



THE INSTITUTE
OF KOMPETITIVENESS
+ DEVELOPMENT IK+D

INFORME DE COMPETITIVIDAD
DEL PAÍS VASCO: **HACIA UNA
PROPUESTA ÚNICA DE VALOR**

RESUMEN
EJECUTIVO

Copyright © 2007 by Orkestra

Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto
Mundaiz, 50 · E-20012 San Sebastián · SPAIN
p. (34) 943 29 73 27 · f. (34) 943 27 93 23
www.orquestra.deusto.es

INFORME DE COMPETITIVIDAD DEL PAÍS VASCO: HACIA UNA PROPUESTA ÚNICA DE VALOR

RESUMEN EJECUTIVO

I. Reflexiones sobre la Competitividad

II. ¿Dónde estamos?

III. ¿A dónde vamos?

IV. ¿Cómo vamos a llegar?

V. El papel de Orkestra en la transición hacia la economía de las ideas

Octubre de 2007

I. Reflexiones sobre la Competitividad


Antes de entrar de lleno a analizar el estado que guarda la competitividad en el País Vasco conviene detenernos un momento a reflexionar sobre lo que hemos de entender por un concepto que, surgido de la teoría económica, se utiliza de forma indiscriminada en los medio académicos, los gobiernos y los medios de comunicación para hacer referencia al estado que han de alcanzar empresas, industrias, territorios, países y regiones.

Para ello, hemos de remontarnos al siglo XVIII, cuando Adam Smith escribe “La riqueza de las naciones” una obra considerada como el primer libro moderno de economía y que ha tenido una poderosísima influencia sobre el pensamiento económico durante los últimos 200 años. Del legado de dicha obra, cabe mencionar aquí tres elementos que permean el concepto de competitividad: la búsqueda de la eficiencia operativa, la reducción de costes y la maximización de la ganancia de cada jugador, dejando que la mano invisible del mercado actúe por sí misma. Hoy sabemos que esa mano no solo es invisible sino inexistente.

Si bien nadie pone en duda la importancia de alcanzar una eficiencia operativa y de mantener un estricto control sobre los costes, las estrategias basadas exclusivamente en alcanzar dichos fines destruyen valor. A dichas estrategias les llamamos estrategias del denominador puesto que consisten en reducir el denominador de la ratio “valor del output/empleo” y olvidan el numerador de la ecuación, que es donde reside la creación de valor. Cuando compiten exclusivamente en base a la variable precio, industrias y empresas se parecen cada vez más entre sí y son sólo marginalmente mejores, encontrándose impedidas de encontrar una propuesta de valor única y compleja.

Frente a esta tendencia hacia la uniformidad es imprescindible apostar por una “estrategia del numerador”, es decir, por incrementar la creación de valor, confiando en la innovación para ser más competitivos. La plataforma conceptual sobre la cual basar una estrategia de este tipo la encontramos en las obras de dos grandes pensadores de un siglo más cercano, el siglo XX. El economista austriaco Joseph Schumpeter vincula el crecimiento de la empresa a la naturaleza destructiva de la innovación. Desarrollando el principio de “destrucción creativa” establece que la única manera de crecer es reinventando constantemente la forma de hacer las cosas, destruyendo y creando patrones según sea necesario. Por su parte, John Nash, Premio Nobel de Economía en 1994, desarrolla, en el marco de la teoría de juegos, el principio de colaboración o minimización de pérdidas para cada jugador, en el que establece que una sociedad maximiza su nivel de bienestar cuando cada jugador actúa a favor de su propio bienestar pero sin perder de vista el de los demás integrantes del grupo, en claro contraste con el legado de Adam Smith.

Hoy en día, en el grupo de las empresas más competitivas del mundo destacan 44 empresas indias, 21 empresas chinas y 18 empresas latinoamericanas. Estas empresas se caracterizan por haber nacido, crecido y destacado en entornos en los que las condiciones jugaban aparentemente en su contra. Lo que dichas empresas entendieron es que no se trata de buscar ser eficientes dentro del marco existente, sino de cambiar las reglas del juego, reinventarse e innovar; saben que sus posibilidades de competir con éxito tratando simplemente de mejorar el juego establecido por otros son casi nulas. Estas empresas han desarrollado la capacidad de anticiparse a las necesidades emergentes y proporcionar soluciones antes de que los clientes puedan articular qué es lo que desean. Entienden que no hay tal cosa como un cliente fiel, que el cliente cambia de forma natural en cuanto percibe un mayor valor en otra parte. Si este grupo de empresas hubiera mantenido un enfoque en el retorno sobre el capital invertido, compitiendo en base a la variable precio, hubiera caído rápidamente en el olvido.



Es menester entender que en un mundo globalizado la norma es el cambio y que las empresas, industrias y territorios competitivos son aquellos que han desarrollado la capacidad de reinventarse, diferenciándose de sus competidores por su capacidad de generar valor. Desde ahí es necesario redefinir la base sobre la que el País Vasco ha de alcanzar estadios de desarrollo más sofisticados que eleven decidida y consistentemente el nivel de vida de sus habitantes. Las empresas vascas, las industrias vascas y el territorio vasco han de ser capaces de lograr una competitividad surgida de la elaboración de una proposición única de valor, sencilla de entender hacia fuera, pero compleja e inimitable hacia dentro.

Identificar el camino a seguir es mucho más sencillo cuando se tiene una idea clara de a dónde se quiere llegar y de dónde se parte. Por ello, la aproximación al modelo de competitividad del País Vasco se ha ordenado en torno a tres preguntas fundamentales, que son además, las preguntas más importantes que debe plantearse toda persona, organización o territorio de modo permanente: dónde estamos, a dónde queremos ir y cómo llegaremos. En las secciones restantes se ofrecen respuestas a dichas interrogantes

II. ¿Dónde estamos?

El estado que guardan los principales indicadores económicos demuestran que en el País Vasco se tomaron una serie de decisiones estratégicas que resultaron acertadas y cuyo resultado fue el crecimiento experimentado por su economía desde 1985.

En términos de PIB per cápita, la evolución que desde 1985 muestra el País Vasco, es espectacular. Su nivel se ha multiplicado por 2,2 en términos reales entre ese año y 2006; y de ser un 30% inferior al de la UE-15 en 1985, es ahora un 5% superior. No obstante, los resultados son menos impactantes si comparamos los datos del País Vasco con los de EEUU o -sobre todo- si comparamos los datos con los de otras regiones europeas. De acuerdo con la base de datos REGUE desarrollada por Orkestra en colaboración con el IAIF, en 2004 la CAPV se situaba en el puesto 66 de una lista de 146 regiones europeas en términos de renta per cápita expresada en euros, si bien en términos de evolución en el período 1995-2004 su posicionamiento era mejor: el puesto 15.

Detrás de esa mejor evolución económica del País Vasco han jugado tres tipos de factores: empresariales, institucionales y de política microeconómica.

Entre los factores empresariales destacan el enraizamiento y compromiso mostrado por el empresariado vasco en una situación de suma gravedad, tanto en términos económicos como políticos, como la que vivió el País Vasco entre 1975-85. Ligado a ese factor, habría que hacer mención de la capacidad de resistencia y adaptación mostrada por las empresas vascas, en parte relacionada con el progresivo avance en la profesionalización de la gestión, a lo que no fue ajena la extensión del movimiento cooperativo en el País Vasco.

Por su parte, entre los factores institucionales que explican la mejor evolución relativa que presenta la economía española con relación a otros países avanzados cabe mencionar su integración en la Comunidad Europea y el proceso de liberalización y apertura que aquella comportó, así como el proceso de descentralización autonómica que, a diferencia de lo acontecido en Portugal, Grecia o la misma Italia, actuó como factor dinamizador económico y social. A ellos habría que sumar, en el caso del País Vasco, la mayor profundidad del proceso de “devolución”, que encuentra su figura más emblemática en el Concierto Económico, y su entronque en una estructura institucional de carácter confederal, con una notable imbricación público-privada y con una mayor implantación de los agentes socio-económicos.

Y en lo que toca a los factores que se derivan de la política microeconómica cabe destacar que a contracorriente de las tendencias dominantes en aquél entonces, el nuevo Gobierno vasco impulsó una activa política industrial, en torno a la cual se alinearon otras políticas (fiscales, financieras, formativas, energéticas...); una política que trataba de construir el futuro sobre las fortalezas del pasado, aunque abriendo ventanas de oportunidad a nuevas actividades; que gozaba de continuidad y, simultáneamente, capacidad de adaptación a los nuevos desafíos que se iban planteando a medida que se atravesaban sucesivas etapas de desarrollo; que afrontaba la globalización desde unas profundas raíces locales; y que en todo caso perseguía la competitividad en solidaridad, es decir, acompañada de una dimensión social (salud, educación, renta básica...). En dicha política microeconómica sobresalieron las apuestas realizadas en infraestructuras, I+D+i e internacionalización (en todo el período); en reestructuración (hasta los años 90) y en ciudades y comarcas, clusters y calidad (desde los 90).

Cabe señalar en este punto, un factor que pudo haber pasado desapercibido en un momento en el que los indicadores económicos mostraban una economía robusta, pero que hoy adquiere particular relevancia. La inversión en I+D se incrementó más de 10 veces desde principios de los años 80, situando al País Vasco por encima de la media de inversión que en dicho rubro se hacía en el resto de España y sin embargo, los resultados obtenidos no respondieron a la magnitud de dicha inversión. Existe una brecha importante entre la inversión en I+D y la generación de patentes, situando al País Vasco muy por debajo de la UE-15 y de EE.UU.

A comienzos del nuevo milenio el modelo en que se había basado el crecimiento de la renta per cápita del País Vasco mostraba signos de agotamiento. La tasa de ocupación (que era la que había posibilitado el crecimiento de aquella a partir de 1995) actualmente supera el nivel de la media de la UE y las tasas de paro se sitúan en niveles mínimos (inferior al 4% en 2007). Así pues no cabe esperar en el futuro grandes aumentos del nivel de renta per cápita provenientes de la movilización de la fuerza de trabajo, más aún dado que la tasa de envejecimiento de la población vasca supera a la de España, a la de la UE-15 y, ni qué decir, a la de EEUU.

En cuanto a la productividad, experimentó un crecimiento espectacular en el periodo 1980-1995, haciéndolo por encima del resto de España, de la UE-15 y de EE.UU. Si analizamos el periodo posterior a la crisis de 1993, sin embargo, los crecimientos habidos hasta 2004 en el País Vasco, aunque algo superiores a los de España, quedaban por debajo de los de la media de la UE-15 y, más todavía, de los de EEUU. Y la comparación era todavía más desfavorable si se efectuaba con regiones: ordenadas las 146 regiones de la UE-15 de acuerdo con el crecimiento mostrado por la productividad en el período 1995-2004, la CAPV se sitúa en el puesto 130.

Si bien la prioridad dada a la generación de renta vía creación de empleo era lo más apropiado socialmente en una situación en que el paro azotaba a una gran parte de la población activa y en la que se encontraba fuera del mercado de trabajo buena parte del colectivo femenino, cuando el mercado de trabajo se recupera, las tasas de paro se reducen y se va normalizando la incorporación de la mujer al mercado de trabajo las prioridades y el modelo de crecimiento deben cambiar. En lugar de generar más empleo ha de perseguirse crear más valor por trabajador. Esa misma percepción de agotamiento de un modelo estaba presente en la reflexión realizada por el Lehendakari, Juan José Ibarretxe, en su llamamiento de 2001 a una Segunda gran transformación.

En los países avanzados, en los que lo que podríamos llamar variables de contexto (entorno macroeconómico, estabilidad social y política, nivel de corrupción, sistema legal y judicial...) presentan en general una situación saneada, los determinantes fundamentales de la productividad se sitúan en el plano micro. El diamante de Porter ofrece un modo de

agrupar esos elementos del entorno micro condicionantes de la competitividad. En los cuadros adjuntos se recogen las características que presenta el modelo del diamante en el País Vasco en la actualidad. Con la información detallada que, a modo de fotografía nos ofrecen dichos cuadros, cerramos el análisis de dónde nos encontramos y podemos pasar a definir a dónde queremos llegar.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
LOCALIZACIÓN Y RECURSOS NATURALES	<p>Dependencia energética exterior, pero política avanzada de diversificación y autoabastecimiento</p> <p>Suelo industrial escaso en Gipuzkoa y Bizkaia</p> <p>Carencia de recursos naturales</p>	<p>Tamaño pequeño y con un sistema polinuclear de ciudades, con planes para mejorar su integración y articulación interna.</p> <p>Situado en ejes de transporte de la península al resto de la UE y con conexión marítima.</p> <p>Clima y medio ambiente atractivo.</p> <p>Cultura singular.</p>
POBLACIÓN Y FUERZA DE TRABAJO	<p>Población madura y con bajo crecimiento natural</p> <p>Escasa atracción de talento externo, aunque se han iniciado políticas al respecto</p> <p>Porcentaje alto de personas que no superan la secundaria inferior y bajo porcentaje de población con educación secundaria superior</p> <p>Dominio de idiomas extranjeros bajo, pero creciente</p> <p>Escasa movilidad de las personas: tanto geográfica como entre organizaciones</p>	<p>Tasa de actividad medio-alta y baja tasa de paro</p> <p>Mano de obra con coste medio-bajo</p> <p>Alto porcentaje de población con educación terciaria, especialmente de titulados en ciencia y tecnología</p> <p>Elevado porcentaje de personal investigador, pero con bajo porcentaje de doctores, escasa dotación de medios y bajos ratios de eficiencia</p> <p>Inmigración como oportunidad, aunque no responde a una estrategia de país y difícil de gestionar por insuficiencias del marco institucional</p>
SISTEMA SANITARIO		Buen sistema sanitario, mayoritariamente público
SISTEMA EDUCATIVO	<p>Red de 4 universidades (1 pública mayoritaria, y tres privadas), con presencia en todo el territorio y con carreras asociadas a la economía del país, pero ninguna de ellas world-class en docencia, deficientes en investigación, endogámicas y con poca conexión con otros agentes del sistema de innovación</p> <p>Sistema de formación continua mal organizado y con bajas tasas de población participantes</p>	<p>Buena red de educación primaria y secundaria, con un amplio peso de centros privados</p> <p>Red de escuelas de formación profesional buena</p> <p>Numerosas escuelas de negocios, aunque ninguna en ranking internacionales</p>
INFRA-ESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS	Ausencia de organismos públicos de investigación	<p>Potente red de centros tecnológicos, aunque más adaptadores que generadores de tecnologías y poco conectados a la universidad</p> <p>Red de parques tecnológicos y BICs bien desarrollada, si bien con insatisfactoria cooperación entre los agentes (tanto intra como extra parques)</p> <p>Desarrollo de nuevos agentes de la red vasca de ciencia y tecnología: CIC, BEREC...</p> <p>Creciente desarrollo de empresas de servicios avanzados (TKIBS), aunque algo locales y no world-class</p>
INFRA-ESTRUCTURAS DE TRANSPORTES	<p>Falta de integración y gestión unitaria con relación al entorno ambiental, económico y social del sistema de transporte</p> <p>Infraestructura ferroviaria infradesarrollada, tanto para conexión externa como interna, aunque con planes de mejora en marcha</p> <p>Aeropuertos con escasas conexiones internacionales</p>	<p>Infraestructura de carreteras aceptable, aunque crecientemente congestionada</p> <p>Potencialidades en puertos comerciales, aunque insuficientemente explotadas y sin plataformas intermodales</p> <p>Infraestructura logística media</p>
OTRAS INFRA-ESTRUCTURAS AVANZADAS	Servicios de conexión a internet caros y de limitada calidad	<p>Infraestructura de telecomunicaciones (red de fibra óptica...) avanzadas</p> <p>Buenas infraestructuras feriales, congresuales y culturales</p>
SISTEMA FINANCIERO	<p>Mercado de valores poco adaptado a la financiación empresarial</p> <p>Capital riesgo y business angels poco desarrollados, especialmente para proyectos innovadores</p>	<p>Sistema bancario desarrollado y eficiente, pero cortoplacista y no financiador de riesgo</p> <p>Sociedades de Garantía Recíproca líderes</p>
ADMINISTRACIÓN	Función de regulación en manos de la Administración Central del Estado, negativa para el desarrollo de servicios administrativos avanzados en el País Vasco	<p>Administración pública con competencias y recursos</p> <p>Rico y plural entramado administrativo e institucional, aunque con solapamientos y necesidad de coordinación</p>

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ESTRUCTURA EMPRESARIAL	<p>Escaso -aunque creciente- nº de grandes empresas y grupos empresariales</p> <p>Centros decisorios de las grandes empresas situados en el exterior</p> <p>Numerosas empresas de subcontratación, pero casi la mitad de ellas con autonomía suficiente</p> <p>Insuficiente cooperación interempresarial, aunque se aprecian signos de avance</p>	<p>Tejido empresarial compuesto mayoritariamente por pymes</p> <p>Empresariado local enraizado y comprometido con el país, y con una presencia singular del grupo cooperativo</p> <p>Alto nivel de competencia</p> <p>Abundancia instituciones en el ámbito empresarial (asociaciones empresariales y sectoriales, asociaciones clusters, Cámaras de Comercio)</p> <p>Amplio desarrollo de la economía social</p>
EMPRENDIMIENTO	<p>Nivel de emprendimiento medio, con proyectos emprendedores de escaso perfil innovador e internacional</p> <p>Valores sociales y culturales que no priman el riesgo, la creatividad e iniciativa personal, la cultura científica y la innovación</p>	<p>País de tradición emprendedora y con empresarios serios y con capacidad de supervivencia</p> <p>Importante nivel de emprendimiento público</p>
INTERNACIONALIZACIÓN	<p>Escasa penetración de capital extranjero</p>	<p>Apertura comercial exterior media de las empresa vascas, muy centrada en la UE, y con poca presencia en Asia, Norteamérica y países del Este</p> <p>Inversión directa hacia el exterior media, muy centrada en la UE y Latinoamérica, aunque en rápida expansión y diversificación hacia Asia y países del Este</p> <p>Marco regulador liberal de las relaciones comerciales y de inversión con el exterior</p>
INTANGIBLES	<p>Bajo porcentaje de empresas con actividades de I+D y de gasto empresarial en I+D (excluidos centros tecnológicos), que dificulta su relación y capacidad de absorción de tecnología de otros agentes</p> <p>Escasa propensión al uso de la protección intelectual (OEP)</p> <p>Poca innovación tecnológica de productos</p> <p>Insuficiente desarrollo de la innovación no tecnológica (comercial, organizativa...)</p> <p>Poco desarrollo de intangibles ligados al comercio y marketing (marcas)</p> <p>Escaso desarrollo de políticas de recursos humanos en las empresas</p>	<p>Alta implantación de cultura de la calidad (certificaciones) y capacidad de adaptación al cliente/mercado</p>
RELACIONES LABORALES Y SOCIALES	<p>Marco regulador del mercado de trabajo rígido y poco adaptado a la realidad socio-laboral del País Vasco</p> <p>Conflictividad laboral</p> <p>Inestabilidad e incertidumbres por el contexto socio-político</p>	<p>Sindicalismo organizado en el ámbito vasco</p>
FISCALIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS	<p>Insuficiente liberalización e inadecuada regulación en servicios, energía y suelo</p> <p>Falta de coordinación entre las políticas regional y nacional</p>	<p>Presión fiscal global claramente inferior a la media europea, aunque las cotizaciones sociales a cargo de la empresa y la imposición de sociedades son algo altas</p> <p>Autonomía e incentivos fiscales apropiados para la inversión, innovación e internacionalización, aunque sujetos a continuos cuestionamientos</p> <p>Numerosos programas y políticas públicas favorecedoras de la innovación y de la mejora de la gestión empresarial</p> <p>Alta interlocución entre Administración regional y local y las empresas, que permite adecuar las políticas a las necesidades</p>

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
GENERAL		Capacidad del país para producir al 100% cualquier producto sofisticado: coche, avión, hospital...
INDUSTRIA	Bajo peso de manufacturas de nivel tecnológico alto	<p>Marcada especialización industrial y competitiva red local de proveedores industriales</p> <p>Especialización en manufacturas de bienes intermedios y de bienes de equipo (ligadas al metal y a la petroquímica)</p> <p>Sector de TIC incipiente y constituido en asociación cluster</p> <p>Elevado peso de manufacturas nivel tecnológico medio</p>
SERVICIOS	<p>Bajo peso de servicios muy intensivos en conocimiento</p> <p>Falta de nervio financiero y corporativo suficiente para liderar grandes proyectos globalizables</p>	<p>Desplazamiento de la industria hacia sectores más avanzados</p> <p>Oferta amplia de servicios ligados a la empresa, aunque no world-class</p> <p>Terciariación progresiva de la economía</p>
CLUSTERS		Notable desarrollo de iniciativas cluster, basados tanto en actividades tradicionales como en otras nuevas, aunque escasamente interrelacionados y sin explotar sinergias entre ellos

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
DEMANDA PERSONAL	<p>Escaso desarrollo de organizaciones de consumidores</p> <p>Bajo porcentaje de población joven</p>	<p>Elevado y creciente nivel de renta per capita, bastante uniformemente distribuido</p> <p>Creciente nivel de uso de las TIC por las familias, aunque lejos del existente en países líderes</p>
DEMANDA EMPRESARIAL	<p>Carencias de anticipación, exigencia o novedad del consumidor local, compensadas en parte con el elevado rigor de las empresas multinacionales extranjeras a que se atiende</p> <p>Escasa presencia de productores de bienes de consumo final y empresas tractoras</p> <p>Escasa penetración en el mercado norteamericano y en el asiático</p>	Alto porcentaje de exportaciones destinadas a los mercados europeos
DEMANDA PÚBLICA	<p>Escaso uso de la política de compras públicas</p> <p>Bajo -aunque creciente- rigor en la aplicación de normativa medioambiental</p>	Estándares técnicos y medioambientales europeos

III. ¿A dónde vamos?

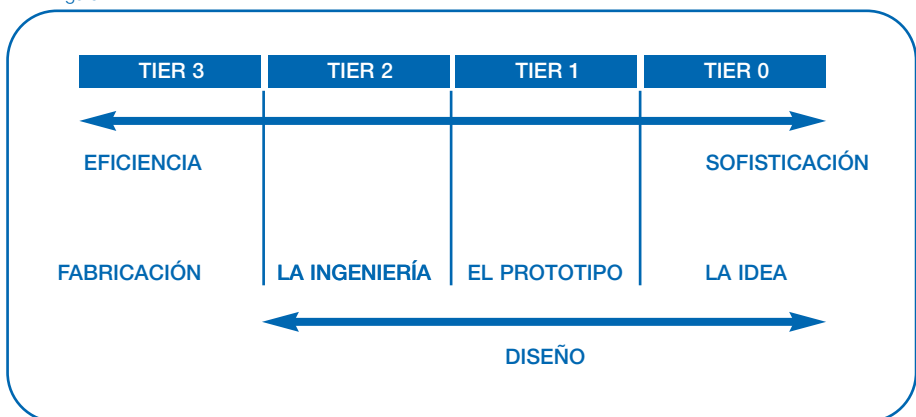
El análisis de la sección anterior indica claramente que si bien el País Vasco ha experimentado un desempeño espectacular en los últimos 25 años, existe un potencial de mejora muy importante y se dan las condiciones para llevar a cabo la segunda transformación que la economía necesita.

Ya se ha mencionado anteriormente que el modelo de competitividad heredado de A. Smith, que se basa en la búsqueda permanente de la eficiencia, de reducción de costes y de competir en base a la variable precio no es sostenible.

Tomemos entonces como base los principios que se derivan de las teorías desarrolladas por J. Schumpeter y J. Nash para definir una plataforma conceptual sólida que permita plantear el derrotero deseado para Euskadi. Claramente el espacio al que el País Vasco debe dirigirse es uno en el que el empleo y el PIB crecen, pero el segundo lo hace a mayor ritmo que el primero, de modo que la productividad crece porque se genera más valor por empleado, en otras palabras, su competitividad residirá en la creación de valor. La segunda transformación habrá sido exitosa cuando el País Vasco se haya convertido en una economía de las ideas. Para ello, cada sector tendrá que plantearse cómo viajar de la eficiencia a la sofisticación.

Transición hacia una economía basada en las ideas

Figura 1



Ciertamente cada sector productivo habrá de hacer dicho viaje a su propio ritmo, con diferentes matices y desde distintos puntos de partida, pero en la medida en la que cada producto o servicio originado en el País Vasco contenga cada vez más ideas, iremos dando paso a la consolidación de una auténtica cultura de la innovación.

Sabiendo ya, de dónde se parte y habiendo identificado el destino deseado, toca ahora trazar el camino a seguir, siempre construyendo sobre lo ya logrado en los últimos 30 años, pero subrayando que los retos son diferentes y que la transición hacia una economía de las ideas requiere de nuevas estrategias.

IV. ¿Cómo vamos a llegar?

Con el fin de recorrer una vía de aprendizaje, además del propio caso del País Vasco, se analizaron a modo de referencia una serie de países y regiones: Finlandia, Singapur, Connecticut, Estonia. Del análisis de su desempeño competitivo surgieron numerosas enseñanzas o conclusiones, de las que aquí subrayaremos tres:

- El logro competitivo está basado en trayectorias previas singulares, construidas a lo largo del tiempo, de manera que en ese continuo los países van atravesando estadios y, apoyándose en lo ya recorrido, deben enfrentarse a retos nuevos que reclaman cambios en las estrategias y políticas seguidas en cada fase.
- Todos los casos de referencia destacan por poseer fortalezas singulares en determinados activos claves para la localización empresarial, así como en determinadas industrias o cluster. Si bien en las primeras fases de desarrollo esas fortalezas o ventajas pueden ser de carácter natural o venirles dadas, a medida que se avanza en el desarrollo se ve que esas ventajas son cada vez más generadas por sus agentes y fruto de apuestas y elecciones estratégicas. En todos los países o territorios existen también debilidades que dificultan su desempeño competitivo. En los casos de referencia se constata un esfuerzo singular por identificar y superar esas debilidades claves que cercenan su desarrollo.
- En los casos analizados se observa que las situaciones de necesidad o crisis, así como las constricciones exteriores, han actuado como mecanismos de concienciación y dinamización, y han impulsado a afrontar los retos o cuestiones críticas que se plantean en los momentos de transición entre estadios de desarrollo y cambio de modelo. Quizá el caso más avanzado de introspección y de conciencia colectiva de que el nivel de bienestar alcanzado está en permanente cuestionamiento y debe ser activamente ganado es el de Singapur.

Tratando de emular los procesos de introspección puestos en marcha en territorios como Singapur, se consideraba necesario profundizar en procesos tales como el *Foro de Competitividad Euskadi 2015* o la *iniciativa Open Gipuzkoa*, que impulsan la participación de los agentes económicos y sociales y en general la sociedad civil y sirvan como mecanismo de introspección y concienciación del enorme reto al que se enfrenta la sociedad vasca, un tanto encubierto por el éxito alcanzado en términos de mejora del nivel de renta per cápita en los últimos años, que había conducido a relajar la búsqueda de la mejora competitiva.


De cualquier modo, el esfuerzo principal de reflexión, en su aproximación al modelo de competitividad del País Vasco, se dirigió a identificar cuáles podrían ser esas fortalezas únicas e inimitables sobre las que construir la proposición única de valor del País Vasco, así como a determinar cuáles eran las debilidades que el País Vasco no podía permitirse si aspiraba a competir en esa economía de las ideas. En efecto, la esencia de la estrategia consiste en elegir. No se puede ser el mejor en todo. El País Vasco carece de recursos para intentar actuar sobre todos los factores que inciden en la competitividad y por ende, es menester el hacer apuestas.

Fortalezas únicas del País Vasco

A partir del diagnóstico del diamante competitivo anteriormente recogido en el apartado que identifica dónde estamos y teniendo en cuenta a dónde vamos, se identificaron tres grandes fortalezas del País Vasco, que podrían servir de base para la creación de valor: (i) el nivel competencial, la pluralidad administrativa y la imbricación público-privada; (ii) la clusterización y ordenación territorial; y (iii) la especialización – sofisticación – industrial y los servicios avanzados a aquella ligados. En estos tres ámbitos se analizaron tres cosas: cómo contemplaba la literatura económica tal factor como fuente de ventaja competitiva; en qué radicaba la singularidad del País Vasco; y qué actuaciones podían adoptarse para reforzar y mejorar tales fortalezas.

Empezando por la primera fortaleza identificada, a saber: el nivel competencial, pluralidad administrativa e imbricación público-privada, ha de señalarse que tanto en la literatura económica ligada a la competitividad (geografía económica y ciencia regional, sistemas regionales de innovación, teoría de clusters...) como en la práctica de las políticas industrial, tecnológica y regional se aprecia una clara tendencia a favor de llevar las competencias al plano regional y local y a propugnar una gobernanza en la que coexisten e interactúan múltiples niveles. El País Vasco es considerado, a este respecto, como una región que sobresale internacionalmente por el nivel de sus competencias fiscales y presupuestarias, organizada internamente a su vez de modo plural, con instancias provinciales dotadas de amplios poderes que permiten hablar de una confederabilidad del territorio, y con unos ayuntamientos que, bien a nivel comarcal o bien en los grandes municipios, han ido creando agencias de desarrollo activas. Ello ha permitido llevar adelante una pluralidad de actuaciones de promoción económica y desarrollar un cierto “experimentalismo”, el hacer llegar las medidas a más colectivos y de modo más adaptado a sus necesidades, y una mayor imbricación público-privada y fomento de la colaboración. El sector público vasco se ha caracterizado, a este respecto, por ser pionero en muchas políticas e intervenciones, por su emprendimiento, por el elevado nivel de imbricación público-privada en muchas de sus iniciativas y por haber adaptado un claro papel de liderazgo.

Siendo lo anterior una de las singularidades más evidentes de su modelo, ello no obsta para, que igual que -por ejemplo- en Singapur, que teniendo el aeropuerto más eficiente del mundo decide la construcción de otro todavía mejor para ser realmente único, haya que intentar consolidar y mejorar más aun tal punto, corrigiendo determinados aspectos, de modo que se refuerce su carácter de proposición única de valor. Así, resulta clave avanzar en el proceso de asunción de competencias por las instituciones vascas (Seguridad Social, investigación científica y tecnológica...), recuperar aquellas que han sido cercenadas (formación continua, educación, carreteras...) y, sobre todo, avanzar en materia normativa y regulatoria, ámbito éste en que la estructura del Estado español es claramente centralista, lo que impide ajustar factores claves de competitividad a los requerimientos del tejido productivo vasco. Por otro lado, si bien las instituciones vascas se han caracterizado por su capacidad de innovación en programas y actuaciones, la capacidad mostrada de innovación de su organización y funcionamiento interno ha sido claramente menor, en parte condicionada por la legislación básica y marco regulador fijado para toda España. No hay estructuras que posibiliten el establecimiento de estrategias que guíen la actuación de todos los agentes implicados en la competitividad o que favorezcan cuando menos la coordinación de las numerosas intervenciones administrativas, y esa falta de coordinación se aprecia no sólo entre diferentes niveles administrativos, sino también entre los distintos departamentos de una misma institución. La apuesta por la competitividad debe extenderse e iluminar las actuaciones de todos los Departamentos, no sólo de Industria o Promoción económica, y debe haber un claro alineamiento de todas las políticas en torno a la estrategia de mejora competitiva. Ello requerirá primero estudiar con más detalle, y luego posiblemente replantearse algunas modificaciones en la distribución de funciones y competencias que efectivamente están desempeñando los diferentes niveles administrativos.



Los clusters son otra área en que la literatura económica y las políticas públicas han experimentado una clara explosión desde comienzos de la década de los años 90 y en la que el País Vasco aparece referenciado como una de las experiencias más atractivas y destacadas (véase, por ejemplo, OECD *Competitive Regional Clusters*, 2007). Habida cuenta de las mayores ligazones hacia delante y hacia atrás que muestra la industria y la favorable incidencia que en los procesos de clusterización ejercen una cultura o valores únicos, el País Vasco posee una base singular para este tipo de procesos, que fue excepcionalmente aprovechada por la política de clusterización que de modo pionero internacionalmente se pone en marcha a comienzos de los 90 y que, merced a sucesivas adaptaciones y extensiones, sigue conservando sus rasgos innovadores hasta nuestros días. Paralelamente a esta política de clusterización, impulsada con una perspectiva *top-down*, surge también en el País Vasco desde una perspectiva *bottom-up* la experiencia de las agencias de desarrollo, comarcales y locales, que permiten acceder a ámbitos territoriales y tamaños empresariales a los que no estaban llegando las anteriores e impulsar en ellos acciones de cooperación. Es esta una experiencia muy rica, plural, con elevado grado de experimentalismo y compartición de experiencias, que, aunque inicialmente pasó desapercibida por las políticas e instancias administrativas superiores, recientemente ha sido reconocida por su valor y ha empezado a complementarse de modo más consciente con aquellas.

En cuanto a la especialización industrial -tercera fortaleza singular- del País Vasco, la apuesta es por una superior cualificación de su mano de obra y mayores salarios, y por un mayor nivel de apertura e internacionalización, que haga que su actividad no dependa tanto del tamaño del mercado local.

El País Vasco presenta, a este respecto, una notable fortaleza en el sector industrial, que apenas ha visto reducida su aportación al PIB desde mediados de los 80 y que, adicionalmente, se ha visto acompañado por el desarrollo de los sectores de servicios avanzados a empresas (CNAEs 72, 73 y 74, excepto 74.5 y 74.7). La tradición, habilidades y pericia desarrolladas en estas actividades se reflejan en los favorables saldos comerciales que en ambos tipos de actividades tiene el País Vasco con el exterior. A ello habría que añadir, el peso que en ambas actividades tiene el empresariado autóctono.

Dejando a un lado los cambios que habría que introducir en la sofisticación de las estrategias y operativas empresariales de tales sectores (a las que nos referiremos más adelante) y centrándonos en lo que sería propiamente especialización industrial, el reto más importante es avanzar en el nivel de sofisticación y valor añadido de las producciones actuales.

Los análisis efectuados desde el Instituto sobre cómo está evolucionando la economía vasca al respecto en los últimos años muestran un panorama de claro-oscuros. Así, los datos de exportaciones por niveles tecnológicos muestran que desde 2003 pierden peso las de nivel tecnológico alto y medio-alto, y lo ganan las de medio-bajo; y asimismo en los últimos años la rentabilidad también ha evolucionado peor en los sectores de nivel tecnológico alto, que en los de nivel bajo. Aun y cuando los crecimientos de productividad entre 1995 y 2003 fueron exiguos, a partir de este año muestran crecimientos notables y, desde luego, superiores a los de España, la UE-15 y EEUU.

Habría que continuar la apuesta por la diversificación y desarrollo tecnológico llevada a cabo por las instituciones vascas en casos como la industria aeronáutica, las nuevas energías, las biociencias, la nanotecnología, i-Tourgune o el intento de atracción de la fuente de espalación de neutrones. En esa estrategia competitiva cara al futuro, no deberían olvidarse sectores como la salud, educación, ocio y bienestar, auténticos “yacimientos estratégicos de futuro”, tanto por su peso actual en el PIB como por las tendencias que para ellos se esperan (demografía, etc.), por su carácter de intensivos en conocimiento.

Las debilidades que el País Vasco no se puede permitir

Nuevamente, a partir del análisis del diamante competitivo del País Vasco recogido en apartados anteriores y teniendo en mente la economía de las ideas hacia dónde el País Vasco aspira a transitar, en el proceso de reflexión llevado a cabo en el Instituto se identificaron dos grandes conjuntos de debilidades que el País Vasco no puede permitirse: las ligadas a su sistema de innovación y las correspondientes a la sofisticación de las estrategias y operativas empresariales.

Respecto al primero, es importante reconocer el extraordinario esfuerzo realizado para la construcción del sistema de innovación vasco, prácticamente inexistente a comienzos de los años 80 (como muestra el hecho de que el gasto en I+D por aquel entonces no alcanzaba ni el 0,1% del PIB) y el papel líder y pionero de la política tecnológica desarrollada por el Departamento de Industria a ese respecto. Algunas de las figuras así desarrolladas (por ejemplo, la red de centros tecnológicos) constituyen fortalezas innegables del sistema de innovación vasco. Pero, a pesar de lo espectacular de tal avance hay que tener en cuenta que, para la economía de las ideas en que se aspira a jugar, los indicadores y análisis existentes sobre el sistema vasco de innovación muestran todavía graves carencias o insuficiencias.

La Comisión Europea ha desarrollado un indicador sintético de innovación, el llamado *European Innovation Scoreboard* (EIS), en el que consideran 25 indicadores de innovación individuales. El Instituto, en colaboración con Eustat, procedió al cálculo de este indicador para el País Vasco. El valor que para el EIS-2006 alcanza el País Vasco (0,35) queda claramente por debajo del de la media UE-15 (0,50) y ni qué decir del valor de países como Suecia (0,79) que lideran el ranking. Resulta adicionalmente grave que el valor de dicho indicador haya empeorado, en lugar de mejorado, del año pasado a este. También en comparación con otras 208 regiones europeas, el País Vasco se sitúa en el puesto 55 del *Regional Innovation Scoreboard* (RIS): en este caso, por encima de la media, pero con un notable número de regiones por delante de él. Como en eso podría estar influyendo la especialización sectorial del País Vasco, con industrias que descansan más en una base de conocimiento sintética que analítica o simbólica, las comparaciones además de con la media se han efectuado con países (Alemania) o regiones (Badem-Wurttemberg) especializadas como el País Vasco en automoción y maquinaria. Los resultados, sin embargo, no han hecho sino subrayar más aún lo que se deducía del análisis general: el País Vasco presenta notables valores en indicadores de input (especialmente, de recursos humanos), pero no así en términos de output (tanto tecnológicos –patentes- como económicos –ventas de productos nuevos para el mercado). Eso denota que uno de los mayores problemas del sistema vasco de innovación radica en su eficiencia. Una enumeración de los componentes del sistema de innovación en que el País Vasco presenta debilidades extraída del diamante competitivo del País Vasco puede consultarse en el recuadro adjunto.

RECUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA VASCO DE INNOVACIÓN

- Red de 4 **universidades** (1 pública mayoritaria, y tres privadas), con presencia en todo el territorio y con carreras asociadas a la economía del país, pero ninguna de ellas world-class en docencia y deficientes en investigación, bastante endogámicas y con poca conexión con otros agentes del sistema de innovación
- Sistema de **formación continua** mal organizado y con bajas tasas de población en él participantes
- Ausencia de **organismos públicos de investigación**
- Potente red de **centros tecnológicos**, pero más adaptadores que generadores de tecnologías y poco conectados a la universidad
- Red de **parques tecnológicos y BICs** bien desarrollada, aunque sin gran ligazón con la universidad y sin que sea satisfactoria la cooperación entre los agentes (tanto entre los de los parques, como de estos con el exterior)
- Creciente desarrollo de **empresas de servicios avanzados** (TKIBS), aunque bastante locales y no world-class
- **Cápital riesgo y business angels** insuficientemente desarrollados, especialmente para proyectos innovadores
- Bajo porcentaje de **empresas con actividades de I+D** y de gasto empresarial en I+D+i (excluidos centros tecnológicos), que dificulta su relación y capacidad de absorción de tecnología de otros agentes
- Escasa propensión al uso de la **protección intelectual**
- Poca innovación tecnológica de productos
- Insuficiente desarrollo de la **innovación no tecnológica** (comercial, organizativa...)
- Insuficiente desarrollo de **intangibles** ligados al comercio y marketing (marcas)
- Insuficiente **cooperación inter empresarial**
- Bajo peso de **sectores manufactureros de alta tecnología**
- Bajo peso de **servicios muy intensivos en conocimiento**
- Carencias de anticipación, exigencia o novedad del **consumidor local**
- Escaso uso de la política de **compras públicas**
- Falta de **coordinación entre las políticas** de I+D+i vasca y española

La principal conclusión que se desprende de la reflexión llevada a cabo en el Instituto es que todavía no cabe afirmar que la definición de una oferta única de valor se haya incorporado a la formulación estratégica de la mayoría de las empresas vascas, que en términos generales “siguen corriendo la misma carrera que otros” y aprendiendo las reglas de juego marcadas por ellos. Eso se refleja en los menores márgenes y menor rentabilidad que, según los análisis económico-financieros comparados llevados a cabo en el Instituto, presentan las empresas vascas, especialmente las pequeñas. La mejora de la rentabilidad y del potencial de crecimiento de las empresas vascas pasa por la identificación, el desarrollo y la explotación de los recursos y capacidades que las hacen únicas. En bastantes casos, las debilidades detectadas en temas como internacionalización y tamaño y grupos empresariales, que se plantean como estrategias para ser más competitivos, son más la consecuencia de no haber encontrado esa propuesta de valor diferencial que la causa de la falta de competitividad (véase recuadro 2). Es evidente, en consecuencia, que los dos caminos hacia la economía de las ideas: la sofisticación y la internacionalización de las empresas vascas, son una tarea pendiente.

RECUADRO 2: ESTRATEGIAS Y OPERATIVA DE LAS EMPRESAS VASCAS

- Escaso -aunque creciente- número de **grandes empresas y grupos empresariales**
- **Empresariado autóctono** enraizado y comprometido con el país, y con una presencia singular del grupo cooperativo
- Alto porcentaje de empresas de **subcontratación**, aunque casi la mitad de ellas con autonomía suficiente
- Insuficiente **cooperación inter empresarial**, aunque se aprecian signos de avance
- Nivel de **emprendimiento** medio, con proyectos emprendedores de escaso perfil innovador e internacional
- **Apertura comercial** exterior media de las empresa vascas, muy centrada en la UE, y con poca presencia en Asia, Norteamérica y países del Este
- **Inversión directa** hacia el exterior media, muy centrada en la UE y Latinoamérica, aunque en rápida expansión y diversificación hacia Asia y países del Este
- Bajo porcentaje de empresas con **actividades de I+D** y de gasto empresarial en I+D
- Escasa propensión al uso de la **protección intelectual (OEP)**
- Poca **innovación tecnológica** de productos
- Menores **márgenes** comerciales
- Menor grado de **externalización** de actividades

Con el fin de poder trazar el camino a seguir para transitar de un modelo de desarrollo basado en la eficiencia a un modelo de desarrollo basado en las ideas, fue necesario realizar un profundo esfuerzo de reflexión que acertara a identificar las fortalezas y las debilidades de la economía aquí presentadas y con ello construir una proposición única de valor para el País Vasco. Toca ahora poner en marcha los mecanismos de interacción con los agentes de la economía y sociedad vascas para iniciar el recorrido.

V. El papel de ORKESTRA en la transición hacia una economía de las ideas

Orquestrar significa hacer algo en colaboración; orquestación estratégica significa formar combinaciones novedosas de recursos para satisfacer una necesidad no atendida: colaborar y reinventar, los dos principios que han de impulsar la transición del País Vasco hacia estadios de competitividad más sofisticados.

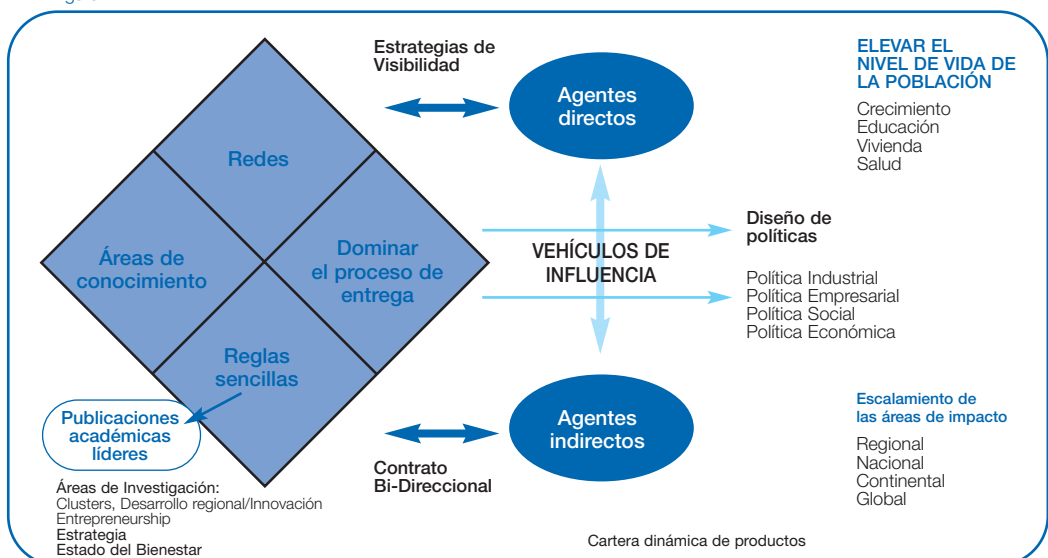
ORKESTRA nace con la misión de orquestrar a los agentes socioeconómicos en el proceso de convertir al País Vasco en una economía de las ideas que eleve decidida y consistentemente el nivel de vida de sus habitantes. Son elementos esenciales en su tarea la colaboración entre los agentes y una filosofía que busca minimizar las pérdidas de cada jugador (equilibrio de Nash), potenciando las fortalezas de la economía y apostando por eliminar sus debilidades.

Concebido como un laboratorio de ideas, el activo más importante de **ORKESTRA** es su reserva de talento: un equipo de investigadores internacionales (tanto residentes como visitantes) que, por definición, aporta nuevas voces, nuevas conversaciones, nuevas perspectivas, nuevas pasiones, y nuevos experimentos. Contribuye con formas novedosas de entender los negocios, las políticas y las iniciativas; ofrece nuevas perspectivas y, sobre todo, propicia la creación de ambientes que enriquecen la interacción entre los agentes clave; promueven el debate, el conocimiento y una visión compartida del futuro.

El modus operandi de **ORKESTRA** se detalla en la figura 2.

Las actividades en las que **ORKESTRA** se apoyará para llevar a cabo su labor de orquestrar el proceso de transformación de la economía vasca se ubican dentro de tres grandes apartados. La **investigación** como el proceso de entender con rigor metodológico la dinámica de todas las variables involucradas en los procesos, con el fin predecir realidades futuras deseadas. La **interacción** como visibilidad y capacidad de influenciar en los agentes mediante debates, publicaciones, seminarios sobre el estado del arte de disciplinas relevantes, congresos y entrevistas, entre otros. La **instrucción** como conocimiento organizado y susceptible de transferencia. Todas las actividades que emanan de estos tres grandes apartados se caracterizan por tener una proposición única de valor, por ser sencillos de comprender, lo que facilita la capacidad de influenciar, pero al mismo tiempo complejos y difícilmente imitables en su diseño interno.

Figura 2



ORKESTRA ha identificado cuatro áreas de conocimiento definidas a partir de las fortalezas y debilidades de la economía vasca antes analizadas: Clusters, Desarrollo Regional e Innovación, Emprendimiento, Estrategia y Bienestar.

- **Clusters, Desarrollo Regional e Innovación.** Estudios recientes han redescubierto la relación que existe entre la actividad económica y el territorio, y cómo la primera no puede explicarse sin tener en cuenta el territorio en que se desarrolla. **ORKESTRA** plantea la relación anterior en el campo de la competitividad desde una triple perspectiva: la perspectiva del cluster, la innovación y el análisis competitivo de la esfera local (municipios y comarcas).


Las actividades de investigación en este campo se ven favorecidas por la participación del Instituto en destacadas redes internacionales tales como la red encabezada por el Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) de la Universidad de Harvard y la Red Europea para la Política Industrial (EUNIP), entre otras.

- **Entrepreneurship.** Un factor importante para determinar la competitividad de una región, y por ende su bienestar económico y social, es su capacidad de consolidar iniciativas emprendedoras exitosas. Un tejido empresarial emprendedor contribuye a rejuvenecer sectores empresariales, a revitalizar enclaves geográficos en declive, a mejorar el potencial de innovación de las organizaciones públicas y privadas y, por consiguiente, a generar empleo y riqueza. Requiere de la disposición, por parte de las entidades financieras locales, de aportar los recursos que permitan poner en marcha nuevas iniciativas empresariales.

ORKESTRA aborda los temas asociados con el fenómeno del emprendimiento a través de múltiples actividades: publicaciones científicas e informes (por ejemplo, los informes anuales del GEM), seminarios, talleres, actividades de formación; y acuerdos de colaboración con instituciones locales e internacionales. (Europa y América Latina).

- **Estrategia.** El grado de sofisticación y globalización de las estrategias empresariales de las empresas vascas es el elemento más importante del entorno macroeconómico. Un territorio avanza en la medida que sus empresas producen proposiciones únicas de valor. **ORKESTRA** estudia el impacto que tienen sobre la competitividad empresarial, las estrategias empresariales de las empresas que operan en el País Vasco, con un foco específico hacia el aumento de la sofisticación de sus ofertas de valor, y por ende, al aumento de la globalización de su impacto.
- **Bienestar.** Áreas como la salud, la educación y el ocio son muy importantes para el futuro, sobre todo teniendo en cuenta su naturaleza intensiva en conocimiento, su fortaleza competitiva relativa en el País Vasco y su participación en el PIB, por no mencionar las tendencias demográficas (una población envejecida pero más saludable, más próspera y que vivirá más años que las generaciones precedentes, menos nacimientos y el fenómeno de la inmigración).

El Instituto se plantea estos temas desde una triple perspectiva: su potencial para la generación de riqueza; la posible necesidad de reforma de cara a su sustentabilidad y una visión del aspecto que debería tener el País Vasco en el futuro.



Considerando que la colaboración es uno de los principios en los que se apoya la estrategia de transformación del País Vasco, cada una de las áreas de conocimiento pertenece a redes mundiales de excelencia que reúnen a las mejores escuelas de negocios e institutos de investigación que abordan el tema de la competitividad y sus diferentes aspectos: Institute for Strategy and Competitiveness de la Universidad de Harvard, la red Microeconomics of Competitiveness (MOC), Global Entrepreneurship Monitor, la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), la Universidad del País Vasco (UPV), Max Planck Institute for Economics, INSEAD, IESE y CEIBS de Shanghai.

ORKESTRA también colabora, en diferentes iniciativas, con empresas consultoras de renombre global como el Boston Consulting Group (BCG).

El desempeño de **ORKESTRA** en el cómo llegar habrá de medirse por su capacidad para influir en el diseño de políticas que hagan realidad el logro de una competitividad sostenible para el País Vasco.



Orkestra

Mundaiz, 50

E-20012 Donostia-San Sebastián

Tel. +34 943 297 327

Fax +34 943 279 323