

Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

Aprobado en Consejo de Gobierno
el 27 de julio de 2010

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

INDUSTRIA, BERRIKUNTZA,
MERKATARITZA ETA TURISMO SAILA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA
INNOVACIÓN, COMERCIO Y TURISMO

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2010

Edita: Eusko Jurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco
Donostia-San Sebastián, 1 - 01010 Vitoria-Gasteiz

Diseño y realización: Ipar, S. Coop.
Zurbaran, 2-4 - 48007 Bilbao

D.L.: BI 3025-2010

Índice

Bloque I: Bases de partida

| | |
|--|----|
| Introducción | 10 |
| Planteamiento objetivo | 14 |
| Marco normativo | 15 |
| Contexto de referencia | 20 |
| La política de competitividad en Euskadi | 23 |
| Evaluación del PCEIS 2006-2009 | 26 |
| Diagnóstico competitivo de Euskadi | 33 |

Bloque II: Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

| | |
|--|----|
| Principios del plan | 46 |
| Procedimiento y metodología | 47 |
| Escenario de acción | 52 |
| Visión y misión | 56 |
| Planos y factores prioritarios de competitividad | 59 |
| Factores de Competitividad de Euskadi | 62 |
| Ejes estratégicos de actuación | 80 |

Bloque III: Líneas e iniciativas del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

| | |
|--|-----|
| Modelo de Competitividad para Euskadi | 90 |
| Líneas de actuación | 92 |
| Iniciativas para una economía abierta | 136 |
| Iniciativas para una economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada | 143 |
| Iniciativas para una economía sostenible | 155 |
| Iniciativas horizontales | 163 |
| Articulación de los ejes e iniciativas con las estrategias resiste, compite y lidera | 179 |

Bloque IV: Gestión del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

| | |
|--|-----|
| Ámbitos de competencias..... | 184 |
| Modelo de gestión | 193 |
| Recursos del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013..... | 195 |
| Seguimiento y evaluación..... | 198 |
| Anexo I. Participantes en el plan | 205 |
| Anexo II. Glosario y acrónimos..... | 211 |



Vitoria-Gasteiz, 20 de julio de 2010

Tienen en sus manos un documento cargado de ilusión y de trabajo, pero sobre todo un documento que busca ser la guía para la transformación competitiva de Euskadi. La crisis económica ha azotado con dureza a las economías occidentales y el País Vasco no ha sido una isla. Nos está tocando capear el temporal y lo estamos haciendo bien. Hace ya más de un año que tomé posesión como Consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo y marqué entre las prioridades de mi agenda la competitividad.

Está claro que hay que resistir a la crisis, pero está claro también que no se puede sobrevivir sin ser competitivos. A la hora de hablar de competitividad no podemos exclusivamente girar la cabeza hacia las empresas. Nos afecta a todos, a las empresas, a sus personas, a las administraciones, a las universidades y centros tecnológicos al conjunto del país.

Los últimos años se ha discutido en exceso de la globalización, de sus virtudes y de sus maldades. No merece la pena entrar en debates estériles y sí debemos saber que el País Vasco compite directamente en el mercado mundial. Nuestros productos y nuestras personas no encuentran fronteras. Lo mismo pasa con los de otros países.

No debemos mirar con miedo a esta realidad. Debemos pensar en lo que es necesario cambiar para estar mejor preparado para competir. El Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 se ha elaborado con un largo debate social. Hemos determinado nuestras debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Lo hemos hecho con el objetivo de impulsar una mejora continua.

Tenemos sólidos cimientos para ser más competitivos. Nuestro sector industrial es una fortaleza sobre la que se apoyan el resto de los sectores y que garantiza nuestro bienestar. Debemos ser conscientes de que tenemos un pasado, pero también de que tenemos un futuro prometedor. Hemos querido incorporar al Plan por vez primera, junto a la visión y la misión, unos valores que deben estar presentes en el hacer diario de empresas, personas y administraciones.

Hemos hecho un esfuerzo para agrupar dentro del Plan a todos los sectores. No hemos querido hacer compartimentos estancos porque nos parece que las empresas en su conjunto, de las multinacionales a las microempresas, necesitan un amplio abanico de soluciones de competitividad.

El Plan que tiene en sus manos se ha elaborado en coordinación con otros Departamentos del Gobierno Vasco porque la competitividad no empieza ni termina en la Industria, el Turismo o el Comercio. Es una suerte de paraguas que recoge iniciativas vinculadas a la competitividad que han puesto o van a poner en marcha otras áreas del Gobierno.

Haber colaborado con los agentes externos y haber colaborado en sintonía con el resto del Gobierno Vasco es una de las fortalezas de este documento. No queremos que sea un bonito libro que coja polvo en una estantería. El Plan debe ser la guía de nuestra actuación diaria. Cuenta con acciones puntuales y con indicadores que las van a medir. Establece los desafíos que queremos lograr, pero sabemos que las circunstancias cambian y que no se puede impulsar un Plan a cuatro años que sea inamovible.

El Plan de Competitividad Empresarial recoge un mecanismo de evaluación anual que permitirá una adaptación permanente al cambio. Decidimos, actuamos, evaluamos, corregimos y volvemos a actuar.

No me queda ya sino agradecer a todos aquellos que han participado de una forma u otra en que esta guía de acción sea posible. El Plan va a marcar nuestro día a día para hacer de Euskadi una sociedad mejor y más competitiva.

Muchas gracias.

Bernabé Unda Barturen
Consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo

Declaración del comité del proyecto

El Plan de Competitividad 2010-2013 que ahora se presenta ha sabido situarse en el nuevo contexto de nuestra economía, en tantos sentidos diferente al que existía cuando se prepararon y ejecutaron los planes de competitividad anteriores.

La elaboración del Plan ha sido fruto de un importante esfuerzo de búsqueda de información y de reflexión para poder conocer y comprender la evolución de la economía mundial, las transformaciones de la economía vasca y los retos a los que en el futuro debe enfrentarse para poder mantener sus niveles de competitividad.

A lo largo de todos los meses que ha durado el proceso de elaboración, se ha desplegado un gran esfuerzo de participación. Ello ha permitido generar un amplio consenso entre las diversas posiciones en torno al presente y al futuro económico de Euskadi, así como en cuanto a los objetivos de resistir la crisis, impulsar una dinámica de competitividad general y avanzar hacia posiciones de liderazgo internacional.

El Plan de Competitividad 2010-2013 es, por tanto, una buena oportunidad para dar un salto económico y social que sitúe a Euskadi entre las regiones europeas más dinámicas, innovadoras y competitivas.

Tenemos que felicitarnos todos los que, de un modo u otro, hemos participado en este proceso de elaboración del Plan, porque de esta manera disponemos de un marco estratégico que permitirá dotar de coherencia al conjunto de las medidas que el Gobierno vasco tome durante los próximos años para apoyar el camino hacia la excelencia de nuestras empresas.

Ese objetivo nunca podrá ser resultado exclusivo de la actuación pública, sino resultado de la iniciativa y esfuerzos de todos los agentes económicos, y en particular de las empresas. Por ello, nuestras organizaciones seguirán participando, junto al resto de los actores económicos, en la búsqueda incesante de las condiciones que permitan la competitividad empresarial vasca.

Mikel Ugalde

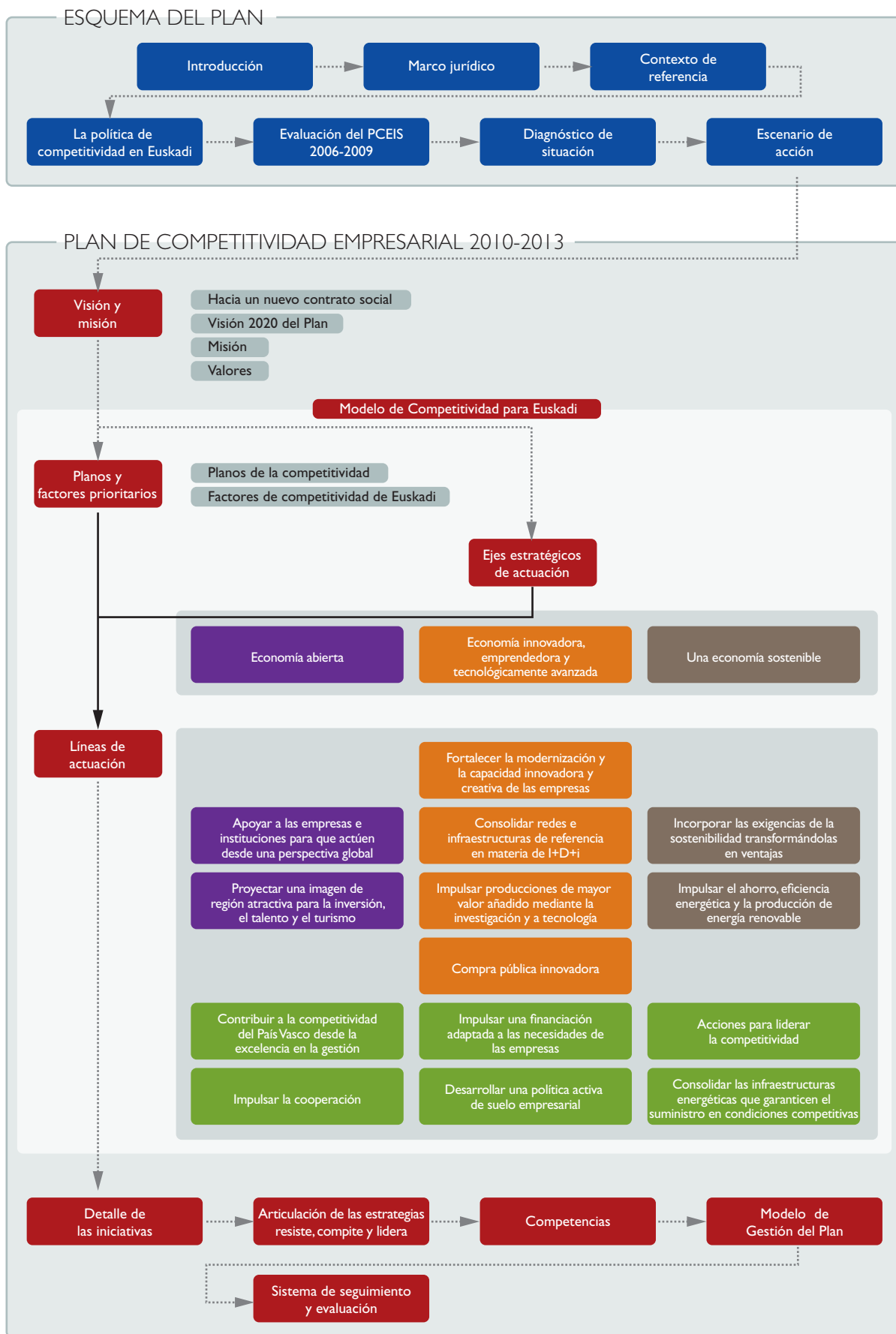
EUSKALIT
Bikaintasunerako Euskal Fundazioa
Fundación Vasca para la Excelencia

José María Villate

innobasque
berrikuntzaren euskal agenzia
agencia vasca de la innovación

José Luis Curbelo

Orkestra
INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD



Bloque I

Bases de Partida

Introducción

Planteamiento objetivo

Marco normativo

Contexto de referencia

La política de competitividad en Euskadi

Evaluación del PCEIS 2006-2009

Diagnóstico competitivo de Euskadi

Introducción

Caminando hacia la competitividad

En el actual contexto de crisis económica, de globalización y transformación del modelo productivo, la capacidad de las empresas de competir en los mercados globales es a la vez una prueba de la competitividad de una economía y una oportunidad para mejorar el rendimiento económico¹.

Precisamente en este contexto, la competitividad permite **crear y mantener ventajas comparativas** respecto a los competidores, ayuda a posicionarse en los mercados, además de mantener y aumentar los niveles de vida de la ciudadanía. Implicaciones de semejante calibre demandan una acción del conjunto de la sociedad que les dé respuesta.

Las empresas compiten en los mercados, y de ello depende su supervivencia. Pero las implicaciones de la competitividad no se limitan al ámbito empresarial. Del nivel competitivo se deriva también la capacidad para mantener y generar empleo y riqueza para el conjunto de la sociedad, de forma eficiente, es decir aprovechando al máximo sus recursos, entre los que destaca como más valioso el talento de las mujeres y los hombres que forman la sociedad vasca.

Este requisito es imprescindible para avanzar hacia un mayor bienestar social y una mayor calidad de vida en el tiempo. **Y las instituciones son responsables de favorecer los factores de competitividad del país, y crear las condiciones necesarias para asegurar una senda de progreso sostenible a largo plazo.**

Euskadi no es indiferente a esta realidad, y ya desde el primer Ejecutivo vasco, a principios de los años 80, la política industrial ha perseguido la mejora de la competitividad del tejido empresarial.

En la década de los 80 se luchó fuertemente contra la crisis, al intentar reducir al máximo sus efectos negativos sobre el cierre de empresas y la destrucción de empleo. En paralelo, la Administración vasca apostó por la modernización tecnológica de las empresas. En los 90, la política industrial evolucionó hacia la competitividad en sentido amplio, de manera que trabajó por construir una economía más interrelacionada. En los años 2000 la innovación ha aparecido como el elemento clave para la competitividad, y ésta se percibe como una combinación compleja de las diferentes dimensiones económica, social y medioambiental.

Hoy en el País Vasco el tejido empresarial es más eficiente y competitivo, existe un elevado nivel de cualificación, el sistema de innovación cuenta con unas bases sólidas de desarrollo y se ha extendido un compromiso creciente entre los diferentes tipos de empresas y sectores y sobre la importancia de competir, incluso de liderar la nueva economía del futuro.

Y todo ello en un momento de crisis financiera internacional y de recesión, que han contraído el ritmo de crecimiento económico y han evidenciado importantes problemas estructurales de dicho crecimiento.

Coincidiendo con el momento de finalización del Plan de Competitividad anterior, se hace necesario abordar un nuevo Plan desde una nueva perspectiva. En el momento actual el escenario difiere notablemente del que existía cuando se elaboró el Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social (PCEIS)

¹ Comisión Europea: *European Competitiveness Report 2009*. SEC(2009) 1657 final, documento de trabajo Bruselas 1.12.2009, pág.7

2006-2009. Ahora es preciso responder a los principales retos a los que se enfrenta la economía vasca desde una doble perspectiva temporal:

- En el *corto plazo*, **afrentar el contexto económico mundial** de recesión y sus inevitables consecuencias económicas, desde la cooperación tanto entre agentes públicos entre sí como entre públicos y privados así como desde la responsabilidad social corporativa.
- En el *largo plazo*, avanzar **hacia un nuevo estadio de competitividad** más desarrollado, donde el País Vasco pueda situarse en los lugares de cabeza en el ranking de las regiones europeas. Para ello es necesario un nuevo impulso a la innovación y lograr una mejor valorización del talento social, del conocimiento de las personas, de la tecnología y la calidad.

Además, el Acuerdo de la Comisión Mixta de Transferencias de acuerdo al Decreto 3/2009 de 9 de enero, supone un hito importante, al traspasar a la CAPV las funciones en materia de investigación y desarrollo científico, lo cual crea un nuevo escenario para la actuación y contenidos de las políticas de innovación y de competitividad.

En este contexto, el nuevo **Plan debe responder a unos ejes estratégicos de actuación que, sin ser necesariamente nuevos, precisan de un enfoque más adecuado a la realidad competitiva y global actual**, así como a la situación de crisis económica.

El Plan apuesta por **dotar a Euskadi de un marco general de actuación para apoyar una transformación competitiva en la que la integración productiva y el cambio tecnológico difuminan cada vez más las fronteras sectoriales. Por eso este Plan va más allá de la visión tradicional de la competitividad basada en actuaciones orientadas al sector industrial**; incorpora otros sectores de actividad relevantes y estratégicos como el comercio, el turismo, la energía, los servicios avanzados, etcétera. La promoción de los nuevos servicios de alto valor añadido no debe ser sólo producto de la segregación de actividades dentro del sector industrial, ni tampoco el producto exclusivo de la nueva economía inmaterial de los servicios intensivos en conocimiento. Por el contrario, **el sector servicios constituye en sí mismo una oportunidad para reinventar innovando la propia actividad de la economía vasca**, de lo que produce y ofrece. En definitiva, se trata de identificar nuevas actividades en las que también las empresas industriales están llamadas a desempeñar un papel básico.

En este nuevo proceso competitivo, **la articulación entre el conocimiento y la actividad económica es un desafío fundamental, que entre otras cosas se traduce en priorizar las relaciones entre la universidad y la empresa**, uno de los eslabones más débiles del sistema vasco de innovación hasta el momento.

Este Plan marca el inicio de una nueva etapa, un periodo de transformación orientado a lograr el liderazgo competitivo para Euskadi. Se trata de un Plan para que empresas, instituciones y entorno trabajen conjuntamente para afrontar retos que son comunes a todos. **Un conjunto de retos para competir en los mercados globales, y liderar los cambios del progreso económico, partiendo de la realidad de cada empresa pero con objetivos de país. Una puerta hacia el futuro, hacia la Gran Transformación Competitiva de Euskadi.**

Este Plan está diseñado para conseguir que la economía vasca mantenga y mejore su competitividad en el futuro, pero sin obviar la necesidad de **afrentar y resistir las consecuencias de la crisis**. Para ello plantea:

- **Resistir de manera activa**, de modo que se pongan en marcha los mecanismos y sistemas que desbloqueen factores clave como la **financiación**, la reestructuración financiera de las empresas especialmente afectadas por la crisis, y la generación de la confianza necesaria para superar los momentos coyunturales adversos. De esta manera, la coyuntura de crisis puede ser percibida también como una oportunidad para producir no sólo de forma más eficiente, sino también bienes y servicios de mayor valor añadido.
- **Competir**, para reforzar la posición de Euskadi en la economía global desde nuestro saber hacer, mediante la **incorporación de conocimiento a las actividades tradicionales y el aprovechamiento del potencial de desarrollo de las actividades emergentes**. Los componentes esenciales de la nueva

revolución tecnológica (producción para la sostenibilidad del sistema, nuevas energías, bio-producción, nuevos materiales, nanotecnologías, etcétera), constituyen un activo importante para competir.

- **Liderar** mediante **el conjunto de políticas que contribuyen a la competitividad** y al avance conjunto de toda la sociedad vasca, lo que conlleva **desplegar las capacidades creativas**, crear un marco favorable al cambio y **materializar** las actuaciones en **proyectos-país estratégicos**.

El Plan debe ayudar a alcanzar una «ventaja competitiva» única y diferencial para Euskadi. Y tiene que hacerlo a través de unos ejes estratégicos de actuación ambiciosos, pero realistas; con la mirada puesta en el futuro, pero partiendo de las realidades históricas vascas y de los activos que hacen a Euskadi diferente en el contexto global. Además, debe ser un Plan sencillo, eficiente, transversal y capilar, porque **la competitividad es un asunto que atañe a todos y a todas** y porque la competitividad se construye en grupo, no aisladamente.

La propia definición de la competitividad en términos de **interrelaciones complejas** determina las actuaciones que se deben plantear. Se trata de buscar un espacio común entre quienes tienen que competir: las empresas, las instituciones de gobierno y la sociedad civil.

Por ello, **el Plan se concibe como una herramienta transversal, que supera el ámbito de la empresa y de la economía, para considerar al conjunto de la sociedad vasca desde la óptica de la competitividad.** Una competitividad entendida de forma amplia y compleja, en la que convergen e inciden no sólo elementos estrictamente económicos, sino también elementos como la creatividad o la cultura, que nacen y se potencian en el seno de la sociedad. Una sociedad competitiva es aquella que puede dinamizar y aprovechar los recursos de los que dispone eficientemente. En el caso de las personas, aprovechar el talento, capacidades y conocimientos supone desarrollar prácticas sociales y empresariales que eviten minorar sus derechos y deberes y la capacidad de acceso a participar activamente en el desarrollo social, económico y político del territorio, sin ninguna discriminación por razón de género, raza, discapacidad y/o condición social.

El contenido del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 engarza con las ideas expresadas por el Lehendakari en el discurso de investidura y con las comparecencias del Consejero del Departamento en el Parlamento Vasco, e intenta dar un tratamiento armónico a los diferentes intereses de otros ámbitos institucionales.

En el discurso de investidura el Lehendakari manifestó el compromiso del Gobierno Vasco con las políticas de promoción económica, señalando cómo éstas están ligadas a la promoción de la sociedad del conocimiento en Euskadi:

«Esa promoción de la innovación ha de estar ligada a una mejor gestión y ejecución de la I+D, a un sistema universitario fuerte y de calidad, a una red de organismos públicos y centros privados de investigación y a un entorno social más proclive a la actividad científica, a la innovación y al espíritu emprendedor».

Y en relación con la sostenibilidad, uno de los elementos nucleares del Plan, en el mismo discurso de investidura se señala:

«Estamos en un momento en el que resulta prioritario adecuar nuestro modelo de crecimiento económico y de bienestar social a los retos que representa la sostenibilidad del Medio Ambiente»

De acuerdo con el Lehendakari, la política económica del Gobierno va dirigida a reforzar la capacidad de crecimiento de la economía vasca. La base es una política de promoción que refuerce la competitividad del tejido productivo y esté guiada por los siguientes principios recogidos en el discurso de investidura:

- Una economía abierta al mundo.
- Aprovechamiento del talento personal y atesoramiento del capital humano.
- Intensificar la apuesta por la I+D+I.
- Adecuación del modelo de crecimiento y bienestar social a los retos de la sostenibilidad.

Las comparecencias del Consejero del Departamento en el Parlamento Vasco, apuntan también en esta línea. El Plan en este sentido concreta parte del programa de la presente legislatura, e intenta dar un tratamiento armónico a los diferentes intereses de otros ámbitos institucionales.

Con el objeto de lograr la máxima inserción de los objetivos de la IX Legislatura con el presente Plan de Competitividad, éste se orienta estratégicamente a situarnos en una posición reforzada tras la superación de la situación de crisis económica por la que atravesamos. Por ello se ha previsto una concentración de recursos y esfuerzos en torno a la mejora de la competitividad y la internacionalización de nuestras empresas, el avance de la sociedad del conocimiento pero también a la mejora del acceso a la financiación por parte de las empresas que contribuya a la creación de empleo a corto plazo.

Y todo ello buscando la coordinación y cooperación con los diferentes ámbitos institucionales de dentro y fuera de Euskadi.

El nuevo Plan de Competitividad busca la coherencia con los objetivos estratégicos marcados a nivel europeo —la Estrategia Europa 2020— para desarrollar economías competitivas y dinámicas, basadas en el conocimiento, capaces de crecer de manera sostenible y de mejorar el empleo desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa. La elaboración del Plan ha partido del trabajo desarrollado por la anterior Estrategia de Lisboa, que se marcó el objetivo de «convertirse 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». Asimismo, se han tenido en cuenta las sucesivas revisiones de la Estrategia de Lisboa que en el contexto de la crisis han llevado a la formulación de la Estrategia «Europa 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador».

También es coherente con la Estrategia de Innovación del Ministerio de Ciencia e Innovación, que marca las pautas para mejorar la competitividad desde un plano intensivo en conocimiento e innovación:

Además, el Plan de Competitividad Empresarial constituye el marco de actuación de los Planes de Gobierno que se han puesto o se van a poner en marcha en el periodo 2010-13, y que influyen de manera más directa en la competitividad. Por ello, el objetivo es **implicar de manera activa a los diferentes Departamentos del Gobierno Vasco**. Esto se refleja en el proceso participativo que se ha abierto en la definición del propio Plan, al involucrar a los diferentes Departamentos.

El Plan expresa el compromiso específico del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, e incluye las políticas que le competen de forma directa. Pero, aunque al Departamento le corresponde el papel impulsor de la competitividad, **se pretende implicar de manera activa y decidida al conjunto de los agentes políticos, económicos y sociales que inciden directa e indirectamente en ella**. Se trata de desarrollar un marco de coordinación y compromiso institucional para la competitividad, al tiempo que se reconoce el papel y la autonomía de los distintos agentes, en un afán de sentar unas bases de cooperación en todos los ámbitos.

Este documento supone **una apuesta decidida por la colaboración tanto público-pública como público-privada**, con la convicción de que sólo mediante esta conexión y apoyo mutuo pueden conseguirse los fines que se persiguen.

El Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 presenta **una clara vocación integradora** y aspira a vincular las políticas y medidas actuales con propuestas derivadas de una nueva concepción de la competitividad. Ésta se debe sustentar **en el compromiso de toda la sociedad vasca de construir una Euskadi abierta, sostenible, innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada**.

Estos propósitos chocan, pese a todo, con un elemento que también se debe tener en cuenta: el terrorismo. No se puede obviar la circunstancia de que **este Plan se inserta en una situación actual de falta de libertad motivada por la subsistencia de la violencia terrorista, que sin duda supone un factor totalmente contrario a la competitividad. Por ello, los avances hacia el fin del terrorismo son también avances hacia la mejora de la competitividad de la economía vasca**.

Planteamiento objetivo

El espíritu del plan

La competitividad tiene importantes implicaciones para las economías. A largo plazo, sólo siendo más competitivos se puede generar riqueza y empleo a niveles suficientes para mejorar la calidad de vida colectiva, asegurar la cohesión social y la sostenibilidad del sistema.

¿Qué es la competitividad?

«La competitividad se refiere al funcionamiento general de la economía de una nación medida en términos de su capacidad para proveer a sus ciudadanos con cada vez mejores niveles de vida sobre unos fundamentos de sostenibilidad y de acceso al trabajo para aquellos que lo desean.»

«En las raíces de la competitividad se encuentran fundamentos microeconómicos e institucionales que generan las condiciones bajo las cuales las empresas aprovechan la creatividad individual para la generación del valor. De igual importancia son los fundamentos macroeconómicos que proveen de seguridad y estabilidad a la actividad empresarial y permiten desarrollar una visión estratégica para la economía sostenible. Dado que el concepto de nivel de vida incluye a su vez numerosos aspectos sociales, esta definición «amplia» de la competitividad contempla los tres pilares de la «Estrategia de Lisboa»: elementos de prosperidad, sociales y medioambientales.»

Comisión Europea (2009)
European Competitiveness Report 2009

La competitividad no es un término nuevo, pero cambia sustancialmente en el contexto de la globalización, ya que se multiplican las interdependencias entre territorios y agentes. Los mercados no son ya locales sino globales, e igualmente surgen retos globales (cambio climático, marco regulatorio de mercados financieros, etcétera).

El Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco tiene como misión principal velar por la competitividad de las empresas vascas. Una de sus atribuciones es la de definir las líneas estratégicas y acciones concretas que se pondrán en marcha desde el Gobierno Vasco para contribuir a crear las condiciones que favorezcan esa competitividad.

Estas líneas y acciones se materializan y llegan al conjunto de la sociedad vasca a través del Plan de Competitividad Empresarial. En este sentido, la Ley 8/2004, de 12 de noviembre, de Industria de la CAPV prevé en su artículo 20:

«El Departamento competente en materia de industria elaborará planes estratégicos cuatrienales de actividad industrial, de carácter institucional, en cuya elaboración participarán todos los agentes sociales y económicos implicados. Estos planes versarán sobre los diagnósticos, los principios, los objetivos, las políticas, los instrumentos, la financiación y la evaluación de las políticas industriales previstas en esta Ley. Se remitirán al Parlamento Vasco para su debate, y se realizará evaluación periódica de su grado de ejecución.»

El Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013, además de recoger los principales acuerdos que deben guiar a los distintos Departamentos en materia de competitividad, **es un elemento impulsor y movilizador de las actuaciones desarrolladas desde otras instancias, no sólo públicas, sino también privadas.** De esta forma el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, a través del Plan, se configura como un agente facilitador e impulsor del **Proceso de Transformación Competitiva de la economía vasca.**

Marco normativo

El Plan de Competitividad 2010-2013 se constituye como un plan marco que define un modelo de competitividad para la economía vasca e integra las líneas de acción del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo y su ámbito presupuestario. Concreta sus líneas de acción, financiación e indicadores y sistema de evaluación.

El Plan de Competitividad Empresarial define una serie de líneas de actuación que implican directamente al Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, pero define igualmente las vías de colaboración con el resto de Departamentos del Gobierno Vasco. Es un Plan de Gobierno (porque la competitividad es y debe ser una prioridad del conjunto de Euskadi) en el que se identifica una participación integral del conjunto de las políticas públicas sobre las que tiene competencia el País Vasco.

El Plan de Competitividad Empresarial parte del marco jurídico e institucional en el que se inserta el País Vasco dentro de España y dentro de la Unión Europea.

Las orientaciones estratégicas desde Europa determinan en gran medida las estrategias y programas que se lanzan en los países y en las regiones.

La Comisión en el año 2000 definió la Estrategia de Lisboa, y con sus sucesivas revisiones (Estrategia de Gotemburgo y Estrategia Renovada de Lisboa), situó la competitividad en el núcleo del debate de la política para asegurar un crecimiento sostenible, la generación de empleo y la transformación de Europa en la economía basada en el conocimiento más competitiva del mundo.

La Unión Europea no ha cumplido los objetivos planteados por dicha estrategia y por ello la Comisión ha lanzado la nueva **Estrategia Europa 2020**, cuya misión es convertir a Europa en «la economía social de mercado sostenible, más inteligente y más respetuosa con el medio ambiente».

Se trata de una iniciativa para salir reforzados de la crisis económica. Plantea un triple enfoque al que debe orientarse el crecimiento económico europeo:

- Crecimiento inteligente: desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- Crecimiento sostenible: promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.
- Crecimiento integrador: fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.

Junto con estas orientaciones de carácter general las diferentes Direcciones Generales de la Comisión Europea ponen en marcha acciones concretas que influyen en la competitividad de las empresas y que orientan igualmente las políticas a desarrollar por los Estados miembros y las regiones. En línea con el marco del futuro Plan Europeo de Investigación e Innovación, la Dirección General de Empresa e Industria con el **Programa para la Competitividad y la Innovación 2010-2013**, y la Dirección General de Investigación con el actual **VII Programa Marco** son los ejemplos más claros. Otras Direcciones Generales como la de Medioambiente, Sociedad de la Información, Energía y Transporte o la de Política Regional desarrollan acciones que también influyen de manera significativa en la competitividad de las empresas.

Para el conjunto de España existe también un marco que guía los programas y estrategias de las diferentes Comunidades Autónomas.

En España, desde la Presidencia del Gobierno se definió en 2005 el Plan Nacional de Reformas (PNR), inspirado en las orientaciones establecidas desde Europa, y con la competitividad como objetivo prioritario de sus diferentes medidas. El Programa Ingenio 2010, en uno de sus 7 ejes de actuación, incide directamente sobre la competitividad empresarial de las Comunidades Autónomas y ha servido de paraguas para la implementación de diversas medidas.

Los **Ministerios de Industria, Turismo y Comercio (MITYC) y el de Ciencia e Innovación (MICINN)** son los que por sus ámbitos competenciales mayor incidencia tienen sobre los elementos de la competitividad. Este último ha lanzado la **Estrategia Nacional de Ciencia y Tecnología (ENCYT)** donde se insertan a su vez el **Plan de I+D+I (2008-2011)** y la nueva **Estrategia Estatal de Innovación (E2I), y el MICYT el Plan de Turismo 2020 y proyectos tan importantes como el del coche eléctrico**. Otros Ministerios cuyas competencias les permiten actuar sobre elementos claves de la competitividad son el Ministerio de Educación, el Ministerio de Igualdad, el Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino y el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Igualmente, el Real Decreto 3/2009 de 9 de Enero, sobre traspaso de funciones de la Administración del Estado a la Comunidad Autónoma del País Vasco en materia de investigación y desarrollo científico y técnico supone un importante avance en la transferencia de competencias clave para el refuerzo de la competitividad de la industria vasca.

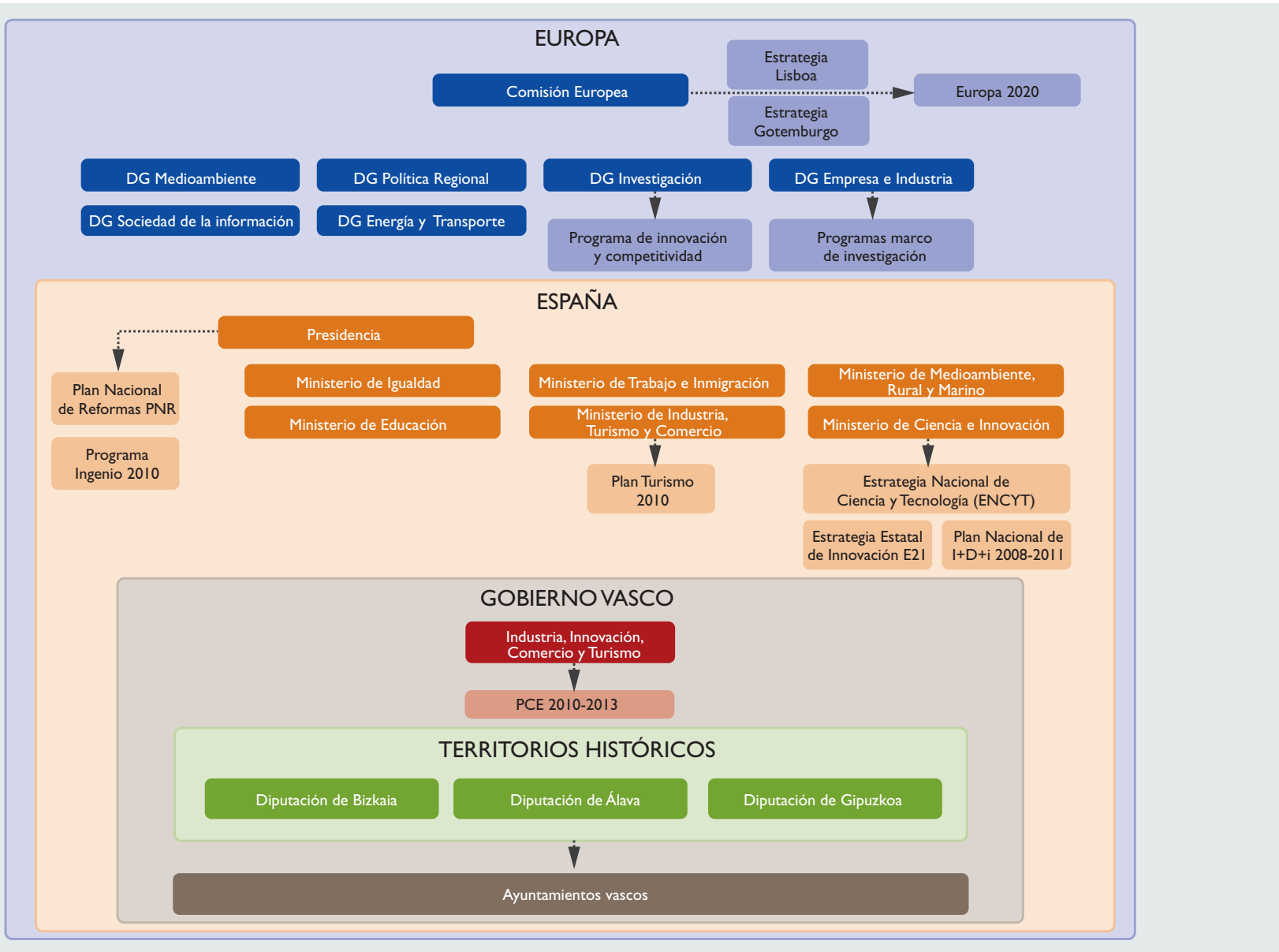
Según este Real Decreto le corresponde a la Comunidad Autónoma del País Vasco la ordenación, planificación, promoción y fomento de la investigación y desarrollo científico y tecnológico industrial o de cualquier otra índole, e innovación.

Competitividad, innovación y conocimiento mantienen una vinculación directa, y el traspaso a Euskadi de las competencias para su gestión supone un paso muy importante para apoyar el desarrollo económico vasco a través de nuevos sectores que impulsen el liderazgo de la industria vasca a nivel internacional.

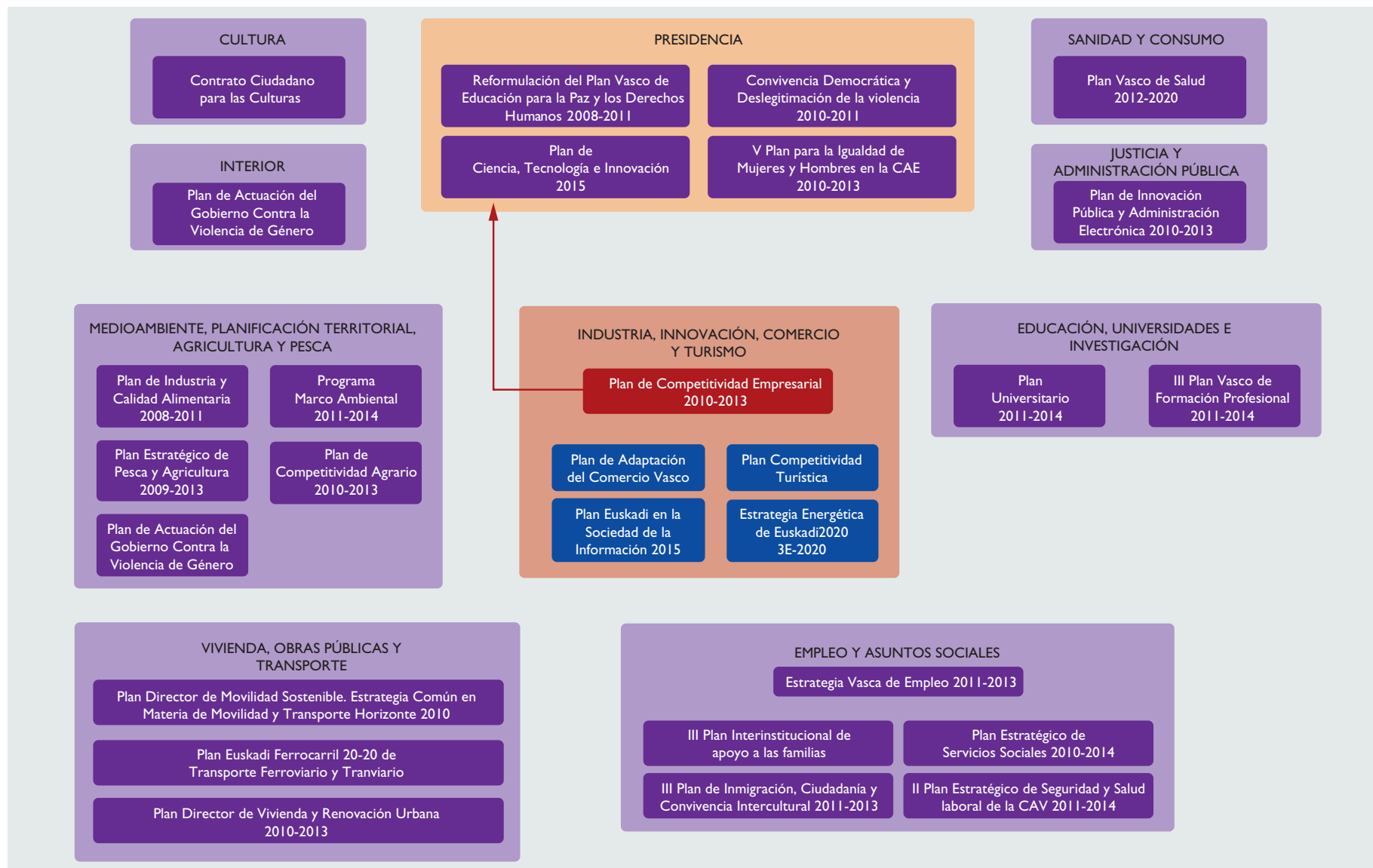
El Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 debe convertirse en un instrumento facilitador para la Administración Vasca en la gestión de las competencias recientemente traspasadas en materia de investigación y desarrollo científico y técnico, mediante el despliegue de programas y el refuerzo de la interconexión entre los agentes que forman parte del sistema vasco de innovación.

Asimismo, y de manera destacada, el Plan de Competitividad Empresarial parte del marco interinstitucional y jurídico en el que debe implementar y desarrollar sus actuaciones. En este sentido, la Ley 27/1983 de Territorios Históricos y la Ley 30/1992 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas establecen el marco de colaboración y coordinación institucional con las Diputaciones Forales y los Ayuntamientos vascos, lo que sin duda es una clave fundamental en la elaboración, definición y gestión del Plan.

El contexto de crisis económica por el que atraviesa la economía vasca hace más relevante, si cabe, el desarrollo de una efectiva coordinación interinstitucional, desarrollando mecanismos de colaboración pública-pública, que faciliten la generación de sinergias y fomenten las interrelaciones entre los distintos departamentos del Gobierno Vasco, Diputaciones Forales y Ayuntamientos implicados en la promoción empresarial, así como con la Administración española y europea, y que suscite el consenso en torno al camino a seguir para garantizar la competitividad de nuestra economía en los próximos años.



Planes gubernamentales 2009-2013 - Gobierno Vasco



Actuaciones más significativas 2009-2013 - Gobierno Vasco

CULTURA

- Fábrica de Creación
- Gestión del 1% cultural
- Impulso a las infraestructuras y planes deportivos

INTERIOR

- Plan Estratégico de Seguridad Vial
- Plan estratégico de Seguridad Ciudadana y Despliegue Territorial
- Extensión y consolidación del reconocimiento y la memoria de las víctimas del terrorismo
- Mejora de los servicios de emergencia 2009-2013
- Mejora de la coordinación y modernización de las Policías Locales

MEDIOAMBIENTE, PLANIFICACIÓN TERRITORIAL, AGRICULTURA Y PESCA

- Implantación del sistema automático de Información Hidrológica (SAIH) y del Sistema de Ayuda a la Decisión (SAD)
- Campaña de promoción y valorización del sector agroalimentario vasco
- Observatorio de precios agroalimentarios y pesqueros en Euskadi
- Incorporación de criterios ecológico en las empresas y en la Administración

EMPLEO Y ASUNTOS SOCIALES

- Transferencia de las políticas activas de empleo e inicio de la actividad de LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO
- Puesta en marcha de la Alta Inspección de Servicios Sociales
- Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo

PRESIDENCIA

- Código de Ética y Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración de la CAPV
- ECO-EUSKADI 2020
- IREKIA. Proyecto de gobierno abierto para la transparencia, la comunicación y la participación
- Promoción de la evaluación de las políticas públicas en el marco de una estrategia de gobernanza
- Marco Estratégico de Acción Exterior

INDUSTRIA, INNOVACIÓN, COMERCIO Y TURISMO

Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

- Despliegue del vehículo eléctrico en Euskadi
- Plataforma de experimentación y demostración de captadores de energía de las olas - BIMEP

VIVIENDA, OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTE

- Pacto social por la vivienda
- Reestructuración del entramado societario de vivienda
- Puesta en marcha de un nuevo modelo de precios a la vivienda. Fondo de garantía y compensación
- Constitución de las Autoridades de Transporte territoriales Gipuzkoa y Álava
- Plan Aeroportuario del País Vasco
- Plan Estratégico de Transporte Multimodal de Mercancías de la CAPV
- Plan Territorial Sectorial de la Red Intermodal y Logística
- Desarrollo del Proyecto de soterramiento de estación en Vitoria-Gasteiz
- Construcción del tranvía Leioa-Universidad y Barakaldo

SANIDAD Y CONSUMO

- Creación de la Agencia Vasca de Salud Pública
- Estrategia de cronicidad de Euskadi
- Creación de la Agencia de Efectividad Comparada
- Código del Buen Gobierno para la sanidad pública vasca
- Mejora de la seguridad de la práctica clínica

JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- OPEN DATA EUSKADI
- Oficina Técnica de Software libre
- Expediente Electrónico Virtual
- Plan de Organización de las Oficinas Judiciales y Fiscales
- Impulso a los servicios de mediación judicial

EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

- Sistema Integrado de Formación Profesional del País Vasco
- Potenciación de las enseñanzas artísticas en Euskadi
- ESKOLA 2.0
- Puesta en marcha con carácter experimental del marco de educación trilingüe. MET
- Parque científico de la UPV/EHU

ECONOMÍA Y HACIENDA

- Reequilibrio de las Cuentas Públicas
- Estrategia Euskadi 2010-2013
- Plan de Mejora del Sistema de Contratación Administrativa de la Administración de la CAE

Contexto de referencia

Construyendo la competitividad desde la experiencia

El contexto económico y social actual presenta importantes desafíos que van a marcar la forma en que las economías mantienen e incrementan el bienestar de la ciudadanía a medio y largo plazo.

Aunque estos desafíos son numerosos, podemos agruparlos en dos principales. Por un lado, la **crisis económico-financiera**, que con la forma de restricciones de crédito, incertidumbre y descenso de la demanda, está amenazando la supervivencia de muchas empresas. Por otro lado, lleva tiempo gestándose un **cambio de modelo productivo**, que pone a prueba la capacidad del conjunto de la economía para reinventarse y mantener una senda estable de crecimiento, generar empleo y posibilitar una calidad de vida a la ciudadanía de manera sostenible.

Desde el año 2008 la economía internacional atraviesa una grave crisis económica, que se ha reflejado en un desplome histórico del PIB y del comercio mundial. Como consecuencia, la disponibilidad de financiación se ha limitado considerablemente, lo que ha provocado elevados niveles de desempleo y destrucción de la actividad económica.

Entre las causas que han llevado a esta situación, se encuentran los fallos de control y de regulación de los sistemas financieros internacionales, que propiciaron el comercio con activos financieros de alto riesgo por parte de algunos operadores. También ocasionaron el colapso de los flujos de crédito y la quiebra de algunos de los más importantes bancos y aseguradoras del mundo.

Lo ocurrido a nivel internacional también ha afectado a la economía vasca, aunque los efectos de la crisis se hayan percibido más tarde y de forma menos acusada que en nuestro entorno.

La economía vasca ha sufrido un notable crecimiento de la tasa de desempleo, que ha pasado del 3,3% en 2007 al 8,9% en el primer trimestre de 2010 (Eustat), pero muy por debajo de casi el 19% de la economía española.

La evolución del PIB también ha sido negativa: del 1,9% en 2008 al -3,3% en 2009. Otros efectos de la crisis en el País Vasco en este último año se reflejan en la caída de las exportaciones y de las importaciones, así como en la notable reducción del consumo en los hogares (-3,8%) y de la Formación Bruta de Capital (-8,3%)².

Parece claro que **la actual coyuntura de crisis supondrá una ruptura estructural y de largo alcance respecto al modelo de crecimiento y desarrollo económico de los últimos 25 años de ciclo expansivo**. Algunos cambios ya se venían gestando hace años. Otros han aparecido más súbitamente. **Pero es seguro que a la salida de la crisis, nada será como antes.**

2 Fuente: Gobierno Vasco. Departamento de Economía y Hacienda. Dirección de Economía y Planificación.

| Cambios más significativos que están transformando el mundo económico | |
|---|---|
| Dificultad para obtener financiación privada y pública | Como resultado de la crisis económica, las empresas deberán sustentarse en mayor medida que en el pasado en sus propios recursos, y en el futuro tendrán que adaptarse a los cambios regulatorios originados por la crisis. Como consecuencia de la caída de la recaudación, el sector público tendrá mayores dificultades para financiar sus actuaciones, lo que influirá en las medidas de apoyo a la competitividad. |
| Presión sobre la disponibilidad y precio de algunas materias primas | Las materias primas influyen sobre los costes de las empresas y provocan cambios tecnológicos, especialmente en el ámbito de la energía. |
| Emergencia económica de los países asiáticos | Países como China, India o Corea pasarán a convertirse en proveedores tecnológicos y mantendrán por un tiempo su ventaja competitiva en costes. Además, los países asiáticos supondrán un mercado de nuevos consumidores potenciales con la mejora de la capacidad adquisitiva de más de 2.000 millones de personas que se unirán progresivamente a la clase media. Se producirá una redistribución del poder económico en el ámbito internacional, pero el modelo de crecimiento será más inestable y complejo en sus equilibrios. |
| Mayor fragmentación de las cadenas de producción | Los procesos de deslocalización y relocalización se acentuarán. Serán fundamentales la movilidad empresarial y la capacidad de adaptación a requerimientos cambiantes por parte de los clientes, especialmente en los sectores de bienes intermedios. |
| La dimensión y la estrategia, factores determinantes de competitividad | No será posible responder a los retos de la globalización, innovación o sostenibilidad de manera aislada desde la pequeña y mediana empresa. Será necesario buscar soluciones cooperativas y colaborativas en el ámbito autonómico, nacional e internacional, y en el marco de estrategias empresariales de largo plazo. |
| Redefinición del papel del sector público y desarrollo de nuevas formas de gestión en partenariados público-privados (PPP) | La sociedad reclamará al sector público sistemas de eficacia y eficiencia en su gestión. Se exigirá también un sector público «competitivo». El sector público actuará como instrumento de estímulo, desarrollará mecanismos de regulación y ejercerá de facilitador de la actividad económica. |
| La eco-innovación como fuente de nuevas oportunidades | De la conservación del medio-ambiente y el uso eficiente de los recursos energéticos se derivarán nuevas actividades económicas generadoras de riqueza y empleo, que representarán al mismo tiempo una exigencia y una demanda en fuerte crecimiento. |
| La revolución tecnológica | Será una economía basada en la tecnología, el conocimiento, la información y la creatividad, que se proyectará de manera global y que operará en forma de redes formales e informales. |
| La responsabilidad social de las empresas | Los antiguos modelos organizativos han dejado de ser válidos en un contexto en el que cada vez es más importante atraer y retener el talento de las personas para lograr la necesaria transformación en una economía del conocimiento. Las empresas han de renovar sus sistemas organizativos, ampliando su visión en cuanto a generación de valor no sólo para sus clientes sino para todo su entorno. |

En este sentido, el Consejo Asesor del Lehendakari para Asuntos Socioeconómicos ha identificado nueve grandes tendencias globales que afectarán al País Vasco en las próximas décadas: envejecimiento de la población; aumento de la conectividad; foco en innovación, creatividad y productividad; globalización; educación y talento como ventaja competitiva; mundo digital; tecnologías limpias; sostenibilidad y conciencia social; y nuevas formas de gobernanza. Tendencias que se presentan como desafíos y oportunidades a las que quiere dar respuesta el Plan de Competitividad 2010-2013.

El Plan de Competitividad, en el ámbito de su competencia y horizonte de actuación (2010-2013), pretende dar respuesta a estos desafíos: gestionar activamente la pirámide de población; alcanzar la sostenibilidad de las cuentas públicas y racionalizar la administración pública; hacer del País Vasco un referente en gestión energética; lograr una óptima dimensión de las empresas para hacer frente a los retos de la inter-

nacionalización; fomentar la cultura y la capacidad emprendedora; consolidar un número de campeones en los sectores estratégicos vascos y mantener en Euskadi los centros de decisión; reforzar la innovación sistémica; y lograr la excelencia del capital humano.

La **crisis** está teniendo un impacto tal que actualmente aparece como el mayor de los retos al que se enfrentan las empresas para sobrevivir. Esta crisis no sólo está influyendo negativamente en el funcionamiento diario, sino también, y lo que es más preocupante, en la capacidad para diseñar y construir su futuro.

Sin embargo, no se debe olvidar que al fin y al cabo la crisis es coyuntural, y está supeditada a la marcha del contexto internacional. Por el contrario, **el cambio de modelo productivo** es una tendencia de fondo que determinará qué economías tienen futuro a largo plazo, en función de cómo integren en su funcionamiento las respuestas a los grandes desafíos. Es imprescindible saber cómo afrontar el proceso de globalización y cómo articular la economía del conocimiento, las sociedades post-carbono, la eco-innovación a nivel multisectorial, la creatividad en los modelos organizativos, etcétera.

El Consejo Asesor también ha realizado una reflexión sobre los sectores estratégicos de futuro, que se proyecta en el enfoque y resultados del presente Plan de Competitividad. Por un lado, se considera que la industria seguirá jugando un papel vertebrador de la actividad económica. En segundo lugar, se considera que sectores como la energía, las TICs, biociencias, servicios sociales y servicios sanitarios serán cruciales para lograr un crecimiento inteligente, sostenible e integrador durante los próximos ejercicios. Por último, se piensa que la dimensión será un factor crítico de éxito en algunos sectores, como Automoción o Transporte, estructurantes del tejido industrial vasco.

El cambio de modelo productivo se debe hacer para adaptarse y aprovechar esos cambios, pero también tiene que expresar la propia especificidad de la actividad empresarial vasca, que ha sido capaz de resistir en diversas coyunturas de crisis mundial. **De este modo, se han ido perfilando en Euskadi una serie de puntos fuertes, de sectores tradicionales de la industria y los servicios que son la plataforma de lanzamiento del cambio productivo posible y necesario para la economía vasca.**

Por lo tanto, no se trata de dos visiones, la coyuntural y la estructural, contrapuestas. Al contrario, afrontar la crisis requiere una estrategia de transformación de la economía a largo plazo, y para concebir el futuro es necesario apoyarse en la situación y necesidades actuales del tejido empresarial. Se trata de establecer **una estrategia que permita resistir pero también competir, y sobre todo acabar liderando los mercados en el largo plazo.**

En este contexto se plantea la estructura y enfoque del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 en unos términos diferentes a los existentes en el momento de la redacción del anterior PCEIS 2006-2009.

Por tanto, es preciso reformular estratégicamente la misión y los ejes del Plan de acuerdo a una nueva realidad económica que ha cambiado sustancialmente las bases del modelo de competitividad del País Vasco vigentes durante el anterior ciclo expansivo de la economía.

La política de competitividad en Euskadi

Experiencia para la gran transformación competitiva

La **transformación competitiva de Euskadi es un proceso que se inició hace tres décadas**, con las primeras políticas del Gobierno Vasco, momento en el que comenzó a hilarse una política que ha generado un denso entramado de vínculos entre empresas, entorno e instituciones.

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

Hacia la Gran Transformación Competitiva: Las etapas previas del proceso

| | Contenidos | Factores de impulso | Factores de agotamiento |
|------------------------------------|---|--|---|
| Hacia la ventaja competitiva vasca | Transformación 2000-2009 <ul style="list-style-type: none"> Sociedad de la información y el conocimiento Integración del medio ambiente en las políticas económicas y sociales | <ul style="list-style-type: none"> Diversificación de la RVCTI Apuesta por nuevos sectores de futuro Economía junto a sociedad y medioambiente | <ul style="list-style-type: none"> Emergencias de nuevos competidores Impacto de la globalización y extensión de la economía del conocimiento Modelo de seguidores avanzados Crisis económica |
| | Transformación 1990-2000 <ul style="list-style-type: none"> Marcos Generales de Política Industrial Reflexión a medio y largo plazo sobre la competitividad Estrategias abajo-arriba Importancia del entorno para la mejora de la competitividad | <ul style="list-style-type: none"> Diversificación y consolidación del RVCTI Interrelaciones entre los agentes (empresas y RVCTI) Diversificación económica de los sectores estratégicos Reflexión y coordinación de las actuaciones | <ul style="list-style-type: none"> Limitado aprovechamiento de las sinergias detectadas en el RVCTI Diversificación económica limitada Modelo de seguidores avanzados |
| | Transformación 1980-1990 <ul style="list-style-type: none"> Cambio tecnológico Resistir a la crisis Modernizar la economía obsoleta | <ul style="list-style-type: none"> Tecnología Apoyo público paiaativo | <ul style="list-style-type: none"> Base económica tradicional Mejoras incrementales |

El **nuevo contexto** está marcado por una crisis internacional, un mundo cada vez más global, que exige crear un modelo productivo basado en el valor, la diferenciación y el conocimiento, y donde además estos retos afectan a todo el tejido empresarial y no sólo a las empresas más punteras. El Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 aspira a sentar las bases sobre las que esta transformación sea posible, para alcanzar un nuevo estadio de la competitividad. Este Plan se apoya en los activos y los recursos de los que dispone Euskadi, entre ellos en la experiencia lograda durante más de 30 años.

En el momento actual en el que se define el nuevo Plan, y a partir de la experiencia de la política de competitividad vasca de los últimos años, se parte de lecciones ya aprendidas, como:

- Que **la mejora de los niveles de la competitividad** no pasa por acciones aisladas, ni por agentes funcionando como islas, sino por una masa crítica de medidas y agentes coordinados e integrados.
- Que **el Plan no debe estar marcado tan sólo por la coyuntura de crisis, y debe tener una visión de futuro**, de modo que defina un nuevo modelo que se ajuste a los retos que aparecen en el contexto global.

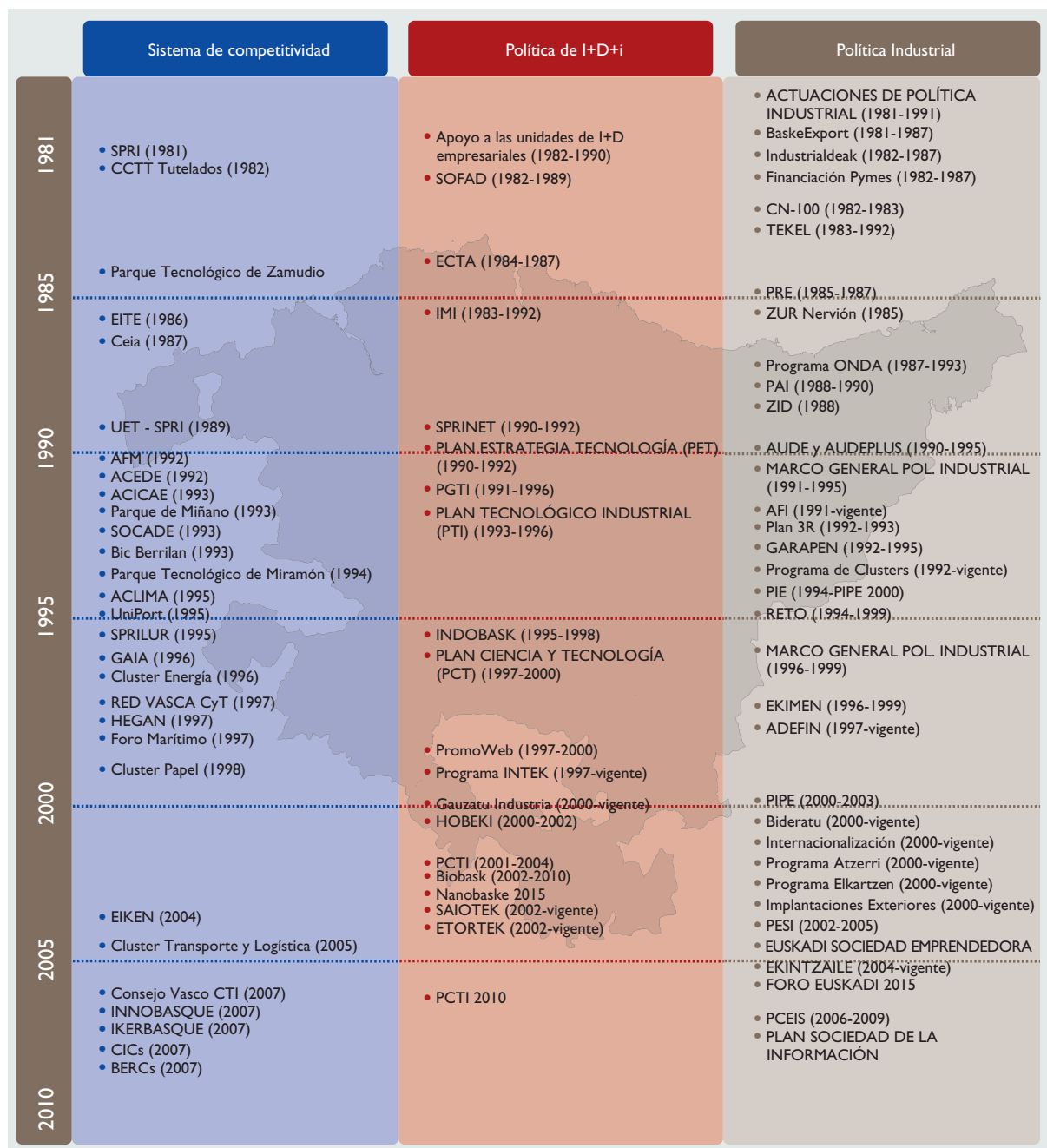
De igual manera, Euskadi parte en 2010 de un nivel de calidad de vida elevado, y de un tejido cultural y social que suponen un valor diferencial, una estructura económica con potencial competitivo. Pero en especial cuenta con un amplio sistema de apoyo a la competitividad empresarial, desarrollado en los últimos años en un contexto de apoyo a la promoción tecnológica, a la innovación, a la política de clusters y centros tecnológicos, y sobre el que deben centrarse los esfuerzos para el futuro.

En este periodo que se inicia ahora, el debate sobre la competitividad está más vivo que nunca. **¿Cuál es el modelo competitivo que se debe seguir?, ¿qué elementos lo determinan?, ¿qué debe hacer la Administración para mejorar la competitividad? y sobre todo, ¿cuál es el enfoque y el ámbito de referencia sobre el que debe actuar de forma prioritaria el Plan?**

La competitividad a partir de 2010: Hacia la gran transformación competitiva



La Política de Competitividad Vasca: 1980-2010



Evaluación del PCEIS 2006-2009

Lecciones desde la experiencia

En 2009 finalizó la vigencia del Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social (PCEIS 2006-2009) que se puso en marcha en 2006. El Plan se enmarcó en el Foro de Competitividad Euskadi 2015 y fue resultado de un largo proceso de reflexión en torno a la visión de país y la estrategia para la mejora competitiva de la industria vasca.

El PCEIS 2006-2009 se enmarcaba en una **coyuntura económica caracterizada por:**

- Unas tasas de crecimiento sostenidas y cercanas al 3%, algo por encima de las españolas y europeas.
- Un PIB por habitante por encima de la media europea.
- Tasas de empleo superiores al 63%.
- Tasas de desempleo por debajo del 5%.
- Un contexto económico internacional favorable.

- Los movimientos de transformación económica y social (integración de economías, revolución de las TICs, rapidez del progreso técnico, incorporación plena de las mujeres jóvenes al mercado de trabajo, etcétera).
- La amenaza de la deslocalización productiva.
- La reubicación en el posicionamiento competitivo.
- La búsqueda de una proyección global.
- La necesidad de apostar por fórmulas innovadoras y sostenibles.

El PCEIS 2006-2009 estaba diseñado y desarrollado para abordar los **intensos retos** que se planteaban en la coyuntura de su tiempo

Se trataba, en definitiva, de un **plan enfocado a abordar la denominada segunda transformación de Euskadi**, caracterizada por encarar el reto de la innovación, la calidad y la creación de conocimiento y basada en **tres ejes fundamentales:**

- Construir la sociedad de la información y el conocimiento.
- Hacer del País Vasco un referente en el espacio europeo de la investigación y la tecnología.
- Extender el principio de la calidad total como forma de gestión de las organizaciones.

Transcurrido el periodo de vigencia del PCEIS 2006-2009, es momento de abordar el proceso de su revisión, así como de definir un nuevo Plan de Competitividad 2010-2013 que dé respuesta al mandato de la Ley 8/2004 de Industria. Pero antes de avanzar en el nuevo Plan es necesario realizar una valoración de los logros y limitaciones del PCEIS 2006-2009. Las lecciones aprendidas de su funcionamiento permiten profundizar en las líneas que hayan mostrado un mayor éxito y mejorar las otras donde los resultados hayan sido menos destacados de lo esperado.

Para el seguimiento y evaluación del PCEIS 2006-2009, se establecía un modelo de gestión desarrollado mediante el despliegue de un **Cuadro de Mando Integral** en el que se marcaban tres niveles de seguimiento:

- Los objetivos estratégicos (productividad, peso de la industria y convergencia tecnológica).
- Los indicadores intermedios de control y sobre los que se producen los impactos de los planes de acción.
- Los indicadores de recursos y de resultados de los propios planes de acción.

A modo de primera gran conclusión, cabe señalar que, en base al II Informe de Seguimiento del PCEIS 2006-2009, se puede hacer un balance positivo de lo acontecido durante la vigencia del Plan. De los cinco objetivos cuantitativos estratégicos que contenía el Plan, a fecha de 2008, tres de ellos se estaban cumpliendo (productividad total, empleo industrial e índice de innovación) y de los dos objetivos aún no alcanzados, uno evolucionaba favorablemente (gasto en I+D sobre PIB) y el otro se encontraba muy próximo al objetivo (PIB industrial).

| Objetivos Estratégicos del PCEIS 2006-2009 | Resultados |
|---|--|
| Incremento de la productividad del conjunto de la economía hasta alcanzar un nivel del 25% superior a la Unión Europea 25. | Se aprecia un importante avance en la serie de productividad en paridad de poder de compra y su adecuación a la Europa de los 27. Este indicador se había situado en el 132% en 2008, de modo que había superado ya de manera holgada el objetivo final fijado en lograr un nivel de productividad en el año 2009 de 131,4% en relación a la UE-27. |
| Convergencia tecnológica con la UE 15, medida a través del esfuerzo en I+D y del índice sintético de innovación. | Respecto al parámetro de convergencia tecnológica, el Índice de Innovación Europeo EIS 2008 <i>European Innovation Scoreboard</i> alcanza en Euskadi un valor de 0,49 en 2008, de forma que se sitúa por encima de la media europea (0,48) y en el puesto 11º del ranking UE-27. |
| Mantenimiento del peso de la industria en el PIB real (sin efecto precios) y también de su volumen de empleo. | La evolución del PIB industrial ha sufrido en el segundo bienio un fuerte impacto fruto de la situación actual de crisis. La participación del PIB industrial en el PIB total se sigue reduciendo , pero todavía se encuentra en niveles superiores a los de la economía española y de otras regiones europeas. Si se añade la participación del comercio, turismo y servicios avanzados a las empresas y la aportación de otras industrias de servicios (cultura, ocio, audiovisual), se encuentra un sector que aporta el 50% del PIB. |

Por otro lado, es cierto que hasta 2008, el País Vasco presentó un escenario macroeconómico muy favorable que, a buen seguro, influyó en la consecución de algunas de las metas establecidas en el PCEIS 2006-2009. Además, el Plan se enmarcó en una larga experiencia de planificación de política industrial que también contribuyó a conseguir estos resultados. Sin embargo, desde esa fecha el panorama económico mundial cambió radicalmente y esto se ha podido apreciar en la mayoría de los objetivos e indicadores que se han quedado fuera del alcance esperado.

En los ejercicios 2008 y 2009, como en el resto de economías mundiales, los efectos de la crisis se hicieron notar en la economía vasca. La crisis financiera, así como de los principales sectores demandantes en Europa (automóvil, máquina herramienta, etcétera.), la caída de los mercados internacionales, especialmente de los países que son los principales clientes de la industria vasca, y el derrumbe del sector de la construcción en España, inevitablemente afectaron al tejido productivo vasco. Del mismo modo, arrastraron a la demanda de no pocos productos y actividades muy relevantes de la industria del País Vasco (siderurgia, electrodomésticos, mueble o material de construcción).

Sin embargo, en este contexto difícil, la evolución de la mayoría de los indicadores de la Estrategia de Lisboa³ fueron relativamente mejores en el País Vasco que la media registrada en la UE-27. Y así, en la dimensión del desarrollo económico se aprecia que los indicadores analizados (PIB por habitante en paridad de poder de compra y productividad por persona ocupada) presentan una evolución favorable, y marcan en el tiempo valores por encima de la media europea.

En materia de empleo, la economía vasca disfrutó de un crecimiento satisfactorio durante los últimos años de expansión, e incluso ha aguantado algo mejor el impacto del actual entorno de crisis respecto a otras regiones, pero sin ser capaz de arrastrar consigo en esta evolución las tasas de empleo femenino ni de las personas de mayor edad (55-64 años), tanto de hombres como de mujeres.

3 El PCEIS 2006-2009 se inspiró en la Estrategia de Lisboa del año 2000. Por eso la evaluación del PCEIS 2006-2009 hace referencia al análisis de sus catorce indicadores estructurales.

Los catorce indicadores generales de la Estrategia de Lisboa

| Indicadores | | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | Valoración |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| PIB por habitante PPC | CAPV | 115,7 | 118,2 | 119,6 | 120,6 | 123,8 | 125 | 126,5 | 130,8 | 135,7 | 140,6 | 137,2 | |
| | UE-27 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| Productividad por persona ocupada | CAPV | | 133,8 | 132,1 | 128,1 | 128,3 | 162,7 | 126,7 | 127,2 | 130,1 | 133,0 | 132,1 | |
| | UE-27 | | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| Tasa de empleo total (%) | CAPV | 53,9 | 56,4 | 57,5 | 59,6 | 62,7 | 63,6 | 64,4 | 65,3 | 66,5 | 67,2 | 67,6 | |
| | UE-27 | 61,2 | 61,8 | 62,2 | 62,6 | 62,4 | 62,6 | 63 | 63,6 | 64,5 | 65,4 | 65,9 | |
| Tasa de empleo femenino (%) | CAPV | 38,7 | 42,2 | 43 | 45,7 | 49,4 | 51,6 | 53,9 | 54,8 | 57 | 57,3 | 58,8 | |
| | UE-27 | 52 | 53 | 53,7 | 54,3 | 54,4 | 54,9 | 55,5 | 56,3 | 57,3 | 58,3 | 59,1 | |
| Tasa de empleo masculino (%) | CAPV | 68,8 | 70,4 | 71,8 | 73,3 | 75,8 | 75,3 | 74,8 | 75,7 | 75,8 | 76,9 | 76,1 | |
| | UE-27 | 70,3 | 70,7 | 70,8 | 70,9 | 70,4 | 70,3 | 70,4 | 70,8 | 71,7 | 72,5 | 72,8 | |
| Tasa de empleo total (55-64) (%) | CAPV | 32,4 | 33,8 | 34,2 | 36,1 | 39,8 | 40,7 | 39,8 | 41,5 | 41,7 | 41,2 | 42 | |
| | UE-27 | 36,2 | 36,5 | 36,9 | 37,7 | 38,5 | 40 | 40,7 | 42,3 | 43,5 | 44,7 | 45,6 | |
| Tasa de empleo femenino (55-64) (%) | CAPV | 15,3 | 17,2 | 17,8 | 19,1 | 22,7 | 24,4 | 25,2 | 25,7 | 27,4 | 27 | | |
| | UE-27 | 26,1 | 26,7 | 27,4 | 28,2 | 29,1 | 30,7 | 31,6 | 33,6 | 34,9 | 36 | | |
| Tasa de empleo masculino (55-64) (%) | CAPV | 49,9 | 51 | 51,6 | 54 | 57,8 | 57,6 | 54,9 | 58 | 56,4 | 55,9 | 56,5 | |
| | UE-27 | 47 | 46,9 | 47,1 | 47,7 | 48,4 | 49,9 | 50,3 | 51,6 | 52,7 | 53,9 | 55 | |
| Gastos en I+D/PIB | CAPV | 1,11 | 1,29 | 1,43 | 1,41 | 1,45 | 1,42 | 1,44 | 1,44 | 1,47 | 1,65 | — | |
| | UE-27 | 1,79 | 1,84 | 1,85 | 1,86 | 1,87 | 1,86 | 1,82 | 1,82 | 1,84 | 1,83 | — | |
| Nivel de educación de las personas jóvenes | CAPV | | 79,0 | 80 | 82,1 | 81,2 | 81 | 80,2 | 81,1 | 79,2 | 79,7 | 78 | |
| | UE-27 | | | 76,6 | 76,6 | 76,7 | 76,9 | 77,1 | 77,5 | 77,9 | 78,1 | 78,5 | |
| Nivel de educación de las jóvenes-mujeres | CAPV | | 84,8 | 85,5 | 86,4 | 85,7 | 87 | 86,4 | 85,8 | 84,7 | 85,2 | 82,7 | |
| | UE-27 | | | 79,3 | 79,2 | 79,3 | 79,4 | 79,9 | 80,2 | 80,8 | 80,8 | 81,4 | |
| Nivel de educación de los jóvenes-hombres | CAPV | | 73,6 | 74,6 | 77,7 | 76,9 | 75,1 | 74,2 | 77 | 74,2 | 75 | 73,9 | |
| | UE-27 | | | 73,8 | 74 | 74 | 74,4 | 74,4 | 74,9 | 75 | 75,5 | 75,7 | |
| Nivel de precios comparado | CAPV | | 86 | 85 | 85,3 | 84,6 | 88,4 | 90,9 | 91,1 | 91,8 | 92,4 | 95,7 | |
| | UE-27 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| Nivel de inversión empresarial (FBCF/PIB) | CAPV | 20,5 | 21,5 | 22,7 | 23 | 23,3 | 24,1 | 24,7 | 25,3 | 25,7 | 26,2 | 25,8 | |
| | UE-27 | 17,8 | 18,1 | 18,4 | 17,9 | 17,3 | 17,1 | 17,3 | 17,8 | 18,2 | | | |

| Indicadores | | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | Valoración |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------------|
| Tasa de riesgo de pobreza (%) | CAPV | | | 17,1 | | | | 16,5 | | | 14,8 | | |
| | UE-25 | | 16 | 16 | 16 | | 15 | 16 | 16 | 16 | 17 | | |
| Tasa de riesgo de pobreza femenina (%) | CAPV | | | 18,8 | | | | 18,6 | | | | | |
| | UE-25 | | 17 | 17 | 17 | | 16 | 17 | 17 | 17 | | | |
| Tasa de riesgo de pobreza masculina (%) | CAPV | | | 15,3 | | | | 14,3 | | | | | |
| | UE-25 | | 15 | 15 | 15 | | 14 | 15 | 15 | 15 | | | |
| Dispersión de las tasas de empleo | CAPV | | 6,5 | | 5,6 | 5,3 | 6,3 | | 5,2 | 4,4 | | | |
| | UE-27 | | 12,9 | 13 | 13,2 | 13,2 | 12,9 | 12,1 | 11,9 | 11,4 | | | |
| Dispersión de las tasas de empleo femenino | CAPV | | 10 | | 8,2 | 7,9 | 9,9 | | 8,6 | 7,6 | | | |
| | UE-27 | | 20,4 | 20 | 19,6 | 19,2 | 18,5 | 17 | 16,8 | 16,1 | | | |
| Dispersión de las tasas de empleo masculino | CAPV | | 5,5 | | 4,5 | 4,2 | 5 | | 3,9 | 3,2 | | | |
| | UE-27 | | 9,1 | 9,6 | 10,2 | 10,6 | 10,7 | 10,4 | 9,9 | 9,4 | | | |
| Tasa de paro de larga duración (%) | CAPV | | | 6,5 | 4,3 | 3,1 | 2,8 | 2,9 | 2 | 1,4 | 0,8 | 0,9 | |
| | UE-27 | | | 4 | 3,9 | 4 | 4,1 | 4,2 | 4,1 | 3,7 | 3,1 | 2,6 | |
| Tasa de paro de larga duración femenino (%) | CAPV | | | 10,3 | 6,4 | 4,8 | 4,2 | 3,9 | 2,5 | 1,4 | 0,9 | 1,1 | |
| | UE-27 | | | 4,6 | 4,4 | 4,5 | 4,5 | 4,6 | 4,4 | 4 | 3,3 | 2,8 | |
| Tasa de paro de larga duración masculino (%) | CAPV | | | 4,1 | 2,9 | 2 | 1,9 | 2,2 | 1,7 | 1,4 | 0,6 | 0,8 | |
| | UE-27 | | | 3,5 | 3,5 | 3,6 | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 3,5 | 2,8 | 2,4 | |
| Emisión de gases efecto invernadero | CAPV | 108,4 | 118,1 | 123,5 | 116,3 | 126,5 | 123,7 | 122,7 | 121,3 | 121,9 | 121 | | |
| | UE-27 | 92,7 | 90,8 | 90,9 | 91,9 | 91,2 | 93 | 93,2 | 92,5 | 92,3 | 90,7 | | |
| Intensidad energética de la economía | CAPV | 179,6 | 185,3 | 185,2 | 177,4 | 181,3 | 180,6 | 178,2 | 183,2 | | | | |
| | UE-27 | 227,8 | 219,5 | 213,9 | 214,7 | 211,8 | 214,7 | 212,1 | 208,6 | 202,5 | | | |
| Volumen de transporte en% PIB | CAPV | 110 | 106,8 | 118,9 | 111,9 | 123,7 | | | | | | | |
| | UE-27 | | | 99,1 | 98,2 | 99,3 | 98,7 | 104 | 105,4 | 106,7 | | | |

- Indicadores de la dimensión de desarrollo económico
- Indicadores de la dimensión de cohesión social
- Indicadores de la dimensión de medioambiente

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del II Informe de Seguimiento del PCEIS 2006-2009

En lo que se refiere a innovación, los valores registrados permiten afirmar que en materia de gasto en I+D la mejora ha sido notable en el periodo analizado: ha pasado de suponer el 1,1% del PIB en 1998 a superar el 1,6% en 2007, de modo que ha roto con un estancamiento que se arrastraba desde finales de los noventa. No obstante, este indicador se encuentra aún lejos de alcanzar la meta fijada para 2009 (2,15% sobre el PIB) y sigue por debajo de la media de la UE-27, que se mantiene en torno al 1,85% sobre el PIB. Por lo demás, el nivel de educación de las personas jóvenes (entre 20 y 24 años) ha sido ascendente hasta el año 2006, fecha en la que experimentó un ligero descenso al situarse por debajo de la media de la UE-27.

Desde un punto de vista de reforma económica, **los niveles de precios** comparados han evolucionado negativamente en la serie analizada, pero se mantienen siempre por debajo de la media europea. No ocurre lo mismo en este ámbito con el nivel de inversión empresarial medido sobre el PIB. En este caso, la tendencia es muy favorable, incluso en periodo de crisis, porque supera los valores medios del resto de Europa.

En cuanto a la dimensión de **cohesión social** de la Estrategia de Lisboa, se aprecia que los indicadores han presentado en todos los casos tendencias positivas, y han superado la media de la UE-27. Así, a pesar de la escasez de registros en este ámbito, las tasas de riesgo de la pobreza, la dispersión de las tasas de empleo —tanto masculino como femenino—, y las tasas de desempleo de larga duración se han situado por debajo de las medias europeas.

En el modelo de gestión aportado en el PCEIS 2006-2009 se identificaron seis ejes de trabajo (**Innovación, Creación y Crecimiento Empresarial, Internacionalización, Comercio, Turismo, Energía**). Los logros alcanzados en estos ejes hasta el ejercicio 2008 estuvieron por encima de lo esperado. Debido principalmente a la crisis que azotó los mercados, desde esa fecha se invirtió la tendencia y la mayoría de los objetivos han quedado lejos de las metas establecidas inicialmente.

Más ardua es la tarea de hacer un seguimiento de la eficacia de las líneas de acción, ya que han sido muy numerosas, lo que complica su manejo y entendimiento. Además, los indicadores utilizados son de muy diversa naturaleza, con un sistema de monitorización que no ha abarcado al ciclo completo y que, por tanto, hace muy difícil su valoración desde una perspectiva general.

En términos generales, puede concluirse que el punto de partida para la elaboración de un nuevo Plan de Competitividad, con sus luces y sus sombras, es relativamente favorable.

En comparación con otras regiones y países europeos **los datos posicionan al País Vasco en un cuadro macroeconómico de partida**, aún en un contexto de crisis económica, **razonablemente bueno:**

- **Una estructura productiva homogénea** con un peso de la industria comparativamente mayor que la media de la economía española y de la UE-15.
- **Un nivel de endeudamiento** inferior al de la deuda española, pero con unas perspectivas que se han degradado a medida que se prolonga la crisis.
- **Una ligera mejoría de nuestras exportaciones.**
- **Una tasa de paro del 8,9% en el primer trimestre de 2010 (Fuente: Eustat).**

La dificultad radica ahora en definir adecuadamente los retos del futuro en un modelo económico que va a cambiar notablemente respecto al conocido hasta ahora, y ello obligará a redefinir los ejes y líneas estratégicas del nuevo Plan en términos muy diferentes a los que se plantearon en el PCEIS 2006-2009. En aquel caso se trató de un plan desarrollado en una coyuntura alcista, cuyas prioridades y objetivos se ajustaban a esas circunstancias.

En resumen, puede afirmarse que el PCEIS 2006-2009 constituye una base de partida cuya experiencia va a ser muy útil para construir el nuevo Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013.

La apuesta por la competitividad como elemento central y la participación activa de los agentes sociales en su elaboración fueron contribuciones relevantes que se van a mantener en el presente Plan.

La existencia de un Plan de Competitividad —tal como se concibió en el PCEIS— supuso una iniciativa interesante, pionera incluso en relación a otras regiones, pues incorporaba el concepto de «plan marco» a partir del cual se desplegaban otros planes sectoriales y horizontales, introducía la idea de reflexión estratégica a medio plazo y planteaba la elaboración del plan como un proceso participativo.

Además, se planteaba, aunque no lograba desarrollarse en la práctica, la idea de un Plan de Competitividad Global, responsabilidad de todo el Gobierno. La lección aprendida, para avanzar en esa línea, es que **es necesario reforzar los mecanismos de colaboración y coordinación interdepartamentales e interinstitucionales que faciliten en la práctica este enfoque aglutinador.**

El PCEIS 2006-2009 constituyó un plan completo en lo que se refiere a las competencias del entonces Departamento de Industria, Comercio y Turismo y en él se integraron los planes sectoriales de Comercio, Turismo y Energía. Sin embargo, se echaba en falta un proceso más participativo por parte de otras políticas transversales, que también ejercen un efecto dinamizador sobre la competitividad, y una mayor integración de los sectores comercial y turístico en la lógica general del Plan.

En el caso del comercio, ha mostrado un comportamiento especialmente dinámico entre 2005 y 2008, al generar empleo y sumar nuevos establecimientos. El sector experimentó un crecimiento hasta el segundo semestre del 2008, en el que se empezaron a constatar los efectos de la desaceleración económica. Durante este periodo 2005-2009, fueron superados los objetivos cuantitativos planteados por el PCEIS y, según el Eustat, el comercio alcanzó los 134.893 empleos (44.445 en comercio mayorista y 90.448 en minorista), lo que equivale a un crecimiento cercano al 14% en el total de ese periodo, frente al objetivo de los 81.100 empleos fijado en el PCEIS 2006-2009.

Igualmente, la densidad de establecimientos ha aumentando en el periodo 2005–08, al pasar de 15,04 establecimientos minoristas por cada 1.000 habitantes a los 15,54. Sin embargo, se hace necesario todavía profundizar en la renovación del sector, avanzar en el desarrollo de nuevos formatos comerciales, impulsar el comercio electrónico para facilitar la accesibilidad de los consumidores y consumidoras a través de las nuevas tecnologías y desarrollar una gestión integral de los centros urbanos como áreas de especial incidencia en la competitividad del sector comercial.

En el caso del turismo, el PCEIS 2006-2009 efectuó un diagnóstico en el que indicaba su destacada contribución en la generación de riqueza (se trata de un sector que contribuye con el 5,3% del PIB en 2008⁴). Entre los elementos derivados del PCEIS en materia de turismo destaca la creación de Basquetour y del CICtourgune.

Sin embargo, a pesar de constituir una buena base de trabajo, el Plan anterior adolecía de algunos aspectos relacionados con su desarrollo operativo que pueden servir de aprendizaje para mejorar el esquema y forma de funcionamiento del nuevo Plan 2010-2013.

El PCEIS 2006-2009 entendía la competitividad como un concepto global y sistémico, (quizá demasiado global y abstracto), pero en la práctica no llegó a implicar operativamente a todos los sistemas (económicos, sociales, educativos, sanitarios, administrativos y territoriales), así como a los Departamentos del Gobierno que estuvieran afectados en sus competencias. En otras palabras, el PCEIS entendía la competitividad como resultado de un conjunto tan amplio de factores que respondió con un volumen muy numeroso de propuestas que hicieron perder legibilidad y capacidad operativa.

Además, el desarrollo de algunas áreas, por ejemplo el de Personas y Sociedad, fue escaso, quizá por la falta citada de participación de otros Departamentos del Gobierno en la definición y ejecución del Plan.

⁴ Eustat.

Faltaban, asimismo, por incorporar algunos ejes que han adquirido un protagonismo mayor en los últimos años (sostenibilidad medioambiental, cohesión social y territorial, etcétera), cuyo tratamiento en el anterior PCEIS era limitado, así como avanzar en el despliegue de elementos que se han convertido en factores clave para la competitividad de nuestra economía, como es el caso de la diversificación relacionada.

Además, al poner demasiado énfasis en la innovación y la dimensión, quedaron desdibujados otros aspectos que han adquirido importancia recientemente con el actual entorno de crisis. Por ejemplo, la apertura al exterior de la economía vasca, objetivo que no aparecía con un mensaje tan claro y unívoco. O la capilaridad mediante la activación de los agentes de proximidad —agencias de desarrollo local, centros de formación, asociaciones empresariales— que acerquen la política de competitividad a las empresas, especialmente a las pymes y microempresas. O también la financiación, que aparece ahora como una restricción al crecimiento empresarial.

A tenor del análisis, las recomendaciones de futuro que ayudarán a la hora de abordar con éxito el nuevo Plan de Competitividad 2010-2013 pasan por:

- **Impulsar el Plan desde el más alto nivel político-económico.**
- **Simplificar la estructura del Plan de Competitividad 2010-2013**, para facilitar su comunicación, comprensión y aclarar las relaciones de causalidad.
- **Desarrollar un proceso de definición del Plan participativo menos centrado en la industria**, de modo que se incorporen el comercio, la energía o el turismo junto con el resto de los sectores.
- **Integrar mejor el eje estratégico de desarrollo de las personas y su formación**, y establecer mecanismos de coordinación y colaboración con otros Departamentos del Gobierno Vasco.
- **Añadir la internacionalización como un aspecto más dinamizador y destacado dentro del Plan**, para incorporar el objetivo de internacionalización de la sociedad y no exclusivamente de las empresas. Esto incluye la inserción activa en la economía global de las personas, la Red de Ciencia, Tecnología e Innovación y el sector servicios, especialmente los vinculados a los servicios empresariales de alto valor añadido.
- **Establecer un sistema de seguimiento anual** de objetivos intermedios e indicadores de gestión, operativo y continuo y que posibilite monitorizar el Plan durante todo su tiempo de vigencia.
- **Poner en marcha una Secretaría del Plan** que sea capaz de coordinar las actuaciones, darles visibilidad y seguir un proceso de evaluación y actualización continuos.

Diagnóstico de situación

Diagnóstico competitivo de Euskadi

El objetivo principal de este capítulo es analizar la posición competitiva del País Vasco en el contexto económico español, europeo y mundial, así como ofrecer una nueva reflexión sobre las fortalezas y debilidades de su economía y sobre las amenazas y oportunidades que se presentan desde el exterior. Todo ello con el propósito de servir de base objetiva para la construcción del nuevo Plan de Competitividad Empresarial para el periodo 2010-2013, de sus líneas estratégicas, objetivos y ejes de actuación.

La economía vasca ha experimentado una gran transformación en las últimas décadas. Con un gran esfuerzo de las empresas, los agentes sociales y las instituciones, se superaron con éxito las dos crisis industriales de la década de los 70 y se ha hecho un gran esfuerzo posterior para adaptarse a los retos urgentes y radicales que ha planteado la nueva economía desde principios de la pasada década de los 90 y primeros años del presente siglo. Estos retos están muy relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs), el desarrollo de la innovación y la internacionalización creciente, el progreso de las interrelaciones entre las empresas y los agentes en todos los sectores productivos (industria y servicios), así como en los procesos de producción y comercialización.

El balance final es positivo. **La economía vasca tuvo un adecuado comportamiento en los años de expansión económica.** Creció a unos ritmos superiores a los de nuestro entorno más próximo, nacional e internacional, concretamente una media de 4 décimas por encima de la economía española y alrededor de un punto por encima de la media europea.

Crecimiento económico comparado (variación interanual del PIB a precios de mercado)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| CAPV | 5,2 | 3,3 | 2,4 | 3,1 | 3,7 | 4 | 4,2 | 4,1 | 1,9 | -3,3 |
| España | 5,0 | 3,6 | 2,7 | 3,1 | 3,3 | 3,6 | 3,9 | 3,7 | 1,2 | -3,6 |
| UE -27 | 3,9 | 2 | 1,2 | 1,3 | 2,5 | 2 | 3,1 | 2,9 | 0,9 | -4 |
| USA | 3,7 | 0,8 | 1,6 | 2,5 | 3,6 | 3,1 | 2,9 | 2 | 0,4 | -2,4 |

Fuente: Datos de EUSTAT, EUROSTAT y Dirección de Economía y Planificación del Gobierno Vasco

Asimismo, las tasas de empleo evolucionaron favorablemente en los últimos años, al aumentar 10 puntos en el periodo 2000-2008. Esta dinámica afectó a hombres y mujeres, aunque las diferencias entre géneros son aún muy importantes, al igual que ocurre con las condiciones laborales (temporalidad, diferencias salariales, etcétera). Esta tasa de empleo descendió al 51% en 2009, por debajo de los niveles del ejercicio 2000, como consecuencia de la crisis económica.

Tasa de empleo en el País Vasco (%)

| | 2000 | 2005 | 2008 | 2009 |
|------------|------|------|------|------|
| Hombres* | 71,8 | 75,7 | 76,2 | 72,0 |
| Mujeres* | 43,0 | 54,8 | 58,9 | 58,2 |
| 55-64 años | 34,2 | 41,5 | 42,0 | 42,5 |
| Total* | 57,5 | 65,3 | 67,6 | 65,2 |

Fuente: PRA (EUSTAT)

* Calculado para la población 16-64 años

Así que la crisis ha llegado. Algo más tarde, pero ha llegado. No podía ser de otra manera. La economía vasca está estrechamente relacionada con la economía española y con la internacional, por lo que sus ciclos se asemejan cada vez más en intensidad y duración a los de éstas. **La llegada de la crisis ha generado incertidumbres, planteado amenazas y provocado nuevas oportunidades.** La recuperación se anuncia larga y lenta, y así lo señalan los principales indicadores adelantados de los países que son nuestros principales clientes (Francia, Alemania, Estados Unidos, etcétera).

A pesar de la crisis, Euskadi mantiene una **posición estable entre las regiones más competitivas de Europa.** Los índices de competitividad sitúan a Euskadi, junto con regiones como Cataluña, Navarra, Emilia-Romagna, Aquitania, Bretaña, Oberösterreich, Schleswig-Holstein, en una posición intermedia-alta en la Unión Europea. Existen potenciales de desarrollo, y nuestro objetivo a medio y largo plazo debe ser **acortar la distancia con las regiones más competitivas a nivel europeo y global, como son West Midlands, Escocia, Piemonte, Rhône-Alpes, Baden-Württemberg, Oeste de Finlandia y Estocolmo.**

Posicionamiento de Euskadi entre las regiones más competitivas de Europa

| Regiones poco competitivas a nivel europeo | Regiones competitivas a nivel europeo | Regiones avanzadas y competitivas a nivel global | Regiones innovadoras y competitivas a nivel global |
|---|--|---|--|
| Burgenland Castilla y León Letonia Thessalia Cerdeña Puglia Algarve Calabria | Euskadi Cataluña Emilia-Romagna Aquitania Oberösterreich Schleswig-Holstein Northern Ireland Aland | West Midlands Escocia Piemonte Lombardia Rhône-Alpes Alsacia Baden-Württemberg Baviera | Oeste de Finlandia Estocolmo Sur de Suecia Dinamarca Noord-Brabant |

Fuente: Datos de Orkestra. 2008: Documento de Trabajo Patterns of innovation in the EU-25 regions: a typology and policy recommendations

Principales indicadores

| Indicadores | G2 | G3 | Euskadi | G4 | G5 |
|--|-------|--------|---------|--------|--------|
| PIB per cápita (€) | 7.393 | 16.501 | 26.592 | 23.454 | 26.492 |
| PIB por trabajador/a (€) | 18 | 44 | 53,9 | 56 | 60 |
| Patentes (por millón de habitantes) | 2,9 | 11,7 | 44,1 | 47,6 | 124,3 |
| Patentes de alta tecnología (por millón de habitantes) | 0,5 | 1,7 | 1,0 | 6,9 | 15,5 |
| Total I+D (% PIB) | 0,71 | 0,85 | 1,50 | 1,16 | 1,80 |
| I+D Empresas (% PIB) | 0,52 | 0,32 | 1,20 | 0,62 | 1,21 |
| I+D Educación Superior (% PIB) | 0,11 | 0,35 | 0,30 | 0,34 | 0,37 |
| I+D Administraciones (% PIB) | 0,08 | 0,18 | 0,10 | 0,19 | 0,22 |
| I+D por investigador (miles €) | 47,9 | 102,8 | 101,1 | 176,8 | 222,2 |
| Agricultura (% empleo) | 4,5 | 7,8 | 2,60 | 3,7 | 3,5 |
| Industria (% empleo) | 40,2 | 26,6 | 36,0 | 25,1 | 28,0 |
| Industria de alta y media-alta tecnología (%empleo) | 10,6 | 4,0 | 9,6 | 5,9 | 9,2 |
| Finanzas y servicios empresariales (% empleo) | 22,6 | 27,0 | 30,7 | 33,0 | 32,2 |
| Servicios intensivos en conocimiento (%empleo) | 7,6 | 11,2 | 10,4 | 12,9 | 14,8 |
| Densidad de población (logaritmo natural) | 4,7 | 4,9 | 5,67 | 5,1 | 5,4 |
| Accesibilidad | 27,2 | 23,4 | 38,3 | 104,2 | 165,0 |
| Empleo (% población) | 40,4 | 38,5 | 49,4 | 42,4 | 44,4 |
| Empleo en ciencia y tecnología (% empleo) | 18,7 | 20,9 | 38,2 | 26,4 | 26,3 |
| Población con educación superior (% población 25-64) | 85,2 | 52,2 | 60,0 | 67,0 | 70,3 |
| Estudiantes ISCED 5_6 (% total estudiantes) | 11,0 | 18,9 | 20,9 | 16,8 | 14,2 |
| Formación continua (% población 25-64) | 3,9 | 7,8 | 12,7 | 7,7 | 7,4 |

Fuente: Datos de M. Navarro, J.J. Gibaja, R.A. Aguado, B. Bilbao (2008) Patterns of innovation in the EU-25 regions: a typology and policy recommendations.

Nota: G2 (Grupo de regiones con escaso nivel de desarrollo económico y tecnológico), G3 (Grupo de regiones con un nivel económico y tecnológico en la media), G4 (Grupo de regiones avanzadas, con cierta especialización en actividades industriales) y G5 (Grupo de regiones innovadoras, con un alto nivel de desarrollo económico y tecnológico).

En este contexto, el reto actual de la economía vasca es situarse en una posición competitiva más cercana a la de las regiones más desarrolladas de Europa.

Para alcanzar este objetivo es importante entender la competitividad como algo que incumbe a todo el tejido social y económico; evidentemente a las empresas, pero también al resto de sistemas, educativo, tecnológico, sanitario o social. Las capacidades para competir no están concentradas sólo en las empresas y sus personas, sino en la sociedad entera. **Hay que entender la política de competitividad como algo transversal que afecta a las empresas, pero también al entorno y a la gobernanza.**

Desde esta perspectiva, el País Vasco disfruta de una buena posición de partida. La economía vasca sigue muy vinculada a la industria y cada vez en mayor medida a los servicios de alto valor añadido. La industria ha pasado de representar más del 43% del PIB en 1980 a suponer algo menos del 28% del PIB en 2010, pero es importante subrayar que estos puntos perdidos se han trasladado a servicios ligados a la industria, situación habitual en economías industriales en la economía del conocimiento. Y además, conviene recordar que el peso de la industria en el PIB se sitúa alrededor de diez puntos por encima de la media española. **La industria seguirá siendo, por tanto, un elemento clave para garantizar un crecimiento sostenido y generador de empleo en el futuro del País Vasco.**

Peso de la industria en VAB y Empleo (% s/total)

| | VAB | | | | EMPLEO | | | |
|------|------|------|------|-------|--------|------|------|------|
| | CAPV | ESP. | EU15 | EU 4* | CAPV | ESP. | EU15 | EU4* |
| 2002 | 30,1 | 19,5 | 20,9 | 24,8 | 27,4 | 18,2 | 17,8 | 25,2 |
| 2007 | 29,4 | 17,5 | 19,8 | 26,9 | 25,5 | 15,6 | 15,9 | 25,2 |
| 2008 | 29,0 | 17,3 | 19,8 | 25,7 | 25,2 | 15,5 | 15,8 | 25,8 |

Fuente: Datos de Orkestra. Documento de Trabajo: «Reflexiones sobre el sistema productivo vasco» 2009. A partir de datos del EUSTAT y EUROSTAT.

* EU 4 (países de la ampliación): República Checa, Polonia, Hungría y Eslovaquia.

Según un reciente informe del Instituto Vasco de Competitividad Orkestra⁵, el País Vasco tiene una estructura industrial fuertemente concentrada en el sector metalúrgico, que supone más de un tercio de todo el VAB y del empleo industrial. El resto de la estructura industrial es heterogénea y sin una especialización considerable, pero en total cinco sectores (metalurgia, química y plásticos, maquinaria y equipos, material de transporte, materiales eléctricos y óptica) suman el 78% del VAB industrial.

El nivel de «internalización», es decir, la parte del valor total de las ventas de productos que se atribuyen a procesos de producción dentro del territorio, es similar al de la UE-14 y ha mostrado una tendencia paulatina a su reducción, en coherencia con la creciente fragmentación de la producción a lo largo de las cadenas de valor globales.

Euskadi tiene unos costes laborales por asalariado inferiores a la UE 15, superiores a la UE-4 (países de la ampliación⁶) y más altos que los de la media española. Al mismo tiempo, la productividad es inferior a la UE-15 y más alta que la de España y la UE-4. En relación con los costes laborales unitarios, el País Vasco tiene ventajas en sectores clave en comparación con la UE-15, pero desventajas en comparación con la UE-4.

El País Vasco cuenta con una estructura productiva especializada en sectores de procesos de media y media-baja intensidad tecnológica, con una fuerte presencia de pymes proveedoras/subcontratistas, y de ciertos grupos empresariales que compensan sus carencias de dimensión internacional con una potente red de relaciones.

En cualquier caso, parece claro que **en el futuro, la industria seguirá siendo una parte importante de nuestra actividad productiva, pero será una industria, más volcada en el conocimiento que en los procesos, pero siempre con el «saber hacer» como elemento diferencial. La diferencia entre industria y servicios se continuará diluyendo** y adquirirán cada vez mayor protagonismo otras «industrias» más cercanas al modelo de los servicios (industrias ligadas al ocio, al turismo a la cultura, a la salud, etcétera). Habrá que construir a partir de lo ya existente, pero utilizando la tecnología como fuente de nuevos productos y usos, así como desarrollar un sector servicios a partir del conocimiento heredado⁷.

Aunque la simple estructura sectorial parece indicar que se está produciendo una disminución del peso en la economía de la industria, en favor fundamentalmente de los servicios, un desglose mayor pone de manifiesto, por el contrario, la gran importancia que la industria mantiene en nuestra economía.

5 Orkestra: *II Informe de Competitividad del País Vasco. Hacia el estadio competitivo de la innovación*. Publicaciones Deusto. Bilbao, 2009.

6 Países de la Ampliación: República Checa, Polonia, Hungría y Eslovaquia

7 Estos cambios, que implican una externalización de actividades en las empresas, refuerza al mismo tiempo el tejido empresarial sobre el territorio vasco, a partir de las nuevas actividades de servicios a desarrollar.

En la economía del conocimiento la tradicional clasificación en los cuatro grandes sectores: servicios, construcción, industria y agricultura, pierde sentido. Para aproximarnos al concepto de «Nueva Industria» debemos separar los servicios entre los destinados a la producción y los destinados al consumo. Al incorporar al peso en el Valor Añadido Bruto del sector industrial puro los servicios destinados a la producción nos encontramos una realidad económica diferente. En torno al 70% de la economía vasca depende de la industria.

| PORCENTAJES VAB | 1995 | 2000 | 2005 | 2008 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Industrias manufactureras y extractivas | 31,1 | 31,6 | 29,8 | 28,0 |
| Servicios destinados a la producción | 38,0 | 39,8 | 40,3 | 41,2 |
| Servicios a las empresas | 13,6 | 15,4 | 16,2 | 16,8 |
| Mediación financiera | 5,9 | 6,4 | 6,0 | 6,7 |
| Comercio y reparación | 11,8 | 10,8 | 11,0 | 10,7 |
| Transporte y comunicaciones | 6,7 | 7,3 | 7,0 | 6,9 |
| Servicios destinados al consumo | 22,3 | 20,4 | 20,1 | 20,5 |
| Construcción | 6,8 | 6,7 | 8,9 | 9,6 |
| Agricultura y pesca | 1,8 | 1,4 | 1,0 | 0,7 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Industrias manufactureras + Servicios destinados a la producción | 69,1 | 71,4 | 70,1 | 69,2 |

Fuente: EUSTAT. Cuentas Económicas

En el nuevo escenario internacional, los servicios tendrán un papel cada vez más importante por su aportación a una estructura económica más diversificada. En las actividades de servicios, merecen una atención especial el turismo, el comercio y los servicios avanzados, que suponen el enlace entre la industria y los servicios.

El turismo destaca por su carácter innovador permanente y las sinergias potenciales que derivan hacia el resto de actividades económicas. El comercio es, por su parte, una actividad que absorbe una gran cantidad de empleo, y una rama especialmente relevante en el equilibrio macroeconómico, tanto en la gestión de los precios como de la demanda.

Nuestro territorio dispone de valiosos recursos naturales y culturales con un alto potencial para desarrollar nuevas actividades económicas vinculadas a la industria turística. En general se trata de un sector en el que **la cultura de gestión empresarial es todavía escasa y se precisa de mayor enfoque estratégico a largo plazo**. Las empresas del sector turístico vasco, por el predominio de la pequeña dimensión, no disponen en muchos casos de instrumentos de gestión empresarial avanzada, lo que se ve agravado por la falta de integración de las TICs. No obstante, existe un incipiente dinamismo empresarial en el sector en torno a una serie de empresas innovadoras organizadas en asociación, y que podría considerarse como el germen de un cluster.

A nivel general, el enfoque estratégico del sector turístico en el País Vasco camina ya hacia un segmento de mercado medio-alto y alejado del turismo de masas, que está encontrando grandes oportunidades para su desarrollo en nuevos productos como el turismo de congresos y eventos en torno a las tres capitales vascas, o su especialización en gastronomía y enología.

En el caso del comercio, estamos asistiendo a una transformación acelerada. Sin embargo, es necesario controlar y ordenar esta evolución para incrementar su competitividad y mejorar su proyección social. Estamos asistiendo a un proceso de polarización del comercio que cada vez en mayor medida se concentra en grandes superficies ubicadas en entornos urbanos-metropolitanos con el con-

siguiente peligro de desaparición del comercio de barrio. Éste se concentra en establecimientos de muy poco tamaño, pero supone un volumen significativo de empleo, mejora el acceso de los ciudadanos a los servicios y dota de vida a los centros de las ciudades.

A pesar de que el asociacionismo es elevado en el sector del comercio vasco, se debería avanzar en la agrupación del comercio minorista, ya que según el Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco⁸, el 42% del mismo no se ha integrado en ninguna asociación, lo que dificulta la obtención de masa crítica para crear economías de escala y competir así con los grandes distribuidores.

Además, se precisa de una mayor cualificación por parte de los trabajadores y trabajadoras del sector. También se debe sofisticar el servicio de calidad en los establecimientos y la atención al cliente, avanzar en la integración de alianzas verticales y horizontales, así como aprovechar en mayor medida las oportunidades derivadas de la sociedad de la información que están especialmente orientadas al comercio.

En el caso de los servicios a empresas intensivos en conocimiento, constituyen un sector clave para la competitividad e innovación de la economía, al tratarse de un componente central que condiciona la forma de inserción de una economía en la división internacional del trabajo. Los servicios a empresas no sólo son un factor fundamental para la competitividad del resto de los sectores económicos como fuente de transferencia de innovación y conocimiento, sino también como un sector creador de riqueza y empleo, cada vez más expuesto a la internacionalización.

En el País Vasco, exceptuando unos pocos casos (por ejemplo, algunas ingenierías posicionadas en el mercado internacional), en la mayoría de los segmentos de este sector se carece de un núcleo de empresas de referencia, relativamente especializadas e internacionalizadas, con suficiente tamaño, con un núcleo estable de personal y que gasten recursos en investigación, innovación, formación o alianzas.

Según estimaciones realizadas por Innobasque, en el País Vasco existen más de 24.000 empresas de consultoría («Otros servicios empresariales») y 1.685 de actividades informáticas. Como puede observarse, existe una gran atomización, con muchas empresas, algunas situadas en nichos concretos (desarrollos de software, audiovisual, personas, propiedad industria, etcétera.), muy especializadas, con buenos profesionales, pero con escaso dominio de otras áreas de conocimiento. En otros casos, se trata de empresas compuestas a veces por unos pocos profesionales con experiencia en temas concretos, que sin embargo tienen la llave para acceder a muchas pequeñas empresas basadas en una relación de confianza y en un servicio de gran flexibilidad.

La mayoría de estas empresas trabajan en estrategias competitivas de bajo coste y escasa diferenciación, claramente alejadas de los rasgos más característicos de las empresas avanzadas del sector, es decir, formación, innovación, concentración, participación en redes nacionales e internacionales de colaboración y conocimiento, etcétera.

En otro orden de cosas, el periodo 2005-2008 supuso la confirmación del dinamismo exterior de la economía vasca, hasta que llegó la crisis económica.

El grado de apertura de la economía vasca (ratio de importaciones más exportaciones de bienes y servicios sobre PIB) alcanzaba el 58,4% del PIB en 2008, poco antes de desencadenarse la crisis económica, como consecuencia del crecimiento de las exportaciones y de las importaciones.

En el caso de las exportaciones, se trataba de una exportación muy concentrada en pocas empresas, pocos productos y pocos mercados (UE-15). Pero, al mismo tiempo, existe un amplio tejido empresarial de pequeñas y medianas empresas con alguna experiencia exportadora, cuyo principal desafío es lograr una exportación más regular, menos voluble en sus estrategias y con mayor vocación de buscar nuevas fórmulas de cooperación. La evolución positiva de las exportaciones se truncó en 2009 con la crisis económica

8 Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco. Gobierno Vasco. Dirección de Comercio. Febrero 2010

(caída del 31% de las exportaciones totales). Algo parecido ocurrió, incluso con más intensidad, con las importaciones, con un descenso del 44% en 2009.

La empresa vasca deberá buscar nuevos mercados geográficos, en aquellos países con mayor potencial de crecimiento; pero no desde una filosofía de deslocalización, buscando costes más baratos, sino de apertura de colaboraciones con empresas locales para captar negocios con altas posibilidades de crecimiento. Esta diversificación geográfica debería complementarse con una mayor sofisticación tecnológica de las exportaciones.

Cuadro: Indicadores de internacionalización

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Grado de apertura (1) | 53,3 | 49,2 | 47,2 | 45,2 | 48,9 | 50,3 | 55,3 | 57,2 | 59,0 | 40,6 |
| Tasa de cobertura total (2) | 115,0 | 115,8 | 114,4 | 112,3 | 107,3 | 98,3 | 95,2 | 100,9 | 98,9 | 118,1 |
| Tasa de cobertura no energética (2) | 141,8 | 137,1 | 138,2 | 134,7 | 132,3 | 133,6 | 133,1 | 133,9 | 142,0 | 165,0 |
| Tasa de crecimiento exportaciones totales | 17,7 | -2,3 | 0,3 | 1,3 | 14,6 | 5,8 | 16,4 | 14,6 | 6,3 | -28,0 |
| Tasa de crecimiento exportaciones no energéticas (3) | 15,5 | -1,9 | 2,0 | 0,1 | 13,5 | 5,4 | 14,1 | 14,8 | 3,0 | -29,9 |
| Tasa de crecimiento importaciones totales (3) | 37,1 | -3,0 | 1,5 | 3,2 | 19,8 | 15,6 | 20,2 | 8,2 | 6,4 | -39,0 |
| Tasa de crecimiento importaciones no energéticas (3) | 21,0 | 1,5 | 1,2 | 2,6 | 15,6 | 4,4 | 14,6 | 14,1 | 0,9 | -42,4 |

Fuente: Elaboración propia según datos de estadísticas del comercio exterior del EUSTAT

(1) Exportaciones + Importaciones/PIB; (2) Exportaciones/Importaciones; (3) % variación sobre año anterior.

Entender la internacionalización como algo global y no sólo como algo relacionado con lo comercial (ventas) o con la producción (implantación), sino también con las personas, la tecnología y las compras. Ése es otro de los desafíos a los que debemos enfrentarnos en los próximos años y sobre los que se deberán estructurar las acciones y programas del Plan de Competitividad. En esta misma línea, impulsar la internacionalización de los servicios es otra de las asignaturas pendientes de la economía vasca.

En el nuevo contexto económico, el conocimiento ligado a la innovación es una de las principales fuentes de competitividad de la empresa. Se trata de que la innovación se plasme en proyectos concretos que representen valor añadido para el mercado al que se dirigen. La clave de la competitividad estará en la capacidad para formar, retener y atraer el talento necesario para materializar estos proyectos.

El punto de partida de la economía vasca es también relativamente positivo en este campo. **El País Vasco tiene un sistema educativo con un alto nivel de formación.** Más del 50% de las personas tiene estudios superiores a los obligatorios. Se dispone también de un sistema de formación profesional muy especializado, cercano a las empresas del entorno y que goza de gran tradición y arraigo. La universidad tiene una amplia gama de especialidades científico-técnicas. Ahora bien, de cara al futuro, las universidades vascas no tienen todavía el nivel que permitiría formar talentos de referencia a nivel internacional, y el sistema de formación profesional adolece de una rigidez que, en un mundo en rápido cambio, puede llevar a desfases en las cualificaciones ofrecidas. Por ello, el sistema educativo y de formación está en condiciones de formar personas con talento, creatividad y capacidad de emprendimiento, aunque tiene como principal reto de futuro abrirse al exterior y homologarse con el de las regiones avanzadas de Europa.

Las personas son el activo más importante del que disponen las empresas para competir. Euskadi cuenta con importantes recursos en este sentido. No obstante, a pesar de la buena situación de partida en tér-

minos de capacidades y competencias del mercado laboral vasco, **se observa un cierto desajuste entre los perfiles demandados y los disponibles. Existe una necesidad de buscar la adecuación de los estudios a las demandas reales del mercado de trabajo.** Los sistemas de información y orientación profesional, la formación continua y la formación ocupacional desempeñan en el actual escenario de crisis un nuevo papel como regulador de la oferta y la demanda.

En lo que se refiere a innovación, el País Vasco ha realizado un gran esfuerzo en los últimos años. El gasto en I+D ha llegado a superar el 1,86% del PIB en 2009, similar a la media de la UE-27.

Según el Índice de Innovación Europea EIS 2009, el País Vasco sobresale especialmente en los siguientes aspectos con respecto a la media europea:

- Recursos humanos: Disponibilidad de personas con alta cualificación para la innovación.
- Vínculos e iniciativa empresarial: La cooperación para la innovación entre empresas y entre empresas y el sector público.
- Efectos económicos: Impacto económico positivo de las actividades de innovación sobre el empleo, las ventas y las exportaciones.

Sin embargo, los resultados obtenidos por el EIS señalan que el País Vasco ha obtenido valores significativamente inferiores en:

- Gasto en actividades de innovación (sin contar el de I+D) sobre las ventas en las empresas de más de diez empleados.
- El número de patentes EPO por cada millón de habitantes.
- El porcentaje de pymes con innovaciones no tecnológicas.

La conclusión es que el País Vasco se encuentra en la senda de la innovación, pero que es necesario aumentar los esfuerzos que permitan alcanzar la convergencia con la Europa más avanzada. Y para ello será necesario aumentar el número de empresas que llevan a cabo estos procesos.

Es importante avanzar en el uso y la generación de la innovación. Recientes estudios⁹ destacan que en los últimos años ha predominado en el País Vasco la innovación del modelo DUI (innovar y aprender haciendo). Sin duda, este modelo de innovación tiene aún un largo recorrido para que todas las empresas adquieran las capacidades de integrar la innovación basada en la experiencia en su práctica cotidiana. Sus contenidos son muy diversos:

- *Learning by doing*. Apoyo a la mejora en la producción y en la gestión: Apoyo a la implantación de sistemas como el Seis sigma, cuatro M's, Cinco eses 5S, Lean manufacturing, Círculos de calidad, Sistemas de fabricación integrada (*JIT-just in time*), Tecnologías avanzadas de fabricación (AMT's), etc.
- *Learning by using*. Apoyo a la mejora de producto a partir de la experiencia de utilizar los productos: Test de concepto, Paneles de usuarios, Gestión de quejas, Reclamaciones, etc
- *Learning by interacting*. Apoyo a la mejora derivada de la experiencia de colaborar entre empresas y a la labor comercial: Empresa extendida, Colaboración en compras, Consorcios comerciales, Gestión de alianzas, Programas de empresas tractoras con proveedores, etc.

Pero a pesar de tener que avanzar todavía un largo terreno en la innovación DUI, existe un cierto riesgo de quedar atrapados en tecnologías de escaso crecimiento. Por ello, se reclama combinar este modo de innovación con otro modelo más exigente, el modo STI (Modelo Ciencia y Tecnología).

9 Mikel Navarro: *Los sistemas regionales de innovación. Una revisión crítica*. Ekonomiaz, 2010.

Para lograr este objetivo, **el País Vasco cuenta con un entramado importante en materia de ciencia y tecnología** basado principalmente en los centros tecnológicos y en menor medida en la universidad, integrados con otros agentes en la **Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación**. Según las personas expertas reunidas en los Grupos de Trabajo de este Plan, uno de los principales déficits del sistema es que las interrelaciones entre el mundo empresarial y las infraestructuras tecnológicas (centros y CICs) y científicas (BERC y universidad) no llegan a tener la densidad que sería deseable para generalizar los comportamientos innovadores al conjunto de las empresas vascas. Una parte de la responsabilidad de esta falta de conexión radica en los agentes que actúan por el lado de la oferta, pero otra parte recae en la falta de absorción e interlocución por parte de la demanda. En esta falta de contacto entre oferta y demanda, las instituciones intermedias (agencias de desarrollo local, clústeres, etcétera.) deberán desempeñar un papel más protagonista en el futuro.

El País Vasco cuenta, con un Plan de Ciencia y Tecnología 2010, que ahora hay que actualizar. A la vista de la situación actual, cinco ideas deben vertebrar la nueva política de I+D: primero, vincular lo estratégico con la creación de consorcios y redes de cooperación en el ámbito de la I+D+I; segundo, incrementar las relaciones de la red de centros tecnológicos con la industria; tercero, realizar un tratamiento diferenciado por sector y clarificar y ordenar el enfoque de los programas de apoyo público; cuarto, incrementar la relación entre la investigación básica (universidad) y la investigación aplicada (centros tecnológicos); y quinto, internacionalizar el sistema de innovación vasco y apoyar que las empresas concurren en programas comunitarios e impulsar la atracción de centros de I+D de empresas extranjeras.

Cuadro: Indicadores de innovación de la economía vasca

| Indicador | 2006/2007 | 2007/2008 |
|---|-----------|-----------|
| Indicador Europeo de Innovación: Índice Resumen | 0,35 | 0,48 |
| % Gasto I+D total/PIB (GERD) | 1,47 | 1,65 |
| % Gasto I+D empresas/PIB (BERD) | 1,17 | 1,34 |
| Patentes europeas/millón de hab.(EPO) | 29 | 50,5 |
| Patentes de invención/millón de hab. (OEPM) (Solicitadas) | — | 106 |
| Investigadores sobre población activa 0/00 | 8,2 | 9,2 |
| Personal en I+D sobre población activa 0/00 | 13,1 | 14,4 |
| Gasto en I+D (miles de €)/investigador | 116 | 118 |
| % empresas con comercio electrónico >10 | 20,4 | 24 |
| Certificados ISO 9000 | 4.700 | 4.675 |
| Q plata | 139 | 207 |
| Q oro | 29 | 48 |
| Premios europeos y Finalistas EFQM | 15 | 20 |

Fuente: Foro de Competitividad Euskadi 2015. II Informe de seguimiento del PCEIS 2006-2009.

Existe un entramado institucional con amplia capacidad normativa y cercano a la ciudadanía y a las empresas. De forma complementaria, existe un sistema de agentes muy rico y variado que tiene la particularidad de estar muy cercano a la realidad y a las necesidades de las empresas, especialmente de la pyme (agencias de desarrollo locales y comarcales, redes de innovación, asociaciones sectoriales y de exportadores, clústeres, etcétera.), pero que es necesario reordenar y articular de manera más eficaz y coordinada para evitar duplicidades en sus actuaciones.

En términos de emprendimiento, el País Vasco comenzó experimentando una evolución positiva en el último periodo de vigencia del Plan anterior, pasando en el índice de actividad emprendedora total del 5,29%

al 7% en 2008. Pero en 2009 se experimentó un notable retroceso, poniendo en evidencia que se trata de unos de los puntos débiles de la sociedad vasca.

Los porcentajes de intraemprendimiento, o la creación de empresas y/o nuevas líneas de negocio en el seno de las empresas ya existentes, han sido igualmente altos y muy superiores a los objetivos establecidos para el año 2009. Se ha pasado de valores del 5% en el año 2004 al 11% en 2008, el doble de las expectativas marcadas por el PCEIS. No obstante, las empresas de nueva creación son, en su gran mayoría, de bajo impacto en términos de innovación, capacidad de internacionalización y de rápido crecimiento.

Por otra parte, el País Vasco está situado estratégicamente desde el punto de vista de las infraestructuras de transporte, al situarse geográficamente en una de las principales vías de comunicación europeas. Como resultado del esfuerzo realizado en las últimas décadas, **se dispone de una extensa y consolidada red de infraestructuras de comunicaciones y telecomunicaciones (carreteras, puertos, aeropuertos y logística, redes de banda ancha), así como infraestructuras educativas, asistenciales y energéticas, que actúan como elementos facilitadores de la actividad empresarial.**

Sin embargo, el modelo vasco presenta ciertas debilidades que dificultan la vertebración territorial del país y su inserción en las principales redes europeas de comunicaciones. Por una parte, el País Vasco está mal dotado en relación al transporte ferroviario de viajeros hasta que no se concluya la conexión con la red de alta velocidad. Asimismo, en relación al transporte de mercancías existen importantes carencias de comunicación con los puertos de Bilbao o Pasajes, además de una necesidad de impulsar el tráfico de mercancías por ferrocarril. Tampoco se ha podido lograr un modelo compartido de aeropuertos. Por último, en relación al transporte ferroviario de cercanías, persisten aún importantes carencias en Gipuzkoa, por lo que se hace preciso llevar a cabo un proyecto estratégico que contribuya a su articulación interna.

Pero las empresas vascas tienen que competir en el mercado global con otras empresas y territorios que también han demostrado una gran capacidad para aprender con rapidez y que en muchos casos tienen ventajas en costes y han dado avances en productividad, y además cuentan con buena situación geográfica, recursos naturales e infraestructuras.

Por eso, para mantener y desarrollar la posición competitiva de la empresa vasca en el futuro, ésta deberá **situarse en aquellos eslabones de la cadena de valor que aporten mayor valor añadido y deberá adquirir —dada su dimensión— conocimientos mediante dinámicas colaborativas y de cooperación, así como mediante la creación de redes.** La empresa vasca deberá ganar en dimensión (en sus diferentes formas) sin perder flexibilidad.

En el País Vasco, el 26,75% del empleo se concentra en empresas de más de 100 trabajadores/as que representan el 0,49% de todas las empresas. La mayoría de nuestro tejido empresarial está formado por pymes o micropymes. Según datos del EUSTAT, casi el 90% de las empresas de Euskadi tenía menos de cinco personas en 2009. El pequeño tamaño de la empresa no es algo, sin embargo, específico del País Vasco, sino general al modelo empresarial europeo.

Pero el tamaño es un factor cada vez más importante que condiciona la forma de abordar los problemas asociados a la globalización, y a los que hay que buscar soluciones y fórmulas colaborativas y asociativas. No es posible responder aisladamente desde la pequeña empresa, o al menos desde un funcionamiento desconectado y aislado, a los retos de la internacionalización, la innovación y la sostenibilidad. Es preciso buscar fórmulas que dinamicen su actuación estratégica, principalmente a través de nuevas formas de cooperación. Cada sector y actividad requiere una masa crítica diferente para alcanzar la eficiencia competitiva. Muchas de las empresas vascas no han alcanzado aún esta dimensión crítica. Algunas incluso carecen de vocación de crecer. Pero desde las Administraciones públicas se tiene la responsabilidad de apoyar a quienes apuestan por el crecimiento y asumen este riesgo.

En síntesis, superar las debilidades supone trabajar para diversificar la actividad económica, potenciar los servicios de valor añadido y transformar la base económica. Euskadi requiere empresas mejor dimensionadas que faciliten efectos tractores y mejoren el posicionamiento en los mercados globales.

Se dispone de algo sobre lo que construir: grupos industriales con presencia exterior y capacidad tractora. También existe una red de empresas de subcontratación con mucha experiencia y que ha demostrado saber soportar las exigencias de los grandes contratistas internacionales. A todo eso se añaden una decidida apuesta por la calidad y la excelencia, una creciente dedicación a la investigación, desarrollo e innovación y una amplia red de empresas con alguna experiencia internacional y otras que han dado el paso a fórmulas más avanzadas de internacionalización (implantación comercial y productiva).

Por ello, el Plan de Competitividad se apoya en las fortalezas de un tejido empresarial con experiencia en los mercados internacionales, una fuerza laboral e instituciones educativas capaces de facilitar la necesaria adaptación de saberes y conocimientos, y una tradición de colaboración entre empresas e instituciones que facilita la búsqueda de soluciones globales y sectoriales a los problemas.

La nueva competitividad de Euskadi tiene que ayudar a superar los problemas coyunturales y estructurales que impactan en la economía local. Afectada por la coyuntura internacional, la economía vasca está atravesando actualmente un periodo de profunda crisis económica, que se ha manifestado en un aumento del desempleo y una importante contracción de la demanda industrial. La crisis ha obligado a una fuerte intervención del sector público en la economía, lo que a su vez ha generado nuevos desequilibrios en las cuentas públicas. Se ha realizado un esfuerzo enorme de impulso fiscal para mantener la demanda agregada. El crecimiento del gasto social y de las ayudas al mantenimiento de la actividad productiva de las empresas amenazadas por la crisis, así como la restricción del crédito, han dejado fuertes desequilibrios en las cuentas públicas que van a requerir un intenso y doloroso programa de ajuste.

Por otro lado, tampoco se puede obviar en un diagnóstico de competitividad, la dificultad añadida que representa la existencia del fenómeno terrorista en nuestro entorno. El terrorismo supone un coste añadido que se refleja también en el balance de las empresas vascas a la hora de su salida a los mercados exteriores, cuando tienen que dedicar tiempo y recursos a contrarrestar la imagen de inestabilidad social que implica. También supone una dificultad añadida respecto a nuestros competidores en la atracción de talento e inversiones exteriores.

El Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 tiene, en este contexto, el propósito de reactivar nuestra economía y maximizar nuestro potencial competitivo en la fase de salida de la crisis de modo que nuestras empresas contribuyan a restaurar los desequilibrios macroeconómicos de las cuentas públicas. Y desarrollando una cultura de cooperación y esfuerzo compartido, contribuir en la medida de sus posibilidades a generar una cultura de paz y concertación social que coadyuve a transformar el clima social y su contribución potencial a la competitividad global vasca.

En conclusión, y más allá de la crisis, para hacer frente a la nueva situación, **la economía vasca debe encarar los retos de la globalización y la innovación en un contexto de sostenibilidad. Y además debe construir un modelo productivo acorde con las necesidades del nuevo escenario internacional y que garantice el porvenir de las nuevas generaciones.**

Todo ello permite confiar en la posibilidad de generar una dinámica competitiva con futuro. Para ello será necesario crear un clima de paz y libertad, con un entorno que definitivamente haya dejado atrás la lacra del terrorismo, con ánimo de crear un ambiente propicio para la inversión, el desarrollo del espíritu emprendedor y la atracción de capital y talento.

DAFO de partida

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Economía vasca con exportaciones muy concentradas en pocos productos y mercados • Insuficiente desarrollo de los servicios avanzados a empresas, en particular de los que tienen capacidad de internacionalización • Escaso número de grandes empresas con capacidad tractora • Poca captación de inversión directa extranjera y talento • Universidades con insuficiente investigación aplicada y poca conexión con el mundo productivo • Poco emprendizaje de alto impacto • Escasa movilidad geográfica y profesional de las personas • Escasez de suelo adecuado para las distintas actividades empresariales. • Red de infraestructuras con dificultades de accesibilidad a las grandes hubs europeos • Falta de coordinación del conjunto de organizaciones e instituciones • Falta de estructuras organizativas empresariales orientadas al emprendimiento • Falta de cualificación de las personas y escasa presencia de las mujeres en las carreras técnicas • Terrorismo como barrera para la competitividad • Bajo nivel de emprendimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la dimensión necesaria para soportar los costes de la globalización. • Los países asiáticos, sin perder sus ventajas en costes, están pasando a ser competidores tecnológicos en actividades de valor añadido. • Gran dependencia de la industria de bienes intermedios respecto a clientes que pueden sufrir procesos de deslocalización. • Escasez y encarecimiento de la financiación • Tendencia a largo plazo de incremento en el precio del gas, petróleo y materias primas • Falta de emprendimiento y asunción de riesgos en el conjunto de la población. • Escasa flexibilidad del sistema educativo para adaptar la oferta de cualificaciones |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Creciente número de empresas industriales con presencia exterior de gran impacto y de gran penetración • Amplia red de infraestructuras tecnológicas • Alto porcentaje de recursos humanos en ciencia y tecnología • Ausencia de grandes desigualdades sociales y de riqueza • Mano de obra industrial cualificada y cadena de proveedores muy flexible • Sistema educativo con alto nivel de penetración y sistema de formación profesional muy especializado, cercano a las empresas del entorno y que goza de gran tradición y arraigo • Potente entramado institucional con una cultura consolidada de colaboración con las empresas, y experiencia en la realización de proyectos complejos de renovación urbana y reestructuración empresarial. • Cultura de la certificación de la calidad y la excelencia extendida entre el tejido empresarial • Potente red de asociaciones empresariales, sectoriales y clústeres que facilitan la cooperación empresarial • Potentes redes de subcontratistas con gran capacidad de adaptación a las necesidades de mercado • Empresas tractoras en sectores competitivos crecientes | <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades abiertas por la consolidación de la economía del conocimiento y de la innovación abierta para una economía basada en pequeñas empresas y carente de factores tradicionales • Generación de nuevas actividades económicas asociadas a la eco-innovación • Demanda de servicios avanzados relacionados con la industria y las empresas • Mercado y nuevas actividades relacionadas con el envejecimiento de la población y la salud • La globalización como entorno que ofrece nuevas posibilidades a un tejido productivo internacionalizado • Emergencia de nuevos mercados en los BRICs (Brasil, Rusia, India y China) • La creciente importancia internacional de la colaboración público-privada proactiva en la que Euskadi tiene una larga tradición • Posibilidad de utilizar de forma coordinada la densa red de agentes intermedios que existe en todos los niveles territoriales para desarrollar políticas proactivas y cercanas a las empresas. • Creciente importancia de la combinación de actividades, conocimiento y experiencias para generar diversificación relacionada, debido a la amplia base industrial existente |

Bloque II

Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013



Principios del Plan



Procedimiento y metodología

Escenario de acción

Visión y misión

Planos y factores prioritarios de
Competitividad

Factores de Competitividad de Euskadi

Ejes estratégicos de actuación

Bloque
II



Principios del plan

Principios para la competitividad

Analizando la experiencia del pasado y la situación del presente, y sobre todo mirando al futuro que Euskadi quiere construir, **el nuevo Plan de Competitividad Empresarial se ha elaborado a partir de una serie de principios fundamentales:**

- **Global, participativo y colaborativo.** El proceso de elaboración de este Plan ha sido, y pretende continuar siendo a lo largo de su vigencia, **un instrumento de reflexión colectiva, abierto y con un alto grado de contraste social.** La colaboración entre los sectores público y privado ha sido clave durante su elaboración, lo que ha facilitado un consenso surgido del mutuo compromiso de todos los agentes. El objetivo es que el consenso permita la puesta en marcha de las acciones previstas en el Plan que requieran de mecanismos de financiación público-privada y/o de gestión interinstitucional.
- **Liderazgo transformador.** El Plan se configura como un **elemento de liderazgo transformador**, que impulsa la participación de todos los agentes involucrados en el proceso competitivo y que integra las distintas posiciones que van emergiendo.
- **Innovador** en la incorporación de nuevas perspectivas para alcanzar la competitividad de la empresa vasca. El Plan pretende maximizar la capacidad de las empresas vascas para reinventarse a sí mismas y promover la creación de nuevas empresas y oportunidades de negocio.
- **Ambicioso.** Desde un planteamiento realista, acorde con las condiciones y capacidades de partida, se pretende un **salto cualitativo y cuantitativo importante en la competitividad** del tejido empresarial vasco.
- **Integrador**, desde un enfoque de competitividad sostenible, de los aspectos medioambientales que suponen una amenaza y una oportunidad para la competitividad de las empresas vascas, así como DE aquellos otros que favorecen la cohesión social, territorial y económica.
- **Corresponsable.** El Plan parte de la evidencia de que la competitividad es el resultado de las decisiones y acciones del conjunto de la sociedad, y en particular de las empresas. Por ello es consciente de que desde el sector público se pueden generar condiciones adecuadas para que las empresas se desarrollen, pero que nunca puede ni pretende sustituir a las personas o a las empresas en la responsabilidad que tienen de trabajar por su futuro ni en la toma de decisiones.

Procedimiento y metodología

Caminando hacia la competitividad

El Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 nace desde su propio proceso de definición, con la vocación de desarrollar un **proceso sistemático de participación y propiciar las aportaciones** de los diferentes agentes socio-económicos del País Vasco.

Este proceso de planificación estratégica se planteó como **una reflexión colectiva, abierta y con un alto grado de contraste social**. Durante la elaboración del Plan se ha contado con la participación activa de multitud de agentes: empresas, asociaciones empresariales y clusters, organismos públicos integrados en diferentes administraciones del ámbito de la autonomía vasca, representantes sindicales, personas expertas en los diferentes aspectos clave de la competitividad, etcétera. Con ello, se ha pretendido realizar un ejercicio de colaboración no sólo público-privada, sino también público-público con el objetivo de alcanzar un consenso que surge del mutuo compromiso de todos los agentes con los objetivos del proyecto.

La organización del proceso participativo dio lugar a unas **Mesas de Contraste Global y a unos Grupos de Trabajo con un enfoque temático**, a fin de reflexionar sobre la orientación estratégica del Plan de Competitividad. La Mesa de Contraste Global ha tenido por objeto confirmar el enfoque metodológico, diagnóstico competitivo y prioridades del Plan con más de 40 directivos y directivas de las principales empresas y organizaciones del País Vasco. Por su parte, los Grupos de Trabajo temáticos han tenido como misión contrastar el enfoque de cada uno de los ejes prioritarios del Plan con personas expertas (gerentes, agentes de la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación y otros agentes sociales, así como representantes de las administraciones). En total, se han organizado cinco Grupos de Trabajo enfocados en las Personas, la Innovación, la Sostenibilidad, la Internacionalización y las Interrelaciones, que han convocado a más de 250 personas, a lo largo de las dos fases del proceso de reflexión estratégica para la elaboración del Plan.

Este proceso de participación se ha dividido en dos fases de avance. En la primera, se presentaron a los participantes los principios básicos del Plan definidos de manera preliminar. De esta manera, se ha recogido su opinión y sus aportaciones, lo que ha contribuido a perfilar posteriormente el Plan de manera más detallada.

A continuación, en la segunda fase, se retoma el trabajo colaborativo con los mismos participantes y algunos más. En este momento se les pudo presentar una versión mucho más detallada del Plan, ya traducido en líneas estratégicas e iniciativas. El objetivo en esta segunda fase fue contrastar los resultados alcanzados en un momento en el que el diseño del Plan de Competitividad 2010-2013 ya se encontraba suficientemente avanzado y permitía mostrar elementos críticos ante los distintos agentes.

La reflexión estratégica se ha visto también enriquecida por las conclusiones derivadas de un análisis de «benchmarking» internacional sobre modelos de competitividad, que ha permitido incorporar elementos clave ya contrastados en otros países y regiones a partir de casos de éxito.

De esta forma, el Modelo para la Transformación Competitiva del País Vasco se ha diseñado mirando hacia dentro (fortalezas y debilidades), pero en una perspectiva de apertura a la realidad global y, por tanto, teniendo en cuenta el contexto actual y la interrelación con otras dinámicas competitivas que se desarrollan en el contexto europeo e internacional (oportunidades y amenazas).

En este caso, han sido de especial relevancia las contribuciones realizadas por CONFEBASK y el Instituto Vasco de Competitividad-Orkestra en una fase aún preliminar del proyecto, en forma de reflexión interna sobre la política industrial y de competitividad vasca y la evaluación del PCEIS 2006-2009.

El proceso de reflexión ha estado en todo momento **orientado a la acción**, para **generar sinergias** entre los agentes participantes, que den lugar a resultados concretos. Es por tanto un Plan con vocación de impacto y de transformación del conjunto de la economía y de la sociedad vasca para adaptarlas con éxito a una economía global del conocimiento, siguiendo la metodología propuesta por Orkestra de **Investigación-Acción** contrastada en otros países y regiones.

Aunque la elaboración del Plan ha sido responsabilidad del Departamento de Industria Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, ha incorporado también las aportaciones del resto de instituciones y agentes involucrados. Más concretamente, el proceso de elaboración del Plan ha seguido un método interactivo que ha contado con las aportaciones de los siguientes actores y partes interesadas:

- Además del propio Gobierno Vasco:
 - Las personas del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo y sus sociedades involucradas en el diseño y ejecución de la política de competitividad empresarial, tanto funcionarios y personal técnico como cargos.
 - Los responsables del resto de Departamentos del Gobierno Vasco con incidencia directa o indirecta sobre las políticas de competitividad.
- Los responsables de las Diputaciones Forales implicados en la política de competitividad, con el fin de alcanzar el máximo consenso interinstitucional posible.
- El resto de partes interesadas: asociaciones empresariales, clusters, sindicatos, cámaras de comercio, organizaciones de economía social, universidades, agentes integrados en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, agencias de desarrollo, etcétera.
- Contraste con especialistas en política industrial y de competitividad en ámbitos empresariales, universitarios y de medios de comunicación.
- Reflexiones y conclusiones del Consejo Asesor del Lehendakari para asuntos económicos, en los que también ha participado el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo.

Asimismo cabe señalar la metodología utilizada se basa en la colaboración y participación activa de tres organizaciones especializadas en el diseño y conocimiento de las políticas de competitividad, innovación y excelencia del País Vasco. Se constituyó un Comité de Proyecto integrado por Orkestra, Innobasque y Euskalit que ha trabajado activa y conjuntamente durante todas las fases de elaboración y comunicación del Plan. Su participación se mantendrá también durante el seguimiento del Plan. Los tres integrantes del Comité de proyecto junto con representantes del Departamento y la Secretaría Técnica del Plan son los siguientes:

- Orkestra:
 - Apoyo metodológico en general y en especial la utilización de su metodología de trabajo **Investigación-Acción**.
 - Asesoramiento directo en temas de su especialidad tales como «el equilibrio territorial de la competitividad».
- Innobasque:
 - Enriquecimiento del proceso de reflexión y elaboración del Plan.
 - Apoyo en la tarea de dinamización de los grupos de trabajo y los distintos comités así como a través de la plataforma de participación IREKIA.
- Euskalit:
 - Apoyo en la tarea de organizar grupos de trabajo, foros y los distintos comités.
 - Enriquecimiento del proceso de reflexión y elaboración del Plan.

Las tareas de participación y contraste necesarias para la elaboración del Plan de Competitividad 2010-2013 se han llevado a cabo en dos fases:

| FASES | DESCRIPCION |
|--------|--|
| FASE 1 | Discusión inicial de las bases del Plan, consenso sobre las hipótesis y elaboración del Plan de Competitividad |
| FASE 2 | Comunicación y Contraste público |

Específicamente, para cada fase del proyecto se ha seguido la siguiente metodología:

Fase I: Elaboración del Plan de Competitividad

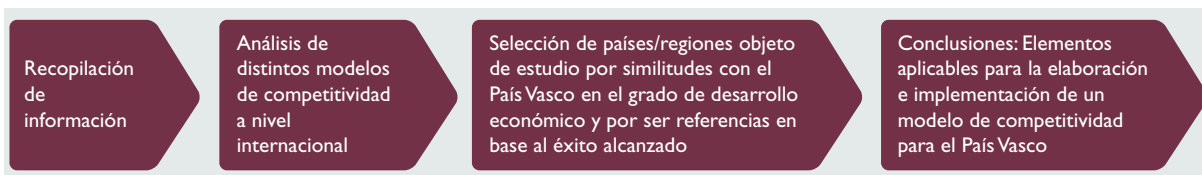
- Para la **EVALUACIÓN DEL PCEIS 2006-2009**, se ha realizado un análisis de los distintos factores en materia de competitividad en el País Vasco. Se ha evaluado el grado de consecución de los objetivos del anterior Plan, la idoneidad de sus ejes y el grado de coherencia con la situación económica actual, lo que ha servido de reflexión inicial para la definición del nuevo Plan (lecciones aprendidas). En la evaluación preliminar del Plan tuvo una participación muy activa el Instituto Vasco de Competitividad–Orkestra, que durante el último trimestre de 2009 realizó un análisis exhaustivo del Plan anterior y de los principales factores de competitividad de la economía vasca. También se han tenido en cuenta otros elementos como la «Propuesta de Confebask para la formulación de la Política Industrial para los años 2010-2013» o los trabajos del Foro de Competitividad 2015 y otros documentos publicados por Innobasque y otros agentes.



- Para la realización del «**benchmarking**» internacional se han analizado modelos de competitividad en el ámbito internacional, de las regiones con un mayor nivel de éxito y progreso. Se han estudiado sus políticas de apoyo en materia de competitividad, que han servido de base para la elaboración e implementación de un nuevo Modelo de Competitividad para el País Vasco¹⁰.

10 Algunas de las principales referencias utilizadas en el benchmarking son las siguientes:

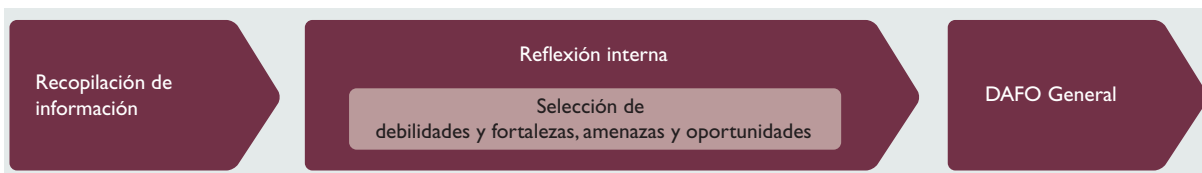
- Global Competitiveness Report 2009-2010. World Economic Forum.
- OECD. Economic Outlook No. 86 Country summaries.
- European innovation scoreboard 2008. Comparative analysis of innovation performance.
- Innometrics, Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2009.
- Driving Export Growth: Statement on Sectoral Competitiveness National Competitiveness Council. December 2009. (Forfás calculations; CSO External Trade and Balance of Payments, 2008).
- Benchmarking Ireland's Performance. NCC: August 2009.
- Ketels, Christian, Göran Lindqvist, Örjan Sölvell, Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies, Center for Strategy and Competitiveness (SSE), Stockholm: May 2006.
- Ketels (2009). Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy.
- Harvard Business School and Stockholm School of Economics.



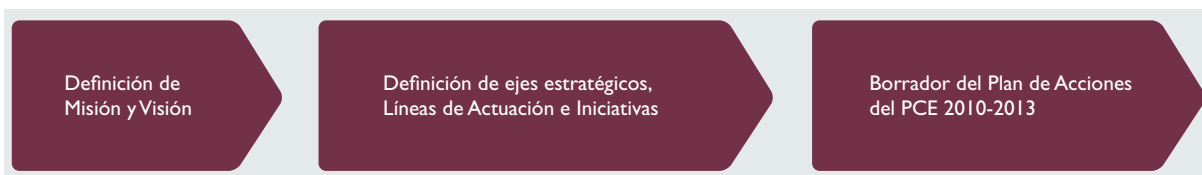
- En la definición del nuevo **Modelo Vasco de Competitividad** (planos y factores de competitividad) se ha utilizado una síntesis de las etapas y reflexiones anteriores para la construcción del modelo competitivo vasco (Planos y factores de competitividad). Su contraste se ha realizado en la Mesa de Visión Global y en los Grupos de Trabajo Temáticos, así como en el Comité del Proyecto, en el que han colaborado Orkestra, Euskalit e Innobasque. El objetivo final ha sido construir la estrategia con la participación y colaboración de todos los agentes protagonistas de la actividad económica (empresas, administraciones públicas, universidades, organismos tecnologías de interfaz, medios de comunicación, organizaciones empresariales y sindicales, etc).



- **Diagnóstico de la posición competitiva actual del País Vasco** en el contexto de la crisis económica internacional desencadenada a partir de mediados de 2007 y de la nueva economía del conocimiento. Se han identificado las ventajas competitivas potenciales del País Vasco a partir de las cuales orientar la nueva estrategia. El proceso de elaboración de este diagnóstico ha seguido el mismo camino de participación y consenso del resto de las fases del Plan.



- **La construcción de la estrategia del Plan**, definiendo su Misión, Visión, Valores y Ejes Estratégicos de actuación, así como su traducción en líneas estratégicas, iniciativas y acciones. Es lo que podemos denominar «núcleo estratégico del Plan». En esta fase se han traducido las claves del Modelo Vasco de Competitividad en ideas concretas estratégicas y en acciones, para lo que se ha contado con la participación de diferentes agentes¹¹.



¹¹ Ver anexo 1 lista de participantes

FASE 2: Aprobación y Contraste público

El proceso de tramitación del Plan requiere un procedimiento altamente participativo y negociado (aprobación del Plan en Consejo de Gobierno, posterior tramitación y discusión en el Parlamento Vasco) con el objeto de que el Plan tenga el máximo apoyo político al objetivo de facilitar su implantación en un clima de consenso que garantice la continuidad de las actuaciones a largo plazo.



El proceso participativo se ha realizado con la convicción de que las políticas industriales (de competitividad e innovación) demuestran su eficacia cuando se diseñan y ponen en marcha en cooperación con las empresas y los agentes involucrados en una aproximación de abajo-arriba (bottom-up). La complejidad de los problemas asociados con la competitividad regional y empresarial requiere establecer mecanismos eficientes de participación para combinar el conocimiento de todos y todas y lograr una visión compartida de las prioridades, objetivos y estrategias.

Escenario de acción

El entorno económico actual —muy incierto— hace aún más difícil predecir el escenario de acompañamiento del Plan desde el punto de vista de la coyuntura económica. Éste es un elemento de vital importancia a la hora de cuantificar los indicadores que deben medir los objetivos intermedios y finales del Plan de Competitividad.

No obstante, el Plan se marca un horizonte a cuatro años, basado en estimaciones y análisis realizados desde el propio Gobierno Vasco por el Departamento de Economía y Hacienda. Las desviaciones que con respecto a ellos se produzcan en estos próximos tres años deberán ser objeto de análisis e incorporación de sus posibles impactos en el Plan, durante el proceso de seguimiento del mismo, que se realizará con carácter anual en un proceso de mejora continua.

La economía vasca, al igual que la nacional e internacional, está sufriendo los efectos de la crisis económica y financiera, desencadenada desde mediados de 2007, con resultados negativos en los principales indicadores macroeconómicos desde el primer trimestre de 2009.

No obstante, **ya desde finales de 2009 hay algunos datos que permiten percibir algunos síntomas —tímidos aún— de una recuperación en el camino hacia la salida de la crisis.**

- Durante el cuarto trimestre de 2009, la tasa de variación interanual del PIB vasco se situó en el $-2,5\%$ que, aún siendo negativa, supone una corrección de algo más de un punto y medio sobre el tercer trimestre de ese año. Ya en el primer trimestre de 2010, el PIB de Euskadi creció a un ritmo del $0,1\%$ sobre el trimestre anterior, lo que se ha traducido en una tasa interanual del $-0,6\%$. Se está produciendo, por tanto, una importante suavización de la caída interanual de alrededor de dos puntos (pasando del $-2,5\%$ al $-0,6\%$). La tendencia general apunta a que la actividad de la economía vasca va —poco a poco— recuperándose.
- Asimismo, los datos de empleo relativos al primer trimestre de 2010 indican una caída interanual del $-1,9\%$, sensiblemente inferior que la registrada en los trimestres precedentes, con un $-3,5\%$ de media en 2009. Esta evolución se sitúa en línea con la mejora identificada mes a mes en las cifras de afiliación a la Seguridad Social.
- La producción industrial mostró en abril de 2010 un crecimiento del $1,9\%$ respecto al mismo mes del año anterior, y en mayo del $7,5\%$.

Principales variables económicas

| Tasas de variación interanual | 2008 | 2009 | 2009 | | | |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| | | | I | II | III | IV |
| PIB real | 1,9 | -3,3 | -2,8 | -3,7 | -4,1 | -2,5 |
| Empleo | 1,0 | -3,5 | -3,0 | -4,2 | -3,9 | -3,1 |
| Ganancias de productividad | 0,9 | 0,3 | 0,2 | 0,6 | -0,2 | 0,5 |
| Tasa de paro | 3,8 | 8,1 | 7,7 | 7,8 | 8,3 | 8,7 |
| IPC | 4,1 | 0,3 | 0,9 | 0,0 | -0,3 | 0,5 |

Fuente: Eustat e INE

Sin embargo, todo parece indicar que esta recuperación será lenta y los efectos de la crisis aún se dejarán sentir durante el resto de esta legislatura. Según las previsiones de la Dirección de Economía y Planificación del Gobierno Vasco, en el conjunto de 2010, el PIB vasco crecerá medio punto, con una pequeña aportación de la demanda interna que volverá a valores positivos. Igualmente, la tasa de desempleo aún se mantendrá en torno al 8,9% durante los próximos meses. Para 2011, el crecimiento previsto del PIB se sitúa en el 1,6%, lo que indica una consolidación de la recuperación. En 2012 y 2013, los crecimientos previstos son del 2,1 y 2,3%.

En definitiva, la economía vasca se enfrenta a dos fuerzas de signo muy diferente. Por un lado, la reactivación mundial, especialmente de los países emergentes y Estados Unidos, y – por otro- la crisis de los mercados de capitales y de la deuda en Europa, que pone en cuestión la recuperación de los países de la UE

Según las últimas estimaciones del Gobierno Vasco (Junio 2010), la economía vasca asistirá a una recuperación progresiva del consumo de los hogares que puede verse dificultada por el mantenimiento de unas tasas de paro del 9,3%. Por otra parte, se espera que la inversión empresarial tarde aún algún tiempo en recobrar un buen ritmo de crecimiento debido a las dificultades para acceder a la financiación, ya que la disponibilidad de crédito seguirá cayendo, aunque mejoren algo las condiciones.

Durante este periodo las exportaciones tendrán un crecimiento significativo gracias a la mejora de las economías del contexto internacional (especialmente de las economías emergentes, Estados Unidos y Japón), lo que supondrá una contribución positiva del sector exterior al crecimiento del PIB.

Desde la perspectiva de la oferta, las previsiones del Gobierno Vasco indican que los servicios mostrarán unas tasas positivas de crecimiento, empujados por las ramas de comercio y turismo. La industria se irá recuperando paulatinamente, en buena medida, gracias al impulso del comercio internacional, que reactivará la demanda de bienes intermedios. La construcción, por su parte, presenta grandes incertidumbres debido a la caída de la obra civil.

En una perspectiva más a medio plazo, horizonte 2013, y tras estos primeros síntomas de recuperación, se prevé una reactivación de la economía hasta superar ampliamente al final del periodo crecimientos del 2%. Tasas de crecimiento, cabe recordar, muy inferiores a las de los años previos a la crisis.

La demanda interna, a partir de 2011, será el motor de crecimiento de la economía vasca, con aumentos significativos del consumo privado y la formación bruta de capital, mientras que el consumo público frenará su avance ante las medidas de contención del gasto público. Por otra parte, el saldo exterior contribuirá al crecimiento durante todo el periodo, a expensas de lo que ocurra con la política de consolidación fiscal en los principales países de la UE (Alemania, Reino Unido, Francia,..).

Siguiendo las estimaciones de la Dirección de Economía y Planificación del Gobierno Vasco, la creación de empleo no se producirá hasta 2011 y lo hará modestamente, aunque irá aumentando en los siguientes ejercicios. Este empleo generado reducirá la tasa de paro, que se prevé situar alrededor del 9% en todo el periodo. Tras el esfuerzo realizado en el mantenimiento del empleo en 2009, donde el crecimiento de la productividad por ocupado fue prácticamente nulo, a medio plazo el empleo crecerá a un ritmo superior al 1% en 2012 y 2013

En este escenario de recuperación, la inflación irá aumentando, pero apenas superará el 2% en el año 2013.

En el siguiente cuadro se señalan las previsiones relativas a las principales variables macroeconómicas de la economía vasca en el periodo 2010-2013.

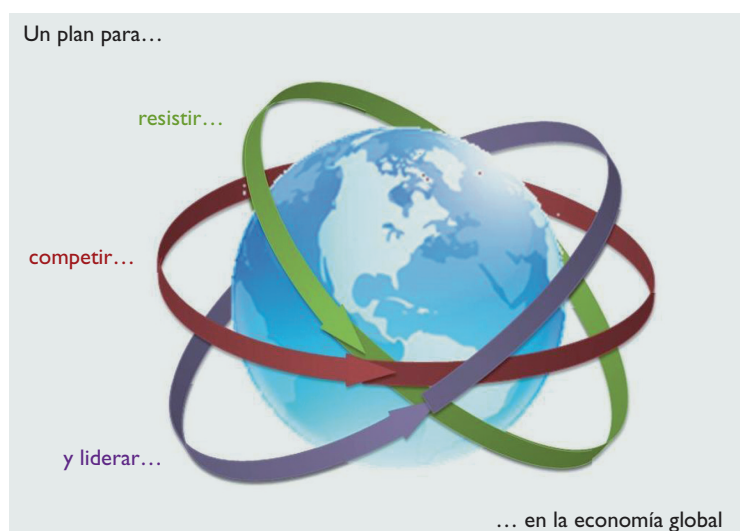
Escenario macroeconómico de la economía vasca 2010-2013

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|
| PIB | -3,3 | 0,5 | 1,6 | 2,1 | 2,3 |
| Consumo Final | -2,4 | 0,2 | 1,0 | 1,3 | 1,3 |
| Consumo Privado | -3,8 | 0,4 | 1,3 | 1,6 | 1,7 |
| Consumo Público | 3,2 | -0,2 | 0,0 | -0,1 | -0,1 |
| Formación bruta capital | -8,3 | -0,7 | 2,1 | 2,9 | 3,7 |
| Aportación de la demanda interna | -4,0 | 0,1 | 1,4 | 1,8 | 2,0 |
| Aportación del Saldo exterior | 0,7 | 0,5 | 0,2 | 0,3 | 0,3 |
| Deflactor PIB | -0,1 | 1,2 | 2,0 | 2,0 | 2,2 |
| Empleo | -3,5 | -0,9 | 0,4 | 1,2 | 1,4 |
| Tasa de paro | 8,1 | 9,3 | 9,2 | 9,0 | 8,5 |

Fuente: EUSTAT (2009) y Dirección de Economía y Planificación a partir de los modelos Mosteva y EUSXXI

Con este escenario macroeconómico de lenta recuperación de la crisis, el Plan de Competitividad se inserta en una estrategia que, partiendo del resistir y pasando por competir, pretende llevar a Euskadi a liderar en los mercados globales.

Efectivamente, el enfoque del Plan se basa en un equilibrio entre las medidas de lucha contra la crisis para ayudar a las empresas y sectores más impactados (RESISTIR), y aquellas otras dirigidas a crecer en competitividad (COMPETIR) y a transformar a las empresas hacia el objetivo de liderazgo en los mercados y sectores más convenientes para ello (LIDERAR). No obstante, dado el carácter cambiante del escenario económico global, las prioridades del Plan se tendrán que adaptar en función de las desviaciones que se produzcan durante el periodo de seguimiento.



En el contexto de RESISTIR, hay un buen número de empresas que son viables pero están conociendo dificultades financieras debido a la crisis. Para que puedan superar esa situación, el objetivo es facilitar ayudas

y desarrollar instrumentos, pero siempre actuando con la filosofía de corresponsabilidad («ayudar a quien se ayuda a sí mismo»). Los programas que integran esta estrategia incluyen un abanico de soluciones, que van desde ayudar a las empresas en la contratación de asesores financieros para la reestructuración de pasivos, a los diferentes programas RENOVE para reactivar y reforzar la confianza del consumidor en sectores productivos muy concretos. Para resistir el embate de la crisis, resulta fundamental mantener la base industrial de la economía vasca que representaba en 2008 el 28% del PIB vasco¹², que se ha mostrado como un fortaleza a la hora de resistir el impacto de la crisis, como se constata al comparar la situación en el resto del territorio nacional.

En un horizonte a medio plazo, surge la Estrategia COMPITE que engloba dos tipos de programas: por un lado, aquellos dirigidos individualmente al crecimiento empresarial, internacionalización, promoción económica, innovación y tecnología. Por otro, los que tratan de dar respuesta a los problemas de competitividad de las empresas a partir de proyectos madurados en el seno de las propias empresas o en grupos de empresas en cooperación. En este sentido, y de nuevo siguiendo el principio de corresponsabilidad, el objetivo es acompañar a las empresas en su senda hacia la competitividad. Se trata de convertir la actual situación de crisis en un escenario de oportunidad, y para ello se utiliza y moviliza a los agentes de innovación y competitividad de proximidad con que cuenta la economía vasca (Red Innovanet, agencias de desarrollo local y comarcal, centros de formación profesional, etcétera). Un objetivo prioritario de estos agentes será generalizar entre las pymes y microempresas los procesos de mejora competitiva.

Finalmente, con la Estrategia LIDERA, se busca contar en Euskadi con un sistema de innovación competitivo internacionalmente que soporte proyectos tractores de país. Busca impulsar proyectos estratégicos, de impacto, con gran capacidad tractora, que normalmente tienen una fuerte dimensión internacional.

Precisamente en este escenario el Plan de Competitividad pretende avanzar hacia el Liderazgo de Euskadi, de su sociedad y de sus empresas en el proceso de Transformación Competitiva.

12 Fuente: Eustat Cuentas Económicas 2008.

Visión y misión

El núcleo estratégico del plan

Teniendo en cuenta que los procesos de mejora competitiva se llevan a cabo en el largo plazo, **la Visión del Plan de Competitividad 2010-2013 se fija en un plazo más amplio que el periodo de vigencia del propio Plan.**

El Plan se integra en la visión de Gobierno en su conjunto de «**Una Euskadi de ciudadanos y ciudadanas libres, solidaria, sostenible y competitiva**», en la que el Plan de Competitividad Empresarial pretende actuar sobre la consecución de una Euskadi competitiva y sostenible.

Hacia un nuevo contrato social

En enero de 2010 el Lehendakari Patxi López definió los parámetros de lo que se denominó **Un Nuevo Contrato Social Entre Vascos**. En él se articula un conjunto de propuestas que definen la visión del programa de gobierno que aspira a desarrollar una Euskadi sostenible y competitiva formada por personas libres y solidarias.

El eje de articulación de la propuesta es **la corresponsabilidad**:

«Un contrato en el que los vascos asumimos compromisos individuales y compromisos colectivos. Un contrato en el que definimos qué es lo que cada uno debe aportar a la comunidad y qué es lo que los poderes públicos deben garantizar a cada individuo. **De esto se trata cuando hablamos de corresponsabilidad.** Los poderes públicos, en representación de la comunidad, deben garantizarme derechos y servicios, pero yo estoy comprometido en aportar parte de mi esfuerzo a la comunidad.»¹³

Dentro de una visión sostenible de la economía, la visión de gobierno sitúa también la corresponsabilidad en el seno de las empresas, y considera la actividad económica como bien colectivo.

«Corresponsabilidad, por tanto, dentro de las empresas, entre empresarios y trabajadores para aunar sus esfuerzos y salir cuanto antes de la crisis. Corresponsabilidad también en la sociedad: con los parados, con los jóvenes, con las personas dependientes, con el medio ambiente.»¹⁴

13 «Un nuevo contrato social entre vascos» Reunión con altos cargos del Gobierno Vasco. Intervención del Lehendakari. 14/01/2010. Presidencia. Secretaría General de Comunicaciones, pág. 4

14 Ibid. Pág. 10

La sostenibilidad se extiende también como una exigencia para las administraciones públicas, tanto en su gestión presupuestaria y administrativa como en su incardinación en el objetivo de constituir una sociedad generadora de talento y conocimiento, respetuosa con el medio ambiente y que garantice altos niveles de bienestar para la población.

Planes y actuaciones significativas



La Euskadi sostenible y competitiva se inserta activamente en una realidad mundial caracterizada por una economía abierta e interrelacionada, donde el conocimiento supone un factor de competitividad cada vez más relevante. Junto a la formación y la educación, la capacidad de innovar constituye la característica que define a las sociedades más avanzadas.

El nuevo contrato social propuesto define estos elementos como áreas estratégicas de intervención del Gobierno Vasco, que guían la orientación de las políticas que van a permitir que Euskadi aborde con éxito el cambio productivo manteniendo su competitividad en la economía global.

Dos principios rectores guían el conjunto de políticas para el sector productivo: **resistir ante la crisis y competir para posicionarnos con fortaleza en un mercado global**¹⁵. Estos son los principios y la orientación estratégica que anima el Plan de Competitividad, su visión y misión, como instrumento preferente en la puesta en marcha de estas propuestas de gobierno.

Visión 2020 del Plan de Competitividad

Una Euskadi reconocida por la competitividad y la calidad de sus empresas y tejido industrial, por el espíritu de **cooperación**, por ser un polo de generación y valorización de **conocimiento**, por contar con un territorio bien articulado y atractivo para la **localización de inversión y talento**, orientado al **pleno empleo** y por la **calidad de vida** de su ciudadanía, con personas preparadas para afrontar los cambios de una **sociedad dinámica** que valora el **esfuerzo, la cooperación y el espíritu emprendedor**.

15 Ibid. Pág. 30

Misión del Plan de Competitividad 2010-2013

Una Euskadi reconocida por la competitividad y la calidad de sus empresas y tejido industrial, por el espíritu de **cooperación**, por ser un polo de generación y valorización de **conocimiento**, por contar con un territorio bien articulado y atractivo para la **localización de inversión y talento**, orientado al **pleno empleo** y por la **calidad de vida** de su ciudadanía, con personas preparadas para afrontar los cambios de una **sociedad dinámica** que valora el **esfuerzo, la cooperación y el espíritu emprendedor**.

El Plan de Competitividad Empresarial es la guía de la transformación competitiva de Euskadi en el actual contexto económico mundial.

El Plan será un instrumento de mejora de la competitividad. Para ello, impulsará la **capacidad innovadora** de las empresas vascas, y favorecerá el establecimiento de **interrelaciones** sectoriales, territoriales, tecnológicas, institucionales y humanas para alcanzar **sinergias** que permitan actuar de forma más adaptada a unos mercados crecientemente competitivos, internacionalizados y globales.

Y todo ello desde las actuales ventajas competitivas de Euskadi, la formación de las personas, la experiencia de sus empresas e instituciones, y de sus activos tangibles e intangibles para aprovechar sus **ventajas competitivas** en el mercado global y desarrollar **nuevas actividades** de futuro basadas en el **conocimiento, la internacionalización y en la innovación abierta**.

Valores

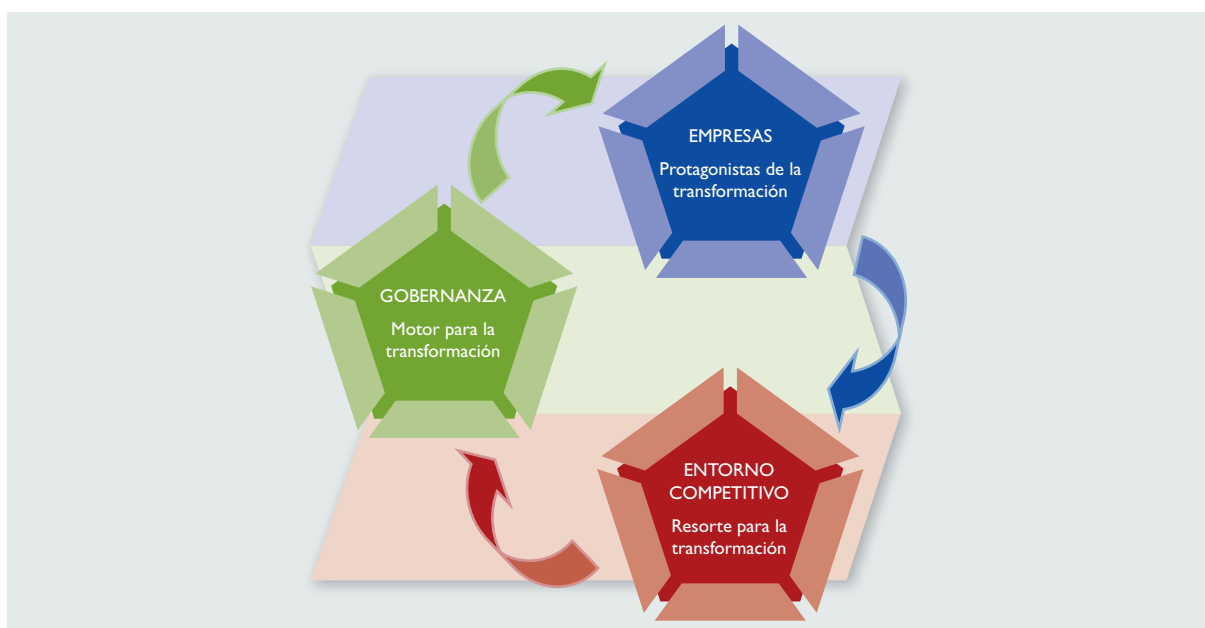
El Plan de Competitividad actúa desde las personas como protagonistas últimos de la transformación competitiva, y se basa en la interrelación de los agentes para promover un proyecto común desde los siguientes valores:

- El **espíritu emprendedor** para poner en valor la innovación basada tanto en la experiencia como en los nuevos conocimientos, para el desarrollo tanto de nuevas iniciativas empresariales como del desarrollo de nuevas actividades en las empresas existentes, con el intraemprendimiento como forma de crecimiento económico.
- El **esfuerzo, tenacidad y afán de superación** como motor y espíritu que impulsa la gran transformación competitiva vasca.
- La **cooperación** como mecanismo de generación de sinergias entre los distintos agentes del sistema vasco de competitividad.
- El gusto por **la excelencia, la calidad y el rigor**, en lo que hacemos: en nuestros productos y servicios, en nuestra tecnología y conocimiento; en la imagen de una Euskadi abierta, sostenible e innovadora y tecnológicamente avanzada.
- **Apertura al cambio y al mundo** como única vía para competir y liderar en el nuevo contexto global; una internacionalización de doble sentido: llevando nuestros valores y saber hacer, pero también atrayendo lo mejor que la globalización puede aportarnos.
- **Corresponsabilidad de personas y organizaciones** para avanzar en la transformación competitiva; una transformación entendida desde la solidaridad de la actividad personal y social, que promueve activamente los procesos de igualdad de oportunidades, de **responsabilidad social empresarial** y la participación público-privada en la gestión de los problemas y oportunidades.

Planos y factores prioritarios de competitividad

Construyendo la competitividad desde unos fundamentos sólidos

La creciente apertura de la economía y la sociedad vasca, el desarrollar una economía innovadora y tecnológicamente avanzada y la exigencia de una vida más sostenible, afectan a los distintos planos en los que se engarza la actividad económica. Estos son las empresas, el entorno y la Gobernanza.



El diagnóstico llevado a cabo ha identificado para cada uno de estos planos cuáles son los puntos fuertes y débiles de su realidad actual, lo que ha permitido identificar los **factores claves de competitividad en Euskadi para cada uno de dichos planos y las líneas de actuación sobre la que es preciso actuar.**

Las **EMPRESAS** son los verdaderos protagonistas de la actividad económica y, por tanto, de la **Transformación Competitiva**. La estrategia de competitividad del País Vasco tiene que basarse en una sólida base empresarial, productiva, financiera, comercial y tecnológica cuya diferenciación y potencial de futuro recaerá en el conocimiento de las personas. Pero **las empresas**, llamadas a competir globalmente, **necesitan un entorno local que les facilite el desarrollo de su actividad y contribuya a dotarles de los factores adecuados para su proyección estratégica internacional.**

El ENTORNO COMPETITIVO debe entenderse como una combinación de factores donde las empresas construyen su ventaja competitiva. El entorno condiciona el acceso de cada empresa a los recursos del conocimiento necesarios para liderar y competir en los mercados globales. El entorno es la base sobre la que se apoyan las ventajas competitivas de las empresas para competir en los mercados. El entorno es el motor de esta transformación y debe articularse como un ecosistema inteligente que genere y valore el conocimiento, en el cual interactúan empresas, personas, infraestructuras y agentes del conocimiento para contribuir a la transformación competitiva de la economía.

Las empresas son el origen de la competitividad de un territorio, pero el entorno determina en gran medida su nivel competitivo. Sin embargo, no es extraño que ambos funcionen de forma desconectada. Para reducir los costes de descoordinación se necesita un sistema de Gobernanza. **La GOBERNANZA hace referencia al conjunto de elementos de ámbito institucional que trabajan para que el entorno y las empresas se interrelacionen, y se fortalezcan mutuamente.**

Sólo será posible si se trabaja de manera interrelacionada desde los diferentes niveles institucionales públicos, privados y mixtos que constituyen la gobernabilidad. Esto es especialmente importante en el caso del País Vasco, donde por la existencia de un gran número de instituciones públicas y privadas, es crítico avanzar en la coordinación y en la generación de sinergias.

¿Por qué las EMPRESAS?



Es en las empresas donde la competitividad adquiere todo su significado. La mejora sostenida de la competitividad empresarial es la condición necesaria para que la economía y la sociedad en su conjunto logren mejores cotas de bienestar y desarrollo.

Impulsar la economía vasca y crear empleos requiere **fomentar el crecimiento las empresas innovadoras y basadas en el conocimiento.** El desarrollo tecnológico asociado a las mejoras de la productividad y del bienestar implica disponer de un tejido productivo dinámico, adaptado al cambio, y de medios para generar, captar y adaptar las nuevas tecnologías.

Las empresas vascas tienen que responder ante los desafíos de la innovación y la globalización tanto desde la dimensión tecnológica como en la no tecnológica de la actividad productiva. La experiencia y tradición empresariales son el punto de partida para poner en marcha procesos incrementales, de mejora continua, que junto al desarrollo de nuevas actividades y nuevas empresas, conformen un tejido cada vez más dinámico e innovador.

Las nuevas condiciones de la competitividad exigen políticas que respondan al hecho de **que industria y servicios están inexorablemente unidas**¹⁶. La competitividad industrial está vinculada al coste, calidad y productividad de ciertos sectores de servicio, como los financieros, profesionales, logísticos, etcétera.

La industria está estrechamente relacionada con el sector servicios también como oferente de recursos, suministrando los equipos y el hardware que utilizan muchos de los servicios más dinámicos, como el transporte, la salud, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) o el turismo.

Todas las empresas son además potencialmente demandantes de servicios de alto valor añadido, en particular servicios intensivos en conocimiento, cuyo desarrollo depende de la existencia de un sector empresarial moderno y competitivo.

El desarrollo de nuevas actividades en servicios intensivos en conocimiento sigue siendo un requisito ineludible de la competitividad empresarial vasca.

16 Comisión Europea: *Mid-term review of industrial policy. A contribution to the EU's Growth and Jobs Strategy.COM* (2007) 374 final, Bruselas 4.7.2007

¿Por qué la GOBERNANZA?



Mejorar la competitividad de Euskadi es una decisión colectiva que implica responsabilidades de distinto cariz y nivel.

Se trata de insertar la definición de las actuaciones que permitan crear una política de mejora de la competitividad en el desarrollo de **un diálogo entre redes e instituciones tanto públicas como privadas, y actores individuales, a fin de obtener nuevas reglas y procedimientos, flexibles y adaptables, pero sobre todo eficaces para la mejora de la competitividad vasca.**

En el Plan de Competitividad 2010-2013 se incorpora **un concepto de gobernanza que apunta a una etapa del desarrollo democrático en la que la distinción entre gobernantes y gobernados se difumina parcialmente en un conjunto de responsabilidades compartidas.**

Las sociedades complejas desarrollan una amplia gama de organismos de intervención con responsabilidades parciales y distintos grados de implicación, en las que se combinan diversos tipos de actores públicos y privados. Es en todas estas instituciones, las representativas y las sectoriales, las de responsabilidad global y las orientadas a objetivos específicos, y la interacción entre ellas, donde se acuerdan las reglas de juego y se determinan las actuaciones colectivas. Los cinco niveles administrativos de intervención en el territorio, desde el local al comunitario, exigen elaborar nuevas fórmulas de cooperación pública-pública, a la par de los mecanismos público-privado para el desarrollo de actuaciones y políticas.

La tradición asociativa, signo de identidad del País Vasco, y la compleja red institucional e informal que se ha ido tejiendo en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación es una buena base de partida para avanzar en este proceso.

¿Por qué el ENTORNO COMPETITIVO?



El ENTORNO es la base sobre la que se construyen las ventajas competitivas de las empresas. Sólo si los entornos son favorables a la competitividad, las empresas (y toda la economía) serán competitivas.

En el entorno se ubican los activos tangibles (mano de obra, inputs primarios, servicios de apoyo a la actividad, etcétera) e intangibles (cultura, capacidades, experiencia y especialización del mercado de trabajo, conocimiento radicado en el sistema de innovación, cultura), activos que son específicos del territorio y cuya combinación hace única la localización y determina la capacidad de las empresas para competir. **Para ser líderes, en un contexto global, se requiere evolucionar constantemente. Ser el mejor en un entorno global requiere**

una actitud de permanente alerta, y evitar la autocomplacencia. Y, sobre todo, interpretar con rapidez los cambios de escenario.

El entorno competitivo de Euskadi está marcado por la importancia en el pasado del sector industrial y su conocimiento basado en la experiencia. En los últimos 30 años se ha apostado por la modernización del tejido empresarial, el fortalecimiento del sistema de innovación, especialmente a través de la creación de una Red de Centros Tecnológicos y de potenciar las interrelaciones entre los agentes, a través de clústeres en sectores estratégicos, y otras redes y agentes que conforman un sistema con gran capilaridad en sus conexiones.

Paralelamente desde la Administración las políticas industrial, tecnológica y de innovación han ido evolucionando, haciéndose más complejas, según el modelo competitivo que surgía en Euskadi lo iba requiriendo, compatibilizando necesidades de los sistemas económico, social y medioambiental. En la actualidad existe un amplio entramado de medidas, de programas, planes y estrategias que cubren la gran mayoría de los aspectos que influyen en la competitividad del entorno y de las empresas. Pero aunque se ha avanzado, queda un amplio margen para la mejora competitiva de una economía cuyo proceso de transformación desde la crisis de los años 70 y 80 ha captado la atención internacional como ejemplo a imitar.

Factores de Competitividad de Euskadi

Avanzar en línea con los planos de la competitividad implica actuar sobre una serie de factores de competitividad. En el proceso de Transformación Competitiva del País Vasco se han identificado cinco factores prioritarios para cada uno de los planos sobre los que es preciso orientar los esfuerzos.

Son factores que bien aplicados y potenciados aumentan significativamente las posibilidades de éxito en la ruta hacia la competitividad.

Para cada uno de los planos, los factores prioritarios de competitividad que el Plan debe abordar son los siguientes:

Empresas

Desde las empresas se *requiere actuar de manera decidida en:*

- **Impulsar la capacidad emprendedora** en el tejido productivo y social, creando empresas vascas capaces de competir en mercados globales a través de nuevas iniciativas y del intraemprendimiento, consistente en reinventar la actividad empresarial y generar nueva actividad empresarial dentro de las propias empresas. Un método para ello es **la mejora basada en la experiencia**.
- **Acrecentar el número de empresas vascas con estrategias definidas**, en las que se incida en la **calidad, la gestión de la innovación, la diferenciación y la diversificación, la adaptación continua al cambio y el compromiso social, ético y medioambiental**.
- **Incrementar la I+D+I y la apertura al exterior de las empresas**.
- **Valorizar las personas** como fuente del conocimiento, de la creatividad y de la productividad de las empresas, a través de medidas específicas que incidan en la motivación, la formación continua, la retención y atracción de talento, así como en la política activa de igualdad de oportunidades.
- **Aumentar la dimensión de la empresa vasca** a través de **la cooperación y la innovación basada en la experiencia**, potenciando el **efecto tractor** de las grandes empresas vascas ya existentes.

Gobernanza

Mejorar la gobernanza en la búsqueda de las mejores respuestas a las necesidades planteadas requiere que las instituciones y agentes trabajen para insertar la competitividad en la economía global del conocimiento y la sostenibilidad. Lo cual pasa por:

- Aumentar la **eficiencia y proactividad** en el desempeño de las actuaciones de las instituciones vascas y de sus gestores, a través de la gestión óptima de las políticas en plazos y costes, el empleo de personas altamente capacitadas y la realización de seguimiento y evaluación de las mismas.

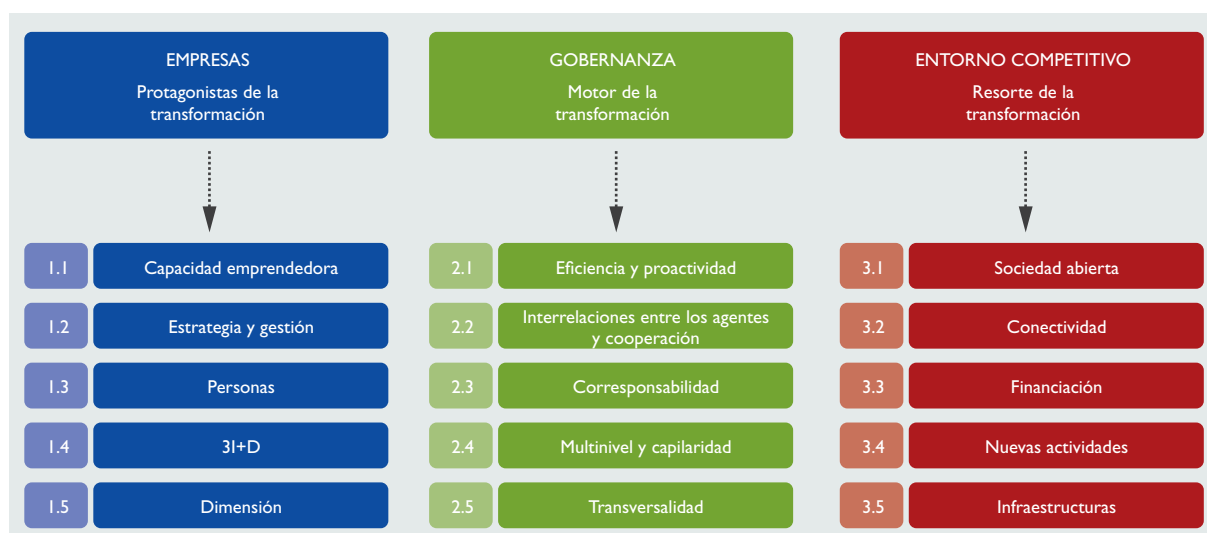
- **Mejorar las interrelaciones entre los agentes de competitividad.** Hay que dotarse de infraestructuras, recursos y personas capaces de impulsar la revolución del conocimiento y su transferencia a las empresas. Hay que posibilitar que el cambio llegue a todas ellas, y en particular a las PYMEs y microempresas.
- Impulsar la **corresponsabilidad** en las actuaciones públicas entre agentes sociales, económicos y medioambientales, e impulsar el seguimiento y evaluación de las mismas en base a criterios éticos y sostenibles.
- **Coordinar las actuaciones a los distintos niveles institucionales** para que éstas sean compartidas, sus resultados se desplieguen capilarmente por todo el territorio y se obtengan sinergias entre instituciones.
- Incrementar la cooperación interdepartamental para dotar a la política de competitividad de un **enfoque transversal** en la definición e implementación de las medidas.

Entorno competitivo

Es necesario modificar las condiciones del entorno para avanzar en el proceso de Transformación Competitiva en Euskadi, en especial para:

- Impulsar actuaciones y valores que provoquen un **cambio cultural en la sociedad y en las instituciones**, afianzando el bienestar y promoviendo nuevas formas de participación social en una sociedad abierta hacia el multiculturalismo y la diversidad
- Promover la **conectividad** del territorio para que funcione como un sistema inteligente **mediante redes de movilidad física y virtual.**
- **Impulsar la financiación** a través del desarrollo de instrumentos nuevos y adaptados a la nueva realidad competitiva **mediante el fomento de iniciativas dirigidas a personas y empresas desde las entidades financieras.**
- Generar **nuevas actividades innovadoras** capaces de competir en los mercados globales, a través de la intersección de industria y servicios, de la cooperación entre agentes y de los clústeres como herramientas de base.
- Mejorar la eficiencia energética, incrementar el autoabastecimiento energético, impulsar una gestión del suelo sostenible y consolidar y adaptar las **infraestructuras** necesarias para la competitividad.

Planos y Factores de Competitividad para la Transformación en Euskadi



Factor de competitividad I.I: Capacidad emprendedora

¿Por qué la capacidad emprendedora?

La identificación de nuevas oportunidades de negocio puede surgir como *spin off* de las actividades de investigación, pero también de la propia actividad empresarial. Por ello dentro de las empresas se requiere reforzar las capacidades emprendedoras, a fin de que las innovaciones se traduzcan en nuevas oportunidades de negocio y también en nuevas empresas.

La creación de nuevas empresas de valor añadido es la semilla del progreso de un país, del mantenimiento de su competitividad a medio y largo plazo

La gestión del conocimiento en la empresa debe dar lugar no solamente al desarrollo de nuevos productos y servicios, desarrollo de nuevos mercados geográficos o incorporación de nuevos sistemas de gestión, sino también a la generación de nuevas actividades empresariales.

Tal como se ha analizado en el diagnóstico, **la actividad emprendedora vasca está por debajo de lo requerido para enfrentar los desafíos de la globalización competitiva.** Solamente la cuarta parte de las empresas con innovación de producto desarrollaron en 2008 productos nuevos para la empresa, y solamente un 11,4% introdujeron productos nuevos en el mercado. Estos porcentajes representan el 1,5% y el 0,7% del total de establecimientos¹⁷.

Además de reforzar la competitividad de las empresas, es preciso que la gestión del conocimiento genere nuevas actividades empresariales intensivas en conocimiento y centradas en sectores de futuro que aporten valor añadido a nuestro modelo productivo. Nuevas actividades en el seno de las empresas (intraemprendimiento) o creando nuevas empresas (emprendimiento).

Este vector- la capacidad de desarrollar fórmulas de emprendimiento e intraemprendimiento en la sociedad- plantea nuevos retos a la Administración que debe favorecer / facilitar que se produzcan y consoliden estos movimientos.

La política de emprendimiento permitirá crear y desarrollar empresas globales, que nazcan globales, que permanezcan en el tiempo y sean competitivas; fortalecer las cadenas de valor ya existentes mediante la creación de empresas y generar una mayor especialización; acceder a nuevos mercados mediante la creación de empresas (filiales o en joint-venture) y desarrollar oportunidades de diversificación.

De esta manera, se estará preparando el terreno para futuras transformaciones industriales que ya están empezando a adquirir relevancia a nivel internacional. Es el caso del surgimiento de áreas con una gran aplicación empresarial como la biotecnología, la nanotecnología o las microtecnologías y, en general, todas aquellas actividades relacionadas con los servicios avanzados, muchas de ellas con una aplicación transversal al conjunto de los sectores industriales.

Traducir el nuevo conocimiento en actividades productivas requiere la presencia de una cultura y unas capacidades específicas, que favorezcan la iniciativa individual y colectiva favorable a la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales. Es necesario explorar nuevas vías de emprendimiento mediante diferentes iniciativas. Se considera esencial que los roles de referencia para las nuevas generaciones, se hagan visibles a través de la difusión de casos de emprendedores de éxito con los que la juventud pueda

¹⁷ Datos de Eustat.

identificarse iniciando así su formación como emprendedoras. Este aspecto es específicamente relevante cuando se apoya en casos de mujeres emprendedoras.

Asimismo, en este esfuerzo, se debe prestar especial atención a los colectivos con mayores dificultades para expresar sus iniciativas en nuevos proyectos, por existir formas de discriminación muchas veces inconscientes en la sociedad. Hay que crear las condiciones para aprovechar las capacidades de los nuevos ciudadanos y ciudadanas surgidos de los procesos recientes de migración internacional.

La apuesta por el intraemprendimiento constituye sin duda una oportunidad para favorecer la diversificación de la actividad económica a partir de bases sólidas desde la perspectiva de negocio.

Factor de competitividad I.2: Estrategia para la competitividad

¿Por qué una estrategia de empresa?

Si se articula una visión coherente del proyecto empresarial a medio y a largo plazo, es más fácil reforzar la propia identidad empresarial y facilitar la definición de los objetivos para la transformación de la empresa, identificar los recursos necesarios y desarrollar las acciones para obtenerlos.

Liderar el cambio competitivo pasa por establecer un mapa de ruta que fije los objetivos a largo plazo de la empresa e identifique los posibles condicionantes que pueden surgir en el camino del desarrollo empresarial

La posición competitiva de las empresas depende de que presten atención a las múltiples dimensiones en las que se inserta su propia actividad, que van más allá de las tradicionales relaciones con proveedores y clientes. Y en este contexto debe prevalecer un decidido afán de liderazgo del Mercado Global para lo que es preciso establecer retos muy ambiciosos.

Una de las tareas que reclaman un mayor esfuerzo de las empresas es la mejora de los medios de producción. En efecto, una de las características de las nuevas condiciones competitivas es la aceleración del cambio tecnológico, y frente a un peligro de obsolescencia sobrevinida cada vez más impredecible, las empresas tienen que renovar continuamente sus planes de renovación del equipo capital.

En el actual contexto de transformación permanente se hace preciso que las empresas se guíen por una estrategia a largo plazo, es decir, por una reflexión sobre las tendencias que marcarán el futuro y las medidas específicas que cada empresa debe poner en marcha para adaptarse a los cambios de la demanda. Para sobrevivir, las empresas deberán incorporar el concepto de visión a largo plazo —visión de futuro— y deberán desarrollar proyectos acordes con el mismo.

La mejora de la competitividad requiere elaborar una visión de largo plazo de la propia organización, de la que se desprendan con claridad los valores centrales de la actividad productiva y las metas perseguidas a medio y largo plazo en la evolución de la empresa, su dimensión, actividades, mercados, etcétera. Si se articula la visión del proyecto empresarial a medio y a largo plazo, es más fácil reforzar la propia identidad empresarial y facilitar la definición de los objetivos para la transformación de la empresa, identificar los recursos necesarios y desarrollar las acciones para obtenerlos.

El enfoque sistemático que está detrás de una Estrategia tiene la ventaja de facilitar a la empresa su capacidad de anticipación y adaptación a los cambios de la demanda y en general del entorno. Este enfoque debe ser complementado por un ejercicio y actitud de evaluación continua que asegure la correspondencia entre el desempeño real de la empresa y su estrategia a largo plazo.

Factor de competitividad I.3: Personas

¿Por qué las personas?

El conocimiento es la clave para la competitividad de las empresas, y el conocimiento está incorporado en las personas que trabajan en ellas. En el siglo XXI las personas no son un activo más, sino parte integrante de la historia y del futuro de la empresa, y el factor fundamental de competitividad.

El talento y la creatividad de las personas son la base de la empresa competitiva

En el nuevo modelo económico las personas se han convertido en un elemento clave de competitividad territorial debido a la influencia del conocimiento en la nueva economía. Las personas son las protagonistas de las transformaciones que permiten a las empresas generar y mantener su competitividad. Las personas, son el factor fundamental para la competitividad de los territorios, fuente de conocimiento, creatividad e innovación y base de la productividad de las empresas. Siendo el motor de la competitividad, se debe promover su participación activa en la actividad social, económica y política.

El paso desde una consideración de las personas como recurso (humano) o como capital (humano) a otra como centro neurálgico y protagonista del devenir de la empresa se ha derivado de la importancia que en estos momentos tiene la creatividad, el know-how, el talento, el liderazgo participativo y la capacidad innovadora para generar valor añadido y poder competir en los mercados internacionales y liderarlos.

En este contexto, **se vuelve imprescindible enfocar en las políticas de competitividad la atención sobre las personas**, ya que es en ellas donde reside el conocimiento y la clave de la competitividad. El nuevo contexto de competitividad demanda por parte de las empresas una visión estratégica y una gestión a largo plazo del saber incorporado del personal.

Las empresas deben asegurarse de que el conocimiento y el talento perduren en el tiempo, para lo que han de desarrollar mecanismos de transferencia que comprendan al conjunto de los trabajadores y trabajadoras.

Por otro lado, la falta de igualdad de oportunidades repercute negativamente en el aprovechamiento de las capacidades, recursos y talentos de quienes se ven discriminados. Por eso también se requiere prestar atención y facilitar la promoción y valorización de los saberes de las mujeres, tradicionalmente relegadas y con mayores dificultades de promoción interna en las empresas.

Más recientemente, la incorporación de importantes oleadas de trabajadores extranjeros es una oportunidad para aprovechar sus conocimientos en el desarrollo de un tejido empresarial y social más integrador y abierto a todos

Estos cambios hacen que las personas se vuelvan protagonistas de la ventaja competitiva, ya que intervienen de manera decisiva en la mejora de los procesos, la organización y la toma de decisiones y dotan de valor añadido a los productos y servicios aplicando su conocimiento de una manera creativa. La educación, la formación, los valores, el desarrollo personal y profesional, el cambio organizativo, la igualdad de oportunidades, la comunicación y la cooperación, adquieren así una nueva importancia estratégica como factores de competitividad y de desarrollo empresarial.

Tradicionalmente, las empresas vascas se han beneficiado de un sistema de formación reglada que aportaba personal cualificado y, de hecho, algunas han contribuido a desarrollar la red de centros de formación profesional de alto nivel existentes en Euskadi. También la oferta de formación superior ha establecido una relación con el tejido productivo vasco, y el importante desarrollo de los estudios de ingeniería y de eco-

nomía y administración de empresa en Euskadi responde a esta vinculación tradicional con las empresas del entorno.

Pero hoy las exigencias del entorno global se han hecho mayores, y es necesario avanzar en un proceso que nos lleve a un sistema universitario vasco de mayor calidad y más orientado a responder a las necesidades del entorno, un sistema de formación profesional con mayor flexibilidad para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de las empresas, y una mayor atención a la formación continua.

Factor de competitividad I.4: 3I+D (I+D+I e internacionalización).

¿Por qué 3 I+D?

En las nuevas condiciones de la competencia mundial, la apertura de las empresas al contexto global es clave. De manera complementaria, la tecnología y la innovación han adquirido una relevancia clave como ventajas competitivas en un escenario de mercados de bienes y servicios más abiertos y globales.

En este contexto la economía en red determina que las empresas que ponen en valor el conocimiento son las que participan en las redes globales en las que dicho conocimiento se genera y se transforma en actividad productiva.

La tecnología y la innovación son una herramienta clave del proceso de transformación competitiva

La globalización es un aspecto clave para el liderazgo competitivo

Euskadi necesita reforzar su apuesta por la internacionalización y por la tecnología y la innovación. No basta con que las empresas tengan unos ratios aceptables de inversión en I+D+I, si no se traducen en cambios significativos en los productos y en la posición de mercado alcanzada, teniendo en cuenta que ello se mide por el impacto en los mercados globales y no sólo en los locales.

Los mercados actuales están demandando un mayor valor añadido en forma de una ascendente diferenciación, especialización y calidad en nuevos productos y servicios que se adapten a un mercado en constante transformación. La aceleración del cambio tecnológico está dando lugar a productos con un ciclo de vida mucho menor, por lo que el factor tecnológico y la innovación se han convertido en aspectos estratégicos para la competitividad de las empresas.

La ventaja competitiva proviene de la creación e incorporación de la tecnología y la innovación frente a la mera gestión de costes. Pero no se puede pretender que las empresas se reserven todo el proceso de creación y aplicación del conocimiento. Por el contrario, en las nuevas condiciones de la competencia mundial, la economía en red determina que las empresas que ponen en valor el conocimiento son las que participan en las redes globales en las que dicho conocimiento se genera y se transforma en actividad productiva. La I+D aparece como un mecanismo de competitividad.

Así en los Países Desarrollados asistimos a la aparición de un nuevo tipo de empresas que se caracterizan por mejorar su posición competitiva insertando en el proceso de innovación a sus clientes, suministradores e incluso a sus competidores, y que en vez de descansar exclusivamente en sus recursos internos, colaboran en red, aportando sus propios conocimientos para beneficiarse del talento y conocimientos de la comunidad.

Las nuevas formas de innovación como la innovación abierta, en la que se basa la estrategia comunitaria *Enterprise Europe Network* de apoyo a las pymes¹⁸, significan contar con los recursos internos de la empresa pero también con el conocimiento externo para sacar adelante los proyectos de transformación productiva. Esa articulación entre recursos propios y externos es clave también para poner en el mercado los resultados de la innovación.

Es necesario incorporar la variable Internacionalización al concepto de Investigación, Desarrollo e Investigación (I+D). Va a implicar nuevas exigencias para las empresas (integrar las estrategias de innovación e internacionalización en la estrategia general de la empresa) y para la Administración (integrar las políticas de internacionalización e innovación desde la misma perspectiva). Esto último quiere decir que habrá que buscar fórmulas de interrelación entre los sistemas de ciencia y tecnología, los sistemas educativos y los sistemas sociales, por poner algunos ejemplos, para que incorporen el vector internacional.

Una condición para participar de forma activa en las redes de conocimiento es **contribuir a tejer dicha red mediante la aportación propia de la empresa al conocimiento global**. Las empresas vascas gestionan un porcentaje muy elevado del gasto total en I+D de Euskadi, muy por encima del de los principales países desarrollados, pero sin embargo su esfuerzo relativo en porcentaje de facturación es todavía mucho menor que el de las empresas de otras regiones europeas innovadoras.

Las empresas vascas gestionan casi dos tercios de los fondos de la Administración para I+D y el 84,9% de los captados en el extranjero, pero sin embargo son necesarios mayores niveles de colaboración. Un reflejo de ello es que por ejemplo, solamente el 5,5% de la actividad de I+D del sector universitario es financiada por las empresas¹⁹.

Asimismo, las empresas vascas tienen una participación muy superior a la media española en programas nacionales y comunitarios, si nos comparamos con las regiones y países más competitivos, la presencia tiene margen de mejora, sobre todo en programas internacionales.

Además, la internacionalización de la I+D empresarial no pasa exclusivamente por la participación en proyectos europeos financiados por la UE. Las empresas pueden mejorar su competitividad buscando y utilizando el conocimiento allí donde se está generando, y colaborar con otros agentes como universidades y centros de investigación internacionales.

Sin embargo, la internacionalización no solo debe extenderse al ámbito de la I+D, sino también a todas las áreas de la empresa. Compitiendo en los mercados globales, los retos y las medidas deben ser también globales.

Factor de competitividad I.5: Dimensión

¿Por qué la Dimensión?

El tamaño de la empresa es una característica que condiciona su capacidad para hacer frente a los cambios productivos inducidos por un entorno crecientemente competitivo.

Las economías de escala internas o externas son un requisito de la mejora competitiva en la economía del conocimiento y mercados globales

¹⁸ http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

¹⁹ Datos de Eustat,

El crecimiento del tamaño medio de las empresas se convierte en un factor prioritario de competitividad a fin de poder abordar el conjunto de iniciativas necesarias para mejorar la competitividad global del tejido productivo vasco. Obviamente, en qué medida este factor prioritario de competitividad es más o menos urgente dependerá del sector específico de actividad que se trate.

En Euskadi el predominio de las microempresas es absoluto: más del 93% de las empresas tienen menos de diez empleados/as, y tres de cada cuatro empresas no superan los dos empleos. A pesar de que el número total de establecimientos de mayor tamaño ha crecido significativamente en los últimos quince años, no se observa una tendencia hacia el crecimiento medio de las empresas, por cuanto el peso de los establecimientos medianos y grandes no se modifica en ningún territorio histórico, o en todo caso lo hace a la baja, como en Álava. Según datos del DIRCE en 2009 solamente 1.690 empresas, el 0,98% de las empresas vascas, tenían más de 50 trabajadores, es decir, son establecimientos medianos o grandes. De éstas, 517 pertenecen a la industria manufacturera (el 6% de las manufactureras y el 30,59% de las de más de 50 trabajadores), 142 a la construcción, y 137 al sector comercio.

La escasa dimensión es un problema que afecta a la generalidad de las ramas productivas, pero la forma en que se manifiesta el problema varía, y por tanto, las soluciones son diversas. En unos casos, las economías de escala necesarias para mantener la competitividad son más importantes que en otros.

En cualquier caso, la necesidad de introducirse en nuevos mercados, desarrollar fórmulas de innovación o garantizar sistemas de sostenibilidad se ha convertido en una necesidad crítica para garantizar la competitividad de las empresas. Para hacer frente a estos desafíos se hace necesario contar con una dimensión empresarial suficiente. La pequeña y mediana empresa por sí sola no puede afrontarlos.

Por eso, el paso a un mercado global ha acentuado aún más la importancia del tamaño de las empresas como un factor de competitividad. Una respuesta a estas circunstancias ha sido una creciente tendencia hacia las fusiones y adquisiciones a nivel global o la creación de grandes alianzas globales. En el caso de las PYMES, la creación de *joint ventures*, consorcios u otras fórmulas de cooperación pueden ser alternativas realistas para hacer frente a esta situación. Estas fórmulas pueden afectar al ámbito comercial de la empresa, pero también a otros muchos aspectos como las compras, la tecnología, la producción, las personas y la propia gestión de los recursos.

Por este motivo se hace necesario seguir avanzando en el apoyo a la conformación de grupos empresariales, así como en el desarrollo de grandes empresas, pero también es necesario promover alianzas de cooperación con socios nacionales e internacionales, para así poder abordar proyectos competitivos en el mercado global.

El tamaño de la empresa es una característica que puede condicionar su capacidad de hacer frente a los cambios productivos inducidos por un entorno crecientemente competitivo. Si bien no existe una escala específica para determinar si el tamaño es óptimo o no, las empresas que por su dimensión disponen de poco personal en actividades no ligadas directamente a la producción tienen por lo general más dificultades para participar en redes de conocimiento, desarrollar actividades de I+D o promover sus productos en nuevos mercados. Asimismo, en algunas actividades, las economías de escala son de gran relevancia en la posibilidad de mejorar la posición competitiva en mercados globales.

Factor de competitividad 2.1: Eficiencia y eficacia

¿Por qué la eficiencia y la proactividad?

Liderar un proceso de cambio competitivo implica tomar la iniciativa cuando se trata de proponer un nuevo rumbo en la gestión de políticas, asumir la responsabilidad de diseñar los procesos para identificar y atender a una variedad de demandas cada vez más complejas, e intentar que los cambios afecten a todos los agentes

Identificar los retos y oportunidades para mejorar la calidad de los recursos institucionales al servicio del liderazgo competitivo

La gobernanza tiene que ser ejercida desde una dinámica de liderazgo hacia el cambio, que sea capaz de atraer a los diferentes agentes, así como al conjunto de la sociedad, hacia la transformación competitiva del entorno productivo. Esto implica que las acciones derivadas logren alcanzar los mejores resultados posibles para la competitividad empresarial con el despliegue de la menor cantidad de recursos posibles.

En un contexto en el que los recursos y las capacidades son limitadas, se trata de desarrollar proyectos tractoros, que avancen en la movilización de la sociedad, y que se enfoquen de una manera horizontal y transversal involucrando ámbitos de intervención distintos.

Todo ello requiere de políticas públicas e instrumentos de observación que faciliten la capacidad de adaptarse de manera continua a los escenarios de futuro. El objetivo es maximizar los resultados de la intervención de los agentes públicos, avanzar en la coordinación de diferentes actores que intervienen en la política de competitividad, así como profundizar los instrumentos de control y evaluación de las políticas públicas mucho más orientados a los resultados e incorporar en la gestión pública el concepto de ciclo *PDCA*: *plan-do-check-act* (planificar, actuar, revisar y actuar)

Una gobernanza proactiva significa conocer las debilidades y fortalezas propias del sistema vigente y transformar los problemas en oportunidades. Hay que facilitar los procesos asertivos de manifestación de opiniones, la asunción de riesgos, la perseverancia y la flexibilidad orientada a obtener los objetivos perseguidos. Aumentar la eficacia institucional implica llevar a cabo mejoras sobre todas las fases de los procedimientos administrativos, a fin de reducir los tiempos de ejecución y maximizar la difusión de la información con una reducción de costes. Para ello impulsaremos decididamente desde el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, la implantación del Modelo de Gestión de la Excelencia (EFQM) en la administración vasca.

Las políticas deben ser diseñadas para generar nuevas ideas y estrategias que faciliten la adaptación tanto a los cambios en marcha como a los futuros escenarios previstos, y que maximicen los resultados e impactos, con unos recursos cada vez más restringidos por la necesidad de atender a una variedad de demandas cada vez más complejas. El campo de intervención de este factor estratégico de competitividad es por tanto muy diverso, aunque se puede destacar la Administración electrónica como uno de ellos.

Factor de competitividad 2.2: Interrelaciones entre agentes

¿Por qué las interrelaciones entre los agentes?

El conocimiento es la base de la innovación pero la empresa no puede generar por sí misma todo el conocimiento. Requiere del existente en su entorno. Además, para el desarrollo de proyectos realmente ambiciosos y de alcance se precisa de una dimensión óptima; dimensión que puede lograrse a través de un sistema interrelacionado.

Utilizar las capacidades del entorno para desarrollar soluciones innovadoras y proyectos más ambiciosos y de mayor alcance en las empresas

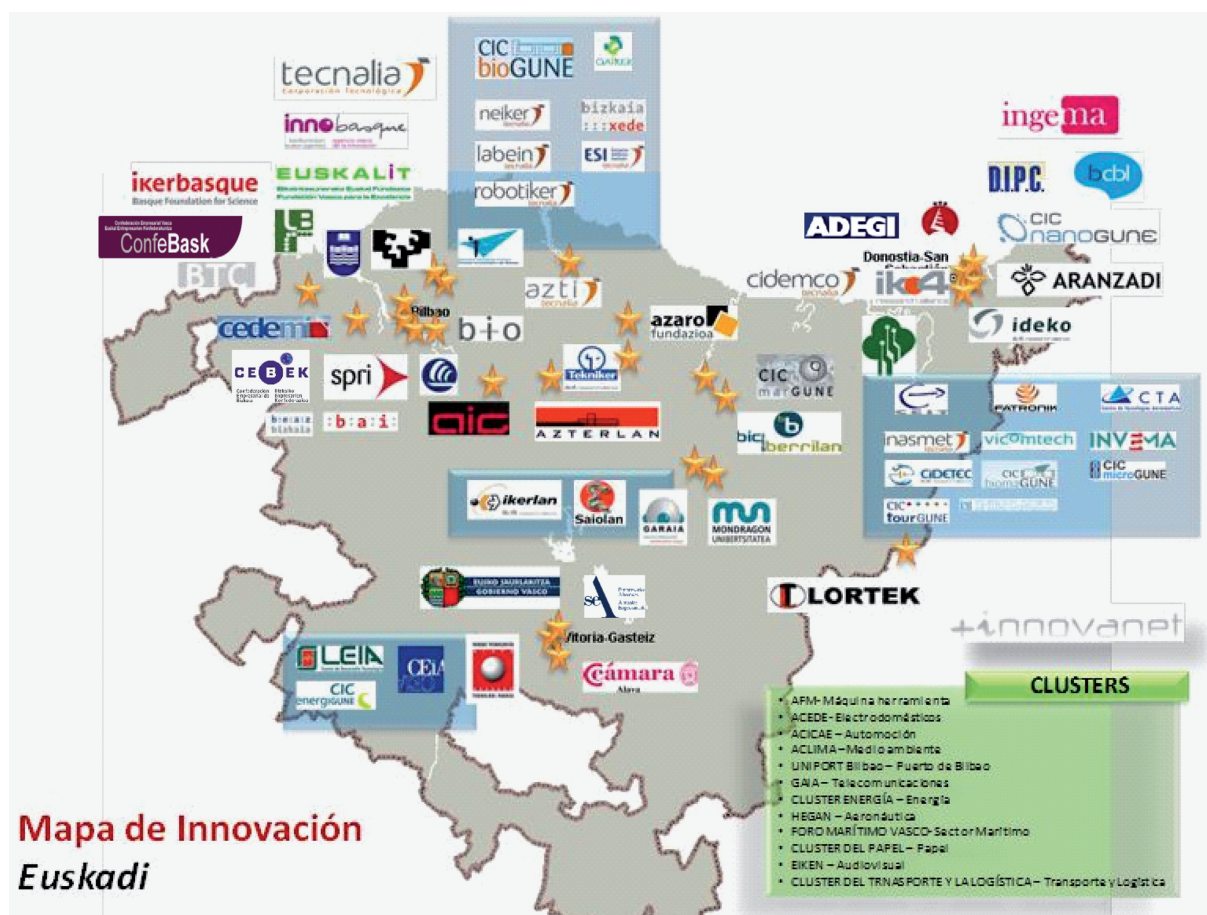
Las empresas generan tecnología y conocimiento como parte de su propia actividad, con los recursos de los que internamente disponen. Sin embargo, siempre son mucho mayores las capacidades del entorno, del conjunto de agentes especializados en la labor de I+D+I, que pueden desarrollar soluciones, productos y servicios innovadores para las empresas.

Es aquí donde ocupan un papel central los agentes generadores de conocimiento, entre los que figuran las universidades, los centros tecnológicos y de investigación, los centros de formación profesional o continua y las empresas de base tecnológica.

Sin embargo, los niveles de cooperación entre los agentes no han alcanzado un nivel de desarrollo adecuado, en particular entre agentes de un perfil más tecnológico y los que disponen de mayores capacidades científicas. En Euskadi hay un déficit de relación entre las universidades y las empresas, y en particular son escasas las relaciones que permiten potenciar la investigación en las empresas y el emprendimiento en la universidad. **El aumento de las relaciones en calidad y cantidad será un factor crítico en la mejora del entorno innovador de las empresas y de los propios centros de enseñanza superior.** El desarrollo de líneas de colaboración estratégica deberá servir para maximizar la capacidad de transformación de nuevo conocimiento en proyectos operativos de mercado.

Pero además, el frondoso bosque de instituciones vascas que ha ido naciendo para apoyar a las empresas, necesita funcionar de manera coordinada y aprovechar sus sinergias para abrirse a la economía global y generar conocimiento válido desde esa perspectiva. Sólo se puede hacer potenciando de forma ordenada las interrelaciones y cooperaciones entre todos los agentes del sistema.

Los principales agentes del Sistema Vasco de Apoyo a la Competitividad Empresarial



Factor de competitividad 2.3: Corresponsabilidad

¿Por qué la corresponsabilidad?

La interdependencia de las actuaciones y de los agentes se traduce en la necesidad de acometer de forma conjunta las principales intervenciones para mantener y mejorar la competitividad vasca.

El plan de competitividad tiene que ser asumido como propio por las comunidades donde se encuentran las empresas competitivas

El Plan parte de la idea general de que el Sector Público puede promover condiciones favorables para la competitividad, pero que desarrollarlas y aprovecharlas convenientemente es responsabilidad del conjunto de los participantes en el proceso productivo y, en particular, de las empresas. El Plan de Competitividad 2010-2013 prioriza por tanto actuaciones orientadas a desarrollar la corresponsabilidad de los agentes en dos campos: el compromiso social de las empresas y el compromiso con el medio ambiente y la eco-innovación.

Más allá de las actuaciones dirigidas a las empresas y a otros agentes del sistema de apoyo a la competitividad, el Plan tiene que ser asumido como propio en las comunidades donde se encuentran las empresas competitivas.

Para lograrlo, es a las empresas a las que compete desarrollar su compromiso social y fortalecer sus vínculos con el entorno local a fin de favorecer una mayor responsabilidad de la comunidad local con sus actividades productivas y de las empresas con aquella.

Pero la corresponsabilidad tiene una dimensión muy importante en la relación de las empresas y de los demás agentes con el medio. La competitividad desde un punto de vista espacial, que integra por tanto a las empresas con el entorno en el que desarrollan su actividad, requiere disponer de un medio sostenible, ya que las deseconomías que genera el deterioro ambiental reducen las posibilidades de competir de un territorio, y a largo plazo se traducen en costes crecientes para las empresas locales.

La sostenibilidad ligada al plano de gobernanza debe ser entendida desde una perspectiva amplia y triple, en la que se combinen elementos económicos, sociales y medioambientales. Sostenibilidad económica para garantizar el futuro de las empresas y de las cuentas públicas. Sostenibilidad ambiental para hacer un uso responsable de los recursos. Sostenibilidad social como criterio de justicia y solidaridad.

La gobernanza tiene que aprovechar las nuevas oportunidades de actividad que están surgiendo en ámbitos relacionados con la conservación y con la regeneración del medioambiente, que son, al mismo tiempo, una fuente de nuevos empleos y de actividad empresarial y que, en definitiva, generan riqueza en el territorio.

El compromiso con la sostenibilidad requiere de la colaboración desde las propias empresas, que además de evaluar su gestión a largo plazo y redefinir su estrategia de acuerdo a los condicionantes del contexto económico, han de evaluar el impacto ambiental de su actividad. Sólo se puede lograr desde la generación de unos valores compartidos. **La Responsabilidad Social Empresarial** se expresa en este contexto como un activo de alto valor y alto rendimiento, en el establecimiento de sinergias entre el entorno y en las empresas, y en la búsqueda de la sostenibilidad a largo plazo.

En definitiva, el nuevo plan de competitividad persigue un reequilibrio de las dimensiones de la competitividad, dotando de mayor visibilidad y presencia a la promoción de valores sostenibles y a la responsabilidad social de las empresas.

Factor de competitividad 2.4: Multinivel y capilaridad

¿Por qué el multinivel y la capilaridad?

La política de apoyo a la competitividad por parte del Gobierno Vasco requiere disponer de acuerdos operativos entre las administraciones, y también entre éstas y entidades y agentes de todo el territorio.

Actuaciones multinivel para lograr sinergias y complementariedades (un único objetivo, la competitividad) y capilaridad para llegar a todos (sólo en conjunto se puede alcanzar la competitividad)

Es necesaria una alineación coherente y coordinada de los marcos estratégicos y de las medidas concretas de todas las instituciones en materia de competitividad. Suele aludirse a la gobernanza como el gobierno en red en el que interactúan diferentes niveles de gobierno. Un ejemplo clásico de gobernanza en red es el que favorece la Unión Europea, donde la legislación de distintas materias puede responder al ámbito comunitario (el que compete a la Comisión Europea), al ámbito intergubernamental (que compete a los Estados) y al ámbito regional (que compete a las regiones y comunidades autónomas). El principio de subsidiaridad, por el que una política debe ser implementada por aquella Administración más cercana a la ciudadanía, es el que proporciona la argamasa para evitar los conflictos entre poderes públicos.

En el caso del País Vasco, el modelo de gobernanza presenta una estructura en la que intervienen administraciones de distintos niveles y con distintos niveles de competencia. Por ello, es preciso que todas las actuaciones en materia de competitividad confluyan en una visión coherente como mejor manera de evitar duplicidades y descoordinación

El modelo de gobernanza, además de coordinado, tiene que ser capilar, es decir, tiene que involucrar en sus actuaciones al mayor número de agentes locales que operan en el territorio. Supone partir de los grandes niveles institucionales y descender hasta otras unidades de actuación más locales que poseen una fuerte vinculación con el territorio y se sienten cercanas a las necesidades y expectativas de las empresas. Además, sólo de esta manera se puede conseguir llegar al conjunto de las PYMEs y microempresas que constituyen la gran mayoría de las empresas vascas.

Factor de competitividad 2.5: Transversalidad

¿Por qué la transversalidad?

Maximizar las sinergias mediante una articulación transversal de la institucionalidad para la competitividad pasa por el establecimiento de procedimientos que faciliten la cooperación interdepartamental desde las fases de diseño, hasta la puesta en marcha de las líneas de la política de competitividad, así como en la definición de las de los programas de los respectivos Departamentos.

La competitividad se consolida cuando atraviesa todas las instituciones y formas sociales de un país

La competitividad debe ser transversal a todos los agentes del sistema y debe impregnar el conjunto de la acción de gobierno, sin limitarse a un departamento específico. De hecho, la transversalidad

del Plan debe trasladarse al conjunto de la sociedad, que debe asumir su importancia para la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

Abordar la competitividad desde la gobernanza supone trascender la dimensión sectorial en el diseño y la implantación de las políticas públicas. El conjunto de los Departamentos de la Administración y los distintos sectores económicos tienen que considerarse protagonistas de la competitividad, incorporando en la misma estrategia, además del sector industrial, a los sectores comercial, agrario, sanitario, turismo, cultura y los propios servicios a empresas. Debemos considerar la competitividad como un reto transversal que afecta a todo el sistema económico (empresarial, social, educativo, sanitario, etcétera.)

Todos y cada uno de estos sectores tienen capacidad para generar un valor añadido clave y posibilitar la identificación y desarrollo de nuevas actividades productivas que sustenten la competitividad del tejido empresarial en el futuro. Se trata de aprovechar la contribución del conocimiento adquirido en cada sector productivo para transformar la economía vasca.

Este esfuerzo por avanzar en la transversalidad debe trasladarse igualmente desde los distintos sectores productivos a las diferentes políticas que intervienen en el marco general de la política de competitividad, y debe integrar de una manera coordinada diferentes aspectos como los educativos, de empleo, de infraestructuras o de internacionalización.

El Plan de Competitividad 2010-2013 se concibe por ello para que la competitividad recorra transversalmente los procesos de trabajo no solamente de las empresas, sino también de las administraciones y las instituciones ligadas a la competitividad.

Factor estratégico de competitividad 3.1: Sociedad abierta

¿Por qué la sociedad abierta?

El contexto económico actual exige avanzar en el desarrollo de una sociedad abierta, que aproveche las posibilidades de la sociedad multicultural y diversa en la que nos estamos transformando y que capacite a las personas que la componen para interactuar de manera global.

El conocimiento reside en las personas, y su circulación depende de las estructuras de la sociedad en la que viven. Sus valores y cultura determinan el dinamismo productivo y social base de la competitividad

El principal factor en importancia que conforma el entorno competitivo actual es el medio social, entendido como el conjunto de interacciones que se dan entre las personas.

El conocimiento es un elemento inseparable de las personas. Sin embargo la creación y la transmisión del conocimiento, así como su puesta en valor, dependen del medio social en el que esas personas se mueven y se interrelacionan. La actuación pública sobre el medio social, a través de las personas, puede maximizar su efecto sobre el territorio, ya que se dirige a elementos fundamentales del sistema competitivo. Incidir sobre la formación y la capacitación de las personas se ha convertido en un elemento clave de competitividad territorial, que influye positiva y directamente en la eficiencia productiva, la capacidad investigadora o el desarrollo de la innovación empresarial.

El País Vasco cuenta con unas raíces culturales que han forjado una identidad propia, una marca de país que la diferencia frente a otros entornos. Posee además unos valores donde el trabajo, la confianza y el compromiso aparecen de manera recurrente. Las instituciones y las normas sustentan la cultura y los valores y existe un compromiso y una apuesta por construir una región competitiva. Desarrollar los

valores que pueden alimentar la competitividad significa también redoblar los esfuerzos para desterrar los contravalores que se expresan en las actitudes de violencia y el chantaje terrorista que constituyen una barrera real, cultural, política y también económica, para desarrollar la sociedad abierta que se necesita.

En el contexto económico actual, las tendencias dominantes son la apertura a la economía global y la profundización de la economía del conocimiento, lo que lleva a procesos permanentes de cambio. Implica que para ser competitivo Euskadi debe ser una sociedad abierta y capaz de modificar sus comportamientos culturales. Deben promocionarse de forma creciente los valores de equidad e igualdad de oportunidades y la valoración del conocimiento científico y tecnológico.

Factor estratégico de competitividad 3.2: Conectividad

¿Por qué la conectividad?

El nuevo contexto de competitividad ha convertido al territorio en un elemento básico para la generación de valor añadido. Cada vez importan más las relaciones entre distintos actores del territorio, que multiplican el valor del conocimiento y que preparan el terreno para el desarrollo de proyectos comunes.

La conectividad del entorno es lo que convierte a un territorio en inteligente, en capaz de afrontar los retos de manera proactiva y de coordinar a todos los agentes y recursos en sus respuestas a los retos

Además de localizar en su territorio agentes y factores clave para la competitividad (universidades, centros tecnológicos, empresas innovadoras, personas con talento, etcétera), un entorno competitivo se caracteriza por el desarrollo de un sistema neurálgico a través del que fluye la información y se generan interrelaciones duraderas de alto valor añadido entre los distintos agentes.

El nuevo contexto de competitividad ha convertido al territorio en un elemento básico para la generación de valor añadido y de la innovación como elementos de competitividad. Cada vez importan más las relaciones entre distintos actores que multiplican el valor del conocimiento y que preparan el terreno para el desarrollo de proyectos comunes.

Euskadi ha avanzado hacia un sistema territorial inteligente a través de la conectividad de todo su territorio, mediante agentes como Innobasque, la Red Innovanet, las Agencias de Desarrollo, etcétera. Estas iniciativas han permitido configurar un sistema cada vez más conectado, tanto en la conciencia común de los retos a los que se enfrenta como en la definición de actuaciones concretas a emprender. En definitiva Euskadi se está transformando en un territorio inteligente, un proceso que debe continuar en la línea de las siguientes directrices, y que tienen en cuenta el estudio realizado para las Directrices de Ordenación del Territorio.

- Identificar las áreas de mejora en **infraestructuras** (de conocimiento, de transporte, energéticas, ocio y cultura, etcétera.) y mejorar su dotación a través de la planificación para mejorar las interrelaciones y la generación de sinergias entre los agentes que conforman el entorno.
- Estrategias de movilidad sostenible orientadas a aumentar la conectividad exterior del territorio y las conexiones internas, basadas en la intermodalidad y en el transporte colectivo.
- Contribuir a **generar dinámicas cooperativas** entre los diferentes agentes (Administración en sus diferentes niveles, empresas, agentes de la RVCTI, agentes sociales, etcétera.) para fortalecer las conexiones y **avanzar en la construcción de un sistema inteligente.**

- Utilizar la **conectividad para alcanzar sinergias de país**, alcanzar una dimensión óptima para competir en los mercados internacionales, y en el desarrollo de proyectos de I+D+I de alcance internacional, entre otros.
- Crear **Nodos de Innovación** orientados a transformar espacios singulares y de identidad de nuestro territorio en ámbitos de atracción de personas y actividades innovadoras.
- **Conectividad como herramienta capilar para llegar a todos** los agentes y a todas las empresas, sobre todo las más pequeñas alejadas de los circuitos competitivos y ubicadas fuera de los centros de decisión y económicos. Impulso a las ciudades medias y a las áreas funcionales, generando una Ciudad Región Policéntrica en Red más diversa, atractiva y sostenible.
- Es necesario avanzar en la **planificación del territorio participativa** para satisfacer las necesidades que vayan surgiendo como fruto de un proceso de reflexión conjunta.
- **Gestionar el territorio**, sus recursos y activos **en el largo plazo**, para prever los cambios en el contexto global y para reducir significativamente los impactos ambientales y energéticos. Incorporación de la variable paisajística en estos procesos, como apuesta por la calidad y puesta en valor del territorio, excelencia ambiental y gestión activa de los procesos de cambio de los procesos rurales y naturales.
- Priorizar las externalidades de largo plazo sobre la rentabilidad inmediata (en particular la financiera) para poder **acceder a proyectos de país estratégicos**.
- Reforzar los vínculos de las empresas con el entorno local mediante una **mayor responsabilidad social corporativa** con sus actividades productivas, de forma que se puedan limitar los impactos de la crisis.

Factor estratégico de competitividad 3.3: Financiación

¿Por qué la financiación?

La existencia de sistemas de financiación adecuados en un territorio determina en última instancia su capacidad para generar nuevas actividades económicas con alto valor añadido y facilitar el crecimiento y consolidación a largo plazo de los proyectos empresariales innovadores. La financiación tiene que abarcar distintas modalidades para atender las especificidades de un sistema económico cada vez más complejo e interrelacionado.

Desarrollar sistemas de financiación innovadores para hacer frente a las necesidades de crecimiento y consolidación de las empresas innovadoras

En primer lugar, se debe potenciar la aparición de una nueva cultura financiera capaz de acompañar a las empresas en su desarrollo a largo plazo. Esto se hace aún más evidente durante la crisis, donde las restricciones financieras han mostrado la importancia de la actuación pública para organizar procesos que posibiliten la reestructuración y recomposición de la tesorería de empresas viables.

La necesidad de una mejora en las formas de financiación es clara en el caso de los proyectos empresariales pequeños que tienen grandes dificultades para encontrar inversiones que contribuyan a su consolidación. Los agentes financieros tienen especiales dificultades para apoyar los proyectos empresariales que se generan a partir de la investigación y son de alto riesgo, sobre todo en las fases iniciales de puesta en marcha, y ello a pesar de que puedan ser muy prometedores en caso de éxito comercial.

En el contexto de la crisis, la dificultad de conseguir este tipo de financiación es aún mayor. Es preciso desarrollar nuevos instrumentos que permitan apoyar proyectos empresariales de mayor riesgo y largos

procesos de maduración, que contribuyan a superar las barreras que encuentran las empresas, en particular las altamente innovadoras, para conseguir la financiación adecuada para sus proyectos de expansión.

Es preciso desarrollar nuevos instrumentos para reforzar la vinculación de la investigación básica y la investigación cercana al mercado. Se debe garantizar la financiación a medio y largo plazo hasta la fase de maduración de los proyectos.

Este objetivo supone un cambio cultural en el comportamiento de los inversores y agentes financieros vascos. Se requiere un trabajo conjunto entre la Administración, los innovadores y emprendedores y los inversores y agentes financieros a fin de establecer las modalidades más adecuadas para los nuevos proyectos empresariales que se puedan desarrollar en Euskadi.

En esta línea, se trataría de promover esquemas público-privados que permitan utilizar los fondos públicos para atraer inversiones privadas. Las Cajas de Ahorro vascas deberían impulsar dentro de su función social, un mayor compromiso con la innovación y la acción emprendedora. A su vez, los sistemas de capital riesgo requieren fortalecerse y hacer más sofisticada su gestión del riesgo.

Las actuaciones a desarrollar requieren mejorar los sistemas de financiación en diversos terrenos, entre los cuales se pueden destacar:

- Mejorar la fiscalidad incentivadora de la innovación, que facilite la gestión plurianual de los incentivos, sobre todo para nuevas empresas de base tecnológica, y desarrollando nuevos procedimientos de colaboración interinstitucional para abordar la innovación en materia de incentivos fiscales.
- Considerar procedimientos fiscales para incentivar la inversión privada en empresas de base tecnológica en sus primeras fases de desarrollo.
- Activar los sistemas de capital riesgo y capital semilla para *spin offs* (empresas que nacen desde otras) y *start ups* (empresas de nueva creación).
- Promover esquemas de fondos mutuos y cooperativos para innovación.
- Prestar una atención específica a las empresas *start up* de alto potencial tecnológico.
- Mejorar la capacidad de analizar riesgos financieros asociados a sectores tecnológicos específicos, en particular los vinculados a nuevas tecnologías en proceso de comercialización (biotecnologías, nanotecnologías, tecnologías de la salud,...).
- Diversificación y ampliación de las tomas de participación temporal en empresas de base tecnológica por parte de entidades financieras y del sector público.
- Potenciar las actuaciones de financiación de autónomos y microempresas por parte de todas las entidades financieras como factor de apalancamiento de nuevas ideas.

Factor estratégico de competitividad 3.4: Nuevas actividades y diversificación relacionada

¿Por qué las nuevas actividades?

Una región / territorio inteligente tiene que identificar y captar las tendencias dominantes en los mercados y adaptar constantemente a las mismas su estructura productiva.

La generación de nuevas actividades es el motor de la sostenibilidad del empleo y la economía de un país

El cambio tecnológico viene acompañado por un recorte drástico de los ciclos de vida de los productos y servicios, lo que provoca en un corto espacio de tiempo la desaparición y el surgimiento de nuevos negocios. **Una región / territorio inteligente tiene que identificar y captar las tendencias dominantes en los mercados y adaptar constantemente a las mismas su estructura productiva.** En este sentido, el tejido productivo vasco está caracterizado por la presencia de sectores maduros pero que presentan una gran capacidad de adaptación a los cambios competitivos. Sin embargo, se observa una limitada capacidad para desarrollar nuevas actividades económicas en un contexto en el que se difuminan las diferencias entre la actividad industrial y la actividad de servicios.

Al abordar este tema es preciso referirse a la tradicional contraposición entre especialización y diversificación de la economía dentro de las estrategias para alcanzar la ventaja competitiva de un territorio. Teóricamente, mientras que una mayor especialización aporta eficiencia, la diversificación sectorial provee de mayor seguridad al conjunto del tejido productivo ante posibles crisis de los mercados.

Sin embargo el concepto de **diversificación relacionada** permite encontrar un punto intermedio entre especialización y diversificación, intensificando la innovación al combinar áreas económicas y de conocimiento diferentes, pero que poseen una cercanía y similitud suficientes para la creación de sinergias.

Factor estratégico de competitividad 3.5: Infraestructuras

¿Por qué las infraestructuras

La existencia de infraestructuras adecuadas en un territorio es lo que en última instancia determina su capacidad para desarrollar y atraer nuevas actividades económicas con alto valor añadido. Son entre otras suelo, infraestructuras de transporte, red de telecomunicaciones, equipamiento tecnológico, infraestructuras formativas, infraestructuras sanitarias e infraestructuras energéticas.

Combinar las necesidades sociales, medioambientales y económicas para generar infraestructuras sostenibles que dinamicen la actividad productiva

La vertebración del entorno competitivo se produce a partir de elementos básicos que juegan el papel de soporte, de comunicación interna y externa, así como de provisión y difusión de servicios de apoyo para atender a las demandas empresariales.

La existencia de infraestructuras adecuadas en un territorio es lo que en última instancia determina su capacidad para desarrollar y atraer nuevas actividades económicas con alto valor añadido. Estos son:

- El suelo: Determina la implantación de las actividades empresariales, en particular las industriales y de logística. En este caso, además de la disponibilidad, influyen las condiciones orográficas, topográficas, geotécnicas, hidrográficas, etcétera. En este sentido, se tendrán en cuenta las referencias en materia de sostenibilidad, controlando el crecimiento de los espacios construidos, aumentando la densidad y priorizando la renovación para impulsar el concepto de Euskadi como espacio de excelencia y referencia internacional en el desarrollo urbano sostenible (Euskal Hiria).
- Infraestructuras de transporte: red de transporte, autovías, carreteras, puertos, comunicaciones fluviales, aeropuertos, conexiones ferroviarias. Se trata de aspectos clave que condicionan la accesibilidad del territorio. El sistema de infraestructuras de transporte influye en la capacidad para la exportación y para la importación de mercancías, incluyendo el transporte de personas y afectan al desarrollo de sectores

emergentes como el turismo. En este ámbito se deberá priorizar las estrategias de movilidad sostenible, incluyendo la intermodalidad y el transporte colectivo.

- Red de telecomunicaciones: Interviene en el intercambio de información y conocimiento. Un aspecto específico del entorno competitivo actual es el acceso a Internet con banda ancha para la transmisión de datos a gran velocidad, aspecto clave para el intercambio de conocimiento de alto valor añadido.
- Equipamiento tecnológico. Uno de los elementos clave de competitividad en la sociedad del conocimiento es la dotación de equipamiento tecnológico para su uso en investigación avanzada y en la mejora de los procesos industriales. La conformación de un territorio inteligente requiere de fuertes inversiones en equipamiento, especialmente en grandes infraestructuras científicas (GIC»s) que sirvan como elemento tractor del tejido productivo mediante acciones de transferencia tecnológica, y que por su relevancia consigan atraer talento investigador al territorio.
- Infraestructuras formativas: Los centros de formación y las universidades capacitan a las personas convirtiéndolas en nodos de conocimiento en un territorio.
- Infraestructuras sanitarias: Garantizan las condiciones de salud básicas de las personas e influyen en su calidad de vida.
- Infraestructuras energéticas que posibilitan y facilitan la actividad de las empresas y de las familias y los hogares.

Ejes estratégicos de actuación

Grandes retos para una Euskadi competitiva

La identificación de los factores que constituyen la base de la competitividad y el análisis de la posición competitiva vasca en cada uno de esos planos, permite definir los ejes estratégicos de actuación del Plan de Competitividad.

A partir de este análisis se definieron cinco retos sobre los cuales se llevó a cabo un intenso proceso de diálogo y consultas. Dos de esos cinco retos, personas y cooperación, son retos transversales que afectan al conjunto del Plan en todas sus facetas y actuaciones.

Las personas son la clave fundamental para generar valor añadido diferencial y son el origen de la competitividad. Como fuente de conocimiento van a ser claves para que las empresas, la gobernanza y el entorno puedan incrementar los niveles competitivos.

En el contexto de la economía global destaca la importancia del trabajo en red, la colaboración y la cooperación en sentido amplio para poder ser competitivos. **Lograr un sistema interrelacionado es un requisito ineludible de la competitividad.** Euskadi cuenta con una importante tradición de cooperación para la innovación que constituye un activo capital en la consecución de la nueva estrategia.

Los otros tres retos que constituyen los ejes de actuación del Plan, y sobre los que pivotan los retos anteriores, son:

- **Internacionalización integral** que aborde las necesidades de una economía abierta, donde junto a un enfoque al mercado, se incluya un enfoque productivo de conocimiento y social que maximice las potencialidades para que las empresas vascas compitan en la economía global.
- **Una economía basada en la innovación y el cambio tecnológico**, donde la innovación no debe entenderse solamente como la generación de nuevos productos o servicios, o la mejora de los ya existentes, sino también como la oportunidad para generar nuevas actividades empresariales. El conocimiento como input de la innovación debe valorizarse por lo tanto teniendo en cuenta estas dos direcciones.
- **Integrar la sostenibilidad en la actividad económica** es no solamente un reto, también ofrece oportunidades de desarrollo en nuevos mercados emergentes, y una ocasión para articular la responsabilidad social de las empresas con el desarrollo de nuevos sistemas de evaluación y contabilidad social de la actividad económica y empresarial.

El Plan de Competitividad Empresarial ha sido diseñado para generar un proceso que capacite a nuestro tejido empresarial y al conjunto de la sociedad vasca, para liderar el cambio económico a futuro, en un momento caracterizado por la necesidad de crear las condiciones de la salida de la crisis de forma competitiva.

El Plan tiene el propósito de convertirse en un instrumento de dinamización para la Administración y de marco para los agentes económicos y sociales, con el que se promuevan medidas y se canalicen recursos para dotar de mayor valor añadido a la actividad productiva.

El modelo para la Transformación Competitiva se ha trazado el objetivo de resistir a la crisis y recuperar la senda del crecimiento, hacia un modelo en que la economía vasca sea capaz de competir y liderar un proyecto de desarrollo sostenible, abierto e innovador.

De esta forma se espera poder alcanzar los objetivos planteados en el Plan de **Competitividad Empresarial 2010-2013**, mediante una estrategia que se concreta en **TRES EJES ESTRATÉGICOS** de actuación:

- Una economía abierta.
- Una economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada.
- Una economía sostenible.

Eje I: Posicionar a Euskadi como una economía abierta

Este eje estratégico implica impulsar la apertura al exterior de las empresas y la sociedad. En esta nueva etapa económica, hay que elevar el nivel de los retos económicos y de las ambiciones y, por tanto, considerar la internacionalización no sólo como un reto empresarial o de la actividad económica, sino como un reto de toda la sociedad en su conjunto. La internacionalización tiene su origen en unas personas capaces de comunicarse y relacionarse en un mundo abierto, y eso es necesario para abordar el proceso de **Transformación Competitiva de Euskadi**.

La participación activa en el ámbito internacional está dejando de ser una opción de mejora competitiva, para convertirse en muchas ocasiones en una condición de supervivencia. Constituye una estrategia necesaria para impulsar la competitividad de las empresas y de los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, de cara a afrontar la nueva etapa económica que se avecina a nivel mundial, tras superar la actual situación de crisis.

Se trata de impulsar el concepto de internacionalización desde una óptica más amplia, es decir que no sólo afecte a las empresas, sino a la sociedad en su conjunto, generando un dinamismo social y empresarial con alto valor añadido en inversión exterior y en desarrollo interno, fomentando la internacionalización de las personas y de los agentes que integran la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Para ello, se deberá avanzar en aspectos tan relevantes como **reforzar el papel del sistema educativo en materia de internacionalización**, no sólo desde una perspectiva del conocimiento de idiomas o de materias de comercio exterior, sino también como fomento del interculturalismo y de grupos interculturales en el seno de las organizaciones y la Administración. Esto implica formar a las personas y capacitarlas en materia lingüística, y en particular, en inglés y otros idiomas extranjeros, y en TICs, pero también en la forja de valores.

En los últimos treinta años, la economía vasca ha presentado una evolución cíclica similar a la que han seguido la economía y el comercio nacional e internacional. Si esto ha sido cierto hasta ahora, mirando al futuro lo es mucho más, cuando el proceso de globalización se está intensificando muy rápida y profundamente y se está incrementando, con sus pros y contras. Sus efectos son la interconexión entre todas las economías del mundo como consecuencia de la revolución de las tecnologías de la comunicación, la revolución de los transportes y sus infraestructuras y, por último, la revolución institucional en el ámbito internacional con la progresiva creación de instituciones reguladoras de las finanzas, el comercio, e incluso, el trabajo y la justicia.

La creciente facilidad para la **movilidad de la personas** está cambiando también las formas y contenidos del turismo internacional, un sector emergente en Euskadi cuya integración dentro de la estrategia general de competitividad significa no solo aplicar medidas de fomento del sector, sino además identificar nuevas posibilidades para la articulación entre sectores (agricultura-industria-transporte-servicios personales, etcétera) en la oferta de servicios innovadores, de calidad y segmentados en función de una demanda potencial cada vez más diversificada.

Las orientaciones de la política vasca de promoción internacional se han centrado tradicionalmente en el aumento de la base exportadora industrial, la diversificación sectorial y geográfica de las exportaciones, las implantaciones comerciales y productivas en el exterior y la cooperación como herramienta de crecimiento empresarial, todas ellas con un razonable éxito.

Pero los cambios que se vienen registrando en los últimos tiempos **en el ámbito internacional** están determinando un nuevo escenario que hace importantes también otros aspectos tales como:

- **la importancia creciente de posicionarse** en las cadenas de producción globales,
- **la necesidad de desarrollar el sector servicios** como fuente de ventaja competitiva internacional,
- la oportunidad de **ofrecer productos que llevan incorporados servicios de valor añadido**,
- la conveniencia de **entender la internacionalización como un proceso de doble dirección** en el que el componente tecnológico debe jugar un papel relevante,
- la necesidad de **lograr una dimensión organizativa que permita un mejor posicionamiento competitivo** desde una perspectiva tecnológica y de mercado,
- **la urgencia por considerar la internacionalización como parte de la estrategia general de las organizaciones, que debe** abarcar todas las actividades y procesos y estar enfocada a cubrir las necesidades de clientes y mercados,
- **la importancia de participar en redes internacionales** donde se genere o actualice el conocimiento más puntero,
- **la necesidad de desarrollar conocimiento propio** como variable de diferenciación competitiva,
- **la importancia de contar con capital extranjero** en el impulso a empresas vascas de alto nivel tecnológico, y
- **la oportunidad de captar talento y conocimiento del exterior** como apoyo al conocimiento autóctono.

En síntesis, **la política pública vasca de impulso a la internacionalización debe encontrar una fórmula estratégica adecuada para avanzar en la transformación del entramado empresarial vasco, no sólo de cara a la internacionalización, sino también al resto de factores de competitividad que se verían impactados por el avance de las empresas en su posicionamiento internacional.**

Desde esta perspectiva de actuación, se puede avanzar que las empresas deberán ser más proactivas en su posicionamiento global y desarrollar la capacidad de trabajar en cooperación, tanto empresarial como sectorialmente.

En paralelo, debe construirse un entorno cada vez más atractivo que facilite la captación de capital, talento y conocimiento del exterior, en el que se desarrolle una estructura de colaboración permanente entre el tejido empresarial y los agentes productores de conocimiento, en el que las políticas de apoyo a la participación internacional sean proactivas y estén coordinadas y alineadas entre las distintas áreas y niveles de la Administración.

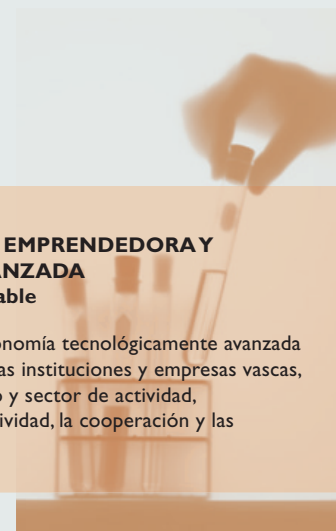
EJE 1 Posicionar Euskadi como una **ECONOMÍA ABIERTA**

Construir una sociedad insertada en la economía global, caracterizada por un sistema de I+D+i conectado internacionalmente y con empresas que colaboran de forma regular en el marco de las estrategias globales



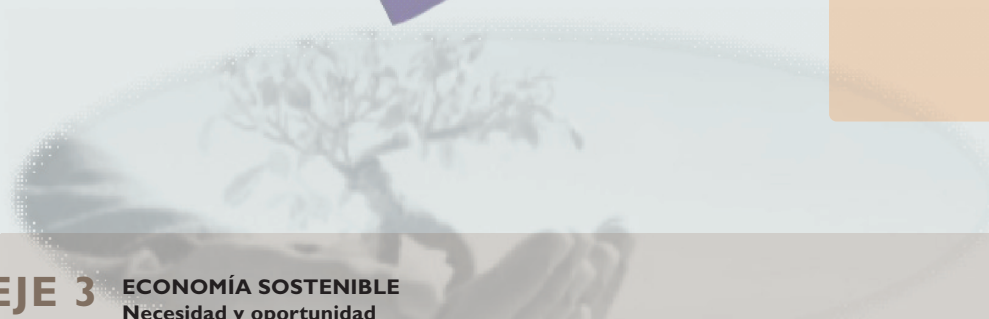
EJE 2 **ECONOMÍA INNOVADORA, EMPRENDEDORA Y TECNOLÓGICAMENTE AVANZADA** 4Cs como requisito indispensable

Mantener a Euskadi como una economía tecnológicamente avanzada que impulsa la competitividad de las instituciones y empresas vascas, independientemente de su tamaño y sector de actividad, a través del conocimiento, la creatividad, la cooperación y las competencias



EJE 3 **ECONOMÍA SOSTENIBLE** Necesidad y oportunidad

Garantizar un futuro en bienestar de las siguientes generaciones promoviendo valores que propicien una sociedad sostenible económica, social y ambiental, y convertir la Economía Sostenible tanto en oportunidad de desarrollo de nuevas actividades como en la seña de identidad de la competitividad vasca



Eje 2

Impulsar una economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada a partir de las 4Cs

La economía vasca tiene que seguir avanzando en el despliegue de nuevos sectores de futuro pero manteniendo el esfuerzo por conseguir mantener los sectores tradicionales industriales mediante la modernización permanente de los medios de producción en un proceso que permita reforzar su productividad y dotarles de mayor eficiencia para poder ejercer una posición de liderazgo en el escenario internacional.

En el contexto actual **el desarrollo de las ventajas competitivas proviene en mayor medida que anteriormente, de la creación e incorporación de la innovación y tecnología de frontera frente a la gestión de costes, así como de la capacidad emprendedora.**

A la hora de plantearse la importancia de la innovación en el contexto competitivo actual es preciso considerar dos puntos de vista complementarios: ¿Por qué la innovación y la tecnología como elemento de la competitividad? ¿Por qué la innovación para la mejora de la competitividad en el caso de Euskadi?

La lógica de estas dos preguntas es sencilla. Por un lado, **la innovación, la diferenciación tecnológica y la capacidad emprendedora son la clave** porque son requisitos del **modelo competitivo imperante en la imparable globalización**. Todas las economías avanzadas sin excepción, posicionan al conocimiento y la innovación como el elemento nuclear de sus estrategias de desarrollo.

Por otro lado, y ya en el caso de Euskadi, la innovación es clave porque, como ya se puso de manifiesto en los 80 y 90, innovar es **esencial para superar las crisis** y para mantener una estructura productiva capaz de crear riqueza y generar empleos de forma sostenible a medio y largo plazo.

El desarrollo tecnológico y la innovación son lo que ha provocado que Euskadi haya pasado de una economía obsoleta a una avanzada, productiva y más competitiva en los mercados internacionales, y, lo que es más importante, que la calidad de vida de su ciudadanía se haya multiplicado exponencialmente en tan sólo 30 años. Esta situación no nos ha colocado en el ranking de las regiones líderes, aunque nos haya acercado. Para conseguirlo se debe continuar con la innovación como proceso continuo y sostenido. El futuro del País Vasco pasa, por tanto, por seguir innovando para aumentar la segmentación de las gamas de productos que fabrican nuestras empresas, e innovar mirando a la posición competitiva de las empresas.

La innovación, como concepto barajado en ambas aproximaciones, se podría resumir en la **capacidad de transformar el conocimiento en riqueza a largo plazo, a la vez que desarrollar nuevos productos y servicios innovadores de forma eficiente a corto plazo** (Mesa de Reflexión Global, 26 Febrero 2010).

Pero apostar por una economía innovadora y tecnológicamente avanzada pasa por actuar en lo que hemos denominado **las 4 Cs** que se postulan como verdaderas oportunidades (a la vez que desafíos pendientes) para el conjunto de agentes vascos. Estas son el conocimiento, la **creatividad**, la **cooperación** y las **competencias**.

Por un lado, Euskadi necesita generar más **conocimiento** de excelencia económicamente orientado, tanto desde el lado de la investigación básica, como desde el lado de la investigación aplicada. Euskadi se caracteriza por disponer de un conocimiento y un saber hacer excelente en una serie de tecnologías, vinculadas a niveles medios y maduros. De este modo, la innovación parte en nuestro tejido empresarial de la experiencia acumulada durante mucho tiempo compitiendo en mercados difíciles, y desarrollando mejoras continuas en los procesos y productos para ganar espacios en mercados muy disputados.

Pero aplicar el conocimiento a la economía significa también facilitar el salto tecnológico, en los sectores existentes y en nuevas actividades. Tanto las Universidades como los Centros Tecnológicos tienen un

papel destacado en este sentido, siendo factores críticos. Y es que para liderar los mercados es necesario reinventarlos siendo preciso en muchos casos dar a luz innovaciones radicales, un tipo de innovación que normalmente es posible desde una investigación frontera, esto es, que nunca antes se haya realizado. De lo contrario, las empresas tenderán a innovar sobre la misma base, o los mismos conceptos, lo que es innovación incremental que mantendrá al tejido empresarial vasco como seguidores avanzados, pero seguidores en cualquier caso. Contar con un sistema universitario de excelencia se presenta como un factor crítico, de cara a lograr **una mejor articulación de las empresas y las universidades, a constituir la respuesta necesaria para articular este proceso de innovación sistemática y a fomentar el emprendimiento y el intraemprendimiento, identificando y eliminando las barreras para la creación de NEBTs.**

Por otro lado, el conocimiento por sí solo no implica éxito, ni tan siquiera es seguro que genere una innovación aplicable al mercado. Se requiere de ciertas capacidades que le doten de sentido práctico además de singularidad, de diferenciación respecto a lo ya existente. En este sentido aparece la **creatividad** como elemento impulsor a la hora de aplicar de forma útil y valorizable el conocimiento. La creatividad es central en el desarrollo de las nuevas formas no tecnológicas de innovación, como la organizacional o la innovación en mercadotecnia. La traducción de la creatividad a la tecnología es fundamental para que los conceptos y las ideas puedan tener un lugar en el mercado. En definitiva, dotarle de un distintivo difícilmente duplicable. Sin embargo, la creatividad no se potencia en un laboratorio, sino en el entorno. Son la cultura, los valores, la diversidad del ambiente, etcétera, las que fomentan la creatividad, el pensar diferente. En este sentido, el conjunto de la sociedad vasca debe transformarse hacia una cultura donde la creatividad sea un valor, una forma de pensar y actuar. Desde el sistema educativo, especialmente desde las Universidades, deben potenciarse estos valores para su interiorización en las personas que trabajarán en las empresas. Los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación pueden además contribuir a introducir este tipo de dinámicas en las empresas y a apoyarlas, impulsando las distintas iniciativas de emprendimiento.

La **cooperación** aparece como el mecanismo por el que conocimiento y creatividad se retroalimentan, y encuentran sinergias para dar lugar a innovaciones de futuro. La cooperación en sentido amplio (colaboración, trabajo en red, etcétera.) es un potenciador del conocimiento y de la creatividad porque, pecando de simplicidad, en innovación uno más uno siempre es mayor que dos. Las sinergias permiten dotar de mayor alcance e impacto al conocimiento desarrollado, pero a su vez, la combinación de experiencias y puntos de vista distintos es un seguro para el éxito de su aplicación creativa. En Euskadi el sistema de innovación está bastante consolidado y existen multitud de agentes, algunos de una excelencia contrastada a nivel internacional. Se debe aprovechar esta fortaleza, y se debe trabajar por una integración de diferentes áreas y diferentes visiones. Con unos niveles de formación superior a los hombres, la creciente incorporación de las mujeres al mercado de trabajo se presenta como una oportunidad para incrementar la capacidad innovadora de la sociedad vasca y las empresas a través del reconocimiento de sus competencias.

Por último, las **competencias** adquiridas por las personas que trabajan en la empresa, capacitan indirectamente a éstas en cada uno de los aspectos de las otras 3 Cs. Además, es necesario que el entorno de la empresa posibilite la adquisición de estas competencias mediante unos valores y una cultura favorables. Euskadi cuenta con unos recursos humanos de una alta cualificación, lo que influye positivamente en la I+D potencial a realizar, la innovación e incluso su capacidad colaborativa. En este sentido, sería interesante que se produjera un crecimiento en las vocaciones en los jóvenes por carreras técnico-científicas, en las que además la presencia de las mujeres es aún escasa. Una mayor predilección por parte de las estudiantes podría permitir mejorar de forma significativa este aspecto.

Con todo, existen divergencias en los perfiles de los agentes generadores del conocimiento y las empresas. Existe una barrera en la comunicación y trasvase entre unos y otros que debe ser minorada para facilitar la transferencia de conocimiento, para mejorar los niveles de las otras 3 Cs. La alineación y mejora en todos estos aspectos debe permitir una Euskadi innovadora y tecnológicamente avanzada, más cercana a la realidad de las economías innovadoras.

Eje 3

Convertir la sostenibilidad en ventaja competitiva y en oportunidad para generar nuevas actividades económicas

Desde un punto de vista genérico, la Transformación Competitiva de la economía vasca debe apoyarse en una trayectoria macroeconómica estable y sostenida en el tiempo, que reaccione con firmeza ante los ciclos recesivos y que asegure altos índices de integración y cohesión social compatible con la estructura social y demográfica de Euskadi.

El impulso a la sostenibilidad constituye una clara oportunidad para que Euskadi desarrolle ventajas competitivas en un sector emergente como es el de la ecoinnovación, así como para interiorizar el reto de la sostenibilidad buscando soluciones innovadoras aplicadas transversalmente en diversos sectores de actividad.

La Transformación Competitiva del Modelo Económico tiene que llevar al País Vasco a una posición de vanguardia a nivel de la UE en materia de eco-innovación, eco-diseño y eco-producto aprovechando para ello las fuentes de riqueza derivadas de la regeneración ambiental, que están dando lugar a nuevas actividades económicas.

La sostenibilidad es un concepto complejo que pone de manifiesto la imposibilidad de concebir un crecimiento ilimitado en un mundo finito, donde los recursos son limitados. En el concepto de sostenibilidad se integran diversas dimensiones (económica, social y medioambiental), haciendo énfasis en que el desarrollo sostenible es aquel que cubre las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras (Informe *Brundtland*, Naciones Unidas, 1987). La sostenibilidad en este sentido se presenta como un desafío social que implica desarrollar la solidaridad intergeneracional y la responsabilidad social de empresas y ciudadanos.

Según la Comisión Europea²⁰, la dimensión competitiva de una economía viene dada por su capacidad para proveer a los ciudadanos de estándares de vida mejores en base a la sostenibilidad y un acceso amplio al trabajo para aquellos que lo deseen. El incremento de la participación de las mujeres en el empleo y en las actividades emprendedoras aporta una dimensión de equidad a la sostenibilidad social.

Así entendida, la competitividad es un concepto que sólo tiene sentido si logra asegurar unas bases de crecimiento económico sólidas y firmes, que refuercen la cohesión económica, social y territorial de la economía y contribuyan al mantenimiento de un elevado nivel de calidad de vida. En resumen, la competitividad consiste en mejorar el nivel de vida de las generaciones actuales sin comprometer el de las futuras.

Estos estándares de vida deben incluir como pilar básico la conciliación real de las esferas personal y profesional, que caracteriza a las economías más avanzadas y que se perfila como uno de los indicadores más claros de sostenibilidad social.

El pasado modelo industrial convencional estuvo basado en el consumo intensivo de recursos energéticos no renovables y en el uso intensivo de mano de obra. Sin embargo, este modelo no estuvo exento de *shocks* y crisis económicas como las del petróleo de 1973 y 1979, y ha dado lugar -en algunos países- a altos índices de desempleo así como a graves amenazas para el medioambiente, como la contaminación o el cambio climático.

Es necesario avanzar en un nuevo modelo que garantice el crecimiento económico y la generación de empleo sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras. Una economía

²⁰ CE 2009, *European Competitiveness Report 2009*

sostenible implica la promoción de una sociedad que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva. En este sentido el Plan tiene presente las prioridades ya marcadas desde la Estrategia del Gobierno Vasco para un Desarrollo Sostenible a 2020 y el Programa Marco Ambiental 2007-2010: actuar frente al cambio climático, reforzar nuestro capital natural y proteger nuestra biodiversidad, mejorar la calidad ambiental de nuestros núcleos urbanos y lograr un consumo y producción sostenibles.

De este modo, **el concepto de sostenibilidad económica afecta tanto al sector público como a las empresas. El sector público** debe apoyar y crear el marco adecuado para que la economía genere los recursos necesarios para no hipotecar a las generaciones futuras. Esto implica una gestión de los recursos públicos (ingresos y gastos) responsable, eficaz y equilibrada.

Desde las propias instituciones europeas se está impulsando la idea de promocionar las compras públicas innovadoras y sostenibles. Se trata de una idea que puede revolucionar el concepto de política industrial y de promoción económica incorporando una nueva variable (compras públicas) que ofrece un amplio margen de maniobra para apoyar el desarrollo de empresas vascas, en nuevos sectores de actividad.

Pero el concepto de sostenibilidad económica también afecta a las empresas, que **deben reinventarse continuamente para garantizar su futuro, y de esta forma contribuir al mantenimiento de la base y el peso industrial, que constituye una de las características específicas de la sociedad vasca**. Esto es algo especialmente importante en un contexto de globalización creciente. De esta forma, el compromiso de la empresa no termina en la gestión financiera y económica de su actividad en sentido estricto. Por el contrario, las empresas con mayor potencial productivo son las que son capaces de contribuir a gestionar las deseconomías externas que puede generar la propia actividad productiva. **La responsabilidad social de las empresas pasa a convertirse así en un factor que condiciona la propia actividad productiva y que exige respuestas activas de implicación en el entorno**. El modelo de competitividad tiene que adoptar un enfoque sostenible para garantizar que las empresas de hoy puedan continuar siendo competitivas mañana.

Desde la perspectiva de las empresas, la sostenibilidad pasa a ser considerada no como una restricción o un coste, sino como una oportunidad, sobre todo en lo que se refiere al aprovechamiento al máximo de su capital humano mediante el aumento de la productividad. Es preciso, por tanto, que las empresas visualicen la sostenibilidad como una ventaja competitiva, ya que estamos asistiendo a la aparición de nuevas actividades económicas en forma de productos y servicios relacionados con la regeneración y con la conservación del medioambiente que suponen valor añadido y que son fuente de riqueza y de creación de empleo. La apuesta por la eco-innovación, las energías renovables, la responsabilidad social y las compras públicas innovadoras son una apuesta de futuro y pueden dar pie a la creación de proyectos País con gran capacidad tractora.

Para hacer operativo este concepto de sostenibilidad y no convertirlo en un freno a la actividad económica, hay que poner en marcha una nueva idea que debe encuadrar la política medio ambiental: la corresponsabilidad. **Es decir, fomentar el compromiso entre los diferentes agentes y el conjunto de la sociedad para que la política medio ambiental no suponga un freno a la actividad y pueda desenvolverse en un marco de mutua responsabilidad y confianza**.

Por otra parte, la sociedad en su conjunto ha desarrollado un alto nivel de concienciación medioambiental, exigiendo la introducción de procesos de producción más ecológicos y energéticamente sostenibles, así como medidas de responsabilidad social y ética a las empresas (igualdad de oportunidades, tolerancia, diversidad cultural, etcétera). La situación medioambiental del planeta y de nuestro entorno natural, avalada por numerosos informes científicos, requiere de un mayor compromiso por parte de las empresas y de la sociedad en su conjunto para generar un menor impacto medioambiental. Además, los desafíos energéticos hacen imprescindible un uso más eficiente de los modos de producción y de los recursos naturales.

Ejes estratégicos del plan

| | | |
|---|---|--|
| <p>Economía abierta</p> | <p>Posicionar a Euskadi como una Economía Abierta, en un contexto que...</p> | <ul style="list-style-type: none"> • influye en todas las actividades y procesos de las empresas, de las instituciones y de la sociedad. • exige dar un salto tecnológico hacia productos y servicios de mayor valor añadido • genera conocimiento propio, participa en la generación de conocimiento de otros, y refuerza la articulación universidad-empresa en la nueva sociedad del conocimiento. • mejora la capacidad de atraer talento e inversión hacia empresas vascas de alto nivel tecnológico. |
| <p>Economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada</p> | <p>Impulsar Euskadi como una economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada a partir de las 4 C»s para...</p> | <ul style="list-style-type: none"> • generar conocimiento de excelencia y tecnología de frontera, • traducir la creatividad, la cultura, los valores, el intraemprendimiento y diversidad de la sociedad vasca en mayor actividad económica, • reforzar las redes de cooperación empresarial, social y público-privadas como fortaleza esencial de la economía vasca, • ampliar las competencias de las personas para afrontar el cambio productivo. |
| <p>Economía sostenible: necesidad y oportunidad</p> | <p>Convertir la sostenibilidad en oportunidad para generar nuevas actividades económicas, pasando por...</p> | <ul style="list-style-type: none"> • revisar el modelo energético y de consumo, • adecuar la forma y contenidos de la producción • reforzar la corresponsabilidad de todos los agentes públicos, privados y sectores sociales, y promover en particular la responsabilidad social corporativa. |

Bloque III

Líneas e iniciativas del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

- Modelo de Competitividad para Euskadi
 - Líneas de actuación
 - Iniciativas para una economía abierta
 - Iniciativas para una economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada
 - Iniciativas para una economía sostenible
 - Iniciativas horizontales
 - Articulación de los ejes e iniciativas con las estrategias resiste, compite y lidera
-

Modelo de Competitividad para Euskadi

Construyendo la ventaja competitiva

La competitividad afecta a todo el sistema y va más allá de la participación de las empresas en mercados abiertos y globales. El análisis llevado a cabo ha identificado tres planos distintos que conforman la competitividad de los países y territorios: en primer lugar las empresas pero también el entorno en el que aquellos desarrollan su actividad, y la gobernanza, el conjunto de instituciones, normas y reglas con las que interactúan las empresas.

En cada uno de estos planos, se han definido cinco factores claves en la competitividad vasca, sobre los cuales se requiere una actuación concertada de los agentes empresariales, sociales y públicos.

A partir de estas claves de interpretación de la competitividad vasca, surgen los grandes retos a los que se quiere dar respuesta desde el Plan de Competitividad. **El Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 ha identificado tres ejes estratégicos que expresan los principales desafíos a los que se enfrenta y se va a enfrentar en el inmediato futuro la economía vasca.**

De este modo se define un nuevo modelo de competitividad para Euskadi en el corto y medio plazo. Situado en el núcleo del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013, este modelo tiene el propósito de convertirse en un instrumento de dinamización para la Administración, con el que se promuevan medidas y se canalicen recursos para dotar de mayor valor añadido a nuestra actividad productiva.

El Modelo para la Transformación Competitiva del País Vasco ha sido diseñado para generar un proceso de **reformas en sentido transversal**, que capacite a nuestro tejido empresarial y al conjunto de la sociedad vasca para liderar el cambio económico en la salida de la crisis.

Sobre la base de los factores prioritarios definidos en el modelo para cada plano, el Plan 2010-2013 despliega sus líneas de actuación y acciones. En la perspectiva de simplificar la gestión del Plan, se definen catorce líneas de actuación, seis de ellas transversales a los tres ejes estratégicos.

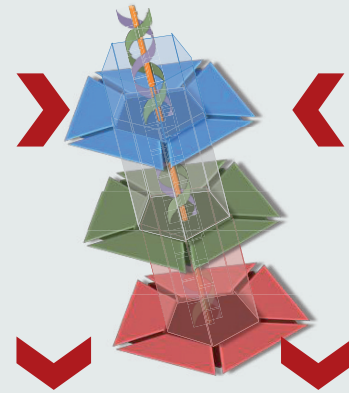
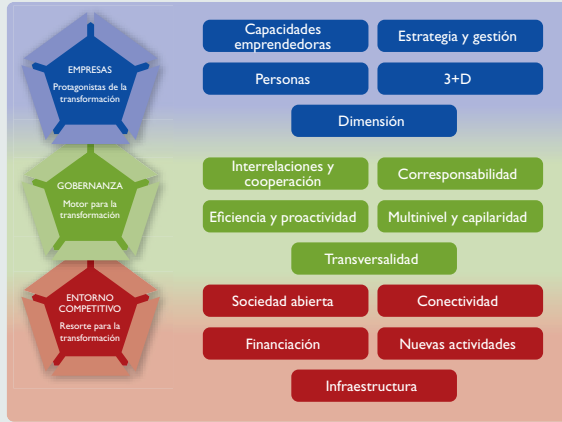
Estas líneas de actuación y las acciones en que se concretan no agotan el modelo de competitividad, pero aportan una base para la evaluación continua y el desarrollo futuro de nuevas iniciativas.

La hoja de ruta definida con el modelo de competitividad para Euskadi, implica el compromiso del Departamento por lograr el despliegue continuo de nuevas iniciativas en la nueva dinámica competitiva en la que se encuentra comprometida la sociedad vasca. **En torno al consenso logrado en la definición de los elementos del modelo de competitividad, se deberá articular la participación de la multiplicidad de agentes implicados en la promoción de la Euskadi competitiva, en un proceso permanente de diálogo y reflexión estratégica.**

PLANOS Y FACTORES DE COMPETITIVIDAD

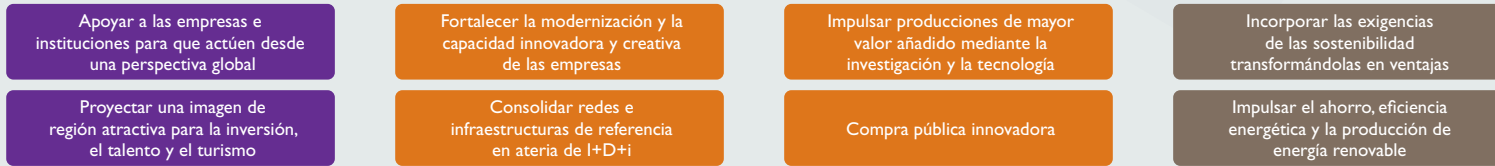
EJES ESTRATÉGICOS

Un modelo para la transformación competitiva...

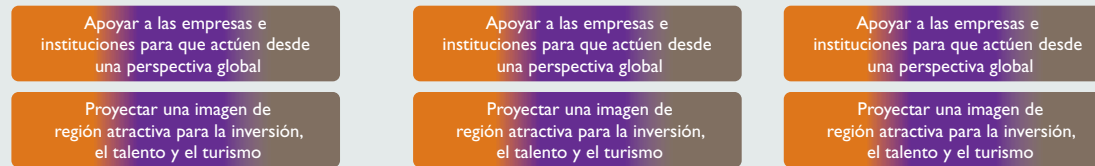


LÍNEAS DE ACTUACIÓN

...que se define a través de las líneas de actuación del Gobierno...

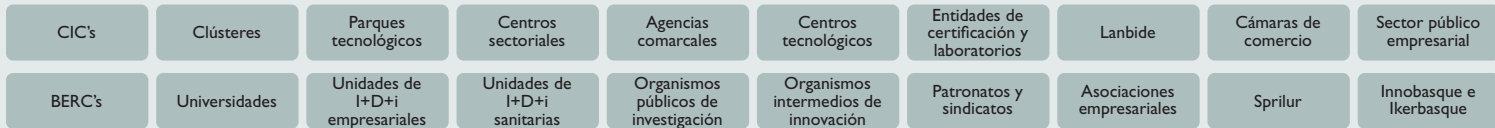


...con iniciativas y acciones...



...que se transmiten por medio de diferentes agentes público-privados...

SISTEMA PÚBLICO-PRIVADO INTERRELACIONADO

















Líneas de actuación

Mirando al futuro

Las Líneas de Actuación del Plan de Competitividad, persiguen avanzar en el proceso de transformación competitiva de Euskadi respondiendo a los ejes estratégicos y factores de competitividad definidos en el modelo de competitividad para Euskadi.

Las líneas identifican las actuaciones prioritarias requeridas para progresar en el establecimiento de una economía abierta, innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada y sostenible, actuando desde los tres planos en los que se construye el liderazgo competitivo. Seis de las líneas definidas tienen un carácter transversal a al menos dos de los ejes estratégicos, y las otras ocho líneas se definen prioritariamente desde los ejes. Con ellas se quiere construir el modelo de competitividad en actuaciones concretas para el periodo de vigencia del Plan. Será a partir de las líneas de actuación definidas que se concretarán las acciones particulares para promover la mejora de la competitividad vasca.

Líneas de actuación del plan de competitividad empresarial 2010-2013

| | | | | | | | |
|--|-----|--|---|---------------------|-----|---|---|
| UNA ECONOMÍA ABIERTA | A.1 | Apoyar a las empresas e instituciones para actuar desde una perspectiva global Viceconsejero de Innovación y Tecnología Don Juan Ignacio Goicolea Ruigómez |  | LÍNEAS HORIZONTALES | H.1 | Contribuir a la competitividad del País Vasco desde la excelencia en la gestión Viceconsejería de Gabinete, Planificación y Estrategia Don Pedro Gómez Damborenea |  |
| | A.2 | Proyectar una imagen de región atractiva para la inversión, el talento y el turismo Viceconsejera de Comercio y Turismo Dña. Pilar Zorrilla Calvo |  | | H.2 | Impulsar la cooperación Viceconsejería de Gabinete, Planificación y Estrategia Don Pedro Gómez Damborenea |  |
| UNA ECONOMÍA INNOVADORA, EMPRENDEDORA, TECNOLÓGICAMENTE AVANZADA | I.1 | Fortalecer la modernización la capacidad innovadora y creativa de las empresas Viceconsejero de Industria y Energía Don Xavier Garmendia |  | | H.3 | Impulsar una financiación adaptada a las necesidades de la empresa Viceconsejero de Industria y Energía Don Xavier Garmendia |  |
| | I.2 | Impulsar producciones de mayor valor añadido mediante la investigación y la tecnología Viceconsejero de Innovación y Tecnología Don Juan Ignacio Goicolea Ruigómez |  | | H.4 | Desarrollar una política activa de suelo empresarial Viceconsejero de Industria y Energía Don Xavier Garmendia |  |
| | I.3 | Consolidar redes e infraestructuras de referencia en I+D+i Viceconsejero de Innovación y Tecnología Don Juan Ignacio Goicolea Ruigómez |  | | H.5 | Acciones para liderar la competitividad Viceconsejero de Innovación y Tecnología Don Juan Ignacio Goicolea Ruigómez |  |
| | I.4 | Compra pública innovadora Viceconsejería de Gabinete, Planificación y Estrategia Don Pedro Gómez Damborenea |  | | H.6 | Consolidar las infraestructuras energéticas que garanticen el suministro en condiciones competitivas Viceconsejero de Industria y Energía Don Xavier Garmendia |  |
| UNA ECONOMÍA SOSTENIBLE | S.1 | Incorporar las exigencias de la sostenibilidad transformándolas en ventajas Viceconsejera de Comercio y Turismo Dña. Pilar Zorrilla Calvo |  | | | | |
| | S.2 | Impulsar el ahorro, eficiencia energética y la producción de energía renovable Viceconsejero de Industria y Energía Don Xavier Garmendia |  | | | | |

A.1

APOYAR A LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES PARA QUE ACTUEN DESDE UNA PERSPECTIVA GLOBAL



RESPONSABLE DE LÍNEA:

D. Juan Ignacio Goicolea Ruigómez

Viceconsejero de Innovación y Tecnología

La globalización de la economía no es una opción, es un fenómeno que progresa inexorablemente posibilitado por el desarrollo del transporte, las comunicaciones y la movilidad. La única cuestión abierta es cómo participar en esta globalización.

Desde la realidad de Euskadi, una región con una economía abierta con tradición exportadora, situada en una zona económica donde no existen importantes barreras comerciales, la opción parece clara: es preciso visualizar el terreno de juego, diseñar estrategias globales y llevarlas a cabo con visión global.

Este planteamiento global tiene importantes implicaciones tanto en ámbitos de tecnología y producto como en ámbitos organizativos, logísticos, servicio, alianzas etc.

Tenemos como retos acelerar el proceso, mejorar el entorno, conseguir masas críticas y reaprovechar experiencias.

Euskadi no es ni debe ser un pequeño país amenazado por la globalización. Euskadi debe ser un país que explota sus fortalezas, mitiga sus debilidades, controla las amenazas y aprovecha las oportunidades en el ámbito global.

A. I

APOYAR A LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES PARA QUE ACTUEN DESDE UNA PERSPECTIVA GLOBAL

| | |
|--|---|
| Objetivo | Optimizar e incrementar la capacidad de internacionalización de las organizaciones para reforzar su nivel competitivo. |
| Descripción | <p>En la actualidad, la posición competitiva de las empresas viene dada en buena medida por su capacidad para abrirse al exterior incorporándose a redes internacionales, penetrando en mercados exteriores o captando recursos, talento y conocimiento e incorporándose a redes internacionales. Todo eso exige de personas y organizaciones preparadas para ello.</p> <p>Se trata de anticiparse a las condiciones de la sociedad global y preparar a nuestro tejido productivo mediante la adopción de un enfoque estratégico y sistemático hacia la internacionalización integral, en el que, además de las ventas y las implantaciones, se consideren elementos como las personas, la tecnología, las compras, las alianzas o el capital.</p> <p>Las empresas vascas tienen que avanzar en la sofisticación de sus estrategias de internacionalización y en la diversificación de ventas al exterior de nuestros productos-servicios. Para reforzar su competitividad tienen que mejorar en la exportación de nuevos productos con mayor componente tecnológico y de carácter innovador y ampliar la actividad hacia nuevos mercados que están mostrando mayor dinamismo.</p> <p>Además, desde la Administración es preciso desarrollar nuevos contactos con organismos internacionales (especialmente la UE) y otras Administraciones, así como reforzar los ya existentes, para encontrar aliados que faciliten la penetración externa de nuestras empresas. La estrategia de internacionalización desde la Administración debe pasar por el refuerzo a la participación en redes internacionales (regionales, temáticas, orientadas a proyectos específicos, etcétera), que son clave para compartir conocimiento con otros y desarrollar iniciativas con la suficiente masa crítica.</p> |
| ¿Dónde debe poner el énfasis? | <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el cambio cultural a través del sistema formativo reglado y de la formación permanente. • Generar un entorno internacional abierto a tejer redes internacionales de movilidad. • Aprovechar la experiencia de las empresas y agentes tractores de I+D+I para tutelar la participación de otras empresas en proyectos internacionales de largo alcance. • Diseño estratégico de cómo la empresa puede actuar en una perspectiva global. • Reorientar la actividad de la empresa hacia nuevos segmentos más competitivos y sofisticados con un mayor componente tecnológico e innovador. • Cooperación para acometer proyectos de alcance. |
| ¿A qué eje estratégico responde? | Economía Abierta |
| ¿A qué factores de competitividad responde? | Personas, Estrategia, Dimensión, Sociedad Abierta y Conectada. |

A.1

APOYAR A LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES PARA QUE ACTUEN DESDE UNA PERSPECTIVA GLOBAL

| Indicadores | Metas | | | |
|--|--|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • % de empresas exportadoras industriales sobre total de empresas. | 21,4 | 21,8 | 22,4 | 23,0 |
| • % de empresas vascas con inversión en el exterior sobre el total de empresas exportadoras. | 17,5 | 17,8 | 18,5 | 19,0 |
| • Número de empresas que elaboran un plan de internacionalización | 75 | 90 | 100 | 110 |
| • N.º de becas de internacionalización | 40 | 42 | 42 | 45 |
| • N.º de proyectos realizados por la red exterior de promoción industrial | 375 | 380 | 385 | 390 |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA A.1.1.— Impulsar los procesos de internacionalización de las empresas. • INICIATIVA A.1.2.— Desarrollar personas con capacidades profesionales y sociales para responder a los retos de una economía abierta • INICIATIVA A.1.3.— Diversificar el destino geográfico y sectorial de las exportaciones vascas. | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Innovación y Tecnología | | | |

A.2

PROYECTAR UNA IMAGEN DE REGIÓN ATRACTIVA PARA LA INVERSIÓN, EL TALENTO Y EL TURISMO



RESPONSABLE DE LÍNEA:

Dña Pilar Zorilla Calvo

Viceconsejera de Comercio y Turismo

La imagen de un territorio es un factor determinante en la atracción de talento, en la captación de inversiones, visitantes y turistas, y por tanto, en la generación de riqueza que de todo ello se deriva.

Para proyectar una imagen positiva, es necesario partir del trabajo bien hecho, con valores como el esfuerzo, la tenacidad y el afán de superación, aspectos que en Euskadi están muy interiorizados en nuestras empresas y en el conjunto de la sociedad. Es necesario crear las condiciones para que Euskadi se identifique como una oportunidad para el desarrollo profesional y de negocios en un entorno con alta calidad de vida y atractivo desde el punto de vista turístico.

Pero es también fundamental abrirse al mundo, formar parte de la comunidad global e integrar las novedades procedentes de otros lugares, ser un verdadero espacio de encuentro en el que cristalicen proyectos innovadores, captando inversión exterior. Euskadi se encamina a ser un territorio de excelencia y debemos hacerlo visible para alimentar el proceso.

A.2

PROYECTAR UNA IMAGEN DE REGIÓN ATRACTIVA PARA LA INVERSIÓN, EL TALENTO Y EL TURISMO

| | |
|---|---|
| <p>Objetivo</p> | <p>Contribuir a generar una imagen de Euskadi capaz de atraer inversión, talento y turismo que permita consolidar actuaciones de alto valor añadido y de futuro y la generación de empleo de calidad</p> |
| <p>Descripción</p> | <p>Abordar la competitividad desde el reto de una economía abierta supone también generar un entorno cuya imagen en el exterior permita contribuir a facilitar el desarrollo de nuevas actividades económicas de futuro. Nuestra economía y sociedad tienen que ser capaces de generar las condiciones adecuadas para atraer inversores que desarrollen en nuestro territorio nuevas actividades económicas de alto impacto, desde el punto de vista de la transformación económica; capaces de atraer talento que permitan liderar las transformaciones de futuro.</p> <p>Se trata de atraer proyectos empresariales que ayuden a diversificar nuestro tejido productivo así como centros generadores de conocimiento que al mismo tiempo se configuren como elementos de arrastre para atraer la atención hacia el País Vasco de otros proyectos internacionales que de esta manera identifiquen nuestro territorio como una oportunidad para la inversión y para la competitividad.</p> <p>Pero, además de precisar que en Euskadi se den las condiciones idóneas para la atracción, exige una política proactiva y la organización de los canales adecuados para desarrollarla.</p> <p>Desde la potenciación de la colaboración público-privada, el empeño del sector público en reducir el riesgo orientado a la inversión en nuevas actividades se tiene que complementar con la contribución privada de nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y productivos. Y aquí las iniciativas de captación de inversión exterior pueden ejercer un papel fundamental.</p> <p>Por otra parte, por nuestras propias características culturales y naturales existen condiciones para la atracción de visitantes y el desarrollo del sector turístico. Pero hoy en día no es suficiente, se debe definir una política de proyección en el exterior que, además de perseguir el objetivo de potenciar la atracción de turistas, impulse la curiosidad de conocer Euskadi, de vivirlo, mostrando nuestro potencial económico e innovador, básico para atraer talento.</p> |
| <p>¿A qué eje estratégico responde?</p> | <p>Economía Abierta</p> |
| <p>¿A qué factores de competitividad responde?</p> | <p>Capacidad emprendedora, sociedad abierta y conectada, nuevas actividades, infraestructuras, proactividad.</p> |

A.2
PROYECTAR UNA IMAGEN DE REGIÓN ATRACTIVA PARA LA INVERSIÓN, EL TALENTO Y EL TURISMO

| | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|
| ¿Dónde debe poner el énfasis? | <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar unas infraestructuras tecnológicas y de conocimiento de excelencia para avanzar hacia una sociedad abierta y basada en la innovación capaz de atraer recursos del exterior. • Facilitar la articulación de distintos agentes de la RVCTI para el desarrollo de proyectos país atractivos para la participación de capital exterior. • Mejorar la capacidad de atracción del territorio para acoger eventos y actividades de alcance mundial. • Mejora de la cultura del emprendimiento hacia proyectos de alcance global. • Impulsar la proyección exterior de Euskadi para potenciar la atracción de capital, de conocimiento y la recepción turística. | | | |
| Indicadores | Metas | | | |
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Peso de la Inversión Directa Extranjera en el País Vasco sobre el total de España. | 1% | 1,2% | 1,3% | 1,5% |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el número de investigadores extranjeros que trabajan en la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación del País Vasco | 3% | 3% | 3% | 3% |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incremento anual en el N.º de visitantes | 3% | 3% | 4% | 5% |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incremento anual en el N.º de pernoctaciones | 3% | 3% | 4% | 5% |
| <ul style="list-style-type: none"> • N.º de empresas de origen vasco con implantación internacional | 550 | 558 | 568 | 580 |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA A.2.1.— Favorecer la atracción de actividades del exterior • INICIATIVA A.2.2.— Potenciar una imagen de País atractivo para la implantación de centros de generación de conocimiento, así como de talento y turismo. | | | |
| Responsable | <ul style="list-style-type: none"> • Viceconsejería de Comercio y Turismo | | | |

I.I

FORTALECER LA MODERNIZACIÓN Y LA CAPACIDAD INNOVADORA Y CREATIVA DE LAS EMPRESAS



RESPONSABLE DE LÍNEA:

D. Xabier Garmendia Martínez

Viceconsejero de Industria y Energía

Se suele decir que investigar es transformar dinero en conocimiento mientras que innovar es convertir conocimiento en dinero.

Sea como fuere, en el mundo globalizado en el que estamos inmersos, la competitividad de nuestras empresas no puede basarse en el coste de una mano de obra barata, que ya hace años que ha dejado de serlo y más desde la incorporación de los países emergentes de bajo coste (low cost countries) al concierto de la competencia internacional.

La innovación por lo tanto es una necesidad perentoria de nuestras empresas para garantizar su supervivencia en este contexto de competencia globalizada. Una innovación en todos los campos de actividad de la empresa, desde el cambio en el modelo de negocio hasta la fabricación de nuevos productos fruto del desarrollo tecnológico de las empresas en sus propias unidades de I+D o en colaboración con los centros tecnológicos.

Por ello, durante los próximos años se apoyará tanto la innovación basada en la tecnología como la innovación basada en la experiencia.

I.1

FORTALECER LA MODERNIZACIÓN Y LA CAPACIDAD INNOVADORA Y CREATIVA DE LAS EMPRESAS

| | |
|---|--|
| <p>Objetivo</p> | <p>Ampliar la base de empresas innovadoras, incluyendo pymes y microempresas, tanto en la industria como en los servicios, así como la capacidad de innovación en las organizaciones y en el sector público.</p> |
| <p>Descripción</p> | <p>La capacidad de transformar el conocimiento en riqueza a largo plazo, a la vez que desarrollar nuevos productos y servicios innovadores dentro de las empresas y en cooperación, es un objetivo clave sobre el que el Plan debe realizar esfuerzos crecientes.</p> <p>Las organizaciones deben integrar la Innovación y el desarrollo tecnológico en su estrategia, gestionarla como un proceso, enfocarla, más allá de su producto y/o proceso productivo, hacia el resto de áreas de la empresa, así como definir los perfiles y competencias de los distintos puestos de trabajo que le permitan incorporar este factor clave de competitividad. Se requieren cambios en las estructuras organizativas y modelos de liderazgo distintos.</p> <p>Las empresas deben ser capaces de innovar en el sentido más puro de la investigación y el desarrollo, pero también aprendiendo a valorizar el conocimiento generado desde la experiencia y el saber hacer logrado con el paso del tiempo.</p> <p>Pero la innovación comporta un riesgo de mercado mucho más elevado que otro tipo de actividades. Por ello, las pymes y microempresas deben actuar en cooperación, sumando esfuerzos con otras empresas y apoyándose en la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación.</p> |
| <p>¿A qué eje estratégico responde?</p> | <p>Economía Innovadora, Emprendedora y Tecnológicamente Avanzada</p> |
| <p>¿A qué factores de competitividad responde?</p> | <p>Personas, estrategia, dimensión, sociedad abierta y conectada, multinivel y capilaridad, financiación</p> |
| <p>¿Dónde debe poner el énfasis?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un cambio cultural en la empresa que permita considerar a las personas no como coste sino como una inversión a largo plazo. • Formación permanente como norma de funcionamiento general de las empresas en la gestión de las personas. • Mejorar los sistemas de valoración de las cualificaciones del trabajo. • Apoyar la valorización de los conocimientos y la experiencia adquirida por la empresa como fuente de innovación. • Fomentar la combinación de modelos de I+D básicos (modelos STI) y modelos de innovación basados en la experiencia (modelos DUI) como impulsores de la capacidad innovadora en las empresas. • Establecimiento de criterios, directrices y mecanismos de apoyo para posibilitar la definición de estrategias basadas en el conocimiento y la innovación a medio y largo plazo, sobre todo en las pymes y microempresas. • Establecimiento de procedimientos adecuados para facilitar la adaptación al cambio de las organizaciones. • Identificar los retos de forma dinámica y articular respuestas de forma coordinada a través de la transferencia de información por la red capilar de los agentes generadores de conocimiento. |

I.1

FORTALECER LA MODERNIZACIÓN Y LA CAPACIDAD INNOVADORA Y CREATIVA DE LAS EMPRESAS

| Indicadores | Metas | | | |
|---|--|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • % PYMES Innovadores Tecnológicos de Producto o Proceso | 35% | 38% | 42% | 45% |
| • % PYMES innovadoras no tecnológicas en marketing u organización | 27% | 32% | 36% | 40% |
| • % Empleo en manufacturas de tecnología media-alta y alta | 8% | 9% | 10% | 12% |
| • Incremento del% de empresas por año que realizan actividades de I+D+I bajo contrato con agentes de la RVCTI | 5% | 5% | 5% | 5% |
| • N.º de empresas de base tecnológica o innovadora creadas a través de la red de agentes de emprendimiento | 80 | 80 | 85 | 90 |
| • N.º de empresas nuevas con proyectos de alto potencial de crecimiento tuteladas a través de los agentes de emprendimiento | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA I.1.1.— Potenciar la modernización del tejido productivo mediante la innovación en todos los procesos de la empresa • INICIATIVA I.1.2.— Fomentar el emprendimiento y el intraemprendimiento | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Industria y Energía | | | |

1.2

IMPULSAR PRODUCCIONES DE MAYOR VALOR AÑADIDO MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN Y LA TECNOLOGÍA



RESPONSABLE DE LÍNEA:

D. Juan Ignacio Goicolea Ruigómez

Viceconsejero de Innovación y Tecnología

La incorporación de tecnología a los productos y servicios es quizás el resumen de la historia del progreso humano. La novedad de nuestra época es que hemos tomado conciencia de este factor y lo promovemos activamente para conseguir mantener y mejorar las posiciones competitivas en un entorno de cambio acelerado.

Por otra parte, la historia también nos enseña que el beneficio, a menudo, no se lo llevó el creador de la idea, sino el que supo sacarle partido incorporándola a las formas de hacer o cambiándolas. El País Vasco, ha destacado históricamente por su pragmatismo a la hora de utilizar las innovaciones tecnológicas. Es éste espíritu el que debemos mantener.

La innovación tecnológica no es la única forma de aumentar el valor añadido de nuestros productos y servicios, pero es claramente la que tiene mayor recorrido y no muestra signos de agotamiento. Además, la innovación tecnológica dota de flexibilidad al sistema productivo permitiéndole adaptarse a las nuevas circunstancias, sobre todo en un periodo de incertidumbre como parece que se abre con la crisis económica.

El proceso de innovación en la sociedad actual tiene muchos actores cada uno movido por sus intereses e inquietudes. Es preciso que estos actores se coordinen para conseguir un resultado que es maximizar la generación de valor añadido y que es quizás el principal resultado de las acciones de mejora de la competitividad y por tanto del presente plan.

1.2

IMPULSAR PRODUCCIONES DE MAYOR VALOR AÑADIDO MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

| | |
|---|--|
| <p>Objetivo</p> | <p>Contribuir a incrementar el nivel tecnológico y de valor añadido de los productos y de los servicios de las empresas vascas a medio y largo plazo para acceder a mercados con mayor potencial.</p> |
| <p>Descripción</p> | <p>Tradicionalmente el País Vasco se ha caracterizado por una especialización en productos y servicios de media y media-baja tecnología. El nuevo modelo competitivo imperante a nivel internacional pone de relieve la necesidad de especializarse en segmentos de mercado de mayor valor añadido, más intensivos en conocimiento y tecnología y de marcado carácter innovador y todo ello desde la perspectiva de generar soluciones de mayor valor añadido.</p> <p>En este contexto, el País Vasco debe apostar por una estrategia de sofisticación de su cartera de productos y servicios, o incluso de desarrollo de otros nuevos, cada vez con más tecnología incorporada e intensivos en conocimiento.</p> <p>Los mercados centrados en este tipo de demanda son los que mayor potencial de crecimiento esperan a medio y largo plazo, y los que permitirán asegurar un crecimiento económico y del empleo suficiente para responder paralelamente a los objetivos de la sostenibilidad social y medioambiental que se propone para Euskadi.</p> <p>A través del fortalecimiento de las actividades de transferencia y un mayor énfasis en la comercialización y valorización del conocimiento se contribuirá al objetivo de esta línea. En ella la colaboración efectiva entre todos los agentes involucrados en la cadena de valor del conocimiento (Universidad, BERCS, CICs, CCTTs, Unidades de I+D empresariales, empresas y grupos empresariales) y la colaboración estable con otras entidades a nivel internacional serán actuaciones clave para lograr este objetivo.</p> |
| <p>¿A qué eje estratégico responde?</p> | <p>Economía Innovadora, Emprendedora y Tecnológicamente Avanzada</p> |
| <p>¿A qué factores de competitividad responde?</p> | <p>3 I+D, Interrelación entre agentes, nuevas actividades, financiación, estrategia</p> |
| <p>¿Dónde debe poner el énfasis?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico frontera orientada a su valorización y comercialización en las empresas y en los mercados. • Impulsar el binomio empresas-RVCTI desde la puesta en valor de las capacidades y medios existentes hasta la puesta en marcha de nuevas estrategias de innovación en productos y servicios del tejido productivo vasco, planificando a medio y largo plazo y evaluando la eficacia de las actuaciones de manera sistemática. • Identificar espacios intersectoriales para la búsqueda de nuevos productos y servicios como resultado de la combinación de actividades diversas pero suficientemente relacionadas. • Dotar de una estructura flexible y capaz a los agentes del sistema vasco de competitividad para apoyar a las empresas en los procesos de sofisticación de su oferta. • Incrementar de forma progresiva la percepción de las tendencias tecnológicas a nivel internacional. • Avanzar en la transformación de la demanda interna vasca hacia una cada vez más sofisticada que arrastre la producción de bienes y servicios hacia estas características. • Inculcar de manera progresiva una cultura de superación en las empresas; un intraemprendimiento orientado a impulsar soluciones que respondan a las demandas de los mercados emergentes y/o más sofisticados. • Facilitar y acelerar los procesos de captación y comercialización de la tecnología, tanto de las empresas al mercado como de los agentes generadores de conocimiento a las empresas. |

1.2

IMPULSAR PRODUCCIONES DE MAYOR VALOR AÑADIDO MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

| Indicadores | Metas | | | |
|--|---|-------|-------|-------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • Ventas de productos nuevos para el mercado (% facturación). | 8% | 8,5% | 9% | 10% |
| • Venta de productos nuevos para la empresa (% de facturación) | 9% | 10% | 11% | 12% |
| • % de exportaciones de nivel tecnológico alto y medio-alto. | 46,6% | 46,8% | 47,0% | 47,4% |
| • Crecimiento del peso de los sectores de media-alta y alta tecnología (% facturación sobre PIB industrial). | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA I.2.1.— Potenciar la generación de conocimiento básico y aplicado de excelencia. • INICIATIVAS I.2.2.— Mantener los esfuerzos dirigidos a acercar la I+D+I entre las Universidades y las empresas. • INICIATIVA I.2.3.— Potenciar nuevas actividades en el sector energético mediante la I+D y el desarrollo de infraestructuras energéticas | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Innovación y Tecnología | | | |

I.3

CONSOLIDAR REDES E INFRAESTRUCTURAS DE REFERENCIA EN MATERIA DE I+D+I



RESPONSABLE DE LÍNEA:

D. Juan Ignacio Goicolea Ruigómez

Viceconsejero de Innovación y Tecnología

En los últimos 30 años, el sistema vasco de innovación ha pasado de ser una debilidad a una fortaleza incipiente, con tasas de crecimiento y eficiencia claramente mejores que las del entorno cercano y que empieza a ser comparable con el de las grandes economías europeas.

La infraestructura de este sistema, que descansa en gran medida en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, dispone además de mecanismos de gobernanza que permiten orientarla hacia los objetivos y prioridades del país.

Para mantener y mejorar la presente capacidad, sin embargo, es preciso continuar evolucionando para adaptarse al entorno global y a las necesidades de las empresas. El desarrollo del mismo incluye su consolidación y racionalización, el desarrollo de nuevas capacidades y su orientación hacia resultados y valor en un proceso de adaptación permanente.

El Gobierno considera el sistema de innovación y la RVCTI como uno de los activos fundamentales en los que apoyar la mejora competitiva de las empresas. Pero no debemos darnos por satisfechos, es preciso seguir evolucionando nuestro sistema que es la punta de lanza que nos permite mantener y mejorar nuestras posiciones competitivas.

I.3

CONSOLIDAR REDES E INFRAESTRUCTURAS DE REFERENCIA EN MATERIA DE I+D+I

| | |
|---|--|
| <p>Objetivo</p> | <p>Posicionar a Euskadi como un referente en materia de innovación y desarrollo tecnológico a nivel internacional a través de los agentes de excelencia del sistema y su funcionamiento en red, coordinado y articulado.</p> |
| <p>Descripción</p> | <p>El País Vasco cuenta con un sistema de apoyo a la competitividad empresarial formado por agentes con niveles de excelencia reconocidos a nivel internacional.</p> <p>Así, dentro de la RVCTI los Centros Tecnológicos son reconocidos como casos de éxito a nivel europeo e internacional. También en el ámbito de la I+D+I, otros agentes como los parques científicos y tecnológicos, o los más recientes CICs y BERCS, son también muy destacables.</p> <p>Para convertirse en un referente a nivel internacional y apoyar en mayor medida la competitividad y la innovación en las empresas vascas, la actuación de estos y otros agentes debe ser articulada en el seno de redes que, como la RVCTI, permitan alcanzar sinergias y dotar de mayor impacto las investigaciones desarrolladas.</p> <p>La Globalización de los Conocimientos y las Tecnologías obliga igualmente a que la RVCTI trabaje en el mercado global, estableciendo alianzas internacionales y favoreciendo el acercamiento y la movilidad de investigadores/as desde el País Vasco al resto del mundo y viceversa. El objetivo que se pretende conseguir no es la mera pertenencia a una red, sino la participación activa como principal medio de mejora hacia la excelencia.</p> |
| <p>¿Dónde debe poner el énfasis?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal investigador de las infraestructuras y de las redes para alcanzar el objetivo de ser referente en ciencia, tecnología e innovación. • Abrir el sistema de innovación vasco a los canales de conocimiento internacionales. • Transformar las estructuras de funcionamiento de los agentes del sistema para alcanzar una flexibilidad propia de los nuevos modelos de innovación. • Retener y atraer talento de alta cualificación y referencia en sus respectivos campos para mejorar la excelencia de los agentes del sistema de innovación. • Dotar de financiación estable para cumplir objetivos estratégicos a medio y largo plazo. • Poner en marcha dinámicas de trabajo en red orientadas a la obtención de sinergias entre los diferentes agentes de la RVCTI y entre estos y los agentes complementarios a nivel internacional. • Definición conjunta entre los agentes generadores de conocimiento y las empresas de estrategias ambiciosas a medio y largo plazo en forma de proyectos país. |

I.3

CONSOLIDAR REDES E INFRAESTRUCTURAS DE REFERENCIA EN MATERIA DE I+D+I

| | | | | |
|--|---|---------------|----------------|-----------------|
| ¿A qué eje estratégico responde? | Economía Innovadora, Emprendedora y Tecnológicamente Avanzada | | | |
| ¿A qué factores de competitividad responde? | Dimensión, 3I+D, Interrelación entre Agentes, Infraestructura, Financiación, Personas | | | |
| Indicadores | Metas | | | |
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • % de doctores/as sobre el empleo de los agentes de la RVCTI. | | | | 10% |
| • N.º Patentes EPO por millón de habitantes | 50/millón hab. | 70/millón hab | 85/millón hab. | 100/millón hab. |
| • N.º de proyectos anuales en colaboración de la RVCTI para Investigación Estratégica. (Proyectos ETORTEK y ETORGAI activos en el año) | 40 | 43 | 43 | 43 |
| • N.º de proyectos europeos anuales participados desde el País Vasco (proyectos activos en el año). | 70 | 70 | 70 | 70 |
| • N.º de agentes de la RVCTI | | 130 | | 145 |
| • Cumplimiento de los modelos de financiación para cada tipología de agentes de la RVCTI | 90-100% | 90-100% | 90-100% | 90-100% |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA I.3.1.— Consolidar la Red de Ciencia, Tecnología e Innovación en torno a núcleos con capacidad de liderazgo internacional. • INICIATIVA I.3.2.— Impulsar la Innovación en Red | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Innovación y Tecnología | | | |

1.4

COMPRA PÚBLICA INNOVADORA



RESPONSABLE DE LÍNEA:

D. Pedro Gómez Damborenea

Viceconsejero de Gabinete, Planificación y Estrategia

Las administraciones públicas no pueden convertirse en meros predicadores de la competitividad. Deben liderar el reto de hacer de Euskadi una sociedad globalmente más competitiva. Europa y España han apostado por el potencial olvidado que guardan en su interior las administraciones y Euskadi no puede quedarse al margen.

Utilizar la compra pública como palanca innovadora es aprovechar una realidad que ha pasado y pasa desapercibida. Hay que definir el modelo de compra pública innovadora e incorporarlo a la actuación diaria de las administraciones. Este trabajo debe hacerse de forma coordinada con otras instituciones.

Las administraciones debemos dar un sentido a la compra pública que apoye y refuerce nuestras políticas. Debe convertirse en motor de cambio, de transformación competitiva. Este es nuestro compromiso y nuestro desafío.

1.4

COMPRA PÚBLICA INNOVADORA

| | |
|--|---|
| Objetivo | Promover una gestión sostenible desde las Administraciones públicas vascas, generando impactos positivos en la actividad innovadora local |
| Descripción | <p>La compra pública como mecanismo incentivador de la demanda innovadora está siendo promocionada desde las propias instituciones europeas, que están impulsando la idea de impulsar las compras públicas innovadoras y sostenibles. Una idea que puede revolucionar el concepto de política industrial y de promoción económica incorporando una nueva variable (compras públicas) en la definición del marco de políticas.</p> <p>Igualmente, tanto desde las empresas como desde la Administración Pública se puede contribuir al objetivo de la innovación mediante la política de compras públicas. Se trata de priorizar aquellos contratistas que innoven en los productos que ofrecen a la Administración, en especial desde el punto de vista de la sostenibilidad ambiental de los productos y la calidad de vida.</p> <p>Si se establece una estrategia para incorporar la compra pública precomercial, tal y como recomienda la Comisión Europea en su comunicación SEC (2007) 1668, se podrá aumentar las posibilidades de que el sector público pueda disponer de soluciones avanzadas que le permitan un mejor cumplimiento de su función.</p> <p>Por su parte, inducir el uso de la compra pública como instrumento de fomento de la innovación tecnológica en las empresas es una forma activa de impulsar la innovación desde la Administración Pública. La Comisión, consciente de las ventajas de este instrumento, editó una guía que contiene un decálogo de buenas prácticas en esta materia, SEC (2007) 280.</p> |
| ¿A qué eje estratégico responde? | Economía Innovadora, Emprendedora y Tecnológicamente Avanzada |
| ¿A qué factores de competitividad responde? | Corresponsabilidad, Proactividad y eficiencia, 3I+D, Conectividad |
| ¿Dónde debe poner el énfasis? | <ul style="list-style-type: none"> • Crear un Servicio de Apoyo a las Políticas de Compras Públicas Innovadoras para impulsarla en sectores con gran capacidad de tracción como sanidad, educación, obras públicas y medioambiente • Identificar nuevas soluciones tecnológicas susceptibles de ser progresivamente incorporadas en el funcionamiento de la Administración • Inclusión de aspectos de innovación en las contrataciones públicas |

I.4

COMPRA PÚBLICA INNOVADORA

| Indicadores | Metas | | | |
|--|---|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • N.º de contratos públicos con cláusulas incentivadoras de la innovación | | 10 | 15 | 20 |
| • N.º de empresas que introducen innovación en productos ofertados a la Administración Pública Vasca. | | 20 | 40 | 60 |
| • N.º de iniciativas de administraciones vascas para mejorar la eficiencia energética del gasto corriente (compras verdes) | | 10 | 10 | 10 |
| • Puesta en marcha de un servicio de apoyo a la compra pública | | 1 | | |
| Iniciativas | • INICIATIVA I.4.1.— Fomentar la innovación a través de la demanda y la eficiencia del sector público | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Gabinete, Planificación y Estrategia | | | |

S.I

INCORPORAR LAS EXIGENCIAS DE LA SOSTENIBILIDAD TRANSFORMÁNDOLAS EN VENTAJAS



RESPONSABLE DE LÍNEA:

Dña. Pilar Zorrilla Calvo

Viceconsejera de Comercio y Turismo

La sostenibilidad implica responsabilidad y compromiso para asegurar el bienestar actual en el futuro y es, además de una premisa, una oportunidad. Oportunidad de negocio, de desarrollo empresarial, de dar respuesta a nuevas demandas, de satisfacer mejor necesidades sociales, comerciales o de ocio.

También es una oportunidad para innovar y promover un auténtico cambio cultural, generando una mayor sensibilidad hacia lo colectivo frente a lo individual.

El desarrollo de esta línea requiere de la colaboración de todo el Gobierno y en particular de un trabajo estrecho entre el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo y el Departamento de Medio Ambiente, Ordenación Territorial, Agricultura y Pesca, con cuya Sociedad IHOBE ya se ha colaborado en la definición de buena parte de los indicadores definidos.

«El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones»

Informe Brundtland. Our Common Future.
Naciones Unidas. 1987

S.I

INCORPORAR LAS EXIGENCIAS DE LA SOSTENIBILIDAD TRANSFORMÁNDOLAS EN VENTAJAS

| | |
|--|---|
| <p>Objetivo</p> | <p>Desarrollar iniciativas y proyectos aprovechando las oportunidades derivadas de la aplicación del concepto de sostenibilidad económica, medioambiental y social en la empresa.</p> |
| <p>Descripción</p> | <p>La economía está sumida en una grave crisis estructural en la que ha primado la especulación y la rentabilidad a corto plazo sobre la sostenibilidad a largo plazo, utilizando los recursos naturales y económicos como si fueran inagotables. La salida de la crisis pasa por avanzar hacia una economía sostenible social, económica y medioambientalmente.</p> <p>La sostenibilidad debe ser entendida por las empresas no sólo como una necesidad colectiva, sino también como una oportunidad. Sostenibilidad entendida desde una triple visión, la económica desde el punto de vista del mantenimiento de la supervivencia de la empresa a largo plazo, la social entendida como la responsabilidad social corporativa en las organizaciones y ambiental como el respeto al medioambiente.</p> <p>Actualmente se están desarrollando nuevas actividades económicas relacionadas con la preservación y la regeneración medioambiental y el uso eficiente de los recursos energéticos, que ofrecen oportunidades de empleo y de negocio. Se estima que la ecoindustria europea tiene actualmente una facturación de 227 millones de euros y representa el 2,2% del PIB. Además, contribuye a la economía europea dando empleo a 3,5 millones de personas y va a crecer exponencialmente. En algunos aspectos el País Vasco es ya un ejemplo de aprovechamiento de alguna de estas oportunidades debido a su pasivo medioambiental y el posterior desarrollo de sectores especializados en convertir estas oportunidades en negocio, como por ejemplo las empresas en recuperación de suelos contaminados. O las oportunidades aprovechadas por las empresas dedicadas a la metalurgia férrea y no férrea realizada a partir de chatarras (hierro, cobre, aluminio, etc). En otras ocasiones han surgido oportunidades como resultado de nuestra especialización productiva y empresarial, como es el caso de las energías renovables o el coche eléctrico.</p> <p>Por otra parte, el sector relativo al bienestar de las personas ha adquirido una notable relevancia dadas las características propias del marco europeo, como el envejecimiento de la población, que está dando lugar a una fuerte demanda laboral y nuevas oportunidades y posibilidades de negocio y diversificación relacionadas con el cuidado de la salud o el desarrollo de actividades relacionadas con el comercio, el turismo, o la cultura, como estándares de un nuevo modelo de sociedad en el que el ocio es un derecho de todos los ciudadanos y no el privilegio de algunos.</p> |
| <p>¿A qué eje estratégico responde?</p> | <p>Economía Sostenible</p> |
| <p>¿A qué factores prioritarios de competitividad responde?</p> | <p>3I+D, capacidad emprendedora, nuevas actividades, corresponsabilidad</p> |

S.I

INCORPORAR LAS EXIGENCIAS DE LA SOSTENIBILIDAD TRANSFORMÁNDOLAS EN VENTAJAS

¿Dónde debe poner el énfasis?

- El paso a actividades de mayor valor añadido orientadas a aspectos relacionados con la sostenibilidad e intensivas en conocimiento como medio para asegurar la supervivencia en los mercados a medio y largo plazo.
- Mayor participación de empresas vascas en proyectos relacionados con la eco-innovación y con aquellos aspectos de la sostenibilidad donde se está decidiendo la orientación estratégica de la investigación y la innovación mundiales.
- Promover la eco-innovación, ecoeficiencia y el eco-diseño.
- Aprovechar la experiencia de las empresas y agentes tractores en el área para obtener un efecto arrastre.
- Promover una mejor articulación de la investigación básica con líneas de investigación estratégicas desde el punto de la sostenibilidad.
- Conectividad como elemento clave para modificar la percepción de los agentes hacia la sostenibilidad.
- Necesidad de orientarse a alguno de los nuevos mercados motores del crecimiento económico y la generación de empleo de acuerdo a la realidad económica, social y medioambiental del territorio en el que se inserta.
- Hacer compatibles los objetivos de la producción con los del mantenimiento de la calidad de vida y medioambiental. Ello supone un cambio cultural y educativo.
- Apuesta por dinamizar la articulación entre la industria y las actividades de servicios sociales, de turismo, agricultura, pesca y cultura.
- Promover la creación de empresas en el sector medioambiental y del reciclado.
- Ayudar al desarrollo de los programas y ayudas que integran la sostenibilidad urbana con el desarrollo comercial.
- Ayudar al desarrollo de programas y ayudas que innoven en sostenibilidad social (cohesión social, red formal de apoyos, ayudas técnicas)

| Indicadores | Metas | | | |
|---|-------|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • Porcentaje de proyectos de I+D+I financiados por el Gobierno Vasco para incrementar la Calidad de Vida de los ciudadanos. | 6,5% | 7,5% | 9% | 10% |
| • Incorporación de criterios de compra verde (n.º de empresas/año) | 2 | 7 | 10 | 11 |

S.1
INCORPORAR LAS EXIGENCIAS DE LA SOSTENIBILIDAD TRANSFORMÁNDOLAS EN VENTAJAS

| | | | | |
|---|--|-----|-----|-------|
| • Deducciones fiscales por inversión en productos o equipos del Listado Vasco de Tecnologías Limpias (n.º de operaciones/año) | 300 | 600 | 900 | 1.200 |
| • Implantación de mejores técnicas disponibles en procesos industriales (n.º de empresas/año) | 2 | 3 | 4 | 6 |
| • Nuevas empresas certificadas EMAS (n.º de empresas/año) | 15 | 25 | 30 | 30 |
| • N.º de nuevos certificados Ecodiseño UNE 15030/ISO 14006 | 44 | 60 | 75 | 90 |
| • N.º de redes europeas de turismo sostenible en las que se participa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • N.º de acuerdos de colaboración público-privados (Ayuntamiento – Asociación de comerciantes) operativos | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA S.1.1.— Integrar la sostenibilidad en las estrategias de negocio como oportunidad • INICIATIVA S.1.2.— Impulsar políticas de I+D+I derivadas de nuevas demandas relacionadas con el incremento del bienestar de las personas (ocio, sanidad, servicios sociales, cultura, turismo, etcétera.) • INICIATIVA S.1.3.— Impulsar la competitividad de las actividades económicas precisas para el desarrollo sostenible de los pueblos y ciudades • INICIATIVA S.1.4.— Impulsar las iniciativas de turismo sostenible y participación en redes europeas | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Comercio y Turismo | | | |

S.2

IMPULSAR EL AHORRO, LA EFICIENCIA ENERGÉTICA Y LA PRODUCCIÓN DE ENERGÍA RENOVABLE



RESPONSABLE DE LÍNEA:

D. Xabier Garmendia Martínez

Viceconsejero de Industria y Energía

Transformar nuestra estructura energética para hacerla más sostenible es sin duda uno de los mayores retos de nuestro tiempo.

En un pequeño país como el nuestro, fuertemente industrializado y carente hasta el presente de recursos energéticos convencionales, el ahorro y la eficiencia energética constituyen el mayor recurso energético disponible, tanto en la industria como en los sectores de consumo difuso, como el residencial o el transporte.

Además, orientar nuestra estructura energética en clave de sostenibilidad implica desarrollar la máxima implantación en nuestro territorio de fuentes de energía renovables compatible con la necesaria protección del medio natural, así como impulsar acciones que disminuyan nuestra dependencia del petróleo en un horizonte estratégico de «petróleo cero para usos energéticos» a lo largo del presente siglo.

S.2

IMPULSAR EL AHORRO, LA EFICIENCIA ENERGÉTICA Y LA PRODUCCIÓN DE ENERGÍA RENOVABLE

| | |
|--|---|
| Objetivo | Impulsar un modelo energético eficiente, seguro y sostenible a partir de procesos y tecnologías limpias que favorezcan el ahorro, la adopción progresiva de energías renovables y la sustitución de los combustibles fósiles. |
| Descripción | <p>En un país como la CAPV, con un alto consumo de energía per cápita y muy escasos recursos propios (tanto fósiles como renovables), las grandes prioridades para alcanzar una Economía Sostenible deben ser, primeramente, lograr la máxima eficiencia en la utilización de dichos recursos energéticos y, en segundo lugar, aprovechar al máximo los recursos renovables disponibles.</p> <p>De hecho en la Estrategia Energética de Euskadi al 2020, tanto la eficiencia energética como el fomento de las fuentes de energía renovables van a ser dos ejes estratégicos de la misma como forma de alcanzar una economía menos dependiente y más sostenible. En estos ejes se enmarcarán los diversos programas de apoyo y los proyectos a desarrollar en los próximos años.</p> |
| ¿A qué eje estratégico responde? | Economía Sostenible |
| ¿A qué factores de competitividad responde? | 3I+D, corresponsabilidad, infraestructuras, conectividad |
| ¿Dónde debe poner el énfasis? | <ul style="list-style-type: none"> • Reducir el consumo industrial respecto al tendencial previsto mediante la aplicación de medidas adicionales de ahorro y eficiencia energética en el sector. • Reducir el consumo de derivados del petróleo en el sector transporte, mediante el fomento de combustibles alternativos y el apoyo a nuevas formas de movilidad. • Promover la introducción del vehículo eléctrico, mediante el apoyo a este tipo de vehículos y el desarrollo de infraestructuras de recarga eléctrica. • Impulsar la obtención de ahorros de consumo de energía en edificios, mediante la aplicación de normativas exigentes y de proyectos innovadores y ejemplarizantes en este ámbito. • Incrementar la potencia instalada en generación eléctrica renovable, en especial la eólica y la biomasa por su mayor potencial de aportación. • Fomentar la participación de las renovables en usos térmicos (solar térmica, biomasa, geotermia), tanto en edificación como en aplicaciones industriales. |

S.2

IMPULSAR EL AHORRO, LA EFICIENCIA ENERGÉTICA Y LA PRODUCCIÓN DE ENERGÍA RENOVABLE

| Indicadores | Metas | | | |
|---|---|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • Nivel de ahorro energético respecto a escenario tendencial (global) | * | * | * | * |
| • Nivel de ahorro energético respecto a escenario tendencial (sector residencial) | * | * | * | * |
| • Nivel de ahorro energético respecto a escenario tendencial (sector transporte) | * | * | * | * |
| • Nivel de ahorro energético respecto a escenario tendencial (sector industrial) | * | * | * | * |
| • % de suministro eléctrico con renovables | * | * | * | * |
| • % de participación de energías renovables sobre consumo final | * | * | * | * |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA S.2.1.— Desarrollar planes y programas que fomenten el ahorro y la eficiencia energética en los principales sectores consumidores de energía del país: industria, transporte y edificación • INICIATIVA S.2.2 Fomentar y apoyar la utilización de fuentes de energía renovables | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Industria y Energía | | | |

* Se definirán en la Estrategia Energética 3E2020

H.1

CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS VASCO DESDE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



RESPONSABLE DE LÍNEA:

D. Pedro Gómez Damborenea

Viceconsejero de Gabinete, Planificación y Estrategia

¿Quién no sueña con la excelencia? Muchas veces nos la imaginamos como un desafío inabordable, como un objetivo para los demás y no para nosotros mismos. Las administraciones predicamos la excelencia y la exigimos a las empresas, pero no nos planteamos siquiera si debe ser también una de nuestras exigencias.

No cabe duda de que así debe ser. Ninguna institución pública o privada debe renunciar a la excelencia y debe procurar alcanzarla. Durante años venimos hablando en Euskadi de las bondades de la colaboración público-privada. Es, sin duda, fundamental para convertirnos en un territorio excelente y situarnos a la cabeza de las regiones europeas, pero no es suficiente.

El País Vasco está obligado a superar las barreras que le han impedido estar ya en la cabeza. La excelencia debe encuadrarse en un progreso permanente y en todos los campos. El carácter transversal de esta línea es evidente, pero no solo dentro del plan, también lo es en la propia articulación institucional en la que nos movemos. Es necesario añadir a los esfuerzos de colaboración público-privada la colaboración público-pública entre administraciones de distinto nivel o del mismo.

Euskadi debe convertir su complicado entramado institucional en una oportunidad, mediante la colaboración, en una fortaleza. Y debe hacerlo sin renunciar a la potencia de la colaboración con la Administración General del Estado y sus agencias y con la Unión Europea.

H.I

CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS VASCO DESDE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

| | |
|--|--|
| Objetivo | Desarrollar sistemas de gestión institucionales y empresariales de excelencia |
| Descripción | <p>Las Administraciones Públicas tienen que fomentar la proactividad de las estructuras y redes de competitividad existentes, como canales de las Políticas de Competitividad y como orientadores en el despliegue de sus objetivos hacia las empresas, para avanzar en la competitividad del conjunto de la economía vasca.</p> <p>Ello implica la definición de procesos de gestión en los agentes y empresas, y en la propia Administración que garanticen la sostenibilidad dentro del modelo de transformación competitiva y faciliten la coordinación entre agentes, la coordinación público privada y la coordinación entre diferentes departamentos del gobierno con influencia en la política general de competitividad.</p> |
| ¿A qué eje estratégico responde? | Economía Abierta, Economía Innovadora, Economía Sostenible. |
| ¿A qué factores de competitividad responde? | Estrategia, eficacia y eficiencia, multinivel y capilaridad, transversalidad. |
| ¿Dónde debe poner el énfasis? | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias internacionales para identificar soluciones a problemas de largo plazo vinculados a la dimensión, los mercados, soluciones tecnológicas, formación especializada etcétera. • Identificar los retos de forma dinámica y articular respuestas de forma coordinada a través de la transferencia de información por la red capilar que surja de la participación de los agentes en los procesos de reflexión. • Identificar áreas estratégicas de innovación y sectores sobre los que incidir mediante una compra pública innovadora y sostenible. • Disponer de sistemas de evaluación más sofisticados y adaptados a la realidad y a los retos vascos, que persigan identificar los impactos globales y específicos de las intervenciones públicas. • Actitud de mejora permanente de la eficacia y eficiencia de la acción institucional, empresas y otros agentes. • Administración electrónica como herramienta de gestión externa (atención a ciudadanos y empresas) y de gestión interna de la propia administración. • Reordenar y simplificar los programas y desarrollar un nuevo sistema de comunicación más eficaz para llegar a los destinatarios finales. • Clarificar el papel de las instituciones que integran el sistema de agentes de apoyo a la competitividad para identificar duplicidades y favorecer sinergias. |

H.1

CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS VASCO DESDE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

| Indicadores | Metas | | | |
|--|---|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • N.º de organizaciones vascas con iniciativas de excelencia en gestión evaluadas por Euskalit (EFQM, Q de Planta). Acumulados | 360 | 400 | 450 | 500 |
| • % de empresas o asociaciones que incorporan las TICs en su estrategia empresarial | 76 | 79 | 82 | 85 |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA H.1.1.— Excelencia en la gestión pública • INICIATIVA H.1.2.— Apoyo a la implantación de procesos de gestión de excelencia en los agentes y empresas. • INICIATIVA H.1.3.— Definición de estrategias y mejora de procesos de gestión | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Gabinete, Planificación y Estrategia | | | |

H.2

IMPULSAR LA COOPERACIÓN

**RESPONSABLE DE LÍNEA:****D. Pedro Gómez Damborenea**

Viceconsejero de Gabinete, Planificación y Estrategia

El País Vasco tiene un tejido empresarial muy plural y muy potente. Hace ya muchos años que se iniciaron políticas tendentes a la cooperación empresarial que tenían como objetivo final la búsqueda de sinergias, de fortalezas. No partimos de la nada pero queda mucho camino por recorrer.

Tenemos un tejido empresarial poblado de pymes que no pueden abordar mercados y grandes proyectos en solitario. Se necesitan unas a otras. Están acostumbradas a competir en los mercados con mucha dureza. En muchas ocasiones son empresas vascas las que copan puestos de liderazgo internacional en el mismo campo. Está claro que competir es bueno y agudiza el ingenio, pero puede no ser suficiente.

Euskadi cuenta con los clusters como herramienta básica de cooperación pero aún les queda camino por recorrer. Debe fomentarse la cooperación entre ellos y deben salir al exterior y cooperar con otros clusters de otros países. El ejemplo cluster es perfecto para explicar la necesidad de encontrar caminos de colaboración para poder competir con mayor fortaleza.

Cooperar permite sumar en innovación, mercados, tecnología, producto,... Permite, sin lugar a dudas, seguir compitiendo. Euskadi debe profundizar en ese palabra, coopectición, que no es sino la suma de competencia y cooperación. Tenemos el potencial y no debemos renunciar él.

H.2

IMPULSAR LA COOPERACIÓN

| | |
|---|--|
| <p>Objetivo</p> | <p>Impulsar la cooperación efectiva entre los agentes vascos así como con asociaciones y redes de otras zonas para emprender actuaciones encaminadas a aprovechar sinergias y afrontar retos estratégicos que de forma individual no sería posible alcanzar.</p> |
| <p>Descripción</p> | <p>La cooperación es un instrumento que refuerza la competitividad. A nivel macro para afrontar los retos globales, y a nivel micro, para conseguir objetivos comunes y superar la escasa dimensión de empresas y organizaciones, para afrontar el desarrollo de actividades de I+D+I (open innovation), la internacionalización de la actividad, etcétera. Aunque tradicionalmente la cooperación y la competición se han visto como estrategia caben formas de cooperación incluso entre competidores.</p> <p>Los clústeres son un ejemplo de cooperación, donde las empresas pueden cooperar con empresas competidoras, proveedoras y clientes, así como con universidades, centros tecnológicos o administraciones públicas. La existencia de clústeres u otras formas de colaboración en un territorio es la base de su competitividad dinámica y no heredada (basada en sus factores). Los clústeres estimulan el desarrollo de innovaciones a través del intercambio de experiencias y conocimiento y el aprovechamiento de recursos compartidos (sinergias).</p> <p>La cooperación se observa como elemento intrínseco a la competitividad del entorno, ya sea desde las políticas públicas o desde las estrategias de las empresas y otros organismos, donde la confianza es el elemento indispensable para este tipo de actuaciones.</p> <p>La cooperación con organismos internacionales permite del mismo modo posicionar a Euskadi con una imagen en el exterior. Esta imagen proyectada en el exterior influye en la posición competitiva de las empresas, la atracción de talento e inversión, y la excelencia de instituciones y entidades vascas.</p> |
| <p>¿A qué eje estratégico responde?</p> | <p>Economía Abierta, Economía Innovadora y Economía Sostenible.</p> |
| <p>¿A qué factores de competitividad responde?</p> | <p>Interrelación entre agentes, 3 I+D, dimensión, transversalidad, personas, estrategias y gestión, eficacia y eficiencia, nuevas actividades, financiación, infraestructuras.</p> |
| <p>¿Dónde debe poner el énfasis?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la cultura de cooperación como elemento imprescindible para ser competitivos, a través de factores como la empatía y la confianza y difundir las experiencias de cooperación de las empresas vascas. • Impulsar y desarrollar a todos los niveles educativos y formativos, capacidades y habilidades para cooperar y trabajar en equipo. • Incidir en la inclusión de actuaciones de cooperación efectivas dentro de la estrategia empresarial como base de su competitividad. • Optimizar el uso de las estructuras científico-tecnológicas a través del impulso a actuaciones en cooperación de empresas con centros tecnológicos y universidades. • Apoyar los clústeres existentes y los incipientes pre-clústeres, como base de la competitividad y el surgimiento de nuevas actividades. • Impulsar proyectos y actuaciones interclústeres, tanto a nivel regional como suprarregional. |

H.2

IMPULSAR LA COOPERACIÓN

| Indicadores | Metas | | | |
|---|--|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • N.º de proyectos en colaboración estratégicos puestos en marcha en el seno de instituciones para la colaboración: clústeres e interclústeres. | 28 | 31 | 33 | 35 |
| • N.º de nuevos preclústeres. | 1 | 1 | 1 | 1 |
| • N.º de acuerdos de colaboración vertical (producción-distribución) | 2 | | 1 | 1 |
| • N.º de acuerdos de colaboración horizontal (distribución-distribución) | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA H.2.1.— Desarrollar proyectos de cooperación en y entre asociaciones, clústeres, alianzas estratégicas etcétera. • INICIATIVA H.2.2.— Desarrollar y generar nuevas herramientas de cooperación | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Gabinete, Planificación y Estrategia | | | |

H.3

IMPULSAR UNA FINANCIACIÓN ADAPTADA A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS



RESPONSABLE DE LÍNEA:

D. Xabier Garmendia Martínez

Viceconsejero de Industria y Energía

La situación de crisis económica que estamos viviendo está teniendo entre otros efectos no deseados una restricción coyuntural del crédito a empresas y familias. Para atenuar esta situación el Gobierno Vasco ha desarrollado distintos instrumentos que están permitiendo satisfacer las necesidades financieras de nuestras empresas.

Pero más allá de las necesidades coyunturales de financiación, nuestras empresas y emprendedores necesitan del desarrollo de nuevos instrumentos de financiación o de la potenciación de los ya existentes para financiar nuevos proyectos empresariales convencionales, de base tecnológica, de alto potencial de desarrollo, o para financiar proyectos de expansión de nuestras empresas.

Por ello se potenciará el desarrollo o se apoyará la creación de instrumentos de capital riesgo, capital expansión, capital semilla o 'business angels' que satisfagan estas necesidades.

Se considera asimismo prioritaria la divulgación de la existencia de instrumentos financieros y programas de ayuda impulsados por las grandes instituciones públicas nacionales y que están también a disposición nuestras empresas.

H.3

IMPULSAR UNA FINANCIACIÓN ADAPTADA A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS

| | |
|--|--|
| Objetivo | Contribuir al desarrollo de sistemas de financiación que respondan a las necesidades empresariales de cada momento para competir en los mercados internacionales y liderar la competitividad. |
| Descripción | <p>La existencia de sistemas de financiación adecuados determina la capacidad del entorno para generar nuevas actividades económicas con alto valor añadido, y facilitar el crecimiento y consolidación a largo plazo de los proyectos empresariales innovadores, llevar a cabo con éxito operaciones de internacionalización, etcétera.</p> <p>Son los proyectos empresariales innovadores pequeños los que poseen mayores dificultades para encontrar financiación, sobre todo en las fases iniciales, pero que a su vez representan la gran mayoría de las innovaciones. Además, en el contexto de la crisis, las dificultades de conseguir este tipo de financiación es aún mayor. Por eso es preciso desarrollar nuevos instrumentos que permitan apoyar esta tipología de proyectos, de mayor riesgo y largos procesos de maduración. Estos nuevos instrumentos deben ayudar a superar las barreras que existen actualmente para las empresas, en particular las nuevas empresas altamente innovadoras, para conseguir la financiación adecuada para sus proyectos de expansión.</p> <p>Pero además, la financiación debe orientarse también al desarrollo de canales de financiación capaces de reforzar la vinculación de la investigación básica y la investigación cercana al mercado.</p> <p>Todo ello supone un cambio cultural en el comportamiento de los inversores y agentes financieros vascos.</p> <p>Para poner en marcha este tipo de instrumentos, y para poder hacer realidad una financiación acorde a las necesidades de los proyectos más innovadores y arriesgados, se requiere un trabajo conjunto entre la Administración, los innovadores y emprendedores y los inversores y agentes financieros.</p> |
| ¿A qué eje estratégico responde? | Economía Abierta, Economía Innovadora y Economía Sostenible. |
| ¿A qué factores de competitividad responde? | 3 I+D, dimensión, capacidad emprendedora, transversalidad, eficacia y eficiencia, nuevas actividades, financiación, infraestructuras |
| ¿Dónde debe poner el énfasis? | <ul style="list-style-type: none"> • En la mejora de los sistemas impositivos en el área de innovación. • En el desarrollo de nuevos procedimientos fiscales para incentivar la inversión privada en proyectos innovadores, sobre todo en nuevas empresas de base tecnológica. • En la promoción de fondos cooperativos para la innovación. • En la mejora de los criterios y capacidades de análisis financiero de riesgos en los sectores tecnológicos sujetos a la incertidumbre de sus actividades innovadoras. • En el fomento y apoyo a la consolidación de fondos de capital riesgo, capital semilla y business angels. • En la promoción y extensión de una cultura más participativa y comprometida de las entidades financieras y del sector público en las nuevas empresas. |

H.3
IMPULSAR UNA FINANCIACIÓN ADAPTADA A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS

| Indicadores | Metas | | | |
|--|--|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • N.º de empresas de base tecnológica creadas con financiación/ayudas públicas | 8 | 10 | 12 | 15 |
| • Incremento de la financiación en capital riesgo (público y privado, nacional y autonómico) respecto al año anterior (porcentaje de fondos movilizados) | 10% | 10% | 10% | 10% |
| • Incremento de la financiación en capital riesgo (público y privado, nacional y autonómico) respecto al año anterior (n.º de operaciones realizadas) | 20 | 20 | 20 | 20 |
| • N.º de empresas vascas que acceden a la financiación proporcionada por las grandes instituciones públicas nacionales (CDTI, ENISA, etc.) | 100 | 125 | 175 | 200 |
| • N.º de empresas acogidas a los instrumentos de financiación pública | 100 | 125 | 175 | 200 |
| • N.º de proyectos de innovación financiados desde las entidades financieras. | 75 | 100 | 125 | 175 |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA H.3.1.— Desarrollar nuevos instrumentos de financiación de la competitividad. • INICIATIVA H.3.2.— Desarrollar programas que apoyen a las empresas viables con problemas de liquidez | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Industria y Energía | | | |

H.4

DESARROLLAR UNA POLÍTICA ACTIVA DE SUELO EMPRESARIAL

**RESPONSABLE DE LÍNEA:****D. Xabier Garmendia Martínez**

Viceconsejero de Industria y Energía

La disponibilidad de suelo industrial en cuantía suficiente y precio asequible forma parte importante de una política industrial equilibrada.

Históricamente la intervención pública en materia de suelo industrial ha venido impulsando el desarrollo de suelo de una doble tipología: suelo para polígonos industriales y suelo para parques tecnológicos.

Durante los últimos años se viene incorporando además una nueva demanda creciente de necesidades de suelo para actividades de servicios tanto de carácter general como de servicios avanzados de apoyo a la industria, lo que viene exigiendo la intervención pública y privada en el desarrollo de suelo adecuado a la satisfacción de estas demandas de alto valor añadido, concretadas en el desarrollo de Polígonos Empresariales y de los denominados Polos de Innovación.

Habida cuenta de que el desarrollo de suelos para actividades industriales y empresariales suele necesitar de largos periodos de maduración, durante los próximos años se tratará de seguir impulsando desde el Gobierno Vasco la promoción pública de estos tipos de suelos que permita atender las demandas futuras. La promoción pública además deberá plantearse en coordinación con el resto de iniciativas de promoción pública o privada de suelo que se vayan desarrollando y se realizará en el marco de las limitaciones presupuestarias que el actual escenario plantea.

H.4

DESARROLLAR UNA POLÍTICA ACTIVA DE SUELO EMPRESARIAL

| | |
|--|---|
| Objetivo | Garantizar una gestión del suelo que favorezca la competitividad y la atracción de inversiones. |
| Descripción | <p>La alta densidad de ocupación del espacio en Euskadi ha convertido el suelo en un bien cada vez más escaso.</p> <p>La gestión del suelo, inserta en una perspectiva general de desarrollo de infraestructuras, debe tener como objetivo facilitar la competitividad vasca.</p> <p>La planificación del suelo industrial debe incentivar el aumento de la productividad en su utilización, atrayendo actividades de mayor valor añadido.</p> <p>La gestión integral responde a las diversas necesidades de las empresas, buscando optimizar el uso y el desarrollo de infraestructuras que faciliten la articulación de la cadena de valor de las actividades productivas más importantes en Euskadi.</p> <p>Es necesario en este sentido contribuir a evolucionar desde la concepción de polígono a la de parque empresarial, generando espacios inteligentes que contribuyan a generar y ubicar nuevas actividades de alto valor añadido, al tiempo que se refuerza el atractivo de los parques tecnológicos.</p> <p>Es necesario igualmente definir nuevos estándares de las infraestructuras de suelo orientadas a las tendencias en materia de sostenibilidad medioambiental (energías renovables, eficiencia etcétera).</p> |
| ¿A qué eje estratégico responde? | Economía Abierta, Economía Innovadora y Economía Sostenible. |
| ¿A qué factores de competitividad responde? | Infraestructuras. Eficiencia y proactividad |
| ¿Dónde debe poner el énfasis? | <ul style="list-style-type: none"> • Creación y gestión de suelo para incentivar actividades económicas de alto valor añadido y gestionar la cadena de valor de las principales actividades económicas • Regeneración de áreas industriales para su conversión en nuevos usos sociales y productivos |

H.4

DESARROLLAR UNA POLÍTICA ACTIVA DE SUELO EMPRESARIAL

| Indicadores | Metas | | | |
|---|---|--------|--------|---------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • Nueva superficie de Parques Tecnológicos, Empresariales e Industriales (m2) | 30.535 | 84.968 | 19.035 | 349.678 |
| • N.º de nuevas empresas instaladas en Parques Tecnológicos, Empresariales e Industriales | 44 | 8 | 72 | 168 |
| • N.º de nuevos empleos instalados en Parques Tecnológicos, Empresariales e Industriales | 436 | 44 | 729 | 599 |
| • Facturación por Ha de suelo en Parques Tecnológicos (M€/Ha) | 25,09 | 25,68 | 26,45 | 27,51 |
| • Superficie de antiguas áreas industriales regeneradas (m2) | 0 | 5.775 | 0 | 38.211 |
| Iniciativas | • INICITIVA H.4.1.— Utilizar el suelo como elemento estratégico de competitividad | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Industria y Energía | | | |

H.5

ACCIONES PARA LIDERAR LA COMPETITIVIDAD



RESPONSABLE DE LÍNEA:

D. Juan Ignacio Goicolea Ruigómez

Viceconsejero de Innovación y Tecnología

Los líderes y el liderazgo han sido siempre un elemento fundamental en la evolución y el cambio de la sociedad humana. La acción de liderar, no sólo contribuye a conseguir un resultado, sino que abre a menudo nuevos horizontes y lo que es quizás incluso más importante tiene una función ejemplificadora que multiplica su resultado.

Debemos tomar conciencia, que mejorar nuestra competitividad es una tarea que no sólo debe ser apoyada desde las instituciones sino que tenemos que hacer que sea prestigiada. Los proyectos emblemáticos, los proyectos de país nos dan además la idea de lo que podemos conseguir aumentando la confianza de la sociedad en sí misma, factor clave para superar la presente crisis.

El terreno económico no es muy diferente del terreno deportivo, en este aspecto. Es preciso sembrar, tener una buena base, una cantera de talento y unas infraestructuras que nos permitan ejercitarlo, pero después de esto es preciso generar proyectos de liderazgo que nos empujen a la superación y que generen resultados tangibles y visibles.

Confiamos, sin duda, que en el terreno económico generemos esas iniciativas líderes que marcarán la diferencia.

H.5
ACCIONES PARA LIDERAR LA COMPETITIVIDAD

| Objetivo | Garantizar un liderazgo competitivo mediante la promoción de proyectos país | | | |
|---|--|-------------|-------------|-------------|
| Descripción | <p>El liderazgo de la estrategia de competitividad no solamente hay que proclamarlo desde un punto de vista institucional, sino que además hay que ganarlo y consolidarlo mediante resultados.</p> <p>En este sentido se plantea la importancia de estructurar nuevos proyectos que puedan suponer una renovación de actividad empresarial vasca, incorporando actividades nuevas, posicionándose a la cabeza de mercados emergentes vinculados a nuevas actividades y nuevas tecnologías.</p> | | | |
| ¿A qué eje estratégico responde? | Economía Innovadora y Economía Sostenible. | | | |
| ¿A qué factores de competitividad responde? | Capacidades emprendedoras, Estrategia y Gestión, Corresponsabilidad, Nuevas actividades | | | |
| ¿Dónde debe poner el énfasis? | <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de evaluación de nuevos desarrollos tecnológicos • Articulación de nuevo conocimiento científico-nuevas capacidades empresariales • Promoción empresarial y capital riesgo | | | |
| Indicadores | Metas | | | |
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • Aumento de nuevas empresas en sectores de alta tecnología | 30 | 30 | 30 | 30 |
| • Nuevas iniciativas lidera | 5 | 5 | 5 | 5 |
| • Incremento de Marcas vascas renombrada | 5% | 5% | 5% | 5% |
| • % PIB movilizado por acciones de liderazgo | 3% | 3,2% | 3,3% | 3,4% |
| Iniciativas | • INICIATIVA H.5.1.— Identificación y desarrollo de proyectos país | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Innovación y Tecnología | | | |

H.6

CONSOLIDAR LAS INFRAESTRUCTURAS ENERGÉTICAS QUE GARANTICEN EL SUMINISTRO EN CONDICIONES COMPETITIVAS



RESPONSABLE DE LÍNEA:

D. Xabier Garmendia Martínez

Viceconsejero de Industria y Energía

La sostenibilidad de nuestro sistema energético pasa por garantizar el suministro de energía al conjunto de nuestra economía en condiciones de seguridad, diversificación, calidad del suministro y precios adecuados al entorno internacional en el que han de competir nuestras empresas.

La sostenibilidad energética requiere asimismo transformar a lo largo del presente siglo una estructura energética basada principalmente en los combustibles fósiles convencionales en otra basada fundamentalmente en las energías renovables, con el gas como energía de transición a lo largo de ese proceso.

Todo ello requiere de un esfuerzo continuado en la construcción y mantenimiento de infraestructuras que garanticen la consecución de estos objetivos, desde las infraestructuras de almacenamiento y suministro de gas natural, hasta aquellas que garanticen un suministro de calidad en el transporte y distribución eléctrica. Además el futuro debe contemplar una red eléctrica plenamente adaptada a las tecnologías de la información y al concepto de redes inteligentes.

Finalmente, continuaremos con el esfuerzo que históricamente se ha venido realizando en la exploración de los posibles recursos rentables de gas natural convencional y no convencional que pudieran existir en la cuenca vasco-cantábrica.

H.6

CONSOLIDAR LAS INFRAESTRUCTURAS ENERGÉTICAS QUE GARANTICEN EL SUMINISTRO EN CONDICIONES COMPETITIVAS

| | |
|---|---|
| <p>Objetivo</p> | <p>Garantizar el acceso eficiente a la energía en sus diversas formas (electricidad, gas natural) a todas las empresas, organizaciones y ciudadanos de la CAPV</p> |
| <p>Descripción</p> | <p>En una economía como la de la CAPV, con un alto consumo energético per cápita y un sector industrial con gran peso en el PIB e intensivo en consumo de energía, la garantía de disponibilidad de las fuentes de energía necesarias en sus distintas formas y aplicaciones se convierte en un factor básico de competitividad para el país. En este sentido se incorpora al Plan de Competitividad como una línea de interés horizontal para todos los sectores de actividad el desarrollo y consolidación de aquellas infraestructuras energéticas básicas para garantizar el suministro suficiente y en condiciones competitivas de energía.</p> <p>En la última década se ha producido un gran desarrollo de las mismas, destacando la puesta en funcionamiento de la planta regasificadora Bahía Bizkaia Gas (BBG), de tres plantas de ciclo combinado de gas natural (BBE, Santurtzi y Boroa), del gasoducto Bergara-Irún incluyendo la conexión con Francia Euskadour, o el comienzo del proyecto de la unidad de reducción de fuel-oil a productos ligeros y coque de Petronor.</p> <p>En la próxima década será preciso acometer nuevos proyectos y consolidar las infraestructuras existentes, en lo que se refiere al suministro de gas natural, de electricidad y de los derivados del petróleo.</p> |
| <p>¿A qué eje estratégico responde?</p> | <p>Economía Abierta, Economía Innovadora y Economía Sostenible.</p> |
| <p>¿A qué factores de competitividad responde?</p> | <p>Dimensión, transversalidad, infraestructuras</p> |
| <p>¿Dónde debe poner el énfasis?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacidad de almacenamiento de gas natural en la CAPV con la ampliación del almacenamiento subterráneo de Gaviota y los nuevos tanques de GNL en BBG. • Explotar los posibles recursos de gas natural convencional y no convencional rentables en la cuenca vasco-cantábrica. • Consolidar las infraestructuras gasistas para convertir a la CAPV en un centro de referencia para los mercados y servicios relacionados con el gas natural • Facilitar las inversiones en las redes de transporte y distribución eléctrica a fin de mejorar los niveles de calidad en el suministro eléctrico • Disponer antes de 2018 de una red de distribución y unos puntos de consumo plenamente adaptados a las nuevas tecnologías de la información y al concepto de redes inteligentes. |

H.6
CONSOLIDAR LAS INFRAESTRUCTURAS ENERGÉTICAS QUE GARANTICEN EL SUMINISTRO EN CONDICIONES COMPETITIVAS

| Indicadores | Metas | | | |
|---|--|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| • % de participación del gas natural en el «mix» energético de la «CAPV» | * | * | * | * |
| • Incremento de la capacidad de almacenamiento de gas natural | * | * | * | * |
| • Reducir el TIEPI (tiempo de interrupción medio del suministro eléctrico) en la CAPV | * | * | * | * |
| Iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA H.6.1.— Consolidación de las infraestructuras relacionadas con el gas natural • INICIATIVA H.6.2.— Desarrollo y mejora de las redes eléctricas | | | |
| Responsable | • Viceconsejería de Industria y Energía | | | |

* Se definirán en la Estrategia Energética 3E2020

Articulación de las líneas de actuación con los ejes, planos y factores de competitividad 2010-2013

En el cuadro siguiente se sintetiza el acoplamiento entre el modelo de competitividad (modelo de base, es decir, los ejes estratégicos y prioridades de cada plano) y las líneas de actuación.

Como se ha señalado, las líneas de actuación definidas no agotan las interrelaciones potenciales que permitirían desplegar todas las dimensiones de la competitividad. Habiendo definido con claridad la complejidad de las interrelaciones de una economía y sociedad competitivas, este mapa de actuaciones permite identificar con mayor rigor el impacto previsible de las actuaciones previstas, y situar el Plan en un compromiso de sociedad de largo alcance, articulado en torno al modelo consensuado, que no se agota en el plazo de vigencia del Plan actual.

| EJES → | | POSICIONAR A EUSKADI COMO UNA ECONOMÍA ABIERTA | | IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE LA 4 C»s PARA INNOVAR | | | | CONVERTIR LA SOSTENIBILIDAD EN SEÑA DE IDENTIDAD DE LA COMPETITIVIDAD VASCA | | LÍNEAS HORIZONTALES | | | | | |
|----------------------|-------------------------------------|--|---|--|--|---|---------------------------|---|--|---|-------------------------|--|--|---|--|
| PLANOS ↓ | FACTORES ↓ | Apoyar a las empresas e instituciones para que actúen desde una perspectiva global | Proyectar una imagen de región atractiva para la inversión, el talento y el turismo | Fortalecer la modernización y la capacidad innovadora y creativa de las empresas | Impulsar producciones de mayor valor añadido mediante la investigación y la tecnología | Consolidar redes e infraestructuras de referencia en materia de I+D+I | Compra pública innovadora | Incorporar las exigencias de la sostenibilidad transformándolas en ventajas | Impulsar el ahorro, eficiencia energética y la producción de energía renovable | Contribuir a la competitividad del País Vasco desde la excelencia en la gestión | Impulsar la cooperación | Impulsar una financiación adaptada a las necesidades de las empresas | Desarrollar una política activa de suelo empresarial | Acciones para liderar la competitividad | Consolidar las infraestructuras energéticas que garanticen el suministro en condiciones competitivas |
| | | EMPRESAS | Capacidad emprendedora | | X | | | | | X | | | X | X | |
| Estrategia y Gestión | X | | | X | X | | | | | X | X | | | X | |
| Personas | X | | | X | | X | | | | | X | | | | |
| 3 I+D | | | | | X | | X | X | X | | X | X | | | |
| Dimensión | X | | | X | | X | | | | | X | X | | | X |
| GOBERNANZA | Interrelaciones Agentes-Cooperación | | | | X | X | | | | X | X | | | | |
| | Corresponsabilidad | | | | | | X | X | X | X | X | | | X | |
| | Eficiencia y Pro actividad | | X | | | | X | | | X | X | X | | | |
| | Multinivel y Capilaridad | | | X | | | | | | X | X | | | | |
| | Transversalidad | | | | | | | | | X | X | X | | | X |
| ENTORNO | Sociedad abierta | X | X | X | | | | | | | X | | | | |
| | Conectividad | | | X | | X | X | X | X | | X | | X | | |
| | Financiación | | | X | X | X | | | | | | X | | | |
| | Nuevas actividades | | X | | X | | | X | | | | X | | X | |
| | Infraestructuras | | X | | | X | | | X | | | X | | | X |

Iniciativas para una economía abierta

| LÍNEAS | INICIATIVAS | |
|--|--|---|
| <p>A.1- Apoyar a las empresas e instituciones para que actúen desde una perspectiva global</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejero de Innovación y Tecnología D. Juan Goicolea</p> | <p>INICIATIVA A.1.1.— Impulsar los procesos de internacionalización de las empresas.</p> <p>RESPONSABLE: Dirección de Internacionalización Dña. Catalina Chamorro</p> |  |
| | <p>INICIATIVA A.1.2.— Desarrollar personas con capacidades profesionales y sociales para responder a los retos de una economía abierta.</p> <p>RESPONSABLE: Dirección de Planificación y Estrategia Dña. Inmaculada Freije</p> |  |
| | <p>INICIATIVA A.1.3.— Diversificar el destino geográfico y sectorial de las exportaciones vascas.</p> <p>RESPONSABLE: Dirección de Internacionalización Dña. Catalina Chamorro</p> |  |
| <p>A.2- Proyectar una imagen de región atractiva para la inversión, el talento y el turismo</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejera de Comercio y Turismo Dña. Pilar Zorrilla</p> | <p>INICIATIVA A.2.1.— Favorecer la atracción de actividades del exterior.</p> <p>RESPONSABLE: Dirección de Internacionalización Dña. Catalina Chamorro</p> |  |
| | <p>INICIATIVA A.2.2.— Potenciar una imagen de país atractivo para la implantación de centros de generación de conocimiento, así como de talento y turismo.</p> <p>RESPONSABLE: Dirección de Turismo Dña. Isabel Muela</p> |  |

Línea de actuación A1: Apoyar a las empresas e instituciones para que actúen desde una perspectiva global

INICIATIVA A.1.1.— Impulsar los procesos de internacionalización de las empresas

Descripción

Esta iniciativa está orientada a impulsar la definición, elaboración y puesta en marcha de planes estratégicos que incluyan la internacionalización como una estrategia de los procesos integrados en el conjunto de la empresa, con el objetivo de reducir la volatilidad de sus actividades y garantizar la regularidad de sus actividades en y con el exterior.

Objetivos

- Consolidar empresas internacionalizadas regularmente.
- Optimizar los resultados de los procesos de internacionalización.
- Impulsar la incorporación de la estrategia en las empresas.

Responsable de la iniciativa

Dirección de internacionalización

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|-----------------------------------|---------------|
| A.1.1.1.— Apoyo a las empresas para iniciar y consolidar estrategias de internacionalización. Incluye la cooperación para centralizar las compras de las grandes empresas. | Dirección de Internacionalización | SPRI |
| A.1.1.2.— Apoyar el desarrollo de implantaciones productivas y comerciales en el exterior. | Dirección de Internacionalización | SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca
- Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes
- Lehendakaritza

INICIATIVA A.1.2.— Desarrollar personas con capacidades profesionales y sociales para responder a los retos de una economía abierta

Descripción

Una sociedad abierta al exterior necesita personas con mentalidad global. Por ello es necesario incorporar nuevas aptitudes desde las primeras etapas educativas para favorecer la internacionalización, desde la formación (idiomas, gestión internacional, intercambios internacionales de estudiantes, etcétera.) hasta integrar la cultura de la internacionalización en las empresas y en los integrantes de la (movilidad geográfica, planes de carrera, captación de profesionales extranjeros, diversidad cultural, etcétera).

Objetivos

- Apoyar el desarrollo de personas con perfil internacional y su movilidad.
- Mejorar la capacidad para abordar procesos de internacionalización exitosos

Responsable de la iniciativa

Dirección de Planificación y Estrategia

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|---|--|
| A.1.2.1.— Capacitar e impulsar competencias, actitudes y valores para una economía global. | Dirección de Internacionalización | |
| A.1.2.2.— Impulsar el desarrollo de competencias y valores en los estudiantes para actuar en una economía global. | Dirección de Planificación y Estrategia | Dirección de Internacionalización |
| A.1.2.3.— Impulsar el desarrollo de competencias y actitudes en la RVCTI para el desarrollo de proyectos internacionales. | Dirección de Tecnología | Dirección de Internacionalización Basquetour/ SPRI |
| A.1.2.4.— Política de relaciones laborales que impulse medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, la flexibilidad y la contratación estable y de calidad | Departamento de Empleo y Asuntos Sociales | |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Educación, Universidades e Investigación
- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales
- Lehendakaritza

INICIATIVA A.1.3.— Diversificar el destino geográfico y sectorial de las exportaciones vascas

Descripción

Esta iniciativa está orientada a la ampliación de los destinos de las exportaciones vascas y a la diversificación de la tipología de productos que se venden en el exterior, que se tiene que enfocar hacia sectores de mayor valor añadido, con un alto componente tecnológico. Las ventas en el exterior de las empresas vascas deben aprovechar las oportunidades de apertura vinculadas a la globalización y orientarse hacia mercados que actualmente no están explotados (o lo están poco); mercados con mayor dinamismo y que pueden ejercer un mayor efecto de arrastre en el futuro de la economía vasca (como por ejemplo los BRICs).

Además, es preciso diversificar la producción y las exportaciones hacia productos de mayor contenido tecnológico y mayor valor añadido, además de facilitar la aparición de nuevas actividades exportadoras en sectores con mayor contenido tecnológico e innovador que el tradicional, que sean capaces de arrastrar al conjunto del tejido empresarial hacia una producción más competitiva.

Objetivos

- Consolidar exportaciones en nuevos mercados
- Mejora de la gestión administrativa de la internacionalización de la empresa (trámites administrativos, mapas globales, etcétera.)
- Introducirse en nuevos sectores competitivos internacionalmente y con gran arrastre tecnológico que fomente la innovación en nuestro tejido empresarial

Responsable de la iniciativa

Dirección de Internacionalización

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|------------------------------------|---|
| A.1.3.1.— Potenciar nuevos mercados exteriores para las empresas vascas. | Dirección de Internacionalización | SPR |
| A.1.3.2.— Potenciar la internacionalización de los sectores poco abiertos al exterior (servicios avanzados, etcétera). | Dirección de Desarrollo Industrial | Dirección de Internacionalización SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Cultura

Línea de actuación A2: Proyectar una imagen de región atractiva para la inversión, el talento y el turismo

INICIATIVA A.2.1.— Favorecer la atracción de actividades del exterior

Descripción

La inversión directa exterior ha sido una de las formas de desarrollo menos trabajadas por la Administración en los últimos años. Los beneficios de los flujos de inversión directa exterior abren una nueva vía que permitirá desarrollar ámbitos y sectores que el País Vasco no tiene suficientemente desarrollados. En otros casos servirá para desarrollar sectores emergentes, en los que también desempeña un papel fundamental el sector servicios (turismo, comercio, servicios avanzados, etcétera).

Objetivos:

- Incrementar el número de proyectos con participación de capital exterior
- Incrementar la inversión directa exterior y mantener la existente.
- Facilitar la financiación de proyectos empresariales

Responsable de la iniciativa

- Dirección de Internacionalización

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|------------------------------------|--|
| A.2.1.1.— Desarrollar una política económica activa para atraer inversión directa exterior. | Dirección de Desarrollo Industrial | Dirección de Internacionalización SPRI |
| A.2.1.2.— Llevar a cabo una política de atención continua a las empresas con capital extranjero ya instaladas para favorecer su ampliación y extensión y empresas tractoras en procesos de internacionalización. | Dirección de Desarrollo Industrial | Dirección de Internacionalización SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Lehendakaritza

INICIATIVA A.2.2.— Potenciar una imagen de País atractivo para la implantación de entros de generación de conocimiento, así como talento y turismo

Descripción

El aprovechamiento selectivo de las oportunidades derivadas de la globalización implica promocionar nuestro territorio proyectando hacia el exterior una imagen de país atractivo. Esa acción debe contribuir a la implantación en Euskadi de centros y entidades en materia de conocimiento, así como a la atracción de profesionales con talento para poder desarrollar con éxito nuevas actividades económicas, así como nuevos sectores con alto potencial de crecimiento, como es el caso del turismo.

Para ello, el País Vasco tiene que desarrollar por un lado un entorno capaz de crear las condiciones en materia de servicios, tecnología, ciencia de excelencia etcétera, que permita promocionarlo como un territorio moderno, que se sitúa en la vanguardia del desarrollo científico y tecnológico, y por otro, combinar un urbanismo y naturaleza atractivos, con sus características de altos niveles de cohesión social, que respeta y aprecia la diversidad cultural, y que es reconocido por su cultura milenaria, como factores de atracción de turismo de calidad y poder adquisitivo alto.

Se trata de que Euskadi se identifique como una oportunidad para el desarrollo profesional y de negocios en un entorno con alta calidad de vida, así como un destino turístico atractivo y de calidad. El desarrollo de estas condiciones supone también un factor de atracción de empresas y de inversión de centros de talento y conocimiento.

Objetivos

- Impulsar un modelo de conocimiento de excelencia para el refuerzo de la competitividad
- Posicionar a Euskadi como referencia líder en materia de conocimiento
- Consolidar al País Vasco como destino turístico competitivo
- Impulsar la cooperación con centros de conocimiento e I+D internacionales
- Ampliar la capacidad de influencia del País Vasco sobre centros de decisión clave relacionados con el conocimiento y la innovación

Responsable de la iniciativa

- Dirección de Turismo

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|-------------------------|---|
| A.2.2.1.— Identificar y atraer centros de generación de conocimiento punteros a nivel internacional. | Dirección de Tecnología | Dirección de Internacionalización Dirección de Desarrollo Industrial SPRI |


| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|-----------------------------------|--|
| A.2.2.2.— Política de marketing del País Vasco como mecanismo para generar nuevas actividades vinculadas al ocio y al turismo. | Dirección de Turismo | Dirección de Internacionalización Dirección de Innovación y Sociedad de la Información Basquetour Dirección de Comercio |
| A.2.2.3.— Potenciar la imagen de país atractivo para la llegada y retención de talento. | Dirección de Internacionalización | Dirección de Turismo |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Cultura
- Departamento de Educación, Universidades e Investigación
- Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca
- Departamento de Sanidad y Consumo
- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales
- Lehendakaritza

Iniciativas para una economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada

| LÍNEAS | INICIATIVAS | |
|--|---|---|
| <p>I.1— Fortalecer la modernización y la capacidad innovadora y creativa de las empresas</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejero de Industria y Energía D. Xabier Garmendia</p> | <p>INICIATIVA I.1.1.— Potenciar la modernización del tejido productivo mediante la innovación en todos los procesos de la empresa.</p> <p>RESPONSABLE: Dirección de Innovación y Sociedad de la Información D. Xabier Sabalza</p> |  |
| | <p>INICIATIVA I.1.2.— Fomentar el emprendimiento y el intraemprendimiento.</p> <p>RESPONSABLE: Dirección de Administración y Seguridad Industrial Dña. Yolanda López</p> |  |
| <p>I.2— Impulsar producciones de mayor valor añadido mediante la investigación y la tecnología</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejero de Innovación y Tecnología D. Juan Goicolea</p> | <p>INICIATIVA I.2.1.— Potenciar la generación de conocimiento básico y aplicado de excelencia.</p> <p>RESPONSABLE: Dirección de Tecnología D. Edorta Larrauri</p> |  |
| | <p>INICIATIVA I.2.2.— Mantener los esfuerzos dirigidos a acercar la I+D+I entre las universidades y las empresas.</p> <p>RESPONSABLE: Dirección de Innovación y Sociedad de la Información D. Xabier Sabalza</p> |  |
| | <p>INICIATIVA I.2.3.— Potenciar nuevas actividades en el sector energético mediante la I+D y el desarrollo de infraestructuras energéticas.</p> <p>RESPONSABLE: Dirección de Energía y Minas D. Oskar Zabala</p> |  |

| LÍNEAS | INICIATIVAS | |
|--|--|--|
| I.3— Consolidar redes e infraestructuras de referencia en materia de I+D+I RESPONSABLE Viceconsejero de Innovación y Tecnología D. Juan Goicolea | INICIATIVA I.3.1.— Consolidar la Red de Ciencia, Tecnología e Innovación en torno a núcleos con capacidad de liderazgo internacional. RESPONSABLE: Dirección de Tecnología D. Edorta Larrauri |  |
| | INICIATIVA I.3.2.— Impulsar la Innovación en Red. RESPONSABLE: Dirección de Innovación y Sociedad de la Información D. Xabier Sabalza |  |
| I.3— Compra pública innovadora responsable RESPONSABLE Viceconsejero de Gabinete, Planificación y Estrategia D. Pedro Gómez Damborenea | INICIATIVA I.4.1.— Fomentar la innovación a través de la demanda y la eficiencia del sector público RESPONSABLE: Viceconsejería de Calidad, Investigación e Innovación Sanitaria Dña. Olga Rivera |  |

Línea de actuación I.1.: Fortalecer la modernización y la capacidad innovadora y creativa de las empresas

INICIATIVA I.1.1.— Potenciar la modernización del tejido productivo mediante la innovación en todos los procesos de la empresa

Descripción

La innovación, por su naturaleza horizontal, implica considerarla a lo largo de toda la cadena de valor del producto o el servicio. En este sentido, la innovación debe considerarse como parte de la estrategia de la empresa, no sólo a áreas como la I+D o la producción, sino también en la planificación estratégica, las fases del diseño, de marketing, la propia organización, etcétera.

Considerar la innovación como parte de la estrategia de la empresa implica que ésta no sólo se reduce al ámbito de la empresa más intensiva en conocimiento y con más recursos, sino a todas las empresas, incluyendo las pymes y microempresas, de sectores altamente tecnológicos y de los sectores más tradicionales. Todas las empresas que quieran mantenerse competitivas deben incorporar un enfoque estratégico hacia la innovación en todos los procesos de la empresa, hacia la modernización permanente de sus medios de producción y de sus procesos productivos. La experiencia de las empresas es siempre el punto de partida de la innovación continua. Pero es cuando la experiencia se complementa con la aportación del nuevo conocimiento científico y tecnológico es que se puede dar el salto productivo hacia la excelencia y el liderazgo competitivo.

Objetivos

- Mejorar los medios de producción.
- Interiorizar la innovación como un factor estratégico en todos los procesos de las organizaciones y empresas.
- Mantener el peso de la industria vasca por medio de la modernización y el cambio productivo permanentes.
- Entender la innovación como elemento común y necesario para el conjunto de las empresas: pymes y microempresas, de sectores de alta tecnología y sectores más tradicionales.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Innovación y Sociedad de la Información

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|--|--|
| I.1.1.1.— Favorecer la implantación de estrategias de innovación en las empresas, incluyendo pymes y micropymes. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | Dirección de Comercio Dirección de Turismo Dirección de Tecnología Basquetour SPRI |
| I.1.1.2.— Capacitación y apoyo para la Innovación y el Desarrollo Tecnológico. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | Dirección de Tecnología SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Cultura
- Departamento de Educación, Universidades e Investigación
- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales
- Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca
- Departamento de Sanidad y Consumo
- Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes
- Lehendakaritza

INICIATIVA I.1.2.— Fomentar el emprendimiento y el intraemprendimiento

Descripción

Una economía dinámica debe ser capaz de reinventarse a sí misma por medio de la aparición de nuevas actividades económicas más adaptadas a los cambios del momento. Este dinamismo se refleja en la creación de nuevas empresas así como en la capacidad de las existentes para cambiar y adaptarse a los nuevos modelos competitivos.

En necesario, por lo tanto, fomentar el emprendimiento hacia nuevas actividades económicas con perspectivas de futuro a medio y largo plazo. Promocionar los valores de la cultura emprendedora, el apoyo a las personas emprendedoras, en las diferentes fases de creación de una empresa, la financiación adaptada a sus necesidades, prestigiar y potenciar el éxito a través del esfuerzo, etcétera, deben ser elementos claves a la hora de asegurar un dinamismo adecuado y lograr una diversidad económica hacia segmentos de mercado emergentes. Asimismo, es necesario eliminar las barreras que actualmente pueden cohibir las iniciativas emprendedoras de algunas personas como es el caso de mujeres que desean convertirse en empresarias pero su entorno presenta barreras que lo hacen imposible.

También es necesario que el proceso de emprendimiento ocurra dentro de la propia empresa como forma de mejorar los procesos, desarrollar nuevos productos y servicios, e incluso lanzar nuevas iniciativas empresariales desde la propia empresa.

Objetivos

- Incrementar el dinamismo del tejido empresarial vasco.
- Contribuir a la aparición de nuevas actividades empresariales en sectores con potencial de futuro, principalmente en sectores intensivos en conocimiento y de alto contenido tecnológico.
- Fomentar el intraemprendimiento como motor de la innovación en las empresas.
- Unir el apoyo al emprendimiento con el objetivo de lograr una diversidad económica orientada a la entrada y desarrollo de nuevos mercados con alto potencial internacional.
- Fortalecer la capacidad innovadora de PYMES y micropymes fomentando el talento de las personas (formación dentro de la propia empresa).

Responsable de la iniciativa

Dirección de Administración y Seguridad Industrial

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|--|--|
| I.1.2.1.— Apoyo a la diversificación productiva y a la presencia en nuevos mercados. | Dirección de Administración y Seguridad Industrial | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información/ D. Comercio / D. Turismo/ D. Desarrollo Industrial/ SPRI |
| I.1.2.2.— Capacitación y apoyo para la actividad emprendedora y fomento de la cultura de emprendimiento. | Dirección de Administración y Seguridad Industrial | D. Comercio / D. Turismo/ D. Administración y Seguridad Industrial/ SPRI |
| I.1.2.3.— Fomento de los Business Angels | D. Administración y Seguridad Industrial | / D. Comercio / D. Turismo/ SPRI/ D. Desarrollo Industrial |
| I.1.2.4.— Herramientas para el apoyo a autónomos/as y microempresas. | Dirección de Desarrollo Industrial | D. Administración y Seguridad Industrial / D. Comercio / D. Turismo/ Capital Riesgo |

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|--|---|
| I.1.2.5.— Impulso a la calidad de los esfuerzos emprendedores incorporando la innovación e internacionalización desde su origen. | Dirección de Administración y Seguridad Industrial | D. Innovación y Sociedad de la Información / D. Comercio / D. Turismo/ SPRI |
| I.1.2.6.— Apoyo al desarrollo de proyectos de intraemprendimiento desde las empresas consolidadas. | Dirección de Administración y Seguridad Industrial | D. Comercio / D. Turismo/ Basquetour/ SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Cultura
- Departamento de Economía y Hacienda
- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales
- Departamento de Educación, Universidades e Investigación

Línea de actuación I.2.: Impulsar la participación en mercados sofisticados a partir de la investigación y la tecnología

INICIATIVA I.2.1.— Potnciar la generación de conocimiento básico y aplicado de excelencia

Descripción

A largo plazo, la inversión en conocimiento será el sustento sobre el cual desarrollar nuevos productos y servicios, competir y liderar en los mercados así como generar y acceder a otros nuevos. Pero para ello es necesario un sistema de investigación con personal investigador e infraestructuras de categoría internacional, conectado entre sí y con un alto grado de apertura internacional. Además, debido a su carácter de excelencia debe ser capaz de convertirse en un factor de identificación y atracción para profesionales excelentes a nivel internacional en el ámbito de la investigación.

La investigación de excelencia es un elemento dinamizador del conjunto del sistema de competitividad ya que contribuye a superar barreras científicas y tecnológicas, y sus soluciones se aplican con posterioridad de manera innovadora en forma de nuevos productos competitivos en el mercado que se diferencian de los de los competidores. Se requiere por tanto una implicación mayor de las universidades y centros de conocimiento vascos en el fomento del emprendimiento y el intraemprendimiento. Su contribución, así como la de empresas grandes con capacidad de tracción es grande en facilitar la transferencia tecnológica y la explotación de resultados.

Objetivos

- Apoyar el desarrollo de la carrera investigadora en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación y en las empresas.
- Atraer y retener profesionales de alto valor añadido.
- Aumentar la capacidad investigadora de carácter estratégico de los agentes pertenecientes a la RVCTI y estimular la calidad de la investigación básica y aplicada.

- Identificar y mantener campos de investigación estratégicos a medio y largo plazo y orientar los esfuerzos de país hacia esos campos, evaluando su evolución y logros de manera sistemática.
- Orientar la investigación multidisciplinar de excelencia hacia el desarrollo de nuevos mercados líderes a medio y largo plazo donde, a partir de los activos vascos y la cooperación internacional, se pueda lograr una ventaja competitiva diferencial.
- Potenciar la eficacia de la interacción entre todos los agentes de la RVCTI y en especial entre las PYME´s y los Centros Tecnológicos y ente las grandes empresas y la Universidad.
- Potenciar la transformación de los Centros de Formación Profesional en centros de apoyo y transferencia tecnológica a las PYME.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Tecnología

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|---|---|
| I.2.1.1.— Desarrollo de Grandes Infraestructuras Científicas (GICs) y equipamiento tecnológico de excelencia orientados a las necesidades de las empresas, y propiciando acuerdos para el uso compartido de las existentes en otras regiones. | Dirección de Tecnología | D. Innovación y Sociedad de la Información/ SPRI |
| I.2.1.2.— Seguir impulsando el apoyo a sectores emergentes como las nano, las bio, e identificar nuevos. | Dirección de Tecnología | SPRI |
| I.2.1.3.— Establecer mecanismos para la conexión de las pymes y micropymes con la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación. | D. Innovación y Sociedad de la Información | D. Tecnología / D. Comercio / D. Turismo/ Basquetour/Desarrollo Industrial/ SPRI |
| I.2.1.4.— Adaptación de las infraestructuras científicas y tecnológicas a las necesidades de mercado. | D. Tecnología | D. Innovación y Sociedad de la Información/ SPRI/ Basquetour |
| I.2.1.5.— Elaborar protocolos de protección y gestión de la propiedad intelectual resultado de la innovación en las empresas y centros tecnológicos. | D. Tecnología | D. Innovación y Sociedad de la Información/ SPRI/D. Administración y Seguridad Industrial |
| I.2.1.6.— Apoyar la realización de planes de tecnología e innovación en las empresas vascas, incluyendo la figura de la persona gestora de la innovación | D. de Innovación y Sociedad de la Información | D. Tecnología / D. Comercio / D. Turismo/ SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Lehendakaritza
- Departamento de Cultura
- Departamento de Educación, Universidades e Investigación
- Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca
- Departamento de Sanidad y Consumo

INICIATIVA I.2.2.— Mantener los esfuerzos dirigidos a acercar la I+D+i entre las universidades y las empresas

Descripción

La competitividad depende de un sistema en el que se interrelacionan tanto las empresas como los centros de conocimiento. Las empresas, a través de la innovación y el desarrollo tecnológico, mejoran su posición competitiva. Pero el conocimiento requerido para ello no necesariamente se encuentra dentro de la empresa.

Deben reforzarse, por lo tanto, las relaciones entre las empresas y el resto de agentes del sistema de innovación para dar lugar a sinergias y a la transferencia de conocimiento y de tecnología enfocada a las necesidades del mercado. Así, se podrá contribuir a una transformación empresarial más acorde con los nuevos requerimientos de la economía del conocimiento.

Además de generar investigación básica y conocimiento de excelencia, las infraestructuras de investigación tienen que incorporar las necesidades de las empresas a su funcionamiento y a sus objetivos internos. Se trata de transferir conocimiento y soluciones tecnológicas que no están al alcance de las empresas por sí solas, pero que impulsan su competitividad de manera determinante.

Objetivos

- Fomentar la generación de sinergias y complementariedades entre los agentes del sistema vasco de innovación para un mayor acercamiento a las necesidades de las empresas.
- Desarrollo de mecanismos de transferencia de tecnología-conocimiento adaptados a las necesidades del sistema de innovación vasco.
- Potenciar la creación en los agentes intermedios de figuras o grupos de especialistas para dinamizar de forma proactiva la innovación en las empresas.
- Orientar los objetivos estratégicos de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación hacia las necesidades actuales de los sectores estratégicos.
- Mejorar la eficiencia de la RVCTI y dotar a sus agentes de estructuras con la flexibilidad suficiente para orientarse a las empresas.
- Traducir el conocimiento generado por el sistema de innovación en resultados aplicables al mercado (con valor para los mercados).
- Acercar las infraestructuras de investigación a la operativa y objetivos de la empresa y viceversa.
- Aumentar la protección del conocimiento generado por las empresas y agentes de la RVCTI.
- Incrementar la comercialización de la tecnología.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Innovación y Sociedad de la Información

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|--|--|
| I.2.2.1.— Acercar la I+D+I de las universidades, Centros de Investigación Cooperativa (CICs) y centros tecnológicos a las empresas, potenciando las Oficinas de Transferencia de Recursos de Investigación (OTRIs). | D. Tecnología | D. Innovación y Sociedad de la Información/ SPRI/ Basquetour |
| I.2.2.2.— Reconocer la valorización social de la figura del investigador/a vinculado a las empresas. | D. Innovación y Sociedad de la Información | D. Tecnología |
| I.2.2.3.— Promover la participación de centros tecnológicos y los CICs en proyectos de I+D en cooperación con grupos de investigación universitarios. | D. Tecnología | D. Innovación y Sociedad de la Información/ Basquetour/ SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Educación, Universidades e Investigación

INICIATIVA I.2.3.— Potenciar nuevas actividades en el sector energético mediante la I+D y el desarrollo de infraestructuras energéticas

Descripción

Una de las señas de identidad de la Estrategia Energética para 2020 va a ser su integración y relación con las políticas de competitividad del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, especialmente las relativas a desarrollo industrial y a I+D. De esta forma, se pretende que los programas e inversiones ligadas a la estrategia energética sirvan también para traccionar y dinamizar a los sectores empresariales relacionados con la energía en aspectos como el desarrollo tecnológico, la cooperación interempresarial o la creación de nuevas oportunidades de negocio. En este sentido, se va a impulsar una mayor interacción del propio Departamento y del Ente Vasco de la Energía (EVE) con todos los agentes, empresas y entidades del sector, y de forma muy especial a través del Cluster de la Energía como marco idóneo para esta integración de las políticas energéticas e industriales.

Una de las tareas más importantes de la Administración es crear las condiciones e infraestructuras básicas necesarias para llevar adelante pioneros proyectos de innovación y demostración, cuyo bajo nivel de rentabilidad inicial requiere de un decidido impulso institucional, con o sin la participación privada. Entre los proyectos de mayor relevancia de cara al futuro están la dotación de instalaciones de investigación básica en materia energética en campos aún sin desarrollar, la realización de inversiones en proyectos de investigación, la puesta en marcha de proyectos de demostración en áreas novedosas o la creación de las infraestructuras necesarias para la implantación de tecnologías energéticas innovadoras.

Estas iniciativas públicas de creación de infraestructuras deben generar una demanda temprana y exigente de tecnologías, que a su vez puedan ser desarrolladas y ofertadas por empresas vascas.

Objetivos

- Incrementar el gasto de I+D en energía (% del PIB) en 2020.
- Aumentar la facturación y el empleo en el sector Energía y Bienes de equipo asociados, y mantener al menos el número de empresas con el año 2020 como horizonte.
- Movilizar inversiones en el periodo, tanto en la inversión en las empresas actuales como en nuevos negocios.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Energía y Minas

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|------------------------------|------------------------------------|
| I.2.3.1.— Creación y desarrollo del CIC energiGUNE como referente en investigación básica orientada en los campos de almacenamiento de energía eléctrica y térmica. | Dirección de Tecnología | Dirección de Energía y Minas / EVE |
| I.2.3.2.— Puesta en marcha y explotación de la infraestructura de experimentación y certificación de dispositivos de energía de las olas Bimep. | Dirección de Energía y Minas | Dirección de Tecnología/ EVE |
| I.2.3.3.— Definición, construcción y gestión de la red de recarga de vehículos eléctricos en el País Vasco. | Dirección de Energía y Minas | Dirección de Tecnología/ EVE |
| I.2.3.4.— Definición e implantación de proyectos piloto de redes eléctricas inteligentes («smart grids»). | Dirección de Energía y Minas | Dirección de Tecnología/ EVE |

Línea de actuación I.3.: Consolidar redes e infraestructuras de referencia en materia de innovación

INICIATIVA I.3.1.— Consolidar la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación en torno a núcleos con capacidad de liderazgo internacional

Descripción

La RVCTI dispone de activos de gran calidad. La creciente interconexión global de las fuentes de conocimiento ofrece una oportunidad sin precedentes para el propio desarrollo de esta Red. Es necesario aprovechar la imagen de excelencia vinculada a muchos de sus agentes (como los centros tecnológicos) para acceder a estos canales en dinámicas de trabajo en red y cooperación que actualmente no están explotadas al máximo.

Resulta imprescindible que los agentes pertenecientes al sistema de innovación participen en redes internacionales para insertarse en flujos donde se comparte información y se generan sinergias para el desarrollo de proyectos de alto valor añadido y que son tractores para el conjunto de los agentes económicos. La internacionalización del sistema de innovación vasco supone también una oportunidad para la promoción de la marca país y para posicionar las empresas vascas en nuevos mercados internacionales.

Objetivos

- Participar en redes internacionales de I+D+I y desarrollar proyectos de alto impacto en cooperación con otros agentes innovadores exteriores.
- Compartir información y experiencias con otros agentes innovadores exteriores.
- Desarrollo de contactos con otros organismos exteriores.
- Servir como nexos a la internacionalización en materia de I+D+I a las empresas vascas.
- Reforzar el liderazgo empresarial en sectores clave, apoyándose en los recursos de la RVCTI.
- Fomentar la innovación colaborativa en las empresas y en las organizaciones.
- Generar proyectos conjuntos entre las empresas y los agentes de la RVCTI orientados a la configuración de núcleos de liderazgo internacional.
- Lograr una RVCTI en la que sus agentes se rijan por parámetros de productividad y eficiencia

Responsable de la iniciativa

Dirección de Tecnología

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|--|--|
| I.3.1.1.— Apoyo a la participación conjunta en proyectos nacionales y europeos y dar visibilidad internacional a la RVCTI. | D. Tecnología | D. Innovación y Sociedad de la Información/ D. Comercio / D. Turismo/ SPRI |
| I.3.1.2.— Cooperación con organismos internacionales de prestigio y referencia en el ámbito de la innovación y establecimiento de alianzas. | D. Innovación y Sociedad de la Información | D. Tecnología |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Educación, Universidades e Investigación

INICIATIVA I.3.2.— Impulsar la Innovación en Red

Descripción

El conocimiento, el talento y la experiencia son la base de la innovación, pero las empresas y organizaciones no pueden por ellas mismas generar todos estos elementos, al menos no sin incurrir en un coste mayor que el derivado de disponerlos de fuentes externas. Además, debido a la incertidumbre de los proyectos de innovación, y para lograr un mayor alcance y ambición, se requiere de una dimensión determinada. Esta dimensión se puede alcanzar mediante el establecimiento de lazos de cooperación entre empresas y agentes.

En definitiva, es un nuevo enfoque para innovar; el de la «innovación abierta». A partir de la consideración de la potencialidad de los recursos externos, las empresas y las organizaciones cooperan entre sí para obtener sinergias que reduzcan los esfuerzos y el riesgo frente a los desarrollos individuales, y además potencien la innovación a mayores cotas.

Objetivos

- Apoyar la aparición de proyectos de colaboración en materia de innovación entre empresas y agentes del sistema de apoyo a la competitividad.
- Desarrollar instrumentos para fortalecer las colaboraciones existentes en el sistema de innovación, así como la identificación y lanzamiento de nuevas colaboraciones.
- Contribuir a adaptar las estructuras de funcionamiento de los agentes de apoyo a la competitividad para fomentar la colaboración con las empresas, en especial las más pequeñas (pymes y microempresas).
- Dotar de mayor alcance a las redes de proximidad como medio para extender la innovación al conjunto de empresas del territorio.
- Mejorar la productividad de los instrumentos utilizados para fortalecer las colaboraciones existentes en el sistema de innovación.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Innovación y Sociedad de la Información

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|--|---|
| I.3.2.1.— Despliegue de una red de agentes territoriales a nivel local que conecte a las pymes y micropymes con el entorno de innovación vasco. | D. Innovación y Sociedad de la Información | SPRI / Basquetour |
| I.3.2.2.— Creación de foros de encuentro entre los agentes pertenecientes al sistema de innovación vasco. | D. Innovación y Sociedad de la Información | SPRI / Basquetour |
| I.3.2.3.— Apoyo para el desarrollo de proyectos de cooperación en el ámbito de la innovación. | D. Desarrollo Industrial | D. Innovación y Sociedad de la Información / SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Educación, Universidades e Investigación

Línea de actuación I.4.: Fomentar la innovación a través de la demanda y la eficiencia del sector público

INICIATIVA I.4.2.— Fomentar la innovación a través de la demanda del sector público

Descripción

La demanda pública es un potente instrumento para incentivar la oferta. Orientando ésta hacia sectores emergentes e intensivos en tecnologías se contribuye a potenciar la innovación para su desarrollo y posterior consolidación.

Para poder competir en los mercados globales es preciso que esta demanda pública impulse y fomente la competitividad. La Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI) debe implicarse en la puesta en marcha y transmisión de los distintos planes y programas relacionados con la competitividad. De esta manera se reflejarán las aportaciones de los agentes clave del sistema competitivo vasco.

Dado el papel del sector público en la demanda, la compra pública innovadora será un aspecto clave a la hora de orientar la inversión y el esfuerzo empresarial en este sentido. Asimismo, resulta importante conocer con antelación cuáles son las áreas de interés y tecnologías que el sector público quiere adquirir, para ello es necesario articular la compra pública pre-comercial que permita incrementar las posibilidades del sector público para disponer de soluciones avanzadas e inducir la innovación tecnológica en las empresas.

Objetivos

- Establecer un servicio que coordine y articule la demanda pública hacia los sectores emergentes y de futuro estratégicos para Euskadi.
- Impulsar la compra pública innovadora de forma transversal en la Administración Pública Vasca, a distintos niveles y territorios.
- Impulsar nuevas actividades económicas estratégicas y generadoras de valor y empleo.

Responsable de la iniciativa

Viceconsejería de Calidad, Investigación e Innovación Sanitaria.

Acciones



| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|----------------------------------|----------------------|
| I.4.1.1.— Crear un servicio de apoyo a la política de compras públicas innovadora para impulsar la compra pública innovadora en sectores con gran capacidad de tracción como la sanidad y el medioambiente. | Dirección de Tecnología | SPRI/EVE/Osakidetza |
| I.4.1.2.— Identificar nuevas soluciones tecnológicas susceptibles de incorporarse progresivamente en el funcionamiento de la Administración. | Dirección de Tecnología | SPRI/ EVE/Osakidetza |
| I.4.1.3.— Inclusión de aspectos de innovación en las contrataciones públicas. | Dirección de Servicios Generales | SPRI/ EVE/Osakidetza |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Economía y Hacienda
- Departamento de Justicia y Administración Pública
- Departamento de Sanidad y Consumo

Iniciativas para una economía sostenible

| LÍNEAS | INICIATIVAS | |
|--|--|---|
| <p>S.1.— Incorporar las exigencias de la sostenibilidad transformándolas en ventajas</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejera de Comercio y Turismo Dña. Pilar Zorrilla Calvo</p> | <p>INICIATIVA S.1.1.— Integrar la sostenibilidad en las estrategias de negocio como oportunidad.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Energía y Minas D. Oskar Zabala</p> |  |
| | <p>INICIATIVA S.1.2.— Impulsar políticas de I+D+I derivadas de nuevas demandas relacionadas con el bienestar de las personas (ocio, sanidad, cultura, turismo, etcétera).</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Innovación y Sociedad de la Información D Xabier Sabalza</p> |  |
| | <p>INICIATIVA S.1.3.— Impulsar la competitividad de las actividades económicas precisas para el desarrollo sostenible de los pueblos y ciudades.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Comercio Dña. Maite Valmaseda</p> |  |
| | <p>INICIATIVA S.1.4.— Impulsar las iniciativas de turismo sostenible y la participación en redes europeas.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Turismo Dña. Isabel Muela</p> |  |

| LÍNEAS | INICIATIVAS | |
|---|---|---|
| <p>S.2.— Impulsar el ahorro, la eficiencia energética y la producción de energía renovable</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejero de Industria y Energía D. Xabier Garmendia</p> | <p>INICIATIVA S.2.1.— Desarrollar planes y programas que fomenten el ahorro y la eficiencia energética en los principales sectores consumidores de energía del país: industria, transporte y edificación.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Energía y Minas D. Oskar Zabala</p> |  |
| | <p>INICIATIVA S.2.2.— Fomentar y apoyar la utilización de fuentes de energía renovables.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Energía y Minas D. Oskar Zabala</p> |  |

Línea de actuación S.1.: Incorporar las exigencias de la sostenibilidad transformándolas en ventajas

INICIATIVA S.1.1.— Integrar la sostenibilidad en las estrategias de negocio como oportunidad

Descripción

En la actualidad están surgiendo importantes oportunidades económicas derivadas del respeto por el medio ambiente y de la eficiencia energética. Los productos que han incorporado desde su diseño y desarrollo la prevención del impacto ambiental están ganando mayores márgenes de penetración en los mercados. Cada vez en mayor medida, **la calidad de un producto viene determinada por su nivel de impacto sobre el medioambiente y sobre la sociedad**. Este tipo de cuestiones suponen cada vez más un factor determinante en la elección final por parte de los consumidores, por lo que se hace indispensable que las empresas desarrollen sus procesos de manera limpia y tengan en cuenta las implicaciones de su producto en la naturaleza y su entorno.

El País Vasco tiene una base tecnológica y experiencia industrial ya contrastada en el aprovechamiento de las oportunidades surgidas no sólo de su pasivo medioambiental (ej.: suelo contaminado), sino también de nuevos sectores (ej.: renovables, coche eléctrico) en los que disponemos de empresas tractoras y de un tejido empresarial de fabricantes de bienes de equipo e industria auxiliar capaz de desarrollar proyectos complejos y punteros de alcance internacional.

Objetivos

- Desarrollar nuevos productos y servicios.
- Desarrollar actividades económicas en nuevos nichos de mercado relacionados con la sostenibilidad.
- Inducir un enfoque hacia la cohesión social en la actividad empresarial.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Energía y Minas

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|--|--|
| S.1.1.1.— Apoyar las oportunidades de negocio derivadas de los nuevos procesos de ecoinnovación y ecodiseño. | Dirección de Tecnología | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información/ SPRI |
| S.1.1.2.— Impulsar la reducción del impacto medioambiental de las actividades económicas. | Dirección de Desarrollo Industrial | Dirección de Energía y Minas/ D. Turismo |
| S.1.1.3.— Integrar la responsabilidad social en las actuaciones de las empresas y organizaciones como oportunidad y garantía de la sostenibilidad futura. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | SPRI |
| S.1.1.4.— Favorecer la capacitación y formación de las personas adaptadas a las nuevas condiciones de sostenibilidad social y medioambiental. | Dirección de Desarrollo Industrial | |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Educación, Universidades e Investigación
- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales
- Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca
- Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes

INICIATIVA S.1.2.— Impulsar políticas de I+D+i derivadas de nuevas demandas relacionadas con el bienestar de las personas (ocio, sanidad, cultura, turismo, etc.)

Descripción

Aprovechar las sinergias y las oportunidades del desarrollo de nuevas actividades en el ámbito del bienestar de las personas y especialmente las relacionadas con la salud y el envejecimiento de la población. El cuidado de las personas, la salud y los servicios sanitarios constituyen un campo con **un amplio margen de desarrollo para la innovación especialmente con el apoyo de las nuevas tecnologías**. La tendencia al **envejecimiento de la población** supone el surgimiento de un mercado de gran dimensión y con una importante capacidad de tracción para transformar la economía. En la otra cara de la moneda, se encuentra la demanda creciente de servicios asistenciales relacionados con las necesidades de cuidado y atención a menores.

Igualmente, el desarrollo de una emergente industria de servicios culturales y de ocio en el País Vasco, vinculada a una importante atracción turística, está dando a lugar a amplias oportunidades de investigación y desarrollo en ámbitos como la gastronomía, los servicios audiovisuales, o la gestión cultural, por ejemplo, donde Euskadi debe situarse en una posición de vanguardia.

Objetivos

- Contribuir a la modernización y diversificación tecnológica del tejido empresarial.
- Reforzar la mejora de las condiciones de vida de la ciudadanía.
- Atender adecuadamente a las industrias del ocio, culturales y del entretenimiento como sectores emergentes con gran potencial de empleo y valor añadido.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Innovación y Sociedad de la Información

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|---|--|
| S.1.2.1.— Apoyo al desarrollo de proyectos tecnológicos en empresas relacionados con el bienestar de las personas. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | Dirección de Tecnología / SPRI |
| S.1.2.2.— Introducir la estrategia de «Salud» en todas las políticas en la Administración Pública Vasca | Viceconsejería de Calidad, Investigación e Innovación Sanitaria | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información |
| S.1.2.3.— Creación de una unidad de evaluación de la eficacia comparada en tratamientos, tecnologías y medicamentos que permita la aplicación más eficiente y adecuada de éstos a las necesidades de los pacientes dentro del Sistema de Salud Vasco | Viceconsejería de Calidad, Investigación e Innovación Sanitaria | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información |
| S.1.2.4.— Orientación de líneas de investigación de la RVCTI al mercado del bienestar de las personas. | Dirección de Tecnología | SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Cultura
- Departamento de Educación, Universidades e Investigación
- Departamento de Sanidad y Consumo
- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales

INICIATIVA S.1.3.— Impulsar la competitividad de las actividades económicas precisas para el desarrollo sostenible de los pueblos y ciudades

Descripción

El desarrollo equilibrado de actividades económicas competitivas en torno a los pueblos y ciudades representa un gran potencial para la sostenibilidad económica y el refuerzo de la calidad de vida, ya que **genera empleo y provee de servicios básicos de cercanía**. Por ello se vuelve especialmente relevante gestionar

de manera adecuada la implantación selectiva de actividades económicas a nivel urbano enfocadas como un elemento de transformación urbana positiva.

Determinadas actividades económicas, como las comerciales, tienen una incidencia directa sobre las condiciones de desarrollo socio-económico y sobre la revitalización urbana. La competitividad económica de los pueblos y ciudades depende cada vez en mayor medida de una **gestión integrada de los centros urbanos** en la que se consideren aspectos como la accesibilidad de la ciudadanía a los servicios, la capacidad de atracción de visitantes, la política de vivienda y urbanismo o el desarrollo de una «**marca ciudad**» entre otros. La relevancia de estas actuaciones implican la necesidad de una correcta **colaboración público-privada** basada en la coordinación y en la generación de sinergias entre distintas administraciones y con empresas y establecimientos comerciales y de hostelería que se ubican en los centros de los pueblos y ciudades.

Objetivos

- Favorecer el desarrollo de estrategias de dinamización y competitividad económica.
- Mejorar el desarrollo sostenible de pueblos y ciudades.
- Aprovechar el potencial económico del comercio.
- Integrar la política del sector comercio con la política urbana y territorial.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Comercio

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|--|---------------|
| S.1.3.1.— Impulsar y favorecer la continuidad del comercio y del empleo y acompañar los consiguientes procesos de transformación empresarial. | Dirección de Comercio | SPRI |
| S.1.3.2.— Desarrollar estrategias de terciario de ámbito municipal y/o comarcal como marco incentivador en zonas de baja intensidad comercial. | Dirección de Comercio | SPRI |
| S.1.3.3.— Impulsar procesos de colaboración público-privadas en los entornos locales y comarcales para hacerlos sostenibles en el tiempo. | Dirección de Comercio | Basquetour |
| S.1.3.4.— Extensión de la fibra óptica para el acceso mediante banda ancha. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales
- Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca
- Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes

INICIATIVA S.1.4.— Impulsar las iniciativas de turismo sostenible y la participación en redes europeas

Descripción

La planificación y la gestión del desarrollo del sector turístico en el País Vasco tienen que ser abordadas desde el respeto y la contribución a la conservación del medio ambiente y de nuestro rico patrimonio socio-cultural. La belleza del paisaje vasco (costas, playas, bosques, etcétera.) es uno de los elementos que puede verse en mayor medida amenazado con un desarrollo incontrolado del sector. En ocasiones, la sobreexplotación de los recursos naturales por parte del sector turístico ha llevado a la destrucción de áreas de especial interés, como es el caso, por ejemplo, de las zonas costeras por parte de la especulación inmobiliaria. Por ello se hace necesario abordar el desarrollo del sector turístico vasco desde un enfoque de responsabilidad.

Para el fomento del turismo sostenible en el País Vasco es preciso el apoyo a las iniciativas privadas comprometidas con este tipo de actuaciones y apoyar el surgimiento de una industria turística responsable y comprometida con el futuro del sector y de su entorno.

Objetivos

- Asegurar la adecuada conservación de nuestros recursos naturales y culturales a largo plazo.
- Reforzar el compromiso de la industria turística con el futuro del sector y de su entorno.
- Diversificar la economía vasca hacia nuevas actividades.
- Intercambiar experiencias y conocimientos con otras Administraciones.
- Participación en redes europeas como fuente de potenciación de marca.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Turismo

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|----------------------|------------------|
| S.1.4.1.— Apoyo a iniciativas públicas y privadas de turismo sostenible (Geoparque, reserva de la biosfera, etc.). | Dirección de Turismo | Basquetour |
| S.1.4.2.— Participación en redes europeas de fomento y estrategia del turismo sostenible. | Dirección de Turismo | SPRI/ Basquetour |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Cultura
- Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca

Línea de actuación S.2.: Impulsar el ahorro y eficiencia energética y la producción de energía renovable

INICIATIVA S.2.1.— Desarrollar planes y programas que fomenten el ahorro y la eficiencia energética en los principales sectores consumidores de energía del país: industria, transporte y edificación

Descripción

En los próximos años la forma de utilizar y gestionar la energía disponible se convertirá en un factor clave de competitividad de los países. No bastará ya con disponer de energía o con que ésta mantenga un nivel de costes de referencia. Sólo aquellas sociedades que sean capaces de arraigar en sus empresas, sus administraciones y su ciudadanía el uso racional y eficiente de la energía, podrán competir a todos los niveles.

En términos de competitividad, la eficiencia energética se traduce en ser capaces de mejorar el PIB de los sectores productivos y la calidad de vida de la ciudadanía consumiendo menos energía. Serán una parte crítica de los objetivos los ratios de intensidad energética, es decir, la energía consumida por unidad de «output» (PIB, producción industrial, etcétera.), ya que son los que confirman que los ahorros energéticos obtenidos responden a mejoras de eficiencia y no a reducciones de actividad económica o de bienestar.

A la hora de plantear las políticas y planes de actuación en relación con la demanda de energía en el País Vasco, se distinguirá a qué sector o tipo de consumidor de energía van dirigidas, atendiendo de forma prioritaria a los tres grandes sectores de consumo del país: industria, transporte y edificación.

Objetivos

- Reducir el grado de dependencia energética como factor de competitividad.
- Mejorar el ahorro energético.
- Reducir el grado de emisiones contaminantes.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Energía y Minas

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|--|---------------|
| S.2.1.1.— Establecer planes y programas de ayudas para medidas de ahorro y eficiencia energética en la industria (auditorías, inversión en equipos y procesos, cogeneración) | Dirección de Energía y Minas | EVE |
| S.2.1.2.— Fomentar el empleo de vehículos eficientes y de combustibles alternativos a los derivados del petróleo en el transporte por carretera, en especial el vehículo eléctrico, a través de subvenciones y de medidas de promoción directa | Dirección de Energía y Minas | EVE |
| S.2.1.3.— Promoción de redes públicas y privadas de recarga de vehículos eléctricos | Dirección de Energía y Minas | EVE |
| S.2.1.4.— Establecer normativas a nivel de la CAPV para ampliar el alcance del Código Técnico de la Edificación: edificios rehabilitados, estándares más exigentes, empresas de servicios energéticos, etc. | Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes | |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes

INICIATIVA S.2.2.— Fomentar y apoyar la utilización de fuentes de energía renovable

Descripción

A pesar de los limitados recursos renovables con que cuenta Euskadi, debido a sus condiciones geográficas y climatológicas, debe ser un objetivo tratar de aprovecharlos al máximo, dentro de las condiciones que marquen la rentabilidad de las inversiones y el respeto al entorno medioambiental.

Si bien los decretos y marcos retributivos fijados por el Gobierno de España definirán el grado de incentivo real a la promoción de instalaciones renovables, el Gobierno Vasco desarrollará una política activa de fomento y creación de condiciones favorables para que se aproveche el recurso renovable de la forma más temprana y amplia posible. De forma especial, estas políticas de fomento se centrarán en las fuentes que en mayor medida pueden contribuir a los objetivos de producción renovable (eólica, biomasa) y en las que presentan un mayor potencial de crecimiento a través de su desarrollo tecnológico (energía de las olas, geotermia), tanto en la generación eléctrica como en la producción para usos térmicos en industrias y edificios.

Objetivos

- Incrementar el peso de la energía renovable en el mix energético vasco.
- Fomentar el conocimiento sobre energías renovables.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Energía y Minas

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|------------------------------|---------------|
| S.2.2.1.— Apoyar la promoción de instalaciones de energías renovables, mediante programas de ayudas y la agilización de procedimientos administrativos | Dirección de Energía y Minas | EVE |
| S.2.2.2.— Alcanzar un consenso institucional, político y social que permita un desarrollo adecuado de la energía eólica en la CAPV | Dirección de Energía y Minas | EVE |
| S.2.2.3.— Impulsar de forma especial las iniciativas y proyectos de generación de energía a partir de la biomasa, las olas y el intercambio geotérmico | Dirección de Energía y Minas | EVE |

Iniciativas horizontales

| LÍNEAS | INICIATIVAS | |
|--|--|---|
| <p>H.1.— Contribuir a la competitividad del País Vasco desde la excelencia en la gestión</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejero de Gabinete, Planificación y Estrategia D. Pedro Gómez Damborenea</p> | <p>INICIATIVA H.1.1.— Excelencia en la gestión pública.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Servicios Generales Dña. Isabel Buj</p> |  |
| | <p>INICIATIVA H.1.2.— Apoyo a la implantación de procesos de gestión de excelencia en los agentes y empresas.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Innovación y Sociedad de la Información D. Xabier Sabalza</p> |  |
| | <p>INICIATIVA H.1.3.— Definición de estrategias y mejora de procesos de gestión</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Innovación y Sociedad de la Información D. Xabier Sabalza</p> |  |
| <p>H.2.— Impulsar la cooperación</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejero de Gabinete, Planificación y Estrategia D. Pedro Gómez Damborenea</p> | <p>INICIATIVA H.2.1.— Desarrollar proyectos de cooperación en y entre asociaciones, clusters, alianzas estratégicas, etcétera.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Planificación y Estrategia Dña. Inmaculada Freije</p> |  |
| | <p>INICIATIVA H.2.2.— Desarrollar y generar nuevas herramientas de cooperación.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Comercio Dña. Maite Valmaseda</p> |  |

| | | |
|--|--|--|
| <p>H.3.— Impulsar una financiación adaptada a las necesidades de las empresas</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejero de Industria y Energía D. Xabier Garmendia</p> | <p>INICIATIVA H.3.1.— Desarrollar nuevos instrumentos de financiación de la competitividad.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Desarrollo Industrial D. Juan Garayar</p> |  |
| | <p>INICIATIVA H.3.2.— Desarrollar programas que apoyen a las empresas viables con problemas de liquidez.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Desarrollo Industrial D. Juan Garayar</p> |  |
| <p>H.4.— Desarrollar una política activa de suelo empresarial responsable</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejero de Industria y Energía D. Xabier Garmendia</p> | <p>INICITIVA H.4.1.— Utilizar el suelo como elemento estratégico de competitividad.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Desarrollo Industrial D. Juan Garayar</p> |  |
| | <p>H.5.— Acciones para liderar la competitividad</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejero de Innovación y Tecnología D. Juan Goicolea</p> | <p>INICIATIVA H.5.1.— Identificación y desarrollo de proyectos país.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Tecnología D. Edorta Larrauri</p> |
| <p>H.6.— Consolidar las infraestructuras energéticas que garanticen el suministro en condiciones competitivas</p> <p>RESPONSABLE Viceconsejero de Industria y Energía D. Xabier Garmendia</p> | <p>H.6.1.— Consolidación de las infraestructuras relacionadas con el gas natural.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Energía y Minas D. Oskar Zabala</p> |  |
| | <p>H.6.2.— Desarrollo y mejora de las redes eléctricas.</p> <p>RESPONSABLE Dirección de Energía y Minas D. Oskar Zabala</p> |  |

Línea de actuación H.I.: Contribuir a la competitividad del País Vasco desde la excelencia en la gestión

INICIATIVA H.1.1.— La excelencia en la gestión pública

Descripción

Aumentar la eficiencia y eficacia en el desempeño de las políticas públicas de las instituciones vascas y de sus gestores, pasa por gestionar óptimamente las actuaciones en plazos y costes. El seguimiento y la evaluación de las políticas son también elementos clave, al permitir así una mayor eficacia y eficiencia de sus acciones. Asimismo es necesaria una gestión y una mayor profesionalización de las personas.

A través de la actuación coordinada entre las distintas áreas del gobierno, se deben transmitir a la sociedad los valores relacionados con la internacionalización, la sostenibilidad y el emprendimiento de manera unitaria, sin duplicidades ni distorsiones.

Además, la innovación debe ser un aspecto que se aplique dentro de las Administraciones públicas, a través de actuaciones transversales o por medio de nuevas iniciativas y el desarrollo de herramientas innovadoras en la gestión pública de apoyo a la empresa.

También desde las Administraciones se deben reforzar los mecanismos de articulación de las estrategias y política. Hay que tener en cuenta que en Euskadi actúan cinco niveles administrativos –local, foral, regional, nacional y comunitario– con competencias, funciones y recursos cuya optimización requeriría una interlocución más compleja y multinivel.

Objetivos

- Mejorar la eficiencia de los programas públicos de ayuda a la competitividad.
- Mejorar la eficacia de los programas públicos de ayuda a la competitividad.
- Mejorar la coordinación dentro de una Administración y entre distintas Administraciones.
- Consolidar la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración pública.
- Mejorar la prestación de servicios a través de la digitalización de servicios, el desarrollo de una ventanilla única empresarial multicanal, y la simplificación de procedimientos y reducción de cargas.
- Impulsar un modelo que promueva e incentive la innovación social y la participación ciudadana.
- Reforzar la colaboración pública-pública para gestionar con mayor eficiencia los recursos y definir políticas de mayor alcance estratégico.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Servicios Generales

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|----------------------------------|--|
| H.1.1.1.— Puesta en marcha de herramientas de apoyo al diseño, presentación y evaluación de servicios y programas públicos. | Dirección de Servicios Generales | Dirección de Planificación y Estrategia/SPRI |
| H.1.1.2.— Mejora organizativa de las empresas públicas. | Dirección de Servicios Generales | SPRI |
| H.1.1.3.— Desarrollo de servicios digitales (ventanilla única empresarial multicanal), y simplificación de procedimientos. | Dirección de Servicios Generales | SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Justicia y Administraciones Públicas
- Departamento de Cultura

INICIATIVA H.1.2.— Apoyo a la implantación de procesos de gestión de excelencia en los agentes y empresas

Descripción

Las Administraciones públicas tienen que fomentar la participación de las estructuras y redes de competitividad existentes como canales de las políticas de competitividad y como catalizadores en el despliegue de sus actuaciones para avanzar en la competitividad del conjunto de la economía vasca. Para ello, es imprescindible que estas estructuras cuenten con procesos de gestión con una excelencia elevada, que permitan responder a los cada vez mayores requerimientos de las empresas (en el caso de los agentes) y de los mercados (en el caso de las empresas).

Objetivos

- Desarrollar un sistema de apoyo a las herramientas de gestión en pymes y microempresas.
- Identificar necesidades en materia de gestión en agentes y empresas, y desarrollar medidas de política para responderlas.
- Incrementar la cooperación entre agentes y empresas orientada a la búsqueda de nuevos métodos de gestión innovadores.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Innovación y Sociedad de la Información

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|--|---|
| H.1.2.1.— Desarrollo de mecanismos de apoyo para fomentar la excelencia en la organización en agentes y empresas. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | SPRI/ Basquetour/ D. Turismo/ D. Comercio |
| H.1.2.2.— Identificación y difusión de casos de éxito en el cambio hacia modelos innovadores y excelentes de gestión organizativa en empresas y agentes. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | SPRI |
| H.1.2.3.— Apoyar la incorporación y utilización de las TICs como herramienta de competitividad de las pymes. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | Basquetour SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales

INICIATIVA H.1.3.— Definición de estrategias y mejora de procesos de gestión

Descripción

La definición de una estrategia a medio y largo plazo es un elemento crítico para forjar una identidad en empresas y organización, para identificar los objetivos que se deben alcanzar, los recursos y activos requeridos y las acciones que hay que desarrollar en su caso.

Se hace necesario que las organizaciones y las empresas cuenten con una reflexión estratégica clara, que les ubique en el nuevo contexto competitivo y les dote de unos objetivos ambiciosos y alcanzables. Este aspecto es realmente importante en las pymes y microempresas, un colectivo que tradicionalmente se ha encontrado más lejos de estos planteamientos y que sin embargo supone una necesidad crítica de cara a la supervivencia intergeneracional del negocio.

Se precisa de una integración de las diferentes áreas en la estrategia del conjunto de la empresa, de la internacionalización, de la innovación, de la gestión de las personas, etcétera, impulsando las herramientas necesarias que apoyen los procesos de flexibilidad interna en la organización del trabajo como estrategia de mejora de la competitividad en las empresas vascas.

Objetivos

- Identificar las necesidades de las organizaciones y de las empresas (en especial del colectivo de pymes y microempresas) de mejoras en materia de planificación estratégica y de procesos de gestión horizontales.
- Potenciar los instrumentos de apoyo a la definición estratégica en empresas y organizaciones.
- Dotar a los instrumentos de apoyo a la definición estratégica del alcance necesario para llegar a un mayor número de empresas.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Innovación y Sociedad de la Información

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|--|---------------|
| H.1.3.1.— Desarrollo de mecanismos de apoyo para la identificación de necesidades en materia de definición estratégica y su implementación. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | SPRI |
| H.1.3.2.— Desarrollo de mecanismos de apoyo para la identificación de necesidades en materia de cambio organizacional y gestión de procesos y su aplicación. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | SPRI |
| H.1.3.3.— Impulso de una política preventiva y de integración eficaz en materia de seguridad y salud laboral como medio de reducir los accidentes de trabajo con la consiguiente mejora en la productividad, competitividad y ahorro de costes fomentando la formación y la prevención | Departamento de Empleo y Asuntos Sociales | |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales

Línea de actuación H.2: Impulsar la cooperación

INICIATIVA H.2.1.— Desarrollar proyectos de cooperación en y entre asociaciones, alianzas estratégicas, etcétera

Descripción

Incrementar la capacidad innovadora de las empresas y de las organizaciones requiere del trabajo conjunto con otros para el desarrollo de capacidades compartidas, fomentando la colaboración y comunicación entre las empresas con el fin de lograr una mayor complementariedad, especialización y, con ello, mayor competitividad. Los elevados costes tecnológicos y de conocimiento exigen cada vez más, sumar recursos y esfuerzos para ser capaces de desarrollar y explotar sinergias y economías de escala a través de la colaboración y cooperación empresarial.

El País Vasco destaca por ser una de las regiones españolas con una red de agentes del sistema de ciencia y tecnología con mayor prestigio y desarrollo. Destacan especialmente los centros tecnológicos y otros agentes intermedios (clusters, agencias de desarrollo, centros de formación, etcétera). La participación de estos agentes en proyectos de cooperación, interclusters y alianzas estratégicas con capacidad de liderazgo ayudará a la mejora de la competitividad del País Vasco y al posicio-

namiento de las empresas en consorcios tecnológicos, comerciales y de cualquier otra indole. Esta participación ha de darse tanto a nivel nacional como internacional, impulsando una cooperación abierta.

La cooperación es un elemento imprescindible para ser competitivos globalmente, superar la pequeña dimensión, y afrontar proyectos orientados al desarrollo de actividades de I+D+I, logísticas, tecnológicas, comerciales, entre otras.

Objetivos

- Impulsar la cooperación efectiva entre los agentes vascos, para emprender actuaciones encaminadas a alcanzar beneficios comunes y afrontar retos de gran envergadura que de forma individual no serían posibles de alcanzar, mediante el fomento de la colaboración en las empresas y en las organizaciones.
- Generar los proyectos que exploten las sinergias y complementariedades de las empresas y las organizaciones del País Vasco.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Planificación y Estrategia

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|--|--|
| H.2.1.1.— Identificación de áreas de cooperación, estratégicas y con potencial para el surgimiento de sinergias entre agentes de la RVCTI e impulso a las actividades de cooperación con empresas. | Dirección de Planificación y Estrategia | Dirección de Tecnología / Dirección de Innovación y Sociedad de la Información / SPRI |
| H.2.1.2.— Apoyo al asesoramiento especializado para el desarrollo de proyectos de cooperación de dimensión internacional y/o de innovación. | Dirección de Internacionalización | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información / Dirección de Desarrollo Industrial / SPRI |
| H.2.1.3.— Apoyo al asesoramiento especializado para el desarrollo de proyectos de innovación | Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes | |
| H.2.1.4.— Impulso a las actuaciones de los clusters y a proyectos de cooperación interclusters entre ellos y con entidades suprarregionales. | Dirección de Planificación y Estrategia | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información / SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes

INICIATIVA H.2.2.— Desarrollar y generar nuevas herramientas de cooperación

Descripción

La cooperación ha surgido como aspecto clave a la hora de alcanzar una dimensión óptima para competir en el nuevo contexto internacional. En este sentido, no sólo las empresas, sino el resto de agentes del sistema deben perseguir objetivos y proyectos más ambiciosos. Muchos de ellos precisan de una dimensión que, sin necesidad de caer en las fórmulas tradicionales como las fusiones o adquisiciones, pueden alcanzarse con métodos más asequibles a corto plazo como la cooperación, las alianzas, la participación en clusters desde dinámicas de trabajo en grupo, etcétera.

Objetivos

- Apoyar la aparición y consolidación de nuevas formas de cooperación desde la Administración que resulten en proyectos más ambiciosos y de mayor alcance, proyectos de país.
- Identificar grupos de acción para el desarrollo de las nuevas formas de cooperación que están surgiendo a nivel internacional.
- Apoyar dinámicas de trabajo en colaboración novedosas a nivel comarcal y local.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Comercio

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|---|---|
| H.2.2.1.— Apoyo a iniciativas de colaboración a nivel comarcal y local y a su consolidación en sus etapas iniciales. | Dirección de Planificación y Estrategia | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información / Basquetour/ SPRI |
| H.2.2.2.— Vinculación de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación con el desarrollo de nuevas áreas productivas. | Dirección de Tecnología | Dirección de Desarrollo Industrial |
| H.2.2.3.— Consolidar redes exteriores de cooperación y de agentes que faciliten la inserción en la economía global. | Dirección de Internacionalización | Dirección de Tecnología / SPRI |
| H.2.2.4.— Impulso de estrategias de cooperación en sectores con menos experiencia en este terreno. | Dirección de Planificación y Estrategia | Dirección de Turismo / Dirección de Comercio/ Basquetour/ SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Educación, Universidades e Investigación
- Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca
- Departamento de Sanidad y Consumo
- Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes

Línea de actuación H.3: Impulsar una financiación adaptada a las necesidades de las empresas

INICIATIVA H.3.1.— Desarrollo de nuevos instrumentos de financiación de la competitividad

Descripción

Debido al importante riesgo que soportan, el desarrollo de nuevas actividades económicas requiere de importantes apoyos financieros para asegurar su viabilidad. Por eso es preciso desarrollar instrumentos financieros sofisticados y selectivos adaptados a la nueva realidad económica. Y que se orienten al largo plazo de las empresas innovadoras, impulsando en su caso una financiación adaptada a las necesidades de la competitividad reduciendo la dependencia de la financiación bancaria.

Asimismo, se hace necesario mejorar la información y participación de las pymes innovadoras sobre los instrumentos existentes tanto a nivel nacional (ENISA, CDTI, MICINN) como europeo.

Objetivos

- Asegurar la disponibilidad de financiación para el desarrollo de nuevas actividades económicas, proyectos sociales y medioambientales.
- Contribuir a la aparición de empresas «gacela» a través de financiación disponible y adaptada.
- Desarrollar incentivos e instrumentos financieros más sofisticados y selectivos, adaptados a las actividades innovadoras y al apoyo al surgimiento de nuevas actividades económicas avanzadas.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Desarrollo Industrial

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|--|--|--|
| H.3.1.1.— Atraer fondos exteriores de capital riesgo, capital semilla y «business angels» que genere una transferencia de conocimiento y experiencia a los inversores vascos y una mayor disponibilidad de recursos. | Dirección de Administración y Seguridad Industrial | Dirección de Internacionalización / SPRI/ Sociedad de Capital Riesgo |
| H.3.1.2.— Fomentar la excelencia, la eficacia y la eficiencia en la asignación de fondos y capitales orientados a la innovación y el impulso de actividades económicas de valor añadido. | Dirección de Administración y Seguridad Industrial | SPRI |
| H.3.1.3.— Definir instrumentos financieros que se adapten y respondan a las singularidades de las actividades innovadoras y demandas de financiación de las nuevas empresas innovadoras. | Dirección de Desarrollo Industrial | SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes
- Departamento de Sanidad y Consumo
- Departamento de Economía y Hacienda

INICIATIVA H.3.2.— Desarrollar programas que apoyen a las empresas viables con problemas de liquidez

Descripción

Es preciso desarrollar fondos financieros especializados orientados a que empresas solventes y viables puedan asegurar el mantenimiento de su actividad económica. La existencia de estos fondos permitiría el apoyo a la supervivencia de empresas rentables que se han visto especialmente afectadas por la crisis económica o que se enfrenten a problemas puntuales de liquidez.

La crisis ha supuesto una reducción del crédito a las empresas, al estrangular parte de su actividad y condicionar su crecimiento y el mantenimiento de puestos de trabajo estables. Por ello, se deben establecer apoyos específicos a distintos niveles para mantener la actividad de estas empresas y de los puestos de trabajo que les permitan superar la situación actual.

Objetivos

- Impulsar el apoyo financiero a empresas con problemas puntuales.
- Combatir la tasa de mortalidad empresarial.
- Mantener el empleo en las empresas.
- Impulsar el desarrollo y consolidación de nuevas actividades.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Desarrollo Industrial

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|--|---------------|
| H.3.2.1.— Atracción de inversores y de fondos especializados que permitan financiar la actividad de empresas rentables y, en especial, inversiones productivas, de reposición de activos y tecnología y de acceso a servicios intensivos en conocimiento. | Dirección de Internacionalización | SPRI |
| H.3.2.2.— Asesoramiento específico sobre procesos de reorganización industrial o de procesos que permitan recolocar a los trabajadores en nuevos puestos o perfiles. | Dirección de Desarrollo Industrial | |
| H.3.2.3.— Impulsar y dotar de recursos financieros a las pymes y micropymes, por ejemplo a través de préstamos participativos. | Dirección de Desarrollo Industrial | SPRI |
| H.3.2.4.— Impulsar mecanismos de asesoramiento especializados y acompañamiento a las empresas jóvenes para que superen el periodo del «valle de la muerte». | Dirección de Administración y Seguridad Industrial | SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca.
- Departamento de Cultura.

Línea de actuación H.4: Desarrollar una política activa de suelo empresarial

INICIATIVA H.4.1.— Utilizar el suelo como elemento estratégico de competitividad

Descripción

El País Vasco tiene una alta densidad de población (299 habitantes por km²) y un territorio relativamente reducido (7.235 km²) en los que se desarrolla una intensa actividad económica (9,5 millones de euros por km²). Las crecientes demandas de suelo vinculadas a necesidades sociales, ambientales y productivas implican una presión creciente sobre un recurso cada vez más escaso, que requiere una intervención más sofisticada a fin de garantizar que la gestión del suelo contribuya a la mejora de la competitividad global de la región.

La gestión del suelo para actividades económicas se inserta en una perspectiva más amplia de desarrollo de las infraestructuras de Euskadi.

La no existencia de una gestión adecuada de las Áreas Empresariales y Polígonos Industriales (AEPI), y no circunscrita solamente a las infraestructuras, supone una pérdida de competitividad de todas y cada una de las empresas allí radicadas.

La pérdida neta de superficie útil de suelo para actividades productivas ha sido una constante en los últimos años, y ha supuesto la instauración de una dificultad añadida a la hora de plantear y planificar nuevas ubicaciones e inversiones.

Además, la política de suelo debe responder a la demanda de unas empresas que están orientadas hacia producciones de mayor valor añadido, más basadas en la tecnología y en el conocimiento y que demandan un nuevo tipo de suelo con servicios más sofisticados, vinculado al urbanismo inteligente o hubs generadores de alto valor añadido.

Objetivos

- Desarrollo de un Plan de Suelo Público para Actividades Económicas para instaurar una posición y políticas de suelo propias, dirigidas a complementar el resto de aspectos de la competitividad empresarial y que contemple una compensación por la superficie para la actividad económica desterrada de los núcleos urbanos por el cambio de las calificaciones urbanísticas.
- Aumentar la productividad del uso del suelo a través de una gestión eficiente del mismo y una orientación progresiva a actividades de alto valor añadido.
- Potenciar las actividades económicas de futuro que integren clusters industriales eficientes en nuevos modelos de uso del territorio, de manera que genere condiciones de flexibilidad en el uso del suelo como recurso escaso.
- Desarrollar infraestructuras que respondan a las necesidades de suelo de las empresas, al articular adecuadamente los requerimientos de las oficinas centrales y centros de logística, las plantas de producción o los servicios externos de las empresas.

- Fomentar la gestión integral de las AEPIs, para lo cual es imprescindible constituir asociaciones de las empresas ubicadas en dichos ámbitos y aportar nuevas soluciones de mayor valor añadido a las propias empresas.
- Introducir en los documentos urbanísticos los mecanismos de compensación de superficies netas para actividades económicas descalificadas por modificación de usos.
- Generar suelo de suficiente calidad y atractivo para las empresas innovadoras y de nuevos sectores basados en la tecnología y el conocimiento.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Desarrollo Industrial

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|--|--|
| H.4.1.1.— Creación y gestión de áreas de actividades económicas adaptadas a cada tipo de empresas, y en particular a las de nuevos sectores. | Dirección de Tecnología | Red de Parques Tecnológicos/ Subdirección General de soluciones para infraestructuras de SPRI |
| H.4.1.2.— Impulso a la creación de la figura del gestor AEPI (Áreas Empresariales y Polígonos Industriales) y de las consiguientes asociaciones de empresas instaladas. | Dirección de Innovación y Sociedad de la Información | Red de Parques Tecnológicos/ Subdirección General de soluciones para infraestructuras de SPRI |
| H.4.1.3.— Impulso a la estrategia para compatibilizar usos diversos —incluido el de áreas productivas— en las áreas urbanas. | Dirección de Comercio | Red de Parques Tecnológicos/ Subdirección General de soluciones para infraestructuras de SPRI |
| H.4.1.4.— Apoyar a los ayuntamientos en el desarrollo de actuaciones encaminadas a la regeneración y rehabilitación integrada de áreas degradadas | Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes | |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca.
- Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes

Línea de actuación H.5: Acciones para liderar la competitividad

INICIATIVA H.5.1.— Identificación y desarrollo de proyectos país

Descripción

La competitividad sólo es sostenible si las empresas y territorios disponen de las condiciones de liderazgo que permiten orientar a sus agentes hacia la consecución de objetivos comunes. Por su parte, el liderazgo se consolida cuando los objetivos que se persiguen permiten situar en cabeza de los mercados a una empresa, un sector o una región.

De ahí la importancia de identificar y definir aquellos proyectos que puedan suponer una renovación de la oferta empresarial vasca, para insertarla en actividades nuevas, en mercados emergentes vinculados a nuevas actividades y nuevas tecnologías.

Esta tarea de identificación y promoción de nuevas actividades es difícil que surja directamente de empresas insertas en sectores tradicionales, con una actividad asentada y mercados más o menos conocidos. Por el contrario, ésta es una actividad que requiere un claro liderazgo para, una vez identificadas las actividades potenciales, generar el consenso adecuado para la toma de decisiones e iniciativas en materia de inversión. El sector público debe contribuir a generar la confianza y expectativas de largo plazo en la puesta en marcha de nuevas actividades.

Objetivos

- Identificación y promoción de nuevas actividades susceptibles de convertirse en punteras y líderes en la nueva economía.
- Apoyar la aparición y el desarrollo de proyectos país que orienten hacia el liderazgo de estos nuevos segmentos del mercado por las empresas vascas.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Tecnología

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|------------------------------------|---------------------------------------|
| H.5.1.1.— Desarrollar un sistema para la identificación de nuevos mercados susceptibles de liderar y ser liderados por empresas vascas. | Dirección de Desarrollo Industrial | Direcciones de EVE / Basquetour/ SPRI |
| H.5.1.2.— Desarrollar proyectos país que faciliten el liderazgo productivo de las empresas vascas. | Dirección de Desarrollo Industrial | Direcciones de EVE / Basquetour/ SPRI |

Otros Departamentos implicados

- Departamento de Educación, Universidades e Investigación
- Departamento de Sanidad y Consumo

Línea de actuación H.6: Consolidar las infraestructuras energéticas que garanticen el suministro de energía suficiente y en condiciones de eficiencia

INICIATIVA H.6.1.— Consolidación de las infraestructuras relacionadas con el gas natural

Descripción

El gas natural constituye el 44% de la demanda energética total en Euskadi. Las políticas energéticas han fomentado su uso como energía sustitutiva de otros combustibles fósiles más caros y contaminantes, aunque el margen de actuación en esta línea es cada vez menor. Debido a sus características y su coste, el gas natural, junto con la electricidad, va a reforzar hasta el año 2020 su papel de energía principal de la que dependerán el consumo industrial, el doméstico y el del sector servicios. Podemos decir, por tanto, que el gas natural ha sido un importante motor del cambio energético, al contribuir a la mejora de las empresas y al confort energético de los hogares vascos, y que en los próximos años seguirá como un factor clave en la demanda, la economía y la sostenibilidad energética.

Euskadi dispone de una amplia red de infraestructuras de importación, almacenamiento, transporte y distribución de gas natural. Además, está previsto su refuerzo mediante la ampliación del almacenamiento subterráneo de Gaviota y el de GNL en la planta de BBG en Zierbena, así como refuerzos en la red de transporte. La madurez de estas infraestructuras y su situación geoestratégica ofrecen oportunidades para que Euskadi sea un centro de referencia para los mercados y servicios relacionados con este combustible. Asimismo es preciso impulsar la exploración de las reservas de gas natural en la cuenca vasco-cantábrica para determinar sus posibilidades de explotación comercial.

Por ello es preciso apoyar a los operadores y empresas energéticas en el desarrollo de infraestructuras que permitan reforzar la garantía y la calidad del suministro de gas natural. El Plan de Competitividad constata el apoyo del Gobierno Vasco a estos proyectos en el ámbito de sus capacidades y competencias.

Objetivos

- Reforzamiento y ampliación de las infraestructuras de gas natural en Euskadi.
- Incrementar el apoyo a los operadores y empresas energéticas en el desarrollo de infraestructuras.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Energía y Minas

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|------------------------------|---------------|
| H.6.1.1.— Apoyar e impulsar la ampliación de la capacidad de almacenamiento de gas natural en la CAPV, así como la construcción de infraestructuras gasistas previstas en la Planificación nacional | Dirección de Energía y Minas | EVE |
| H.6.1.2.— Proporcionar a los consumidores acceso e información acerca de las opciones de consumo de energías fósiles, sus ventajas e inconvenientes y sus costes | Dirección de Energía y Minas | EVE |
| H.6.1.3.— Promoción de la evaluación y exploración de posibles yacimientos de gas natural en la cuenca vasco-cantábrica, que puedan dar lugar a la explotación comercial de los recursos del subsuelo | Dirección de Energía y Minas | EVE |

INICIATIVA H.6.2.— Desarrollo y mejora de las redes eléctricas

Descripción

La energía eléctrica representa el 28% del consumo final de energía en Euskadi. Este papel de vector energético básico para nuestra sociedad se verá reforzado en los próximos años por las grandes ventajas que esta forma de energía tiene frente a otras: eficiencia y minimización de impactos ambientales en el consumo, diversidad de aplicaciones y de orígenes, la gran extensión existente ya de redes de transporte y distribución, la posibilidad de llevar de manera eficiente la futura producción renovable al consumidor final o la integración del vehículo eléctrico como alternativa al consumo de petróleo en el transporte.

Tras un largo periodo en el que la red de transporte eléctrico en el País Vasco sufrió muy pocas modificaciones, en los últimos años se han puesto en marcha una serie de proyectos de mallado para mejorar la seguridad del sistema, conectar nueva producción eléctrica y suministrar a consumos crecientes. El proyecto en construcción de la línea Penagos-Güeñes, el previsto de conexión con Navarra (Vitoria-Muruarte), así como el refuerzo interno de la red vasca con la línea Güeñes-Itxaso, garantizarán antes de 2015 un sistema de transporte maduro y con capacidad para garantizar el suministro de diferentes orígenes e interconectar la nueva producción y unos posibles mayores consumos a largo plazo. La actualización de los planes se realiza a nivel nacional a través de la Planificación de los Sectores de Gas y Electricidad de una manera coordinada con el Operador del Sistema (REE) y con las Comunidades Autónomas.

Respecto a la red de distribución, es necesario aprovechar las grandes oportunidades de modernización derivadas del desarrollo de las tecnologías de la información. Las empresas de distribución tienen planes para implantar las TICs en subestaciones para tener mayor información y capacidad de control de la generación distribuida, automatización de la respuesta ante incidentes, gestión activa de la demanda y predictibilidad. La legislación exige también la sustitución de los contadores de medida, de modo que antes de fin de 2018 dispongan todos de capacidad de telegestión. Este despliegue de redes de distribución inteligentes debe redundar en mejoras de la calidad del servicio en las redes de distribución (al tomar como indicador el tiempo de interrupción medio TIEPI) y debe posibilitar la mejora competitiva del importante sector de fabricantes de equipos eléctricos y electrónicos de Euskadi.

Objetivos

- Incrementar el papel de la energía eléctrica en el consumo global del País Vasco y garantizar una gestión sostenible de las infraestructuras.
- Mejorar la competitividad de fabricación de equipos eléctricos y electrónicos.

Responsable de la iniciativa

Dirección de Energía y Minas

Acciones

| Acciones | Responsable | Colaboradores |
|---|------------------------------|---------------|
| H.6.2.1.— Apoyar al Operador del Sistema en el desarrollo de nuevas líneas eléctricas que refuercen el sistema de transporte | Dirección de Energía y Minas | EVE |
| H.6.2.2.— Alcanzar acuerdos con las empresas de distribución para impulsar la modernización progresiva de las redes eléctricas smart grids y la gestión de la demanda | Dirección de Energía y Minas | EVE |
| H.6.2.3.— Favorecer medidas de impulso a la generación distribuida y a los sistemas de almacenamiento eléctrico, para contribuir al acercamiento de la producción y el consumo de energía eléctrica y ayudar al equilibrio en red | Dirección de Energía y Minas | EVE |

Articulación de los ejes e iniciativas con las estrategias resiste, compite y lidera

A partir de la visión de gobierno de **resistir ante la crisis y competir para posicionar a Euskadi con fortaleza en un mercado global**, el Plan de Competitividad se ha concretado en un conjunto de líneas de actuación, iniciativas y acciones que combinan los objetivos de facilitar las condiciones para que las empresas y sectores más impactados por la crisis puedan resistir en mejores condiciones, para mejorar la competitividad global de las empresas vascas y para desarrollar una posición de liderazgo en los mercados y sectores estratégicos para la economía vasca.

Una economía abierta

Los mercados en los que tienen que competir las empresas vascas son mercados globales, que demandan una mayor capacidad de las empresas para desarrollar vínculos internacionales de cooperación y de producción y comercialización. Los recursos humanos de las empresas tienen que desarrollar su capacidad para responder al reto competitivo de la internacionalización.

Pero la misma globalización de los mercados se presenta como una oportunidad para realizar el cambio productivo que permita a las empresas dar el salto hacia actividades de mayor valor añadido mediante el aprovechamiento de las economías de escala de los mercados emergentes y globales.

En este nuevo contexto internacional, la capacidad de proyectar la imagen de Euskadi en el exterior condiciona las posibilidades de penetración en nuevos mercados y segmentos. La posición de liderazgo pasa por promover y hacer visibles en el mundo las capacidades y recursos disponibles en el tejido empresarial y social vasco.

| Ejes | Líneas | Iniciativas | Resistir | Competir | Liderar |
|----------------------|---|---|----------|----------|---------|
| Una economía abierta | A.1.— Apoyar a las empresas e instituciones para que actúen desde una perspectiva global | INICIATIVA A.1.1.— Impulsar procesos de internacionalización de las empresas | | X | |
| | | INICIATIVA A.1.2.— Desarrollar personas con capacidades profesionales y sociales para responder a los retos de una economía abierta | | X | |
| | | INICIATIVA A.1.3.— Diversificar el destino geográfico y sectorial de las exportaciones vascas | | X | |
| | A.2.— Proyectar una imagen de región atractiva para la inversión, el talento y el turismo | INICIATIVA A.2.1.— Favorecer la atracción de actividades del exterior | | X | X |
| | | INICIATIVA A.2.2.— Potenciar una imagen de país atractivo para la implantación de centros de generación de conocimiento, así como talento y turismo | | X | X |

Una economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada

Competir y liderar en las nuevas condiciones de mercado requiere empresas en permanente adaptación y transformación. La capacidad creativa e innovadora es condición para prever y adelantarse a los cambios en la demanda o en las condiciones técnicas o sociales de la producción.

El reforzamiento de la articulación entre los agentes la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, en particular entre las empresas y la Universidad, es una condición necesaria para mantener el dinamismo innovador que garantice la posición competitiva vasca. La internacionalización del conocimiento obliga a reforzar la capacidad de colaboración con los centros y agentes que generan el conocimiento en cualquier lugar del mundo. Para ello es preciso que desde Euskadi se oferte una capacidad de creación científica y tecnológica reconocida a nivel internacional.

Pero liderar los mercados requiere incrementar la capacidad de generar nuevo conocimiento también en las empresas, y traducirlo en nuevas iniciativas empresariales, nuevas empresas que generen actividad y valor allí donde antes no estaban las empresas vascas.

El sector público puede constituirse en un factor coadyuvante en este cambio empresarial liderado por la innovación y el conocimiento. A través de las compras públicas innovadoras, se puede ofrecer un mercado de proximidad que incentive las capacidades creativas de las empresas vascas.

| Ejes | Líneas | Iniciativas | Resisitir | Competir | Liderar | |
|---|--|---|-----------|----------|---------|---|
| Una economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada | I.1.— Fortalecer la modernización y la capacidad innovadora y creativa de las empresas | INICIATIVA I.1.1.— Potenciar la modernización del tejido productivo mediante la innovación en todos los procesos de la empresa | X | X | | |
| | | INICIATIVA I.1.2.— Fomentar el emprendimiento y el intraemprendimiento | | X | X | |
| | I.2.— Impulsar producciones de mayor valor añadido mediante la investigación y la tecnología | INICIATIVA I.2.1.— Potenciar la generación de conocimiento básico y aplicado de excelencia | | X | X | |
| | | INICIATIVA I.2.2.— Mantener los esfuerzos dirigidos a acercar la I+D+I entre las Universidades y las empresas | | X | | |
| | | INICIATIVA I.2.3.— Potenciar nuevas actividades en el sector energético mediante la I+D y el desarrollo de infraestructuras energéticas | | X | X | |
| | I.3.— Consolidar redes e infraestructuras de referencia en materia de I+D+I | INICIATIVA I.3.1.— Consolidar la Red de Ciencia, Tecnología e innovación en torno a núcleos con capacidad de liderazgo internacional. | | | | X |
| | | INICIATIVA I.3.2.— Impulsar la Innovación en Red | | | X | |
| | I.4.— Compra pública innovadora | INICIATIVA I.4.1.— Fomentar la innovación y la eficiencia del sector público | | | | X |

Una economía sostenible

El compromiso con la sostenibilidad a todos los niveles permite identificar nuevas actividades susceptibles de generar demandas potenciales que incentiven la actividad empresarial. Integrar la sostenibilidad en las estrategias de negocio empresariales es una herramienta de la competitividad global, pero también puede facilitar nuevos espacios de liderazgo, si se articula convenientemente con la generación de nuevo conocimiento.

La evolución demográfica y los cambios de hábitos de la población genera nuevas demandas que requieren ser bien identificadas para traducirlas en nuevas ofertas de bienes y servicios.

Los cambios estratégicos en la gestión del territorio, en particular de los núcleos urbanos suponen nuevos compromisos ciudadanos con la sostenibilidad que pueden coadyuvar a la mejora de la competitividad de las empresas a través de los cambios en su entorno físico y social.

De forma destacada, se presenta una oportunidad para el fomento de nuevos servicios en torno a un sector en crecimiento como es el turístico. Euskadi tiene la posibilidad de innovar en un sector en el cual la economía española es líder mundial, identificando y desarrollando nuevas perspectivas y ofertas vinculadas al turismo de calidad y sostenible.

La transformación de la gestión energética se presenta como un desafío que puede marcar un antes y un después en la posición competitiva de empresas y territorios, en una época en la que el cambio de paradigma energético está a la orden del día. Si mantener y mejorar la posición competitiva requiere dotarse de estrategias de eficiencia y ahorro energético en las empresas, la capacidad de desarrollar nuevas infraestructuras y mecanismo de gestión de la eficiencia puede ser un factor clave en el liderazgo empresarial en nuevos sectores de servicios y producción energética.

| Ejes | Líneas | Iniciativas | Resisitir | Competir | Líderar | |
|-------------------------|--|---|-----------|----------|---------|---|
| UNA ECONOMÍA SOSTENIBLE | S.1.— Incorporar las exigencias de la sostenibilidad transformándolas en ventajas | INICIATIVA.1.1.— Integrar la sostenibilidad en las estrategias de negocio como oportunidad | | X | X | |
| | | INICIATIVA S.1.2.— Impulsar políticas de I+D+I derivadas de nuevas demandas relacionadas con el bienestar de las personas (ocio, sanidad, cultura, turismo, etcétera.) | | | X | |
| | | INICIATIVA S.1.3.— Impulsar la competitividad de las actividades económicas precisas para el desarrollo sostenible de los pueblos y ciudades | | X | | |
| | | INICIATIVA S.1.4.— Impulsar las iniciativas de turismo sostenible y participación en redes europeas | | | X | |
| | S.2.— Impulsar el ahorro, eficiencia energética y la producción de energía renovable | INICIATIVA S.2.1.— Desarrollar planes y programas que fomenten el ahorro y la eficiencia energética en los principales sectores consumidores de energía del país: industria, transporte y edificación | | | X | |
| | | INICIATIVA S.2.2.— Fomentar y apoyar la utilización de fuentes de energía renovables | | | X | X |

Líneas horizontales

La mejora de los procesos de gestión administrativa es una contribución relevante de la Administración a la competitividad global de Euskadi. Igualmente se puede contribuir a implantar procesos de gestión más modernos y eficientes en las empresas, en particular en las pymes. De esta forma, se generarán los efectos de retroalimentación entre empresas y Administración favorecedores de la competitividad vasca.

En una economía en red como la que se va perfilando en la sociedad global, la capacidad de colaborar entre agentes, y en particular entre empresas, constituye una condición inexcusable para ganar posiciones competitivas. Al mismo tiempo, la existencia de condiciones de financiación adecuadas se está revelando en la actual coyuntura como el factor crítico que marca la diferencia entre un tejido económico dinámico y orientado al cambio y la innovación, y las estructuras tradicionales crecientemente obsoletas.

Pero la financiación es también un recurso necesario para afrontar la coyuntura de crisis. En momentos de contracción del crédito, la Administración está obligada a innovar en la generación de mecanismos que permitan el acceso al crédito a empresas con problemas de liquidez, pero con viabilidad estructural garantizada a medio y largo plazo.

Euskadi tiene serias limitaciones de suelo y espacio. Ello exige desarrollar una gestión eficiente e innovadora del suelo, para permitir obtener una mayor productividad del mismo. La gestión del suelo debe permitir superar esta barrera a la competitividad vasca, y traducirla en una oportunidad para generar los proyectos que marcan un nuevo rumbo en la actividad económica: la puesta en marcha de proyectos estrella o proyectos país se presenta como la condición para liderar mercados o segmentos de mercados y promocionar la imagen de Euskadi como sociedad competitiva.

| Ejes | Líneas | Iniciativas | Resisitir | Competir | Liderar |
|--|--|--|-----------|----------|---------|
| Horizontales | H.1.— Contribuir a la competitividad del País Vasco desde la excelencia en la gestión | INICIATIVA H.1.1.— Excelencia en la gestión pública | | X | |
| | | INICIATIVA H.1.2.— Apoyo a la implantación de procesos de gestión de excelencia en los agentes y empresas | | X | |
| | | INICIATIVA H.1.3.— Definición de estrategias y mejora de procesos de gestión | | X | |
| | H.2.— Impulsar la cooperación | INICIATIVA H.2.1.— Desarrollar proyectos de cooperación en y entre asociaciones, clusters, alianzas estratégicas etcétera. | | X | X |
| | | INICIATIVA H.2.2.— Desarrollar y generar nuevas herramientas de cooperación | | X | |
| | H.3.— Impulsar una financiación adaptada a las necesidades de las empresas | ACCIÓN H.3.1.— Desarrollo de nuevos instrumentos de financiación de la competitividad. | | X | X |
| | | INICIATIVA H.3.2.— Desarrollar programas que apoyen a las empresas viables con problemas de liquidez | X | | |
| | H.4.— Desarrollar una política activa de suelo empresarial | INICIATIVA H.4.1.— Utilizar el suelo como elemento estratégico de competitividad | | | X |
| | H.5.— Acciones para liderar la competitividad | INICIATIVA H.5.1- Identificación y desarrollo de proyectos país | | | X |
| | H.6.— Consolidar las infraestructuras energéticas que garanticen el suministro en condiciones competitivas | INICIATIVA H.6.1.— Consolidación de las infraestructuras relacionadas con el gas natural | | | X |
| INICIATIVA H.6.2.— Desarrollo y mejora de las redes eléctricas | | | | X | X |

Bloque IV

Gestión del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

Ámbitos de competencias

Modelo de gestión

Recursos del Plan de Competitividad
Empresarial 2010-2013

Seguimiento y evaluación

Anexo I. Participantes en el Plan

Anexo 2. Glosario y acrónimos

Ámbitos de competencias

Delimitación de las áreas de actuación

Los ejes estratégicos definidos en el Plan de Competitividad Empresarial (una economía abierta y global, una economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada y una economía sostenible), actúan sobre distintos planos desde donde se articulan los factores de competitividad de Euskadi (las empresas, su entorno y la gobernanza).

La competitividad precisa de una colaboración público-público y, por tanto, una coordinación interinstitucional e interdepartamental.

Estas actuaciones tienen múltiples dimensiones que obligan a tener una visión global e integradora. El Plan no puede desarrollarse teniendo en cuenta sólo su marco jurídico más cercano, sino el resto de marcos jurídicos e institucionales en los que se inserta como el europeo y español.

Es imprescindible para mejorar la competitividad lograr una coordinación entre los diferentes planes y actuaciones del propio Gobierno Vasco. La búsqueda de sinergias y complementariedades permite impulsar la gran transformación competitiva de Euskadi.

La competitividad no es un problema exclusivamente ligado a una u otra empresa. La competitividad depende de cada ciudadano, de cada administración, de cada empresa. Euskadi se enfrenta al desafío de ser o no competitivo en un mundo global y abierto. El Gobierno Vasco tiene clara esta premisa. Las distintas áreas del Gobierno han alineado aquellas políticas propias que inciden en este desafío y propician la transformación competitiva que pueda cooperar a garantizar el bienestar del País Vasco. **Las acciones de los distintos Departamentos del Gobierno Vasco se coordinan, complementan y fortalecen el objetivo común.**

- El Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 surge desde el **Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo** y sirve de marco general a partir del cual se desarrollan otros Planes más específicos de este Departamento: el Plan de Adaptación del Comercio Vasco 2015, el Plan de Competitividad Turística 2010-2013, el Plan Euskadi Sociedad de la Información 2015 y la Estrategia Energética de Euskadi 2010, 3E-2010, así como actuaciones claves para el despliegue del vehículo eléctrico y la *Biscay Marine EnergyPlatform –BIMEP*.
- El Plan de Competitividad Empresarial tiene una vinculación directa con el nuevo Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015, que elabora **Lehendakaritza del Gobierno Vasco**. La innovación y la tecnología son uno de los pilares de la competitividad vasca. Recientemente han sido transferidas al País Vasco las competencias en materia de investigación y desarrollo científico y técnico e innovación (Decreto 2/2009, de 13 de enero). La constante vinculación de competitividad con investigación y conocimiento determina la necesidad de incorporar como novedad la asunción de estas competencias por la Administración Vasca y adelantar las orientaciones que el ejercicio del autogobierno va a suponer en el Plan que ahora se formule.

Las líneas de actuación definidas por Lehendakaritza y el Consejo Asesor del Lehendakari para la Euskadi de 2030 han orientado también la definición estratégica del Plan de Competitividad. Las actuaciones

Eco-Euskadi 2020 (reducción del uso de combustibles fósiles, uso de fuentes de energías renovables, una movilidad sostenible, el coche híbrido, alimentos libres de aditivos químicos, etcétera) y el Marco Estratégico de Acción Exterior tienen relación directa con los ejes de **economía sostenible y economía abierta**. A su vez, el proyecto IREKIA y la actuación de promoción de la evaluación de las políticas públicas, encuentran sinergias con la actuación del Plan de Competitividad Empresarial en materia de **gobernanza**.

- La competitividad no puede entenderse sin aspectos como la educación y la formación, la gestión del talento y la investigación. Está en juego el papel de las personas, sus capacidades y los niveles de innovación de la economía. Las actuaciones más destacadas en este sentido desde el **Departamento de Educación, Universidades e Investigación** son el Plan Universitario 2011 a 2014 y el III Plan Vasco de Formación Profesional 2011 a 2014. El desarrollo del Sistema Integrado de Formación Profesional, Eskola 2.0 y el Marco de Educación Trilingüe contribuirán a mejorar los niveles de competitividad a través de las personas. Finalmente, la puesta en marcha del Parque Científico de la UPV-EHU significará un impulso importante como infraestructura de conocimiento orientada a la transferencia de conocimiento a las empresas.
- Por su incidencia en el entorno y en particular en las capacidades y el talento de las personas, son destacables también las actuaciones del **Departamento de Empleo y Asuntos Sociales** a través de la Estrategia Vasca de Empleo, en materia de emprendimiento e intraemprendimiento, la definición de itinerarios formativos y la certificación de la competencia profesional a partir de los procesos de formación ocupacional y la experiencia.
- El impulso a las nuevas actividades innovadoras en el Plan, debe contar con el apoyo de una política de investigación y no sólo alrededor del producto industrial. La actividad sanitaria se debe contemplar como parte del conjunto de Agentes de Ciencia y Tecnología, enfocados a resultados concretos, es decir, al aprovechamiento de sus proyectos en aras de la diversificación de la estructura empresarial de Euskadi.

Junto con las actuaciones del Departamento de Educación, la interrelación del Plan con las áreas del **Departamento de Sanidad y Consumo** es otro aspecto a tener en cuenta y cuyo papel es igualmente importante para el desarrollo de la competitividad.

El Plan Vasco de Salud 2012-2020, la Estrategia de Cronicidad de Euskadi y sus acciones específicas durante el próximo trienio son claros ejemplos de campos para el trabajo conjunto. Este Departamento centrará parte de sus esfuerzos en ordenar las infraestructuras de investigación dependientes para dotarles de mayor coherencia y enfocadas hacia los emergentes sectores bio-sanitarios en Euskadi. El potencial de la sanidad como tractor de conocimiento, innovación y competitividad es innegable.

- Dentro de la **gobernanza** las actuaciones que contempla el Plan de Competitividad tienen vinculación con el Plan de Innovación Pública y Administración Electrónica 2010-2013, el proyecto Open Data Euskadi o la Oficina Técnica de Software Libre desarrollados desde el **Departamento de Justicia y Administración Pública**. El Plan de Mejora del Sistema de Contratación Administrativa impulsado desde el **Departamento de Economía y Hacienda** también encuentra sinergias con la mejora de la eficiencia y la eficacia de sus actuaciones. Las Administraciones, el sector público, no pueden vivir de espaldas a las exigencias del sector privado. Existe una clara vocación transformadora en el Gobierno que, sin duda, va a tener una incidencia directa en la competitividad.
- Las actuaciones del **Departamento de Cultura** ligadas a la promoción de las denominadas industrias creativas, en auge en los mercados globales, están directamente vinculadas a los criterios de competitividad del Gobierno. En esta línea, el proyecto Fábricas de Creación, o el Contrato Ciudadano para las Culturas son claves en la mejora del entorno. El turismo es un sector emergente en Euskadi y en gran medida está vinculado con la cultura.
- La **sostenibilidad**, uno de los grandes ejes del Plan, está vinculada en su dimensión medioambiental en gran medida al territorio. El **Departamento de Medioambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca** va a impulsar el Plan Vasco de Lucha contra el Cambio Climático 2011-2020 y el Programa Marco Ambiental 2011-2014. Se está llevando a cabo un análisis en profundidad de las necesidades del

país para su adaptación a las consecuencias del cambio climático, existiendo campos de trabajo conjuntos en áreas como la potenciación de los bienes culturales, naturales y la movilidad sostenible, el uso racional de los recursos, una adecuada implantación en el territorio de las infraestructuras en general (y turísticas en particular), la política energética, la eficiencia y la eficacia de la gestión de los recursos o la compra pública verde como mecanismos incentivador. Por su parte, el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo ha desarrollado el programa Empresa y Medio Ambiente orientado a integrar la variable ambiental a la política industria.

Existen campos de trabajo conjuntos en áreas como la potenciación de los bienes culturales, naturales y las infraestructuras en general (y turísticas en particular), la política energética, la eficiencia y la eficacia de la gestión de los recursos o la compra pública como mecanismo incentivador de la demanda innovadora. Recae aquí también la importancia que la disponibilidad de suelo (adaptado a las necesidades del tejido empresarial) tiene para la competitividad. En este sentido, el Departamento de Medio Ambiente ha desarrollado un profundo estudio sobre las DOT (Directrices de Ordenación del Territorio) para el desarrollo de una nueva estrategia territorial donde el territorio es un elemento para la competitividad.

Están también directamente vinculadas a la competitividad el Plan de Competitividad Agrario 2010-2013, el Plan Estratégico de Pesca y Acuicultura 2009-2013 y el Plan de Industria y Calidad Alimentaria 2008-2011. Todos ellos inciden en nichos concretos del sector empresarial vasco que precisan de un tratamiento singularizado.

- Las infraestructuras son un componente crítico como factor de competitividad, y fuertemente vinculadas a la construcción de una economía abierta, sostenible, innovadora y tecnológicamente avanzada. El Plan vincula este aspecto a las actuaciones desarrolladas desde el **Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transporte** como el Plan Director de Movilidad Sostenible–Horizonte 2020 o las actuaciones Plan Aeroportuario del País Vasco, el Plan Estratégico de Transporte Multimodal de Mercancías y el Plan Territorial Sectorial de la Red Intermodal y Logística. Todo ello se inscribe en la mejora del posicionamiento de Euskadi dentro del eje Atlántico Europeo donde el desarrollo y articulación de las infraestructuras de puertos, aeropuertos, tren, carreteras y logística constituyen en factor clave de competitividad espacial dentro de dicho eje.

Esta transversalidad en el Gobierno queda recogida en la siguiente matriz de líneas de actuación y Departamentos del Gobierno Vasco.

| Implicación de los diferentes departamentos del Gobierno Vasco | | |
|--|---------------|--|
| Lehendakaritza | ¿Por qué? | <p>Las implicaciones que la definición, coordinación y ejecución de las políticas públicas tienen sobre la gobernanza y ésta sobre la competitividad en todo Euskadi.</p> <p>La tarea de coordinación para Asuntos Europeos, Cooperación Transfronteriza e Interregional y la Política de representación y proyección de Euskadi en el exterior.</p> <p>La adscripción a la Lehendakaritza del Gobierno del Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación, órgano clave para la futura transformación competitiva basada en el conocimiento.</p> <p>Por la necesidad de integrar la perspectiva de género en todos los procesos de futuro que se inicien en el País Vasco en los próximos años, función que recae en Lehendakaritza, a través de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.</p> |
| | Implicaciones | <p>Existe una vinculación evidente del Marco Estratégico de Acción exterior con las líneas vinculadas a la economía abierta del Plan (capacitación de las organizaciones, diversificación de ventas al exterior y captación de inversión extranjera).</p> <p>La iniciativa Eco-Euskadi 2020 se encuentra vinculada a la línea de sostenibilidad (incorporar las exigencias de la sostenibilidad transformándolas en ventajas de competitividad).</p> <p>La iniciativa IREKIA tiene sinergias dentro de la línea de contribuir a la competitividad desde una gestión de excelencia.</p> |

| Implicación de los diferentes departamentos del Gobierno Vasco | | |
|--|---------------|---|
| Educación, Universidades e Investigación | ¿Por qué? | <p>La I+D+I desarrollada en Euskadi</p> <p>La conformación del talento</p> <p>La extensión de una cultura favorable a la competitividad y el emprendimiento.</p> <p>La formación y capacitación para la internacionalización</p> |
| | Implicaciones | <p>El Marco de Educación Trilingüe tiene aplicación directa en las competencias de las personas para capacitar a las empresas para la internacionalización.</p> <p>El Sistema Integrado de Formación Profesional puede contribuir a mejorar las capacidades de las personas en la mejora de los procesos de innovación en las empresas, así como orientar las competencias hacia las nuevas actividades emergentes de la sostenibilidad.</p> <p>El Plan Universitario 2011-2014 puede contribuir a las líneas de generación de conocimiento para la aplicabilidad en la economía a medio y largo plazo a través de la financiación de la investigación universitaria, así como mejorar la capacidad de las universidades en tanto que agentes de conocimiento para la transferencia de este a las empresas y al desarrollo de nuevos proyectos empresariales de base tecnológica.</p> |
| Empleo y Asuntos sociales | ¿Por qué? | <p>Las políticas de empleo y la adaptación de los puestos de trabajo al nuevo contexto competitivo influyen directamente en la mejora de los costes y en la productividad.</p> <p>La formación continua es necesaria para mantener en el tiempo las capacidades de las personas.</p> <p>Las competencias en materia de emprendimiento y puesta en marcha de nuevas actividades.</p> <p>Las políticas sociales contribuyen decididamente a la generación de un entorno cohesionado e integrador, clave para el desarrollo de una sociedad competitiva.</p> <p>El sector de los servicios sociales (servicios a las personas, familias y comunidades) supone un mercado con amplio recorrido aún como generador de empleo y de oportunidades de negocio.</p> |
| | Implicaciones | <p>La Estrategia Vasca de Empleo 2011-2013 puede actuar directamente sobre la gestión de las personas en el mercado de trabajo así como sus capacidades y competencias. Tiene una vinculación directa con las necesidades identificadas para preparar a las organizaciones para la internacionalización y mejorar las capacidades hacia la innovación desde las personas en las empresas.</p> <p>Las políticas activas de empleo y la actividad del servicio Lanbide contribuirán, en la línea de gestión de la excelencia, a mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos vinculados al mercado de trabajo.</p> <p>El Plan de Familia, el Plan Estratégico de Servicios Sociales, el Plan de Voluntariado y otros de Asuntos Sociales articulan actuaciones para la generación de comunidades integradas e integradoras, sustrato básico para la configuración de una sociedad competitiva.</p> |
| Sanidad y Consumo. | ¿Por qué? | <p>La seguridad en el consumo, que determina los requisitos a los que deben responder las empresas en el mercado.</p> <p>La I+D ligada a las áreas de sanidad.</p> <p>La capacidad para generar una demanda pública innovadora, germen de nuevas actividades de futuro centradas en la economía del envejecimiento o la salud.</p> |
| | Implicaciones | <p>El Plan Vasco de Salud Pública 2012-2010 tiene vinculación con la línea de generación y aplicación del conocimiento (en áreas de salud) a las necesidades de la economía a largo plazo, más cuando el problema del envejecimiento aparecerá como crítico en el futuro. Este Plan encuentra sinergias también en la línea de gestión de la excelencia.</p> |

| Implicación de los diferentes departamentos del Gobierno Vasco | | |
|--|---------------|---|
| Justicia y Administración Pública | ¿Por qué? | <p>La importancia que sus acciones tienen para el impulso, dirección y coordinación del proceso de modernización y reforma de la Administración, orientado a una mayor eficiencia y eficacia de la función pública.</p> <p>La capacidad de impulsar una política de compras públicas vinculada al desarrollo de nuevas actividades económicas.</p> |
| | Implicaciones | <p>El Plan de Innovación Pública y Administración Electrónica contribuye a la eficiencia y a la eficacia de la actuación de los Departamentos, y en concreto a las líneas de preparación de las organizaciones para la innovación (en este caso la Administración) mediante un mayor uso de las tecnologías de la información, y contribuye a la competitividad del País Vasco desde una gestión de Excelencia.</p> |
| Economía y Hacienda | ¿Por qué? | <p>Sus competencias en materia presupuestaria, de planificación económica, estadísticas, coyuntura y previsión económica, así como defensa de la competencia.</p> |
| | Implicaciones | <p>El Plan de Mejora del Sistema de Contratación Administrativa de la Administración de la CAPV influye directamente en la eficiencia y la eficacia de los procesos administrativos así como en la compra pública. Hay una relación significativa con la línea de actuación del Plan de liderazgo de la competitividad desde una gestión de excelencia.</p> <p>A través del Órgano de Coordinación Tributaria de Euskadi se deben impulsar fórmulas que incentiven la generación y gestión del conocimiento en las empresas y entre los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, y favorecer la actividad emprendedora.</p> <p>En este sentido es imprescindible destacar el Marco Estratégico de referencia para la planificación de las políticas de Gobierno en el horizonte 2013, la Estrategia Euskadi 2013, como documento básico para establecer las prioridades presupuestarias para la legislatura.</p> |
| Cultura | ¿Por qué? | <p>Los valores y otros elementos culturales ligados a la actividad emprendedora, la innovación, multiculturalidad, capacidad de cooperación, etcétera.</p> <p>Las Políticas de Juventud y Desarrollo Comunitario.</p> <p>La gestión y protección del patrimonio histórico-artístico.</p> <p>La promoción de las actividades artísticas y culturales y su difusión como factor de atracción turística, de inversores y talentos foráneos.</p> |
| | Implicaciones | <p>El Contrato Ciudadano y la actuación Fábrica de Creación tiene implicación directa para construir la imagen de Euskadi como un entorno creativo y con identidad propia. Se vincula a la línea de actuación para potenciar la imagen de Euskadi como país abierto, sostenible y emprendedor.</p> |
| Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca | ¿Por qué? | <p>La generación de condiciones de instalación y funcionamiento de las actividades empresariales en general.</p> <p>Asegurar la disponibilidad de suelo adaptado a las necesidades del tejido empresarial.</p> <p>Sus competencias en industria y comercialización agraria, pesquera, alimentaria y de primera transformación forestal.</p> <p>Sus políticas en materia de investigación agraria y oceanográfica.</p> <p>Su capacidad para promover las condiciones adecuadas y necesarias de una economía sostenible y orientada a la ecoinnovación.</p> |

| Implicación de los diferentes departamentos del Gobierno Vasco | | |
|--|---------------|--|
| Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca | Implicaciones | <p>Los marcos generales definidos por el Departamento como el Programa Marco Medioambiental 2011-2014, el Plan Vasco de lucha contra el cambio climático tienen relación con las líneas del Plan vinculadas a la economía sostenible. Deben encontrar sinergias con las líneas orientadas a aprovechar las oportunidades de la sostenibilidad como negocio, incorporar la sostenibilidad en las actuaciones del Gobierno Vasco, y a constituir una imagen de Euskadi como país sostenible medioambientalmente.</p> <p>Las actuaciones del Plan de Competitividad Agrario 2010-2013, el Plan de Industria y Calidad Alimentaria 2008-2011 y el Plan estratégico de Pesca y Acuicultura 2009-2013 inciden directamente en la competitividad de sectores económicos singulares.</p> |
| | ¿Por qué? | <p>Las políticas de suelo, las infraestructuras, el transporte y la vivienda son elementos que facilitan o dificultan de manera decisiva el funcionamiento competitivo de las empresas.</p> |
| Vivienda, Obras públicas y Transportes | Implicaciones | <p>Las actuaciones en infraestructuras (Plan aeroportuario, red intermodal y logística) tienen vinculación con las líneas basadas en economía abierta contribuyendo a la preparación de las organizaciones para la internacionalización así como incrementando la excelencia de la gestión de los procesos.</p> <p>El Plan de Movilidad Sostenible tiene vinculación directa con las líneas de actuación dentro de economía sostenible, aprovechando las posibilidades de la economía sostenible y potenciando la imagen de Euskadi como país sostenible.</p> <p>La planificación de usos del suelo desde una perspectiva sostenible y la mejora de la calidad del entorno son indispensables en la mejora de la imagen de territorio atractivo.</p> |
| | | |

| | | GOBIERNO VASCO | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Lehendakari-ritza | Educación, universidades e investigación | Justicia y administración pública | Vivienda, obras públicas y transportes | Industria, innovación, comercio y turismo | Empleo y asuntos sociales | Sanidad y consumo | Medioambiente, planificación territorial, agricultura y pesca | Cultura | Economía y hacienda |
| Plan de competitividad empresarial | Apoyar a las empresas e instituciones para que actúen desde una perspectiva global | Marco Estratégico De Acción Exterior | Puesta en marcha del marco de educación trilingüe. MET | | Plan aeroportuario Plan territorial sectorial de la red intermodal y logística | Plan Euskadi Sociedad de la Información 2015 | Estrategia vasca de empleo 2011-2013 | | | | Política de incentivos fiscales a la innovación |
| | Atracción exterior | Marco Estratégico De Acción Exterior | | | Plan territorial sectorial de la red intermodal y logística | | | | | | Política de incentivos fiscales a la innovación |
| | Fortalecer la capacidad innovadora de las empresas | | Sistema Integrado de Formación profesional | Plan de Innovación Pública y Administración Electrónica 2010-2013 | | Plan de adaptación del comercio vasco Plan de competitividad turística | Estrategia vasca de empleo 2011-2013 | | Plan de Competitividad Agrario 2010-2013 | | Política de incentivos fiscales a la innovación |
| | Impulsar la sofisticación de los productos, servicios y soluciones a partir de la investigación y la tecnología | | Plan Universitario 2011-2014 Parque Científico de la UPC-EHU | | | Despliegue de vehículo eléctrico | | Agencia de Efectividad Comparada Plan Vasco de Salud 2012-2020 | | | |
| | Consolidar redes e infraestructuras de referencia en materia de innovación | HORIZONTAL | | | | | | | | | |
| | Compra pública innovadora | Eco-Euskadi 2020 | | Plan de Innovación Pública y Administración Electrónica 2010-2013 Open Data Euskadi Oficina Técnica de Software Libre | | | Estrategia energética de Euskadi 2010 3E-2010 Despliegue de vehículo eléctrico | | Plan Vasco de Salud 2012-2020 | Programa marco medioambiental 2011-2014 Plan Vasco de lucha contra el cambio climático | |

| | | GOBIERNO VASCO | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|---|---|---|--|--|---|---|---|
| | | Lehendakari- ritza | Educación, universidades e investigación | Justicia y ad- ministración pública | Vivienda, obras públicas y trans- portes | Industria, innova- ción, comercio y turismo | Empleo y asuntos sociales | Sanidad y consumo | Medioambiente, planificación terri- torial, agricultura y pesca | Cultura | Economía y hacienda |
| Plan de competitividad empresarial | Incorporar las exigencias de la sostenibilidad transformándolas en ventajas | Eco-Euskadi 2020 | Sistema Integrado de Formación profesional | | Plan Director de Movilidad Sostenible | Estrategia energética de Euskadi 2010 3E-2010 Plan de competitividad turística Despliegue de vehículo eléctrico Proyecto BIMEP | | | Programa marco medioambiental 2011-2014 Plan Vasco de lucha contra el cambio climático | | |
| | Impulsar el ahorro, eficiencia energética y la producción de energía renovable | Eco-Euskadi 2020 | Sistema Integrado de Formación profesional | | Plan Director de Movilidad Sostenible | Estrategia energética de Euskadi 2010 3E-2010 Plan de competitividad turística Despliegue de vehículo eléctrico Proyecto BIMEP | | | Programa marco medioambiental 2011-2014 Plan Vasco de lucha contra el cambio climático | | |
| | Contribuir a la competitividad del País Vasco de una gestión de excelencia | Promoción de la evaluación de las políticas públicas en el marco de una estrategia de gobernanza IREKIA Eco-Euskadi 2020 | | Plan de Innovación Pública y Administración Electrónica 2010-2013 Open Data Euskadi Oficina Técnica de Software Libre | Plan Estratégico de transporte multimodal de mercancías Plan territorial sectorial de la red intermodal y logística Plan Director de Movilidad Sostenible | Plan Euskadi Sociedad de la Información 2015 Estrategia energética de Euskadi 2010 3E-2010 PLAN DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA Despliegue de vehículo eléctrico Proyecto BIMEP | Transformación de las políticas activas de empleo e inicio de la actividad de Lanbide. Estrategia vasca de empleo 2011-2013 | Agencia de Efectividad Comparada Plan Vasco de Salud 2012-2020 Plan Vasco de Salud 2012-2020 | Programa marco medioambiental 2011-2014 Plan Vasco de lucha contra el cambio climático Plan de Competitividad Agrario 2010-2013 Plan Estratégico de Pesca y Acuicultura 2009-2013 Plan de Industria y Calidad Alimentaria 2008-2011 | Contrato ciudadano para las culturas Fabrica de creación | Plan de mejora del sistema de contratación administrativa de la CAE. Estrategia Euskadi 2013 |

| GOBIERNO VASCO | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|-----------------------------------|---|---|---------------------------|-------------------|---|---------|---------------------|
| | Lehendakari-ritza | Educación, universidades e investigación | Justicia y administración pública | Vivienda, obras públicas y transportes | Industria, innovación, comercio y turismo | Empleo y asuntos sociales | Sanidad y consumo | Medioambiente, planificación territorial, agricultura y pesca | Cultura | Economía y hacienda |
| Plan de competitividad empresarial | Impulsar la cooperación como base para la competitividad | HORIZONTAL | | | | | | | | |
| | Impulsar una financiación adaptada a las necesidades de la competitividad | HORIZONTAL | | | | | | | | |
| | Desarrollar una política de suelo que genere condiciones favorables para la competitividad | Parque Científico de la UPC-EHU | | Plan Estratégico de transporte multimodal de mercancías Plan territorial sectorial de la red intermodal y logística Plan Director de Movilidad Sostenible Plan aeroportuario | SPRILUR Red Vasca de PPTT Plan de adaptación del comercio vasco Plan de competitividad turística | | | Programa marco medioambiental 2011-2014 | | |
| | Acciones para liderar la competitividad | HORIZONTAL | | | | | | | | |

Modelo de gestión

Organización del Plan

La coordinación, seguimiento y evaluación del Plan exige una organización que responda a los principios enunciados, además de incorporar la visión y trabajo de los siguientes colectivos:

- Sus responsables, los distintos Departamentos del Gobierno Vasco relacionados con la competitividad, así como el resto de responsables vascos de Promoción Económica (entes públicos territoriales y locales).
- Los representantes del mundo de la empresa en sus dos vertientes, patronal y sindical, además de los de los colectivos que representan a las sociedades anónimas laborales y a las cooperativas, estas últimas de importante peso en nuestra sociedad y tejido económico.
- Otros organismos con visiones de carácter sectorial:
 - Instituciones como las Cámaras de Comercio, muy especializadas en la internacionalización, el comercio y el turismo, principalmente.
 - Organizaciones integradas en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.
 - Clusters con su enfoque empresarial sectorial.
- Los grupos temáticos desarrollados para la elaboración del Plan.

En resumen, se trata de asegurar la participación de todos los agentes implicados, no sólo en la elaboración del Plan, sino también en su gestión y seguimiento.

Para ello en la gestión del Plan se han determinado por una parte los responsables orgánicos y funcionales de las diferentes medidas, y ello de acuerdo con las competencias que los respectivos Decretos de Atribuciones atribuyen a cada Dirección General y Viceconsejería en el Gobierno Vasco. Por otro lado, se propone un responsable en cada línea de actuación para asegurar la coordinación de las actuaciones llevadas a cabo en esa línea tanto por parte de las diferentes Direcciones Generales del Departamento como por otros Departamentos. Los responsables de cada línea no tienen necesariamente competencias ejecutivas sobre cada una de las medidas que se incluyen en las mismas, pero sí tienen la misión de asegurar la coordinación entre los responsables de las medidas, y ello desde una perspectiva transversal que promueva la coherencia entre todas las actuaciones llevadas a cabo en cada línea. Si bien son diferentes las responsabilidades funcionales de las de coordinación, ambas son necesarias para asegurar una correcta gestión del plan, así como para satisfacer el objetivo de transversalidad en el Gobierno Vasco que postula el Plan.

Descripción de la organización de la gestión: Composición y Funciones

| Espacio de Gestión | Composición | Funciones |
|------------------------------------|---|---|
| Comité del Plan | Presidido por el Viceconsejero de Gabinete, Planificación y Estrategia, y con representación de las principales áreas del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo. | <ul style="list-style-type: none"> Realizar la difusión inicial del Plan y la difusión permanente relacionada con sus distintos contenidos Analizar los informes de conclusiones de seguimiento del Plan y proponer sus actualizaciones |
| Comité del Proyecto | Presidido por el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, está integrado por representantes de Innobasque, Orkestra y Euskalit y contará con el apoyo de una Secretaría Técnica. Este Comité es el encargado de apoyar al Departamento en el seguimiento operativo del Plan, el asesoramiento sobre aspectos técnicos en materia de competitividad (Orkestra), el desarrollo de un enfoque participativo para todo el proceso (Innobasque) y la puesta en valor de las metodologías de gestión y de la calidad desarrolladas en el País Vasco (Euskalit). | <ul style="list-style-type: none"> Colaborar en las tareas de impulso a la puesta en marcha y difusión del Plan Establecer recomendaciones operativas en cuanto a la gestión, seguimiento y movilización de los agentes económicos y sociales en torno al Plan. Colaborar en las tareas de seguimiento y evaluación del Plan hasta 2013 |
| Foro de Competitividad | El Foro de Competitividad es una buena herramienta para apoyar el desarrollo del Plan en su periodo de vigencia como punto de encuentro para la reflexión sobre las cuestiones de la competitividad y apoyar el proceso de seguimiento. De esta forma la participación de los principales agentes socioeconómicos a través este Foro asegura la vinculación del Plan con las necesidades de la sociedad vasca y su tejido empresarial. <ul style="list-style-type: none"> Administración pública, compuesto por representantes de los Departamentos del Gobierno que tienen relación con la Competitividad de las empresas vascas, así como representantes del resto de Administraciones vascas Empresarial, que dará cabida a representantes de las organizaciones empresariales (Confebask, ASLE, Cooperativas) de los clusters prioritarios, de las Cámaras de Comercio vascas, así como empresas y entidades que se establecerá por los responsables de la gestión y seguimiento del Plan Agentes de Competitividad y del Conocimiento Sindical, compuesto por los sindicatos más representativos Mesa de Visión Global | <ul style="list-style-type: none"> Analizar los informes de seguimiento Contrastar con la información que aporten Asegurar la adaptación del Plan a los cambios de la coyuntura económica Propuesta de proyectos complementarios y su financiación, para reforzar los contenidos, la difusión interna y externa y la participación de las empresas en el Plan |
| Grupos de Trabajo temáticos | Dando continuidad a los desarrollados para la elaboración del Plan | <ul style="list-style-type: none"> Profundizar y desarrollar los aspectos temáticos del Plan y su seguimiento Proponer actuaciones concretas |

Recursos del plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

Este apartado recoge el compromiso económico del Gobierno Vasco en el impulso de la competitividad de Euskadi para los próximos años. De manera concreta, la apuesta por la transversalidad de las políticas de competitividad desarrolladas en el marco de este Plan de Gobierno, ha llevado a la integración dentro del Plan de los recursos de las diferentes Departamentos del Gobierno Vasco que actúan directamente en el ámbito de la competitividad, y ello como un reflejo del compromiso y de la apuesta por la Competitividad de las empresas y de la sociedad vasca en su conjunto.

Es por ello que, pese a la situación de incertidumbre y crisis presupuestaria, el Gobierno vasco destinará en el periodo 2010-2013, en torno a 3.475 millones de euros al impulso de la competitividad.

Esta cifra, es orientativa en el sentido de que la especial situación y momento en el que surge el Plan aconseja ser prudente en la estimación presupuestaria. Se requerirá una revisión anual no sólo como consecuencia de los ajustes necesarios que surjan del proceso de evaluación continua del Plan, sino también como consecuencia del margen presupuestario que se obtenga con las medidas de ajuste, una vez cumplidos los compromisos del objetivo de estabilidad acordados en el Plan de Reequilibrio.

En esta línea precisamente se han establecido las directrices presupuestarias del Gobierno Vasco, en lo relativo a fomentar el empleo y la productividad. De manera concreta en el marco del Plan de Competitividad se orientarán hacia:

- Medidas para impulsar la **inversión en I+D+I**, en especial, la innovación y la **internacionalización** de las empresas.
- Medidas e inversiones para mejorar la **sociedad del conocimiento**, en especial, la mejora del sistema educativo y las infraestructuras de investigación.
- Medidas para mejorar la **competitividad de la economía vasca**.

En coherencia con todo lo expuesto hasta ahora, el Escenario Presupuestario del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 ha seguido los siguientes principios de elaboración:

- 1. Consistencia** con el escenario macroeconómico previsto por el Departamento de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco.
- 2. Alineación** de los recursos presupuestarios con las prioridades estratégicas del Plan, resultado de la puesta en marcha del denominado nuevo Modelo Vasco de Transformación Competitiva, que finalmente se ha estructurado alrededor de tres ejes estratégicos: Economía Abierta; Economía Innovadora, Emprendedora y Tecnológicamente avanzada y Economía Sostenible.
- 3. Transversalidad** del enfoque en base a la concepción de que la idea de competitividad tiene un componente integrador y sistémico y que, por tanto, afecta e implica a numerosos departamentos del Gobierno Vasco y no exclusivamente, aunque sí con su liderazgo, al Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo.
- 4. La búsqueda de complementariedades y sinergias** con las diferentes administraciones públicas al objeto de evitar la prestación de servicios concurrentes y consensuar los objetivos estratégicos, a fin de alinear y no dispersar los esfuerzos presupuestarios, sino de identificar un grupo relativamente reducido de factores críticos de competitividad sobre los que actuar conjuntamente.

5. Eficiencia y racionalidad de la gestión pública, incorporando -por un lado- nuevos criterios de gestión de los programas de apoyo de manera que puedan evaluarse su eficacia e impacto, y por otro reorganizando y reduciendo el número, coste y estructura de las empresas públicas.

El cuadro siguiente recoge el escenario presupuestario del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013. Además de los recursos aportados de forma directa por el Gobierno Vasco, a través de las aportaciones del Departamento de Innovación Industria, Comercio y Turismo (2.779 millones de euros) y de otros Departamentos (695 millones de euros), se prevé que la puesta en marcha del Plan contribuirá a la movilización de otros recursos públicos regionales, nacionales e internacionales, por importe de 1.141 millones de euros y recursos privados por importe de 7.218 millones de euros.

Para lograr estos objetivos, resultará imprescindible contar con el compromiso de todos los agentes económicos y sociales, en un proceso de movilización social para la competitividad y la transformación productiva.

Previsiones presupuestarias y recursos movilizados para la competitividad empresarial. Previsiones en euros

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | TOTAL |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Recursos Públicos | 1.137.418.132 | 1.132.031.460 | 1.158.725.844 | 1.188.728.972 | 4.616.904.408 |
| Gobierno Vasco | 862.044.132 | 852.494.460 | 870.396.844 | 890.415.972 | 3.475.351.408 |
| Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo | 686.968.185 | 682.670.792 | 697.006.878 | 713.038.037 | 2.779.683.892 |
| Otros Departamentos del Gobierno Vasco* | 175.075.947 | 169.823.669 | 173.389.966 | 177.377.935 | 695.667.516 |
| Otros recursos públicos** | 275.374.000 | 279.537.000 | 288.329.000 | 298.313.000 | 1.141.553.000 |
| Recursos Privados *** | 1.701.001.000 | 1.762.781.000 | 1.835.796.000 | 1.919.335.000 | 7.218.914.000 |
| TOTAL | 2.838.419.132 | 2.894.812.460 | 2.994.521.844 | 3.108.063.972 | 11.835.818.408 |

* En la estimación de los recursos de otros Departamentos del Gobierno Vasco vinculados al Plan de Competitividad se ha sido restrictivo: únicamente se han considerado aquellas actuaciones y programas más vinculados directamente a la competitividad empresarial, sin perjuicio de que a medida que se avance en la implementación y consolidación del Plan dicha cifra se pueda reajustar.

** Incluye estimación de los retornos Séptimo Programa Marco (7PM) y el Programa Marco para la Competitividad y la Innovación (CIP) obtenidos por el País Vasco, anualizados, y ponderados por el porcentaje de participación de las empresas y centros tecnológicos en el mismo; una estimación de las subvenciones y anticipos reembolsables recibidos por los agentes del País Vasco en la modalidad de «apoyo a la competitividad empresarial» dentro del Plan Nacional de I+D+I y una estimación del presupuesto que desde las diputaciones se destina al ámbito de la competitividad a partir de las previsiones presupuestarias de los departamentos de promoción económica e innovación

*** Estimación de los recursos propios movilizados por las empresas como gasto en innovación financiado con fondos propios, aplicando el porcentaje indicado por Eustat relativo a los fondos de I+D financiado con fondos propios.

Como se puede comprobar en el cuadro anterior, **los recursos movilizados suponen un total de 11.835 millones de euros durante el periodo de vigencia del Plan, equivalente a un 4,14% del PIB previsto²¹.**

El compromiso de la Administración Vasca con la competitividad se traduce en un considerable esfuerzo conjunto del Gobierno a pesar de la situación económica y las restricciones presupuestarias que afectan a todas las administraciones públicas en la Unión Europea.

Más concretamente, se ofrecen a continuación los datos correspondientes a los gastos presupuestarios —distribuidos por ejes estratégicos y líneas de acción— del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, consolidados con sus sociedades y entes adscritos, a la que se ha añadido una primera aproximación de los recursos que otros departamentos del Gobierno Vasco dedicarán a la mejora de la competitividad.

21 En la estimación del PIB se han utilizado las previsiones del Gobierno Vasco sobre evolución del PIB

Presupuesto del Gobierno Vasco directamente asociado al Plan por ejes y líneas de actuación. Previsiones en euros.

| | Líneas | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Total 2010-2013 |
|---|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Abierta | A.1.— Apoyar a las empresas e instituciones para que actúen desde una perspectiva global | 45.914.628 | 44.906.825 | 45.849.869 | 46.904.415 | 183.575.737 |
| | A.2.— Proyectar una imagen de región atractiva para la inversión, el talento y el turismo | 34.842.626 | 34.214.346 | 34.932.848 | 35.736.303 | 139.726.122 |
| Innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada | I.1.— Fortalecer la modernización y la capacidad innovadora y creativa de las empresas | 89.214.568 | 87.527.992 | 89.366.080 | 91.421.500 | 357.530.140 |
| | I.2.— Impulsar producciones de mayor valor añadido mediante la investigación y la tecnología | 132.656.587 | 130.559.085 | 133.300.826 | 136.366.745 | 532.883.242 |
| | I.3.— Consolidar redes e infraestructuras de referencia en materia de I+D+I | 17.406.372 | 17.350.624 | 17.714.988 | 18.122.432 | 70.594.416 |
| | I.4.— Compra pública innovadora | 197.643 | 191.738 | 195.765 | 200.268 | 785.413 |
| Sostenible | S.1.— Incorporar las exigencias de la sostenibilidad transformándolas en ventajas | 47.165.315 | 46.339.860 | 47.312.997 | 48.401.196 | 189.219.367 |
| | S.2.— Impulsar el ahorro, eficiencia energética y la producción de energía renovable | 70.504.800 | 69.920.997 | 71.389.338 | 73.031.293 | 284.846.429 |
| Líneas horizontales | H.1.— Contribuir a la Competitividad del País Vasco desde la excelencia en la Gestión | 37.105.990 | 36.165.502 | 36.924.977 | 37.774.252 | 147.970.721 |
| | H.2.— Impulsar la cooperación | 69.451.877 | 69.234.577 | 70.688.503 | 72.314.339 | 281.689.296 |
| | H.3.— Impulsar una financiación adaptada a las necesidades de las empresas | 95.305.966 | 93.975.897 | 95.949.391 | 98.156.227 | 383.387.480 |
| | H.4.— Desarrollar una política activa de suelo empresarial | 199.663.557 | 199.503.483 | 203.693.056 | 208.377.996 | 811.238.092 |
| | H.5.— Acciones para liderar la competitividad | 305.363 | 296.310 | 302.532 | 309.490 | 1.213.695 |
| | H.6.— Consolidar las infraestructuras energéticas que garanticen el suministro en condiciones competitivas | 22.308.840 | 22.307.224 | 22.775.676 | 23.299.516 | 90.691.257 |
| | Total | 862.044.132 | 852.494.460 | 870.396.844 | 890.415.972 | 3.475.351.408 |

Seguimiento y evaluación

Un sistema para asegurar eficacia y eficiencia

Como parte de una gestión pública eficiente y eficaz, el sistema de seguimiento y evaluación es un requisito imprescindible a la hora de valorar los resultados derivados de las medidas y actuaciones que se ponen en marcha desde la Administración. Los mecanismos de evaluación continua, más allá de las valoraciones de los resultados e impactos reales, aportan información muy importante para realizar el seguimiento de los mecanismos de gestión, coordinación y entrega, lo que permite mejorar de forma continua el «valor» de la política en su conjunto.

El Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 surge en un contexto de cambio. La crisis internacional, el cambio de modelo, las fluctuaciones derivadas de la globalización, etcétera., afectan a Euskadi, a la forma en que compite, e inexorablemente a las directrices señaladas en el Plan. Dada la naturaleza cambiante del entorno competitivo y las volátiles tendencias internacionales, una estrategia como es el Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 no puede ser estática en el tiempo.

En este contexto, se elaborará un **informe de seguimiento y evaluación anual** a partir de 2011 que recopile los indicadores y analice la información, que permita medir el grado de desarrollo de las actuaciones y el grado de consecución de los objetivos descritos en el Plan 2010-2013 y que permita realizar los ajustes necesarios, si como resultado de las tareas de seguimiento y evaluación, se considerase oportuno.

A través de esta evaluación periódica se generará un ejercicio de transparencia y rendimiento de cuentas periódico por parte de los responsables y a la par un proceso de participación abierto y de debate para el resto de agentes del sistema de competitividad, a través del Foro de Competitividad contribuyendo al mantenimiento de la agenda permanente de los factores clave del desarrollo competitivo. El Foro mantendrá la forma de organización para la participación y el contraste utilizada en la elaboración del Plan y que ha sido detallada en el apartado de Metodología del Plan. Es destacable el papel del Comité de Proyecto constituido por el Departamento junto con Orkestra, Innobasque y Euskalit, que continuará definiendo y dinamizando las actividades de contraste y participación en la fase de seguimiento y control.

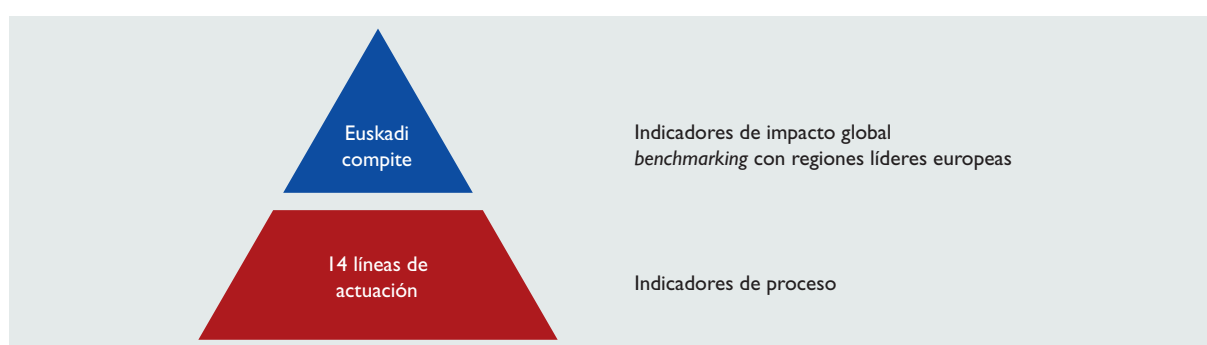
Para que el Plan tenga capacidad de adaptarse a los cambios y a las nuevas necesidades que surgen, es imprescindible disponer de información y datos cualificados y consistentes. Para ello, se le ha dotado de un sistema de seguimiento a distintos niveles, con indicadores que permitan monitorizar y finalmente evaluar la contribución a sus objetivos durante y al final del periodo de vigencia del Plan. Estos indicadores se presentan en un cuadro de mando, para la transformación competitiva.

El cuadro de mando del Plan. Indicadores para el seguimiento y la evaluación

Para el establecimiento de un sistema que permita un seguimiento continuo y evaluar el Plan, es indispensable disponer de indicadores que aporten un fiel reflejo de los objetivos generales y específicos.

El cuadro de mando del Plan de Competitividad trata de establecer el marco de referencia para el seguimiento global del Plan. **Para el seguimiento y evaluación de los ejes estratégicos** se han definido indicadores a dos niveles, uno global que trata de dar respuesta a la misión del plan y a los objetivos planteados a través de sus ejes y un segundo nivel más focalizado en el propio proceso de puesta en marcha del Plan a través del cual se trata de alcanzar unas metas concretas.

Cuadro de mando. PCE 2010-2013



En términos de seguimiento global, se han definido unos objetivos concretos, precisos, significativos, prácticos y útiles, acordes con los procesos de medición y comparación a nivel europeo y global. En resumen, capaces de reflejar la amplitud de los retos que se han de afrontar para orientar el camino de una Euskadi competitiva y líder en los mercados a largo plazo.

Los indicadores de impacto global que permitirán posicionar a Euskadi respecto a sus competidores en el contexto internacional aparecen detallados a continuación, junto con los indicadores objetivo. En el establecimiento de las metas se han tenido en cuenta dos factores principales: por un lado, la tendencia observada en los años previos, y por otro, la evolución del PIB y la recesión de 2009. Por ello, en algunos casos las tendencias se retoman desde 2008 y no desde el dato de 2009. En otros casos, se ha considerado que será a partir de 2011 que la economía retornará al ritmo de crecimiento existente antes de la recesión.

Cuadro de Mando del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

| Ejes | Indicadores de competitividad | Meta | | | |
|-------------------------|---|---------|---------|---------|---------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Economía abierta | Grado de apertura (exp+imp)/PIB | 41,61 | 59,95 | 61,50 | 63,05 |
| | Exportaciones%/PIB | 23,4 | 31,0 | 32,3 | 33,7 |
| | Exportaciones a países BRICs% PIB | 1,67 | 2,17 | 2,67 | 3,17 |
| | Población extranjera sobre el total | 6,8 | 7,5 | 8,2 | 8,9 |
| | N.º turistas extranjeros (entradas de viajeros)/año | 619.998 | 664.526 | 682.872 | 701.725 |
| | Inversión extranjera en Euskadi sobre el PIB% | 0,64 | 1,14 | 1,64 | 2,14 |
| | Inversión de Euskadi en el exterior sobre el PIB% | 1,90 | 2,00 | 2,25 | 2,5 |

| Ejes | Indicadores de competitividad | Meta | | | |
|--|---|--------|--------|--------|--------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Economía innovadora, emprendedora y tecnológicamente avanzada | Patentes (por millón de habitantes) | 92,5 | 97,5 | 102,5 | 107,5 |
| | Total gasto en I+D (% PIB) | 1,96 | 2,02 | 2,08 | 2,14 |
| | Total gasto en I+D empresas (% PIB) | 1,54 | 1,57 | 1,59 | 1,61 |
| | Gasto en I+D por investigador (miles €) | 129,02 | 133,70 | 139,24 | 145,58 |
| | Peso de los servicios intensivos en conocimiento (% empleo) | 19,42 | 19,61 | 19,81 | 20,01 |
| | Saldo neto de creación de empresas ²² | 0 | 3.422 | 3.490 | 3.560 |
| | Saldo neto de creación de empleo | 11.777 | 24.083 | 24.430 | 24.920 |
| | Peso de la población con educación superior (% población 25-64) | 43,89 | 44,76 | 45,66 | 46,57 |
| | Formación continua (% población 25-64) | 14,60 | 15,04 | 15,49 | 15,96 |
| Economía sostenible | Índice de Desarrollo Humano (IDH) ²³ | 0,98 | 0,98 | 0,98 | 0,98 |
| | PIB per cápita (€) | 31.206 | 32.340 | 33.679 | 35.212 |
| | PIB por ocupado (€) | 70.770 | 73.341 | 76.378 | 79.854 |
| | Productividad por ocupado (UE27=100) | 133,3 | 134,8 | 136,3 | 137,8 |
| | Esperanza de vida al nacer (n.º de años) ambos sexos | 82,30 | 82,59 | 82,87 | 83,16 |
| | Gases de efecto invernadero (año base 1995) | * | * | * | * |
| | Intensidad energética | 140,0 | 138,0 | 135,9 | 134,0 |

* Se definirán en la Estrategia Energética 3E2020

De la misma forma, los **Indicadores de Proceso** que resumirán los avances en cada una de las 14 Líneas de Actuación son las siguientes. Estos indicadores junto con sus metas, aunque ya han sido detallados en el apartado relativo a las líneas de actuación se presentan con el objetivo de presentar la visión completa del cuadro de mando del Plan.

22 Dada la ruptura de la serie por la crisis en 2009, como objetivo para 2010 se ha establecido la estabilización. Para 2011 se ha establecido el retorno a las tasas de crecimiento de empresas para un año normal (a partir de los datos para años anteriores del DIRAE) a partir del número de empresas nuevas en un año sin efectos de crisis.

23 El Índice de Desarrollo Humano, definido y calculado para 178 países por la Oficina para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se configura como una medida sinóptica de los logros de un país en tres dimensiones básicas: una vida larga y saludable—indicador: expectativa de vida al nacer—, un alto nivel de conocimiento —indicador: tasa bruta de escolarización combinada y por la tasa de alfabetización de adultos— y por un nivel de vida digno —PIB per cápita—.

| Líneas | Indicadores de Proceso | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|--|-------|-------|-------|-------|
| A.1.— Apoyar a las empresas e instituciones para que actúen desde una perspectiva global | • % de empresas exportadoras industriales sobre total de empresas. | 21,4 | 21,8 | 22,4 | 23,0 |
| | • % de empresas vascas con inversión en el exterior sobre el total de empresas exportadoras. | 17,5 | 17,8 | 18,5 | 19,0 |
| | • Número de empresas que elaboran un plan de internacionalización | 75 | 90 | 100 | 110 |
| | • N.º de becas de internacionalización | 40 | 42 | 42 | 45 |
| | • N.º de proyectos realizados por la red exterior de promoción industrial | 375 | 380 | 385 | 390 |
| A.2.— Proyectar una imagen de región atractiva para la inversión, el talento y el turismo | • Peso de la Inversión Directa Extranjera en el País Vasco sobre el total de España. | 1% | 1,2% | 1,3% | 1,5% |
| | • Incremento en el número de investigadores extranjeros que trabajan en la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación del País Vasco | 3% | 3% | 3% | 3% |
| | • Incremento anual en el N.º de visitantes | 3% | 3% | 4% | 5% |
| | • Incremento anual en el N.º de pernотaciones | 3% | 3% | 4% | 5% |
| | • N.º de empresas de origen vasco con implantación internacional | 550 | 558 | 568 | 580 |
| I.1.— Fortalecer la modernización y la capacidad innovadora y creativa de las empresas | • % PYMES Innovadores Tecnológicos de Producto o Proceso | 35% | 38% | 42% | 45% |
| | • % PYMES innovadoras no tecnológicas en marketing u organización | 27% | 32% | 36% | 40% |
| | • % Empleo en manufacturas de tecnología media-alta y alta | 8% | 9% | 10% | 12% |
| | • Incremento del% de empresas por año que realizan actividades de I+D+I bajo contrato con agentes de la RVCTI | 5% | 5% | 5% | 5% |
| | • N.º de empresas de base tecnológica o innovadora creadas a través de la red de agentes de emprendimiento | 80 | 80 | 85 | 90 |
| | • N.º de empresas nuevas con proyectos de alto potencial de crecimiento tuteladas a través de los agentes de emprendimiento | 5 | 6 | 7 | 8 |
| I.2.— Impulsar producciones de mayor valor añadido mediante la investigación y la tecnología | • Ventas de productos nuevos para el mercado (%facturación). | 8% | 8,5% | 9% | 10% |
| | • Venta de productos nuevos para la empresa (% de facturación) | 9% | 10% | 11% | 12% |
| | • % de exportaciones de nivel tecnológico alto y medio-alto. | 46,6% | 46,8% | 47,0% | 47,4% |
| | • Crecimiento del peso de los sectores de media-alta y alta tecnología (%facturación sobre PIB industrial). | 1% | 1% | 1% | 1% |

| Líneas | Indicadores de Proceso | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|--|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| I.3.— Consolidar redes e infraestructuras de referencia en materia de I+D+I | • % de doctores/as sobre el empleo de los agentes de la RVCTI. | | | | 10% |
| | • N.º Patentes EPO por millón de habitantes | 50/millón hab. | 70/millón hab. | 85/millón hab. | 100/millón hab. |
| | • N.º de proyectos anuales en colaboración de la RVCTI para Investigación Estratégica. (Proyectos ETORTEK y ETORGAI activos en el año) | 40 | 43 | 43 | 43 |
| | • N.º de proyectos europeos anuales participados desde el País Vasco (proyectos activos en el año). | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | • N.º de agentes de la RVCTI | | 130 | | 145 |
| | • Cumplimiento de los modelos de financiación para cada tipología de agentes de la RVCTI | 90-100% | 90-100% | 90-100% | 90-100% |
| I.4.— Compra pública innovadora | • N.º de contratos públicos con cláusulas incentivadoras de la innovación | | 10 | 15 | 20 |
| | • N.º de empresas que introducen innovación en productos ofertados a la Administración Pública Vasca. | | 20 | 40 | 60 |
| | • N.º de iniciativas de administraciones vascas para mejorar la eficiencia energética del gasto corriente (compras verdes) | | 10 | 10 | 10 |
| | • Puesta en marcha de un servicio de apoyo a la compra pública | | 1 | 1 | 1 |
| S.1.— Incorporar las exigencias de la sostenibilidad transformándolas en ventajas | • Porcentaje de proyectos de I+D+I financiados por el Gobierno Vasco para incrementar la Calidad de Vida de los ciudadanos. | 6,5% | 7,5% | 9% | 10% |
| | • Incorporación de criterios de compra verde (n.º de empresas/año) | 2 | 7 | 10 | 11 |
| | • Deducciones fiscales por inversión en productos o equipos del Listado Vasco de Tecnologías Limpias (n.º de operaciones/año) | 300 | 600 | 900 | 1200 |
| | • Implantación de mejores técnicas disponibles en procesos industriales (n.º de empresas/año) | 2 | 3 | 4 | 6 |
| | • Nuevas empresas certificadas EMAS (n.º de empresas/año) | 15 | 25 | 30 | 30 |
| | • N.º de nuevos certificados Ecodiseño UNE 15030/ISO 14006 | 44 | 60 | 75 | 90 |
| | • N.º de redes europeas de turismo sostenible en las que se participa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | • N.º de acuerdos de colaboración público-privados (Ayuntamiento – Asociación de comerciantes) operativos | 57 | 57 | 57 | 57 |

| Líneas | Indicadores de Proceso | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|--|------|------|------|------|
| S.2.— Impulsar el ahorro, la eficiencia energética y la producción de energías renovables | • Nivel de ahorro energético respecto a escenario tendencial (global) | * | * | * | * |
| | • Nivel de ahorro energético respecto a escenario tendencial (sector residencial) | * | * | * | * |
| | • Nivel de ahorro energético respecto a escenario tendencial (sector transporte) | * | * | * | * |
| | • Nivel de ahorro energético respecto a escenario tendencial (sector industrial) | * | * | * | * |
| | • % de suministro eléctrico con renovables | * | * | * | * |
| | • % de participación de energías renovables sobre consumo final | * | * | * | * |
| H.1.— Contribuir a la competitividad del País Vasco desde la excelencia en la gestión | • N.º de organizaciones vascas con iniciativas de excelencia en gestión evaluadas por Euskalit (EFQM, Q de Planta). Acumulados | 360 | 400 | 450 | 500 |
| | • % de empresas o asociaciones que incorporan las TICs en su estrategia empresarial | 76 | 79 | 82 | 85 |
| H.2.— Impulsar la cooperación | • N.º de proyectos en colaboración estratégicos puestos en marcha en el seno de instituciones para la colaboración: clústeres e interclústeres. | 28 | 31 | 33 | 35 |
| | • N.º de nuevos preclusters. | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | • N.º de acuerdos de colaboración vertical (producción- distribución) | 2 | 2 | 3 | 3 |
| | • N.º de acuerdos de colaboración horizontal (distribución-distribución) | 1 | 2 | 3 | 3 |
| H.3.— Impulsar una financiación adaptada a las necesidades de las empresas | • N.º de empresas de base tecnológica creadas con financiación/ayudas públicas | 8 | 10 | 12 | 15 |
| | • Incremento de la financiación en capital riesgo (público y privado, nacional y autonómico) respecto al año anterior (porcentaje de fondos movilizados) | 10% | 10% | 10% | 10% |
| | • Incremento de la financiación en capital riesgo (público y privado, nacional y autonómico) respecto al año anterior (n.º de operaciones realizadas) | 20 | 20 | 20 | 20 |
| | • N.º de empresas vascas que acceden a la financiación proporcionada por las grandes instituciones públicas nacionales (CDTI, ENISA, etc.) | 100 | 125 | 175 | 200 |
| | • N.º de empresas acogidas a los instrumentos de financiación pública | 100 | 125 | 175 | 200 |
| | • N.º de proyectos de innovación financiados desde las entidades financieras. | 75 | 100 | 125 | 175 |

| Líneas | Indicadores de Proceso | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|---|--------|--------|--------|---------|
| H.4.— Desarrollar una política activa de suelo empresarial | • Nueva superficie de Parques Tecnológicos, Empresariales e Industriales (m2) | 30.535 | 84.968 | 19.035 | 349.678 |
| | • N.º de nuevas empresas instaladas en Parques Tecnológicos, Empresariales e Industriales | 44 | 8 | 72 | 168 |
| | • N.º de nuevos empleos instalados en Parques Tecnológicos, Empresariales e Industriales | 436 | 44 | 729 | 599 |
| | • Facturación por Ha de suelo en Parques Tecnológicos (M€/Ha) | 25,09 | 25,68 | 26,45 | 27,51 |
| H.5.— Acciones para liderar la competitividad | • Aumento de nuevas empresas en sectores de alta tecnología | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | • Nuevas iniciativas lidera | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | • Incremento de Marcas vascas renombrada | 5% | 5% | 5% | 5% |
| | • % PIB movilizado por acciones de liderazgo | 3% | 3,2% | 3,3% | 3,4% |
| H.6.— Consolidar las infraestructuras energéticas que garanticen el suministro de energía suficiente en condiciones competitivas | • % de participación del gas natural en el «mix» energético de la «CAPV» | * | * | * | * |
| | • Incremento de la capacidad de almacenamiento de gas natural | * | * | * | * |
| | • Reducir el TIEPI (tiempo de interrupción medio del suministro eléctrico) en la CAPV | * | * | * | * |

* Se definirán en la Estrategia Energética 3E2020

Anexo I

Participantes en el plan

Empresas y entidades

| | Nombre | Empresa o entidad |
|------|------------------------------|---|
| Sra. | Abarrategui, Miren | FEDERACIÓN DE CAJAS DE AHORRO VASCO NAVARRAS |
| Sr. | Agote, Garikoitz | CICTOURGUNE |
| Sr. | Agirre, Jon | AMPO |
| Sr. | Aja, Xabier | DEIA |
| Sr. | Albareda, Jordi | LEROY MERLIN |
| Sr. | Allende, Roberto | TUBOS REUNIDOS |
| Sr. | Altuna, Luis M. ^a | TALLERES MECÁNICOS LARGUI |
| Sr. | Alvarez, Amadeo | MICHELÍN |
| Sr. | Alzaga, Marcial | FEAF |
| Sr. | Angulo Altuna, Javier | LA NAVAL |
| Sr. | Antépara, Gustavo | AJEBASK |
| Sr. | Antón, Ricardo | AMASTE COMUNICACIÓN |
| Sr. | Anzola, José Luis | SENER |
| Sr. | Aranburu, Andoni | EITB |
| Sra. | Aranguren Quejada, Mari Jose | ORKESTRA |
| Sr. | Areizaga, Jesús Alberdi | ELKARGI |
| Sr. | Arechaga, Eduardo | CONFEBASK |
| Sra. | Arostegui, Nekane | LAN EKINTZA |
| Sr. | Arraiza, Josu | CAJA LABORAL |
| Sr. | Arrieta, José Ignacio | ESTRATEGIA EMPRESARIAL |
| Sr. | Arrieta, Manuel | CAPITAL RIESGO |
| Sra. | Arriola, Marisa | BIC BERRILAN |
| Sra. | Arriola, Usua | BIZKAIA XEDE |
| Sra. | Artetxe, Izaskun | DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA |
| Sra. | Asunción, Miryam | NANOGUNE |
| Sr. | Atxurra, Gualberto | PETRONOR |
| Sr. | Azkárate, José Luis | LKS INGENIERÍA |
| Sr. | Balbás, Juan Angel | DEBEGESA |
| Sra. | Ballesteros, Maribel | SINDICATOS UGT |
| Sr. | Barandiarán, Asier | CÁMARA COMERCIO GIPUZKOA |
| Sr. | Barañano, Leire | GRUPO EROSKI |
| Sr. | Barredo, Iñaki | NAIDER |

| | Nombre | Empresa o entidad |
|------|--------------------------------|---|
| Sr. | Barrios, Alberto | HUMAN |
| Sr. | Beitilarrangoitia, Juan Carlos | IKERLAN IK4 |
| Sra. | Belmonte, Beatriz | FUNKY PROJECTS |
| Sr. | Bengoa, Alex | TEKNIKER |
| Sra. | Bengoa, Ana | BBVA |
| Sr. | Berjón, Francisco | RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DEL PAÍS VASCO |
| Sra. | Bilbao, Leire | INNOBASQUE |
| Sr. | Bilbao, Mario | EUSKALTEL |
| Sr. | Bonilla, Alberto | TECNALIA MEDIO AMBIENTE |
| Sr. | Boto, Alexander | IHOBE |
| Sr. | Cabos, Alberto | MUEBLES CABOS |
| Sr. | Canales, Asís | IBERDROLA |
| Sr. | Cañada, Luis | VICINAY CADENAS |
| Sr. | Castellanos, José Manuel | ENERGIGUNE |
| Sr. | Castrillo, Angel | ADEGI |
| Sr. | Ceberio, Jesús Miguel | GUARDIAN |
| Sra. | Cerro, Amaia | CÁMARA COMERCIO GIPUZKOA |
| Sr. | Cubero, Roberto | GRUPO EFE |
| Sr. | Curbelo, José Luis | ORKESTRA |
| Sra. | Darceles, Maite | HOBEST CONSULTORES |
| Sr. | Davalillo, Alfonso Carlos | UPV-EHU |
| Sr. | De las Fuentes, Jon Ander | VIDRALA |
| Sr. | Del Rio Heras, José Ignacio | INSTITUTO IBERMÁTICA DE INNOVACIÓN-I3B |
| Sr. | Díez, Elicer | PROGENIKA BIOPHARMA |
| Sra. | Eguía, Arantza | AMURRIO BIDEAN |
| Sr. | Eizagirre, Agustín | CÁMARA COMERCIO GIPUZKOA |
| Sr. | Elgorriaga, Ander | IHOBE |
| Sr. | Elorriaga, Tomas | BANPRO |
| Sra. | Emparanza, Luz | AENOR |
| Sr. | Erdozain, José Miguel | IK4 |
| Sra. | Espín, Laura | BIC BERRILAN |
| Sra. | Etxaniz, Arantza | UNIVERSIDAD DE DEUSTO |
| Sr. | Etxaniz, Fran | ULMA PTC |
| Sra. | Etxebarria, Begoña | FUNDACIÓN NOVIA SALCEDO |
| Sr. | Fernández Casado, Antonio | HIGH TECH HOTELS |
| Sr. | Fernández, Iñigo | INSTAGI |
| Sr. | Franco, Txema | LANTEGI BATUAK |
| Sr. | Gaminde, Nicolas | ACLIMA-CLUSTER MEDIO AMBIENTE |
| Sr. | López Gandasegui, Juan Ignacio | AERNNOVA |
| Sr. | García, Carlos | MONDRAGÓN UNIBERTSITATEA |
| Sr. | García, Eduardo | SINDICATOS CCOO |
| Sra. | García, Natividad | DINITEL |
| Sr. | Garmendia, Aner | EGA MASTER |

| | Nombre | Empresa o entidad |
|------|---------------------------------|---|
| Sr. | Garrido, Angel | INTERTEK BTC |
| Sr. | Goiri, Jesús M. ^a | CIC ENERGIGUNE |
| Sra. | Goiricelaya, Begoña | GAIKER |
| Sr. | Gómez, Jesús M. ^a | INSTAGI |
| Sr. | González, Tomás | IDOM |
| Sr. | Goñi, Felix | UPV-EHU |
| Sr. | Goñi, Juan José | TECNALIA FATRONIK |
| Sr. | Gorospe; Pedro | EL PAÍS |
| Sr. | Gorostiza, Eduardo | TUBOS REUNIDOS |
| Sr. | Gorriño, Iñaki | CLUSTER ENERGÍA |
| Sr. | Guisasola, Txema | FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS |
| Sr. | Guridi Urrejola, José Ramón | DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA |
| Sra. | Guridi, M. ^a Ángeles | BBK |
| Sr. | Gutiérrez, Javier | VIDRALA |
| Sr. | Gutiérrez, Mikel | GRUPO ORMAZÁBAL |
| Sr. | Hidalgo, Iñaki | DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA |
| Sr. | Ibarra Unzueta, Iñaki | DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA |
| Sr. | Imaz, Josu Jon | PETRONOR |
| Sra. | Iñiguez, Marga | IDEAS ITINERANTES |
| Sr. | Iraeta, Juan Miguel | TESA |
| Sr. | Iraolagoitia, Manuel | MICRODECO |
| Sr. | Iriondo, Tomás | GAIA |
| Sr. | Izarra, Josean | EL MUNDO |
| Sr. | Jainaga, José Antonio | SIDENOR |
| Sr. | Jaureguizar, Joseba | TECNALIA |
| Sr. | Jiménez Brea, José Luis | INNOBASQUE |
| Sr. | Juez, José | HEGAN – CLUSTER AERONÁTICO |
| Sr. | Largo, Iñaki | UPV-EHU |
| Sra. | Larrakoetxea, Carmen | EL ECONOMISTA |
| Sra. | Larrea, Miren | ORKESTRA |
| Sr. | Lastra, Borja | DIPUTACIÓN FORAL BIZKAIA |
| Sr. | Lazpiur, Miguel | CONFEBASK |
| Sr. | López de la Calle, Javier | FORO MARÍTIMO VASCO |
| Sr. | López Usoz, Antxon | DANOBAT |
| Sra. | Lorenz, Usue | ORKESTRA |
| Sra. | Maidagan, Elixabete | MARGUNE |
| Sr. | Maíz, Iñaki | IKUSI |
| Sr. | Markaida, Iñaki | BH |
| Sr. | Márquez, José Antonio | MATZ ERREKA |
| Sr. | Martín, Goyo | SINDICATOS CCOO |
| Sr. | Martín, Ignacio | CIE AUTOMOTIVE |
| Sr. | Martínez Cid, Pedro | IBERDROLA |
| Sr. | Martínez de Alegria, Pedro | FEDERACIÓN DE CAJAS DE AHORRO VASCO NAVARRAS |

| | Nombre | Empresa o entidad |
|------|---------------------------------------|---|
| Sr. | Martínez, Alfonso | BILBAO METRÓPOLI -30 |
| Sr. | Martínez, Antonio | PROGENIKA BIOPHARMA |
| Sr. | Martínez, David | APD ZONA NORTE |
| Sr. | Martínez, Kepa | TAMOIN |
| Sr. | Mataix, Ignacio | ITP-IZAITE |
| Sra. | Mena, Itziar | EIKEN – CLUSTER AUDIOVISUAL |
| Sr. | Mendieta, Lorenzo | ALCORTA BROCKHAUS |
| Sr. | Mendizábal, Mikel | LORTEK |
| Sr. | Miranda, Ibon | MAIER |
| Sr. | Molinos, Natxo | EUSKALTEL |
| Sr. | Moragues, Juan Luis | ACLIMA |
| Sr. | Moran, Jon | BAI – AGENCIA DE INNOVACIÓN DE BIZKAIA |
| Sra. | Moso, Mónica | ACLIMA-CLUSTER MEDIO AMBIENTE |
| Sr. | Murga, Jesús | ITP-IZAITE |
| Sr. | Murgía, Iñaki | ASLE |
| Sr. | Navarro, Mikel | ORKESTRA |
| Sr. | Onaindia, Raúl | BEAZ |
| Sra. | Ondarra, Ainhoa | LAZPIUR CONSTRUCCIONES METÁLICAS |
| Sr. | Ormazábal, Germán | IKUSI |
| Sra. | Ortiz de Zárate, M. ^a José | MERCEDES BENZ |
| Sra. | Ortiz de Zarate, Mercedes | AED |
| Sr. | Ortiz Insausti, José M. ^a | BATZ |
| Sr. | Ortueta, Xabier | AFM |
| Sr. | Osoro, Kerman | CIE AUTOMOTIVE |
| Sr. | Palomino, Pedro | TECNALIA SISTEMAS DE DE INNOVACIÓN |
| Sr. | Peña, Carlos | INNOBASQUE |
| Sr. | Pozo, Rogelio | AZTI |
| Sr. | Quintana, Ignacio | IHOBE |
| Sr. | Resano, Pedro | LAGUN ARO |
| Sr. | Ríos, Antonio | SINDICATOS UGT |
| Sr. | Rivero, Santiago | HUMAN |
| Sr. | Ruiz, Aitor | ACICAE – CLUSTER AUTOMOCIÓN |
| Sr. | Ruiz, Isaac | GAMESA |
| Sr. | Saéñz de Gorbea, Ignacio | FVEM |
| Sr. | Sagarna, Xabier | MONDRAGON UNIBERSITATEA |
| Sr. | Salaverría, Manuel | EUSKALTEL |
| Sr. | San José, Carlos | E.I.D.E. |
| Sr. | San Sebastián, Iñaki | FUNDACIÓN INASMET-TECNALIA |
| Sr. | San Sebastián, Paúl | INNOVANDIS |
| Sra. | Sancho, Ana | BILBAO METRÓPOLI -30 |
| Sr. | Santiago, Norberto | ZIV |
| Sr. | Sanz, Jaime | CADENA SER |
| Sra. | Sauto, Regina | O+BERRI |

| | Nombre | Empresa o entidad |
|------|-------------------------------------|--|
| Sr. | Seco, Juan Manuel | CENTRO FORMACIÓN SOMORROSTRO |
| Sr. | Sierra, Fernando | EUSKALIT |
| Sr. | Sordo, Unai | SINDICATOS CCOO |
| Sr. | Ugalde, Miguel | EUSKALIT |
| Sr. | Ugarte, Iñaki | CLUSTER DEL PAPEL |
| Sr. | Ugarte, Josu | MCC |
| Sr. | Ulacia, Guillermo | INNOBASQUE |
| Sr. | Ullibarri, Borja | EUROSTECK |
| Sr. | Unda, Jorge | SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS |
| Sra. | Urbieto, Elisabet | GARAPEN |
| Sr. | Uzkudun, Juan M. ^a | GIPUZKOA BERRITZEN |
| Sr. | Velasco, Roberto | IDOM |
| Sr. | Vélez, Javier | CAPITAL RIESGO |
| Sr. | Villareal, Oskar | UPV-EHU |
| Sr. | Villate, José M. ^a | INNOBASQUE |
| Sra. | Zenarrutzabeitia Beldarían, Arantza | DIPUTACIÓN FORAL DE ARABA |
| Sr. | Zubia, José Guillermo | CONFEBASK |
| Sr. | Zubillaga, Fernando | MLC-ITS – CLUSTER MOVILIDAD LOGÍSTICA |
| Sra. | Zumeta, Cristina | DEBEGESA |

Gobierno Vasco

| | Nombre | Empresa o entidad |
|------|---------------------------------|---|
| Sr. | Achucarro Arruabarrena, Ignacio | Dpto. Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca |
| Sr. | Anda Fernández, José Luis | Dpto. Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca |
| Sr. | Araujo de la Mata, Andrés | Dpto. Economía y Hacienda |
| Sr. | Arias Ergueta, Pedro Luis | Dpto. Educación |
| Sr. | Artaza, José Miguel | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Asín, Juan Carlos | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Azkue Manterola, Juan Ramón | Dpto. Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca |
| Sr. | Bilbao Corcuera, Obdón | Dpto. Justicia y Administración Pública |
| Sr. | Castro, Juan | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | Chamorro Silgado, Catalina | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Cuétara, Imanol | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Cuevas, Lara | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | Esteban Galarza, María Soledad | Dpto. Educación |
| Sr. | Etxabe Astoreka, Gorka | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Etxezarreta, Ramón | Dpto. Cultura |
| Sr. | Fernández, Alberto | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Fernández, David | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |

| | Nombre | Empresa o entidad |
|------|--|---|
| Sr. | Fernández Díaz, Jesús María | Dpto. Sanidad y Consumo |
| Sra. | Freije, Inmaculada | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Garayar Elizondo, Juan José | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Garmendia Martínez, Francisco Javier | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Gasco Gonzalo, Ernesto José | Dpto. Vivienda, Obras Públicas y Transportes |
| Sr. | Goicolea Ruigómez, Juan Ignacio | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Gómez Damborenea, Pedro | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Hernando García, Javier | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Iturrate Andechaga, José Manuel | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | Izaguirre, Ana | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Larrauri Terán, Edorta | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | López Fernández, Yolanda | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | López Uria, Juan Miguel | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Mateos del Pino, Rubén | Dpto. Empleo y Asuntos Sociales |
| Sr. | Montalban Monge, Jose Luis | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | Muela López, Isabel | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | Música, Virginia | Lehendakaritza |
| Sra. | Niño Bartolomé, Nati | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Ocariz, Josu | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Olabarri, Txomin | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Onaindia Galdiz, Jesús María | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Orbea, Tomás | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Oregi, Mikel | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Ortiz de Arri, Eduardo | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | Oyón, Cristina | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | Ozcariz Rubio, M. ^a Antonia | Dpto. Educación |
| Sr. | Peñeñori Allende, Aitor | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | Pérez Barredo, M. ^a Elena | Dpto. Justicia y Administración Pública |
| Sr. | Ramos Rodríguez, Juan Carlos | Dpto. Justicia y Administración Pública |
| Sr. | Rivera Blanco, Antonio | Dpto. Cultura |
| Sra. | Rivera Hernández, Olga Isabel | Dpto. Sanidad y Consumo |
| Sr. | Ruiz Fernández, Javier | Dpto. Empleo y Asuntos Sociales |
| Sr. | Saéz de Ormijana, Txetxu | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Tellechea, Iñaki | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | Terán Vergara, Nieves | Dpto. Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca |
| Sra. | Uriarte, Koldobike | Lehendakaritza |
| Sr. | Urzainqui Urzainqui, David | Dpto. Educación |
| Sra. | Valmaseda Mocoroa, Maite | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Yarza, Javier | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Zabala Rabadán, Oskar | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sr. | Sabalza Laskurain, Xabier | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |
| Sra. | Zorrilla Calvo, Pilar | Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo |

Anexo II

Glosario y Acrónimos

Glosario

4 Cs

Disposición de Conocimiento de excelencia, Creatividad, Cooperación y Competencias adquiridas por las personas, como factores clave para abordar con éxito el proceso de Transformación Competitiva y desarrollar una economía innovadora y tecnológicamente avanzada.

Actuación multinivel

Dinámica institucional derivada de los procesos de descentralización administrativa y de integración europea que habilita la participación de distintas Administraciones en el diseño e implementación de las políticas públicas orientadas a la competitividad. En el caso de la Comunidad Autónoma Vasca confluye la participación de las entidades locales, las diputaciones forales, el gobierno autonómico, la Administración Central y la Unión Europea.

Administración electrónica

Uso de técnicas, medios electrónicos, informáticos y telemáticos en el desarrollo de las actividades y procedimientos que competen a la Administración, mejorando su productividad, simplificación y acercamiento a los ciudadanos de los diferentes procesos que se dan en las diferentes organizaciones.

Born global

También denominadas Global Start-up o International New Venture, se refiere a aquellas empresas, habitualmente de pequeña dimensión y con un gran componente tecnológico, que nacen con una perspectiva mundial y se orientan a los mercados exteriores desde fases muy tempranas de su ciclo de vida.

Capilaridad

Capacidad de alcanzar por medio de las políticas y de los distintos agentes públicos todos los puntos del territorio a través de nodos y centros múltiples de actuación localizados y diseminados de manera homogénea y equilibrada.

Clúster

Conjunto de empresas y organizaciones, privadas y públicas, con actividades relacionadas, geográficamente concentradas, que operan en un entorno de alta especialización, competencia y con una masa crítica de alto nivel de formación.

Competitividad Empresarial

Capacidad de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno respecto a los competidores.

La competitividad, independientemente de los factores que intervienen en la determinación de su nivel, es el reflejo de la diferenciación de una empresa a través de la aportación de mayor valor añadido en los productos y en los servicios que ofrece y la mejora en la eficiencia de los procesos de desarrollo de la actividad.

Compra pública innovadora

Orientación estratégica de la política de adquisiciones públicas por parte de la Administración hacia aquellas soluciones de marcado carácter tecnológico y de innovación, así como a la introducción de criterios incentivadores de la innovación en las licitaciones públicas.

Compra verde

Inclusión de criterios ambientales y de eficiencia en el consumo de recursos en los procesos de contratación pública y privada.

Corresponsabilidad

Responsabilidad compartida entre los poderes públicos y los individuos que comprende derechos y deberes, así como un compromiso individual y colectivo para la solución de los problemas del conjunto de la sociedad.

Cuadro de mando

Herramienta de gestión para medir las actividades de una empresa u organización en términos de su estrategia y que facilita la toma de decisiones. Proporciona a los gestores una visión global del rendimiento de la organización. Recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y al equipo de dirección, una visión comprensible del conjunto de la organización y de cada área de responsabilidad.

Diversificación relacionada

Asociación entre especialización y diversificación productiva, que tiende a intensificar la innovación mediante la combinación de áreas económicas y de conocimiento diferentes, pero que poseen una cercanía y similitud suficientes para la creación de sinergias y proyectos comunes.

Eco-innovación

Desarrollo de productos y procesos que optimiza el uso de recursos y minimiza el impacto medioambiental de las actividades productivas.

Excelencia en la gestión

Conjunto de acciones orientadas a la implantación sistemática de modelos avanzados en la gestión de las empresas y organizaciones, que son revisados y adaptados periódicamente, y que están orientados a resultados, clientes, personas, estrategias y alianzas, entre otros criterios, desde una perspectiva de responsabilidad social.

Globalización

Proceso de cambio social, económico y político consistente en una creciente interdependencia entre los distintos países, así como en la unificación de mercados y la difuminación de las fronteras para el intercambio de bienes, servicios y capitales a escala planetaria. El avance en el complejo proceso de globalización ha originado un incremento sin precedentes en la deslocalización de las actividades productivas y ha impulsado la multiplicación de los flujos transnacionales.

Gobernanza

Forma de la intervención pública que asegure un desarrollo socio-económico duradero, y que está asociada a la interacción interinstitucional entre distintos niveles de gobierno, entre distintos agentes socio-económicos de un mismo territorio, así como entre los agentes públicos y privados. La gobernanza busca dar respuesta tanto a los objetivos a corto plazo como a los objetivos a largo plazo de la sociedad.

Innovación

Actividad por la cual se da lugar a un proceso, producto o servicio que se diferencia de los ya existentes debido a su novedad (incremental o radical), y que además posee un alto grado de aplicabilidad, dando respuesta o creando una necesidad, que le da valor de mercado.

Innovación abierta

Concepto acuñado por el profesor Henry Chesbrough relativo a la estrategia de innovación que combina conocimiento interno y conocimiento externo en el desarrollo de proyectos de I+D. El desarrollo de herramientas colaborativas (telemáticas, informáticas, electrónicas) en las empresas está permitiendo innovar desde el conjunto de la organización, y no sólo desde el departamento de I+D, así como desde agentes externos, o incluso desde los propios clientes.

Integración vertical

Estrategia consistente en la actuación sobre la actividad de los clientes (integración hacia delante), o los proveedores (integración hacia atrás) ya sea mediante el establecimiento de una alianza estratégica o mediante la entrada en el negocio (por compra, fusión o crecimiento orgánico).

Internacionalización

La internacionalización es entendida como una estrategia para crecer económicamente mediante el acceso a nuevos mercados geográficos, en todos los ámbitos de la empresa, ventas, compras, talento, financieros.

El concepto de internacionalización ligado a la competitividad regional se basa en un proceso de doble dirección:

Por una parte internacionalizar significa aprovechar las oportunidades y el potencial económico de los mercados internacionales (fomento de las exportaciones, penetración en nuevos mercados, implantaciones exteriores, etcétera) por parte de las empresas y otros agentes del sistema de competitividad.

Por otra parte, internacionalizar significa atraer recursos exteriores de alto valor añadido que doten de mayor competitividad a nuestro territorio (inversión extranjera, creación de empresas innovadoras y con capacidad de tracción, atracción de profesionales e investigadores, etcétera).

Interrelaciones

Sistema de comunicación y conexiones que se producen de manera suficientemente fluida y frecuente entre los agentes clave que intervienen en la competitividad territorial. Cobran especial relevancia las interrelaciones entre el mundo empresarial y las infraestructuras tecnológicas y educativas, lo que desempeña un papel clave en la generación de sinergias para la obtención de valor añadido.

Intraemprendimiento

Estrategia competitiva basada en la creación de nuevos productos, nuevas líneas de negocio y nuevas actividades empresariales dentro de una misma empresa y organización a partir de una política estratégica concreta.

Inversión extranjera directa (IED)

Colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas, con el propósito de internacionalizarse.

Joint Venture

Sociedad conjunta creada como alianza entre dos o más empresas, que mantienen su respectiva autonomía jurídica, y que está orientada al desarrollo de un proyecto común en el que se comparten las inversiones y los beneficios.

Know-how

Saber hacer desarrollado en una empresa u organización que comprende aquellos conocimientos y actividades desarrolladas por una empresa o persona que se adquieren a través de la experiencia, y que difícilmente pueden imitarse por terceros.

Marca País

Estrategia de promoción exterior de un territorio enfocada a la atracción de inversiones, turistas o talento mediante la difusión de una imagen positiva y de valores propios asociados a la excelencia, la oportunidad y el interés económico para invertir.

Mejora continua

Concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una empresa u organización mediante la implantación de metodologías y herramientas de gestión que sigan un ciclo completo y constante de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PDCA, en sus siglas en inglés).

Modelo DUI (Doing Using and Interacting)

Modelo específico de generación de innovaciones a partir de conocimiento tácito y basado en la propia experimentación, al enfrentarse a la resolución de nuevos problemas.

Modelo STI (Science, Technology and Innovation)

Modelo específico de generación de innovaciones mediante la obtención de conocimiento (explícito y de carácter científico y tecnológico) a través de procesos deductivos.

Modelo Vasco de Transformación Competitiva

Proceso histórico de adaptación de la economía vasca a las dinámicas competitivas internacionales que busca posicionar al País Vasco como líder de los procesos de cambio tecnológico e industrial a nivel internacional.

Partenariado público-privado (PPP)

Alianza o consorcio que comprende el trabajo conjunto entre el sector público y el sector privado que incrementa la eficiencia en la provisión de servicios públicos.

Proyectos país

Actuaciones con la suficiente dimensión y envergadura para arrastrar a un conjunto significativo de agentes, empresas y organizaciones representativos de un territorio y que van a ejercer un impacto sensible y duradero sobre la el conjunto de la economía, siendo determinantes para el futuro.

Red Innovanet

Foro de encuentro entre los agentes que actúan en el ámbito de la promoción de la innovación en Euskadi que tiene el objetivo de coordinar a sus miembros para compartir reflexiones, diagnósticos y experiencias, así como la gestión de iniciativas relacionadas con la innovación buscando una gran capilaridad. Uno de los aspectos fundamentales de la Red Innovanet es el fomento de la innovación en las empresas.

Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación

Conjunto de agentes científico-tecnológicos y de innovación para el desarrollo de una infraestructura tecnológicamente inteligente, articulada en red, y capaz de poner a disposición del tejido empresarial vasco una oferta tecnológica integral, sofisticada y especializada

La Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación fue creada el 29 de abril de 1997 y está compuesta por Universidades, Centros de Investigación Cooperativa (C.I.C.), Centros de Investigación Básica y de Excelencia (BERC), Centros Tecnológicos, Centros Sectoriales, Centros Internacionales de Desarrollo y Transferencia Tecnológica, Entidades de Certificación y Laboratorio, Organismos Públicos de Investigación, Unidades de I+D Empresariales, Unidades de I+D Sanitarias, Parques Tecnológicos y Centros de Empresas e Innovación, así como Organismos Intermedios de Innovación.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

También conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se refiere a la aportación voluntaria por parte de las organizaciones y de las empresas a la mejora de las condiciones sociales, económicas y ambientales que redundan en una mejora de su valoración por parte de la sociedad y de los consumidores.

Servicios avanzados

Conjunto de actividades del sector terciario destinadas a la prestación de servicios a otras empresas contribuyendo a adaptarlas a los cambios tecnológicos, de gestión y organización y que se caracteriza por sus altos requerimientos de capital humano y tecnológico.

Sociedad del Conocimiento

Modelo de sociedad avanzada capaz de capitalizar la información que le rodea enfocándola en función de sus necesidades de desarrollo económico. Las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación han adquirido un papel protagonista en la transición hacia el modelo de la Sociedad del Conocimiento, al facilitar la comunicación y la difusión de información clave obtenida interna y externamente.

Sostenibilidad

La sostenibilidad implica garantizar hoy unos altos estándares de calidad de vida sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones el día de mañana. El concepto de desarrollo sostenible, derivado del Informe Brundtland (ONU, 1987) integra tres puntos de vista: el económico, el social y el medioambiental («crecimiento que satisface las necesidades económicas, sociales y de calidad ambiental del presente, sin comprometer las oportunidades de las generaciones futuras»).

Spin-off

Empresa nacida en el seno de otra empresa o entidad ya existente, a instancias, habitualmente, de algún empleado de la misma. Frecuentemente las spin-offs se crean en el seno de universidades o centros de investigación públicos, aunque gozan de estructura jurídica propia y tienen independencia de la empresa o entidad matriz.

Transversalidad

Acción gubernamental en la que participan las distintas áreas o departamentos del gobierno. El desarrollo de la competitividad de un territorio depende cada vez en mayor medida de la integración de distintos aspectos de manera coordinada para afrontar retos a largo plazo. La complejidad del escenario de competitividad internacional en la actualidad implica aprovechar las oportunidades que surgen desde distintos ámbitos (educativos, científicos, fiscales, regulatorios, ambientales, etc.)

Ventaja Competitiva

Característica distintiva de una empresa frente al resto de competidores que permite alcanzar mayores rendimientos y rentabilidad por encima de la media del sector en el que opera, al ofrecer un valor añadido al mercado.

Acrónimos

| | | | |
|--------------------|--|-------------------|--|
| 3I+D | Investigación+Desarrollo +Innovación +Internacionalización | EUSTAT | Instituto Vasco de Estadística |
| AEPI | Áreas Empresariales y Polígonos Industriales | EVE | Ente Vasco de la Energía |
| ASLE | Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi | E2I | Estrategia Estatal de Innovación |
| AYMAT | Actividades de Alta y Media Tecnología | INE | Instituto Nacional de Estadística |
| BASQUETOUR | Agencia vasca de Turismo | INNOBASQUE | Agencia Vasca de la Innovación |
| BBG | Bahía Bizkaia Gas | ISCED | International Standard Classification of Education |
| BERC | Centros de Investigación Básica y de Excelencia | IPC | Indice de Precios de Consumo |
| BRICS | Brasil, Rusia, India y China | GNL | Gas Natural Licuado |
| CAPV | Comunidad Autónoma del País Vasco | MICINN | Ministerio de Ciencia e Innovación |
| CCTTs | Centros Tecnológicos | MITYC | Ministerio de Industria, Turismo y Comercio |
| CDTI | Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial | OTRI s | Oficinas de Trasferencia de Recursos de Investigación |
| CIC | Centros de Investigación Cooperativa | PCEIS | Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social |
| CICtourGUNE | Centro de Investigación Cooperativa en Turismo del País Vasco | PIB | Producto Interior Bruto |
| CONFEBASK | Confederación Empresarial Vasca | PPP | Partenariado Público-Privado |
| DIRCE | Directorio Central de Empresas | PRA | Población en Relación a la Actividad |
| DOT | Directrices de Ordenación del Territorio | PYME | Pequeña y Mediana Empresa |
| DUI | Aprender haciendo, usando o interactuando | REE | Red Eléctrica de España |
| EIS | European Innovation Scoreboard | RVCTI | Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación |
| ENCYT | Estrategia Nacional de Ciencia y Tecnología | SPRI | Sociedad para la Promoción y Re-conversión Industrial-Agencia de Desarrollo del País Vasco |
| ENISA | Empresa Nacional de Innovación, SA | STI | Ciencia, Tecnología e Innovación |
| EPA | Encuesta de Población Activa | SVCTI | Sistema Vasco de Ciencia Tecnología e Innovación |
| EPO | Oficina Europea de Patentes | TIC | Tecnologías de la Información y la Comunicación |
| EUSKALIT | Fundación Vasca para la Excelencia | TIEPI | Tiempo de Interrupción Equivalente de la Potencia Instalada |
| EUROSTAT | Oficina Estadística de la Unión Europea | VAB | Valor Añadido Bruto |