



2006/09

Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social



EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

INDUSTRIA MERKATARITZA ETA  
TURISMO SAILA

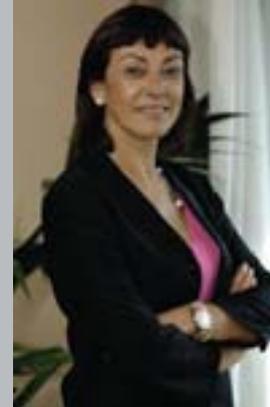
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA  
COMERCIO Y TURISMO



2006/09

Plan de  
Competitividad  
Empresarial  
e Innovación  
Social





Este Plan es fruto de un largo esfuerzo que se inició en el año 2004 y que a lo largo de tres fases nos fue entregando, como resultados, primero una Visión de país, luego las Bases de una Estrategia de Competitividad, y finalmente el Plan de Competitividad tal cual hoy se presenta, con sus líneas estratégicas desarrolladas en planes de acción y con su cuadro de mando integral para el seguimiento de su ejecución.

Una estrategia no es más que el resultado de una conversación, sólo que en este caso esas conversaciones han sido profundas, amplias en cuanto a alcance social y reiteradas en un proceso de crítica abierta y búsqueda de la verdad, entendida como visión compartida, no como certeza.

La elaboración de la estrategia ha supuesto un proceso de socialización que es enormemente importante, a mi parecer. Hay que tener en cuenta que el cambio hacia la Sociedad del Conocimiento y la Innovación, que se anuncia con la Segunda Transformación que nuestro país ya ha iniciado, supone un gran reto para las empresas, las organizaciones y las personas. Para afrontarlo todos necesitamos una comprensión cabal de lo que entraña y una guía básica para navegar en esa singladura. Creo que con el Plan y con el Foro de Competitividad y su horizonte a largo plazo Euskadi 2015 contamos con una cartografía y una bitácora perfectas para gobernar la nave en esa singular travesía.

El Plan contiene tres mensajes fundamentales: el primero se refiere a las personas, que deben comprometerse con el aprendizaje permanente y con los valores de la creatividad y la asunción de riesgos. El segundo es el de la innovación, una innovación sistemática orientada a resultados, que debe ser reconocida por el mercado, pero que también supone cambios organizativos hacia proyectos compartidos y en general diferenciación a lo largo de toda la cadena de valor. Un tercero, finalmente, es del crecimiento y su corolario de la necesaria internacionalización, que lleve a las empresas a alcanzar el umbral mínimo preciso para competir en un mundo en el que los mercados se han ampliado y en el que la innovación incide en la estructura de costes.

Y si esos son los mensajes del Plan, el mío propio quiere ser un mensaje de ilusión y confianza para construir ese futuro que espero se contagie a toda la sociedad. El binomio competitividad e innovación significa productividad y conocimiento, supone un camino que lleva a una alta calidad de vida a través del desarrollo de las personas y el saber. Creo que no puede haber una propuesta de futuro más sugerente por la vinculación entre economía y humanismo a través del conocimiento, y que si alguna vez hizo fortuna la expresión de saber es poder hoy creo que debe ser sustituida por otra más acorde con los tiempos: saber es vivir.

**Ana Agirre**  
**Consejera de Industria, Comercio y Turismo**

# índice

## 1

- 7 **Marco de referencia**
- 8 1.1 El marco normativo, el Foro Euskadi 2015 y la gobernanza
- 10 1.2 Nuevos retos, nueva política de competitividad
- 13 1.3 La Estrategia de Lisboa y la Segunda Transformación Económica
- 15 1.4 Visión Euskadi 2015

## 2

- 19 **Modelo de competitividad**
- 20 2.1 Presentación del Modelo
- 26 2.2 Situación de partida: Desarrollo Económico
- 35 2.3 Situación de partida: Cohesión Social y Medioambiente
- 37 2.4 Situación de partida: Indicadores de Lisboa
- 39 2.5 El escenario económico
- 40 2.6 Objetivos estratégicos y despliegue de Indicadores

# 3

## 43 Ejes de actuación

- 44 3.1 Innovación
  - 44 3.1.1 La innovación, clave en el nuevo contexto competitivo
  - 45 3.1.2 La innovación en Euskadi
  - 58 3.1.3 Visión
  - 58 3.1.4 Sistema Vasco de Innovación y líneas estratégicas
  - 77 3.1.5 Planes de acción
- 90 3.2 Dimensión y grupos empresariales para competir en la economía global
  - 90 3.2.1 Introducción
  - 92 3.2.2 Visión
  - 93 3.2.3 Diagnóstico, líneas estratégicas y actuaciones
  - 112 3.2.4 Plan de Acción

# 4

## 123 Estrategias de Comercio y Turismo

- 124 4.1 Comercio
- 134 4.2 Turismo

# 5

## 145 Recursos

- 146 5.1 Introducción
- 147 5.2 Suelo y otras infraestructuras
- 151 5.3 Energía
- 156 5.4 Financiación y fiscalidad

# 6

## 159 Modelo de gestión

- 160 6.1 Principios Organizativos y de Gestión
- 162 6.2 Cuadro de Mando Integral



- 
- 1.1 El marco normativo, el Foro Euskadi 2015 y la gobernanza
  - 1.2 Nuevos retos, nueva política de competitividad
  - 1.3 La Estrategia de Lisboa y la Segunda Transformación Económica
  - 1.4 Visión Euskadi 2015

# 1

## Marco de referencia



# 1.1

## Marco de referencia

El marco normativo, el Foro Euskadi 2015 y la gobernanza



### La Ley de Industria y el marco normativo básico del Plan de Competitividad

- **La Ley 8/2004 de Industria, de reciente aprobación constituye el marco normativo de referencia fundamental** para el Plan. De hecho el Plan nace de la propia Ley que recoge la figura de los planes cuatrienales elaborados con participación de los agentes, sujetos a evaluación periódica y a su debate en el Parlamento, y además regula sus orientaciones principales en la formulación de las políticas de competitividad en sus distintos ámbitos, desde la tecnología e innovación, a la sociedad de la información, pasando por la internacionalización y las específicas de promoción.
- El Plan no sólo desarrolla los principios de el capítulo V de la Ley de Industria sino que también ha tenido en cuenta el marco normativo específico de los sectores y muy singularmente la Ley de Ordenación Turística y la Ley de Actividad Comercial.

1.1

1.2

1.3

1.4

### El papel de la Administración del Estado y la cuestión competencial

- El marco normativo propio no agota el contexto legal de la actividad económica y de las políticas de promoción. A la Administración del Estado no sólo le corresponden **capacidades clave de regulación** de sectores productivos sino que también incide directamente en las políticas de promoción, entre otras razones por la **falta de desarrollo del marco competencial previsto en el bloque de constitucionalidad**.
- A este respecto hay dos ámbitos clave que están condicionando la política de competitividad, restándole eficacia y menguando sus resultados:
  - La falta de traspaso de las competencias en investigación científica y técnica previstas en el artículo 10.16 del Estatuto, que ha venido frenando el desarrollo de nuestro sistema de innovación y que se deja sentir más aún ahora que la innovación pegada al territorio constituye el núcleo principal de la estrategia de competitividad.
  - El olvido sistemático de las implicaciones del artículo 12.7 del Estatuto relativo a **la participación en el Sector Público Estatal** en el ámbito de la Comunidad Autónoma, cuya trascendencia se ilustra en crisis empresariales como la de los astilleros Izar o la de Babcock, además de su impacto en términos de suelo industrial y ralentización de la revitalización de zonas como Ezkerraldea.
- En todo caso, **la colaboración con la Administración del Estado** en los ámbitos específicos citados así como en otros de especial incidencia de las políticas de regulación o en la internacionalización es un valor asumido por el Plan, que se vería reforzado por un avance en la culminación del marco estatutario.

### La coordinación con las Diputaciones Forales y la incorporación del ámbito local

- No cabe duda de que la participación entraña una mayor complejidad para la definición de las políticas, pero aporta un gran activo que es la capacidad de compartir, conocer y **perseguir mejor aquellos objetivos estratégicos que, como los de este plan, deben de movilizar a la sociedad entera**.

- Pero la participación y la idea de gobernanza no pueden suponer tampoco que cada uno de los interlocutores vea reflejadas todas sus aspiraciones en el documento final – en rigor algo imposible – y el hecho fundamental de que finalmente la responsabilidad de las políticas corresponde a las instituciones democráticas: el Gobierno y el Parlamento.

## El Foro de Competitividad Euskadi 2015

- **De acuerdo con las orientaciones de la Ley de Industria, se entiende que un valor esencial de las políticas públicas** es el de ser producto de un proceso de **participación de las partes interesadas**.
- A esa idea respondió el lanzamiento del **Foro de Competitividad Euskadi 2015**, en cuyo seno se ha ido forjando y debatiendo la política de competitividad en diversas fases de progresiva mayor concreción.
- En el seno del Foro se reflexionó sobre el contexto económico y los retos que representa para la economía vasca. Luego se construyó una **Visión** y más adelante se formularon los rasgos básicos de un **Modelo de Competitividad** que bajo la denominación de Bases de la Estrategia y Líneas de Actuación se dieron a conocer en marzo de 2005.

## El proceso y las líneas estratégicas de la gobernanza en Euskadi

- Paralelamente al desarrollo del Foro y de este Plan, la idea de participación ha ido cobrando una creciente importancia bajo el paraguas conceptual de lo que se ha dado en denominar la gobernanza.
- Así, el acuerdo de Gobierno incorpora un **compromiso con los principios de la gobernanza** tal y como se han formulado en Europa, y una referencia explícita a la política industrial en este terreno, que se ha concretado ya en la aprobación de unas líneas estratégicas básicas para su desarrollo.
- Podemos decir que **el proceso del Plan se ha anticipado** en buena medida a las mismas, puesto que por más que haya claros ámbitos de mejora, hay que recordar que además del Foro:
  - Se ha llevado a cabo otro proceso de participación interna de las personas que dentro del Departamento y sus sociedades están envueltas en la política industrial, con el objeto de concretar acciones e instrumentos,
  - Se ha mantenido una especial relación de trabajo interinstitucional con las Diputaciones Forales, concretada en un acuerdo político.
  - Finalmente, la participación se ha hecho luego extensiva a la fase final de definición del Plan. El primer borrador ha sido objeto de contraste con una amplia representación de las partes interesadas: Asociaciones Empresariales, Sindicatos, Cámaras de Comercio, Confederación de Cooperativas, Partidos Políticos, Cajas de Ahorro ...
- Por último, en línea con los principios de gobernanza, el Plan también se plantea **un avance en términos de seguimiento** a través de un completo cuadro de mando y de un modelo de gestión basado en las personas y en un permanente aprendizaje.

## La participación es vital para la consecución de los objetivos estratégicos

- A las Instituciones Comunes corresponde el liderazgo de la política de competitividad, pero **la interinstitucionalidad debe ser una característica esencial de las políticas**, que se debe traducir en participación en la definición y en un despliegue coordinado, especialmente con las Diputaciones Forales.
- Además, el Plan propone **la incorporación del ámbito local, a través de las Agencias de Desarrollo** para lograr una mayor capilaridad en el impacto en la pequeña empresa y para reforzar los sistemas productivos y de innovación de carácter local.

1.1

1.2

1.3

1.4



## 1.2 Marco de referencia Nuevos retos, nueva política de competitividad

### La corta historia de un siglo trepidante

- La corta historia del siglo XXI es la de la confluencia de un haz de **movimientos de transformación económica y social sin precedentes por su intensidad**, entre los que destacan: la integración mundial de las economías, especialmente de las de mayor dimensión, y para nosotros también las del Este de Europa, la revolución de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y, en general, la rapidez de un progreso técnico consciente y activamente perseguido a través de una programación de la investigación científica y tecnológica en busca de la innovación como arma competitiva.
- La velocidad de los cambios impone un esfuerzo de adaptación de enjundia equivalente: el cambio impone aprendizaje y el cambio permanente demanda aprendizaje permanente.
- **Euskadi**, como **ciudad región global**, se encuentra sumergida de lleno en el nuevo entorno y tiene que afrontar abiertamente sus consecuencias, por más que no haya tomado parte directa en la definición de los cambios institucionales que promueven las nuevas tendencias, que han sido decididos en el seno de las organizaciones internacionales o los organismos multilaterales.

### Frente a la deslocalización...

- Entre las consecuencias de ese cambio rápido **la amenaza de deslocalización productiva** se hace presente como grave amenaza. Aunque su incidencia en la economía vasca ha sido muy limitada, no cabe duda de que el curso de las reestructuraciones que permanentemente tienen lugar no son sino una forma de deslocalización silenciosa que obliga a reinventar permanentemente el tejido productivo.

### ...la reubicación en la escalera de la ventaja competitiva

- La presión de los países emergentes nos obliga a **subir peldaños en la escalera de la ventaja competitiva**, hacia producciones no ya más intensivas en capital físico como en el pasado, sino en conocimiento y capital humano acumulados merced al esfuerzo científico y tecnológico transformado en innovación.

### y asumir la globalización desde la identidad

- Hay que afrontar la globalización con sus reglas, pero buscando una proyección global de nuestras empresas y grupos basada en la propia identidad de unos proyectos abiertos y compartidos y fuertemente enraizados en nuestra ciudad región global.
- Los factores del entorno y los nuevos retos que representan se analizan con mayor detalle a continuación antes de formular el nuevo Modelo de Competitividad.

1.1

1.2

1.3

1.4

## Globalización

- La globalización es un fenómeno que **afecta de lleno a Euskadi**, especialmente con la aparición de nuevos mercados y nuevos competidores, como son los países de la ampliación de la UE y el mercado asiático.
- Inicialmente, la globalización ha sido percibida como una amenaza por las empresas vascas. No obstante, si somos capaces de adaptarnos adecuadamente, **podemos convertir la globalización en una oportunidad de desarrollo y crecimiento**. Para ello, las empresas vascas deben generar ventajas comparativas perdurables, que estarán ligadas a la excelencia, el aprendizaje y la innovación.
- Por otra parte, la globalización no implica la pérdida de la identidad. Al contrario, la defensa de los valores, la cultura y lengua propias, en definitiva, **la convivencia entre lo global y lo local se configura como un elemento de competitividad**.

## Personas, del capital económico al capital intelectual

- El conocimiento es el principal activo que condicionará el nivel de bienestar de cada sociedad. Así, mientras que en la economía primaria el factor de competitividad fundamental era la tierra y el trabajo físico, y en la economía industrial el factor clave era el capital, en la economía actual **el conocimiento y las personas son la clave de la competitividad**.
- En este sentido, el conocimiento es un factor que no entiende de fronteras conceptuales, por lo que la transformación necesaria **trasciende el ámbito estrictamente económico** para situarse igualmente en los ámbitos sociales y políticos.
- Ello requiere **nuevos modelos de gestión en la empresa**: nuevos estilos de dirección, modelos de participación y de motivación, así como una transformación en las relaciones laborales.

1.1

1.2

1.3

1.4

## Revolución científico-técnica

- La revolución científico-técnica es uno de los rasgos más característicos de la sociedad actual y que ha tenido un **mayor impacto en la velocidad con la que se producen los cambios**.
- Por este motivo, **la innovación y la I+D** se han convertido en elementos clave para la competitividad de un país
- En este ámbito, las **tecnologías de la información y las comunicaciones** no sólo tienen un gran impacto en la productividad y en la ventaja competitiva de las naciones como la experiencia de Estados Unidos demuestra, sino que suponen un nuevo espacio que ha alterado la manera de relacionarse de las personas y las organizaciones.

## Cambios demográficos y estado del bienestar

- La disminución de la tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida han generado un **envejecimiento de la población**, que va a tener importantes repercusiones económicas y sociales.
- Aún así, el mantenimiento de la población será posible merced a la aportación de la inmigración. Aunque el fenómeno revista menor intensidad que en otros espacios, nos enfrentamos al reto de conseguir una integración real de las personas inmigrantes.
- Los cambios demográficos van a generar nuevos sectores de oportunidad y nuevos yacimientos de empleo, que es preciso aprovechar.
- Pero sobre todo los cambios demográficos van a generar nuevas e importantes necesidades para el estado de bienestar que sólo podrán atenderse en la medida en que el crecimiento económico siga siendo como hasta ahora un sostén eficaz del modelo social.



## Desarrollo sostenible, más allá del medio ambiente

- La nueva economía del conocimiento no debe hacernos olvidar la **enorme presión que el crecimiento global ejerce sobre las materias primas y la energía** reflejados en un desorbitado crecimiento de los precios.
- La **sostenibilidad** es, por tanto, una cuestión clave pero no sólo entendida desde el punto de vista medioambiental, sino también desde el económico y el social.
- El triángulo de la sostenibilidad es el gran reto de la sociedad actual, todo ello sin olvidar que en su base está un modelo económico basado en la innovación, que es la que permitirá el gasto social y un menor consumo de recursos naturales.

## Territorio atractivo y conectado

- La globalización también incide en la necesidad de **desarrollar territorios atractivos y conectados**, tanto internamente como con el exterior.
- Con la globalización y la nueva Europa, la de la Unión y la de la ex URSS, el centro de gravedad se ha desplazado notablemente hacia el este y al Pacífico.
- Por ello el desarrollo de la **logística** y de las **infraestructuras de comunicaciones** (telecomunicaciones, transporte, intermodalidad) es clave para conseguir un territorio conectado, tanto hacia el interior como hacia el exterior.
- Asimismo, las **infraestructuras tractoras** (culturales, tecnológicas, feriales, deportivas) juegan un papel esencial para configurar un país atractivo y abierto al exterior.

## Importancia de los valores

- La nueva sociedad exige **nuevos comportamientos** y para ello, es fundamental **trabajar sobre los valores**, potenciando algunos como los de apertura, creatividad, diversidad, tolerancia, asunción de riesgos, etc., sin que ello suponga menoscabo de otros como la identidad o la solidaridad, pero sí de los propios del conformista y el acomodado.
- El fomento de valores propios de una sociedad emprendedora es necesario para **superar los problemas de relevo generacional** en las empresas y para el éxito de un modelo económico innovador.

1.1

1.2

1.3

1.4

## 1.3 Marco de referencia La Estrategia de Lisboa y la Segunda Transformación Económica

La Agenda de Lisboa es un instrumento para alcanzar los objetivos de crecimiento económico y empleo, cohesión social y defensa del medioambiente

- En Marzo de 2000, el Consejo Europeo definió la denominada Estrategia de Lisboa para lograr, a lo largo de la próxima década y para todo el ámbito de la Unión Europea, el **objetivo estratégico** de *convertir a Europa en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.*
- Esta estrategia es **pluridimensional**, abarca la **innovación económica, la cohesión social y la sostenibilidad ambiental**. En ella se pone énfasis en la necesidad de incrementar la productividad a través de la innovación continua, pero su finalidad no es solamente económica, puesto que se considera que el **crecimiento de la productividad genera las condiciones para una sociedad más cohesionada**.
- Por otra parte, la innovación es una de las claves que pueden permitir la **disociación del crecimiento del PIB del aumento del deterioro medioambiental**.
- En **Enero de 2005**, la Comisión Europea presentó una **nueva estrategia de crecimiento y empleo para la UE, con el objetivo de revitalizar la Agenda de Lisboa**, dado que cinco años después de su lanzamiento no lleva camino de producir los resultados previstos. Dicha estrategia continúa manteniendo la prioridad en revitalizar la economía de la UE y recuperar el retraso tecnológico frente a sus principales competidores internacionales.
- En Julio de 2001, en su discurso de investidura, el Lehendakari, en clara sintonía con el marco fijado por la Unión Europea, anunció una **nueva estrategia de progreso económico y social sostenible**, basada en dos ejes:
  - Creación de riqueza, innovación y crecimiento sostenible.
  - Cohesión social, igualdad e integración social.
- Esos compromisos, enunciados bajo el reto de la segunda transformación económica, han sido reiterados en el año 2005 en el discurso de investidura de la VIII legislatura, poniendo énfasis en el **compromiso con el crecimiento sostenible**, a través de la integración del medio ambiente en las políticas económicas y sociales. De esta forma, se pretende conseguir que el concepto de la sostenibilidad sea también un criterio fundamental que oriente el desarrollo urbano y el de los distintos sectores económicos.

La Segunda Transformación Económica se asienta sobre tres pilares: la sociedad del conocimiento, la investigación y la tecnología y la calidad total

- La nueva estrategia se inspiraba en la diseñada en Lisboa y en las grandes orientaciones de la Comisión Europea, pero se derivaba también del diagnóstico interno sobre la estrategia de crecimiento en Euskadi durante los últimos años y sobre la nueva coyuntura económica e institucional, que señalaban la necesidad de un cambio de rumbo.
- En efecto, **durante las dos últimas décadas, la economía vasca se ha transformado y modernizado profundamente**, habiéndose producido un proceso de diversificación industrial y terciarización de la economía. Al mismo tiempo, se han registrado tasas de crecimiento de la economía y del empleo muy fuertes, superiores a la media de la UE, lo que ha propiciado la convergencia en términos de renta per cápita.

1.1

1.2

1.3

1.4



- Esta transformación se explica por la confluencia de **distintos factores institucionales y económicos**, entre los que destacan las políticas públicas posibilitadas por la recuperación del Estatuto y el Concierto Económico, y la apertura exterior derivada de la incorporación al proyecto europeo, cuya última etapa de participación en la Unión Monetaria entrañó una clara ventaja competitiva derivada del nivel del tipo de cambio, que favoreció el crecimiento de la economía vasca.
- Pero **a principios de la presente década, el impulso de estos factores se agotaba**. Los niveles salariales de Euskadi se acercaban a los de muchas regiones de Francia y Alemania, mientras que son las nuevas economías de los países de la ampliación al Este los que ahora ven recibir el testigo de la ventaja competitiva en costes y de la posibilidad de abastecer a los mercados del centro de Europa.
- Se hacía necesario por tanto la **formulación de una nueva estrategia económica**, que el lehendakari enunció de la manera siguiente:

#### LA SEGUNDA TRANSFORMACION

- Una sociedad que ha alcanzado el nivel de desarrollo del que hoy disfruta la sociedad vasca, ya no puede seguir planteándose el futuro en términos de adopción de tecnologías foráneas y ventajas en costes, tiene que encarar decididamente el reto de la innovación, de la calidad y de la creación de conocimiento.
- Para a renglón seguido, plantear el objetivo de lo que denominó, la segunda transformación económica de Euskadi, basada en tres ejes: 1) construir la sociedad de la información y el conocimiento, 2) hacer de Euskadi un referente en el espacio europeo de la investigación y la tecnología, 3) extender el principio de la Calidad Total como forma de gestión de las organizaciones....

1.1

1.2

1.3

1.4

## 1.4 Marco de referencia Visión Euskadi 2015ca

- Una Visión compartida es un elemento esencial en cualquier estrategia, y por eso el Foro de Competitividad Euskadi 2015 arrancó sus trabajos con la definición de una **Visión** de país que ha constituido el **marco básico de referencia para la definición del Modelo de Competitividad**.

### UN PAÍS...

...en paz, orgulloso de sus raíces, lengua y tradiciones, tolerante y respetuoso con la diversidad...

...de alta productividad, que compite a través de las personas, quienes despliegan su creatividad y se responsabilizan de su trabajo en el marco de proyectos compartidos...

...en un entorno abierto e internacionalizado, socialmente cohesionado, solidario con el mundo y respetuoso con el medio ambiente.

### Implicaciones para el Modelo de Competitividad

...en paz, orgulloso de sus raíces y tradiciones, tolerante y respetuoso con la diversidad...

- Euskadi quiere ser un país en paz, tolerante y respetuoso con la diversidad. Por ello, desde el ámbito empresarial se debe trabajar conjuntamente con otras áreas para crear un clima de estabilidad y tolerancia en la sociedad, **avanzando hacia un mayor nivel de cohesión e integración social**. La **convivencia lingüística** y la **integración** de los **inmigrantes** son retos importantes de nuestra sociedad que pueden ser apoyados desde el mundo empresarial.

...de alta productividad...

- Sólo un país con alta productividad será capaz de competir en el entorno actual y de mantener, de esta forma, un crecimiento en la calidad de vida.
- Para lograr este propósito, **Euskadi debe apostar por la innovación** como eje fundamental de la transformación empresarial. La innovación, entendida en sentido amplio (“generación constante de conocimiento aplicado a productos, procesos o servicios nuevos o mejorados, que el mercado reconozca y valore”) es la clave de la competitividad.
- Pero además, Euskadi debe ser capaz de **crear empresas innovadoras y de apoyar a las empresas ya existentes para que crezcan en valor añadido**.
- Los índices de productividad también están relacionados con la estructura sectorial de un país. Euskadi debe avanzar hacia una **diversificación progresiva de su estructura**, apostando por aquellos sectores de demanda futura sobre los que ya exista una base real de conocimiento.
- Y finalmente, la productividad también depende de la facilidad de las empresas vascas para **acceder a los recursos necesarios** en condiciones competitivas. Recursos como la **financiación, la energía o el suelo** deben estar al alcance de las empresas y organizaciones innovadoras y con vocación de crecimiento.

1.1

1.2

1.3

1.4



...que compite a través de las personas, quienes despliegan su creatividad y se responsabilizan de su trabajo en el marco de proyectos compartidos...

- Una economía de alta productividad no puede estar basada en los factores de producción tradicionales. Por el contrario, **el conocimiento es el factor de competitividad fundamental en la nueva economía** y en consecuencia **las personas**, que son las únicas generadoras y usuarias del conocimiento, **son las protagonistas clave de la transformación**.
- Es preciso por tanto, **avanzar hacia un modelo formativo y educativo que potencie los valores y las habilidades que el nuevo entorno reclama**. Necesitamos personas creativas, emprendedoras, abiertas al entorno, comprometidas y responsables, capaces de liderar proyectos y de adaptarse a los cambios.
- Pero al mismo tiempo, **las organizaciones deben adaptarse** al nuevo rol que juegan las personas. Organizaciones más transparentes, flexibles y que favorezcan **una mayor participación de las personas** son básicas en el nuevo entorno competitivo.

... en un entorno abierto e internacionalizado...

- La globalización, que es uno de los rasgos más relevantes de nuestra sociedad, permite ganancias notables de productividad a partir de una fragmentación espacial y funcional de la producción. Por ello, **las empresas vascas necesitan desarrollar una vocación clara de expansión internacional**, de forma que aprovechen las oportunidades derivadas de su relación con otros países.
- Empresas abiertas al mundo son aquellas que articulan toda su actividad contemplando el mundo como escenario, e identificando oportunidades no sólo en el proceso de ventas, sino también en las actividades de investigación y desarrollo, producción, compras, etc.
- Este esfuerzo internacional se vería favorecido a través de la **creación y difusión de una marca-país fuerte**, que apoye la imagen en el exterior de Euskadi en general y de la empresa vasca en particular.
- Al mismo tiempo la globalización impulsa la **territorialización** de la actividad en plataformas como la que Euskadi representa, en las que la **cooperación de los clusters y redes de innovación** suponen una ventaja competitiva de primer orden.

1.1

1.2

1.3

1.4

... socialmente cohesionado, solidario con el mundo y respetuoso con el medioambiente.

- **Una estrategia de progreso económico debe garantizar la cohesión social**, la integración y la igualdad, así como la solidaridad con el resto del mundo. En este sentido, desde el área económica del Gobierno deben establecerse políticas que permitan mejorar las tasas de empleo, reduciendo las diferencias entre sexos y comarcas. Asimismo se debe apoyar la regeneración integral de zonas en dificultades y en general, apostar por todas aquellas actividades que generan mayor nivel de cohesión social y una sociedad más solidaria.
- El respeto al medio ambiente es una exigencia que Euskadi se ha impuesto, en solidaridad con generaciones futuras. Desde el Departamento de Industria, Comercio y Turismo se apuesta por el **desarrollo de industrias medioambientales** y por una **estrategia energética sostenible**, que potencie el ahorro energético y la utilización de energías renovables.

1.1

1.2

1.3

1.4



- 2.1 Presentación del Modelo
- 2.2 Situación de partida:  
Desarrollo Económico
- 2.3 Situación de partida: Cohesión  
Social y Medioambiente
- 2.4 Situación de partida:  
Indicadores de Lisboa
- 2.5 El escenario económico
- 2.6 Objetivos estratégicos y  
despliegue de Indicadores

# 2

## **Modelo de competitividad**



## 2.1 Modelo de competitividad Presentación del Modelo



- La **Visión Euskadi 2015** alumbrada con una amplia participación en el seno del **Foro de Competitividad Euskadi 2015** se ha complementado con el **diagnóstico** de situación y con las conclusiones de la Comisión Interdepartamental del Gobierno Vasco sobre el progreso de las políticas de innovación, cohesión y desarrollo sostenible en el marco de la **estrategia de Lisboa**.
- Asimismo, en un proceso de sentido inverso, de abajo hacia arriba, se han tenido en cuenta los resultados de la **planificación estratégica de los Clusters** y de los grupos de trabajo interno del Departamento y las sociedades dependientes del mismo.
- Fruto de ese proceso de doble dirección se han derivado unos **ejes y líneas estratégicas** que constituyen el núcleo de la política del Departamento de Industria, Comercio y Turismo y que en cuanto tales sintetizan el modelo de competitividad.
- **El modelo de competitividad es** en cierto sentido **el corazón de toda la estrategia económica y de cohesión social**, porque tal y como destaca la referida Comisión en el Balance de Progreso ( primer “Informe primavera”) en el que se definen los ejes, que como la innovación, son *“la palanca o variable motriz que tira de la productividad, del crecimiento y del empleo y permite un mayor gasto social y un mayor bienestar que son variables resultado”*
- En las próximas páginas se explican con más detalle los elementos incluidos en el modelo, que se pueden estructurar en **cinco grandes áreas**:
  - Ejes de actuación principales
  - Estrategias de clusters y de comercio y turismo
  - Recursos necesarios
  - Organización y apoyo al Desarrollo del Modelo
  - Coordinación y trabajo conjunto con otras políticas

2.1

2.2

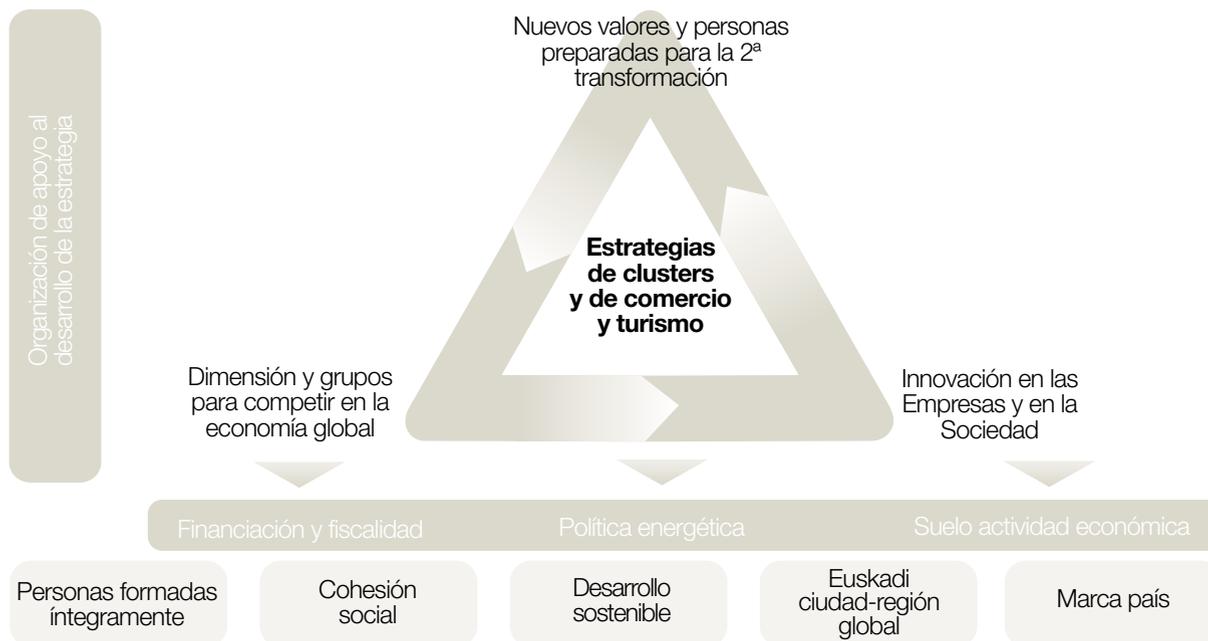
2.3

2.4

2.5

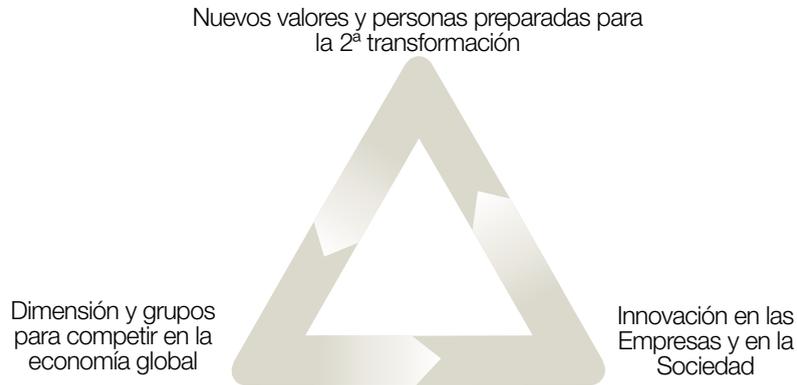
2.6

### Modelo de competitividad para la Segunda Transformación Competitividad Empresarial e Innovación Social



A

Ejes de actuación principales



Los **valores y las personas** que los encarnan han resultado en todas las reflexiones del Foro de Competitividad como **el vértice central** del modelo. El primer eje de desarrollo del modelo tiene que partir por lo tanto de las personas y de los valores que éstas y la sociedad en que viven encarnan.

Ello no supone obviamente que dicho eje vaya a ser desarrollado en programas desde la política de competitividad, pero sí que va a propiciar su incorporación dentro de las líneas de actuación concreta de los programas de los otros ejes, además de impulsar su consideración por otras áreas de Gobierno.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

Las personas en el centro de las organizaciones

- Los altos niveles de bienestar alcanzados alimentan una **crisis de los valores tradicionales** y su desplazamiento hacia valores postmaterialistas, que afectan al mundo del trabajo y de la empresa. Pero, paradójicamente, tanto el bienestar como los valores postmaterialistas sólo son posibles si la economía mantiene sus niveles de competitividad e innovación, que a su vez dependen de la actitud de las personas.
- Para romper el círculo vicioso hay que promover nuevos valores y situar a **las personas en el centro de las organizaciones** para que libremente participen y se identifiquen con proyectos compartidos en pos de los cuales movilicen todas sus capacidades.

Personas preparadas y con nuevos valores

- Personas con conocimientos, pero sobre todo **con habilidades básicas para aprender constantemente**. Personas plurilingües, formadas en capacidades esenciales como la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptación al cambio.
- Personas **con actitudes y valores** más cercanos a la imaginación del inconformista y **emprendedor** que al realismo del acomodado. Personas con valores como afán de superación, apertura a la pluralidad, creatividad, aceptación del cambio y la diversidad, tolerancia, disposición a asumir riesgos, curiosidad, deseo de aprender, etc



La **innovación**, principal vía hacia la mejora de la productividad y en consecuencia hacia una mayor competitividad y calidad de vida, es el segundo eje del modelo. El término innovación, además, debe ser entendido en un sentido amplio, que al tradicional que se ciñe a llevar al mercado la invención y la novedad en forma de nuevos o mejores productos, añade también la dimensión social de la misma: la organización social de los flujos de conocimiento en el interior de la empresa y en las redes sociales de colaboración.

El contenido del eje se puede describir en torno a seis grandes bloques de actuación que luego se desarrollarán en doce líneas estratégicas:

### Desarrollar organizaciones innovadoras

- Se trata de promover organizaciones innovadoras, basadas en modelos de gestión que generen entornos facilitadores de la creatividad y al mismo tiempo desarrollen sistemas que permitan transformar las ideas en productos y servicios de la forma más eficiente posible.
- Para ello, será preciso poner a disposición de las empresas nuevas herramientas para la innovación de forma que se incorpore la innovación como un elemento clave en el modelo de negocio de las organizaciones.
- En este contexto, los directivos deben asumir un papel clave en la transformación de sus organizaciones. Para ello, precisan iniciativas que les permitan prepararse para gestionar en el nuevo entorno.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

### Multiplicar la capacidad innovadora del tejido empresarial

- Aumentar el número de empresas innovadoras y la intensidad y sistemática con la que abordan los procesos innovadores es un empeño del presente Plan de Competitividad.
- Además, las exigencias de vanguardia económica y adaptación a la sociedad del conocimiento, requieren el desarrollo y consolidación de nuevos sectores intensivos en conocimiento.
- Por todo ello, esta línea de acción pretende dar respuesta a las necesidades del tejido empresarial en materia de innovación, apoyando el desarrollo de nuevos productos y servicios, y contribuyendo a la diversificación a través del desarrollo de nuevas empresas en sectores intensivos en conocimiento.

### Disponer de un stock científico-tecnológico de primer nivel

- La transformación estructural de la economía vasca requiere disponer de unas capacidades de investigación y de un stock científico-tecnológico capaz, no sólo de conducir y cualificar tecnológicamente al sector empresarial actual, sino también de generar las bases para la necesaria diversificación y creación de nuevos sectores emergentes.
- Un stock científico – tecnológico de primer nivel significa:
  - Multiplicar los esfuerzos para contar con el mejor capital humano investigador.
  - Avanzar hacia mayores niveles de excelencia, profundizando en la cultura de la colaboración y el trabajo en red.
  - Apostar por la generación de conocimiento original y orientado a cubrir las necesidades de la empresa y la sociedad.
  - Reforzar el papel de la Universidad.
  - Integrar el stock científico-tecnológico vasco en el mapa internacional.

### Fortalecer los mecanismos de difusión y transferencia de conocimiento

- Se trata de impulsar la difusión y transferencia de conocimiento entre todos los agentes del Sistema Vasco de Innovación, a través de una mayor alineación y conocimiento mutuo de la oferta y la demanda.
- Es fundamental que los agentes del Sistema Vasco de Innovación se conviertan en socios estratégicos de los distintos clusters y sectores estratégicos del país, y aporten capacidades en los retos de innovación que éstos planteen en cada momento.

### Fomentar el valor de la innovación como clave del progreso futuro

- Se trata de promover un profundo cambio cultural y de mentalidad en las bases sociales y económicas del país, impulsando un cambio en la escala de valores. Es preciso fomentar una cultura de la innovación en el conjunto de la sociedad, como primer paso para la generación de una sociedad del conocimiento.
- Para ello, será necesario sensibilizar a toda la sociedad sobre la relevancia de la ciencia, la tecnología, la innovación y el emprendizaje para el logro de una economía competitiva y la mejora de la calidad de vida.

### Reforzar la coordinación del Sistema Vasco de Innovación y su integración en el ámbito europeo

- No se trata sólo de aportar más recursos a la innovación, sino de reforzar el modelo de gestión del sistema, simplificando sus estructuras e integrando sus competencias para potenciar su eficacia y racionalidad.
- En este sentido, se plantean diversos instrumentos orientados a mejorar la coordinación interdepartamental e interinstitucional en el ámbito de la innovación, así como a impulsar la internacionalización del sistema.

El tercer eje de actuación es el de “**Dimensión y grupos empresariales para competir en la economía global**”. Bajo este eje se incluyen **tres grandes bloques de actuación**:

### Impulsar la creación de empresas: Euskadi sociedad emprendedora

- Existe un **consenso generalizado sobre la importancia de fomentar el espíritu emprendedor y apoyar la creación de nuevas empresas**, especialmente aquéllas de alto valor añadido.
- En este sentido, numerosos estudios demuestran que existe una **correlación positiva entre la creación de empresas y la generación de empleo, crecimiento y desarrollo económico** en un país determinado, y aún mayor correlación con la capacidad de adaptación de las economías a los cambios del entorno internacional.

### Favorecer el crecimiento de empresas y grupos empresariales

- La **dimensión empresarial es una de las limitaciones más importantes** de las empresas vascas, puesto que condiciona el acceso a nuevos mercados, la capacidad de investigación e innovación, etc. Si bien la creación y desarrollo de pymes es un elemento fundamental, éstas deben tener vocación de crecimiento. Necesitan además de la capacidad tractora de empresas y grupos con dimensión para competir en la economía global.
- Desde este punto de vista, se precisan **líneas de acción orientadas a favorecer el desarrollo empresarial, entendido como crecimiento en valor añadido** de las empresas vascas.
- La cooperación y el trabajo en red deben ser entendidas como fórmulas para conseguir la dimensión óptima.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6



## Impulsar la actividad internacional de las empresas vascas

- Euskadi debe ser un país abierto al mundo en el que las empresas aprovechen las oportunidades derivadas de la globalización. Por ello, en este eje se incorpora un **programa global de apoyo a la internacionalización** de la empresa vasca, que además de actuaciones horizontales dirigidas a todas las empresas, realizará un esfuerzo por contar con **plataformas que propicien la implantación en determinadas áreas geográficas de alto potencial**, aunando los esfuerzos y actuaciones realizadas tanto por los distintos ámbitos de actuación del Departamento, como por otras instituciones y organismos con el fin de lograr un mayor impacto que redunde en beneficio de las empresas.

### B

## Estrategias de clusters y de comercio y turismo



Apuestas sectoriales de futuro

- **Los grandes ejes de actuación presentados anteriormente son horizontales**, de manera que están orientados a apoyar a todas las empresas vascas, tanto del sector industrial, como del sector servicios, comercio y turismo.
- La existencia de especificidades en cada uno de los sectores económicos y la conveniencia de realizar un contraste de abajo arriba de la estrategia determinó que en el documento de Bases de la Estrategia se incluyeran las líneas de acción específicas de cada cluster derivadas de los procesos de reflexión estratégica llevados a cabo por los mismos a lo largo del año 2004.
- El Plan contempla pues líneas de acción que son transversales y aplicables no sólo a la industria sino que, en gran medida, se aplican al sector servicios, sin embargo las características específicas del sector comercial y del sector turístico y su dependencia directa de otras políticas del Departamento de Industria, Comercio y Turismo ha aconsejado un desarrollo propio.

### C

## Recursos necesarios

Suelo actividad económica

Política energética

Financiación y fiscalidad

- Para abordar los objetivos contenidos en los grandes ejes de actuación, **es preciso facilitar el acceso de las empresas vascas a los recursos que necesitan**. En este sentido, la estrategia incluye un capítulo que recoge las **políticas del Departamento de Industria, Comercio y Turismo en relación a los recursos que son su competencia**, concretamente:
  - **Política de suelo y otras infraestructuras para actividades económicas** del Gobierno, en buena medida avanzada en el Plan Estratégico de la sociedad pública Sprilur.
  - **Política energética** del Gobierno, definida en la Estrategia Energética Euskadi 2010 (Plan 3E-2010)
  - Acceso a **financiación y política fiscal**.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

## D

### Organización de apoyo al desarrollo de la estrategia

Organización de apoyo al desarrollo de la estrategia

- La segunda transformación económica propuesta por el Lehendakari y que pretende ser impulsada a través del nuevo modelo de competitividad **requiere una estructura de apoyo ágil, flexible e innovadora en sí misma.**
- Es por eso que el documento recoge los **cambios necesarios en el sistema de apoyo a la competitividad**, tales como adecuación de la estructura del Departamento y los agentes intermedios a los requerimientos del nuevo modelo, la mejora de los sistemas del Departamento de Industria, Comercio y Turismo o la apuesta por un foro permanente de reflexión sobre la competitividad de Euskadi.
- El cómo se organice el capital humano del Departamento y otros agentes relacionados incidirá en el resultado obtenido de la puesta en marcha de las acciones propuestas.

## E

### Coordinación y trabajo conjunto con otras políticas

Personas formadas

Cohesión social

Desarrollo sostenible

Euskadi ciudad-región global

Marca país

- Finalmente, los programas contemplados en el modelo nacen con la vocación de estar coordinados e integrados dentro de una estrategia global de Gobierno.
- Por ello, no se ha querido dejar de mencionar otros aspectos claves para la competitividad de Euskadi, aunque no sean competencia del Departamento de Industria, Comercio y Turismo.

En la sociedad emprendedora y de la innovación sigue vigente la regla de las rentas siguiendo a la productividad.

- La consideración de los recursos y del resto de las políticas pone de relieve una cosa importante: que el entorno o si se quiere **el país también compite** y que es preciso **no olvidar los costes totales.**
- La innovación, la dimensión y la mejora del entorno son en este sentido una respuesta necesaria a la competencia global, siempre que se entienda que las mejoras de bienestar ( impuestos para financiar el gasto social, rentas de capital y rentas salariales) dependen y son consecuencia de la innovación. Esto no es más que el recordatorio de **la vigencia de la vieja regla de que las rentas deben seguir a la productividad.**
- La sociedad de alto nivel de bienestar que se persigue en la visión, es **una sociedad emprendedora**: al final del proceso gasta lo que gana, pero para ello debe ganar previamente a través de sus apuestas por la innovación, la formación y el espíritu emprendedor.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6



## 2.2 Modelo de competitividad

### Situación de partida: Desarrollo Económico

- La descripción del punto de partida sigue las tres vertientes de la sostenibilidad: económica, social y ambiental, si bien aborda con mayor profundidad el diagnóstico económico de la competitividad de la economía vasca.

#### PIB por habitante y productividad

- En la última década Euskadi ha realizado **un gran avance** en renta por habitante, que le ha permitido lograr al comienzo de siglo la **convergencia en renta con la Europa de los quince**.
- Como resultado de esa tendencia, en 2004 con un nivel de 122,9 sobre la Europa de los 25, puede decirse que Euskadi se situaría, según Eurostat, al nivel de Dinamarca y con sólo Luxemburgo, Irlanda y Holanda como países europeos más desarrollados.
- En realidad esa referencia estadística, lo mismo que la de productividad, aunque válida debe ser matizada, porque al utilizar el poder adquisitivo del Estado, se sobreestima la posición real de Euskadi.
- En realidad, es más justo decir que **la economía vasca se ubica en el segmento medio alto**, aunque cerca de pertenecer al reducido club de regiones europeas de alto desarrollo.
- En 2005 se ha vuelto a registrar un crecimiento que dobla prácticamente el de Europa lo que sugiere que el progreso continúa en esa misma línea reforzando las aspiraciones de ingresar en el club de alta renta.
- El modelo de crecimiento, sin embargo, presenta una debilidad por el lado de la productividad. El nivel de **la productividad** está en línea con el del PIB, pero lo que llama la atención es que **no ha hecho ninguna aportación a la convergencia a lo largo de la última década**.
- Como es conocido por el **diferencial de productividad respecto a Estados Unidos** es una de las preocupaciones europeas que laten tras la estrategia de Lisboa.
- Aún descontando el efecto de la mayor jornada laboral anual, es evidente que hay un amplio margen de mejora en materia de productividad para la economía vasca y para la europea.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

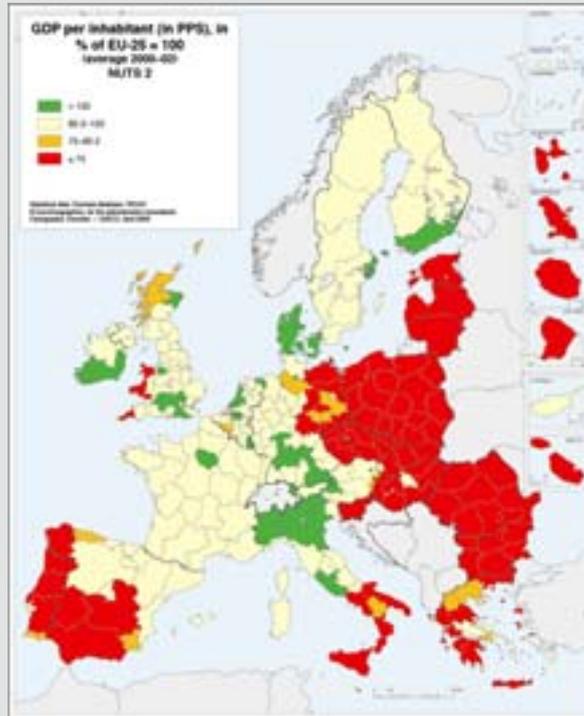
Evolución del PIB por habitante en paridad de poder compra UE 25= 100

	1995	2000	2004
<b>Euskadi</b>	104,5	113,9	122,9
<b>EU 15</b>	110,7	109,9	108,8
<b>España</b>	87,5	91,7	97,6
<b>EEUU</b>	153,4	155,3	159,1
<b>Japón</b>	124,4	115,8	119,1

Evolución del PIB por ocupado en paridad de poder compra UE 25= 100

	1995	2000	2004
<b>Euskadi</b>	127,3	125,9	120,7
<b>España</b>	103,3	98,6	100
<b>Francia</b>	124,7	123,4	120,1
<b>EEUU</b>	131,6	133,1	140,2
<b>Japón</b>	95,6	94,5	98,7

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



Fuente: Regions: Statistical Yearbook 2005. Comisión Europea.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

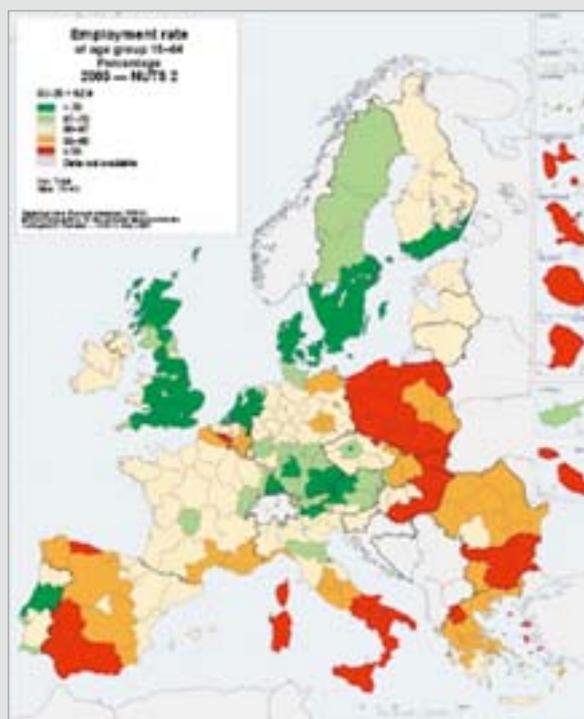
## Empleo y paro

- **El gran éxito del modelo de crecimiento vasco de la última década ha sido el empleo.** El fuerte aumento de la tasa de empleo ha sido el artífice de la convergencia y del extraordinario crecimiento de las rentas.
- **La tasa de empleo ha aumentado casi dieciséis puntos,** logrando la convergencia con la Europa de los quince.
- La tasa de empleo femenina ha aumentado relativamente más que la total; pero lo cierto es que con una valor de 51, todavía **hay un largo camino en la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo remunerado.** La media europea está cinco puntos por encima, y los países más avanzados, que a menudo tomamos como modelo, nos llevan una distancia de casi veinte puntos.
- Como consecuencia de la evolución del empleo, **la tasa de paro se ha reducido de forma espectacular, desde tasas del 23% hace una década o del 13% hace cinco años, hasta el entorno del 5%** (según la PRA).
- La tasa de paro es inferior a la media europea y comienza a acercarse a niveles de paro técnico. La tasa de paro femenino se ha acercado a la masculina aunque es algo superior, y también se han reducido fuertemente las de las comarcas más desfavorecidas.
- En tanto el paro y la ocupación mantengan sus tendencias, los ejes de preocupación en relación con el mercado de trabajo tienen que ver con **la temporalidad en el empleo,** estancada en el entorno del 30%, muy elevado para estándares europeos, y con **la formación de la fuerza de trabajo** tanto en sus niveles como en su dinámica de aprendizaje permanente. Ambas constituyen amenazas a medio largo plazo para el éxito de un modelo basado en el conocimiento y la productividad.



### Evolución comparada de la Tasa de Empleo

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



Fuente: Regions: Statistical Yearbook 2005. Comisión Europea.

### Evolución comparada de la Tasa de Paro

	1995	2000	2004
<b>Euskadi</b>	23,8	13,7	4,9
<b>EU 15</b>	10,1	8,6	8,7
<b>España</b>	18,8	6,7	7,9
<b>EEUU</b>	5,4	4	5,1
<b>Japón</b>	3,4	4,7	4,4

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

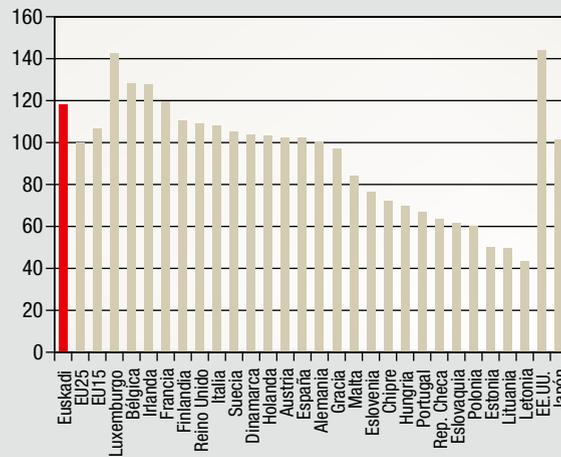
2.6

### Nuevo escenario competitivo

- **La última década ha sido un periodo en el que la economía vasca ha contado con un contexto competitivo favorable.** La construcción de la Unión Monetaria con un favorable tipo de cambio, costes moderados respecto a los países principales y un buen nivel de productividad.
- El nuevo contexto del presente siglo se caracteriza porque nosotros hemos pasado a formar parte del club de países principales, y **la ventaja en costes se desplaza a los nuevos estados miembros.**

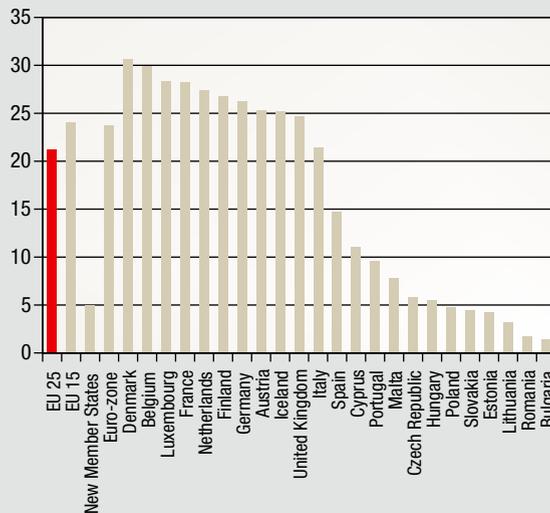
- Como sabemos por nuestras empresas globalizadas, la competitividad-país es un factor importante, capaz de absorber grandes diferenciales en costes. Pero a pesar de ello **la ventaja comparativa en costes de los nuevos estados miembros** tiene un impacto enorme para muchos de nuestros sectores tradicionales de especialización, que tendrán que innovar para competir en segmentos de mayor valor añadido.
- Además, **el centro de gravedad de la Europa económica se ha desplazado** considerablemente hacia el Este no sólo por la ampliación sino por todo el antiguo espacio soviético, con el impacto consiguiente en las cadenas de suministro.
- En el nuevo escenario, las producciones industriales de alta productividad, nuestros grupos, tendrán **un mayor componente internacional**, con lo que resultará más difícil mantener el peso interior de la industria.
- **Los servicios tendrán también un papel importante** que jugar, a través de la mejora de su productividad y de su aportación a una estructura de la economía más diversificada.

#### PRODUCTIVIDAD POR OCUPADO EN PPC 2004 (EU 25 = 100)



Fuente: Eurostat y Eustat.

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



Fuente: Eurostat.

2.1

2.2

2.3

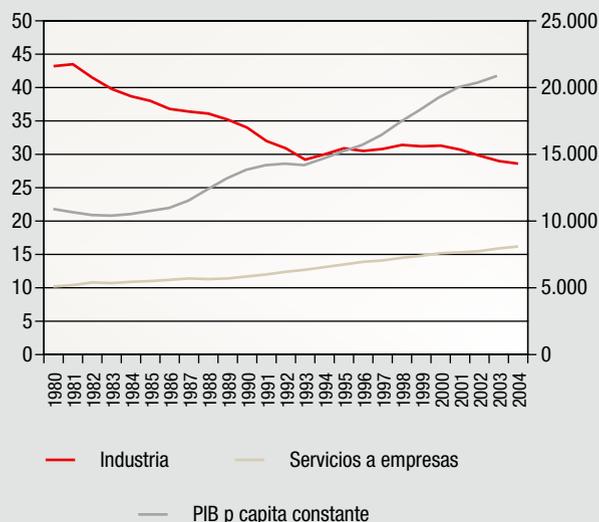
2.4

2.5

2.6



### PESO DE LA INDUSTRIA Y LOS SERVICIOS A EMPRESAS EN LA ECONOMIA VASCA 1980-2004



Fuente: Regions: Statistical Yearbook 2005. Comisión Europea.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

## Innovación

- Euskadi ha realizado **un importante esfuerzo en I+D** en las dos últimas décadas. De hecho en los últimos 22 años ha multiplicado por 22 el esfuerzo en I+D. Teniendo en cuenta la posición actual, que seguidamente se comenta, ese esfuerzo ha supuesto construir un sistema de innovación desde prácticamente la nada.
- Con un esfuerzo sobre PIB del 1,44%, todavía se encuentra sensiblemente **por debajo de la media europea** y por supuesto lejos de los objetivos de Lisboa que, sin embargo, aparecen ahora difícilmente alcanzables para todos.
- Hay que señalar también la barrera que ha supuesto y supone el que **no se haya materializado el traspaso de la competencia en investigación científica y técnica** prevista en el artículo 10.16 del Estatuto, cuya reivindicación no sólo sigue firme sino que cobra todavía más sentido y fuerza dentro de la estrategia prevista en este Plan, habida cuenta del nuevo contexto competitivo.
- Sin embargo, es justo recordar que el denominado objetivo de Barcelona ligado a la Estrategia de Lisboa es una realidad en las regiones líderes de Europa, muchas de las cuales lo superan holgadamente.
- No obstante, debemos ir más allá de un indicador de esfuerzo hacia una visión más completa. Y a este respecto nada resume mejor que el **indicador sintético europeo de innovación**, que con carácter provisional ha sido calculado para Euskadi.
- Conforme al mismo, **la distancia respecto a la Unión Europea 25 no es tan acusada** como manifiesta el indicador de esfuerzo, de hecho el indicador sintético resumen se encuentra bastante cercano a la media europea, aunque nuevamente lejos de los países líderes.
- Un aspecto interesante es que Euskadi goza de un **nivel de PIB por habitante relativamente elevado para su fuerza innovadora**: forma parte del grupo de alto nivel de renta, pero está por detrás del mismo en innovación.
- Como más adelante se detalla en el diagnóstico de innovación, la posición es mediana en el lado de los inputs o esfuerzo, incluso podríamos decir que débil si se quiere ser exigente con las comparaciones, donde realmente es **más débil en el de los outputs o resultados**.

### Esfuerzo en I+D comparado

	Gasto I+D / PIB		Nivel educación (20-14 años)	
	Valor	Variac.	Valor	Variac.
	2004	Anual 99-04	2004	Anual 99-04
<b>Euskadi</b>	1,44	2,22%	80,1	0,33%
<b>España</b>	1,05	4,51%	61,8	-1,07%
<b>UE-25</b>	1,9	0,32%	76,7	0,50%

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

2.1

2.2

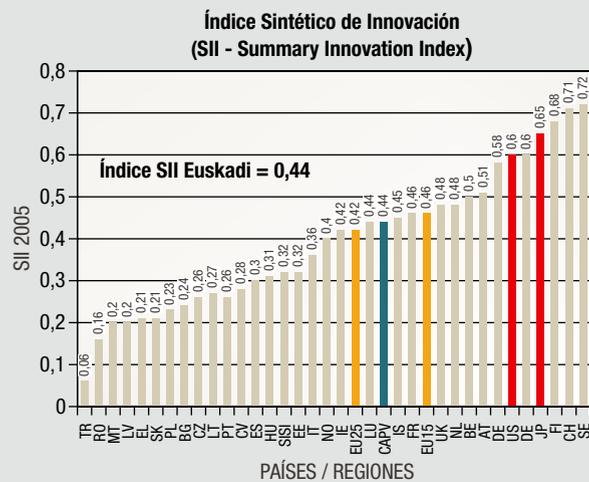
2.3

2.4

2.5

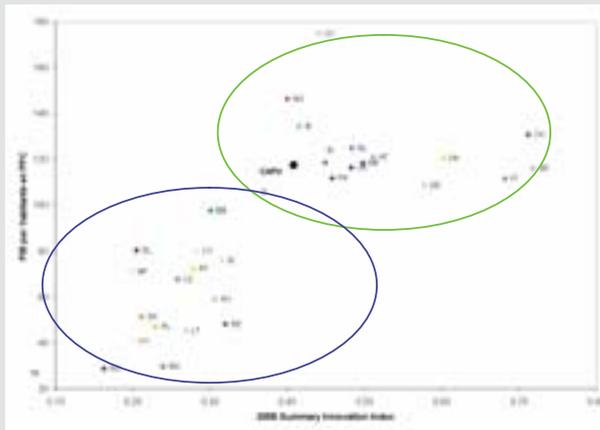
2.6

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



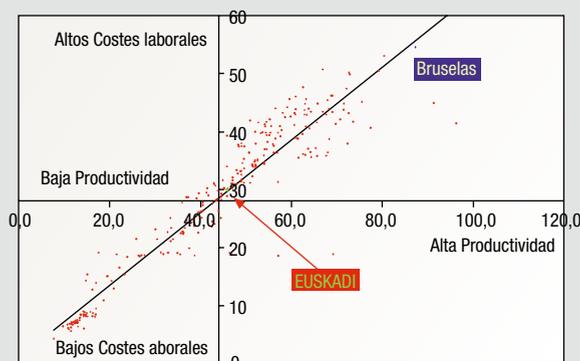


### INDICADOR SINTÉTICO DE INNOVACIÓN: ÍNDICE RESUMEN EN RELACIÓN CON EL PIB



Fuente: DICT

### COSTE LABORALES UNITARIOS INDUSTRIALES EN LAS REGIONES EUROPEAS



2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

- Al final puede decirse que **Euskadi pugna por seguir al grupo de países líderes** en renta e innovación de Europa que, por otra parte y como espacio económico, manifiesta un retraso sobre economías como la de los Estados Unidos o Japón.
- Pero como ilustra la comparación regional de costes y productividad en la industria, la posición no deja de ser discreta cuando se obvian las distorsiones de la paridad de poder de compra **tomando datos reales y pasando de los estados a las regiones: hay más de 150 regiones europeas con superior productividad y muchas de ellas además con menores costes unitarios** (por debajo de la recta).
- Teniendo en cuenta la dinámica competitiva que se ha expuesto anteriormente, tanto para consolidar los niveles de bienestar como para aumentarlos, **Euskadi precisa de una estrategia que le lleve a posicionarse más cerca de los líderes de la innovación** en el espacio europeo, que son precisamente quienes disfrutaban de altos niveles de renta, productividad y salarios.
- Se trata de avanzar en el eje de innovación y en el de productividad-costes, reflejo uno del otro, y para ello tomar la referencia de los mejores.
- La propia evidencia internacional sugiere que la estrategia debe tener **un sesgo hacia el eje de esfuerzo**. Aunque desde luego caben experiencias distintas, como demuestra el caso irlandés, que ha obtenido rápidos resultados volcándose en la atracción exterior; pero con el handicap de que presenta riesgos de deslocalización y de que los resultados se reducen cuando se pasa de producto interior a nacional.

- Siguiendo la experiencia del pasado, y teniendo en cuenta la menor necesidad de generación de empleo actual, aunque ninguna estrategia pueda ser pura y todas tengan un indudable carácter mixto, puede decirse que **la estrategia vasca**, será básicamente **endógena**, ligada al propio **esfuerzo y a una mejora substancial de la eficiencia y los resultados del sistema de innovación**.
- Esto no descarta una cierto componente de atracción exterior en capitales y no digamos en **talento**, que puede resultar una importante aportación complementaria.
- Ello, a pesar de que contamos con un porcentaje de jóvenes (20-24 años) que han superado la educación secundaria y de población (25-64 años) con educación superior, al nivel de países como Suecia y Finlandia.
- Nuestra situación es significativamente peor en el porcentaje de personas que participan en **actividades de formación permanente**. Asimismo, aunque la evaluación de estudiantes comparada internacionalmente es mejor que la del Estado, le queda mucho camino para competir con los países líderes.

## Reforma Económica

- **Un entorno económico de estabilidad y crecimiento es factor esencial de competitividad** para las empresas. Niveles de precios adecuados y estables y crecimiento de la inversión y la renta son elementos que coadyuvan al desenvolvimiento empresarial.
- Teniendo en cuenta el diferencial de precios con España no recogido en la estadística europea, **el nivel de Euskadi es ya muy similar al del núcleo de países avanzados de la Unión Europea** y a la propia media de la Unión Europea 25
- Por otro lado, el seguimiento de la tendencia del Estado hace que los precios estén evolucionando cerca de la media europea, pero que desde 1995 se **haya reducido fuertemente el diferencial respecto a los países más estables de la Unión**: mientras el índice de España se mantiene en 87, el de Alemania se ha reducido 13 puntos.
- También es verdad que **las tensiones en los precios están ligadas al propio crecimiento económico**, y que no es posible tener lo mejor de los dos mundos: el de la estabilidad y el del fuerte crecimiento económico comparado como el de la economía vasca.
- Aún así, se observa un excesivo mimetismo entre la economía vasca y la del Estado en las tendencias de precios, sobre si todo si se tiene en cuenta que **el modelo de crecimiento económico vasco es más equilibrado y menos extensivo**: ni genera un déficit exterior excesivo, ni aumenta tanto la población y la fuerza laboral empleada.
- Finalmente hay que decir que la situación de Euskadi es favorable en relación al **esfuerzo inversor empresarial**. No sólo por el enorme avance de la última década sino porque mantiene el alto nivel de formación bruta de capital fijo privado alcanzado (24% del PIB), si bien se ha visto favorecido por el importante papel de la construcción en el modelo de crecimiento.

2.1

2.2

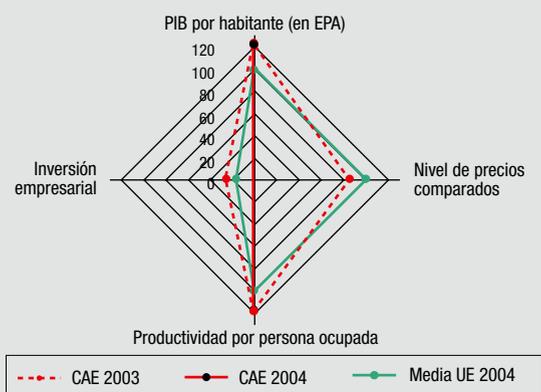
2.3

2.4

2.5

2.6

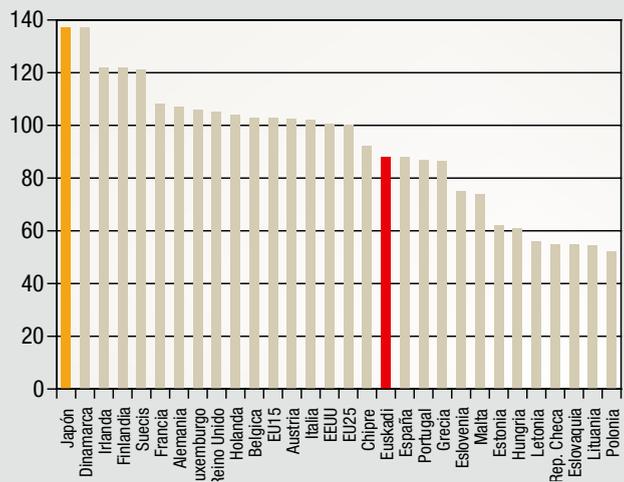
### ENTORNO ECONÓMICO GENERAL



Fuente: Dirección de Economía y Planificación. Gobierno Vasco.



### NIVEL DE PRECIOS COMPARADOS EN EUROPA 2004



Fuente: Eurostat. Japón y EEUU datos de 2003.

### FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO DEL SECTOR PRIVADO

	1999	2004
<b>Euskadi</b>	16,4	24,1
<b>España</b>	18,3	22,6
<b>Unión Europea 25</b>	16,9	17

Fuente: Eurostat y Eustat (Euskadi 2003)

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

## 2.3 Modelo de competitividad

### Situación de partida: Cohesión Social y Medioambiente

#### Cohesión Social

- El objetivo de crecimiento económico basado en el avance en la productividad debe perseguir en último término la **mejora de la calidad de vida y el nivel de cohesión social del país**, garantizando un desarrollo medioambiental sostenible.
- En este sentido, Euskadi presenta una **buena situación relativa de cohesión social**, situándose en las distintas variables ligeramente mejor que la media europea. Sin embargo, todavía queda camino que recorrer para alcanzar a algunos países destacados en este campo como Austria, Holanda o Dinamarca.

#### Medioambiente

- Los esfuerzos realizados en el pasado deben verse reforzados intensamente para cumplir con los compromisos adquiridos en el **protocolo de Kyoto**.
- Las empresas vascas han realizado un importante esfuerzo en los últimos años en **adaptarse a los requerimientos de la Unión Europea** y en mejorar los niveles de eficiencia energética. Como resultado se ha producido una mejora en los ratios de intensidad energética. También se ha realizado un avance en relación con la emisión de gases de efecto invernadero, siendo preciso intensificar los esfuerzos.

*En definitiva, Euskadi ha presentado unas tasas de crecimiento de la renta per cápita elevadas, por encima del Estado y de la media europea.*

*No obstante, ese diferencial de crecimiento se explica por ventajas competitivas que han operado en el pasado (esfuerzo de reestructuración apoyado por las políticas públicas, apertura a Europa y favorables condiciones de tipo de cambio real en el acceso a la Unión Monetaria) que no necesariamente se proyectan al futuro.*

*Para que Euskadi pueda seguir manteniendo ese diferencial de crecimiento debe basar su futuro desarrollo en un paulatino incremento de la productividad, acelerando la transición hacia una economía basada en la innovación y el conocimiento.*

2.1

2.2

2.3

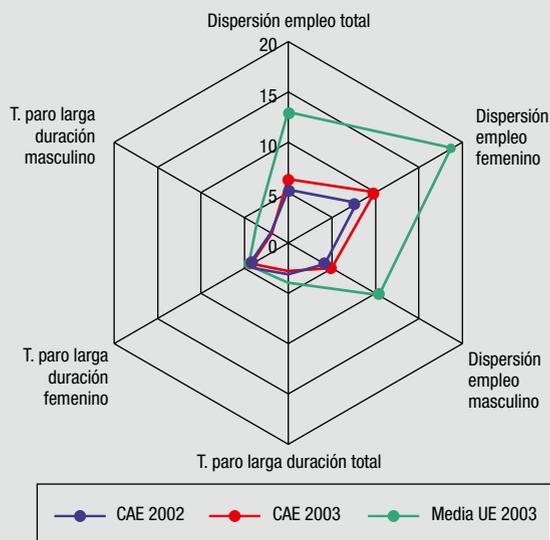
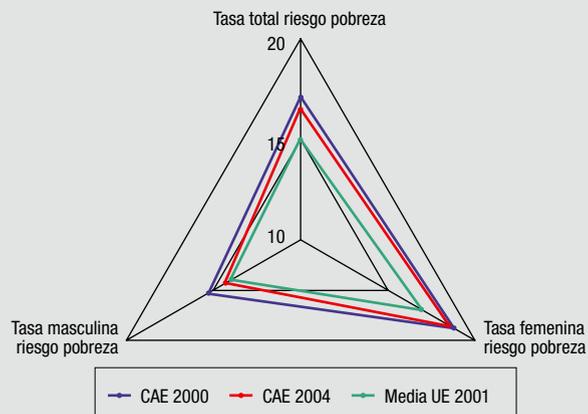
2.4

2.5

2.6

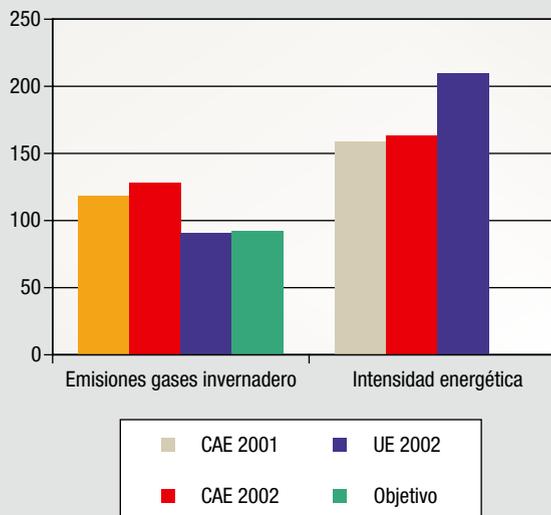


### RIESGO DE POBREZA Y DISPERSIÓN REGIONAL DE LA TASA DE PARO



Fuente: Dirección de Economía y Planificación. Gobierno Vasco.

### INDICADORES DE MEDIO AMBIENTE



Fuente: Dirección de Economía y Planificación. Gobierno Vasco.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

## 2.4 Modelo de competitividad

### Situación de partida: Indicadores de Lisboa

#### Indicadores de Lisboa

- Como hemos visto, una buena parte de la caracterización de la situación de partida se refiere a la Estrategia de Lisboa. Por eso como cierre de este capítulo de diagnóstico de salida, resulta útil presentar una visión conjunta de los **indicadores propuestos para la evaluación del progreso de la Estrategia de Lisboa**.
- Se trata naturalmente de un cuerpo de indicadores de referencia que no corresponde directamente al Plan pero que es insoslayable en la medida en que constituye el paraguas general dentro del que éste opera. Es, por así decirlo, el contexto de la política de competitividad.
- Además, como es sabido, los Indicadores de la Estrategia de Lisboa han venido siendo objeto de seguimiento por parte del Gobierno Vasco, en el marco del llamado Informe de Primavera, y en la presente legislatura lo va a ser también la plasmación de la estrategia en la Comunidad Autónoma a través del denominado Programa de Contexto Económico y Reformas para el Crecimiento y el Progreso Social de Euskadi 2006-2009.

#### LOS 14 INDICADORES GENERALES DE LA ESTRATEGIA DE LISBOA

Indicadores	Euskadi	EU 25	Fuente y año
1. PIB por habitante en paridad de poder de compra	122,9	100	Eurostat y Eustat 2004
2. Productividad por persona ocupada (ppc)	120,7	100	Eurostat y Eustat 2004
3.1 Tasa de empleo total	63,4	63	Eurostat y Eustat 2003
3.2. Tasa de empleo femenino	51,4	55,1	Eurostat y Eustat 2003
3.3 Tasa de empleo masculino	75,2	70,9	Eurostat y Eustat 2003
4.1 Tasa de empleo total ( 55-64)	40,3	40,2	Eurostat y Eustat 2003
4.2 Tasa de empleo femenina ( 55-64)	24,4	30,7	Eurostat y Eustat 2003
4.3 Tasa de empleo masculina ( 55-64)	57,6%	50,3	Eurostat y Eustat 2003
5. Gasto en I+D/ PIB	1,48	1,95	Eurostat y Eustat 2003
6.1. Nivel de educación de las personas jóvenes	80,1	76,4	Eurostat y Eustat 2004
6.2. Nivel de educación de las jóvenes	86,2	76,1	Eurostat y Eustat 2004
6.3. Nivel de educación de los jóvenes	74,1	73,8	Eurostat y Eustat 2004
7. Nivel de precios comparado	85,6	100	Eurostat y Eustat 2003
8 Nivel de inversión empresarial (FBCF/PIB)	24,1	17,0	Eurostat y Eustat 2004
9.1 Tasa de riesgo de pobreza	16,5	15	Eurostat y Eustat 2003
9.2 Tasa de riesgo de pobreza femenina	18,6	17	Eurostat y Eustat 2003
9.3 Tasa de riesgo de pobreza masculina	14,3	14	Eurostat y Eustat 2003
10.1 Dispersión de las tasas de empleo	6,3	13	Eurostat y Eustat 2003
10.2 Dispersión de las tasas de femenino	9,9	18,8	Eurostat y Eustat 2003
10.3 Dispersión de las tasas de empleo masculino	5,0	10,4	Eurostat y Eustat 2003
11.1 Tasa de paro de larga duración	2,8	4,0	Eurostat y Eustat 2004
11.2 Tasa de paro de larga duración femenino	4,2	4,5	Eurostat y Eustat 2004
11.3 Tasa de paro de larga duración masculino	1,8	3,6	Eurostat y Eustat 2004
12. Emisión de gases efecto invernadero	128	91	Eurostat y Eustat 2002
13. Intensidad energética de la economía	163,3	209,9	Eurostat y Eustat 2002
14. Volumen de transporte en % PIB	123,7	102,4	Eurostat y Eustat 2002

Fuente: Gobierno Vasco.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6



• El esquema de análisis propuesto se articula en torno a las tres dimensiones de la estrategia con los datos que se detallan en el cuadro adjunto que responden a la estructura siguiente:

– **Desarrollo económico**, se evalúa a través de las siguientes variables:

- Entorno económico general (PIB per cápita, productividad por ocupado).
- Empleo (tasa de empleo, tasa de empleo 55-64 años).
- Innovación (gasto en I+D/PIB, nivel de educación 20-24 años)
- Reforma económica (nivel de precios comparados, inversión empresarial / PIB).

– **Cohesión social:**

- Tasa de riesgo de pobreza.
- Dispersión de las tasas de empleo regional.
- Tasa de desempleo larga duración.

– **Medio ambiente:**

- Emisión de gases de efecto invernadero.
- Intensidad energética de la economía.
- Volumen de transporte/PIB.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

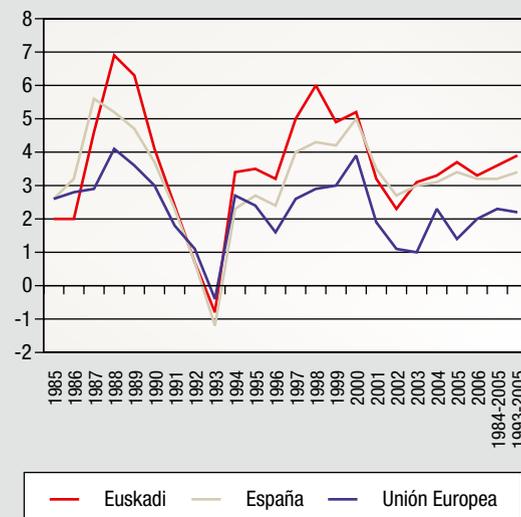
2.6

## 2.5 Modelo de competitividad El escenario económico

### El escenario económico

- La etapa de crecimiento iniciada tras la recesión de principios de los noventa corresponde a **un periodo irrepetible**, que se ha cerrado con un balance de crecimiento desde 1993 de nada menos que el **3,9% en tasa anual**. Desde luego, no debemos olvidar lo extraordinario de ese periodo, pero tampoco debemos pasar por alto el hecho de que **el ciclo de crecimiento tocó fin en 2002**, y que desde entonces el crecimiento se volvió menos explosivo y cambió el protagonismo sectorial de la industria a favor de la construcción y los servicios.
- Mirando al futuro, no contamos con previsiones para toda la vigencia del Plan, pero las relativas al 2006-2007, tanto del Gobierno Vasco para Euskadi como de la OCDE para España y Europa, apuntan a un mantenimiento de la tendencia de crecimiento. **Una tasa de crecimiento en el entorno del 3% es muy satisfactoria**; pero la cuestión no es sólo la de la continuidad del crecimiento sino la de **propiciar un cambio de modelo hacia otro más sostenible, más basado en la productividad** y menos en el empleo, más centrado en la industria y menos en el endeudamiento familiar y el *boom* inmobiliario.
- Una y otro, **la tasa del 3% sostenida a lo largo de la vigencia del Plan y el modelo de crecimiento, dependen crucialmente del contexto internacional y de su capacidad de alimentar un nuevo ciclo industrial expansivo que sería en todo caso mucho menos intenso que el del pasado**. La industria y sus niveles de productividad, en la medida en que dependen de la utilización de la capacidad, precisan también del crecimiento de los mercados exteriores.
- Ya hay signos de un cambio de modelo en esa dirección (recuperación de la industria y de las exportaciones), pero todavía son incipientes y precisan verse confirmados a medio plazo. **El escenario contemplado apuesta por una consolidación de esas tendencias**, por el mantenimiento de un diferencial de un punto con la media europea, y por un *mix* diferente de crecimiento de empleo y productividad, para el conjunto de la economía y especialmente para el sector industrial.

CRECIMIENTO COMPARADO DE LA ECONOMÍA VASCA



Fuente: OCDE, Eurostat, Eustat, Dirección de Economía y Planificación y elaboración propia.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6



## 2.6 Modelo de competitividad

### Objetivos estratégicos y despliegue de Indicadores

#### Grandes objetivos estratégicos

- A partir del escenario económico, el Plan debe formular sus objetivos estratégicos, para dar una expresión real a la Visión construida en el seno del Foro de Competitividad Euskadi 2015, teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación de partida, el programa de Gobierno y en definitiva el conjunto de la estrategia y su despliegue.

- Sobre la naturaleza de esos objetivos estratégicos, que dan expresión material a lo que queremos ser, hay que hacer tres consideraciones esenciales:

- 1) A pesar de su carácter departamental, no hay que perder de vista que el Plan incide directamente en sectores productivos que suponen prácticamente dos tercios de la actividad económica y que por ello **sus objetivos deben tener necesariamente un alcance bastante general.**

- 2) No obstante lo anterior, los objetivos de las políticas públicas aquí descritas son **metas colectivas que han de ser capaces de movilizar a todos los agentes.**

- 3) El plus derivado de las políticas y de la movilización de los agentes no impide que los resultados **dependan sensiblemente del contexto internacional**, por lo que hay que prestar atención a esas variables de contexto y una manera de hacerlo es formular objetivos no tanto en términos absolutos como relativos.

#### Objetivos estratégicos 2009



2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

• A tenor de estas consideraciones, los tres objetivos estratégicos del Plan son los siguientes:

**1. Incremento de la productividad del conjunto de la economía hasta alcanzar un nivel del 25% superior a la Unión Europea 25.** Competitividad significa productividad que a su vez significa bienestar, por ello es preciso invertir la tendencia de pérdida de nivel relativo respecto al conjunto de los países europeos.

**2. Convergencia tecnológica con la UE 15 medida a través del esfuerzo en I+D y del Índice sintético de innovación.** Aunque nuestro PIB sea alto en relación con la actividad de innovación, hay que tener en cuenta las ventajas de eficiencia operativa y costes son efímeras y que es la mejora clara de la innovación la que va a garantizar la sostenibilidad futura del modelo de crecimiento.

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

## Despliegue de indicadores

• Estos grandes objetivos colectivos se despliegan en un cuadro de *Indicadores Intermedios* y en un segundo nivel de *Indicadores de los planes de acción*, conformando así el cuadro de mando integral del Plan.

• **Indicadores intermedios:** El Plan contempla el cuadro de indicadores intermedios que reflejan la evolución de la competitividad y desempeño de la economía vasca tanto desde el punto de vista de los factores horizontales como de los sectoriales.

• **Indicadores de los planes de acción:** Los indicadores anteriores son la mejor referencia final de los resultados de la economía vasca, pero para relacionarlos con los planes de acción previstos se precisa un bloque de indicadores específicos incluidos en estos que contemplan tres ámbitos: el de *recursos* utilizados, el de *actividad* desplegada por medio de las acciones previstas y el de *resultados* en función de los objetivos definidos en ellos.

• El **modelo de gestión** se basa así en que los indicadores de resultados de los planes de acción inciden en los indicadores intermedios –medida del impacto– que finalmente se traducen en logros en términos de los objetivos estratégicos. El seguimiento del Plan debe profundizar en el modelo de causalidad existente entre los resultados de las planes y los impactos conseguidos en los objetivos intermedios así como la relación entre estos y los de carácter estratégico.

2.1

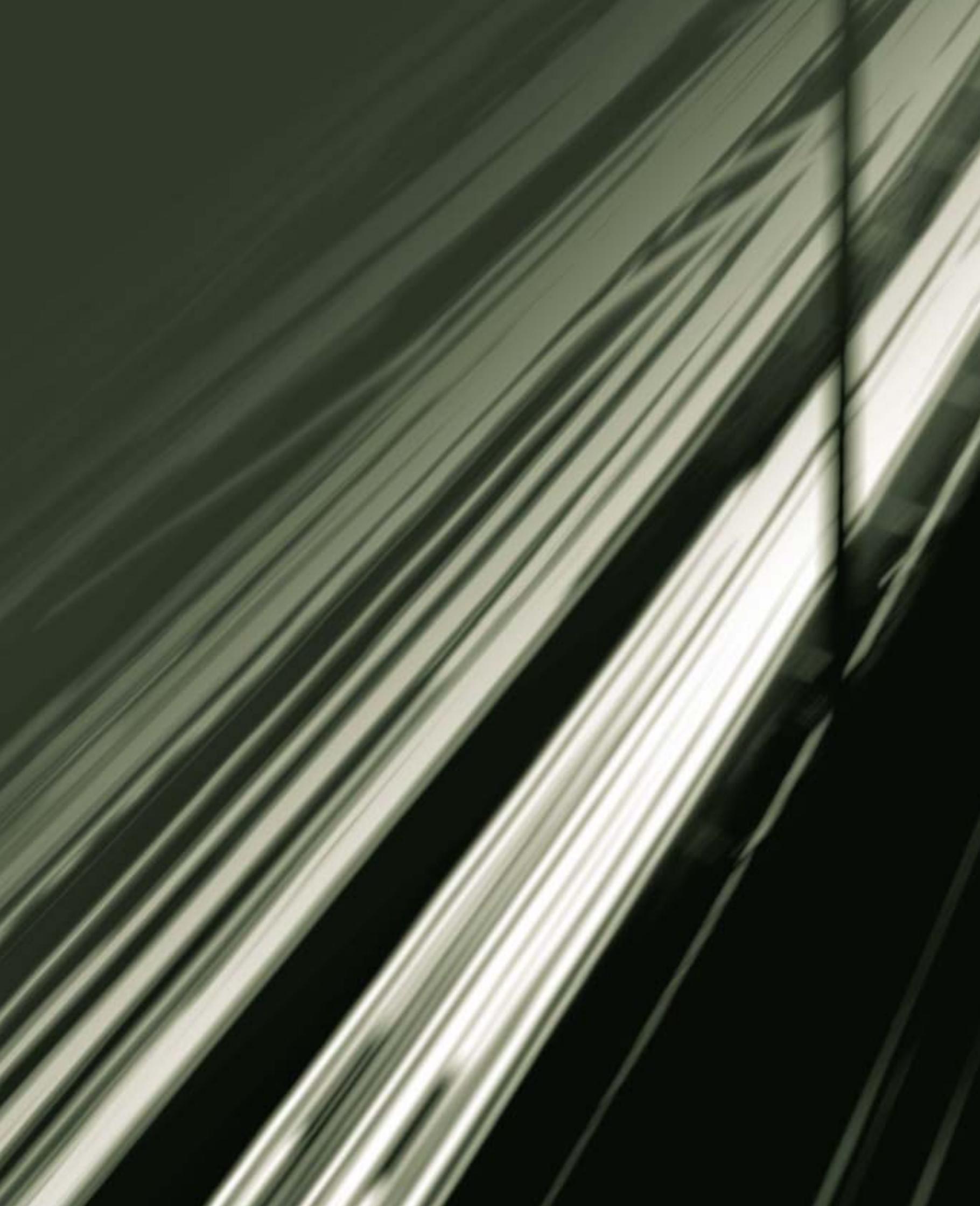
2.2

2.3

2.4

2.5

2.6



### **3.1** Innovación

- 3.1.1 La innovación, clave en el nuevo contexto competitivo
- 3.1.3 La innovación en Euskadi
- 3.1.3 Visión
- 3.1.4 Sistema Vasco de Innovación y líneas estratégicas
- 3.1.5 Planes de acción

### **3.2** Dimensión y grupos empresariales para competir en la economía global

- 3.2.1 Introducción
- 3.2.2 Visión
- 3.2.3 Diagnóstico, líneas estratégicas y actuaciones
- 3.2.4 Plan de Acción

# 3

## **Ejes de actuación**

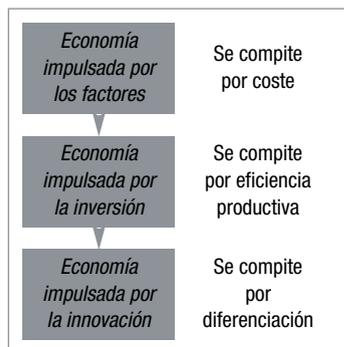


## 3.1 Ejes de actuación Innovación



### 3.1.1. La innovación, clave en el nuevo contexto competitivo

La innovación prioridad estratégica del nuevo Plan



Euskadi un nodo de referencia en el sistema global de innovación

Innovar es producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social

- La **innovación es la principal prioridad estratégica del nuevo Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social**. Su selección como orientación estratégica prioritaria viene marcada por:
  - La necesidad de dar respuesta al nuevo contexto global en el que irrumpen en escena países de “bajo costo” que pasan a ser competidores directos.
  - El nivel de desarrollo alcanzado por la economía vasca que exige cambios en su modelo competitivo para avanzar con éxito en el nuevo entorno.
- En el nuevo contexto económico existe una correlación **entre la capacidad de innovación y el desarrollo humano y económico de los países y regiones**.
- En los últimos veinte años Euskadi ha experimentado una profunda transformación y ha avanzado sustancialmente en sus niveles de bienestar. No obstante, **los factores de éxito del pasado** (ventajas en coste y eficiencia productiva) **no son garantía de éxito futuro. Estos factores, aunque deben mantenerse, son condición necesaria pero no suficiente en el nuevo contexto.**
- **Euskadi** está agotando la segunda etapa de desarrollo competitivo y **debe abordar de forma decidida la nueva etapa, en la que la innovación**, la capacidad de generar conocimiento y trasformarlo en productos y servicios más valiosos, es la fuente fundamental de ventaja competitiva y por lo tanto el motor de la productividad y el bienestar económico de la sociedad.
- Los nuevos competidores evolucionan y con el tiempo la ventaja competitiva basada en la eficiencia desaparece. Los productos y servicios tienden a convertirse en commodities, se compete por costes y los márgenes se reducen. La nueva etapa nos exige competir por diferenciación. **Además de hacer las cosas bien, es preciso ser “innovador”** (hacer cosas distintas o hacerlas de forma diferente), crear nuevos espacios competitivos.
- La transformación hacia modelos competitivos orientados a la innovación, tiene escala global. Euskadi tiene una posición de partida relativamente buena, aunque todavía alejada de las primeras regiones europeas y del mundo. De este modo, son **numerosos los retos que hay que abordar en distintos ámbitos para que Euskadi ocupe la posición de referencia en el sistema global de innovación, visión que inspira la elaboración de las políticas y actuaciones contenidas en el presente Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social.**

### El concepto de innovación

- En los últimos tiempos la innovación ocupa un lugar preferente en los discursos, aunque con enfoques o significados no siempre homogéneos. Por ello, es clave empezar por definir qué se entiende por innovación. Se parte de una serie de definiciones que han alcanzado un cierto consenso y se propone el nuevo enfoque de innovación.
- La innovación, según el **“Libro verde de la Innovación”** de la Comisión Europea, es *“producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social”*. También la define como *“la renovación y ampliación de la gama de productos y servicios y de los mercados asociados, la instauración de nuevos métodos de producción, suministro y distribución; la introducción de cambios en la gestión, la organización del trabajo, así como en las condiciones de trabajo y las calificaciones de los trabajadores”*.

• Según la tercera edición del **Manual de Oslo (OCDE 2005)**, una innovación es “*la implantación de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o significativamente mejorados, nuevos métodos de marketing o nuevos métodos organizativos*”. Además, especifica una clasificación con las siguientes modalidades de innovación:

– **Innovación en producto:** es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características y usos.

– **Innovación en proceso:** es la implantación de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado.

– **Innovación en marketing:** es la implantación de un nuevo método de marketing que suponga cambios significativos en diseño de producto, envasado, posicionamiento, promoción o política de precio.

– **Innovación organizativa:** es la implantación de un nuevo método organizativo en las prácticas de gestión de la empresa, en la organización de los puestos de trabajo o en sus relaciones externas.

Existen diferentes modalidades de innovación: de producto, de proceso, de marketing y organizativa

## Innovación: un nuevo enfoque

• **Orientación a resultados:** El primer elemento básico del nuevo enfoque es la orientación a resultados; una novedad, para ser considerada innovación, debe ser “reconocida” por el mercado. En este contexto la aplicación del conocimiento ocupa un lugar relevante en el proceso, para que exista innovación es necesario transformar el conocimiento en resultados económicos y sociales. El proceso de innovación parte del mercado y la empresa se convierte en un protagonista esencial.

• **El concepto se amplía:** En este nuevo marco se amplía el concepto de la innovación. Frente a un enfoque más tradicional y restrictivo centrado en la innovación tecnológica de producto y proceso, en el nuevo enfoque se contempla la innovación organizativa y de marketing. No vale con crear nuevos productos, hay que obtener resultados y esto implica ser innovador en otras áreas.

• **Innovación radical e incremental:** No sólo se contempla la **innovación radical** sino también la **incremental**: mientras que la innovación radical da forma a los grandes cambios, la innovación incremental alimenta el cambio continuo.

• **Innovación como lo nuevo para la empresa:** En términos generales se puede definir como innovación aquello que es nuevo para la empresa. Por ello, la innovación es un **concepto relativo**, en la medida en que lo que resulta novedoso para una empresa no puede serlo para otra, dependiendo de su sector de actividad y tamaño.

• El nuevo enfoque no es una mera cuestión conceptual sino que **supone una transformación profunda en el modelo de actuación**. El público objetivo de la política de innovación se amplía de forma considerable e incluye a empresas de menor tamaño y sectores tradicionales, el acento se pone en la empresa y el desarrollo de su capacidad para transformar conocimiento (no sólo tecnológico, sino también en organización, marketing, etc.) en resultados económicos y sociales.

Orientación a resultados:  
La innovación implica  
“reconocimiento”  
en el mercado

3.1

3.2

Innovación radical e  
incremental

## 3.1.2. La innovación en Euskadi

• Este capítulo analiza en detalle la situación de la innovación en Euskadi tomando como referencia el Cuadro Europeo de Indicadores (EIS).

### Un nuevo sistema de medición

• Hasta la fecha, en coherencia con el enfoque tradicional, las estadísticas oficiales se han centrado básicamente en innovación tecnológica de producto y proceso y los objetivos se han focalizado más en los inputs (gastos y recursos utilizados), y no tanto en los outputs (resultados).

Se hace necesaria una evolución de los sistemas de medición de la innovación



### Indicadores agrupados en dimensiones clave

El Indicador Sintético de Innovación permite una visualización sencilla de la posición innovadora de un país o región

3.1

3.2

- Sin embargo, el nuevo enfoque de la innovación, orientado no sólo hacia nuevos productos y procesos, sino también hacia nuevos métodos de marketing o nuevos métodos organizativos, exige revisar los sistemas de medición utilizados hasta la fecha.
- Con esta nueva orientación se ha creado un nuevo modelo de medición que introduce la última edición del Cuadro Europeo de Indicadores de Innovación de la Comisión Europea (**European Innovation Scoreboard 2005**), donde la medición de los resultados de la innovación a través de indicadores de output cobra una gran importancia.
- La última edición del Cuadro de Indicadores está formada por 26 indicadores, agrupados en cinco categorías, denominadas dimensiones clave, que cubren todos los aspectos relevantes de la situación de la innovación en un determinado país o región. Estas dimensiones clave son las siguientes:
  - **Motores de la innovación:** Mide las condiciones estructurales que se requieren para desarrollar el potencial innovador.
  - **Creación de conocimiento:** Mide la inversión en factores humanos y en actividades de I+D, consideradas un elemento fundamental para llegar a la economía del conocimiento.
  - **Innovación y espíritu empresarial:** Mide los esfuerzos en innovación a nivel microeconómico, es decir, el papel que juegan las empresas en la realización de actividades innovadoras.
  - **Aplicaciones del conocimiento:** Mide el comportamiento en términos de actividades empresariales y laborales, y su valor añadido en los sectores innovadores.
  - **Derechos de propiedad intelectual:** Mide los resultados obtenidos en términos de know-how con resultados favorables.
- A partir de esta batería de indicadores, el Cuadro Europeo de Indicadores de Innovación define un Indicador Sintético de Innovación que permite visualizar de una forma sencilla la posición innovadora de un país o región, y compararla con otros países o regiones.
- Por otro lado, es preciso considerar que la innovación no debe medirse únicamente a través de métodos cuantitativos. Existen elementos intangibles (como el riesgo o la creatividad) que no son cuantificables y deben ser abordados desde otra perspectiva.
- En todo caso, y como buena aproximación cuantitativa, se apuesta por aplicar, en el seguimiento de este Eje del Plan, el Cuadro Europeo de Indicadores de Innovación de la Comisión Europea, que además deberá ser acompañado por un análisis cualitativo. En el cuadro adjunto se presenta la selección completa de indicadores:

#### CUADRO EUROPEO DE INDICADORES DE INNOVACIÓN 2005

##### 1. Motores de la innovación

- 1.1. Titulados superiores en Ciencia y Tecnología (tanto por mil grupo 20-29 años)
- 1.2. Población con educación superior (% grupo 25-64 años)
- 1.3. Grado de penetración del ancho de banda (% de número de líneas de ancho de banda por habitante)
- 1.4. Participación en actividades de formación permanente (% grupo 25-64 años)
- 1.5. Grado de atracción de la educación a los jóvenes (% que ha completado al menos la educación secundaria del grupo de edad entre 20 y 24 años)

##### 2. Creación de conocimiento

- 2.1. Gasto público en I+D (% del PIB)
- 2.2. Gasto privado en I+D (% del PIB)
- 2.3. % de I+D de media-alta tecnología o alta tecnología (sobre total de gasto en I+D de empresas)
- 2.4. % de empresas que han recibido financiación pública por actividades de innovación
- 2.5. % de gastos de I+D de la universidad financiados por el sector privado

##### 3. Innovación y espíritu empresarial

- 3.1. Innovación interna de las pymes (% del total de pymes)
- 3.2. Pymes involucradas en cooperación para la innovación (% del total de pymes)
- 3.3. Gastos de innovación de las empresas (% total facturación)
- 3.4. Capital riesgo de la fase inicial (% sobre PIB)
- 3.5. Gasto en TIC (% sobre PIB)
- 3.6. Pymes innovadoras en áreas no tecnológicas (% del total de pymes)

#### 4. Ampliaciones del conocimiento

- 4.1. Empleo en servicios de alta tecnología (% del total de trabajadores)
- 4.2. % exportaciones de productos de alta tecnología sobre el total de exportaciones
- 4.3. Ventas de productos nuevos para el marco (% total turnover)
- 4.4. Ventas de productos nuevos para la empresa (% total turnover)
- 4.5. Empleo en fabricación de media-alta y alta tecnología (sobre el total de los trabajadores)

#### 5. Derechos de propiedad intelectual

- 5.1. Patentes en el registro europeo por millón de habitantes
- 5.2. Patentes en el registro americano por millón de habitantes
- 5.3. Familias de patentes triádicas por millón de habitantes (registradas en Europa, EE.UU. y Japón)
- 5.4. Nuevas marcas registradas comunitarias por millón de habitantes
- 5.5. Nuevos diseños comunitarios por millón de habitantes

## Dimensión 1 – Motores de la innovación

• Esta dimensión hace referencia a las condiciones de entorno necesarias para que se pueda desarrollar el potencial innovador, y consta de los siguientes indicadores:

### 1.1 Titulados superiores en Ciencia y Tecnología

• *Este indicador es una medida del número de nuevos graduados con formación en Ciencia y Tecnología de los que se nutrirá el Sistema de Innovación.*

• Euskadi se encuentra a la cabeza de Europa en el número de titulados en carreras de Ciencia y Tecnología. Así, el porcentaje en ‰ de titulados en carreras de Ciencia y Tecnología en 2004 es de 25,9‰, lo que le convierte en el país más avanzado de la Unión Europea, por delante del 24,2‰ de Irlanda, y muy superior a la media europea (13,1‰).

### 1.2 Población con educación superior

• *Se trata de un indicador genérico de la disponibilidad de personas altamente capacitadas. No se limita únicamente a los campos técnicos porque la adopción de innovaciones en muchas áreas (y especialmente en el sector servicios) depende de diferentes tipos de cualificaciones.*

• La sociedad vasca presenta unos patrones de formación que reflejan un proceso de rápida convergencia con el nivel medio de los países europeos, lo que queda reflejado en el gran aumento de la población universitaria experimentada en la última década (75% de la población entre 25-34 años).

• Para el segmento de 25 a 64 años, que es el considerado por el indicador, Euskadi se encuentra ligeramente por encima de la media europea, con 26,0% de personas con educación superior en 2005 frente al 23,1% de la media europea. Este nivel queda sin embargo lejos de Finlandia, que con un 34,2% ocupa la posición más destacada en este ámbito.

### 1.3 Grado de penetración del ancho de banda

• *Para lograr explotar el potencial de la Sociedad de la Información en Europa se requiere que se creen las condiciones adecuadas para el impulso del comercio electrónico y el despliegue de Internet que permitan que en los distintos Estados Miembros dispondan cada vez de más empresas y hogares con conexión a Internet con banda ancha.*

• Euskadi en los últimos 5 años ha dado un salto importante en la incorporación de las nuevas tecnologías en la sociedad en general y en la empresa en particular. En este sentido, el Plan Euskadi en la Sociedad de la Información (2002-2005) establecía, entre sus objetivos estratégicos, la extensión de la banda ancha al conjunto del territorio.

• En 2005 existen 10 líneas de ancho de banda por cada 100 habitantes, contando como tales tanto las líneas de cable como de ADSL, lo que supone situarse ampliamente por encima de la media europea (7,6) aunque todavía lejos de los países líderes (15,6 para Dinamarca y 15,5 para Islandia).

3.1

3.2

Al más alto nivel europeo en titulaciones técnicas

Patrones de formación en proceso de rápida convergencia con Europa

La infraestructura de ancho de banda cubrirá casi la totalidad del territorio en 2006



#### 1.4 Participación en actividades de formación permanente

• Una característica fundamental de una economía del conocimiento es el desarrollo tecnológico continuo y la innovación. Las personas necesitan aprender continuamente nuevas ideas y capacidades o participar en actividades de formación permanente. De esta forma, esta capacidad de aprendizaje podrá aplicarse a nuevas tareas lo que se traducirá en beneficios económicos y sociales.

• La posición de Euskadi en los indicadores de aprendizaje permanente es deficiente (4,9%) y alineada con los países del sur de Europa, claramente por debajo de la media comunitaria (10,7%) y muy alejada de los países líderes (35,8% en el caso de Suecia y 28,6% en Suiza).

• Euskadi concentra el esfuerzo formativo en los primeros años de la vida del individuo y es mínima a lo largo de la vida laboral. Es preciso, por tanto, abandonar la separación entre la vida formativa y la vida laboral.

#### 1.5 Grado de atracción de la educación en los jóvenes

• Este indicador proporciona una medida del 'suministro' de capital humano del segmento de edad considerado (20-24 años) y del output del sistema educativo en términos de graduados. Además, completar la educación secundaria se considera como el mínimo nivel necesario para participar con éxito en la Sociedad del Conocimiento.

• Euskadi se sitúa al nivel de los países más avanzados de la Unión Europea en cuanto a población con estudios secundarios finalizados (81,1% en 2005), significativamente superior a la media Europea (73,8%) y por delante de países como Alemania o Francia.

• A continuación se presentan de manera resumida los indicadores de la categoría de "Motores de la innovación" referentes a Euskadi, y su comparación con la media europea, y con el país líder en cada una de los indicadores.

Proporción baja de personas inscritas en programas de formación permanente

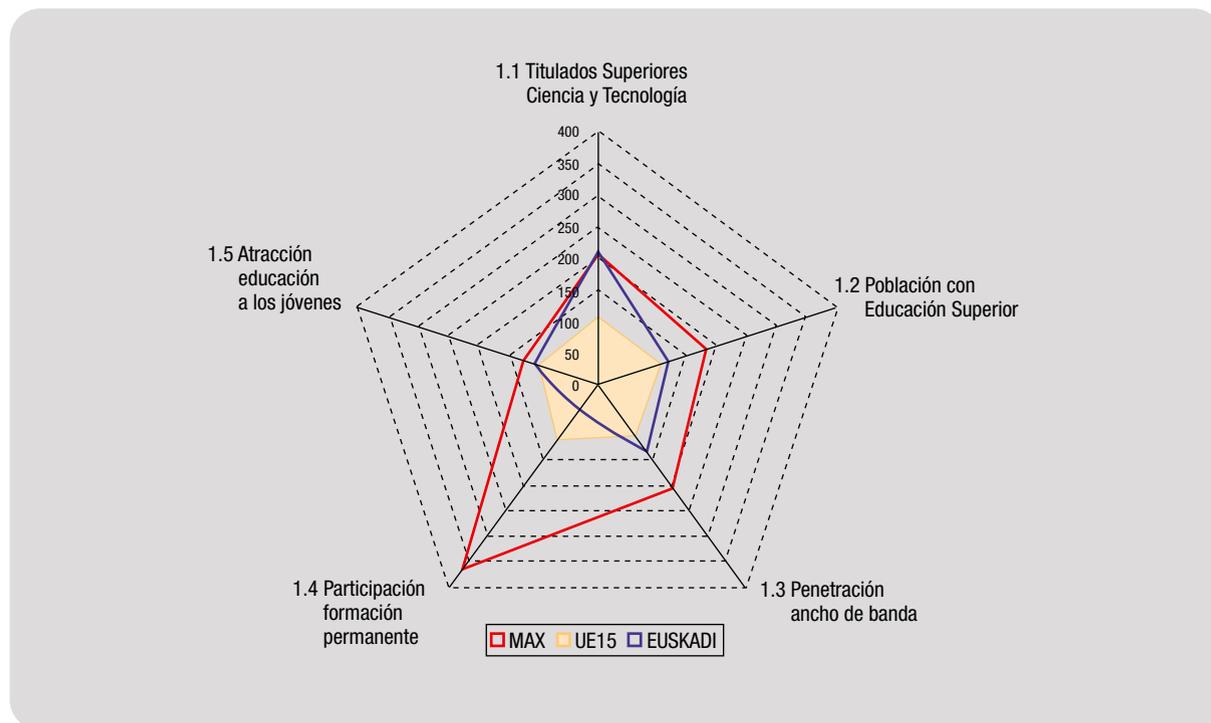
Al nivel de los países más avanzados en población con estudios secundarios finalizados

3.1

3.2

#### MOTORES DE INNOVACIÓN

- Euskadi se encuentra por encima de la media europea, con unas condiciones de entorno adecuadas para el desarrollo de la innovación.
- Únicamente presenta carencias en formación permanente.
- Destaca la posición de Euskadi en titulados superiores en ciencia y tecnología, donde se encuentra en una posición de liderazgo.



### Dimensión 2 – Creación de conocimiento

• Esta dimensión hace referencia a la inversión realizada en input por los países o regiones, tanto en términos de recursos humanos como de actividad de I+D. Los indicadores que quedan incluidos en este epígrafe son los siguientes:

## 2.1 Gasto público en I+D

• *El gasto en I+D representa uno de los principales impulsores del crecimiento económico en una economía del conocimiento. Como tal, la evolución del indicador de gasto en I+D proporciona indicaciones importantes sobre la competitividad y riqueza futura de la Unión Europea.*

- En Euskadi en 2004 la Administración financió el 0,30% del gasto de I+D sobre el PIB, lo que supone situarse por debajo de la media comunitaria (0,70) y lejos de los países líderes (Islandia es el país más avanzado con 1,37 seguido de Finlandia con 1,03).

Financiación pública de la I+D por debajo de la media comunitaria

## 2.2 Gasto privado en I+D

• *Este indicador ilustra la creación formal de nuevo conocimiento en las empresas, con especial interés en sectores intensivos en conocimiento como puede ser el sector farmacéutico.*

- Euskadi en 2004 se sitúa en el grupo de países europeos en que la mayor proporción del gasto en I+D es atribuible a empresas (1,14% del PIB). Sin embargo, es preciso considerar que si se descuenta la aportación del gasto en I+D llevado a cabo por los Centros Tecnológicos, el porcentaje supone un 0,93%.

Las empresas son las principales protagonistas de la ejecución de la innovación

- La media europea, también en 2004, se sitúa en el 1,30% del PIB, por encima de la situación en Euskadi, y destaca la posición de Finlandia y Suecia cuyo gasto se sitúa por encima del 2% del PIB (2,45% y 2,93% respectivamente).

## 2.3 Porcentaje de gasto en I+D en sectores de fabricación de media-alta y alta tecnología (1)

• *Este indicador identifica si un país invierte en tecnologías de futuro (los sectores de fabricación de media-alta y alta tecnología) o en sectores tradicionales (sectores de fabricación de media-baja y baja tecnología). Por tanto, sirve para analizar la estructura sectorial de un país o región.*

- Las empresas de tecnología media-alta y alta ejecutan en 2004 el 73,02% del gasto total en I+D empresarial de Euskadi, cifra inferior a la media europea (89,19%), y lejos de los países líderes (93,7% en el caso de Suecia y 93,5% en Alemania).

Poco peso de los sectores de alta tecnología

3.1

3.2

## 2.4 Porcentaje de empresas con financiación pública para actividades de innovación

• *Este indicador mide el grado de soporte a la innovación por parte de la Administración Pública. El indicador ofrece el porcentaje de todas las empresas (combinando innovadoras y no innovadoras) que reciben financiación pública para la innovación de al menos uno de los tres niveles de Administración Pública (regional, nacional y europeo).*

- En Euskadi el 44,6% de las empresas innovadoras de 10 o más empleados han recibido financiación pública en 2004, lo que supone el 13,1% del total de empresas, muy por encima de la media europea (8,3%), y únicamente superado por Austria (19,2%) y Finlandia (18,7%).

Elevado porcentaje de empresas innovadoras con financiación pública

- Entre las empresas innovadoras que reciben financiación pública, si se observa la procedencia de las ayudas, destaca claramente, con un 24% del total de estas empresas, las que reciben ayudas procedentes del Gobierno Vasco, disminuyendo ese porcentaje según provengan de otras administraciones. En el caso de las empresas de 10 o más empleados, también es el Gobierno Vasco el que financia un mayor porcentaje, concretamente el 33,4% de las empresas.

## 2.5 Porcentaje del gasto en I+D de la Universidad financiado por empresas

• *Este indicador mide la cooperación público-privada. La I+D de la Universidad financiada por el sector privado se espera que responda de manera explícita a las necesidades de investigación a corto plazo de las empresas.*

- En 2004, en relación al gasto en I+D por sectores de ejecución, un 18% del gasto total se dedicó a la investigación universitaria, del cual el 26,75% (2003) ha recibido financiación privada. Este porcentaje es muy superior a la media europea (6,6%) y únicamente es superado por Bulgaria (31,4%).

Elevado porcentaje de financiación privada de la I+D universitaria, debido en parte al reducido volumen total de gasto

- El principal financiador de la investigación universitaria es la Administración Pública con el 71,5% del total del gasto ejecutado por la Universidad.

(1) Clasificación de sectores utilizada por el INE:

– **Sectores de fabricación de tecnología media-alta:** industria química, maquinaria y equipos, maquinaria y aparatos eléctricos, industria del automóvil y construcción naval, ferroviaria, de motocicletas y otro material de transporte.

– **Sectores de fabricación de tecnología alta:** industria farmacéutica, maquinaria de oficina y material informático, componentes electrónicos, aparatos de radio, TV y comunicaciones, instrumentos médicos, de precisión, óptica y relojería y construcción aeronáutica y espacial.



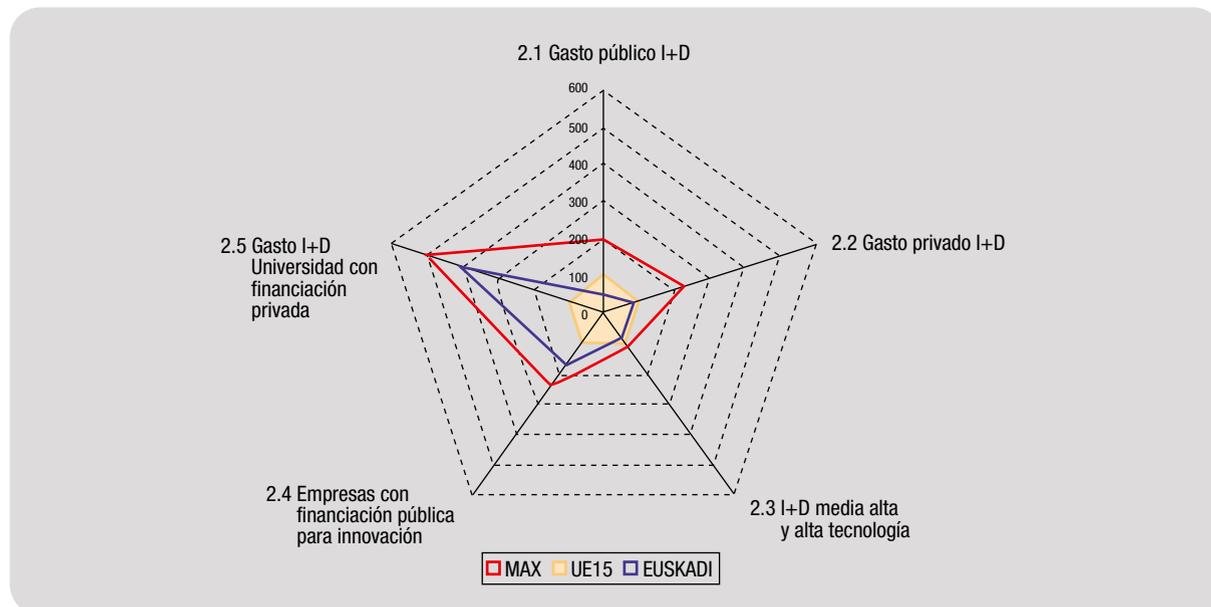
- A continuación se presentan de manera resumida los indicadores de la categoría de “Creación de conocimiento” referentes a Euskadi, y su comparación con la media europea y con el país líder en cada uno de los indicadores.

### CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

- Euskadi se encuentra al más alto nivel.
- Gran esfuerzo realizado en los últimos años.
- Únicamente resaltar el bajo gasto público en I+D.

3.1

3.2



## Dimensión 3 – Innovación y espíritu empresarial

- Los indicadores de innovación y espíritu empresarial tratan de medir los esfuerzos por la innovación realizados en un país o región a nivel microeconómico. Concretamente, los indicadores que componen esta dimensión son los siguientes:

### 3.1 Innovación interna de las pymes

- Este indicador mide el grado en el que las pymes, que han introducido productos o procesos nuevos o significativamente mejorados en el periodo 1998-2000, han realizado innovación interna. El indicador se ha limitado a pymes porque casi todas las empresas grandes innovan y porque los países con una estructura industrial con mayor peso de las empresas grandes tenderían a salir mejor representados.

Innovación interna de las pymes muy elevada

- El 28,7% de las pymes de Euskadi en 2004 realizaron actividades de innovación interna, lo que supone situarse por delante de la media europea (25,96%), aunque lejos todavía de países como Suiza (54,8%) o Alemania (43,4%).

### 3.2 Pymes involucradas en cooperación para innovación

- Este indicador mide el grado en el que las pymes están involucradas en actividades innovadoras en cooperación. Este indicador mide el flujo de conocimiento entre las instituciones de investigación públicas y las empresas y entre las empresas y otras empresas. El indicador se ha limitado a las pymes porque casi todas las grandes empresas están involucradas en actividades de innovación en cooperación.

La cooperación no es considerada un elemento clave en la innovación de las pymes vascas, situándose por debajo de la media europea

- Desde el punto de vista de la cooperación, cabe reseñar que el 6,4% de las pymes que han realizado actividades de innovación en 2004 han firmado algún acuerdo de cooperación.

- Este valor se encuentra por debajo de la media europea (9,15%), calculada utilizando valores de los países para 2000 o 2002 según los casos.

### 3.3 Gasto empresarial en innovación

- Este indicador mide el gasto total en todas las actividades relevantes para la innovación, entendiéndose como tal la innovación tecnológica (de producto y proceso). Este indicador se superpone parcialmente con el indicador de gasto de I+D empresarial.

- Los gastos que realizaron las empresas durante el año 2004 en actividades para la innovación tecnológica supusieron el 1,89% del PIB.
- Este valor es superior a la media europea (1,5%), siendo los países con un gasto más elevado Suiza (3,48%) y Malta (3,29%).
- Si se desglosa el gasto empresarial en innovación en Euskadi por actividades de innovación destaca la adquisición de maquinaria y equipo con un 39,6% y el gasto en I+D interna con un 38,3% del total, quedando el resto de actividades con un 22,1%.

Posición avanzada en gasto empresarial en innovación

### 3.4 Capital Riesgo de fase inicial

• *El volumen de capital riesgo de fase inicial, que incluye el capital semilla y el capital de arranque, es una medida del relativo dinamismo en la creación de nuevas empresas. Este indicador hace referencia al capital riesgo invertido en las fases de semilla y arranque de nuevas empresas.*

- El capital riesgo desempeña un importante papel en el cambio de estructura productiva que pretende dar Euskadi, hacia una economía basada en el conocimiento que permita alcanzar 2% del gasto empresarial en I+D.
- Las sociedades de capital riesgo existentes en Euskadi, comparadas con las existentes en el Estado, presentan debilidades en cuanto a su dimensión y protagonismo (en 2001 suponían aproximadamente un 3% del total invertido por las sociedades de capital riesgo del Estado).
- En lo que hace referencia al capital riesgo en las fases iniciales, Euskadi se encuentra, con el 0,023% del PIB en 2005, al nivel de la media europea (0,025%), con un incremento sustancial frente al 0,012% de 2003.

Incremento sustancial en la inversión en capital riesgo en Euskadi

3.1

3.2

### 3.5 Gasto en TIC

• *Las TICs son un elemento fundamental en las economías basadas en el conocimiento e impulsan las mejoras de productividad tanto actuales como futuras. Por tanto resulta fundamental disponer de un indicador de la inversión en TIC para conocer la innovación desarrollada en economías del conocimiento.*

- El gasto en TIC en Euskadi es del 6,22%, ligeramente inferior a la media europea, que se encuentra en el 6,3% sobre PIB. Los países que realizan un mayor gasto son Suecia (8,7%) y Bulgaria y Estonia (8,6%).

Gasto en TIC similar a la media europea

### 3.6 Pymes innovadoras en áreas no tecnológicas

• *La encuesta CIS de la Comisión Europea pregunta principalmente a las empresas por las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, muchas empresas, especialmente en los sectores de servicios, innovan a través de formas de innovación no tecnológica. Las evidencias de la innovación no tecnológica son escasas, y así, este indicador trata de recoger la manera en que las pymes innovan a través de innovaciones no tecnológicas.*

- En Euskadi en 2004 el 31,7% de las empresas ha realizado actividades de innovación no tecnológica. Este dato se encuentra por debajo de la media europea, que está en el 42,45%, utilizando datos del año 2000, siendo Rumanía, que se incorporará en el 2007 a la UE, el país líder con el 77,3%.
- De todas formas, este indicador variará en los próximos años según las encuestas de innovación de los distintos países y regiones se vayan adaptando a la última versión del Manual de Oslo y su nueva definición de innovación.
- Históricamente, las empresas vascas han realizado esfuerzos importantes para transformar sus modelos de gestión y adaptarse a las necesidades cambiantes de su entorno. Este hecho queda plasmado en que en Euskadi existen más de 4.200 certificados ISO 9000 o que los reconocimientos logrados por organizaciones vascas en el European Quality Award (EQA) de EFQM constituye un caso único en Europa en relación a la dimensión de país.
- El camino recorrido es sin duda importante, pero debemos seguir avanzando para que las pymes y en concreto las microempresas vayan transformando sus modelos de organización y vayan incorporando herramientas de gestión que les permita ser más eficaces y competitivas.

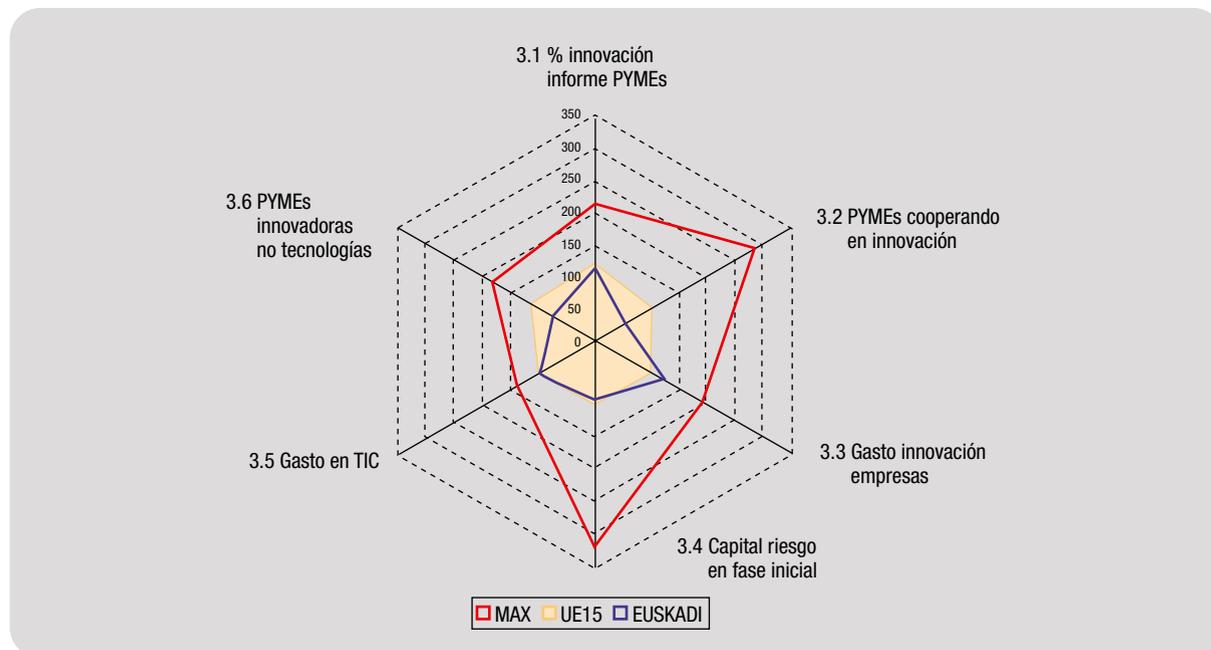
Euskadi se encuentra lejos de la media europea en actividades de innovación no tecnológica



- A continuación se presentan de manera resumida los indicadores de la categoría “Innovación y espíritu empresarial” referentes a Euskadi, y su comparación con la media europea y con el país líder en cada uno de los indicadores.

### INNOVACIÓN Y ESPÍRITU EMPRESARIAL

- Grandes contrastes.
- Buen papel en gasto en innovación.
- Posición de retraso respecto a la media europea cooperación para la innovación y en TIC.



3.1

3.2

## Dimensión 4 – Aplicaciones del conocimiento

- Esta dimensión trata de identificar el comportamiento de la región o país y los resultados obtenidos de su actividad innovadora en términos de actividades empresariales y laborales. Los indicadores que quedan incluidos en este epígrafe son los siguientes:

### 4.1 Empleo en servicios de alta tecnología (2)

- Los servicios de alta tecnología proporcionan, por una parte, servicios directamente a los consumidores, tales como telecomunicaciones, y por otra, inputs a las actividades de innovación de empresas de otros sectores. Estos últimos pueden incrementar la productividad y dar soporte a la difusión de diferentes tipos de innovación, en particular aquellas relacionadas con las TICs.

Importancia creciente de los servicios de alta tecnología en Euskadi

- El empleo en servicios de alta tecnología supone el 3,4% en 2005 en Euskadi, lejos del país mejor posicionado de la UE, Suecia, aunque ligeramente por encima de la media europea que se sitúa en el 3,19%.

### 4.2 Porcentaje de exportaciones de productos de alta tecnología

- Este indicador mide la competitividad tecnológica de la UE, por ejemplo a través de la habilidad de comercializar los resultados de I+D y de la innovación en mercados internacionales. También refleja la especialización de producto por país.

A pesar del incremento en los últimos años, Euskadi se encuentra por debajo de la media europea en la exportación de productos de alta tecnología

- Euskadi ha sido capaz de incrementar el porcentaje de los productos de alta tecnología respecto al volumen total de las exportaciones, pasando de un protagonismo del 0,8% a comienzos de los años noventa al 6,9% en 2003, aunque en los dos últimos años se ha producido un ligero descenso hasta el 4,3% de 2005.

- Sin embargo, pese a este significativo avance, queda lejos de la media europea (17,8%) y de países como Irlanda y Luxemburgo que se encuentran cerca del 30%. Un caso especial es el de Malta con un 55,5% de exportaciones de productos de alta tecnología.

(2) Servicios de alta tecnología (según clasificación INE): correos y telecomunicaciones, actividades informáticas e I+D.

#### 4.3 Ventas de productos nuevos para el mercado

• Este indicador mide la facturación proveniente de productos nuevos o significativamente mejorados, que son también nuevos para el mercado, como porcentaje de la facturación total.

• Las ventas de productos nuevos para el mercado en 2004 representan el 1,5% de la cifra de negocios de las empresas, cifra inferior a la media de la UE que representa el 4,57%, y lejos de países como Eslovaquia y Portugal cuyas ventas de productos nuevos se encuentran por encima del 10%.

Bajo nivel de innovación incorporada a productos

#### 4.4 Ventas de productos nuevos para la empresa

• Las ventas de productos nuevos para la empresa pero no nuevos para el mercado sirven de aproximación a la utilización o implantación de productos (o tecnologías) ya introducidos en algún otro sitio. El indicador es por tanto una aproximación al grado de difusión de las tecnologías más avanzadas del mercado.

• Las ventas de productos nuevos para la empresa pero no para el mercado durante 2004, representan en Euskadi el 2,8% del total de la facturación empresarial, cifra inferior a la media de la UE que representan el 6,73%. En esta materia destacan países como Dinamarca (25,6%) o Alemania (23,3%).

Innovación en producto en Euskadi muy por debajo de la media europea

#### 4.5 Empleo en sectores manufactureros de media-alta y alta tecnología

• El porcentaje de empleo en sectores manufactureros de medio-alta y alta tecnología es un indicador de la economía manufacturera basada en la innovación continua a través de la capacidad creativa e inventiva. La utilización del empleo total como referencia, da una idea más exacta que si se utilizara únicamente el empleo en sectores manufactureros, ya que estos últimos se verán afectados por la deslocalización de las plantas de fabricación en algunos países.

• Euskadi muestra una fortaleza en los sectores manufactureros de nivel tecnológico medio-alto ocupando la tercera posición en la UE en cuanto a movilización de empleo.

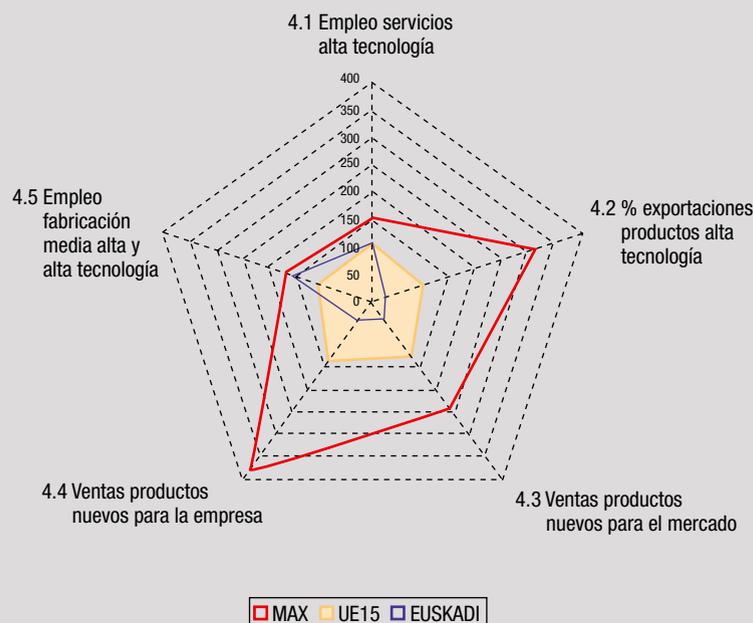
• Sin embargo, considerando conjuntamente los sectores de media-alta y alta tecnología, el empleo en 2005 supone el 10,1%, que está por encima de la media europea (6,60%), y únicamente superado por Alemania (11,04%).

Fortaleza de los sectores manufactureros de nivel tecnológico medio-alto

3.1

3.2

• A continuación se presentan de manera resumida los indicadores de la categoría 4 referentes a Euskadi, y su comparación con la media europea y con el país líder en cada una de los indicadores.



#### APLICACIONES DEL CONOCIMIENTO

- Bajo nivel de exportaciones de alta tecnología.
- Nivel de innovación en producto por debajo de la media europea.



## Dimensión 5 – Derechos de Propiedad intelectual

- Los indicadores de propiedad intelectual miden los resultados obtenidos por el sistema de innovación en términos de know-how con resultados favorables. Así quedan incluidos los siguientes indicadores:

### 5.1 Patentes EPO (Oficina Europea de Patentes) por millón de habitantes

- *La capacidad de las empresas para desarrollar nuevos productos determinará su posición competitiva. Un indicador del ratio de innovación en nuevos productos es el número de patentes.*

• La solicitud de patentes europeas en Euskadi, con 44,5 patentes por millón de habitantes en 2002, se encuentra alejada de las regiones más avanzadas (destaca Suiza con 460,1) y por debajo de la media europea (133,59), lo que puede ser debido por una parte a la propia estructura productiva, con poco peso de los sectores de intensidad tecnológica alta, y por otro a la ausencia de una cultura patentadora y un desconocimiento de las ventajas que reporta una adecuada protección de la propiedad intelectual.

### 5.2 Patentes USPTO (Oficina Norteamericana de Patentes y Marcas) por millón de habitantes

- *De manera similar a la anterior, este indicador mide la innovación en nuevos productos que desarrollan las empresas.*

• Dado que no se dispone de datos específicos para Euskadi, se ha calculado este indicador por analogía con el indicador correspondiente a España, y utilizando el dato para Euskadi de la solicitud de patentes europeas.

• De esta forma, Euskadi queda posicionado con 14 patentes concedidas en 2002, un valor que queda muy por debajo de la media europea (71,3).

### 5.3 Familias de patentes triádicas por millón de habitantes

• *El inconveniente de los indicadores de patentes EPO y USPTO es que los países europeos con respecto a los norteamericanos, tienen una cierta ventaja ya que los derechos de las patentes difieren según los países. Las familias de patentes trilaterales son un subconjunto de familias de patentes cuando existe evidencia de actividad patentadora en los tres organismos trilaterales (USPTO, EPO, JPO). De esta forma ningún país tiene ventajas sobre otros.*

• Las fuentes no disponen de datos correspondientes a patentes triádicas para Euskadi.

### 5.4 Número de nuevas marcas comunitarias por millón de habitantes

• *La marca comunitaria da a su propietario un derecho idéntico para todos los Estados miembros de la Unión Europea mediante un procedimiento único que simplifica las políticas de marcas registradas en el ámbito europeo.*

El número de marcas comunitarias por millón de habitantes en Euskadi es de 131,8 para 2004, cifra inferior a la media UE, que es de 151. Luxemburgo presenta unos datos muy superiores con 571,2.

### 5.5 Número de nuevos diseños comunitarios por millón de habitantes

• *Un diseño es la apariencia externa de un producto o parte de él, resultante de las formas, contornos, colores, textura, materiales o cualquier otro adorno. Un producto puede ser cualquier tipo de artículo incluyendo el empaquetado, los símbolos gráficos, o los tipos tipográficos excluyendo los programas informáticos.*

• Euskadi presenta un nivel de diseños comunitarios de 72,4 por millón de habitantes, cifra similar a la media del Estado (71) e inferior a la media UE-25 que es de 86 para 2004. Dinamarca destaca con 199 diseños por millón de habitantes.

• A continuación se presenta de manera resumida los indicadores de la categoría 5 referentes a Euskadi, y su comparación con la media europea y con el país líder en cada una de los indicadores.

Bajo nivel de solicitudes de patentes europeas debido a la estructura productiva existente y a la ausencia de cultura patentadora en Euskadi

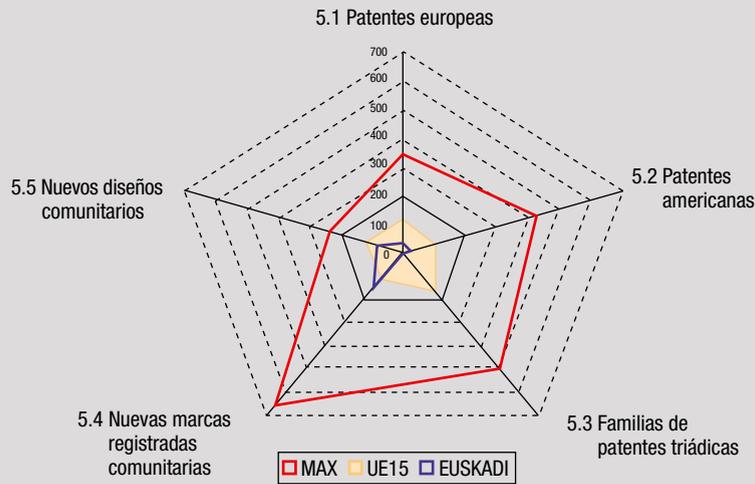
3.1

Bajo nivel de patentes concedidas, muy por debajo de la media europea

3.2

Nivel de marcas comunitarias cercano a la media UE-25 y muy alejada del país líder

Nivel de diseños comunitarios cercano a la media UE-25



### PROPIEDAD INTELECTUAL

- Estructura sectorial poco adaptada para patentar.
- Ausencia de cultura patentadora, tanto en empresas como en la Oferta Tecnológica.
- Nivel de marcas y diseños cercano a la media UE-25.

• Una vez que se ha analizado la situación de la innovación en Euskadi de manera individualizada para cada uno de los indicadores del EIS, a continuación se va a realizar un análisis conjunto de la situación en Euskadi que permita identificar sus principales fortalezas y debilidades.

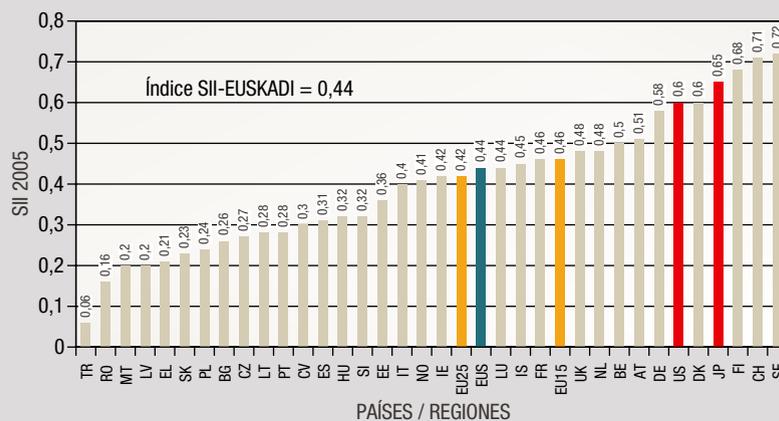
### 1. Indicador Sintético de Innovación (EIS)

- Este índice permite obtener, de forma sencilla, una visión global de la situación de la innovación en los distintos países y regiones.
- La valoración de este índice para Euskadi y su comparación con el resto de países analizados por el EIS aparece representada en este gráfico:

3.1

3.2

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



Euskadi aparece en una posición ligeramente por encima de UE25 y por debajo de la media de UE15

- Para poder realizar un análisis comparativo con el resto de países, hemos utilizado los datos de Euskadi correspondientes al 2002, de forma que dicho índice resulta homogéneo con los del resto de países analizados.
- Si para calcular el SII en Euskadi se tomaran como referencia los últimos datos disponibles, el índice aumentaría hasta 0,50, lo que da una idea de la evolución positiva de los indicadores en los últimos años.



- Tal como queda reflejado en la figura, Suecia, Suiza, Finlandia y Dinamarca son los líderes europeos en innovación.
- Euskadi aparece en una posición intermedia, por encima de la media de UE25 pero por debajo de la UE15, junto a países como Luxemburgo, Irlanda o Islandia.

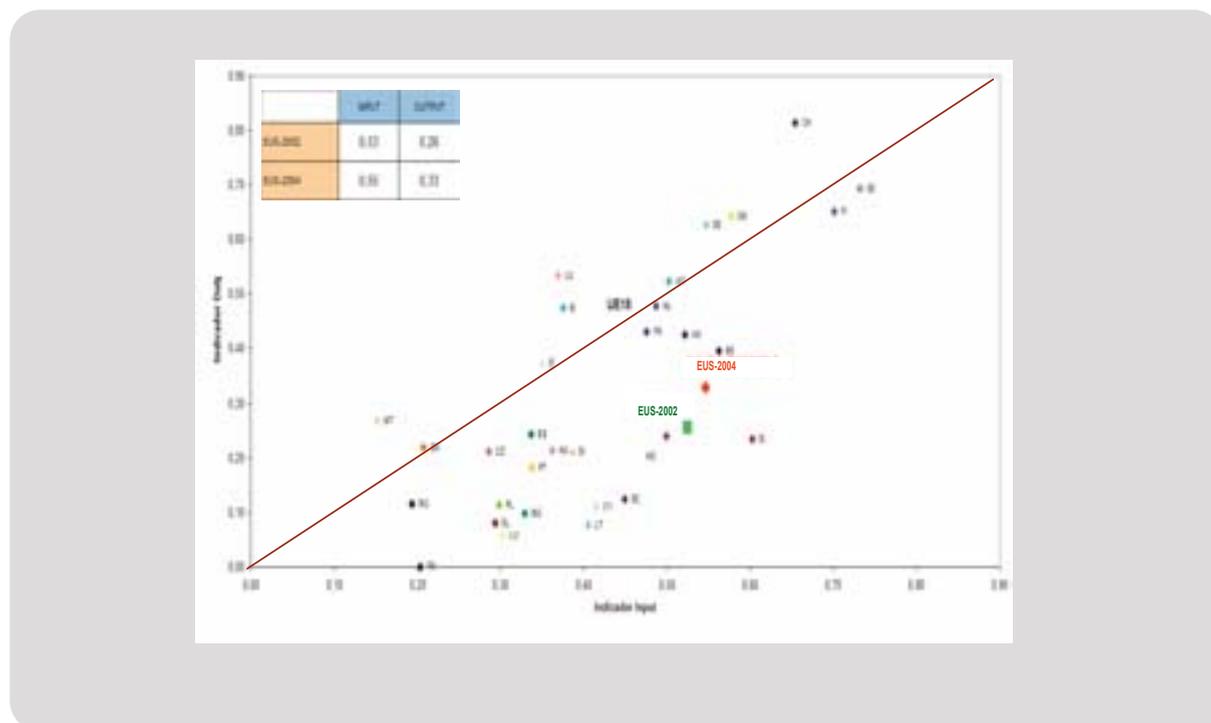
## 2. Input y output

- El concepto de la eficiencia de la innovación es un elemento clave en las políticas públicas de apoyo. La eficiencia de la innovación puede medirse como la capacidad de las empresas para transformar los inputs de la innovación en outputs.
- El ratio entre el índice compuesto del EIS para los outputs (cifra de negocio de las empresas proveniente de nuevos productos, empleo en sectores de alta tecnología, patentes, etc.) y los inputs (educación, inversión en innovación, etc.) nos proporciona una medida de esta relación para los diferentes sistemas de innovación.
- El indicador compuesto de Inputs se calcula como la media de los 16 indicadores correspondientes a las categorías de Motores de Innovación, Creación de Conocimiento e Innovación y espíritu empresarial.
- El indicador compuesto de Outputs se calcula como la media de los 10 indicadores cubiertos por las categorías Aplicaciones y Propiedad Intelectual.
- En el gráfico se cruzan, para los distintos países, los indicadores compuestos de Input y de Output. El resultado da una indicación de la eficiencia con que un país o región transforma sus inputs de innovación en outputs de innovación.

La eficiencia de la innovación es un elemento clave en las políticas públicas de apoyo

3.1

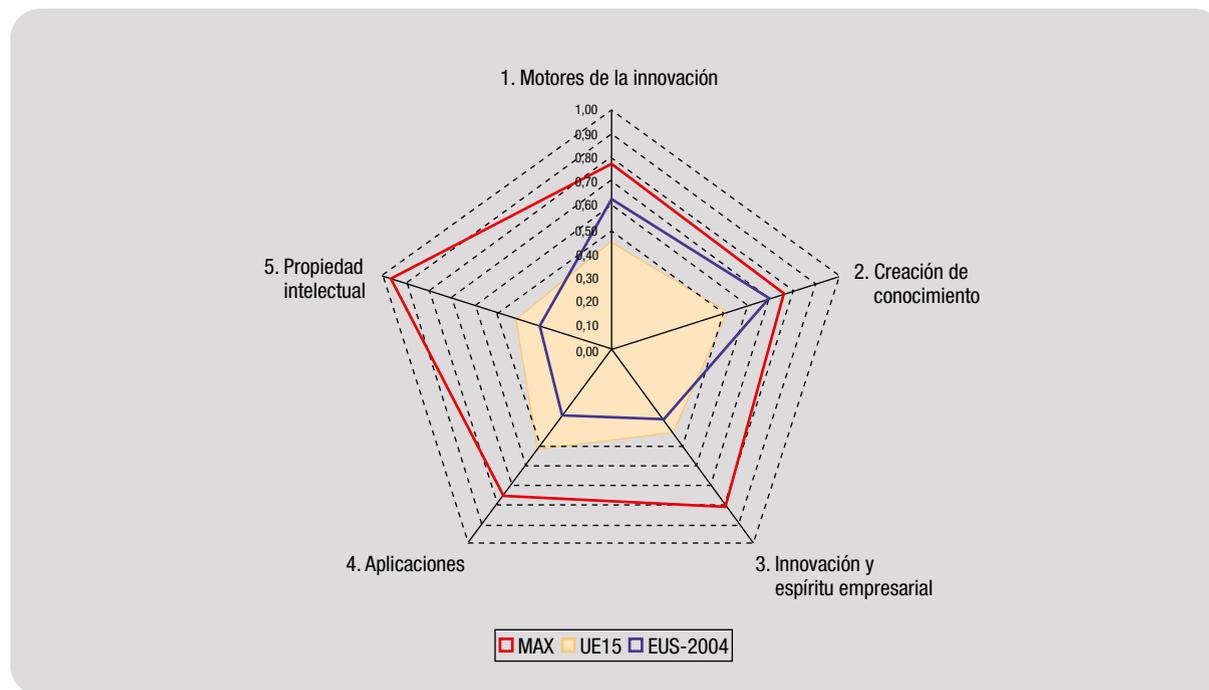
3.2



- Los países situados por encima de la diagonal tienen mejor los outputs que los inputs, lo que sugiere que son más eficientes en la transformación de inputs en outputs que los países situados por debajo de la diagonal.
- Tal como muestra la figura, la mayoría de los nuevos miembros de la UE están posicionados por debajo de la diagonal, con fuertes inversiones en innovación pero pobres resultados.
- Para Euskadi se han representado dos posiciones diferentes que muestran su evolución en el tiempo, entre 2002 y 2004. Como se puede observar, Euskadi queda posicionada por debajo de la diagonal, junto a países como Noruega o Islandia, y se observa una evolución, con el paso del tiempo, de un aumento tanto en el indicador de input como en el de output, aunque más pronunciado en el de output.

Euskadi muestra un fuerte desequilibrio entre los input y los output

### 3. Dimensiones clave



Euskadi destaca en la Creación de Conocimiento y presenta grandes carencias en las Aplicaciones y en la Propiedad intelectual

3.1

3.2

- El diagrama adjunto resume la situación de Euskadi, para las cinco dimensiones clave analizadas, comparada con la media de la Unión Europea (UE15) y con los valores de los países más avanzados. En concreto, para cada una de las cinco categorías se ha calculado el promedio del valor más elevado en cada uno de los indicadores.

- En lo que hace referencia a la comparación con la media europea, Euskadi aparece por encima en dos de las cinco categorías, los motores de la innovación y la creación de conocimiento, destacando especialmente en esta segunda categoría donde queda posicionado cerca del liderazgo, mientras que en las otras tres categorías aparece por debajo, siendo especialmente deficiente su posición en la dimensión 5 de propiedad intelectual, aunque es preciso reflejar el excesivo peso, en el modelo de medición, de los aspectos de propiedad intelectual frente a las aplicaciones.

### 4. Conclusiones

- La situación innovadora de Euskadi presenta algunos contrastes, ya que mientras en el Índice Sintético de Innovación la posición de Euskadi es intermedia, cercana a la media europea, si se desglosan estos resultados ya sea en input y output o en las cinco dimensiones clave, se observa una situación descompensada. La diferencia entre los indicadores de input y de output refleja una falta de eficiencia aparente para transformar los importantes recursos de input invertidos en los adecuados resultados.

- Destaca la posición de Euskadi en la categoría de “Creación de Conocimiento” y en la de “Motores de Innovación”, mientras que en el resto queda posicionada por debajo de la media europea.

- Para que un país o una región pueda incrementar sus resultados (output), a la vista de los resultados de la gráfica input-output del EIS, se observan 2 modelos claramente diferenciados:

- Crecimiento exógeno a través de la inversión extranjera en el país o región, lo que permite obtener resultados, en términos de empleo o de actividad tecnológicamente avanzada, sin necesidad de realizar un esfuerzo importante en los indicadores de input. Un ejemplo representativo de este tipo de crecimiento sería Irlanda, con una posición por encima de la diagonal y cuya situación hace unos pocos años era bastante retrasada.

- Crecimiento endógeno mediante inversión en el establecimiento de las capacidades adecuadas para innovar logrando el desarrollo de las empresas del país o región, lo que junto con otros factores puede traducirse en una obtención de resultados. Este modelo se puede considerar como el más habitual, y un caso representativo puede ser el de Finlandia, que gracias al desarro-

La situación innovadora de Euskadi presenta una situación muy descompensada



Euskadi ha seguido un modelo de crecimiento endógeno y debe focalizar su esfuerzo en la obtención de resultados

llo de sus empresas ha logrado obtener un equilibrio entre los indicadores de input y de output, además de un posicionamiento global de liderazgo.

- Euskadi está situada con los países que utilizan este último modelo, pero en una etapa en la que se ha realizado un esfuerzo importante en establecer las condiciones adecuadas para dar el salto a una segunda etapa en la que la innovación se traduzca en resultados. Para ello resulta prioritario focalizar el esfuerzo en la obtención de resultados, pero sin descuidar el esfuerzo en los indicadores de input.

### 3.1.3. Visión

- Euskadi ha realizado un progreso muy importante en los últimos años pero como ha quedado reflejado en el diagnóstico, su situación debe evolucionar rápidamente si se desea ocupar una posición destacada en la nueva economía del conocimiento.
- Por ello, debe afrontar un cambio estructural en el orden económico y social que exige un salto cualitativo de gran dimensión y alcance que implica una profunda transformación de su actual modelo productivo, por un lado, y una sociedad que desarrolle los valores asociados a la innovación, sin olvidar la mejora de la competitividad en los sectores más tradicionales. En esta transformación, la innovación se configura como el elemento más decisivo de la competitividad.
- En línea con la exigencia de esta gran transformación, Euskadi se plantea como País esta visión:

#### VISIÓN

**Convertir a Euskadi en un nodo de referencia en el marco del sistema global de innovación...  
...con el fin de elevar la competitividad de las organizaciones y la calidad de vida de los ciudadanos...  
...y construido sobre una sociedad vasca innovadora en todos los ámbitos, en la que los valores asociados a la innovación sean vividos por todas las personas.**

- Esta visión se concreta en el horizonte de 2010 en la siguiente meta:

#### META

**Convergencia con la Unión Europea en términos del Indicador Sintético de Innovación, tomando como referencia la media de la Europa de los 15...  
...evolucionando al mismo tiempo a una posición más equilibrada en las cinco dimensiones clave que conforman dicho índice.**

- Una vez establecida la meta de convergencia con la Europa de los 15, alcanzada de manera equilibrada, el siguiente paso es establecer las políticas adecuadas que orienten al País en el cumplimiento de su Visión.

### 3.1.4. Sistema Vasco de Innovación y líneas estratégicas

- Las políticas orientadas al fomento de la innovación no actúan sobre el País en su conjunto, sino que afectan a las distintas organizaciones y agentes que conforman dicho País de manera individualizada, y que son los que realmente llevan a cabo las innovaciones.
- Además, hay que tener en cuenta que las organizaciones no innovan de forma aislada, sino en un contexto marcado por la interacción, por lo que en este Plan se utiliza el enfoque de Sistema de Innovación, entendiendo como tal “*el conjunto de organizaciones y agentes institucionales y empresariales que, dentro de un determinado ámbito geográfico, interactúan entre sí con objeto de*

3.1

3.2

Las políticas no actúan sobre el País, sino sobre las organizaciones que lo conforman

asignar recursos a la realización de actividades orientadas a la generación y difusión de los conocimientos sobre los que se soportan las innovaciones que impulsan el desarrollo económico”.

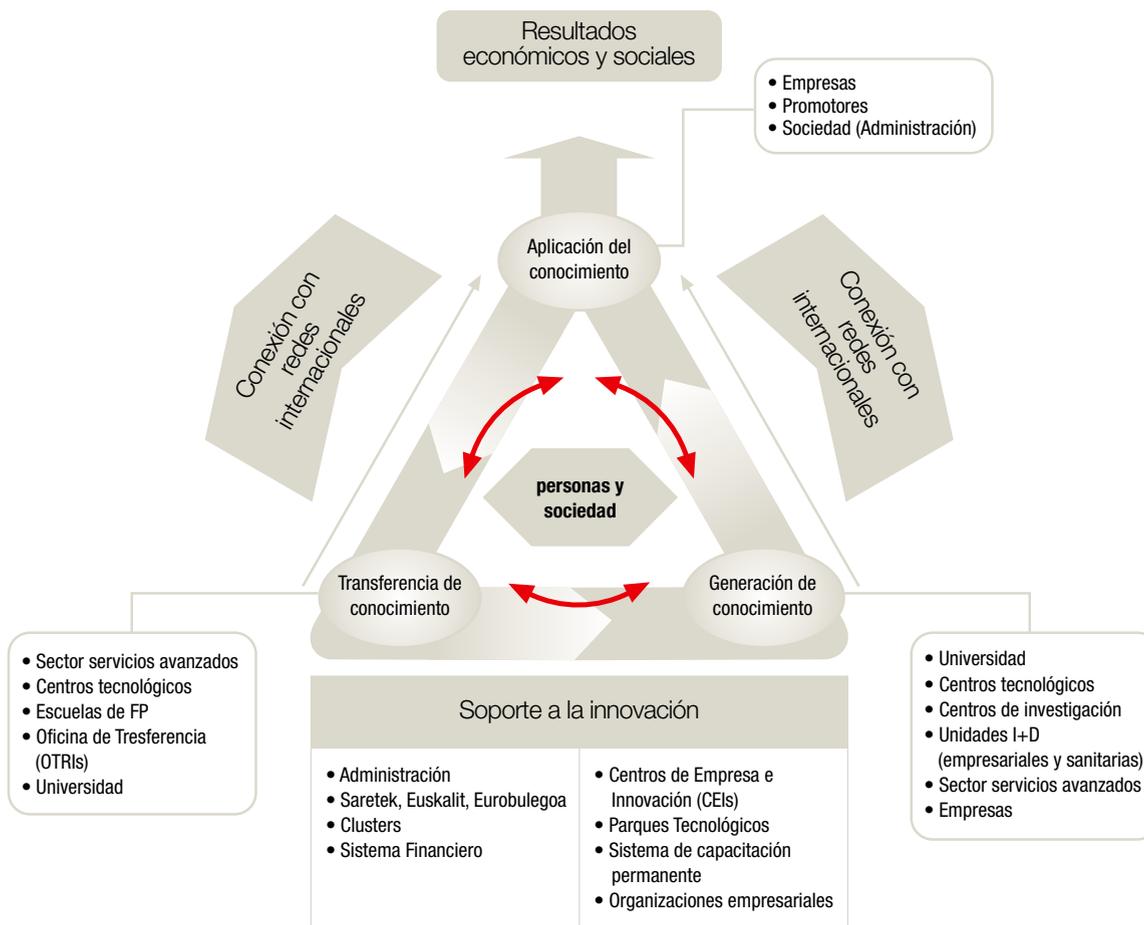
- Los elementos esenciales que configuran un sistema de innovación son, por un lado, el proceso básico de innovación y, por otro, los agentes del sistema.
- Teniendo en cuenta el marco conceptual y la visión, partimos de un modelo de innovación que en su conjunto debe estar orientado hacia la consecución de **resultados en términos de desarrollo sostenible**, por lo que los resultados aparecen en el vértice del modelo.
- Para representar el Sistema de Innovación se ha optado por un esquema en el que quedan representados conjuntamente los procesos y los agentes, de forma que permite una visualización clara y sencilla de todos los elementos. El modelo consta de los siguientes elementos:
  - I. Las **personas y la sociedad** ocupan el centro del modelo como motor de todo el sistema.
  - II. El **proceso básico de innovación** que consta de tres fases:
    - La asimilación y aplicación de conocimiento.
    - La difusión y transferencia de conocimiento.
    - La generación de conocimiento.
  - III. **Sistema de soporte de la innovación**, que facilita e impulsa el proceso innovador, constituido por Agentes directos y Agentes de soporte.
  - IV. **Redes internacionales** que nos conectan con el sistema global de innovación.

Las organizaciones no innovan de forma aislada, sino en interacción con el resto de organizaciones

3.1

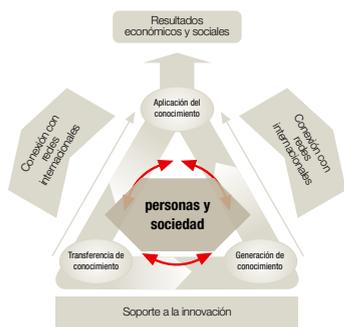
3.2

## Sistema Vasco de Innovación





**El Sistema Vasco de Innovación: un sistema orientado a resultados, conectado, equilibrado y abierto al exterior**



**Personas con actitud y aptitud innovadora como los verdaderos protagonistas del Sistema**

- El cumplimiento de la Visión de País exige promover en Euskadi un Sistema de Innovación con las siguientes características:
  - Orientado a resultados en términos de desarrollo sostenible.
  - Conectado, que asegure el establecimiento de vínculos eficaces entre los distintos agentes para obtener los resultados esperados.
  - Equilibrado, que contemple el adecuado desarrollo de todas y cada una de las etapas del proceso de innovación (aplicación, transferencia y generación) y un peso equilibrado de sus agentes.
  - Abierto al exterior, insertado en el entorno internacional y con unos niveles de excelencia similares a las mejores prácticas mundiales.
- Este Sistema de Innovación debe estar asentado en una sociedad vasca innovadora en los ámbitos educativo, social, cultural, artístico, etc. en la que las personas asuman y promuevan los valores de creatividad, asunción de riesgos, aceptación del fracaso, diversidad y apertura.
- En las siguientes páginas se presenta **el modelo de innovación en Euskadi**, describiendo cada uno de los elementos del modelo, y analizando su situación e indicando los agentes que forman parte de cada una de las fases del proceso innovador.
- Al final de cada apartado se presentan las **líneas estratégicas** que surgen del análisis realizado, así como las actuaciones en las que se concretan dichas líneas, que se describirán en detalle en el capítulo posterior.

## I. Personas y sociedad

### Descripción

- Las personas son las que innovan y por tanto constituyen la clave del Sistema Vasco de Innovación. Su protagonismo debe entenderse desde una doble perspectiva.
- Por una parte, desde el ámbito de las **actitudes**, donde los valores y la cultura de innovación son decisivos.
- Por otra parte desde las **aptitudes**, para lo cual la formación y la capacitación resultan clave.
- Cuando se habla de innovación y de las políticas necesarias para su fomento y desarrollo se tiene en mente, como destinatarios, determinados agentes tradicionalmente cercanos a la innovación. Sin embargo, se ha demostrado que la concepción del colectivo beneficiario, desde una perspectiva más amplia que incluya a la sociedad en su conjunto, permite obtener mejores resultados.

### Análisis

- Muchos de los valores actualmente imperantes en nuestra sociedad que tienen que ver con el conformismo, el acomodamiento, la falta de espíritu emprendedor y de asunción de riesgos, no son los más adecuados para generar una cultura de innovación.
- Según una encuesta europea, la sociedad muestra interés por los temas de Ciencia y Tecnología y considera que la información proporcionada es insuficiente, aunque al mismo tiempo también se percibe que existe un bajo atractivo de las profesiones científicas debido a la baja remuneración, un insuficiente reconocimiento social de los investigadores, y una brecha entre los sacrificios y la recompensa constituyen elementos disuasorios.
- Los aspectos formativos deben contemplarse de forma integral. Así Euskadi tiene patrones de formación convergentes con los patrones europeos, destacando dos rasgos característicos: el gran aumento de la población universitaria experimentado en la última década y el elevado porcentaje de población que no supera la educación primaria.
- Euskadi presenta una baja proporción de personas inscritas en programas de formación permanente, concentrando el esfuerzo formativo en los primeros años de la vida de la persona, siendo mínimo a lo largo de la vida laboral. Es preciso, por tanto, abandonar la separación entre la vida formativa y la vida laboral.

#### Nivel de formación en el País Vasco



## Líneas Estratégicas

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

- Fomentar un **cambio cultural hacia una cultura de la innovación**, que potencie valores como la creatividad, la asunción de riesgos, la curiosidad, el espíritu emprendedor, la aceptación del fracaso, etc.
- Generar un **compromiso del conjunto de la sociedad con la ciencia, la tecnología y la innovación**, impulsando el diálogo ciencia-sociedad, lo que precisa de una apertura por parte de ambas partes: un esfuerzo por parte de los profesionales en Ciencia y Tecnología para clarificar el alcance e impacto de los avances científicos y tecnológicos en términos que los hagan comprensibles para el conjunto de los ciudadanos y el reconocimiento, por parte de los ciudadanos, del papel de los científicos y su contribución al bienestar general.

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

- Identificar las competencias y perfiles profesionales requeridos en el nuevo entorno.
- Fomentar el desarrollo de un sistema de capacitación que dé respuesta a las nuevas necesidades.
- Impulsar el aprendizaje a lo largo de la vida, como respuesta a un contexto en continuo cambio.

3.1

3.2

## Actuaciones

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

- Sensibilizar y mentalizar a la sociedad sobre la relevancia de la innovación para la competitividad y la calidad de vida.
- Educar en la cultura innovadora desde la niñez.
- Impulsar el diálogo social entre la Innovación y la Sociedad para crear unas condiciones de entorno favorables que permitan el desarrollo de la innovación a partir de su comprensión, aceptación y reconocimiento por parte de la sociedad.
- Promoción de la valorización social de la labor del investigador.
- Incidir en una comunicación y difusión de la Ciencia y la Tecnología con el objetivo de atraer a un mayor número de jóvenes hacia carreras científicas.
- Transmitir y difundir a la sociedad el saber científico y tecnológico, así como las innovaciones producidas por la investigación científico-tecnológica, valorizando el papel del avance tecnológico y el saber científico en la sociedad.
- Fomento de la cultura innovadora desde una perspectiva de género.

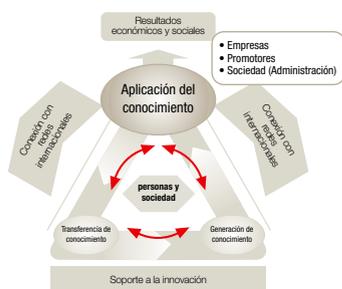
1. EUSKADI INNOVADORA



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

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

## 2. EUSKADI APRENDE



3.1

3.2

**Las empresas precisan incorporar la innovación en su modelo de negocio**

**El fomento de la innovación requiere actuar sobre aspectos internos de la organización y sobre variables externas**

## II. Proceso de innovación

### II.1. Aplicación del conocimiento

#### Descripción

- El objetivo en esta primera fase del proceso de innovación es transformar el conocimiento disponible en resultados. Cubre todo el proceso desde la identificación de las necesidades, la asimilación del conocimiento por parte de las organizaciones y su aplicación.
- Se identifican tres agentes principales: empresas, promotores y sociedad.
  - **Las empresas ocupan un lugar esencial dentro del sistema de innovación**, ya que son el vehículo capaz de poner en valor el conocimiento generado, a través de su utilización en la producción de bienes y servicios de una manera cada vez más eficiente.
  - No obstante, el conocimiento también debe aplicarse en la creación de nuevas empresas, que diversifiquen la estructura productiva actual. Por ello, **los emprendedores y en general todos los promotores** de nuevos negocios son agentes clave en esta fase.
  - Finalmente, para lograr que la innovación sea el motor del desarrollo económico y social de Euskadi, es preciso que **toda la sociedad desarrolle las capacidades necesarias para asimilar el conocimiento** que se genera y aplicarlo en aras de una mejora de la calidad de vida y del bienestar.
- Una cuestión fundamental es determinar qué elementos inciden sobre la capacidad de innovar de las organizaciones, que están relacionados con:
  - la capacidad de reconocer nuevas oportunidades de negocio (disponer de información estratégica),
  - identificar el conocimiento necesario para aprovecharlas,
  - desarrollar capacidades para generar o captar ese conocimiento,
  - desarrollar una organización capaz de transformar ese conocimiento en resultados.
- Tomando como punto de partida estos elementos, las organizaciones innovadoras se caracterizan por un tipo de organización y gestión en el que **la clave son las personas**, su capacidad de aportación de ideas y soluciones y su capacidad de adquisición de conocimiento y aprendizaje, en las que se fomenta su autonomía y creatividad, lo que exige una **dirección basada en el liderazgo**.
- Estas organizaciones deben sustentar su gestión en una serie de principios:
  - Orientación a resultados
  - Orientación a clientes
  - Liderazgo transformador
  - Desarrollo e implicación de las personas
  - Gestión por procesos y hechos
  - Aprendizaje e innovación
  - Responsabilidad social
  - Desarrollo de alianzas

• Para analizar la forma en que las organizaciones son capaces de asimilar estos principios y transformar sus organizaciones en organizaciones innovadoras, hay que tener en cuenta una serie de elementos.

– **Grado de utilización de modelos avanzados de gestión.** Las empresas precisan incorporar la innovación en su modelo de negocio, mediante nuevas prácticas que contribuyan a crear una capacidad para la innovación en la empresa, y permitan implantar cambios sustanciales en su manera de hacer las cosas.

– **Utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) como instrumento de mejora de la competitividad.** En el sistema de innovación, las TIC's tienen un papel protagonista ya que inciden en todos los ámbitos de actividad humana y afectan sustancialmente a la generación y adquisición de conocimiento, a la forma de hacer negocios y transacciones en las empresas, al bienestar de las personas, y al modo de relación de éstas entre sí y de los poderes públicos con los ciudadanos.

– **Nivel de innovación de las empresas.** El nivel de innovación, tal como reflejan las encuestas de innovación existentes, se mide por la capacidad de las empresas para introducir cambios significativos en sus procesos y en sus productos.

– **Intensidad de conocimiento en la estructura productiva.** Si Euskadi quiere dar un salto estructural y estar con las economías más avanzadas no basta con un crecimiento vegetativo normal en el esfuerzo innovador de las empresas. Es imprescindible avanzar hacia un escenario de cambio de estructura productiva en la que los sectores más intensivos en conocimiento cobren un mayor peso relativo. La creación de NEBTs (Nuevas Empresas de Base Tecnológica) supone un elemento clave en el desarrollo de una economía basada en el conocimiento.

• Por último, hay dos variables que debemos tener en cuenta a la hora de diseñar actuaciones:

– **el tamaño**, ya que cuanto menos tamaño de la empresa menos propensión a innovar, constatándose que, a medida que crece el tamaño, crece la probabilidad de que la empresa sea innovadora, y

– **el sector**, debido a que cuanto menos intensivo en conocimiento es el sector menos propensión a innovar.

Las TIC's afectan sustancialmente a la generación y adquisición de conocimiento

La innovación de las empresas medida como innovación de producto y de proceso

3.1

3.2

## Análisis

### Grado de utilización de modelos avanzados de gestión.

• Las **empresas vascas han realizado esfuerzos importantes** para transformar sus modelos de gestión y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno, existiendo **empresas excelentes** que utilizan sistemas de gestión avanzados y han realizado cambios sustanciales en los ámbitos de la tecnología y la calidad, así como en sus modelos de organización interna.

• A pesar del esfuerzo realizado es preciso seguir avanzando en la transformación de los modelos organizativos especialmente de las pymes y microempresas que les permita ser más eficaces y competitivas.

• La colaboración público-privada propició la creación de la Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad, actualmente Euskalit, con la misión de **desarrollar la cultura de la Calidad Total** en todos los ámbitos de la sociedad vasca (sector económico, sanitario, educativo, etc.).

• Fruto del trabajo de estos años, nos encontramos con que **los reconocimientos logrados por organizaciones vascas** en el European Quality Award (EQA) de EFQM **constituyen un caso único en Europa en relación a nuestra dimensión**, con 9 premios europeos, 5 finalistas, 24 Q oro y 116 Q plata.

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

• Como reflejo de la labor pendiente, según diversos estudios el **nivel de demanda de formación** por parte de los directivos vascos sigue siendo **relativamente bajo**, lo que ralentiza el proceso de incorporación de innovación no técnica.

Históricamente las empresas vascas han sabido adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno

Incorporar la innovación a los modelos de gestión, especialmente en pymes y microempresas



- Por ello debemos apostar por incorporar la innovación a los modelos de negocio, sin abandonar los principios de la excelencia en la gestión, sino **incorporando nuevos enfoques**, como por ejemplo la apuesta por **generar resultados en términos de desarrollo sostenible** teniendo en cuenta los principios de la Responsabilidad Social.

#### Nivel de utilización de las TIC's como instrumento de mejora de la competitividad

Euskadi ha dado un salto importante en la incorporación de las nuevas tecnologías

- En los últimos cinco años Euskadi ha dado un salto importante en la **incorporación de las nuevas tecnologías** en la sociedad en general y en la empresa en particular. Así, los indicadores de equipamiento se encuentran cercanos a la media europea, tanto en sociedad como en empresas.
- El esfuerzo realizado hasta la fecha se ha centrado en la **difusión, sensibilización y divulgación** del uso de las TIC en todos los ámbitos, con actuaciones especiales orientadas a la Administración, la Sociedad y las Empresas.

#### Nivel de innovación de las empresas vascas

Más del 30% de las empresas son innovadoras, con porcentaje superior en industria que en servicios

3.1

3.2

- El 31,9% de las empresas de 10 o más empleados, con sede social en Euskadi, **han sido innovadoras** en el periodo 2002-2004, un porcentaje algo inferior al 32,1% del periodo 2001-2003. Este porcentaje aumenta hasta el 36% en sectores industriales y se reduce en determinados sectores de servicios (19,6% en comercio y reparación, 25,5% en servicios personales y 26,2% en hostelería).

• Aunque las estadísticas utilizadas únicamente hacen referencia a la innovación de producto y proceso, cabe destacar que esta es muy superior a otro tipo de innovaciones, como las innovaciones en el ámbito del marketing, la comercialización, las innovaciones organizativas, etc., debido a factores de tipo cultural, lo cual debe ser tenido en cuenta especialmente por la importancia que adquieren este otro tipo de innovaciones en esta segunda gran transformación económica.

• En Euskadi, los sectores de mayor nivel tecnológico –tanto manufactureros como de servicios– realizan una mayor proporción de **innovaciones de producto**, mientras que en los sectores más tradicionales la **innovación de proceso** posee comparativamente más importancia.

• Las empresas vascas muestran un **bajo nivel de innovación incorporada a productos**: las ventas de productos nuevos para el mercado representan el 1,21% de la cifra de negocios.

• Las **empresas manufactureras** representan 2/3 del total de empresas innovadoras en Euskadi, mientras que las de servicios representan el tercio restante.

• La concentración del **gasto en innovación en grandes empresas** (42%) es menor que la del Estado (52%) y muy lejana del 80% de Europa, y la pertenencia a un **grupo empresarial** influye positivamente en la naturaleza innovadora y en el esfuerzo investigador de la empresa. El 25% de las empresas innovadoras vascas están integradas en grupos empresariales, frente al 20% de la media Estatal.

• Las empresas carecen de **sistemas de captación de información estratégica** y, particularmente, las pymes tienen dificultades para identificar sus necesidades y traducirlas en conocimiento.

• Las empresas declaran que la **principal fuente de información a la hora de realizar innovaciones es la propia empresa**, frente a otros agentes como los Centros Públicos de Investigación (CPIs), la Universidad o los centros tecnológicos.

La pertenencia a un grupo empresarial favorece la innovación

Carencia de sistemas de captación de información estratégica en las empresas, especialmente en las pymes

#### La intensidad de conocimiento de nuestra estructura productiva

• Euskadi cuenta con una **estructura productiva** con predominio de sectores de intensidad tecnológica medio-alta, lo que determina el esfuerzo en I+D+i y el número de agentes implicados en el proceso.

• Además, la dimensión empresarial determina los **patrones de cooperación**. En la industria manufacturera las empresas grandes cooperan más que las pymes. Un 12,4% de las pymes (según datos de 1998, el último disponible) cooperan en actividades de innovación, lo que muestra niveles muy superiores a la UE (9,15%) y el Estado (4,4%).

• En Euskadi el 36% del **empleo está asociado a sectores intensivos en conocimiento**, lo que le sitúa todavía a las puertas de ser considerada una economía basada en el Conocimiento (el umbral establecido es del 40%).

## Líneas Estratégicas

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

- Promover **organizaciones innovadoras** en las cuales el proceso innovador forme parte integrada de la sistemática de las organizaciones, de forma que generen entornos que favorezcan la creatividad de las personas y desarrollen sistemas que permitan convertir las ideas en productos y servicios de la forma más rápida y eficiente posible.
- Desarrollar **capacidades de liderazgo y habilidades directivas** en las organizaciones. Los directivos deben asumir un papel clave en la transformación de sus organizaciones, deben prepararse para gestionar en el nuevo entorno económico y con crecientes exigencias por parte de la sociedad en términos de sostenibilidad.

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

- Promover la incorporación de las TIC's en los **procesos de negocio**, tanto internos (planificación y producción), como externos (compras y ventas) y organizativos (mercado) para incrementar y acelerar la competitividad de las empresas.
- Promover el uso de las TIC's en las **pequeñas empresas** como instrumento de mejora de la competitividad de la empresa, permitiendo el desarrollo de procesos intensivos en conocimiento y servicios acordes con un entorno global, así como la mejora de la eficiencia de la cadena de valor.
- Reforzar el **papel tractor de la e-Administración** en aquellas actividades relacionadas con las tramitaciones de forma que promueva la innovación en las empresas y su mejora competitiva.

3.1

3.2

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

- Potenciar la **capacidad de desarrollo de nuevos productos** de las empresas vascas que les permita diferenciarse en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.
- **Incrementar la base de empresas innovadoras** en producto, proceso, mercado y organización con especial atención a los siguientes segmentos:
  - Prestar especial atención a las **pymes**, por sus mayores dificultades para innovar.
  - Potenciar la innovación en **empresas de servicios**, con orientaciones específicas para el sector turístico y comercio.
  - Fomentar la innovación en empresas de **sectores tradicionales**.
- Utilizar las siguientes capacidades como palancas de innovación.
  - Capacidad de **tracción de los grandes grupos empresariales** existentes en Euskadi para fomentar la innovación en las empresas de su entorno.
  - Aprovechar el **papel de la compra pública** como impulsor en el desarrollo de nuevos productos y servicios por parte de las empresas.
- Poner a disposición de las empresas, y especialmente de las pymes, mecanismos que les permita disponer de **información estratégica** para facilitar la identificación de nuevas oportunidades de innovación (observatorio estratégico, vigilancia y prospectiva).
- Promover el establecimiento de **colaboraciones** entre empresas y otros agentes para el desarrollo de actividades innovadoras conjuntas.



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

- Establecer un **entorno adecuado que favorezca la atracción** e implantación de nuevas actividades empresariales en sectores de alta intensidad tecnológica.
- Impulsar la **creación de nuevas empresas de base tecnológica (NEBTs)** garantizando un entorno favorecedor del espíritu innovador, con una normativa fiscal favorable, con el apoyo del sector financiero y con una política de desarrollo adecuada, y estableciendo los foros de encuentro adecuados entre los individuos más innovadores y el sector financiero.
- Desarrollar nuevos sectores a partir de la **evolución y diversificación de la industria tradicional**, tomando como punto de partida la capacidad y experiencia del tejido económico y del sistema de innovación actuales.
- Promover la aparición de nuevas actividades en sectores intensivos en conocimiento de futuro, a través de iniciativas público-privadas que contemplen **estrategias integrales** de apoyo, desde la formación de recursos humanos especializados, la creación de infraestructuras tecnológicas, la creación de instrumentos de apoyo, etc.

### **Actuaciones**

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

- Sensibilizar a las empresas sobre la necesidad de innovar como base de la competitividad.
- Promover la innovación sistemática en las empresas como medio para incrementar su capacidad innovadora.
- Promover que las empresas incorporen las dimensiones social y medioambiental en sus relaciones con los grupos de interés.
- Mejorar la capacitación de las personas en las pymes para la gestión de la innovación.

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

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

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

3.1

3.2

3.1. INNOVA!!!

3.2. GESTORES EXCELENTES

4. TICS PARA LA COMPETITIVIDAD

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

- Consolidación de la función de innovación dentro de la empresa vasca como elemento determinante de su competitividad en el mercado.
- Impulsar la cualificación tecnológica del sector empresarial vasco que incremente el valor añadido de la producción y, especialmente, el desarrollo de nuevos productos que favorezcan la diversificación hacia nuevas líneas de negocio competitivas de elevado componente tecnológico.
- Apoyar la mejora de productos existentes, y el desarrollo de nuevos procesos, tanto productivos como de gestión alineados con los sectores y ámbitos tecnológicos señalados en el Plan.
- La imbricación de los proyectos en el planteamiento de innovación global de las empresas.
- Promover marcos de colaboración explícitos entre Clusters, Asociaciones y Grupos Empresariales para llevar a cabo proyectos de carácter estratégico e Innovador.
- Apoyar la función de I+D dentro de la estrategia de la empresa vasca mediante el impulso de las capacidades fiscales del País Vasco en materia de investigación y desarrollo tecnológico.
- Utilizar la capacidad de compra del Gobierno para:
  - Impactar en el nivel de innovación y competitividad de las empresas vascas.
  - Fomentar aspectos ambientales, sociales y éticos en las empresas.

#### 5.1. MADE IN EUSKADI

- Identificar las necesidades de conocimiento de las empresas vascas, generando un sistema de apoyo a la identificación de necesidades, considerando la aproximación territorial, sectorial y de cliente-proveedor.
- Facilitar a las empresas el acceso a la información estratégica, redundando en una mejora del proceso de toma de decisiones.
- Poner a disposición de los sectores mecanismos de vigilancia y prospectiva como elemento de refuerzo de su competitividad.
- Desarrollar y potenciar las capacidades de los Clusters como elementos claves del sistema de innovación.

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

- Contribuir a la diversificación del tejido industrial vasco mediante la creación de empresas en sectores intensivos en tecnología (NEBTs).
- Puesta en marcha e impulso de la realización de diversas acciones institucionales relacionadas con la promoción de encuentros entre agentes de la RVCTI, emprendedores e inversores enfocadas a propiciar las condiciones de entorno más favorables para la creación de spin-off.
- Fortalecer el Capital Riesgo en fases iniciales (semilla y lanzamiento) como vía para financiar el desarrollo de estos proyectos de diversificación.

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

3.1

3.2

#### 5.2. OBSERVATORIOS ESTRATÉGICOS

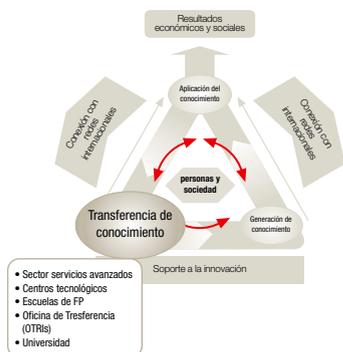
#### 6.1. CREACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

#### 6.2. DIVERSIFICACIÓN Y TRACCIÓN



## II.2. Transferencia de conocimiento

### Descripción



3.1

3.2

Diferencias en el proceso de transferencia en función del tamaño y el tipo de empresa

Desequilibrio entre el conocimiento generado y adquirido por las pymes

- El objetivo en esta fase del proceso de innovación es establecer los mecanismos que aseguren que el conocimiento que se ha generado se transfiera a los agentes que deben aplicarlo, para así transformarlo en resultados.
- En los últimos años se ha consolidado el sistema de generación de conocimiento, sin embargo el conocimiento disponible no es suficientemente aprovechado por el tejido empresarial, es clave abordar con profundidad la fase de transferencia del conocimiento.
- Vamos a diferenciar dos fórmulas de transferencia del conocimiento:
  - **Difusión:** información y formación al personal de las empresas para que éstos asimilen el conocimiento y lo incorporen a las organizaciones. En caso de que las empresas no dispongan de personas que puedan recibir esta formación pueden incorporar personas externas que han recibido la formación específica que ellos necesitan. Los Centros Tecnológicos, la Universidad, las Escuelas de Formación Profesional, son los agentes a los que se debe asignar esta función. Esto exige que el conocimiento generado con los proyectos se “paquetice” y pueda ser distribuido.
  - **Implantación:** actuación directa en empresas para facilitar que éstas asimilen el conocimiento que necesitan para innovar, éste va a ser el caso mayoritario en las empresas de menor tamaño.
- En este nuevo enfoque, el **sector de servicios avanzados (3)** cobra una especial relevancia, al convertirse en uno de los agentes claves para la transferencia del conocimiento.
- Si analizamos el proceso de transferencia del conocimiento, nos encontramos con diferentes situaciones:
  - Las empresas con capacidad propia para generar conocimiento tienen una menor dependencia de la transferencia. Esta capacidad va disminuyendo en sectores más tradicionales y en empresas más pequeñas.
  - En empresas que desarrollan proyectos de I+D en cooperación con los Centros Tecnológicos o la Universidad, la transferencia de conocimiento se produce de forma simultánea a la generación.
  - El problema se presenta con aquel conocimiento disponible en Centros Tecnológicos y Universidad que necesitan las empresas fundamentalmente las **pymes**, para innovar.
- La incorporación de las pymes, especialmente de los sectores tradicionales, al sistema de innovación es una necesidad que requiere el establecimiento de los mecanismos específicos necesarios para facilitar la transferencia a dicho segmento de empresas.
- Las empresas del sector servicios avanzados deben ser los distribuidores del stock de conocimiento, y por tanto deben relacionarse con los agentes generadores de conocimiento.

### Análisis

- La política de Ciencia, Tecnología e Innovación ha desarrollado a lo largo de los últimos 20 años un conjunto de capacidades a distintos niveles orientadas al desarrollo competitivo de la empresa vasca y también del conjunto de la sociedad. La estrategia ha pasado por la construcción de un sistema propio de I+D, con centros de desarrollo científico-tecnológico de soporte al desarrollo empresarial, con capacidad de generar procesos de aprendizaje, con capacidad financiera, autonomía política y un especial esfuerzo por reforzar la cultura productiva (cultura industrial, cercanía con el sistema educativo, cooperación interempresarial, existencia de mecanismos de interfaz, etc.).

(3) Se consideran servicios avanzados a los servicios tecnológicos intensivos en conocimiento (TKIBS) menos los de investigación y desarrollo, y que se compone de las siguientes actividades: telecomunicaciones, actividades informáticas y otras actividades empresariales de consulta y asesoramiento sobre dirección y gestión empresarial, servicios técnicos de arquitectura e ingeniería, etc.

- Un elemento fundamental es **la relación de los distintos agentes del Sistema Vasco de Innovación**, principalmente de las empresas con los agentes de la oferta científico-tecnológica como generadores de nuevas ideas.
- En este sentido hay que señalar que los **Centros Tecnológicos** han contribuido a reforzar el tejido empresarial vasco y constituyen el instrumento central y pionero de la política de innovación del Gobierno Vasco, con un gasto en I+D y personal dedicado a estas actividades muy superior al de las Universidades y con un crecimiento también mayor. Sin embargo, en algunos casos se aprecia cierta dificultad en las empresas, principalmente pymes y empresas tradicionales, para identificar las necesidades de innovación y el conocimiento técnico necesario para su desarrollo y los centros tienen dificultades para trasladar sus conocimientos tecnológicos a resultados de innovación en las empresas.
- **En la relación Universidad-Empresa, existe un importante desconocimiento** entre ambos mundos, que dificulta una relación flexible y productiva para ambas partes. La mayor parte de las empresas (75% según algunos estudios) no mantiene relación con la Universidad.
- Escasa relación entre **Centros Tecnológicos y sector servicios avanzados**.
- Importancia de los **agentes intermedios** en el ámbito comarcal o regional (escuelas de formación profesional y empresarial, agencias de desarrollo, asociaciones, etc.), especialmente en el ámbito de las microempresas, que pueden jugar un papel clave en la difusión y transferencia de necesidades y conocimiento.

Dificultades de entendimiento entre centros tecnológicos y empresas

## Líneas Estratégicas

3.1

3.2

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

- **Alinear la oferta tecnológica estratégica con la demanda empresarial** favoreciendo el cruce de oportunidades tecnológicas con oportunidades de mercado.
- Aumentar la **conectividad entre agentes favoreciendo la movilidad de personas** que permita superar las barreras y estimular la confianza a partir de un mejor conocimiento de las posibilidades de cada uno.
- Promover la **contratación por parte de las empresas de los servicios de la oferta de innovación**.
- Facilitar la **transferencia de conocimiento a las pymes** a través de los mecanismos adecuados como son los Círculos de innovación territoriales y el papel de nuevos agentes próximos a ellos.
- Incrementar la **competitividad de las empresas de servicios avanzados de apoyo** a la innovación, de forma que aumenten su dinamismo, establezcan conexiones con redes internacionales y ofrezcan asesoramiento de calidad al conjunto de las empresas.

## Actuaciones

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

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

7.1. ESPACIOS Y AGENTES DE INNOVACIÓN



## 7.2. DESARROLLO DE PROVEEDORES

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

## 7.3. SERVICIOS AVANZADOS

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

## II.3. Generación del conocimiento

### Descripción

- El objetivo de esta fase del proceso innovador es generar el conocimiento demandado por el sistema, con dos focos:
  - Mantener el presente: generar el conocimiento que necesiten las empresas para mantener su competitividad.
  - Crear el futuro: desarrollar el conocimiento necesario para contribuir a la diversificación de nuestro tejido hacia sectores más intensivos en conocimiento.
- Las principales áreas que afectan a la generación del conocimiento son:
  - el **capital humano** dedicado a actividades de I+D constituye el elemento clave ya que no hay investigación sin investigadores. La existencia de personal investigador o doctorado en las empresas puede facilitar su capacidad de asimilación y aplicación de innovaciones.
  - el **esfuerzo en I+D y la productividad del sistema**, medida fundamentalmente en número de publicaciones científicas por un lado y en número de patentes por otro.
  - la I+D realizada internamente en el **sector empresarial**.
  - los diversos agentes que integran la **Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación** y su capacidad de generar conocimiento útil para el sistema.

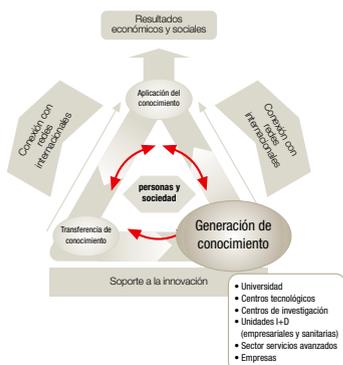
### Análisis

#### Capital humano.

- El **personal total de I+D** en Euskadi se cifra en 11.925 personas en 2004 (un 5% más que en 2003), lo que supone el 12,8 por mil de la población ocupada (**por encima de la media europea**), mientras que los investigadores constituyen un 8 por mil (superior al 5,6 por mil del Estado pero inferior a la media europea).
- La **participación de la mujer en la I+D** revela una tendencia al alza, pasando del 29,5% de personal en I+D al 30,5% entre 2002 y 2003.
- La escasa flexibilidad del Sistema Vasco de Innovación condiciona la movilidad y la posibilidad de aprovechar **oportunidades competitivas** al número creciente de científicos y tecnólogos ya formados.
- En este sentido, la **Universidad vasca ha perdido potencial de absorción de recursos humanos** en Ciencia y Tecnología, tanto con respecto al conjunto del Sistema Vasco de Innovación como a universidades de otros países y regiones (1,7%, frente al 8,8% del Sistema Vasco de Innovación y el 12% de Finlandia).
- La **composición de la estructura productiva**, la dimensión de las empresas y una **insuficiente valorización de los investigadores** son los aspectos principales que determinan la capacidad de acogida de investigadores del sector empresarial vasco.

3.1

3.2



**El Sistema Vasco de Innovación debe incrementar su capacidad de absorción de nuevos investigadores**

### Esfuerzo en I+D y productividad del sistema.

- Euskadi se sitúa en el grupo de países europeos en los que la **mayor proporción del gasto en I+D es atribuible a empresas** (1,14% del PIB en 2004). Si se descuenta la aportación del gasto en I+D llevado a cabo por los Centros Tecnológicos, el porcentaje supone un 0,93%. Sin embargo, este esfuerzo empresarial está muy concentrado en pocas empresas.
- En 2001, aproximadamente, el 12% de las **empresas con actividades de I+D** contaban con 5 o más investigadores EDP (Equivalentes en Dedicación Plena). Este colectivo ejecuta el 75% de todo el gasto en I+D en Euskadi.
- El gasto de I+D ejecutado por las empresas ha seguido una **tendencia ascendente** desde 1994 hasta la actualidad, impulsado por los sectores de intensidad media y alta.
- La **actividad patentadora** muestra niveles algo superiores a la media estatal pero significativamente inferiores a la media europea: sólo un 22,1% del total de empresas han usado alguna patente u otros métodos de protección. Esta situación se debe principalmente a la propia estructura sectorial existente en Euskadi, con baja presencia de empresas de alto nivel tecnológico, y también a la ausencia de una cultura patentadora y de un conocimiento claro de las ventajas que reporta.
- Euskadi ha realizado un importante **esfuerzo en I+D** en la última década, si bien aún se encuentra por debajo de la media europea y lejos todavía de los objetivos de Lisboa. El conjunto de agentes científico tecnológicos vascos ejecuta aproximadamente el 36% de los gastos de I+D, cifra inferior a la alcanzada en España (45%) pero superior a la de algunos países líderes en Ciencia y Tecnología como es Finlandia (28%).
- El **peso relativo de los principales agentes científicos-tecnológicos** (Universidades y Centros Tecnológicos) en el grupo de patentadores vascos es **muy bajo**, con menos de un quinta parte del total de patentes generadas. Esta baja productividad viene determinada por elementos del entorno relacionados con la **calidad de la I+D realizada** y la **escasa motivación y reconocimiento a la publicación de los resultados** de la investigación científica.

Las empresas son las principales protagonistas del Sistema Vasco de Innovación en términos de ejecución y financiación del gasto de I+D

Necesidad de avanzar hacia mayores niveles de excelencia

3.1

3.2

### Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación

- La Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI) debe **avanzar hacia mayores niveles de excelencia**, como herramienta de supervivencia en el mercado global del conocimiento.
- Para que exista innovación es necesario que el conocimiento generado se alinee con la demanda tecnológica de las empresas, cada vez más sofisticada.
- Como referente del nuevo Sistema de Innovación Vasco, ya se han empezado a dar pasos para la creación de estructuras estables de cooperación en forma de **Centros de Investigación Cooperativa (CICs)**. Con el impulso de los CICs se pretende consolidar instituciones flexibles que tengan un equilibrio entre la excelencia científica y la explotación comercial de los resultados.
- Los centros de investigación públicos, presentan una menor importancia relativa en Euskadi, dada la centralización de la actividad de investigación de la red pública en Madrid. En este sentido, el Estatuto de Gernika recoge el reconocimiento efectivo de la **potestad de las instituciones vascas** de actuar plenamente en el ámbito de la Ciencia y la Tecnología para contribuir al libre desarrollo de su comunidad científica.
- **La Universidad** presenta un **peso específico muy bajo** en el Sistema Vasco de Innovación. El esfuerzo en I+D realizado por el sistema científico universitario es de un 0,26% del PIB, lejos de la media europea y estatal.

CICs: instituciones flexibles que tengan equilibrio entre la excelencia científica y la explotación comercial de resultados

## Líneas Estratégicas

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

- Incrementar el porcentaje de personas que optan por la **investigación como actividad laboral**, para alcanzar los niveles necesarios que permitan converger con la UE.
- Incorporar la **dimensión de género** en la nueva estrategia de ciencia, tecnología e innovación, para evitar la discriminación de la mujer en este ámbito y aprovechar todo su potencial para desarrollar el conjunto del sistema y multiplicar el capital humano en I+D+i.



- Mejorar la **capacidad del sistema de absorción de investigadores**, prestando especial atención a la Universidad.
- Establecer las bases **para retener** a los mejores y ser capaces de **atraer a** los mejores en el mercado global del conocimiento, mediante el impulso de una investigación estratégica de excelencia y el desarrollo de centros con prestigio internacional.
- Definir un **sistema de becas** para doctorandos y doctores que financie un programa de formación en instituciones de reconocido prestigio en el ámbito internacional.

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

- Apostar por la **generación de conocimiento original** en los ámbitos tecnológicos y no tecnológicos de aplicación empresarial.
- Establecer un **nuevo modelo de contratos programa** con los agentes del Sistema Vasco de Innovación que prime la **obtención de resultados** y la explotación de los mismos mediante la comercialización y generación de nuevas oportunidades empresariales.
- Promover **Centros de Investigación Cooperativos**, ligados a líneas estratégicas para generar nuevas actividades intensivas en conocimiento.
- **Incrementar los fondos dedicados a la investigación** solicitando la **transferencia de las competencias de Ciencia-Tecnología**, que permita compensar la escasa presencia de centros públicos de investigación en Euskadi, en correspondencia con el esfuerzo de Euskadi en esta materia.
- Fomentar un **mayor nivel de excelencia de la Universidad**, para que asuma el papel que le corresponde como generador de conocimiento en el Sistema Vasco de Innovación.
- Disponer de **centros de excelencia** caracterizados por la existencia de una masa crítica de calidad contrastada, el impacto científico y tecnológico, la conectividad exterior y la atracción a través de la cooperación, la especialización y la internacionalización. En este sentido, la opción de una infraestructura de Gran Ciencia puede suponer un salto cualitativo en este ámbito.

3.1

3.2

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

- Apoyar el desarrollo de **unidades de I+D empresariales** que interactúen con el entorno empresarial.
- Promover la **inserción de investigadores y doctores en la empresa**, considerando al tejido empresarial como un sector prioritario de acogida.
- Impulsar la **cooperación interempresarial** en el desarrollo de la I+D estableciendo los foros adecuados que favorezcan la conectividad e interrelación entre los distintos agentes.

### **Actuaciones**

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

- Contar con una base más amplia de capital humano cualificado en Euskadi a través de un proceso ambicioso e integral de capacitación y cualificación continua, adecuando el stock de capital humano a los constantes cambios que se derivan de una nueva etapa en la que el conocimiento ocupa un papel cada vez más central.

- Establecer unos programas de formación especializada que, con un planteamiento global, abarcan desde las fases iniciales de formación de alto nivel de un investigador, hasta la especialización y upgrading de investigadores ya consolidados.
- Apoyar la movilidad para favorecer el intercambio de experiencias, un mejor aprovechamiento de las capacidades y una visión más integral del Sistema Vasco de Innovación y de los nodos de investigación internacionales.
- Garantizar el desarrollo de una carrera profesional en el ámbito científico-tecnológico: plena incorporación de tecnólogos e investigadores en el Sistema Vasco de Innovación, tanto en la RVCTI como en empresas innovadoras comprometidas con la I+D.
- Recuperar y atraer talento (investigadores senior excelentes y jóvenes investigadores brillantes).

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

- Generar conocimiento original en los ámbitos tecnológicos y no tecnológicos de aplicación empresarial que sea de utilidad para los agentes del Sistema Vasco de Innovación.
- Impulsar la investigación en áreas científico-tecnológicas estratégicas para el desarrollo hacia una economía basada en el conocimiento.
- Articular una oferta integral y de excelencia a través de la especialización y la cooperación entre los agentes de la Red, alineada con la demanda tecnológica de las empresas cada vez más sofisticada.

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

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

### III. Sistema de soporte a la innovación

#### Descripción

- La innovación debe contar con unas **condiciones de entorno favorables** que ayuden a los distintos agentes en el desempeño de las actividades innovadoras.
- El Sistema Vasco de Innovación cuenta, entre otros, con los siguientes agentes que apoyan su desarrollo.
  - La **Administración** tiene un papel clave en el sistema de innovación, por un lado como responsable de las políticas de promoción de la innovación y la competitividad, y por otro lado, como regulador de la actividad innovadora. En este sentido, la Administración debe ejercer de líder en la construcción de una sociedad basada en la innovación y en el conocimiento.
  - El **sistema financiero**, y más concretamente el capital riesgo es el instrumento básico para financiar la innovación. En Euskadi existen tres entidades de capital riesgo: Talde Gestión, Gestión del Capital Riesgo del País Vasco y Seed Capital de Bizkaia.

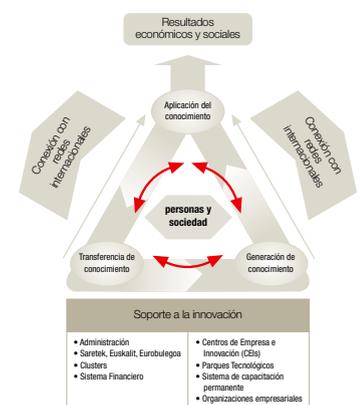
## 8. INVESTIGA EN EUSKADI

## 9. CONOCIMIENTO FOCALIZADO

3.1

3.2

## 10. EUSKADI+D+I





- **Red de Parques Tecnológicos de Euskadi**, formado por cuatro parques: Parque Tecnológico de Bizkaia, Parque Tecnológico de San Sebastián, Parque Tecnológico de Alava y el recientemente creado en 2006 Polo de Innovación Garaia.
- Los **Centros de Empresa e Innovación (CEIs)** están promovidos por el Gobierno Vasco a través de SPRI, con la participación de las distintas Diputaciones Forales y los Ayuntamientos, además de contar en algunos casos con participación privada. Están formados por cuatro centros: CEIA (Araba), BIC GIPUZKOA BERRILAN (Gipuzkoa), SAIOLAN (Gipuzkoa), BEAZ (Bizkaia) y CEDEMI (Bizkaia).
- Las **Organizaciones empresariales** que actúan también como elemento de interfaz en el tejido empresarial.

## Análisis

La apuesta por la innovación mantenida en el tiempo ha dado sus frutos

3.1

3.2

El modelo de capital riesgo público en Euskadi es una referencia en el Estado

- Desde las instituciones vascas se ha hecho una apuesta mantenida en el tiempo que ha dado sus frutos y ha permitido desarrollar una **Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación** que es referencia en el ámbito estatal.
- Las diferentes instituciones públicas han desarrollado políticas y actuaciones orientadas a promover la innovación en el territorio pero la **coordinación entre instituciones ha sido insuficiente en el pasado**.
- Existen **incentivos fiscales a la innovación**, sin embargo su aplicación es compleja al no existir una base objetiva tangible que permita verificar estas inversiones.
- A pesar de que el **modelo de capital riesgo público** en Euskadi es una referencia en el ámbito estatal, la comparación con los modelos europeos de más éxito ponen de manifiesto algunos ámbitos de mejora como por ejemplo el elevado grado de concentración en una sociedad (SGCRPV), la falta de un entramado de entidades privadas o la falta de garantías en la atención a las pymes en las fases más tempranas de su vida.
- Los **parques tecnológicos vascos** han destacado especialmente en la creación de interrelaciones, en la inducción de actividades de carácter tecnológico, en el impulso a la creación y funcionamiento en redes internacionales, etc., más que en la pura actividad tecnológica. Las empresas establecidas en los parques suponen una tercera parte del gasto de I+D total realizado en Euskadi.
- La red de CEIs de Euskadi cuenta con profesionales con experiencia y bien preparados, además de una red de clientes (promotores) e ideas en el ámbito internacional. Sin embargo, debe avanzar en su capacidad de generar nuevos emprendedores y desarrollar una marca como agente clave en innovación.

## Líneas Estratégicas

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

- Promover la creación de una **institución**, que **coordine a los agentes del Sistema Vasco de Innovación**, incrementando así su eficiencia conjunta.
- **Mejorar la coordinación entre las instituciones públicas** vascas a través de la creación de una red de colaboración (Red Innovanet).
- Fomentar que la **política fiscal de I+D+i sea un elemento incentivador** para el tejido empresarial vasco y para la inversión en nuevas actividades innovadoras.
- Establecer los **mecanismos de seguimiento adecuados que permitan monitorizar** con rigor la evolución del Sistema, sus actuaciones y resultados.

## Actuaciones

### Línea Estratégica 11: Potenciar la investigación y el desarrollo empresarial como fuente de capacidades

- Asegurar la coordinación efectiva de la actuación interinstitucional en los ámbitos de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.
  - Promover e incrementar la eficiencia de la innovación.
  - Incrementar la capilaridad de la promoción de la innovación en el tejido empresarial vasco con objeto de llegar al mayor número de empresas.
- Incrementar la cohesión e interacción del Sistema vasco de Innovación.
  - Fomentar la propiedad intelectual como medio de valor para la competitividad.
  - Fomentar que la política fiscal de I+D+i constituya un elemento incentivador para el tejido empresarial vasco y la inversión en nuevas actividades innovadoras.
  - Potenciar la monitorización y seguimiento de las actividades y resultados de la política, así como de la actividad de los agentes del sistema.

#### 11.1 RED INNOVANET

#### 11.2 AGENCIA VASCA DE INNOVACIÓN

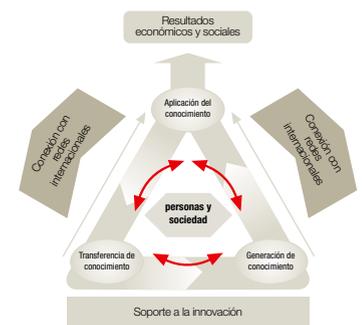
## IV. Conexión con redes internacionales

### Descripción

- La actividad de innovación debe tener carácter internacional. Así, cada vez más **las actividades de innovación se articulan en torno a una red global**, con nodos locales ubicados en diferentes partes.
- Para Euskadi es importante disponer de un **Sistema de Innovación de referencia**, en términos de innovación, lo suficientemente atractivo como para captar y consolidar una cierta capacidad generadora de I+D especializada en algunas áreas concretas, para las que se busque la excelencia, y que sin renunciar a apoyarse y dar servicio a la industria local, sea capaz sin embargo de **alcanzar una dimensión internacional** y explotar sus resultados en grandes empresas, ampliando el número de “intercambios de conocimiento” en el ámbito internacional.
- El objetivo es facilitar la internacionalización de los agentes del Sistema Vasco de Innovación, apoyando iniciativas que rentabilicen las actividades de I+D+i, incluyendo la protección internacional, la difusión y promoción de avances tecnológicos novedosos y el suministro de tecnología a través de ofertas a organismos internacionales, entre otras.
- Por ello, desde las instituciones públicas **se debe favorecer el movimiento de personas** de Euskadi a los centros globales de competencia y, en sentido inverso, atraer a Euskadi a personas referentes en los diversos ámbitos de la innovación en el ámbito internacional.
- La internacionalización de las actividades de innovación es además crítica para lograr financiación de programas de investigación, siempre que éstos respondan a necesidades de nuestro tejido económico presente o futuro.
- Para lograr un sector de servicios avanzados capaz de generar conocimiento que pueda ser utilizado por las empresas de nuestro entorno, es preciso que las empresas del sector establezcan conexiones con redes internacionales, de forma que puedan combinar lo local y lo global.

3.1

3.2



Sistema de Innovación de referencia, con una dimensión internacional



La participación vasca en programas europeos de investigación se ha incrementado de forma muy significativa

## Análisis

- Desde el tercer Programa Marco Europeo de Investigación, la **participación vasca en programas europeos de investigación** ha ido incrementándose de forma muy significativa, a pesar de las dificultades y la competencia creciente. Esta presencia ha aumentado desde los 115 participantes en el Tercer Programa Marco (PM) a los 600 participantes en el V PM, y en términos de subvención recibida, se ha pasado de los 24,8 millones de euros a los 92,7 millones de euros recibidos del V PM.
- Euskadi obtiene casi el triple de su retorno respecto al PIB (190 %), lo cual hace que se sitúe por delante de países como Finlandia, Suecia, Austria o Bélgica.
- El número de investigadores extranjeros en Centros Tecnológicos de Euskadi en 2002, fue de 11, por debajo del número de investigadores vascos que realizaron estancias fuera (16), lo que pone de manifiesto la menor atracción de los centros tecnológicos de Euskadi en términos de movilidad.

## Líneas Estratégicas

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

- **Incrementar la participación** de los agentes del Sistema Vasco de Innovación **en el Espacio Europeo de Investigación (ERA)** de forma que permita a los distintos agentes situarse con los mejores en las distintas disciplinas científicas y tecnológicas.
- **Promover la participación de las empresas vascas en el Programa Marco de I+DT** de la Comisión Europea como forma de colaborar con entidades internacionales de prestigio, actualizar las capacidades de los distintos agentes y conseguir financiación para el desarrollo de sus actividades tecnológicas.
- Fomentar la **creación de una red internacional** de los distintos agentes del Sistema Vasco de Innovación con agentes de otros sistemas del entorno internacional.
- Impulsar el **reconocimiento de Euskadi** como nodo del sistema global de innovación y el logro de proyectos cooperativos y colectivos.

## Actuaciones

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

- Incrementar sustancialmente la participación de los agentes del Sistema Vasco de Innovación en proyectos internacionales, particularmente en el Espacio Europeo de Investigación (ERA)
- Potenciar las áreas tecnológicas de fuerte impacto en los programas internacionales.
- Establecer mecanismos de apoyo que permitan gestionar con eficacia las cada vez mayores exigencias de conectividad con el exterior a través de la conformación de “nodos” vascos de investigación en el entorno internacional, especialmente en Espacio Europeo de Investigación (ERA).
- Establecer contactos de “aprendizaje” en el entramado internacional.
- Establecer y mantener una buena relación de las Instituciones Vascas con organismos multilaterales internacionales.
- Promocionar la imagen de territorio innovador.

## 12. INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA

### 3.1.5. Planes de acción

#### 1 Euskadi innovadora

##### Objetivos

- Sensibilizar y mentalizar a la sociedad sobre la relevancia de la innovación para la competitividad y la calidad de vida.
- Educar en la cultura innovadora desde la niñez.
- Impulsar el diálogo social entre la Innovación y la Sociedad para crear unas condiciones de entorno favorables que permitan el desarrollo de la innovación a partir de su comprensión, aceptación y reconocimiento por parte de la sociedad.
- Promover la valorización social de la labor del investigador.
- Incidir en una comunicación y difusión de la Ciencia y la Tecnología con el objetivo de atraer a un mayor número de jóvenes hacia carreras científicas.
- Transmitir y difundir a la sociedad el saber científico y tecnológico, así como las innovaciones producidas por la investigación científico-tecnológica, valorizando el papel del avance tecnológico y el saber científico en la sociedad.
- Fomentar la cultura innovadora desde una perspectiva de género.

##### Acciones

- Puesta en marcha de **campañas de sensibilización** orientadas a fomentar la innovación y la creatividad en todos los ámbitos.
- **Coordinación con el Departamento de Educación** para acordar acciones conjuntas con el objetivo de educar a los niños en la cultura innovadora y del emprendizaje.
- Pacto Social por la innovación.
- Comunicación y transmisión de la importancia de los proyectos de carácter innovador que se están desarrollando en Euskadi.
- **Campaña continua e integral de comunicación social de la Ciencia y la Tecnología** (coordinada con las campañas de valorización de la innovación y la iniciativa empresarial).
- Creación de **foros de encuentro y seminarios** dirigidos a colectivos específicos, prestando especial interés a los jóvenes.
- Refuerzo de la **semana de la ciencia** como elemento de difusión dirigida a la sociedad y otras acciones asociadas.
- Apoyo a los agentes de la RVCTI y a las empresas en sus labores de difusión: seminarios, jornadas, revistas, boletines electrónicos etc

##### Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información.
- Dirección de Tecnología.

3.1

3.2



## 2 Euskadi aprende

### Objetivos

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

### Acciones

- **Análisis de necesidades** de formación de las empresas.
- Apoyo al **diseño de sistemas formativos** que puedan cubrir la demanda de formación.
- Organización de **formación específica** de carácter práctico que no esté cubierta por la oferta actual en Euskadi, reglada o no reglada. En general, la formación en cualquier área que se identifique como necesaria y demandada por las empresas.
- Fomento de la formación de los profesionales a lo largo de la vida laboral.

### Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información.

3.1

3.2

## 3.1 Innova!!!

### Objetivos

- Sensibilizar a las empresas la necesidad de innovar como base de la competitividad.
- Promover la innovación sistemática en las empresas como medio para incrementar su capacidad innovadora.
- Promover que las empresas que incorporen las dimensiones social y medioambiental en sus relaciones con los grupos de interés.
- Mejorar la capacitación de las personas en las pymes para la gestión de la innovación.

### Acciones

- Diseño de **programas integrales, flexibles y sectorializados** orientados a conseguir organizaciones innovadoras a través de la implantación de modelos de gestión que favorezcan la creatividad, el desarrollo de la capacidad de innovar y en última instancia la excelencia en gestión empresarial, y que permitan a la empresa entender la innovación como un proceso de creación de valor a escala global. Se compone de las siguientes fases.
  - Sensibilización y Divulgación a las empresas a través de jornadas.
  - Formación específica en gestión de la innovación, dirigida tanto a las empresas como a los agentes que participan en el programa.
  - Asesoramiento y Diagnóstico.
    - **Diagnósticos de la capacidad innovadora** de la empresa, y establecimiento de planes de acción para aumentar la fertilidad de los esfuerzos en innovación.

- Aplicación de metodologías para facilitar y ayudar a las empresas a seguir **el itinerario de la Innovación** del modo más eficaz y eficiente, incluyendo: Gestión de clientes, Fidelización de clientes, Adquisición de clientes, Gestión de las personas, Gestión de los procesos y Gestión con datos.
- Desarrollo de **Planes Integrales de Innovación** que aglutinen a toda la organización.
- Implantación.
- Aplicación de **instrumentos de gestión común** a las empresas innovadoras, como pueden ser las herramientas, metodologías y técnicas para la asimilación tecnológica o la incorporación de know-how técnico.
- Monitorización de la **evolución de los planes** por medio de un conjunto de indicadores.
- Puesta en marcha de actuaciones que fomenten y difundan la cultura de la **Responsabilidad Social** en las empresas, **apoyo al Comité de Gestión y al esquema de evaluación de la Viceconsejería de Política Lingüística dirigido a promover la normalización lingüística de las empresas.**

### Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información.

## 3.2 Gestores excelentes

### Objetivos

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

### Acciones

- **Observatorio: OBSERVA.** Incluye las siguientes actividades
  - Diagnóstico de formación, sectorial e individual.
  - Medición y seguimiento del estado de formación en gestión de los directivos de Euskadi.
  - Identificación de necesidades en competencias para el liderazgo.
- **Formación Orientada a la Acción: FORMA.** Comprende acciones formativas de alto nivel vinculadas a la innovación y el liderazgo
- **Aplicación del Conocimiento: APLICA.** Comprende programas de formación de alto nivel, para el despliegue de las competencias de liderazgo, incluyendo acciones de coaching y mentoring
- **Red de Directivos Excelentes: REDES.** Incluye las siguientes actividades:
  - Foro de encuentro.
  - Jornadas de intercambio de experiencias y conocimiento.
- Análisis de la oportunidad de impulsar, y en su caso, **crear centros líderes de formación** de directivos.

### Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información.

3.1

3.2



## 4 TICs para la competitividad

### Objetivos

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

### Acciones

- **Difusión y formación** sobre el alto potencial de las TICs como herramienta para la mejora competitiva.
  - Divulgación de buenas prácticas.
  - Acciones de formación dirigidas a microempresas y autónomos.
  - Acciones de formación avanzada y difusión de temas específicos dirigidas a las pymes (generación de materiales y difusión).
  - Adaptación del sistema de certificación de conocimientos sobre TICs para la e-competencia.
- Apoyo a los procesos de **análisis y planificación** de oportunidades relacionadas con las TICs.
  - Apoyo a las acciones de análisis y planificación en pymes.
  - Apoyo a las acciones de análisis y planificación en entidades tractoras y asociaciones.
- Apoyo a la **implantación de las TICs** en las pymes a todos los niveles, mediante estrategias focalizadas en los distintos segmentos.
- **Revisión e innovación** permanente en las actuaciones en el ámbito de las TICs, analizando la viabilidad de nuevas iniciativas.
- Promoción de la **e-Administración** en relación a las empresas y profesionales.

### Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información.

## 5.1 Made in Euskadi

### Objetivos

- Consolidar la función de innovación dentro de la empresa vasca como elemento determinante de su competitividad en el mercado.
- Impulsar la cualificación tecnológica del sector empresarial vasco que incremente el valor añadido de la producción y, especialmente, el desarrollo de nuevos productos que favorezcan la diversificación hacia nuevas líneas de negocio competitivas de elevado componente tecnológico.
- Apoyar la mejora de productos existentes, y el desarrollo de nuevos procesos, tanto productivos como de gestión alineados con los sectores y ámbitos tecnológicos señalados en el Plan.
- Imbricar los proyectos en el planteamiento de innovación global de las empresas.
- Promover marcos de colaboración explícitos entre clusters, asociaciones y grupos empresariales para llevar a cabo proyectos de carácter estratégico e Innovador.
- Apoyar la función de I+D dentro de la estrategia de la empresa vasca mediante el impulso de las capacidades fiscales del País Vasco en materia de investigación y desarrollo tecnológico.
- Utilizar la capacidad de compra del Gobierno para impactar en el nivel de innovación y competitividad de las empresas vascas y fomentar aspectos ambientales, sociales y éticos en las empresas.

3.1

3.2

## Acciones

- Apoyo a proyectos para el **desarrollo de nuevos productos** que permitan la aparición de nuevas líneas de negocio competitivas basadas en productos de alto valor añadido y de elevado componente tecnológico, incluyendo las fases de estudio de mercado, tecnológica y definición de producto y pruebas de mercado, sin incluir la fase de lanzamiento.
- Se contemplan especialmente aquellas líneas de apoyo que tratan de favorecer, entre otros aspectos:
  - la participación de pymes de sectores tradicionales,
  - la cooperación con agentes de la oferta tecnológica
  - el acceso a infraestructuras tecnológicas,
  - la cooperación inter-empresarial y
  - el asesoramiento en la exploración de fórmulas de defensa de propiedad intelectual más adecuadas.
- **Apoyo a proyectos para la mejora sustancial de productos y sus procesos asociados de lanzamiento.**
- Cooperación entre las **unidades de I+D empresariales y las empresas** pertenecientes a su cadena de valor que permita desarrollar nuevos productos.
- Análisis del papel de la compra pública como elemento tractor de la innovación.

## Responsable

- Dirección de Tecnología.

3.1

## 5.2 Observatorios estratégicos

3.2

## Objetivos

- Identificar las necesidades de conocimiento de las empresas vascas, generando un sistema de apoyo a la identificación de necesidades, considerando la aproximación territorial, sectorial y de cliente-proveedor.
- Facilitar a las empresas el acceso a la información estratégica, redundando en una mejora del proceso de toma de decisiones.
- Poner a disposición de los sectores mecanismos de vigilancia y prospectiva como elemento de refuerzo de su competitividad.
- Desarrollar y potenciar las capacidades de los clusters como elementos claves del sistema de innovación.

## Acciones

- Diseño de un **sistema de vigilancia y prospectiva tecnológica** y de mercados especializado en función de las necesidades de las empresas.
  - Definición de un sistema de selección y captación de información estratégica, bien sea tecnológica y de mercado o de ámbito sectorial, con apoyo de la RVCTI, y en función de las necesidades de las empresas.
  - Creación un **sistema de difusión** especializada a las empresas a través de clusters, organismos sectoriales y otros agentes especializados.

## Responsable

- Dirección de Planificación y Estrategia.



## 6.1 Creación de empresas de base tecnológica

### Objetivos

- Contribuir a la diversificación del tejido industrial vasco mediante la creación de empresas en sectores intensivos en tecnología (NEBTs).
- Poner en marcha e impulsar la realización de diversas acciones institucionales relacionadas con la promoción de encuentros entre agentes de la RVCTI, emprendedores e inversores enfocadas a propiciar las condiciones de entorno más favorables para la creación de spin-off.
- Fortalecer el Capital Riesgo en fases iniciales (semilla y lanzamiento) como vía para financiar el desarrollo de estos proyectos de diversificación.

### Acciones

- Apoyo a las actividades de **búsqueda de oportunidades de negocio** y de definición de un plan de trabajo que plantea el proceso global de lanzamiento de la empresa.
- Realización de las actividades identificadas en el plan de trabajo, entre las que cabe incluir todas aquellas tareas que a lo largo del conjunto de actividades que componen el proceso innovador (**actividades de I+D y actividades de innovación**) se identifiquen como necesarias para el lanzamiento de la empresa.
- **Programa de incorporación de investigadores a Empresas de Base Tecnológica** para apoyar la incorporación estable de jóvenes investigadores e investigadores senior a Empresas de Base Tecnológica.
- Promoción de **encuentros entre agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación**, emprendedores e inversores, enfocadas a propiciar las condiciones de entorno más favorables para la creación de Empresas de Base Científica y Tecnológica. En definitiva, se trata de incrementar la sensibilización y movilización de los agentes potencialmente involucrados en la creación de nuevas empresas de base científica y tecnológica: emprendedores, agentes de la RVCTI e inversores.
- Impulso de **instrumentos específicos de financiación**, particularmente orientados a las fases iniciales, como el capital semilla y lanzamiento.
- Orientación al apoyo de la especialización empresarial del País Vasco para la creación de start-up.

### Responsable

- Dirección de Tecnología y Dirección de Promoción de Actividades Emprendedoras.

## 6.2 Diversificación y tracción

### Objetivos

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

### Acciones

- Identificación de **áreas de futuro definición e implantación** de la estrategia que ofrezcan posibilidades de desarrollo en Euskadi contando para ello con instrumentos específicos así como instrumentos definidos en otras áreas del Plan.
  - Instrumentos específicos:

3.1

3.2

- Establecimiento de alianzas con grupos y centros de referencia que trabajen en áreas y tecnologías punteras.
- Creación de agencias de impulso y dinamización específicas.
- Segmentación acorde con los sectores y procesos de los receptores.
- Instrumentos definidos en otras áreas del Plan:
  - Creación de Centros de Investigación en Cooperación (CICs) en las áreas identificadas.
  - Incorporación de personal a las organizaciones de la RVCTI, a través de proyectos vinculados a las áreas estratégicas.
  - Habilitación de líneas de financiación para apoyar actividades de I+D+i destinadas a implantar soluciones tecnológicas de estas áreas estratégicas en empresas de otros sectores.
- Identificación de las **posibilidades diversificación** de las empresas vascas de sectores tradicionales:
  - Análisis de oportunidades de los potenciales mercados, de diversificación y de las capacidades internas de las empresas del sector para afrontar un proyecto de tales dimensiones.
  - Identificación de la adecuación de los productos y tecnologías disponibles en los sectores tradicionales a las demandas de los mercados cliente y al estado de la técnica en otros sectores.
- Orientación de las **diferentes herramientas de apoyo a la creación y desarrollo de nuevas empresas** para que contemplen específicamente el apoyo a proyectos empresariales de carácter innovador.

### Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información
- Dirección de Tecnología
- Dirección de Promoción de Actividades Emprendedoras

3.1

3.2

## 7.1 Espacios y agentes de innovación

### Objetivos

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

### Acciones

- Promoción del desarrollo de una red de agentes que asesore a la empresa en el proceso de innovación, prestando especial atención a aquellos prescriptores que ya mantienen relación con las empresas.
- Definición de un mapa de conocimiento que identifique las capacidades de la oferta, asegurando los mecanismos que mantengan actualizada la información.
- Identificación de las necesidades de las empresas a través de:
  - Red de agentes de innovación.
  - “Círculos de innovación” definidos como espacios de encuentro en entornos sectoriales o comarcales para el fomento de la innovación.
- Ejecución de actividades de transferencia:



- Desarrollo de proyectos individuales de transferencia de conocimiento que apoyen la valorización de resultados de la investigación de alto contenido tecnológico o de carácter innovador, contando con el apoyo de los agentes del SVI y las empresas de servicios avanzados.
- Proyectos conjuntos de transferencia de tecnología a partir de las necesidades identificadas desde los clusters, asociaciones o agrupaciones empresariales dominados por pymes y/o agentes
  - Proyectos cooperativos. Son aquellos en los que varias empresas se unen junto a un ejecutor de investigación y desarrollo tecnológico (IDT) para desarrollar un proyecto común.
  - Proyectos colectivos. D+i acometida por un ejecutor de IDT que ofrece una solución de problemas y retos comunes a las pymes

### Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información
- Dirección de Tecnología

## 7.2 Desarrollo de proveedores

### Objetivos

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

### Acciones

- Identificación de **actuaciones que mejoren la** relación de las grandes empresas con sus proveedores: aspectos vinculados a gestión avanzada, TICs, diseño, logística, ingeniería concurrente, etc.
- Fomento de la introducción de **aplicaciones** que tengan como fin integrar a los distintos agentes de la cadena de valor y particularmente a las pymes.
- Desarrollo de **proyectos conjuntos** de gestión y desarrollo de producto, que favorezcan el apoyo de las empresas a sus proveedores para conseguir conjuntamente una mejora de los resultados económicos, ambientales y sociales.
- Interacción entre las **empresas tractoras y las empresas** pertenecientes a su cadena de valor que permita desarrollar la capacidad de tracción de las empresas más innovadoras para fomentar la innovación en las empresas del entorno.

### Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información.

## 7.3 Servicios avanzados

### Objetivos

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

3.1

3.2

## Acciones

- **Análisis** del nivel de alineación de la oferta del sector vasco con las necesidades actuales y retos de futuro del tejido empresarial y desarrollo de acciones tendentes a corregir los desfases detectados.
- Apoyo al **acceso al conocimiento** de las empresas de servicios existentes mediante:
  - Alianzas con empresas punteras del ámbito internacional.
  - Intercambio de profesionales.
  - Apoyo a la internacionalización: participación en proyectos, prestación de servicios en el ámbito internacional, acompañamiento a empresas vascas que se internacionalizan.
- Acciones de **mejora de la calidad y eficiencia de los servicios**: gestión del conocimiento en las empresas del sector, estandarización de servicios, acreditación de competencias, etc.

## Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información.

## 8 Investiga en Euskadi

### Objetivos

- Contar con una base más amplia de capital humano cualificado en Euskadi, a través de un proceso ambicioso e integral de capacitación y cualificación continua, adecuando el stock de capital humano a los constantes cambios que se derivan de una nueva etapa en la que el conocimiento ocupa un papel cada vez más central.
- Establecer unos programas de formación especializada que, con un planteamiento global, abarcan desde las fases iniciales de formación de alto nivel de un investigador hasta la especialización y upgrading de investigadores ya consolidados.
- Apoyar la movilidad para favorecer el intercambio de experiencias, un mejor aprovechamiento de las capacidades y una visión más integral del Sistema Vasco de Innovación y de los nodos de investigación internacionales.
- Garantizar el desarrollo de una carrera profesional en el ámbito científico-tecnológico: plena incorporación de tecnólogos e investigadores en el Sistema Vasco de Innovación, tanto en la RVCTI como en empresas innovadoras comprometidas con la I+D.
- Recuperar y atraer talento (investigadores senior excelentes y jóvenes investigadores brillantes).

### Acciones

- **Programa de estancias de graduandos en agentes de la RVCTI**. Apoyo a la realización de proyectos fin de carrera en I+D por parte de estudiantes universitarios de cuarto y quinto curso, tutorizados y dirigidos por personal investigador del centro de destino (agentes de la RVCTI).
- **Becas de Formación de Investigadores e Innovadores**. Formación especializada con dos líneas de apoyo: una orientada a la capacitación general de investigadores de la RVCTI, otra específica para la formación de doctores.
- Programa de apoyo a la realización de **tesis doctorales en empresas**, preferentemente empresas de base tecnológica.
- **Formación 2+2/Formación 1+1**. Formación de investigadores vascos a través de estancias de uno o dos años en el extranjero con una continuidad de uno o dos años en Euskadi, en colaboración con Centros de Investigación Básica Orientada, en los campos de Investigación Estratégica.
- **Incorporación de Investigadores y tecnólogos** excelentes de fuera del Sistema para que realicen su labor en organizaciones de la RVCTI y en empresas reforzando así las capacidades y conocimiento en Áreas Estratégicas.

### Responsable

Dirección de Tecnología.

3.1

3.2



## 9 Conocimiento focalizado

### Objetivos

- Generar conocimiento original en los ámbitos tecnológicos y no tecnológicos de aplicación empresarial que sea de utilidad para los agentes del Sistema Vasco de Innovación.
- Impulsar la investigación en áreas científico-tecnológicas estratégicas para el desarrollo hacia una economía basada en el conocimiento.
- Articular una oferta integral y de excelencia a través de la especialización y la cooperación entre los agentes de la Red, alineada con la demanda tecnológica de las empresas cada vez más sofisticada Fomento de la cultura innovadora desde una perspectiva de género.

### Acciones

- **Programas de Incubación científica**, aquellos que van dirigidos a apoyar la incubación científica y a la prospectiva tecnológica y sectorial en ámbitos de conocimiento aún en estado embrionario y sobre los que el Espacio Europeo de Investigación desea posicionarse. Para ello, el programa apoya el desarrollo de distintas actividades: estudios de prospectiva científica y tecnológica, actividades de vigilancia tecnológica y proyectos específicos de desarrollo.
- **Proyectos de Investigación Estratégica**, apoyan proyectos multipartitos de investigación (preferentemente, en forma de Centros de Investigación Cooperativa) en los ámbitos científico-tecnológicos estratégicos definidos por el Plan, en los que participan los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI) de forma coordinada y sinérgica.
- En estos proyectos se apoya la Investigación Básica Orientada de excelencia con el objetivo de propiciar las capacidades en ámbitos científico-tecnológicos, que cuentan con el potencial de poder articular a su alrededor nuevas apuestas industriales en sectores de oportunidad de futuro, intensivos en conocimiento. Con este objetivo, el programa tiene una clara orientación hacia la obtención de resultados susceptibles de ser materializados en oportunidades empresariales y sectoriales de futuro.
- **Desarrollo de contratos programa** que apoyen, mediante convenios individuales, programas de trabajo y actividades científico-tecnológicas de los agentes de la RVCTI. Su objetivo es conseguir una oferta integral y de excelencia a través de la especialización y la cooperación entre los agentes de la Red. Se trata de satisfacer así una demanda tecnológica de las empresas cada vez más sofisticada en un marco de competitividad empresarial basado en el Conocimiento y la Innovación.

### Responsable

- Dirección de Tecnología.

## 10 Euskadi I+D+i

### Objetivos

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

3.1

3.2

## Acciones

- Análisis de **nuevos mercados**, estudios de mercado, estudios de viabilidad y proyectos piloto.
- Apoyo al desarrollo de proyectos de **mejora sustancial de productos** ya existentes y **mejora sustancial o desarrollo de nuevos procesos** que aumenten la competitividad y/o la productividad de las empresas.
- Apoyo a la I+D+i necesaria para la **incorporación de tecnologías** (gastos de vigilancia estratégica, ensayos/pruebas de validación de la tecnología, puesta a punto, etc.) a las empresas vascas.
- Asistencia técnica/consultoría para pymes en el desarrollo de estrategias de **propiedad industrial e intelectual**, así como para la solicitud y registro de la propiedad industrial e intelectual.
- Creación de unidades de I+D empresariales.

## Responsable

- Dirección de Tecnología.

## 11.1 Red InnovaNET

### Objetivos

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

### Acciones

- Establecimiento de una red de espacios y agentes intermedios de innovación que contribuyan a reforzar la coordinación del sistema vasco de innovación, **InnovaNET**, para el despliegue de la estrategia de Innovación, en colaboración con las Diputaciones Forales y otras instituciones y organizaciones locales.

### Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información.

3.1

3.2



## 11.2 Agencia Vasca de Innovación

### Objetivos

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

### Acciones

- Acciones en el ámbito organizativo:
  - Creación de la **Agencia Vasca de Innovación** como medio para coordinar e impulsar el proceso de implantación de la nueva política de innovación.
  - Creación de una **Oficina Vasca de Promoción de Patentes y Tránsito de Tecnología (OVPTT)** que promueva el uso de las patentes para la protección de los resultados de la investigación, incremente la formación del personal en el campo de los Derechos de Propiedad Intelectual, aumente la conciencia de las pymes sobre la importancia de proteger los resultados de su investigación, reduzca las barreras (incluidos los costes) que existen en la solicitud de una patente, mejore las condiciones de litigación y estimule la explotación de las invenciones protegidas.
- Utilización de la **fiscalidad** como elemento de apoyo a la innovación.
- Acciones en el ámbito de la gestión.
  - Desarrollo de un sistema de seguimiento de las actividades y resultados de la política de innovación.

### Responsable

- Dirección de Innovación y Sociedad de la Información.

## 12 Internacionalización del Sistema

### Objetivos

- Incrementar sustancialmente la participación de los agentes del Sistema Vasco de Innovación en proyectos internacionales, particularmente en el Espacio Europeo de Investigación (EEI).
- Potenciar las áreas tecnológicas de fuerte impacto en los programas internacionales.
- Establecer mecanismos de apoyo que permitan gestionar con eficacia las cada vez mayores exigencias de conectividad con el exterior a través de la conformación de “nodos” vascos de investigación en el entorno internacional, especialmente en Espacio Europeo de Investigación (EEI).
- Establecer contactos de “aprendizaje” en el entramado internacional.
- Establecer y mantener una buena relación de las Instituciones Vascas con organismos multilaterales internacionales.
- Promocionar la imagen de territorio innovador.

3.1

3.2

## Acciones

- Elaboración de **propuestas de proyectos** para su presentación a programas suprarregionales de apoyo a la I+D+i.
- Puesta en marcha de la estrategia de **Basque Contact Points** en las áreas tecnológicas clave.
- Consolidación y refuerzo del papel y alcance de **Eurobulegoa** como agente dinamizador y facilitador de la presencia de agentes vascos en el ámbito internacional.
- Establecimiento de “antenas internacionales” a través de acuerdos formales e informales con investigadores y tecnólogos vascos que trabajen en instituciones internacionales de prestigio.
- Fomento y mantenimiento de la **Red de Relaciones Internacionales** y con organismos multilaterales.
- Acciones de comunicación para proyectar la visión de territorio innovador.

## Responsable

- Departamento de Industria, Comercio y Turismo.

3.1

3.2



## 3.2 Ejes de actuación

Dimensión y grupos empresariales para competir en la economía global

### 3.2.1. Introducción

- El segundo gran eje de actuación que plantea el Plan de Competitividad se ha denominado “Dimensión y Grupos para competir en la economía global”.
- El Plan apuesta por el **impulso al crecimiento de las Empresas y Grupos** que conforman el tejido empresarial actual, de manera que alcancen la dimensión óptima para competir en su sector de actividad. Asimismo, se impulsa la **creación de nuevas Empresas y Grupos Empresariales**. Y todo ello, otorgando una especial **relevancia a la variable internacional**, como elemento básico para la competitividad de la empresa.

1. La dimensión puede ser un elemento importante para la competitividad empresarial, **en la medida que las empresas precisan cada vez más reunir y aglutinar las capacidades y competencias para competir en los mercados globales, así como para realizar esfuerzos de investigación. No obstante, hablar de dimensión no significa apostar únicamente por el crecimiento orgánico de las empresas. Existen, otras vías para lograr aglutinar dichas capacidades y competencias, tales como el establecimiento de** acuerdos de colaboración y alianzas o la formación de Grupos Empresariales.

2. Incrementar el ritmo de creación de empresas es un reto para todos los países desarrollados. Así, **la generación de nuevas empresas aumenta las oportunidades de generación de riqueza**. Es por eso que hoy en día existe un consenso generalizado sobre la importancia de apoyar al emprendedor y desarrollar el espíritu emprendedor en la sociedad, apoyado por numerosos estudios del Banco Mundial, Foro Mundial, OCDE, Unido, FMI, OIT, BID y Unión Europea, entre otros.

**En este sentido, el Libro Verde de la Comisión Europea (2003) sobre el Espíritu Empresarial, lo define como : “la actitud y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación con una gestión sólida en una organización nueva o en una ya existente”.**

3. Por otro lado, en el mundo globalizado en el que estamos inmersos, **un reto fundamental de la empresa vasca sigue siendo la internacionalización**. La competitividad pasa hoy en día por ser capaces de aprovechar todas las oportunidades derivadas del proceso de globalización. La internacionalización supone además una de las vías para impulsar el crecimiento de la empresa.

- Este eje se encuentra **estrechamente vinculado con el de Innovación**, descrito anteriormente, de tal manera que ambos ejes deben evolucionar de forma paralela, así:

– La innovación requiere la dedicación de recursos, tanto económicos como personales, lo que puede resultar una limitación para empresas que no cuentan con la dimensión adecuada para competir. De hecho, analizando las estadísticas de empresas innovadoras publicadas por el Eustat, **se constata que a medida que crece el tamaño, crece la probabilidad de que la empresa sea innovadora**. Así, la probabilidad de que una empresa vasca de menos de 20 empleados desarrolle actividades de I+D es sumamente pequeña (0,2%), mientras que dicho porcentaje se eleva al 46% en las empresas de más de 250 trabajadores. Este aspecto, no obstante debe ser **matizado según el sector de actividad**, teniendo en cuenta que no siempre el ser “más grande” implica un carácter más innovador.

– Asimismo, **la pertenencia a un Grupo Empresarial aparece positivamente correlacionada con la naturaleza innovadora de la empresa**, es decir, en las empresas innovadoras es mayor el porcentaje de empresas pertenecientes a Grupos. Así, tomadas en su conjunto, una cuarta parte de las empresas innovadoras de Euskadi están integradas en Grupos más o menos formales.

Reunir y aglutinar capacidades y competencias para competir en los mercados globales

3.1

3.2

Aprovechar las oportunidades derivadas de la globalización



Relación entre Innovación y Crecimiento

Relación entre Innovación y Grupos Empresariales

– Las **empresas innovadoras son en general empresas internacionalizadas**. En este sentido, el modelo de desarrollo deseado para Euskadi es aquel en que la diferenciación venga por la vía de la innovación, en que las empresas sean capaces de ofrecer productos y servicios de valor añadido que puedan ser distribuidos en el ámbito internacional.

Por otra parte, la apertura a nuevos mercados permite aprender, entender la diversidad y las oportunidades variadas, generando posibilidades de innovación. Disponer de clientes exigentes en el ámbito internacional debe servir para apalancar el conocimiento de las empresas y forzar el desarrollo de las mismas.

Relación entre Innovación e Internacionalización

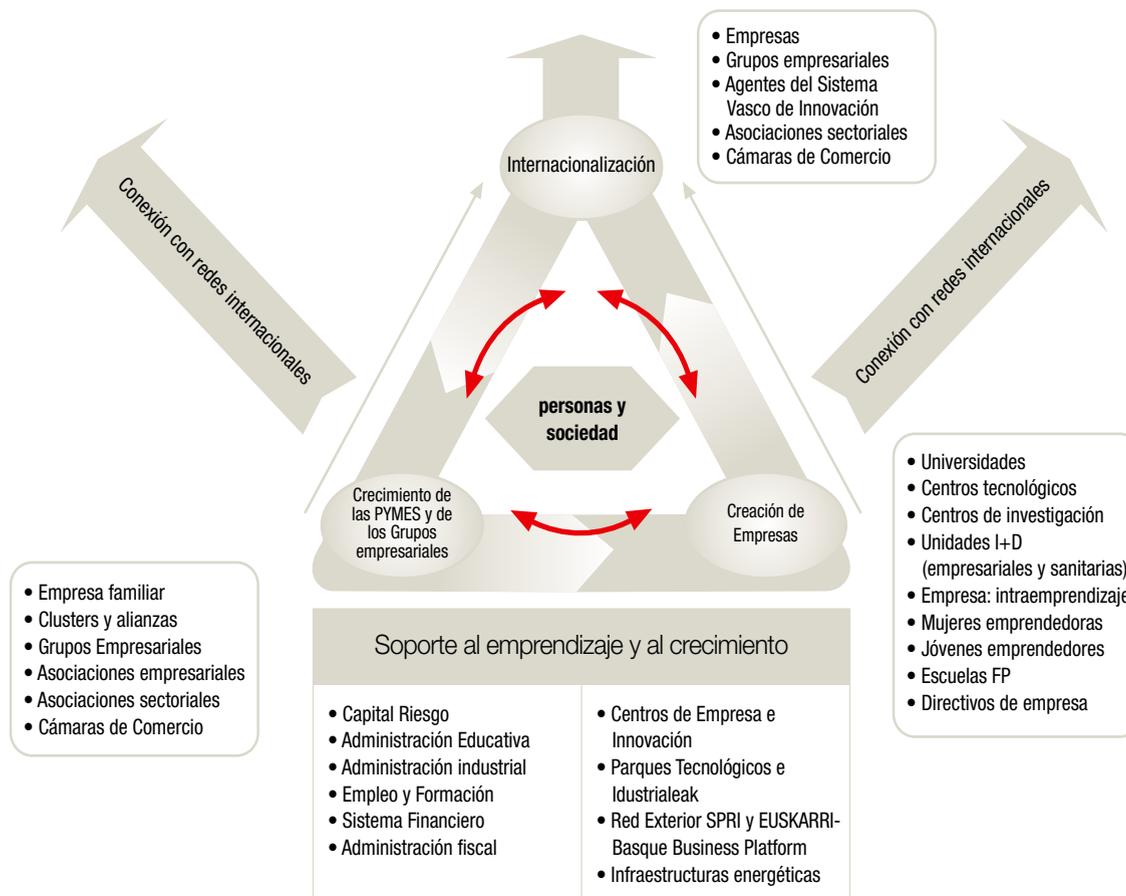
Relación entre Innovación y Emprendizaje

- Para lograr los objetivos de número de empresas innovadoras y nivel de inversión en I+D+i no basta con las empresas existentes en la actualidad. Avanzar hacia una estructura productiva intensiva en conocimiento requiere **multiplicar el número de empresas en Euskadi, apostando firmemente por el apoyo a la actividad emprendedora**. La creación de empresas constituye en este sentido un elemento generador de innovaciones en el mercado.
- Con ello se garantiza la sostenibilidad del tejido productivo, que aunque comience con la creación de empresas, más que un ciclo vital lineal tiene como la innovación un carácter sistémico en el que el crecimiento, el emprendizaje y la internacionalización deben interactuar de forma permanente. Al final se trata de hacer de **Euskadi una plataforma económica competitiva – la ciudad región global- volcada a la competencia internacional**.

## Euskadi Plataforma Económica Competitiva y Global

3.1

3.2





### 3.2.2. Visión

#### Rasgos generales

- Las empresas son la base del desarrollo económico, por eso, **este eje del Modelo gira en torno a la necesidad de actuar sobre la dimensión empresarial y de generar grupos empresariales de alta productividad para competir en la economía global.**
- En el horizonte del Plan, el tejido económico vasco necesitará estar integrado por **empresas con el tamaño mínimo eficiente para poder competir en el nuevo entorno.** Este objetivo se verá apoyado por el desarrollo de las empresas existentes, principalmente a través de tres vías:
  - la **colaboración interempresarial,**
  - **la formación de grupos** con capacidad de competir a nivel global y,
  - el incremento de la **actividad internacional** de las empresas vascas.
- El **crecimiento empresarial,** no obstante, no debe entenderse como un simple incremento de volumen. El crecimiento en la empresa debe estar orientado a alcanzar la dimensión óptima para competir en su sector de actividad.
- La internacionalización, por su parte, representa una de las principales vías para el crecimiento reforzando simultáneamente la posibilidad de innovar. En este sentido, el tejido económico vasco alcanzará, en el año 2009, una presencia internacional significativamente mayor. **Euskadi y sus organizaciones deben llegar a ser reconocidas por su apertura al resto del mundo en sentido amplio,** abarcando no sólo la actividad exportadora, sino las distintas actividades a lo largo de la cadena de valor (producción, I+D+i, suministros etc.)
- El mundo es ya el escenario de actuación de la mayor parte de las actividades económicas, las **organizaciones y sus personas deben estar preparadas** para interpretarlo positivamente y aprovechar las oportunidades de crecimiento y mejora que este entorno brinda.
- Pero además de desarrollar las empresas existentes, **Euskadi debe ser capaz de crear nuevas empresas,** que diversifiquen nuestra estructura económica y garanticen la generación de riqueza y bienestar en la sociedad. En este sentido, debe desarrollarse el impulso emprendedor de sus ciudadanos y la capacidad de intraemprender de las organizaciones ya existentes.

- De acuerdo con los rasgos avanzados, el segundo eje de actuación que plantea el Plan de Competitividad adopta la siguiente visión:

#### VISIÓN

**Convertir Euskadi en un país de alta productividad...**

**...con una economía diversificada y fuertemente internacionalizada...**

**...en la que se mantiene la importancia de la industria merced a una fuerte dinámica emprendedora y a la conformación de grupos empresariales.**

- Esta visión se concreta en el horizonte del Plan en la siguiente meta:

#### META

**Alcanzar un nivel de productividad del 125% de la media de la Unión Europea de los 25...**

**...manteniendo el peso del sector industrial en la economía en términos reales.**

3.1

3.2

### 3.2.3. Diagnóstico, líneas estratégicas y actuaciones

#### I. Personas y sociedad

- Personas formadas y con capacidad para aprender a aprender.
- Personas educadas en los valores de la creatividad, la asunción de riesgos y los proyectos compartidos.
- Personas emprendedoras.
- Personas capaces de colaborar y trabajar en red.
- Personas con vocación formación y habilidades internacionales.

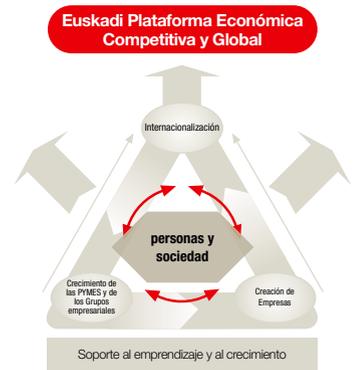
#### II. Creación de empresas

##### Diagnóstico

- **La creación de empresas es una parte esencial de cualquier estrategia de competitividad** porque las nuevas empresas son vehículo privilegiado para la innovación y también la base de la regeneración del tejido existente a través del crecimiento, desarrollo e internacionalización de nuevas actividades productivas. Pero además, el espíritu empresarial representa también un mecanismo de desarrollo personal, ya que cuando se ofrece a todos la oportunidad de crear una empresa, se favorece la cohesión social.
- Sin embargo, la **UE no está explotando su potencial empresarial plenamente** animando a suficientes personas a convertirse en empresarios. Según datos del Eurobarómetro, aunque el 47% de los europeos declara preferir el trabajo autónomo, sólo un 17% lo lleva a cabo y únicamente el 4% de los europeos está dando los pasos necesarios para crear una empresa frente al 11% de EEUU. **Europa tiene bajos índices de expansión tras el comienzo de la actividad**, a diferencia de EEUU, y muchas ideas empresariales nunca llegan a ver la luz porque su viabilidad se ve cuestionada antes de salir al mercado. Según un informe de la OCDE, uno de los principales factores sería el desarrollo en EEUU de un sistema financiero más propicio a la inversión en nuevos proyectos.
- Con el objetivo de avanzar a favor del espíritu empresarial la Comisión publicó el **Libro Verde “El espíritu empresarial en Europa”** que giró en torno a dos cuestiones fundamentales: **¿Qué hace falta para que surjan más empresarios? y ¿Cómo se puede orientar a las empresas hacia el crecimiento?** Tras el interesante debate público que suscitó, la Comisión ha presentado un Plan de acción que pretende impulsar la puesta en marcha de empresas y ayudar a los empresarios a crecer, para lo que se actuará en **5 ámbitos políticos estratégicos**:

- **Fomentar la mentalidad empresarial.**
- **Animar a un mayor número de personas a convertirse en empresarios.**
- **Orientar a los empresarios hacia el crecimiento y la competitividad.**
- **Mejorar el flujo de financiación.**
- **Crear un marco administrativo y reglamentario más favorable para las PYME.**

- **Euskadi, como economía de larga tradición industrial, se ha caracterizado por su dinamismo y cultura empresarial.** Sin embargo, **en los tiempos más recientes se observa una ralentización del dinamismo empresarial.** Aunque Euskadi cuenta con un mayor porcentaje de empresas en relación a la población que la media del Estado, en términos de constitución de sociedades presenta una evolución más lenta durante los últimos años. Asimismo, se observa un cierto estancamiento poblacional, reflejado en un progresivo envejecimiento de la población, que puede ralentizar el relevo generacional. Esta ralentización se da pre-



El espíritu empresarial motor de la innovación, competitividad, crecimiento y cohesión social





cisamente cuando más necesaria es la creación de empresas debido a la rapidez con la que aparecen nuevos competidores, especialmente de los países emergentes y de los países del este de Europa, lo que nos obliga a un cambio estructural sobre nuestra actual especialización sectorial que permita mantener una ventaja competitiva en producciones de mayor valor añadido.

### EMPRESAS EN ESPAÑA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS 1999-2005

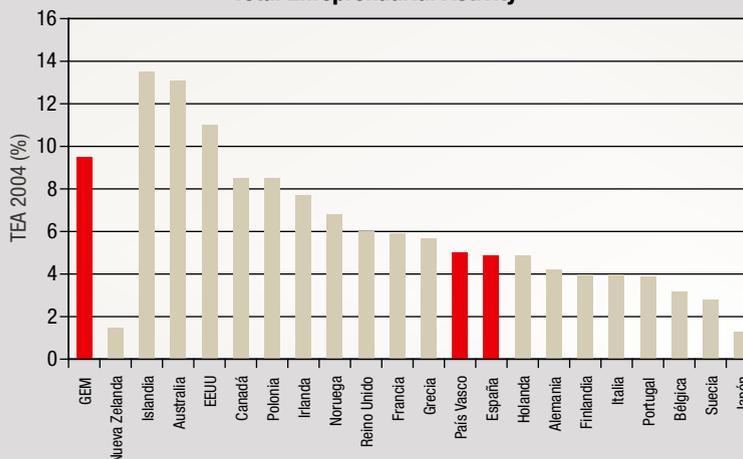
Comunidades autónomas	N.º de empresas		Variación (%)	Peso en 1999 (%)	Peso en 2005 (%)	Diferencia en peso
	1999	2005				
Andalucía	359.426	464.179	29,14%	14,27%	15,15%	0,88%
Aragón	78.476	90.005	14,69%	3,12%	2,94%	-0,18%
Asturias	46.612	68.175	46,26%	1,85%	2,22%	0,37%
Baleares	67.132	87.024	29,63%	2,67%	2,84%	0,17%
Canarias	100.008	128.020	28,01%	3,97%	4,18%	0,21%
Cantabria	31.447	36.561	16,26%	1,25%	1,19%	-0,06%
Castilla y León	143.953	159.196	10,59%	5,72%	5,20%	-0,52%
Castilla-La Mancha	98.147	118.396	20,63%	3,90%	3,86%	-0,03%
Cataluña	489.656	567.019	15,80%	19,44%	18,51%	-0,93%
Comunidad Valenciana	266.763	329.334	23,46%	10,59%	10,75%	0,16%
Extremadura	46.501	61.898	33,11%	1,85%	2,02%	0,17%
Galicia	157.045	185.722	18,26%	6,23%	6,06%	-0,17%
Madrid	357.833	456.175	27,48%	41,21%	14,89%	0,68%
Murcia	65.523	85.110	29,89%	2,60%	2,78%	0,18%
Navarra	38.294	40.730	6,36%	1,52%	1,33%	-0,19%
<b>País Vasco</b>	<b>146.978</b>	<b>157.539</b>	<b>7,22%</b>	<b>5,83%</b>	<b>5,14%</b>	<b>-0,69%</b>
La Rioja	18.398	21.598	17,39%	0,73%	0,70%	-0,03%
Ceuta y Melilla	6.659	7.448	11,85%	0,26%	0,24%	-0,02%
<b>Total</b>	<b>2.518.801</b>	<b>3.064.129</b>	<b>21,65%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>

3.1

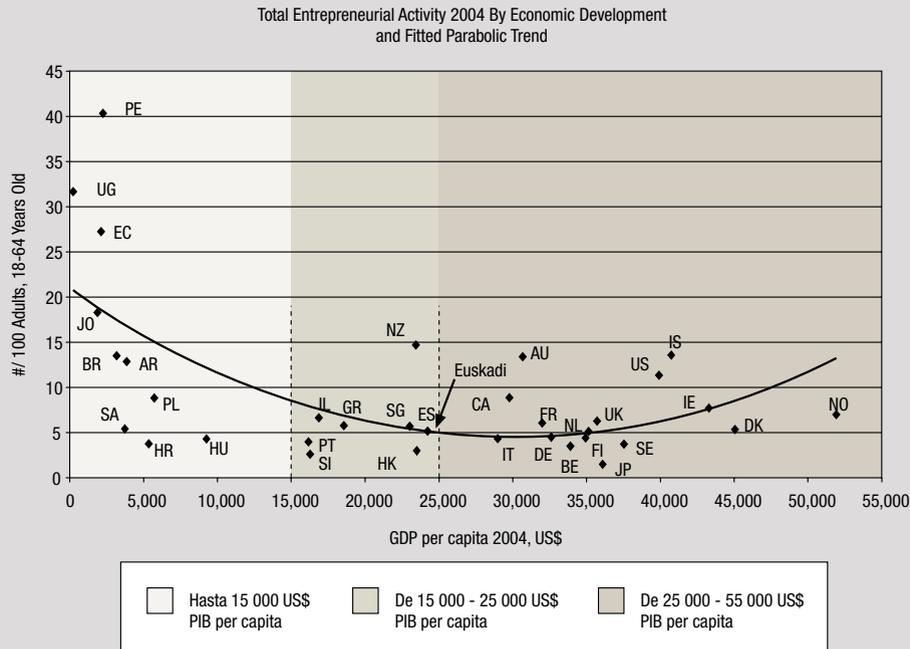
3.2

- Por lo que se refiere a la actividad emprendedora reciente, de acuerdo con los datos de 2004 del proyecto GEM-REM (Global/Regional Entrepreneurship Monitor), **Euskadi cuenta con un índice del 5,29% de actividad emprendedora TEA (nº de personas involucradas en la creación de una empresa en los últimos tres años y medio en relación con la población adulta)**, que es ligeramente superior al de España (5,15%) y algo inferior a la media europea (5,52%), aunque está 4 puntos por debajo de la media de los países GEM (9,38%).

### Índices de Actividad Emprendedora TEA 2004 Total Entrepreneurial Activity



### PIB per capita y actividad emprendedora total



3.1

3.2

- Los resultados comparados del estudio GEM nos indican que **la actividad emprendedora no se encuentra directamente relacionada con el nivel de desarrollo del país**. Los países con mayor tasa de actividad emprendedora son los menos desarrollados social y económicamente. Ello es debido a la motivación a la hora de emprender, más ligada en estos países a la necesidad que a la oportunidad. A medida que el nivel de renta de un país aumenta, disminuye su actividad emprendedora para finalmente volver a subir en los países más desarrollados.

- Cuando se tiene en cuenta este hecho, se concluye que **Euskadi se encuentra sobre la curva de ajuste que relaciona la actividad emprendedora y el nivel de renta per capita** y por lo tanto a un nivel comparado aceptable, aunque lejos de los países líderes.

- El reparto de la **actividad emprendedora dentro de la CAPV es desigual por Territorios**, Bizkaia es la que presenta un mayor índice de actividad emprendedora, principalmente en el área metropolitana, seguida de Álava y Gipuzkoa, aunque ésta última mejora sensiblemente su tasa de actividad emprendedora si tenemos en cuenta únicamente los negocios impulsados por una oportunidad. Si abordamos la actividad emprendedora desde una perspectiva de género observamos que en la CAPV la ratio mujer/hombre para el índice TEA es de 0,35 en el año 2004, **por cada 3 hombres que emprenden hay una mujer emprendedora**. Es ligeramente inferior a la ratio española y está muy por debajo de la media de los países GEM, aunque **los datos mejoran si se relacionan con oportunidad y no con necesidad**.

- Si analizamos la actividad emprendedora en función de la edad de la empresa y distinguimos entre empresas nacientes (hasta 3 meses de edad) y empresas nuevas (de 3-42 meses de edad) merece la pena reseñar que el porcentaje de empresas nuevas en la CAPV es de 3,92%, muy cercano a la media de los países GEM, y casi un punto por encima del 3,07% del Estado. Esto podría deberse a que las nuevas **empresas vascas estén más capacitadas para alcanzar mayores cotas de supervivencia** o un mayor acoplamiento de los negocios vascos a las condiciones competitivas del mercado, idea que se ve avalada también por la escasa tasa de cierres empresariales.

- No obstante, las empresas creadas son en su mayor parte microempresas y sólo alrededor de un 5% generan 20 o más empleos, lo que revela el **bajo crecimiento empresarial en términos de empleo en los primeros años de desarrollo**.

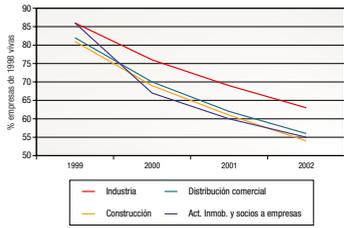
- Por sectores, se observa que los **mayores riesgos de mortalidad se dan en las empresas dedicadas a la construcción y a los servicios**. Del conjunto de empresas industriales nacidas en 1998, un 13,3% desaparecieron un año más tarde, frente al 18,7% de las de construcción o el 17,2% de las empresas de distribución comercial. A los cuatro años de existencia un 62,7% de las em-

No hay correlación directa entre el desarrollo de un país y su actividad emprendedora

Mayor actividad emprendedora en áreas urbanas

Más emprendedores por oportunidad que por necesidad

Empresas nuevas suficientemente competitivas para sobrevivir y crecer

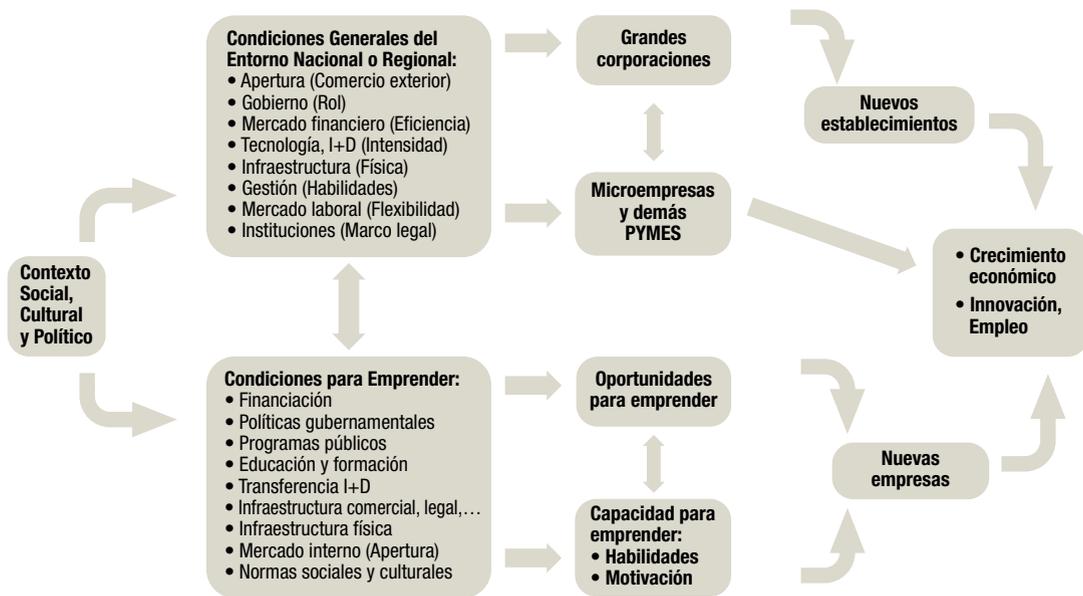


Fuente: Eurostat.

presas industriales seguían en activo, y sólo un 54,5% de las constructoras o un 55,5% de las comerciales. Esta información revela que las **empresas industriales tienen más probabilidades de sobrevivir que las de otros sectores**, lo que puede deberse a la existencia de mayores barreras de entrada para las empresas que quieren acceder a la actividad industrial, entendidas como elevadas exigencias en términos de inversión, tecnología y empleo.

• Otra manera de expandir un negocio es a través de lo que se denomina *intrapreneurship*, la creación de nuevas empresas por las ya existentes. En la CAPV, **del conjunto de empresas nuevas y consolidadas, un 4,13% ha llevado a cabo actividades emprendedoras, porcentaje que, aunque bastante superior al 2,5% del Estado, es similar al de otros países del estudio GEM**. Incorporando un aspecto adicional de las empresas vascas que han desarrollado alguna actividad emprendedora, el de la innovación, nos encontramos con que un tercio de las empresas que han creado alguna empresa durante su existencia declara lanzar productos y/o servicios nuevos. **El *intrapreneurship* se manifiesta como oportunidad para la innovación.**

### Modelo conceptual de la actividad emprendedora



Fuente: Regional Entrepreneurship Monitor2004. Comunidad Autónoma del País Vasco

#### Importante base potencial emprendedora

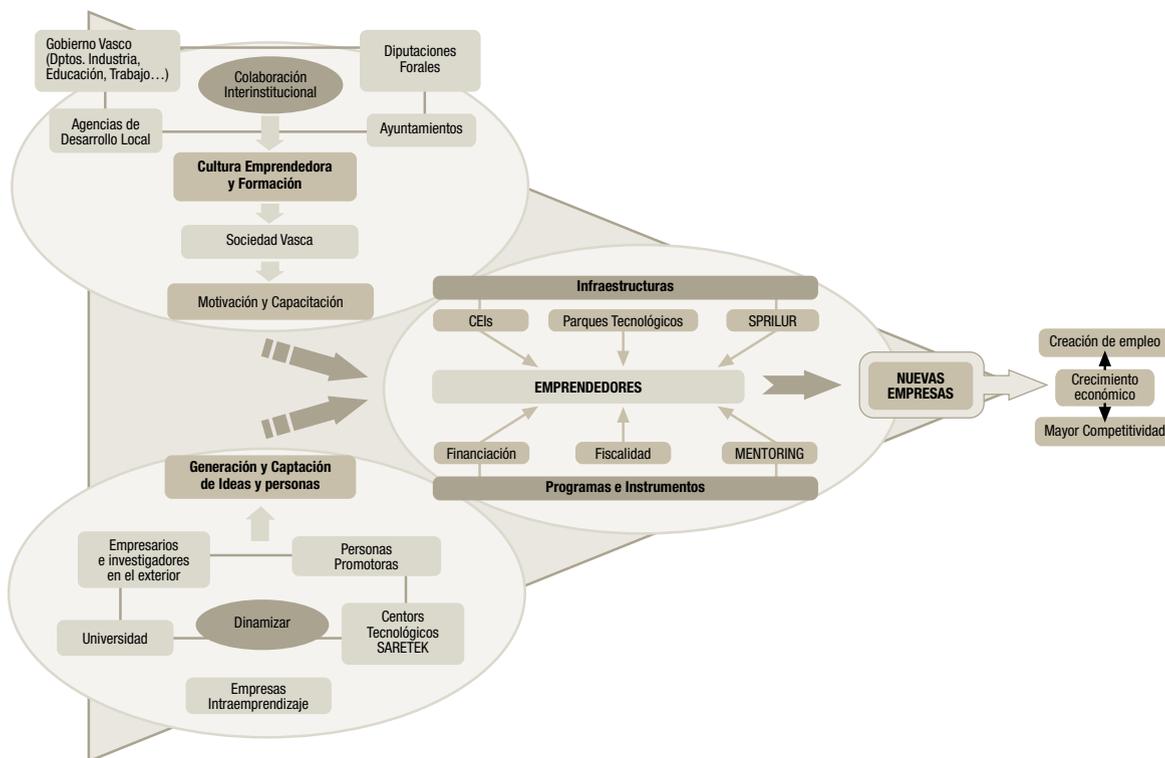
• **En cuanto al entorno específico y las condiciones para emprender, Euskadi presenta una situación favorable**, especialmente en relación con los instrumentos y políticas que despliegan los distintos ámbitos administrativos (Gobierno Vasco, Diputaciones Forales, Ayuntamientos, Agencias de Desarrollo Local, Universidades, Centros de F. P., Centros y Parques Tecnológicos, etc.). Esta valoración de las políticas gubernamentales en la CAPV es buena, salvo en la existencia de una ventanilla única donde se centralice y se disponga de toda la información y medidas de apoyo existentes. Ello se debe al **solapamiento y descoordinación de las actuaciones administrativas**, por lo que en este ámbito hay que aprovechar todo el potencial mediante una mejor interrelación entre los agentes, evitando la dispersión.

• Asimismo, factores como la existencia de un tejido productivo en expansión, la evolución positiva del nivel de riqueza, el alto nivel de educación o el importante esfuerzo en gasto y personal de I+D realizado en los últimos años, constituyen un fértil sustrato para la acción de emprender.

• **La mayor debilidad, a juicio del informe REM, reside en la educación y formación en valores sociales y culturales** sobre la figura del emprendedor. Aunque la valoración de la cualificación de la población es muy positiva uno de los grandes obstáculos

a la creación de empresas son las normas sociales y culturales que, respecto a la asunción de riesgos y creatividad, transmite el sistema educativo vasco así como los insuficientes conocimientos sobre como desenvolverse empresarialmente y los principios de una economía de mercado.

## Modelo institucional de promoción de la actividad emprendedora en Euskadi



3.1

3.2

- En definitiva, el modelo de promoción de las actividades emprendedoras de Euskadi se debe caracterizar por:
  - La **creación de cultura emprendedora** a través de la colaboración interinstitucional entre Gobierno y demás organismos implicados para reforzar el desarrollo de valores y la formación emprendedora en todos los niveles del sistema educativo y en todas las organizaciones.
  - **Dinamizar y potenciar la interrelación de las empresas y de los principales agentes generadores de ideas empresariales:** Universidad, Centros Tecnológicos e intraemprendizaje, con especial interés hacia aquellas que sean innovadoras o de contenido tecnológico.
  - **Desarrollar todo el potencial de las infraestructuras existentes** (CEIs, Parques y Sprilur) con apoyo especial a los emprendedores, y **potenciar redes e instrumentos** que cubran carencias existentes en el ámbito del capital semilla, “business angels”, etc.
- En definitiva poner en marcha un **cambio cultural a largo plazo y desplegar a medio plazo todo el potencial de infraestructuras e instrumentos** para dar una respuesta eficaz a todas y cada una de las necesidades de las personas emprendedoras existentes en Euskadi, **posibilitando no sólo la creación de empresas sino garantizando su consolidación y crecimiento.**

Creación de cultura emprendedora y desarrollo de nuevos valores

Potenciar infraestructuras e instrumentos financieros y de acompañamiento para lograr la supervivencia y sostenibilidad de las empresas.



Importante presencia de empresas de carácter familiar

Facilitar el proceso de relevo generacional

## Relevo generacional

- La estructura empresarial vasca se caracteriza por una **importante presencia de empresas de carácter familiar**, con sus particularidades en gestión y en las que el relevo generacional representa un momento crítico que es preciso facilitar para evitar la destrucción de valor.
- El relevo generacional se encuentra muy ligado a la creación de empresas, en la medida en que a veces supone un renacimiento empresarial sobre bases nuevas, bien por su estructura jurídica o por una nueva cultura organizativa.
- Por ello, **es preciso facilitar el proceso de relevo generacional** en este tipo de empresas, de forma que éste se realice de manera ordenada y con los medios financieros adecuados. Con ello se posibilita que se renueven las capacidades para un futuro crecimiento empresarial.
- Asimismo, el relevo generacional **puede significar para la empresa una oportunidad para innovar**, en la medida que se incorporen líderes o gestores con perfil innovador en las organizaciones.

## Líneas Estratégicas

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

- La creación de una sociedad emprendedora requiere, como punto de partida, que el conjunto de actores que constituyen la sociedad vasca tengan una conciencia positiva hacia los emprendedores. Es preciso, por ello, desarrollar un entorno cultural y social favorable hacia la figura del emprendedor y del empresario, fomentando aquellos valores que caracterizan a las personas emprendedoras, como la creatividad y la asunción de riesgos.

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

- El sistema educativo es clave para generar un capital humano emprendedor mediante el desarrollo o refuerzo de las capacidades emprendedoras, dotando a las personas de nuevos conocimientos y habilidades e impulsando el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Por otro lado, los emprendedores necesitan acceder a una oferta formativa que les acompañe en la puesta en marcha del proyecto.

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

- Para lograr los resultados esperados en términos de nuevas empresas creadas, es preciso reforzar los instrumentos de apoyo a la actividad emprendedora, a lo largo de todo el proceso de creación de una empresa, desde el nacimiento de la idea hasta su puesta en marcha.
- Los servicios de apoyo a la creación de empresas existentes deben reforzarse, buscando una mejor coordinación entre los agentes públicos y privados que trabajan en este ámbito.

3.1

3.2

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

- La estructura del tejido empresarial de Euskadi está integrada por numerosas empresas de carácter familiar, que se enfrentan en ocasiones a las dificultades derivadas de un complejo proceso de relevo generacional.
- Esta línea estratégica se orienta a facilitar el proceso de relevo generacional en las empresas, facilitando por un lado la disponibilidad de medios financieros y por otro lado, aprovechando el relevo de las personas para innovar en la organización.

**Actuaciones**

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

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

**1.1 EXTENSIÓN DE LA CULTURA EMPRENDEDORA**

**3.1**

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

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

**2.1 FOMENTO DEL EMPRENDAJE A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN**

**3.2**

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

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

**3.1 APOYO INTEGRAL EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA**

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

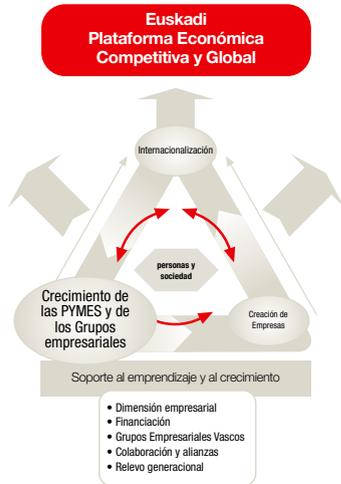
- Sensibilizar e informar sobre la importancia de organizar el relevo en la empresa.
- Asistir y acompañar en el proceso de preparación.
- Apoyar financieramente en los costes y en la nueva estructura de financiación.

**4.1 FACILITAR EL RELEVO GENERACIONAL**



### III. Crecimiento de las PYMES y de los Grupos empresariales

#### Diagnóstico



• Pese a los progresos realizados por la economía vasca en la última década, todavía existe un importante margen de mejora en relación con el avance hacia una dimensión óptima de las empresas existentes, sobre todo si lo comparamos con otras regiones avanzadas.

• Efectivamente, cuando se compara la estructura del tejido empresarial por tamaño con la europea, se constata una **tendencia hacia unidades de menor dimensión**, con la posible excepción del tramo de la mediana empresa.

• Es más, esas diferencias, que no parecen acusadas en estratos, son importantes cuando se considera el **tamaño medio** de la empresa. Euskadi, con un tamaño cercano a los seis empleos, ocupa una posición muy similar a la de España, que se ubica en los **lugares de cola de la Unión Europea**.

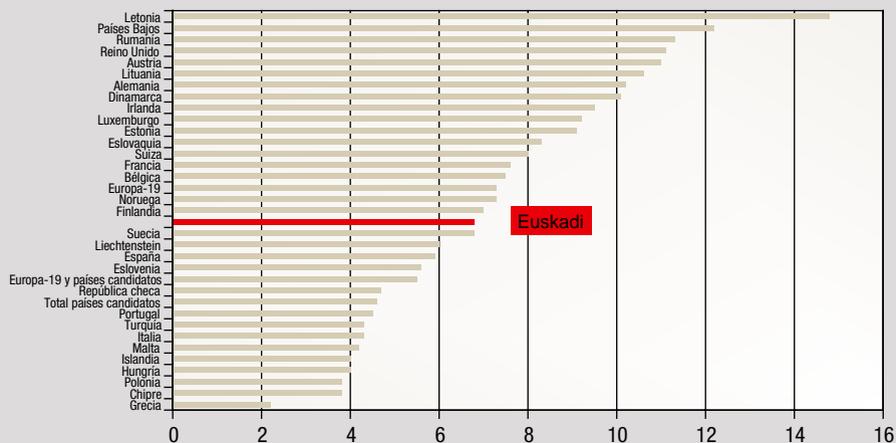
• Asimismo, **el tejido se caracteriza por un número relativamente reducido de empresas de más de 200 trabajadores**, que puedan ser un referente en cada cluster o sector por su capacidad de competir a nivel global y de traccionar en la región actividades de valor añadido. Así, otras regiones europeas como Baden-Württemberg, Ile-de-France o Lombardia presentan un porcentaje significativamente mayor de empresas grandes.

#### ESTRUCTURA EMPRESARIAL COMPARADA POR TAMAÑO 2003

	Microempresas (0-9)	Pequeñas (10-49)	Medianas (20-249)	Grandes (250 +)
<b>Nº empresas</b>				
Euskadi	93,37%	5,47%	0,99%	0,16%
Unión Europea	92%	7%	1%	0,20%
España	93,35%	5,83%	0,71%	0,11%
<b>Empleo</b>				
Euskadi	32,93%	20,66%	18,55%	27,85%
Unión Europea	39,71%	17,25%	12,77%	30,26%
España	50,53%	19,63%	11,50%	18,34%

Fuente: Eustat y Observatorio Europeo de las PYME.

#### Tamaño medio de la empresa europea 2003



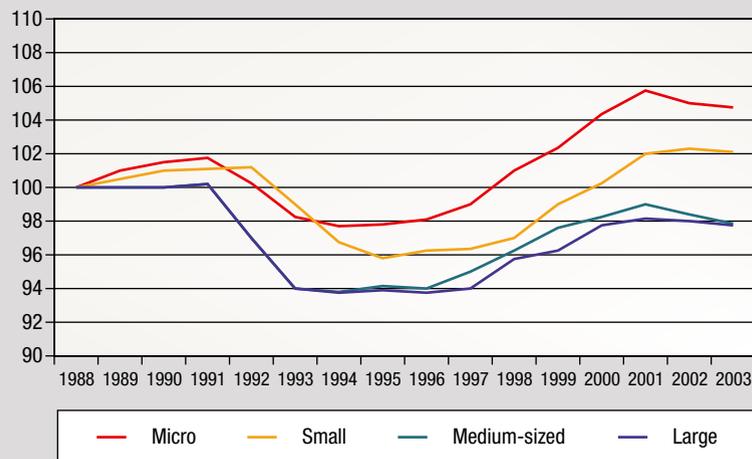
Fuente: Eustat y Observatorio Europeo de las PYME.

3.1

3.2

El tamaño medio de la empresa es reducido en comparación con la Unión Europea

Evolución del empleo por tamaño de empresa en la Unión Europea 2003



Fuente: Observatorio Europeo de las PYME.

La micro y pequeña empresa europea ha mostrado mayor capacidad de mantener y crear empleo a lo largo del ciclo

- Las micro empresas y las pequeñas empresas muestran una mayor resistencia a las coyunturas recesivas y una mayor respuesta a las recuperaciones, conforme revelan los datos europeos de empleo por tamaño.
- Pero este tipo de estructura empresarial **puede suponer una desventaja competitiva** por las siguientes razones:
  - Limitación para la inversión en I+D+i y para abordar desarrollos avanzando en la cadena de valor.
  - Dificultad para operar en mercados internacionales.
  - Limitación de acceso a la financiación.
  - Menor nivel de profesionalización en la gestión.
- No obstante, **el hecho de que la dimensión empresarial pueda ser considerada o no un problema depende también de otros factores**, como el sector en el que actúa la empresa y su grado de madurez, el nivel de especialización en la empresa y el esquema de aportación de valor en el que compite (basado en la eficiencia o más orientado al conocimiento).
- Debido a la especialización industrial que presenta Euskadi, un porcentaje importante de las pymes industriales se encuentran afectadas por los problemas de dimensionamiento anteriormente descritos.
- Las principales estrategias que se plantean para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial son las siguientes:
  - a. Acceso a financiación.
  - b. Formación de Grupos Empresariales.
  - c. Facilitar el ajuste a la globalización.
  - d. Acuerdos de colaboración y alianzas con otras empresas y organizaciones.

3.1

3.2

Las empresas que no desarrollan la dimensión óptima para competir en su sector de actividad pueden enfrentarse a mayores dificultades

Estrategias para la sostenibilidad y el crecimiento

## A. ACCESO A FINANCIACIÓN

- La **financiación** no es el único factor, pero **sí es un condicionante de la posibilidad de las empresas y en especial de las pymes, de crecer y poner en marcha actuaciones** de mejora de su competitividad.
- El Departamento de Industria, Comercio y Turismo ha puesto a disposición de las empresas una **variedad de instrumentos de financiación** (subvenciones, anticipos reintegrables, bonificación de intereses, fondos de capital riesgo, préstamos participativos, etc.), a través de diversos programas de apoyo.
- No obstante, existe la posibilidad de profundizar en algunos de los instrumentos empleados. Concretamente, pese a que el modelo de capital riesgo público en Euskadi es una referencia a nivel estatal, el **sector de capital riesgo – capital desarrollo presenta interesantes oportunidades de mejora**:

Oportunidades de mejora en el sector de capital riesgo



### Elevado grado de concentración en una sociedad

– Este sector presenta un **elevado grado de concentración** en una sociedad y por lo tanto un elevado porcentaje de **participación pública** en relación a otros países europeos.

– No se ha desarrollado un entramado de entidades privadas dedicadas a esta actividad, lo cual no sólo limita el desarrollo del sector, sino que también dificulta, en buena medida, el **acceso a fondos** del Fondo Europeo de Inversiones u organismos vinculados a la UE. Estos manifiestan su preferencia por esquemas en que los programas públicos son gestionados a través de gestoras privadas y/o bancos públicos.

#### EVOLUCIÓN RECIENTE DEL CAPITAL RIESGO EN EL PAIS VASCO

	2002	2003	2004
Inversión total (M€)	60,1	20,8	73,8
N.o de Inversiones (empresas)	32	33	33
Cartera al coste (M€)	309,5	274,1	319,3
N.o de empresas en cartera	121	126	139
Peso que representa la inversión de Capital Riesgo en el País Vasco sobre el total de España	7,2%	1,7%	4,1%

Fuente: DICT

### 3.1

### 3.2

### Reducida participación de fondos de pensiones

– El sector se caracteriza en Euskadi por una **reducida participación relativa de los fondos de pensiones, los inversores privados y los inversores extranjeros**.

– En conjunto se podría avanzar en la atención a las pymes en las **fases más tempranas** de su vida, requiriéndose además **soluciones específicas para la ciencia y tecnología y para las empresas medianas y grandes**.

• Por otro lado, el análisis de los modelos europeos, así como los condicionantes derivados de la UE, permiten ver algunas posibilidades de **mejora en el flujo de fondos** (públicos, privados, institucionales o individuales) **hacia las empresas, para financiar su desarrollo y competitividad**. De este modo, podría avanzarse entre otras cuestiones en:

– La **implicación de Cajas de Ahorros y Bancos en el desarrollo económico**, bien mediante el desarrollo de productos o fórmulas adaptadas a las necesidades del tejido vasco y sus sectores específicos, bien mediante la creación o la participación en fondos de capital riesgo de mayoría privada y vinculados al crecimiento y desarrollo de empresas y grupos empresariales vascos tanto interior como en su proyección internacional.

– La **atracción de los inversores institucionales** (especialmente los fondos de pensiones públicos) al capital –desarrollo, como ocurre en otros países europeos como Reino Unido, Finlandia o Suecia.

– Una mayor exploración de las **vías de financiación que las instituciones europeas** (FEI, BEI) ofrecen.

– La mejor **canalización de los inversores privados individuales** hacia la financiación de proyectos interesantes de innovación y/o crecimiento, siguiendo las experiencias de otras regiones o países.

### Atracción de inversores institucionales

#### B. FORMACIÓN DE GRUPOS EMPRESARIALES

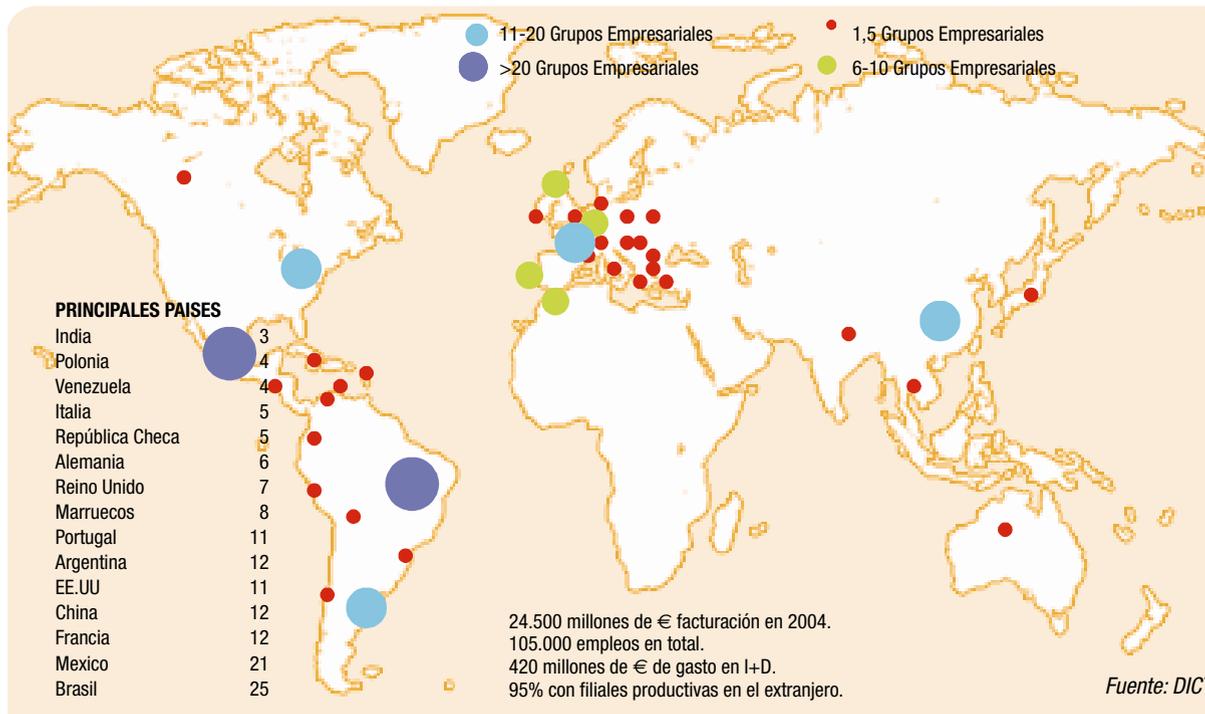
• La creación de Grupos Empresariales es otra de las vías a través de la cual las empresas pueden lograr la dimensión óptima para competir a nivel global.

• En Euskadi existen, de hecho, **más de 70 Grupos Empresariales**, que se podrían denominar incluso Multinacionales Vascas, dado que el 95% de ellos posee filiales productivas en el extranjero, tienen su **sede social en Euskadi** pero han desplegado su actividad productiva mediante la creación de verdaderos conglomerados de **empresas filiales**, en torno a la empresa matriz, **movidos por estrategias de crecimiento, acceso a nuevos mercados y liderazgo en sus sectores de actividad**.

• Los Grupos Empresariales Vascos **facturaron en 2004, 24.000 millones de euros**, ocupando a más de 100.000 personas y con un gasto en I+D de 420 millones de euros.

### Grupos Empresariales movidos por estrategias de crecimiento, acceso a nuevos mercados y liderazgo en sus sectores

### Grupos empresariales vascos 2004



3.1

3.2

- En cuanto a la distribución geográfica de la actividad productiva de los Grupos Empresariales Vascos, **destaca el peso que tiene Iberoamérica**, especialmente Brasil y México, que concentran el 26% de las implantaciones en el extranjero.
- La relevancia de los Grupos Empresariales va más allá de su **potencial tractor para la generación de riqueza y empleo**. Así, los Grupos ejercen una notable **influencia sobre el conjunto de la cadena de valor** o de suministro, y tienen un potencial de gran **valor desde la perspectiva del sistema de innovación**.
- Por todo ello, el presente Plan persigue **impulsar aún más los Grupos Empresariales Vascos y fomentar la generación de nuevos Grupos** que ejerzan ese mismo efecto tractor sobre toda la sociedad.

Importante efecto tractor de los Grupos Empresariales

### C. FACILITAR EL AJUSTE A LA GLOBALIZACIÓN

- La velocidad de los cambios tecnológicos y de mercado crea **situaciones sobrevenidas de necesidad de ajuste al mercado**, cuya superación es condición necesaria para mantener el valor y reanudar el crecimiento.
- Por ello es preciso **impulsar respuestas integradas**, que aborden los aspectos económicos y sociales del ajuste para que el mismo pueda ser exitoso.
- El impacto de los cambios y la necesidad de ajuste tiene también una dimensión territorial que es preciso considerar. Además de los instrumentos de suelo industrial, desde la política de promoción se propone utilizar el margen del mapa de ayudas de finalidad regional para impulsar proyectos tractores, en el bienio transitorio hasta 2008, y con carácter específico para áreas desfavorecidas (Margen Izquierda, Pasaia...) en el horizonte de las perspectivas financieras hasta 2013.

Impulsar respuestas integradas económicas y sociales a las necesidades empresariales de ajuste

### D. ACUERDOS DE COLABORACIÓN Y ALIANZAS

- En Euskadi ha existido tradicionalmente una **cultura de colaboración y alianzas**, que se ha reforzado a través de la política de clusters impulsada por el Gobierno Vasco en la década de los 90.
- El establecimiento de alianzas y acuerdos de colaboración es otra forma de ganar dimensión y poder competir en un entorno global. Las empresas deben **instaurar la dinámica de colaborar con otras organizaciones en todos los ámbitos de gestión**, como vía para acceder a nuevos mercados, desarrollar proyectos de investigación, establecer acuerdos de compras, etc.

Oportunidades de acceder a la dimensión óptima a través de acuerdos de colaboración y alianzas



## Líneas Estratégicas

### ***Línea Estratégica 5: Reforzar los mecanismos e instrumentos de financiación para apoyar los proyectos de crecimiento***

- El crecimiento, especialmente vía inversión o adquisición de empresas, precisa siempre de necesidades de financiación que, desde los instrumentos públicos, se puede facilitar.
- En Euskadi existen diversos instrumentos de financiación que es preciso reforzar y optimizar para que apoyen la política industrial.

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

- La formación de grupos empresariales es clave, no sólo por su mejor capacidad de competir en la economía global, sino también por su efecto tractor sobre el tejido empresarial vasco.

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

- Parte del tejido empresarial puede verse necesitado de ajustes al mercado que requiere de una respuesta integral que aúne los aspectos económicos y sociales.
- La necesidad de ajuste tiene una dimensión territorial que debe abordarse desde la política industrial, mediante facilidades de suelo y apoyo financiero en el marco del mapa de ayudas de finalidad regional de la Comisión Europea.

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

- A través de proyectos de colaboración y establecimiento de alianzas, las empresas pueden acceder a oportunidades que por sí solas no son capaces de abordar.
- En este sentido, el concepto de redes se ha convertido en un elemento estratégico de las organizaciones.
- En este marco, la política de clusters del Gobierno Vasco ha supuesto un buen instrumento que es preciso dinamizar para lograr un avance en el nivel de cooperación empresarial.

## Actuaciones

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

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

3.1

3.2

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

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

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

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

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

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

**6.1 APOYO A LA CONSTITUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS EMPRESARIALES VASCOS**

**7.1 FAVORECER EL AJUSTE EMPRESARIAL Y TERRITORIAL**

**8.1 FOMENTO DE LA COLABORACIÓN Y ALIANZAS**

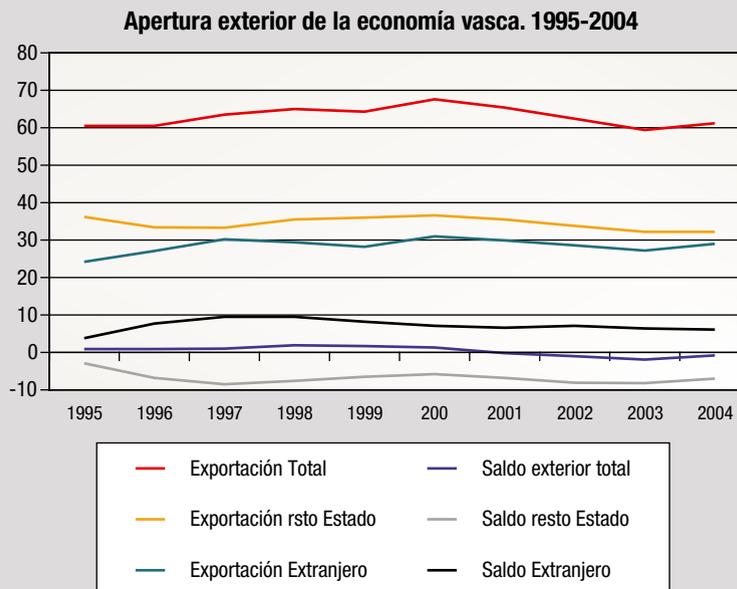
**IV. Internacionalización**

**Diagnóstico**

- El reciente modelo de crecimiento de la economía vasca, a diferencia del español con su abultado déficit, está sostenido por **una presencia estable en los mercados exteriores y por un saldo exterior cercano al equilibrio.**

3.1

3.2



Fuente: Eustat y elaboración propia

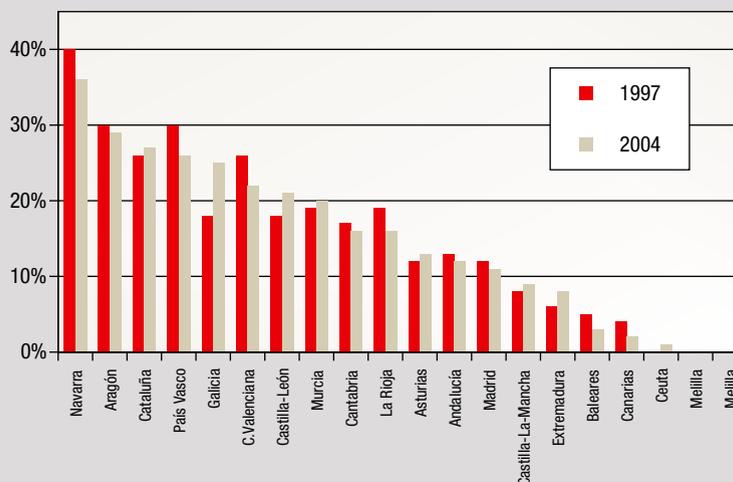




### Gran progreso en la internacionalización de la economía vasca

- La apertura exterior total no ha cambiado significativamente en los últimos quince años, pero se ha producido un **trasvase de exportaciones de 10 puntos sobre el PIB desde el resto del Estado a terceros países**: ése es el resultado de la integración europea e internacional iniciada en los ochenta.
- La exportación al resto del Estado es tan importante como la dirigida al resto de países, pero mientras se mantiene un **superávit internacional** el déficit con el resto del Estado es de proporciones similares.

#### Exportaciones sobre PIB de las CC.AA.



Fuente: INE, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y elaboración propia.

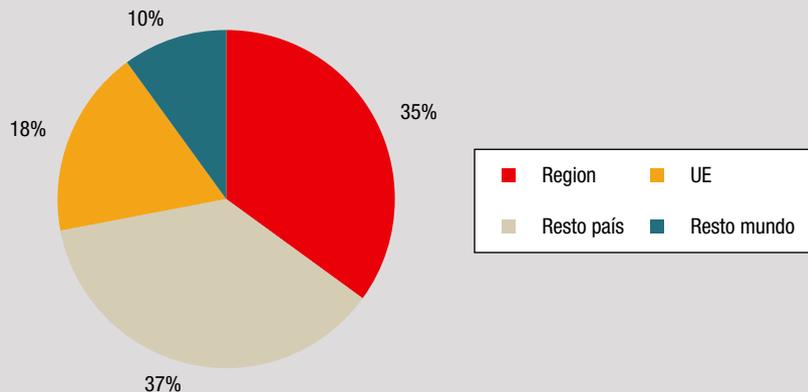
3.1

3.2

### Queda recorrido tanto en exportaciones como en otras actividades y procesos

- El abanico de posibilidades de interacción con agentes de otros mercados se ha ampliado y junto a la exportación e importación clásicas se abren fórmulas más complejas. La venta pasa a menudo por el trabajo con clientes en desarrollos tecnológicos a medida, la fabricación de determinado elementos en el mercado objetivo, la oferta de proyectos llave en mano etc. Eso significa que es preciso reforzar la idea de que **la internacionalización dentro de la empresa debe abarcar todas las actividades y procesos**, no sólo el proceso de ventas, sino también la producción, las compras, la investigación o el marketing.
- Recordando que la apertura de las economías guarda una relación inversa con su tamaño, si comparamos Euskadi con otras Comunidades Autónomas vemos que la apertura internacional es alta, teniendo en cuenta la menor incidencia de grandes empresas exportadoras; **pero que todavía queda recorrido**, como evidencia el hecho de que sólo un tercio de las ventas industriales se realizan en el exterior.

#### Ventas industriales



### LAS EMPRESAS VASCAS Y LOS MERCADOS EXTERIORES

		Empresas en el CIVEX		6.135
No exportadores	60%	17% locales	24% País Vasco	50% Estado
Exportadoras	40%	79% menos de 50 trabajadores 50% menos de 20		
Implantadas en el exterior	426	22% tiene más de 250 trabajadores		
Implantaciones productivas	190			

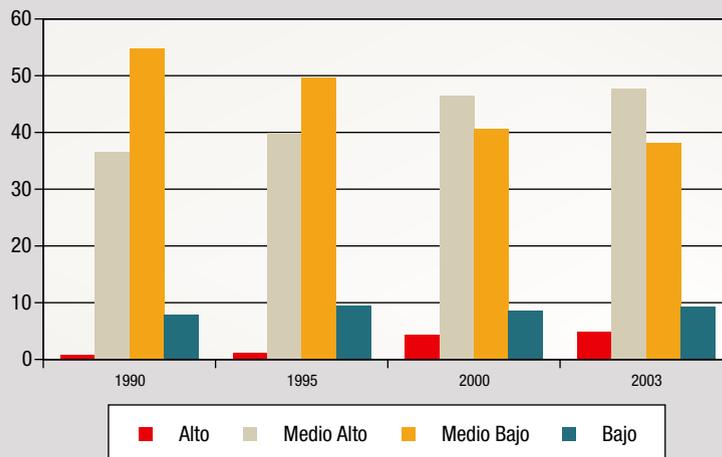
Fuente: CIVEX-DICT

- Del 60% de empresas que no exportan, casi un otro 60% tienen el Estado como ámbito de actividad, por lo que no hay razones para no sumarse a la actividad internacional.
- La **presencia de actividad económica en el exterior es otro factor clave**. La implantación comercial permite un mejor conocimiento y posicionamiento en los mercados objetivo, una mayor cercanía a los clientes y mayor visibilidad de la empresa exportadora.
- De forma paralela en determinados mercados y sectores, la competitividad global de nuestro tejido empresarial pasa por la presencia productiva in situ. En consecuencia, **la creciente implantación exterior del tejido empresarial vasco debería verse potenciada en los próximos años**.

3.1

3.2

### Contenido tecnológico de las exportaciones



Fuente: Eustat

- Habida cuenta de la dimensión de nuestras empresas, parece necesario continuar impulsando distintas fórmulas de **colaboración interempresarial y alianzas** para la internacionalización, tanto en su vertiente comercial (consorcios de exportación, grupos de promoción...) como en proyectos de fabricación conjunta en el exterior generadores de importantes sinergias para las empresas participantes ("consorcios de fabricación").

- **Todavía existe potencial de desarrollo en la actividad internacional de las empresas vascas**. Existen otros factores que revelan esa capacidad de mejora, como son:

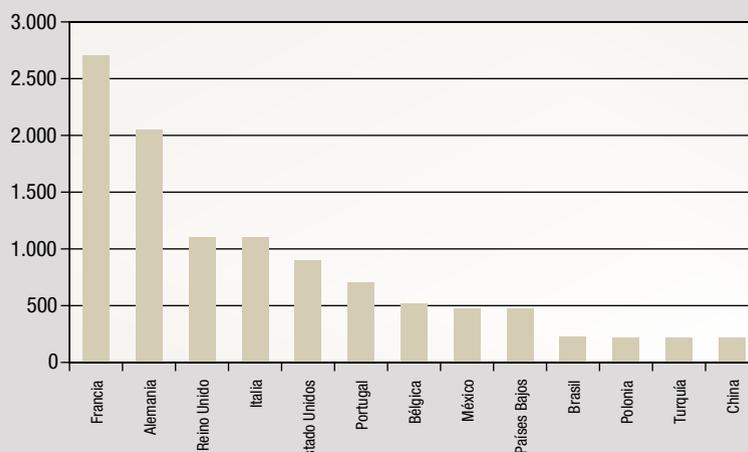
– el **nivel tecnológico de las exportaciones**, éstas se concentran en productos de nivel tecnológico medio. El avance en la exportación de productos de alto nivel tecnológico y en general de alto valor añadido será un buen indicador de la mejora de la competitividad de nuestra economía.



– los **sectores exportadores**, más de 60% de las exportaciones se concentran en cuatro sectores (automoción, máquina-herramienta, productos de fundición, hierro y sus manufacturas, y el caucho), siendo aconsejable una mayor diversificación.

– los **mercados destino**, la UE absorbe casi el 70% de las exportaciones vascas, mientras que otros mercados de gran potencial, como USA o China, y en general los llamados emergentes reciben una mínima proporción de los productos exportados desde Euskadi. En este sentido, sería necesario analizar qué mercados ofrecen mayores oportunidades para las empresas vascas e intensificar los esfuerzos en dichos mercados prioritarios.

Exportaciones Ranking de Países 2005 (Millones €)



Fuente: Eustat

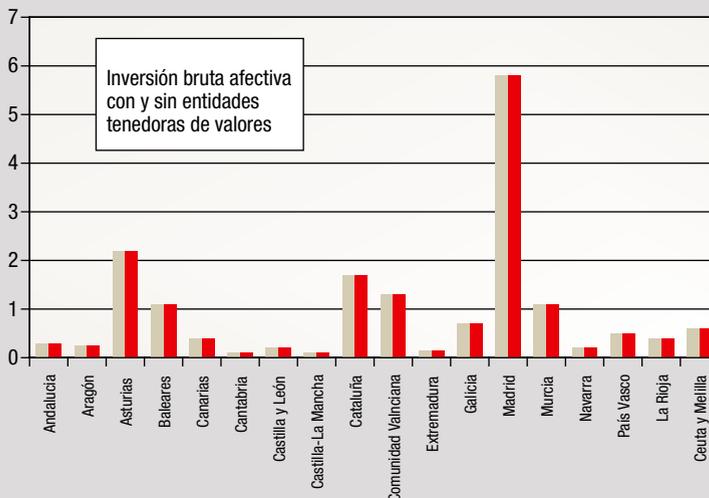
3.1

3.2

• Como consecuencia de la internacionalización de nuestro tejido productivo Euskadi ha alcanzado **cierto peso en el flujo de inversión hacia el exterior**.

• Teniendo en cuenta las inversiones una vez descontados las de entidades tenedoras, en el periodo 2000-2005 se alcanza un 4,8% del PIB, siendo **una de las comunidades más inversoras en el exterior**, sólo por detrás de Madrid y Cantabria. Pero como muestra el ejemplo de Cantabria, hay que tener en cuenta su escasa significación dado el peso de las operaciones de carácter financiero.

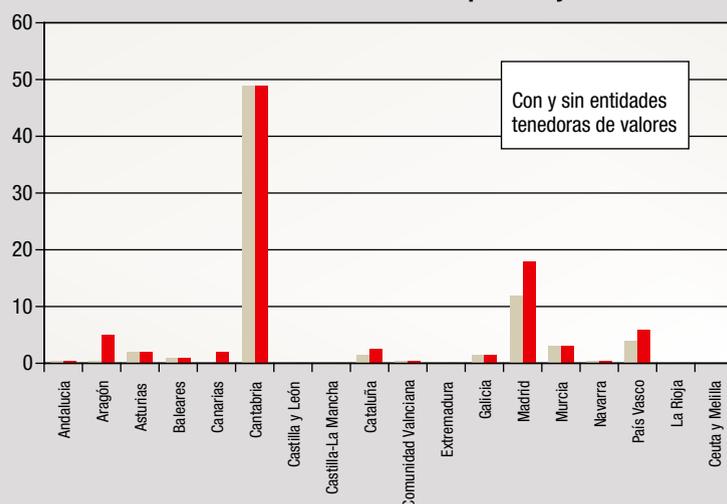
Inversión extranjera en las CC.AA. como porcentaje del PIB 2000-2005



Fuente: INE, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y elaboración propia.

- En el lado de la recepción de inversiones puede decirse que la economía vasca está entre las Comunidades de cabeza, pero lo cierto es que ello no significa gran cosa. Cuando se descuenta el efecto de las inversiones en tenedoras de valores, se ve que sólo Madrid, Asturias y quizá Cataluña se benefician de la atracción de capital.
- Con **un impacto del entorno del 0,5% del PIB** hay razones para no encontrar parecido alguno con la vía irlandesa y hablar de capitalización endógena.
- **Ante esta situación, las Administraciones deben facilitar el esfuerzo internacional** de las empresas, completando el marco de apoyo e intensificando esfuerzos en determinados mercados de alto potencial.
- También debe aprovechar de forma selectiva las posibilidades de atracción exterior, pero sabiendo que la capacidad financiera, las normas de competencia y los flujos internacionales imponen un terreno de juego extraordinariamente limitado.
- El Plan de Competitividad plantea por lo tanto en línea con lo que ya se ha señalado en otros capítulos una **opción estratégica a favor de un enfoque endógeno** hacia la innovación y el crecimiento. Pero Euskadi, aún sin poner el mismo énfasis que otros en la atracción de capital, **debe jugar también sus bazas en la captación de inversión**, máxime ahora que la pacificación refuerza nuestro atractivo como País.

**Inversiones de las CC.AA. en el exterior como porcentaje del PIB 2000-2005**



Fuente: INE, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y elaboración propia.

3.1

3.2

## Líneas Estratégicas

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

- El primer paso para lograr que las empresas vascas aprovechen las oportunidades derivadas de la globalización es que éstas tengan asumida e integrada la variable internacional dentro de su modelo de negocio.
- Las empresas vascas deben ser capaces de analizar de manera permanente las oportunidades y amenazas que emanan de la apertura y exterior.



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

- Las personas, nuevamente, son un pilar fundamental del éxito en la actividad internacional. Es necesario apoyar el desarrollo de personas con perfil internacional, con conocimientos de idiomas y comercio exterior y con una actitud abierta.
- Por otra parte, las empresas deben incorporar la variable internacional en su estrategia global de negocio, correspondiendo a cada empresa la definición del grado y forma de interacción con los mercados exteriores que más se adecua a sus propias circunstancias y estrategia de negocio. Por ello, es preciso actualizar el conocimiento en aspectos críticos relativos a la gestión internacional por parte de las empresas vascas.

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

- Es preciso actuar en un doble nivel, apoyando tanto a las empresas que inician su actividad exterior, como a aquellas ya internacionalizadas que quieren consolidar su actividad internacional.
- Por otro lado, se apuesta por una actuación prioritaria y sostenida en determinados países, considerados estratégicos, aunando esfuerzos de departamentos del Gobierno y otras instituciones (Asociaciones Sectoriales, Cámaras de Comercio, Clusters, Instituciones feriales, etc.) para lograr un mayor impacto que redunde en beneficio de las empresas vascas.

#### ***Línea Estratégica 12: Promover la cooperación interempresarial para la internacionalización***

- La colaboración en el ámbito internacional debería ser una práctica habitual entre empresas y organizaciones vascas.
- Por ello, es preciso potenciar y relanzar los instrumentos de apoyo a la colaboración existentes, tanto presenciales como virtuales.

### **Actuaciones**

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

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

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

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

9.1 FOMENTO DE LA VOCACIÓN  
INTERNACIONAL EN LAS  
EMPRESAS VASCAS

10.1 APOYO AL DESARROLLO DE  
PERSONAS CON PERFIL  
INTERNACIONAL

10.2 POTENCIAR LAS  
CAPACIDADES DE GESTIÓN  
INTERNACIONAL DE LAS  
EMPRESAS

3.1

3.2

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

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

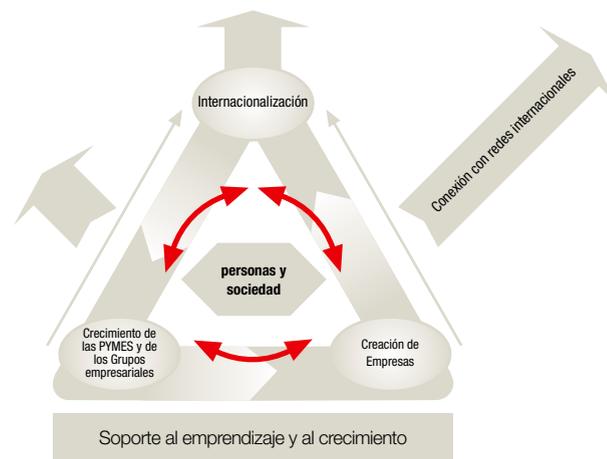
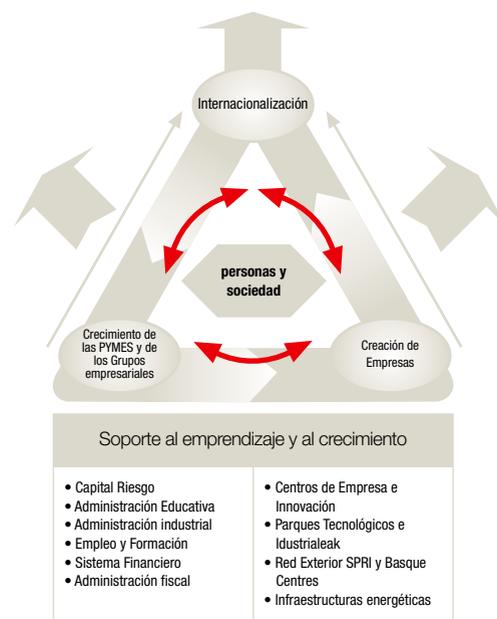
**11.1 APOYO A LA INICIACIÓN Y/O CONSOLIDACIÓN DE LA FUNCIÓN INTERNACIONAL**

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

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

**12.1 FOMENTO DE LA COLABORACIÓN EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**

**Euskadi Plataforma Económica Competitiva y Global**



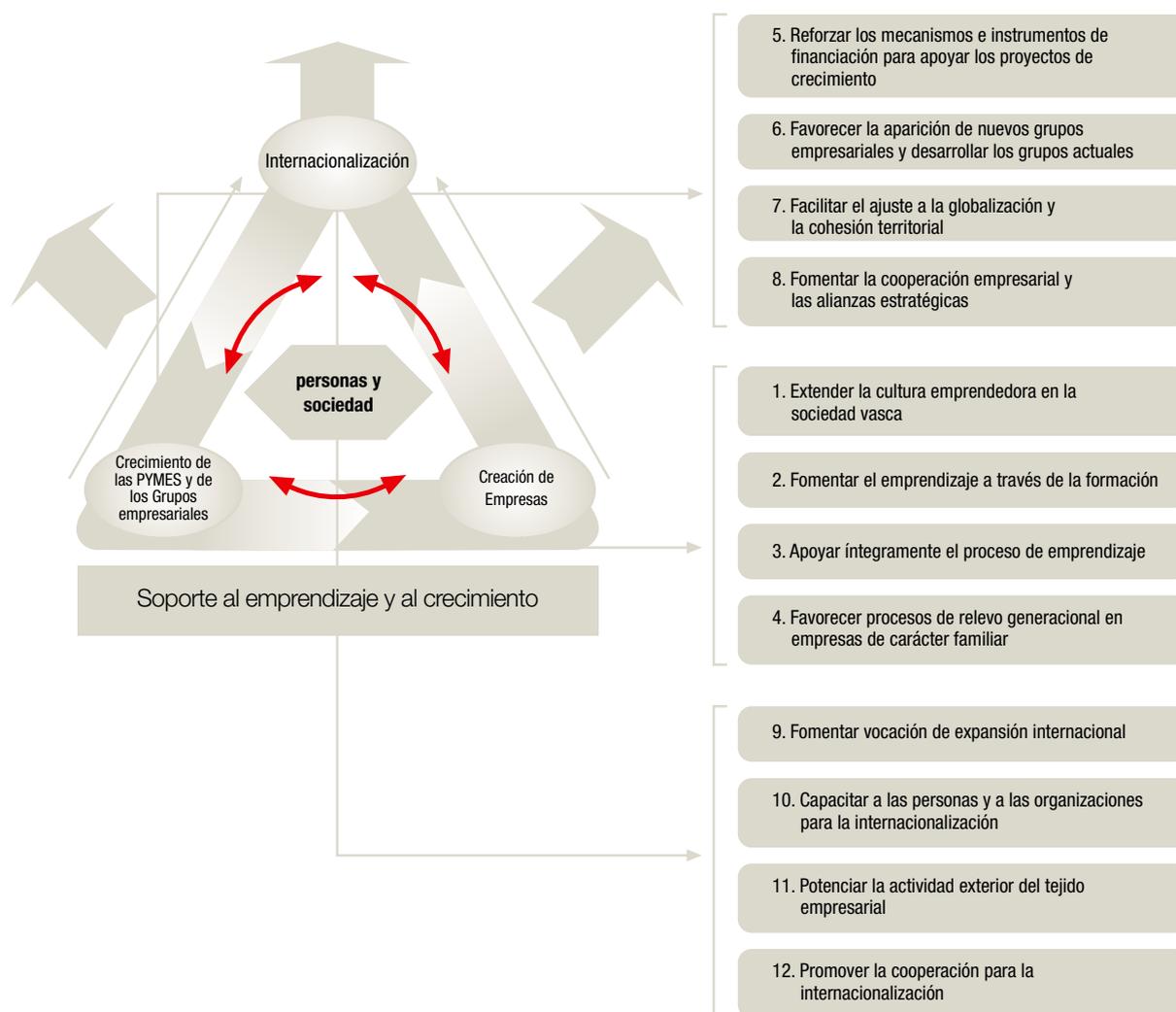
3.1

3.2



### 3.2.4 Plan de Acción

## Euskadi Plataforma Económica Competitiva y Global



3.1

3.2

## Creación de empresas

### 1.1 Extensión de la cultura emprendedora

#### Objetivos

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

#### Acciones

- Diseño y puesta en marcha de acciones de sensibilización y difusión para fomentar el espíritu emprendedor:
  - Diseño y puesta en marcha de la campaña de comunicación masiva de fomento del emprendizaje y elaboración de material específico a divulgar para los diferentes colectivos.
  - E-emprende: Elaboración de una web con contenidos específicos destinados al emprendedor (pasos para crear una empresa, mapa de instrumentos...) e incorporable al Canal Empresa. Lanzamiento de un concurso de ideas en la universidad para el diseño de la página.
  - Organización de encuentros para el fomento de la cultura emprendedora, foros de emprendizaje, seminarios, etc., en colaboración con todos los agentes implicados, DDFF, Agencias de Desarrollo local.

#### Responsable

- Dirección de Promoción de Actividades Emprendedoras.

3.1

3.2

### 2.1 Fomento del emprendizaje a través de la Formación

#### Objetivos

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

#### Acciones

- Acciones de formación a colectivos específicos:
  - Mujeres: Incidir en la actividad emprendedora de la población femenina (Emakunde, Empresarias Vascas).
  - Universidad: Desarrollo del programa Entreprenari de fomento, asesoramiento y apoyo a los emprendedores y a la creación de empresas de base tecnológica en los 3 campus de la UPV.
  - Jóvenes: Desarrollo de material de prácticas tecnológicas en formación profesional y universitaria.

#### Responsable

- Dirección de Promoción de Actividades Emprendedoras.



## 3.1 Apoyo integral en el proceso de creación de una empresa

### Objetivos

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

### Acciones

- Consolidación de los CEIs como herramienta esencial de apoyo a la creación de empresas, principalmente innovadoras y/o de base tecnológica.
  - Dotándoles de las capacidades humanas y económicas necesarias.
  - Convirtiéndoles en impulsores de la colaboración público-privada entre los agentes que en la CAPV prestan apoyo a las personas y organizaciones promotoras de nuevas iniciativas empresariales con objeto de mejorar la eficacia, eficiencia e impacto de sus actuaciones.
  - Facilitándoles el apoyo necesario para crear una red de mentoring que facilite al emprendedor el acceso a las capacidades que requiere el proyecto para su desarrollo.
- Lanzamiento y apoyo de iniciativas proactivas que potencien el intraemprendizaje en las empresas, grupos empresariales, centros tecnológicos y de investigación, universidades, etc. que proporcionen el conjunto de capacidades necesarias para desarrollar los proyectos empresariales detectados.
- Desarrollo de instrumentos financieros e infraestructuras de apoyo a la creación de empresas que proporcione a las personas emprendedoras los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos empresariales:
  - Apoyo a la generación de iniciativas empresariales e innovadoras en la fase inicial de definición del proyecto (Ekintzaile 1).
  - Apoyo a la puesta en marcha de iniciativas empresariales e innovadoras (Ekintzaile 2).
  - Apoyo específico a la generación de proyectos en pymes con vocación de convertirse en una nueva empresa (Barnekintzaile).
  - Desarrollo de un Fondo de Capital Semilla para nuevos emprendedores (Seed Capital).
  - Definición, junto con las Diputaciones Forales de incentivos fiscales dirigidos a las personas y a las organizaciones promotoras de nuevas iniciativas empresariales.
  - Puesta a disposición de las personas y de las organizaciones promotoras de nuevas iniciativas empresariales de soluciones para la ubicación física de las nuevas empresas: acuerdos especiales con SPRILUR (mejora de las condiciones de arrendamiento) y/o convenios entre los CEI's y los Parques Tecnológicos.

### Responsable

- Dirección de Promoción de Actividades Emprendedoras.

3.1

3.2

## 4.1 Relevo generacional y crecimiento de la empresa familiar

### Objetivos

- Lograr que el relevo generacional en las empresas se realice de una manera ordenada y planificada, con disponibilidad de medios financieros y evitando riesgos de destrucción de valor.
- Convertir la situación de cambio en una oportunidad de mejora de la organización.

### Acciones

- Sensibilización, Información y Formación.
  - Sensibilizar y mentalizar a los empresarios de pymes y micropymes en edad cercana a la jubilación de la conveniencia de organizar con tiempo y de forma ordenada su relevo en la gestión y la propiedad.
  - Sensibilizar y estimular a los nuevos emprendedores para que elijan la vía del relevo como forma de comenzar sus proyectos.
  - Abordar las cuestiones específicas del proceso de relevo generacional tales como: aspectos legales, económicos, fiscales, psicológicos, formativos, etc.
- Asistencia profesional y acompañamiento.
  - Crear una red multidisciplinar de acompañamiento contando con organizaciones prescriptoras y expertos que presten orientación y asistencia técnica específica a lo largo del proceso.
  - Punto de encuentro para la transmisión de empresas que facilite el contacto entre la oferta y la demanda mediante instrumentos presenciales o virtuales (marketplace).
- Apoyo financiero.
  - Ofrecer apoyo financiero para la asistencia técnica externa que ayude al empresario en la realización de diagnóstico previo, redacción de protocolos de relevo/transmisión empresarial y acompañamiento en el proceso de relevo.
  - Estudio de la adecuación de los instrumentos existentes y en su caso diseño de instrumentos específicos (Fondo de Garantías, Fondo de Capital Riesgo, etc.) para facilitar la recuperación de la inversión del empresario saliente y la financiación por parte del empresario o equipo entrante.

### Responsable

- Dirección de Desarrollo Industrial.

3.1

3.2



## Crecimiento de empresas y grupos empresariales

### 5.1 Financiación del crecimiento de las PYMES

#### Objetivos

- Favorecer la inversión y el crecimiento de las empresas facilitando el acceso a la financiación mediante recursos económicos de agentes públicos, privados, individuales o instituciones.
- Garantizar una gestión coordinada y eficiente de los instrumentos existentes y de aquellos que se creen para apoyar el crecimiento.

#### Acciones

- Optimizar, en el nuevo contexto europeo de financiación, los instrumentos de financiación al desarrollo empresarial ya existentes, anticipos reintegrables, préstamos y préstamos participativos, bonificación de intereses (AFI, Gauzatu, Bideratu, Luzaro, Adefin...).
- Fomentar el capital riesgo y capital desarrollo como instrumento de financiación de la creación y el crecimiento empresarial:
  - Favorecer el desarrollo de un entramado privado de capital riesgo en el País Vasco, mediante el empleo de instrumentos utilizados en las mejores prácticas europeas: cobertura de riesgos, refinanciación y co-inversión.
  - Profundizar en el diseño de fórmulas de fondos diferenciadas (según sus participes públicos o privados, su gestión, etc.) para las peculiaridades de cada segmento del mercado de capital riesgo. Impulsar un programa con Universidades o Centros Tecnológicos que acerque la gestión del capital riesgo al origen de las ideas, una alternativa especializada de financiación a sectores tecnológicos, coordinación de las iniciativas seed, etc.
- Diversificar las fuentes de fondos accesibles para financiar el desarrollo de las empresas: acceso a nuevas fuentes y agentes financiadores, contemplando:
  - Una mayor implicación del sistema financiero en las políticas de desarrollo regional, mediante el diseño de los instrumentos adecuados.
  - La atracción de los inversores institucionales al desarrollo regional.
  - El diseño de mecanismos (portales del inversor, red de business angels, etc.) para canalizar mejor a los inversores privados hacia proyectos de innovación y/o crecimiento.
  - Estudio de los fondos de titulación u otras fórmulas.

#### Responsable

- Dirección de Desarrollo Industrial.

### 6.1 Apoyo a la constitución y consolidación de grupos empresariales vascos

#### Objetivos

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

3.1

3.2

## Acciones

- Sensibilizar sobre la importancia de una dimensión óptima, el crecimiento y la creación de grupos empresariales.
- Asesorar a las empresas en materia de creación de grupos y, en su caso, apoyar financieramente parte de los costes derivados del análisis y puesta en marcha de estos procesos.
- Identificar empresas y proyectos con potencial de crecimiento, dinamizando a los distintos agentes colaboradores del Departamento y favoreciendo su desarrollo desde los instrumentos financieros existentes.
- Impulsar la creación de un gran fondo de capital riesgo con participación pública minoritaria y concurso de empresas y de las instituciones financieras, en particular Cajas de Ahorros.
- Estudiar y proponer nuevos tratamientos fiscales específicos para Grupos que favorezcan la inversión y el crecimiento.

## Responsable

- Dirección de Desarrollo Industrial.

## 7.1 Facilitar el ajuste a la globalización y la cohesión territorial

### Objetivos

- Apoyar el ajuste empresarial a las condiciones de mercado.
- Promover la cohesión territorial mediante la creación de actividad económica.

### Acciones

- Impulsar una estrategia interdepartamental de ajuste empresarial y sectorial al mercado y a la globalización en colaboración con las áreas de empleo y formación.
- Aplicar los instrumentos financieros Bideratu y Adefin y Fondos de Garantía para facilitar el ajuste empresarial a las condiciones de mercado.
- Colaborar con el área económica en el impulso al diseño de un mapa de competencia de la Comisión Europea que facilite una estrategia de refuerzo de la cohesión territorial desde la promoción económica.
- Apoyar los proyectos tractores y/o estratégicos en las áreas desfavorecidas identificadas en el mapa de la competencia de la Comisión Europea.

### Responsable

- Dirección de Desarrollo Industrial.

3.1

3.2



## 8.1 Fomento de la colaboración y alianzas

### Objetivos

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

### Acciones

- Sensibilizar e informar sobre la colaboración interempresarial, a través de las siguientes actuaciones:
  - Identificación y difusión de experiencias de éxito en proyectos de cooperación.
  - Información y asesoramiento sobre cómo gestionar adecuadamente una colaboración, alianza, etc.
  - Análisis de los elementos que frenan la colaboración.
- Apoyar los proyectos de colaboración interempresarial:
  - Consolidar y extender los programas horizontales de apoyo a la colaboración ya existentes, especialmente en I+D+i e internacionalización.
  - Apoyar proyectos especiales de colaboración no atendibles desde los programas horizontales (ej: compras, comercialización, sistemas de información, etc.), pero que se consideren estratégicos.
- Consolidar la actual política de cluster, optimizándolos como instrumento de apoyo a la colaboración interempresarial. El refuerzo de los clusters debe ser paralelo al fomento del uso de otros agentes relevantes en otros contextos sectoriales como dinamizadores de la cooperación empresarial.

### Responsable

- Dirección de Planificación y Estrategia.

## Internacionalización

### 9.1 Fomento de la vocación de expansión internacional en las empresas vascas

#### Objetivos

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

#### Acciones

- Acciones de sensibilización específicas dirigidas a las empresas:
  - Organización de encuentros entre las empresas vascas, tanto en Euskadi como en los mercados con importante número de empresas vascas radicadas, con el propósito de poner en común experiencias y difundir casos de éxito.
  - Elaboración de una publicación que recoja los casos de éxito identificados.
  - Acciones de sensibilización a través de los medios de comunicación.
  - Documentales, artículos, revistas, etc.

3.1

3.2

## 10.1 Apoyo al desarrollo de personas con perfil internacional

### Responsable

- Dirección de Internacionalización.

### Objetivos

- Disponer de personas capacitadas en internacionalización.

### Acciones

- Formación en internacionalización de jóvenes titulados vascos mediante prácticas en organismos de promoción exterior y en empresas vascas con proyección y proyectos internacionales, fundamentalmente a través de las Becas de Internacionalización.
- Acciones específicas para acercar a las personas de perfil técnico hacia la actividad internacional:
  - Contacto con facultades técnicas y organización de encuentros con los alumnos para atraer perfiles técnicos a las becas.
  - Cursos específicos sobre comercialización e internacionalización para perfiles técnicos en colaboración con los Colegios Profesionales.
- Serie de artículos–entrevistas a empresas y becarios y su publicación en medios de comunicación/prensa especializada.
- Fomento de la formación en idiomas de mercados emergentes y con alto potencial. Acercamiento y colaboración con las instituciones y organismos competentes para propiciar la organización de cursos de aprendizaje de idiomas de países de alto potencial de mercado.

3.1

3.2

### Responsable

- Dirección de internacionalización.

## 10.2 Potenciación de las capacidades de gestión internacional

### Objetivos

- Actualizar el conocimiento en aspectos críticos de la gestión internacional.

### Acciones

- Método de reflexión estratégica para la internacionalización y apoyo a su realización.
- Guías específicas para gestionar problemáticas concretas de la internacionalización, tales como: gestión de empresas multio- calizadas, aplicación de las nuevas tecnologías para la internacionalización, marketing, gestión de RRHH, etc.



- Actuaciones que orienten a las empresas sobre cómo afrontar la gestión de expatriados:
  - Publicación de referencia para la gestión de expatriados.
  - Apoyo a las empresas en el proceso de definición del Plan de Expatriación.
- Capacitación de las empresas vascas para participar en proyectos internacionales de licitación.

### Responsable

- Dirección de Internacionalización.

## 11.1 Apoyo a la iniciación y/o consolidación de la función internacional en la empresa vasca

### Objetivos

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

3.1

3.2

### Acciones

- Identificar mercados de alto potencial para la oferta de productos y servicios vascos. Definir la Estrategia de Internacionalización a desarrollar desde el Departamento y en colaboración con distintos agentes públicos y privados en relación con estos mercados.
- Refuerzo de la red exterior de SPRI con especial atención a la creación de plataformas →Euskarri, Basque Business Platform»– en mercados potenciales.
- Apoyo a la promoción internacional.
  - Apoyo a la promoción de nuevos mercados.
  - Apoyo a la creación de alianzas para la internacionalización, consorcios de exportación y de fabricación entre otros, y específicamente a la contratación de asesoramiento para la formación de dichas alianzas.
  - Apoyo a la promoción exterior realizada por Asociaciones Sectoriales, Cámaras de comercio.
  - Apoyo a la promoción exterior de certámenes feriales industriales de carácter internacional organizados en la CAPV.
- Apoyo a la implantación exterior (comercial y productiva): apoyos en la fase de análisis, inversión y apoyo en la selección de profesionales a incorporar en dichas implantaciones; apoyo a proyectos de implantación productiva conjunta –“consorcios de producción”– generadores de sinergias para las empresas vascas participantes.
- Refuerzo de la promoción institucional en los mercados/países potenciales.
- Internacionalización del conocimiento y de los proyectos generados por el Gobierno Vasco, apoyando además la internacionalización del sector consultoría vasco.

### Responsable

- Dirección de Internacionalización.

## 12.1 Fomento de la colaboración y la cooperación en el ámbito internacional

### Objetivos

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

### Acciones

- Dinamización de foros de encuentro informales que fomenten la colaboración en el ámbito internacional.
- Coordinación y dinamización de Foros Formales sobre Internacionalización (Comisión Consultiva de Internacionalización, otros foros ad-hoc de debate y reflexión conjunta).
- Refuerzo de Intersarea como canal de encuentro en el ámbito de la Internacionalización.
- Participación en los foros y redes internacionales de mayor interés.

### Responsable

- Dirección de Internacionalización.

3.1

3.2



4.1 Comercio  
4.2 Turismo

# 4

**Estrategias de  
Comercio y Turismo**



## 4.1 Estrategias de Comercio y Turismo Comercio

### Relevancia estructural

#### Introducción

- Sin ánimo de desarrollar un análisis pormenorizado, este apartado presenta las referencias básicas, en términos competitivos, sobre las que se ha basado el proceso de reflexión del Plan de Competitividad, incardinándose en dos vectores complementarios:
  - La **Relevancia Estructural** que adquiere el sector tanto en términos económicos como sociales.
  - La **Dureza Competitiva** que lo caracteriza.

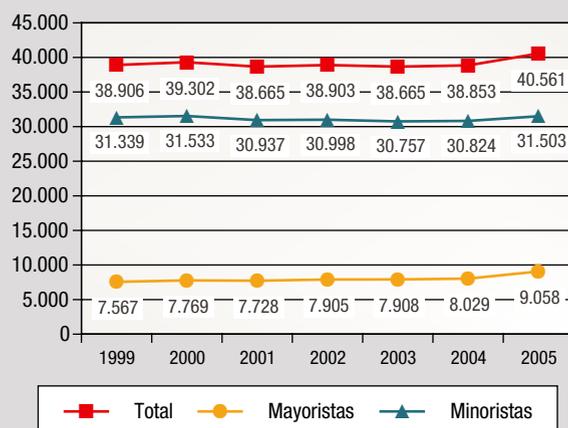
**Relevancia estructural del sector** frecuentemente no se percibe su auténtica dimensión.

Respecto a su dimensión cuantitativa las grandes cifras resultan suficientemente ilustrativas:

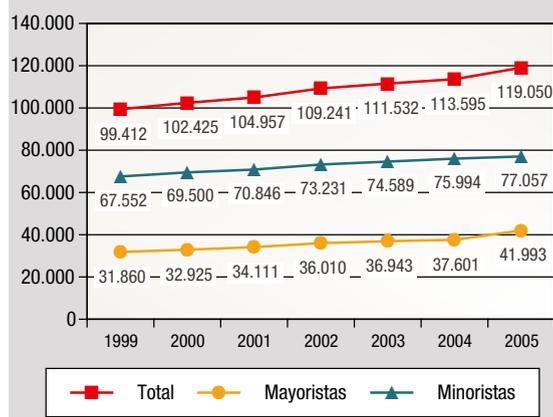
- **38.853** establecimientos.
- **113.595** empleos. 12% del empleo.
- **10,9%** del PIB.
- **8.600** millones de euros de volumen anual de negocio (solo el asociado al consumo familiar).

- En su **faceta Cualitativa**, el sector comercial combina la dimensión social y económica desde distintas vertientes:
- **Alta transcendencia social:** Dado su carácter universal, todos somos compradores y su dispersión generalizada por todo el territorio, otorgan al sector una alta visibilidad social.
- **Elemento vertebrador de la vida urbana:** La relación cliente-comerciante en el espacio urbano actúa como un factor de cohesión social y animación urbana. El comercio es uno de los elementos clave que condiciona nuestro modelo de ciudad, de relación y de vida.

**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES**



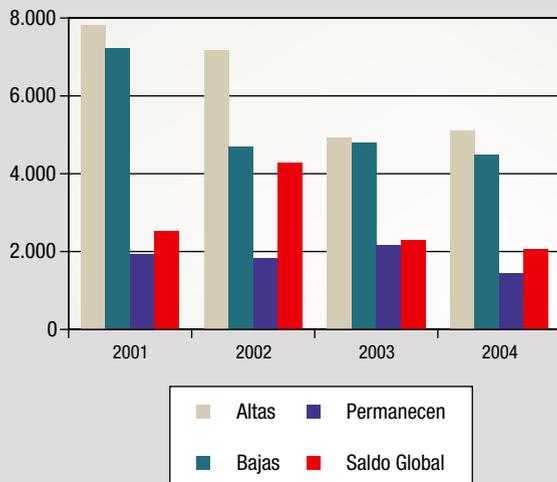
**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEOS**



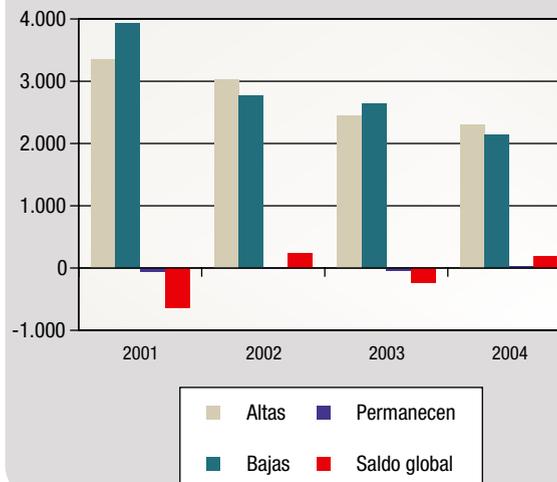
4.1

4.2

**ANÁLISIS COMPARADO DEMOGRAFÍA DE EMPLEO  
EN LA C.A. DE EUSKADI EUSKADI**



**ANÁLISIS COMPARADO DEMOGRAFÍA DE  
ESTABLECIMIENTO DE LA C.A. DE ANÁLISIS**



• **Factor de sostenibilidad territorial:** Especialmente en áreas rurales, entornos urbanos residenciales periféricos y zonas de baja densidad poblacional, condicionando su calidad de vida.

• **Rol crecientemente condicionante del tejido productivo:** La distribución juega un importante papel en el control de la demanda y, con ello, de la producción misma.

4.1

4.2

### Intensidad competitiva del sector

### Dureza competitiva del sector

• La alta presión que vive el sector, en un proceso de transformación acelerada tanto económico empresarial como de cambio en las pautas sociológicas y de consumo.

• Los rasgos del tejido empresarial del sector derivados del minifundismo que los caracteriza, con los factores críticos que ello incorpora y que limitan su capacidad de respuesta a los cambios y las transformaciones señaladas.

• **Baja capacidad de respuesta competitiva**, condicionada básicamente por:

– **Gran atomización e insuficiente dimensión empresarial**, lo que se traduce en una baja cifra de ventas y pequeña rentabilidad de los negocios.

– **Debilidad asociativa**, lo que limita la fortaleza de las estructuras conjuntas, su dinamismo y representatividad.

– **Limitada cualificación** lo que conlleva un deficiente aprovechamiento de las herramientas de gestión y considerables desventajas frente a las nuevas fórmulas comerciales.

– **Pequeño dimensionamiento y bajo nivel de inversión:** la superficie media de venta por establecimiento no supera los 88 m<sup>2</sup>. Respecto a la realización de reformas, tan solo el 34,1% del total ha realizado reformas en el establecimiento en los últimos 5 años.

• **Alta presión de cambio**, tanto desde la oferta como de la demanda:

– **Cambios sociológicos desde la demanda:** las transformaciones demográficas en términos de envejecimiento de la población, el nuevo papel social de la mujer al acceder al mundo laboral y el progresivo avance cultural de la población con los cambios de prioridades que introduce, asociados a la búsqueda de calidad de vida, son algunos de los elementos que están transformando las pautas de consumo de forma acelerada.



- **Transformaciones aceleradas desde la oferta:** Visualizadas básicamente a través de nuevos operadores, nuevos formatos comerciales y nuevos canales de comercialización. En última instancia el proceso se traduce en una segmentación creciente entre empresas integradas (grandes) y no integradas (pequeñas) que abre una brecha de prácticas empresariales competitivas creciente entre ambos mundos.
- **Modificación de los entornos comerciales:** Obsolescencia de tramas urbanas, problemática específica de cascos históricos, saturación de viales, problemas derivados de la falta de aparcamientos, etc.

## Síntesis de elementos clave

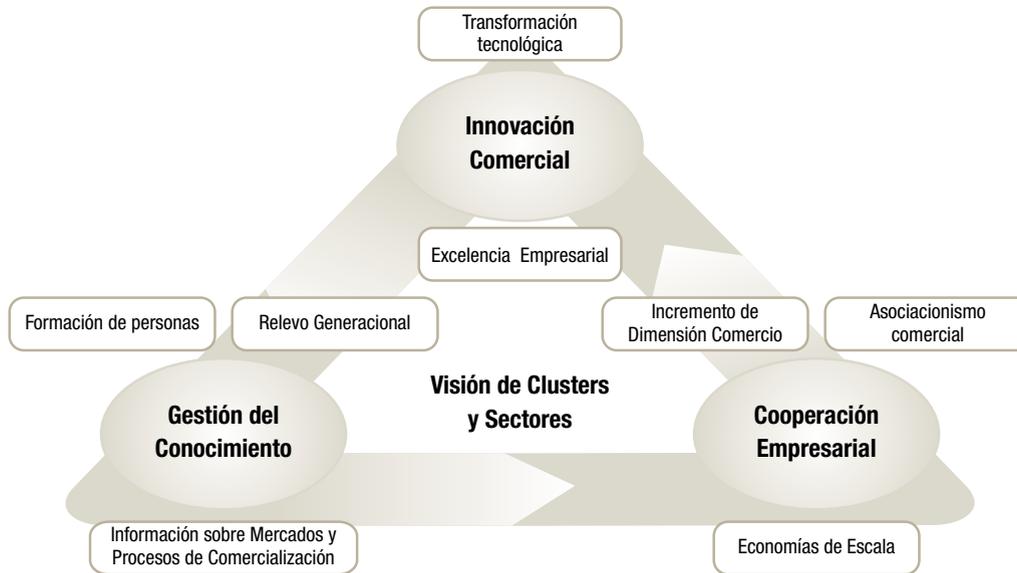
- El sector comercial ha experimentado una profunda transformación cuya velocidad de cambio se ha acelerado los últimos años. Más allá de los procesos de transformación sectorial que se vienen produciendo en el comercio, uno de los determinantes de la transformación del sector lo representa el propio consumidor que constituye el corazón y motor central del cambio.
- Consecuentemente, la profesionalización del sector, la dimensión de las empresas comerciales y los distintos grados de cooperación entre ellas y su entorno, son factores esenciales para la sostenibilidad de la estructura, no en sí mismos, sino entendidos como instrumento para competir mejor en una economía global y dinámica.
- Las reflexiones, hasta ahora expuestas, identifican un modelo de competitividad en el que el consumidor -sus necesidades y preferencias -constituye el corazón que alimenta la dinámica última del sector:
  - **El Consumidor elige:** el marco social como motor de los procesos de cambio.
  - **Cooperación, empresarial:** como idea clave de las dinámicas transformadoras a nivel espacial (entornos) y empresarial (producción-distribución).
    - De la empresa a los entornos urbanos como objeto de las políticas comerciales.
      - Competitividad y competencia.
      - Centralidad versus proximidad.
    - El encuadre del comercio entre la producción y el consumidor.
      - La integración vertical y horizontal como oportunidad/necesidad.
      - La problemática de la logística como elemento asociado.
  - **Innovación,** como factor de transformación tecnológica y excelencia de la empresa comercial. Enganche y catalizador de los procesos de modernización competitiva en sus distintas vertientes, física, tecnológica de gestión de cualificación de recursos humanos.
- **Gestión y difusión del conocimiento:** Como recurso productivo estratégico que alimenta el modelo. Elemento primario del cambio en tanto que recurso estratégico al servicio de la eficacia de la cadena distributiva y las políticas comerciales.
  - La importancia de la Observación Sectorial. Integración, optimización y desarrollo de fuentes informativas.
  - Instrumentos de generación de valor al servicio de:
    - La transparencia de los mercados.
    - La eficacia de la cadena distributiva.
    - La orientación de los procesos de cualificación del sector y de sus personas.
    - El diseño de un marco regulador al servicio de la competitividad y sostenibilidad de la estructura comercial.
- **Plataformas de transformación:** como herramientas de dinamización de las políticas que contribuyan a superar las limitaciones del sector.
- Como conclusión podríamos decir que, el **Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social** tiene como **Misión:**

**Impulsar y fortalecer la actividad comercial de Euskadi, intensificando las medidas tendentes a la mejora de la competitividad empresarial, la innovación y el incremento de la cooperación comercial, contribuyendo de esta manera a favorecer la calidad y profesionalización de sus servicios y la sostenibilidad de la estructura comercial.**

4.1

4.2

## Dimensiones Estratégicas



## Prioridades estratégicas

4.1

## Ejes de actuación

4.2

### 1 • Cooperación Espacial y Territorial:

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

### 2 • Cooperación sobre Procesos Empresariales:

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

### 3 • Innovación y Excelencia Empresarial:

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

### 4 • Gestión y Difusión del Conocimiento:

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

### 5 • Ordenación Comercial:

- Revisión de la actual normativa.



## Eje 1: Cooperación espacial y territorial

### P1 Plataformas para entornos urbanos de centralidad: Bilguneak

#### Objetivos

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

#### Acciones

- **Delimitación del concepto Bilgune y los criterios básicos para su desarrollo:**
  - Definición del marco de actuación de los Bilgune como entornos de centralidad y sus distintas vertientes de trabajo: actuaciones urbanísticas sobre el espacio público; generación de servicios adicionales; espacio de actividad económica; espacio de cohesión social y espacio de difusión del conocimiento.
  - Definición de un modelo organizativo-funcional base susceptible de ser adaptado a las distintas realidades municipales: Los Bilgune entendidos como contrato entre partes; el Plan de actuación del Bilgune; la gestión y la financiación.
- **Selección de municipios piloto** (al menos uno por cada territorio) y puesta en marcha y desarrollo monitorizado de experiencias.
- **Dinamización** a medio plazo de un plan de extensión del programa a través de cabeceras comarcales.
- **Adaptación/consolidación de los actuales programas de incidencia** y transformación de los entornos comerciales urbanos. Planes de Revitalización Comercial y Mercados Municipales para su optimización en el contexto de los Bilguneak.

#### Responsable

- Dirección de Comercio.

### P2 Distribución territorial: racionalización y mejora de entornos distributivos

#### Objetivos

- Complementar las estrategias zonales urbanas de centralidad con instrumentos de apoyo a entornos de baja intensidad comercial (barrios periféricos de entornos urbanos, polígonos residenciales desarticulados del continuo urbano, municipios pequeños, entornos rurales y de bajo nivel poblacional) que garanticen un servicio de proximidad de mínimos.
- Racionalizar los procesos logísticos de distribución capilar o de última milla limitando las economías que generan en términos de congestión urbana y áreas oscuras de abastecimiento.

#### Acciones

- **Apoyo a Zonas desfavorecidas y a entornos residenciales periféricos:**
  - Definición de modelo de desarrollo y criterios de aplicabilidad susceptible de ser adaptado a los distintos entornos locales.
  - Dinamización de un Programa Piloto y su posterior apertura y desarrollo.

4.1

4.2

• **Renovación de los espacios y formas de venta ambulante** que actualice y dignifique la actividad comercial ambulante; y la valore como forma de animación de las economías urbanas:

- Actualización de la normativa municipal reguladora (ordenanza).
- Actualización de equipamientos efímeros de apoyo coherente con una imagen actual.
- Dotaciones de servicios diversos de apoyo: electricidad, agua, equipamiento electrónico wifi, etc.
- Diseño de calendarios y/o planteamientos operativos en sinergia con los comercios del entorno.

• Racionalización y desarrollo de **nuevos modelos de aprovisionamientos mayorista y minorista** en la última milla:

- Homogeneización de la normativa reguladora:
  - Constitución de un foro de reflexión y debate en colaboración con EUDEL para la sensibilización y desarrollo progresivo de una normativa homogénea.
  - Estudio comparativo de ordenanzas reguladoras y fijación de orientaciones para un proceso de convergencia (material de trabajo del foro citado).
- Fomento de modelos alternativos de gestión de aprovisionamientos: redes logísticas de almacenamiento y transporte en la última milla. Generación de experiencias piloto municipales/territoriales (diferentes dimensiones poblacionales) de nuevos modelos de almacenamiento y transporte mayorista/minorista.

### Responsable

• Dirección de Comercio.

## Eje 2: Cooperación sobre procesos empresariales

4.1

4.2

### P3 Plataformas de colaboración interempresarial en la cadena productivo-distributiva: Elkarguneak

#### Objetivos

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

#### Acciones

• **Delimitación del concepto Elkargune y los criterios básicos para su desarrollo: modelo/s.**

- Definición del marco de actuación y sus distintas vertientes de trabajo.
- Definición de un modelo organizativo funcional base susceptible de ser adaptado a las distintas realidades sectoriales.

• **Puesta en marcha y desarrollo monitorizado de experiencias en los siguiente ámbitos sectoriales:**

- Alimentario.
- Equipamiento personal (Textil).
- Equipamiento de Hogar (Mueble y decoración).
- Equipamiento de Hogar (Electrodomésticos y electrónica de consumo).

• **Informar y sensibilizar sobre la colaboración empresarial:** Difusión de prácticas exitosas, aprendizajes sobre los puntos críticos y las barreras a la colaboración.

• **Dinamizar y optimizar los programas y actividades de apoyo a la colaboración interempresarial.**



## Responsable

- Dirección de Comercio.

## P4 Colaboración y búsqueda de dimensión empresarial

### Objetivos

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

### Acciones

- **Cooperación-Integración Horizontal:** apoyar la colaboración empresarial en procesos de integración funcionales:
  - Centrales de compras.
  - Centrales de servicios.
  - Redes franquiciadas.
- **Cooperación-Integración Vertical:** apoyar la colaboración empresarial productivo distributiva.
  - Fomento de iniciativas “integradas” o de desarrollo conjunto productor-distribuidor: cadenas de tiendas, redes de espacios multimarca etc.
  - Fomento de la colaboración origen-mayorista en el sector pesquero y agroalimentario para estimular la creación de productos de alto valor añadido, los procesos trazabilidad, los proyectos de etiquetado inteligente etc.
- **Revisión/Adaptación/Consolidación de los actuales programas de ayuda** al servicio de la colaboración interempresarial.
  - Nuevas iniciativas comerciales.
  - Integraciones estratégicas.

4.1

4.2

## Responsable

- Dirección de Comercio.

## Eje 3: Innovación y excelencia empresarial

### P5 Puntos de encuentro para el estímulo de la innovación y la dinamización empresarial: Círculos de Calidad

### Objetivos

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

## Acciones

- **Delimitación del concepto de Círculos de Calidad** para el comercio y los criterios básicos para su desarrollo:
  - Marco de actuación, modelo organizativo y de animación base susceptible de ser adaptado a las distintas realidades municipales y sectoriales.
  - Puesta en marcha y desarrollo monitorizado de experiencias.
  - Dinamización a medio plazo de un plan de extensión del programa.
- **Difusión y Sensibilización de experiencias innovadoras, buenas prácticas, aprendizajes:** sesiones y actividades de Benchmarking como herramienta base de trabajo.
  - Vincular los Círculos de Calidad a las plataformas Bilgune y Elkargune como herramienta-foro de información y sensibilización.
- **Dinamizar y optimizar los programas y actividades de apoyo** a la innovación, modernización y excelencia.

## Responsable

- Dirección de Comercio.

## P6 Proceso de mejora competitiva de las organizaciones

4.1

## Objetivos

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

4.2

## Acciones

- Facilitar los **procesos de certificación de calidad en establecimientos comerciales** mediante el apoyo a:
  - La asistencia técnica a los procesos de aseguramiento de la calidad para la obtención de certificaciones.
- **Nuevas Tecnologías.** Apoyo a las iniciativas de modernización tecnológica asociadas a la gestión de las distintas funciones de la empresa.
  - Las actuaciones de modernización empresarial para acceder a las mismas.
- Impulsar los **procesos de adecuación empresarial favoreciendo la innovación y modernización comercial.**
  - Apoyo a la inversión comercial.
  - Fomento de Proyectos Tecnológicos, formas de venta electrónica.
- **Revisión/Adaptación de los actuales programas de ayuda** al servicio de la innovación y la excelencia empresarial.
  - Modernización de Equipamientos Comerciales.
  - Apoyo financiero a la inversión.
  - Nuevas iniciativas comerciales.

## Responsable

- Dirección de Comercio.



## Eje 4: Gestión del Conocimiento

### P7 Diseño y formalización del Observatorio de la Distribución Comercial

#### Objetivos

- Creación y puesta en marcha del centro de recursos de información y conocimiento de la distribución comercial -OBSERVATORIO- que dinamice, integre y ponga en valor las actividades de observación, seguimiento y análisis del Departamento y su entorno institucional y sectorial al servicio de :
  - La eficacia de las políticas institucionales.
  - La competitividad del tejido empresarial.
  - La satisfacción de los consumidores.

#### Acciones

- Delimitación del concepto de **Observatorio de la Distribución Comercial** y desarrollo de su arquitectura funcional en tres vertientes:
  - Conectividad Externa: Gestión del Almacén de conocimiento externo.
  - Generación de Información y conocimiento en la CAPV: Gestión de la Producción y el Stock de conocimiento propio (Estudios, operaciones estadísticas, optimización del banco de actividad propio del Departamento, etc).
  - Difusión y Divulgación del Conocimiento: Distribución y proyección externa del conocimiento.
- **Formalización organizativa y operativa** (plan de trabajo) del observatorio:
  - Dimensión Interna o Secretaría Técnica: Definición y dotación de recursos técnicos y humanos, actividades a desarrollar por los mismos etc.
  - Dimensión Externa: Foro consultivo de agentes institucionales y sectoriales participantes; formalización de convenios de colaboración etc.
  - Coordinación del rol y optimización de las aportaciones al Observatorio de las plataformas Bilgune, Elkargune y los Círculos de Calidad como antenas de conexión permanente -observación y difusión-con la realidad sectorial.
- **Dinamización y optimización de los programas y actividades de apoyo** a la difusión y divulgación de la información; y a la creación y gestión de conocimiento.

#### Responsable

- Dirección de Comercio.

### P8 Difusión y divulgación de la información y creación y gestión del Conocimiento

#### Objetivos

- Desarrollar, en coordinación con la labor del Observatorio y de forma sinérgica y complementaria con el resto de programas del Plan de Competitividad, un sistema integrado de iniciativas transversales para:
  - la socialización de las políticas comerciales desde una perspectiva compartida con el resto de los actores;
  - la mejora de la información y el conocimiento sobre el sector y los mercados;
  - la optimización de los recursos del Departamento al servicio de la gestión del conocimiento.

4.1

4.2

## Acciones

- Definir y dinamizar un **Plan de Comunicación de las Políticas Comerciales** del Departamento:
  - Promover actuaciones de sensibilización, divulgación y difusión de las políticas y actuaciones del Departamento para su dinamización, y optimización por parte de los beneficiarios, consumidores y los distintos agentes implicados: Campañas, publicaciones, actos.
  - Optimizar en términos de comunicación las actividades de los actores sectoriales e institucionales: coordinar su orientación de forma sinérgica sobre los vectores de transformación de la política comercial que trabaja el Plan de Comunicación.
- Promover actuaciones de **Difusión Informativa y Transferencia de Conocimiento sobre el Sector**, su situación, evolución y perspectivas:
  - Desarrollar una BIBLIOTECA DE RECURSOS al servicio de los agentes institucionales y sectoriales: que, a modo de almacén de conocimiento, acerque a los mismos las distintas problemáticas sectoriales, evoluciones, aprendizajes, tendencias, buenas prácticas etc y que oriente sus esfuerzos y políticas en el ámbito local y/o sectorial.
  - Desarrollar una LINEA DE PUBLICACIONES que promueva bajo distintas fórmulas –estudios, colecciones, boletines...– y soportes –tradicionales y electrónicos– la transferencia de información y difusión de conocimiento especializado a los distintos actores profesionales y público en general.
- **Proyecto de Adecuación y Optimización de los Roles de los ATC** como recurso clave en el marco de las nuevas políticas del Departamento: Evaluación de la figura de los ATC, sus logros e impactos; y revisión de alternativas de ajuste organizativo-funcional de esa figura en el nuevo contexto, en tanto que potenciales “agentes de conocimiento” dinamizadores de las nuevas políticas a desarrollar.
- **Revisión/Adaptación de los actuales Programas de Difusión Informativa**, Sensibilización y Gestión del Conocimiento (Divulgación e Información, Becas).

4.1

4.2

## Responsable

- Dirección de Comercio.

## Eje 5: Actualización del marco regulador

### P9 Revisión y desarrollo de normativa sectorial

## Objetivos

- Impulsar la actualización del marco regulador y el desarrollo legislativo que se derive de ese proceso.

## Acciones

- **Actividad Comercial:** actualizar la ley de la actividad comercial al presente contexto, problemáticas y tendencias del sector y los retos de futuro que se anticipan.
- Implantación y desarrollo de **Grandes Equipamientos Comerciales:** actualizar la normativa vigente de acuerdo al actual mapa de equipamientos, problemáticas y tendencias sectoriales.
- **Horarios Comerciales.**
- Desarrollo normativo del **Nuevo Marco de Políticas Comerciales y Ayudas** que se identifica en el Plan de Competitividad (eje 1, 2, 3 y 4 y programas que los desarrollan).

## Responsable

- Dirección de Comercio.



## 4.2 Estrategias de Comercio y Turismo Turismo

### Situación

### Introducción

• A lo largo de los últimos años el Turismo en Euskadi ha tenido un importante desarrollo, manifestando una notable capacidad de crecimiento y generación de empleo y riqueza. Euskadi se está consolidando como un destino turístico de calidad, cobrando posiciones como destino cultural y de ciudad, entre los destinos europeos más importantes. Así mismo se han producido una serie de cambios cuantitativos y cualitativos de relevancia que nos han obligado a una profunda reflexión sobre las estrategias para la mejora de la competitividad de nuestras empresas y destinos turísticos.

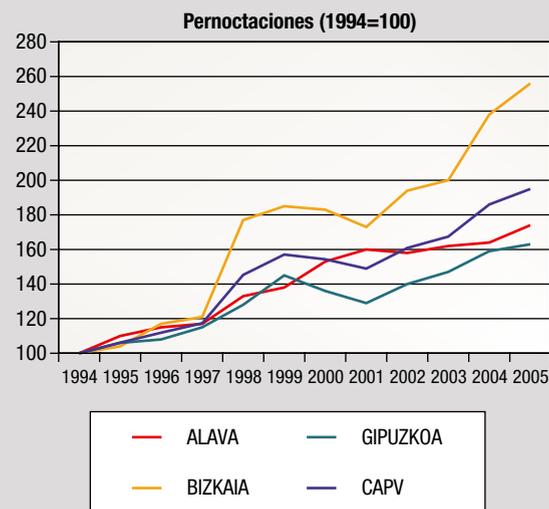
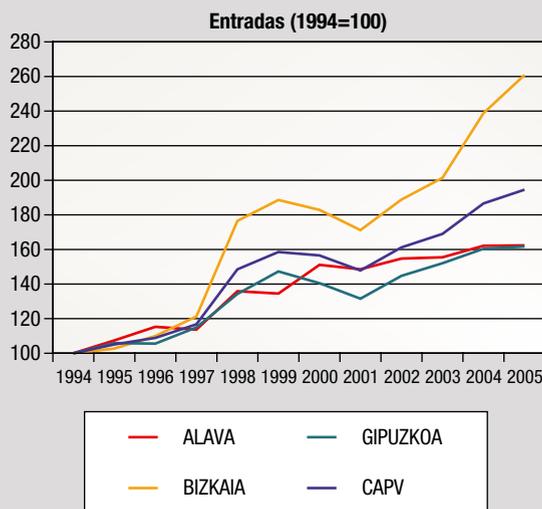
#### PRINCIPALES CIFRAS DEL SECTOR

- **5,23% del PIB** de Euskadi.
- **2 millones** de personas alojadas en establecimientos hoteleros, alojamientos rurales y campings.
- **7 millones** de excursionistas extranjeros.
- **19.321** plazas hoteleras, **3.079** plazas de turismo rural y **8.234** plazas en campings.
- **16.857** restaurantes y establecimientos de bebidas.
- **419** agencias de viajes.

4.1

4.2

#### EVOLUCIÓN EN LA ENTRADA DE TURISTAS Y PERNOCTACIONES EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS



Fuente: EUSTAT, 2005

### Evolución de la demanda

• En lo que ha entrada de turistas se refiere, en 2005, se ha alcanzado el máximo número de turistas, distinguiéndose en el periodo entre 1997 y 2005 dos fases diferenciadas:

–**Fase A: Periodo 1997-1999**, donde se observa un gran crecimiento de entradas de turistas pernoctaciones, (35,8% y 33,9% respectivamente).

– **Fase B: Período 1999-2005**, dividido a su vez en dos subperiodos, con un retroceso inicial y una clara recuperación posterior:

- Descenso de entradas y pernoctaciones entre 1999 y 2001:
  - 1999-2000: (-1,3 en las entradas y -1,8 en las pernoctaciones).
  - 2000-2001: (-5,5% en las entradas y -3,5% en las pernoctaciones).
- Recuperación y tendencia al alza en Euskadi entre 2001 y 2004:
  - 2001-2002: (+9% en las entradas y +8% en las pernoctaciones).
  - 2002-2005: (+20,7% en las entradas y +21,5% en las pernoctaciones).

• Este incremento de turistas se produce en todos los Territorios Históricos y en el conjunto de segmentos, e incide tanto en establecimientos hoteleros como en el turismo rural, que crece en el periodo 1998-2005 un 70% en entradas de turistas y un 99% en pernoctaciones. Se constata así una senda de crecimiento positiva, desde el punto de vista del equilibrio de los territorios y de los segmentos.

• Siendo los turistas los principales indicadores para la marcha del sector, no podemos olvidar la importancia de los excursionistas, consumidores y demandantes de gran cantidad de servicios turísticos y comerciales, que el año 2004, supusieron 7 millones de excursionistas extranjeros, 12 millones de excursionistas vascos y 1,5 millones de excursionistas de otras comunidades autónomas.

## Ofertas plazas

• En el periodo analizado 1997-2005 se ha producido un gran incremento de la oferta hotelera (46% de nuevas plazas). Buena parte de este incremento se ha concentrado en Bilbao (29%), el incremento es aún mayor si se considera el Bilbao metropolitano. Son los hoteles de 5, 4 y 3 estrellas (Grupo 1) los que mayor crecimiento han experimentado en el número de plazas, suponiendo, en 2005, el 55,16% del total de plazas ofertadas en establecimientos hoteleros.

• En el sector de agroturismo, que representa ya el 8% del total de alojamientos en establecimientos públicos, la oferta de plazas se ha doblado (128% de incremento), mientras que en campings, que suponen el 27% del total de plazas en alojamientos, el incremento ha sido mucho más moderado (16%).

• Como consecuencia del incremento de la oferta de plazas, en 2005 el grado de ocupación (47,63%) en establecimientos hoteleros se ha mantenido prácticamente al nivel de 1998 (47,05%).

4.1

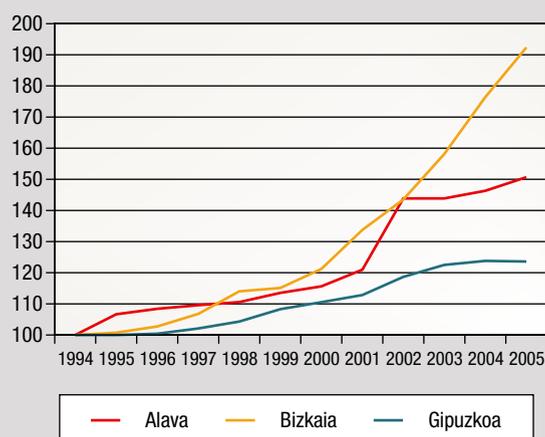
4.2

## Procedencia

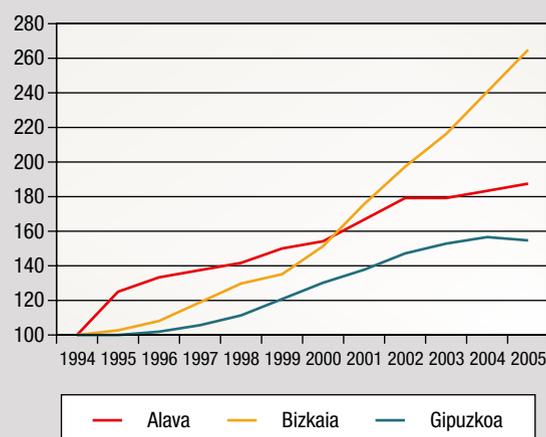
• Los principales mercados emisores para el País Vasco (entradas de turistas en establecimientos hoteleros) son, por este orden Madrid (16%), Cataluña (13,1%), Francia (6,6%), Gran Bretaña (4%) y Castilla y León (4%) generando el 45% de los registros hoteleros en 2005. El turismo interno es igualmente un mercado muy importante, ya que 16% de los turistas alojados en hoteles proceden de la propia CAPV.

• En términos absolutos, el incremento de turistas por procedencias en el periodo 1997-2005 presenta un crecimiento del 75,1% de mercado extranjero y del 57,4% del resto del Estado.

**EVOLUCIÓN DE PLAZAS HOTELERAS POR TERRITORIOS HISTÓRICOS**



**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE HOTELES POR TERRITORIOS HISTÓRICOS**



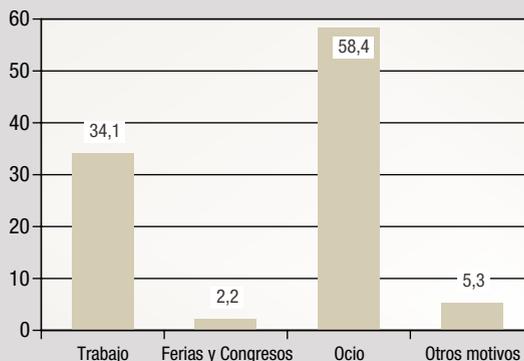


## Situación y Visión

### Motivación y tipología

- Durante los últimos años se observa un cambio en la motivación y en el tipo de turista que acude a Euskadi; así, el cliente de establecimientos públicos de alojamiento responde mayoritariamente a una motivación de ocio (58,4%), mientras que el trabajo y otras motivaciones justifica al 41,6% restante. El motivo ocio se identifica sobre todo con turismo de ciudad y turismo cultural, el turismo de naturaleza resulta todavía muy incipiente y la gastronomía aparece como un importantísimo recurso asociado a nuestro destino.
- La fidelización es alta: casi uno de cada cinco turistas hospedados en alojamientos públicos ha efectuado 6 ó mas viajes a Euskadi. Es de resaltar así mismo la reducida movilidad interna de nuestros turistas , sólo el 15% visita más de un Territorio Histórico.
- Euskadi como destino turístico cumple las expectativas del 82,2% de los viajeros y, si excluimos a aquellos que no tienen opinión, sólo un 5,3% de los visitantes se sienten frustrados en su visita.

MOTIVO PRINCIPAL DEL VIAJE



Fuente: Encuesta de Comportamientos y Tipologías Turísticas. IBILTUR, 2005

## Visión del Sector Turismo

Euskadi, basada en el atractivo de una imagen de País desarrollado que combina innovación, tradición, lengua y cultura milenarias, apuesta por un **turismo sostenible** y selectivo, que propicia que turistas y excursionistas recorran y descubran **todos los rincones** del País.

Enfocado a visitantes de **nivel medio-alto**, se persigue un turismo a escala del propio País, atraído por su **calidad de vida**, su **riqueza cultural y económica** y la **calidad de su entorno**.

Sea apuesta por desarrollar Euskadi como un **destino multiproducto** con una estacionalidad reducida, mediante la **consolidación de segmentos ya existentes** y el **impulso a nuevos segmentos** de especial interés, combinando adecuadamente la motivación profesional y el ocio.

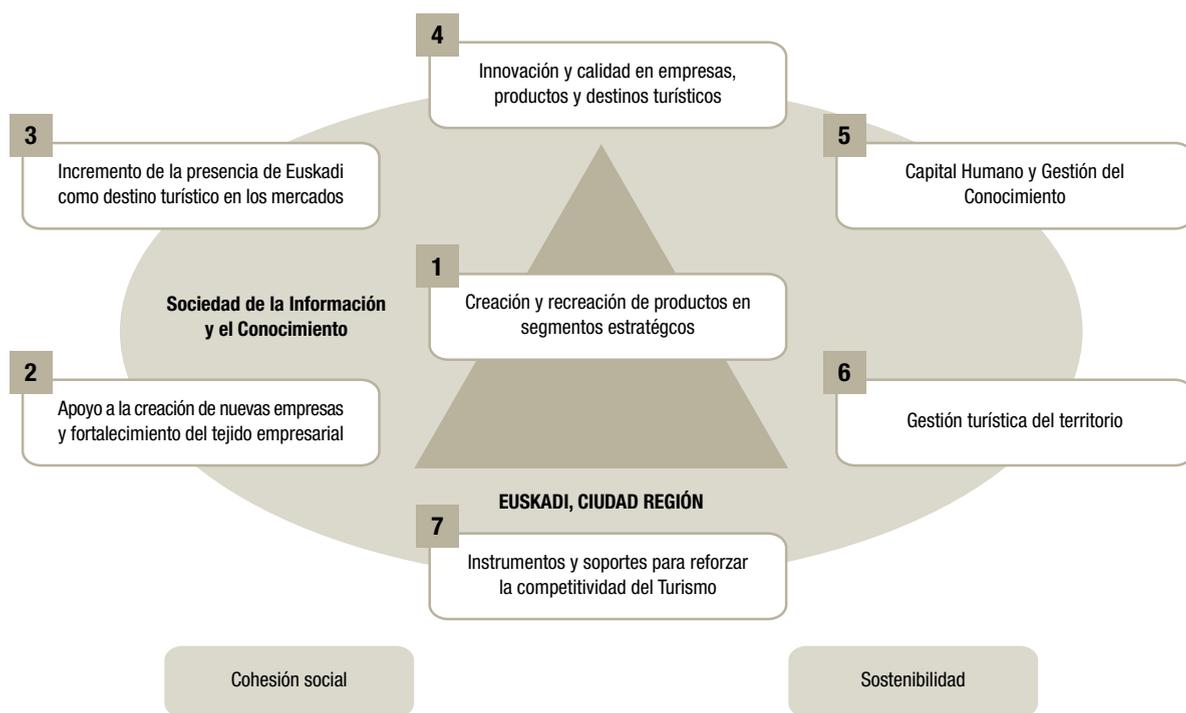
**El sector turístico se concibe como un sector económico estratégico con gran capacidad de crecimiento en términos de empleo y renta, y que contribuye a la apertura y mejora de la imagen de Euskadi en el mundo**

4.1

4.2

## Prioridades Estratégicas - Objetivos de la nueva política

### Turismo, una apuesta sectorial de futuro



4.1

4.2

**1** • Favorecer la creación de nuevos productos turísticos en segmentos estratégicos, a través de la creación de nuevos recursos o la puesta en valor turístico de otros ya existentes.

**2** • Promover la creación de nuevas empresas turísticas y el fortalecimiento del tejido empresarial ya existente.

**3** • Incrementar y mejorar la presencia de Euskadi como destino turístico en los mercados.

**4** • Desarrollar la cultura de la Calidad y de la Innovación en empresas, productos y destinos turísticos.

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

**6** • Promover una gestión turística del territorio en clave de sostenibilidad económica, cultural y ambiental.

**7** • Desarrollar la nueva organización derivada de la reflexión estratégica y los objetivos propuestos.



## Plan de Acción

### P1 Favorecer la creación de nuevos productos turísticos

#### Objetivos

- Puesta en valor recursos infrautilizados desde la óptica del turismo.
- Impulso/incentivo a la generación de nuevos productos.

#### Acciones

- Establecer criterios de prioridad para la puesta en valor de los recursos con potencial turístico: atractivo, contribución a la diferenciación de la oferta de Euskadi en un determinado segmento/mercado, consolidación de oferta en un segmento estratégico determinado, etc.
- Definir un Programa de actuaciones concertadas (atendiendo a las prioridades y segmentos estratégicos) con otros Departamentos del Gobierno.
- Diseñar y poner en marcha sistemas de colaboración y/o apoyo para la puesta en valor de recursos turísticos en segmentos estratégicos con otras instituciones.
- Impulsar la elaboración de un Plan de Señalización turística (partiendo del Manual ya existente) y establecer compromisos de ejecución con las entidades implicadas.
- Promover inversiones en recursos de atracción, infraestructuras y servicios que permitan un posicionamiento de Euskadi en segmentos estratégicos y/o públicos específicos.
- Desarrollar una política de gestión de suelo que propicie o favorezca la creación de nuevos productos turísticos de interés estratégico.
- Promover la implicación del sector (participación empresarial) en la creación de productos a partir de recursos valorizados turísticamente.

#### Responsable

- Dirección de Administración y Competitividad Turística.
- Agencia Vasca de Turismo.

### P2 Desarrollo empresarial y fomento de la colaboración interempresarial

#### Objetivos

- Fomento de la iniciativa empresarial (creación de nuevas empresas).
- Fortalecer la cooperación interempresarial para alcanzar la dimensión óptima.
- Modernización del tejido empresarial existente.

#### Acciones

- Desarrollar una línea ad hoc de apoyo integral al emprendizaje turístico.
- Arbitrar políticas de gestión suelo, rehabilitación y planificación urbana en áreas clave (centros históricos, zonas portuarias, áreas rurales) favoreciendo la incorporación de negocios, servicios que incrementan y complementan la oferta y el atractivo turístico

4.1

4.2

de una determinada zona (artesanía, comercios especiales, restauración, empresas de turismo activo, parques temáticos, complejos hosteleros y/o de ocio...).

- Crear un ambiente favorable a las empresas y empresarios turísticos.
- Desarrollar investigación de mercados y estudios sobre tendencias de la demanda.
- Creación de un Foro de reflexión/Agrupación tipo cluster.
- Apoyo a la creación de grupos empresariales locales, fórmulas de cooperación que permitan alcanzar la dimensión óptima (UTES, marcas comunes, clubs, agrupaciones de interés económico tanto sectoriales como transversales, cadenas y franquicias).
- Promover la vinculación de inversores locales con el sector e incentivar los fondos de Capital Riesgo.
- Continuar en la línea de modernización y actualización de equipamientos e instalaciones.
- Impulsar la modernización de la gestión de empresas (organización, calidad, etc).

### Responsable

- Dirección de Administración Turística y Competitividad.
- Agencia Vasca de Turismo.

## P3 Fortalecer la presencia de Euskadi como destino turístico en sus principales mercados emisores

4.1

4.2

### Objetivos

- Desarrollo progresivo de una política de promoción y comercialización orientada a productos, segmentos y mercados.
- Incremento de la presencia de Euskadi como destino turístico en la Red (Internet) incorporando capacidades transaccionales.
- Desarrollo del Sistema de Información Turística.

### Acciones

- Diseñar y difundir un Plan de Promoción y Comercialización.
- Coordinar programas y actuaciones con otras instituciones, organismos y agentes públicos, tanto del propio país como del exterior, que desarrollan acciones de promoción, y mantener una presencia continuada en los mercados identificados como prioritarios.
- Involucrar a los agentes privados del sector en las acciones de promoción, como vía de apoyo a la comercialización (participación en las acciones y/o transmisión de información y resultados de las acciones desarrolladas para su rentabilización por el sector, concesión de cierta representatividad a determinados agentes en su segmento correspondiente, etc).
- Apoyar el desarrollo de programas de marketing de productos, clubs de productos específicos en segmentos estratégicos.
- Apoyar la comercialización en mercados prioritarios.
- Potenciar la utilización de las TICs por los agentes del sector.
- Desarrollar el nuevo Portal turístico del País Vasco con mejoras en la calidad de los contenidos, nuevas funcionalidades y servicios, de manera que se convierta en una herramienta potente y de referencia para el turista y para el propio sector.
- Impulsar la creación de plataformas de B2B y B2C a partir de las cuales se puedan desarrollar iniciativas de marketing y comercialización de productos y servicios turísticos.
- Consolidar la Red Vasca de Oficinas de Turismo. Implantación efectiva de la Red ITOURBASK.



- Desarrollar y difundir nuevas funcionalidades de la Red Itourbask (ej: posibilidad de confeccionar paquetes a medida o personalizados a través de la red, orientándose por el perfil y las motivaciones, posibilidad de interconexión de segmentos turísticos y permeabilización de la oferta).
- Adecuar el conjunto de soportes de información turística a los requerimientos del mercado y en función del nuevo Plan de Promoción y Comercialización.

### Responsable

- Dirección de Promoción y Comercialización Turística.
- Agencia Vasca de Turismo.

## P4 Innovación y calidad en empresas y destinos turísticos

### Objetivos

- Sensibilización y concienciación sobre la importancia de la innovación y de la calidad.
- Diseño de un Plan de Innovación turística.
- Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

### Acciones

- Desarrollar un Programa de Sensibilización y promoción interna (hacia el sector) en el ámbito de la innovación.
- Continuar con los programas de sensibilización hacia la calidad en el sector.
- Desarrollar un Campaña para la promoción de la calidad turística en el consumidor final.
- Desarrollo y adecuación del sistema de garantías del consumidor turístico.
- Diseñar y desplegar una estrategia de I+D+i para el sector turístico en línea con la estrategia de Innovación del DICT y el próximo plan de PCTI.
- Puesta en marcha de un organismo integrado en la Red Vasca de Ciencia y Tecnología para la ejecución de esta estrategia (Centro de Investigación Cooperativa).
- Apoyo a la innovación tecnológica y a proyectos que asocien tecnología y turismo.
- Apoyo a la creación de empresas innovadoras y de base tecnológica en el sector turístico.
- Incorporar el conocimiento de las aplicaciones de las nuevas tecnologías a los programas de formación turística.
- Continuar con los esfuerzos de implantación de la Q turística y de la ISO a través de Euskalit, propiciando la adopción progresiva de estándares mínimos de calidad por los distintos subsectores turísticos.
- Implantar planes de calidad en destino.
- Implantar planes de calidad en oficinas de turismo.
- Ampliar los convenios con Asociaciones del sector para impulsar la implantación de SCT.

4.1

4.2

## P5 Capital humano y Gestión del Conocimiento. Líneas de actuación

### Objetivos

- Colaboración con el sistema educativo-formativo para adecuar la oferta a las necesidades del sector.
- Apoyo a la formación de profesionales, empresarios y agentes públicos locales y comarcales.
- Fomento de la investigación universitaria, la creación y gestión del conocimiento.
- Impulso al reconocimiento y valoración social de las profesiones ligadas al sector.

### Acciones

- Promover, en colaboración con el Departamento de Educación y Universidades y el Departamento de Trabajo y empleo, un espacio de encuentro con participación de agentes educativo-formativos en turismo y ámbitos relacionados y representantes de los distintos subsectores turísticos, con el objetivo de ajustar la oferta educativo-formativa a las necesidades del sector.
- Impulsar la colaboración interdepartamental para la elaboración de un plan global/integral de capacitación/formación de los recursos humanos del destino.
- Trasladar a los organismos competentes la necesidad de poner en marcha mecanismos que faciliten la participación del sector en programas y acciones de formación continua.
- Desarrollar actuaciones de apoyo a la formación en prácticas de alumnos de turismo y hostelería de la CAPV.
- Diseñar y gestionar Programas de formación en gestión turística de los agentes públicos y privados locales y comarcales.
- Apoyar la formación de profesionales en promoción turística en el exterior.
- Consolidar el Sistema Vasco de Estadísticas turísticas.
- Desarrollar estudios e investigaciones (tendencias y comportamiento de la demanda en mercados prioritarios, etc) que permitan orientar un ajuste dinámico entre la oferta y la demanda.
- Campaña de comunicación específica.

### Responsable

- Dirección de Promoción y Comercialización Turística.
- Dirección de Administración Turística y Competitividad.
- Agencia Vasca de Turismo.

4.1

4.2



## P6 Gestión turística del territorio

### Objetivos

- Completar, consolidar y fortalecer la red territorial de entes de cooperación turística como elemento de integración y dinamización de la oferta.
- Iniciar una nueva fase de los Planes de Dinamización turística.
- Favorecer la movilidad y los flujos de visitantes entre territorios y ciudades.

### Acciones

- Arbitrar los mecanismos de cooperación necesarios con los entes locales y comarcales para completar la red de entes de cooperación turística en Euskadi.
- Mejorar la cooperación con gestores y promotores turísticos del ámbito local y comarcal como vía para el aprovechamiento de sinergias, la búsqueda de efectos multiplicadores, y la implicación del sector privado con el destino.
- Impulsar la modernización de la gestión de los destinos turísticos.
- Impulsar desde esta segunda generación de Planes de Dinamización turística la posibilidad de trascender las fronteras municipales y comarcales para mejorar el posicionamiento de Euskadi en segmentos estratégicos.
- Mejorar los sistemas de Información en destino (Red ITOURBASK).
- Impulsar la creación de producto y promoción del destino Euskadi por segmentos estratégicos.
- Desarrollar la interlocución necesaria con los Departamentos competentes para la mejora de la conectividad y facilidades de desplazamiento.

### Responsable

- Dirección de Administración Turística y Competitividad.
- Dirección de Promoción y Comercialización.

4.1

4.2

## P7 Instrumentos y soportes para reforzar la competitividad del turismo

### Objetivos

- Ordenación sectorial. Desarrollo normativo, inspección y control.
- Desarrollo de la cooperación público-privada.
- Creación de un Cluster de Turismo.
- Sensibilización del conjunto de la sociedad sobre la importancia del turismo.
- Creación de una sociedad pública "Agencia vasca de Turismo".

### Acciones

- Desarrollar y actualizar la normativa correspondiente a los distintos subsectores turísticos.
- Mejorar los sistemas y procedimientos de reclamación, inspección y sanción.
- Establecer cauces para la participación del sector en el diseño de las políticas, en su ejecución y en el seguimiento y control.
- Sistematizar, reforzar y hacer operativos los foros existentes, incrementando el nivel de exigencia por ambos lados, con el criterio de trascender más allá de la información, hacia la comunicación y la concertación con los agentes del sector.
- Diseño y puesta en marcha de un Programa de sensibilización específico.
- Colaboración con el conjunto del Gobierno y entramado institucional en la difusión de la imagen del País en el exterior (Marca Euskadi).
- Creación de la sociedad pública Agencia Vasca de Turismo, BASQUETOUR.

### Responsable

- Dirección de Administración Turística y Competitividad.

4.1

4.2



- 5.1 Introducción
- 5.2 Suelo y otras infraestructuras relacionadas
- 5.3 Energía
- 5.4 Financiación y fiscalidad

# 5

## Recursos



## 5.1 Recursos Introducción



- Para abordar los objetivos del Plan de Competitividad, es preciso que las **empresas vascas accedan, en las mejores condiciones posibles, a los recursos** que necesitan para desarrollar su actividad de forma competitiva.
- Algunos de estos recursos son competencia del Departamento de Industria, Comercio y Turismo, mientras que otros quedan fuera de sus áreas de actuación o son compartidos entre diversos departamentos o instituciones (transporte, logística, telecomunicaciones, etc.).
- El objetivo de este capítulo es **recoger los principales proyectos a desarrollar por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo** en el próximo periodo para facilitar el acceso de las empresas a los recursos que son de su competencia, incluyendo:
  - **Suelo y otras infraestructuras de soporte** a la actividad empresarial donde se recogen por un lado las actuaciones del Departamento a través de Sprilur y los Parques y también orientaciones para la actuación interinstitucional en busca de una mayor eficacia.
  - **Energía**, es un reflejo de la incidencia de la Estrategia Energética 3E 2010 aprobada en su día por el Gobierno y de su incidencia en el horizonte de vigencia del Plan de Competitividad.
  - **La financiación y la fiscalidad** son otros dos recursos clave para la competitividad empresarial sobre los que es preciso actuar: las políticas del Departamento en el ámbito de la financiación han sido recogidas en el programa P3 (Financiación) dentro de “Crecimiento de Empresas y Grupos Empresariales”. No obstante, tanto en lo referido a la financiación empresarial como a la fiscalidad, estamos ante campos en los que intervienen una pluralidad de instituciones cuyas voluntades es preciso aunar para disponer de instrumentos eficaces. Debido a ello este apartado del Plan apunta unas orientaciones generales que puedan servir para iniciar el diálogo interinstitucional de cara a la definición de estas políticas.

5.1

5.2

5.3

5.4

## 5.2 Recursos Suelo y otras infraestructuras

- En el marco del Plan de Competitividad no pueden faltar las referencias a los recursos y, en concreto, a las infraestructuras y el suelo. En el mundo globalizado las variables competitivas siguen siendo la calidad del producto, el coste del mismo y el plazo de entrega. Esto es, hay que tener el producto con las especificaciones que el cliente demanda, al precio que el cliente está dispuesto a pagar y en el momento y lugar que el cliente designe. Para ello debemos de contar con infraestructuras y sistemas logísticos cada vez más eficientes, ya que ello influye en dos de las variables competitivas: el coste y el plazo.
- El objetivo es contar con un conjunto de infraestructuras que, trabajando coordinadamente, hagan de Euskadi un referente en el ámbito internacional que:
  - Beneficie al tejido económico y a sus capacidades de internacionalización, creciendo localmente y con una menor externalización de empleo.
  - Fortalezca un importante sector de actividad, el logístico, cada vez más vital para el resto del tejido económico, pero en sí mismo generador de riqueza y empleo.
  - Asiente de forma importante a la Comunidad Autónoma en los ejes estratégicos internacionales.
  - Haga de Euskadi un lugar más atractivo para invertir.
- El **suelo** es y ha sido siempre uno de los recursos clave de la política industrial del Gobierno Vasco, cuya gestión se articula a través de la sociedad pública SPRILUR. En este sentido, SPRILUR actúa desde la fase de información y planificación del suelo necesario, hasta la adjudicación de parcelas y edificaciones, pasando por todos los procesos de gestión del suelo.
- En este marco, los **parques tecnológicos** son también un instrumento esencial de la política empresarial del Gobierno, tanto como espacios de ubicación de empresas, como por su capacidad tractora de la innovación. Así, los parques han ido evolucionando en su actividad, desarrollando nuevos servicios e infraestructuras más allá de la propia actividad inmobiliaria.

5.1

5.2

5.3

5.4

### PRINCIPALES PROYECTOS

- **Coordinación institucional.** El desarrollo y gestión del conjunto de infraestructuras que dan soporte a la actividad empresarial es complejo e implica a diversos departamentos del Gobierno y otras instituciones. Es por tanto fundamental establecer los mecanismos necesarios para garantizar la mejor coordinación en este ámbito.
- **Información completa y ordenada sobre las infraestructuras existentes.** Se propone un proyecto de mejora de los servicios de información a las empresas sobre las infraestructuras disponibles y los requerimientos y procedimientos de acceso a las mismas.
- **Gestión integral del suelo.** El suelo es uno de los recursos escasos que debe ser gestionado de manera integral para facilitar tanto la implantación de nuevas empresas como los proyectos de crecimiento de empresas existentes. La gestión debe ser integral, abarcando desde la adquisición de suelo y su recuperación, hasta la venta o cesión del mismo a la empresa.
- **Potenciación de parques tecnológicos,** como espacios de referencia e innovación.
- **Inversión en tecnologías avanzadas.** El Departamento de Industria, Comercio y Turismo apuesta por el desarrollo de tecnologías avanzadas en las instalaciones que son de su competencia. Es preciso por tanto identificar de forma permanente las oportunidades de inversión y definir el rol del Departamento ante esas oportunidades.
- **Simplificación y abaratamiento de los procesos de tramitaciones administrativas y permisos.**



## P1 Coordinación Institucional en infraestructuras

### Objetivos

- Impulsar y participar en la definición de las infraestructuras del transporte y logísticas, como instrumento para la mejora competitiva, desde la perspectiva del Departamento de Industria, Comercio y Turismo.

### Acciones

- Aportar la visión del DICT, en base a las necesidades de la oferta y la demanda, en la definición de infraestructuras de transporte y logísticas en los ámbitos de carretera, ferrocarril, marítimo y aéreo.
- Revisión del proceso de elaboración de los PTP y PTS, garantizando la participación del DICT en el proceso, para aportar necesidades y prioridades.
- Coordinación estable con otros Departamentos e Instituciones para mejorar la planificación que afecte a las infraestructuras.

### Responsable

- Director de Planificación y Estrategia.

5.1

5.2

5.3

5.4

## P2 Servicios avanzados a las empresas en relación con las infraestructuras

### Objetivos

- Facilitar el acceso de las empresas a la información disponible sobre infraestructuras de manera integral y ordenada.
- Difundir proactivamente los servicios e infraestructuras existentes.

### Acciones

- Potenciación de los sistemas de información integrados y mejora de los servicios de información, orientación y asesoramiento en relación con las infraestructuras. Con la misma herramienta, posibilitar la recepción de la demanda.
- Incorporar la oferta privada de aquellos promotores que acepten el protocolo de integración.
- Promoción económica y marketing de los servicios e infraestructuras disponibles.

### Responsable

- Director de Planificación y Estrategia.

### P3 Gestión integral del Suelo

#### Objetivos

- Facilitar a las empresas vascas el acceso al suelo necesario para llevar a cabo su actividad en las mejores condiciones posibles.

#### Acciones

- Elaboración de un plan de gestión del suelo, que analice la situación actual del sector y establezca prioridades de actuación futura.
- Actuaciones para la recuperación de suelos industriales degradados y ociosos.
- Actuaciones para la generación de suelo en base al aprovechamiento de las extracciones de los grandes proyectos ferroviarios planificados, (Y Vasca, Solución Sur ferroviaria...).
- Análisis de la normativa relacionada con el suelo, permisos de ocupación, altas de servicios.

#### Responsable

- Director de Planificación y Estrategia.

### P4 Potenciación de los Parques Tecnológicos como centros de innovación y referencia

#### Objetivos

- Consolidar los Parques Tecnológicos como espacios de innovación y referencia que:
  - Fomentan la cooperación entre empresas y entre ellas y los Centros Tecnológicos y Universidades.
  - Difunden la tecnología y la cultura de la innovación en sus entornos.
  - Contribuyen a la diversificación e innovación de la industria en el País Vasco.

#### Acciones

- Atraer los Parques Tecnológicos a organizaciones que fomenten la innovación.
- Analizar las necesidades de ampliación o creación de nuevos espacios y su orientación.
- Apoyo a la creación de nuevas empresas de base tecnológica, a través de la colaboración cercana con los viveros e incubadoras de empresas existentes.
- Potenciar los servicios de los Parques, incorporando nuevos servicios avanzados; promoviendo la utilización de los existentes, para las empresas de dentro y fuera del Parque; mejorando los servicios complementarios y potenciando la socialización del Parque.
- Establecer mecanismos que logren un mayor aprovechamiento para las empresas de las redes internacionales en las que participan los Parques.

#### Responsable

- Director de Planificación y Estrategia.

5.1

5.2

5.3

5.4



## P5 Inversión en sistemas y tecnologías avanzadas, en relación con las infraestructuras

### Objetivos

- Incrementar el valor añadido de las infraestructuras de suelo mediante la inversión en sistemas y tecnologías avanzadas según topología de actuación.

### Acciones

- Definición de los contenidos dotacionales mínimos para cada tipología.
- Elaboración del Plan de Inversiones en tecnologías avanzadas en los Parques.

### Responsable

- Director de Planificación y Estrategia.

5.1

5.2

5.3

5.4

## P6 Simplificación, agilización y reducción de costes en los procesos de tramitaciones administrativas y permisos

### Objetivos

- Simplificar, agilizar y abaratar los procesos de tramitación, implantación y operación de una empresa, mediante la adopción de un protocolo de actuación consensuado entre todas las partes intervinientes.

### Acciones

- Realización de un estudio integral sobre la situación actual en los costes y plazos de tramitación e implantación hasta el inicio de operaciones de una empresa, realizando una comparativa con otras Regiones o Estados.
- Definición de un protocolo de actuación para la simplificación y agilización de tramites y permisos para las nuevas implantaciones.

### Responsable

- Director de Planificación y Estrategia.

## 5.3

### Recursos Energía: Estrategia Energética Vasca

- El proceso evolutivo que está viviendo el sector energético ha generado una transformación en las estructuras reguladoras y empresariales de todas las economías occidentales, lo cual está abriendo nuevas oportunidades de creación de riqueza. En este contexto, **el papel de la regulación debe centrarse en velar por la competencia leal y el acceso en igualdad de oportunidades** a las fuentes de aprovisionamiento, infraestructuras de suministro y mercados de demanda. Asimismo, la Administración debe **establecer directrices e impulsar actuaciones que conlleven resultados a más largo plazo**, donde el mercado “por sí solo” no llega.

- **Euskadi**, debido a su grado de vulnerabilidad energética, derivada de su dependencia energética y de constituir una economía industrial fuertemente consumidora de energía, **debe establecer estrategias y planes de acción en el ámbito energético que le permitan equilibrar el crecimiento de su economía con un consumo de energía racional y sostenible, así como aprovechar las oportunidades que se derivan del entorno energético**. Este entorno está fuertemente marcado por la tendencia alcista del precio del petróleo, de forma que la cotización en dólares del barril Brent aumentó un 60% en 2005 hasta alcanzar los 61 dólares y en el segundo trimestre del 2006 superaba los 70 \$. La estrecha vinculación de las formulaciones de precios entre los distintos tipos de energías en los mercados internacionales, amplifica las consecuencias de estas subidas, afectando de forma directa a los costes productivos y, por tanto, a los ritmos de crecimiento y a otros indicadores de las economías, a través de distintos canales.

- En este contexto, **el Parlamento Vasco propuso la realización de una revisión del Plan 3E-2005 y un nuevo planteamiento de la estrategia energética en el horizonte del año 2010**, que contemplase una actualización de las necesidades del consumo, las nuevas capacidades de generación y su adecuación al nuevo escenario. Esta Estrategia debe ser el punto de partida para lanzar programas, acometer inversiones y establecer cooperaciones que favorezcan la superación de las limitaciones territoriales y de dependencia.

- En este capítulo se expone dicha estrategia energética, a través de los 5 ejes básicos definidos:

- **Eficiencia energética**, con el objetivo de reducir el consumo energético en términos globales y de intensidad energética, de acuerdo con los objetivos establecidos en la Unión Europea. Mejora de la intensidad energética al 2010: -16% (s/2000).

- **Energías renovables**, orientado a intensificar los esfuerzos para un mayor aprovechamiento de las energías renovables (hidráulica, solar, eólica, biomasa), en consonancia con los objetivos marcados por la Unión Europea. Participación energética de las renovables en 2010: 12% (s/Demanda energía primaria).

- **Infraestructuras energéticas**, con las que se pretende mejorar la seguridad del abastecimiento, la competitividad y calidad del sistema energético vasco, mediante la consolidación de las infraestructuras energéticas y el refuerzo de las interconexiones, especialmente en gas natural y electricidad. En generación, garantizar, con las centrales de ciclo combinado, una producción más eficiente energética y medioambientalmente. Tasa de autogeneración eléctrica en 2010: 114%.

- **Impulso a la I+D en el sector energético**, promoviendo acuerdos entre los distintos agentes tecnológicos y las empresas para coordinar esfuerzos y recursos, de cara a concentrar y priorizar las líneas de trabajo en aquellas áreas que se consideren prioritarias y puedan dar lugar al desarrollo a medio plazo de nuevos sectores y mercados. Gasto en I+D en materia energética: 3% de PIB sector.

- **Mejora del medioambiente**. Como consecuencia de la puesta en marcha de actuaciones orientadas al cumplimiento de los 4 objetivos anteriores, la Estrategia Energética de Euskadi va a contribuir de forma importante a la reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y por tanto al cumplimiento de los objetivos del Protocolo de Kioto. Índice de gases efecto invernadero Energía s/1990: +15%.

5.1

5.2

5.3

5.4



## P1 Eficiencia energética

### Objetivos

- Mejorar la eficiencia, la competitividad energética y los combustibles de mayor calidad en la industria vasca.
- Promover la reducción de consumos específicos en el transporte, las mejoras de las especificaciones de los combustibles, el uso del transporte público y la utilización de carburantes alternativos.
- Acelerar la incorporación de viviendas y edificios con mayor grado de eficiencia energética.
- Fomentar la cogeneración de media y baja potencia.

5.1

5.2

5.3

5.4

### SECTOR RESIDENCIAL Y SERVICIOS

- Intensificar la **información y la sensibilización** ciudadana sobre el uso racional de la energía y su impacto sobre la mejora del medioambiente.
- **Potenciar a nivel individual la utilización** de electrodomésticos con etiquetado energético, iluminación más eficiente mediante lámparas de bajo consumo, equipos de generación de calor con mayores rendimientos y sistemas de control y regulación de las instalaciones.
- Apoyar técnicamente a los usuarios de energía para la **detección de oportunidades de mejora** de la eficiencia energética en sus instalaciones y edificios.
- Fomentar la **formación** a todos los niveles como medio para la introducción de los avances tecnológicos.
- Intensificar la política institucional de **apoyo económico directo a la inversión** en eficiencia y diversificación energéticas.
- Incrementar el **papel ejemplificador de la propia Administración**, estableciendo programas de actuación e inversiones en eficiencia energética para sus centros, edificios e instalaciones.
- Establecer **programas específicos de financiación por terceros** (p.e.: ahorros compartidos) para ejecutar inversiones tecnológicas: cogeneración, trigeneración, etc.
- Impulsar, tanto a nivel local como autonómico, nacional o comunitario, el **desarrollo o modificación de ordenanzas, normas o directivas** encaminadas a aumentar los requerimientos energéticos mínimos que se deban cumplir en nuevos edificios.

### SECTOR INDUSTRIAL

- Fomentar una **mayor concienciación** en el uso racional de la energía, formación, información y sensibilización, creando una mayor cultura de protección medioambiental desarrollo sostenible.
- En el ámbito empresarial es necesario **fomentar el conocimiento tecnológico del propio sector**, promoviendo una cultura de demanda basada también en una oferta tecnológica adecuada y estableciendo acuerdos sectoriales con asociaciones empresariales.
- Mantener una **política adecuada de apoyo económico directo a las inversiones**, así como los **apoyos vía fiscal**.
- Establecer **apoyos indirectos adicionales al fomento de tecnologías eficientes comunes**, p.e. cogeneración, que han demostrado sus resultados de eficiencia tanto energéticos como medioambientales.
- **Garantizar el mantenimiento de la cuota ya alcanzada** mediante la detección de oportunidades de mejora, nuevos productos y servicios y la prestación de una asistencia técnica directa, especialmente en Pymes.

### SECTOR VASCO DE COGENERACIÓN

- **Técnicas.** Propiciar y fomentar los desarrollos tecnológicos mediante la participación en proyectos de I+D
- **Económicas.** Potenciar figuras financieras que ayuden a la decisión y aplicación de soluciones novedosas de financiación por terceros. Lograr del órgano competente de la administración central el mantenimiento de compensaciones económicas al desarrollo de la cogeneración.
- **Infraestructuras eléctricas.** Promover e impulsar entre la administración y las compañías eléctricas la mejora de las redes eléctricas en zonas con potencial de proyectos.

Estrategias de actuación para la implantación de medidas URE

### SECTOR TRANSPORTE

- **Técnicas.** Apoyo público a las actuaciones de investigación y desarrollo que permitan abrir el campo de aplicación de combustibles alternativos a los derivados del petróleo y más limpios (biocarburantes, hidrógeno, gas natural, etc.).
- **Económicas.** Apoyo de la administración pública a la inversión, en proyectos de demostración del uso de combustibles más limpios, bien participando como socio en los proyectos o con ayudas (subvenciones a fondo perdido, desgravaciones fiscales, exención de impuestos, etc.).
- **Gestión.** Promover la gestión de flotas en transporte de mercancías
- **Diversificación.** De combustibles en flotas de reparto ó desvío de cargas a transporte ferroviario o marítimo.
- **Infraestructuras.** Completar el desarrollo de las infraestructuras terrestres de transporte en ejecución (autovías y autopistas – Corredor del Cadagua) y mejorar la accesibilidad a las grandes poblaciones, Bilbao, Donostia, así como las correspondientes a líneas de metro, tranvía, carriles bici, vías prioritarias a autobuses y taxis, etc.
- **Administración.** Apoyo a la creación de un marco normativo para combustibles de sustitución estimulando la demanda mediante demostración.
- **Información y sensibilización.** Facilitar y mejorar la información a usuarios particulares o profesionales.

## Acciones

- **Normativas.** Desarrollo normativo, en Euskadi, para el etiquetado de eficiencia energética de equipos, certificación energética de viviendas, etc. Participación en desarrollos normativos en el ámbito nacional.
- **Promocionales.** Fomento de los acuerdos y/o planes sectoriales de ahorro energético. Respaldo institucional a las actuaciones de eficiencia sectorial.
- **Económicas.** Promoción, creación y mantenimiento de líneas propias de financiación y/o ayudas económicas para inversiones en energía. Adecuación/Coordinación de incentivos fiscales a la inversión en energía.
- **Empresariales.** Participación en desarrollo de proyectos, I+D y eficiencia.
- **Ejemplarizantes.** Aplicación de programas concretos de actuación en las propias Administraciones locales, Gobierno e Instituciones para sus centros, edificios, instalaciones, parques automovilísticos, etc.
- **De influencia.** Información, sensibilización, difusión.

## P2 Energías renovables

### Objetivos

- Potenciar el máximo aprovechamiento de los recursos minihidráulicos.
- Impulsar la energía eólica.
- Apostar firmemente por el despegue de la energía solar, tanto térmica como fotovoltaica.
- Continuar el impulso a la energía de biomasa.
- Avanzar en la demostración de tecnología de otras energías (energía de las mareas, energía térmica oceánica, energía de las olas, energía de las corrientes).

### Acciones

- **Técnicas.** Apoyo público a las actuaciones en investigación y desarrollo a través del Plan Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- **Económicas.** Solicitar al órgano competente de la administración central, el mantenimiento de compensaciones económicas al desarrollo de las energías renovables, al menos, hasta que las energías fósiles no internalicen sus costes ambientales y las renovables puedan competir en igualdad de condiciones en un mercado liberalizado. Asimismo, se van a promover, con recursos públicos, proyectos de aprovechamiento de energías renovables. Igualmente, se va a potenciar el programa de apoyo a pequeños proyectos de energías renovables y se van a establecer nuevas líneas de apoyo desde la administración pública (financiaciones blandas, incentivos fiscales, ...).
- **Informativas-divulgativas.** Llevar a cabo campañas de sensibilización y concienciación sobre la necesidad de impulsar las energías renovables en general, como medida fundamental para combatir la problemática relacionada con el cambio climático.
- **Formativas.** Impulsar la formación de especialistas en energías renovables, fomentando programas de formación en colaboración con otras instituciones (Universidad, Colegios Profesionales, Administración, ...).
- **Infraestructuras eléctricas.** Promover e impulsar entre la Administración y las Compañías Eléctricas la mejora de las redes eléctricas en zonas de desarrollo de proyectos de energías renovables.
- **Administrativas.** Coordinar y aunar esfuerzos entre todas las administraciones afectadas para agilizar y facilitar la tramitación de proyectos de energías renovables.
- **Normativas.** Desarrollo de normativas, sobre todo en el ámbito municipal que impulsen el desarrollo de las energías renovables, especialmente la solar.

5.1

5.2

5.3

5.4

## P3 Infraestructuras energéticas

### Objetivos

- Mejorar la seguridad del abastecimiento, la competitividad y la calidad del sistema energético vasco, mediante la mejora de las infraestructuras energéticas y el refuerzo de las interconexiones.



## Acciones

- Gas natural:
  - Terminal de importación de GNL y planta de regasificación.
  - Ampliaciones y refuerzos de la red de transporte (Arrigorriaga-Santurtzi, Bergara-Irun, Conexión Francia y otras).
  - Refuerzo y extensión de redes de media presión.
  - Refuerzo y extensión de redes de baja presión.
- Energía eléctrica:
  - Producción eléctrica: Bahía de Bizkaia electricidad, Bizkaia Energía, Santurtzi A.
  - Diversos proyectos de mejora de la red vasca de transporte eléctrico a corto y medio plazo.
- Productos petrolíferos:
  - Instalaciones de almacenamiento.
  - Refinería (mejora de la calidad de combustible, adecuación tecnológica, etc.).
- Prospección y extracción de hidrocarburos:
  - Exploración (sísmica, geológica, etc.), sin incluir las inversiones realizadas en las conexiones Albatros y Gaviota.

## P4 Investigación y Desarrollo en materia energética

### Objetivos

- Impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico (I+D+i) en materia energética, especialmente en el campo de la eficiencia energética y las energías renovables.

### Acciones

- Desarrollo de las líneas de investigación prioritarias a corto-medio plazo, orientadas a generar un uso racional de la energía y a generalizar las energías renovables. En concreto, las líneas de investigación prioritaria definidas son:
  - Normativa energética.
  - Equipamientos energéticos eficientes.
  - Cogeneración.
  - Minihidráulica.
  - Avances tecnológicos de aerogeneradores.
  - Implantación generalizada de paneles fotovoltaicos.
  - Integración de colectores solares térmicos en el sector terciario.
  - Avances de tecnologías de biomasa.
- Desarrollo de las líneas de investigación prioritarias a medio-largo plazo, nuevos conceptos de eficiencia y sistemas renovables avanzados. En concreto, las líneas de investigación prioritaria definidas son:
  - Sistemas y tecnologías avanzadas de uso racional de la energía.
  - Nuevos desarrollos tecnológicos de aerogeneradores.
  - Nuevos sistemas fotovoltaicos.
  - Desarrollos avanzados de la energía solar térmica.
  - Microgeneración.
  - Aprovechamiento avanzado de la biomasa residual y biocarburantes.
  - Pilas de combustible.
  - Olas.

5.1

5.2

5.3

5.4

## P5 Mejora del medio ambiente

### Objetivos

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos en el protocolo de Kyoto y a mejorar la calidad ambiental en el ámbito local.

### Acciones

- Apoyar el ahorro y la eficiencia energética en todos los sectores consumidores para la reducción del consumo de combustibles fósiles, como primera medida energético-ambiental.
- Alcanzar una participación cada vez mayor del aprovechamiento de los recursos renovables.
- Fomentar el uso de energías menos contaminantes y de mayor calidad ambiental.

## Resumen de indicadores y objetivos estratégicos

- El siguiente cuadro recoge los objetivos estratégicos establecidos para cada uno de los indicadores definidos en el capítulo energético:

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2001-2010

Indicadores	Situación 2005	Objetivos2010
<b>Eficiencia Energética</b>		
• Mejora de la intensidad energética (% s/2000)	-2,6%	-16%
• Ahorro energético desde año 2001 (tep/año)	407.300	975.000
• Suministro eléctrico con cogeneración (%)	12%	14%
<b>Energías Renovables</b>		
• Participación energética de las renovables (% s/Demanda energía primaria)	4,4%	12%
• Suministro eléctrico generación renovables (%)	4,3%	15%
• Aprovechamiento de fuentes renovables (tep)	343.500	977.800
<b>Infraestructuras energéticas</b>		
• Tasa de autogeneración eléctrica (%)	71%	114%
• Potencia instalada en centrales de ciclo combinado (MW)	2.080	2.880
• Participación del gas natural en la demanda de energía primaria (%)	43%	52%
• Construcción tercer tanque BGG y gasoductos de interconexiones de transporte (año de puesta en marcha)	–	En 2010
<b>Investigación y Desarrollo en materia energética</b>		
• Gastos en I+D en materia energética (% s/PIB)		3%
• Nº de Proyectos en cooperación agentes tecnológicos-empresas traccionados en el sector de la Energía	–	3
• Incremento de Nº de investigadores en I+D para nuevos productos/servicios en el sector de la Energía	–	40%
<b>Mejora del medio ambiente</b>		
• Índice emisiones energéticas Gases Efecto Invernadero (s/1990)	+ 28%	+ 15%

(Nota: dato de 2004)

5.1

5.2

5.3

5.4



## 5.4 Recursos Financiación y fiscalidad

- Para completar el marco de referencia del Plan es necesario apuntar la importancia de los aspectos financieros y fiscales para la competitividad del tejido económico vasco.

### FINANCIACIÓN

- La financiación es un condicionante de la posibilidad de las empresas y en especial de las pymes, de crecer y poner en marcha actuaciones de mejora de su competitividad.
- El Departamento de Industria, Comercio y Turismo ha puesto a disposición de las empresas una variedad de instrumentos de financiación (subvenciones, anticipos reintegrables, bonificación de intereses, fondos de capital riesgo, préstamos participativos, etc.), a través de diversos programas de apoyo.
- No obstante, existe la posibilidad de profundizar en algunos de los instrumentos empleados. El sector de capital riesgo – capital desarrollo presenta interesantes oportunidades de mejora:
  - Este sector presenta un elevado grado de concentración en una sociedad y por lo tanto un elevado porcentaje de participación pública en relación a otros países europeos.
  - No se ha desarrollado un entramado de entidades privadas dedicadas a esta actividad, lo cual no sólo limita el desarrollo del sector, sino que también dificulta, en buena medida, el acceso a fondos del FEI u organismos vinculados a la UE. Estos manifiestan su preferencia por esquemas en los que los programas públicos son gestionados a través de gestoras privadas y/o bancos públicos.
  - El sector se caracteriza, en el País Vasco, por una reducida participación relativa de los fondos de pensiones, los inversores privados y los inversores extranjeros.
  - En conjunto se podría avanzar en la atención a las Pymes en las fases más tempranas de su vida, requiriéndose además soluciones específicas para el sector ciencia y tecnología y para las empresas medianas y grandes.
- Por otro lado, el análisis de los modelos europeos, así como los condicionantes derivados de la UE, permiten ver algunas posibilidades de mejora en el flujo de fondos (públicos, privados, institucionales o individuales) hacia las empresas, para financiar su desarrollo y competitividad. De este modo, podría avanzarse entre otras cuestiones en:
  - La implicación de Cajas de Ahorros y Bancos en el desarrollo económico regional, bien mediante el desarrollo de productos o fórmulas adaptadas a las necesidades del tejido vasco y sus sectores específicos, bien mediante la creación o la participación en fondos de capital riesgo vinculados al desarrollo regional vasco o facilitando la co-inversión (con agentes públicos) para el desarrollo empresarial.
  - La atracción de los inversores institucionales (especialmente los fondos de pensiones públicos) al capital-desarrollo, a similitud de lo que ocurre en otros países europeos como Reino Unido, Finlandia o Suecia.
  - Una mayor exploración de las vías de financiación que las instituciones europeas (FEI, BEI) ofrecen.
  - La mejor canalización de los inversores privados individuales hacia la financiación de proyectos interesantes de innovación y/o crecimiento, siguiendo las experiencias de otras regiones o países.

5.1

5.2

5.3

5.4

### FISCALIDAD

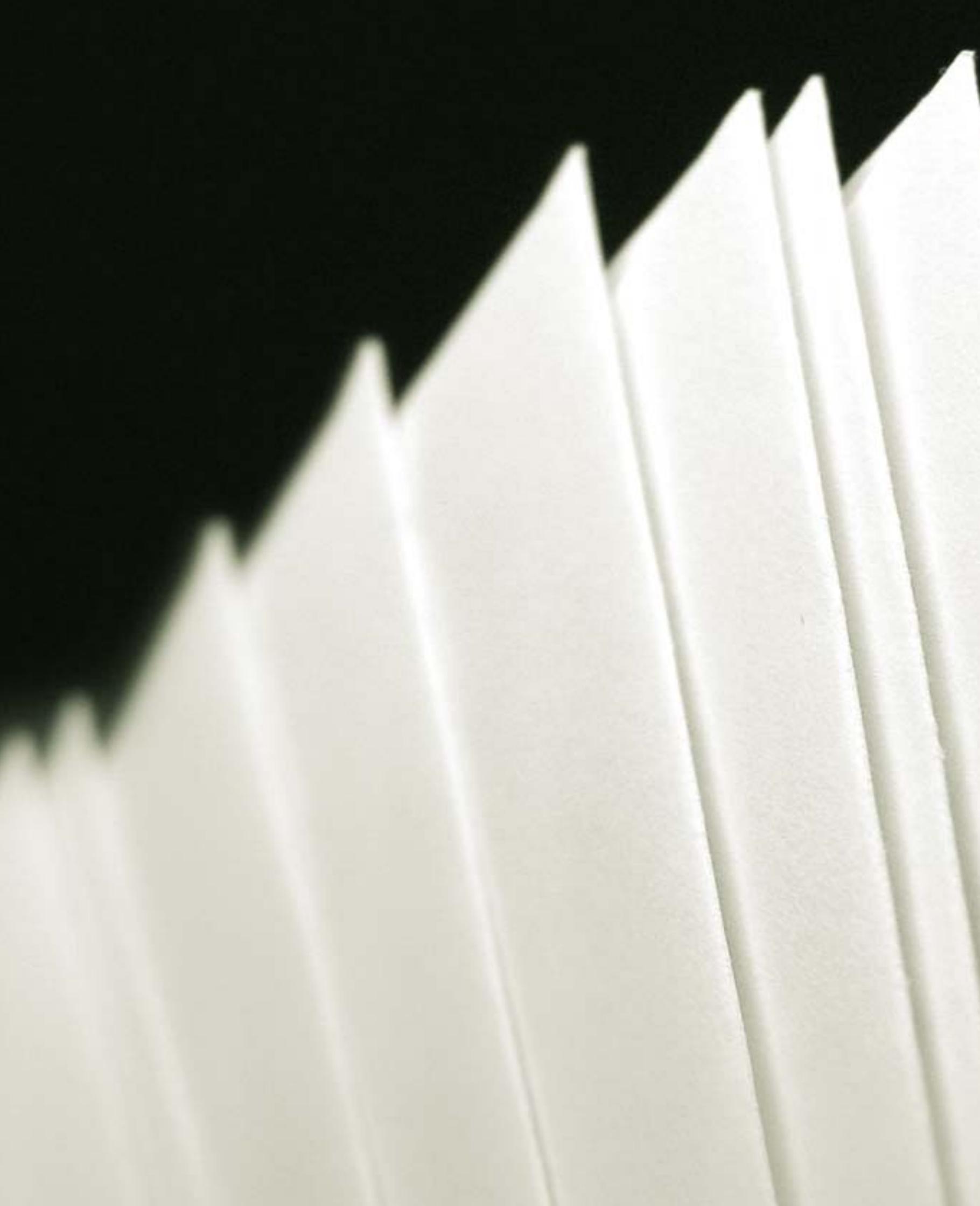
- Los aspectos de fiscalidad son importantes para configurar políticas que resulten más atractivas como consecuencia de la conjunción de intereses entre el objetivo perseguido con la medida sustantiva y su mejor tratamiento fiscal.
- Debemos articular una serie de propuestas equilibradas para someter a la consideración de los responsables en la materia y configurar un nuevo marco de tributación estable para el periodo.
- El tratamiento fiscal a los grupos y su crecimiento, debe de ser una de las líneas maestras de nuestra propuesta.
- Debemos contemplar la sucesión en la empresa familiar y la posible creación de grupos buscando medidas que favorezcan por igual, el abandono de la actividad en caso de no existir continuidad y la integración en grupos que permitan el desarrollo del tejido económico.
- El tratamiento de la I+D+i y su certificación son aspectos de importancia para el futuro de las empresas y sus medidas.
- La articulación de un régimen fiscal del ahorro especialmente protegido para los fondos destinados a mejorar la competitividad del tejido local.
- La potenciación de instrumentos que mejoren y hagan atractivo el desplazamiento de personas con los proyectos de internacionalización de la empresa vasca.
- El apoyo a los esfuerzos destinados a la mejora de la eficiencia energética, apoyando las políticas en este campo, así como en la sostenibilidad de los proyectos.
- El incentivo a los compromisos en materia de responsabilidad social corporativa, mediante un favorable tratamiento a las empresas que los adopten, con inclusión de compromisos de transparencia en la tributación.

5.1

5.2

5.3

5.4



- 6.1 Principios Organizativos y de Gestión
- 6.2 Cuadro de Mando Integral

# 6

## Modelo de gestión



## 6.1 Modelo de gestión Principios Organizativos y de Gestión

El Departamento debe ser ejemplo de innovación siguiendo las recomendaciones del Foro de Competitividad y las líneas estratégicas de la Gobernanza en Euskadi

- El Departamento debe **poner en práctica la innovación en gestión** que propone como uno de los pilares de la competitividad, **alineándose así con las líneas estratégicas de la Gobernanza en Euskadi** que ponen el énfasis en la participación, la vertiente interinstitucional y la evaluación.
- El Foro de Competitividad ha constituido un ejemplo de participación, reforzada luego en la fase de contraste tanto de agentes e individuos de la sociedad civil como de asociaciones representativas. Además en el propio Foro se constató una preocupación sobre cómo se va a gestionar el Plan resultante, cuál debe ser el modelo organizativo y de gestión que permita una óptima puesta en marcha del mismo y una coordinación adecuada de los agentes que interactúan en este campo.
- Sin entrar en un diagnóstico detallado del modelo organizativo y de gestión del Departamento, ni realizar una descripción en profundidad de los proyectos de mejora precisos, sí resulta de interés reflexionar sobre algunos principios generales que deben guiar la gestión y estructuración del Departamento y sociedades públicas, así como sobre la forma de relacionarse con otros agentes en la implantación del Plan de Competitividad.

### PRINCIPIOS GENERALES DE GESTION Y ORGANIZACION

- **Modelo de Gestión Corporativo.** El Departamento y sus sociedades públicas deben avanzar en la coordinación e integración de sus modelos organizativos y de gestión, de manera que se facilite la puesta en marcha y el seguimiento de una estrategia y objetivos compartidos. Este modelo corporativo tendrá su reflejo en unos sistemas de información y de gestión del conocimiento integrados.
- **Cambio de rol del Departamento.** Las líneas estratégicas perfiladas en el Plan de Competitividad requieren el reconocimiento y gestión explícita de funciones y proyectos de alto valor, pero cada vez apuntan a un papel más complejo que la gestión de programas de ayudas. El Departamento es un nodo de una red de agentes y en distintos casos asume roles diferentes: planificador, tractor de nuevas iniciativas, asesor, coordinador, antena, etc.
- **La empresa como centro de la actividad y la organización del Departamento y sociedades públicas.** El empresario debe recibir un servicio integral y coordinado, independientemente del punto de entrada en el Departamento o sociedades públicas. Asimismo, el Departamento debe anticiparse y actuar proactivamente sobre las empresas vascas.
- **Capilaridad.** El Departamento movilizará la red de agentes con los que se relaciona para garantizar una adecuada implantación del Plan de Competitividad. De esta forma, se hace preciso revisar y estructurar el papel que los actores clave tienen en la política empresarial. En este sentido, el Foro ha destacado el papel que los **clusters** podrían jugar en la implantación de las distintas líneas del Plan, en funciones como la prospectiva sectorial, la vinculación con el sistema de innovación ciencia – tecnología – empresa, la identificación de oportunidades de desarrollo, etc. Asimismo, los Centros Tecnológicos, Parques Tecnológicos e Industrialdeak y Agencias de Desarrollo Local, son otros agentes que permitirán al Departamento de Industria, Comercio y Turismo reforzar su capilaridad.
- **Red de política (policy network).** El Departamento ocupa un lugar nodal en una red de agentes con los que se relaciona para poder llegar a acercarse a todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño, garantizando así la implantación del Plan de Competitividad.
- **La orientación hacia el futuro.** La prospectiva y la vigilancia se han planteado como actividades vitales para la formulación de políticas innovadoras y como un instrumento útil para las organizaciones empresariales. Se puede avanzar en la estructuración y coordinación de los agentes especializados en la realización de estas actividades en distintos ámbitos (de gestión, mercado, tecnología, etc.), configurándose un sistema de prospectiva eficiente, que responda a las necesidades de nuestro tejido económico.
- **Alineación permanente con la Estrategia.** El modelo organizativo y la gestión del Departamento y sociedades públicas deben estar en sintonía con los ejes estratégicos del Plan de Competitividad. Este principio se traduce en nuevas estructuras que ya han reconocido nuevas funciones, estableciéndose responsables de su adecuada ejecución.
- **Seguimiento y evaluación anual.** El Plan será objeto de informe de evaluación anual en el que se explicitarán los resultados de los planes de acción a través de memorias e indicadores y de su impacto en los indicadores intermedios. La evalua-

6.1

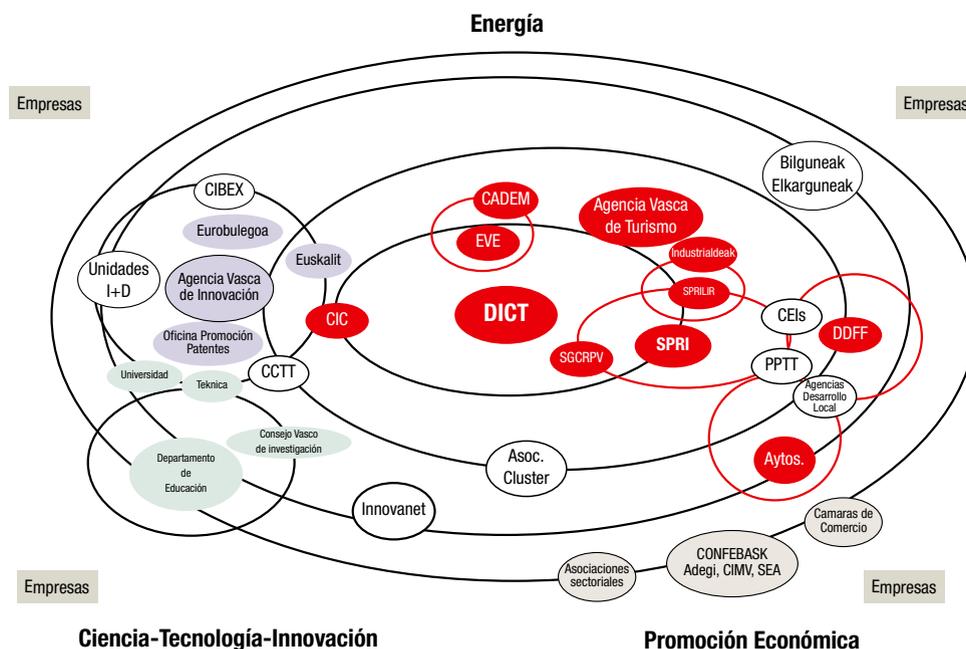
6.2

ción anual se configura así como un proceso de aprendizaje del modelo teórico que vincula las acciones con los indicadores intermedios y con los objetivos estratégicos, de manera que mediante el mismo se propicie una mejora de las políticas públicas. El instrumento para tal fin es el Cuadro de Mando Integral que se detalla en el epígrafe siguiente.

• **Coordinación Interdepartamental e Interinstitucional.** El logro de un país competitivo es una estrategia pluridimensional y horizontal, cuya responsabilidad va más allá del Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Prácticamente todos los Departamentos del Gobierno tienen una responsabilidad compartida en las distintas líneas de actuación propuestas en el Foro de Competitividad, siendo especialmente clara esta corresponsabilidad con los Departamentos de Educación, Medio Ambiente y Ordenación del Territorio y Justicia, Empleo y Seguridad Social.

Es más, la responsabilidad conjunta y necesidad de coordinación trasciende del ámbito gubernamental y se hace preciso un marco de cooperación interinstitucional para el logro de la visión del Foro Euskadi 2015. La cooperación interinstitucional se canalizará a través del Consejo Vasco de Promoción Económica.

## Red de los principales Agentes del Plan



### NUEVOS AGENTES EN LA RED PARA EL DESARROLLO DEL PLAN

El papel del Departamento en el despliegue de la política industrial cada vez se configura más como una función de liderazgo, como nodo principal de la red de la política de competitividad. La red y sus agentes son bien conocidos, pero como quiera que en el Plan aparecen nuevos agentes y figuras, se aporta una aclaración de los mismos:

• **Agencia Vasca de Turismo.** Basquetour, sociedad pública de nueva creación que reforzará la capacidad de gestión en la ejecución de las acciones promocionales, de comercialización y publicitarias y en el desarrollo de los elementos que se han identificado como factores de competitividad para el sector en el Plan.

• **Agencia Vasca de Innovación.** Fundación público-privada que aglutina a las administraciones y a los agentes de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología (Universidad, Técnica, Centros tecnológicos, Unidades de I+D), a la representación de las empresas (CONFEBASK, Cámaras de Comercio) a los Sindicatos y a representantes de la sociedad civil. Integra en su ámbito de actuación a Euskalit, a la Oficina de promoción de patentes y a Eurobulegoa. Constituye una plataforma de encuentro de la oferta y la demanda que representa y coordina al conjunto del Sistema de Innovación y realiza funciones de sensibilización, difusión, comunicación y observatorio permanente de la ciencia y la tecnología; así como de promoción de la excelencia en la gestión y de la innovación en las organizaciones.

• **Redes de cooperación sin personalidad jurídica.** El Plan prevé el despliegue de sendos instrumentos de cooperación público-privada en el área de comercio (Bilguneak y Elkarguneak) dirigidas a entornos urbanos y a la integración empresarial. Así mismo prevé el despliegue de la red Innovanet, que integra a los diversos agentes y administraciones, incluida la local y está dirigida al fomento de la innovación en las pymes logrando máxima capilaridad en el tejido productivo.



## 6.2 Modelo de gestión Cuadro de Mando Integral

### Introducción

- Toda **Visión debe entrañar unos objetivos** para las organizaciones que, de conseguirse, supondrán una *transformación* profunda. La Visión del Foro de Competitividad no es, en este sentido, una excepción. Precisamente por eso, cuando el Lehendakari hiciera pública su visión de Euskadi lo hizo bajo el expresivo título de una segunda gran *transformación*.
- Pero, por eso mismo, para hacer real la visión, para que sea precisa y tenga capacidad de movilizar a los agentes, hay que **traducirla a objetivos**, lo que hemos denominado objetivos estratégicos, metas que harán realidad ese país del que nos habla.
- Además los objetivos deben luego desplegarse para toda la estrategia entera, para hacerla clara y real y generar un consenso entre los actores. Para ello se incorpora el Cuadro de Mando Integral.
- **El Cuadro de Mando Integral** es un marco creado para integrar los indicadores derivados de la estrategia, con los más tradicionales de carácter financiero y presupuestario. Supone una valiosa aportación para aclarar la estrategia y para **alinear todas las iniciativas y posibilitar su revisión sistemática y un proceso de aprendizaje** para mejorarla.
- Combinando todos esos elementos, tenemos por lo tanto, tres niveles:
  1. Los tres objetivos estratégicos, de **productividad, peso de la industria y convergencia tecnológica**.
  2. Los **indicadores intermedios** de control y sobre los que se producen los impactos de los planes de acción.
  3. Y finalmente, los indicadores de **recursos** y los de **resultados** de los propios planes de acción.
- El Cuadro de Mando Integral no trata solamente de indicadores, también incorpora **mapas de la estrategia**, es decir una formulación explícita de las hipótesis y relaciones de causalidad que subyacen entre los grandes objetivos, las líneas estratégicas y los planes de acción, que está llamado a desarrollarse con el propio proceso de implantación, revisión y mejora del Plan.

El Cuadro de Mando integral traduce de una forma precisa el a veces nebuloso lenguaje de la estrategia

6.1

6.2

Es un marco para el aprendizaje organizativo y la mejora de las políticas públicas

### Indicadores intermedios

#### INNOVACIÓN

Indicador	Base	Meta 2009	Fuente y año
1.1 Indicador Europeo de Innovación: Índice Resumen	0,44	0,60	DICT 2006
2.1 Gasto en I+D/ PIB total (GERD)	1,4%	2,15%	Eustat 2004
2.2 Gasto en I+D Empresas ( BERD)	1,14%	1,65%	Eustat 2004
3. Patentes europeas /millón de habitantes	32,4	48	EPO 2002
4. Patentes de invención (OEPM)/millón de habitantes	63,3	95	OEPM 2004
5. Investigadores sobre población activa	8‰	12‰	Eustat 2003
6. Personal en I*D sobre población activa	12,8‰	190‰	Eustat 2003
7. Gasto en I+D (miles €) / investigador	104	155	Eustat 2004
8. Establecimientos innovadores > 10	31,9%	40%	Eustat 2004
9. Producto nuevo para el establecimiento/cifra de negocio	1,2%	2%	Eustat 2004
10. Porcentaje de empresas con comercio electrónico >10	13,4	23	Eustat 2004
11. Excelencia en la gestión			DICT 2004
Premios europeos y finalistas EFQM	12	20	
Q oro y plata	17 y 90	47 y 210	
Diplomas de compromiso anuales en vigor	139	125	
Certificados ISO 9000	4.200	6000	

### CREACIÓN, CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y CAMBIO ESTRUCTURAL

Indicador	Base	Meta 2009	Fuente y año
12. Índice de Actividad emprendedora total	5,29	7,2	REM 2004
13. Porcentaje de intraemprendizaje	4,12	5,6	REM 2004
14. Porcentaje e empresas nuevas > 20 empleos	5	6,5	REM 2004
15. Demografía de empresas (saldo neto)	2.974	15.000(acum)	Eustat 2004
16. Tamaño empresarial	Ver tabla	-	Eustat 2004
17. Grupos empresariales	70	80	DICT
18. Diversificación sectorial	Ver tabla	-	Eustat 2004
19. Diversificación sectorial de la Industria	Ver tabla	-	Eustat 2004
20. Nivel tecnológico del VAB industrial (alto)	4,4%	10%	Eustat 2003
21. Nivel tecnológico de las exportaciones (alto)	2,9%	6%	Eustat 2004

#### 16. TAMAÑO EMPRESARIAL (2004)

Nº empleados	% empresas	% empleo
<10	93,4%	33,1%
10-49	5,5%	20,8%
50-249	1,0%	18,7%
> 250	0,2%	27,4%

#### 17. GRUPOS EMPRESARIALES (2004)

Nº Grupos	70
Empleo	105.000
Facturación	24.500 M€

#### 18. DIVERSIFICACIÓN SECTORIAL (2004-2005)

	% PIB precios básicos (2004)	% Empleo (2005)
Agricultura y pesca	1,1%	1,1%
Industria	29,0%	25,9%
Construcción	8,4%	8,9%
Servicios	61,5%	64,1%

#### 19. DIVERSIFICACIÓN SECTORIAL INDUSTRIA (2004)

Extracción de petróleo y gas	0%
Minerales metálicos y no metálicos	1%
Industria de la alimentación	6%
Textil y confección	1%
Industria del cuero y calzado	0%
Industria de la madera	2%
Papel, edición y gráficas	5%
Refino de petróleo	1%
Industria química	4%
Caucho y plástico	7%
Industria no metálica	4%
Metalurgia y artículos metálicos	31%
Maquinaria	12%
Material eléctrico	6%
Material de transporte	9%
Otras manufactureras	3%
Energía eléctrica, gas y agua	7%
<b>Total industria</b>	<b>100%</b>

6.1

6.2

#### 20. NIVEL TECNOLÓGICO DE LAS EXPORTACIONES (2004)

	% total exportaciones
Alto	2,9%
Medio-alto	48,5%
Medio-bajo	40,4%
Bajo	8,2%

### INTERNACIONALIZACIÓN

Indicador	Base	Meta 2009	Fuente y año
22. Grado de apertura de la economía vasca ((Exp+Imp)/PIB)	51%	55%	Eustat 2004
23. Nº de empresas exportadoras	2.745 empresas en el 2003	3.100	Eustat 2003 (encuesta industrial)
	2.392 empresas exportando en 2001, 2002, y 2003	2.750	Eustat 2003 (en base Aduanas)
24. Exportaciones no energéticas	13375,42 (M €)	Δ 50%	Eustat 2005
25. Implantaciones en el exterior (% sobre total de empresas exportadoras)	18,8%	23,5%	CIVEX 2002
26. Volumen de inversión exterior (% PIB)	0,5 %	1%	2000-2005
27. Exportaciones a países emergentes (Rusia, Brasil, India y China)	501, 6( M €)	Δ 60%	Eustat 2004



### COMERCIO

Indicador	Base	Meta 2009	Fuente y año
28. PIB (incluye reparación)	10,9 %	11,0 %	Eustat 2004
29. Empleo mayorista	37.601	40.900	Eustat 2004
29. Empleo minorista	75.994	81.100	Eustat 2004
30. Empleo medio por establecimiento	2,9	3,2	Eustat 2004
31. Índice de ventas del Comercio Minorista Especializado (2000=100)	108	118	Eustat 2004
32. Índice de ventas del Comercio Minorista no especializado (2000=100)	109	117	Eustat 2004
33. Densidad Comercial:			
33.1 Establecimientos (Establecimientos/1.000 habt.)	14,57	13,30	Eustat 2004
33.2 Superficie (Superficie comercial/1.000 habt.)	0,14	0,15	Eustat 2004
34. % Empresas que desarrollan Comercio Electrónico	7,2	20,0	Eustat 2004

### TURISMO

Indicador	Base	Meta 2009	Fuente y año
35. PIB del sector	5,23%	6,1 %	Eustat 2004
36. Entrada de viajeros (en establecimientos públicos)	2.111.074 personas	2.750.000	Eustat 2005 e INE 2005
37. Pernoctaciones de viajeros (en establecimientos públicos)	4.210.203	5.470.000	Eustat 2005 e INE 2005
38. Número de excursionistas extranjeros ( millones)	7,2	8,1	Frontur 2004
39. Oferta de alojamientos (plazas)	34.737 plazas	36.500	DICT 2005
40. Gasto medio diario por turista extranjero	75,3 euros	90,3	Frontur 2004
41. Estancia media en establecimientos hoteleros	1,90 días	2,0	Eustat 2005
42. Empleo	47.000	54.000	Eustat 2004

### ENERGÍA

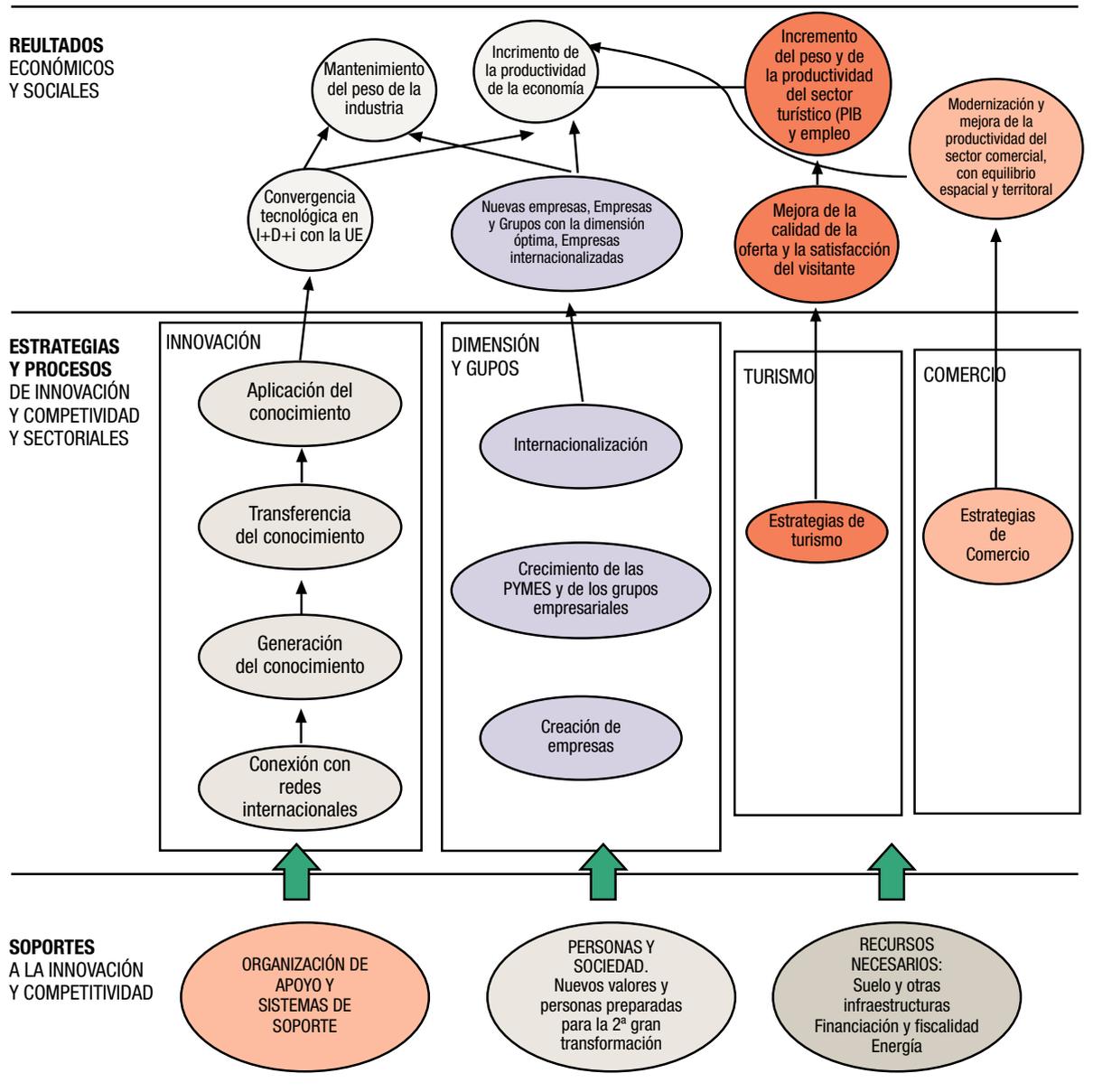
Indicador	Base	Meta 2009	Fuente y año
43. Mejora de la Intensidad energética (% s/2000)	-2,6	-16%	EVE 2005
44. Participación energías renovables ( s demanda primaria)	4,4%	12%	EVE 2005
45. Participación gas natural en energía primaria	43,0%	52%	EVE 2004
46. Tasa autogeneración eléctrica	71%	114%	EVE 2005
47. Emisiones de gases efecto invernadero (1990=100)	Δ 28%	Δ 15%	GV 2004

6.1

6.2

Mapas estratégicos

Mapa Estratégico General

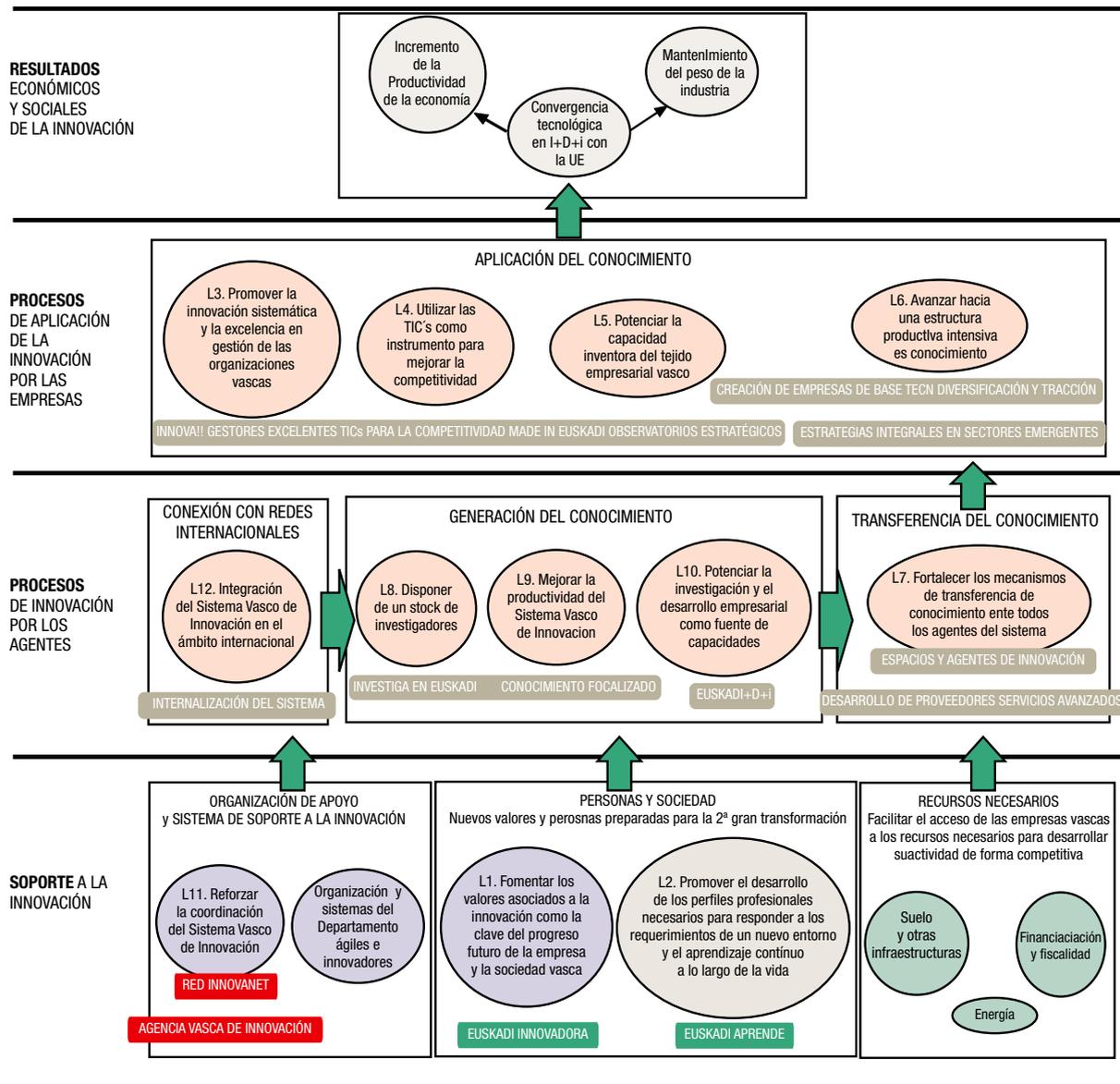


6.1

6.2



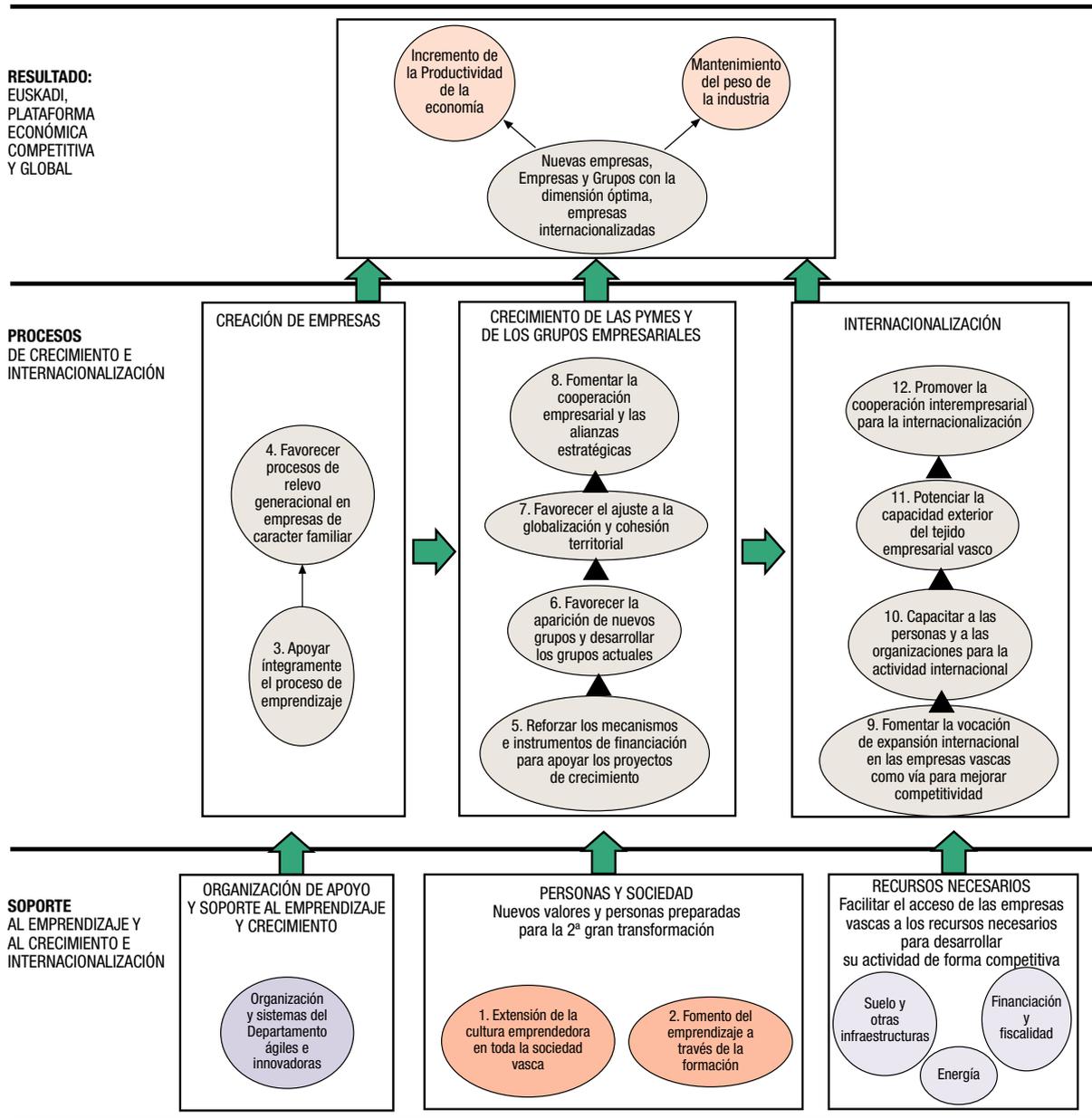
## Mapa Estratégico Innovación



6.1

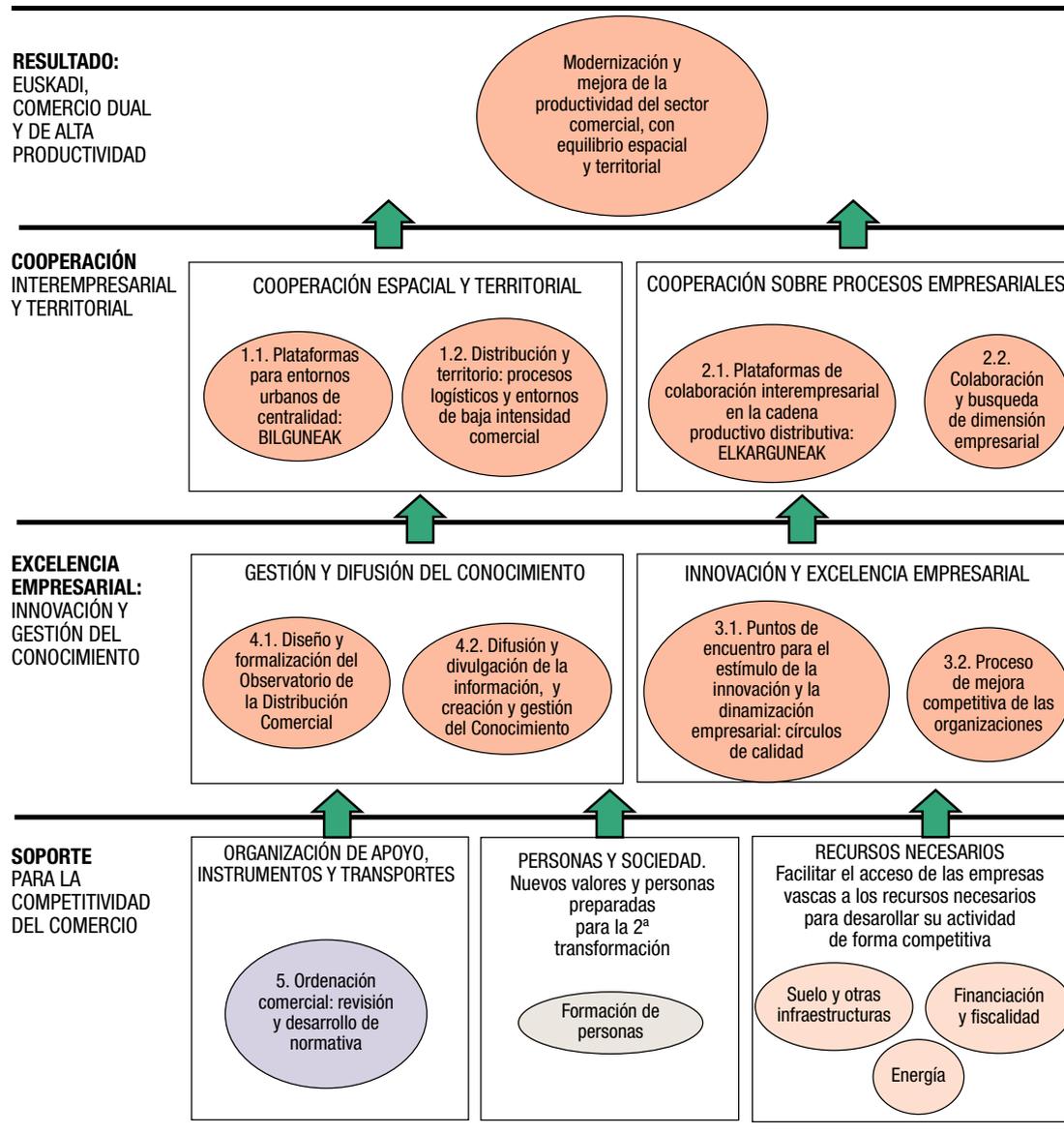
6.2

## Mapa Estratégico Dimensión y Grupos





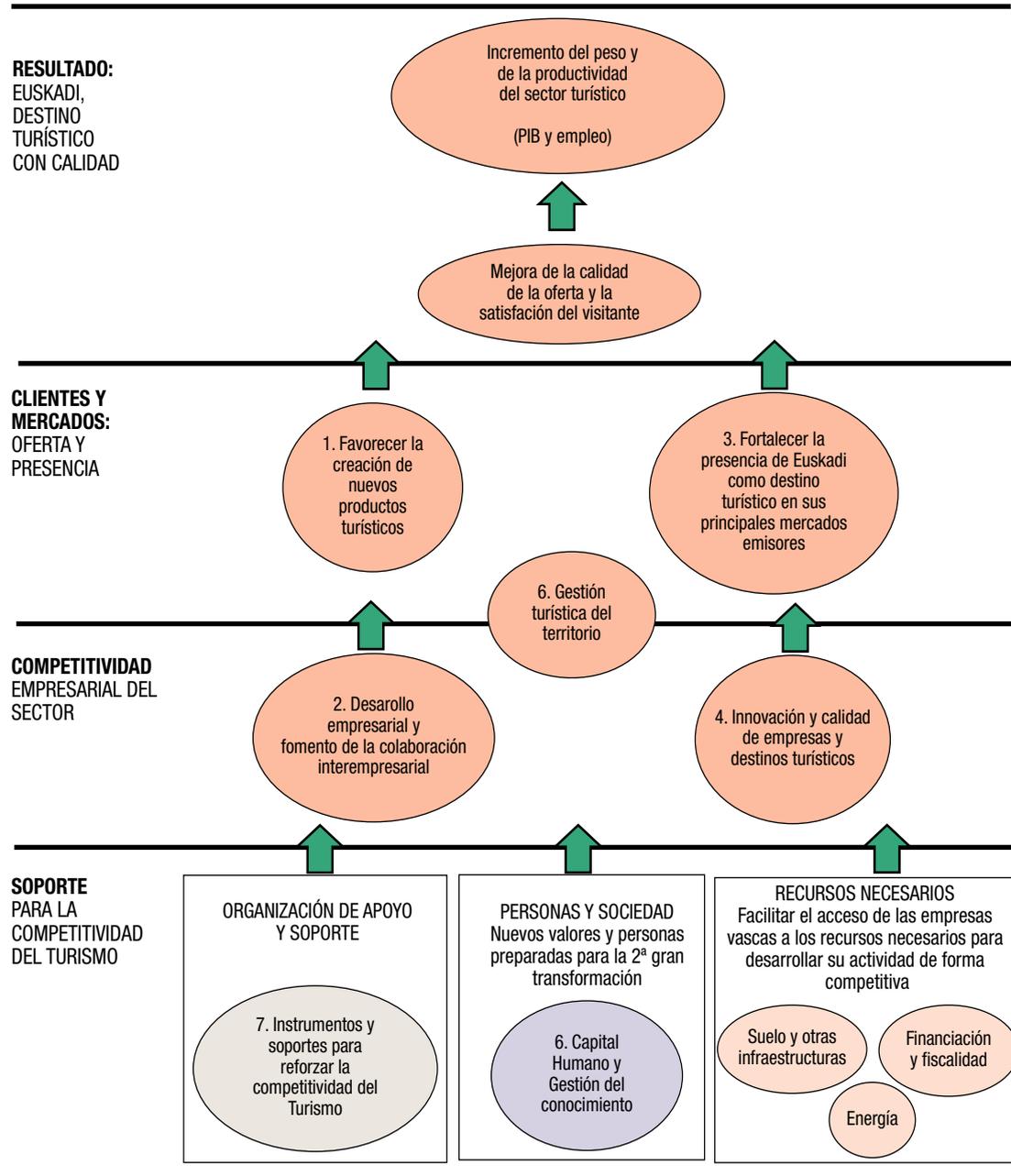
## Mapa Estratégico Comercio



6.1

6.2

## Mapa Estratégico Turismo



6.1

6.2



## Recursos e indicadores de resultados de los planes de acción

### El escenario presupuestario

- En los cuadros de los indicadores de resultados que se incluyen en este epígrafe, figuran los recursos asignados a cada uno de los mismos, por ello en esta introducción se presenta una visión global de los recursos que financian las actuaciones del Plan. Como primera aproximación, cabe señalar que los **recursos públicos comprometidos para el desarrollo de las actuaciones previstas en este plan ascienden a 2.040,72 Millones de €.**
- Si tenemos en cuenta que el anterior Plan Interinstitucional previó para el cuatrienio una dotación de 1.667 millones de euros, el incremento contemplado por el nuevo Plan asciende a un 22,4%.
- En coherencia con las prioridades establecidas en el plan, los principales incrementos se producen en los fondos asignados al **eje de innovación**, con el objetivo de alcanzar la convergencia con Europa, en términos de esfuerzo en innovación, y a la creación de un **instrumento financiero para la toma de participaciones**, con el objetivo de contribuir a la fijación de los centros de decisión en Euskadi, como instrumento para evitar ciertas deslocalizaciones que se inician con el traslado de los centros de decisión. La aportación pública proveniente del Gobierno Vasco sería de 120 Millones de €, estando abierto a la participación de otras entidades públicas y privadas.
- Finalmente, se puede destacar también que las infraestructuras energéticas que se financian con fondos del Plan de Inversiones Económicas y Sociales y las de suelo, con fondos procedentes de la autofinanciación y el endeudamiento.

6.1

6.2

#### RESUMEN DE RECURSOS ECONÓMICOS ASIGNADOS AL PLAN DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL E INNOVACIÓN SOCIAL 2006-2009

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

### Las fuentes de financiación

- El conjunto de las actuaciones se financian con fondos que provienen de cuatro fuentes: el presupuesto ordinario del Departamento, el plan especial de inversiones económicas y sociales, desinversiones en participaciones en empresas que se considera que ya han cumplido la función estratégica para la que fueron adquiridas y cuyo destino debe ser la toma de nuevas participaciones al servicio de los nuevos objetivos del Plan, y por último los recursos que aportan las sociedades públicas bien por autofinanciación, bien por endeudamiento.

#### Presupuesto ordinario del Departamento de Industria, Comercio y Turismo:

- Se parte de un escenario en el que el presupuesto del Departamento se incrementa en torno a un 7,8 % en los tres próximos ejercicios. El Departamento, en función de las prioridades fijadas en el plan y para conseguir la convergencia con Europa en términos de esfuerzo en innovación, incrementará las partidas asignadas a este eje de innovación en torno a un 18,4% y el resto del presupuesto en torno al 3%. El eje de innovación pasa a suponer un 52% del total de los fondos destinados por el Departamento

a la financiación del plan. El presupuesto ordinario que el Departamento de Industria, Comercio y Turismo destinará a la financiación de este plan, para el conjunto del período, se sitúa en torno a los 1.243,49 Millones de € y supone el 91% del total del presupuesto ordinario del Departamento.

- Ejercicio 2006: 275,6 Millones de €.
- Ejercicio 2007: 297,2 Millones de €, con un incremento del 7,81%
- Ejercicio 2008: 321,7 Millones de €, con un incremento del 8,27%.
- Ejercicio 2009: 349 Millones de €, con un incremento del 8,49%.

#### ESCENARIO PRESUPUESTO ORDINARIO\* DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO: PRESUPUESTO POR EJES DE ACTUACIÓN

Ejes	2006	2007	2008	2009	Total			
Innovación	122,34	156,36	27,8%	174,13	11,37%	197,27	13,29%	650,11
Dimensión y Grupos en Economía Global	97,52	81,65	-16,27%	86,86	6,37%	89,18	2,68%	355,22
Comercio	29,77	30,27	1,69%	31,22	3,16%	31,57	1,12%	122,83
Turismo	20,09	22,78	13,40%	23,23	1,98%	24,55	5,70%	90,65
Energía	5,84	6,1	4,37%	6,28	3,00%	6,47	3,00%	24,68
Total ppto. ordinario afecto al plan	275,56	297,16	7,84%	321,73	8,27%	349,1	8,49%	1.243,49
Total ppto. ordinario no afecto al plan	28,41	29,86	5,09%	30,69	2,79%	31,41	2,33%	120,37
<b>TOTAL</b>	<b>303,97</b>	<b>327,02</b>	<b>7,58%</b>	<b>352,42</b>	<b>7,77%</b>	<b>380,46</b>	<b>7,96%</b>	<b>1.363,86</b>

\* Este escenario no incluye la parte que pudiera corresponder al Departamento de la eventual dotación de un fondo extraordinario para la convergencia en I+D que pudiera acordar el Gobierno.

Fuente: DICT.

6.1

6.2

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL E INNOVACIÓN SOCIAL

	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Presupuesto ordinario	275,56	297,16	321,73	349,10	1.243,49
Plan Especial de infraestructuras Económicas y Sociales	24,00	25,00			49,00
Participaciones financieras		30,00	45,00	45,00	120,00
Recursos generados por las Sociedades y su capacidad de endeudamiento	113,51	177,16	174,49	163,08	628,23
<b>TOTAL</b>	<b>413,07</b>	<b>529,32</b>	<b>541,22</b>	<b>557,13</b>	<b>2.040,72</b>

Fuente: DICT.

#### Otras fuentes de financiación:

- **Plan especial de infraestructuras económicas y sociales:** el departamento recibirá en el periodo precedente del Plan Especial de Infraestructuras Económicas y Sociales fondos por importe de 49 Millones de €. El destino de estos fondos será financiar inversiones en infraestructura energética y desarrollo tecnológicos en el área de energía.
- **Participaciones financieras.** Conforme al programa de Gobierno, el objetivo que se persigue es movilizar algunas participaciones en empresas que han cumplido la finalidad estratégica establecida y que han pasado a ser participaciones de naturaleza más financiera, para que sean sustituidas por otras que contribuyan a cumplir los objetivos fijados en este plan. En una primera estimación los fondos a obtener de estas participaciones ascienden a 120 Millones de €.
- **Recursos generados por las sociedades y capacidad de endeudamiento de las mismas.** En las actuaciones referidas a infraestructuras, que se realizan a través de sociedades, además de los recursos aportados directamente por el Departamento, cuentan con una fuerte capacidad de autofinanciación y posibilidad de acudir al endeudamiento, lo cual nos aporta una mayor capacidad de actuación. Esta capacidad adicional se estima en unos 628,23 Millones de € adicionales.



## INNOVACIÓN

Plan de acción	Recursos					Indicadores de resultados			
	2006	2007	2008	2009		2006	2007	2008	2009
1.Euskadi innovadora	643	1.066	1.116	1.169	Nº de asistentes a la semana de la ciencia y la tecnología	900	900	950	1.000
					Nº de asistentes a los seminarios y jornadas	500	600	700	800
					Nº de proyectos apoyados	30	35	40	45
2.Euskadi aprende	627	639	651	663	Nº de convenios firmados con organismos	2	4	5	7
					Nº de nuevas actuaciones formativas	7	9	12	12
3.1 Innova	2.399	14.268	16.724	18.890	Nº de empresas participantes en actividades formativas	500	2.000	2.500	2.500
					Nº de agentes participantes en actividades formativas	15	25	35	35
					Nº de diagnósticos de innovación	1.000	1.000	1.000	1.000
					Nº de empresas que han implementado acciones	700	700	700	700
3.2 Gestores excelentes	989	1.092	1.195	1.297	Nº de directivos participantes en formación	150	200	250	300
					Nº de directivos participantes en coaching y mentoring	300	400	500	600
					Nº de directivos integrados en redes	1.200	1.500	1.600	1.700
4.TIC'S para la competitividad	14.316	15.452	17.574	19.460	Nº de actuaciones de análisis y planificación	900	900	900	900
					Nº de implantaciones de TICs en empresas	700	700	700	700
					Nº de procesos de relación Administración-empresas puestos en marcha	3	10	20	30
5.1 Made in Euskadi	15.271	13.469	14.881	18.945	Nº de proyectos de I+D apoyados	310	315	325	335
					Nº de empresas apoyadas	260	270	296	320
					Nº de nuevos productos en desarrollo	30	40	50	60
					Nº de nuevos productos en desarrollo en nuevos sectores intensivos en conocimiento	10	15	20	25
					Nº de solicitudes de patentes ligadas a nuevos productos (EPO)	4	5	8	10
					Nº de proyectos en cooperación apoyados	225	233	240	250
					Nº de proyectos puestos en marcha con unidades de I+D empresariales u otros agentes de la red	150	160	170	180
5.2 Observatorios estratégicos	220	620	1.021	1.522	Informe de Valoración cualitativa del servicio por parte de las empresas (en escala de 1 a 5)		3,5	3,8	4
					Empresas socias de los clusters usuaria habituales del servicio (%)		50	60	70
6.1 Creación de empresas de base tecnológica	4.236	4.683	5.179	8.307	Nº de proyectos apoyados	35	40	45	45
					Nº de empresas apoyadas	45	50	55	55
					Nº de agentes apoyados	7	10	12	12
					Nº de empresas en creación	10	15	18	18
6.2 Diversificación y tracción	25.339	30.027	31.009	35.638	Nº de estrategias integrales en desarrollo	3	4	5	6
					Agencias creadas o en proceso vinculadas a áreas estratégicas	1	2	3	3
					Empresas de sectores tradicionales que han incorporados tecnología de las áreas estratégicas	5%	10%	20%	30%
7.1 Espacios de agentes de innovación	220	1.220	1.221	1.222	Nº de proyectos individuales de transferencia	150	200	250	300
					Nº proyectos cooperativos/colectivos	15	50	60	70
7.2 Desarrollo de proveedores	2.502	2.588	2.841	3.093	Nº de proyectos apoyados	655	665	685	700
					Nº de empresas apoyadas	525	555	596	640
					Nº de proyectos en cooperación apoyados (inter empresariales o con otras unidades de la red)	475	492	509	525
7.3.Servicios avanzados	681	3.063	3.265	3.567	Incremento % de facturación del sector de servicios avanzados fuerade Euskadi	5%	7%	9%	10%

6.1

6.2

### INNOVACIÓN (CONT.)

Plan de acción	Recursos					Indicadores de resultados			
	2006	2007	2008	2009		2006	2007	2008	2009
8. Investiga en Euskadi	1.772	1.964	2.178	2.415	Nº de estancias de graduandos en agentes de la RVCTI	20	40	40	60
					Nº de investigadores con becas de formación especializada y realizando tesis doctorales en empresas	200	200	200	200
					Nº de Investigadores formándose a través de estancias en el extranjero	10	15	20	20
					Incorporación de Investigadores al Sistema	10	30	50	50
9. Conocimiento focalizado	41.346	42.630	50.381	53.839	Nº de proyectos de incubación científica (BEST)	5	6	6	10
					Nº proyectos aprobados SAIOTEK	250	275	75	75
					Nº de proyectos apoyados ETORTEK	10	10	12	12
					Ámbitos de investigación desarrollados	12	12	15	15
10. Euskadi I+D+I	12.708	15.902	16.953	18.535	Nº de proyectos apoyados	345	350	360	365
					Nº de empresas apoyadas	275	280	300	320
					Nº de proyectos en cooperación apoyados (inter empresariales o con otras unidades de la red)	250	259	269	275
11.1 Red Innovanet	1.000	1.500	1.800	2.100	Red innovanet	1	1	1	1
11.2 Agencia Vasca de innovación	198	911	938	967	Agencia Vasca de Innovación	1	0	0	0
					Oficina Vasca de Promoción de Patentes y Tránsito de Tecnología	0	1	0	0
					Sistema de Seguimiento implantado	0	10	1	1
12. Internacionalización del Sistema	714	716	718	720	Liderazgo de consorcios ERA-NET	1	1	1	1
					Presencia en consorcios ERA-NET	5	5	5	5
					Proyectos internacionales obtenidos por los agentes del SVI en las áreas prioritaria	80	100	110	120
					Nº de participantes en redes internacionales	120	150	170	180
					Nº de empresas que han actuado como coordinadores de proyectos europeos del Programa Marco de IDT	2	4	6	8

6.1

6.2



## DIMENSIÓN Y GRUPOS

Plan de acción	Recursos					Indicadores de resultados			
	2006	2007	2008	2009		2006	2007	2008	2009
1.1 Extensión de la cultura emprendedora	217	668	669	669	Nº de visitas a la página web	-	10.000	15.000	20.000
					Nº de asistentes a los diferentes foros y seminarios	150	360	360	360
					Impacto de la campaña (realización de una encuesta)	-	-	-	-
					% de la población que admite conocerla Imagen o reconocimiento de la figura de emprendedor	-	-	-	-
2.1 Fomento del emprendizaje a través de la formación	-	750	650	800	Nº de asistentes a los cursos	70	180	200	200
					Nº de empresas creadas	2	4	5	7
3.1 Apoyo integral en el proceso de creación de una empresa	5.503	7.301	8.874	9.947	% de proyectos apoyados que constituyen una empresa	70%	70%	70%	70%
					% de empresas consolidadas (a partir de 42 meses de vida) del total de empresas constituidas (tanto para Ekintzaile como para Barnekintzaile)	50%	50%	50%	50%
4.1 Relevo generacional y crecimiento de la empresa familiar	542	846	947	949	Nº de empresas y empleos mantenidos	5.150	9.270	12.360	15.450
5.1 Financiación del crecimiento de las PYMES	37.233	40.828	40.943	41.061	Volumen de financiación promovida (M €)	272	330	382	435
					Volumen de capitales riesgo en gestión (M €)	230	280	330	380
					Nº de empresas financiadas	527	555	580	600
6.1 Apoyo a la constitución y consolidación de grupos empresariales vascos	6.175	36.175	51.181	51.186	Nº de nuevos grupos constituidos.	2	2	3	3
					Nº de grupos apoyados en procesos de crecimiento	6	7	7	8
7.1 Facilitar el ajuste a la globalización y la cohesión territorial	7.642	8.292	8.301	8.310	Nº de empresas financiadas	18	18	18	18
					Nº de empleos consolidados	1.660	1.660	1.660	1.660
					Total de recursos aplicados	153	153	153	153
8.1 Fomento de la colaboración y alianzas	3.937	4.056	4.177	4.303	% Incremento en el número de proyectos en cooperación respecto al año anterior	5	10	15	25
					% mínimo de número de socios en los clusters respecto al total de empresas del sector	60	65	70	80
9.1 Fomento de la vocación de expansión internacional en las empresas vascas	86	89	91	93	Nº de empresas exportadoras (2.895 en 2003 según encuesta industrial)				3.100
10.1 Apoyo al desarrollo de personas con perfil internacional	1.704	1.754	1.808	1.863	Nº de personas capacitadas en internacionalización	115	115	120	120
10.2 Potenciación de las capacidades de gestión internacional	762	784	810	842	Número de empresas participantes en acciones y procesos de capacitación en gestión	70	100	120	150
11.1 Apoyo a la iniciación y/o consolidación de la función internacional en la empresa vasca	20.647	16.515	17.354	18.231	Número de empresas exportadoras que exportan de forma habitual (2392 exportadoras habituales durante el trienio 2001-03)				2.750
					Porcentaje de empresas exportadoras implantadas comercial o productivamente en el exterior (18,8%)			25%	
12.1 Fomento de la colaboración y la cooperación en el ámbito internacional	32	32	32	32	Nº de reuniones de comisiones	6	6	6	6

6.1

6.2

COMERCIO

Plan de acción	Recursos					Indicadores de resultados			
	2006	2007	2008	2009		2006	2007	2008	2009
P1-Plataformas para entornos urbanos de centralidad: Bilguneak	6.112	6.635	6.834	7.039	Nº de Bilgunes constituidos	3	5	7	10
					Grado de cobertura de los Bilgune (nº de miembros vs miembros potenciales, comerciales y no comerciales respectivamente)	50%	50%	60%	65%
					% de cabeceras comarcales que han desarrollado Bilgunes	10%	25%	50%	90%
P2-Distribución territorial: Racionalización y mejora de entornos distributivos	5.244	4.713	4.951	5.065	Nº de municipios acogidos al programa de <b>Zonas desfavorecidas</b>	10	12	16	16
					Num. De proyectos de dinamización de <b>venta ambulante</b>	20	20	10	10
					Ayuntamientos vinculados al proceso de <b>logística municipal</b>	-	2	5	20
P3-Plataformas de colaboración interempresarial en la cadena productiva distributiva Elkarguneak	12.332	12.340	12.348	12.356	Nº de Elkargunes constituidos		1	2	2
P4-Colaboración y búsqueda de dimensión empresarial	368	378	389	401	Nº de proyectos de cooperación vertica	-	8	15	25
					Nº de Actividades de dinamización para su constitucion (entrevistas, reuniones jornadas)	10	12	12	12
					Nº de proyectos de cooperación horizontal	3	5	7	10
					Nº de Actividades de dinamización para su constitución (entrevistas, reuniones jornadas)	12	12	12	12
P5-Puntos de encuentro para el estímulo de la innovación y la dinamización empresarial círculos de calidad	31	32	33	33	Nº de CC constituidos	1	2	6	9
					Nº de empresas miembros	10	25	70	100
					Nº de actividades de dinamización/ sensibilización desarrolladas	3	7	20	30
P6-Proceso de mejora competitiva de las organizaciones	4.009	4.129	4.253	4.380	Nº de empresas que inician procesos de certificación de calidad	-	15	60	100
					Nº de empresas que desarrollan proyectos de modernización tecnológica	850	850	800	800
					Nº de empresas que realizan proyectos de modernización comarca	300	300	325	350
					Inversión inducida en la incorporación de nuevas tecnologías	5	5,1	5,3	5,5
					Inversión inducida en proyectos de modernización comercial	73	75	77	77
P7-Diseño y formalización del observatorio de la Distribución Comercial	12	355	649	529	Nº de referencias de conexión externas de la CAPV integradas en el Observatorio (conectividad externa)	-	3	5	5
					Nº de operaciones estadísticas, estudios e intervenciones integradas en la función de generación y gestión del conocimiento en la CAPV	-	1	3	3
					Grado de integración y optimización de los Bilgune Elkargune y Círculos de Calidad en las dinámicas de trabajo del Observatorio (satisfactorio o alto; perfectible o medio; bajo)	-	Medio	Alto	Alto
P8-Difusión y divulgación de la información y creación y gestión del Conocimiento	1.624	1.656	1.737	1.738	Formalización de un Plan de Comunicación del Departamento que avanza los criterios y líneas generales de trabajo (Si/En proceso/No)	En proceso	En proceso	Si	Si
					Nº de actividades de sensibilización, difusión y divulgación de las políticas comerciales desarrolladas: campañas, actos, documentos	1	3	5	8
					Grado de coordinación de las actuaciones de otros actores institucionales y sectoriales con el Plan de Comunicación del Departamento (Satisfactorio o alto; Perfectible o medio, Bajo)	Bajo	Perceptible	Alto	Alto
					Formalización de una Biblioteca de Recursos al servicio de agentes institucionales y/o sectoriales (Si/En proceso/No) Número de elementos que lo integran	No	En proceso	Si	Si
					Nº de publicaciones realizadas (estudios, colecciones, boletines etc) y tirada o número de ejemplares de las mismas	-	2n	5	5
					Desarrollo del proyecto de adecuación de los roles de los ATC (Si/En proceso/No)	En proceso	En proceso	si	si
P9-Revisión y desarrollo de normativa sectorial	31	32	33	33	Producción legislativa del periodo (nº de leyes, decretos, órdenes)	1	1	1	

6.1

6.2



## TURISMO

Plan de acción	Recursos					Indicadores de resultados			
	2006	2007	2008	2009		2006	2007	2008	2009
1. Favorecer la creación de nuevos productos turísticos	5.453	5.639	5.868	6.085	Nº de recursos valorizados turísticamente en los distintos segmentos estratégicos	18	18	18	18
					Nº de proyectos de señalítica apoyados conforme al manual de Señalítica Turística de C.A.P.V.	25	25	25	5
					Nº de proyectos de creación de nuevos servicios apoyados	30	30	30	30
2. Desarrollo empresarial y fomento de la colaboración interempresarial	473	478	499	530	Volumen de inversiones en mejora de instalaciones y equipamientos (importe de ayudas)	390.000	390.000	390.000	390.000
3. Fortalecer la presencia de Euskadi como destino turístico en sus principales mercados emisores	9.186	10.817	11.497	12.162	Existencia de un Plan de Promoción y comercialización de segmentos	-	1	1	1
					Nº de Programas de marketing de productos y de comercialización en segmentos estratégicos apoyados	90	90	90	90
					Nº de acciones promocionales realizadas por tipo (ferias, campañas de comunicación viajes de familiarización) segmento y mercado	87	94	94	94
					Nº de acciones/proyectos de comercialización apoyados en segmentos estratégicos y mercados prioritarios	17	20	20	20
4. Innovación y calidad en empresas y destinos turísticos	945	797	877	908	Nº de certificaciones de calidad conseguidas por empresas del sector	25	30	35	40
					Nº de destinos certificados	-	6	6	6
					Nº de oficinas certificadas	3	3	3	3
					Nº de convenios con asociaciones para el impulso de la calidad	1	1	1	-
					Diseño unaestrategiade I+D+i para el sector turístico vasco	1	1	1	1
					Puesta en marcha de un organismo integrado en la Red Vasca de Ciencia y Tecnología para la ejecución de la Estrategia (centro de investigación cooperativa)	1	1	1	1
5. Capital humano y gestión del Conocimiento	641	647	806	798	Nº de agentes públicos y privados, locales y comarcales participantes en los programas de formación del Departamento	25	25	25	25
					Nº de personas apoyadas en su formación en promoción turística en el exterior	4	4	4	4
					Nº de estudios e investigaciones desarrollados SVET	8	8	8	8
6. Gestión turística del territorio	3.759	3.908	4.059	4.212	Volumen de inversión subvencionada en los planes de dinamización turística	2,5	2,6	2,7	2,8
					Volumen de inversión público-privada inducida por los planes de dinamización turística	8	8,3	8,6	8,9
					Nº de convenios de adhesión a la red Itourbask	10	10	10	5
7. Instrumentos y soportes para reforzar la competitividad del turismo	1.027	1.894	2.338	2432	Nº de expedientes tramitados por tipos de empresas turísticas	1000	1050	1100	1150
					Nº de inspecciones por tipos de empresas turísticas	100	125	140	150
					Nº de reclamaciones	1800	1850	1950	2000
					Nº de expedientes sancionadores	40	45	50	55
					Normativa desarrollada (Nº de decretos)	-	1	1	-
					Nº de acciones de sensibilización desarrolladas	-	1	1	1

6.1

6.2

### SUELO Y ENERGÍA

Plan de acción	Recursos					Indicadores de resultados			
	2006	2007	2008	2009		2006	2007	2008	2009
1. Coordinación institucional en infraestructuras					Informe de las necesidades de la Industria, Comercio y Servicios en Infraestructuras.	1	1	1	1
					Informe propuesta de actuaciones logísticas.	1	1	1	1
					Participación en los procesos de revisión de PTP y PTS que se inicien.	10%	10%	10%	10%
2. Servicios avanzados a las empresas en relación con las infraestructuras					Definición y revisión anual del sistema de oferta.	1	1	1	1
					Definición y revisión anual del sistema de catalogación de la demanda.	1	1	1	1
					Difusión de catálogos, folletos y anuncios.	12	12	12	12
					Asistencia a ferias especializadas.	2	1	2	1
3. Gestión integral del suelo					Superficie de suelo urbanizado.(m <sup>2</sup> )	40.985	0	0	114.750
					Superficie Edificada.	21.408	11.115	0	0
					Superficie vendida.	21.408	11.115	0	0
					TM de tierras recuperadas.	1.894	3.600	16.200	0
					Número de Instituciones y proveedores de servicios adheridos al protocolo.	10%	25%	35%	50%
5. Inversión en sistemas y tecnologías avanzadas en relación con las infraestructuras					Encuesta inicial de satisfacción de la demanda	1			
					Grado de satisfacción de la demanda no inferior a 7,5 sobre 10. Contraste anual	1	1	1	1
6. Simplificación agilización y reducción de costes en los procesos de tramitaciones administrativas y permisos					Porcentaje de Ayuntamiento y proveedores adherido	25%	35%	65%	85%
					Grado de cumplimiento de los plazos establecidos.	90%	95%	98%	99%
<b>Total Suelo</b>	<b>78.658</b>	<b>111.647</b>	<b>107.307</b>	<b>100.350</b>					
4. Potenciación de los Parques Tecnológicos como centros de innovación y referencia					Nº de empresas atraídas.	308	333	360	390
					Nº de empleo creado.	11.800	12.425	13.125	13.900
					Índice de ocupación de los Parques.	68,3	177	187	205
					Nº de proyectos impulsados.	38	40	45	50
1. Eficiencia energética					Nº de jornadas y seminarios organizados.	1.875	1.900	1.950	2.900
					Ahorro energético anual (te/año)	97.500	97.500	97.500	97.500
					Ahorro energético acumulado sobre año 2000 (tep/año)	585.000	682.500	780.000	877.500
2. Energías renovables					Suministro eléctrico con cogeneración (%)	12'4	12'8	13'2	13'6
					Suministro eléctrico por renovables (%)	5%	7%	9%	12%
					Aprovechamiento mediante energías renovables (tep)	385.500	504.000	622.400	800.100
3. Infraestructuras energéticas					Potencia instalada en Ciclos combinados (MW)	2080	2080	2080	2080
					Participación gas natural en demanda energía primaria (%)	45%	46%	46%	47%
4. Investigación y desarrollo en materia energética	Incluido en Innovación	Incluido en Innovación	Incluido en Innovación	Incluido en Innovación	Nº proyectos en cooperación agentes tecnológicos-empresas	-	1	1	1
					Incremento Nº investigadores en I+D energía	-	10%	25%	35%
Mejora del medio ambiente					Índice de emisión de Gases Efecto invernadero (s/1990)				15+ (2010)

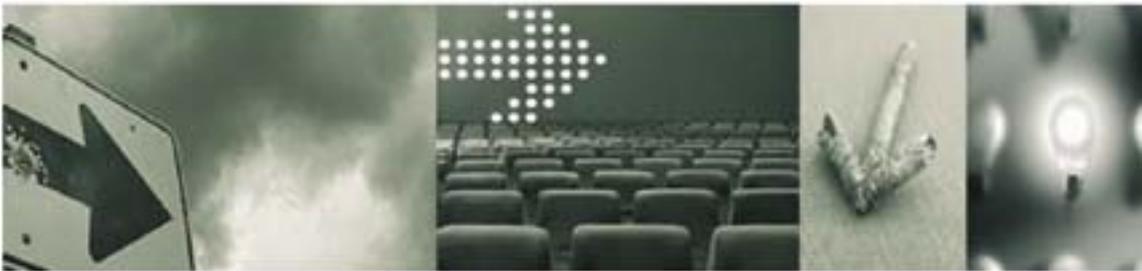
6.1

6.2



Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social

20006/09





Plan de  
Competitividad  
Empresarial  
e Innovación  
Social  
2006-09