

## ***Los servicios a las empresas en el País Vasco***

*El presente artículo trata de recoger las conclusiones principales que se desprenden de un amplio estudio sobre los servicios a las empresas en el País Vasco. Partiendo de la constatación de la situación estratégica que tales servicios ostentan en la actual fase de desarrollo, se pasa revista al estado de su oferta y demanda, que fueron investigadas tanto por medio de encuestas como por entrevistas, para finalizar examinando la oferta institucional de servicios y realizando sugerencias sobre el modelo que pudiera seguir una política regional de servicios en el ámbito del País Vasco.*

*Euskal Harrian enpresentzako dauden zerbitzuei buruzko estudio zabal batetik jaulkitzen diren ondorio nagusienak jasotzen saiatzen da artikulu hau. Zerbitzu horiek —bai inkesten eta bai elkarritzeten bidez ikertu ondoren— gaur egungo gerapen-fasean gordetzen duten kokapen estrategikoa konstatatzen abiatuz, beren eskainta-eskarien egoerari errebista pasatzen zaio, erakundeen aldetiko zerbitzu-eskaintza azertuz, azkenean Euskal Herriaren eremuan zerbitzuen politika erregional batek jarrai dezakeen ereduari buruzko iradokizun batzuk eginez bukatzeko.*

*This article summarises the major conclusions reached through a wide study of business services in the Basque Country. The article confirms the strategic role of these services in the present phase of economic development and then reviews the state of supply and demand in the sector, which was studied through surveys and interviews. Finally, the article examines services made available by public institutions and makes suggestions as to the model to be followed by a regional services policy in the Basque Country.*

1. El carácter estratégico de los servicios a las empresas en la política regional
2. Metodología del trabajo: conocer la realidad del País Vasco
3. Algunas conclusiones básicas del estudio
4. Posibles orientaciones y sugerencias cara al futuro

Palabras clave: Oferta institucional de servicios, política regional de servicios.  
Nº de clasificación JEL: L8, L98.

A lo largo de este trabajo hemos tratado de poner de manifiesto la situación que atraviesan la demanda y la oferta de servicios a las empresas en el País Vasco así como sus posibles perspectivas de futuro. Hemos tratado igualmente de poner al alcance de los artífices de la política regional vasca una serie de elementos a tener en cuenta en el nuevo enfoque de la política regional y que, sin duda alguna, pueden contribuir a lograr una mayor eficacia de la misma, especialmente al favorecer e impulsar la productividad y eficiencia de las empresas vascas.

Sin embargo, tenemos que reconocer que aunque el trabajo llevado a cabo ha sido bastante ambicioso, solamente puede considerarse como *una primera aproximación* al tema, con vistas a obtener un primer conocimiento de

los servicios a las empresas en el País Vasco, a partir del cual sea posible establecer las verdaderas bases de partida hacia el diseño y puesta en práctica de una política regional de los servicios.

En los apartados que siguen trataremos de sintetizar algunas de las ideas básicas y conclusiones que se deducen del Estudio. Como es lógico, no se hará referencia a todos los puntos y resultados que aparecen recogidos en los distintos capítulos del trabajo, sino a aquellos que estimamos de interés subrayar en este capítulo de cierre y reflexión final.

## 1. EL CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LOS SERVICIOS A LAS EMPRESAS EN LA POLÍTICA REGIONAL

Con el nuevo enfoque de la política económica regional, los servicios a las empresas han asumido una gran importancia como uno de los mecanismos para superar las deficiencias en

---

(\*) El presente artículo corresponde a las conclusiones de un estudio realizado por QUASAR, S.A. para el Departamento de Economía y Planificación del Gobierno Vasco.

términos de productividad y competitividad que la crisis económica ha puesto de manifiesto en el ámbito de las empresas industriales.

Esta atención dedicada a los servicios a las empresas en modo alguno ha sido arbitraria y gratuita, sino que obedece al hecho, constatado en las economías más avanzadas, de que esta rama de actividad terciaria ha venido contribuyendo de manera muy positiva a la creación del empleo, precisamente en una fase tan difícil y necesitada de él como la relativa a la crisis económica.

Por otro lado, los servicios a las empresas, en su origen y en su aplicación, han venido manifestando una vinculación cada vez más estrecha con las nuevas tecnologías, y de manera especial con las relativas a la información y a la comunicación, hasta el punto que ambos definen el binomio más importante en el nuevo enfoque del desarrollo de las economías más avanzadas.

Así lo han entendido los artífices de la nueva política regional surgida como resultado de un replanteamiento en profundidad de los instrumentos tradicionales para su mejor adecuación a las necesidades planteadas como consecuencia de los cambios producidos en el ámbito de las empresas, de los sectores productivos y en el entorno internacional.

El interés despertado por los servicios a las empresas no se ha limitado al plano de los hechos, sino que igualmente se ha hecho visible en el del análisis económico, donde se han venido realizando una serie de estudios, cuyo principal cometido ha consistido en conocer, con la mayor precisión posible, su potencial como fuente de empleo y como instrumento equilibrador de las economías regionales y nacionales.

Sin embargo, casi siempre estos estudios teóricos se han enfrentado, en su proceso de elaboración, a problemas más o menos graves derivados tanto de la deficiente información estadística como de la diversidad y heterogeneidad de conceptos que se engloban bajo la rúbrica genérica de servicios a las empresas. Actividades tan diferentes como las relativas al asesoramiento y a la gestión, a la limpieza, al control de calidad, al diseño y al transporte, entre otras, ilustran

bien el carácter heterogéneo de esta rama de actividad terciaria. Ello, unido al hecho de que, generalmente, se carece de una información estadística mínima dificulta, de manera notable, cualquier intento de estudio de la misma.

Para eludir, en lo posible, esta problemática, la mayoría de los estudios llevados a cabo en este terreno han sido abordados a partir de trabajos de campo—encuestación y entrevistas directas— que, aunque no son el único instrumento de análisis, y ni siquiera el más adecuado, no por ello han dejado de resultar eficaces, a juzgar por las recientes aportaciones aparecidas en otros países en relación con la dinámica y el comportamiento locacional de los servicios a las empresas.

## 2. METODOLOGÍA DEL TRABAJO: CONOCER LA REALIDAD DEL PAÍS VASCO

En este marco genérico se encuadra este estudio sobre la situación y problemas de los servicios a las empresas en el País Vasco, orientado a proporcionar una información que resulta imprescindible dentro del nuevo enfoque de la política económica regional que se ha iniciado en esta Comunidad Autónoma con vistas a solucionar sus problemas económicos estructurales.

El trabajo ha sido abordado a partir de la definición sintética del marco de actuación de la nueva política regional, tanto por el lado de los fines como por el de los medios o instrumentos, e igualmente a partir de la consideración del importante papel que los servicios a las empresas—en unión con las nuevas tecnologías— están llamados a desempeñar en el ámbito de las economías más avanzadas. Ambos enfoques teóricos definen, sin duda, un marco adecuado para este tipo de estudios y dentro de él se encuadra este trabajo relativo al caso concreto de la economía del País Vasco.

La carencia de información estadística sobre los servicios a las empresas nos ha impuesto, una vez más, la necesidad de acudir a los tradicionales trabajo de campo, a través de los cuales se ha sometido a encuestación directa a una muestra de algo más de trescientas empresas industriales y de servicios, a fin de poder evaluar la situación actual de la

demandas y de la oferta de servicios por las empresas y sus perspectivas de futuro en uno y otro caso.

Adicionalmente, y con objeto de afinar y matizar los resultados —muy válidos— proporcionados por la encuesta, el equipo responsable del trabajo ha mantenido una serie de entrevistas directas y reuniones de trabajo con un importante número de directivos de organismos y agentes sociales —Asociaciones de Empresarios, Cámaras de Comercio, Universidad, Instituciones Económicas y Financieras, profesionales y expertos, así como directivos de algunas grandes empresas, entre otros—, cuya celebración ha tenido lugar a medida que la aparición de nuevos resultados daba lugar al planteamiento de cuestiones de especial interés en relación con los objetivos del estudio. La oportunidad de estas entrevistas ha sido muy clara e igualmente lo ha sido su eficacia, en términos de conocimiento de la realidad y de las inquietudes que están presentes en el País Vasco.

Las encuestas y entrevistas han constituido, por consiguiente, el origen de una gran parte de los datos en los que se basan los capítulos relativos a la demanda y a la oferta de servicios a las empresas. Sin embargo, teniendo en cuenta la particular naturaleza de la oferta, el capítulo relativo a su estudio incorpora dos apartados que, sin duda alguna, contribuyen de manera sensible a la mejora de su contenido básico. El primero de ellos encabeza el capítulo y recoge un interesante análisis de las relaciones sectoriales de los servicios entre sí. Su elaboración se ha llevado a cabo a partir de la Tabla Input-Output del País Vasco, correspondiente al año 1985, recientemente publicada. El segundo apartado cierra el capítulo y recoge una serie de factores positivos y, sobre todo, de deficiencias en relación con la oferta institucional de servicios a las empresas, que, en cierto modo, justifican la situación de precariedad que atraviesa esta rama de actividad en el conjunto de la economía vasca.

### 3. ALGUNAS CONCLUSIONES BÁSICAS DEL ESTUDIO

El trabajo realizado ha perseguido una doble finalidad: por un lado, servir de base

de conocimiento de las potencialidades y deficiencias que presenta la economía del País Vasco en el terreno de los servicios a las empresas tanto desde el ángulo de la demanda como del de la oferta; y, por otro, poner al alcance de los artífices de la política regional —y de manera especial del Departamento de Economía y Planificación, como parte contratante del estudio— un dictamen sobre la problemática económica vasca en este terreno, al tiempo que se esbozan algunas líneas de actuación para corregir o superar dicha problemática, aunque, obviamente, a la hora de las soluciones hay que tener muy presentes tanto el origen como la naturaleza de los problemas.

De acuerdo con el contenido del trabajo vamos a estructurar este apartado en cuatro bloques de conclusiones: 1) el relativo a la evolución reciente y situación actual del sector terciario en su conjunto en el contexto de la economía vasca, aunque realizando una breve aproximación a las diversas regiones españolas e incluso a la Comunidad Económica Europea; 2) la situación actual y perspectivas de futuro de la demanda de servicios por las empresas industriales ubicadas en Euskadi; 3) la oferta de servicios a las empresas en su doble vertiente privada e institucional; y 4) finalmente, un apartado de gran interés en la actualidad como es el relacionado con el comportamiento locacional o espacial de dichos servicios en el ámbito del País Vasco.

Como antes se ha indicado ya, no pretendemos, ni podemos, dar cuenta aquí de cada uno de los múltiples resultados alcanzados y que aparecen recogidos a lo largo del trabajo. La brevedad y la claridad se imponen en este caso y, por ello, nos vamos a limitar a reseñar aquellos puntos que, a nuestro juicio, presentan un mayor interés práctico desde el punto de vista de la operatividad de la política regional, en este caso, de Euskadi.

#### 3.1. La economía vasca hacia una verdadera economía de servicios

1. En lo relativo a la evolución del sector terciario vasco en los últimos años, la primera evidencia que arroja el estudio es que la economía vasca, tanto en el ámbito regional como en

el provincial, ha pasado de configurarse como una economía netamente industrial a otra en la que *los servicios ocupan la primera posición*, en términos tanto de empleo como de producción. Con todo, se pone de manifiesto que el sector industrial sigue manteniendo un gran peso en el conjunto de la economía vasca, a pesar del gran impacto negativo de la crisis económica en el conjunto de dicho sector. Ello representa un claro exponente de que la *vocación industrial* del País Vasco sigue siendo una nota diferenciadora con respecto a la mayoría del resto de las economías regionales españolas. Sin embargo, el estudio deja bien claro que Euskadi reúne en la actualidad todas las condiciones básicas —industrialización, desarrollo económico, infraestructura, etc.— para poder acceder, con relativa rapidez a la condición de una «economía de servicios», al igual que lo hicieran años atrás todos los países avanzados, una vez consolidado su proceso de industrialización.

2. Esta conclusión, aunque es válida para el País Vasco en general, *debe ser matizada en el terreno provincial y más aún en el comarcal*.

En el primer caso, hay que subrayar que es Vizcaya la provincia que ha alcanzado un mayor grado de terciarización productiva —2,1 puntos por encima de la media regional en 1985— y ella es, por otro lado, la que presenta un menor peso relativo del sector industrial, aunque muy por encima de la media española. Vizcaya, por consiguiente, presenta ya una «economía terciarizada», entendiendo como tal aquella en la que el empleo en el sector terciario supera la cifra del 50% del empleo total provincial. Estamos, pues, en presencia de una economía que, en los últimos años, ha desarrollado un importante proceso de transformación sectorial.

Guipúzcoa y Álava también han experimentado en sus economías un proceso de transformación en la misma dirección, aunque más débil. En 1985 ni una ni otra podían ser consideradas economías de servicios, si bien Guipúzcoa

estaba próxima a acceder a esta consideración. Como contrapartida, ambas provincias han registrado un proceso de desindustrialización, pero siguen presentando un gran componente industrial, particularmente la economía guipuzcoana.

Es importante subrayar que, si bien el proceso de terciarización de la economía vasca ha transcurrido por debajo de la media nacional, no sucede esto en el caso concreto de Álava que ha experimentado un fuerte proceso de expansión de los servicios en los últimos años debido, en gran parte, al incremento de los servicios públicos como consecuencia de su actuación como capital de la Comunidad Autónoma.

3. Y si existen discrepancias en lo que a la terciarización económica se refiere en el plano provincial, otro tanto sucede a *nivel comarcal*. Son sin duda las grandes áreas metropolitanas —San Sebastián, Vitoria y, sobre todo, el Gran Bilbao— las que acogen los mayores porcentajes del empleo en los servicios. Sin embargo, no faltan en cada provincia algunas zonas o comarcas que ocupan una posición destacada en este terreno y frente a las que se sitúan otras con un marcado carácter industrial. Se ha podido comprobar que, en general, las comarcas con mayor peso de las actividades terciarias son las más próximas a las grandes aglomeraciones urbanas, como es el caso del Bajo Bidasoa en Guipúzcoa, la Llanada Alavesa en Vitoria y Plencia y Munguía en Vizcaya. Así, pues, como consecuencia del avance del sector terciario en su conjunto en el País Vasco, se ha generado una clara dualidad comarcal —Comarcas terciarizadas frente a comarcas industrializadas— que denota, por un lado, la fuerza emergente del sector terciario y, por otro, la resistencia que ofrece la tradición industrial.
4. Si se compara la evolución seguida por la economía vasca con la del resto de las Comunidades Autónomas españolas, se comprueba pronto que la terciarización ha sido *bastante más lenta en el País Vasco* en general que en la mayoría de

las regiones españolas, a pesar de que la destrucción de empleo industrial ha sido más acusada en esta Comunidad Autónoma. Ello suscita, sin duda, un futuro de buenas expectativas para el sector terciario en el País Vasco y más aún si se tiene en cuenta que la industrialización suele ser una condición previa al despegue de los servicios.

5. Finalmente, la aproximación realizada a las economías europeas sitúa al País Vasco en una posición relativa muy baja en materia de terciarización económica, si bien se puede pensar en un progresivo acercamiento a medida que se desarrolla el actual proceso de reindustrialización en línea con la experiencia de otras economías avanzadas.

6. En consecuencia, nos encontramos frente a una economía en la que los procesos de industrialización y terciarización, propios del cambio estructural que han experimentado las economías más avanzadas, se han sucedido en todo su rigor y en la que es de esperar, a medida que se afirme la reindustrialización, un importante salto adelante que afiance el proceso de terciarización, especialmente a partir de la incorporación de nuevas tecnologías que se viene llevando a cabo. Con todo, y atendiendo a la extraordinaria vocación industrial que caracteriza al País Vasco, es posible que dicho salto no sea tan espectacular como teóricamente cabría esperar, sino que se alinee más con el realizado por otras economías —Alemania, Suiza o Japón— en las que la tradición industrial sigue ejerciendo un peso extraordinario en detrimento del avance de los servicios.

### 3.2. La demanda de servicios por parte de las empresas vascas.

El segundo bloque de conclusiones es el relativo a la demanda de servicios por las empresas industriales vascas. El estudio relativo a este aspecto ha puesto de manifiesto una serie de datos hasta ahora desconocidos y otros fáciles de intuir, pero que, en todo caso, han sido objeto de un soporte objetivo y científico.

1. La información que arroja el estudio se refiere no sólo a las empresas, sino también a las características y al comportamiento propios del empresario vasco.

Por el lado de las empresas se pone de manifiesto una elevada demanda de servicios, aunque casi siempre es satisfecha de manera *interna* por las propias empresas. Este comportamiento «internalizador» de servicios consiste, en esencia, en que son las propias empresas las que producen en su seno los servicios que utilizan, sin tener que acudir a otras empresas especializadas en su producción y prestación, o dicho de otro modo, a su «externalización». Ello se traduce en la presencia, en el conjunto de la economía vasca, de una «externalización» de servicios realmente débil si se tiene en cuenta la importancia asumida por esta fórmula de prestación de servicios en las economías más avanzadas.

En el caso concreto del País Vasco, los mayores niveles de «externalización» aparecen en aquellos servicios relacionados con las Administraciones Públicas —como los de asesoramiento fiscal, jurídico y laboral, administración y gestión— cuya demanda a otras empresas, especializadas en su prestación, obedece, casi siempre, a motivos básicamente relacionados con la defensa frente a la actuación de las Administraciones Públicas.

2. Como contrapartida, un factor que llama poderosamente la atención es el relativo a la *fuerte internalización* por las empresas vascas de algunos servicios «avanzados», como los de innovación y desarrollo tecnológico, formación de personal, estudios de mercado y diseño, principalmente, cuya crucial importancia en el estado actual de las economías es bien conocida.

La *ausencia* de centros de servicios suficientes y adecuados o el *desconocimiento* de su existencia por parte de los empresarios, así como la distancia de las empresas a los mismos, sin olvidar las peculiares características del propio empresario vasco, pueden ser los factores que

más han contribuido a la internalización de estos servicios y, en consecuencia, a la escasa eficacia que generalmente presentan.

3. Por el contrario, se observa un elevado nivel de *externalización* —prestación por empresas especializadas— en el terreno del transporte y en el del control de gestión y auditorías. En el primer caso por razones básicamente relacionadas con el coste del servicio, mientras que en los dos casos restantes la externalización se lleva a cabo con el fin de obtener una eficacia y una calidad de dichos servicios, difíciles de alcanzar por la mayoría de las empresas dada su dimensión y su escasa disponibilidad de medios técnicos y humanos.

Pero, además de estas características de las empresas vascas, existen otras razones que han venido contribuyendo a esta reducida externalización de servicios que se observa en el País Vasco. En primer lugar, hay que tener presente que la *tradición industrial* sigue pesando mucho en esta Comunidad Autónoma y ello ha generado la presencia de un desprecio manifiesto hacia unas actividades como los servicios cuya productividad ha sido seriamente cuestionada durante muchos años. Por otro lado, un factor que asimismo hay que tener en cuenta es el anteriormente aludido de la distancia que generalmente se interpone entre los centros de servicios y las empresas demandantes de los mismos.

En el caso del País Vasco, ya hemos subrayado que los grandes centros de servicios se localizan en las tres capitales provinciales, mientras que los centros industriales se distribuyen de forma bastante dispersa por todo el territorio. Estamos, pues, frente a un modelo de economía en donde el desarrollo de la demanda de los servicios por las empresas está muy condicionada por el comportamiento de la oferta. Esta correspondencia aparece muy clara en el estudio, donde se pone de manifiesto la presencia de importantes segmentos de *demandas de servicios insatisfecha*, debido a la ausencia de una oferta

adecuada de servicios, así como a una clara falta de conocimiento de sus ventajas —a veces ignorancia— por parte de las empresas más tradicionales y representativas de la CAPV.

4. A la configuración de este modelo ha contribuido de manera notable el propio comportamiento del *empresariado vasco* en general, caracterizado como individualista, continuista y con una inclinación eminentemente industrial. Ello unido, en muchos casos, a la reducida dimensión de sus empresas da lugar a que resulte imposible acudir a la prestación externa de una serie de servicios por razones básicamente de costes y a que sean las propias empresas usuarias las que asuman su producción en peores condiciones de eficacia y calidad del servicio que si lo hicieran otras empresas especializadas. Ante este hecho, resulta evidente que se impone, por un lado, un cambio de actitud del empresariado y, por otro, la práctica del asociacionismo productivo, al igual que ha sucedido en otros países y regiones europeas a fin de solucionar este problema relacionado con la dimensión de las empresas.
5. De todo lo expuesto acerca de la demanda de servicios por las empresas industriales se deduce fácilmente que el País Vasco presenta todas las características de una economía de servicios *bastante incipiente*, al frente de la cual se sitúan una serie de servicios como los de asesoría, contabilidad, y transporte, entre otros, que en las economías más avanzadas se califican ya como «tradicionales» y rutinarios, mientras que todavía no han iniciado su verdadero despegue otros servicios que, calificados de «avanzados», se relacionan de manera muy directa con las nuevas tecnologías y con las modernas formas de gestión y organización empresarial, bastante alejadas de las inspiradas en el taylorismo vigente en los años 1950 y 1960.

### 3.3. La oferta de servicios a las empresas

Recogemos bajo este epígrafe una serie de conclusiones o puntos básicos acerca de la oferta de servicios

a las empresas de origen tanto privado como institucional. Sin embargo, dado que en el capítulo correspondiente al análisis de la oferta hemos incluido, como introducción, un estudio de las relaciones sectoriales entre los servicios en general y, en particular, entre los destinados a las empresas, iniciamos este tercer bloque de conclusiones subrayando algunos puntos especialmente relevantes de este estudio.

### 3.3.1. *El análisis de las relaciones intersectoriales*

1. El primer resultado que se desprende de este análisis basado en la TIO-PV correspondiente al año 1985, es que el sector terciario de la economía vasca todavía no ocupa la posición que en buena lógica le correspondiera, teniendo en cuenta el relativamente alto nivel de desarrollo alcanzado por la economía de esta Comunidad Autónoma. La evolución seguida en las economías más avanzadas revela que la terciarización es el resultado inmediato de un fuerte proceso de industrialización debido al incremento de los niveles de renta que generalmente conlleva este proceso. En el caso de la economía vasca esta correspondencia no ha tenido lugar de forma plena. Ni la industrialización dio paso a un fuerte avance de los servicios, ni la desindustrialización de los últimos años está siendo compensada, en términos de empleo, por un proceso de terciarización similar al vivido por otras economías en similares circunstancias. Algunas de las razones explicativas de esta singular evolución ya han quedado señaladas en el anterior bloque de conclusiones relativas a la demanda de servicios.
2. A pesar de todo, es evidente que el sector terciario ha pasado a ocupar una *posición de cierto protagonismo* no sólo en relación con la agricultura, sino también con la industria, aunque dicho protagonismo sea atribuible, básicamente, al peso que ejercen cinco sectores clave como son los de: comercio, hostelería, transporte de mercancías, alquiler de inmuebles y administraciones públicas.

Ahora bien, hay que señalar, como se deduce del análisis realizado, que salvo en el caso del transporte de mercancías, los demás sectores clave lo son, no por la tipología de sus relaciones, sino por el valor de su producción total.

3. Un buen número de actividades de servicios aparecen encuadradas dentro de los llamados sectores «impulsores», dado que arrastran la producción del sistema por encima de la media y, en general, de forma homogénea. Son estos sectores, básicamente, los relativos al comercio, alquiler de inmuebles, hostelería, administración pública y sanidad no comercial.
4. Igualmente se configuran como sectores «receptores» una serie de actividades como los servicios a las empresas, transporte de mercancías por carretera, comercio, comunicaciones, banca y hostelería, principalmente. Se consideran sectores «receptores» aquellos que en mayor medida contribuyen al crecimiento general del sistema productivo. En este sentido es importante subrayar que el sector «administración pública» es, hoy por hoy, un sector clave al haberse constituido, al mismo tiempo, como impulsor y receptor en la economía vasca.
5. En el plano más concreto de los servicios a las empresas, lo que se pone de manifiesto es que esta rama de actividad terciaria no juega, en estos momentos, un papel clave, aunque sí aparece como sector «receptor» en el sistema productivo vasco. Su principal arrastre se dirige hacia las ramas de servicios personales y creativos, artes gráficas, alquiler de inmuebles y comunicaciones; mientras que, entre las ligazones hacia adelante destacan las ramas de bancos y administraciones públicas.

### 3.3.2. *La oferta privada de servicios a las empresas*

1. En lo relativo a la oferta privada de servicios a las empresas, el análisis llevado a cabo pone pronto de manifiesto la presencia de un claro

«dualismo» en la estructura empresarial de esta actividad en el País Vasco. Frente a empresas oferentes de servicios de dimensión muy reducida se sitúan otras de gran tamaño que, aunque escasas en número, presentan una gran importancia relativa en términos de personal y, sobre todo, de facturación. Sin embargo, unas y otras presentan, como características más comunes, su «vocación localista y escasamente exportadora y su baja productividad, aunque en este caso se presentan situaciones dispares, de acuerdo con la mayor o menor incorporación de nuevas tecnologías.

En este comportamiento de las empresas de servicios, en general, ha influido, sin duda, como sucediera en el terreno de la demanda, el carácter personalista y/o individualista del empresario vasco, marcadamente continuista y aferrado a sus tradiciones.

2. Otro aspecto que queda igualmente claro es que la *oferta de servicios todavía no ha reaccionado en grado suficiente* a la relativamente creciente demanda de servicios por parte de las empresas localizadas en la CAPV, lo que, en cierto modo, explica la presencia de segmentos de demanda de servicios insatisfechos, a los que ya hemos aludido anteriormente. Conviene subrayar, en este sentido, que un buen número de empresas oferentes de servicios —y, sobre todo, las de mayor dimensión— que desarrollan su actividad en Euskadi son sucursales o filiales de grandes empresas multinacionales con sede, generalmente, en Madrid.

Por otra parte, se constata también, como ya se ha apuntado anteriormente, que son muy escasas las empresas de servicios localizadas en el País Vasco que desarrollan actividades en el resto de España o en otros países. Este hecho resulta incluso sorprendente cuando se analiza el importante desarrollo industrial de Euskadi en las décadas de los cincuenta y los sesenta, que prácticamente no fue acompañado por el paralelo desarrollo de empresas de servicios (ingeniería, consultoría económica, diseño, etc.) que desde Bilbao y otras

ciudades del País Vasco actuasen en otras regiones y países. Tal situación no ha cambiado en los últimos años, e incluso podría afirmarse que ha empeorado al florecer numerosas empresas de servicios de pequeño tamaño dirigidas esencialmente al mercado local regional.

Todo lo anterior contribuye a explicar la *gran dependencia externa* que la economía vasca padece en el terreno concreto de los servicios a las empresas, incluso en un ámbito como el parabancario, en el que el tradicional peso del sector bancario vasco podía haber generado un mayor dinamismo. Resulta casi paradójico, por ejemplo, que, entre las diversas sociedades de «leasing» que operan en el País Vasco, tan solo una —la vinculada al Grupo Mondragón— tenga su sede social en el propio País Vasco.

3. A nivel de *utilización de servicios*, las empresas oferentes de los mismos señalan que es la actividad siderúrgica la principal demandante y usuaria, si bien destacan otras como la Administración Pública y los servicios a los particulares. En concreto, la Administración Pública vasca (Gobierno y Diputaciones, así como algunos ayuntamientos) se ha consolidado en una posición de liderazgo en el terreno de la consultoría y la asesoría económica como demandante de servicios.
4. Las empresas oferentes de servicios ponen de manifiesto, igualmente, que se enfrentan en la actualidad a unas *condiciones claramente favorables de mercado* que les están conduciendo a la necesidad de proceder a su expansión y a una mayor diversificación de la gama de servicios ofrecidos, para responder de este modo, con mayor eficacia, a unas mejores expectativas de demanda. Esta expansión, si de hecho se lleva a cabo, vendría a cuestionar seriamente la línea de especialización y continuidad en determinadas actividades que, hasta ahora, han seguido las empresas vascas de servicios lo que, por otro lado, podría representar un importante paso adelante en este terreno.

Llegados a este punto, conviene subrayar, como se hace en el estudio, que en ningún momento se han incluido dentro del conjunto de las empresas de servicios las entidades financieras (Bancos y Cajas) y aseguradoras. Dos razones apoyan esta exclusión: la primera es la especificidad de estas actividades y el hecho de que su clientela es bastante más amplia que las empresas productoras de bienes y servicios; la segunda, de carácter más técnico, es que en los estudios internacionales llevados a cabo, los servicios bancarios y de seguros no se incorporan al bloque de los servicios «reales», considerados como los que de hecho contribuyen directamente al desarrollo del proceso productivo de las empresas industriales.

### 3.3.3. *La oferta institucional de servicios a las empresas.*

En el plano de la oferta institucional de servicios en el País Vasco, se han puesto igualmente de manifiesto, a través del trabajo, una serie de aspectos que presentan un gran interés en orden a explicar la dinámica y la situación actual de los servicios a las empresas en esta Comunidad Autónoma y, asimismo, las carencias y potencialidades que presenta de cara a su desarrollo futuro.

1. Se confirma plenamente *la notable presencia de la Administración Pública vasca*, pero se pone igualmente de manifiesto que su actuación en el desarrollo de la política económica regional adolece de una elevada *falta de coordinación* que redundá en una relativamente débil eficacia, no sólo operativa, sino también en términos de resultados concretos.

Esta falta de coordinación es consecuencia directa de la presencia de una triple administración jerarquizada —Administración Regional, Diputaciones Forales y Ayuntamientos— que actúa a tres niveles, y de forma independiente, dando lugar, en no pocas ocasiones, a una verdadera situación concurrencial e incluso de competencia mutua, como sucede entre la Diputación Foral de Vizcaya y la Administración Regional: El resultado final de este tipo de actuaciones suele ser una mala asignación de los recursos financieros disponibles, al

tiempo que genera una desconfianza creciente del empresariado en cuanto a la justificación y la eficacia de las acciones que se intentan desarrollar por dichas Administraciones.

2. Se pone de manifiesto, una vez más, el peso de la *tradición industrial en Euskadi*, por el hecho de que, en general, las instituciones están particularmente volcadas hacia la innovación tecnológica, sin dedicar al desarrollo de otros muchos servicios a las empresas la atención que merecen en el estado actual de la economía vasca.

Es cierto que se vienen llevando a cabo, aunque de manera un tanto tímida, algunas acciones de la Administración —en sus diversos niveles— en materia de formación de personal y de apoyo financiero a las empresas, por ejemplo, pero se detectan notables lagunas o faltas de atención en actividades tan relevantes como el control de calidad, el diseño, la publicidad, los servicios de apoyo a la exportación, entre otros. Por el contrario, servicios como los relativos a la ingeniería y a la informática están siendo objeto de una gran atención. Es bien conocida la importante labor llevada a cabo, en el primer caso, por la Escuela de Ingenieros Industriales de Bilbao y los Centros Tecnológicos Tutelados y, en el segundo caso, por la SPRI a través de sus diversos programas de actuación, que están alcanzando un reconocido éxito.

3. Sin embargo, no está tan claro el papel de la Universidad —pública y privada— en materia de servicios a las empresas, a pesar de que es evidente que podría llevar a cabo una importante labor en este terreno mediante su colaboración, tanto con las empresas como con la propia Administración, en aspectos tales como la formación y el reciclaje de personal, la investigación, análisis técnicos, estudios prospectivos, etc.
4. Para contrarrestar, en lo posible, esta deficiente actuación de la Administración Pública en el terreno de los servicios a las empresas, las Asociaciones *Empresariales* vienen

desarrollando programas de prestación de servicios a sus empresas asociadas que, en principio y a juzgar por el catálogo de servicios ofrecidos, parecen interesantes, pero que de hecho, teniendo en cuenta las manifestaciones de las empresas encuestadas, no suelen lograr satisfactoriamente las necesidades y carencias detectadas.

5. El resultado final de este conjunto de intervenciones institucionales, caracterizadas, como antes se ha dicho, por su falta de coordinación, no es otro que la *ausencia de un programa de actuación económica articulado y coherente* en materia de servicios a las empresas y de tecnología. Un programa que debería ser el instrumento capaz de encauzar, de manera eficaz, la diversidad de acciones institucionales hacia una meta común: La expansión de la economía vasca, precisamente en un momento como el actual en el que parece que se están sentando las bases para el logro de dicho objetivo.

### 3.4. Localización de los servicios.

#### Necesidad de concentrar esfuerzos.

Finalizamos este apartado de conclusiones con una referencia al comportamiento locacional de los servicios a las empresas en el País Vasco. En las páginas anteriores ya han quedado apuntados algunos aspectos importantes en este sentido, pero consideramos que, dada la relevancia del tema, procede llevar a cabo algunas consideraciones adicionales.

1. Los servicios a las empresas en esta Comunidad Autónoma no han seguido una tendencia locacional *equilibradora*, sino todo lo contrario. Son las grandes áreas metropolitanas y algunas comarcas limítrofes las que han polarizado la localización geográfica de este tipo de actividades terciarias y, sobre todo, el *Gran Bilbao*, posiblemente por el hecho de que sigue ejerciendo una centralidad aunque ésta se ha visto notablemente debilitada a raíz de la crisis económica y del establecimiento del sistema autonómico. Esta polarización

geográfica se pone de manifiesto en el hecho de que, como se desprende del estudio, la gran mayoría de las empresas de servicios que se han creado en los últimos años, se han localizado esencialmente en Bilbao, San Sebastián y Vitoria.

Ello genera, sin duda, en las empresas demandantes de servicios situadas en otras áreas un «efecto distancia» que se traduce en una demanda externa débil y, en consecuencia, en la fuerte internalización de los servicios por parte de las propias empresas usuarias de los mismos, tal como se puso de manifiesto en el análisis relativo a la demanda.

2. Esta tendencia locacional de los servicios a las empresas en el País Vasco coincide con la que suele ser dominante en muchas economías regionales y en todas ellas obedece a razones semejantes: entorno más favorable, economías de aglomeración, imagen empresarial, proximidad a la Administración, etc. Sin embargo, es igualmente cierto que todas las regiones que se enfrentan con este tipo de situación están tratando de remediarla o corregirla por la vía de una actuación equilibradora, en línea con la moderna política regional de desarrollo endógeno o local.
3. La nueva política regional atribuye una especial importancia al *sistema de redes*, en este caso de servicios, cuya articulación suele llevarse a cabo a través de un gran núcleo productor de servicios en torno al cual actúan otros núcleos de menor dimensión cuya implantación tiene lugar en áreas urbanas de menor tamaño, pero que, por su particular localización geográfica, pueden desempeñar un claro papel motor de su zona de influencia al facilitar la transmisión de los efectos del gran centro de servicios.

En el caso del País Vasco, la política regional debería tener en cuenta, por un lado, que el *Gran Bilbao*, como área que dispone ya de una importante base de servicios y que desarrolla un papel central en el plano regional e incluso extraregional, está en condiciones de erigirse en el gran centro de servicios del País Vasco y,

por otro, que tanto Vitoria como San Sebastián cuentan con la dimensión suficiente y con la localización espacial adecuada para desempeñar con eficacia el papel motor al que hemos aludido.

4. En consecuencia, la política regional a desarrollar en el futuro, en el terreno concreto de los servicios, debería proponerse, por un lado, llevar a cabo una *dispersión de los servicios* en lo que a su prestación se refiere y, por otro, *concentrar sus esfuerzos* en la creación de un sistema de red regional, a la cabeza del cual se situaría Bilbao como principal centro productor de servicios, mientras que las otras dos grandes áreas metropolitanas—San Sebastián y Vitoria— podrían desempeñar un buen papel en la canalización de dichos servicios hacia sus respectivas áreas de influencia, como cabezas de su respectiva red comarcal. Esta propuesta en modo alguno es nueva, sino que cuenta con bastantes antecedentes en otros países y regiones, que en su momento tuvieron planteada una problemática similar a la que en estos momentos se observa en el País Vasco.

#### 4. POSIBLES ORIENTACIONES Y SUGERENCIAS CARA AL FUTURO

##### 4.1. Algunas notas a tener en cuenta

El análisis realizado en relación con los servicios a las empresas en el País Vasco revela la presencia de algunas potencialidades y, sobre todo, una serie de deficiencias, más o menos importantes, pero que en todo caso demandan una atención urgente y eficaz para su corrección y/o solución. Sobre todo, si se tiene en cuenta el importante papel que los servicios a las empresas están llamados a desempeñar en el moderno enfoque del desarrollo económico regional.

Antes de efectuar algunas sugerencias concretas sobre el posible modelo de desarrollo de los servicios a las empresas aplicable al caso del País Vasco, parece necesario comentar, brevemente, algunos puntos relativos a la conexión de este tipo de servicios con las nuevas

tecnologías, el empleo y la creciente integración entre bienes y servicios.

##### 4.1.1. *Servicios, empleo y desarrollo tecnológico*

La experiencia vivida en los últimos años en las economías más avanzadas ha puesto de manifiesto dos hechos importantes: el papel activador del desarrollo regional que presentan los servicios a las empresas y su cada vez mayor vinculación con las modernas tecnologías.

Las *nuevas tecnologías*, cuya adopción representa un auténtico reto para el conjunto de las economías, cualquiera que sea su nivel de desarrollo, están propiciando —y en algunos casos ya lo han conseguido— la aparición de una nueva cultura empresarial, basada en técnicas de organización, producción y gestión realmente nuevas, que demandan una presencia creciente de funciones de servicios, hasta hace poco desconocidas y que, generalmente, se materializan en la creación de empleo.

Los nuevos empleos que hacen su aparición de la mano de las nuevas tecnologías presentan, en muchos casos, unas características muy diferentes a las del empleo tradicional. Se trata, por lo general, de empleos que requieren una especial *cualificación profesional*, acorde con la naturaleza cada vez más sofisticada de dichas tecnologías. Ello se está traduciendo en una creciente demanda de *empleo cualificado* y en una clara reducción del menos cualificado. El resultado de este proceso no es otro que una redistribución del empleo en beneficio de profesionales de elevado nivel técnico, económico, jurídico, etc.

##### 4.1.2. *La creciente integración bien/servicio*

Por otro lado, la transformación de los procesos productivos de las empresas como consecuencia de la innovación tecnológica está dando lugar a una *relación cada vez mayor entre bienes y servicios*, hasta el punto que, en ocasiones, llegan a confundirse. Generalmente, la venta de un determinado bien va asociada e incluso condicionada a la oferta de una serie de servicios complementarios, lo

que se traduce en una clara expansión de las actividades de tipo terciario y, en particular de las destinadas a la producción, tanto en la fase previa, de organización, como en la posterior de la venta y distribución del producto. Ello explica el fuerte auge que vienen experimentando una serie de actividades de servicios a las empresas, como el diseño asistido por ordenador, el marketing, la publicidad, el control de calidad y el asesoramiento tecnológico, los servicios postventa y de asistencia al cliente, entre otros, claros exponentes de la moderna economía.

Además, conviene tener presente que el proceso de desindustrialización aún no ha finalizado y, en muchos casos, tampoco lo ha hecho el de desagriculturización, de modo que la previsible reducción del empleo en estos dos sectores de actividad económica deberá ser contrarrestada por un incremento de la ocupación en los servicios, si no se quieren agravar los actuales niveles de desempleo. Pero, dado que los servicios tradicionales, o de consumo final —comercio, finanzas y seguros, hostelería, etc.—, han alcanzado prácticamente su techo e incluso algunos de ellos están experimentando una inflexión, sólo cabe esperar que sean los «modernos» servicios a las empresas o de consumo intermedio, los que más contribuyan a la creación de empleo.

Ante esta situación, resulta evidente que urge promover el desarrollo de los servicios a las empresas y de manera especial los calificados como «avanzados» por su mayor vinculación con las modernas tecnologías. Sólo si se desarrollan adecuadamente este tipo de servicios, las economías podrán beneficiarse mejor de las grandes ventajas que ofrece la innovación tecnológica, especialmente en lo que a la creación de empleo se refiere.

La situación descrita no es exclusiva de las economías más avanzadas, sino que es ya perfectamente perceptible en el caso concreto de la economía vasca, donde la innovación tecnológica se encuentra en una fase bastante avanzada de desarrollo y como consecuencia de ello la promoción de los servicios a las empresas en general, y en particular de los «avanzados» está ya planteada como un auténtico reto a alcanzar por la nueva política regional.

#### 4.2. Tipos de servicios a promover y desarrollar en el País Vasco.

En una economía como la de Euskadi, donde la tradición terciaria es, como hemos visto, bastante débil, no resulta fácil determinar los tipos de servicios que ofrecen buenas perspectivas de futuro con vistas a potenciar el desarrollo económico regional. En este caso, no es aventurado pensar que cuando los artífices de la política regional se encuentran con la necesidad de potenciar los servicios a las empresas, la primera pregunta que se planteen sea la relativa a cuáles son los servicios cuya promoción y desarrollo es más urgente y al mismo tiempo más viable, teniendo en cuenta las características socioeconómicas de la región.

El estudio que hemos llevado a cabo contribuye, sin duda, a dar respuesta a esta importante pregunta en un doble plano: Por un lado, hemos podido comprobar que aquellos servicios a las empresas de carácter «tradicional» (asesoramiento fiscal, laboral, contable, etc.) y que son objeto de prestación «externa» a las empresas se están desarrollando de forma autónoma ante la creciente necesidad que tienen las empresas de afrontar situaciones conflictivas o problemas burocráticos en sus relaciones con las Administraciones Públicas. Sin embargo, no por ello deberán ser excluidos del marco de actuación y apoyo por parte de la política regional, dada su importante contribución a la creación de empleo y su innegable necesidad.

Por otro lado, hemos podido observar que están presentes en la economía vasca una serie de servicios «avanzados» que por una serie de razones (estructura y dimensión de las empresas, actitud de los directivos, desconocimiento, etc.), se encuentran en una situación realmente *precaria* y cuya expansión dependerá, en gran medida, del desarrollo de una política regional de servicios que tenga muy en cuenta el importante papel que este tipo de actividades tendrá en el desarrollo futuro de la economía vasca. Servicios como los relativos al: *diseño, grafismo, publicidad, control de calidad, consultoría en general, formación y selección de personal, comercialización exterior, sector parabancario, bancos de datos, organización de empresas, I+D*, entre otros, están escasamente

desarrollados y si lo están, ello es debido en bastantes casos a la presencia de empresas foráneas que desarrollan su actividad en Euskadi. Esta circunstancia conlleva, en definitiva, una notable dependencia externa por parte de la economía vasca, y, al propio tiempo, que ésta no explote sus posibilidades como **región exportadora de servicios**.

Una segunda pregunta que se pueden plantear los responsables de la política regional es la relativa al método de promoción o desarrollo de aquellos servicios cuya expansión se desea. Obviamente la respuesta a esta pregunta debe formularse teniendo en cuenta las características socioeconómicas y políticas del País Vasco, dado que a ellas estará condicionada, en alto grado, la eficacia del modelo de actuación adoptado.

Cabe plantearse, en todo caso, algunos rasgos básicos de los posibles modelos a considerar.

#### 4.3. Modelos alternativos de promoción de servicios a las empresas

En un capítulo del presente Estudio se han expuesto sintéticamente las experiencias desarrolladas en varios países (Estados Unidos, Gran Bretaña e Italia, con alusiones diversas a Francia, Dinamarca y las orientaciones de la CEE) en favor del desarrollo de los servicios «reales» a las empresas.

El análisis comparativo de dichos modelos, así como otros cuya inclusión no hemos realizado, sugiere que nos existe *una fórmula única y exclusiva* para todas las economías y que cada modelo económico demanda una forma de actuación en materia de servicios a las empresas, acorde con las características específicas —administrativas, sectoriales, empresariales, etc.— de cada economía regional o local.

Un exponente de esta diversidad de modelos o fórmulas de actuación aparece claramente en dos regiones italianas que mantienen una relación de vecindad geográfica: Emilia-Romagna y Lombardía. Las particulares características que presenta cada región han dado lugar a dos tipos bastante diferentes de actuación en este terreno, si bien en ambos casos se persigue la misma finalidad. Tal diversidad de fórmulas de actuación puede apreciarse igualmente en España y,

en concreto, en dos regiones igualmente vecinas: Cataluña y la Comunidad Valenciana.

Las experiencias estudiadas por el equipo responsable de este trabajo, algunas de ellas bastante consolidadas, nos llevan a la conclusión de que una política regional de servicios, para ser eficaz, deberá ser diseñada y puesta en práctica a partir de un claro conocimiento de la realidad económica regional, de la distribución y localización sectorial, de la dimensión de las empresas, del comportamiento de los empresarios, así como del potencial con que cuenta la región en materia de tecnología, recursos financieros e infraestructuras, principalmente.

Si nos situamos en el caso concreto de la economía vasca, es evidente que, teniendo en cuenta las deficiencias anteriormente apuntadas en el terreno de la promoción de los servicios a las empresas, se hace necesario definir un modelo coordinado, coherente y realista de servicios a las empresas que permita el máximo aprovechamiento del potencial con que cuenta esta Comunidad Autónoma.

Para ello, el diseño y la posterior puesta en práctica de dicho modelo deberá tener muy presentes los siguientes aspectos básicos. En primer lugar, las particulares características de su Administración en los planos regional, provincial y local, cuya coordinación aparece actualmente mal definida provocando numerosas disfuncionalidades. En segundo lugar, deberá tenerse en cuenta también el carácter escasamente diversificado de su estructura industrial y su localización geográfica bastante dispersa. Finalmente, otros aspectos que deberán ser asimismo ponderados, son: su capacidad financiera y técnica, la posible actuación de la Universidad y de otros centros de investigación y la propia disposición de las empresas a colaborar en unión de la Administración y con otras instituciones implicadas en esta forma de actuación regional.

Es evidente que si se tienen en cuenta de forma conjunta todos estos aspectos —y otros muchos que aparecen especificados a lo largo del trabajo— no resulta fácil el diseño de un *modelo* de política regional de servicios a las empresas, ni tampoco puede asegurarse «a priori» su eficacia en términos de resultados concretos de signo positivo.

Ante esta situación, algunas regiones que conocemos han optado por adoptar o seguir las líneas básicas de un modelo ya desarrollado en otro país, particularmente cuando existe una región que tiene características más o menos comunes. Posiblemente, el exponente más representativo de esta forma de proceder lo encontramos, en España, en la Comunidad Valenciana. Cuando hace aproximadamente cinco años los responsables de la política regional valenciana se plantearon la necesidad de llevar a cabo una acción de promoción basada en los servicios a las empresas y en las nuevas tecnologías decidieron que lo más conveniente era «importar» el modelo que desde hace varios años se viene desarrollando en la región italiana de Emilia-Romagna, con la que la Comunidad Valenciana mantiene importantes similitudes: especialización sectorial, localización sectorial dispersa, gran número de empresas de pequeña y mediana dimensión y una gran dosis de iniciativa privada, entre otras. Su decisión se basó en el hecho de que el modelo desarrollado en la región italiana estaba siendo valorado de forma positiva a nivel mundial y además presentaba una notable originalidad.

La adopción del citado esquema de actuación —con un muy marcado protagonismo por parte del sector público— se ha realizado, sin embargo, introduciendo cambios que suponían una «adaptación» a las condiciones propias y la incorporación del sector privado en los órganos responsables (institutos, programas, etc.). Después de cinco años, y a la vista de los positivos resultados obtenidos, se ha demostrado que la decisión fue acertada, hasta el punto que en la actualidad incluso los propios italianos se sorprenden de la eficacia del modelo valenciano, que, por otro lado, está suscitando un gran interés a nivel mundial.

Una experiencia similar de imitación la encontramos en el propio País Vasco, donde algunas acciones y programas desarrollados por la SPRI en materia de teleinformática están claramente inspiradas en la experiencia inglesa, con resultados bastante positivos y esperanzadores.

Estas experiencias nos llevan a la conclusión de que, posiblemente, el modelo que se quiera diseñar y poner en práctica en el País Vasco ya cuenta con algún otro similar que sea aconsejable tomar como referencia, aunque

adecuándolo a las características propias de su economía.

En nuestra opinión, un posible modelo a tener en cuenta es el que se viene desarrollando en Lombardía. Esta región tiene en común con el País Vasco, su naturaleza de región frontera; su elevado nivel de industrialización; el fuerte peso de los sectores mecánico y químico y su tradición empresarial. Además, cuenta con una gran ciudad, Milán, que se ha erigido en el auténtico centro de los servicios, al igual que lo es en el País Vasco, aunque en menor escala, Bilbao. Sin embargo, al contrario que el País Vasco, Lombardía cuenta con una industria muy diversificada, lo que, sin duda, representa un factor muy a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo una actuación en el terreno de los servicios a las empresas. Con todo, pensamos que el modelo lombardo puede constituir un buen ejemplo a considerar para el caso de la economía vasca, efectuando los oportunos ajustes.

El modelo lombardo, calificado como modelo de «promoción», frente al de «intervención» establecido en Emilia-Romagna, permite la *doble presencia de la iniciativa privada y del sector público*. Su implantación se llevó a cabo en 1970 y su consolidación no se alcanza hasta 1985, en que se aprueba una Ley que, bajo el título «Primeras intervenciones regionales para la promoción de la innovación en el sistema de la empresa de menor dimensión», tiene como objetivos básicos la coordinación de las actuaciones de los diversos agentes públicos y privados y el fomento de la transferencia tecnológica.

La coordinación de este modelo exige una actuación jerarquizada y complementaria de cinco agentes básicos: El Gobierno Regional, un Centro delegado, que debería asumir la coordinación de hecho, una sociedad financiera, los centros de innovación, los centros de servicios a las empresas y, en la base, las propias pequeñas y medianas empresas como destinatarias de los servicios.

En nuestra opinión, se trata de un modelo de actuación coherente y bien articulado que da entrada a *todos* los agentes interesados en el desarrollo económico de la región, aunque situando a cada uno en la posición que, en buena lógica, le corresponde. Al propio tiempo, este esquema posibilita e incluso fomenta la doble actuación pública y privada, de

especial interés en la nueva orientación de la política regional. Se trata, además, de un modelo que en la práctica está cosechando unos buenos resultados, tanto en el terreno de la modernización de la economía lombarda (así como en otros países europeos, aunque con diferencias) como en el de su reequilibrio regional, objetivo éste que se tuvo especialmente en cuenta en su diseño y formulación.

¿Tendría alguna viabilidad este modelo en el caso concreto de la economía vasca? La respuesta es positiva, aunque obviamente hay que realizar algunas salvedades. La primera es la relativa a la Administración Regional, que en el caso del País Vasco, como hemos visto, está sometida a la competencia que ejercen las restantes administraciones. Es preciso la adopción de una *verdadera disciplina* en este terreno orientada por una única finalidad: el desarrollo y la modernización de la economía vasca. La *coordinación*, por consiguiente, se presenta como una exigencia.

Otra importante salvedad es la relativa a los sectores industriales que, como se ha dicho, en el País Vasco presentan una estructura escasamente diversificada. En este sentido cabe pensar en el modelo de «promoción» para algunos sectores, al que se añada una intervención pública en aquellos sectores más concentrados y problemáticos.

El modelo lombardo, que sería conveniente conocieran en profundidad los responsables de la política regional vasca, dado su gran interés, presente además una extraordinaria ventaja que consiste en acercar la oferta de servicios a las propias empresas demandantes de los mismos, lo que en el caso de Euskadi adquiere particular importancia, pues, como se desprende del trabajo realizado, existen grandes segmentos de demanda insatisfecha debido, en muchos casos, a la distancia que se interpone entre los centros oferentes de servicios y las empresas demandantes de los mismos.

Igualmente consideramos interesante la *actuación conjunta de la iniciativa pública y privada* que el modelo de «promoción» hace posible y que en el caso Euskadi cobra una particular relevancia, dado el distanciamiento y la desconfianza que manifiestan los empresarios con respecto a la actuación de instituciones públicas en el terreno económico. Además, en relación con el empresariado, el

modelo descrito presenta la ventaja del *asociacionismo empresarial* para acometer proyectos comunes en mejores condiciones de coste y calidad, aspecto éste que en caso del País Vasco asume una particular relevancia, ya que, como hemos apuntado anteriormente, el carácter individualista del empresario vasco representa un serio inconveniente para el desarrollo de una adecuada política de servicios a las empresas.

Por otro lado, el modelo que aquí se propone debe tener muy en cuenta el carácter marcadamente industrial de la región y, en línea con esta característica, dedicar una especial atención a la innovación y a la transferencia de tecnología. Esta orientación es muy importante en el caso del País Vasco, donde el peso de la industria es evidente y donde ya se han dado los primeros pasos en el terreno de la tecnología a través de los centros creados con esta finalidad.

Finalmente, el modelo que funciona en Lombardía ha atribuido un importante protagonismo a los principales núcleos urbanos de la región, sin menoscabo del papel clave de Milán, que figura ya en la actualidad como el centro de servicios a las empresas más importantes de la región y con una dimensión internacional. Una correspondencia en cierto modo similar podría producirse en el caso de Euskadi si se promociona de hecho la *centralidad* de Bilbao como principal núcleo de servicios, contando con el apoyo de San Sebastián y Vitoria, principalmente.

En suma, el País Vasco cuenta ya en la actualidad con una serie de elementos que, sin duda alguna, pueden contribuir de forma muy positiva a la adopción de un modelo de las características del que aquí se ha calificado como «de promoción», frente a otros mucho más intervencionistas en los que el sector público asumiese casi totalmente el protagonismo en cuanto a la creación de organismos y centros de servicios. Sin embargo, es evidente que igualmente tiene planteados importantes problemas —básicamente de naturaleza administrativa— que pueden representar un serio obstáculo cara a dicha adopción. La solución de dicha problemática escapa, obviamente, a los objetivos básicos de este trabajo, aunque éste proporciona suficientes elementos para profundizar y concretar el diseño operativo de la propuesta aquí apuntada.