecimiento del tejido empresarial vasco, de diversificación de sectores, mercados y riesgos; y de refuerzo del empleo de valor añadido en Euskadi.

Siendo conscientes de que desde el Gobierno Vasco tenemos una capacidad limitada de influir sobre los procesos de inserción internacional de nuestras empresas, no renunciamos a ello y con nuestra acción apostamos por fijar condiciones y provocar comportamientos que ayuden al tejido empresarial, según las particularidades de cada empresa y categoría, a fortalecer su posición competitiva en el terreno de juego internacional.

Para alcanzar los objetivos planteados, hemos definido una serie de ejes estratégicos de actuación prioritaria en el Plan de Internacionalización 2014-2016. Dichos ejes son:

- EJE 1. Consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior
- EJE 2. Apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales
- EJE 3. Apoyo a sectores y clústeres para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior
- EJE 4. Generación y dinamización del capital humano para acometer los mercados internacionales
- EJE 5. Captación y consolidación de inversiones estratégicas
- EJE 6. Financiación y cooperación internacional y multilateral

En total, se trata de 6 ejes estratégicos de actuación y un total de 22 líneas de acción identificadas.

---

#### **Representación esquemática de los ejes y líneas de acción del Plan de Internacionalización 2014-2016**

E/E Estratégico	Nuevas empresas exportadoras	Empresas con actividad exportadora	Empresas multilocalizadas
Consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior	CONSORCIO VASCO DE INTERNACIONALIZACIÓN		
Apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales	GLOBAL LEHIAN (Reflexión web) [Inicio] [Implantación] Gauzatu implantación Apoyo a proveedoras de empresas tractoras Planes específicos en mercados prioritarios Sensibilización y asesoría SPRI Sensibilización, asesoría y servicios camerales básicos (Convenio GoVa) Servicios de valor añadido de pago SPRI - Red física SPRI y red de consultores -		
Apoyo a sectores y clusters para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior	CONVENIO GOVA - CÁMARAS Misiones sectoriales (Frog. Elkartzen y Com. Cluster) Misiones institucionales y acuerdos GoVa Atención misiones inversas Misiones Agroalimentarias (Sub GoVa) Misiones Cámaras (Convenio GoVa)		
Generación y dinamización de capital humano	Becas internacionalización Global training Contratación de profesionales a tiempo parcial Global Basque Business Network		
Captación y consolidación de inversiones estratégicas	INVEST IN THE BASQUE COUNTRY Sistema de captación IED Proyectos integrales S <sup>2</sup> DIN Servicios "Aftercare"		
Financiación y cooperación internacional y multilateral	Información, sensibilización y asesoramiento sobre Instituciones de financiación multilateral Instrumentos de financiación de los procesos de internacionalización empresarial, de la mano del Departamento de Hacienda y Finanzas		

■ GoVa-SPRI ■ Cámaras

Fuente: Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco

#### 4.2.4. Otros planes relacionados

Adicionalmente existen una serie de Planes Estratégicos de Gobierno o planes departamentales cuyos objetivos y medidas impactan parcialmente sobre la competitividad de nuestra industria. Dichos planes son:

- Plan Interinstitucional de Apoyo al Emprendimiento 2013-2016 (Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad), especialmente en lo referido al impulso del intraemprendimiento y el apoyo a las nuevas empresas de base tecnológica (NEBT), al tratarse de los dos ámbitos con mayor potencial de desarrollo de nueva actividad industrial y de consolidación y generación de empleo
- Otros planes estratégicos de Gobierno parcialmente relacionados con el ámbito de industrialización como el Plan Universitario o el IV Plan Estratégico de Formación Profesional, ambos relacionados con el desarrollo y apoyo al capital humano para promover el empleo y reforzar la competitividad del tejido empresarial.
- Plan de la Industria Alimentaria (Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad), especialmente en lo referido a la atracción y apoyo a aquellos proyectos de industria agroalimentaria que puedan ejercer un efecto tractor en Euskadi
- IV Programa Marco Ambiental 2015-2020 (Departamento de Medio Ambiente y Política Territorial), pretende integrar los compromisos ambientales en las políticas de los distintos Departamentos del Gobierno Vasco. Dicho Programa enlaza con el Plan de Industrialización a través de la Estrategia de Especialización Inteligente que desarrolla DDEC.

### 4.3. Bibliografía

#### 4.3.1. Bases de datos

- AMECO (Comisión Europea)
- BCE-Banco Central Europeo
- Eustat
- Eurostat
- FMI-Fondo Monetario Internacional

#### 4.3.2. Informes

- Directrices presupuestarias de la Dirección de Economía y Planificación del Departamento de Hacienda y Finanzas del Gobierno Vasco
- Euskadi Energía- Datos Energéticos 2008-2012 del Ente Vasco de la Energía
- “Ikerketak Ekonomiaz I” Dirección de Economía y Planificación del Departamento de Hacienda y Finanzas
- Informe de seguimiento del Plan de Competitividad Empresarial del Gobierno Vasco 2010-2013
- Información de gestión y presupuestaria de la Dirección de Desarrollo Industrial
- Plan de gestión del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad 2013-2016
- Programa de Gobierno X Legislatura 2013-2016
- Otros proporcionados por Lehendakaritza, el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, y SPRI