



ARTHUR ANDERSEN

B

Business & Government

INDUSTRIA-GIPUZKOA 2020

UNA VISIÓN DE ESTRATEGIA INDUSTRIAL PARA LA GIPUZKOA DEL 2020

Septiembre, 2001

1. INTRODUCCIÓN

En el marco del proceso abierto por la Diputación Foral de Gipuzkoa sobre la reflexión estratégica Gipuzkoa 2020, los dos documentos básicos de trabajo⁽¹⁾, situaban, de una u otra forma, la importancia “de la Gipuzkoa Industrial” en la construcción de dicha visión.

Así el documento de Arthur Andersen, situaba los retos estratégicos en el contexto de las tendencias mundiales⁽²⁾, reflejados en la figura 1., a partir de cuatro factores clave (pacificación, demografía, nuevos espacios y gestión del conocimiento) que han de interrelacionarse con una serie de elementos transversales que condicionarán la visión industrial.

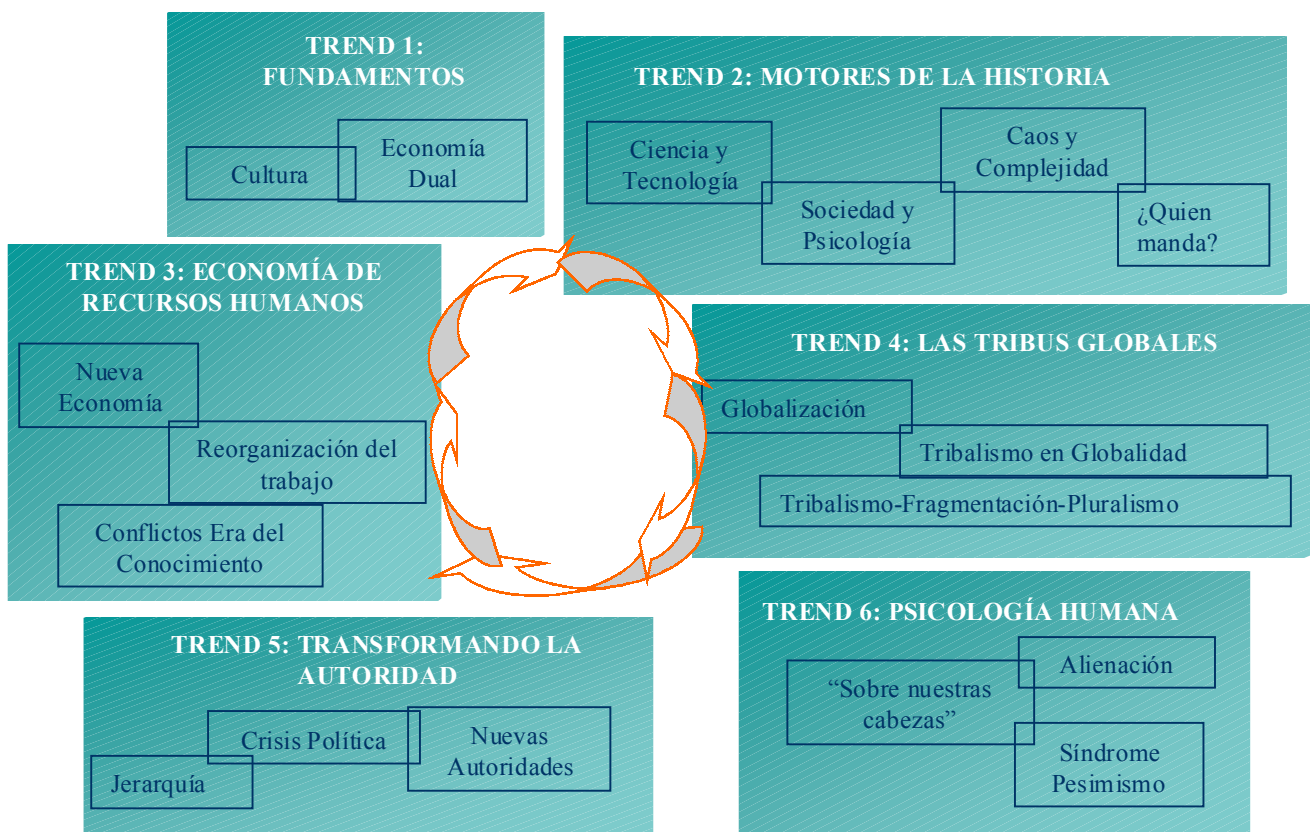


Figura 1. Tendencias Globales 2005.

⁽¹⁾ a) Gipuzkoa 2020. Arthur Andersen / Jon AZUA
b) Retos Estratégicos. IKEI.

⁽²⁾ Global Trends 2005. Michael j. Mazarr. Center.

De este documento destacan, por tanto:

- a) **Economía Dual:** Un escenario de “convivencia” de diferentes grados de desarrollo socio-económico entre países, regiones dentro de cada país, empleados y desempleados, ricos y pobres, etc., fruto de una creciente diferenciación entre los grupos-sociales.

	Espacios en Vías de Desarrollo	Espacios Desarrollados
Demografía	Crecimiento alarmante o estimulante (según se gestione)	Estancamiento y envejecimiento
Medio Ambiente	Polución progresiva	Decrecimiento per cápita

- b) **Ciencia y Tecnología:** Profusión de “inventos”, avances tecnológicos, capacidades, etc. como norma. No obstante, la verdadera importancia está en su uso y difusión. De forma resumida, se plantea una “transición revolucionaria” hacia ciencias de la Nanoescala, ciencias de la información y biología molecular caracterizadas por la portabilidad (con uso generalizado de la información inteligente de control personal) y la conectividad (soportada en periféricos disponibles en cualquier sitio). Todo ello soportado en Nuevas Reglas (Tecnológicas) que condicionarán el funcionamiento de las empresas.
- c) **Nueva Economía:** Un motor clave del cambio es la llamada “Nueva Economía” y efectos derivados en la transformación y modernización de la economía favorecedora de un incremento del libre mercado, de la terciarización a partir del talento/conocimiento y de la configuración de redes.
- d) **Reorganización del trabajo:** Obviamente, los cambios identificados generarán sustanciales innovaciones en la organización del trabajo y las relaciones industriales en el marco de nuevas organizaciones virtuales y/o deslocalizadas: refuerzo de nuevos valores como la flexibilidad, velocidad, descentralización y delegación. Todo esto ante un nuevo trabajador demandado : mejor educado, mejor cualificado, adaptable al cambio, multicultural, carreras diversificadas.
- e) **Glokalización:** Un nuevo diálogo entre lo global y lo local, con traslados significativos de poder hacia el consumidor, con una profunda convergencia de políticas generales, desarrollo de comunicaciones y configuración de empresas multidomésticas con la creciente emergencia de nuevos espacios regionales.

Por otra parte, el documento de IKEI, destaca como reto número cuatro, “La preparación de la empresa guipuzcoana para responder a un escenario global, tecnológico, innovador y respetuoso con el medio ambiente”. Reto que interrelaciona con:

- (a) Envejecimiento, nuevos activos y reciclaje profesional
- (b) Globalización
- (c) Nuevas tecnologías: innovar, calidad y eficiencia
- (d) Nuevos valores mentales

Para generar nuevas iniciativas y nuevos mercados.

2. HACIA LA VISIÓN DE FUTURO Y CÓMO CONSTRUIRLA

La correcta integración de los elementos de cambio recogidos en el apartado anterior requieren su articulación en una Visión Industrial a partir de una serie de vectores esenciales:

- La generación de una plataforma competitiva interdependiente
- La identificación de áreas prioritarias de innovación
- La generación de NODOS tecnológico-industriales
- La dotación de Agendas y Políticas que la hagan posible

2.1. La generación de una plataforma competitiva interdependiente

Una estrategia industrial de éxito exige un contexto competitivo: la concepción de Gipuzkoa como un “espacio/plataforma competitiva interdependiente”.

Ya hoy, y más en el futuro, el éxito o fracaso de las empresas no depende básicamente de ellas sino de un conjunto de interrelaciones que la hagan competitiva. Así, como muestra la figura 2, se requiere de un modelo de competitividad global en el que no sólo las políticas de las empresas, de las diferentes industrias, de los gobiernos y de las Comunidades naturales en que se desarrollan resultan fundamentales sino, sobre todo, sus interrelaciones.

Un modelo cambiante y adaptable en el tiempo

Comprender estos factores y las actividades de sus miembros (Stakeholders: inversores, trabajadores, agentes económicos, instituciones, comunidad, etc...) de manera individual y en su conjunto favorecerá la visión de las necesidades específicas de dichos agentes.

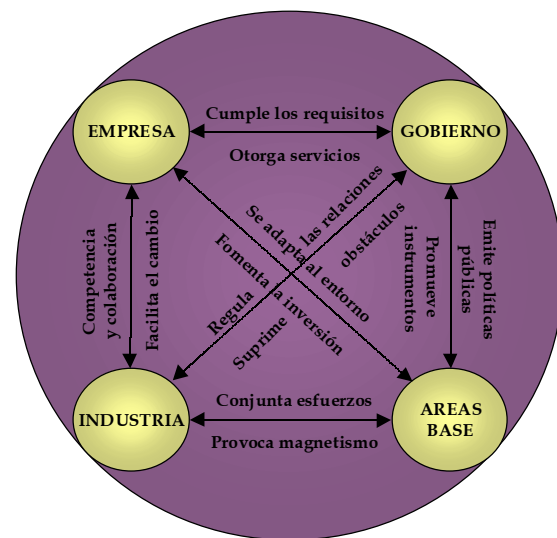
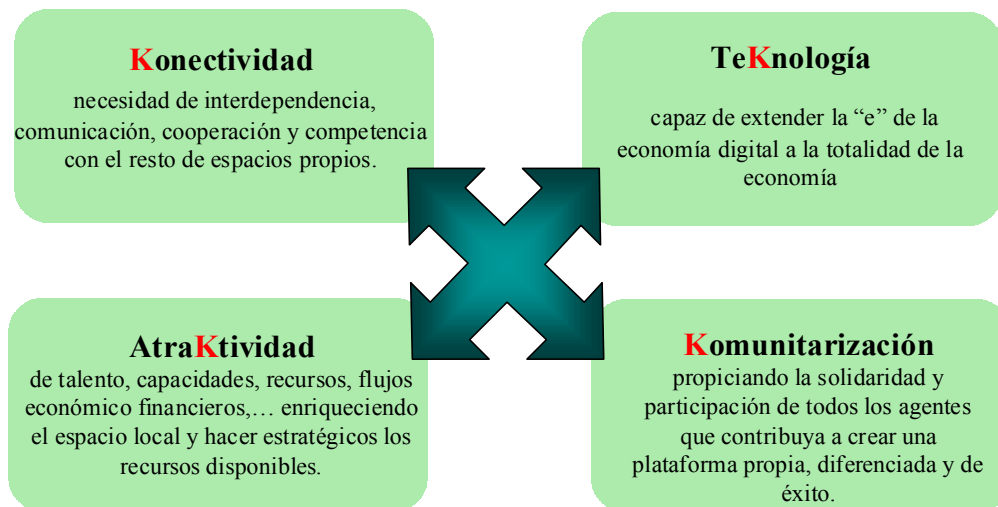


Figura 2. Nuevo Rol de las Regiones. Modelo de Competitividad Global

Esta generación de plataformas sólo puede darse desde la interdependencia que haga posible responder a la Glokalización⁽³⁾ como integración de los efectos de la nueva economía, el conocimiento y las estrategias espaciales, tal y como se refleja en la figura 3. Tal y como se observa en la citada página, introducimos el factor “K” que responde a un simbolismo que recuerda el intenso esfuerzo necesario para dirigir el cambio hacia el éxito competitivo. Cuando aquí hablamos de un modelo Glokal, en realidad, planteamos una serie de retos estratégicos que permitan –en este caso a Gipuzkoa- crear (o convertirse en) una plataforma competitiva en la que su industria también lo sea.

⁽³⁾ Jon AZUA: *Glokalización. Un nuevo diálogo entre la globalización y la localización en el contexto*



- ✓ Estrategia espacial: Ciudad-Región
- ✓ Estrategias de agentes: Cooperación e Interrelación
- ✓ Interdependencia de plataformas: Internacionalización

Figura 3. Nueva Economía-Nuevo Contexto. Modelo Glocal + Conocimiento (GLOKAL)

Así, la base de una estrategia industrial de éxito pasa porque el conjunto de los agentes implicados (empezando por las empresas) hagan de Gipuzkoa un espacio capaz de garantizar el desarrollo de los factores asociados con el NUEVO RETO GLOKAL (figura 4):

- Pensamiento Estratégico (Strategik thinking): Visión a largo plazo integradora del sueño de lo que en verdad quiera la sociedad guipuzcoana.
- Interacción de todos los agentes implicados (Stakeholding): Esfuerzo compartido y, sobre todo, sueño común, con cumplimiento coherente de agendas individuales.
- Espacios clave (Key spaces): No sólo nuevos espacios físicos (ciudad, región, área homogénea) desarrollando una estrategia más allá del territorio foral, sino de nuevos espacios económicos, abordando nuevos campos de acción empresarial.

- (d) Cooperar y competir (Koopetition): En un proceso dinámico y abierto entre los diferentes mundos de la empresa, los gobiernos y las propias regiones innovadoras.

- (e) Redes (Knetting): Generación de organizaciones extendidas en red, entre las empresas y sus proveedores y clientes potenciando un proceso de deslocalización física.

- (f) Conocimiento (k-kapital): El capital intelectual, el talento es (será) el factor competitivo por excelencia.

- (g) Infraestructuras: La “K” pretende en este concepto la idea clara de la verdadera búsqueda de la conectividad, no sólo de espacios físicos, más estructuras aglutinadoras, sino de las nuevas infraestructuras soft o inteligentes.

- (h) Espacios de Conocimiento: La plataforma en sí misma debe ser un auténtico “espacio del conocimiento” comprometido en su generación y difusión.

- (i) La Tecnología: Ya ampliamente comentada como el verdadero acelerador (y garante) del futuro industrial de Gipuzkoa.

- (j) Nuevas empresas (K-Business): La generación de riqueza pasa no ya por la creación de empleo, sino de empresas, en nuevos campos, con nueva organización y basada en nuevos modelos empresariales en los que la tecnología, en general, y las tecnologías de la información, en particular, juegan un papel relevante.

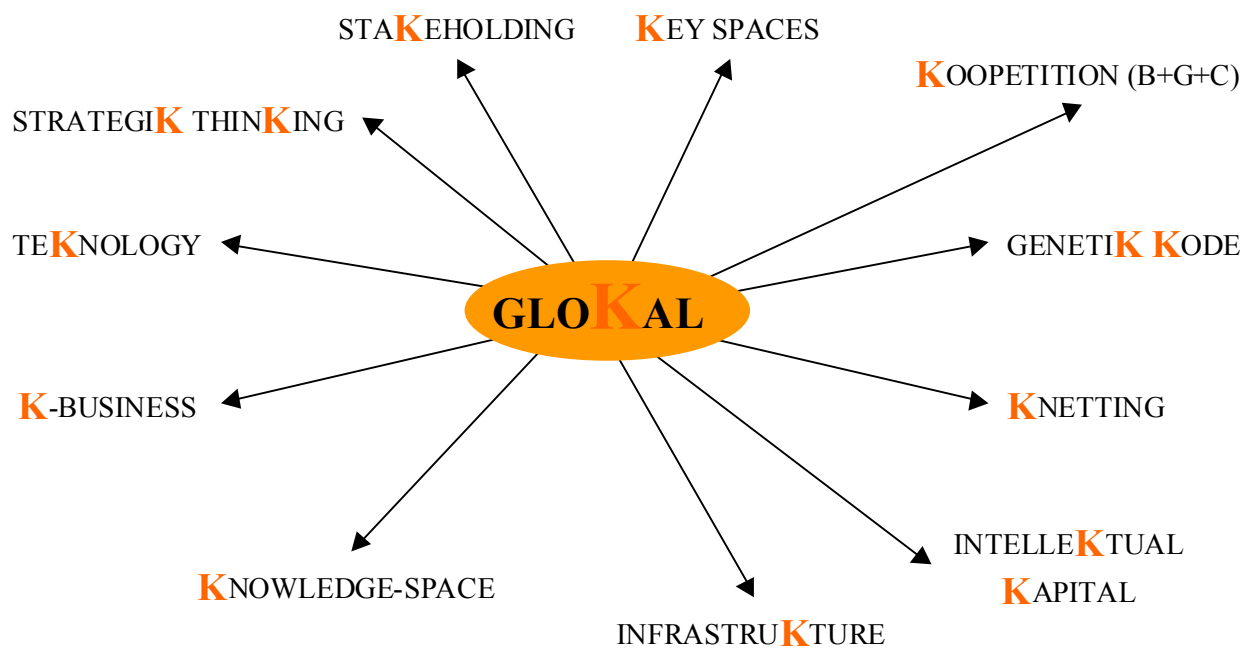


Figura 4. Nueva Economía – Nuevo Contexto. Modelo Global + Conocimiento (GLOKAL)

2.2. La identificación y generación de áreas de innovación

Construir el futuro requiere hacerse desde la realidad actual y, sobre todo, desde la optimización de nuestras ventajas competitivas actuales.

Ese futuro, conviene recordarlo, seguirá siendo muy coherente con el presente. Sus líderes y dirigentes tienen hoy entre veinte y treinta años. La inmensa mayoría de ellos ya viven y trabajan aquí. Han crecido en el marco de una cultura, unos valores, unas capacidades y una manera de hacer las cosas. Nuestra industria, en consecuencia, avanzará y se reinventará a sí misma. Y eso sí, lo hará –cada día más– con el compromiso de la innovación, la calidad, la eficiencia para lo que incorporará con intensidad: nueva dirección, tecnología, nuevos mercados y nueva organización en red.

Todos estos principios nos llevan a recordar que el futuro de la industria guipuzcoana se construirá en torno a actividades “clusterizadas”⁽¹⁾, algunas de las cuáles hoy están funcionando con organización propia y diferenciadas dentro de la estrategia industrial de Euskadi.

⁽¹⁾ Clusterización: Término de uso común, a partir de la literatura anglosajona del mundo de los negocios que representa la agrupación (redes) de empresas, proveedores, clientes y otros organismos interrelacionados, generalmente en un entorno físico próximo

La figura 5 recoge, de forma esquemática, la transición prevista. Así, la columna “HOY” señala los clusters existentes en Euskadi y la columna “FUTURO” pretende señalar su recomposición en otros nuevos o la creación de nuevos que, respondiendo al binomio Realidad Actual – Tendencias permite identificar las apuestas de la industria guipuzcoana.

EUSKADI		NODOS BÁSICOS GIPUZKOA
HOY	FUTURO	
1. Automoción	➤Automoción	✓ Máquina Herramienta <ul style="list-style-type: none"> • Automoción • Aeronáutica • Logística • Energía ✓ Microenergía ✓ Electrónica - ”Computertainment” ✓ Ing. Lingüística ✓ Media - Audiovisual ✓ Ciencia/ Tecnología/ Conocimiento ✓ Cultura-Economía ✓ Diseño ✓ Finanzas + Servicios Red ✓ Alimentación ✓ Ocio - entretenimiento
2. Máquina Herramienta	➤Aeronáutica	
3. Aeronáutica	➤Teleco-Media-Info Computación	
4. Telecomunicaciones	➤Utilities	
5. Energía	➤Logística-Distribución	
6. Papel	➤Alimentación	
7. Puerto (Bilbao)	➤Ocio-Entretenimiento	
8. Pesca (Foro)	➤Cultura-Economía	
9. Turismo (Bio, SS)	➤Diseño	
10. Líneas Tecnológicas Prioritarias	➤Cultura-Economía	
11. Foro Financiero/ Bilbao Plaza Financiera	➤Diseño	
12. CONOCIMIENTO	➤Ciencia-Tecnología	
	➤Bilbao Plaza Financiera	
	➤CONOCIMIENTO	

Figura 5. Hacia la clusterización industrial

De esta forma, observamos que la visión de estrategia industrial que proponemos supone:

- a) El importante refuerzo de las capacidades manufactureras, tecnológicas e innovadoras de la pyme guipuzcoana en el marco de los “sectores” de la automoción, aeronáutica, la logística, la microenergía, la electrónica y el mundo de la máquina herramienta. Areas en permanente evolución sobre los que se continuará construyendo el futuro industrial del territorio del País.

- b) La emergencia de “nuevas industrias” a partir de incipientes –a la vez que relevantes- realidades: la industria de la infocomputertainment (informática-sistemas-entretenimiento-contenidos), la industria audiovisual y de la comunicación, la industria lingüística.
- c) Los nuevos espacios de interacción entre la cultura y la economía, el diseño y la propia ciencia-tecnología.
- d) La imprescindible potenciación de una industria financiera, como punto de conexión con plazos mayores, posibilitadora del desarrollo industrial previsto.

De esta forma, la tercera columna del esquema ya mencionado de la figura 5, representa los llamados “NODOS BÁSICOS”, es decir, aquellas áreas de desarrollo estratégico interdependiente que habrán de tener peso específico propio en la configuración de nuevas estrategias industriales en espacios mayores: Euskadi, nuevo espacio atlántico, etc. Serán éstas, en principio, las áreas prioritarias que conformarán la estrategia industrial de Gipuzkoa para el 2020. Estrategia que demanda un proceso activo:

- 1) Reforzar la Clusterización industrial como unidad objetivo y de gestión.
- 2) La actual configuración de clusters evolucionará –si bien no de forma radical- hacia nuevas formas, nuevas reagrupaciones y nuevas oportunidades o áreas de conocimiento.
- 3) La organización industrial en Gipuzkoa deberá reorientarse hacia la generación de NODOS o NÚCLEOS, integrándose como “subgrupos o subredes” en Clusters – Región - País más amplios, empezando por los de Euskadi, ya identificados –sujetos, a su vez a revisión y reconfiguración – tanto en composición como organización (instrumentos de gestión).

2.3. La generación de NODOS Tecnológico-Industriales

El escenario de éxito “Innovación y Tecnología” deberá observarse con ciertas cautelas. Ya indicábamos que la gran oferta en tecnología no debe cegarnos respecto de una serie de variables cuya acertada gestión son, de verdad, la auténtica ventaja competitiva de una región determinada. Dichas variables son:

- (a) Tiempo: si bien la velocidad hace hoy inmediata una tecnología aún lejana de su uso industrial y comercial, son muchos aún los desfases entre los diferentes ritmos de introducción y conversión en producto/servicio final de muchas de las tecnologías aparentes.
- (b) Difusión: La transparencia creciente no es sinónimo de absoluta disponibilidad. La correcta y precisa difusión y disposición de tecnologías, en industrias concretas, en tiempos concretos, varía sustancialmente.
- (c) Capacidad y Masa crítica: Si bien “la tecnología se vende en los supermercados”, no es menos cierto que no todas las empresas tienen capacidad innovadora y de investigación y desarrollo. Cada país, región, industria y empresa, tienen capacidades y posibilidades (también necesidades en términos de recursos) distintas.
- (d) Retención/Atracción de talentos: El uso y gestión de la tecnología está en manos, una vez más, de tecnólogos. Atraer y retener los talentos necesarios es determinante en este campo. Así, la Gipuzkoa industrial exige la generación de NODOS tecnológico-industriales que la conviertan en un Espacio Permanente de Innovación. La figura 6 pretende esquematizar el reto de Gipuzkoa en este aspecto⁽¹⁾. En ella se observan el conjunto de elementos clave que habrán de componer la esencia de NODOS Tecnológicos que garanticen a la industria guipuzcoana:
- CONECTIVIDAD con otros nodos similares, con los cabeceros, las vanguardias de desarrollo, con los tecnólogos necesarios
 - ATRACCIÓN DE FLUJOS de manera que el capital y talento necesarios garanticen la disponibilidad tecnológica para la industria
 - La GENERACIÓN DE REDES COOPETITIVAS, que mediante la dinámica de competencia y cooperación entre empresas y regiones potencien una estrategia de éxito.

¹⁾ Copyright Jon Azua: E-novating lab. Plataforma Innovadoras de éxito

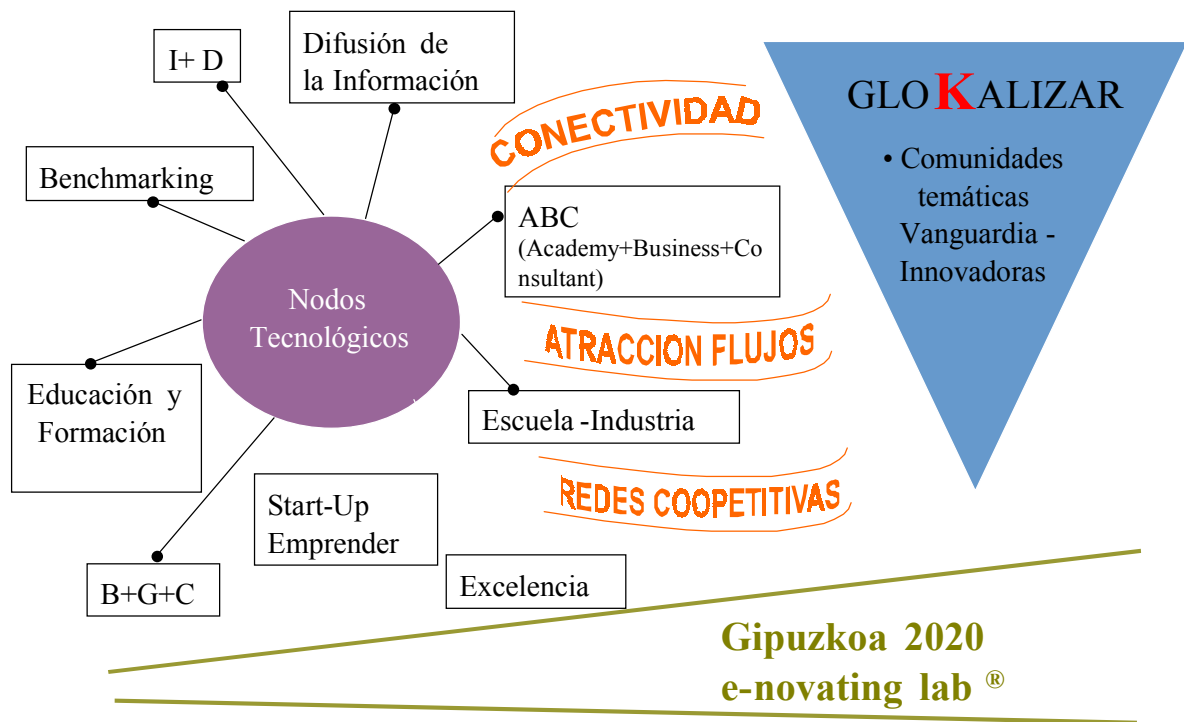


Figura 6. Un nodo tecnológico

Finalmente, la correcta actuación de estos nodos posibilitará, en el diálogo GLOKAL –también de éxito- participar de Comunidades temáticas en la vanguardia innovadora.

En este proceso, Gipuzkoa y su industria deberán ser selectivas en la determinación de las tecnologías a favorecer. Convendrá, a tal fin, revisar los planes tecnológicos de sus principales Centros, Departamentos universitarios, clusters y principales empresas para adecuarlos al tipo de industrias objetivo presentadas en la visión. Dicha revisión- necesariamente cohesionada con el resto de políticas y estrategias del País Vasco y la Unión Europea (60% de nuestro mercado exterior) - exige nuevos roles en nuestros centros de innovación y tecnología en la línea del esquema de la figura 7.



Figura 7. Un nuevo rol de los Centros, Nodos Tecnológicos

Estos Centros habrán de impulsar y/o liderar los NODOS empresariales para lograr la resultante deseada en la estrategia industrial. Conforme a la Ley de Disruption, la vanguardia innovadora está claramente en la ciencia, y sobre todo, tecnología para seguirle transformaciones sociales, posteriormente empresariales y , en último grado, las políticas. No obstante, en un nuevo mundo como el observable para el 2020, el liderazgo (nuevo y distinto) político habrá de anticiparse para dirigir estrategias de éxito en las Sociedades a las que sirve ya que, cada vez más, la fuerte interrelación público-privada y pública-pública son determinantes ventajas competitivas (Ver figura 8).

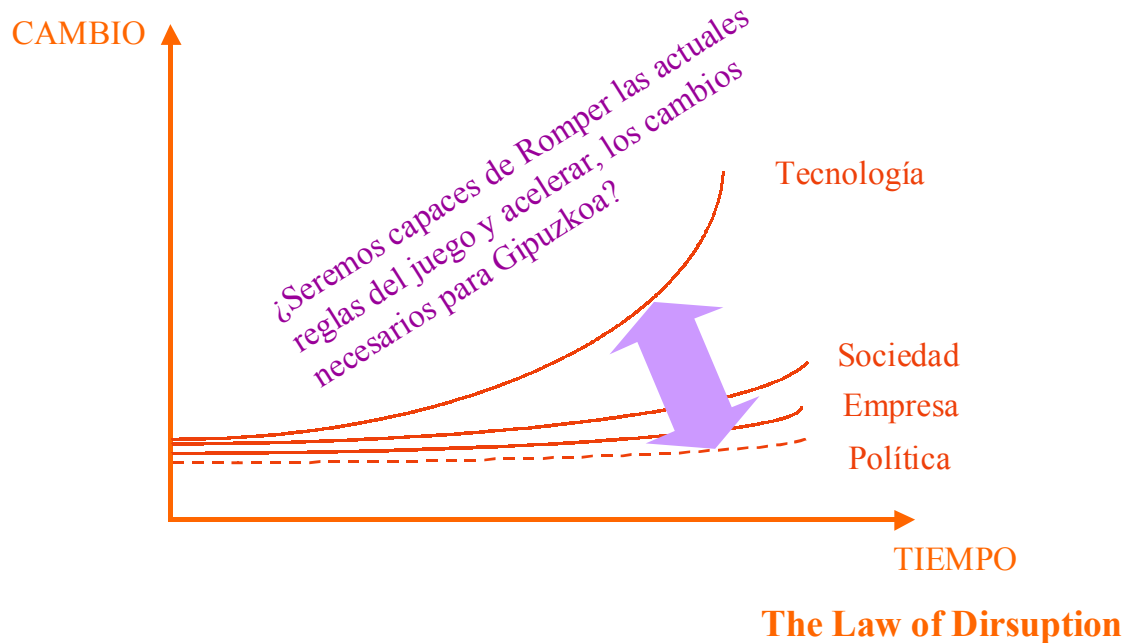


Figura 8. The law of Disruption

Finalmente, los NODOS de EXCELENCIA EMPRESARIAL (Gipuzkoa) habrá de ser consecuencia de la correcta práctica propuesta, actuando –en términos competitivos- sobre los elementos que mostramos en la figura 9. Nodos que responderán a :

- Estrategias diferenciadas y ganadoras
- Excelencia
- Asignación NO igualitaria de recursos
- Líderes y emprendedores en todas las células
- Nueva red cooepitativa B+G+C (empresas, gobiernos y Gipuzkoa misma como región innovadora)
- Nodos conectados al mundo, enraizados en el territorio foral.



Figura 9. Gipuzkoa: Líneas / Retos para su Tejido Industrial

2.4. La Dotación de Agendas y Políticas que la hagan posible

Una visión no puede dejarse al azar. Es resultado de un compromiso activo. Así, la visión para un Gipuzkoa Industrial 2020, requiere de una estrategia y políticas concretas que incorporen la totalidad de agentes necesarios. Podríamos decir que este documento lo que pretende es "invitar a participar de un escenario soñado que terminará siendo realidad si –sobre todo- los guipuzcoanos lo desean y se comprometen con él". A partir de aquí, habrá que redefinir las principales líneas de actuación a recorrer y distribuir sus agendas y responsables entre los agentes afectados. La figura 10 recoge los puntos críticos a superar en una estrategia industrial completa.



Figura 10. Recomendaciones para una Política Industrial y para el desarrollo de la visión Gipuzkoa 2020

3. UNA VISIÓN: GIPUZKOA INDUSTRIAL 2020

En resumen, una visión por desarrollar para hacerla posible:

“Hacer de Gipuzkoa una región innovadora competitiva e interdependiente como nodo tecnológico, industrial y empresarial de excelencia, en la vanguardia del conocimiento industrial, conectada con los centros de liderazgo mundial, atractiva para la retención y captación de los mejores talentos, configuradora de redes empresariales cooperativas en un contexto de participación, solidaridad y bienestar”.

4. CUADROS Y FIGURAS

Fig. 1. Tendencias Globales 2005.....	pág. 1
Fig. 2. Nuevo Rol de las Regiones. Modelo de Competitividad Global.....	pág. 4
Fig. 3. Nueva Economía – Nuevo Contexto. Modelo Glokal + Conocimiento.....	pág. 5
Fig. 4. Nueva Economía – Nuevo Contexto. Modelo Glokal + Conocimiento.....	pág. 7
Fig. 5. Hacia la Clusterización Industrial.....	pág. 8
Fig. 6. Un Nodo Tecnológico.....	pág.11
Fig. 7. Un nuevo rol de los Centros. Nodos Tecnológicos.....	pág.12
Fig. 8. The law of Disruption.....	pág.13
Fig. 9. Gipuzkoa: Líneas/Retos para su Tejido Industrial.....	pág.14
Fig. 10. Recomendaciones para una Política Industrial para el desarrollo de la visión Gipuzkoa 2020.	pág.15

5. REFERENCIAS

Alianza Coopetitiva en la Nueva Economía