

I N F O R M E

# 'Open Gipuzkoa'

Impacto y oportunidad  
de la globalización  
en la industria de Gipuzkoa





# 'Open Gipuzkoa'

Impacto y oportunidad  
de la globalización  
en la industria de Gipuzkoa



Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso previo del editor.

© MIK, S.Coop.

Edita: Open Gipuzkoa  
Urribarri Etorbidea, 3  
20500 Arrasate, Gipuzkoa  
Tel.: 943 719191  
Fax: 943 793999  
E-mail: mik@mik.es  
www.opengipuzkoa.net

Depósito Legal: BI-1425-06  
ISBN: 84-96543-15-3

Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores de esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios.

# 'Open Gipuzkoa'

Impacto y oportunidad  
de la globalización  
en la industria de Gipuzkoa



# Índice

Prefacio .....	<b>7</b>
1. Introducción .....	<b>9</b>
1.1. ¿Qué es ‘Open Gipuzkoa’?	
1.2. Objetivos	
1.3. Consorcio	
1.4. Beneficios para el territorio histórico de Gipuzkoa	
1.5. Desarrollo del proyecto	
1.6. Organización del proyecto	
2. Análisis del escenario actual .....	<b>17</b>
2.1. Indicadores	
2.2. Análisis sectorial de riesgo de deslocalización en Gipuzkoa	
2.3. Foros de trabajo	
2.4. Jornada ‘Open Gipuzkoa’	
2.5. Conclusiones sobre el escenario actual	
3. Escenario futuro deseado .....	<b>41</b>
3.1. Principios de una sociedad basada en el conocimiento	
3.2. Conclusiones: factores de competitividad para una Gipuzkoa basada en el conocimiento	
4. Conclusiones del análisis .....	<b>44</b>
4.1. Amenazas	
4.2. Oportunidades	
5. Estrategia/políticas .....	<b>52</b>
5.1. Políticas organizativas	
5.2. Proyectos Estratégicos País (PEP)	
5.3. Generador de Oportunidades	





# Prefacio

**O**pen Gipuzkoa es el resultado de un proceso abierto de diálogo e intercambio de ideas entre personas representativas de la sociedad de Gipuzkoa.

Los socios del proyecto hemos tratado de recoger fielmente las aportaciones de todas las personas que han participado en el proceso de reflexión (foros, encuestas, entrevistas, misiones, etc.); en consecuencia, los resultados que aquí se publican responden a las conclusiones de este proceso sin que supongan ningún

compromiso formal para su posterior desarrollo e implementación por ninguna de las entidades que hemos participado en él.

El equipo del proyecto desea agradecer su colaboración a todas aquellas empresas y organizaciones que de forma desinteresada han participado en las distintas actividades que se han desarrollado en *Open Gipuzkoa*, gracias a la cual nos ha sido posible contar con una representación fiel del tejido industrial de Gipuzkoa. ■





# 1. Introducción

## 1.1. ¿Qué es 'Open Gipuzkoa'?

*Open Gipuzkoa* es un proyecto público-privado promovido por el Departamento para la Innovación y la Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa, Fundación Mondragón Corporación Cooperativa, MIK, Cámara de Gipuzkoa, Fagor Electrodomésticos y Caja Laboral. A través de *Open Gipuzkoa* se pretende abordar las amenazas y oportunidades que se presentan a las organizaciones de Gipuzkoa en la realidad socioeconómica actual, en la que se están produciendo una deslocalización y una migración de los factores competitivos de unos países a otros, lo cual conlleva el derrumbamiento de las condiciones de estabilidad que permiten posicionamientos estratégicos a corto y medio plazo.

Es evidente que el cambio de los factores competitivos, la globalización y el paso del tiempo nos obligan a repensar el modelo para adecuarse a las nuevas circunstancias de un mercado maduro y adoptar nuevas formas organizativas capaces de responder a estas necesidades de forma adecuada.

El desarrollo de “competencias país” que seamos capaces de alcanzar actuará como atractor de oportunidades para la localización de otras nuevas industrias o sectores. Podemos apreciar la necesidad de reflexionar sobre las nuevas formas de organizarse para innovar, desarrollar nue-

vos productos y responder a los cambios en las fuerzas competitivas.

El factor competitivo clave es la creación de un contexto favorable para el intercambio y la creación de conocimiento. En este contexto, en el que se supera la fase en la que la productividad se sustenta sobre procesos prefijados, se define al trabajador como aquella persona que aplica su conocimiento a través de las decisiones para crear valor. Se debe entender la sociedad como un espacio facilitador del intercambio de conocimiento y la empresa como una red de relaciones y un flujo de conocimientos para compartir.

Éste es el escenario que busca el proyecto de investigación *Open Gipuzkoa*. Se trata de un proceso dinámico y participativo para apoyar el desarrollo de la sociedad basada en el conocimiento en Gipuzkoa. El ámbito de actuación del proyecto se centra, por tanto, en el desarrollo de un proceso de reflexión sobre la base de la comparación de los factores competitivos en regiones del mundo avanzadas o con altos índices de crecimiento, sobre los posibles escenarios futuros a los que se puede enfrentar el territorio histórico de Gipuzkoa en los próximos años. En este proceso han participado personas del territorio y expertos externos para la definición de un nuevo modelo de relaciones y de decisión que dé una respuesta adecuada a las necesidades planteadas.



## 1.2. Objetivos

*Open Gipuzkoa* surge para avanzar en la definición de los riesgos y las oportunidades que presentan para Gipuzkoa la deslocalización y la migración de los factores competitivos en la sociedad del conocimiento, la coherencia de la organización en ellos y la definición de posibles políticas de actuación a las que Gipuzkoa podría enfrentarse.

En este sentido, los objetivos son los siguientes:

- Identificar las oportunidades que se presentan para Gipuzkoa ante la globalización y la migración de los factores competitivos en la sociedad del conocimiento.
- Entender las claves de los nuevos negocios basados en el conocimiento: modelos de negocio emergentes.
- Identificar los factores competitivos actuales fundamentales.
- Definir el método de análisis de la posible evolución de las características que soportan el desarrollo de las regiones emergentes.
- Identificar regiones emergentes, similares o más avanzadas en factores competitivos identificados.
- Identificar estrategias regionales en zonas económicas similares a Gipuzkoa:
  - Identificar los agentes implicados en los procesos de creación de valor.
  - Identificar la naturaleza y el alcance de las relaciones entre los diferentes agentes identificados.
- Analizar la forma en la que interactúan, así como los medios utilizados para establecer dichas interacciones.
- Identificar los modelos de negocio emergentes y las formas organizativas que los soportan.
- Analizar la coherencia de las organizaciones de Gipuzkoa en esos escenarios.
- Definir posibles políticas para abordar los futuros posibles.

## 1.3. Consorcio

Para el desarrollo del proyecto *Open Gipuzkoa* se constituyó un consorcio compuesto por las siguientes entidades de Gipuzkoa:

### Diputación Foral de Gipuzkoa: Departamento para la Innovación y la Sociedad del Conocimiento

La Diputación Foral de Gipuzkoa, en el proceso de reflexión estratégica a largo plazo para el territorio histórico de Gipuzkoa, G2020, planteó los principales retos estratégicos para Gipuzkoa en el horizonte temporal de los próximos años, su evolución y los posibles escenarios futuros a los que pueden dar lugar para este territorio. En el proceso se destacó como tendencia de importante influencia presente y futura la de la globalización e interdependencia económica mundial. Se considera que esta tendencia tiene y tendrá repercusiones en el tamaño y forma de gestión de las empresas de Gipuzkoa, incidiendo en la búsqueda de excelencia



para competir y cooperar en el mundo globalizado, así como en su contribución al desarrollo regional.

### **Fundación Mondragón Corporación Cooperativa**

MCC siente la necesidad de estar en otros mercados como algo prioritario, tanto desde el punto de vista de la oportunidad de acceder a mercados en crecimiento y expansión con sus productos como para fabricar sus productos actuales en mejores condiciones. Ha desarrollado un proceso de reflexión para definir y recoger su estrategia internacional para el período 2004-2008, que ha plasmado en el Marco Estratégico Corporativo Internacional (MECI).

### **Cámara de Gipuzkoa**

Desde la Cámara de Gipuzkoa y sus asociados se están viviendo muchos procesos de inversión en terceros países con el fin de seguir a los clientes en sus movimientos y también para reducir los costes de producción obligados por las condiciones del mercado. La inquietud que surge en estos procesos se quiere abordar también desde la perspectiva de la oportunidad, de los nuevos mercados y de las posibilidades que estos procesos pueden representar para la industria de Gipuzkoa y para la sociedad en general.

### **Caja Laboral**

La multilocalización de las empresas implica fuertes inversiones para abrir nuevas plantas en otros países. Se necesi-

tan nuevas modalidades de financiación que permitan a las organizaciones implantarse fuera para poder seguir siendo competitivas y mantener el empleo en sus lugares de origen.

No obstante, no sólo la industria se ve afectada por la globalización, sino que también las entidades financieras se ven obligadas a innovar para hacer frente al aumento de la competencia en su actividad.

### **Fagor Electrodomésticos**

Fagor Electrodomésticos posee fábricas en Europa, América y África. Dispone de 13 filiales repartidas por todo el mundo y ha formado una red comercial presente en 80 países de los cinco continentes. El 40% de las ventas de Fagor Electrodomésticos procede del mercado internacional. No cabe duda de que su dilatada experiencia con respecto a la internacionalización merece tenerse en cuenta en el proceso seguido en *Open Gipuzkoa*.

### **MIK (Mondragon Ikerketa Kudeaketan)**

MIK es el Centro de Investigación en Gestión del grupo MCC y está reconocido como centro de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología. Una de sus áreas de investigación, además de Estrategia y Organización y Personas y Equipos, es el Análisis de Redes y el Desarrollo Territorial, campo en el que MIK aporta su *know-how*, experiencia y conocimiento. Asimismo, MIK ha desarrollado las labo-



res de coordinación del proyecto, liderando el proceso y a sus participantes.

#### **1.4. Beneficios para el territorio histórico de Gipuzkoa**

Los beneficios de este proceso de reflexión son los siguientes:

- Identificar los movimientos futuros de los sectores de actividad económica de Gipuzkoa y los factores que los definen.
- Prever los hechos que deben darse en el tiempo para que los cambios previstos sean posibles.
- Crear un entendimiento común en la dirección de las empresas y en el desarrollo del territorio que permita visualizar el futuro desde un mismo punto.
- Ser conscientes de los riesgos y de las oportunidades.
- Integrar el *know-how* creado en la dinámica de trabajo diario y en la visión estratégica del territorio.
- Verificar la vigencia del modelo socioeconómico en los nuevos escenarios.
- Definir políticas de actuación.

#### **1.5. Desarrollo del proyecto**

A lo largo de los 18 meses de duración del proyecto, de julio de 2004 a febrero de 2006, se ha seguido un plan de trabajo organizado en tres fases en paralelo y realimentadas entre ellas con el fin de

garantizar que los objetivos del proyecto se cumplieran en los plazos y con la calidad requeridos.

##### **1.5.1. Fase A**

Sobre la base de los objetivos marcados y los beneficios que se deseaba obtener se definió el siguiente plan de investigación basado en la experimentación activa. Por tanto, el proceso propuesto trata de realizar una revisión en profundidad del proceso de reflexión que se llevó a cabo en *Gipuzkoa 2020* para construir una visión común y definir políticas de actuación.

##### **■ Reuniones para la puesta en marcha**

Presentación del plan de trabajo y distribución de responsabilidades. Recopilación de la información disponible sobre la estructura socioeconómica del territorio de Gipuzkoa. Determinación de los sectores críticos de actividad.

##### **■ Identificación de agentes internos y externos**

Configuración del equipo de trabajo; selección de personas del territorio, empresarios vascos y personal de las empresas que se mueven por el mundo, comerciales, compradores, investigadores, etc. que pueden tener visión de futuro por su experiencia y conocimiento de los sectores de actividad en sus distintas facetas. Identificación de expertos internacionales con conocimiento de los sectores y exper-



tos en aspectos relacionados con la migración de los factores competitivos.

#### ■ Identificación de factores críticos

Conocimiento y comprensión del propósito o intenciones del territorio para sobrevivir y desarrollarse.

Se realizó una revisión en profundidad del proceso seguido en el proyecto *Gipuzkoa 2020*, del Foro de Competitividad Euskadi 2015 y del Plan Vasco de Ciencia, Tecnología y Sociedad 2005-2008. A partir de estas revisiones se identificaron los factores que se entienden que serán claves en el desarrollo de los sectores socioeconómicos de Gipuzkoa y que determinarán la competitividad dentro de unos años en función del escenario seleccionado como deseable para el territorio histórico en el año 2020. Estos factores deben ser los pilares que soporten las competencias esenciales de aquellas organizaciones que serán líderes en los distintos sectores.

#### ■ Análisis de riesgos y oportunidades

Valoración y diagnóstico de las características del territorio de Gipuzkoa, incluyendo su capacidad de cambio (factores de éxito organizativo). Se trata de ver el futuro de forma creativa desde el punto de vista de la co-evolución y determinar nuestra capacidad de adaptarnos e influir en él, discerniendo entre las amenazas y las oportunidades.

#### 1.5.2. Fase B

Definición de nuevos indicadores que nos permitan identificar el entorno socioeconómico con las claves del nuevo paradigma de la sociedad basada en el conocimiento:

- Constitución de un equipo de expertos: identificación de profesionales cuya contribución en la definición de indicadores en la sociedad del conocimiento resulte valiosa para el proyecto y constitución del equipo asesor.
- Búsqueda de indicadores que permitan evaluar el potencial de desarrollo de un territorio en el nuevo paradigma de la sociedad basada en el conocimiento.

Partiendo de los factores identificados en la revisión de los escenarios definidos en el proyecto *Gipuzkoa 2020* de la fase A, se realizó un análisis bibliométrico de literatura referente a aquellos aspectos identificados como claves para los próximos años y la definición de la metodología de análisis, así como el método de análisis de la posible evolución de las características que soportan el desarrollo de las regiones emergentes.

#### 1.5.3. Fase C

Comparación y búsqueda de oportunidades; definición de mecanismos de actualización y seguimiento en clave de desarrollo regional en regiones más avanzadas; e identificación de los factores de competitividad en las regiones emergentes.



### ■ Identificación y selección de regiones avanzadas y emergentes

Evaluación de regiones a escala mundial consideradas avanzadas y emergentes para posteriormente realizar misiones en ellas y estudiar *in situ* los factores clave que les han permitido alcanzar ese grado de desarrollo. Éste fue uno de los puntos críticos del proyecto, puesto que resultaba crucial acertar en la identificación. No se trataba de listar países, sino de que las regiones fueran comparables con Gipuzkoa en los términos definidos como factores competitivos y de riesgo.

En primer lugar y teniendo en cuenta las conclusiones de diversos estudios sobre competitividad y desarrollo regional, se confeccionó un listado con diversas regiones avanzadas y emergentes. Posteriormente se seleccionaron las regiones de Europa, Asia y América en las que se realizarían las misiones. Finalmente fueron siete las misiones realizadas: Emilia Romagna (Italia), Baden-Württemberg (Alemania), Uusimaa (Finlandia), Jutland (Dinamarca), Paraná (Brasil), Beijing y Shanghai (China), y Bangalore y Nueva Delhi (India).

### ■ Realización de misiones

Realización de misiones en las regiones identificadas para conocer sus políticas y visión prospectiva para el desarrollo de su economía en la sociedad del conocimiento. La clave de esta fase se encuentra en la identificación de las acciones y políticas tanto en el ámbito empresarial como en el institucional que se están desarrollando en las regiones objeto de

análisis para determinar cuáles son y qué influencia pueden tener en el desarrollo económico de dichas regiones.

### ■ Análisis de riesgos y oportunidades

Identificación de los factores competitivos de las industrias avanzadas por regiones (atractoras de nuevos sectores) y generadoras de empleo, así como aquellos factores o condiciones socioeconómicas que pueden atraer conocimiento a la región (calidad de vida, seguridad, etc.).

### ■ Estudio de las razones que dificultan la multilocalización de las empresas de Gipuzkoa

A pesar de la presión que sufren las organizaciones por la creciente competencia del mercado global en el que nos vemos inmersos, sólo unas pocas empresas han emprendido la cada vez más necesaria aventura de abrir nuevas plantas en el extranjero que les permitan acceder a nuevos clientes y ser más competitivas. Por esta razón, se efectuó una encuesta a las empresas de Gipuzkoa que alguna vez se habían planteado implantarse en el exterior, pero que finalmente no lo hicieron, con el objetivo de conocer los motivos que les habían hecho desestimar esa implantación.

### ■ Contraste de resultados y conclusiones

En función de los resultados de las misiones, de la encuesta y de los estudios regionales analizados, en los cuales se han identificado los factores y hechos



que deben darse para el desarrollo futuro de Gipuzkoa, se han confeccionado las conclusiones con las ideas más relevantes.

### ■ Definición de políticas

Desarrollo de estrategias, decisiones y acciones que Gipuzkoa como territorio y las instituciones y las empresas como agentes podrían adoptar para alcanzar una estructura socioeconómica adecuada para el desarrollo social y empresarial.

## 1.6. Organización del proyecto

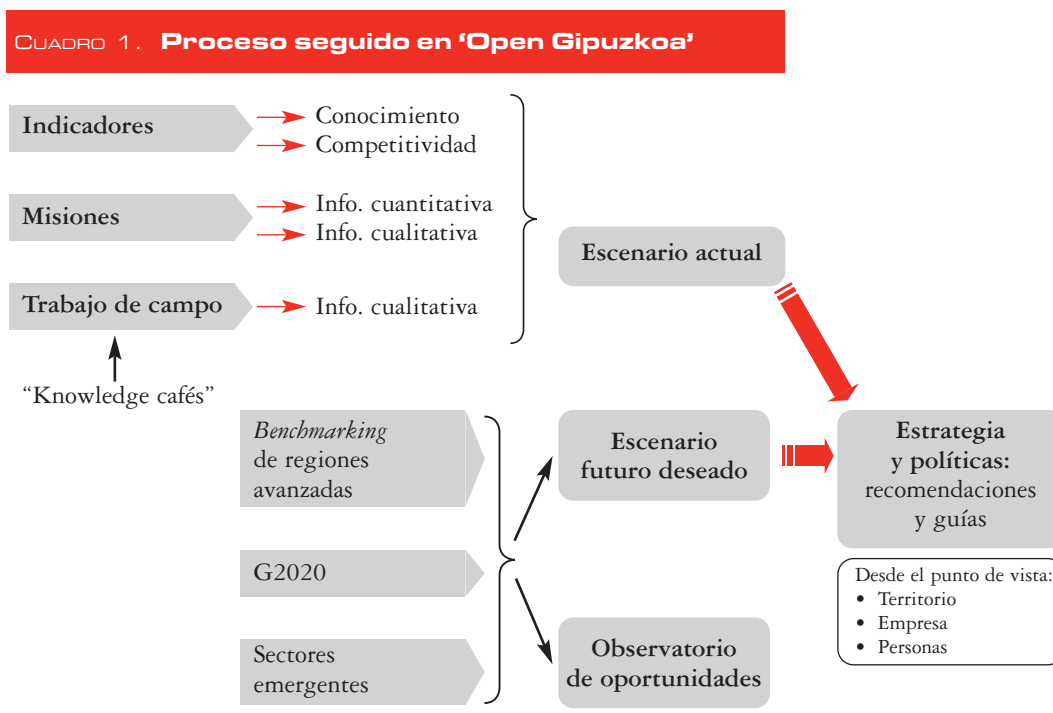
### Grupo gestor

Desde el inicio de *Open Gipuzkoa* se confeccionó un equipo para llevar adelante

el proyecto. Este equipo se pasó a denominar “Grupo gestor” del proyecto y todas las entidades participantes (Fundación Mondragón Corporación Cooperativa, Caja Laboral, Fagor Electrodomésticos, Cámara de Gipuzkoa, Diputación Foral de Gipuzkoa y MIK) estuvieron representadas en él. Se reunió cada dos meses a lo largo de todo el proyecto.

MIK ejerció la función de liderar y traccionar el proyecto y también llevó a cabo las labores de coordinación de las distintas actividades y participantes.

Para detectar los factores clave de competitividad de la economía de Gipuzkoa frente a otras regiones resulta esencial la opinión tanto de expertos en campos como el desarrollo regional y la estrategia





empresarial como de empresas de Gipuzkoa que expresen cuáles son sus preocupaciones y estrategias frente a la globalización. Por este motivo se ha decidido formar distintos grupos para afrontar este reto:

### **Grupo asesor**


Formado por expertos en internacionalización de empresas, empresarios, académicos y agentes sociales. Sus funciones son debatir sobre las actividades que se van realizando a lo largo del proyecto, validar los resultados que se van obteniendo y discutir las líneas de actuación que se deben seguir. Se reunió en dos ocasiones a lo largo del proyecto.

### **Grupo de contraste**

El grupo de contraste se encuentra formado por gente de empresas casi en su totalidad. Se ha conseguido un grupo muy representativo del tejido industrial de

Gipuzkoa con emprendedores y personas de pymes y de empresas con implantaciones en el extranjero.

Se han realizado tres foros de trabajo con forma de “knowledge café” para reunir al grupo de contraste. La participación en ellos ha estado abierta a todas las empresas interesadas y en cada uno de ellos han intervenido alrededor de cuarenta organizaciones. En estos encuentros se debatieron distintas cuestiones relacionadas con la globalización y la multilocalización de empresas (véase el punto 2.3, “Foros de trabajo”).

Además de los tres grupos de trabajo (gestor, asesor y de contraste), se organizó una jornada de difusión en la que se presentó *Open Gipuzkoa* y cuatro ponentes internacionales nos acercaron distintas experiencias llevadas a cabo en regiones de sus respectivos países (véase el punto 2.4, “Jornada ‘Open Gipuzkoa’”). 



## 2. Análisis del escenario actual

**A** lo largo del proyecto, además del estudio teórico realizado, fruto del cual resultaron la definición de los factores de competitividad para una Gipuzkoa basada en el conocimiento, la elaboración de una lista de indicadores con los que se pudiera medir el progreso de éstos en Gipuzkoa y un análisis sectorial de riesgo de deslocalización en Gipuzkoa, se han realizado distintas actividades de trabajo de campo para ayudar a definir la situación actual de la provincia. Se han celebrado tres foros de trabajo entre empresarios y se ha efectuado un estudio sobre empresas de Gipuzkoa sin implantaciones productivas en el exterior que completa los estudios existentes con respecto a la internacionalización de la industria vasca (véase el documento completo en el CD, página 12 y siguientes).

### 2.1. Indicadores

En la realidad en la que vivimos, las distancias se han acortado y los mercados sobrepasan las fronteras nacionales. Las empresas se han encontrado con un incontenible aumento de la competencia. Para hacer frente a las consecuencias de la globalización, además de una estructura flexible y dinámica, las organizaciones necesitan también políticas de apoyo a la

I+D+i, acceso a un capital humano de calidad y unas buenas infraestructuras en el ámbito nacional y con los países vecinos; es decir, las empresas necesitan un entorno propicio que les confiera alguna ventaja frente a los bajos costes de los países emergentes.

Con la intención de poder medir el grado de desarrollo de una región se han elaborado unas tablas de indicadores a partir de la revisión de distintos estudios. El principal fin de estos indicadores es poder realizar una medición de éstos en Gipuzkoa y poder repetir las mediciones a lo largo del tiempo de forma que eso nos permita tener una visión de su evolución.

Entre los estudios analizados se han tenido en cuenta estudios clásicos de competitividad y estudios de desarrollo basado en el conocimiento, los cuales tienen en cuenta aspectos ligados a los factores clave de la sociedad del conocimiento que tradicionalmente no se han valorado.

A partir de los estudios citados se seleccionaron distintos indicadores que se agruparon según los factores de competitividad definidos previamente, distribuidos a su vez según el esquema seguido en el proyecto de territorio-



empresa-personas y según los siguientes ejes:

- Capital estructural: instituciones, asociaciones, organismos de promoción económica, entidades locales de apoyo, gobierno, etc.
- Capital relacional: colaboración público-privada, asociacionismo, cola-

boración universidad-centros tecnológicos-empresas, etc.

- Capital humano: educación, cultura, investigación, etc.
- Creación de valor e innovación: creación de nuevas empresas, centros tecnológicos, nuevos sectores, nuevos productos, etc.

**CUADRO 2 Indicadores de territorio**

	Capital estructural	Capital relacional	Capital humano	Creación de valor e innovación	
Territorio					
Redes		1.1 - 1.2 - 1.3	1.4		
Inclusión			2.1 - 2.2		
Colaboración institucional	3.2 - 3.3	3.1			
Desarrollo de tecnologías avanzadas			4.2	4.1 - 4.3	
Digitalización de la sociedad					
Servicios avanzados de salud			6.1		
1.1. Número de acuerdos de colaboración económica con otras regiones fuera del País Vasco		2.1. Inmigrantes / total de habitantes			
1.2. Número de proyectos en cooperación / número de empresas		2.2. Permisos de trabajo de inmigrantes / número total de empleos			
1.3. Proyectos europeos y nacionales en los que participan las Administraciones		3.1. Número de acuerdos de colaboración económica de las Administraciones con instituciones del País Vasco			
1.4. Retorno de Europa en proyectos de la Administración (millones de euros)		3.2. Número total de entidades público-privadas en la provincia			



Y la influencia de los factores tradicionales:

- Infraestructuras físicas: sanidad, vivienda, transporte, ocio, etc.
- Infraestructuras avanzadas: redes, comunicaciones, etc.
- Capital económico: sectores, tipo de empresas, turismo, comercio, etc.

- Servicios financieros: acceso a crédito, capital riesgo, etc.

También se han establecido indicadores de impacto que nos sirvan para identificar aquellos elementos que hacen crecer la capacidad de un territorio:

- Factores de competitividad revelada: crecimiento, competitividad externa, calidad de vida, etc.

	Infraestructuras físicas	Infraestructuras avanzadas	Capital económico	Servicios financieros	Competitividad revelada
			4.4		
		5.1 - 5.2 - 5.3			
			6.2		6.3
	3.3. Participación de la Administración en empresas y entidades de desarrollo 4.1. Gasto en I+D <i>high tech</i> / gasto en I+D total 4.2. Investigadores / 1.000 habitantes 4.3. Número de empleados en sectores emergentes / número de empleos 4.4. Facturación de empresas en estos sectores / facturación total		5.1. Servidores / habitantes 5.2. Acceso a Internet / habitantes 5.3. Kilómetros de fibra / extensión del territorio 6.1. Empleos del sector salud / empleos totales 6.2. Gasto público en sanidad / total de habitantes 6.3. Gasto social / total de habitantes		

**CUADRO 3 Indicadores de empresa**

	Capital estructural	Capital relacional	Capital humano	Creación de valor e innovación	
Empresarial					
Responsabilidad económica				7.3 - 7.4	
Responsabilidad social					
Responsabilidad medioambiental					
Aprendizaje organizativo			10.1 - 10.2 - 10.3 - 10.4		
Nuevas iniciativas				11.1 - 11.3 - 11.4	
Ética y confianza					
Organismos intermedios	13.1 - 13.2				
7.1. Desempleados derivados de cierres de empresas / empleos		7.6. Número de empresas de propiedad "local" / número total de empresas			
7.2. Número de expedientes de empleo / número de empresas		8.1. Empresas con programas de responsabilidad social			
7.3. Venta de nuevos productos / venta de productos totales		8.2. Gasto social / ventas			
7.4. Transferencia de tecnología / ventas totales		9.1. Empresas certificadas / total de empresas			
7.5. Número de empresas en bolsa / número total de empresas		9.2. Gasto público en medio ambiente			





CUADRO 4 Indicadores de personas					
	Capital estructural	Capital relacional	Capital humano	Creación de valor e innovación	
Personas					
Desarrollo personal			14.1 - 14.2 - 14.3 - 14.4		
Formación y capacitación			15.1 - 15.2 - 15.3		
Emprendedores				16.1	
Equilibrio emocional	17.3				
14.1. Inversión en formación y capacitación / ventas totales		15.1. Gastos en educación primaria y secundaria			
14.2. Titulados superiores en industria / servicios		15.2. Graduados en ingeniería, informática y telecomunicaciones			
14.3. Titulados medios en industria / servicios		15.3. Personas de 30 a 65 años que participan en formación			
14.4. Formación Profesional en industria / servicios		16.1. Nuevas empresas / habitantes			

La información sobre indicadores se encuentra ampliada en el CD que acompaña a esta publicación (página 12 y siguientes).



	Infraestructuras físicas	Infraestructuras avanzadas	Capital económico	Servicios financieros	Competitividad revelada
					17.1 - 17.2
17.1. Inversión en programas de ayuda a la familia / presupuesto total 17.2. Pensiones / PIB 17.3. Número de asociaciones culturales y recreativas / habitantes					



## 2.2. Análisis sectorial de riesgo de deslocalización en Gipuzkoa

El proceso de internacionalización comporta que muchos sectores industriales estén sometidos al rápido ritmo de cambio competitivo que a menudo conlleva la deslocalización productiva. Además de las evidentes oportunidades que presenta la globalización de los mercados, existen también importantes riesgos en este proceso, que no pueden ser ignorados. Las decisiones de trasladar procesos de producción hacia el Este de Europa o Asia, bien por parte de las empresas de Gipuzkoa o bien por parte de sus principales clientes, preocupan en la medida en que puedan generalizarse. Este riesgo no afecta a todos los sectores industriales por igual y en este trabajo esbozaremos unas ideas sobre cuáles son los sectores industriales con mayor riesgo de ser afectados negativamente por este proceso.

En una reciente publicación de Lluís Torrens (ESCI-UPF) y Jordi Gual (IESE) se analizaban los riesgos de deslocalización de los diferentes sectores industriales en España, en función de la probabilidad de trasladar sus centros productivos al exterior, fundamentalmente hacia los nuevos estados miembros (NEM) de la Unión Europea o las regiones emergentes BRIC (Brasil-Rusia-India-China). Han elaborado un *ranking* del mayor o menor riesgo por sectores.

Para estos autores, las probabilidades de deslocalización tienden a aumentar cuando nos encontramos con un sector con las siguientes características:

- Está en gran medida en manos de empresas multinacionales, especialmente si han escogido el mercado español como una fuente de acceso a recursos productivos baratos, con el objeto de servir eficientemente al mercado internacional.
- Su economía básica tiende a la concentración geográfica de las actividades manufactureras.
- Está recibiendo un fuerte impulso inversor en los NEM y en las regiones BRIC a lo largo de los últimos años.
- En él, las empresas radicadas en el Este están desarrollando a lo largo de los últimos años una posición positiva en términos de ventaja comparativa revelada en relación con España y la Unión Europea.

¿Cuál es la situación de la industria de Gipuzkoa en relación con estos factores? Combinando los datos del estudio de Torrens y Gual con la relevancia de los sectores industriales en Gipuzkoa en función de los niveles de empleo generados (Eustat), podemos originar una matriz peso del sector en Gipuzkoa-riesgo de deslocalización como la que aparece en el cuadro 5.

Vemos que, afortunadamente, en sectores de gran peso en la economía de Gipuzkoa y que constituyen una base importante de su tejido industrial, como son la industria metalmecánica y la industria manufacturera en general (incluyendo la producción de diversos tipos de maquinaria), el riesgo de deslocalización de esas actividades es moderadamente bajo.


**CUADRO 5 Matriz peso del sector en Gipuzkoa-riesgo de deslocalización**

		Peso del sector	
		Bajo	Alto
Riesgo de deslocalización	Alto	Madera y corcho Máquinas de oficina Minerales no metálicos	Material de transporte Equipos eléctricos y electrónicos Caucho y plástico Papel y artes gráficas
	Bajo	Alimentación, bebidas y tabaco Petróleo y energía Industrias químicas Textil y calzado	Industrias manufactureras diversas Maquinaria y equipos mecánicos Metalurgia y Productos metálicos

Fuente: elaboración propia.

No obstante, en otros sectores también relevantes, la situación no es tan tranquilizadora:

- **Material de transporte** (básicamente, industria auxiliar de automoción y sector ferroviario): la productividad aparente (valor añadido a coste de los factores entre población ocupada) ha decrecido un 9% desde 1994. Además, se están produciendo fuertes inversiones en este sector en los NEM y en los países BRIC, con una reducción paralela de nuevas inversiones en España, sobre todo en el sector auxiliar de automoción.
- **Equipos eléctricos y electrónicos:** la productividad del sector decrece ligeramente (en torno al 1%) desde 1984, con factores de riesgo altos en los cinco factores considerados (véase el informe completo en el CD, página 21 y siguientes).
- **Caucho y plástico:** la productividad en este sector sube un 3,1%. No hay unas inversiones IED en los países

emergentes en este sector tan acusadas como en otros, pero presenta valores de riesgo alto en los otros cuatro factores, junto con un importante peso de ventas de multinacionales extranjeras en España.

- **Papel y artes gráficas:** aquí también se produce un descenso de la productividad relativa (-5,5%). Es el único sector de estos cuatro en el que las ventas de multinacionales extranjeras en España no son tan importantes (el 43% frente al 92% en material de transporte, el 82% en equipos electrónicos y el 70% en caucho y plástico).

Uno de los factores clave que aparece en todos los estudios como fundamental para mantener la competitividad de las empresas y, por tanto, para paliar los riesgos de una posible deslocalización es el que hace referencia a la innovación y a la inversión en I+D.

Matizando con la información relativa a la innovación (Eustat) los datos

**CUADRO 6 Estimación del riesgo de deslocalización de la producción**

Sector	Riesgo potencial	Esfuerzo innovador
Material de transporte	ALTO	ALTO
Equipos eléctricos y electrónicos	ALTO	ALTO
Caucho y plástico	ALTO	ALTO
Papel y artes gráficas	MEDIO	BAJO
Industrias manufactureras diversas	MEDIO	MEDIO
Maquinaria y equipos mecánicos	MEDIO	MEDIO
Metalurgia y productos metálicos	BAJO	BAJO

Fuente: elaboración propia.

para los sectores industriales más relevantes para Gipuzkoa, obtenemos el cuadro 6, un cuadro resumen sobre la estimación del riesgo de que las empresas de Gipuzkoa pertenecientes a esos sectores se vean negativamente afectadas por el proceso de deslocalización de la producción.

Como conclusión, podemos afirmar que los tres sectores con mayor riesgo son los que están haciendo un esfuerzo en innovación más alto, con lo que compensarían en parte ese riesgo; sin embargo, sectores con un riesgo potencial menor pueden ver agravada su situación frente a este fenómeno en el medio plazo dado el relativamente poco esfuerzo en innovación que están desplegando actualmente.

Aquí se han presentado las conclusiones del análisis sectorial de riesgo de deslocalización. Puede encontrar el análisis completo en el CD que acompaña a esta publicación (página 21 y siguientes).

### 2.3. Foros de trabajo

Con la intención de conocer las preocupaciones e ideas de las empresas de Gipuzkoa se programaron tres foros de trabajo. El objetivo era crear un espacio de encuentro en el que las personas interesadas, principalmente de empresas, pudieran intercambiar sus opiniones y experiencias sobre la internacionalización de las organizaciones, la deslocalización de éstas y los efectos que pueden tener para Gipuzkoa.

La forma que adoptaron estos encuentros fue la de “knowledge café”. Se eligió este formato porque en este tipo de reuniones informales se fomenta el contacto con el mayor número posible de interlocutores mediante la participación en distintas mesas de discusión. Las personas que toman parte en un “knowledge café” comparten mesas con varios compañeros y juntos tratan de responder cuestiones que plantea un moderador. A lo largo del encuentro se redistribuyen los integrantes de las distintas mesas de forma que cada



uno pueda intercambiar opiniones con el mayor número de personas posible. Se considera por ello muy enriquecedor por favorecer que los participantes compartan experiencias y conocimiento. En un “knowledge café” se producen muchas conversaciones informales que impulsan la aparición de nuevas ideas y posibilidades de acción.

Las cuestiones tratadas en cada uno de los foros de trabajo de *Open Gipuzkoa* fueron las siguientes:

- Primer foro de trabajo (24 de febrero de 2005):
  - Capacidad de adaptación de las empresas vascas a la nueva realidad globalizada. Situación del entorno.
  - Oportunidades de la globalización para la industria de Gipuzkoa.
- Segundo foro de trabajo (16 de junio de 2005):
  - Acciones que se deben desarrollar.
- Tercer foro de trabajo (17 de noviembre de 2005):
  - Políticas y estrategias.

La participación en estos encuentros fue muy positiva y se consiguió una fiel representación del tejido industrial de Gipuzkoa. Al primer foro de trabajo asistieron 50 empresarios; al segundo, 33; y, al tercero, 44. Entre pymes, grandes empresas y pequeños emprendedores han participado en total más de 65 organizaciones diferentes de los sectores con mayor peso en la economía de Gipuzkoa. Asimismo, han colaborado en estas reflexiones las principales universidades del territorio (Universidad del País Vasco, Uni-

versidad de Deusto y Mondragon Unibertsitatea).

### 2.3.1. Resultados

Sin duda alguna, el resultado más positivo de los encuentros fue la interacción conseguida entre los distintos empresarios, que contribuyó a concienciar, más si cabe, a estas personas sobre la necesidad de actuar frente a la creciente competencia del mercado global. Expresaron sus ideas y preocupaciones ante otros colegas, y todos salieron más convencidos de que la globalización va a resultar muy dañina para muchas empresas, pero puede y debe afrontarse como una fuente de nuevas oportunidades porque no sólo aumenta la com-

---

**Uno de los factores clave que aparece en todos los estudios como fundamental para mantener la competitividad de las empresas es el que hace referencia a la innovación y a la inversión en I+D**

---

petencia, sino que también se incrementa extraordinariamente el número de clientes potenciales para nuestras empresas.

La última parte de cada foro de trabajo se dedicó a poner en común las ideas surgidas en cada una de las mesas. A continuación se muestran agrupadas según los tres ejes que se siguieron a lo largo del proyecto (territorio, empresa y personas) las conclusiones de los tres encuentros.



**CUADRO 7 Conclusiones del primer foro de trabajo entre empresarios (24 de febrero de 2005, San Sebastián)**

1. ¿Cuál es la capacidad de adaptación de las empresas vascas a la nueva realidad surgida a partir del fenómeno de la globalización?

Punto de vista del territorio	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ En Gipuzkoa existe una capacidad histórica de adaptación y de cambio; ya se han superado otras crisis (naval, siderurgia, papelera, etc.). Capacidad de reestructuración, de regeneración de la economía vasca.</li><li>▶ En el tejido industrial de Gipuzkoa predominan las empresas de pequeño tamaño, por lo que las barreras de entrada y salida han sido menores que en otros territorios en los que las empresas son de mayor tamaño.</li><li>▶ Los sectores en los que la incidencia de la mano de obra es elevada sufrirán especialmente las consecuencias de la globalización.</li><li>▶ Hay que desarrollar la capacidad del pequeño empresario.</li><li>▶ Existe poca cultura de cooperación, de alianzas, de asociación. Hay miedo y desconfianza.</li><li>▶ En la sociedad predomina una mentalidad local.</li><li>▶ Las infraestructuras de comunicación son débiles.</li><li>▶ En Gipuzkoa predomina la cultura fabril, la cultura de comercio es muy escasa y existen carencias significativas en comunicación y márketing.</li><li>▶ Gipuzkoa posee una capacidad financiera limitada para hacer frente a la globalización. Las empresas encuentran problemas para financiar sus actividades de internacionalización. Faltan subvenciones al respecto. La financiación y el capital riesgo no están al alcance de todas las empresas.</li></ul>	



	Punto de vista de las empresas	Punto de vista de las personas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Para implantarse fuera se necesita una visión a muy largo plazo, estar dispuesto a perder dinero en esas implantaciones.</li> <li>▶ El potencial de innovación es alto.</li> <li>▶ La propiedad de la mayor parte de las empresas tractoras pertenece a entidades financieras (con la excepción de MCC).</li> <li>▶ Algunas empresas han sufrido experiencias negativas al salir fuera siguiendo a clientes estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El capital humano es bueno y posee capacidad de reacción y de adaptación a los cambios. Se ha caracterizado siempre por su seriedad y compromiso.</li> <li>▶ En Gipuzkoa, el tamaño de empresa es reducido; existen muchas empresas familiares. En ellas, si se va fuera una persona clave, es muy difícil sustituirla. Falta capacidad directiva; “no tenemos banquillo”.</li> <li>▶ Problemas de movilidad del personal. Dificultades para desplazar personas al exterior, sobre todo directivos.</li> <li>▶ La formación no es suficiente; es necesario un mayor apoyo en este campo. Entre las carencias en formación ocupan un lugar importante los idiomas.</li> <li>▶ Las nuevas generaciones están muy bien preparadas, pero no se implican, no poseen el sentido del esfuerzo y del compromiso.</li> </ul>



## 2. ¿Cuáles son las oportunidades de la globalización para la industria de Gipuzkoa?

- ▶ Reducir costes (principalmente de mano de obra), pero sobre todo acceder a nuevos mercados. La estrategia debe ser el incremento del negocio externo, implantarse en aquellos países donde está la demanda. No se trata de quitar de aquí para poner allí, sino de crecer fuera para seguir creciendo en casa.
- ▶ Descubrir nuevos mercados en los que nunca hemos estado y nuevas formas de fabricar/comercializar.
- ▶ Se debe seleccionar un mercado, concentrarse en unos productos determinados y especializarse (“customización”), aprovechando el volumen de negocio que ofrece el mercado global.
- ▶ Aprovechar las facilidades que podemos encontrar en nuestros clientes extranjeros o con plantas en el exterior para seguirlos e internacionalizarnos.
- ▶ Aprovechar la pertenencia a algún grupo empresarial para acceder a una red global de empresas.
- ▶ Atraer a nuevas multinacionales para que se instalen en Gipuzkoa; intentar que Gipuzkoa actúe como puerta de entrada para nuevas multinacionales.
- ▶ Oportunidades del envejecimiento de la población: aparece un nuevo mercado que precisa nuevas tecnologías y servicios.

## 3. ¿Cuál es la situación del entorno?

- ▶ Existe una falta de concienciación frente a la globalización, causada por una sensación de bienestar general, de que vivimos bien. ¿Es ya demasiado tarde?
- ▶ La sociedad no está apoyando al mundo empresarial.
- ▶ Muchas empresas de Gipuzkoa fabrican productos de poco valor añadido que se fabricarán en países de bajo coste a precios más competitivos.
- ▶ Madurez de algunas líneas de productos.
- ▶ Tejido industrial atomizado.
- ▶ Futuro crecimiento de:
  - Países del área del dólar: al estar el euro más fuerte que la moneda americana, es muy difícil competir con estos países.
  - Países que se encuentran muy cerca de las materias primas.
  - Países con mano de obra barata.
  - Países con mucha demanda (China, India, etc.): reducen costes al producir en grandes volúmenes. Además, estos países desarrollan su I+D propia; la tecnología también va a estar allí donde está la demanda.



#### 4. ¿Qué podemos hacer?

- ▶ Quitar la niebla que hay sobre nosotros (“Euskadi va bien”, “Somos mejores que otros”, etc.). Bajar un par de escalones y conocer dónde estamos; no todo va tan bien como parece.
- ▶ Crear cultura de globalización.
- ▶ Se debe tener clara la estrategia. ¿Por qué nos internacionalizamos? Hace falta que se desarrollen más órganos de gobierno en empresas y que apoyen esa estrategia.
- ▶ Eliminar los recelos para aliarse. Hay que buscar acciones concretas para agruparse, crear redes de alianzas, *joint-ventures*, asociarse interna y externamente.
- ▶ Potenciar los grupos multinacionales existentes en el País Vasco.
- ▶ En sectores en los que el grado de tecnología e innovación es alto existe un margen a corto plazo. Hay que adoptar el salto tecnológico como estrategia de supervivencia.
- ▶ Fomentar la actividad de los centros tecnológicos como medio para incrementar la capacidad de producir nuevos productos y procesos de alto valor añadido.
- ▶ Desarrollar nuevas aplicaciones de nuestros productos y servicios. Evolucionar en diseño de producto y servicio. Buscar la singularidad. “Customización” de los productos.
- ▶ Innovación en venta. Desarrollar el marketing.
- ▶ Reproducir los aspectos buenos de nuestro modelo y forma de trabajar en otros países.
- ▶ Presencia activa del sector financiero. Apoyos financieros más fluidos.
- ▶ Desarrollar sistemas de gestión más avanzados y estables. Apoyo a la investigación en gestión.



**CUADRO 8 Conclusiones del segundo foro de trabajo entre empresarios (16 de junio de 2005, San Sebastián)**

¿Qué acciones se pueden desarrollar..

... desde el punto de vista del territorio?

- ▶ Es necesario lograr concienciar a la sociedad (no sólo a las propias empresas) sobre la realidad; para ello se debe ofrecer más información (verídica e independiente).
- ▶ En Gipuzkoa predomina una cultura *localista* en la que existen cada vez más dificultades para encontrar profesionales dispuestos a desplazarse a trabajar a otros países.
- ▶ Existen muchos organismos y muy dispersos: resultaría interesante agruparlos y que aportaran más ideas.
- ▶ Utilizar organismos para potenciar alianzas estratégicas.
- ▶ Aprovechar la existencia de las embajadas y otros organismos en el extranjero como enlaces de apoyo para actividades comerciales.
- ▶ Mayor colaboración entre las empresas y los distintos agentes (centros tecnológicos, universidades, *clusters*, asociaciones empresariales, asociaciones sectoriales, sindicatos, Cámara de Comercio, Administraciones Públicas, etc.). Existen diferentes culturas empresariales y distintas visiones que dificultan esa colaboración. La Administración debería eliminar esas barreras y crear las condiciones óptimas para fomentar la colaboración.
- ▶ Mayor iniciativa y participación de las empresas a la hora de transmitir sus ideas y sugerencias a la Administración con vistas a crear servicios y políticas.
- ▶ Analizar la eficiencia de las subvenciones.
- ▶ Buscar soluciones al problema que existe entre la elevada inversión que se realiza en formación y el precario mundo laboral en el que termina gran parte de los titulados.
- ▶ Contemplar la posibilidad de que los centros tecnológicos trabajen contra resultados como medio para incrementar su eficiencia.
- ▶ Somos extraordinariamente lentos en nuestras actuaciones y toma de decisiones. Además de agilizar estos procesos en sí mismos, se deberían disminuir o hacer más rápidos todos los trámites que actualmente hay que realizar y que generan mucha lentitud.
- ▶ Cuando se presenta un proyecto de investigación para recibir algún tipo de subvención, los plazos para aprobar el proyecto duran tanto tiempo que, cuando se aprueba, puede haber desaparecido ya la oportunidad para trabajar en ese tema concreto.



	... desde el punto de vista de las empresas?	... desde el punto de vista de las personas?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lo primero que hay que hacer es reconocer el problema.</li> <li>▶ Efectuar reflexiones sobre el negocio con el fin de adoptar la estrategia adecuada.</li> <li>▶ Reorganizar la empresa para encontrar nuevos nichos de mercado, principalmente orientados hacia los servicios. Establecer algún tipo de estructura que lo favorezca (personas dentro de la empresa encargadas de buscar esos nichos).</li> <li>▶ Ampliar los sectores dentro de la propia empresa y, una vez alcanzado ese primer paso, buscar alianzas.</li> <li>▶ Potenciar alianzas con empresas ubicadas en otras zonas en las cuales los costes de producción sean menores.</li> <li>▶ Adoptar la marca y el márketing como estrategia para introducirse en otros mercados.</li> <li>▶ Especializarse en I+D, ofreciendo productos de mayor valor añadido.</li> <li>▶ Dedicar más recursos a la innovación.</li> <li>▶ Avanzar en la internacionalización de las empresas.</li> <li>▶ Trasladar las estructuras de producción de menor valor añadido a otros países de bajo coste.</li> <li>▶ Importación de componentes y de todo aquello que no aporte valor añadido.</li> <li>▶ Realizar una reflexión para la creación de <i>spin-offs</i>.</li> <li>▶ Conseguir estructuras empresariales más flexibles y ágiles orientadas al cliente.</li> <li>▶ Incorporar a la facturación de la empresa la facturación de los servicios.</li> <li>▶ Renovar las estructuras de gestión de las organizaciones (implantar sistemas de gestión avanzados).</li> <li>▶ Renovar las estructuras de las organizaciones con gente joven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La sociedad actual es una sociedad acomodada en la que predomina la sensación de que vivimos bien. Se debe dejar de transmitir que las cosas van bien y abrir los ojos a la gente. La necesidad agudiza el ingenio.</li> <li>▶ Introducir cambios en el modelo formativo de forma que se fomente más la creatividad.</li> <li>▶ Potenciar el aprendizaje de idiomas, ya que sigue siendo uno de los problemas más frecuentes con los que se encuentran las empresas para enviar personal a plantas en el extranjero.</li> <li>▶ Incrementar el prestigio de los doctores, figura que se encuentra muy desprestigiada.</li> <li>▶ Si queremos gente emprendedora, se debe intentar evitar la tendencia actual de realizar un márketing publicitario que ensalza lo fácil y lo rápido. Por esta misma razón no es positiva la imagen del empresario.</li> </ul>



**CUADRO 9 Conclusiones del tercer foro de trabajo entre empresarios (24 de noviembre de 2005, San Sebastián)**

¿Qué políticas y estrategias se pueden impulsar...

... desde la Administración Pública?

- ▶ Poner más énfasis en la sensibilización con respecto a la globalización tanto del mundo empresarial como de la sociedad en general.
- ▶ Ofrecer un mensaje más realista y transparente de la situación actual; no todo va bien.
- ▶ Facilitar en mayor medida el acceso a la información sobre los distintos programas y ayudas públicas.
- ▶ Ayudas a largo plazo con justificación mediante el retorno real de la inversión.
- ▶ Crear programas de ayuda en I+D+i más selectivos y a los que puedan acceder todas las empresas, no únicamente los centros tecnológicos. Una bolsa única en concurrencia competitiva empresa/universidad/centros tecnológicos.
- ▶ Potenciar el desarrollo de proyectos integradores que acerquen a centros tecnológicos, universidades y empresas. Apoyo prioritario a las alianzas empresariales.
- ▶ Esforzarse por llegar a la pequeña empresa. Necesita un mayor soporte para desarrollar actividades de I+D+i.
- ▶ Ofrecer incentivos para incorporar ingenieros y licenciados a las pequeñas empresas como forma de fomentar un cambio cultural y una mayor competitividad de éstas. Ayudar a estas empresas a retener a los titulados de sus plantillas (en muchas ocasiones se ven atraídos por ofertas de empresas de mayor tamaño).
- ▶ Invertir en mejorar la imagen de marca. La imagen de España (fuera ya no somos Gipuzkoa), de nuestros productos, no se conoce lo suficiente en muchos mercados exteriores (Asia y Estados Unidos).
- ▶ Potenciar el conocimiento del mundo empresarial en los profesores universitarios de carreras técnicas, estableciendo como requisito previo a la práctica docente haber trabajado durante varios años en la empresa.
- ▶ Apoyar fiscalmente a aquellas empresas que se acerquen al mundo educativo y/o que inviertan en la formación de sus trabajadores.



	... desde el entorno social-educativo?	... desde el mundo empresarial?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promover la cultura innovadora en el entorno social (desde la familia, la universidad, etc.): la asunción de riesgos, el esfuerzo personal, etc.</li> <li>▶ Fomentar el emprendizaje, el espíritu de autoempleo, como salida profesional después de terminar los estudios.</li> <li>▶ Concienciación sobre la realidad y el bienestar social. Limitar nuestras expectativas.</li> <li>▶ Incrementar el apoyo hacia la formación en idiomas con el fin de conseguir personas bilingües o trilingües.</li> <li>▶ Adaptar más la oferta educativa a las necesidades reales de la empresa. Desarrollar nuevas competencias (por ejemplo, nuevos idiomas), favorecer los intercambios con otros países (teniendo en cuenta destinos como China y la India), impulsar las prácticas empresariales como forma de hacer más fácil el salto de la universidad/centro de formación a la empresa, etc.</li> <li>▶ Crear redes de universidades/centros tecnológicos de forma que se eviten los esfuerzos redundantes de investigación.</li> <li>▶ Promover el acceso a la formación profesional. Cuando se habla de educación, no se debe pensar sólo en la universidad: la formación profesional es actualmente tan necesaria como la primera o incluso más.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pasar de la cultura productiva en la que nos encontramos actualmente a una cultura competitiva, de anticipación.</li> <li>▶ Necesidad de conocer el mercado. En algunos productos, los precios no se encuentran globalizados y es posible vender a distinto precio según la zona geográfica del mundo.</li> <li>▶ Mayor iniciativa de cooperación interempresarial como medio para superar las barreras de dimensión.</li> <li>▶ Compartir los recursos de I+D entre las empresas.</li> <li>▶ Los clusters y asociaciones deberían:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir el conocimiento competitivo (mercados, empresas pioneras, etc.) que poseen las distintas organizaciones.</li> <li>- Aprovechar las sinergias en la cadena de valor (por ejemplo, logística, aprovisionamiento, I+D, etc.).</li> <li>- Tener un líder tractor (aquél con la capacidad o la imaginación necesaria para ir abriendo camino y servir de referencia a las otras empresas).</li> </ul> </li> <li>▶ Integración con el cliente en I+D+i. Acompañarle en el desarrollo de su I+D+i.</li> <li>▶ Invertir en márketing intercultural, en conocer el entorno para poder adaptar el producto a sus características y necesidades.</li> <li>▶ Acercar más las empresas a los centros educativos.</li> </ul>



## 2.4. Jornada 'Open Gipuzkoa'

El 17 de noviembre se celebró la Jornada *Open Gipuzkoa* en el Hotel María Cristina de San Sebastián. Fue inaugurada por Joaquín Villa, Diputado Foral de Gipuzkoa del Departamento para la Innovación y Sociedad del Conocimiento, y Primer Teniente de Diputado General, y estuvo dividida en dos actos. Por la mañana tuvo lugar una conferencia en la que Carlos Fernández, director adjunto de MIK S.Coop., presentó el proyecto *Open Gipuzkoa* y, además, se pudo disfrutar de las siguientes ponencias:

- “Competitive Knowledge and Technology Transfer–The Steinbeis Approach”. Uwe Haug (Steinbeis Foundation).
- “Another Path to Developing Gipuzkoa–North America Commercial Relationships & Opportunities”. Michael A. Peck (MAPA).
- “China: un cuarto de siglo de cambios económicos y sus consecuencias sociales y políticas”. Eugenio Bregolat (ex embajador de España en China).
- “Emilia Romagna: Centros Avanzados y Distritos Industriales”. Paolo Onesti (DemoCenter)

Los resúmenes de estas cuatro ponencias se encuentran incluidos en el CD (página 45 y siguientes).

A continuación se celebró el tercer foro de trabajo entre empresarios. En

esta ocasión, el tema de discusión propuesto fueron las políticas y estrategias que se pueden impulsar desde el mundo empresarial, desde el entorno social-educativo y desde la Administración Pública.

## 2.5. Conclusiones sobre el escenario actual

Dentro de la metodología seguida en el presente proyecto, se presentan ahora una serie de conclusiones sobre el escenario actual de Gipuzkoa, con relación a los riesgos y oportunidades que surgen como consecuencia del fenómeno de globalización. Por comparación de este escenario actual con el escenario futuro deseado, podremos definir las amenazas, oportunidades y estrategias recomendables para conseguir el futuro deseado.

Estas conclusiones se basan en el análisis previo de los indicadores y en el trabajo de campo realizado (“knowledge cafés”, encuesta y jornada). Por tanto, se trata del escenario actual tal como éste es percibido por sus actores (análisis EMIC), porque pensamos que éste es el enfoque relevante para el análisis. No obstante, cuando en algún caso exista algún dato objetivo que estimemos relevante, se incluirá también (análisis ETIC).

Agruparemos las conclusiones en los tres enfoques del estudio (territorio, personas y empresas) y por claridad en la presentación resumiremos los aspectos principales en forma de matrices DAFO. ◻



## 2.5.1. Conclusiones del enfoque “Territorio”

CUADRO 10 DAFO Territorio	
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Importante oferta tecnológica (Red Vasca de Ciencia y Tecnología, universidades, centros de investigación cooperativa –CIC–, etc.).</li> <li>▶ Diversificación del tejido productivo.</li> <li>▶ Fuerte tradición y cultura industriales.</li> <li>▶ Juventud bien preparada. Importante oferta educativa en Gipuzkoa, especialmente en la formación profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inexistencia de materias primas y recursos energéticos.</li> <li>▶ Infraestructuras de comunicación escasas.</li> <li>▶ Capacidad financiera limitada. Problemas para financiar las actividades de internacionalización. La financiación y el capital riesgo no están al alcance de todas las empresas.</li> <li>▶ El mensaje “oficial” invita al optimismo y no contribuye a crear conciencia de preocupación ante la globalización. Sobrevaloración del crecimiento económico por comparación exclusiva con la Unión Europea.</li> <li>▶ Escaso apoyo social al mundo empresarial.</li> <li>▶ Falta de conciencia global de la sociedad de Gipuzkoa. Escasa cultura de apertura al exterior.</li> <li>▶ Falta de coordinación entre la oferta tecnológica y la demanda. Dispersión de agentes intermedios y escasa coordinación entre ellos.</li> <li>▶ Descompensación entre la inversión en formación de los titulados y el precario mundo laboral en el que termina gran parte de ellos.</li> <li>▶ Lentitud y burocratización de la Administración en la concesión de ayudas a la I+D.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Potencialidad de explotación de nuevos sectores económicos ligados al ocio y al turismo, con potencial de crecimiento en Gipuzkoa.</li> <li>▶ Desarrollo del sector de servicios y equipamientos para la tercera edad.</li> <li>▶ Conciencia social: desarrollo y exportación de modelos de negocio del sector de la economía social.</li> <li>▶ Modelos de gestión centrados en las personas. Potenciación del desarrollo humano en las organizaciones.</li> <li>▶ Terciarización de la economía; emergencia de nuevos servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tendencia global a la precarización de los empleos. Posibilidad de fragmentación social.</li> <li>▶ Envejecimiento general de la población por el bajo índice de natalidad.</li> <li>▶ Aceleración de las transformaciones industriales y sociales; falta de ritmo en la sociedad de Gipuzkoa.</li> </ul>



## 2.5.2. Conclusiones del enfoque “Empresas”

CUADRO 11 **DAFO Empresas**

Puntos fuertes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Las empresas se perciben con un potencial de innovación alto.</li> <li>▶ En Euskadi ha habido una capacidad histórica de adaptación al cambio, de reestructuración, de regeneración de la economía.</li> <li>▶ En los sectores en los que el grado de tecnología e innovación es alto existe un margen a corto plazo. Hay que adoptar el salto tecnológico como estrategia de supervivencia.</li> </ul>	
Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reducir costes de producción, fabricando en países con menores costes.</li> <li>▶ Acceder a nuevos mercados, implantarse en aquellos países donde esté la demanda.</li> <li>▶ Apertura al exterior: descubrir nuevos mercados, nuevas formas de comercializar o fabricar.</li> <li>▶ Especializarse en determinados productos, aprovechando el volumen de negocio que ofrece el mercado global.</li> <li>▶ Aprovechar a nuestros clientes para seguirlos e internacionalizarnos.</li> <li>▶ Posibilidad de atraer multinacionales a Gipuzkoa, sobre la base de la concentración de productos/servicios en determinados sectores industriales.</li> <li>▶ Potencial para explotación de nuevos nichos de mercado, sobre todo ligados al producto extendido (producto y servicios asociados a él).</li> <li>▶ Potencial de mejora por la implantación de sistemas de gestión avanzados.</li> <li>▶ Potencial de optimizar la I+D subcontratando en el mercado global.</li> <li>▶ Comprar componentes y servicios en el mercado global.</li> </ul>	



	Puntos débiles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ En Gipuzkoa, sólo una de cada tres empresas ha desarrollado proyectos innovadores en los tres últimos años (Eustat).</li> <li>▶ Existen pocas empresas “tractoras” que puedan pilotar procesos de internacionalización y arrastrar a las pymes detrás de ellas.</li> <li>▶ Escasa capacidad de asumir riesgos en el proceso de internacionalización. Se requiere visión a largo plazo, estar dispuestos a perder inicialmente.</li> <li>▶ Apoyos financieros poco fluidos.</li> <li>▶ Empresas centradas en la optimización del proceso productivo; poca cultura de comercio. Carencias en comunicación y márketing.</li> <li>▶ Muchos de los productos fabricados actualmente son productos maduros; escaso ciclo de vida remanente.</li> <li>▶ Poca cultura de cooperación empresarial, de alianzas, de asociación.</li> <li>▶ Escasez de personal cualificado con experiencia y dispuesto a desplazarse geográficamente.</li> </ul>
	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Debido a un euro fuerte, pérdida de competitividad en mercados globalizados frente a países del área dólar.</li> <li>▶ Entrada de productos manufacturados procedentes de países con mano de obra barata y menores exigencias medioambientales. Pérdida de cuotas de mercado interno.</li> <li>▶ Competencia de los países con mucha demanda (China, la India, etc.), ya que reducen costes al fabricar en grandes volúmenes y están de fase de desarrollar su propia tecnología.</li> <li>▶ La internacionalización no es la panacea universal. Hay experiencias negativas de algunas empresas al salir fuera siguiendo a sus clientes estratégicos.</li> <li>▶ Los sectores en los que la incidencia de los costes salariales es elevada sufrirán especialmente las consecuencias de la globalización.</li> <li>▶ Muchas empresas fabrican productos de poco valor añadido, que se fabricarán en países de bajo coste a precios más competitivos.</li> </ul>



### 2.5.3. Conclusiones del enfoque “Personas”

CUADRO 12 DAFO Personas	
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Confianza en las propias fuerzas para afrontar la situación: “Hemos salido de otras; saldremos de ésta”. Confianza en la capacidad de adaptarse a los cambios.</li><li>▶ Cultura del trabajo bien hecho y del valor del esfuerzo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mentalidad “localista”; problemas para desplazar personas al extranjero, sobre todo en el ámbito directivo.</li><li>▶ Carencias en el dominio de idiomas.</li><li>▶ Falta de concienciación sobre los riesgos de la globalización; sensación de bienestar por el crecimiento económico.</li><li>▶ La situación actual requiere nuevas habilidades directivas, distintas de las tradicionales. Hay que desarrollarlas en todos los ámbitos de la gestión empresarial.</li><li>▶ Los modelos educativos actuales no están orientados a fomentar la creatividad individual y el emprendizaje.</li></ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Inmigración. Posibilidad de desarrollo de nuevos negocios “étnicos” localmente y disponibilidad de posibles directivos para emprendizaje en sus países de origen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Pérdida de empuje empresarial en las nuevas generaciones. Conformismo.</li></ul>



## 3. Escenario futuro deseado

Una de las principales actividades de *Open Gipuzkoa* ha sido el análisis de regiones avanzadas o con altos índices de crecimiento durante los últimos años con el objetivo de comprobar cuáles son las claves que les han permitido alcanzar esos estados de desarrollo, aprender de ellas, estudiar la posible aplicación de políticas y modelos en Gipuzkoa, y analizar las oportunidades de colaboración y de negocio. Se han realizado seis misiones en las siguientes regiones:

- Regiones avanzadas:
  - Emilia Romagna (Italia).
  - Uusimaa (Finlandia).
  - Jutland (Dinamarca).
- Regiones emergentes:
  - Paraná (Brasil).
  - Shanghai-Beijing (China).
  - Nueva Delhi-Bangalore (India).

El objetivo de estas misiones ha sido conocer de primera mano cómo están abordando otras regiones el proceso de globalización, tratando de identificar buenas prácticas organizativas, políticas de desarrollo sostenible y oportunidades de negocio para la industria de Gipuzkoa.

Algunas de estas oportunidades se han recogido en los cuadros 14 y 19. En el documento recogido en el CD pueden leerse los informes de cada una de las misiones realizadas (página 58 y siguientes).

### 3.1. Principios de una sociedad basada en el conocimiento

Se está gestando una nueva forma de entender las organizaciones, la sociedad y el rol de las personas en ellas. Más allá de las modas, se trata de empezar a comprender que el cambio de visión afecta a los principios básicos que han soportado el paradigma social durante los últimos siglos.

¿A qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de que tenemos que avanzar hacia una sociedad basada en el conocimiento?

En este nuevo paradigma, la sociedad es un conjunto de partes en interacción que perpetuamente se está construyendo a sí mismo, es un espacio en el que se crean modelos comunes para aportar el conocimiento individual, para sumar y para incrementar el potencial de aplicación creando nuevas entidades de valor, conjuntos de conocimiento aplicado por el que otros individuos u organizaciones están dispuestos a dar algo para obtenerlo. Las organizaciones crean contextos



comunes, en los cuales es posible intercambiar conocimiento, donde las personas pueden incrementar su potencial individual.

Asumir esta definición implica también aceptar que estamos viviendo una disrupción en la que la sociedad tiene que volver a ser joven, en un concepto de reencarnación, cambiar el modelo de liderazgo y estrategia, la estructura organizativa y los procesos, la política de incentivos y reconocimiento, y finalmente la cultura y los modelos mentales que suponen el cambio real.

---

**El factor competitivo clave en la sociedad basada en el conocimiento es la creación de un contexto favorable para el intercambio y la creación de conocimiento**

---

La ontología del conocimiento establece nuevos principios filosóficos en la forma de entender la relación entre el ser humano y el mundo:

- Interpretamos a los seres humanos como poseedores del conocimiento.
- Interpretamos el conocimiento como contenido y acto al mismo tiempo.
- Interpretamos que los seres humanos se desarrollan a través de la forma en la que interpretan el mundo, creándose a sí mismos en un proceso de aprendizaje constante.

El factor competitivo clave en la sociedad basada en el conocimiento es la creación de un contexto favorable para el intercambio y la creación de conocimiento. Se trata, por tanto, de volver a los orígenes, al acto, a la acción transformadora del intercambio de conocimiento; a redescubrir las bases de la interacción humana.


Si partimos de estos principios ontológicos, podemos empezar a ser conscientes de que se está gestando una nueva forma de entender las organizaciones y la sociedad, y empezar a trabajar creando confianza y pensando en términos de oportunidad. En contra de lo que afirman algunos, el conocimiento nunca se ha incorporado de forma consciente como valor. Conocimiento siempre ha habido, pero nunca se ha incorporado como sistema de creación de valor a las organizaciones y a la sociedad. Aprender cómo aprendemos es el valor.

### **3.2. Conclusiones: factores de competitividad para una Gipuzkoa basada en el conocimiento**

A partir de la revisión del proceso de reflexión Gipuzkoa 2020, del Foro de Competitividad Euskadi 2015 y del Plan de Ciencia, Tecnología y Sociedad 2005-2008 se han identificado los factores de competitividad que previsiblemente van a ser fundamentales en el desarrollo futuro de Gipuzkoa en una sociedad basada en el conocimiento:

- Desde el punto de vista del territorio:
  - Formalización de redes para la creación de valor.



- Inclusión de todos los colectivos sociales (discapacitados, inmigrantes, mujeres, tercera edad, zonas rurales, etc.).
  - Colaboración interinstitucional, público-privada y social (innovación, redes de valor, nodos tecnológico-industriales, *clusters*, etc.).
  - Capacidad de desarrollo propio en tecnologías del conocimiento y multimedia, de materiales y sus procesos, micro y nanotecnologías, energías renovables, electrónica y telecomunicaciones, informáticas y biociencias.
  - Desarrollo de infraestructuras vertebradoras de la comunicación: digitalización de la sociedad.
  - Desarrollo de servicios avanzados de salud, hogar, etc.
  - Desde el punto de vista empresarial:
    - Desarrollo de nuevos modelos organizativos bajo el principio de la sostenibilidad (económica, social y medioambiental).
    - Aprendizaje organizativo permanente.
    - Desarrollo de nuevas iniciativas y mercados, abriendo y explorando nuevos nichos de futuro.
    - Responsabilidad ética, confianza y comunicación permanente (inter e intraorganizacional).
    - Desarrollo de organismos intermedios de coordinación interempresarial
  - Desde el punto de vista de las personas:
    - Desarrollo personal.
    - Formación y capacitación de las personas.
    - Fomentar el concepto del emprendedor y desarrollar nuevos valores.
    - Equilibrio emocional.
    - Atracción de personas formadas en nuevas tecnologías (desarrollo de carrera profesional; recuperación de científicos, tecnólogos y empresarios de Gipuzkoa que han desarrollado su carrera profesional en el exterior).
- Este punto se encuentra ampliado en el CD (página 134 y siguientes). 



# 4. Conclusiones del análisis

## 4.1. Amenazas

### 4.1.1. Análisis de la competitividad sectorial

La industria de Gipuzkoa, considerada en su conjunto, se encuentra en una posición “sándwich” ante la globalización:

1. Por una parte, se encuentra en una posición competitiva de riesgo en los productos/sectores de menor valor añadido y más intensivos en mano de obra, frente a la competencia proveniente de países emergentes con salarios más bajos, que, sin embargo, están alcanzando un nivel tecnológico muy competitivo en determinados sectores. Son los casos de Brasil, China, la India y, en menor medida, los nuevos estados miembros de la Unión Europea.
2. Por otra parte, frente a sus competidores europeos por el mercado de productos de mayor valor añadido, también se encuentra en desventaja y debe avanzar en aspectos competitivos en recorridos ya efectuados por las industrias europeas más avanzadas. En este sentido y ciñéndonos a las regiones visitadas, vemos una posición relativa débil en términos comparativos referentes a internacionalización (referencia Baden-Württemberg), innovación (referencia Jutland-Uusima) y coope-

ración interempresarial (referencia Emilia Romagna).

Estos factores de debilidad posicional se encuentran agudizados por factores estructurales endémicos de la industria de Gipuzkoa, como el menor tamaño promedio de nuestras empresas frente a sus competidores internacionales o el enfoque en las actividades productivas con menor énfasis en aspectos como comercialización y márketing. En un mercado globalizado y con una economía basada en el conocimiento como principal factor de competitividad, siendo realista, tampoco puede indicarse una posición de liderazgo de nuestra industria en este campo, que es relativamente reciente para la mayoría de las empresas en nuestro territorio.

Evidentemente, las posiciones “sándwich” no son sostenibles a largo plazo (tienden a ser absorbidas por cualquiera de los otros dos segmentos) y, por desgracia para nosotros, los plazos en la sociedad post-industrial actual tienden a ser cada vez más cortos. Dado que el cambio hacia modelos de competencia basados en precios bajos no es viable, se trataría de potenciar los aspectos competitivos basados en el conocimiento de la industria de Gipuzkoa (innovación, internacionalización, cooperación, etc.) para aprovechar las ventajas de operar en un mundo global.



Unas medidas indicativas sobre cómo se debe abordar este proceso se presentan en el capítulo 5 de este informe.

Los propios empresarios señalan tres tipos de amenazas percibidas dentro de este marco:

1. Amenazas relativas a la pérdida de competitividad en precios:

- Debido a un euro fuerte, pérdida de competitividad en mercados globalizados frente a países del área dólar.
- Entrada de productos manufacturados procedentes de países con mano de obra barata y menores exigencias medioambientales. Pérdida de cuotas de mercado interno.
- Competencia de los países con mucha demanda (China o la India), ya que reducen costes al fabricar en grandes volúmenes y están de fase de desarrollar su propia tecnología.
- Muchas empresas fabrican productos de poco valor añadido, que se fabricarán en países de bajo coste a precios más competitivos.

2. Amenazas originadas por las carencias en la tríada innovación-internacionalización-cooperación.

- Poca cultura de internacionalización. Ausencia de empresas “tractoras” que puedan arrastrar a sus suministradores en el proceso de implantación externa.
- La internacionalización no es la panacea universal. Hay experiencias negativas de algunas empresas al

salir fuera siguiendo a sus clientes estratégicos.

- La innovación es con frecuencia “reactiva”, es decir, es el propio cliente quien, con sus demandas, “tira” del proceso de innovación. Hay muy pocos casos de innovación proactiva, donde la empresa se adelanta a los requerimientos esperados del mercado.
- Poca cultura de colaboración, alianzas, etc. Predominan sentimientos de recelo y desconfianza.
- En innovación se está intentando “sacar de donde no hay”. El territorio tiene una serie de competencias y capacidades que no coinciden con las apuestas “oficiales” por sectores emergentes, siendo los mismos nichos a los que están apuntando regiones más avanzadas y que es difícil que sean capaces de regenerar por sí solas la previsible pérdida de empleo en sectores tradicionales. Además, esta apuesta no está coordinada; no tenemos tradición universitaria para formar personas en estos ámbitos ni empresas tractoras.

3. Amenazas debidas a factores estructurales del territorio de Gipuzkoa. Si bien este tipo de amenaza no tiene su origen primario en el proceso de globalización, este fenómeno hace que sus consecuencias potencialmente negativas sean amplificadas.

- Inexistencia de materias primas y recursos energéticos.



- Infraestructuras de comunicación escasas.
  - Capacidad financiera limitada. Problemas para financiar las actividades de internacionalización. La financiación y el capital riesgo no están al alcance de todas las empresas.
  - Escaso apoyo social al mundo empresarial.
  - Falta de coordinación entre la oferta tecnológica y la demanda. Dispersión de agentes intermedios y escasa coordinación entre ellos.
  - Lentitud y burocratización de la Administración en la concesión de ayudas a la I+D.
  - El sector servicios tiene menos desarrollo que en otras regiones avanzadas y está orientado hacia la industria “tradicional”.
  - Falta de coordinación entre agentes (gobierno, diputaciones, agencias de desarrollo, ayuntamientos, etc.) y entre distintos departamentos de la misma Administración, lo que origina un “reparto” político y departamental de los presupuestos y una dificultad de articular Proyectos Estratégicos País.
  - La industria de Gipuzkoa se encuentra situada en una posición central en la cadena de valor del producto. Esta industria se dedica principalmente a la transformación de materias primas y no está cerca del cliente final ni controla las materias primas.
- Analizando estas amenazas desde un prisma sectorial (asumiendo las inexactitudes derivadas de considerar como un conjunto homogéneo las muy diversas realidades empresariales existentes dentro del mismo sector) y si consideramos como factores de riesgo para sufrir consecuencias negativas en este proceso los que apuntábamos en el capítulo 2, esto es, que las probabilidades de deslocalización tienden a aumentar cuando nos encontramos con un sector que:
- está en gran medida en manos de empresas multinacionales, en especial si han escogido el mercado español como una fuente de acceso a recursos productivos baratos, con el objeto de servir eficientemente al mercado internacional;
  - es un sector cuya economía básica tiende a la concentración geográfica de las actividades manufactureras;
  - es una actividad que está recibiendo un fuerte impulso inversor en los NEM y en las regiones BRIC a lo largo de los últimos años;
  - es una actividad en la que las empresas radicadas en el Este están desarrollando a lo largo de los últimos años una posición positiva en términos de ventaja comparativa revelada en relación con España y la Unión Europea;
- veremos que los sectores más relevantes para el tejido industrial de Gipuzkoa y con mayores riesgos en este proceso son, por este orden, los siguientes:
- Componentes de automoción y ferroviarios.



- Equipos eléctricos y electrónicos.
- Caucho y plástico.
- Papel y artes gráficas.

#### 4.1.2. Análisis del territorio

Las mayores amenazas para el territorio son las derivadas del proceso de fragmentación social que se está produciendo a escala mundial como consecuencia de la globalización. En este sentido, apoyándonos en las principales diferencias entre las sociedades industriales y las sociedades tecnológicas o post-industriales (tomado

por la mayoría de las sociedades occidentales, el sector servicios es responsable del 70%-75% de los empleos, vemos que en Gipuzkoa los empleos en el sector servicios representan un 65%, casi 10 puntos porcentuales menos (Fuente: Eustat-2004; 85.000 empleos industriales, principalmente en la industria manufacturera, frente a los 165.000 empleos del sector servicios). Ello refleja el importante papel de este tipo de industria para el territorio, y una tendencia a que previsiblemente sea la expansión del sector servicios la principal fuente de nuevos empleos,

---

**Se trataría de potenciar los aspectos competitivos basados en el conocimiento de la industria de Gipuzkoa (innovación, internacionalización, cooperación, etc.) para aprovechar las ventajas de operar en un mundo global**

---

de *La sociedad dividida. Estructuras de clases y desigualdades en las sociedades tecnológicas*, de José Félix Tezanos) en cuanto a sistemas económicos, sociales y políticos, tenemos el cuadro 13.

Vemos que el nuevo tipo de funcionamiento económico basado en mercados mundiales (es decir, el proceso que llamamos “globalización”) está propiciando unas consecuencias no deseables para la cohesión social (circunstancias, además, no específicas de Gipuzkoa, sino generales a todos los países occidentales). Entre estas consecuencias no deseables, señalaremos las siguientes:

- Nuevos perfiles en la estructura ocupacional, con un peso creciente del sector servicios. Mientras que, en la ma-

con un protagonismo más reducido de la industria en este campo.

- Dualización del mercado laboral, con el surgimiento de nuevas elites (gerentes, técnicos especialistas, etc.), por una parte, y con profesiones que se van quedando “obsoletas”, marginadas del mercado actual, por otra. En ese sentido, los avances en la automatización de los sistemas de producción originaron la sustitución de un gran número de empleos de “cuello azul” por equipos automatizados (años setenta), la posterior popularización de los ordenadores personales eliminó empleos rutinarios de “cuello blanco” (años ochenta) y la aparición de Internet está teniendo efectos similares en empleos de inter-



**CUADRO 13 Sistemas económicos, sociales y políticos**

		Sociedades industriales	
Sistema económico	Fuerza productiva aplicable.	▶ Trabajo (como esfuerzo físico básicamente).	
	Carácter del esfuerzo productivo.	▶ Repetitivo. ▶ Fijo, regular y localizado (fábrica).	
	Recursos productivos básicos (o centrales).	▶ Tierra. ▶ Capital.	
	Dinero (elementos de intercambio y circulación).	▶ Oro, papel moneda.	
	Locus productivo.	▶ Fábrica.	
	Escala.	▶ Grandes y medianas empresas nacionales.	
	Bases del intercambio y la distribución.	▶ Carreteras, puertos, etc. ▶ Autopistas, aeropuertos, centros de venta, etc.	
	Enfoques en la producción de mercancías.	▶ Masificación.	
Sistema social	Referencias.	▶ Referencias nacionales (costumbres y modos de ser “nacionales”).	
	Contenidos culturales.	▶ Homogéneos.	
	Modelo familiar.	▶ Nuclear/patriarcal/simétrico.	
	Tendencias en ámbitos residenciales.	▶ Concentración en grandes núcleos urbanos-industriales.	
	Modos de vida.	▶ Estilos tradicionales.	
Sistema político	Modelo de estado.	▶ Estado/mercado/nación. ▶ Burocrático. ▶ Parlamentario.	
	Evolución del papel de los gobiernos nacionales.	▶ Regulador o librecambista. ▶ Papeles ascendentes.	
	Grandes poderes subyacentes.	▶ Tradicionales (Ejército, Iglesia, etc.). ▶ Emergentes (grandes grupos económicos y financieros).	
	Modelo de partidos políticos.	▶ De cuadros, partidos de masas.	
	Papel de los partidos.	▶ Fuerte y ascendente.	
	Formas de organización social movilizadoras.	▶ Sindicatos, organizaciones socio-económicas.	
	Ámbitos simbólicos de integración y referencia básica.	▶ La nación (bandera, himno, símbolos, etc.), la religión, la clase social, la ideología, etc.	
	Prestación de servicios.	▶ Públicos y en ascenso.	
	Principales fracturas sociales.	▶ Depauperación de los asalariados. ▶ Desigualdades personales, sociales e interregionales.	
Fuente: José Félix Tezanos.			



Sociedades tecnológicas	
	▶ Conocimientos.
	▶ Creativo. ▶ Adaptativo y sometido a exigencias de movilidad geográfica y funcional. ▶ Flexible y deslocalizado (teletrabajo, directivos con ordenador portátil y teléfono móvil, etc.).
	▶ Bienes intangibles (por ejemplo, <i>software</i> ).
	▶ Dinero de plástico o digital.
	▶ Empresa-red.
	▶ Multinacionales y pequeños negocios.
	▶ Bandas anchas, redes inteligentes, etc. ▶ Mensajerías, distribución puerta a puerta, etc.
	▶ Particularización, a la medida.
	▶ Universalización, a la medida.
	▶ Heterogéneos y pluriculturales.
	▶ Diversidad de modelos y referencias sociales.
	▶ Centrifugación hacia áreas residenciales suburbanas y dispersión del hábitat (ciudades pequeñas, etc.).
	▶ Estilos imaginativos, alternativos y rupturistas.
	▶ Espacios políticos supranacionales. ▶ Transnacionalización de las esferas políticas efectivas (donde se toman las decisiones relevantes). ▶ Descontrol político de la actividad económica. ▶ Postburocrático, nuevos modelos de “eficiencia” y de calidad de los servicios públicos.
	▶ Orientador/supervisor. ▶ Papeles declinantes.
	▶ Comunicacionales (industrias de la información y la cultura).
	▶ Partidos “recogelotodo”, partidos cartel.
	▶ Mediatizado y declinante.
	▶ ONG, movimientos sociales.
	▶ La región, la comunidad territorial (identidades culturales, raíces básicas simbólicas, inmediatas, etc.), los grupos primarios, etc.
	▶ Privatizados, semipúblicos y en regresión (matizada).
	▶ Exclusión social, precarización laboral. ▶ Desigualdades internacionales y por grandes grupos sectoriales.



mediación (agencias de viajes, comercio minorista, etc.). Esta dualización lleva aparejada la correspondiente polarización en las condiciones económicas y contractuales del mercado laboral.

- La consecuencia más amenazante para el territorio de Gipuzkoa es la precarización laboral asociada a estas tendencias estructurales: empleos de baja cualificación/bajos salarios, temporalidad y precariedad de los nuevos contratos, nuevas formas de desigualdad y pobreza, etc., que originan diferentes formas de desigualdad y polarización social: por edad (trabajadores con contratos “antiguos” frente a jóvenes en

## 4.2. Oportunidades

Las oportunidades percibidas por los empresarios se centran en los siguientes aspectos:

- Aumento del beneficio empresarial, reduciendo los costes de producción, al fabricar en países con coste de producción más bajos. En este sentido, consideramos sintomático que las empresas participantes hayan planteado únicamente la externalización de parte de sus actividades productivas, pero ninguna haya planteado aprovechar oportunidades en la externalización de la I+D (cuando hemos visto que hay otras regiones –la India–

---

**Las mayores amenazas para el territorio son las derivadas del proceso de fragmentación social que se está produciendo a escala mundial como consecuencia de la globalización**

---

busca del primer empleo), por género (hombres frente a mujeres) e incluso por cualificación profesional (cualificación en nuevas tecnologías frente a cualificaciones “obsoletas”) o por sector de actividad (sectores emergentes frente a sectores “tradicionales”).

Esto provoca que un fenómeno que no es nuevo, desde luego, como es el de la estratificación social, esté ofreciendo nuevas formas de división y polarización. En la medida en que las tendencias apuntadas anteriormente contribuyan a aumentar o reducir las barreras a la movilidad social, la propia sostenibilidad social del territorio podría verse afectada. Ésta es sin duda la mayor amenaza territorial implícita en el proceso de globalización.

muy atractivas en este sentido para determinados productos).

- Acceso a nuevos mercados. Implantación (comercial, productiva) en aquellos países donde se encuentra la demanda, aprovechando nuestras capacidades competitivas como elemento diferenciador.
- Especializarse en productos determinados, aprovechando el volumen de negocio que ofrece el mercado global. Potencial para explotación de nuevos nichos de mercado, sobre todo ligados al producto extendido (producto y servicios asociados a él).
- Posibilidad de atraer multinacionales a Gipuzkoa, sobre la base de la con-



centración de productos/servicios en determinados sectores industriales.

- Acercar más la empresa de Gipuzkoa al cliente, produciendo más producto final acompañado de marca.
- Desarrollo de nuevos sectores emergentes (nuevas energías, servicios de

ocio, sistemas y servicios para la tercera edad, biotecnologías, etc.).

Fruto de las visitas a los países BRIC se pueden especificar un poco más estas oportunidades generales con algunos ejemplos concretos, tal como aparece en el cuadro 14. ◻

CUADRO 14 Oportunidades percibidas		
Brasil	India	China
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Colaboración tecnológica en temas relacionados con las biotecnologías, fundamentalmente en temas de bioagricultura.</li> <li>▶ Implantación productiva de empresas en Paraná, aprovechando la relación alta entre el euro y el real, y siempre que no se pretenda financiar la implantación desde Brasil. Los sectores más atractivos serían los siguientes:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metalmecánico.</li> <li>- Informática y telecomunicaciones.</li> <li>- Compañías con gran consumo energético.</li> <li>- Industria alimenticia.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Subcontratación de proyectos de I+D completos.</li> <li>▶ Desarrollo de infraestructuras. Diseño y gestión de carreteras, puertos y aeropuertos.</li> <li>▶ Equipamiento para proyectos de infraestructuras (andamios, grúas, excavadoras, etc.).</li> <li>▶ Telecomunicaciones.</li> <li>▶ Construcción.</li> <li>▶ Componentes de automoción.</li> <li>▶ Acero.</li> <li>▶ Energía (biodiésel, eólica, solar, minicentrales hidráulicas, etc.).</li> <li>▶ Transporte de energía y transformadores.</li> <li>▶ Electrodomésticos.</li> <li>▶ Transformación agroalimentaria.</li> <li>▶ Outsourcing de actividades de diseño y desarrollo de producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Implantación productiva de empresas en las que la mano de obra repercute altamente sobre el coste del producto final; no sólo para reducir costes, sino también para localizarse estratégicamente y acceder al mercado chino.</li> <li>▶ Logística y distribución.</li> <li>▶ Centros de formación.</li> <li>▶ Atraer a los turistas chinos.</li> <li>▶ Casinos.</li> <li>▶ Aparatos médicos.</li> <li>▶ Biotecnologías.</li> <li>▶ Productos farmacéuticos.</li> <li>▶ Producción en y para el mercado chino de bebidas alcohólicas.</li> <li>▶ <i>Parkings</i>.</li> <li>▶ Medio ambiente (instalaciones y equipamiento).</li> </ul>



## 5. Estrategia/políticas

**F**ruto de la comparación entre la situación actual y el escenario futuro deseado, se percibe nítidamente un conjunto de aspectos que sería conveniente impulsar/developar para avanzar en la dirección conveniente. A continuación se presentan esos aspectos, junto con una serie de medidas realistas que pensamos que pueden contribuir a que Gipuzkoa en su conjunto evite las amenazas derivadas del proceso de globalización y aproveche las oportunidades que presenta; es decir, que consigamos lo siguiente:

- Desde el punto de vista de las personas, unos ciudadanos conscientes de los riesgos implícitos en este proceso de cambio, pero optimistas con vistas al futuro, conscientes de sus derechos y deberes, solidarios, comprometidos, con mayor calidad de vida y participantes activos en las políticas de desarrollo conjuntas.
- Desde el punto de vista de las empresas, unas empresas innovadoras, avanzadas en gestión, con un nivel tecnológico medio-alto, abiertas al exterior y que colaboren activamente en la creación de valor y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades de mercado.
- Desde el punto de vista del territorio, un país moderno, cohesionado socialmente, que apoye e impulse la transformación de la sociedad industrial

actual a una sociedad post-industrial globalizada y que vigile que esta transformación se realice bajo los principios de la sostenibilidad económica, social y medioambiental. En definitiva, esta transformación deberá ajustarse al bien de la mayoría, evitando tentaciones de polarización y exclusión social.

Para bajar de este terreno de los deseos al de las realidades, se propone un conjunto de medidas concretas, que se han obtenido teniendo en cuenta los objetivos percibidos como deseables por las personas que han participado en los trabajos de campo y extrayendo “buenas prácticas” del *benchmarking* realizado con otras regiones avanzadas o emergentes. En el apartado de “Políticas organizativas” incidimos en este tipo de medidas para las personas, las empresas y el territorio, mientras que en el capítulo de “Generador de Oportunidades” apuntamos la conveniencia de crear un observatorio prospectivo para adelantarnos al impacto previsible de la globalización sobre nuestro país.

### 5.1. Políticas organizativas

Como hemos comentado anteriormente, las agruparemos bajo los conceptos de personas, empresas y territorio, por claridad expositiva, aunque somos conscientes de que muchas de ellas tienen implicación simultánea en los tres ámbitos.



### 5.1.1. Territorio

En el ámbito territorial y, sobre todo, por parte de los poderes públicos, se deben realizar actuaciones tendentes a dinamizar a la sociedad en general y a las empresas en particular en pos de los obje-

tivos señalados, así como articular medidas que eviten la dispersión de esfuerzos entre los diversos agentes sociales, impulsando iniciativas que permitan la máxima eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.

#### CUADRO 15 Territorio: estrategias y políticas

Ámbito de actuación 1
Imagen del territorio.
Objetivo deseable
Creación de una imagen de territorio que sirva de referente y apoyo (por ejemplo, “Gipuzkoa, territorio innovador”), coordinada con el desarrollo de marca en las empresas de Gipuzkoa.
Medidas que se deben adoptar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lanzamiento de una iniciativa País alrededor de productos/negocios innovadores que sirva de referente mundial.</li> <li>▶ Identificación de productos/servicios “estrella” que proyecten una imagen del potencial del territorio.</li> <li>▶ Desarrollo de estrategias de márketing de refuerzo de la imagen del territorio, con la finalidad de poder atraer inversión extranjera en los sectores estratégicos y/o de futuro (medios de transporte, ingeniería mecatrónica, bienes de equipo, equipamiento medioambiental, etc.). La campaña se basaría en la imagen de tradición industrial, preparación de las personas, territorio innovador, infraestructuras tecnológicas, etc.</li> <li>▶ Lanzamiento de un programa de apoyo al desarrollo de marca y márketing estratégico en las empresas de Gipuzkoa.</li> <li>▶ Aprovechar imágenes culturales positivas sobre el territorio para relanzar la actividad industrial (por ejemplo, utilizar el reconocimiento internacional de los cocineros de Gipuzkoa para el desarrollo del sector primario comercializando <i>delicatessen</i> gastronómicas).</li> <li>▶ Promover eventos internacionales en los sectores estratégicos que atraigan a los líderes mundiales a Gipuzkoa (congresos, seminarios, cursos, etc.).</li> <li>▶ Potenciar polos de referencia en campos como la física, la gestión, las biociencias, la economía social, etc.</li> </ul>



<b>Ámbito de actuación 2</b>
Dinamización de la innovación y el emprendizaje
<b>Objetivo deseable</b>
Fomentar una cultura en la sociedad que impulse estas actitudes individuales y colectivas.
<b>Medidas que se deben adoptar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Medidas de apoyo al emprendizaje, tanto individual como proveniente de las empresas. Simplificación de la burocracia y coordinación de las diferentes medidas de apoyo (ventanilla única): medidas fiscales, formativas y vías de financiación preferente.</li><li>▶ Medidas de discriminación positiva hacia iniciativas de emprendizaje que favorezcan la cohesión social y eviten la desestructuración en capas sociales (emprendizaje asociado al género, emprendizaje social, emprendizaje cooperativo, etc.).</li><li>▶ Promoción de <i>showrooms</i> en nuevas tecnologías (productos, procesos y servicios) para facilitar que las empresas conozcan, evalúen y decidan con criterio sobre oportunidades de desarrollo y de incorporación en las cadenas de valor correspondientes. Estos <i>showrooms</i> contarían con una estructura muy ligera (por ejemplo, se apoyarán en los CIC existentes cuando sea posible).</li><li>▶ Promoción de Laboratorios de Innovación, para la sensibilización de empresas y emprendedores.</li><li>▶ Apoyo a la creación de la figura de “<i>brokers</i> tecnológicos”, es decir, personas u organismos que puedan intermediar entre una demanda tecnológica u organizativa y las personas o instituciones con capacidad para resolverla, dentro de un panorama de globalización del conocimiento.</li></ul>
<b>Ámbito de actuación 3</b>
Coordinación de actividades de soporte a la internacionalización.
<b>Objetivo deseable</b>
Coordinar las actividades que en este sentido se realizan desde diversos agentes intermedios (gobierno, agencias de desarrollo, <i>clusters</i> , cámaras de comercio, centros tecnológicos, etc.) para realizar una difusión efectiva de nuevas oportunidades hacia el tejido industrial.
<b>Medidas que se deben adoptar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Creación de un Generador de Oportunidades para la identificación y difusión sistemática de oportunidades de negocio en otros países, coordinando las actividades que en este sentido se desarrollan desde diferentes organismos (SPRI, ICEX, cámaras de comercio, empresas, etc.).</li><li>▶ Coordinación de las diferentes actividades de prospectiva tecnológica sistemática sobre sectores emergentes interesantes para la empresa de Gipuzkoa.</li></ul>



### 5.1.2. Empresas

Dentro del ámbito de las empresas, las actuaciones irán encaminadas a la potenciación de la “tríada de oro”: innovación, cooperación e internacionalización. Den-

tro de este marco se contemplará también el acercamiento entre la oferta y la demanda tecnológico-educativa, ya que es posiblemente el factor clave para el impulso de la innovación.

CUADRO 16 Empresas: estrategias y políticas	
Ámbito de actuación 1	
Innovación.	
Objetivo deseable	
Conseguir un salto cualitativo en el valor añadido de los productos, sustituyendo progresivamente competencias basadas en mano de obra intensiva por producción intensiva en conocimiento.	
Medidas que se deben adoptar	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Poner en marcha un proceso de reflexión sobre sectores de futuro para Gipuzkoa, basados en las competencias actuales.</li> <li>▶ Analizar las cadenas de valor de sectores estratégicos y el posicionamiento de la industria de Gipuzkoa en ellas.</li> <li>▶ Buscar nuevos modelos de negocio que se puedan desarrollar con las capacidades actuales de las empresas o que puedan surgir como combinación de las capacidades de varias organizaciones.</li> <li>▶ Potenciar la innovación en el sector servicios.</li> <li>▶ Desarrollar la innovación como un concepto global que contemple la innovación en gestión como clave para el desarrollo empresarial.</li> <li>▶ Potenciar el desarrollo de planes estratégicos de innovación.</li> <li>▶ Poner en marcha observatorios sectoriales de oportunidades en regiones avanzadas/emergentes.</li> <li>▶ Establecer medidas de apoyo a la cooperación internacional para el desarrollo de nuevos productos globales, buscando la complementariedad de las capacidades existentes en la industria de Gipuzkoa.</li> <li>▶ Completar los apoyos (fiscales, formativos, ayudas a la contratación, etc.) a las NEBT que puedan originarse durante el desarrollo de un PEP, tanto las que representen nuevas iniciativas empresariales como las que representen diversificación de empresas existentes (nuevas unidades de negocio).</li> </ul>	



Ámbito de actuación 2
Cooperación.
Objetivo deseable
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Superar el factor tamaño como <i>handicap</i> para la innovación e internacionalización de la empresa de Gipuzkoa.</li><li>▶ Descubrir nuevas oportunidades de creación de valor mediante la colaboración en nuevos productos/nuevos nichos de mercado</li></ul>
Medidas que se deben adoptar
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Poner en marcha foros de colaboración (sectoriales e intersectoriales) para la identificación de nuevas oportunidades dentro de la cadena de valor de un producto extendido (producto + servicios asociados) y crear economías de escala en los productos finales.</li><li>▶ Potenciar la labor de los <i>clusters</i> actuales en la búsqueda de espacios de colaboración en procesos de negocio, acción comercial conjunta, compras conjuntas, investigación, etc.</li><li>▶ Desarrollar una imagen de excelencia asociada al territorio (por ejemplo, “Gipuzkoa, territorio de innovación”), que destaque la tradición industrial existente y que pueda servir de referente común para el posicionamiento en otros territorios.</li><li>▶ Favorecer la integración vertical de empresas, buscando especialización y nuevos productos finales de mayor valor añadido.</li><li>▶ Fomentar la aparición de empresas tractoras (virtuales o físicas) como suma de capacidades de pymes integrantes de toda la cadena de valor del producto final. Desarrollo del concepto de <i>clusters</i> verticales, por contraposición al actual modelo de <i>clusters</i> horizontales.</li></ul>



Ámbito de actuación 3
Internacionalización.
Objetivo deseable
Lograr romper las barreras para la internacionalización de las pymes de Gipuzkoa.
Medidas que se deben adoptar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Potenciar la creación de cadenas de valor integrales, agrupando empresas con capacidades complementarias para el desarrollo de productos estratégicos en países objetivo.</li> <li>▶ Promover la internacionalización del sector servicios y la venta de conocimiento.</li> <li>▶ Contemplar las nuevas iniciativas empresariales (NEBT) con visión internacional desde su origen, apoyando la inclusión de gestores con experiencia internacional en la dirección de estas empresas.</li> <li>▶ Desarrollar el concepto de mercado global realizando planes estratégicos de internacionalización y apoyando la localización estratégica de las empresas de Gipuzkoa en los mercados objetivo.</li> <li>▶ Analizar el proceso de valor de la empresa, identificando las oportunidades de <i>outsourcing</i> de actividades.</li> <li>▶ Identificar oportunidades colaborando con los expertos en mercados exteriores.</li> <li>▶ Identificar localizaciones estratégicas.</li> <li>▶ Fomentar la internacionalización de la Red de Ciencia y Tecnología, que generaría retorno a la inversión en I+D públicos por la venta de capacidades en el exterior y daría apoyo local a las empresas internacionalizadas.</li> <li>▶ Globalizar las empresas, buscando alianzas estratégicas en el exterior (por tecnología, acceso al mercado, etc.) y analizando como parte de la estrategia la toma de participaciones mixtas (intercambio de acciones) para reforzar la alianza.</li> <li>▶ Desarrollar nuevos modelos de negocio adaptados a las características específicas de los mercados objetivo (cultura, legislación, situación socio-económica, etc.).</li> <li>▶ Invertir en la formación de personas en los países destino, creando y equipando centros de referencia en universidades locales o <i>ex profeso</i>, reforzando así los vínculos entre el mercado y las empresas de Gipuzkoa.</li> <li>▶ Atraer empresas en sectores tructores de la economía de Gipuzkoa basándonos en las capacidades del entorno empresarial y del capital humano de la región.</li> </ul>



Ámbito de actuación 4
Acercamiento entre la oferta y la demanda tecnológico-educativa.
Objetivo deseable
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mejorar la relación universidad-industria.</li><li>▶ Alinear los esfuerzos de los centros tecnológicos con las necesidades industriales.</li></ul>
Medidas que se deben adoptar
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Con relación a la universidad:<ul style="list-style-type: none"><li>- Fomentar la actualización periódica del profesorado universitario en la industria.</li><li>- Enseñanza dual. Formación Profesional práctica, simultaneando trabajo y estudio. Beneficios fiscales a empresas que acojan estudiantes en prácticas.</li><li>- Incentivar la labor investigadora en la universidad y, sobre todo, la participación en BIC para el paso de la patente a la explotación industrial.</li><li>- Crear estudios de postgrado con planes formativos definidos por las asociaciones empresariales.</li></ul></li><li>▶ Con relación a los centros tecnológicos:<ul style="list-style-type: none"><li>- Asociar un porcentaje de la financiación pública a los centros tecnológicos al volumen de contratos directos con la industria, en lugar de asociarlo directamente al volumen de personal contratado.</li><li>- Favorecer la transferencia de personal de los centros tecnológicos a la industria, con medidas de apoyo a la contratación de este tipo de personal (por ejemplo, programa tipo “Torres Quevedo” para el ámbito de Gipuzkoa).</li><li>- Apoyar la contratación de expertos en los sectores estratégicos por parte de los miembros de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología.</li><li>- Desarrollar nuevas modalidades de contratación que impulsen y faciliten que los profesores, investigadores y tecnólogos de las empresas puedan combinar las tres actividades (docencia, investigación y trabajo en la empresa).</li></ul></li></ul>

### 5.1.3. Personas

Dentro del ámbito “Personas”, las actuaciones sugeridas irán encaminadas tanto a actuar sobre la cultura y los valo-

res sociales (concienciación, motivación, etc.) como sobre las capacitaciones individuales que adecuen los recursos humanos a las nuevas necesidades.



**CUADRO 17 Personas: estrategias y políticas**

<b>Ámbito de actuación 1</b>
Promoción de la cultura empresarial.
<b>Objetivo deseable</b>
Fomentar la aparición de nuevos empresarios y facilitar el relevo generacional de los actuales.
<b>Medidas que se deben adoptar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fomento del emprendizaje individual:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir jóvenes titulados como becarios en los Proyectos Estratégicos País (véase más adelante), para que puedan ser los tractores de las NEBT que puedan surgir como consecuencia de aquéllos.</li> <li>- Acercar (físicamente y organizativamente) los centros de incubación de empresas (BIC) a la universidad y los centros tecnológicos; éstos deben contemplar como parte de sus actividades de investigación el paso desde la patente a su lanzamiento al mercado.</li> </ul> </li> <li>▶ Instituir una modalidad de “contrato de relevo” para empresarios (sobre todo en pymes familiares en las que el gerente es al mismo tiempo el propietario mayoritario) que facilite el relevo del empresario próximo a la jubilación por una persona más joven.</li> </ul>
<b>Ámbito de actuación 2</b>
Capacitación de las personas para la internacionalización de las empresas.
<b>Objetivo deseable</b>
Aumentar las capacidades de los trabajadores para adecuarse a un mercado global.
<b>Medidas que se deben adoptar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aumentar la capacitación en idiomas. Programas formativos trilingües (inglés, castellano y euskera) desde la Educación Primaria.</li> <li>▶ Programas formativos en las empresas para aumentar las capacidades directivas en empresas multilocalizadas.</li> <li>▶ En el caso de que una empresa desee implantarse en el exterior, plantearse la alternativa (frente a enviar a una persona de aquí para hacerse cargo de la dirección allí) de contratar personal experto del país de destino, que trabaje en la empresa local durante un período de tiempo (debe conocer el idioma y socializarse en los valores de la empresa local) antes de colocarle como responsable de la nueva implantación. Utilizar la inmigración cualificada que reside en la Comunidad Autónoma del País Vasco para esta misma labor, junto con campañas para atraer “talentos” de países con alto grado de capacitación en sectores estratégicos.</li> <li>▶ Desarrollar políticas de apoyo para recuperar “talentos” de Gipuzkoa que trabajen fuera de la Comunidad Autónoma del País Vasco y, fundamentalmente, en países avanzados o emergentes (ayudas a la contratación de este tipo de personal cualificado). Utilizar estas contrataciones para apoyar la internacionalización en sus países de origen.</li> </ul>



Ámbito de actuación 3
Creatividad individual, aplicada al desarrollo industrial.
Objetivo deseable
Fomento de las capacidades creativas en los individuos, como requisito previo para la innovación y el emprendizaje.
Medidas que se deben adoptar
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Sensibilización de la importancia de la innovación en las aulas y en las empresas, mediante las siguientes acciones:<ul style="list-style-type: none"><li>- Inclusión de técnicas para el fomento de la creatividad en los contenidos educativos.</li><li>- Estimulación de la creatividad en las aulas y las empresas: charlas de sensibilización, publicaciones, formación en técnicas de creatividad, laboratorios de creatividad, etc.</li><li>- Reconocimiento público a la creatividad individual; ligar el concepto de creatividad a todas las actividades sociales e industriales.</li><li>- Desarrollo de las clases creativas, identificación y fomento de nuevas profesiones y formas de trabajar en las que la aportación de valor venga fundamentalmente de la creación de nuevo conocimiento.</li></ul></li></ul>
Ámbito de actuación 4
Concienciación social.
Objetivo deseable
Concienciar al conjunto de la población sobre los riesgos (y las oportunidades) de la transformación económica que se está produciendo.
Medidas que se deben adoptar
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Matizar desde todos los ámbitos el mensaje de que el país, el sector o la empresa “va bien” con mensajes del tipo “pero no podemos relajarnos, porque las cosas están cambiando y los riesgos son grandes”.</li><li>▶ Salirse de la auto-complacencia buscando la comparación con regiones emergentes y líderes mundiales en cada caso y no con las medias.</li><li>▶ Poner ritmo de cambio, hacer sentir la necesidad de co-evolucionar de forma adecuada con un entorno en rápida transformación. Hacer visibles a la sociedad todos los cambios que realmente se están produciendo en las tecnologías, en los procesos y en la sociedad.</li><li>▶ Fomentar debates reflexivos en los medios de comunicación social sobre impactos potenciales (positivos y negativos) de este proceso de cambio necesario.</li></ul>



## 5.2. Proyectos Estratégicos País (PEP)

Como catalizador de la innovación, la cooperación y la internacionalización de la industria de Gipuzkoa se podría desarrollar el concepto de Proyectos Estratégicos País (PEP). Estos proyectos tendrán las siguientes características:

1. **Objetivos ambiciosos**, tanto en contenido como en participación. Estos objetivos pueden ser tanto tecnológicos como organizativos; por ejemplo:

- Desarrollar una tecnología innovadora, en un horizonte temporal medio.
- Desarrollar un producto que aglutine las capacidades actuales de la industria de Gipuzkoa y fomente la

aparición de nuevas actividades empresariales para satisfacer las demandas tecnológicas del proceso y del propio producto.

- Permitir el desarrollo de nuevos modelos de negocio mediante la localización estratégica en mercados emergentes de empresas, centros educativos y centros tecnológicos de forma que la implantación en ese territorio sea global.

2. **Liderazgo industrial**. La definición de objetivos y la responsabilidad del proyecto deben ser asumidas por la industria. Estos proyectos deberían integrar toda la cadena de valor de un determinado producto, más la oferta tecnológica (universidad, agentes de la

### CUADRO 18 Proyectos Estratégicos País (PEP)

Ámbito de actuación
Desarrollo de Proyectos Estratégicos País (PEP).
Objetivo deseable
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ilusionar a la sociedad de Gipuzkoa con oportunidades reales de creación de valor.</li> <li>▶ Conseguir un efecto tractor significativo sobre la capacidad de innovación, cooperación e internacionalización de la industria de Gipuzkoa.</li> <li>▶ Crear oportunidades reales de negocio.</li> </ul>
Medidas que se deben adoptar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formalizar el marco y la normativa que permitan el desarrollo de estos proyectos.</li> <li>▶ Difundir esta iniciativa en todos los agentes implicados (asociaciones empresariales, <i>clusters</i>, empresas tractoras, centros tecnológicos, universidades y Administraciones).</li> <li>▶ Puesta en marcha de un proceso de análisis de las capacidades y de identificación de las oportunidades de posibles proyectos.</li> <li>▶ Lanzamiento de un proyecto piloto experimental.</li> </ul>



Red Vasca de Ciencia y Tecnología, etc.) y los agentes intermedios (*clusters*, asociaciones, agencias de desarrollo, etc.). La coordinación y tracción de estos macro-proyectos debe ser realizada por una estructura muy ligera (una o dos personas pertenecientes a una organización ya existente –Administración, CIC, *clusters*, etc.–, de forma que no se creen nuevas estructuras administrativas y que esas personas puedan retornar a su ocupación una vez finalizado el proyecto).

3. **Financiación pública reducida**, en torno al 20%, que debe ser utilizada fundamentalmente para el arranque del proyecto. A partir de ahí, el proyecto debe autofinanciarse, bien por los retornos generados por la explotación de los resultados, bien por la búsqueda de fuentes de financiación externas (por ejemplo, Unión Europea).
4. **Efecto tractor**. Además del efecto de tracción sobre toda la cadena de valor del sector implicado, se pretende que estos proyectos sean origen de iniciativas de emprendizaje (por ejemplo, NEBT), para el desarrollo y explotación de aspectos parciales de las tecnologías desarrolladas o servicios conexos.

### 5.3. Generador de Oportunidades

Hoy en Gipuzkoa contamos con un número importante y significativo de agentes y personas que tienen acceso a una visión de los mercados exteriores que, bien coordinada y orientada, podría dar lugar a la identificación de oportunidades de negocio muy útiles para el conjunto de

la sociedad de Gipuzkoa y, fundamentalmente, para su desarrollo económico.

Este conocimiento se podría canalizar mediante la puesta en marcha de un proceso de generación de oportunidades. Este Generador de Oportunidades debe cumplir una doble función:

- Coordinar y reorientar las capacidades existentes en los agentes intermedios (SPRI, ICEX, cámaras, asociaciones, etc.) para identificar las oportunidades que podrían resultar interesantes para la industria de Gipuzkoa. Debería realizar una labor de prospectiva sistemática que atendiera a la identificación y, sobre todo, a la transmisión práctica hacia la industria de oportunidades de negocio que se originaran en el mundo. Estas oportunidades no serían solamente sobre posibilidades de nuevos mercados, sino que también deberían cubrir un espectro mucho más amplio (de cooperación tecnológica, de identificación de proveedores, etc.).
- Estar en contacto con las inquietudes de las empresas y canalizar hacia esas inquietudes la búsqueda y la difusión de las oportunidades detectadas. Tan importante es la identificación de oportunidades como la difusión hacia los interesados. Ésta no puede hacerse desde las oportunidades hacia posibles usuarios, sino que debe abordarse al revés.

A título de ejemplo se indican algunas oportunidades detectadas en las misiones realizadas en las regiones avanzadas y emergentes dentro de la actividad de *benchmarking*.



**CUADRO 19 Oportunidades detectadas**

Área geográfica	Oportunidad
<b>Baden-Württemberg (Alemania)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación en los grandes proyectos tecnológicos de la región de Baden-Württemberg creando redes de colaboración con los centros tecnológicos de la zona (Fraunhofer, Max Planck Institut) para la realización de proyectos conjuntos.</li> <li>2. Utilización de los servicios de la Steinbeiss Foundation como “broker tecnológico”.</li> </ol>
<b>Emilia-Romagna (Italia)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar en Gipuzkoa aspectos de su modelo de investigación basado en laboratorios.</li> <li>2. Tratar de inculcar el espíritu de asociarse y colaborar entre sí de las pymes de Emilia-Romagna.</li> </ol>
<b>Uusimaa (Finlandia)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenciar entidades públicas como SITRA, que establezcan contactos y redes para desarrollar procesos de colaboración entre Gipuzkoa y países clave para ésta.</li> </ol>
<b>Jutland (Dinamarca)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear centros como el CIS para ayudar a las empresas de la región a avanzar en la incorporación de las nuevas tecnologías de la información en sus productos. Su objetivo es transferir los resultados de la investigación de la universidad a las empresas.</li> </ol>
<b>Paraná (Brasil)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdos de cooperación y hermanamiento entre parques empresariales de Euskadi y Paraná, como puerta para la entrada de productos vascos de alto valor añadido en el mercado brasileño.</li> <li>2. Investigación conjunta en biotecnologías.</li> <li>3. Implantación productiva de empresas con necesidad de mano de obra intensiva o con gran consumo energético.</li> <li>4. Establecimiento de acuerdos de cooperación industrial y acceso preferente a recursos naturales, en línea de la política que está siguiendo China en Brasil.</li> </ol>
<b>Shanghai y Beijing (China)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promocionar la oferta turística de Gipuzkoa entre la clase emergente de millonarios chinos.</li> <li>2. Mercado interesante para productos agroalimentarios de calidad.</li> </ol>
<b>Nueva Delhi-Bangalore (India)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el desarrollo de producto completo en ingenierías indias.</li> <li>2. Mercado para el desarrollo de infraestructuras (diseño y gestión de carreteras, puertos y aeropuertos, telecomunicaciones, construcción, etc.) y para el equipamiento asociado (grúas, bienes de equipo, etc.).</li> </ol>



**CUADRO 20 Generador de Oportunidades**

Ámbito de actuación

Generador de Oportunidades.

Objetivo deseable

Conseguir un incremento significativo en la explotación de oportunidades de negocio en localizaciones estratégicas para las empresas de Gipuzkoa.

Medidas que se deben adoptar

- ▶ Identificar los agentes que deberían constituir la red de identificación de oportunidades y definir los roles de cada uno.
- ▶ Diseñar canales de comunicación adecuados entre las empresas y la red de agentes.
- ▶ Identificar localizaciones estratégicas sobre las que se pueda realizar una labor efectiva de vigilancia y establecer acuerdos con las autoridades y agentes de éstas para acceder a información relevante.
- ▶ Diseminar las oportunidades detectadas hacia los posibles beneficiarios.
- ▶ Realizar un seguimiento y prestar apoyo durante el proceso de explotación de la oportunidad.
- ▶ Todo ello, aprovechando las capacidades existentes y sin la necesidad de crear un ente suplementario.