

## «Evolución reciente de las pymes vascas»

El tejido empresarial vasco ha experimentado en las últimas décadas profundas transformaciones: de una situación con predominio de la gran industria, localizada preferentemente en Bizkaia, se ha pasado a la preponderancia del sector servicios, con un protagonismo creciente de la pyme. El objeto de este trabajo es analizar la evolución reciente de las pymes en el País Vasco desde una perspectiva económico-empresarial, estableciendo las causas de su progresiva preponderancia y del éxito alcanzado por muchas de ellas. En primer lugar se analiza la transformación del entorno económico-empresarial vasco en las últimas décadas, como paso previo al examen de la evolución de las pymes en dicho marco durante la misma época. A continuación se presentan los diversos programas de apoyo público a estas empresas. Por último se identifican las características de gestión de las pymes vascas de éxito, proponiendo un «modelo de gestión de las pymes vascas excelentes».

*Euskal enpresa sareak azken hamarkadotan aldaketa sakonak jasan ditu: lehenago industria handiaren nagusitasuna baldin bazegoen, batez ere Bizkaian kokatua zenarena, geroago zerbitzu-sektorearena dugu, ordea, ETE delakoak gero eta protagonismo handiagoa duelarik. Azterlan honetan aztertu nahi da Euskal Herrian ETE direlakoek gorantz jasan duten bilakaera, ekonomia eta enpresa alorretako ikuspegiari helduta, aldi berean haiek pixkanaka hartu duten garrantziaren zergatia eta haietako askok lorturiko arrakastaren zioak ere ezartzen direla. Lehenbizi euskal ekonomia eta enpresaren esparruak azken hamarkadotan jasandako eraldaketa aztertu da, garai berean eta aipaturiko esparruan ETE direlakoen eboluzioa aztertu aurretiko urratsa bezala. Jarraian aurkeztu dira enpresa hauentzat dauden laguntza-publikoko programak. Azkenik, euskal ETE arrakastatsuen kudeaketaren ezaugarriak zer-nolakoak diren aurkeztu da, «euskal ETE bikainetako kudeaketa eredu» bat proposatu delarik.*

The Basque business framework has experienced deep transformations in the last decades: from a situation with prevalence of the great industry, located preferably in Bizkaia, it has become a preponderance of the services sector, with a growing protagonism of the small and medium enterprises (SME). The aim of this work is to analyse the recent evolution of the SME in the Basque country from an economic-managerial perspective, establishing the causes of its progressive preponderance and of the success reached by many of them. In the first place, the transformation of the Basque economic-managerial environment in the last decades is analysed, as a previous step to the examination of the SME's evolution in this field during the same time. After that, diverse programs of public support to these companies are presented. In the end, the Basque successful SME managerial characteristics are identified, with a proposal of «the managerial model of Basque excellent SME».

## ÍNDICE

1. Introducción
  2. Mutaciones del tejido económico-empresarial vasco en las últimas décadas
  3. Pymes en el País Vasco: la historia reciente
  4. El apoyo institucional
  5. El camino hacia el éxito de las pymes vascas
  6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

N.º de clasificación JEL: M13, M19

### 1. INTRODUCCIÓN

Hasta bien entrados los años setenta del pasado siglo, la «empresa vasca» por excelencia era la «gran industria» de Bizkaia, y más en concreto la localizada en las proximidades de Bilbao: siderurgia, construcción naval, bienes de equipo, química... Este núcleo determinaba la producción industrial del País Vasco y daba empleo a una gran masa de trabajadores. Las pymes, tanto en Bizkaia como en Gipuzkoa, eran consideradas como buenos auxiliares de la gran industria, pero con un papel evidentemente secundario. Por su parte, la imagen de Araba era la de un territorio más bien agrícola, aunque en torno a su capital, Vitoria, se concentraban algunas grandes empresas industriales y también un incipiente grupo de pequeñas industrias. Por otra parte, el sector servicios

era considerado exclusivamente como un «subproducto» de la industria.

Este panorama empresarial experimentó en las siguientes décadas transformaciones profundas y en algunos casos dramáticas: la crisis económica mundial de los años setenta afectó de manera especial a la siderurgia, la construcción naval y los bienes de equipo, precisamente las «grandes industrias» consideradas base del tejido económico vasco. Posteriormente, la desaparición del proteccionismo y la entrada en la Comunidad Económica Europea, con la apertura a la competencia internacional y la necesidad de adoptar nuevas tecnologías, dieron el tiro de gracia a estas industrias en su forma tradicional. Estas profundas mutaciones fueron acompañadas de enormes problemas sociales, pues el desempleo experimentó

tasas de crecimiento muy elevadas, en especial en ciertas zonas, como Bilbao y las márgenes de la ría.

Es precisamente en la superación de estas dificultades donde las pymes vascas comienzan a adquirir una importancia predominante. Hubo diversas causas.

Por una parte, las pequeñas y medianas industrias, que habían vivido durante mucho tiempo en gran parte como auxiliares de la gran industria, se encontraron repentinamente sin su cliente principal; por ello, muchas perecieron, pero otras supieron transformarse, buscando nuevos productos y nuevos clientes, e incorporando nuevas tecnologías; este desarrollo se realizó de manera más rápida e intensa en Gipuzkoa, donde el tejido industrial, formado tradicionalmente de forma preferente por pymes, fue menos afectado por la crisis de la gran industria, por lo que se encontró en mejores condiciones para realizar las transformaciones necesarias.

Por otra parte, el sector servicios comenzó a adquirir una creciente importancia, permitiendo absorber una gran parte del desempleo en los tres territorios, pero especialmente en Bizkaia: comercio, hostelería, actividades culturales, consultoría, formación, servicios financieros, etc., van cobrando progresiva importancia. Y en estas actividades las empresas suelen ser pymes.

Como consecuencia de lo anterior, en la actualidad puede afirmarse que las pymes son la base del tejido empresarial vasco. Con los servicios, constituidos tradicionalmente por este tipo de empresas, ocupando a más del 60% de la población activa, y el sector industrial dominado también por empresas de pequeña y mediana dimensión, el País Vasco actual ya no puede ser

asociado a la gran industria. De una manera, hasta cierto punto paradójica, el territorio que en estos momentos responde mejor a la imagen tradicional es Araba, el más «industrializado» y donde además la gran industria tiene una mayor presencia.

Ciertamente, la evolución de las pymes hacia su preponderancia en el País Vasco ha sido originada por causas ajenas a ellas mismas, como el impacto de las crisis económicas, la incorporación de nuevas tecnologías —gracias a las cuales empresas con un número de empleados reducido pueden alcanzar niveles de producción en otras épocas sólo asequibles con miles de trabajadores<sup>1</sup>— y los apoyos públicos de muy diversos tipos. A pesar de que éstos han caracterizado a la estructura industrial vasca en las últimas décadas; de ningún modo pueden ser obviados los duros esfuerzos que muchas pymes vascas, especialmente en el sector industrial, han realizado para afrontar las crisis y alcanzar la competitividad internacional, logrando en muchos casos grandes éxitos, de forma que incluso por número de empleados algunas ya han dejado de ser pymes, otras han creado «grupos empresariales de pymes» y otras han desarrollado su implantación en el exterior, dando lugar a las denominadas «multinacionales de bolsillo».

El objeto de este trabajo es analizar la evolución reciente de las pymes en el País Vasco desde una perspectiva eco-

---

<sup>1</sup> Considérese el caso de la Acería Compacta de Bizkaia (ACB), que, con una plantilla de 328 empleados —casi una pyme—, veinte veces inferior a la de la antigua Altos Hornos de Bizkaia en 1991, gracias a la incorporación de avanzadas tecnologías tuvo en 1999 un nivel de producción del 60% del de la antigua empresa en 1991. Sobre ACB, véase García, López de Guereño y Ruiz (2000).

nómico-empresarial, estableciendo las causas de su progresiva preponderancia y del éxito alcanzado por muchas de ellas. No pretende ser un estudio histórico riguroso, entre otras cosas porque los autores no son especialistas en la ciencia histórica, aunque sí quiere ser una invitación a la realización de análisis históricos más detallados y profundos, pues la historia reciente del País Vasco difícilmente puede ser entendida sin tener en cuenta el progresivo protagonismo de este tipo de empresas en su tejido empresarial.

En la segunda sección se realiza un breve análisis de la transformación del entorno económico-empresarial vasco en las últimas décadas, como paso previo al examen de la evolución de las pymes, lo cual se realiza en la tercera sección. En la cuarta se analizan los diversos programas de apoyo público que han favorecido la superación por parte de este tipo de empresas de las consecuencias de las crisis económicas y su adaptación a entornos cada vez más competitivos. La quinta sección se dedica a examinar las características de la gestión de las pymes vascas que han tenido éxito, que puedan ser consideradas como «factores clave» del mismo, llegando a proponer un «modelo de gestión de las pymes vascas excelentes». Por último, se exponen las principales conclusiones de este trabajo, así como las referencias bibliográficas empleadas.

## **2. MUTACIONES DEL TEJIDO ECONÓMICO-EMPRESARIAL VASCO EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS**

Para entender la evolución de la posición de las pymes vascas, hasta llegar a su actual papel sustentador de la econo-

mía de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), es necesario, aunque sea brevemente, hacer una referencia a los cambios producidos en el entorno económico y empresarial de dicha comunidad en los últimos tiempos.

La sociedad vasca siempre se ha jactado de ser una sociedad innovadora. Sin embargo, mirando hacia atrás y observando la situación de épocas pasadas desde la perspectiva actual, parecería que la mentalidad dominante entonces era bastante conservadora. No es necesario remontarse a épocas anteriores para comprobar que muchos de los problemas que han venido padeciéndose en los últimos años se vienen arrastrando desde al menos un siglo atrás, época en que la industria vasca se desarrolló dentro de un entorno estatal ampliamente proteccionista. Durante mucho tiempo, las importaciones del exterior eran prácticamente inexistentes, se surtía al resto del Estado sin problemas y las exportaciones eran rentables, no porque la industria pesada vasca fuese realmente competitiva, sino porque se bonificaba la exportación en un 25%.

Ese sistema proteccionista se mantuvo hasta la entrada de España en la Comunidad Económica Europea (CEE), más tarde Unión Europea (UE). En ese momento, para que el sistema sobreviviese era necesario poseer una competitividad de la que se carecía, problema agravado por las consecuencias mal asimiladas de la crisis de los años setenta<sup>2</sup>. Así, el sistema no pudo mantenerse y el derrumbe económico que se produjo entre 1975 y 1985

<sup>2</sup> Sobre la situación de las pymes vascas en el momento de la entrada en la CEE, véase Barrenechea (1988).

provocó graves consecuencias socioeconómicas, con un dramático proceso de reconversión industrial<sup>3</sup>, pasando la tasa de desempleo de la CAPV de un 5% a un 24%.

Analizando pormenorizadamente la situación, varios son los factores que explican el origen de esta crisis en el País Vasco<sup>4</sup>.

En primer lugar, la «crisis del petróleo» de mediados de los años setenta dio lugar a una importante destrucción del tejido productivo. Esta crisis afectó especialmente al País Vasco, e intensamente a Bizkaia, debido a la fuerte especialización industrial de su tejido empresarial, concentrado en sectores consumidores de energía y de tecnologías maduras —siderurgia, construcción naval, bienes de equipo, electrodomésticos de línea blanca—, que entraron en declive a escala mundial.

Al mismo tiempo, la economía vasca sufrió las consecuencias de no haber experimentado a tiempo el proceso de terciarización que hubiese correspondido a su crecimiento económico en los años setenta, tal y como lo hicieron otras áreas geográficas de similar nivel de industrialización. Esta circunstancia impidió utilizar al sector servicios como estabilizador durante la crisis.

Por otro lado, a diferencia del resto de países industriales, los problemas derivados de la transición política —años 1975-78— hicieron que se pospusiesen las medidas de ajuste para adaptarse a la nueva situación, lo que contribuyó a agravar aún más los problemas. Así, mientras que en los

demás países avanzados se hicieron esfuerzos para impedir que el aumento de los precios se trasladara a los salarios, en España, sin embargo, la necesidad de que la transición política no fuese acompañada por excesivas tensiones sociales hizo que los costes laborales por ocupado siguieran creciendo. Como consecuencia, las empresas españolas en general, en un intento de recuperar competitividad, sustituyeron trabajo por capital, dando lugar a una masiva destrucción de empleo. Entre 1975 y 1985, la tasa de destrucción de empleo en España en general, y en la CAPV en particular, dobló la media europea.

Otro factor a tener en cuenta es el aumento de la población activa. Por una parte, la modernización social del país trajo consigo la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, haciendo que aumentase la tasa de actividad de la población femenina, en su inicio muy alejada de la media europea. A este hecho debe añadirse que a partir de los años ochenta se produjo la incorporación al mercado laboral de la población nacida en la década de los años sesenta, en que tuvo lugar una fuerte explosión demográfica. Como consecuencia, la población activa en España y en la CAPV se incrementó a ritmos más elevados que en los países de su entorno. Cabe decir, que aún sin crisis económica, este aumento de la población activa hubiera elevado por sí sólo el nivel de desempleo a cotas superiores a la media europea.

Este hecho impulsa a la población a cambiar la estrategia en la búsqueda de empleo, tratando de generar su propio puesto de trabajo principalmente a través de la creación de microempresas. Y si bien es cierto que la figura del empresario ha estado profundamente degradada

<sup>3</sup> Sobre la reestructuración industrial en dicha época, puede consultarse Llorens (1988).

<sup>4</sup> A este respecto, véase Araujo *et al.* (2001), cap. 1.

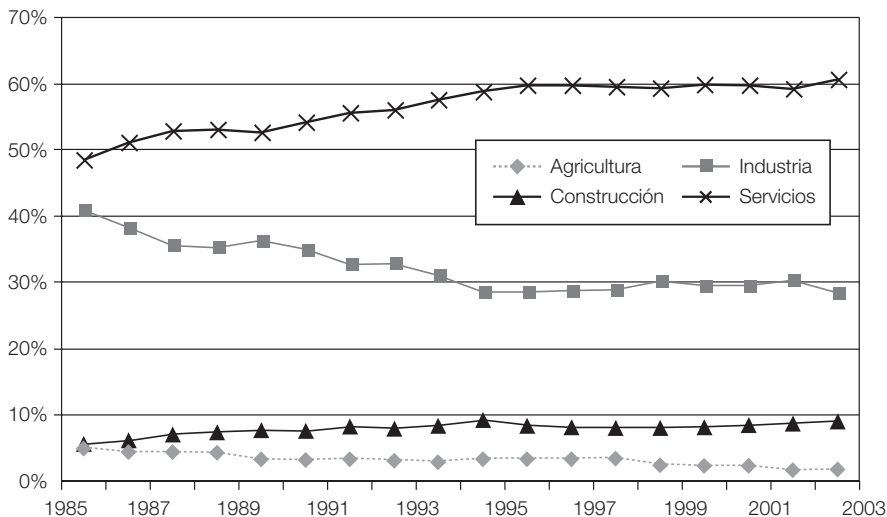
durante muchos años en la CAPV, la crisis impulsó su mejor aceptación social, fomentando la asunción del riesgo empresarial como última salida al desempleo. En efecto, la literatura económica lleva décadas otorgando gran importancia a la pyme en lo que se refiere a su papel de absorción de empleo, sobre todo en países y regiones en los que, al igual que en la CAPV, se han sufrido y se sufren todavía tasas de desempleo muy altas (Velasco, 1998).

Por tanto, el origen del cambio en el tejido empresarial en el País Vasco es el resultado de la conjunción de tres factores: uno coyuntural —la crisis del petróleo—, otro estructural —especialización produc-

tiva en sectores maduros y escaso peso relativo del sector servicios—, y otro socio-demográfico —crecimiento de la población activa—.

A partir de 1985, las economías vasca y española entraron en una etapa de recuperación, creciendo a ritmos superiores a los demás países europeos, lo que contribuyó a la creación neta de empleo. Al mismo tiempo, se produjo un cambio estructural, con un progresivo avance de las actividades de servicios, como puede observarse, para el caso vasco, en el gráfico n.º 1 y el cuadro n.º 1, si bien, como también muestran dichos gráfico y cuadro, el peso de la industria, sector muy sensible a las variaciones de la co-

Gráfico n.º 1

**Evolución del empleo por sectores 1985-2002 en la CAPV (en %)**

Fuente: Elaboración propia a partir de EUSTAT. Encuesta de Población Activa en Relación con la Actividad (PRA).

yuntura internacional, continúa siendo fundamental en la economía vasca.

También en el cuadro n.º 1 puede observarse que el crecimiento de la economía durante la segunda mitad de los años ochenta se vio bruscamente interrumpido por la crisis económica de principios de los noventa, que hizo que el de-

sempleo alcanzase máximos históricos: así, en 1994 y 1995 la tasa de desempleo de la CAPV se situó en torno al 25%.

La situación, sin embargo, ha mejorado considerablemente en los últimos años, en los que la economía vasca ha evolucionado muy favorablemente, lo que ha contribuido a la reducción del desem-

Cuadro n.º 1  
**Población ocupada y distribución de ocupación  
por sectores 1985-2002. CAPV**

	Total (miles)	Agricultura % s/total	Industria % s/total	Construcción % s/total	Servicios % s/total
1985	656,4	5,04	40,84	5,70	48,43
1986	687,5	4,44	38,21	6,28	51,08
1987	701,4	4,42	35,54	7,19	52,85
1988	697,9	4,27	35,19	7,55	53,00
1989	718,9	3,35	36,21	7,86	52,58
1990	739,8	3,22	34,96	7,70	54,12
1991	755,9	3,41	32,70	8,39	55,50
1992	734,1	3,12	32,83	8,09	55,97
1993	691,2	2,95	31,06	8,48	57,49
1994	693,5	3,37	28,51	9,34	58,77
1995	712,7	3,40	28,47	8,52	59,63
1996	724,2	3,41	28,73	8,23	59,63
1997	739,4	3,49	28,82	8,20	59,49
1998	779,8	2,51	30,14	8,14	59,22
1999	813,4	2,32	29,48	8,34	59,87
2000	823,3	2,28	29,47	8,55	59,71
2001	849,4	1,72	30,30	8,83	59,15
2002	888,3	1,77	28,39	9,20	60,63
<b>Δ 85-02</b>	<b>231,9</b>	<b>-7,5</b>	<b>-6,8</b>	<b>19,1</b>	<b>95,2</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de EUSTAT. Encuesta de Población Activa en Relación con la Actividad (PRA).

pleo, hasta colocarse su nivel en el 9% (IV trimestre de 2002<sup>5</sup>).

Este efecto favorable en la generación de empleo ha sido debido fundamentalmente a la creación de gran cantidad de nuevas pymes, en su mayoría microempresas —de hasta 2 trabajadores—, la mayor parte de ellas en el sector servicios<sup>6</sup>.

Como se puede observar asimismo en el cuadro n.º 1, desde 1985 hasta 2002 el incremento neto de empleo ha sido de 231.900 personas; tomando como referencia la variación sectorial absoluta a lo largo de este intervalo temporal, se observa que este aumento de empleo ha ido dirigido en un 95,2% hacia el sector servicios, con un incremento de 220.700 personas, y también hacia la construcción, que ha absorbido un 19,1%; en situación opuesta se encuentran el sector industrial y el agrícola, con disminuciones de empleo total del 6,8% y 7,5% respectivamente. Por tanto, el empleo neto en este periodo revela una disminución relativa de la actividad industrial en favor del sector servicios, fundamentalmente sustentado por empresas de pequeña dimensión. Se constata, por tanto, la existencia de una cierta relación entre la evolución del tamaño del tejido productivo y de la actividad económica en el País Vasco.

Tras este somero análisis de la evolución del entorno económico y empresarial del País Vasco en las últimas décadas, a continuación se analizará cómo las pymes

vascas han sabido responder a los desafíos de ese entorno, hasta llegar a constituir la base del tejido empresarial en la CAPV.

### 3. PYMES EN EL PAÍS VASCO: LA HISTORIA RECIENTE

#### 3.1. Conceptos básicos y fuentes estadísticas

A la hora de analizar la importancia histórica de la pyme en la CAPV, debe señalarse que este equipo investigador se ha encontrado con algunas dificultades metodológicas: un análisis pormenorizado de datos estadísticos sobre la pyme —independientemente de que el análisis se refiera a la CAPV, al Estado o a la UE— requiere consultar fuentes estadísticas diversas y no comparables, que en la mayor parte de las ocasiones no contienen información específica de su comportamiento. Por ello, se ha decidido seleccionar los datos más homogéneos que ofrece el *Directorio de Actividades Económicas*<sup>7</sup> (DIRAE) elaborado por el Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT)<sup>8</sup>, entre 1991 y 2002, realizando un análisis del número de establecimientos empresariales y del empleo que suponen éstas. En algunas ocasiones el estudio se limitará exclusivamente a los últimos seis años, 1997-2002, periodo para el que se

<sup>5</sup> Encuesta de Población Activa en Relación con la Actividad (PRA). IV trimestre 2002. CAPV: 9%; Bizkaia: 9,6%; Araba: 7,8%; Gipuzkoa: 8,5%.

<sup>6</sup> No obstante, no deja de resultar preocupante la aparente fragilidad del proceso de creación de empleo en estas circunstancias, pues resulta dudoso que la mayoría de tales microempresas sobreviviese a una seria crisis económica.

<sup>7</sup> Esta base estadística incluye datos del número de establecimientos y su empleo de todos los sectores de producción económica, excepto el sector primario, el doméstico y los organismos extraterritoriales.

<sup>8</sup> Para obtener la serie de datos 1991-2002, se han manejado los siguiente documentos de EUSTAT: el *Directorio de Actividades Económicas 91-96* (1997), los *Anuarios EUSTAT* de los diferentes años entre 1992 y 2002, y la actualización electrónica de DIRAE de 4 de abril de 2003.



dispone de mayor información, y que por otra parte se considera suficiente para contrastar algunos cambios estructurales y de dinámica sectorial, así como para observar la tendencia del tejido empresarial vasco hacia la pyme. Por otra parte, a la hora de analizar tendencias generales de ocupación por sector se han utilizado datos procedentes de la *Encuesta en Relación con la Actividad* (PRA), elaborada también por el Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT).

Aunque existen diversas formas de clasificar a las empresas según su dimensión, se ha decidido adoptar la basada en el número de empleados, pues resulta la más frecuentemente empleada, y además se relaciona con una variable socioeconómica tan decisiva como es el empleo. Por tanto, se han considerado 4 cohortes fundamentales de establecimientos empresariales por tamaño:

- *Microempresas*: establecimientos de hasta 9 trabajadores, incluyendo aquellos con 0 trabajadores<sup>9</sup>.
- *Empresas pequeñas*: establecimientos entre 10 y 49 trabajadores.
- *Empresas medianas*: establecimientos entre 50 y 250 trabajadores.
- *Empresas grandes*: establecimientos de más de 250 trabajadores.

### 3.2. Sectores de actividad y empleo: evolución diferenciada por territorios

Antes de comenzar el estudio concreto de la pyme y la evolución de su importancia en la CAPV, es necesario profun-

dizar en algunas diferencias territoriales actuales en cuanto a tamaño empresarial y sectores de actividad, que han caracterizado la evolución y el desarrollo del tejido empresarial vasco en los últimos años.

Así, realizando un análisis de la evolución de la población ocupada similar al mostrado en el punto anterior, pero diferenciando por territorios históricos, se observa que la tendencia desde 1985 hasta la actualidad no es generalizada ni coincidente en ellos.

Como puede apreciarse en el cuadro n.º 2, existe una fuerte caída de la proporción de población ocupada en la industria dentro del territorio de Bizkaia, con una reducción de ocupados entre los años 1985 y 2002 de un 21,17%, justamente en el territorio con mayor tradición en este sector en la CAPV. Lógicamente, la evolución de Bizkaia en datos que tienen una base poblacional arrastra el indicador general de la CAPV, ya que es este el territorio más poblado y por tanto con mayor número de ocupados. También resulta destacable que Araba incrementa su posición en este sector, con una variación positiva de porcentaje de ocupados en la industria de un 16%.

Pues bien, dejando aparte a Gipuzkoa, en la que este sector ha mantenido su participación, se observa claramente que las consecuencias de las crisis industriales y la consiguiente destrucción de empleo han recaído fundamentalmente sobre Bizkaia, que había sido el baluarte de la gran empresa industrial en la CAPV. Araba, por su parte, ha conseguido en los últimos años atraer la gran inversión industrial, de forma que hoy en día cuenta con varias empresas industriales de gran tamaño, como Mercedes, Gamesa o

---

<sup>9</sup> En algunos casos también se analizarán las referencias procedentes de empresas de hasta dos trabajadores.

Cuadro n.º 2

**Variación de la población ocupada y su distribución  
por sectores y territorios, 1985-2002**

	Total (en miles)	Agricultura (en %)	Industria (en %)	Construcción (en %)	Servicios (en %)
Δ 85-02 CAPV	231,9	-7,49	-6,86	19,10	95,15
Δ 85-02 Araba	46,1	-9,92	16,05	7,86	85,85
Δ 85-02 Bizkaia	110,6	-6,38	-21,17	24,31	103,19
Δ 85-02 Gipuzkoa	75,2	-7,78	0,30	18,48	89,00

Fuente: Elaboración propia a partir de EUSTAT. Encuesta de Población Activa en Relación con la Actividad (PRA).

ITP, que dan ocupación a un gran número de trabajadores.

Los servicios, el sector que normalmente ostenta el menor tamaño empresarial, avanzan fuertemente en los tres territorios, destacando Bizkaia, que ha incrementado en los últimos años la población ocupada en este sector en un 103%.

Desciende la agricultura en los tres territorios, con una disminución más acentuada en Araba, casi un 10%. El incremento de actividad en la construcción es más desigual: si en Bizkaia y Gipuzkoa el *boom* inmobiliario de los últimos años ha generado un aumento de 24,31% y 18,48% respectivamente, en Araba este incremento de ocupación sobre el total sólo ha supuesto un 7,86%.

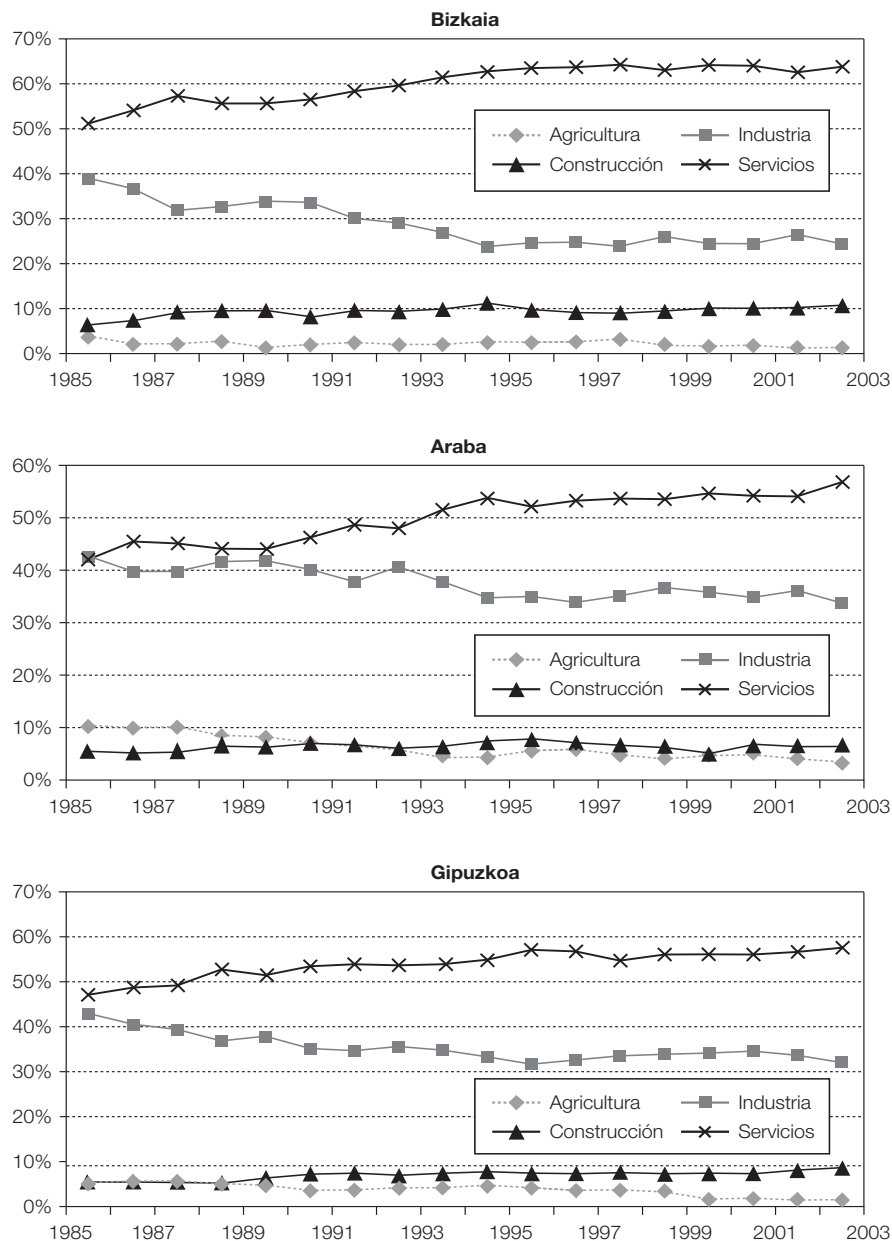
En suma, como puede observarse en el gráfico n.º 2, la evolución positiva del sec-

tor servicios en los tres territorios ha originado que éste llegue a aglutinar la mayor parte del empleo en la CAPV (56,68% en Araba, 63,77% en Bizkaia y 57,64% en Gipuzkoa). Esta terciarización apoya la tesis de evolución empresarial hacia la pequeña empresa. Sin embargo, y aunque la reducción general de la actividad industrial, sobre todo en Bizkaia, ha sido importante, éste sigue siendo un sector de ocupación fundamental (33,63% en Araba, 24,36% en Bizkaia y 32,17% en Gipuzkoa).

Pasando al análisis de número de establecimientos y empleo por actividad según el Directorio de Actividades Económicas del EUSTAT, es fundamental observar la situación actual, tanto de la CAPV en su totalidad, como de cada uno de los tres territorios. Aún disponiendo de una desagregación por 17 sectores (A17), con el objetivo de disminuir la densidad excesiva

Gráfico n.º 2

# **Evolución del empleo por sectores y territorios 1985-2002 (en %)**



Fuente: Elaboración propia a partir de EUSTAT. Encuesta de Población Activa en Relación con la Actividad (PRA).

Cuadro n.º 3  
**Distribución del número de establecimientos y empleo,  
 según actividad, 2002**

	CAPV		Araba		Bizkaia		Gipuzkoa	
	N.º	Empleo	N.º	Empleo	N.º	Empleo	N.º	Empleo
Total	170.479	788.663	22.237	128.340	87.097	394.206	61.145	266.117
Industria y Energía	15.328	222.294	2.432	44.667	6.842	90.648	6.054	86.979
Construcción	22.323	72.495	3.018	10.514	10.325	39.390	8.980	22.591
Comercio, Hostelería y Transportes	76.548	208.034	9.557	28.992	40.981	110.272	26.010	68.770
Banca, Seguros y Serv. a empresas	31.133	112.802	4.002	14.989	16.445	65.424	10.686	32.389
Otras actividades de servicios	25.147	173.038	3.228	29.178	12.504	88.472	9.415	55.388

Fuente: EUSTAT. Directorio de Actividades Económicas (DIRAE), [www.eustat.es](http://www.eustat.es), actualización electrónica de 4 de abril de 2003.

de datos el análisis se realiza con la división en cinco sectores (A5).

Tal y como se observa en el cuadro n.º 3, la mayor parte de establecimientos en la CAPV y en general en los tres territorios se concentran por un lado en el Comercio, Hostelería y Transportes, y por otro en Banca, Seguros y Servicios a empresas. Sin embargo, el peso del empleo se encuentra en la Industria y Energía, y en las actividades de servicios: «Comercio, Hostelería y Transportes» y «Otras actividades de servicios».

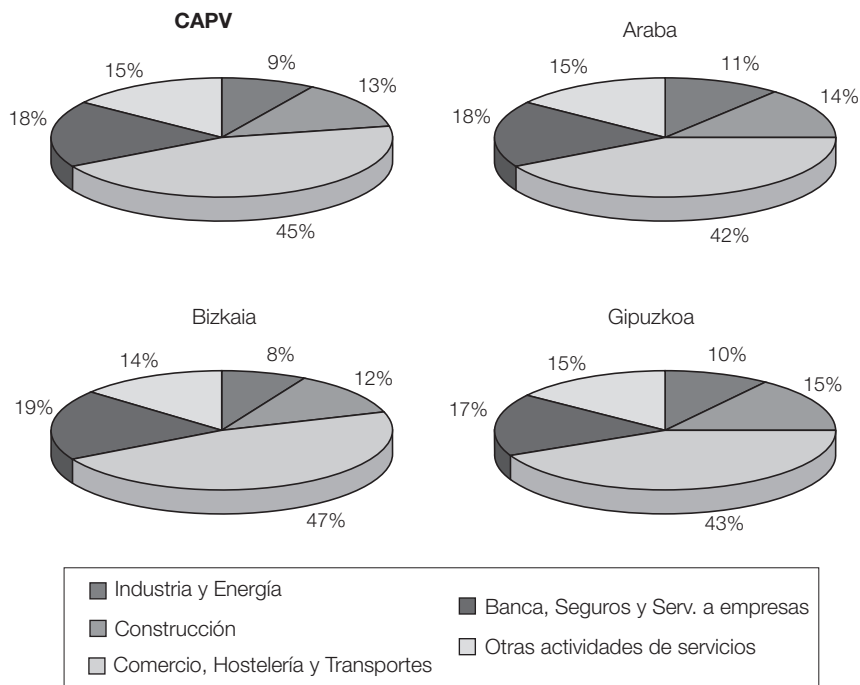
Los gráficos 3 y 4 permiten profundizar más en la distribución porcentual de establecimientos y empleo según actividad. Tal y como se observaba en el cambio de tendencia sectorial del cuadro n.º 2, Araba es el territorio en que el sector industrial tiene más peso, con un 11% de establecimientos industriales, que suponen el 34% del empleo del territorio. En Gipuzkoa, el

peso de la industria también es importante, representa el 33% del empleo y el 10% de establecimientos. Contrastan las cifras de Bizkaia, que constituyendo casi el 50% de la población ocupada de la CAPV, su empleo industrial es el menor de la comunidad, un 23%. Este dato, consistente con la información anteriormente analizada, muestra de nuevo su contradicción con la tradición histórica industrial y de gran empresa de este territorio.

El dato fundamental que revelan estos gráficos es la importancia básica del sector «Comercio, Hostelería y Transportes» en los tres territorios en cuanto a número de establecimientos, pues supera el 42% en todos los casos. El peso del empleo de este sector es también muy importante, sobre todo en Bizkaia, donde representa el mayor porcentaje, un 28%, y también el mayor porcentaje de establecimientos. Además, en el cuadro n.º 4 se observa

Gráfico n.º 3

### Distribución porcentual de establecimientos según actividad, 2002



Fuente: Elaboración propia a partir de EUSTAT (DIRAE), [www.eustat.es](http://www.eustat.es), actualización electrónica de 4 de abril de 2003.

que es justamente el sector de «Comercio, Hostelería y Transportes» el que tiene un menor tamaño, 2,72 empleados por establecimiento.

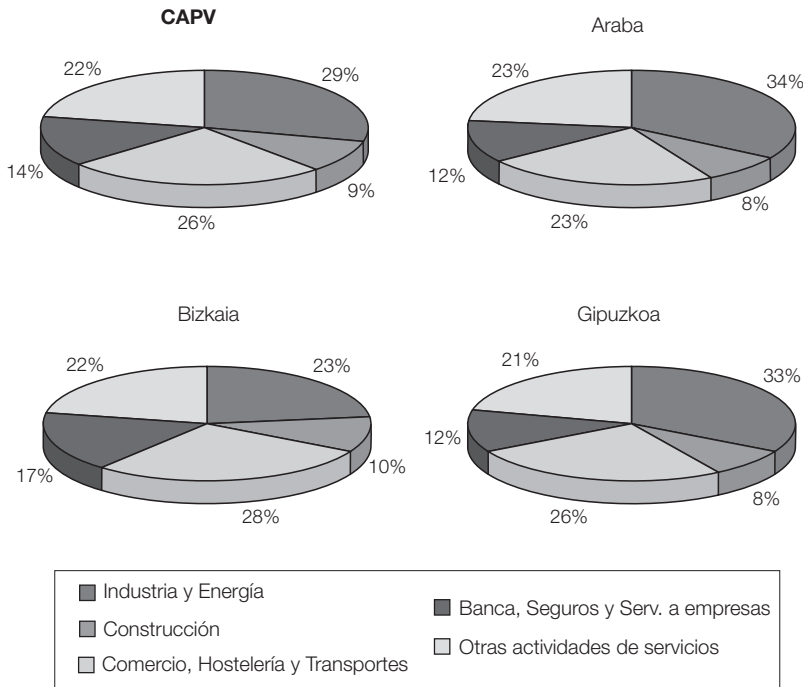
El grupo denominado «Otras actividades de servicios» supone un 22% del empleo en la CAPV, y al igual que en la Construcción, con un 9%, las diferencias territoriales no son muy notables. Sí se notan diferencias en el sector de «Banca, Seguros y Servicios a empresas», con un mayor peso en Bizkaia.

En conclusión, si se aglutinan los tres últimos grupos en el sector «Servicios», éstos suponen el 62% del empleo en la CAPV, un 58% en Araba, un 67% en Bizkaia y un 59% en Gipuzkoa.

### 3.3. Pymes en el País Vasco: su importancia creciente

Una vez examinado el peso sectorial en función del empleo y teniendo en cuenta las diferencias territoriales, se pasará a

Gráfico n.º 4

**Distribución porcentual del empleo según actividad, 2002**

Fuente: Elaboración propia a partir de EUSTAT (DIRAE), [www.eustat.es](http://www.eustat.es), actualización electrónica de 4 de abril de 2003.

analizar cómo han evolucionado estos aspectos según el tamaño empresarial.

En 2002, tal y como puede apreciarse en el cuadro n.º 4 y el gráfico n.º 5, el empleo medio en la CAPV era de 4,63 empleados por establecimiento (e/e). El mayor tamaño empresarial de la CAPV lo ostenta Araba, con 5,77 e/e. Esta diferencia es aún más acentuada en el sector industrial, en el que Araba tiene 18,37 e/e, seguido de Gipuzkoa con 14,25 e/e. Este es precisamente el único sector en el que

destaca Gipuzkoa, ya que es el territorio con menor tamaño empresarial en todos los sectores, salvo en la industria.

Como se observa en el gráfico n.º 6, el tamaño empresarial de la CAPV ha ido lenta y paulatinamente disminuyendo desde 1991 hasta 1998, observándose a partir de entonces una cierta recuperación, aunque en todo el periodo se ha experimentado un descenso global desde 5,19 e/e en 1991 hasta 4,63 e/e en 2002. Y es justamente esa disminución de ta-

Cuadro n.º 4

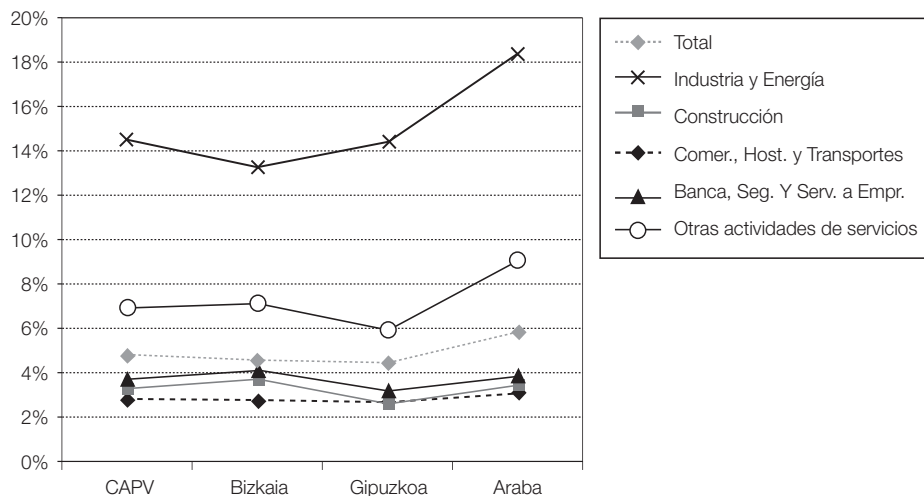
**Media de empleados por establecimiento, sector y territorio, 2002**

	Total	Industria y Energía	Construcción	Comercio, Hostelería y Transportes	Banca, Seguros y Servicios a Empresas	Otras Actividades de Servicios
CAPV	4,63	14,50	3,25	2,72	3,62	6,88
Bizkaia	4,53	13,25	3,82	2,69	3,98	7,08
Gipuzkoa	4,35	14,37	2,52	2,64	3,03	5,88
Araba	5,77	18,37	3,48	3,03	3,75	9,04

Fuente: Elaboración propia a partir de EUSTAT (DIRAE), [www.eustat.es](http://www.eustat.es), actualización electrónica de 4 de abril de 2003.

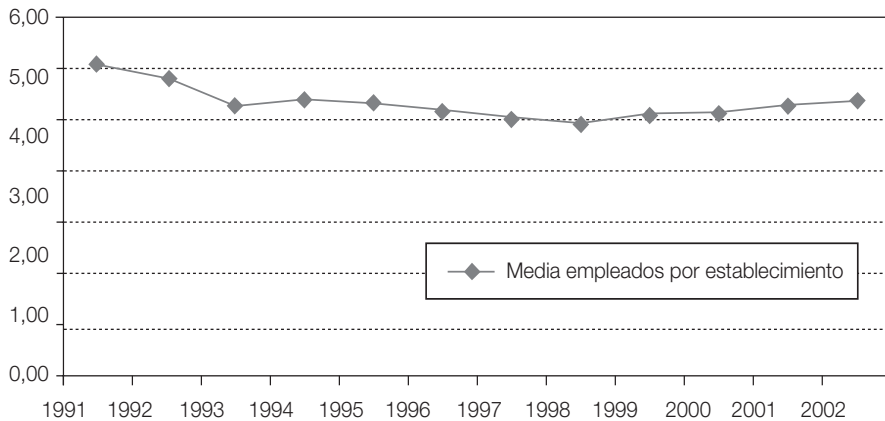
Gráfico n.º 5

**Media de empleados por establecimiento, sector y territorio, 2002**



Fuente: Elaboración propia a partir de EUSTAT (DIRAE), [www.eustat.es](http://www.eustat.es), actualización electrónica de 4 de abril de 2003.

Gráfico n.º 6

**Media de empleados por establecimiento en la CAPV, 1991-2002**

Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio de Actividades Económicas 91-96, pp. 2-3; Anuario Eustat 1998, p. 502; Anuario Eustat 1999, p. 359; Anuario Eustat 2000, p. 361; Anuario Eustat 2001, p. 379; Anuario Eustat 2002, p. 407; y [www.eustat.es](http://www.eustat.es), actualización electrónica de DIRAE de 4 de abril de 2003.

maño empresarial la que ha permitido la reducción de las tasas de desempleo de la CAPV.

En el gráfico n.º 7 se observa que a lo largo del intervalo 1991-2002 la pyme ha seguido la tendencia general de incremento y disminución del empleo en todo el periodo, absorbiendo a su vez la disminución de empleo en las grandes empresas. En éstas, por el contrario, el empleo ha descendido globalmente a lo largo del intervalo, manifestándose ese descenso especialmente durante la última crisis.

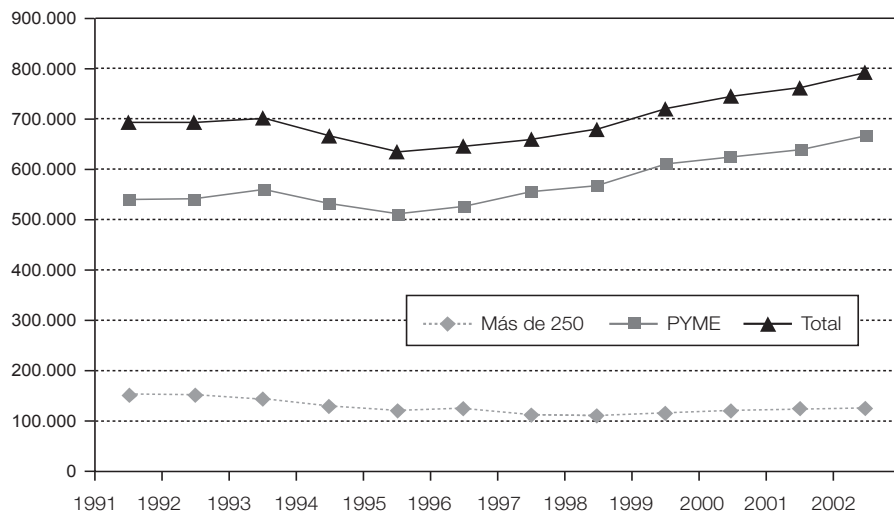
Tal y como se manifiesta en el cuadro n.º 5, los datos de 2002 revelan que en la CAPV más del 99,87% de los estableci-

mientos son pymes, y además aglutinan más del 84,41% del empleo en toda la comunidad. En el mismo cuadro puede observarse la evolución del peso del empleo en la pyme y en la gran empresa desde 1991 hasta la actualidad, mostrándose dos tendencias totalmente contrarias, pues mientras que el descenso de la proporción del empleo en la gran empresa es claro, por el contrario aparece una tendencia creciente al incremento de la proporción del empleo debido a las pymes. Estos datos permiten constatar la creciente importancia económica y social de la pequeña y mediana empresa en nuestro entorno, no sólo como estabilizador social mediante la generación de empleo, sino también como creadora de ren-



Gráfico n.º 7

**Empleo total: pymes y gran empresa, CAPV, 1991-2002**



Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio de Actividades Económicas 91-96, pp. 2-3; Anuario Eustat 1998, p. 502; Anuario Eustat 1999, p. 359; Anuario Eustat 2000, p. 361; Anuario Eustat 2001, p. 379; Anuario Eustat 2002, p. 407; y [www.eustat.es](http://www.eustat.es), actualización electrónica de DIRAE de 4 de abril de 2003.

tas vía salarios y reparto de beneficios. En consecuencia, la pyme ha llegado a ser claramente la base del tejido empresarial vasco, dado su papel fundamental como generadora de empleo y de riqueza local.

Pero además, si se analiza en el mismo cuadro la variación absoluta entre el año 1997 y 2002, se observa que el número de ocupados en la CAPV<sup>10</sup> ha aumentado en 126.763 personas, de las cuales el 88,68% ha sido absorbido por las pymes.

En el mismo intervalo temporal se han generado 16.186 nuevos establecimientos, de los cuales el 81,87% son microempresas, con menos de 10 trabajadores, y sólo 35 de ellos poseen más de 250 trabajadores. Sin embargo<sup>11</sup>, en términos relativos las pequeñas empresas —entre 10 y 49 trabajadores— han sido en esta época las que más han aumentado en número, con un incremento del 34,32%. Les siguen las empresas medianas —entre 50 y 249 trabajadores—, con un aumento del 24,78%. Debe destacarse que estos da-

<sup>10</sup> Recuérdese que los datos se refieren a todos los sectores de producción económica, excepto el sector primario, el doméstico y los organismos extraterritoriales.

<sup>11</sup> Estos datos, aunque no figuran en el cuadro n.º 6, proceden de la misma fuente.

Cuadro n.º 5

**Empleo y establecimientos: pyme y gran empresa. CAPV, 1991-2002**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Empleo</b>												
Más de 250 pyme	154.490	151.410	142.369	129.688	121.029	122.794	108.613	111.625	114.099	118.618	123.353	122.959
	538.340	541.081	557.777	532.750	512.058	524.382	553.287	567.910	606.988	625.211	636.230	665.704
Total	692.830	692.491	700.146	662.438	633.087	647.176	661.900	679.535	721.087	743.829	759.583	788.663
% + de 250 pyme	22,30	21,86	20,33	19,58	19,12	18,97	16,41	16,43	15,82	15,95	16,24	15,59
	77,70	78,14	79,67	80,42	80,88	81,03	83,59	83,57	84,18	84,05	83,76	84,41
<b>Establecimientos</b>												
Más de 250 pyme	232	228	216	199	197	203	191	197	208	220	225	226
	133.261	139.117	153.562	143.638	137.608	146.101	154.102	161.470	165.194	168.044	166.689	170.253
Total	133.493	139.345	153.778	143.837	137.805	146.304	154.293	161.667	165.402	168.264	166.914	170.479
% pyme	99,83	99,84	99,86	99,86	99,86	99,86	99,88	99,88	99,87	99,87	99,87	99,87
% + de 250	0,17	0,16	0,14	0,14	0,14	0,14	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13
E/e	5,19	4,97	4,55	4,61	4,59	4,42	4,29	4,20	4,36	4,42	4,55	4,63

Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio de Actividades Económicas 91-96, pp. 2-3; Anuario Eustat 1998, p. 502; Anuario Eustat 1999, p. 359; Anuario Eustat 2000, p. 361; Anuario Eustat 2001, p. 379; Anuario Eustat 2002, p. 407; y [www.eustat.es](http://www.eustat.es), actualización electrónica de DIRAE de 4 de abril de 2003.

tos revelan tendencias diferenciadas en la CAPV respecto del resto del Estado, ya que en el informe «*Las pyme en España 1996-2000*», publicado por la Dirección General de Política pyme del Ministerio de Economía, se apunta que en España en el periodo 1996-2000 fueron las medianas empresas las que más aumentaron —29,5%— (Ministerio de Economía, 2002, p. 10).

Resumiendo la situación actual, en 2002 había en la CAPV 170.479 pymes, de las que 158.491 eran microempresas —128.128 de ellas, de hasta 2 trabajadores—, 9.874 pequeñas empresas y 1.888

medianas empresas. En el cuadro n.º 6 se observan algunas diferencias territoriales en cuanto a ocupación por tamaño empresarial en la CAPV. Lo más destacable son los datos referentes a Araba y Gipuzkoa. Araba parece ostentar actualmente el liderazgo de la gran empresa, pues 38 grandes empresas aglutinan el 19% del empleo alavés, casi 3,5 puntos por encima de la media de la CAPV. Además, dentro de las pymes la ocupación en microempresas supone en Araba sólo un 31,91% sobre una media de 36,84% en el resto de la comunidad autónoma. En el otro extremo se encuentra Gipuzkoa, con el mayor porcentaje de empleo

Cuadro n.º 6

**Establecimientos y empleo por tamaño empresarial, 1997-2002**

	1997		1998		1999		2000		2001		2002	
	Est. %	Emp. %	Est. %	Emp. %	Est. %	Emp. %	Est. %	Emp. %	Est. %	Emp. %	Est. %	Emp. %
<b>CAPV</b>												
Hasta 9	94,13	39,89	94,26	40,11	93,81	39,14	93,60	38,74	93,23	36,90	92,97	36,84
De 10 a 49	4,76	21,79	4,67	21,72	5,06	22,79	5,25	23,20	5,55	24,00	5,79	24,56
De 50 a 249	0,98	21,91	0,95	21,74	1,00	22,25	1,02	22,12	1,09	22,86	1,11	23,01
% pyme	99,88	83,59	99,88	83,57	99,87	84,18	99,87	84,05	99,87	83,76	99,87	84,41
% >= 250	0,12	16,41	0,12	16,43	0,13	15,82	0,13	15,95	0,13	16,24	0,13	15,59
<b>Araba</b>												
Hasta 9	92,24	34,22	92,42	34,30	92,06	33,67	91,49	33,08	91,14	31,79	90,95	31,91
De 10 a 49	6,31	22,87	6,19	22,60	6,51	23,72	6,97	24,30	7,29	25,15	7,42	25,02
De 50 a 249	1,29	23,24	1,23	22,32	1,26	23,09	1,38	23,66	1,40	23,91	1,45	24,08
% pyme	99,84	80,32	99,83	79,22	99,84	80,48	99,84	81,04	99,83	80,85	99,83	81,02
% >= 250	0,16	19,68	0,17	20,78	0,16	19,52	0,16	18,96	0,17	19,15	0,17	18,98
<b>Bizkaia</b>												
Hasta 9	94,54	40,83	94,57	41,08	94,07	40,01	93,92	39,46	93,52	37,37	93,24	37,37
De 10 a 49	4,43	21,20	4,44	21,55	4,87	22,71	5,00	22,98	5,30	23,53	5,56	24,17
De 50 a 249	0,91	21,48	0,87	21,28	0,94	21,97	0,95	21,71	1,05	23,01	1,07	22,90
% pyme	99,88	83,51	99,88	83,90	99,88	84,69	99,87	84,14	99,87	83,91	99,87	84,43
% >= 250	0,12	16,49	0,12	16,10	0,12	15,31	0,13	15,86	0,13	16,09	0,13	15,57
<b>Gipuzkoa</b>												
Hasta 9	94,21	41,11	94,45	41,41	94,07	40,41	93,90	40,34	93,57	38,68	93,31	38,44
De 10 a 49	4,69	22,16	4,48	21,57	4,82	22,48	4,99	23,00	5,28	24,15	5,53	24,92
De 50 a 249	0,98	21,93	0,96	22,14	0,98	22,26	0,99	22,00	1,02	22,12	1,04	22,66
% pyme	99,88	85,20	99,89	85,12	99,87	85,15	99,88	85,34	99,87	84,94	99,88	86,02
% >= 250	0,12	14,80	0,11	14,88	0,13	14,85	0,12	14,66	0,13	15,06	0,12	13,98

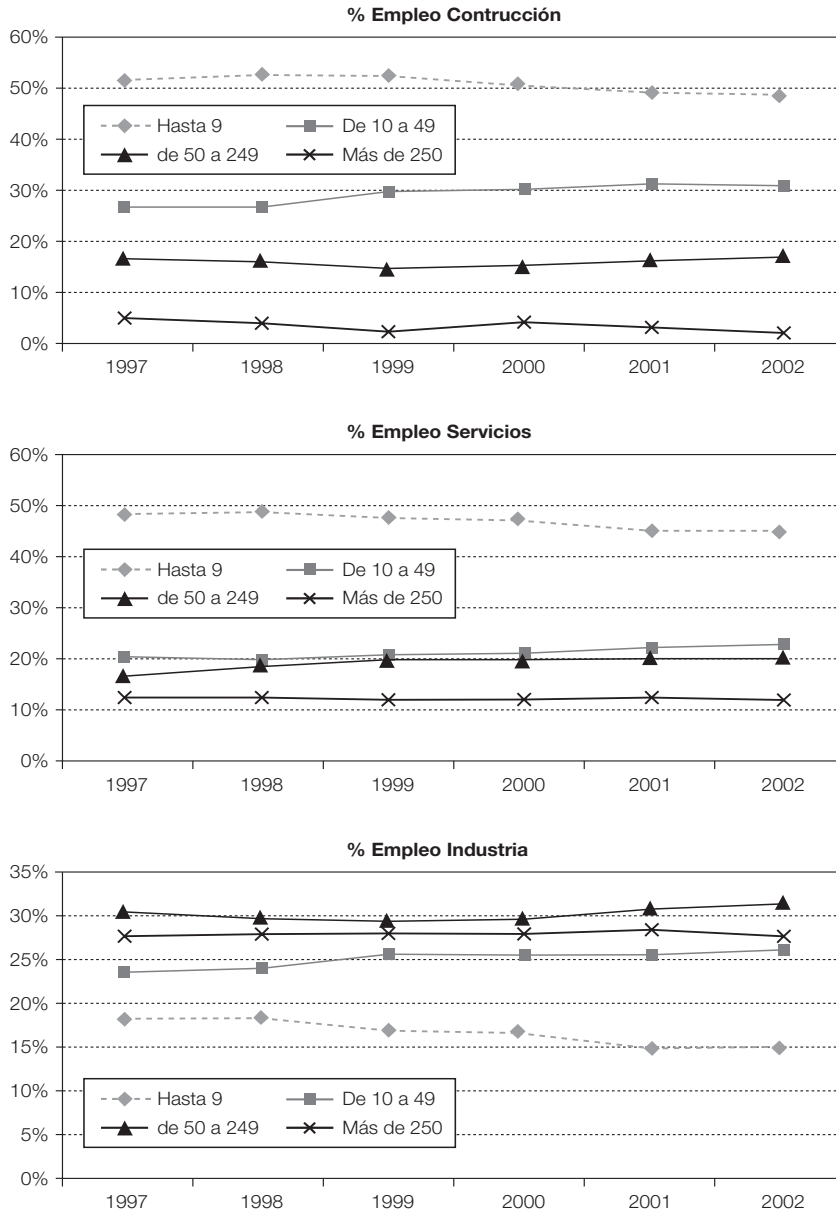
Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Eustat 1998, p. 502; Anuario Eustat 1999, p. 359; Anuario Eustat 2000, p. 361; Anuario Eustat 2001, p. 379; Anuario Eustat 2002, p. 407; y [www.eustat.es](http://www.eustat.es), actualización electrónica de DIRAE de 4 de abril de 2003.

en pyme de la CAPV, un 86,02%, siendo además el peso del empleo en microempresas el más alto de los tres territorios, un 38,44%.

La histórica tradición industrial del País Vasco exige hacer referencia al tamaño empresarial según sectores de actividad.

Viendo el gráfico n.º 8, y considerando en primer lugar el ámbito global de la CAPV, se observa, como era de suponer, que tanto el sector servicios como el sector de la construcción ostentan el menor tamaño empresarial. Es de destacar asimismo que en los seis últimos años el tamaño empresarial está creciendo dentro

Gráfico n.º 8  
**Empleo en la CAPV por tamaño empresarial y sector**



Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Eustat 1998, p. 502; Anuario Eustat 1999, p. 359; Anuario Eustat 2000, p. 361; Anuario Eustat 2001, p. 379; Anuario Eustat 2002, p. 407; y [www.eustat.es](http://www.eustat.es), actualización electrónica de DIRAE de 4 de abril de 2003.

de la pyme en todos los sectores de actividad; esto resulta especialmente visible en el caso de las microempresas, que han ido disminuyendo paulatinamente su porcentaje de ocupación hacia las pequeñas empresas.

Pasando al examen de los sectores, el de la construcción es el de menor tamaño, estando formado por gran cantidad de microempresas que aglutinan hasta el 49% del empleo de ese sector en el año 2002. Las grandes empresas suponen escasamente el 2,3% de la ocupación. En los últimos seis años se observa que la reducción de ocupación en microempresas y en grandes empresas producida en este sector ha sido absorbida por las pequeñas empresas, que suponían en 2002 el 31,25% de su empleo.

En el caso del sector servicios, el porcentaje de ocupación en empresas de pequeño tamaño es también bastante alto, pues un 45% de los empleos en este sector se encontraban en 2002 en microempresas y sólo un 12% en empresas de gran tamaño. Al igual que en la construcción, las microempresas han reducido su importancia entre 1997 y 2002; sin embargo, es fundamental destacar que en este sector la reducción de ocupación en microempresas no ha ido exclusivamente dirigida a las pequeñas empresas, sino y sobre todo hacia las medianas.

Por último, el caso de la industria es sensiblemente diferente en cuanto a tamaño empresarial. El mayor porcentaje de empleo en este sector se encuentra en las medianas empresas, con un 31,4% de la ocupación en 2002, y en las grandes, con un 27,69%. La tendencia de disminución de empleo en las microempresas entre 1997 y 2002 también se

observa aquí, pero en este caso esa disminución ha supuesto un mayor incremento en las pequeñas empresas, también en las medianas, pero en menor medida que en el sector servicios, y un mantenimiento del nivel de empleo en grandes empresas.

Los datos aportados en esta sección muestran el liderazgo económico y social que las pymes han adoptado en la CAPV durante las últimas décadas. Aunque no son del todo coincidentes con respecto a las cifras estatales y europeas disponibles, sin embargo, las tendencias hacia la consolidación de este tipo de empresas parecen ser paralelas en todos los países de la UE. Basten a este respecto las palabras del Comisario Europeo responsable de Empresa y Sociedad de la Información, Erkki Liikannen, cuando afirma que para lograr una competitividad y crecimiento sostenibles es necesario disponer de un «conjunto empresarial exitoso, del cual las pymes forman una parte especialmente importante» (Observatorio de las pymes europeas, 2002, p. 3).

#### **4. EL APOYO INSTITUCIONAL**

En los últimos años se ha intensificado el apoyo de las distintas administraciones públicas a la creación de nuevas pymes y la consolidación en el mercado de las ya existentes. Estas acciones, que, independientemente del nivel de procedencia de los fondos, se suelen poner en marcha desde las entidades locales, han facilitado la reducción del desempleo y la regeneración socioeconómica de los tres territorios vascos, fuertemente afectados por el proceso de reconversión industrial que tuvo lugar tras la crisis de mediados de los se-

tenta. El número y diversidad de las mismas son tan amplios que evidentemente merecerían un amplio estudio que detallase con rigor sus efectos en el tejido empresarial de pequeño tamaño. Sin embargo, en este trabajo se realiza únicamente un somero repaso de estas políticas, sin detallar los programas concretos de las distintas instituciones implicadas y profundizando un poco más en las entidades que en la CAPV se dedican a la creación y consolidación de nuevas pymes.

Las acciones de apoyo a la pyme pueden ser clasificadas en los siguientes tipos:

- Creación de Empresas
- Apoyo a la Inversión
- Infraestructura
- Suelo y Locales Industriales
- Medios de Financiación
- Ayudas a la contratación
- Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)
- Mejora de la Gestión Empresarial
- Formación
- Internacionalización
- Medidas Fiscales de apoyo
- Otras ayudas.

Ya desde los años ochenta las administraciones públicas del País Vasco adquieren conciencia de que la superación de la crisis económica requería una vigorosa actuación de apoyo a los procesos de reconversión empresarial y a la creación y desarrollo de empresas<sup>12</sup>. Y tras la incorporación de España a la CEE, las pymes vascas han podido recibir ayudas públicas procedentes del ámbito comunitario, que han fortalecido en gran medida

las iniciativas tanto estatales<sup>13</sup> como propias de la CAPV: autonómicas, forales y municipales<sup>14</sup>.

Debe destacarse por tanto la política comunitaria, pues una gran parte de los fondos asignados en niveles inferiores proceden en realidad de la financiación comunitaria. Así, en la Cumbre de Luxemburgo de noviembre de 1997 se diseñó lo que actualmente se conoce como Estrategia Europea de Empleo (Consejo Europeo, 1997). En esta reunión se fijaron por primera vez unas directrices comunitarias sobre el empleo, que deben ser aplicadas por los Estados miembros a través de los Planes Nacionales de Acción, sometidos al crítico escrutinio de la Comisión. Estas directrices, que afectan especialmente a las pymes, se concretan en cuatro ejes o pilares de actuación prioritarios (Consejo Europeo, 2001): 1) mejora de la capacidad de empleo de ocupados y desempleados («empleabilidad»); 2) desarrollo de la actividad empresarial («espíritu de empresa»); 3) mejora de la capacidad de adaptación de los trabajadores y las empresas frente a los cambios económicos («adaptabilidad»); y 4) fortalecimiento de las políticas para la igualdad de oportunidades en el mercado laboral («igualdad de oportunidades»).

Pasando a la promoción empresarial, ésta ha venido siendo en los últimos años una de las iniciativas prioritariamente subvencionables dentro de los objetivos de la

<sup>12</sup> Para una evaluación de las políticas públicas al respecto en los años ochenta, véase Velasco (1988) y Llorens (1988).

<sup>13</sup> Para un análisis de las políticas públicas de apoyo a la financiación de pymes en el ámbito comunitario y estatal, véase Marín y Sáez (2001).

<sup>14</sup> Para observar globalmente las ayudas de Gobierno Vasco, diputaciones y ayuntamientos vascos durante los últimos años, consultar «Guía DELFOS», SPRI (1989-1999) y sus posteriores actualizaciones electrónicas en: <http://www1.ej-gv.net/delfos/>

Unión Europea. Y las partidas de financiación comunitaria dedicadas a este fin van a seguir siendo significativas. Un 15% de los fondos EQUAL, pertenecientes al Fondo Social Europeo, y destinados a España para el periodo 2001-2006, estarán dedicados al espíritu de empresa (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2001). De hecho, el espíritu empresarial constituye uno de los cuatro pilares básicos sobre los que pivota la política de formación y empleo comunitaria.

La Comisión Europea sigue otorgando, por tanto, una importancia crucial al impulso del espíritu emprendedor (Comisión Europea, 2000a; 2000b), con partidas que están contribuyendo intensamente a la regeneración socioeconómica del País Vasco. Ahora bien, la consecución del objetivo de creación de nuevas pymes demanda fomentar la asunción de riesgos empresariales entre la población y el desarrollo de un entorno empresarial necesariamente dinámico, en el que pueda crearse un tejido de pequeñas y medianas empresas que crezcan e innoven. Es en este entramado socioeconómico donde está el lugar y la función de los diferentes organismos dedicados a la creación de nuevas empresas en la CAPV, en su mayoría de ámbito local y con apoyo público, que tratan de motivar la afloración de unas fuerzas endógenas adormecidas en la sociedad por la falta de una dinámica empresarial que anime la creatividad de los potenciales emprendedores y, por efecto simpatía, contagie positivamente al resto de la sociedad.

Las entidades dedicadas a la motivación del espíritu empresarial entre la población y el apoyo a nuevos proyectos empresariales son bastante numerosas en la CAPV. Los entes de mayor peso en

cuanto a la promoción y consolidación del autoempleo son las Agencias de Desarrollo Local y Comarcal. En los últimos diez años estas Agencias y los Ayuntamientos han jugado un papel relevante en las políticas de promoción económica y empleo (Basterretxea *et al.*, 2002; Saiz, 2003).

No obstante, apoyar la creación de empresas no es suficiente, pues el grado de mortandad de las nuevas empresas sigue siendo muy elevado; resulta también imprescindible apoyar el afianzamiento y desarrollo de su competitividad. En esta línea, iniciativas públicas para el fomento de la innovación<sup>15</sup> e incluso las ayudas a la mejora de la gestión<sup>16</sup> están cobrando cada vez más importancia para garantizar un crecimiento sostenido de las pymes y de este modo consolidar su capacidad generadora de empleo y de riqueza.

## 5. EL CAMINO HACIA EL ÉXITO DE LAS PYMES VASCAS

Tras analizar el proceso por el que la pyme ha llegado a ser el fundamento del tejido empresarial vasco, y examinar la repercusión que sobre este proceso ha tenido el apoyo institucional a este tipo de empresas, en esta sección se intenta establecer unos principios de gestión «excelente» que puedan servir de guías para el éxito de las pymes vascas, basados en las prácticas de aquéllas.

Es muy abundante la literatura empresarial acerca de las desventajas de las pymes para competir con las grandes

---

<sup>15</sup> Sobre este tipo de ayudas en el ámbito estatal, véase Urzay (2001).

<sup>16</sup> Sobre este tipo de ayudas en los diversos ámbitos de la CAPV, véase Aguirre *et al.* (2001).

empresas, especialmente en las «economías de escala» de las que carecerían las pymes. En esta línea, se ha insistido en la posición desventajosa de este tipo de empresas con respecto a la obtención de recursos financieros a un coste adecuado (Martín, 1995; Selva y Giner, 1999; Melle, 2001), y la consecuente conveniencia de un apoyo público explícito (Caminal, 1995; Marín y Sáez, 2001). Sin embargo, otros autores, especialmente en épocas recientes, han insistido en señalar ciertas ventajas de las pymes sobre las grandes empresas, derivadas de su mayor flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones de un entorno cambiante (Fariñas y Martín, 2001; Fernández y Nieto, 2001). De hecho, las posibilidades de crecimiento parecen ser mayores en las pymes (Dunne y Hughes, 1994; Correa, González y Acosta, 2002). Posiblemente, pues, las potenciales desventajas de las pymes se compensen con ciertos puntos fuertes, de forma que la clave del éxito sea básicamente una adecuada gestión. De hecho, los resultados empíricos parecen mostrar que la dimensión es un factor más entre los determinantes del éxito dentro de una cesta amplia de factores, los más importantes de los cuales son independientes del tamaño, o incluso están inversamente asociados con él. El balance entre las ventajas competitivas de la gran empresa y la pyme es complejo, sin que se pueda afirmar la superioridad de ninguna de ellas; más bien, la competitividad de la empresa parece depender básicamente de su habilidad para implantar un modelo organizativo lo más cercano posible al modelo ideal para la acumulación y gestión eficaz de activos intangibles, siendo la dimensión un factor positivo o negativo para este fin según diversas circunstancias (Camisón, 2001, pp. 76-77).

Y, ciertamente, a lo largo de las últimas décadas pueden encontrarse muchos ejemplos de pymes vascas capaces de superar las deficiencias estructurales y de gestión inherentes a su tamaño, por lo que han conseguido una buena posición competitiva en sus respectivos mercados, algunas de ellas incluso creciendo hasta entrar en la categoría de grandes empresas.

En este camino hacia el éxito, las pymes vascas han contado, como ya se ha comentado en la sección anterior, con un fuerte apoyo institucional, pero también con las directrices marcadas por algunas entidades y asociaciones.

El *Cluster* del Conocimiento (Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial) ha ejercido una importante labor en este sentido. Es una asociación sin ánimo de lucro que se constituye en octubre de 1996 en el Parque Tecnológico de Zamudio (Bizkaia) como una de las diversas acciones englobadas en el Programa de Competitividad del Gobierno Vasco. Su misión es promover y apoyar el desarrollo del conocimiento en gestión empresarial en la Comunidad Autónoma del País Vasco. El fin último de este proceso es servir a la mejora de la competitividad del tejido empresarial e institucional, mediante la incorporación de conocimiento en gestión, con una atención preferente a las pymes. Actualmente reúne a más de 200 entidades de la Comunidad Autónoma, entre empresas industriales y de servicios, consultorías y otras entidades de apoyo a empresas, universidades, otras entidades formativas e instituciones públicas<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Sobre el *Cluster* del Conocimiento pueden consultarse Arbonies y Moso (2002) y Rodríguez y Moso (2003).



Entre los proyectos y grupos de trabajo desarrollados por el *Cluster* del Conocimiento merece destacarse el «foro de empresas avanzadas en gestión», que persigue, por una parte, reunir a directivos que tengan como denominador común una preocupación por la excelencia en la gestión empresarial, y por otra, realizar estudios de casos de empresas consideradas avanzadas en gestión.

Esta última iniciativa consiste en elaborar «relatos» de casos que cuenten las vicisitudes de empresas reales respecto de la adopción de nuevas ideas, modelos y herramientas de gestión, al objeto de reflejar la realidad de las decisiones empresariales y del contexto en el que se tomaron. Su fin es diseminar el ejemplo de estas empresas por el entramado industrial y académico, de forma que se pueda aprender de una experiencia cercana. Aunque el estudio de casos de empresas forma parte de una metodología ampliamente utilizada en la docencia y a investigación académicas, se ha considerado que la proximidad geográfica y cultural de las empresas objeto de estudio proporciona un importante valor añadido.

Los criterios para la selección de estas empresas, además de que los dirigentes estuviesen dispuestos a participar en la experiencia, han sido dos. Por una parte, escoger empresas que hayan tenido éxito, esto es, una rentabilidad continuada y, a ser posible, creciente, a lo largo de su existencia, o al menos en un periodo reciente suficientemente amplio. Además, ese éxito debe poder ser atribuido a la adopción de planteamientos, métodos, modelos y herramientas de gestión avanzada. Y por otra, dada la atención preferente del *Cluster* del Conocimiento

hacia las pymes, se ha seleccionado este tipo de empresas, pues son las que mejor pueden servir de ejemplo a otras pymes en el camino de la innovación en gestión.

Los casos han sido elaborados fundamentalmente por profesores de las distintas universidades, tanto públicas como privadas, de la Comunidad Autónoma Vasca, aunque ocasionalmente han participado miembros de otras entidades. Se han construido con entrevistas realizadas a distintos directivos de las empresas y las visitas *in situ* a las mismas, ya que se trata de describir con las propias palabras del empresario o directivo, cómo se acometieron los cambios y mejoras que han logrado la posición de la empresa, aunque se parte de una estructura analítica implícita<sup>18</sup>.

Desde 1997, en que se elaboró el primer bloque de nueve casos, hasta 2002, son cincuenta y tres las empresas que han sido objeto de análisis, conformando una pequeña «biblioteca de casos de empresas avanzadas en gestión» (Zarrabeitia, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002), que se espera irá creciendo en años sucesivos, con la incorporación de nuevos bloques de casos<sup>19</sup>.

La realización de este proyecto ha permitido, además de cumplir con su objetivo inicial, generar otros resultados importantes como foros, seminarios, conferencias, grupos de discusión, etc.

---

<sup>18</sup> La coordinación de las ediciones de casos ha correspondido a Javier Zarrabeitia, un consultor independiente.

<sup>19</sup> Estos casos, dado su carácter de relatos sobre la historia de las empresas según sus propios directivos, pueden ser una importante fuente para el estudio de la historia reciente de las pymes en el País Vasco.

Otra consecuencia más relevante ha sido la realización de estudios para identificar los factores clave del éxito en estas empresas.

Desde la publicación del primer bloque de nueve casos de empresas avanzadas en gestión, surgió el interés por encontrar características comunes en esas empresas «excelentes», que pudieran servir como factores clave del éxito de las mismas (Olarte, 1998). Ciertamente, la muestra no era de ningún modo representativa, pero ya se detectaban aspectos referentes a planteamientos de gestión que parecían bastante generalizados entre dichas empresas.

A partir de la aparición del segundo bloque de casos, algunos investigadores se han planteado realizar estudios que permitieran obtener resultados de cierta validez en ese sentido (Idígoras y Mitxeo, 1999; García *et al.*, 2001; Idígoras, Mitxeo y Ruiz, 2001; Dorronsoro, Matey y otros, 2001)<sup>20</sup>.

A pesar de las limitaciones que presentan, de los resultados obtenidos en estos trabajos puede aventurarse la propuesta de un «modelo de gestión de las pymes excelentes», cuyas características serían:

1. Las pymes excelentes prestan especial atención a los recursos intangibles, tanto humanos como tecnológicos y comerciales.

—Los recursos humanos, son considerados el eje central de la empresa. Se estima que la motivación y la satisfacción del trabajador se reflejarán en una mejor atención al cliente. Se presta un especial

cuidado a la cualificación del nuevo personal, combinando esta característica con la experiencia acumulada por el personal ya existente; esto se traduce en una consideración prioritaria de la formación, combinando la específica con la más generalista. Se busca y estimula el compromiso y la lealtad de los trabajadores hacia la empresa; asimismo, se espera de ellos capacidad intelectual para el desarrollo creativo, trabajo en equipo y espíritu de participación, y a cambio se ofrece compromiso con el mantenimiento y creación de empleo, confianza en las personas, participación en la actividad de la empresa, comunicación transparente y posibilidad de aportación de ideas desde todos los niveles. Sin embargo, los sistemas de remuneración fija tradicionales son todavía predominantes, aunque se detecta un cambio hacia sistemas parciales de remuneración variable.

—Los recursos tecnológicos son también objeto de un interés preferente. Se busca desarrollar tecnologías en departamentos de I+D o en centros tecnológicos propios, y por otra parte se procura adaptar las tecnologías adquiridas en el exterior a las características de la empresa, para generar un *know-how* propio. Se mantiene una alerta permanente sobre el entorno tecnológico, procurando estar al día sobre las innovaciones que van apareciendo, así como generar innovaciones propias.

—Los aspectos de «capital relacional» relativos a los recursos comerciales más destacados en estas empresas son, por una parte, la estrategia competitiva basada en la diferenciación del producto o servicio, fundamentada en la rapidez en el servicio, la calidad y la adaptación continua a las necesidades y exigencias

<sup>20</sup> La descripción de estos trabajos así como sus principales conclusiones pueden consultarse también en Rodríguez, Idígoras y Matey (2001).

del cliente, y por otra, la creciente integración de la empresa con el cliente, creándose lazos de colaboración continua entre ambos.

2. Las pymes más eficientes plantean una serie de acciones organizativas para estimular el desarrollo de nuevas capacidades. Entre ellas destaca la búsqueda de la flexibilidad de la estructura organizativa, para facilitar el flujo de conocimientos, la comunicación interna, la participación y la flexibilidad operativa. Así, las estructuras de organización se van haciendo más horizontales y descentralizadas, y se desarrollan instrumentos que promueven la comunicación y la aportación de ideas desde todos los niveles: grupos de trabajo interdepartamentales, grupos de mejora, buzones de sugerencias, reuniones explicativas sobre la marcha de la empresa, etc.

3. En estas empresas hay dos sistemas o modelos considerados básicos: la Dirección y la Planificación Estratégica, y la Calidad Total. En ambos casos se busca la orientación de la empresa a largo plazo, de forma que la visión estratégica se imponga a los resultados inmediatos, y asimismo en ambos se procura una creciente implicación del conjunto de los trabajadores en todo el proceso de su implantación y desarrollo. La Reingeniería y la Gestión del Conocimiento no tienen un grado generalizado de utilización, en el primer caso más bien por presentar, en general, niveles bajos de satisfacción, y en el segundo, sobre todo por tratarse de un modelo más novedoso y que requiere un periodo de tiempo elevado para su desarrollo.

4. Las pymes que han logrado el éxito, en general, han adoptado una serie de estrategias:

—Como respuesta al reto de la globalización, e incluso a las consecuencias de las crisis padecidas, se ha emprendido la internacionalización, no sólo exportando, sino estableciendo filiales en el exterior.

—También se han empleado la diversificación y la especialización, a veces alternando en el tiempo en la misma empresa. Se insiste en la diversificación hacia productos o servicios especializados, en función de las necesidades de los clientes o de las capacidades y recursos de la empresa, buscando una clara diferenciación.

—Una decisión clave frecuente ha sido la creación de grupos y alianzas, producto de una clara disposición a la cooperación con clientes, proveedores, competidores y centros tecnológicos, para buscar complementariedades, aumentando de este modo el valor de la empresa.

—Es también frecuente la desintegración vertical, subcontratando las actividades (*outsourcing*) que no se consideran estratégicas, por no aportar gran valor añadido o no resultar esenciales.

—La orientación estratégica básica es hacia el cliente, en consonancia con el modelo de Calidad Total.

5. En estas empresas hay un claro liderazgo: un grupo de personas plenamente identificadas con el proyecto de la empresa, con dedicación total a la misma, que son capaces de tener «toda la empresa en la cabeza», en constante prospección del entorno comercial y técnico, que al mismo tiempo realizan un seguimiento férreo de los costes, estimulan la participación, y confían en las personas.

A pesar de la provisionalidad de este modelo, que deberá ser corroborado —o

rechazado— por los resultados de trabajos posteriores, empleando muestras más amplias y otras metodologías de análisis, nos atrevemos a afirmar que existen unos determinados principios, métodos e instrumentos de gestión que muy posiblemente hayan sido la clave del éxito en las empresas analizadas, por lo que seguramente su empleo debe ser tenido en cuenta por aquellas pequeñas y medianas empresas que deseen orientar su gestión no únicamente hacia la mera supervivencia, sino hacia el éxito duradero.

## 6. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha pretendido mostrar cómo en las últimas décadas la pyme ha desplazado a la gran empresa como articuladora del tejido empresarial en la CAPV. Esta evolución ha sido originada por diversas causas, siendo las más importantes:

—Las consecuencias de la crisis económica de los años setenta, que afectó especialmente a los sectores en los que se basaba la gran industria vasca: siderurgia, construcción naval, bienes de equipo y electrodomésticos de línea blanca.

—La entrada de España en la Comunidad Económica Europea, que supuso la desaparición del sistema proteccionista, con un mercado estatal cautivo, en el que se apoyaba una buena parte de la gran industria vasca.

—Los procesos de reconversión industrial, consecuencia de lo anterior, que en muchos casos propiciaron la transformación de grandes empresas en una o varias de pequeña o mediana dimensión.

—La necesidad de afrontar el desempleo mediante el autoempleo o la creación de microempresas.

—El desarrollo del sector servicios, caracterizado en general por empresas de pequeña dimensión.

—El apoyo institucional a la creación y el desarrollo de pymes en los ámbitos comunitario y estatal, pero especialmente en el marco de la CAPV, tanto por parte del Gobierno Autonómico como por las diputaciones forales y ayuntamientos.

—Y por último, la capacidad de los líderes de estas empresas para desarrollar y mantener su capacidad competitiva, sabiendo adaptarse con flexibilidad a las condiciones cambiantes del entorno, aprovechando las oportunidades y haciendo frente a las amenazas, desarrollando sus activos intangibles y adoptando métodos de gestión avanzados.

No obstante, los desafíos que estas empresas deberán afrontar en el futuro siguen siendo importantes. Uno de los más destacados es la consolidación del gran número de microempresas creadas en los últimos tiempos, principalmente como respuesta a una situación de desempleo, mayoritariamente en el sector servicios, y cuya fragilidad estructural resulta evidente. No obstante, las buenas prácticas de aquellas pymes vascas que han sabido mantener una trayectoria exitosa proporcionan, a nuestro parecer, excelentes guías de acción.

Por último, considérese este trabajo menos como un estudio acabado y más como una invitación a profundizar en la historia reciente de la pyme vasca, pues ésta es, de forma creciente, la historia de la empresa vasca, y por ende, la historia de la economía vasca.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIRRE, M., E. ALBIZU, M. G. APARICIO, I. BASTERRETxea y J. LANDETA (2001): «Intervención de las instituciones públicas en la mejora de la gestión en las pequeñas empresas: un instrumento de fomento del empleo». *Lan-Harremanak/Revista de Relaciones Laborales*, n.º 4, pp. 33-52.
- ARAUJO, A., I. BASTERRETxea, A. GONZÁLEZ, L. SIMÓN y M. SAIZ (2001): *Situación del empleo en Bizkaia: estrategias para afrontar el paro*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, Bilbao.
- ARBONIES, A. y M. MOSO (2002): «Basque Country: the knowledge cluster». *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, n.º 4, pp. 347-355.
- BARRENECHEA, I. (1988): «Incidencia de la entrada en la CEE sobre las pymes vascas». En RODRÍGUEZ (1988), pp. 151-162.
- BASTERRETxea, I., A. GONZÁLEZ, M. SAIZ y L. SIMÓN (2002): «El fomento del autoempleo en Bizkaia: clave de la regeneración socioeconómica». *Lan-Harremanak/Revista de Relaciones Laborales*, n.º 6, pp. 161-180.
- CAMINAL, R. (1995): «El papel de las restricciones de crédito y las políticas públicas en la financiación de la pequeña y mediana empresa». *Papeles de Economía Española*, n.º 65, pp. 224-234.
- CAMISÓN, C. (2001): «La investigación sobre la pyme y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica». *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 43-86.
- COMISIÓN EUROPEA (2000a): *Comunicación de la Comisión al Consejo, el Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones: Actuación local a favor del empleo. Una dimensión local para la Estrategia Europea del Empleo*. Comisión Europea, COM (2000), 196 final, 7 de abril, Bruselas.
- (2000b): *Comunicación de la Comisión: Los retos de la política de empresa en la economía del conocimiento. Propuesta de decisión del Consejo sobre un Programa Plurianual de la Empresa y el Espíritu Empresarial (2001-2005)*. Comisión Europea, COM (2000), 0107 (CNS), 26 de abril, Bruselas.
- CONSEJO EUROPEO (1997): *Conclusiones de la Presidencia. Consejo Europeo de Luxemburgo, 12-13 diciembre de 1997*. Consejo Europeo, Bruselas.
- (2001): *Decisión del Consejo de 19 de enero de 2001 relativa a las directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros para el año 2001*. Do L22 de 24.1.2001. Consejo Europeo, Bruselas.
- CORREA, A., A.L. GONZÁLEZ y M. ACOSTA (2002): «Crecimiento y pyme: un estudio empírico». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, n.º 3, pp. 76-102.
- DORRONSORO, I., J. MATEY y otros (2001): *El modelo de gestión de las pymes vascas de éxito*. Cluster del Conocimiento y Ediciones PMP, Bilbao 2001.
- DUNNE, P. y A. HUGHES (1994): «Age, Size, Growth and Survival: U. K. Companies in the 1980». *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XLII, n.º 2, June, pp. 671-698.
- FARIÑAS, J.C. y A. MARTÍN (2001): «Tamaño empresarial, flexibilidad de costes y cambio tecnológico». *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 272-285.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2001): «Estrategias y estructuras de las pyme. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?». *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 256-271.
- GARCÍA, D., A. LÓPEZ DE GUEREÑO y M. RUIZ (2000): «ACB. Aplicación de tecnologías avanzadas en un sector maduro». En ZARRABEITIA (2000).
- GARCÍA, C., M. GONZÁLEZ, J. MATEY y A. RODRÍGUEZ (2001): «Modelo de gestión para pymes excelentes: un análisis empírico». En VV. AA.: *Ponencias 2000. XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Inteligencia Empresarial: La Gestión del Conocimiento en la Empresa*. Vol. I. Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Jaén, pp. 135-147.
- IDIGORAS, I. y J. MITXEO (1999): «La estrategia de las empresas vascas avanzadas en gestión»: un enfoque basado en los recursos». En J.C. Ayala Calvo (Ed.): *Gestión de la diversidad. XIII Congreso Nacional y IX Hispano-Francés de AEDEM*. Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Logroño, pp. 1137-1144.
- IDIGORAS, I., J. MITXEO y M. RUIZ (2001): «Estudio comparativo de nuevos modelos de gestión empresarial». En C. Ongallo (Ed.): *Empresa y Nueva Economía, XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Volumen II: Dirección Estratégica, Economía y Derecho. Ediciones la Coria. Fundación Xavier de Salas, Trujillo (Cáceres), pp. 132-142.
- LLORENS, J. L. (1988): «Balance de la reestructuración industrial en el País Vasco». En RODRÍGUEZ (1988), pp. 85-124.

- MARÍN, M. y F. J. SÁEZ (2001): «Políticas públicas de apoyo a la financiación de pyme: fundamentos, instrumentación y resultados». *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 167-186.
- MARTÍN, M. (1995): «El sistema financiero y la financiación de las pymes». *Papeles de Economía Española*, n.º 65, pp. 235-240.
- MELLE, M. (2001): Características diferenciales de la financiación entre las pymes y las grandes empresas españolas. Asimetrías informativas, restricciones financieras y plazos de endeudamiento». *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 140-166.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2001): *Programa de la iniciativa comunitaria EQUAL. Complemento de Programa aprobado por el Comité de Seguimiento al 24.4.2001*. UAFSE. (<http://www.mtas.es/UAFSE/es/ComplementoProgramayTablasFinancieras.doc>)
- MINISTERIO DE ECONOMÍA (2002): *Las pyme en España 1996-2000*. Ministerio de Economía, Dirección General de Política pyme, Madrid
- OLARTE, F. J. (1998): «¿Qué tienen en común las Empresas Avanzadas en Gestión?». *Estrategia Empresarial*, Especial Empresas Avanzadas en Gestión, 1-15 de Marzo, pp. IV-V.
- RODRÍGUEZ, A. (Coord.) (1988): *La empresa vasca en el espacio europeo (II Congreso Mundial Vasco)*. Deusto, Bilbao.
- RODRÍGUEZ, A., I. IDÍGORAS y J. MATEY (2001): «Pymes excelentes: el caso del País Vasco». *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 386-401.
- RODRÍGUEZ, A. y M. MOSO (2003): «La gestión del conocimiento en un ámbito territorial: el Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial del País Vasco». En R. Hernández (Ed.): *Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*. Ediciones la Coria, Fundación Xavier de Salas, Trujillo (Cáceres), próxima publicación.
- SAIZ, M. (2003): «Análisis comparado de las iniciativas locales de creación de empresas y autoempleo». En E. ALBIZU (Coord.): *Insertión laboral: enfoques convergentes*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, Bilbao, pp. 171-192.
- SELVA, M. J. y Y. GINER (1999): «Incidencia del racionamiento del crédito en la estructura financiera de las pymes». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, n.º 4, pp. 125-134.
- SOCIEDAD PARA LA PROMOCIÓN Y RECONVERSIÓN INDUSTRIAL DEL PAÍS VASCO (SPRI) (1989-1999. Actualización 2003): *Guía DELFOS*. SPRI, Bilbao (Actualización 2003 en: <http://www1.ej-gv.net/delfos>).
- URZAY, J. (2001): «El efecto incentivador de las ayudas públicas a la innovación». *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 297-307.
- VELASCO, R. (1988): «Medidas públicas de promoción empresarial en el País Vasco». En RODRÍGUEZ (1988) pp. 125-149.
- (1998): *La creación de empresas en España*. Círculo de Empresarios Vascos, Bilbao.
- ZARRABEITIA, J. (Coord.) (1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002): *Empresas Avanzadas en Gestión*. Cluster del Conocimiento y Ediciones PMP, Bilbao.