



Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas: fase cualitativa

ANEXO III: Base de datos de análisis con los registros ordenados por fuente

1. Introducción

Este documento constituye el Anexo III del informe “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas: fase cualitativa”.

En este documento, que se presenta aparte por motivos de confidencialidad con las empresas encuestadas, se muestran los registros que constituyen la base de datos de análisis (1373) ordenados por los siguientes criterios:

- *Fuente* (en orden alfabético)
- *Clase* de registro (Item DAFO (I), acción (A))
- *Tipo* de registro (Amenaza (A), Debilidad (D), Fortaleza (F), Oportunidad (O), Acción para las Instituciones Financieras (B), Acción de empresa (E), Acción para las Instituciones (I), Acción para las Universidades o Centros Tecnológicos (U)).

Es decir, para cada *Fuente* primero aparecen todos los registros de *Clase* “Item DAFO” (I) ordenados por *Tipo* en orden alfabético: Amenaza (A), Debilidad (D), Fortaleza (F), Oportunidad (O). Después aparecen todos los registros de *Clase* “Acción” (A), ordenados por *Tipo* en orden alfabético: Acción para las Instituciones Financieras (B), Acción de Empresa (E), Acción para las Instituciones (I), Acción para las Universidades o Centros Tecnológicos (U).

En la siguiente tabla se muestra el significado de cada campo de la base de datos (columnas):

Identificador	Número que identifica al registro unívocamente.
Fase	Fase en la que se realizó la entrevista que citó el registro. Posibles valores: - A (fase 1A) - B (fase 1B)
Clase	Clase de registro. Posibles valores: - I (Item de matriz DAFO)

	- A: Acción
Descripción	Texto del registro tomado de la ficha resumen.
Tipo	Tipo de registro. Posibles valores: - D: Debilidad - A: Amenaza - F: Fortaleza - O: Oportunidad - E: Acción para la Empresa - I: Acción para las Instituciones - U: Acción para las Universidades o Centro Tecnológico - B: Acción para los Bancos e Instituciones financieras
Fuente	Nombre de cluster, Asociación o Empresa entrevistada.
Área de clasificación 1	Área de estudio a la que pertenece el registro. Posibles valores: - calidad - cooperación - costes/aprovisionamientos - coyuntura - deslocalización - dimensión - dirección/gestión/organización - globalización - industria/sector - innovación/tecnología - instituciones - internacionalización - inversión/financiación - legislación - marketing/cliente/mercados/competencia - país/cultura - personal - producción - producto/posicionamiento - propiedad/forma jurídica - universidad/centros tecnológicos - otros
Área de clasificación 2	Área de estudio a la que pertenece el registro, cuando este pertenece a dos áreas de estudio. Posibles valores: - Los mismos que para "Área de clasificación 1". - Este campo puede dejarse en blanco si con "Área de clasificación 1" queda definida el área de estudio del registro.
Área de clasificación 3	Área de estudio a la que pertenece el registro, cuando este pertenece a tres áreas de estudio. Posibles valores: - Los mismos que para "Área de clasificación 1". - Este campo puede dejarse en blanco si con "Área de clasificación 1" y "Área de clasificación 2" queda definida el área de estudio del registro.

Los registros se distribuyen según la siguiente tabla:

Fuente	I				A				Total
	A	D	F	O	B	E	I	U	
ACEDE	10	10	11	3	0	9	0	0	43
ACICAE	11	11	10	1	0	5	1	0	39
ACLIMA	3	4	5	3	0	6	3	1	25
ADEGI	9	16	11	1	0	12	4	0	53
AFM	10	12	14	4	0	7	1	0	48
ALCOR	18	6	19	5	0	3	14	0	65
ARTECHE	4	6	9	2	0	12	5	0	38
AVIC	7	13	11	3	0	6	1	1	42
CONFEBASK	6	18	9	3	1	12	10	1	60
ENERGIA CLUSTER	4	16	7	4	0	17	6	1	55
FAGOR ELECTRODOMESTICOS	17	8	20	6	0	11	6	0	68
FMV	10	10	14	11	0	10	3	0	58
FVEM	9	15	13	3	0	3	4	0	47
GAIA	10	6	13	6	0	7	7	3	52
GRIP ON TOOLS	10	5	17	5	0	6	10	0	53
HEGAN	11	8	16	8	0	4	0	0	47
IKUSI	9	10	13	3	0	7	4	0	46
ITP	13	10	20	12	0	11	6	0	72
MAIER	10	10	20	4	0	12	1	0	57
P4Q ELECTRONICS	9	6	3	4	0	4	0	0	26
PAPEL CLUSTER	12	16	12	2	0	10	2	0	54
PLASTINKA	7	16	17	3	0	11	0	0	54
SEA	6	15	3	4	0	6	9	0	43
TENNECO	10	12	16	3	0	8	5	0	54
TUBACEX	7	15	8	3	0	6	9	0	48
VICINAY	9	4	7		0	6	2	0	28
ZAYER	7	13	11	1	0	11	4	0	47
ZIV	12	6	18	7	0	5	3	0	51
TOTAL	260	297	347	114	1	227	120	7	1373

2. Base de datos de análisis ordenada por fuente

Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
1	A	I	Entrada de competidores asiáticos.	A		globalización		
2	A	I	Competidores implantados en países de bajo costo (LCCs).	A		globalización	costes/aprovisionamientos	
3	A	I	Reducción de precios de venta.	A		mk/cliente/mercados/competencia		
4	A	I	Incremento de los precios de materias primas y componentes.	A		globalización	costes/aprovisionamientos	
5	A	I	Mayor poder de negociación del cliente, por su concentración. Los clientes de los fabricantes de componentes (fabricantes de electrodomésticos) son cada vez más grandes. Los clientes de los fabricantes de electrodomésticos también cada vez más grandes (grandes distribuidores).	A		mk/cliente/mercados/competencia	dimensión	globalización
6	A	I	Alejamiento de los centros de decisión: 1) de las empresas implantadas aquí (Candy), 2) de sus centros de compra y producción, y 3) de sus empresas clientes (en fabricación de componentes)	A		globalización	deslocalización	
7	A	I	Sector maduro	A		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	
8	A	I	Electrodoméstico terminado: El crecimiento casi sólo es posible mediante absorciones de empresas.	A		dimensión	industria/sector	
9	A	I	Electrodoméstico terminado: Los precios de venta de los productos tienden siempre a bajar.	A		mk/cliente/mercados/competencia		
10	A	I	Insuficiente racionalización de la industria.	A		industria/sector	país/cultura	
11	A	I	Electrodoméstico terminado: El tamaño de empresa y la notoriedad de marca son fundamentales para sobrevivir. Escaso tamaño y escasa notoriedad de marca. : No contamos con líderes mundiales, que tengan sus centros de decisión en Euskadi.	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
12	A	I	Electrodoméstico terminado: El producto viaja mal y se almacena mal.	D		producto/posicionamiento		
13	A	I	Electrodoméstico terminado: Calidad percibida pobre en comparación con la calidad objetiva.	D		calidad	mk/cliente/mercado/competencia	
14	A	I	Escasa cultura de cooperación.	D		cooperación	país/cultura	
15	A	I	Escasa presencia en mercados grandes y con potencial.	D		internacionalización		
16	A	I	Insuficiente capacidad de innovación	D		innovación/tecnología		
17	A	I	Insuficiente cultura internacional.	D		personal	internacionalización	país/cultura

18	A	I	Escaso dominio del inglés.	D		personal	internacionalización	
19	A	I	Efecto país: Resistencia de las personas a ir al extranjero.	D		país/cultura	personal	
20	A	I	Efecto país: Vascos mejores fabricantes que vendedores.	D		país/cultura	mk/cliente/mercado/competencia	producción
21	A	I	Sin embargo, al tratarse de cooperativas locales y no de plantas de multinacionales el riesgo de deslocalización es menor. La creación de puestos en el exterior no está produciendo disminución de puestos aquí.	F		deslocalización	propiedad/forma jurídica	
22	A	I	Componentes: No existe el problema de la atomización. Las empresas en general son grandes y eficientes (a pesar de que en producto terminado es necesario mayor tamaño).	F		dimensión		
23	A	I	Sector internacionalizado. Tanto fabricantes de componentes como de electrodomésticos tienen implantaciones productivas en el extranjero. El fabricante de componentes se implanta donde se implanta su cliente. En electrodoméstico 35% de la producción en el extranjero. En componentes 25%. Exportaciones del orden del 75%.	F		internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia	
24	A	I	El sector en la CAPV es vertical: cuenta con proveedores y fabricantes de producto final.	F		industria/sector	país/cultura	
25	A	I	Electrodoméstico terminado: Debido a su volumen y escaso valor, la mayoría de los electrodomésticos (grandes) viajan mal. Tres mercados mundiales: Europa, Asia y América. No excesivo flujo de exportaciones e importaciones entre ellos. Es difícil que te inunden de frigoríficos chinos.	F		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	globalización
26	A	I	Componentes de electrodomésticos: La dimensión de la empresa no resulta crucial.	F		dimensión		
27	A	I	Componentes de electrodomésticos: Su negocio es más rentable. En Euskadi, contamos con empresas líderes	F		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
28	A	I	Carácter cooperativo de la mayoría de las empresas. Las cooperativas tienen voluntad de seguir y son más flexibles en aspectos laborales.	F		propiedad/forma jurídica	personal	
29	A	I	Buen posicionamiento en determinados mercados.	F		internacionalización		
30	A	I	El Gobierno vasco exige al cluster planes estratégicos de tecnología cada 4 años.	F		instituciones	innovación/tecnología	
31	A	I	Los clusters solicitan proyectos de innovación tecnológica. Estos son realizados por la red vasca de tecnología subvencionados al 90% por el Gobierno Vasco. Los resultados de estos proyectos se presentan a las empresas para que estas decidan si continúan investigando de forma privada.	F		innovación/tecnología	universidad/centros tecnológicos	instituciones
32	A	I	Sector dinámico.	O		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	
33	A	I	Deslocalización: Les resulta interesante instalarse en países de bajo coste laboral y en mercados emergentes.	O		deslocalización	internacionalización	
34	A	I	Crecimiento de mercados emergentes (sobre todo Europa del Este).	O		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	
35	A	A	Lograr dimensión en el subsector de producto terminado	E		dimensión		

36	A	A	Lograr notoriedad de marca en el subsector de producto terminado (sobre todo ligada a innovación tecnológica, domótica)	E		mk/cliente/mercados/competencia	innovación/tecnología	
37	A	A	Internacionalización	E		internacionalización		
38	A	A	Innovación (sobre todo ligada a la notoriedad de marca)	E		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia	
39	A	A	Realizar más implantaciones externas.	E		internacionalización		
40	A	A	Realizar compras en LCCs.	E		internacionalización	costes/aprovisionamientos	
41	A	A	Ir hacia productos de alto valor añadido	E		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	
42	A	A	Ir hacia el negocio de Domótica	E		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	
43	A	A	Ante la resistencia a la internacionalización por parte de los directivos, buscar alguna herramienta para conseguir nativos que se integren en las empresas.	E		personal	internacionalización	dirección/gestión/organización
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
44	A	I	Riesgo de deslocalización: Que las empresas clientes produzcan fuera con lo cual las empresas de aquí proveedoras dejan de ser competitivas (deberían estar lo más cerca posible). Mayor empresas de bajo VA. Mayor en empresas que fabrican pequeños componentes (logística)	A		deslocalización	mk/cliente/mercado/competencia	
45	A	I	Aumento del precio de las MP: Excesiva dependencia del hierro y el acero, muy encarecido por las necesidades de los países emergentes. Sobre todo en empresas de bajo VA	A		costes/aprovisionamientos	globalización	
46	A	I	Fabricantes de componentes de automoción atrapados entre dos gigantes, los grandes proveedores de MP y los grandes clientes	A		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	costes/aprovisionamiento
47	A	I	Alejamiento entre los Centros Tecnológicos y las empresas del sector. Los CT buscan grandes clientes y convenios a l/p	A		universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología	dimensión
48	A	I	Salto universidad – industria mal cubierto	A		universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología	
49	A	I	Ley de vehículos fuera de uso: Supone fabricación adaptada al reciclaje	A		legislación	costes/aprovisionamientos	
50	A	I	China para los fabricantes de productos pequeños y de bajo VA	A		globalización	producto/posicionamiento	
51	A	I	Automoción no es sector estratégico para el GV (no dan ayudas para innovación)	A		instituciones	innovación/tecnología	
52	A	I	Efecto país: Violencia de ETA.	A		país/cultura		
53	A	I	Efecto país: Fin de las ayudas fiscales para atraer inversiones, ya no somos región desfavorecida	A		país/cultura		
54	A	I	Falta de un gran tractor local en el sector (tipo ITP en aeronáutica)	A		dimensión	país/cultura	industria/sector

55	A	I	Escasa capacidad de innovación, en parte porque el cliente impone su plano	D		innovación/tecnología	industria/sector	
56	A	I	Escasa innovación, (por problemas externos: escaso entendimiento con CT, imposición de planos por parte de los clientes) pero también por internos: producción de bajo VA, no inversión en I+D	D		innovación/tecnología	universidad/centros tecnológicos	
57	A	I	Escasa flexibilidad laboral (Sindicatos)	D		personal		
58	A	I	Complacencia de las empresas por ya cumplir el referencial de automoción (muy exigente), que les hace no valorar el modelo EFQM	D		calidad	dirección/gestión/organización	
59	A	I	Las empresas se ven como competidores y es difícil cooperar. Hay secretismo. Más difícil aún entre grandes grupos (MCC, CIE)	D		cooperación	dimensión	
60	A	I	Pequeño tamaño: no recursos para internacionalización (sobre todo componente humano), o para añadir VA (p.e integrando componentes). Mayor para la empresas pertenecientes a multinacionales	D		dimensión	internacionalización	producto/posicionamiento
61	A	I	Empresas familiares: relevo generacional	D		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	
62	A	I	Necesidad de producir cerca de los grandes clientes (cuyas nuevas inversiones van a ser en países emergentes)	D		internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia	
63	A	I	No se está haciendo nada para reaccionar a la futura entrada de fabricantes chinos aquí.	D		globalización		
64	A	I	Escasa implicación en la formación (a nivel de técnicos y a nivel de directivos: internacionalización)	D		personal	dirección/gestión/organización	internacionalización
65	A	I	Efecto país: Orientación al producto (Vendemos peor que los mediterráneos)	D		país/cultura	producción	mk/cliente/mercado/competencia
66	A	I	Tradicón industrial	F		país/cultura		
67	A	I	Personal formado	F		personal		
68	A	I	Gran dominio de los procesos	F		producción		
69	A	I	Superación de crisis pasadas	F		dirección/gestión/organización		
70	A	I	Cumplimiento de los estándares de calidad: ISO TS (referencial automoción), algunas empresas con Q de calidad	F		calidad	dirección/gestión/organización	
71	A	I	Adaptación a los clientes	F		mk/cliente/mercados/competencia		
72	A	I	Logística: los fabricantes de grandes piezas de chapa mal transportables están más protegidos de la deslocalización.	F		producto/posicionamiento	deslocalización	
73	A	I	Internacionalización ya realizada (a nivel de competir con empresas de otros países)	F		internacionalización	globalización	
74	A	I	Aquellas empresas que producen un producto para un nicho de mercado se encuentran en mejor posición	F		producto/posicionamiento		

75	A	I	Efecto país: De cara a atraer inversiones: Gran peso de la automoción, entorno amigable, bien comunicado, universidades	F		país/cultura		
76	A	I	Ecodiseño	O		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	otros
77	A	A	Cooperación entre las empresas (para vencer la debilidad tamaño)	E		dimensión	cooperación	
78	A	A	Incorporar valor añadido vía innovación (tecnológica y de gestión)	E		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
79	A	A	Necesidad de un Centro Tecnológico propio (fuera de las líneas del GV) o de un acercamiento entre los CT existentes y las empresas	E		universidad/centros tecnológicos	instituciones	
80	A	A	Inversión de las empresas en formación	E		personal	dirección/gestión/organización	
81	A	A	Implantación del modelo EFQM	E		calidad	dirección/gestión/organización	
82	A	A	Necesidad de formación especializada en automoción (especialidad de ingeniería, masters, etc.)	I		universidad/centros tecnológicos	personal	instituciones
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
83	A	I	Dependencia de los planes, las estrategias, las políticas de desarrollo local, tanto social como de infraestructura medioambiental, la normativa, los posicionamientos de gobierno, la estrategia de sostenibilidad del gobierno...(a diferencia de otros cluster preocupados por la deslocalización...)	A		instituciones	legislación	país/cultura
84	A	I	El actual reparto competencial en Euskadi puede hacer que Industria se quede atrás en temas de responsabilidad social, se necesita un planteamiento más global (de todo el GV). En Gran Bretaña p.e. la ecoindustria está impulsada desde Industria y no desde Medio Ambiente (en Euskadi Medio ambiente es un departamento muy activo).	A		instituciones	país/cultura	legislación
85	A	I	La actividad y problemática diaria de las empresas puede dificultar la apuesta por la sostenibilidad (que requiere innovación, p.e. nuevos materias primas, nuevos procesos...)	A		dirección/gestión/organización	innovación/tecnología	otros
86	A	I	Poco contacto de Aclima con sindicatos (por lo que se desconoce su visión sobre RSE (Responsabilidad Social Empresarial), aunque se percibe que hay posturas contradictorias...)	D		personal	otros	
87	A	I	Existencia de sectores con una situación económica muy difícil (máquina herramienta, papel) para los cuales la RSE, el medioambiente les supone un gasto y no les permite diferenciarse (por lo menos eso parece, aunque quizás la RSE sea la solución a algunos de sus problemas, esto habría que estudiarlo). El sector papelero vasco, p.e. quiere soluciones.	D		industria/sector	legislación	inversión/financiación
88	A	I	Retraso de algunos sectores en inversión en tecnologías más limpias.	D		industria/sector	innovación/tecnología	otros
89	A	I	Escasa relación de Aclima con la Universidad (p.e ejemplo en temas de Responsabilidad Social de Empresa)	D		universidad/centros tecnológicos	otros	
90	A	I	Empresas bien posicionadas localmente (innovan en lo local, se hacen fuertes y después se preparan para salir fuera de CAPV).	F		innovación/tecnología		

91	A	I	Se oye hablar bastante de RSE (aunque a menudo lo que las empresas quieren son herramientas: ISO 14000, p.e), mientras que la sostenibilidad es estratégica.	F		dirección/gestión/organización	otros	
92	A	I	La innovación en la que están inmersas las empresas (nuevos materiales, reciclabilidad, tratamiento de aguas...)	F		innovación/tecnología		
93	A	I	El corporativismo (una forma de sostenibilidad social muy arraigada en el PV) es una fortaleza para una estrategia de sostenibilidad. Ej. Cooperativas y empresas familiares que pagan las camisetas de los equipos de fútbol del pueblo, vinculación con los trabajadores...A diferencia de otras zonas de España.	F		dirección/gestión/organización	país/cultura	
94	A	I	Ambito de cluster es local y coincide con la situación geopolítica (instituciones, infraestructuras: puertos...), postura común.	F		instituciones		
95	A	I	La UE está apostando por la sostenibilidad (se ha interiorizado y ejerce de tractora). En Europa se dice que competitividad es sostenibilidad. Eso genera importantes oportunidades: ecoinnovación, nuevos negocios sostenibles, nuevo modelo energético, nuevos materiales, ecodiseño... En definitiva posibilidades de innovar en tecnologías ambientales...	O		instituciones	innovación/tecnología	producto/posicionamiento
96	A	I	La RSE no tiene marcha atrás. El desarrollo de China p.e. no va a poder reproducir el modelo de desarrollo anterior (modelos desarrollistas absolutamente contaminantes e irrespetuosos), porque hay una presión mundial alrededor de China (medioambiental). Además los chinos están haciendo negocio de eso (por necesidad están innovando en nuevos procesos productivos que requieren menos recursos, nuevos materiales...- cemento obtenido de residuos). Hay oportunidad para las tecnologías medioambientales p.e.	O		globalización	legislación	innovación/tecnología
97	A	I	Protocolo Kioto: que genera nuevos negocios y empresas. P.e.: Factor CO2 (broker de bonos de carbono). La apuesta de la UE en Kioto abre un área de negocio para la ecoindustria, que generaría empleo, mejora medioambiental mundial y riqueza para Euskadi. De esta manera se pueden hacer instalaciones que de otra manera no se harían (en Chile, Indonesia).	O		globalización	legislación	producto/posicionamiento
98	A	A	Seguir trabajando en desarrollo normativo y planificación medioambiental (queda mucho por hacer en CAPV y España)	E		legislación		
99	A	A	Seguir trabajando en Innovación (aire, nuevos materiales, temas de suelos contaminados, agua...)	E		innovación/tecnología		
100	A	A	Apertura de nuevos mercados, para lo que trataremos de crear condiciones para el desarrollo de nuevas áreas de negocio ambiental (p.e. vamos a iniciar próximamente un foro sobre edificación sostenible, con diversidad de agentes: constructores, empresas de materiales...)	E		mk/cliente/mercados/competencia	innovación/tecnología	
101	A	A	Seguir con la acción formativa: instruir a la sociedad y, en especial, al tejido industrial en la conveniencia de toma de conciencia en la responsabilidad social (incluido medioambiente), como factor clave de competitividad	E		personal	país/cultura	
102	A	A	Analizar en las empresas cómo afectan las estrategias de negocio en los temas de sostenibilidad y viceversa.	E		dirección/gestión/organización		
103	A	A	Colaboración con otras empresas. P.e. para presentar una oferta integrada de servicios de MDL (mecanismos de desarrollo limpios) en Latinoamérica y Asia).	E		cooperación	globalización	
104	A	A	Trabajar en la relación sostenibilidad, competitividad, innovación, como elemento estratégico de las actividades económicas en la CAPV. Esto necesita liderazgo público e involucración de muchos agentes, para buscar la sostenibilidad del país, liderazgo de las administraciones (acción para el Gobierno Vasco). Aclima se muestra dispuesto a apoyar a la Administración para concienciar...	I		dirección/gestión/organización	otros	instituciones

105	A	A	El Gobierno Vasco debe tener una estrategia que ligue sostenibilidad con competitividad (como apuesta país)	I		instituciones	país/cultura	
106	A	A	Ejercer el liderazgo, hacer de tractor, junto con las empresas y Aclima (otro agente más) para hacer que la sostenibilidad se convierta en ventaja competitiva del País (diferenciación país). El actual reparto competencial del GV hace muy difícil que se siga una política global, interdepartamental en defensa de la sostenibilidad, Industria se está quedando atrás en estas estrategias. Es necesario seguir un planteamiento global para aprovechar las oportunidades que de ahí salen: ecoinnovación, nuevos negocios sostenibles, nuevo modelo energético, nuevos materiales, ecodiseño...	I		instituciones	país/cultura	
107	A	A	Universidad podría tratar de impulsar y dar a conocer la Responsabilidad Social de Empresa	U		universidad/centros tecnológicos	otros	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
108	A	I	Aumento de la competencia. Incorporación de los países del este a la UE, países emergentes asiáticos: China, India.	A		globalización	mk/cliente/mercado /competencia	
109	A	I	Grandes multinacionales que instalan sus plantas en los países emergentes, lo que obliga a sus proveedores a implantarse cerca.	A		deslocalización		
110	A	I	Disminución de la inversión extranjera en los últimos años. Se va hacia países más atractivos desde el punto de vista del crecimiento. La absorción de empresas locales no se ve como amenaza, porque suele traer mejoras de la productividad, aunque es preferible la implantación directa.	A		globalización		
111	A	I	Los CT vuelcan su actividad hacia los grandes proyectos del ámbito europeo y olvidan su razón de ser que es proporcionar mejoras al tejido empresarial de su entorno.	A		universidad/centros tecnológicos	dimensión	
112	A	I	Incremento del coste de las MP por la apertura de los grandes mercados asiáticos y por el oligopolio de los grandes proveedores. Acero, cobre, hierro, etc. Sin embargo, parece que el incremento va ralentizándose.	A		costes/aprovisionamientos	globalización	
113	A	I	Incertidumbres asociadas a la UE: constitución, unión monetaria, etc.	A		coyuntura	legislación	
114	A	I	La fortaleza del euro perjudica la exportaciones (pero favorece las importaciones, la compra de petróleo y el control de la inflación).	A		coyuntura	costes/aprovisionamientos	
115	A	I	Falta de empresas tractoras. Con matizaciones porque el hecho de que exista una empresa tractora en la CAPV no asegura que sus proveedores vayan a ser locales (a pesar de que el GV subvencione), juegan en un mercado global.	A		dimensión	globalización	país/cultura
116	A	I	Escasez de suelo industrial en Guipúzcoa.	A		otros	país/cultura	
117	A	I	15-20% de la industria de Guipúzcoa en sectores de componente tecnológico OCDE bajo o medio-bajo (siderurgia, textil, papel, madera, industria transformadora del metal (tornillos), etc). Productos que no requieren mucho conocimiento y que son intensivos en mano de obra. Son los sectores más amenazados por los países emergentes.	D		industria/sector	producto/posicionamiento	innovación/tecnología
118	A	I	Pequeño tamaño impide a las empresas tanto ir a vender a los países emergentes como acompañar a sus clientes en sus implantaciones en LCC .	D		dimensión	internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia
119	A	I	Pequeño tamaño impide a las empresas contar con recursos financieros para la internacionalización, innovación, etc. (falta de masa crítica).	D		dimensión	inversión/financiación	innovación/tecnología

120	A	I	Pequeño tamaño da escaso poder negociación a las empresas respecto a sus clientes, p.e a la hora de repercutir el incremento del coste de las MP, con lo cual disminuye el margen comercial.	D		dimensión	costes/aprovisionamientos	
121	A	I	Falta de un aparato financiero eficaz para inversiones de cierto volumen y riesgo.	D		inversión/financiación		
122	A	I	Desconocimiento de los nuevos mercados: idiomas, sistemas laborales, fiscales, etc.	D		internacionalización	país/cultura	
123	A	I	Las empresas son muy autónomas y cooperan mal.	D		cooperación		
124	A	I	Es necesario un elevado tamaño y ser suficientemente punteras para innovar realmente (p.e desarrollo de nuevos productos).	D		dimensión	innovación/tecnología	
125	A	I	Dificultad para conseguir personal dispuesto a expatriarse. Falta de propensión por cuestiones culturales y por efecto país.	D		personal	internacionalización	país/cultura
126	A	I	No se han desarrollado todas las potencialidades que cabría esperar de las páginas web: comercio electrónico sobre todo. Se utilizan fundamentalmente para comunicar.	D		innovación/tecnología		
127	A	I	Problemas con las infraestructuras, que impiden la fluidez de las comunicaciones, el tráfico de salida de las mercancías. N-1 casi colapsada. Necesaria ampliación del puerto de Pasajes, Y vasca con ramal al puerto, etc.	D		otros	país/cultura	
128	A	I	Empresas familiares con riesgo en el relevo generacional.	D		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	
129	A	I	Elevada presión sindical. Costes laborales muy elevados. Convenios con los sueldos más altos del Estado y las jornadas anuales más reducidas. Los sindicatos prefieren convenios de empresa que de un ámbito mayor. Existen casos de empresas que han perdido pedidos por no contar con suficiente flexibilidad por la presión sindical.	D		personal		
130	A	I	La planificación estratégica suele estar asociada al elevado tamaño.	D		dimensión	dirección/gestión/organización	
131	A	I	Déficit formativo a nivel de informáticos técnicos. p.e para mantener los sistemas ERP instalados en las empresas, etc.	D		personal	innovación/tecnología	
132	A	I	Industria pequeña, que no es líder y juega en el espacio mundial (no sólo en el europeo). Por tanto está obligada a adaptarse porque no puede marcar tendencia.	D		dimensión	globalización	
133	A	I	Se ha producido algún proceso de fusión pero no es la tónica general.	F		dimensión		
134	A	I	Flexibilidad y capacidad de adaptación asociada al pequeño tamaño.	F		dimensión		
135	A	I	La empresa está apostando por la formación.	F		personal	dirección/gestión/organización	
136	A	I	Orientación al cliente asumida por las empresas. Se entiende que no sólo es necesario cuidar el producto y venderlo, sino que hay que dar asesoramiento, asistencia técnica, mantenimiento, cuidar la relación con el cliente, etc.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
137	A	I	Cultura de calidad asumida por las empresas: ratio de certificaciones ISO muy elevado, existencia de implantaciones EFQM, etc., lo que ha permitido que se trabaje con unos objetivos, una metodología y unos mecanismos de control claros.	F		calidad	dirección/gestión/organización	
138	A	I	Las empresas han sabido adaptarse a los retos pasados (crisis de los 80 y 90) y han salido fortalecidas.	F		dirección/gestión/organización		

139	A	I	Tejido empresarial de Guipúzcoa focalizado en la figura del empresario emprendedor. .	F		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	
140	A	I	Fortaleza de las cooperativas: flexibilidad laboral.	F		propiedad/forma jurídica	personal	
141	A	I	Carácter práctico de las empresas: tienen conocimiento de los problemas, y por tanto posibilidad de intentar solucionarlos.	F		dirección/gestión/organización		
142	A	I	Personal cada vez más formado.	F		personal		
143	A	I	Reducida tasa de paro de Guipúzcoa.	F		coyuntura	país/cultura	
144	A	I	Las pequeñas pueden innovar vía mejora continua.	O		dimensión	innovación/tecnología	calidad
145	A	A	Potenciar la internacionalización: mayor presencia en nuevos mercados vía implantación comercial o productiva.	E		internacionalización	globalización	
146	A	A	Incrementar la productividad	E		personal	producción	
147	A	A	Incrementar el VA de los productos vía innovación y mejora continua.	E		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	calidad
148	A	A	Igual que la empresa se preocupa de la mejora continua, los trabajadores deben preocuparse por su formación continua.	E		personal	dirección/gestión/organización	
149	A	A	Fomentar la cultura emprendedora. Labor de concienciación social.	E		personal	instituciones	país/cultura
150	A	A	Mayor vinculación entre la universidad y la empresa. Fomentar las prácticas de los estudiantes de últimos cursos.	E		universidad/centros tecnológicos		
151	A	A	Buscar nuevos mercados en los países emergentes.	E		globalización	internacionalización	
152	A	A	Realizar ventas a los países emergentes y compras a menor precio.	E		globalización	internacionalización	costes/aprovisionamiento
153	A	A	Realizar implantaciones productivas en países emergentes para abastecer sus mercados y para fabricar las partes de menor valor añadido de forma que se abarate el coste final en los mercados locales.	E		internacionalización	costes/aprovisionamientos	
154	A	A	Cooperación para producir un producto final agrupado en que cada parte la fabrique una empresa y así aumentar el VA final.	E		cooperación	producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia
155	A	A	Incremento del VA vía innovación, I+D y mejora continua.	E		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
156	A	A	La empresa pequeña puede innovar en el día a día: nuevas formas de organización, nuevas formas de producción, ajustes, etc.	E		dimensión	innovación/tecnología	dirección/gestión/organización
157	A	A	Crear un aparato financiero eficaz para afrontar inversiones.	I		inversión/financiación	instituciones	
158	A	A	Necesidad de técnicos medios (nivel entre último cursos de FP y primeros de carreras técnicas). Conocimientos prácticos.	I		personal	universidad/centros tecnológicos	instituciones
159	A	A	Gobierno Vasco: fomentar la cooperación vía incentivación (ayudas directas, o herramientas fiscales) y realizar una labor de concienciación sobre la cooperación.	I		instituciones	cooperación	inversión/financiación

160	A	A	Gobierno Vasco: Se intuye que se pretende volver a la política industrial con mayúsculas, entendiendo que la industria es el motor de la productividad, que se propaga al resto de los sectores.	I		instituciones	industria/sector	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
161	A	I	La inversión en MH va muy ligada a la confianza de los empresarios en la situación económica general. En momentos de crisis, la crisis del sector es muy aguda y son los primeros en sentirla. Dependencia de las expectativas de los clientes.	A		industria/sector	coyuntura	mk/cliente/mercado/competencia
162	A	I	En este momento Asia está tirando de la industria mundial de MH.	A		globalización		
163	A	I	No ha aumentado la producción en los últimos años. Estancamiento en los principales mercados (países europeos + EE.UU.)	A		producción	mk/cliente/mercado/competencia	
164	A	I	Deslocalización de los clientes hacia el Este europeo y China, lo que supone nuevas relaciones con proveedores locales. No es fácil seguirles porque la MH es una inversión puntual, no un consumo continuo.	A		deslocalización	mk/cliente/mercado/competencia	
165	A	I	Alto crecimiento de los productores asiáticos, y de su nivel tecnológico: principalmente el caso de China, Taiwan y Corea.	A		globalización	innovación/tecnología	
166	A	I	Dificultades de implantación de redes comerciales en estos países (asiáticos). Sin embargo, ellos tienen mayores facilidades para implantarse aquí por la apertura de mercados.	A		globalización	internacionalización	
167	A	I	La red comercial 'nacional' y europea puede comprar a más bajo precio en Asia.	A		globalización		
168	A	I	Las diferencias de precio respecto de los suizos, alemanes e italianos se han reducido, en parte porque estos se surten de componentes de LCC.	A		internacionalización	globalización	costes/aprovisionamiento
169	A	I	Cambios en la tecnología de los clientes de M-H. P.e: Sector del automóvil: sustitución de las piezas mecánicas (fabricadas por máquina-herramienta) por electrónicas.	A		innovación/tecnología	industria/sector	
170	A	I	Gran tamaño del cliente.	A		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
171	A	I	Cluster horizontal, formado por competidores. No relación cliente-proveedor, salvo excepciones (Fagor y Lantek).	D		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	
172	A	I	No están tan bien situados en Asia, como en el resto del mundo (común para los productores europeos).	D		globalización	internacionalización	
173	A	I	Incapacidad para compensar el estancamiento de los mercados principales con los asiáticos.	D		internacionalización		
174	A	I	Tamaño reducido (poder de negociación de compra, tamaño de la oficina técnica, capacidad de exportación, visita a ferias, benchmarking, etc.), tanto de las empresas españolas como del sector (España es el 2,5% del mundo).	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
175	A	I	Determinados elementos funcionan en oligopolio (ej. controles numéricos japoneses Fanuk), lo que agrava los problemas del reducido tamaño. Porque las pequeñas tienen menor poder de negociación de compra.	D		dimensión	costes/aprovisionamientos	
176	A	I	Situación de crisis que hace atender al día a día (desatención de la vigilancia tecnológica).	D		coyuntura	dirección/gestión/organización	
177	A	I	Perdida de capital humano bien formado en los momentos de crisis.	D		personal	dirección/gestión/organización	

178	A	I	Cobertura financiera escasa de los bancos españoles en ciertos países de destino emergentes, en comparación con la banca alemana, suiza o italiana.	D		inversión/financiación	internacionalización	
179	A	I	Necesidad de mayor formación a los directivos medios-altos y altos, con cursos de reciclaje.	D		dirección/gestión/organización		
180	A	I	Existe un gap de unos 8 ó 10 años de edad en el personal formado que cuando se jubile será difícil de sustituir.	D		personal	dirección/gestión/organización	
181	A	I	Las empresas no hacen su plan de marketing individual, adaptan el plan de marketing de la asociación.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
182	A	I	Actitud pasiva de algunos asociados respecto a las iniciativas de AFM.	D		dirección/gestión/organización		
183	A	I	Se ha producido puntualmente algún proceso de fusión.	F		dimensión		
184	A	I	Empresas locales, no pertenecientes a multinacionales.	F		dimensión	propiedad/forma jurídica	
185	A	I	Las empresas del sector son competitivas en todos los sectores. Las empresas grandes son más fuertes, están más capitalizadas e intervienen en los programas de I+D. Las empresas pequeñas tienen sus nichos de mercado y son muy dinámicas.	F		dimensión	innovación/tecnología	producto/posicionamiento
186	A	I	Se atiende a un mercado mundial. Los mayores clientes son los países más desarrollados.	F		globalización	internacionalización	
187	A	I	Estamos respondiendo rápidamente a los cambios tecnológicos del sector.	F		innovación/tecnología		
188	A	I	Se atiende al 45-50% del mercado español (primer mercado).	F		mk/cliente/mercados/competencia		
189	A	I	Existencia del IMH: centro de formación especializado en MH. Personal bien formado. Aprovechamiento de los programas de formación continua: Hobetuz y Forcem.	F		personal	instituciones	innovación/tecnología
190	A	I	Poca conflictividad laboral. Sector pagado por encima de la media. Además, en las cooperativas la implicación del personal es mayor.	F		personal	propiedad/forma jurídica	
191	A	I	Buenas condiciones laborales. No existen tres turnos. En algunos casos dos turnos. En poblaciones pequeñas horario partido. Horario intensivo en verano.	F		personal		
192	A	I	Eleuada actividad de marketing por parte de la Asociación: catálogo distribuido en todo el mundo, CD, página web con catálogo completo, campañas de publicidad, presencia en ferias, etc.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
193	A	I	Eleuada implicación de las empresas en la formación, especialmente si son cooperativas.	F		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	personal
194	A	I	Bien en cuanto a certificaciones y modelos de calidad de gestión implantados en muchas empresas. Más del 80% de la producción está certificada.	F		calidad	dirección/gestión/organización	
195	A	I	No peligro inminente de cierre de empresas a c/p, m/p.	F		otros		
196	A	I	América Latina: nuestros mercados más importantes son México, Brasil y Argentina, en los que estamos bien posicionados. Ventajas obvias claras (idioma, etc).	F		internacionalización		

197	A	I	La deslocalización en M-H es difícil, porque las ventas tienden a ser unitarias y esporádicas. Sólo es posible, de forma parcial cuando para un producto concreto se haya podido ver que hay oportunidad de crecimiento elevado en un país concreto.	O		deslocalización	producto/posicionamiento	
198	A	I	Dinamismo en el mercado asiático: China e India. Se debe aumentar la presencia en estos mercados.	O		globalización	internacionalización	
199	A	I	Salvo la República Checa, ningún país europeo del este es productor importante de M-H, por lo que irán importando cada vez más. También es el caso de Rusia y Turquía.	O		globalización	internacionalización	
200	A	I	Fusiones, creación de nuevos grupos, alianzas, consorcios.	O		cooperación	dimensión	
201	A	A	El reto más importante es aumentar el tamaño de las empresas (investigación, capacidad de compras, capacidad de venta, presencia en los mercados de los países emergentes, capacidad de financiación, confianza generada en el cliente). Posible forma: mantener tamaño de unidades productivas pero con gestión común. Políticas comunes. Lo ideal conseguir 3 ó 4 nuevos grupos.	E		dimensión	costes/aprovisionamientos	mk/cliente/mercado/competencia
202	A	A	Encontrar nuevos nichos de mercado.	E		mk/cliente/mercados/competencia		
203	A	A	Aumentar nivel tecnológico.	E		innovación/tecnología		
204	A	A	Incrementar las labores de marketing: publicidad, presencia en ferias, resaltar el alto nivel de calidad y certificación del sector.	E		mk/cliente/mercados/competencia	calidad	
205	A	A	Convertir el servicio post-venta en fuente de negocio para el fabricante. Actualmente es un servicio que da el distribuidor. Aprovechar los avances tecnológicos para dar telemantenimiento. También como forma de mantener contacto con el cliente y conocer sus necesidades.	E		mk/cliente/mercados/competencia	innovación/tecnología	
206	A	A	Posibilidad de adquirir componentes a más bajo precio en más países.	E		internacionalización	costes/aprovisionamientos	
207	A	A	Diversificación de los sectores a los que se atiende: Negocio aeronáutico.	E		producto/posicionamiento	dirección/gestión/organización	
208	A	A	Gobierno Vasco: Ayudas para fusiones entre empresas.	I		instituciones	dimensión	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
209	B	I	Falta de formación reglada en aeronáutica en Euskadi (sí en Madrid o Sevilla). Esta actividad además necesita de formación muy específica sobre todo en diseño(distinta a automoción...).	A		personal	universidad/centros tecnológicos	país/cultura
210	B	I	En cuestión sindical: En Euskadi se mezcla política y tema laboral. Siendo los sindicatos muy radicales. Los sindicatos se apartan de la empresa, no quieren asumir riesgos...(aunque en Andalucía las cosas cambian: implicados en formación, solicitando más horas de trabajo...).	A		personal	país/cultura	
211	B	I	Sector aeronáutico muy focalizado por las grandes constructoras (4): AIRBUS, BOEING, BOMBARDIER y EMBRAER.	A		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	dimensión
212	B	I	Gran competencia entre estos fabricantes, que lleva a la búsqueda de proveedores de grandes volúmenes, con gran capacidad financiera y sin riesgos en sus proyectos. Similar a lo que ocurre en automoción. Gran poder de negociación del cliente.	A		dimensión	inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia
213	B	I	Sector con grandes altibajos: sujeto a crisis internacionales, sensible a guerras, atentados, petróleo...	A		industria/sector	coyuntura	

214	B	I	Sector necesitado de financiación (grandes inversiones, largo plazo) y al que no apoya financieramente la banca, que prefiere negocios más seguros y de rentabilidad a corto plazo (energía, inmobiliario...)	A		inversión/financiación	industria/sector	
215	B	I	Grandes "costes no recurrentes" y la necesidad de financiación asociada a los mismos: son grandes costes de inversión, de diseño, de desarrollo de todo el proyecto, en los que incurren las empresas del sector durante 2- 3 años, antes de empezar a vender los componentes. Es decir, equipo de ingeniería, fabricación, compra utillaje, realización de 6-8 prototipos...	A		inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia	
216	B	I	Necesidad de financiar esta primera fase de costes recurrentes. Estos costes luego se recuperarán a lo largo de los años (15-20 años) a través de la venta de componentes. Si no se logra financiación es difícil entrar en los paquetes de los grandes clientes.	A		inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia	
217	B	I	Euskadi tiene menos apoyos que Andalucía de los fondos Europeos (por ser zona menos deprimida).	A		país/cultura	instituciones	coyuntura
218	B	I	Actividad necesitada de gran cantidad de mano de obra (debido a las series cortas), y en momentos de crisis falta de flexibilidad... (despidos...)	A		personal	industria/sector	instituciones
219	B	I	Dificultad para encontrar personal (sector nuevo en Euskadi, carencia de formación aeronáutica...)	A		personal	universidad/centros tecnológicos	
220	B	I	La zona de Andalucía tiene cerca de 100 años de historia en el negocio aeronáutico y eso se nota (al buscar personal formado, la implicación de la Junta y los sindicatos...), a diferencia de lo que ocurre en Euskadi que se deja "escapar" a Gamesa.	A		personal	país/cultura	instituciones
221	B	I	El cliente cada vez pide más: hay que darle valor añadido, realizar inversiones, aunque te "compensa" con carteras de pedidos muy importantes (gran cuantía y a muy largo plazo).	A		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
222	B	I	En Euskadi estamos un poco "crecidos", dando pasos hacia una cultura del ocio más que a la industria. Además se está generando una sociedad muy cómoda, con reticencia hacia el esfuerzo (nadie se quiere manchar las manos trabajando).	A		país/cultura	personal	
223	B	I	No se valora al empresario (creador de puestos de trabajo...)	A		país/cultura		
224	B	I	Euskadi tiene que aprovechar todo el potencial que tiene, sin dormirse (los catalanes, por ejemplo están al acecho, con sectores industriales a reconvertir... y existe el riesgo de que entren en el negocio aeronáutico).	A		país/cultura	industria/sector	producto/posicionamiento
225	B	I	El montaje de un nuevo avión en Sevilla, genera oportunidades de crecimiento en España pero también impulsará la entrada de nuevos competidores.	A		coyuntura	mk/cliente/mercado/competencia	
226	B	I	La venta de Gamesa aeronáutica: por generar un sector, desarrollarlo y después rendirse..., supone una imagen negativa para el resto de las empresas.	A		industria/sector	país/cultura	
227	B	I	La formación a los ingenieros es interna y costosa. Después de formarlos existe el riesgo de que por mayores sueldos, más seguridad se vayan a empresas de mayor tamaño.	D		personal	dimensión	
228	B	I	Falta de comunicación interna, debido al crecimiento de la empresa.	D		personal	dirección/gestión/organización	
229	B	I	Falta de capacidad financiera (para acceder a grandes paquetes de los clientes)	D		inversión/financiación	dimensión	
230	B	I	Exigencia de una base de ingenieros fuerte por parte de los clientes (que hay que alimentar en momentos de crisis). Alcor subcontrata ingenierías...	D		personal	mk/cliente/mercado/competencia	dirección/gestión/organización

231	B	I	Tamaño: es una pyme y una gran empresa.	D		dimensión		
232	B	I	El hecho de que el Grupo Alcor sea un grupo de empresa a veces es una debilidad porque no las consideran pymes y no pueden acceder a determinadas ayudas...).	D		dimensión	instituciones	
233	B	I	Barrera de entrada: La gran dimensión requerida para entrar en determinados paquetes de los clientes (en cuanto a financiación, ingenieros...). Es importante la necesidad de un soporte de ingeniería para hacernos con paquetes. Esta amenaza el Grupo Alcor la ha superado.	F		dimensión	industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia
234	B	I	No es fácil la deslocalización: necesidad de personal cualificado, ingeniería, muchos procesos certificables... lo que dificulta la competencia china, aunque llegará.	F		globalización	personal	producto/posicionamiento
235	B	I	Grupo Alcor se trata de un grupo de empresa pequeñas en tamaño, pero grandes como para acceder a los paquetes de los clientes. La existencia del grupo se justifica por la necesidad de aprovechar las ventajas de ser pequeño (efecto piña), y las de ser grande a la vez.	F		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
236	B	I	El ser vasco en ocasiones ha supuesto una ventaja, aún tratándose a menudo de negocios dirigidos por militares.	F		país/cultura		
237	B	I	La ubicación: Euskadi, Cadiz y Sevilla (por ser centro muy importante aeronáutico).	F		país/cultura		
238	B	I	Gran inversión en I+D (según ellos en D pues en I invierte su cliente...): Están atentos a lo que necesita el cliente, y tratan de diferenciarse de sus competidores (Tecnología más desarrollada: células especiales frente a maquina convencional, p.e.).	F		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia	
239	B	I	Gran inversión en innovación por procesos para generar mayor valor añadido: Apuesta por la automatización (aunque a menudo resulta difícil por tratarse de series cortas). Aquí se aprovechan de lo realizado ya en automoción. Ventaja respecto a aquellas empresas aeronáuticas que únicamente están presentes en ese sector y desconocen las posibilidades de la automatización. Para ello en ocasiones Alcor fabrica su propio utillaje (más barato que adquirirlo al proveedor). Facilita el montaje.	F		innovación/tecnología	producción	dirección/gestión/organización
240	B	I	La innovación por procesos genera barreras de entrada al sector, genera valor añadido al cliente (para fidelizarle). En definitiva el cliente depende de los proveedores.	F		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia	industria/sector
241	B	I	Desarrollo de nuevos materiales (tema metálico, fibra de carbono: menor peso, anticorrosivo...). Esto unido a la anterior fortaleza supone ofrecer al cliente un servicio totalmente completo e integrado.	F		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia	
242	B	I	Las innovaciones en su mayoría se realizan en solitario, aunque también hay acuerdos con centros tecnológicos .	F		innovación/tecnología	cooperación	universidad/centros tecnológicos
243	B	I	Buena base de ingenieros (hay muchas cabezas pensantes).	F		personal	dirección/gestión/organización	
244	B	I	Se subcontrata aquellas actividades en las que no se genera valor.	F		otros	costes/aprovisionamientos	dirección/gestión/organización
245	B	I	La gestión además busca la reducción de costes (aspectos citados en las fortalezas anteriores: automatización, más fácil montaje, materiales, subcontratación...)	F		dirección/gestión/organización	costes/aprovisionamientos	otros
246	B	I	Apuesta por temas comerciales (asistencia a una feria aeronáutica, web nueva), aunque carecen de red comercial (no la necesitan)	F		mk/cliente/mercados/competencia		

247	B	I	No hay personas insustituibles.	F		personal	dirección/gestión/organización	
248	B	I	Capital: en manos de dos hermanos, Sustapen (capital riesgo) y una 3ª empresa. La familia es fundamental.	F		propiedad/forma jurídica	inversión/financiación	
249	B	I	Personal muy joven, media de edad inferior a los 30 años.	F		personal		
250	B	I	Gran cantidad de mujeres en la empresa.	F		personal		
251	B	I	Una vez logrado el paquete del cliente te da una carga de trabajo para 20 años.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
252	B	I	Sector con perspectivas de fuerte crecimiento: (1) Airbus A320, A340, A350 (competidor del 787 de Boeing). Los clientes necesitarán proveedores con cada vez mayor capacidad. (2) Renovación de la flota. (3) Aviones de transporte. (4) Sector emergente: los pequeños aviones Business (tipo taxi, de pocas plazas- 6 a 20), a raíz del 11 S (no se consideran objetivo terrorista).	O		industria/sector	coyuntura	mk/cliente/mercado/competencia
253	B	I	En Euskadi tenemos gran capacidad para ser industriales, para sacar de la materia prima un producto (aunque a veces parece que nos dormimos y otros- peor posicionados, nos pueden adelantar...).	O		país/cultura	industria/sector	
254	B	I	España tiene oportunidades importantes de crecimiento, muy de la mano de Airbus. Se va a montar un nuevo avión en Sevilla (por primera vez fuera de Toulouse). Eso, generará posibilidades de negocio asociado, aunque también la entrada de competidores.	O		industria/sector	coyuntura	mk/cliente/mercado/competencia
255	B	I	La venta de GAmesa Aeronáutica genera importantes expectativas, puede ser adquirida por alguien del sector que sepa gestionarla y haga de cabecera del sector.	O		coyuntura	industria/sector	
256	B	I	Acceso a nuevos clientes, con los que hasta ahora apenas se ha trabajado: Bombardier, Boeing...	O		mk/cliente/mercados/competencia		
257	B	A	Innovación de procesos: Apuesta por la automatización, aún tratándose de series cortas. Lo cual exige realizar inversiones. Aun tratándose de un sector en el que la mano de obra es fundamental la automatización es posible y genera importantes ventajas.	E		innovación/tecnología	producción	inversión/financiación
258	B	A	Desarrollo de nuevos materiales.	E		innovación/tecnología		
259	B	A	Acceso a nuevos clientes con los que no ha trabajado hasta ahora	E		mk/cliente/mercados/competencia		
260	B	A	Se necesita definir claramente si el sector aeronáutico es estratégico o no para Euskadi (creemos que sí, siendo el principal foco aeronáutico de España, salvo Andalucía y su relación con EADS). Se están perdiendo oportunidades, somos lentos, porque las instituciones prestan más atención a la gran empresa que a la Pyme y Euskadi tiene un gran potencial aeronáutico (siendo Alcor un claro ejemplo de ello)	I		instituciones	industria/sector	dimensión
261	B	A	Se ha solicitado al Gob. Vasco una figura para financiar "los costes no recurrentes", para así poder acceder a los paquetes que te da el cliente. Sin la financiación, las empresas quedan a expensas de que otros les subcontraten...En esta financiación se incluye el riesgo de que el proyecto no salga. Se pueden generar puestos de empleo, riqueza, etc. pero a los grandes proyectos hay que ir respaldados desde Industria o por quien corresponda.	I		instituciones	inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia

262	B	A	Hay que ser ágiles y pensar p.e. cómo se puede luchar ante Andalucía, hacer que Euskadi sea atractiva para la industria (la situación es ideal, próximos a Madrid y a Toulouse, entorno muy preparado: mecanizados- a diferencia de lo que ocurre p.e. en Andalucía)	I		instituciones	industria/sector	país/cultura
263	B	A	A los sindicatos que se impliquen en la empresa, que luchen por la empresa. En Andalucía, los propios sindicatos son los se encargan de la formación aeronáutica a los jóvenes y piden trabajar más horas... Aquí es impensable. También la Junta de Andalucía se implica en la formación. A las instituciones se les pide que se alíen con los sindicatos, que "los controlen" para que todos naden en la misma dirección. Se necesita el apoyo de los sindicatos al mundo empresarial.	I		instituciones	personal	
264	B	A	Fomentar y mejorar la imagen del empresario.	I		instituciones	país/cultura	
265	B	A	Aprovechar las grandes oportunidades del país sin dormirnos (otros nos pueden adelantar).	I		instituciones	país/cultura	
266	B	A	No se ha sabido mantener a Gamesa (En Andalucía no hubiera pasado eso, con peor entorno, se hubiera contado con las cajas, la junta, diversos empresarios..., pero el proyecto habría salido adelante).	I		instituciones	país/cultura	
267	B	A	Se necesita mayor implicación de las cajas con la política del Gobierno Vasco, ya que no apoyan a la industria. El mercado financiero no sigue las acciones políticas que está marcando el gobierno.	I		instituciones	inversión/financiación	
268	B	A	Facilitar la concesión de ayudas a la investigación y el desarrollo (el papeleo es engorroso...)	I		instituciones	inversión/financiación	innovación/tecnología
269	B	A	A la universidad le pediría cercanía hacia lo que demanda el mercado y en el mundo aeronáutico la distancia es fuerte (la universidad tendría que estar implicada en el desarrollo de material compuesto, ingeniería...)	I		instituciones	universidad/centros tecnológicos	
270	B	A	A nivel de FP, formar gente que vaya a trabajar de operarios, pero no para pulsar botones, que puedan aprovechar el conocimiento adquirido.	I		instituciones	personal	universidad/centros tecnológicos
271	B	A	A los centros de I+D, que como a menudo pensamos, no sólo busquen su propio negocio, y además tan dirigido a grandes empresas como ocurrió en aeronáutica con CTA en Vitoria y Zamudio, para Gamesa y ITP respectivamente. Deben ser más prácticos, hacer cosas más tangibles... y dirigidas también a las pymes.	I		dimensión	universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología
272	B	A	A los cluster y con especial referencia a HEGAN (Cluster Aeronáutico) pide que represente a las PYMES, que tengan más protagonismo en el sector, y no sólo se centren en ITP (motores) o Gamesa (Esta es la razón por la que ALCOR se salió de HEGAN). Es decir, deben atender necesidades generales del sector, tratar de detectar oportunidades para el sector.	I		instituciones	dimensión	
273	B	A	Al Gobierno Vasco que juegue políticas más activas a nivel de atracción de proyectos (por ejemplo el sector aeronáutico, por sus particulares características, exige que se "ofrezca" país, se hagan relaciones con los presidentes de las empresas, para que así se decanten por Euskadi y no por otros lugares...). En definitiva se pide a las instituciones una política comercial, de atracción de proyectos y negocios.	I		instituciones	país/cultura	mk/cliente/mercado/competencia
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
274	B	I	Tamaño de la competencia (a la vez cliente): Empresas multinacionales. Pueden diseñar el conjunto completo de la subestación (los transformadores de medida suponen el 10%) y tienen gran poder financiero.	A		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	

275	B	I	Uno de los principales clientes en Alta Tensión eran las Cías eléctricas a través de sus Departamentos técnicos, que diseñaban sus subestaciones. Ahora las Cías se centran en el servicio y dejan el diseño en manos de los grandes contratistas, luego ahora los clientes son también competencia (Siemens, ABB). La ventaja de los Departamentos Técnicos de las Cías eléctricas es que se podían fidelizar, y además eran un elemento tractor por su nivel de exigencia ya que planteaban nuevos retos. Los grandes contratistas son más difíciles de fidelizar.	A		mk/cliente/mercados/competencia	innovación/tecnología	
276	B	I	Empresas indias de niveles de calidad inferior y precios más bajos. Los clientes son conscientes de la menor calidad pero utilizan este hecho como herramienta de presión. Esta amenaza es para Alta Tensión. En media y relés no porque los mercados son locales y dependen mucho del nivel de servicio	A		mk/cliente/mercados/competencia	globalización	calidad
277	B	I	Tecnológicamente, al ser lo grandes contratistas clientes los que diseñan toda la subestación, tienen todo el know-how, y son además competidores (Siemens, ABB). Solo compran cuando tiene saturadas sus plantas.	A		mk/cliente/mercados/competencia		
278	B	I	Producto intensivo en mano de obra, lo que les hace menos competitivos en costes.	D		globalización	personal	mk/cliente/mercado/competencia
279	B	I	Transformador de medida: producto maduro.	D		producto/posicionamiento		
280	B	I	Cierta inexperiencia en mercados internacionales.	D		internacionalización	dirección/gestión/organización	
281	B	I	Tamaño de la empresa como handicap respecto a la complejidad organizativa que supone la globalización y la internacionalización que ha llevado a cabo la empresa	D		dimensión	dirección/gestión/organización	internacionalización
282	B	I	Tamaño de la empresa que le hace tener menos capacidad financiera.	D		dimensión	inversión/financiación	
283	B	I	No encuesta de satisfacción de empleado.	D		personal	dirección/gestión/organización	
284	B	I	Desde el punto de vista tecnológico estudian los fenómenos que ocurren dentro del transformador, lo que les permite ahorrar en costes de materiales.	F		innovación/tecnología	costes/aprovisionamientos	
285	B	I	Tamaño como fortaleza en lo referente a la proximidad al mercado.	F		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
286	B	I	Modelo organizativo orientado que todas las personas de la organización estén próximas al mercado. Minilantegis y lantaldes. (Una empresa muy grande y muy internacional está muy lejos del mercado).	F		dirección/gestión/organización	personal	mk/cliente/mercado/competencia
287	B	I	Herramienta de gestión del conocimiento.	F		dirección/gestión/organización		
288	B	I	Apoyo a la formación de la plantilla.	F		dirección/gestión/organización	personal	
289	B	I	Externalización de procesos de producción.	F		otros	costes/aprovisionamientos	

290	B	I	Política de transferencia intercompañías del grupo EAHSA. En la medida que lo plazos lo permiten producir en otra de las plantas del grupo situadas en países de menor coste (Argentina, Brasil, Venezuela, México)	F		internacionalización		
291	B	I	Buenos niveles de comunicación interna	F		dirección/gestión/organización	personal	
292	B	I	El hecho de que el transformador de medida sea un producto maduro está haciendo que la competencia abandone el estudio en profundidad de los fenómenos que ocurren dentro. Ellos lo estudian y esto les está permitiendo reducir el coste de materiales, el peso, etc.	F		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia	costes/aprovisionamiento
293	B	I	Existe capacidad de movimiento en el aprovisionamiento, no hay oligopolio de proveedores.	O		internacionalización	costes/aprovisionamientos	
294	B	I	La demanda de los contratistas crece, porque la de las Cías eléctricas decrece, esto hace que nuevos contratistas empiezan a entrar en el negocio de las subestaciones (Abengoa, Elecnor, Dragados, etc.) haciendo competencia a los grandes (Siemens, ABB). Estos nuevos no dominan la tecnología y subcontratan las partes.	O		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
295	B	A	Convertirse en grupo: atacar a la globalidad montando plantas que respondan por una parte a los mercados locales (lo que significa que tienen I+D y estructura comercial, no son meros fabricantes) y en países de bajo coste (Argentina, Brasil, México, Venezuela), lo que da la posibilidad de atender la demanda a nivel global más competitivamente. Buscan el equilibrio entre lo global y lo local para que la corporación no sea un freno para la adaptación al mercado.	E		dimensión	internacionalización	globalización
296	B	A	Mungia: Centro de excelencia: operaciones de mayor valor añadido, diseño, I+D+i.	E		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
297	B	A	Incrementar la oferta de productos de cara a conseguir un porcentaje más elevado de la subestación o la cabina. Para ello se diversifican hacia productos/actividades próximos para poder formar un paquete mayor, p.e protección, sistemas de control, dispatching, celdas, PLCs (Power Line Communications) a través de compra de otras empresas o de desarrollos propios.	E		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia
298	B	A	Cooperación: Team Artech: Empresa creada entre el grupo Ingeteam y el grupo Artech al 50% con el fin de potenciar los recursos destinados al desarrollo, fabricación y comercialización de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes en las áreas de Protección, Control, Registro y Medida.	E		cooperación	mk/cliente/mercado/competencia	
299	B	A	Cooperaciones puntuales y a nivel local para acceder a proyectos de subestaciones.	E		cooperación	mk/cliente/mercado/competencia	
300	B	A	Protección en mercados locales frente a competencia extranjera de menor precio (en media tensión y relés) a través del nivel de servicio: plazos de entrega inferiores.	E		mk/cliente/mercados/competencia		
301	B	A	Externalización con fuerte nivel de exclusividad de ciertas operaciones tras un análisis exhaustivo de las operaciones para detectar las de menor valor añadido (bobinado y encintado). Debido a lo crítico de los procesos esto conlleva herramientas de gestión, planificación, formación, etc. avanzadas.	E		otros	costes/aprovisionamientos	dirección/gestión/organización
302	B	A	Transferencia intercompany: Aquellos pedidos cuyos plazos lo permiten, fabricarlos (completamente o ciertas partes) en otras plantas del grupo de menor coste.	E		dimensión	otros	costes/aprovisionamiento

303	B	A	Cambio de modelo organizativo: Estructura formal + estructura adhoc (grupos de trabajo liderados no jerárquicamente). Intentan fomentar la mejora continua, la innovación y la creatividad.	E		dirección/gestión/organización		
304	B	A	Herramienta de gestión de conocimiento (Jakiten): (1) Indicadores (productividad, facturación, costes, plazos, cartera de pedidos, defectuosos, etc.) a nivel global, a nivel de unidades de negocio y a nivel de grupos de trabajo accesibles a toda la empresa (Egunero). (2) Plataforma de intercambio de conocimiento generado. (3) Herramienta de gestión del desarrollo de las personas y formación (Trayectorias)	E		dirección/gestión/organización	personal	
305	B	A	Concepto de servicio. Fidelizar a los clientes en base a conocer muy bien sus necesidades y dar plazos de entrega muy ajustados.	E		mk/cliente/mercados/competencia		
306	B	A	Aprovisionamientos en LCC.	E		internacionalización	costes/aprovisionamientos	
307	B	A	Respecto a la innovación, las instituciones deben realizar dos acciones en general: por una parte sensibilizar y por otra parte crear políticas concretas que al final se traduzcan en ayudas.	I		innovación/tecnología	instituciones	
308	B	A	Potenciar la cultura organizacional: Dotar a los individuos de una mayor cultura organizativa que ayude a incorporar la innovación y la creatividad a las organizaciones. Crear herramientas formativas para ello.	I		país/cultura	dirección/gestión/organización	instituciones
309	B	A	Potenciar la innovación, pero no solo tecnológica, sino la innovación en las personas, acciones encaminadas a que el I+D+i sea algo incorporado al día a día de las personas en las empresas.	I		innovación/tecnología	personal	instituciones
310	B	A	A nivel de globalización, información y acompañamiento a los nuevos mercados.	I		internacionalización	globalización	instituciones
311	B	A	Políticas para beneficiar a los expatriados cuando vuelven, que hagan que se animen a ir.	I		internacionalización	personal	instituciones
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
312	A	I	Entidades parapúblicas que compiten "deslealmente" con las empresas del sector, p.e la Universidad (no pagan impuesto de sociedades, no tienen cuenta de explotación, no pagan nóminas directas, están financiadas con dinero público, etc., y por tanto pueden ofrecer servicios a menor precio).	A		universidad/centros tecnológicos		
313	A	I	Sector no reconocido como tal: no desarrollado en el CNAE (epígrafe K).	A		industria/sector	instituciones	
314	A	I	Sector tremendamente atomizado. Eustat: 8000 empresas en CNAE 72-74.	A		dimensión	industria/sector	
315	A	I	Pocas barreras de entrada (sector que no necesita de infraestructuras para funcionar) lo que hace que constantemente entren nuevos competidores.	A		industria/sector		
316	A	I	Sector muy cambiante (aunque también hay productos maduros: p.e estudios de mercado).	A		industria/sector		
317	A	I	Excesiva dependencia del cliente Administración que hace que la competencia entre las empresas por este cliente sea muy grande.	D		mk/cliente/mercados/competencia	instituciones	
318	A	I	Falta de previsión en el relevo generacional (más peligro por ser un sector basado en el capital humano). El sector se creó hace unos 30 años, con lo que en este momento se están jubilando los socios fundadores.	D		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	

319	A	I	Sector formado de personas muy cualificadas que después abandonan el sector. Se quedan en el cliente.	D		personal	dirección/gestión/organización	
320	A	I	Excesiva desconfianza entre las empresas que frena la posibilidad de cooperación.	D		cooperación	dirección/gestión/organización	
321	A	I	Efecto país: En el País Vasco no sabemos vender.	D		país/cultura	mk/cliente/mercado/competencia	
322	A	I	Excesiva dedicación al día a día (cumplimiento de plazos), lo que hace que falte tiempo para pensar. Falta de visión estratégica. Se piensa más en los clientes que en las propias empresas.	D		dirección/gestión/organización		
323	A	I	No se han producido fusiones.	D		dimensión		
324	A	I	Convenio de oficinas y despachos de Bizkaia con un nivel salarial 20% más elevado que el convenio de ámbito nacional.	D		personal		
325	A	I	Problemas de idioma para internacionalizarse (países del este).	D		personal	internacionalización	
326	A	I	El 30-35% de las empresas de AVIC están colaborando entre sí.	F		cooperación		
327	A	I	Empresas bastante especializadas (en nichos o clientes desatendidos por las grandes).	F		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
328	A	I	Conocimientos de procesos de internacionalización, alianzas estratégicas, etc., que se venden a las empresas y que pueden utilizarse para las empresas del propio sector.	F		internacionalización	cooperación	
329	A	I	Cambio de filosofía: los clientes entienden que los servicios externos de ingeniería y consultoría no son un gasto sino una inversión (lo presupuestan y buscan su rentabilidad).	F		mk/cliente/mercados/competencia		
330	A	I	Flexibilidad: Gran capacidad de adaptación a las necesidades del cliente (servicios "llave en mano" o "traje a medida").	F		mk/cliente/mercados/competencia		
331	A	I	Preocupación de las empresas cliente por la calidad, la implantación de las TICs, la responsabilidad social corporativa, prevención de riesgos laborales, etc.	F		innovación/tecnología	legislación	calidad
332	A	I	Recursos humanos excelentemente preparados.	F		personal		
333	A	I	Experiencia en la superación de crisis pasadas.	F		dirección/gestión/organización		
334	A	I	El sector sigue creciendo.	F		industria/sector		
335	A	I	Apuesta clara del sector por la innovación. Es la base de su conocimiento.	F		innovación/tecnología		
336	A	I	Las grandes consultoras van a grandes clientes, con lo que dejan mercado para las pequeñas. Incluso en algunos casos se colabora con grandes consultoras.	O		mk/cliente/mercados/competencia		
337	A	I	Posibilidad de contratos en procesos de internacionalización o cooperación de empresas cliente.	O		internacionalización	cooperación	

338	A	A	Hacerse reconocer como sector: promocionar la actividad como sector	E		mk/cliente/mercados/competencia		
339	A	A	Colaboración para acceder a proyectos mayores e internacionales	E		cooperación	internacionalización	dimensión
340	A	A	Acciones formativas (master en consultoría y acciones específicas) para evitar los problemas de relevo generacional	E		personal	dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica
341	A	A	Diferenciación (frente a competencia en costes). [No queda claro cómo diferenciarse].	E		dirección/gestión/organización	costes/aprovisionamientos	
342	A	A	Darse a conocer como sector.	E		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	
343	A	A	Colaboraciones entre empresas (sean complementarias o competidoras): unión de recursos y de personas para acceder a proyectos mayores, y a proyectos internacionales ("colaborar para competir").	E		cooperación	internacionalización	dimensión
344	A	A	Gobierno Vasco: El Foro de Competitividad 2015 es un acierto. Divulgarlo más para que las empresas sean conscientes de cuáles son los retos.	I		instituciones	mk/cliente/mercado/competencia	
345	A	A	Universidad: Parte de la formación antes de la licenciatura debería ser una experiencia en el extranjero.	U		universidad/centros tecnológicos	internacionalización	
346	A	I	Ampliación de la Unión Europea. Imprevisión de las empresas cuando se sabía claramente la fecha: 1 de Mayo de 2004. Segunda ampliación (1 de Enero de 2007).	A		internacionalización	dirección/gestión/organización	
347	A	I	Deslocalización del cliente que te obliga a seguirlo.	A		deslocalización	mk/cliente/mercado/competencia	
348	A	I	Pequeño tamaño.	D		dimensión		
349	A	I	Empresas medianas: No se está apostando demasiado por el mercado exterior. Llegamos tarde a la ampliación de la UE. Empresas acomodadas al periodo 1995-2003 de crecimiento.	D		internacionalización		
350	A	I	Pequeñas empresas: adolecen de gestión o tienen una gestión anticuada (aunque están muy bien capacitadas para la producción y dar calidad).	D		dirección/gestión/organización	dimensión	calidad
351	A	I	Déficit de inglés entre los directivos.	D		dirección/gestión/organización	internacionalización	
352	A	I	Gran lección aprendida: superación de crisis pasadas (80) aún presente en los directivos actuales. Se ha aprendido a tener mayor visión a largo plazo.	F		dirección/gestión/organización		
353	A	I	Mercado exterior: Europa del este. Barreras idiomáticas pero no estructurales y culturales. Al contrario que Latinoamérica.	O		internacionalización		
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3

354	A	I	Nuevos competidores industrializados de bajo coste (países del este, países asiáticos). Sobre todo países del este porque son economías industriales como nosotros. Todo el mundo está invirtiendo y hay riesgo de quedarnos fuera.	A		globalización	internacionalización	
355	A	I	Coyuntura económica europea incierta. Nuestros principales mercados (los europeos) están en crisis y no tenemos casi presencia en otros mercados en crecimiento (EE.UU y Asia). Esto hace que no se obtenga cash-flow para invertir aquí.	A		coyuntura	internacionalización	globalización
356	A	I	Cada vez más alejados de las oportunidades: centros de decisión europea, centros de crecimiento.	A		globalización	deslocalización	
357	A	I	A nivel general, si se llega a una crisis y falla el empleo la situación va a ser muy grave porque el crecimiento está basado en la construcción y el consumo y el grado de endeudamiento de las personas (hipotécas) es muy elevado.	A		coyuntura		
358	A	I	Gran presión en costes de todo tipo: costes laborales, costes materias primas, costes energéticos.	A		personal	globalización	costes/aprovisionamiento
359	A	I	La sociedad en general ha llegado a altos niveles de prosperidad lo que hace que sea menos propensa a afrontar los retos y a cambiar.	A		país/cultura		
360	A	I	Momento crítico industrialmente. No existe crisis manifiesta, los datos macroeconómicos muestran crecimientos en torno al 3%, pero la industria no tira de este crecimiento (el crecimiento lo sostiene la construcción y el consumo interno). La industria actual es superviviente de las crisis pasadas, de las que se salió apostando por la modernización, la calidad y la productividad, pero esto ya no es suficiente.	D		coyuntura	innovación/tecnología	producto/posicionamiento
361	A	I	Parte sindical fuera de la realidad, no comparte el diagnóstico de la situación crítica.	D		personal		
362	A	I	Actualmente en el mensaje público de competitividad sólo se habla de innovación, no de reducción de costes.	D		instituciones	innovación/tecnología	costes/aprovisionamiento
363	A	I	El poder de negociación está cada vez más en manos del cliente.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
364	A	I	Las empresas son subcontratistas. Algunas TIER 3 y 4. No tenemos grandes grupos tractores o empresas grandes.	D		dimensión	industria/sector	producto/posicionamiento
365	A	I	Las empresas no tienen el tamaño adecuado. El mercado se ha ensanchado y hace falta ser cada vez más grandes.	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
366	A	I	Innovación. Es debilidad porque se ha hecho innovación de fabricar, de proceso, de calidad, pero no de desarrollo de nuevos productos para nuevos sectores.	D		innovación/tecnología	producción	producto/posicionamiento
367	A	I	Internacionalización. Es debilidad porque se ha realizado una internacionalización para vender, en algunos casos para producir, pero en pocos casos para comprar.	D		internacionalización	producción	costes/aprovisionamiento
368	A	I	No existe dinamismo en la creación de nuevas empresas industriales. No hay regeneración industrial, no se crea nueva base industrial.	D		industria/sector	país/cultura	dirección/gestión/organización
369	A	I	Relevo generacional. Hay empresarios que por su edad y no tener descendientes en la empresa pueden decidir no afrontar el reto y vender la empresa.	D		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	
370	A	I	Poca integración de las TICs en los procesos de negocio, en la gestión.	D		innovación/tecnología	dirección/gestión/organización	

371	A	I	Financiación: Muchas veces las empresas de capital-riesgo no admiten los riesgos que suponen la inversión necesaria en este momento (para cambiar), y otras veces son las propias empresas las que no están dispuestas a que otra parte entre en su capital.	D		inversión/financiación	dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica
372	A	I	Ausencia de profesiones muy cualificadas (soldadores, etc.), mano de obra de fabricación.	D		personal	país/cultura	
373	A	I	Falta de una cultura de internacionalización, falta de conocimientos de idiomas extranjeros.	D		personal	internacionalización	país/cultura
374	A	I	Efecto país: Orientados a la producción, no a la comercialización.	D		país/cultura	producción	mk/cliente/mercado/competencia
375	A	I	Falta de conexión ferroviaria con el sur de Europa.	D		otros		
376	A	I	Productividad superior a la media española, pero inferior a la media europea.	D		producción	costes/aprovisionamientos	
377	A	I	A pesar de las grandes inversiones en activos fijos (máquinas) para aumentar la productividad, se ha llegado a la saturación por esa vía y para lograr mejoras perceptibles cada vez son necesarias mayores inversiones. El problema no es de más inversión sino de reducir costes.	D		producción	inversión/financiación	costes/aprovisionamiento
378	A	I	Las empresas son supervivientes de crisis pasadas. Siempre hemos sido capaces de afrontar los retos y da la sensación de que seguiremos siéndolo. Se ha generado confianza tanto interna (en las propias empresas) como externa (en los clientes).	F		dirección/gestión/organización	mk/cliente/mercado/competencia	
379	A	I	Dinamismo empresarial gracias al tejido industrial auxiliar y a las infraestructuras modernizadas.	F		industria/sector	otros	
380	A	I	A nivel empresarial sí se percibe la necesidad de cambio. Existe concienciación, aunque las empresas más preocupadas son las empresas más en vanguardia. Según el entrevistado, los empresarios en general sí saben hacia dónde ir, hacia dónde orientar el cambio.	F		dirección/gestión/organización		
381	A	I	Creciente presencia internacional.	F		internacionalización		
382	A	I	Grandes inversiones realizadas en formación que hacen que los recursos humanos esté muy preparados. Las empresas se han preocupado por la formación continua, sin supeditarla a la forma de financiación (programas públicos).	F		personal	dirección/gestión/organización	
383	A	I	Hay dinero. La posición de endeudamiento es muy baja. Buena situación de partida para afrontar los cambios. La crisis nos coge sanos.	F		inversión/financiación		
384	A	I	Se ha realizado unas grandes inversiones en activos fijos (máquinas) para aumentar la productividad.	F		producción	inversión/financiación	costes/aprovisionamiento
385	A	I	Las empresas comienzan a estar más dispuestas a cooperar, p.e alianzas cliente-proveedor.	F		cooperación	mk/cliente/mercado/competencia	
386	A	I	Dirección bien formada a niveles de gestión, a diferencia de crisis pasadas.	F		dirección/gestión/organización		
387	A	I	Bajos tipos de interés.	O		inversión/financiación	coyuntura	
388	A	I	La globalización/internacionalización es una oportunidad desde el punto de vista de los mercados (para comprar y vender).	O		globalización	internacionalización	

389	A	I	Desarrollo potencial del sector logístico.	O		producto/posicionamiento		
390	A	A	El sistema financiero se debe adecuar al nuevo salto en inversión. Innovar para transformar supone riesgo, luego la rentabilidad debe verse a largo plazo. Los bancos están más interesados en el consumo que en la industria.	B		inversión/financiación	innovación/tecnología	industria/sector
391	A	A	Es necesario dar el salto, no se trata de hacer las cosas bien, sino hacer cosas más caras (de mayor valor añadido). Es decir, es necesario un cambio, pero un cambio sin crisis es más difícil. Es un cambio forzado por el aumento de la competencia (competitividad), no por los números (pérdidas) como las anteriores.	E		coyuntura	innovación/tecnología	producto/posicionamiento
392	A	A	Invertir en internacionalización y en tecnología-innovación. Dar el salto.	E		internacionalización	innovación/tecnología	
393	A	A	Aprovechar la globalización para aprovisionamientos más competitivos. Contemplar el conjunto del mercado tanto para comprar (tanto materias, subproductos o actividades) como para vender.	E		costes/aprovisionamientos	internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia
394	A	A	Emprender empresas industriales	E		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	innovación/tecnología
395	A	A	Mejoras los modelos de gestión para adaptarlos a una nueva forma de empresa: la empresa internacionalizada e innovadora. Son necesarios los Sistemas de Gestión de la Innovación. La nueva forma de competir requiere sistemas de información distintos, personas distintas (reclutamiento, formación, etc.), modelos organizativos distintos, sistemas de gestión/dirección distintos, etc.	E		dirección/gestión/organización	internacionalización	innovación/tecnología
396	A	A	Diversificar en los productos y actividades para crear valor, no sólo fabricar, sino diseñar, desarrollar, fabricar, comercializar, etc.	E		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
397	A	A	Fabricar productos o para sectores de mayor valor añadido. Escalar en la cadena de valor. Huir de las series largas en las que se impone el precio para ir hacia series cortas de productos de mayor valor añadido (p.e del automóvil al vehículo industrial). Las inversiones deben ir por el camino de producir productos de mayor VA para sectores de mayor VA puesto que ya se ha invertido suficiente en líneas de fabricación más productivas que permitan fabricar un producto más barato y de más calidad. Flexibilidad frente a Repetibilidad.	E		producto/posicionamiento	producción	mk/cliente/mercado/competencia
398	A	A	Lograr una plataforma ajustada en costes. El precio lo pone el cliente, para lograr margen hay que reducir costes. Reducir costes laborales, fiscales y energéticos. La reducción de costes y la mejora de procesos de fabricación, de la productividad y de la calidad son condiciones necesarias pero no suficientes.	E		costes/aprovisionamientos	mk/cliente/mercado/competencia	calidad
399	A	A	Orientar el I+D no ya a ser eficiente (procesos) sino a ser distinto (productos) manteniendo la eficiencia. La industria vasca debería tener en los próximos 5 años un 30% más de productos.	E		innovación/tecnología	producción	producto/posicionamiento
400	A	A	Lograr un mayor tamaño para alcanzar un mayor músculo financiero y tecnológico vía integración (adquisiciones), formación de grupos empresariales, redes de colaboración, etc.	E		dimensión	inversión/financiación	cooperación
401	A	A	Mejorar la cultura financiera para ser consciente de todas las posibilidades de financiación que existen y evitar reticencias en cuanto a ciertos modelos, p.e cotización en bolsa, capital-riesgo.	E		inversión/financiación	dirección/gestión/organización	
402	A	A	Formación encaminada a hacer cosas distintas, la formación para hacer las cosas bien ya se ha realizado.	E		personal	dirección/gestión/organización	

403	A	A	Bajar de tono el discurso para darle realismo. Muchas veces se da la imagen de que todo va bien, lo que hace que sea aún más difícil aceptar que estamos en un momento crítico y que se debe cambiar.	I		instituciones	coyuntura	
404	A	A	Añadir al discurso público que para lograr la competitividad es necesario reducir costes, además de la innovación y la internacionalización	I		instituciones	costes/aprovisionamientos	innovación/tecnología
405	A	A	La reforma (ir hacia nuevos productos de mayor valor añadido o hacia sectores de mayor valor añadido) se debe hacer de un modo estructural, implicando a todos los agentes. Hacer estructuralmente lo que las empresas están haciendo individualmente. Somos un país pequeño y por tanto con una capacidad de producción pequeña, por eso tenemos que fabricar cosas caras.	I		instituciones	producto/posicionamiento	país/cultura
406	A	A	Políticas de transformación que logren una plataforma industrial atractiva en costes y capacidades: políticas para reducir la conflictividad laboral, políticas energéticas para reducir el precio del kwh, políticas que faciliten los mecanismos financieros, políticas de innovación.	I		instituciones	costes/aprovisionamientos	personal
407	A	A	Recuperar el discurso industrial, fomentar la economía industrial, esforzarse para que no se reduzca el peso de la industria en el PIB, entender la industria como futuro, aunque sea una industria distinta. No permitir que el discurso de innovación se interprete como que hay que dejar la industria para ir a la innovación, sino como algo que debe empezar en la industria y extenderse a partir de ella. Economía industrial innovadora.	I		instituciones	industria/sector	innovación/tecnología
408	A	A	Fomentar la creación de nuevas empresas, pero empresas industriales	I		instituciones	dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica
409	A	A	Acciones encaminadas a la conectividad industrial (infraestructuras logísticas)	I		instituciones	otros	
410	A	A	Acciones encaminadas a la concienciación de las mujeres para que entren en la industria, debido a la falta de mano de obra de fabricación.	I		instituciones	personal	país/cultura
411	A	A	Fomentar la cultura de internacionalización (más que meramente el aprendizaje de idiomas). Efecto país: "Aquí se vive muy bien". Trabajar por una sociedad abierta para tener herramientas para la innovación y la internacionalización. Es necesario alinear los valores a la estrategia.	I		instituciones	internacionalización	país/cultura
412	A	A	Respecto a las multinacionales que invierten en Euskadi hay que lograr seguir siendo atractivos para que trasladen aquí líneas de producción de mayor valor añadido, centros de diseño, centros de I+D. Lema: "Respuesta tecnológica al precio adecuado", lo que involucra innovación y costes ajustados.	I		instituciones	costes/aprovisionamientos	innovación/tecnología
413	A	A	Fomentar la internacionalización desde la universidad	U		universidad/centros tecnológicos	internacionalización	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
414	A	I	Escaso mercado local. Las grandes inversiones: Bahía Bizkaia, Zabalgarbi, Boroa, han acabado. Falta de mercado.	A		internacionalización	dimensión	mk/cliente/mercado/competencia
415	A	I	En tecnologías convencionales: China. Después India (se van a solapar)	A		globalización	producto/posicionamiento	
416	A	I	Riesgo de absorción de empresas locales por capital extranjero. Sería deseable que el capital fuera de aquí, sin embargo, se ve como un mal menor por entender que es preferible que se quede la empresa aquí y no que el gran grupo abra plantas en LCC que obliguen a cerrar las de aquí.	A		globalización	propiedad/forma jurídica	deslocalización

417	A	I	Deslocalización de "makila" (producción pura)	A		deslocalización	producto/posicionamiento	
418	A	I	Falta de tradición a la hora de cooperar profesionalmente. Ejemplo de empresas que por su experiencia en el extranjero ven oportunidades para otras empresas que no comunican aquí.	D		cooperación	internacionalización	
419	A	I	Falta de capacidad para atender a un mercado más amplio.	D		internacionalización	dimensión	mk/cliente/mercado/competencia
420	A	I	No tener en Euskadi, la figura de un gran contratista como ACS (Florentino).	D		otros		
421	A	I	Las empresas de mercado local no están invirtiendo suficiente en nuevas tecnologías, nuevas formas de comercialización, en definitiva en diferenciación (que no sea vía producción y costes). Las de mercado más global si, porque están obligadas a ello.	D		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia
422	A	I	Se entiende el marketing como una herramienta asociada a productos de gran consumo.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
423	A	I	Falta de respuesta por parte de las empresas a cursos organizados por el cluster.	D		dirección/gestión/organización	instituciones	
424	A	I	Más preocupación por el aseguramiento de la calidad (certificaciones) que por la calidad de gestión y la cultura de calidad total.	D		calidad	dirección/gestión/organización	
425	A	I	En general, escasa preocupación de las empresas por la formación de los empleados y el desarrollo del personal (aprendizaje permanente) y su motivación.	D		personal	dirección/gestión/organización	
426	A	I	Resistencia a la internacionalización. Dificultad para enviar a empleados fuera. Efecto país: Aquí se vive demasiado bien.	D		internacionalización	personal	país/cultura
427	A	I	Tamaño reducido de las empresas (debilidad endémica)	D		dimensión		
428	A	I	La falta de vías de financiación del crecimiento empresarial (no hay vías suficientes, la banca no se implica...)	D		inversión/financiación		
429	A	I	Falta de mentalidad emprendedora. Euskadi vive de ordeñar la vaca. La iniciativa empresarial se ha trasladado a la zona Mediterránea.	D		dirección/gestión/organización	país/cultura	
430	A	I	Costes salariales y presión sindical.	D		personal		
431	A	I	Gran número de empresas familiares. La clave es el equilibrio entre la remuneración al capital y al trabajo.	D		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	
432	A	I	En empresas pequeñas falta orientación al cliente.	D		mk/cliente/mercados/competencia	dimensión	
433	A	I	Se necesitaban más herramientas financieras además de Elkargi.	D		inversión/financiación		
434	A	I	Orientación al cliente. Las empresas entienden la importancia de la calidad de servicio, del conocimiento y fidelización del cliente.	F		mk/cliente/mercados/competencia	dimensión	

435	A	I	Empiezan a despertar las colaboraciones, gracias a la labor del cluster	F		cooperación	instituciones	
436	A	I	Empresas tecnológicamente bien dotadas. Euskadi en general se encuentra en un nivel tecnológico medio-alto y se ha diversificado hacia sectores más avanzados tecnológicamente.	F		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
437	A	I	Certificaciones de calidad exigidas por el cliente presentes en la gran mayoría de las empresas.	F		calidad	mk/cliente/mercado/competencia	
438	A	I	Inversión en I+D+i en la CAPV por encima de la media europea, con la particularidad de que la aportación privada es sensiblemente superior a otros lugares.	F		innovación/tecnología	inversión/financiación	
439	A	I	La presión sindical no es tan fuerte como hace años.	F		personal		
440	A	I	Elkargi está funcionando bien.	F		inversión/financiación		
441	A	I	Los movimientos de concentración no se han acabado: Iberdrola, Gas natural, Naturcorp, etc.	O		industria/sector	dimensión	mk/cliente/mercado/competencia
442	A	I	Nuevos mercados para realizar compras o para implantarse.	O		globalización	internacionalización	
443	A	I	Procesos de fusiones o concentraciones en fabricantes de componentes de automoción, por la exigencia de los clientes de componentes de mayor VA.	O		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
444	A	I	El outsourcing puede entenderse como una forma de generar empleo.	O		otros	personal	cooperación
445	A	A	Inversión en innovación, entendido como inversión física e inversión en personas.	E		innovación/tecnología	personal	
446	A	A	Entender el capital humano no como un pasivo, sino como un activo.	E		personal	dirección/gestión/organización	
447	A	A	Modernizar los métodos de gestión	E		dirección/gestión/organización		
448	A	A	Corregir de alguna forma el problema del tamaño.	E		dimensión		
449	A	A	Entender que la calidad va ligada al precio, y es necesario que cada empresa se posicione en ese binomio según su mercado o nicho. Acceder a mercados p.e latinoamericanos no requiere tanta calidad, pero si menor precio.	E		calidad	mk/cliente/mercado/competencia	internacionalización
450	A	A	Reto Estratégico: Apuesta decidida por el desarrollo de la capacidad innovadora y tecnológica.	E		innovación/tecnología		
451	A	A	Reto Estratégico: Desarrollo de la componente de servicio como factor competitivo	E		mk/cliente/mercados/competencia		
452	A	A	Reto Estratégico: Aprovechamiento de la colaboración con sectores conexos.	E		cooperación		
453	A	A	Reto Estratégico: Entrada y financiación de grandes proyectos empresariales	E		inversión/financiación	dimensión	

454	A	A	Reto Estratégico: Desarrollo externo de la organización hacia países emergentes y en crecimiento.	E		internacionalización		
455	A	A	Reto Estratégico: Aprovechamiento del incremento previsto de inversiones por las eléctricas	E		coyuntura	industria/sector	
456	A	A	Reto Estratégico: Sensibilización social sobre el desarrollo sostenible	E		otros		
457	A	A	Reto Estratégico: Adecuación a la creciente exigencia mediambiental.	E		legislación	industria/sector	otros
458	A	A	Reto Estratégico: Aprovechamiento de las inversiones asociadas al Plan 3E-2010.	E		legislación	inversión/financiación	
459	A	A	Reto Estratégico: Desarrollo del capital humano	E		personal	dirección/gestión/organización	
460	A	A	Reto Estratégico: Adecuación de la organización y gestión a la liberalización e internacionalización	E		dirección/gestión/organización	internacionalización	industria/sector
461	A	A	Reto Estratégico: Intensificación del valor de las relaciones y la colaboración.	E		cooperación		
462	A	A	Mejorar la formación de los jóvenes que entran al mercado laboral. Necesidad de una formación más práctica.	I		personal	universidad/centros tecnológicos	instituciones
463	A	A	Trabajar para que surja la figura de un gran contratista local, o un mecanismo que emule esa figura (tractor).	I		instituciones	mk/cliente/mercado/competencia	
464	A	A	Gobierno: Liderar el modelo de financiación. Abrir un Foro de Financiación con los actores principales: entidades financieras, entidades de conocimiento, la empresa y el gobierno.	I		instituciones	inversión/financiación	
465	A	A	En I+D+i no conformarse con superar la media española, es necesario llegar a los niveles de las regiones más avanzadas en este sentido (Países Nórdicos).	I		instituciones	innovación/tecnología	
466	A	A	Asegurar que Euskadi se queda con los centros de decisión y desarrollo, los centros de gestión, no la producción pura (deslocalización): Empleo de mayor cualificación.	I		instituciones	personal	producción
467	A	A	En el proceso de diversificación hacia sectores tecnológicamente más avanzados es importante no perder los sectores convencionales (p.e máquina-herramienta).	I		instituciones	industria/sector	dirección/gestión/organización
468	A	A	Universidad: Realizar menos investigación de oferta y más investigación de demanda. La universidad debe hacer la investigación que le pida la sociedad.	U		universidad/centros tecnológicos		
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
469	B	I	Subida del precio del petróleo especialmente para la línea de frío (por todos los componentes plásticos y el poliuretano). En un año, en frío en volumen de compras, la subida de materiales ha supuesto más de 1400 millones. De estar pudiendo ganar 1400 millones a dejarlos de ganar (por culpa de cuestiones externas y no controlables)	A		costes/aprovisionamientos	globalización	
470	B	I	Subida del precio del acero le ha afectado más que nada a cocción y mini (a frío muy poco)	A		costes/aprovisionamientos	globalización	

471	B	I	Concentración de la distribución a nivel Europeo: los clientes son cada vez más grandes, con gran poder de negociación y cada vez más profesionalizados en su gestión (<i>Carrefour, Mediamarkt, Tien 21, Expert...</i>)	A		mk/cliente/mercados/competencia		
472	B	I	Clientes grandes e internacionales (PANEUROPEOS). Hasta el idioma y las diferencias culturales empiezan a dificultar la capacidad de negociación, además del relativo desconocimiento que ellos puedan tener sobre tu marca.	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	
473	B	I	Entrada de nuevos competidores, que se está produciendo por escalones (por productos). Unos fuertes en precio (china y turquía) otros además con mucho dominio por ejemplo en confort (corea/japón) que es mercado joven, en crecimiento y que ellos lo dominan muy bien por experiencia en sus países de origen (en esos países está mucho mas desarrollado que aquí y los venden por millones)	A		mk/cliente/mercados/competencia	globalización	
474	B	I	Insiste en la gran amenaza que supone la competencia Turca no solo para el sector de electrodomésticos. Incluso está seguro que también en otros (p.Ej. en automoción). Es un país con mucha gente, con un buen parque de proveedores, con gran experiencia y dimensión en fabricación por ejemplo de TVs y con bajos costes (además está mucho más cerca que China y la barrera del transporte puede salvarla mejor).	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	
475	B	I	Fuerte concentración de los fabricantes (de la competencia). Los grandes, cada vez son más grandes (movimientos de compras/fusiones /adquisiciones; por ej.: Ariston, Indesit, Hotpoint y otra empresa fortísima de Rusia compradas por grupo Merloni; Whirlpool acaba de comprar Maytec y se ha convertido en el numero uno, etc.)	A		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
476	B	I	Los centros tecnológicos son poco conocidos, no sólo en Fagor, sino que da la sensación al entrevistado que aunque en Euskadi hay una muy buena red de Centros tecnológicos, son en general poco conocidos. Fagor ha trabajado mucho con TEKNIKER y GAIKER y todos aquí conocen esos dos, pero los demás ni les suenan. Ojo: El entrevistado trabajó muchos años en Tekniker	A		universidad/centros tecnológicos		
477	B	I	Temor, recelos hasta rechazo hacia la cooperación con la competencia incluso siendo socios (cuando no eran dueños de todo Brandt, solo poseían el 10% no estaban dispuestos a transferirle su know-how por miedo a que la competencia les comprara y se llevaran sus conocimientos)	A		cooperación		
478	B	I	Directivas medioambientales europeas, que están muy bien para el cliente (que los frigoríficos y las cocinas consuman menos, sean más eficientes, que los refrigerantes utilizados sean mas ecológicos, reciclado de aparatos, etc.) pero el sobre coste que tienen esos productos no es repercutible en el PVP (no lo "acepta" el mercado). El mercado se ha vuelto muy competitivo y muy de guerra de precios por efecto de la entrada de competidores de bajo coste y no admite esa repercusión del sobre coste medioambiental. En cualquier caso, teóricamente al menos los nuevos competidores también deben ajustarse a ellas.	A		legislación	mk/cliente/mercado/competencia	
479	B	I	La última directiva (13 agosto 2005) de reciclado de aparatos: en principio todos los aparatos se tienen que recuperar y luego reciclar. Todavía no se sabe quién va a tener que pagar eso porque si el transporte es algo así como el 7% u 8% de la cuenta de explotación, el transporte inverso es teóricamente igual...	A		legislación	costes/aprovisionamientos	
480	B	I	Mercado Maduro que conduce a una "banalización" del producto (cada vez más "commodity") y con ello a la lógica tendencia de los PVP a la baja (derivado también en parte del mayor poder de negociación de la distribución y de nuevos competidores de bajo coste). Por ello se están erosionando mucho los márgenes con los que trabajamos	A		mk/cliente/mercados/competencia	otros	

481	B	I	La deslocalización de las fabricaciones hacia países que son potencialmente más baratos y que tienen potenciales de mayor crecimiento como Chekia, Hungría o Polonia. Esto tiene 2 efectos: que te puedan invadir de productos procedentes de esos países pero además con marcas de prestigio (Electrolux, Whirpool, etc.).	A		deslocalización	globalización	internacionalización
482	B	I	El entorno sociopolítico en España (contra lo vasco) ha sido muy perjudicial para la imagen de Fagor y MCC en general (más especialmente Eroski y fagor por ser enseñas de "consumo"). Campañas mediáticas orquestadas que ha dificultado considerablemente las posibilidades comerciales fuera de Euskadi (por ejemplo la de www.gruporisa.com)	A		país/cultura	otros	
483	B	I	La gente en general en España y Euskadi está viviendo en una situación de cierto "espejismo", por encima de sus posibilidades y sobre endeudada, lo que podría provocar a medio plazo problemas de recesión muy graves y que afectarían a todos.	A		coyuntura	país/cultura	otros
484	B	I	Cambio de la relación de fuerzas y "equilibrios" internacionales a los que España deberá adaptarse. Los competidores Polacos, Checos, Húngaros, Turcos y demás van a dar contra la línea de flotación de lo que pueden ser características de la economía española.	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	otros
485	B	I	En la medida que se está produciendo esta concentración de fabricantes, la distribución (grande y paneuropea) cada vez va a trabajar con menos marcas. Si tú eres uno que estás en todos los países, hay más posibilidades de que te tengan en cuenta a ti que a otros que no lo están (o eres tu paneuropeo, o eres alguien dentro de este concierto o el riesgo potencial de que no cuenten contigo es terrible).	A		dimensión	cooperación	mk/cliente/mercado/competencia
486	B	I	La adquisición de ElcoBrandt podría tal vez generar ciertos problemas de adaptación organizativa y "cultural" (cooperativa/sociedad anónima España/Francia) a corto plazo. Hacer socios a todos los de Brandt sería una locura. A largo plazo solo se esperan bondades fruto de esta unión, pero a corto puede haber algún problema	D		propiedad/forma jurídica	dirección/gestión/organización	
487	B	I	Todavía son pequeños en comparación con bastantes de sus competidores y con una buena parte de sus clientes. Eso les resta posibilidades comerciales y de negociación con sus clientes y hace que tengan menos sinergias que sus principales competidores (Whirpool cuatro o cinco veces más grandes que ellos); sinergias importantes en cuanto a compras, o inversiones en general, que generan costes unitarios de producción más reducidos	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
488	B	I	A medida que los clientes son más grandes y paneuropeos se producen problemas de conocimiento de idioma y diferencias culturales que limitan potencialmente la capacidad de negociación. Problemas de desconocimiento de idiomas y otras culturas por parte del personal	D		globalización	personal	mk/cliente/mercado/competencia
489	B	I	Marca relativamente poco conocida para los interlocutores paneuropeos (sin sede en España: no es lo mismo negociar con Carrefour en su sede de Madrid que negociar en París: a los parisinos Fagor no les suena de nada)	D		mk/cliente/mercados/competencia	globalización	
490	B	I	Débiles (poca presencia, poca notoriedad, poca cuota de mercado) en mercados importantes como Alemania, Italia y UK.	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	globalización
491	B	I	Problemas de notoriedad/imagen	D		mk/cliente/mercados/competencia		

492	B	I	La participación de las personas en la gestión y la comunicación interna existente genera dificultades por todos los esfuerzos que hay que dedicarle a ello.	D		dirección/gestión/organización	personal	propiedad/forma jurídica
493	B	I	Red de centros tecnológicos no suficientemente conocida	D		universidad/centros tecnológicos	instituciones	
494	B	I	Desde el 97 DESCENTRALIZACIÓN de todo lo que es razonablemente descentralizable. Cuenta de explotación independiente cada división, etc. Organización por negocios con "vida propia", fundamental (un equipo directivo para cada uno que realmente esté siempre pensando en el negocio). Nos ha permitido desarrollar cada negocio de una manera muy importante.	F		dirección/gestión/organización		
495	B	I	HOMETEC: Centro tecnológico propio constituido oficialmente tan solo hace una semana como cooperativa de 2º grado que va a hacer todo el I+D de Fagor. Además es socio fundador de Ikerlan y posiblemente su principal cliente	F		innovación/tecnología	cooperación	
496	B	I	FAGOR es posiblemente la empresa de Euskadi que más invierta en Euskadi en I+D en cifras absolutas y relativas (en relación a su vol. de facturación). Subcontratando mucho a centros tecnológicos (Ikerlan, Gaiker...) pero también con I+D interno/ propio.	F		innovación/tecnología	inversión/financiación	cooperación
497	B	I	Relación con centros tecnológicos amplia, completa, fluida y... en muchas ocasiones satisfactoria. La relación con Ikerlan fundamental tanto a nivel de desarrollo producto como a nivel de desarrollo de nuevas actividades (dryiron; energía solar...).	F		universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología	
498	B	I	La adquisición de Elco Brandt ha mejorado mucho nuestra dimensión y en este negocio ser pequeño no es bueno para nada	F		dimensión		
499	B	I	De la adquisición de Elco Brandt se ha derivado un intercambio importante y fructífero para ambas partes de productos: les vendíamos frigoríficos, ellos nos vendían cosas que no fabricábamos nosotros (microondas, lavadoras de carga superior)..	F		producto/posicionamiento		
500	B	I	Su menor tamaño les hace en ocasiones ser más flexibles que otros (poder ofrecer, por ejemplo, más variedades de producto). Además, Organizativamente son muy flexibles, tanto a nivel de cada negocio como a nivel de Fagor.	F		dimensión	dirección/gestión/organización	
501	B	I	Hacemos importantes esfuerzos en mejoras internas de gestión/procesos, etc... conducentes a abaratamiento de costes.	F		dirección/gestión/organización	costes/aprovisionamientos	
502	B	I	Buen sistema de información interno en cada negocio; todos tenemos actualizada al día y casi en tiempo real nuestra "cuenta de explotación": día a día sabemos cuanto hemos vendido en cantidades, precios, por tipo de canal distribución, etc... y para cada tipo de producto	F		dirección/gestión/organización		

503	B	I	Cohesión y buen clima interno: "Fagor es de todos y no está a la venta" y en los momentos difíciles todo el mundo "arrima el hombro" (implicación de las personas) y está dispuesto a hacer sacrificios (incluso de sueldos: no subidas, o trabajar hasta los sábados para mejorar productividad). La cercanía, de las personas, desde el último trabajador, hasta el director general. Se conocen, se ven, se hablan. "nos sentimos" y eso es bueno (y es malo también ¿eh?)	F		personal	dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica
504	B	I	Participación de las personas en la gestión (lo que genera implicación, motivación...) y mucha comunicación interna.	F		dirección/gestión/organización	personal	propiedad/forma jurídica
505	B	I	Buena gestión y funcionamiento interno; buen funcionamiento de los equipos de mejora, implantación EFQM (quedaron finalistas en los premios del 2003 categoría de grandes empresas)	F		dirección/gestión/organización	calidad	
506	B	I	Muchos de sus productos "viajan mal" (por ejemplo la línea de frío), lo que hace que la amenaza de nuevos competidores no sea muy grave en esas líneas.	F		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	
507	B	I	Bien implantados en España, Francia, Chekia y Polonia (estos dos últimos mercados con fuertes posibilidades de crecimiento). Líderes en Francia (desde la compra de Brandt) y casi líderes en España (colíderes con Bosch)	F		mk/cliente/mercados/competencia	internacionalización	
508	B	I	La planta de Polonia en la que son líderes en cocinas y les sitúa muy bien para competir en Europa del Este	F		internacionalización		
509	B	I	Relativamente fuertes en "domótica" (línea de productos para viviendas inteligentes que por otra parte está en crecimiento)	F		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
510	B	I	En general tenemos unos catálogos y unos productos muy buenos, "en línea"; en los últimos años hemos avanzado mucho en calidad tecnología, prestaciones. Hoy ninguna línea de Fagor está detrás de lo que están ofertando los mejores competidores	F		producto/posicionamiento	calidad	mk/cliente/mercado/competencia
511	B	I	Pertenencia a un gran grupo empresarial con más de 200 empresas y de setenta y pico mil empleados (MCC) da buen nombre y buena posición.	F		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	propiedad/forma jurídica
512	B	I	Posesión en el grupo de una universidad propia y relaciones muy interesantes con la universidad de Prophaner, en Roswot (una universidad ad-hoc en temas técnicos y tecnológicos que ha dado varios premios nobel)	F		universidad/centros tecnológicos	cooperación	
513	B	I	Nos sentimos fuertes, nos sentimos capaces, tenemos armas en la mano, tenemos gente, tenemos ilusión, etc... todo bueno para hacer frente a los retos	F		personal		

514	B	I	Buena red de centros tecnológicos.	O		universidad/centros tecnológicos	instituciones	
515	B	I	Fuerte desarrollo previsible del mercado de "confort" especialmente en aire acondicionado tanto en España como, y sobre todo, en Francia, Alemania, Inglaterra... El aire acondicionado en las casas va a pasar igual que en los coches, va a ser cada vez mas un equipamiento que va a estar de origen en obra nueva (como pasó con las calefacciones)	O		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado /competencia	
516	B	I	Mercados exteriores en crecimiento en los que podemos vender mucho	O		globalización	mk/cliente/mercado /competencia	
517	B	I	En general crece bastante el mercado de "encastre" en España (electrodomésticos integrados /encastrados en el mobiliario, sin "caja" que cubra las tripas del electrodoméstico – ese se llama free standing-). También ocurre en Polonia, Chekia y Francia (países en los que Fagor está bien implantado)	O		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	internacionalización
518	B	I	Nuevos países del este de europa por explorar y en crecimiento (muchos de la "órbita" de Polonia, país en el que esta Fagor con implantación productiva desde hace 6 años –hungria, rusia, etc.-).	O		globalización	internacionalización	
519	B	I	Potenciales crecimientos en mercados "menores/marginales": electrodomésticos para para discapacitados y tercera edad por ejemplo	O		mk/cliente/mercados/competencia		
520	B	A	Como el transporte es una barrera importante para el producto terminado si no nos deslocalizamos nunca podremos vender en esos países (Chekia, Hungria o Polonia) con potencial de crecimiento.	E		deslocalización	globalización	internacionalización
521	B	A	Deslocalización: apertura de plantas en países de bajo coste y con potencial de crecimiento, especialmente en los nuevos países incorporados a la UE. De lo contrario, es imposible sobrevivir porque entre los elevados costes de fabricación de aquí y los costes del transporte hacia allí, sería imposible venderles nada y son mercados con importante potencial y en los que encima ya se ha colocado la competencia de marca reputada. Las posibilidades futuras de crecimiento si no nos instalamos allí realmente son nulas. <i>"Nosotros decimos que no nos estamos deslocalizando, simplemente estamos racionalizando nuestras plantas fabriles. Estamos intentando mantener lo que aquí tenemos y crecer con aquellos productos de mas valor añadido aquí (los que puedan mantener, los niveles de rentabilidad suficientes). Y aquellos productos que tenemos que mantener y que aquí no son rentables no nos queda otro remedio que trasladarlos a otro sitio. Ojo, Fagor no se vá. Tenemos vocación de seguir y de seguir creciendo, pero seguir creciendo en todo el mundo para que aquí también sigamos manteniendo el empleo"</i> .	E		deslocalización	mk/cliente/mercado /competencia	globalización

522	B	A	Deben seguir creciendo (la dimensión va a pesar en el futuro de una manera salvaje): montando nuevas plantas propias, comprando a otros fabricantes (como lo que han hecho con Brandt), desarrollando ALIANZAS, etc. Aún siguen siendo pequeños, han doblado el tamaño pero ahora son como 4 o 5 veces más pequeños que Whirlpool ¡antes éran 8 veces!. Por otra parte ser grande te ofrece sinergias que se derivan en menores costes unitarios de producción.	E		dimensión	cooperación	mk/cliente/mercado/competencia
523	B	A	Desarrollando mucho la INNOVACIÓN y la generación de nuevas actividades/productos (de altas y muy nuevas prestaciones como el DRYIron, la Rotartica –energías renovables- o el Inoslan): se trata de que las actividades que puedan tener el riesgo de que puedan estar absorbidas o consumidas por competidores externos, puedan tener un reemplazamiento por otras actividades distintas. Ahora hay en este momento en Fagor 4 o 5 proyectos que casi están en el mercado precisamente dentro de esa política.	E		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	globalización
524	B	A	Tenemos que vender en mercados en expansión y para ello hemos de crecer.	E		dimensión	globalización	
525	B	A	Derivado de todo lo anterior debemos implantar medidas para Mejorar el conocimiento de idiomas y otras culturas.	E		globalización	personal	país/cultura
526	B	A	Además hacen falta fuertes inversiones en el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación e información que conducen a mejoras importantes en el servicio al cliente. La utilización creciente de Internet en todo lo que es la gestión de pedidos, la gestión administrativa, el conocimiento y la gestión de stocks, etc... Indudablemente hacen falta inversiones potentes para proveerse de este tipo de herramientas absolutamente necesarias para estar al día y para estar a tono con lo que hoy en día exige el mercado.	E		innovación/tecnología	inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia
527	B	A	Internacionalización en la compra de componentes que a su vez también tiene una repercusión importante y potencialmente muy negativa para el país/Euskadi (abastecimiento en países de bajo coste y en los que cada vez más rápido están igualando calidades: China, Corea, Turquía, India; encuentras componentes con calidades aceptables ¡hasta 30 o cuarenta veces más baratos!). Son proveedores con problemas de calidad de servicio pero no hay otra opción, porque sino no eres competitivo (otros compran más barato, tu tienes que hacer lo mismo). El sector es tremendamente competitivo y no se pueden perder oportunidades de estas que los grandes ya llevan años haciendo. Todos tenemos que hacerlo, no queda otro remedio. La internacionalización de las compras nos viene bien, es absolutamente necesaria pero "nos viene bien a todos" y si no lo haces te viene mal a ti, pero incluso haciéndolo la verdad es que no es necesariamente una fuente de ventaja importante, es un "juego de mínimos".	E		internacionalización	costes/aprovisionamientos	
528	B	A	Tenemos que seguir siempre logrando mejoras en eficiencia interna; optimizando recursos y además con una política de inversión desenfadada, para renovar las prestaciones de los productos, renovar estética (todo ello precisa también de nuevos equipamientos/tecnología).	E		dirección/gestión/organización	inversión/financiación	innovación/tecnología
529	B	A	Trabajar en el fortalecimiento de la marca (notoriedad/imagen); no obstante es muy difícil lograr la fortaleza que tienen las marcas paneuropeas.	E		mk/cliente/mercados/competencia		

530	B	A	Innovación y desarrollo para adaptarse a la globalización y seguir manteniendo el liderazgo de marca en nuevas actividades generadoras de empleo. Hasta ahora las mejoras y la innovación se dirigían a mejorar las prestaciones de productos y mejoras de gestión, ahora ha cambiado el eje: INNOVACIÓN ENTENDIDA COMO NUEVAS ACTIVIDADES GENERADORAS DE EMPLEO. Todo ello como parte del compromiso de Fagor con sus socios.	E		innovación/tecnología	globalización	personal
531	B	A	Asumir de alguna manera los costes de reciclado de aparatos impuestos por la directiva de 13 de Agosto de 2005 o hacer al menos que no recaiga en el fabricante (que recaiga en el distribuidos, o en el usuario o...)	I		instituciones	legislación	
532	B	A	Derivado de lo anterior, potenciar y favorecer la creación y el desarrollo de empresas y de lugares de reciclado, recogidas, tratamientos: todavía ese sector "está en pañales"; lo único que estamos todavía es limitarnos a recoger cosas y amontonarlas en algún lugar. Y no pasar todo el coste de todos esos tratamientos al fabricante. Sería mucho mas racional pasárselo en todo caso al usuario	I		instituciones	legislación	
533	B	A	Tomarse muy en serio el tema del reciclado, no pasar del y no ser purista en el tema de todo lo que es la ecología: no pretender ser los más puros del universo. Somos conscientes de que todo esto es muy positivo para la humanidad pero es preciso que se entiendan las dificultades que entrañan para las empresas y las infraestructuras que hay que generar para que eso realmente se haga bien. APOYOS PARA EL RECICLADO	I		instituciones	legislación	otros
534	B	A	Apoyo y financiación a la innovación directa a las empresas. La administración puede decir "vamos a financiar mas a los centros Tecnológicos". Bueno, esta bien pero también hay que financiar a los propios esfuerzos de I+D de las empresas, a ese nuevo centro tecnológico propio que hemos generado y puesto en marcha internamente. Hacen falta más ayudas	I		instituciones	inversión/financiación	innovación/tecnología
535	B	A	Esfuerzo por mejorar la imagen del país (a través entre otras cosas de un mejor entendimiento Gob. Vasco/Gob. estatal, esfuerzos de comunicación, etc..) para superar el efecto ese perverso contra MCC y lo contra lo que suena a vasco	I		instituciones	país/cultura	mk/cliente/mercado/competencia
536	B	A	Concienciar a la opinión pública de que para que haya mas dinero para fines públicos (sanidad) y sociales tenemos que generar más riqueza y mas empleo y para eso hay que apoyar a las empresas, invertir en innovación, etc...	I		instituciones	país/cultura	otros
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
537	A	I	Competencia Asiática (Japón, Corea, China) para el segmento de barcos grandes.	A		globalización		
538	A	I	Competencia desleal de Corea en el interesante nicho de los grandes gaseros LNG. Calidad comparable a la nuestra.	A		globalización	calidad	producto/posicionamiento
539	A	I	Competencia europea: Alemania, Francia, Italia, Países Nórdicos, y países de la ampliación (Turquía, Croacia, Rumania, Polonia) para el segmento de barcos pequeños.	A		globalización	producto/posicionamiento	
540	A	I	Los grandes barcos se contratan en dólares. El diferencial euro-dólar juega en contra.	A		industria/sector	coyuntura	
541	A	I	Falta de apoyo de una normativa de la UE. La UE no apuesta por el sector (no ha logrado acuerdos como con el textil de China). Esto obliga a iniciativas individuales de los países interesados en mantener la actividad marítima (medidas financiero fiscales). EEUU si apoya a su sector.	A		legislación	instituciones	

542	A	I	Marina Mercante no está transferido a la CAPV. Construcción naval depende de Madrid. El GV no puede hacer nada en temas de apoyos a construcción o primas. Únicamente está transferida navegación dentro de las 10 millas: náutica deportiva y pesca de bajura.	A		instituciones	legislación	
543	A	I	Pesca: desaparecen las ayudas a la renovación de la flota pesquera	A		instituciones	legislación	
544	A	I	Ataque del Supremo a las normas fiscales vascas.	A		instituciones	legislación	
545	A	I	Disminución del número de armadores locales. El armador local no se casa con la industria local.	A		industria/sector	globalización	
546	A	I	La actividad naval tiene dientes de sierra. En este momento vivimos un pico de producción.	A		industria/sector	mk/cliente/mercado /competencia	
547	A	I	La cooperación no es fácil porque muchas veces se tiene que dar entre empresas competidoras. Ejemplo de astilleros que están en el mismo nicho de mercado, compitiendo por el mismo armador, que tiran los precios por llevarse el contrato.	D		cooperación	mk/cliente/mercado /competencia	industria/sector
548	A	I	Falta de competitividad en el segmento de barco pequeño de poca tecnología, frente a países de menor coste.	D		globalización	producto/posicionamiento	innovación/tecnología
549	A	I	Falta de implantaciones productivas internacionales. Por una parte por asegurar calidad y control, pero por otra por falta de dimensión.	D		internacionalización	dimensión	calidad
550	A	I	Baja probabilidad de que se produzcan fusiones.	D		dimensión		
551	A	I	Reducido tamaño de la industria auxiliar (la competencia en motores son grandes multinacionales)	D		dimensión	mk/cliente/mercado /competencia	
552	A	I	Naviera mercante: Carencia de oficiales (al ser carrera universitaria los licenciados están muy bien valorados como jefe de mantenimiento en tierra).	D		personal	universidad/centros tecnológicos	
553	A	I	Dificultades en el relevo generacional.	D		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	
554	A	I	Carencia de profesionales de oficios (tuberos, soldadores, caldereros, etc.)	D		personal		
555	A	I	El que náutica sea carrera universitaria (la hace menos práctica- más alejada de la mar).	D		universidad/centros tecnológicos		
556	A	I	Falta de conocimientos de inglés (ingenieros náuticos).	D		personal	internacionalización	país/cultura
557	A	I	Cultura marítima	F		país/cultura		
558	A	I	Sector de contenido tecnológico avanzado: algunos tipos de barcos son los bienes de equipo más avanzados del mundo.	F		innovación/tecnología		
559	A	I	Sector que cuenta en la CAPV con la cadena de tracción de la demanda completa: armadores (mercantes y pesqueros), astilleros e industria auxiliar.	F		industria/sector	costes/aprovisionamientos	mk/cliente/mercado/competencia
560	A	I	Existencia de proyectos de cooperación. El astillero subcontrata cada vez más y quiere comprar paquetes. Las empresas subcontratistas se organizan para suministrar estos paquetes (cámara de maquinas, cámara de mar de habilitación, etc.).	F		cooperación	otros	
561	A	I	Posicionamiento de los pequeños y medianos astilleros en nichos de mercado competitivos (remolador de giro 360°, atuneros congeladores, etc.).	F		producto/posicionamiento		

562	A	I	Las Diputaciones (sobre todo Bizkaia) han diseñado medidas financiero-fiscales de apoyo al sector: p.e tasa de tonelaje vasca. Nota tasa de tonelaje: Armadores: No pagar impuesto de sociedades del 35% sino tasa fija por cada tonelada de barco que operen.	F		instituciones	inversión/financiación	legislación
563	A	I	La construcción naval vasca está internacionalizada a nivel comercial, con representaciones comerciales que dan también servicio post-venta). Pocas implantaciones productivas, en parte debido a que el transporte marítimo es muy barato.	F		internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia	
564	A	I	Las pymes tienen la ventaja de los costes y el precio. Pymes vascas del sector con muy buena relación calidad-precio. Se ve la dimensión como fortaleza para competir en el mercado europeo.	F		dimensión	costes/aprovisionamientos	calidad
565	A	I	Los astilleros están acostumbrado a trabajar "el traje a medida". En astilleros la no existencia de series fomenta la innovación: tecnología a medida.	F		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia
566	A	I	Cursos de formación específicos con la Diputación de Bizkaia y fondos europeos: tuberos, soldadores, cladereros.	F		instituciones	personal	
567	A	I	Conocimiento del mercado.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
568	A	I	La calidad de producto está fuera de toda duda. Durante la construcción del barco el inspector certifica. Se está potenciando la calidad de gestión y de procesos: Certificaciones ISO9001, ISO14000). Se van dando pasos hacia la Calidad Total.	F		calidad	dirección/gestión/organización	
569	A	I	Los ofertar el barco en aspectos gerentes del astillero realizan una doble labor: técnicos + aportar el esquema de financiación al armador.	F		inversión/financiación	industria/sector	
570	A	I	Buena relación con centros tecnológicos. Presencia en el FMV de varios CT.	F		universidad/centros tecnológicos		
571	A	I	Los astilleros privados están manteniendo una actividad pujante.	O		industria/sector	coyuntura	
572	A	I	Momento de gran pujanza. Precio del dinero bajo, fletes de transporte no demasiado elevados. Gran demanda de transporte de mercancías.	O		coyuntura	inversión/financiación	
573	A	I	Efecto rebote de la saturación de los astilleros asiáticos, incapaces de fabricar para plazos de entrega 2007-2008.	O		globalización	coyuntura	
574	A	I	Cada vez mayor tendencia a la subcontratación por parte de los astilleros (para reducir costes estructurales). Oportunidad para la industria auxiliar.	O		otros	costes/aprovisionamientos	cooperación
575	A	I	El gran armador sigue siendo europeo (aunque construye por precio en Asia).	O		industria/sector	país/cultura	
576	A	I	Renovación de la flota petrolera de doble casco.	O		producto/posicionamiento	legislación	
577	A	I	Normativa de desmonte de las plataformas de explotación petrolíferas (ya no se pueden hundir en el mar)	O		legislación	mk/cliente/mercado/competencia	
578	A	I	Cables marinos (telecomunicaciones, fibra...). Mercado en crecimiento.	O		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
579	A	I	Barcos de salvamento y de recogida de naufragos. Mercado en crecimiento.	O		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	

580	A	I	Aumento del transporte de gas natural por mar. Demanda de grandes buques gaseros LNG (Izar Sestao) en aumento. Centrales de ciclo combiando: Bahía de Bizkaia, posible Lemoiz.	O		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
581	A	I	Creación de instrumentos financiero fiscales para apoyar las construcción de grandes barcos (tasa de tonelaje, etc.)	O		inversión/financiación	legislación	
582	A	A	Potenciar la venta internacional de los productos.	E		internacionalización		
583	A	A	Mejora en la calidad de gestión, como paso hacia la calidad total.	E		calidad	dirección/gestión/organización	
584	A	A	Orientar el sector hacia productos de mayor valor añadido. Especialización en nichos de mercado competitivos (atuneros, supplies, remolcadores, etc.)	E		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	
585	A	A	Mejorar el capital intelectual mediante la adaptación del personal existente y la atracción de nuevos profesionales al sector, para buscar el relevo generacional.	E		personal	dirección/gestión/organización	
586	A	A	Ciertas empresas deben diversificarse para trabajar para el sector naval pero también para otros (tubería, calderería, andamiaje, etc.)	E		dirección/gestión/organización	mk/cliente/mercado/competencia	
587	A	A	Intentar crear una mayor dimensión través de trabajos en colaboración, joint-ventures, fusiones.	E		dimensión	cooperación	
588	A	A	Mejorar la dimensión a través de cooperación con empresas extranjeras de grandes grupos mediante UTEs en los grandes proyectos, compras conjuntas, etc.	E		dimensión	cooperación	internacionalización
589	A	A	Mejorar la imagen del sector marítimo vasco mediante ferias, misiones directas, misiones inversas, etc.	E		mk/cliente/mercados/competencia		
590	A	A	Promover procesos de reflexión estratégica en cada uno de los subsectores (pesca, etc.)	E		dirección/gestión/organización		
591	A	A	Posibilidad de convertir la reparación en negocio (forma de diversificación).	E		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
592	A	A	Atraer a armadores y compañías navieras a la CAPV mediante incentivos fiscales. Crear al armador (tractor de la cadena de demanda) un marco general, fiscal y financiero adecuado para que invierta en los astilleros vascos y estos subcontraten a la industria auxiliar. Potenciar que los centros de decisión estén próximos para que los barcos se construyan aquí y se reparen aquí.	I		instituciones	legislación	globalización
593	A	A	Incrementar la cultura marítima.	I		instituciones	otros	país/cultura
594	A	A	Instrumentos de capital-riesgo, sociedades de garantía, para atraer armadores. En el sector marítimo la hipoteca llega al 60%. Es necesario medidas para que el armador no tenga que poner el 40%.	I		instituciones	inversión/financiación	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
595	A	I	Precariedad laboral en las nuevas incorporaciones. Dificultad para encontrar mano de obra cualificada (los inmigrantes de momento no lo están). Falta de jóvenes con formación profesional. Preferencia por la universidad.	A		personal	universidad/centros tecnológicos	

596	A	I	Incorporación de los países de la ampliación, para la parte del metal que está vinculada mucho a la exportación y muy centrada en Europa. También existe otro grupo muy importante de empresas cuyo mercado al cien por cien es el mercado interior a las que la ampliación no les preocupa. Sobre todo es preocupante en los sectores de transporte fácil.	A		globalización	producto/posicionamiento	
597	A	I	Violencia, presión sobre los empresarios.	A		país/cultura		
598	A	I	Tendencia del Gobierno a pensar a largo plazo (15 años) puede hacer que se desatiendan los sectores sostenedores del empleo actual.	A		instituciones		
599	A	I	La empresa pequeña se siente muy lejos de la política industrial. La empresa mediana grande y la propia Federación la ven más cercana.	A		instituciones	dimensión	
600	A	I	Falta de suelo industrial. Carestía del suelo industrial. Algunos empresarios se van a las comunidades limítrofes.	A		otros	país/cultura	
601	A	I	Formación continua en la CAPV está en el Departamento de Trabajo, no en el de Industria. Hobetuz bloqueado.	A		personal	instituciones	
602	A	I	Subastas de commodities por internet.	A		innovación/tecnología	globalización	
603	A	I	Tono triunfalista de los Gobiernos. Desatención a problemas serios.	A		instituciones	país/cultura	
604	A	I	Sector subcontratista, en mitad de la cadena, sin producto final, y por tanto sin posibilidad de diferenciarse y sujeto al precio, lo que le hace vulnerable ante los nuevos países de UE, de tradición industrial similar y costes salariales inferiores.	D		industria/sector	globalización	mk/cliente/mercado/competencia
605	A	I	Excesiva concentración de clientes en el seno de la UE (sobre todo Francia, Alemania e Italia). Los países de la ampliación están físicamente más próximos a estos clientes. No se mira demasiado a Asia. Olvido de Latinoamérica.	D		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	internacionalización
606	A	I	Gran nivel de conflictividad laboral en el País Vasco. Inflexibilidad de los sindicatos (ELA, LAB). Presión sobre todo para disminuir la jornada laboral.	D		personal	país/cultura	instituciones
607	A	I	Mercado muy maduro, con escasas perspectivas de crecimiento, tasas de crecimiento nulo en los últimos años.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
608	A	I	El tamaño impide que pequeñas puedan embarcarse en procesos de internacionalización para ubicarse próximas a sus clientes.	D		dimensión	internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia
609	A	I	El tamaño impide que haya recursos suficientes para la innovación tecnológica: asumir nuevas tecnologías, desarrollar nuevos productos, etc.	D		dimensión	innovación/tecnología	
610	A	I	Individualismo de los empresarios. Poca disposición a la cooperación. Secretismo: no se comparten errores ni éxitos.	D		dirección/gestión/organización	cooperación	propiedad/forma jurídica
611	A	I	Producto en general fácilmente transportable, con alguna excepción: p.e depósitos.	D		producto/posicionamiento		
612	A	I	Elevado porcentaje de la mano de obra en la estructura de costes (en torno a un 30%). De forma genérica, nivel de cualificación necesario en el sector: medio. Sector propenso a la deslocalización.	D		deslocalización	personal	
613	A	I	En general los empresarios tienen miedo ante la situación, pero resistencia al cambio. Tendencia a pensar que se saldrá de la situación sin actuar. Falta de visión estratégica.	D		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	
614	A	I	Cultura del país. Resistencia a la movilidad geográfica.	D		personal	internacionalización	país/cultura

615	A	I	Desconocimiento por parte de las pequeñas empresas de las líneas de actuación de Gobierno Vasco en materias de innovación y tecnología.	D		dimensión	innovación/tecnología	instituciones
616	A	I	Ineficiencias de gestión. Limitaciones en formación de directivos (Modelo europeo de gestión de calidad, gestión medioambiental, Prevención de Riesgos, idiomas extranjeros, etc.)	D		dirección/gestión/organización	legislación	internacionalización
617	A	I	Muchas de las pequeñas empresas no tienen acceso a las nuevas tecnologías (ni siquiera correo electrónico).	D		dimensión	innovación/tecnología	
618	A	I	Predominio de la empresa familiar. Cambios generacionales complicados.	D		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	
619	A	I	Tamaño pequeño de las empresas que les hace ser muy flexibles y capaces de adaptarse a las pequeñas series.	F		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
620	A	I	Esfuerzo realizado en incorporaciones tecnológicas que ha hecho que el nivel de calidad sea bueno. La mayor parte de las empresas están certificadas. Cultura de calidad bien asumida.	F		innovación/tecnología	calidad	dirección/gestión/organización
621	A	I	Cultura de mercado y de cliente también asumida.	F		mk/cliente/mercados/competencia	país/cultura	
622	A	I	Tradición industrial del País Vasco en el metal reconocida en Europa.	F		país/cultura		
623	A	I	Experiencia en salir de crisis pasadas gravísimas.	F		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	
624	A	I	Sector muy permeable a incorporación de innovaciones de todo tipo, de producto, de gestión, de proceso.	F		industria/sector	innovación/tecnología	dirección/gestión/organización
625	A	I	Existencia de empresas punteras en su tecnología específica.	F		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
626	A	I	Empresas menos endeudadas, con estructura financiera y niveles de personal que las hacen estar más preparadas para afrontar crisis.	F		inversión/financiación		
627	A	I	Concentración industrial: proveedores y clientes cercanos.	F		país/cultura	mk/cliente/mercado/competencia	costes/aprovisionamiento
628	A	I	Buenas escuelas de Formación Profesional en el País Vasco.	F		personal	universidad/centros tecnológicos	
629	A	I	Buenas infraestructuras en el País Vasco	F		otros		
630	A	I	Convenio 1688 horas anuales. Posibilidad de desarrollo profesional y acceso a sueldos por encima de la media.	F		personal	legislación	
631	A	I	Empresas que empiezan a posicionarse en países de la ampliación.	F		internacionalización		
632	A	I	Alguna oportunidad en el área aeronáutica.	O		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	

633	A	I	Desarrollo de nuevos mercados (Asia). Tanto para venta de productos allí como para compra y comercialización aquí: se dejan de fabricar algunos productos porque sale más rentable comprarlos y distribuirlos (disminución de las necesidades de mano de obra).	O		globalización	internacionalización	costes/aprovisionamiento
634	A	I	Alianzas incipientes.	O		cooperación		
635	A	A	Posibilidad de que las empresas pequeñas se puedan internacionalizar en grupo: <i>Elkartegi</i> o compartir espacio físico.	E		internacionalización	cooperación	instituciones
636	A	A	Ampliar el espectro de productos de metal, demasiado centrado en el automóvil y la maquinaria-herramienta.	E		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
637	A	A	Posibilidades de diferenciación no en el producto, porque no hay producto final, pero si en la relación con el cliente, en la flexibilidad, en cumplir los requisitos más rápidamente.	E		mk/cliente/mercados/competencia		
638	A	A	Gobierno Vasco: Invertir en Formación Continua.	I		instituciones	personal	
639	A	A	Gobierno Vasco: Política tecnológica. Descender a las pequeñas tecnologías, a las pequeñas mejoras. Financiar los pequeños proyectos de innovación, no solo los grandes proyectos de los Centros Tecnológicos.	I		instituciones	innovación/tecnología	universidad/centros tecnológicos
640	A	A	Gobierno Vasco: Desarrollar herramientas concretas que faciliten la internacionalización: P.e planes de actuación conjuntos para grupos de empresas de sectores similares para deslocalizar ciertas actividades o seguir al cliente. P.e Elkartegis en el extranjero. P.e. centralizar una consultoría-asesoría en temas fiscales, jurídicos y laborales que faciliten la implantación en el extranjero.	I		instituciones	internacionalización	deslocalización
641	A	A	Gobierno Vasco: Acciones para rebajar la tensión en materia socio-laboral	I		instituciones	personal	país/cultura
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
642	A	I	Red de tecnología financiada en parte pero también en el mercado concurren en competencia con las empresas	A		universidad/centros tecnológicos		
643	A	I	Los spin-offs generados tras la cooperación de los agentes tecnológicos con las empresas generan la competencia a esas propias empresas	A		universidad/centros tecnológicos	cooperación	
644	A	I	Perdida de conocimiento de la demanda por el alejamiento o deslocalización de los centros de decisión. Cada vez las industrias vascas pertenecen más a multinacionales cuyos centros de decisión no son locales. No ocurre tanto en el propio sector, como en los sectores que constituyen los clientes. Perdida de información supone perdida de oportunidades	A		deslocalización	globalización	
645	A	I	Fragmentación progresiva de los mercados	A		mk/cliente/mercados/competencia		
646	A	I	Mercados cada vez más exigentes, cada vez más verticales que exigen soluciones globales pero personalizadas.	A		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
647	A	I	Falta de industria tractora en la CAPV.	A		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	
648	A	I	La propia administración no es tractora, no contrata los servicios de EIT (Electrónica, Informática y Telecomunicaciones) con las empresas locales.	A		instituciones	mk/cliente/mercado/competencia	

649	A	I	Sector con barreras de acceso poco complejas que lo hace más vulnerable	A		industria/sector		
650	A	I	Sector de ciclo de maduración corto que hace que la inversión no se rentabilice. Puedes invertir tiempo y dinero en un desarrollo y cuando sales al mercado ya está obsoleto	A		industria/sector		
651	A	I	Carencia de industrias, organizaciones y administraciones tractoras	A		industria/sector	instituciones	
652	A	I	Empresas de pequeño tamaño: no permiten economías de escala, ni marcas, ni competir en un mercado global: falta de masa crítica en la oferta y alto coste de posicionamiento en mercados globales	D		dimensión	globalización	mk/cliente/mercado/competencia
653	A	I	No se sienten sector estratégico para la administración.	D		instituciones		
654	A	I	Desconfianza del empresario a colaborar con universidades y CT	D		dirección/gestión/organización	universidad/centros tecnológicos	cooperación
655	A	I	Falta de modelos de cooperación, de colaboración interempresarial	D		cooperación		
656	A	I	Falta de marcas propias conocidas y tractoras	D		mk/cliente/mercados/competencia		
657	A	I	Escasos servicios de laboratorios, homografía y certificación. No recursos ni competencias locales para certificar. Hay que ir a Londres o a Suiza.	D		instituciones	legislación	
658	A	I	Sector muy dinámico, habituado al cambio	F		industria/sector		
659	A	I	Producto propiedad local, innovación propiedad local	F		propiedad/forma jurídica	innovación/tecnología	
660	A	I	Diseños orientados a las necesidades	F		mk/cliente/mercados/competencia		
661	A	I	Sector joven, dinámico y de materia gris (productos intensivos en conocimiento)	F		personal	industria/sector	
662	A	I	Líderes del estado en el sector de las EIT para automoción y Energía	F		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
663	A	I	Actividad desarrollada bastante flexible, que puede cambiar con relativa facilidad los recursos productivos de todo tipo empleados en una determinada cuestión para emplearlos en otra cuestión	F		producción	personal	
664	A	I	Empresas de pequeño tamaño: flexibilidad en el desarrollo de productos orientados a nichos	F		dimensión	producto/posicionamiento	
665	A	I	Esfuerzo innovador notable público-privado	F		innovación/tecnología	instituciones	
666	A	I	Sector bien formado: alta cualificación y competitividad de los profesionales. Preocupación por la formación continua	F		personal	dirección/gestión/organización	
667	A	I	Infraestructuras de apoyo: Red Vasca de Ciencia y Tecnología, universidades y Centros Tecnológicos.	F		universidad/centros tecnológicos		

668	A	I	Al tratarse de una industria de materia gris y no de fabricación, la deslocalización de las empresas (p.e Ericsson) afecta menos porque los profesionales tienen el conocimiento y crean sus propias empresas o se integran en otros sectores.	F		personal	deslocalización	
669	A	I	Las cabeceras de las empresas del sector son locales, con capital y decisión local	F		propiedad/forma jurídica		
670	A	I	Posicionados en segmento de mercado que más crecimiento tiene en este momento	F		mk/cliente/mercados/competencia		
671	A	I	Tejido empresarial intenso, diverso y cercano (CAPV) del cual se conocen las necesidades, con lo cual se pueden desarrollar soluciones	O		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	
672	A	I	Crecimiento y potencial desarrollo de los 9 segmentos estratégicos	O		mk/cliente/mercados/competencia		
673	A	I	Interés de las empresas de otros sectores por mejorar su competitividad con el uso de las EIT (tanto producto como proceso).	O		industria/sector	innovación/tecnología	
674	A	I	Priorización de las tecnologías EIT en todos los planes y marcos públicos	O		industria/sector	innovación/tecnología	instituciones
675	A	I	Muchas oportunidades de hacer alianzas para el cruce de las tecnologías EIT con otros sectores: transporte, automoción, aeronáutica, naval, etc.	O		cooperación	innovación/tecnología	
676	A	I	China se ve más como oportunidad que como amenaza	O		globalización	internacionalización	
677	A	A	Focalizarse en segmentos de mercado: Dejar de proporcionar tecnología por la tecnología y empezar a proporcionar soluciones a través de la tecnología. Tras la reflexión estratégica deciden focalizarse en 9 segmentos: (1) EIT (Electrónica, Informática y Telecomunicaciones) en Automoción (ACICAE). (2) EIT en aeronáutica (HEGAN). (3) EIT en el sector marítimo (FVM). (4) EIT en la energía (cluster de energía). (5) Software, aplicaciones y telecomunicaciones en la gestión (Software-TIC). (6) EIT en el deporte. (7) EIT en logística y transporte. (8) Domótica e Inmótica. (9) e-VIDA (asistencia a la sociedad en base a las tecnologías). (*) Nota: En la reflexión estratégica han constituido 9 comités formados por los representantes de la oferta tecnológica y por los representantes de la demanda. (*) Nota: No apuestan por otros segmentos como biomedicina, electromedicina, bioinformática, etc., porque hoy en día sus competencias y capacidades no dan para ello.	E		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia
678	A	A	Crecimiento en clave de cooperación, crecimiento extrínseco, no intrínseco: modelos de crecimiento en red (ponencia de Sainz de Vicuña)	E		cooperación	dimensión	
679	A	A	Proyección de las competencias al mercado (dar a conocer lo que ya se tiene)	E		mk/cliente/mercados/competencia		
680	A	A	Posicionarse en las infraestructuras dinamizadoras ya existentes (plataformas tecnológicas europeas) participando en ellas	E		universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología	
681	A	A	Alianzas, grupos, consorcios, colaboración	E		cooperación		
682	A	A	Financiación: acceso a capital riesgo	E		inversión/financiación		

683	A	A	Responsabilidad social	E		otros	dirección/gestión/organización	
684	A	A	La administración debe apostar por el sector realmente, no sólo hablar de lo importante que es. La apuesta debe ser mixta: con los empresarios.	I		instituciones	país/cultura	
685	A	A	Se recomienda a la administración apostar por los sistemas de transporte inteligente, más que por biotecnología, por aprovechar sinergias con el tejido industrial actual.	I		instituciones	industria/sector	país/cultura
686	A	A	Muchas veces las apuestas de la administración difieren de las apuestas de las empresas. P.e biotecnología, que actualmente no tienen ningún peso en la estructura industrial vasca. Una posible causa es que la administración apuesta a muy largo plazo y las empresas a medio plazo.	I		instituciones	industria/sector	país/cultura
687	A	A	La administración debe financiar totalmente a los centros tecnológicos y no exigirles que salgan al mercado a autofinanciarse porque supone una competencia desleal para las empresas.	I		instituciones	universidad/centros tecnológicos	
688	A	A	La administración debe primero promocionar la industria local actual y luego tratar de atraer tractores, pero no fabricantes, sino atraer VA, gente que venga a pensar, no a fabricar, porque de esta forma se generará aquí un entorno de pensadores a los que no les afectará la deslocalización futura.	I		instituciones	personal	mk/cliente/mercado/competencia
689	A	A	La administración debe ser tractora: contratar los servicios de EIT con la industria local para convertirse en un referente en futuras ventas a otras administraciones. Modelo Administración de Israel.	I		instituciones	mk/cliente/mercado/competencia	
690	A	A	Mala práctica: El GV está impulsando que los agentes tecnológicos hagan spin-offs, pero estos spin-offs no deben generarse en base al conocimiento adquirido en la cooperación con una empresa porque se está generando competencia desleal. Los spin-offs de empresas los deben liderar los empresarios.	I		instituciones	universidad/centros tecnológicos	cooperación
691	A	A	Se intenta colaborar con ella pero hay que mejorar el modelo de colaboración. La empresa llega a la universidad con criterios de mercado: a comprar innovación y tecnología, pero choca con la burocracia que hace que se retrase la transacción y a veces que ésta no se pueda realizar. Se debe establecer un protocolo para que la empresa que quiera comprar o subcontratar esté establecido cuánto, cómo y sobre todo cuánto tiempo.	U		universidad/centros tecnológicos	cooperación	
692	A	A	Spin-offs universitarios. La universidad no debe crear empresas, debe vender su producto y su conocimiento a las empresas para que éstas creen otras empresas. Modelo del MIT (Massachusetts Institute of Technology): Vende ciencia y tecnología pero no participa en el negocio.	U		universidad/centros tecnológicos	dirección/gestión/organización	
693	A	A	Centros tecnológicos: Su modelo de negocio no deber estar en salir al mercado-mercado, tienen que salir al mercado de la innovación tecnológica, no al mercado de producto final. Debe vender patentes.	U		universidad/centros tecnológicos	mk/cliente/mercado/competencia	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
694	B	I	Debido a que en Grip On desarrollan internamente la tecnología necesaria para la fabricación de las herramientas de mano, no perciben las ayudas a la inversión AFI (ayudas financieras a la inversión). Si compraran la máquina fuera si, al diseñarlo internamente no. Llevan años solicitando esas ayudas a la innovación.	A		innovación/tecnología	inversión/financiación	instituciones
695	B	I	Convenio del metal de Bizkaia paralizado desde el 2004 (la patronal se niega a reducir una hora más). La jornada laboral es la más baja de toda España. Presión sindical	A		personal	país/cultura	

696	B	I	Competidor americano de gran tamaño, muy bien posicionado en el mercado Latinoamericano y que reacciona ante cualquier intento de Grip on de abordar ese mercado (descenso precios, regalo camisetas...)	A		dimensión	mk/cliente/mercado /competencia	globalización
697	B	I	Fortaleza del euro (que resta competitividad)	A		coyuntura	internacionalización	
698	B	I	Competencia China, y las copias, que exigen a Grip On a innovar continuamente. Además los chinos se están acercando a la calidad...	A		globalización	mk/cliente/mercado /competencia	
699	B	I	Encarecimiento de los recursos (acero) y el mercado no permite repercutir el precio, lo cual agrava la situación de rivalidad competitiva, ya que se trabaja sin margen.	A		costes/aprovisionamientos	coyuntura	
700	B	I	La fidelidad de los clientes es un valor en decadencia (algunos optan por herramientas chinas-precio...)	A		mk/cliente/mercados/competencia	globalización	
701	B	I	Las patentes suponen grandes costes y poca eficacia (hay copias...)	A		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado /competencia	instituciones
702	B	I	Calidad de vida muy alta que no nos podemos permitir (todos de vacaciones, todos ocio, pocas horas de trabajo...): Situación insostenible para hacer frente a la fuerte competencia.	A		país/cultura	personal	coyuntura
703	B	I	Numerosas ofertas para hacerse con la empresa (de momento no se lo han planteado, pero se nota cierto cansancio...)	A		otros		
704	B	I	No disponen de una estructura comercial (fue una apuesta inicial), ya que trabajan para grandes clientes muy solventes. Ahora que accederán a clientes de menor tamaño pueden necesitar una mayor estructura comercial. A nivel de marketing están verdes (disponen de un nuevo producto y necesitan de alguien que les haga la campaña de lanzamiento). Difusión lenta de algunas novedades por falta de marketing.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
705	B	I	Tamaño escaso de la empresa (frente a clientes, o su principal competidor)	D		dimensión	mk/cliente/mercado /competencia	
706	B	I	Las compras no son eficientes (se podrían lograr mejores precios)	D		costes/aprovisionamientos		
707	B	I	Algunos proveedores importantes inestables y sin alternativa. Por ejemplo, la cataforesis es un tratamiento que deben recibir las piezas que Grip On fabrica, proceso que lo realizan muy pocos centros, siendo el automóvil el principal cliente de este tratamiento. Por ello, cuando el automóvil va bien GRIP ON se queda a la cola, esperando...	D		costes/aprovisionamientos		
708	B	I	Clima laboral excelente, que en los últimos tiempos se está complicando (presencia de delegados de sindicatos muy beligerantes)	D		dirección/gestión/organización	personal	
709	B	I	Diferenciación en producto (amplia gama) para competir con su principal competidor VICE GRIP (americano), y de calidad (frente a los chinos) ofreciendo a los clientes rapidez de servicio, lotes pequeños, ofrecer las novedades..., gracias a la distancia- desventaja de los chinos.	F		producto/posicionamiento	calidad	mk/cliente/mercado/competencia
710	B	I	Referente mundial en innovación de productos (gama muy amplia). Está presente en los principales catálogos.	F		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	

711	B	I	Innovación de procesos- Tecnología propia: Desarrollo de la tecnología, de los utillajes necesarios para la fabricación de la herramienta de mano (razones de costes, inexistencia en el mercado). Innovación básicamente en solitario (pequeñas colaboraciones con universidad, centro tecnológico)	F		innovación/tecnología	producción	cooperación
712	B	I	Realización de una alianza hace 4 años con un grupo de especialistas de la zona de marcas prestigiosas en el mercado mundial (Mega, Irega, Vicinay, Jaz Zubiarre, Grip On e Irazola), para ofrecer al cliente un catálogo y un mejor servicio al cliente.	F		cooperación	mk/cliente/mercado /competencia	
713	B	I	Comunicación transparente con los empleados (conocen la situación de la empresa)	F		dirección/gestión/organización	personal	
714	B	I	Minifábricas, desde hace 4 años, como medida para mejorar la producción.	F		producción	dirección/gestión/organización	
715	B	I	Los empleados han recibido formación de 5 eses, de trabajo en equipo, de calidad total...	F		dirección/gestión/organización	personal	
716	B	I	Existencia de un buen informático en la empresa que les permite el desarrollo de aplicaciones informáticas adaptadas a la empresa a menor coste. Agilidad en implantación y desarrollo informático.	F		innovación/tecnología	dirección/gestión/organización	
717	B	I	Las personas de oficina recibe una parte fija de sueldo + un variable (según beneficios)	F		personal	dirección/gestión/organización	
718	B	I	Unidad de los socios (padres- hijos). El padre, ya jubilado, sigue en la empresa, siendo su aportación fundamental sobre todo en temas de diseño.	F		propiedad/forma jurídica	innovación/tecnología	
719	B	I	Existencia de un nuevo producto muy innovador con grandes posibilidades (mercado potencial muy amplio).	F		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
720	B	I	Receptividad a sugerencias del mercado (se reciben sugerencias de clientes y usuarios)	F		mk/cliente/mercados/competencia	dirección/gestión/organización	
721	B	I	Equipo humano competente y entusiasta.	F		personal		
722	B	I	Presentaciones y acabados a medida	F		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
723	B	I	Buenos contactos y relaciones estratégicas.	F		cooperación	dirección/gestión/organización	
724	B	I	Solvencia Financiera.	F		inversión/financiación		
725	B	I	Cumplimiento con la legislación medioambiental y de prevención de riesgos	F		legislación		
726	B	I	Entorno industrial cooperante (no importamos nada, subcontratamos a las empresas de nuestro entorno).	O		industria/sector	costes/aprovisionamientos	
727	B	I	Todavía hay mucho usuario que está dispuesto a pagar, no quiere hablar de lo barato.	O		mk/cliente/mercados/competencia	calidad	innovación/tecnología

728	B	I	VICE grIP, principal competidor de GRIP-on ha sido adquirida por una multinacional muy diversificada. Muchos clientes se muestran descontentos con la política comercial y se acercan a Grip On.	O		mk/cliente/mercados/competencia		
729	B	I	El mercado pide logística en el corto plazo, lotes pequeños y GRIP-ON tiene esa fortaleza (mientras los chinos o el competidor americano, de momento no).	O		mk/cliente/mercados/competencia		
730	B	I	Nuevos mercados y clientes de menor tamaño a los que dirigimos.	O		globalización	internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia
731	B	A	Objetivo gradual de ir incrementando la cuota de venta por marca propia (accediendo a clientes de tamaño menor, con más riesgo...). Supone asumir grandes cambios internos y acortar los plazos de entrega de forma drástica. Siempre se ha trabajado bajo pedido (sin stock), a partir de ahora necesitarán mantener stock.	E		mk/cliente/mercados/competencia	dirección/gestión/organización	
732	B	A	Tratar de que los trabajadores participen en los beneficios (asumiendo también el riesgo). Para ello se establecería un sueldo fijo + una parte variable. De momento el personal de fábrica no lo ha aceptado; el de oficina, sí.	E		dirección/gestión/organización	personal	
733	B	A	Ante la subida del precio del acero, durante 2005 se ha desarrollado "la forja en frío" para reducir costes (proceso productivo innovador). Se trata de un nuevo proceso industrial con nueva tecnología, que no existe en terceros, y que puede patentarse (de momento están con las preseries...)	E		costes/aprovisionamientos	innovación/tecnología	
734	B	A	Cuando surgen cuellos de botella en el taller, el personal de oficina también realiza esas labores.	E		personal	dirección/gestión/organización	producción
735	B	A	Campaña de austeridad.	E		dirección/gestión/organización		
736	B	A	Diseño y desarrollo de nuevos sets y nuevas formas de presentar las herramientas a los clientes. Nuevas presentaciones con más valor añadido.	E		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
737	B	A	Se critica la Política del Gobierno Vasco porque no se puede atender la industria del País Vasco bajo un punto de vista meramente del Departamento de Industria, hace falta una política más general, más global. Entre las cosas que se han hecho mal está la política medioambiental y la política laboral (35 horas). Es necesario volver a las 40 horas (como poco).	I		instituciones	personal	legislación
738	B	A	Concienciar al público de que no es sostenible este nivel de vida (vacaciones, ocio, restaurantes...). Para ello sería necesario contar con la Administración Pública y los medios de comunicación...	I		instituciones	país/cultura	
739	B	A	Crítica a las autoridades políticas y económicas por no haber anticipado la amenaza China. En un futuro, anticipar las amenazas	I		instituciones	globalización	
740	B	A	Para hacer productos más baratos (para competir con China...), es necesario que se apoye económicamente desde las instituciones a cumplir con las exigencias medioambientales (servicio gratuito de retirada de residuos...). Las exigencias medioambientales son tremendas para las empresas. Las empresas certificadas son las más perseguidas, vigiladas, más víctimas... (mimar en coste y en trato a las empresas).	I		instituciones	legislación	globalización

741	B	A	Protección de la Propiedad Industrial mediante Patentes de manera más eficaz. (Gob Vasco, nacional, internacional). Ahora resulta muy costoso y muy poco eficaz (las copias se imponen...). En vez de gastarlo en patentar, invertimos en innovar y sacar un nuevo producto (Grip On) "Crear un tribunal de evaluación para financiar los inventos del fruto de I+D+i, asumiendo el coste de aplicación de patentes a todos los países en los que tenga mercado la empresa creadora o el producto". Defensa contra copias fraudulentas y falsificaciones. Castigo a los importadores de falsificaciones. (se hacen copias con nuestra marca, nuestro código de barras..., y hay gente que importa esas copias sabiendo que son copias)	I		instituciones	innovación/tecnología	legislación
742	B	A	Ayudar a la gestión de las empresas, abaratando, subvencionando o regalando aplicaciones informáticas (ERP, diseño 3D...)	I		instituciones	dirección/gestión/organización	
743	B	A	Mentalizar a la sociedad de que las empresas están para ganar dinero	I		instituciones	país/cultura	
744	B	A	Establecer mecanismos para que aquellas empresas que desarrollan su propia maquinaria (como lo hace GRIP ON) reciban ayudas a la Inversión (AFI). Parece que los AFI solo cubren las compras de maquinaria, no el desarrollo interno).	I		instituciones	inversión/financiación	innovación/tecnología
745	B	A	Financiar los stocks que deben mantener las empresas para poder acortar los plazos de entrega (A GRIP on no le supone demasiado problema el stock, pero sí a otras empresas del sector)	I		instituciones	inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia
746	B	A	Fomentar campañas de ahorro energético	I		instituciones	costes/aprovisionamientos	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
747	A	I	Productos en series cortas (800-1000 aviones producidos anualmente a nivel mundial). Ciclos de desarrollo y retorno de la inversión muy largos. Ciclos de vida muy largos. Negocio cíclico.	A		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	producto/posicionamiento
748	A	I	Fuertes exigencias financieras para entrar en los programas del sector a riesgo compartido. Déficit importante de instrumentos de financiación que permitan la entrada a riesgo en los proyectos desde las fases de pre-concepción de los programas aeronáuticos, y de crecimiento orgánico o funcional de las empresas. Empresas capital-riesgo insuficientes. Necesidad de un fondo público-privado.	A		inversión/financiación	instituciones	
749	A	I	Control del mercado en manos de los grandes fabricantes (Airbus, Boeing, Embraer, Bombardier) y Gobiernos (área de defensa)	A		mk/cliente/mercados/competencia	dimensión	instituciones
750	A	I	Los grandes fabricantes demandan menos suministradores y más competitivos (con productos más completos y de mayor valor añadido). Disminución del número de proveedores con relación directa al cliente final.	A		dimensión	producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia
751	A	I	Los grandes fabricantes demandan empresas con capacidad de tener opciones de codesarrollo con sus clientes y de trabajar en calidad de socio a riesgo compartido (RSP Risk Sharing Partner): Se trata de asumir el riesgo financiero de todos los gastos no recurrentes y comenzar a cobrar cuando se vende el avion, lo que suele ser 4 años después.	A		cooperación	inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia
752	A	I	Aparición de otras iniciativas regionales con interés en el sector.	A		industria/sector	país/cultura	
753	A	I	Dificultades de entrada en el mercado norteamericano.	A		mk/cliente/mercados/competencia	internacionalización	
754	A	I	El diseño permanece en los niveles altos de la cadena de suministro.	A		industria/sector	innovación/tecnología	

755	A	I	Cierta dispersión y falta de coordinación en la orientación de las capacidades de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología hacia las necesidades del sector.	A		instituciones	universidad/centros tecnológicos	
756	A	I	Escasa participación de otros agentes en el desarrollo del sector (p.ej. Cámaras de Comercio).	A		instituciones		
757	A	I	No hay presencia de grandes ensambladores.	A		industria/sector	mk/cliente/mercado /competencia	país/cultura
758	A	I	Fuerte atomización de las PYME subcontratistas y ausencia de alianzas, agrupaciones etc., que favorezcan su presencia en el sector. Falta de actuaciones que promuevan las agrupaciones de PYMEs para que incrementen su presencia en el mercado.	D		dimensión	cooperación	
759	A	I	Falta de aprovechamiento del programa de compensaciones del Ministerio de Defensa (por dejación de las pymes)	D		legislación		
760	A	I	Déficit de determinadas capacidades relacionadas con el Capital humano. Mayor preocupación por la formación de los licenciados que por la de los directivos.	D		personal	dirección/gestión/organización	
761	A	I	Baja cooperación entre clusters.	D		cooperación	instituciones	
762	A	I	Menor énfasis en imagen de marca y más en certificaciones.	D		mk/cliente/mercados/competencia	calidad	
763	A	I	El día a día impide muchas veces la visión estratégica, sobre todo en las pymes.	D		dirección/gestión/organización	dimensión	
764	A	I	Centro Tecnológico Aeronáutico (CTA) orientado a ITP o Gamesa teniendo en cuenta que hay industria auxiliar importante.	D		innovación/tecnología	dimensión	
765	A	I	Implicación insuficiente de la Universidad.	D		universidad/centros tecnológicos		
766	A	I	Sector con fuertes barreras de entrada: altos niveles de intensidad científica y tecnológica, importancia crítica de la seguridad, nivel de exigencia elevado en materias de calidad.	F		industria/sector	innovación/tecnología	calidad
767	A	I	20% de la facturación como inversión media anual en I+D+i en los últimos 12 años.	F		innovación/tecnología	inversión/financiación	
768	A	I	Todas las empresas del cluster cuentan con la certificación aeroespacial internacional EN9100.	F		calidad		
769	A	I	Primeros pasos en cooperaciones para responder a trabajos de mayor envergadura.	F		cooperación	dimensión	
770	A	I	Alto grado de internacionalización (se exporta el 80% de la facturación, pero no existen implantaciones en el extranjero).	F		internacionalización	mk/cliente/mercado /competencia	producción
771	A	I	Sector de amplio espectro: aeroestructura, avión y espacio con empresas líderes en cada subsector (Sener, ITP, Gamesa).	F		industria/sector	producto/posicionamiento	
772	A	I	Participación de los integradores en programas internacionales a riesgo y comienzo de actividad de riesgo en PYMEs (Algún empresario está dispuesto a asumir riesgo: comienza el cambio de mentalidad)	F		inversión/financiación	dirección/gestión/organización	
773	A	I	PYME fabricantes de sub-conjuntos con capacidad y voluntad por crecer en el sector.	F		dirección/gestión/organización	dimensión	

774	A	I	Inquietud por la búsqueda de nuevas oportunidades en el sector aerospacial (mantenimiento, aviónica: electrónica del avión, etc.)	F		producto/posicionamiento		
775	A	I	Cambio de la inicial dependencia de PYMEs para diversificarse con otros clientes de otras zonas	F		mk/cliente/mercados/competencia		
776	A	I	Presencia en la región de contratistas posicionados como integradores de sistemas con clientes de orden mundial en el sector y con alianzas estratégicas con los grandes fabricantes (Airbus, Rolls Royce, Embraer, etc.)	F		industria/sector	cooperación	mk/cliente/mercado/competencia
777	A	I	Presencia de aulas de formación específicas para las necesidades del sector.	F		personal	universidad/centros tecnológicos	
778	A	I	Presencia de un Centro Tecnológico Aeronáutico (CTA) con capacidades para ofrecer a los principales integradores de sistemas de la región (ensayos),	F		universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología	
779	A	I	Posibilidad de fabricación de módulos que incorporen mayor valor añadido.	F		producto/posicionamiento		
780	A	I	Sector que se siente valorado y estratégico.	F		instituciones		
781	A	I	Imagen de la marca HEGAN en Europa	F		mk/cliente/mercados/competencia		
782	A	I	Hasta ahora se ha primado la calidad del producto, ahora se empieza a primar la lean production. Se están dando los primeros pasos en e-manufacturing para reducir el tiempo de mano de obra.	O		calidad	producción	personal
783	A	I	Hasta ahora no ha funcionado la competencia de los países de bajo coste debido a la fuerte tecnología que se precisa.	O		globalización	innovación/tecnología	
784	A	I	Previsión de gran crecimiento del mercado mundial de aeronaves.	O		mk/cliente/mercados/competencia	industria/sector	coyuntura
785	A	I	Importante red de centros tecnológicos con capacidades para trabajar en el sector aerospacial (Inasmet, Tekniker, etc.).	O		universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología	
786	A	I	Implicación creciente de la Universidad.	O		universidad/centros tecnológicos		
787	A	I	Existencia de instrumentos de apoyo para la creación de empresas en el sector ya sean de nueva creación o como resultado de spin-offs tecnológicos.	O		universidad/centros tecnológicos	instituciones	inversión/financiación
788	A	I	Presencia de clusters como GAIA, Máquina Herramienta y Automoción con un potencial para el desarrollo de actuaciones conjuntas.	O		cooperación	instituciones	
789	A	I	Sinergias interesantes con sectores afines como, material de transporte ferroviario (alta velocidad), construcción naval de embarcaciones de recreo y de competición, Fórmula 1, etc.	O		industria/sector	producto/posicionamiento	cooperación

790	A	A	<p>PLAN DE ACTUACIÓN COMERCIAL PÚBLICO-PRIVADO</p> <p>Acciones comerciales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de una infraestructura comercial para el sector con labor proactiva y de misiones comerciales periódicas a clientes (OEM's, Tier nivel 1, Oficina de Compensaciones) <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Red de enlaces comerciales y vigilancia de mercado (Expertos en otras zonas, países emergentes) 2. Catálogo de capacidades agrupadas del sector orientado a conjuntos <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Potenciar las relaciones comerciales entre las empresas del Cluster, especialmente Grandes-PYMEs 2.2 Creación de agrupaciones empresariales (Metaladour como referencia) 3. Labor proactiva en Ferias internacionales (sacar más provecho) 4. Exploración de nuevos segmentos en el mercado aeronáutico (p.ej. Aviación general, supersónicos, UAV's, aviación de negocios) <p>Acciones de lobby</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acciones comerciales empresas-instituciones directas / inversas <ol style="list-style-type: none"> 1.1 A grandes constructores 1.2 A instituciones (Ministerio de Defensa, Ministerio de Industria, etc.) 2. Aprovechamiento de los recursos de las instituciones y otros agentes (p.ej. SPRI, Cámaras de Comercio, etc.) 3. Búsqueda de oportunidades de implantación de fabricantes en la CAPV (p.ej. Eurocopter) 4. Búsqueda de oportunidades de entrada en accionariado de fabricantes <p>Otras acciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Captar la celebración de un evento internacional rotatorio (p.ej. EAQG, Asamblea ASD) 2. Prospectiva de nuevos mercados: Fórmula 1, ferrocarril, Defensa, naval (embarcaciones de recreo) 	E		mk/cliente/mercados/competencia		
791	A	A	<p>PLAN DE FINANCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar de más presupuesto a las subvenciones a fondo perdido para inversiones estratégicas 2. Programas para el desarrollo pre-competitivo del sector (participación en los proyectos en la fase de diseño, prototipo,... Hasta la fecha de certificación) 3. Nuevas fórmulas de ayuda a la I+D, incrementando las ayudas a las empresas y modificando los criterios de funcionamiento (similar al Programa Marco) 4. Creación de un Fondo DESPEGA (Dotación ESpecial para la Participación Estratégica y Global en el sector Aeroespacial) <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Créditos a riesgo por proyecto. Se obtiene una rentabilidad o un porcentaje de los beneficios. 4.2 Avaes u otras formas de financiación 5. Plan Fiscal para el desarrollo y la incorporación de tecnologías de futuro 6. Financiación de programas de la ESA como forma de obtener retornos 	E		inversión/financiación		

792	A	A	<p>PLAN DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL</p> <p>1. Identificación de tecnologías relevantes</p> <p>1.1 En el ámbito de los procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la capacidad de conformado de chapa. No hay capacidad de estirado de chapa. - Incrementar la capacidad de tratamientos superficiales y recubrimientos: peen forming, shot peening, plasma, etc. Esta carencia limita la competitividad de las empresas (coste y plazo) - Uniones metálicas: soldaduras láser, fricción, adhesivos, etc., alternativos a las uniones tradicionales de remachado. Permitirán obtener un conjunto completo. - Tecnologías de compuestos: RTM, filament winding, termoplásticos, encintado automático, curado fuera de autoclave <p>1.2 En el ámbito de los materiales: Referido al conocimiento de los materiales, pero no a la investigación en este campo ni al desarrollo de nuevos materiales ni a su fabricación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materiales metálicos: hay conocimiento, luego se debe mantener la vigilancia - Materiales compuestos: se conocen los convencionales, pero hay carencias en compuestos avanzados - Materiales intermetálicos (compuestos de matriz metálica) <p>1.3 En el ámbito del diseño, producción y ciclo de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructuras inteligentes - Simulación virtual - Tecnologías Lean - Sistemas colaborativos (PLM) - Útiles flexibles, automatizados <p>2. Ayudas a certificaciones / cualificación de proveedores en procesos especiales</p> <p>2.1 En segmentos donde afecta NADCAP ya (p.ej. Motores)</p> <p>2.2 En otros segmentos: CTA como agente certificador colaborador de AIRBUS, EADS, CASA, BOEING</p> <p>3. Nueva estrategia empresarial</p> <p>3.1 Apoyo integral para la incorporación de técnicas Lean</p> <p>3.2 Apoyo integral para el desarrollo de agrupaciones: código de conducta, buenas prácticas, ofertas conjuntas, asesoramiento jurídico y legal</p> <p>4. Plan de actuación respecto a los países de bajo coste</p> <p>5. Observatorio de la competitividad (podría ser multisectorial)</p> <p>6. Prospectiva aeronáutica: aeronaves del futuro, sistemas de propulsión, etc.</p>	E		producto/posicionamiento	calidad	producción
-----	---	---	---	---	--	--------------------------	---------	------------

793	A	A	<p>PLAN DE DOTACIÓN DE FACTORES</p> <p>1. Investigación Estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aeroacústica - Materiales compuestos avanzados - Tecnologías de unión avanzadas - Estructuras inteligentes - Nanotecnologías - Control fluídrico de empuje <p>2. Desarrollo y coordinación de la oferta tecnológica existente (CCTT, Universidades) y adecuación con las necesidades de las empresas del sector, liderado por CTA</p> <p>2.1 Incorporación de la capacidad de ensayos HALT (Highly Accelerated Life Test) en el CTA</p> <p>3. Protocolos de colaboración con grandes empresas del sector aerospacial (no limitarlo al País Vasco)</p> <p>4. Centro de recursos humanos en capacidades y habilidades para el sector</p> <p>4.1 Plan de movilidad: becas de intercambio</p> <p>4.2 Formación continua: técnica, gestión, idiomas, etc.</p> <p>5. AEROTRENDS u otros: Valoración de sus objetivos y utilidad</p>	E		innovación/tecnología	cooperación	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
794	B	I	Riesgo de obsolescencia tecnológica por aparición de rupturas tecnológicas. Este riesgo es mucho más alto en este sector que en otros como el sector mecánico.	A		innovación/tecnología		
795	B	I	El mercado local es pequeño y se hace precisa la actuación global.	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	
796	B	I	Falta de cierto Chauvinismo que llevase a la sociedad y a los gobernantes del País a mostrarse más proclives a contratar a las empresas locales en las obras y servicios financiados con capital público. Así es difícil ser profeta en tu tierra.	A		instituciones	país/cultura	
797	B	I	Falta de apoyo claro al 100% de las administraciones en la consecución de grandes proyectos en el exterior. Otros países lo hacen de una forma mucho más clara con sus empresas.	A		instituciones	internacionalización	
798	B	I	Cierta madurez del mercado en alguna de las áreas de negocio. En concreto en las televisiones.	A		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
799	B	I	La imagen de empresa vasca puede ser negativa y, según la tensión política y social del momento, puede suponer la pérdida de oportunidades de negocio. Responsabilidad de los gobernantes.	A		instituciones	país/cultura	
800	B	I	Alta dependencia de las decisiones de grandes clientes que en ocasiones son ajenas al devenir tecnológico de puro mercado y a la lógica de éste.	A		mk/cliente/mercados/competencia	industria/sector	
801	B	I	Creciente competencia de países asiáticos. Cuando se compite en el exterior por determinados contratos ya es muy común encontrarse con empresas chinas que tienen una capacidad técnica y de ingeniería suficiente para competir con las empresas americanas y europeas.	A		globalización	costes/aprovisionamientos	innovación/tecnología
802	B	I	Cambios regulatorios en el ámbito de las telecomunicaciones. Así un retraso en el despliegue de la televisión digital terrestre puede afectar mucho a la actividad de las empresas del sector.	A		instituciones	legislación	innovación/tecnología

803	B	I	Momento de cambios estructurales internos que pueden producir disfunciones a corto plazo y un impacto negativo en los resultados.	D		dirección/gestión/organización		
804	B	I	I+D comprometido y vasto pero quizás no suficientemente focalizado.	D		innovación/tecnología		
805	B	I	Falta de inteligencia competitiva entendiendo como tal la capacidad para gestionar el conocimiento, la vigilancia tecnológica, la vigilancia del mercado, etc.	D		dirección/gestión/organización	innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia
806	B	I	Unido a lo anterior, descompensación entre la capacidad de toma de decisiones a corto y medio plazo y a largo plazo. Mientras se declaran muy buenos analizadores de la situación para la toma de decisiones a corto y medio, a largo plazo no lo son tanto.	D		dirección/gestión/organización		
807	B	I	Pequeña dimensión que impide competir de igual a igual en capacidad de innovación y de presencia internacional con competidores que son mucho más grandes.	D		dimensión	innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia
808	B	I	Falta de profundidad de la cartera, es decir falta de grandes proyectos de larga duración que darían una mayor tranquilidad en el presente para mirar más al futuro. Esta debilidad está ligada a la anterior de falta de dimensión.	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
809	B	I	Exceso de estocaje debido a la variedad de referencias de componentes electrónicos en almacén.	D		otros	costes/aprovisionamientos	
810	B	I	Falta de notoriedad o conocimiento de la empresa. Sobre todo en el área de sistemas.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
811	B	I	Alta dependencia de capital humano muy cualificado de elevado coste de formación y de mantenimiento.	D		personal		
812	B	I	Falta de una red de relaciones institucionales bien experimentada y eficaz.	D		mk/cliente/mercados/competencia	instituciones	
813	B	I	Una Dirección visible y bien estructurada.	F		dirección/gestión/organización		
814	B	I	Sistema de producción razonablemente flexible. Existe un buen equilibrio entre lo que se produce y lo que se subcontrata. Esto permite llevar a cabo cambios relativamente rápidos.	F		producción	dirección/gestión/organización	otros
815	B	I	Hábito de innovar. La empresa se autocalifica como tecnológica e innovadora y no le tiene miedo a la innovación.	F		innovación/tecnología	dirección/gestión/organización	
816	B	I	Capacidad financiera razonable. La empresa está razonablemente bien capitalizada porque han aprendido a utilizar elementos que les ayudan del estilo de los projet financing apoyados por bancos o entidades de tipo multinacional.	F		inversión/financiación		
817	B	I	Recursos Humanos muy jóvenes y de una muy alta cualificación. La empresa tiene programas específicos de promoción de personas con fuerte potencial.	F		personal		
818	B	I	Comité de empresa razonable, con ciertas tirantezas pero sin conflictos importantes.	F		personal		
819	B	I	Alto grado de reconocimiento exterior en determinadas áreas. Ej. Sistemas de información de aeropuertos.	F		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	

820	B	I	Empresa de amplia trayectoria histórica que le confiere una experiencia muy rica en la superación de crisis pasadas. Esta experiencia le permite tener una perspectiva más amplia a la hora de tomar decisiones importantes.	F		dirección/gestión/organización		
821	B	I	Organización bien estructurada también en el exterior.	F		dirección/gestión/organización	internacionalización	
822	B	I	Conocimiento en profundidad de algunas tecnologías como son las relacionadas con la alta frecuencia, con el protocolo de Internet, con determinados lenguajes de programación, etc.	F		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
823	B	I	Ubicación geográfica muy favorable. Instalaciones nuevas en Donostia que le confieren una imagen de calidad y prestigio ante posibles visitas de clientes.	F		otros	mk/cliente/mercado/competencia	
824	B	I	La presencia internacional consolidada de la empresa que confiere un punto fuerte de cara a nuevos retos en el exterior.	F		internacionalización		
825	B	I	La marca en los ámbitos especializados. Entre los distribuidores de sistemas de televisión no es necesario explicarles en ningún lugar del mundo quién es Ikusi.	F		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
826	B	I	Cada vez más las grandes obras de infraestructuras (energía, agua, carreteras...) se llevan a cabo mediante Project finance y la banca ya está muy preparada para apoyar este tipo de operaciones.	O		inversión/financiación	instituciones	otros
827	B	I	El despliegue de la televisión digital terrestre es sin duda un mercado potencial para las empresas del sector.	O		legislación	instituciones	innovación/tecnología
828	B	I	Creciente necesidad de sistemas de seguridad de todo tipo. Estamos en un mundo cada vez más inseguro que hace que se demanden más sistemas de seguridad en aeropuertos, en las calles, en las casas.	O		otros	globalización	
829	B	A	Empresa. Clarificación de la cartera para solucionar los problemas de inmovilización de activos en forma de estocaje de más de 600 referencias de componentes electrónicos, que además llevan asociado un importante riesgo de obsolescencia.	E		costes/aprovisionamientos	inversión/financiación	
830	B	A	Empresa. Creación de una nueva dirección, la Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional en la empresa que intenta cubrir el Gap de red de relaciones institucionales.	E		dirección/gestión/organización	mk/cliente/mercado/competencia	
831	B	A	Empresa. Descender desde los criterios generales de la Planificación Estratégica hasta la delimitación del crecimiento de la empresa sobre productos y servicios concretos de la empresa.	E		dirección/gestión/organización		
832	B	A	Empresa. Mayor concentración y focalización del I+D. Para ello están desarrollando un Plan de Tecnología de la mano de Socintec.	E		innovación/tecnología	dirección/gestión/organización	
833	B	A	Empresa. Diversificar para crecer. Diversificar hacia nuevos productos y servicios y hacia nuevos mercados.	E		dirección/gestión/organización	producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia
834	B	A	Empresa. Desarrollo de un programa para jóvenes con potencial a los que se forma y hace un seguimiento especial.	E		dirección/gestión/organización	personal	
835	B	A	Trabajar directamente y en condiciones de igual en los proyectos con Pymes tecnológicas.	E		cooperación		

836	B	A	Administración vasca y española. Alguien de la Administración debería ocuparse de forma permanente de estar al tanto de los proyectos de referencia, de los proyectos importantes o de los proyectos que se pueden considerar como proyectos de Estado o de país, buscando que se produzca un efecto bola de nieve que beneficie a muchas empresas.	I		instituciones	país/cultura	
837	B	A	Administración: Incrementar el apoyo a las actividades de I+D con controles más ligados a resultados que a criterios meramente contables o de gastos. El apoyo a estas actividades tiene que ser tanto para I+D industrial como para I+D académico o básico. I+D por tanto en universidad como en centros de excelencia como en centros tecnológicos.	I		instituciones	universidad/centros tecnológicos	inversión/financiación
838	B	A	Incrementar el apoyo a la I+D "de verdad", es decir, con riesgo. Cuando no hay riesgo no se necesita ayuda, se hace seguro.	I		instituciones	innovación/tecnología	inversión/financiación
839	B	A	Ayudar, apoyar, financiar presentaciones y/o concursos en el exterior, obligando a que si se gana el concurso se devuelva la ayuda y/o se ejerza labor tractora con un elevado porcentaje de contratación a empresas locales (algo parecido hace el ICEX, si lo hiciera el Gobierno Vasco sería más flexible y más acorde a los objetivos del país)	I		instituciones	internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
840	B	I	Competencia de China como país que produce más barato.	A		mk/cliente/mercados/competencia	globalización	
841	B	I	Deslocalización de la producción hacia LCCs (Rusia, China, países del Este, Turquía). Amenaza si alguno de los grandes fabricantes de motores decide crear una planta para producir el producto de ITP allí (turbinas de baja presión). En Checoslovaquia no sería difícil. En Rusia y China más, tendrían que pasar años para que se realizara el traspaso tecnológico y se deberían cumplir los requisitos de confidencialidad.	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	deslocalización
842	B	I	Competencia de India en Ingeniería, pero a largo plazo.	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	
843	B	I	Si los nuevos países europeos exigen porcentaje de la fabricación de los aviones militares europeos, los países de los actuales consorcios deberán "soltar" cuota. Amenaza a largo plazo.	A		mk/cliente/mercados/competencia	globalización	
844	B	I	Se estima que en 10 años los costes de fabricación se tienen que reducir un 30%. Eso quiere decir que en 10 años el cliente va a pagar el 30% menos y que si no consigues reducir el 30% en costes te quedas fuera del mercado.	A		costes/aprovisionamientos	mk/cliente/mercado/competencia	
845	B	I	Requisitos medioambientales de reducción de consumo (emisión de CO2) y reducción del ruido. Se estima que la eficiencia (consumo) se tiene que aumentar en medio punto y el peso se tiene que reducir un 15%. Quien no lo consiga queda fuera del mercado.	A		mk/cliente/mercados/competencia	otros	
846	B	I	Las universidades y Centros Tecnológicos del País Vasco no se interesan demasiado por los problemas del sector (existe un gap). Tienen sus propias líneas de investigación y no comparten intereses con el sector (a pesar de que este sea considerado como estratégico para las Instituciones y así se perciba en el sector).	A		universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología	
847	B	I	Falta de un modelo similar al británico de UTCs (University and Technology Centres) con el que establecer convenios de investigación a largo plazo.	A		universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología	
848	B	I	Hasta ahora se ha caminado muy de la mano de Rolls Royce (socio tecnológico) en cuanto a la investigación a través de las UTCs británicas. A partir de ahora Rolls quiere delegar completamente la turbina y deben empezar a caminar solos pero encuentran dificultades para establecer UTCs en el País Vasco.	A		innovación/tecnología	país/cultura	

849	B	I	Modelo de universidad actual, alejado de la empresa. Se dan muchos conocimientos genéricos y académicos, y poca práctica.	A		universidad/centros tecnológicos		
850	B	I	El alto consumo de materias primas por parte de los países emergentes (el principal material es el níquel) ha hecho que los precios se hayan duplicado.	A		costes/aprovisionamientos	globalización	
851	B	I	El negocio aeronáutico se mueve en dólares. La fortaleza del euro frente al dólar reduce las ganancias.	A		país/cultura	coyuntura	
852	B	I	Falta de suministradores locales, sobre todo fundidores y forjadores con el nivel tecnológico que exige el sector. Estos subproductos se traen de EE.UU.	A		costes/aprovisionamientos	país/cultura	innovación/tecnología
853	B	I	El principal cliente (Rolls Royce) es el segundo accionista (propietario del 47% de la empresa) y socio tecnológico. Sin embargo no tiene contrato de exclusividad. Rolls Royce permite la existencia de otros clientes pero en áreas en las que no se entre en competencia directa con él. No le interesa que las inversiones de la empresa vayan a la competencia. La dependencia de RollsRoyce resta maniobrabilidad.	D		mk/cliente/mercados/competencia	propiedad/forma jurídica	
854	B	I	El intento de fusión de ITP y Gamesa Aeronáutica para crear Alerion creó cierta desconfianza en RollsRoyce (principal cliente y socio tecnológico) que no cree en la unión estructura-motor.	D		cooperación	mk/cliente/mercado/competencia	propiedad/forma jurídica
855	B	I	Tamaño reducido frente a los competidores: Fiat (Italia, 3 veces más grande), MTU (Alemania, 3 veces más grande), Snecma (Francia, 5 veces más grande), Volvo (Suecia, 2 veces más grande). Los competidores lo tienen más fácil para mejorar en costes, pero tienen más capacidad de I+D.	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	innovación/tecnología
856	B	I	La competencia tarda sólo 3 años en copiar los avances en innovación. Esto supone una ventaja competitiva para un motor Rolls Royce-ITP que se venda a un fabricante (como Airbus) o a una Compañía aérea (p.e Iberia) durante un corto periodo de tiempo y la necesidad de seguir invirtiendo a contrareloj en nuevas mejoras. Existe una gran presión en innovación. Nota: Las compañías aéreas compran por un lado los aviones (Boeing, Airbus, etc. y por otro los motores (Rolls Royce, General Electric, etc., salvo acuerdo de exclusividad entre avioneros y motoreros (que se da raras veces).	D		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia	
857	B	I	El esfuerzo en ingeniería y en I+D está totalmente focalizado a las turbinas de baja presión, no se generan subproductos.	D		innovación/tecnología		
858	B	I	Escasa relación con Universidades y Centros Tecnológicos del País Vasco a nivel de investigación (aún asumiendo que el conocimiento y la tecnología son piezas claves).	D		universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología	cooperación
859	B	I	Existe una debilidad en el área mecánica por que no acaban de encontrar una Universidad o Centro Tecnológico con quien colaborar. Lo están intentando con el CTI.	D		universidad/centros tecnológicos	cooperación	
860	B	I	Por el momento no tienen la tecnología ni el respaldo del socio mayoritario para introducirse en el negocio de otras partes del motor del avión como sería la turbina de alta presión.	D		innovación/tecnología	dirección/gestión/organización	producto/posicionamiento
861	B	I	Gran dependencia de las materias primas y suministros (75% del valor final).	D		costes/aprovisionamientos		
862	B	I	El hecho de que el producto no tenga marca (turbina de baja presión integrada en un motor Rolls Royce) genera dependencias comerciales con Rolls Royce. En este sentido no se realizan esfuerzos de comunicación para generar notoriedad de marca en el cliente final.	D		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	

863	B	I	El principal cliente (Rolls Royce) es el segundo accionista (propietario del 47% de la empresa) y socio tecnológico.	F		mk/cliente/mercados/competencia	propiedad/forma jurídica	
864	B	I	Ofrecen productos a la parte civil y militar (diversificación de producto). Este hecho les protege de la posible amenaza de crisis del sector por que las áreas siguen ciclos inversos. Los problemas que hacen que la aviación civil baje, hacen que suba la parte militar.	F		producto/posicionamiento	dirección/gestión/organización	mk/cliente/mercado/competencia
865	B	I	Rolls Royce les concede un mayor grado de independencia, les delega la fabricación de la turbina exigiéndoles una determinada reducción de costes, pero por ejemplo si consiguen reducir más los costes, esa "ganancia" es únicamente para ellos.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
866	B	I	Recursos Humanos bien cualificados y jóvenes.	F		personal		
867	B	I	Se encuentran en un momento en que la fase de maduración de ciertos programas ya ha acabado y ahora comienza la fase de producción. Tienen comprometidas las ventas hasta 2010.	F		coyuntura	mk/cliente/mercado/competencia	
868	B	I	Grandes inversiones realizadas en la formación de sus directivos, incluidas estancias internacionales. En el área de ingeniería y de dirección: 2 o 3 cursos anuales de una semana, tanto de temas de gestión como técnicos.	F		personal	dirección/gestión/organización	
869	B	I	Dirección preparada para la internacionalización.	F		internacionalización	dirección/gestión/organización	personal
870	B	I	Punto fuerte en ingeniería (frente a punto débil de fabricación, más amenazado por deslocalizaciones).	F		innovación/tecnología		
871	B	I	Prestan servicios de mantenimiento, área de oportunidad.	F		dirección/gestión/organización	mk/cliente/mercado/competencia	producto/posicionamiento
872	B	I	Flexibilidad asociada al tamaño (menor que sus competidores). Como ventaja asociada a esto presentan menos improductividad e ineficiencia que los competidores.	F		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
873	B	I	Actualmente ofrecen productos considerados punteros en innovación.	F		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	
874	B	I	Centro de ensayos CTA de uso exclusivo de ITP financiado por la Administración como Centro Tecnológico.	F		innovación/tecnología		
875	B	I	Colaboración con la Escuela de Aeronáutica de Madrid y con Ingenieros de Caminos de Madrid en las áreas de amortiguación, fricción y aerodinámica. Colaboración con los C.T. vascos Inasmet y Ceit en materiales.	F		cooperación	universidad/centros tecnológicos	
876	B	I	El hecho de ser la única empresa española del área de motor les hace llevarse la cuota de España en los Consorcios europeos o en las compras (p.e. si compra F18s a EE.UU.). Esto supone contratos y subvenciones.	F		mk/cliente/mercados/competencia	país/cultura	inversión/financiación
877	B	I	Maquinaria muy costosa: Barrera de entrada al sector.	F		mk/cliente/mercados/competencia	inversión/financiación	
878	B	I	Han creado PCB (Precicast Bilbao) en Barakaldo participada también por Precicast S.A. (empresa suiza líder en fundiciones) para realizar actividades de fundición de precisión a la cera perdida.	F		costes/aprovisionamientos	dirección/gestión/organización	
879	B	I	No existe conflictividad laboral.	F		personal		

880	B	I	En el área de ingeniería horario laboral con flexibilidad en la entrada-salida. Jornada de verano y una semana de vacaciones en Navidad y Semana Santa además de 22 días laborales. Bonos de comida, bonos de transporte.	F		personal		
881	B	I	Personal motivado en el área de ingeniería (si bien la motivación va decayendo una vez la empresa se va consolidando).	F		personal		
882	B	I	Cooperación con competidores (FIAT, MTU, etc.) para la fabricación de motores completos a través de los consorcios europeos.	F		cooperación	mk/cliente/mercado /competencia	
883	B	I	Países de bajo coste para fabricar más barato ciertas partes del producto.	O		costes/aprovisionamientos	globalización	internacionalización
884	B	I	India como suministrador de servicios de ingeniería.	O		costes/aprovisionamientos	globalización	
885	B	I	Area de mantenimiento de motores. El mantenimiento supone desmontar y montar el motor cada x vuelos. Si el precio del motor es 100 a lo largo de su vida se puede llegar a gastar 400 en mantenimiento (servicio) y recambios (piezas).	O		mk/cliente/mercados/competencia		
886	B	I	Mejoras de la Universidad respecto a la formación más específica para el sector: Aula de aeronáutica de la Escuela de Ingenieros.	O		universidad/centros tecnológicos	personal	país/cultura
887	B	I	El sector aeronáutico es estratégico para el Gobierno Vasco.	O		instituciones	industria/sector	
888	B	I	Crecimiento del transporte aéreo y por tanto del mercado aeronáutico. El número de desplazamientos aéreos va a aumentar exponencialmente, lo que supone más fabricación y más mantenimiento.	O		mk/cliente/mercados/competencia	coyuntura	
889	B	I	El desarrollo de los países emergentes (China) les hará necesitar más aviones.	O		mk/cliente/mercados/competencia	globalización	
890	B	I	Sector espacial como sector al que diversificar.	O		mk/cliente/mercados/competencia	dirección/gestión/organización	
891	B	I	La fortaleza del euro frente al dólar favorece las compras en Estados Unidos.	O		coyuntura	costes/aprovisionamientos	
892	B	I	La industria auxiliar está formada sobre todo mecanizadores a los que se puede subcontratar en épocas de picos de producción como ahora.	O		costes/aprovisionamientos		
893	B	I	Outsourcing de mecanizados. Global-sourcing: Subcontratación a países más baratos.	O		costes/aprovisionamientos	globalización	
894	B	I	Su posicionamiento en turbinas de baja es debido a que los grandes fabricantes de motores (Rolls Royce, General Electric) han dejado esta parte y se han centrado en otras más complicadas tecnológicamente: compresor, turbina de alta, etc. Es previsible que en un futuro los grandes abandonen estos segmentos y esto sea una oportunidad, con lo cual el producto actual (turbinas de baja) podrá cederse a los hoy países emergentes.	O		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado /competencia	

895	B	A	Reducción de costes. Por la fase en la que se encuentran de ventas comprometidas hasta 2010, con unas previsiones de duplicar las ventas actuales, el énfasis está en la producción a menor coste y menos en la labor comercial. Para ello es necesario lograr una mayor eficiencia, mejorando en productividad, reducir los costes de desarrollo (tiempos de ingeniería, tiempos de prueba, etc.), reducir el tiempo de entrega y realizar acciones sobre el producto en sí, como aplicar nuevas tecnologías de fabricación, nuevos diseños que ahorren material.	E		producción	producto/posicionamiento	innovación/tecnología
896	B	A	Deslocalizar la producción de ciertas partes del producto hacia países más baratos. Aprovechar la oportunidad, no esperar a que lo hagan otros antes.	E		producción	internacionalización	
897	B	A	Reorganización de la gestión de compras para comprar materia y suministros a nivel internacional ahorrando costes.	E		costes/aprovisionamientos	internacionalización	
898	B	A	Subcontratar más para reducir costes. Ir hacia labores de integración.	E		costes/aprovisionamientos	cooperación	
899	B	A	Por el momento actual, crecer en fabricación (valorando qué se sigue fabricando y qué se deslocaliza) y sobre todo en mantenimiento y mantenerse en ingeniería.	E		dirección/gestión/organización	producto/posicionamiento	
900	B	A	Innovaciones tecnológicas en diseños, en materiales y en procesos para lograr que los productos pesen menos, cuesten menos y consuman menos. La innovación es la base para subsistir.	E		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
901	B	A	Invertir en automatización como protección frente a los bajos costes salariales de los LCCs.	E		inversión/financiación	innovación/tecnología	
902	B	A	Colaborar más estrechamente con Universidades y Centros Tecnológicos para lograr una mayor independencia de Rolls Royce (socio tecnológico) intentando replicar el modelo de Rolls Royce de UTCs (University and Technology Centres). De esta colaboración también se beneficiarían las Universidades y Centros Tecnológicos por la transferencia de conocimientos y tecnología que podría realizar la empresa.	E		universidad/centros tecnológicos	cooperación	
903	B	A	Persiguen comprar a Iberia su parte de mantenimiento.	E		dirección/gestión/organización	producto/posicionamiento	inversión/financiación
904	B	A	Cabría la posibilidad de aprovechar sinergias para entrar en otros sectores, p.e espacial: motor de cohetes. Sin embargo ahora su objetivo fundamental es duplicar la facturación en 5 años.	E		dirección/gestión/organización	producto/posicionamiento	
905	B	A	Cabría la posibilidad de aprovechar la experiencia en software propio (p.e de Product Data Management) para crear una consultoría de T.I. Sin embargo ahora su objetivo fundamental es duplicar la facturación en 5 años.	E		dirección/gestión/organización	producto/posicionamiento	
906	B	A	Suscitar el interés de los Centros Tecnológicos por las líneas de investigación del sector aeronáutico. Conseguir acercar las líneas de investigación de los Centros Tecnológicos a las necesidades de las empresas, porque sino las empresas se quedan sin posibilidad de acceso a financiación para sus necesidades. Financiar aquello que dé rendimiento a las empresas.	I		instituciones	universidad/centros tecnológicos	inversión/financiación
907	B	A	Fijarse en el modelo británico de relación de las empresas con las Universidades y los Centros Tecnológicos UTCs (University Technology Centers). Cerrar el gap entre empresas y universidades.	I		instituciones	universidad/centros tecnológicos	
908	B	A	Financiar tecnología para investigaciones, medidas y ensayos aeronáuticos que resida en los Centros Tecnológicos y que puedan ser utilizadas por más empresas u otros investigadores. Es decir, subvencionar más a los Centros Tecnológicos si estos se alinean con las líneas del sector aeronáutico.	I		instituciones	universidad/centros tecnológicos	inversión/financiación

909	B	A	Plantear nuevas formas de relación entre universidades, empresas y Centros Tecnológicos para que puedan acceder a financiación de proyectos europeos.	I		instituciones	universidad/centros tecnológicos	inversión/financiación
910	B	A	Intentar cerrar el gap que existe con los suministradores. Conseguir que los planes estratégicos de estas empresas del entorno se alineen con su plan estratégico. Plan estratégico a nivel de sector.	I		instituciones	cooperación	dirección/gestión/organización
911	B	A	Conseguir que los Centros Tecnológicos investiguen en áreas objetivamente punteras para que se puedan generar spin-offs.	I		instituciones	universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
912	B	I	Electrodoméstico: Mercado que tiende a decrecer.	A		globalización	producto/posicionamiento	coyuntura
913	B	I	Telefonía: la industria se traslada a Asia. Prácticamente no queda nada en Europa.	A		globalización		
914	B	I	Automoción: Pocos clientes (constructores), muy grandes y en mala situación actualmente, lo que les hace demandar en precio de forma insaciable.	A		costes/aprovisionamientos	mk/cliente/mercado/competencia	coyuntura
915	B	I	Pocos proveedores de materias primas, muy grandes.	A		dimensión	costes/aprovisionamientos	
916	B	I	Se prevé un gran desplazamiento de las plantas de fabricación de automóviles de España a Europa del Este. La demanda que se va a generar allí no justifica abrir nuevas fábricas sin cerrar las actuales. Los grandes fabricantes europeos son franceses y alemanes y primarán las plantas de sus países. Esto es una amenaza para Maier para ciertos productos por los costes logísticos. También es amenaza las posibles plantas que surjan en estos países que les hagan la competencia en los productos fáciles de hacer. Entran en juego dos factores: la logística y know-how. Los productos con mayor know-how no se pueden fabricar de momento en el este. Estos productos por otra parte viajan mal por su tamaño, por su fragilidad que hace que tengan grandes embalajes etc. (p.e rejillas delanteras)	A		deslocalización	producto/posicionamiento	globalización
917	B	I	Exceso de capacidad instalada en Europa para la producción de automóviles.	A		industria/sector		
918	B	I	China en productos de bajo know-how de momento.	A		globalización	personal	
919	B	I	Subida de precio de las materias primas (el plástico es derivado del petróleo). La subida es difícilmente repercutible. Sin embargo, posibles nuevos competidores del Este o Asia están sometidos a la misma amenaza.	A		costes/aprovisionamientos	coyuntura	globalización
920	B	I	Algunos clientes se están implantando en China, pero todavía Maier está a la expectativa. El gobierno chino ha declarado la automoción sector estratégico y obliga a los constructores a hacer joint-ventures con el 50% del capital de una empresa china. Son dos socios que desconfían el uno del otro, porque el occidental quiere el mercado y el chino la tecnología. El hecho de que haya interlocutores chinos y occidentales dificulta la negociación. Además, las plantas estén muy dispersas con lo cual es difícil encontrar una ubicación adecuada para suministrarlas (p.e mercedes comenzó con camiones con un socio y para furgonetas ha tenido que ir con otro socio chino y a una distancia de 2000km).	A		internacionalización	globalización	
921	B	I	Sin embargo, China se puede quedar con el mercado de países con renta pero sin producción, p.e. Sudáfrica.	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	

922	B	I	Posicionamiento geográfico lejano a centroeuropa. Con las plantas actuales se atiende bien a Francia, Reino Unido y Bélgica, pero no a Alemania.	D		internacionalización	mk/cliente/mercado /competencia	
923	B	I	El tamaño es una debilidad frente a proveedores y clientes.	D		dimensión	mk/cliente/mercado /competencia	costes/aprovisionamiento
924	B	I	Fabrican productos de estética y por tanto sujetos a modas. P.e una línea de cromado nueva puede suponer una inversión de 4 o 5 M. € y ese estilo puede pasar de moda. Además, son productos fijados por el diseño del constructor y poco modificables salvo en las partes no visibles.	D		producto/posicionamiento	inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia
925	B	I	No va a haber intento de diversificar hacia sectores de crecimiento, como por ejemplo el aeronáutico.	D		dirección/gestión/organización		
926	B	I	Riesgo de que sus profesionales sean captados por otras empresas (sobre todo ingenieros del MTC). Problema de las Cooperativas: Tienen menor nivel retributivo y no pueden competir en ofertas salariales.	D		personal	propiedad/forma jurídica	
927	B	I	Desconocimiento de idiomas por parte del personal: inglés, pero también francés y alemán (por la procedencia de los clientes).	D		personal	internacionalización	país/cultura
928	B	I	No contemplan cooperaciones para fabricar subconjuntos más grandes porque les obliga a realizar tareas de montaje y a estar a la puerta del cliente. Sólo aprovecharían la oportunidad si fueran capaces de liderar el grupo por contar con el componente de mayor VA y aún así necesitarían una dimensión que no tienen.	D		cooperación	dimensión	producto/posicionamiento
929	B	I	Efecto país: A pesar de ser eficientes produciendo con buenos niveles de calidad (cultura de orden y procedimiento), nos falta cultura de innovación y cultura emprendedora.	D		país/cultura	calidad	innovación/tecnología
930	B	I	Falta de flexibilidad laboral. Efecto de las cooperativas: cuando hay mucha carga de trabajo buena disposición y ventaja sobre las S.A. Cuando hay baja carga mala predisposición a flexibilizar. Efecto país: más fácil la negociación con los sindicatos de la planta de Galicia que con los propios cooperativistas de la planta de Gernika.	D		personal	propiedad/forma jurídica	país/cultura
931	B	I	No se realizan esfuerzos de comunicación de imagen de empresa.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
932	B	I	El tamaño no es una debilidad frente a competidores.	F		dimensión	mk/cliente/mercado /competencia	costes/aprovisionamiento
933	B	I	Efecto país: Somos eficientes produciendo con buenos niveles de calidad (cultura de orden y procedimiento)	F		país/cultura	calidad	innovación/tecnología
934	B	I	A pesar del estancamiento de los negocios de telefonía y electrodomésticos, siguen siendo rentables.	F		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado /competencia	
935	B	I	Sólida posición competitiva en su negocio principal: automoción exterior, y perspectivas de crecimiento en automoción interior, a pesar de contar con una cuota de mercado menor.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
936	B	I	Buenas perspectivas: Hasta el 2007 el 80% de las ventas está asegurado.	F		mk/cliente/mercados/competencia		

937	B	I	Inversión en I+D del 3,7%. Centro Tecnológico propio: MTC.	F		innovación/tecnología	universidad/centros tecnológicos	
938	B	I	Tamaño similar al de los principales competidores.	F		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
939	B	I	Sus principales productos requieren un know-how del que pocas empresas son capaces, p.e rejillas delanteras. No les preocupa Europa del Este ni Asia para estos productos porque no hay posibilidad de competidores desarrollados.	F		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	globalización
940	B	I	Central de compras de MCC (Ategi). Muy válida para la compra de plásticos básicos. Para productos más específicos realizan la compra ellos mismos.	F		costes/aprovisionamientos		
941	B	I	Dominio de tecnologías: inyecciones con agua, gas, productos bimateriales (plástico y goma), aplicación de pinturas especiales y cromados que les permite producir productos de mayor valor añadido porque la inyección de plástico en si no es una tecnología complicada.	F		innovación/tecnología		
942	B	I	Ciertos procesos complicados son difícilmente trasladables a Europa del Este, p.e. el cromado.	F		innovación/tecnología	deslocalización	
943	B	I	Cuentan con gente dispuesta a trabajar en implantaciones en el extranjero.	F		personal	internacionalización	
944	B	I	No hay problemas para encontrar gente cualificada. P.e tienen acuerdos con la Escuela Profesional de Markina. Además, forman específicamente a los trabajadores en sus propias tecnologías.	F		personal	universidad/centros tecnológicos	
945	B	I	Existe alguna cooperación fruto de la cual fabrican minisubconjuntos de automoción.	F		cooperación	producto/posicionamiento	
946	B	I	Cooperación con otros Centro Tecnológicos: Tecniker, Gaiker, etc.	F		cooperación	universidad/centros tecnológicos	
947	B	I	Cooperación con la universidad.	F		cooperación	universidad/centros tecnológicos	
948	B	I	No existencia de problemas financieros. No problemas de cash-flow.	F		inversión/financiación		
949	B	I	Se trabaja el contacto personal con los clientes para la captación.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
950	B	I	Ejemplos de cooperación con el cliente en el diseño, p.e. grupo Antolín.	F		cooperación	mk/cliente/mercado/competencia	
951	B	I	La calidad es una fortaleza. Toyota les ha premiado recientemente.	F		calidad		
952	B	I	En principio existen tres mercados de automoción: Europa, América y Asia y no se prevé que coches de un mercado lleguen a otro.	O		mk/cliente/mercados/competencia		
953	B	I	Europa del Este más oportunidad que amenaza.	O		internacionalización		
954	B	I	Reducción de peso en el automóvil para reducir consumos. Esto supone la transición de elementos de metal a plástico, incluso dentro del motor del coche.	O		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia

955	B	I	Normativas de reciclaje. El problema es que se necesitan acuerdos con recicladores, y a estos acuerdos sólo se puede llegar a nivel local, no global. No es fácil convertir una idea tuya en ventaja competitiva.	O		legislación	cooperación	
956	B	A	Internacionalización: implantación productiva en Europa del Este	E		internacionalización		
957	B	A	Gestión de la producción para lograr eficiencia en costes	E		producción	dirección/gestión/organización	costes/aprovisionamiento
958	B	A	Generación de nuevos negocios y desarrollo de productos-función	E		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	dirección/gestión/organización
959	B	A	Racionalización del catálogo de productos para reducir una gama demasiado amplia	E		producto/posicionamiento	costes/aprovisionamientos	
960	B	A	Ir hacia los productos de mayor valor añadido (se reconoce que aunque suene a receta típica)	E		producto/posicionamiento		
961	B	A	Generar cultura de innovación a nivel de empresa	E		dirección/gestión/organización	país/cultura	
962	B	A	Generar cultura emprendedora (a nivel de empresa y a nivel de Instituciones)	E		dirección/gestión/organización	país/cultura	instituciones
963	B	A	Trabajar en la flexibilidad laboral para poder mandar gente a casa en épocas de menor carga y generar bolsas de horas reutilizables para las épocas de mayor carga de trabajo.	E		dirección/gestión/organización	personal	producción
964	B	A	Acuerdo con Bitelcom para introducir móviles de gama baja en el mercado sudamericano	E		internacionalización	producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia
965	B	A	Apertura de una planta en Europa del este como mecanismo defensivo, ya que si no la abres tú la abrirá un competidor y además para reequilibrar la posición geográfica (En esta planta no se pueden fabricar de momento los componentes de mayor tecnología)	E		internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia	
966	B	A	Se ha llegado a acuerdos con otra empresa de MCC (Fagor Ederlan) que fabrica piezas metálicas de automóvil para cooperar en la transición de elementos de metal a plástico para lograr la reducción de peso en el automóvil para reducir consumos	E		cooperación	propiedad/forma jurídica	innovación/tecnología
967	B	A	Desarrollo de productos: están pasando del concepto componente al concepto función. P.e de la rejilla a la refrigeración del motor, con lo cual tratan de aportar algún valor además del puramente estético.	E		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	
968	B	A	Instituciones: Paralizar la demanda de 35 horas semanales	I		instituciones	personal	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
969	B	I	Dificultad para encontrar mano de obra (sin cualificar)	A		personal		
970	B	I	La carestía de la maquinaria obliga a la empresa a proveerse de aparatos de segunda mano o a prolongar la vida útil de los que ya tienen, sin poder beneficiarse de los avances técnicos como la automatización del control de calidad, que incorporan las nuevas máquinas	A		inversión/financiación	innovación/tecnología	producción
971	B	I	La actividad cíclica e irregular del sector dificulta el crecimiento de la empresa.	A		industria/sector		

972	B	I	Los ciclos de vida de producto cada vez duran menos, sobre todo en electrónica de consumo. Implica, para un mismo cliente, tener que proporcionar series más cortas, y de mayor variedad de modelos.	A		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia	
973	B	I	El cierre reciente de empresas del sector (Ericsson) sólo ha propiciado mayor competencia, sobre todo en producto/servicio de escaso valor añadido, como es el montaje, por la creación de empresas similares a P4Q con antiguos empleados.	A		coyuntura	mk/cliente/mercado/competencia	
974	B	I	No existe en Euskadi ni en España una base de empresas consolidadas en el sector electrónico. Esto genera escasez en cuanto a personal, y dificultades para llegar a acuerdos con proveedores y socios en la cadena de suministro.	A		país/cultura	personal	cooperación
975	B	I	En Euskadi hay falta de inventiva; faltan ideas o soluciones que puedan dar origen a nuevos productos y a nuevos negocios.	A		país/cultura	innovación/tecnología	
976	B	I	Deslocalización de empresas clientes, y competencia a nivel mundial, con proveedores de manufacturación y diseño principalmente asiáticos.	A		deslocalización	globalización	
977	B	I	Saturación en algunos mercados, como es el caso de las telecomunicaciones (telefonía, o localización y seguimiento)	A		industria/sector	coyuntura	
978	B	I	Tamaño reducido: planta de fabricación pequeña, con problemas de espacio, y tamaño reducido en cuanto a personal.	D		dimensión		
979	B	I	Falta de capacidad para atender una demanda irregular: adaptarse y atender en algunos momentos a todos los clientes. Han tenido que rechazar algunos pedidos por este motivo.	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	producción
980	B	I	Escasez de recursos financieros propios, lo que les impide crecer si no es perdiendo autonomía.	D		inversión/financiación	dimensión	
981	B	I	No tienen claro a qué subsector o actividad focalizarse o especializarse, ni a qué clientes dirigirse.	D		dirección/gestión/organización	mk/cliente/mercado/competencia	
982	B	I	Buena parte de sus productos y servicios se limitan a la subcontratación. En automoción, no han conseguido aun ser vistos como proveedores de funciones. En otros subsectores (electrónica de consumo) no han conseguido entrar como diseñadores y suministradores de producto con diseño propio (ser un ODM)	D		otros	producto/posicionamiento	
983	B	I	En automoción, además, su tamaño reducido y su escaso tiempo de vida les cierra el acceso a contratos o clientes importantes.	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
984	B	I	Personal joven y altamente motivado en el proyecto empresarial de P4Q.	F		personal		
985	B	I	Gestión comercial pro-activa, con visita a las principales ferias (Paris y Munich), edición de catálogos, y visita a los clientes industriales potenciales. Red de ventas propias, con el propio Coordinador General y un comercial como principales responsables.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
986	B	I	Curiosidad por participar en cuantos foros e iniciativas públicas o privadas haya para desarrollar nuevos productos o soluciones.	F		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia	instituciones
987	B	I	La electrónica es un sector muy horizontal: la empresa tiene ante sí muchos subsectores de actividad a los que podría dirigir su saber hacer, sus productos o soluciones.	O		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	dirección/gestión/organización
988	B	I	Son prometedores: el subsector de energía eólica, y el subsector de generación y transformación de energía eléctrica.	O		mk/cliente/mercados/competencia		

989	B	I	En Euskadi hay mano de obra altamente cualificada a todos los niveles para el caso del sector de electrónica.	O		país/cultura	personal	
990	B	I	Apoyo institucional: Existen recursos en capital-riesgo para la adquisición del pabellón, y subvenciones para la compra de máquinas, si bien con restricciones (tienen que ser máquinas nuevas, por ejemplo)	O		instituciones	inversión/financiación	
991	B	A	Participación activa en foros que desarrollen proyectos de cooperación e innovación en la electrónica: pertenencia al cluster GAIÁ; vigilancia de las acciones desarrolladas desde SAIOLAN, etc.	E		cooperación	innovación/tecnología	
992	B	A	Resolver el problema de la falta de espacio. Adquirir un pabellón industrial más grande (en Boroa, por ejemplo), si bien nosotros suponemos que esto tendrá un coste que el entrevistado no nos ha especificado	E		inversión/financiación	otros	
993	B	A	En el sector de automoción, mayor implicación en proyectos en común con clientes y socios industriales para proporcionar 'funciones' (p.ej. apertura automática del tapón de gasolina) a las empresas de automoción. Conseguir aliarse con un socio industrial importante (p.ej. Maier) y consolidar su propia marca <i>Tiermark</i> entre los clientes industriales.	E		producto/posicionamiento	cooperación	mk/cliente/mercado/competencia
994	B	A	Definir más sus unidades estratégicas de negocio. Aunque hayan visto algunas líneas prometedoras (aeronáutica, eólica, sector ferroviario, electrodomésticos...), necesitan consolidar su presencia en uno o varios, siendo vistos como suministradores de diseño (Original Design Manufacturers)	E		dirección/gestión/organización	producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
995	A	I	Legislación medioambiental muy exigente. Las empresas deben adaptarse a ella (especie de reconversión industrial). Las inversiones son obligadas y no se traducen en precio. Cumplir la legislación no es un argumento de venta.	A		legislación	inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia
996	A	I	Entrada de papel barato procedente de Rusia (legislación medioambiental menos exigente).	A		globalización	legislación	
997	A	I	Dificultad para la obtención de avales y créditos para respaldar el crecimiento. El criterio de la banca no está acorde a las necesidades de las empresas.	A		inversión/financiación		
998	A	I	Las grandes multinacionales de bienes de equipo son capaces de organizar procesos productivos en el lugar de implantación que les hace ser más competitivos.	A		globalización	producción	
999	A	I	Paridad Euro/dólar.	A		coyuntura		
1000	A	I	En España hay déficit de papel recuperado (se importa). La recogida selectiva es cara. Además, al consumidor no le gusta el papel reciclado. Esto hace que las máquinas trabajen a partir de pasta virgen. Pérdida de oportunidad.	A		otros	mk/cliente/mercado/competencia	costes/aprovisionamiento
1001	A	I	La entrada o apertura de una planta de gran capacidad por parte de un competidor "inunda" el mercado con papel. Esto también contribuye a que el negocio sea cíclico.	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	
1002	A	I	Los proveedores de materias primas (pasta de papel y productos químicos) son enormes multinacionales.	A		dimensión	costes/aprovisionamientos	
1003	A	I	Sector intensivo en capital. Las máquinas de fabricar papel valen M de Euros.	A		industria/sector	inversión/financiación	
1004	A	I	Negocio cíclico debido a oscilaciones en el precio de la pasta de papel.	A		mk/cliente/mercados/competencia	industria/sector	coyuntura
1005	A	I	Momento actual de crisis del sector.	A		coyuntura	industria/sector	

1006	A	I	Estructuras de costes muy ajustadas.	A		industria/sector	costes/aprovisionamientos	
1007	A	I	Tamaño muy reducido de las empresas frente a sus competidores (grandes multinacionales) tanto en papeleras como fabricantes de bienes de equipo. Sector atomizado.	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
1008	A	I	Empresas familiares, la mayoría jurídicamente S.A. "Muy cerradas". Individualismo.	D		propiedad/forma jurídica	cooperación	
1009	A	I	Escasa capacidad financiera para hacerse con nuevos pedidos o desarrollarse tecnológicamente. Asociada al tamaño.	D		dimensión	inversión/financiación	innovación/tecnología
1010	A	I	El gran gasto en aspectos medioambientales hace que no haya recursos para otros aspectos. Sobre todo deficit en innovación y formación.	D		legislación	inversión/financiación	innovación/tecnología
1011	A	I	Sector con muy mala imagen histórica (históricamente asociado a la tala de árboles, la contaminación de rios y atmósfera).	D		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	
1012	A	I	Preocupación por el día a día, impide visión estratégica. Gestión muy centrada en el corto plazo.	D		dirección/gestión/organización		
1013	A	I	El hecho de que el papel viaje mal y se venda en Europa hace que para vender la producción se acaben bajando los precios.	D		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
1014	A	I	Condiciones laborales (turnos, fines de semana). Las máquinas no se pueden parar.	D		personal	producción	
1015	A	I	Problemas de relevo generacional. Problemas de transmisión del conocimiento.	D		dirección/gestión/organización	propiedad/forma jurídica	
1016	A	I	Escaso interés de los trabajadores por su formación, aunque la empresa aporte dinero.	D		personal	país/cultura	
1017	A	I	Producto commodity. Debido a la enorme competencia el cliente impone el precio. Escasas posibilidades de diferenciación tangible (la diferenciación es en atención al cliente, rapidez de servicio, etc.)	D		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
1018	A	I	Falta de un enfoque estratégico de marketing. Se cuida al cliente por necesidad.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
1019	A	I	Escasa cooperación para agrupar compras.	D		cooperación	costes/aprovisionamientos	
1020	A	I	Falta de mercado local para los fabricantes de bienes de equipo, a pesar de realizar el mantenimiento de las plantas de papel locales.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
1021	A	I	Dificultades para la cooperación entre fabricantes de bienes de equipo. Ninguno instala plantas llave en mano, sino que fabrican partes de una máquina.	D		cooperación	producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia
1022	A	I	No existencia de un CT específico para el papel, aunque algunos CT realizan alguna labor.	D		universidad/centros tecnológicos		
1023	A	I	Comienza la colaboración. La propensión a colaborar es mayor cuanto mayor es la presión legislativa (sobretudo medioambiental y de Prevención de Riesgos Laborales). También se ha colaborado en temas de tecnología, gestión (para obtener la ISO 9000).	F		cooperación	legislación	innovación/tecnología

1024	A	I	Existencia de BAPCO, consorcio de exportación gestado desde el cluster.	F		cooperación	internacionalización	instituciones
1025	A	I	Las empresas fabricantes de pasta han buscado su nicho de mercado, sin embargo el hecho de que la máquina no pueda parar hace que las empresas deban ser muy buenas en ese nicho.	F		producto/posicionamiento	producción	industria/sector
1026	A	I	Ventajas derivadas del pequeño tamaño: capacidad de reacción, cercanía al cliente (atención al mismo)	F		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
1027	A	I	Papel fabricado de muy buena calidad. Todas las empresas con ISO9000. La mitad de los fabricantes de papel ISO 14000. La calidad viene impuesta del mercado.	F		calidad	mk/cliente/mercado/competencia	
1028	A	I	Buena situación de los fabricantes de papel prensa y tissue.	F		producto/posicionamiento		
1029	A	I	El papel viaja mal luego están protegidos frente a la amenaza por ejemplo de China. La competencia es europea. Las exportaciones se centran en Europa. Únicamente se hacen largos viajes para productos de gran VA.	F		globalización	producto/posicionamiento	
1030	A	I	Energía (cogeneración). Las empresas fabricantes generan a partir del gas la energía eléctrica para autoconsumo y el resto lo pueden vender a la red (sale rentable).	F		producción	legislación	
1031	A	I	Trabajo bien remunerado.	F		personal		
1032	A	I	Los fabricantes de bienes de equipos tienen posibilidad de proveerse con empresas locales.	F		industria/sector	costes/aprovisionamientos	
1033	A	I	El sector tocó fondo en 1993. Superación de crisis pasadas.	F		dirección/gestión/organización		
1034	A	I	Experiencia en internacionalización: implantaciones en el exterior de los fabricantes de bienes de equipo. Para dar servicio postventa a los clientes.	F		internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia	
1035	A	I	El consumo de papel va ligado al grado de desarrollo de un país.	O		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	globalización
1036	A	I	Concentración empresarial, siguiendo una "estrategia defensiva", no para ganar tamaño: integración entre Papelera Tolosana y Papelera Leizarán.	O		dimensión		
1037	A	A	Mayor cooperación, no sólo en los aspectos legislativos (Gestión, Formación, etc.).	E		cooperación	dirección/gestión/organización	personal
1038	A	A	Cooperación para agrupar compras frente a las grandes multinacionales proveedoras.	E		cooperación	costes/aprovisionamientos	
1039	A	A	Campañas para acabar con la mala imagen del sector.	E		mk/cliente/mercados/competencia		
1040	A	A	Innovación en proceso, en reducción de consumo (agua, energía).	E		innovación/tecnología		
1041	A	A	Reto estratégico: Mejorar imagen negativa del sector	E		mk/cliente/mercados/competencia		

1042	A	A	Reto estratégico: Innovación.	E		innovación/tecnología		
1043	A	A	Reto estratégico: Formación.	E		personal		
1044	A	A	Reto estratégico: Legislación medioambiental	E		legislación		
1045	A	A	Reto estratégico: Incrementar la cooperación	E		cooperación		
1046	A	A	Reto estratégico: Mejoras de la gestión global: Compras, internacionalización, PRL (Prevención de Riesgos Laborales), gestión, financiación, etc.	E		dirección/gestión/organización	costes/aprovisionamientos	internacionalización
1047	A	A	Crear un tejido financiero, con mentalidad de banca de empresa al que dirigirse para financiar proyectos rentables	I		inversión/financiación	instituciones	
1048	A	A	Las instituciones deben hacer un esfuerzo para impulsar al empleado a que haga formación continua.	I		instituciones	personal	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
1049	B	I	Sector de electrodomésticos: Mercado maduro, de valor tecnológico no muy elevado con escasas barreras de entrada, competitivo únicamente por precio.	A		industria/sector	producto/posicionamiento	
1050	B	I	Principal amenaza de la unidad de negocio de moldes: China. Más temor a China que a Europa del este porque los grandes consumidores de moldes (BSH, Fagor) ya están produciendo en China (deslocalización del cliente). En esta UN, el 60% de los costes es mano de obra. Costes salariales de los moldistas en China: 5% de los costes en Euskadi. Producto compacto, sin problemas para viajar. Tecnología muy fácil de comprar (MH japonesa, alemana, suiza o canadiense). Precio final de un producto chino incluido el transporte: 50%. Esta amenaza sólo respecto a los clientes grandes consumidores de moldes, p.e Fagor 300 al año (para un molde no compran en China).	A		globalización	deslocalización	producto/posicionamiento
1051	B	I	Subida del precio de las MP: tanto aceros como en plásticos (petróleo).	A		costes/aprovisionamientos	globalización	coyuntura
1052	B	I	Gran tamaño de los suministradores. Plásticos. 5 empresas a nivel mundial (General Electric, Bayer, Basel, etc.). Precio internacional. UN de inyección: 40% de los costes es materia prima.	A		costes/aprovisionamientos	dimensión	
1053	B	I	Aparición de empresas competidoras con estructuras no costosas (Portaleros): Gente con máquinas de inyección de segunda mano en su casa que fabrican piezas simples muy baratas.	A		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
1054	B	I	Inestabilidad en el precio del petróleo y de la paridad del dólar (el plástico es derivado del petróleo y cotiza en dólares)	A		coyuntura	globalización	costes/aprovisionamiento
1055	B	I	Situación de cierta comodidad en la fabricación de moldes. Se tarda de 3 a 5 meses. En China los hacen en 45 días. No suficiente tensión interna frente a la competencia.	A		mk/cliente/mercados/competencia		
1056	B	I	Excesiva dependencia del cliente. El 90% de la facturación se concentra en 6 clientes.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
1057	B	I	Organización actual clásica, departamentalizada, secuencial y organizada sin criterios de cliente.	D		dirección/gestión/organización	mk/cliente/mercados/competencia	
1058	B	I	Principal debilidad de la unidad de negocio de inyección: baja productividad por persona: Excedente de personal.	D		personal		

1059	B	I	Conflictividad laboral. Inflexibilidad de los sindicatos: 2 huelgas en el 2005. Perdidas de 105 millones de pesetas anuales por que uno de sus principales clientes ha retirado un molde. Nota: El molde es del cliente.	D		personal		
1060	B	I	En pocos meses reestructuración de plantilla fuerte. Todos con contrato indefinido. No hay prejubilables.	D		dirección/gestión/organización	personal	
1061	B	I	Trabajo de producción repetitivo, muy poco motivador, sin cualificación requerida. Falta de motivación e implicación.	D		personal	dirección/gestión/organización	producción
1062	B	I	Escaso tamaño. No hay capacidad de negociación con proveedores.	D		dimensión	costes/aprovisionamientos	
1063	B	I	Forma jurídica de Sociedad Anónima: Se entiende que si fuera Cooperativa la reestructuración sería más fácil.	D		propiedad/forma jurídica		
1064	B	I	No se realiza encuesta de satisfacción de empleados.	D		personal	dirección/gestión/organización	
1065	B	I	Falta de cultura de calidad. Se considera la norma ISO suficiente en el sector. Se considera un aspecto administrativo. Hasta ahora había inspectores de calidad que desaparecen.	D		calidad	país/cultura	
1066	B	I	Procesos de producción mejorables.	D		producción	calidad	innovación/tecnología
1067	B	I	Necesidad de orden y limpieza.	D		calidad	dirección/gestión/organización	
1068	B	I	Bajo índice de satisfacción de cliente, sobre todo por incumplimiento de plazos de entrega (en 1 día o 2).	D		mk/cliente/mercados/competencia		
1069	B	I	No se contemplan cooperaciones con otras empresas para producir productos de mayor VA uniendo componentes.	D		cooperación	producto/posicionamiento	
1070	B	I	Al ser subcontratista no tiene imagen de marca de producto. No hacen esfuerzos de comunicación de imagen de empresa (Tienen buena imagen por su historia).	D		mk/cliente/mercados/competencia		
1071	B	I	Desconocimiento de las ayudas del GV en materia de innovación.	D		innovación/tecnología	inversión/financiación	instituciones
1072	B	I	Es de las pocas empresas de inyección de plásticos de Euskadi que además diseña y construye moldes. Valor apreciado por los clientes. Gran experiencia en diseño y fabricación de moldes (casi 1500 en su historia).	F		innovación/tecnología	mk/cliente/mercados/competencia	
1073	B	I	Reorganización productiva ya en marcha. Constituido el primer minilantegi para Goizper (13 personas).	F		dirección/gestión/organización	producción	
1074	B	I	Minilantegis: Orientación al cliente. Se organizan visitas de los trabajadores al cliente y viceversa.	F		producción	mk/cliente/mercados/competencia	dirección/gestión/organización
1075	B	I	Comunicación interna. Política informativa veraz sobre la situación. Se muestran los resultados económicos a los trabajadores.	F		dirección/gestión/organización	personal	

1076	B	I	Excelente capacidad financiera. No existen impagados. Hay tesorería.	F		inversión/financiación		
1077	B	I	Equipo directivo muy comprometido con la empresa y con el cambio organizativo.	F		dirección/gestión/organización		
1078	B	I	Personal de diseño, CAD/CAM con conocimiento para poder fabricar piezas complicadas.	F		personal	innovación/tecnología	
1079	B	I	Actividad exportadora a Turquía, Alemania, Grecia e Italia a plantas de uno de sus clientes: BSH.	F		internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia	
1080	B	I	Importante cartera de clientes. Pocos pero los más importantes.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
1081	B	I	Modificaciones solicitadas por el cliente fácilmente realizables.	F		mk/cliente/mercados/competencia	producción	
1082	B	I	Puesta en marcha de grupos de mejora.	F		dirección/gestión/organización	personal	
1083	B	I	Experiencia en el proyecto UniCombi: un tipo de frigorífico fabricado por Bosch-Siemens que adjudicó el proyecto a Plastinka.	F		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia	
1084	B	I	Gran experiencia en la fabricación de piezas que les permite incluso asesorar al cliente en los nuevos diseños. Colaboración con el cliente en el diseño del molde.	F		innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia	cooperación
1085	B	I	BSH y Fagor conforman el 60% de las compras. Ellos llegan a acuerdos con los grandes proveedores de plástico, negocian un precio. Plastinka compra a este precio y les factura según ese precio. Para el resto de las compras están solos.	F		mk/cliente/mercados/competencia	costes/aprovisionamientos	
1086	B	I	Formación continua: Utilizan Hobetuz.	F		personal	universidad/centros tecnológicos	instituciones
1087	B	I	Se están acometiendo los cambios desde una situación de no crisis, con buena situación financiera y con tiempo.	F		inversión/financiación	dirección/gestión/organización	
1088	B	I	Efecto experiencia de crisis pasadas.	F		dirección/gestión/organización		
1089	B	I	Crecimiento de la actividad derivado de la expansión del consumo del plástico. El plástico tiene cada vez más aplicaciones, está sustituyendo a otros elementos.	O		industria/sector	producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia
1090	B	I	Electrodomésticos: mayor rotación. Se renuevan los diseños con cada vez más frecuencia por necesidades del marketing o por las directivas de reciclaje.	O		legislación	mk/cliente/mercado/competencia	
1091	B	I	Crecimiento de consumo por la ampliación de la UE.	O		globalización		

1092	B	A	Reorganización productiva (acción ya en marcha con ayuda de una ingeniería). Después de un estudio sobre pedidos pasados y futuros se decide constituir 3 minifábricas para tres clientes (personas y máquinas exclusivas para ese cliente). La primera de ellas ya está en marcha. El resto de la fábrica sigue funcionando del modo tradicional (Taylorista). Esto supone regular el excedente de personal (indemnizaciones). El resto de acciones son subsiguientes a esta.	E		dirección/gestión/organización	personal	mk/cliente/mercado/competencia
1093	B	A	Acciones de automatización y robotización.	E		producción	innovación/tecnología	
1094	B	A	Producción de plásticos: Cambio de mercados. Escapar de los productos simples en los que prevalece el precio: ir a productos de mayor valor añadido, (p.e frontales de frigoríficos, piezas complicadas). Invertir en máquinas caras que hacen producto de mayor VA.	E		producto/posicionamiento	inversión/financiación	
1095	B	A	Moldes: Cambio de actividad. Ir hacia el mantenimiento y reparación de moldes fabricados en China. Segregar una parte de la empresa especializada en eso. Se está buscando un acuerdo con un cliente para contratar el mantenimiento de sus moldes y lograr la masa crítica para crear una empresa (100% capital de Plastinka) para mantenimiento.	E		producto/posicionamiento	globalización	mk/cliente/mercado/competencia
1096	B	A	En un futuro: suministrar a sectores de mayor valor añadido. Supone cambiar la maquinaria	E		mk/cliente/mercados/competencia	inversión/financiación	producción
1097	B	A	En un futuro: Seguir al cliente en su deslocalización. P.e Seguir a Fagor a Polonia. In-house: ir allí y colocar las instalaciones de la empresa al lado de las del cliente.	E		internacionalización	deslocalización	mk/cliente/mercado/competencia
1098	B	A	En un futuro se contempla introducir EFQM.	E		calidad	dirección/gestión/organización	
1099	B	A	Esfuerzo comercial para evitar la excesiva dependencia de los principales clientes (Aunque esta acción se llevará a cabo tras la reorganización productiva).	E		mk/cliente/mercados/competencia		
1100	B	A	Se contempla la posibilidad de que una parte de las indemnizaciones por despido sea ceder máquinas y subcontratar la fabricación de piezas simples (buscar sus propios portaleros).	E		personal	otros	costes/aprovisionamiento
1101	B	A	Negociación con un gran cliente para convertirse en sus reparadores de moldes.	E		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
1102	B	A	No consideran que el GV les tenga que ayudar. Creen que tienen que invertir, ir hacia otros productos tecnológicamente más difíciles (que deben encontrar ellos mismos).	E		instituciones	inversión/financiación	innovación/tecnología
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
1103	A	I	Alava volcada institucionalmente en agricultura y bienestar social. Departamento de promoción económica tiene poco peso. Desventaja frente a Bizkaia y Gipuzkoa donde este Departamento tiene mayor peso.	A		instituciones	país/cultura	
1104	A	I	Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco únicamente tiene el 4% del presupuesto.	A		instituciones		
1105	A	I	Competencia globalizada. Posición intermedia entre los países más avanzados y competitivos con gran capacidad de innovación en producto y los países emergentes que compiten en costes.	A		globalización	innovación/tecnología	personal

1106	A	I	Rigideces en la legislación laboral, mucho menos flexible y adaptada al cambio que la del resto de los países europeos y EE.UU. (No entender flexibilidad laboral como despido más fácil sino como mayor movilidad interna de los trabajadores, flexibilización de las categorías profesionales, etc.). P.e: la reorganización de los procesos productivos está regulada por el Estatuto de los Trabajadores y requiere autorización administrativa y acuerdo con los sindicatos. P.e. el cierre de una empresa requiere autorización administrativa para abrir el expediente, lo que disuade inversiones extranjeras para evitar problemas futuros.	A		personal	legislación	producción
1107	A	I	En general, la sociedad no se acaba de creer que la industria está en una situación económica complicada, porque en general se tiene mejor calidad de vida que nunca, más patrimonio, etc.	A		país/cultura	personal	dirección/gestión/organización
1108	A	I	Carencias del sistema educativo: Los jóvenes no salen preparados para la industria, a pesar de su elevada formación. Bajo nivel de exigencia en la universidad y en la enseñanza secundaria. Fallo en los valores: disponibilidad para el trabajo, capacidad de sacrificio, capacidad de organización, etc.	A		universidad/centros tecnológicos	instituciones	país/cultura
1109	A	I	Pequeña dimensión para hacer frente al proceso de globalización.	D		dimensión	globalización	
1110	A	I	Baja productividad (valor que mide la competitividad). En parte producido por el absentismo asociado a la desmotivación y a la baja involucración de las personas con la empresa. Problema de gestión de RR.HH.	D		personal	producción	dirección/gestión/organización
1111	A	I	Déficit de mano de obra (se considera que el empleo está dejando de ser un problema)	D		personal	país/cultura	coyuntura
1112	A	I	La mayoría de las empresas no tienen producto propio (son empresas subcontratadas), pero no hacen por tenerlo. La inversión en I+D+i, que es elevada en Alava, no va a I+D. Se invierte en modernización de máquinas y procesos, pero no en producto. Escasa innovación en producto. Esto hace que se dependa totalmente de los proveedores de tecnología y no se sea dueño del proceso de innovación. Esto también genera problemas de competencia porque todas las empresas del mismo nicho compran las mismas máquinas.	D		innovación/tecnología	producción	producto/posicionamiento
1113	A	I	Falta de cooperación entre empresas para superar el efecto dimensión. Falta de fenómenos de tipo distrito industrial.	D		cooperación	dimensión	
1114	A	I	Calidad de los RRHH: Escasa cualificación de los cuadros de mando. La industria no contrata prácticamente a titulados superiores (salvo para las funciones de empresa), con lo cual no puede haber I+D. Los titulados superiores se concentran en el sector servicios.	D		personal	dirección/gestión/organización	innovación/tecnología
1115	A	I	Falta de cultura de internacionalización. Déficit global de inglés.	D		internacionalización	personal	país/cultura
1116	A	I	La industria recela de la compra de ideas y conocimientos.	D		dirección/gestión/organización		
1117	A	I	Fuga de capital humano formado en beneficio de otras CCAA o países. Problema de Gestión de RRHH dentro de las empresas no adaptada a la captación y desarrollo de los mejores. También problema de valores de la propia juventud que quiere vivir en una gran ciudad (efecto neón). Oportunidad para Bilbao como referente urbano en Euskadi.	D		personal	dirección/gestión/organización	país/cultura
1118	A	I	Pérdida de conocimiento por las políticas de prejubilaciones, que son las personas que por su experiencia más pueden aportar a la mejora continua.	D		personal	legislación	
1119	A	I	Momento crítico en las empresas familiares: relevo generacional, sobre todo desde el punto de vista de la gestión financiera.	D		propiedad/forma jurídica	dirección/gestión/organización	
1120	A	I	Condiciones laborales: coste de la mano de obra 20% mayor que la media del Estado. Jornada de trabajo anual más baja de todo el estado. Elevado índice de absentismo.	D		personal	país/cultura	instituciones

1121	A	I	Relaciones laborales: Conflictividad. Dureza de los sindicatos: sobre todo ELA.	D		personal	país/cultura	instituciones
1122	A	I	Aversión al riesgo. Situación muchas veces acomodaticia. Esta es una de las causas de invertir muy poco en desarrollar producto. Los excedentes se invierten en construcción.	D		dirección/gestión/organización	innovación/tecnología	inversión/financiación
1123	A	I	A pesar de la alta inversión en tecnologías de producción que hace que las empresas puedan responder de forma rápida a cualquier demanda del cliente., poca inversión en innovación de producto.	D		innovación/tecnología	producción	mk/cliente/mercado/competencia
1124	A	I	Alta inversión en tecnologías de producción que hace que las empresas puedan responder de forma rápida a cualquier demanda del cliente.	F		innovación/tecnología	producción	mk/cliente/mercado/competencia
1125	A	I	Salud financiera. Hay dinero para invertir. Derivada de la época de altos tipos de interés hay muchos recursos propios y una tendencia de negociar de forma muy dura con la banca a la hora de apalancarse.	F		inversión/financiación		
1126	A	I	En empresas bien gestionadas gran cualificación de la mano de obra e inversiones en formación continua.	F		dirección/gestión/organización	personal	
1127	A	I	Condiciones financieras favorables. Bajos tipos de interés que favorecen la inversión.	O		inversión/financiación		
1128	A	I	Proveedores de tecnología productiva financian la compra.	O		inversión/financiación	innovación/tecnología	costes/aprovisionamiento
1129	A	I	Expansión del mercado internacional en productos de gama media-alta.	O		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	internacionalización
1130	A	I	Virar aprovechando sinergias hacia sectores de gran crecimiento: electrónica industrial, informática aplicada, energías renovables.	O		producto/posicionamiento	dirección/gestión/organización	industria/sector
1131	A	A	Calidad integral como base para la innovación (modelo japonés o alemán).	E		calidad	dirección/gestión/organización	innovación/tecnología
1132	A	A	Invertir realmente en innovación y ser dueños de su propia innovación, no simplemente modernizar maquinarias y procesos. Invertir en desarrollo de producto propio.	E		innovación/tecnología	producción	producto/posicionamiento
1133	A	A	Llegar a acuerdo para hacer las distintas fases del proceso de producción cooperando (distrito industrial). Cultura de cooperación. Cooperar para compartir riesgos y costes. Alianzas estratégicas para vencer sus puntos débiles: si es en costes cooperar en compras, si es en mercados cooperar en ventas, etc.	E		cooperación	costes/aprovisionamientos	mk/cliente/mercado/competencia
1134	A	A	Invertir en gestión de RR.HH. Lograr involucrar a las personas con el proyecto empresarial y atraer y retener al capital humano. Cambiar el sistema de organización buscando la motivación, a través del enriquecimiento de tareas (p.e minifábricas), a través de la dirección por objetivos y evaluación del desempeño, buscando incentivos imaginativos (p.e pagar los estudios de los hijos), etc. Invertir en formación.	E		personal	dirección/gestión/organización	producción
1135	A	A	Migrar en producto desde una buena relación precio/calidad a una calidad excelente y mayor valor añadido.	E		producto/posicionamiento	calidad	
1136	A	A	En la internacionalización enviar a los mejores empleados cueste lo que cueste.	E		internacionalización	personal	

1137	A	A	Instituciones: Entender que la industria se enfrenta a una crisis y recuperar la apuesta real y presupuestaria por la industria que hubo en pasadas crisis (80), por la capacidad de arrastre económico que tiene y porque una economía de servicios es mucho más dependiente.	I		instituciones	inversión/financiación	país/cultura
1138	A	A	Instituciones: Priorizar todas las acciones que tengan que ver con la cooperación industrial. Excluir todo tipo de ayuda que no conlleve un proyecto de cooperación.	I		instituciones	cooperación	
1139	A	A	Instituciones: Políticas de innovación: bajar al suelo, a las pymes. Utilizar como herramienta la desgravación fiscal sobre el impuesto de sociedades, no las subvenciones. Para ello se propone un sistema de certificaciones basado en colegios profesionales o consultoras homologadas que certifiquen que el proyecto es de I+D, y que posteriormente el dinero se gasta en eso. Desarrollar segmentos de apoyo sectoriales: líneas de financiación I+D+i específicas por sectores (para aquellos definidos como prioritarios), para que no se tenga que competir entre sectores pues p.e la innovación en el metal es muy diferente que en informática.	I		instituciones	innovación/tecnología	dimensión
1140	A	A	Instituciones: Utilizar a las organizaciones intermediarias para crear un clima de confianza para la cooperación entre empresas. Para ello, es necesario previamente un clima de confianza entre las instituciones y estas asociaciones.	I		instituciones	cooperación	país/cultura
1141	A	A	Instituciones: Seguir la apuesta por la cultura integral de calidad como factor diferenciador de país y como elemento tractor de todo lo demás (innovación e Investigación y Desarrollo). No se debe entender que ya ha invertido bastante en calidad y ahora les toca a las empresas seguir solas. Convertir la cultura de calidad (planteamiento continuo) en la base de la política industrial. No abandonar los programas de calidad que tan buenos resultados han dado. Se piensa que se están abandonando a favor de programas de internacionalización, de promoción, etc. para los que las empresas destinatarias son unas 300-400 en Euskadi, lo que deja al resto de empresas ajenas a la política industrial.	I		instituciones	calidad	dirección/gestión/organización
1142	A	A	Instituciones: Fomentar la cultura de internacionalización de las empresas y de las personas, fomentar el estudio de idiomas (inglés).	I		instituciones	internacionalización	país/cultura
1143	A	A	Instituciones: Enseñanza secundaria y Universidad: Acentuar el proceso selectivo (endurecer) y posibilitar la formación en inglés. Para ello deben contar con el apoyo económico y la exigencia institucional.	I		instituciones	universidad/centros tecnológicos	
1144	A	A	Instituciones: Focalizar la estrategia industrial a un reducido número de sectores para lograr la especialización industrial, ya que por ser la economía vasca pequeña a nivel mundial, con una pequeña cuota de mercado mundial es suficiente. Debe tratarse de sectores actuales (p.e metal-mecánica), no sectores sin investigación, ni productores, ni mercados (p.e biotecnología).	I		instituciones	dirección/gestión/organización	industria/sector
1145	A	A	Instituciones: Esta bien que se financie a las empresas tractoras en I+D, en internacionalización, etc., pero se debe garantizar el efecto tractor, es decir, obligar a que cooperen con las pequeñas en esa innovación o en esa internacionalización (porque las pequeñas no lo pueden afrontar solas).	I		instituciones	cooperación	mk/cliente/mercado/competencia
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
1146	B	I	Competencia de países del Este supone grave amenaza para el producto/amortiguador convencional. También, en el mercado de reposición empiezan a desembarcar algunos amortiguadores chinos, gran amenaza para el producto convencional en AM, no para el amortiguador electrónico.	A		mk/cliente/mercados/competencia	globalización	producto/posicionamiento
1147	B	I	El amortiguador convencional se ha transformado en un commodity para los OEM (muy maduro, y muy de precio). Cada vez los clientes se hacen más exigentes en lo relativo a coste/precio. En AM aún peor.	A		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	

1148	B	I	Cientes muy grandes y algunos proveedores también (especialmente de acero y recursos energéticos: Aceralia o Repsol, por ejemplo). El cliente exige mucho y no te queda otro remedio que aceptar.	A		dimensión	mk/cliente/mercado /competencia	costes/aprovisionamiento
1149	B	I	Fortaleza del Euro: fabricamos mucho para Estados Unidos y durante algún tiempo han bajado el volumen de pedidos. Parece que se está suavizando	A		coyuntura		
1150	B	I	País/Cultura: Muy buen nivel de vida; Espejismo colectivo: la gente cree que todo va bien y va a seguir yendo bien siempre. Graves riesgos para todos y para las empresas: "gasto más, necesito más y alguien me lo tiene que dar. Y ¿quien me tiene que dar más? la empresa, pero sin trabajar más". No se es consciente colectivamente de la amenaza que suponen los costes laborales de otros países con los que estamos compitiendo. Las familias están muy endeudadas y la cosa podría terminar como en Argentina...	A		país/cultura	personal	globalización
1151	B	I	País/Cultura: Nadie quiere complicarse la vida, ni asumir más responsabilidades (no quieren puestos más altos, de más responsabilidad); muy acomodados y acomodaticios, poco dispuestos a sumir retos y riesgos y a sacrificar su ocio. Si los retos son fuera de aquí aún menos (muy aferrados a la tierra, la familia...) y eso hace difícil la internacionalización.	A		país/cultura	personal	internacionalización
1152	B	I	Riesgos de deslocalización: Si los fabricantes de coches se van localizando en el Este, los suministros van a tener que ir allá; Los fabricantes de coches tienen mucha presión (p. ej. los pocos que quedan en Inglaterra van a desaparecer).	A		globalización	mk/cliente/mercado /competencia	deslocalización
1153	B	I	Riesgos de deslocalización: Cuando los fabricantes de coches tienen que "achicar", achican siempre lo de fuera: "yo soy Francia, tengo mi Renault, no me voy a achicar la fábrica de París, achicaré la que tengo en Madrid o en Chequia en el caso que haga falta...y la de París va a quedar para el final, aunque sea poco rentable." No tenemos una industria base de ese tipo, una fábrica de coches propia, con consejo de administración aquí.	A		país/cultura	globalización	deslocalización
1154	B	I	Necesitan personal con muy buen nivel de inglés (necesario en las relaciones interna, por ser americana) y con clientes. El alemán e incluso el francés también les es muy importante en el trato con clientes. No es fácil encontrar candidatos/as con esos conocimientos.	A		país/cultura	internacionalización	
1155	B	I	Se percibe mucha tolerancia en el sistema sanitario y/o de seguridad social en el tema de las bajas. Mucha baja y muy larga y sensación de descoordinación entre Mutuas y Osakidetza (se tiran la pelota el uno al otro) y la cosa acaba derivando en una baja larguísima (a veces porque no tratan al enfermo por el rifrafe de "es tuyo/es mío")	A		instituciones	personal	
1156	B	I	Nace, tras la descomposición de un gran conglomerado, con una fuerte deuda que aún se arrastra. Eso ha marcado y marca constantemente el día a día de Tenneco.	D		inversión/financiación	propiedad/forma jurídica	
1157	B	I	Muy elevado nivel de endeudamiento general lo que ha hecho restringir el nivel de inversiones. Se trata por tanto de "hacer más con menos"	D		inversión/financiación	costes/aprovisionamientos	propiedad/forma jurídica
1158	B	I	La pertenencia a una multinacional resta autonomía de decisión y entre otras cosas les obliga a financiar compras y proyectos de modernización con préstamos internos al 10%. No pueden acudir al mercado libre de capitales	D		inversión/financiación	propiedad/forma jurídica	
1159	B	I	Constante presión por parte de la matriz (multinacional); en sus análisis de escandallo de costes les compara con las plantas suyas en Chequia/Polonia y eso les da problemas.	D		internacionalización	costes/aprovisionamientos	propiedad/forma jurídica
1160	B	I	Problemas de coste (especialmente por altos costes laborales) para ser competitivo en el producto convencional (40% de la estructura de costes, costes de personal).	D		personal	producto/posicionamiento	
1161	B	I	Aunque el clima laboral no es beligerante, normal en las relaciones empresa/comité, el convenio es "duro" (para competir con el Este). Los sindicatos y todos en general no ven o no quieren ver lo que se avecina (competencia de bajo coste) y no parecen dispuestos a colaborar en la solución.	D		personal	país/cultura	

1162	B	I	Personal acomodaticio en general y particularmente los jóvenes titulados superiores (sobre todo ingenieros). No quieren retos. Los técnicos medios más resolutivos y asumen más retos que los ingenieros superiores (son mas de escritorio y sacan menos trabajo, resuelven menos...). Dudan si es que se están equivocando al seleccionarlos o si es una cuestión general del país y la generación.	D		personal	país/cultura	
1163	B	I	Excepto el pequeño convenio con Gaiker no hay cooperación con centros tecnológicos porque los fabricantes de coches, ven en la electrónica un tema sensible y no se fían de cualquiera. Investigación propia y muy de la mano de alguna gran marca (fabricante de coche)	D		cooperación	universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología
1164	B	I	I+D en Ermua solo de aplicación (excepto lo de Gaiker). Su centro de investigación principal está en Bélgica. Aquí hay una ingeniería "de aplicación". El desarrollo tecnológico básico se hace en Bélgica y aquí la aplicación de un producto determinado en base a esa tecnología básica.	D		innovación/tecnología	internacionalización	propiedad/forma jurídica
1165	B	I	Es impensable la colaboración con la competencia. "está prohibido". Benchmarking si, cooperación no	D		cooperación	mk/cliente/mercado/competencia	
1166	B	I	Acusado absentismo laboral. Se mueven en cifras de entre el 10 al 15% (muchas bajas médicas) y eso genera pérdida económica directa e indirecta (graves problemas de organización del trabajo)	D		personal	costes/aprovisionamientos	dirección/gestión/organización
1167	B	I	Problema de notoriedad de marca en OEM. El fabricante de coches, salvo Suzuki, no dice "este coche lleva amortiguadores de Tenneco" sin embrago si dicen cual es la marca de cubiertas o baterías.	D		mk/cliente/mercado s/competencia		
1168	B	I	Tienen todas las certificaciones exigidas en automoción y son bastante estrictas (la última, TS 2.002). Poseen también la ISO 14.000.	F		calidad		
1169	B	I	Han obtenido varios premios y certificaciones de clientes (Nissan, Volkswagen, etc.). Suzuki, por ejemplo, les incluye en el catálogo de sus productos como producto recomendado.	F		mk/cliente/mercado s/competencia		
1170	B	I	Colaboración con clientes en innovación: Volvo y Ford en el proyecto de innovación a nivel mundial (amortiguador electrónico), que solamente se fabrica en Tenneco Ermua con esas prestaciones. Se está poniendo ya en coches de gama alta de esas compañías.	F		cooperación	innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia
1171	B	I	Colaboración con proveedores en innovación: Con un proveedor sueco de válvulas. Han conseguido que su amortiguador electrónico tenga una respuesta más rápida (el "mejor" del mercado y solo se fabrica en Ermua).	F		cooperación	innovación/tecnología	producto/posicionamiento
1172	B	I	Colaboración con CT: Están desarrollando un proyecto de investigación con Gaiker para desarrollar amortiguadores ecológicos (<i>Electrobiológicos</i>)	F		cooperación	universidad/centros tecnológicos	innovación/tecnología
1173	B	I	Se trabaja JIT y con sistema LEAN, lo cual precisa de una calidad de servicio elevadísima (el cliente trabaja sin inventarios) y una gran proximidad física al cliente (entregas cada dos horas); esto hace que china no suponga amenaza significativa en el mercado de OEM. Es posible que llegue, pero de momento no tienen capacidad logística para ello.	F		mk/cliente/mercado s/competencia	globalización	dirección/gestión/organización
1174	B	I	Dan buen servicio al cliente, respuestas y soluciones ágiles y rápidas, buen trato con el cliente lo que es esencial para competir	F		mk/cliente/mercado s/competencia	dirección/gestión/organización	
1175	B	I	Rápidos en la adaptación a los requerimientos del cliente, veces tan rápidos que tenemos que saltarnos los procedimientos de ingeniería (los procedimientos se saltan si es necesario a favor de la agilidad o de la flexibilidad).	F		mk/cliente/mercado s/competencia	dirección/gestión/organización	

1176	B	I	Frente a las plantas del Este son capaces de ser más rentables haciendo series producción más pequeñas (para pedidos más pequeños); eso nos podría colocar en mejor situación a futuro.	F		globalización	producción	
1177	B	I	Solidez que otorga a la empresa la pertenencia a una multinacional.	F		dimensión	globalización	
1178	B	I	La matriz podría decidir por ejemplo, dismantelar Ermua para fortalecer Polonia, pero lo cierto es que esto es improbable porque hay importantes barreras de salida.	F		globalización		
1179	B	I	Completa comunicación, de la dirección incluso internacional con todo el personal (informes trimestrales para todos) a través del Comité.	F		personal	dirección/gestión/organización	
1180	B	I	Buena disposición para el trabajo y la cooperación con clusters	F		cooperación	instituciones	
1181	B	I	A punto de lanzar un producto de Elastómeros (caucho con metal) en Europa (se fabrica solo en Estados Unidos y en Brasil). Un producto de bajo precio pero de alta rentabilidad unitaria para el que estamos ya técnicamente y productivamente capacitados	F		producto/posicionamiento	producción	
1182	B	I	Proceso de RRHH muy desarrollado y sistematizado a nivel mundial y con ingredientes adecuados (planes de formación e inversión en formación, comunicación interna completa y fluida, evaluación del desempeño, etc...). Siempre mejorable...	F		personal	dirección/gestión/organización	
1183	B	I	Es frecuente que los clientes vengan a la fábrica a hacer comprobaciones, controles etcétera e incluso en recambios, desde hace año y medio empezaron a utilizar la planta como elemento de venta (la fábrica está nueva "de enseñar"). Para vender producto hay que "vender" empresa	F		mk/cliente/mercados/competencia	otros	
1184	B	I	En el Estado en general, buen nivel de proveedores y muchos de ellos en Euskadi (especialmente de piezas estampadas y tuberías). Bueno tanto en servicio, como en calidad. Proveen incluso a sus fábricas del este (Chekia/Polonia) porque en general el parque de proveedores en el Este es peor (mejorará pero de momento no es bueno).	O		costes/aprovisionamientos	país/cultura	globalización
1185	B	I	Crecimiento del mercado para el amortiguador electrónico. Actualmente está creciendo y lo previsible es que crezca más (ya ha entrado en el Mondeo con lo cual se está extendiendo su mercado potencial hacia vehículos de gama no tan alta)	O		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
1186	B	I	La nueva legislación medioambiental la ven como una oportunidad, porque va a quitar del medio a muchos pequeños productores que no podrán cumplirla.	O		legislación	mk/cliente/mercado/competencia	
1187	B	A	Se están preparando para trabajar con el modelo EFQM e incluso se han fijado como desafío "personal" el Director del Planta y el de Calidad intentar a medio plazo optar al premio EFQM.	E		dirección/gestión/organización		

1188	B	A	Tenemos demasiados costes que hay que rebajar, como sea (el diferencial de costes con sus plantas del Este es de 1 a 3); propuestas de acción al respecto: a) A través de mejoras de la organización; mejorar mucho la Coordinación interdepartamental para rebajar costes superfluos, mejorar la productividad, evitar ineficiencias internas, etc... Conseguir una mejor relación entre los ingenieros de diseño y los de producción, etc y en general entre todos los departamentos. Reducción de los tiempos no productivos (ver c). b) Lograr también una mejor integración entre diseño y proveedores. Tratar de que mejore la eficiencia de los proveedores en todos los aspectos (p. ejemplo, ayer un diseño que se ha cambiado, mejora bastante los costes y eso no va en perjuicio del proveedor). Lograr reducción de inventarios, entregas más frecuentes, incluso entrega de mercancía en depósito, para evitar rotura de stock (pero al tiempo no financiar el stock del proveedor), más flexibilidad, etc. En definitiva, lo mismo que nos piden a nosotros nuestros clientes. c) Automatización en todo lo posible (para mejorar costes), reducción de tiempos de parada, trabajar sobre el mantenimiento preventivo para evitar roturas o averías de equipo (que provocan paradas), etc...	E		costes/aprovisionamientos	dirección/gestión/organización	producción
1189	B	A	Quisieran trabajar con GAIA en algún proyecto conjunto del campo de la electrónica y colaborando al tiempo con algún Cliente importante. Van a intentar lograr el beneplácito del cliente al respecto.	E		cooperación	instituciones	innovación/tecnología
1190	B	A	Necesitamos negociar en el convenio para el año que viene FLEXIBILIDAD, en los últimos convenios ha sido imposible pero necesitamos intentarlo otra vez; ya es ineludible: tratar de reducir el número de días seguidos que se cogen de vacaciones en la época estival (tres semanas seguidas de vacaciones en verano y dejar la cuarta semana para épocas de menos trabajo); idealmente conseguir que se admitan horas extra para evitar tanta contratación eventual, etc...	E		personal	costes/aprovisionamientos	
1191	B	A	Mejoras en cuestión de higiene, salud y seguridad laboral orientadas a reducir el fuerte impacto económico derivado del fuerte absentismo.	E		personal	costes/aprovisionamientos	
1192	B	A	Trabajar para que la gente tenga conciencia de la situación: comunicación, dar la mayor cantidad de información posible para que valoren la situación en la que está la empresa. No solamente "estamos mal o estamos bien" sino cada área de trabajo tiene sus propios indicadores y variables propias de su unidad de trabajo para evaluar su crecimiento o no, e indicadores de la empresa. Todo ello para que nos entendamos, estemos en la misma onda, nos coordinemos, etc...	E		personal		
1193	B	A	Sería bueno lograr que más fabricantes de coche recomienden nuestra marca (tal y como hacen con cubiertas o baterías) y eso sin duda conlleva esfuerzo comercial y de marketing pero no parecen estar muy dispuestos a invertir en ello (por la prioridad absoluta de la reducción de costes; el esfuerzo de Marketing conllevaría costes adicionales).	E		mk/cliente/mercados/competencia		
1194	B	A	Seguir mejorando en la relación y en el trato con el cliente en el día a día.	E		mk/cliente/mercados/competencia		
1195	B	A	No creo en la ayuda del gobierno para que la industria salga adelante, creo que si que puede coordinar, facilitar, etc...: "El gobierno somos todos, el Gobierno con el dinero que yo le doy hace cosas; mientras me siga sacando a mí va a poder hacer más o menos cosas, el gobierno no hace dinero pero si puede coordinar, facilitar, etc. Esta planta es nueva, la hicimos en el 2.001 y si no hubiera sido con la ayuda del Gobierno habría sido un poco difícil hacerla. Hubo colaboración, facilitación sobre todo con el tema de los terrenos (para su recalificación) y eso fue vital".	I		instituciones	otros	

1196	B	A	El gobierno puede también concienciar, hacer pedagogía socio-económica-laboral, mejorar todo el marco general en el que estamos el laboral, el político... Que ello ayude a suavizar las demandas de los sindicatos, a generar flexibilidad (para que por ejemplo se admitan mejor propuestas de horas extra). Hacer conscientes, sin caer en el derrotismo, a sindicatos y sociedad en general del esfuerzo colectivo necesario para hacer frente al cambio de "equilibrios" económicos internacionales (Asia, Europa del Este, etc.). Justo lo contrario a cosas que se han venido haciendo (como "vender" las 35 horas semanales, cuestión insostenible para muchos sectores).	I		instituciones	personal	globalización
1197	B	A	En esta misma línea, tal vez podrían ayudar algo en pro de la flexibilidad. Hemos tenido que contratar 100 personas por el pico de producción que se genera antes de vacaciones (abril) y despedirlas en septiembre porque el último trimestre del año es de poco trabajo. La contracción temporal lleva un proceso de formación costoso: la calidad requiere de formación, la seguridad laboral lleva su formación, etc... Se invierte en ello una desproporcionada cantidad de recursos. Si la administración concienciara a los sindicatos para que estos admitieran condiciones de trabajo más flexibles: ampliar la jornada laboral en las épocas en las que hay más trabajo y viceversa y/o menos periodos vacacionales seguidos, todo sería mucho más eficiente. Nos ahorraríamos un montón de costes en formación de eventuales que luego tienes que echar en tres meses y posiblemente nunca vuelvan a trabajar en la empresa. Es más no es fácil encontrar gente dispuesta a trabajar sólo tres meses.	I		instituciones	personal	costes/aprovisionamiento
1198	B	A	Coordinación entre diferentes Consejerías por ejemplo Trabajo y SS con Sanidad e Incluso con Industria para lograr cierto endurecimiento o gestión más razonable al menos en la cuestión de las BAJAS LABORALES: que los/as médicos/as no den las bajas tan alegremente. Evitar el fenómeno del "coge-bajas profesional", con control sanitario o de seguridad social o de quien o como sea. Coordinación Mutuas/Osakidetza: evitar que se tiren la pelota uno a otro y el paciente sin tratar y por tanto de baja un montón de tiempo (la empresa ha tenido incluso que personarse en la mutua para exigir o presionar para que operen de una vez al empleado al que tenían como una pelota de ping-pong de un lado al otro).	I		instituciones	personal	costes/aprovisionamiento
1199	B	A	Replantear y/o Adaptar a la realidad actual la política de clusters del País Vasco (apara adecuarla a la realidad de hoy que es muy diferente a la de hace 15 años). Nota explicativa: Uno de los entrevistados (Argentino de origen Italiano, que reside aquí hace dos años y con experiencia en dirección del grupo Tenneco en varios lugares del mundo), comenta el valor importantísimo que para él tiene la política de Clusters del Gobierno Vasco (le sorprendió muy gratamente al conocerla). Estima que es un gran acierto y hasta lo define literalmente como "espectacular" (como un trabajo a conciencia y una visión profesional para manejar adecuadamente el "negocio-país"). Pero estima que habría que hacerlo de nuevo, replantearlo o adaptarlo porque la realidad ha cambiado. Al hilo de todo esto recuerdan, reconocen y agradecen el esfuerzo que hizo el gobierno vasco para tratar de traer una fábrica de automoción y dicen que si entonces no pudo ser ahora sería impensable, pero que más allá de la necesidad de esta empresa o de su interés (llegan incluso a decir "¿¿a lo mejor pasó la época de la automoción??"; en cualquier caso hay que estudiarlo, replantearlo...)	I		instituciones	cooperación	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3

1200	B	I	Mercado de materia prima inoxidable (níquel, cromo, molibdeno) básicamente internacional, cotiza en bolsa, es muy volátil, complicado...	A		industria/sector	costes/aprovisionamientos	
1201	B	I	El producto viaja bien porque es de muy alto valor (muy caro), lleva un muy alto grado de transformación y eso hace que el coste del transporte se diluya y se asuma fácilmente.	A		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	globalización
1202	B	I	Competencia de grandes grupos multinacionales.	A		mk/cliente/mercados/competencia	dimensión	
1203	B	I	Desde el año 2000, competidores de países de bajo coste que ofrecen la misma calidad con precios muy agresivos (fundamentalmente Ucrania, Rusia, China e India). Diferencial de precios del 25%. Todo ello además con tecnología distinta y más moderna que las instalaciones que tienen todos los operadores europeos y cada vez resuelven antes ciertos problemas logísticos y de servicio.	A		mk/cliente/mercados/competencia	globalización	producción
1204	B	I	La volatilidad de precios; con una explosión tan fuerte de los precios de materia prima que se repercuten en el tubo hay riesgo de que empiece a poder entrar un producto sustitutivo o que se produzcan retenciones a utilizar estos productos.	A		costes/aprovisionamientos	mk/cliente/mercado/competencia	
1205	B	I	Altos costes de energía, este año subida previsible en los costes de energía para Tubacex de un 35%. Aunque la situación en España no es peor que en el resto del mundo. A todos les afecta en principio igual (incluso algunos soportan incrementos de hasta el 80%).	A		costes/aprovisionamientos		
1206	B	I	Fracaso en dos intentos de deslocalización en China y en India; en cualquier caso la conveniencia de la deslocalización no está clara (acabaría siendo necesario cerrar lo de aquí total o parcialmente) porque el mercado potencial no puede crecer mucho más, tiene un límite.	A		internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia	deslocalización
1207	B	I	Muy alto coste del personal. Tienen un convenio más duro que el de Austria y EEUU. El coste medio de personal con escala 1 a 3 es de 50.000 euros/año. El que menos gana: 25.000 euros.	D		personal	globalización	país/cultura
1208	B	I	Mucha Rigidez laboral impuesta por sindicatos durísimos (mucho más duros que en sus propias plantas de EEUU/Austria) que hace o imposible o carísimo adaptarse con flexibilidad a los cambios/fluctuaciones de la demanda. Es imposible un diálogo lógico, flexible y eficiente con los sindicatos.	D		personal	mk/cliente/mercado/competencia	país/cultura
1209	B	I	No hay manera de negociar horas extra pero se ha negociado la contratación automática de eventuales para hacer frente a picos de demanda, con los problemas que de ello se derivan: costes de formación, ineficiencias, etc..	D		personal	mk/cliente/mercado/competencia	
1210	B	I	Conflictos entre los propios sindicatos que provocan aún mayor rigidez. No sólo quieren luchar contra la dirección sino también entre ellos y eso hace que la negociación sea imposible.	D		personal	país/cultura	
1211	B	I	Edad media de la plantilla muy alta; 51 años de media. De los 650 fijos que había en el 2002, 400 hacían 60 años hasta el 2009. Esto genera muchas resistencias a la innovación en gestión (EFQM).	D		personal	dirección/gestión/organización	
1212	B	I	Problemas de Liderazgo importantes en mandos intermedios: mucha edad, poca cualificación y competencia laboral y pocas ganas de cambio/ innovación. Dificulta mucho la innovación en cuestiones de gestión de RRHH, comunicación interna, etc... Poco a poco se espera que vaya mejorando con el contrato relevo.	D		dirección/gestión/organización	personal	
1213	B	I	Rigidez también en los procesos de selección y contratación de nuevo personal (muy intervenido y controlado por sindicatos que además están a tortas entre ellos) y se priman cuestiones poco relevantes para la eficacia y eficiencia de la organización.	D		personal	país/cultura	

1214	B	I	Derivado de la dureza sindical hay problemas de dejación de responsabilidades, absentismo y demás que no pueden a atajarse idóneamente. Es imposible echar a alguien de no ser que se le pille con las manos en la masa y haciendo una barbaridad recurrentemente.	D		personal	país/cultura	
1215	B	I	Recientemente se han visto obligados a cerrar su planta de EEUU sobre todo por problemas de personal por incapacidad de conformar un equipo de personas allí que funcionara (escasez, cualificación, no saber gestionar bien a aquellas personas por dificultad cultural...).	D		personal	internacionalización	
1216	B	I	Pequeña en comparación con sus principales competidores que son grandes multinacionales estructuradas en grupos muy diversificados, con mayor capacidad de I+D, muchas sinergias, menos vulnerables a los avatares del mercado, etc...	D		dimensión	innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia
1217	B	I	Pequeña también en comparación con algunos de sus clientes (industria petroquímica por ejemplo).	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
1218	B	I	Aunque afecta a todos hay algo que genera debilidad para la gestión económico financiera de la empresa: El precio del producto es muy volátil debido al precio de las materias primas sobre todo el níquel (que cotiza en bolsa) y el molibdeno.	D		industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia	
1219	B	I	La gama de productos tan amplia dificulta la gestión en general: la gestión de la producción, la logística, la gestión económico-financiera. Aunque queda compensado por lo importante que es para acceder a cualquier cliente.	D		dirección/gestión/organización	producto/posicionamiento	producción
1220	B	I	Capacidad de investigación o mejor dicho de desarrollo limitada por falta de recursos suficientes y por no saber utilizar adecuadamente la red de investigación (universidad/centros tecnológicos). Sus colaboraciones con centros tecnológicos no han sido fructíferas. A futuro hace falta mayor capacidad de innovación y sienten que no la tienen.	D		innovación/tecnología	universidad/centros tecnológicos	
1221	B	I	Falta de cultura de cooperación. Lo han intentando, por ejemplo con VICINAY pero no han sido capaces de encontrar en qué o como cooperar porque no "le han puesto muchas ganas". Reconoce sin embargo que sería muy bueno.	D		cooperación		
1222	B	I	Integrados verticalmente; producen el acero y el tubo y eso les da mucha flexibilidad en la adaptación a todo tipo de pedidos sin grandes dificultades de plazos (no tienen problemas de suministro en momentos de escasez por gran demanda de acero).	F		mk/cliente/mercados/competencia	costes/aprovisionamientos	producción
1223	B	I	Han hecho muchos desarrollos de nuevos productos (copiando rápido). Poseen una de las acerías más diversificadas en cuanto a gama de acero, de la elite europea; hacen una cantidad de aceros que cantidad de gente no se atreve a hacer y en el tubo hacen casi lo más avanzado, van siempre detrás del líder pero se aproximan mucho, pero eso en el futuro va a ser insuficiente.	F		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
1224	B	I	Potente red comercial en todo el mundo; unidades comerciales propias por todo el mundo: en casi todos los países de Europa, Europa del este -Hungria, Chekia, Polonia- 2 en China, en EEUU, Canadá.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
1225	B	I	Amplísima gama de productos que les permite adaptarse a la perfección a las demandas de cualquier cliente; trabajo a medida (más de 30.000 referencias diferentes).	F		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
1226	B	I	Posee las más exigentes acreditaciones de calidad (por ejemplo, la acreditación nuclear – ASME Nuclear Standards-).	F		calidad		
1227	B	I	Gestionan eficientemente y "excelentemente" conforme al modelo EFQM desde hace más de cinco años.	F		dirección/gestión/organización		

1228	B	I	Estructura financiera muy saneada, muy bien capitalizada (cotiza en bolsa) e incluso con potencial comprador de otras empresas del mundo si es que hubiera a la venta. Muy bajo nivel de endeudamiento.	F		inversión/financiación		
1229	B	I	Frente a otros entornos menor rotación de personal. Prácticamente nula (¡de aquí no se va nadie de puro bien que están!).	F		personal		
1230	B	I	Muy buen tejido industrial. Muy buena red de proveedores de productos y servicios industriales muy cualificados y flexibles (mejor que en EEUU o Austria).	O		costes/aprovisionamientos	país/cultura	
1231	B	I	Buena cualificación general de las personas en el País Vasco para abordar nuevas contrataciones.	O		personal	país/cultura	
1232	B	I	De momento el mercado está boyante, hay crecimiento pero todo tiene un límite (que se ve cercano).	O		mk/cliente/mercados/competencia	industria/sector	coyuntura
1233	B	A	Cuidar y mimar las decisiones de aquí para no perder terreno, cada vez mayor excelencia en la gestión aprovechando el relevo generacional que va a producirse en mandos intermedios sobre todo.	E		dirección/gestión/organización	personal	
1234	B	A	Crecer, en las mismas instalaciones, sin grandes inversiones adicionales gestionado y combinando bien la capacidad de producción de LLodio/Amurrio y de Austria	E		dirección/gestión/organización	producción	
1235	B	A	Empresa demasiado focalizada a industria ("vendo lo que fabrico"). Tendríamos que plantearnos dejar de pensar como industria y pensar, trabajar y desarrollarnos como comercializadores/distribuidores aprovechando la potente red comercial. Sería la manera de dominar los mercados (entre otras cosas controlar mejor los precios) y a los nuevos productores emergentes.	E		dirección/gestión/organización	mk/cliente/mercado/competencia	
1236	B	A	Además, unido a lo anterior sería bueno comercializar muchas cosas y no sólo nuestro producto, aunque siempre dentro del mundo del acero y el tubo, productos complementarios (válvulas, soldaduras, nuestro acero y nuestro tubo y los aceros y tubos de otros, etc...). Es la manera de dar un SERVICIO o SOLUCIÓN completa al cliente (el cliente no solo necesita tubo, unido a ello necesita también válvulas, soldadura...) que contribuiría mucho a su fidelización y menor sensibilidad al precio.	E		dirección/gestión/organización	mk/cliente/mercado/competencia	
1237	B	A	Buscar vías de cooperación con otras empresas con las que poder desarrollar proyectos conjuntos en cualquier materia: innovación, compartir costes logísticos, ofrecimiento de soluciones completas al cliente, acercamiento, abordaje y negociación conjunta con el cliente grande. "Dos pequeños juntos se hacen grandes y pueden negociar mejor frente al gran cliente"	E		cooperación	innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia
1238	B	A	Dado su buena capitalización y su muy bajo nivel de endeudamiento, podrían perfectamente endeudarse para acometer proyectos de crecimiento o compra de empresas en cualquier país del mundo. No obstante han hecho intentos en China e India que les han salido mal de momento	E		inversión/financiación	dirección/gestión/organización	
1239	B	A	Es necesario la creación o desarrollo de empresas tractoras y atractivas para jóvenes talentos.	I		instituciones	personal	
1240	B	A	COOPERACIÓN institucional y gubernamental: Euskadi+Estado+Europa "todos a una".	I		instituciones	cooperación	globalización
1241	B	A	Muy importante fomentar el conocimiento de idiomas (Inglés fundamental) pero sobretudo el conocimiento de OTRAS CULTURAS para saber abordar bien mercados exteriores sin errores "de bulto".	I		instituciones	globalización	país/cultura

1242	B	A	Que de una vez se arreglen y se aclaren con el impuesto de sociedades...¿que funcione! Hay una incertidumbre terrible al respecto y condiciona mucho las cuestiones económicas de la empresa.	I		instituciones	legislación	dirección/gestión/organización
1243	B	A	Invertir e impulsar la INNOVACION en la empresa más y mejor.	I		instituciones	innovación/tecnología	
1244	B	A	Generar un clima que suavice a los sindicatos, pedagogía sindical y social: que entiendan que las empresas DEBEN ganar dinero, generar riqueza y que eso es bueno para el país y para todos, porque con ello se genera empleo, consumo y riqueza para las instituciones (en forma de impuestos) que va a parar al bien común (redistribución); que entiendan la necesidad de flexibilizar posturas para poder competir en este mercado global lleno de amenazas (por cambio de poder y de equilibrios internacionales).	I		instituciones	país/cultura	globalización
1245	B	A	Medio ambiente: no pretender ser los más de los más. Es bueno que hagamos lo que todo el mundo deba hacer pero no enarbolemos la bandera del medio ambiente más allá de lo que haga la mayoría porque tenemos que competir con los Chinos que no están en Kioto y no incurren en ninguno de los costes medioambientales que tenemos que soportar aquí.	I		instituciones	otros	globalización
1246	B	A	Revisión de la política de Clusters. Tubacex está en el de energía ¿tiene mucho sentido? Hay sectores significativos no bien representados ni por tanto traccionados por los clusters.	I		instituciones	globalización	
1247	B	A	Impulsar la COOPERACION entre empresas a través de los clusters o como sea...	I		instituciones	cooperación	
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
1248	B	I	Dificultad para realizar previsiones sobre las inversiones en explotaciones de gas y petróleo a realizar por los clientes. Se desconocen cuales son las claves que llevan a invertir más o menos. La industria del petróleo no manifiesta claramente cuáles son sus perspectivas de futuro.	A		mk/cliente/mercados/competencia	coyuntura	
1249	B	I	La explotaciones petrolíferas están sujetas a factores meteorológicos (huracanes...)	A		coyuntura	mk/cliente/mercado/competencia	
1250	B	I	Accidente reciente de una plataforma petrolífera (considerada "buque insignia") debido al huracán Denis que provocará retrasos y paros en otras inversiones, para estudiar los problemas... (aunque las cadenas hayan funcionado bien...). Son actividades en las que los errores no están permitidos.	A		coyuntura	mk/cliente/mercado/competencia	
1251	B	I	Las reservas de gas y petróleo están a cada vez mayor profundidad (mayores dificultades para las explotaciones petrolíferas, lo que exige desarrollos tecnológicos hoy inexistentes y por tanto gran inversión en I+D).	A		innovación/tecnología	inversión/financiación	
1252	B	I	Competencia China a precios más bajos (2 grandes competidores chinos).	A		globalización	costes/aprovisionamientos	
1253	B	I	Primer factor de coste el acero, por lo que la industria está sujeta a las variaciones del precio de esta materia prima. Los fabricantes chinos, gracias a los subsidios del acero chino lo adquieren mucho más barato (la relación es 1 euro, 0,6 euros).	A		globalización	costes/aprovisionamientos	
1254	B	I	El segundo factor de coste para Vicinay son las personas. Para su competencia China, durante 2004, las personas fueron el 7º factor de coste.	A		globalización	personal	
1255	B	I	Para la joint venture que tienen en China, la cultura del país prevalece sobre la cultura de empresa, lo que hace difícil establecer relaciones con los socios chinos (imitación, copia, colectivismo frente a individualismo). Incapacidad para que las transferencias de tecnología queden para uso privado.	A		cooperación	globalización	país/cultura

1256	B	I	La producción requiere de personal poco cualificado.	A		personal	producción	globalización
1257	B	I	Reducido tamaño de la empresa frente a sus clientes (grandes compañías petrolíferas: British Petroleum, Exxon... o un número reducido de ingenierías). Se recibe muy poco de los clientes. Además una sola empresa podría producir por sí misma lo suficiente como para atender la demanda global.	D		dimensión	mk/cliente/mercado /competencia	
1258	B	I	Hiperespecialización en las explotaciones de gas y petróleo (99% de la facturación). Siendo un sector que presenta importantes amenazas y grandes exigencias (las cadenas tienen que estar trabajando 24 horas al día 365 días al año...)	D		producto/posicionamiento	producción	
1259	B	I	Los representantes sindicales atienden más a las directrices de su propio sindicato que a los intereses de la empresa (no tienen capacidad de pensar en clave de empresa)	D		personal		
1260	B	I	Personal de edad bastante avanzada (70% entre 50- 60 años, el resto de menos de 35 años)	D		personal		
1261	B	I	Clima laboral (la reducción de personal durante la crisis se hizo de manera ejemplar).	F		dirección/gestión/organización	personal	
1262	B	I	Comunicación interna y la inclusión de la filosofía en la empresa (periódico interno, foros internos y de participación...)	F		dirección/gestión/organización	personal	
1263	B	I	Fabricación de un elemento crítico de las líneas de fondeo de las explotaciones petrolíferas (las cadenas).	F		producto/posicionamiento		
1264	B	I	Innovación (4-5% a I+D): (1) 60-70% de las innovaciones de producto de los últimos 15 años en el sector surge de Vicinay. (2) En colaboración con centros tecnológicos (Labein..., y con la Universidad). Relaciones estables con ambos. (3) La innovación en Vicinay es y será clave para hacer frente a la competencia china, sueca y japonesa. (4) La innovación les da una posición de monopolio durante cierto tiempo hasta que la competencia aprende.	F		innovación/tecnología	globalización	universidad/centros tecnológicos
1265	B	I	Calidad: 1ª empresa española que se certificó con la ISO 9000....	F		calidad		
1266	B	I	ISO 14000.	F		calidad	legislación	
1267	B	I	OSA 18000 (seguridad y salud laboral)	F		legislación	calidad	
1268	B	A	Creación de un cluster europeo (1-7-2005) entre distintos fabricantes europeos especializados en la industria del gas y petróleo (fabricantes cadenas, anclas, cable metálico...). El cluster está formado por 10 empresas de un total de 16. Objetivos: (1) Adquirir tamaño frente a sus clientes. (2) Defender esta industria de la competencia del sureste asiático donde no se respeta el medio ambiente ni los derechos de los trabajadores... (3) Tener una voz unificada del sector en Bruselas. (4) Establecer grupos de trabajo para investigar a futuro (innovaciones en productos para las explotaciones petrolíferas profundas...) (5) Recogida, selección de las bases de datos del sector para filtrar la información referente a las líneas de fondeo.	E		cooperación	dimensión	globalización
1269	B	A	Reformulación de la joint venture de China para sustituirla por una implantación en solitario. Implantación propia en China que sustituya a la joint-venture actual (así reducirán el riesgo de copia...)	E		internacionalización	cooperación	globalización
1270	B	A	Desarrollo de Proyectos Innovadores: (1) Dos líneas de producto nuevas siendo los únicos que las tienen en el mundo. (2) Cadenas de muy alta resistencia mecánica.	E		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
1271	B	A	Apoyo desde Vicinay a Labein para que se convierta en suministrador de servicios y conocimiento a grandes compañías petrolíferas (nueva línea de negocio para Labein, mayor prestigio, que también beneficia a Vicinay).	E		cooperación	universidad/centros tecnológicos	

1272	B	A	Plan de gestión (2005): Incorporar la filosofía en la vida diaria de la empresa (plantearse porqués...teniendo en cuenta que el trabajo requiere poca cualificación)	E		dirección/gestión/organización	país/cultura	
1273	B	A	Diversificación: (1) Además de fabricar la cadena, ofrecer el servicio de instalación de la misma (actualmente lo realizan las ingenierías, siendo la barrera de entrada importante, sin olvidar que las ingenierías son a su vez clientes de Vicinay). (2) Soldadura: aprovechando los conocimientos de soldadura de Vicinay se hace un proyecto con Lagun Artea (Zumaia). (3) Extracción de mineral del mar (todavía una industria virgen, a desarrollar); el hidrometano; las energías renovables en el mar...necesitarán de líneas de fondeo (por tanto también cadenas) (4) Forja: Vicinay empieza a ser proveedor de componentes forjados que acompañan a la cadena (grilletería) para consumo propio como para el resto de la industria.	E		producto/posicionamiento	cooperación	mk/cliente/mercado/competencia
1274	B	A	Impulsar la colaboración Universidad-Centros Tecnológicos	I		cooperación	universidad/centros tecnológicos	instituciones
1275	B	A	De las instituciones esperan que no molesten, y que faciliten y orienten a las empresas para el logro de fondos europeos de investigación (6º y 7º programa marco).	I		instituciones	inversión/financiación	innovación/tecnología
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
1276	B	I	Desplazamiento hacia China de empresas en muchos sectores de fabricación (automoción, por ejemplo), con el consiguiente efecto de arrastre que ejerce sobre sus proveedores (matriceros, fabricantes de moldes, etc), es decir, sobre muchos de los clientes de Zayer.	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	deslocalización
1277	B	I	Riesgo de que desde China surjan fabricantes de M-H competidores de Zayer. De momento, China y sobre todo India fabrican pequeña M-H, aunque los chinos están comprando empresas de M-H europeas, como Zayer. El mercado les ha echado fuera en pequeña M-H.	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	producto/posicionamiento
1278	B	I	Encarecimiento de los precios del lingote de metal, por el crecimiento, principalmente, de la demanda china.	A		costes/aprovisionamientos	globalización	
1279	B	I	Desde 2001 hay en el sector una crisis, con presencia de competidores que parece que están vendiendo por debajo del coste (guerra de precios). Peor en el sub-sector de deformación que en el de arranque de viruta.	A		mk/cliente/mercados/competencia	coyuntura	producto/posicionamiento
1280	B	I	El sector se ha caracterizado por sufrir crisis periódicas cada 10 años. Sin embargo la última crisis es atípica porque está durando mucho. El cliente posterga las inversiones.	A		coyuntura	industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia
1281	B	I	Las empresas del sector se agrupan más porque se encuentran en problemas que por aprovechar oportunidades.	A		cooperación	coyuntura	industria/sector
1282	B	I	El sector es muy maduro: se considera agotada la evolución técnica de la máquina. Sólo se puede innovar en el área electrónica o en la integración de sistemas o el diseño.	A		industria/sector	producto/posicionamiento	innovación/tecnología
1283	B	I	Recursos limitados para la implantación de un servicio técnico en mercados extranjeros: antes de implantar una delegación técnica, sería necesario vender un número crítico de máquinas allí.	D		internacionalización	dimensión	inversión/financiación
1284	B	I	Ciertas carencias en cuanto al diseño funcional y estético de sus máquinas, si se comparan, por ejemplo, con las italianas.	D		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
1285	B	I	El mercado les ha hecho tener que fabricar máquina grande y a medida. Cuando hacían máquinas más pequeñas al mes podían venderse 4, con lo cual la facturación era más continua, ahora los plazos de entrega llegan a los 14 meses y la facturación se realiza a picos.	D		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	otros

1286	B	I	Necesidad de realizar inversiones considerables durante el período de fabricación de una máquina, esperando hasta 14 meses antes de poder entregársela al cliente y cobrar lo vendido.	D		inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia	producción
1287	B	I	La relativa lejanía geográfica de España con respecto al Este de Europa dificulta suministrarse de proveedores baratos (como por ejemplo fundiciones de Rumanía, Chequia o de Polonia), sobre todo en componentes que viajan mal, si se compara con los competidores italianos o alemanes.	D		costes/aprovisionamientos	globalización	mk/cliente/mercado/competencia
1288	B	I	Desventaja evidente de la lejanía geográfica par atender al mercado chino, con los competidores japoneses y taiwaneses.	D		internacionalización	globalización	mk/cliente/mercado/competencia
1289	B	I	Menores ventajas de aprendizaje y de economías de escala, al suministrar un producto que tiene que estar adaptado a cada cliente, frente a ciertos competidores que fabrican un producto más estándar. Los errores técnicos son más frecuentes por ser un producto hecho a medida en lugar de hecho en serie.	D		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	producción
1290	B	I	Aunque sea percibido como punto débil leve, encuentran problemas de motivación e implicación por parte del personal joven. Problema de valores en la gente joven: no se implican tanto con la empresa.	D		personal	país/cultura	otros
1291	B	I	No están internacionalizados en compras ni en implantaciones productivas, únicamente a nivel comercial, lo que no les permite abaratar costes por esa vía.	D		costes/aprovisionamientos	internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia
1292	B	I	No se plantean de momento seguir el modelo EFQM.	D		dirección/gestión/organización		
1293	B	I	Tienen presencia en ferias y exposiciones pero no realizan demasiada publicidad para lograr una mayor notoriedad de marca.	D		mk/cliente/mercados/competencia		
1294	B	I	Podrían financiar a sus clientes pero no quieren asumir riesgos. Muchas operaciones no se llevan a cabo porque sus clientes no tienen capacidad de inversión (en algunos casos han hecho leasing).	D		inversión/financiación	mk/cliente/mercado/competencia	
1295	B	I	No se realizan colaboraciones con la Universidad porque se ven muy lejana "investigación de altura".	D		cooperación	innovación/tecnología	universidad/centros tecnológicos
1296	B	I	Capacidad para la adaptación del producto a las necesidades de cada cliente. P.e. frente a Japón que fabrica máquinas en serie para ser más baratos en costes por economía de escala.	F		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
1297	B	I	Producto robusto, fiable y de elevada calidad técnica.	F		producto/posicionamiento	calidad	
1298	B	I	Cuentan con los medios para fabricar máquinas grandes y precisas.	F		inversión/financiación	producto/posicionamiento	calidad
1299	B	I	Posesión de inmovilizados de elevado coste, como máquinas rectificadoras, lo cual supone una barrera de entrada considerable que cualquiera no puede aspirar a superar.	F		mk/cliente/mercados/competencia	inversión/financiación	innovación/tecnología
1300	B	I	Son competitivos también en precio en el subsector de máquinas grandes hechas a la medida: aquí incluso los japoneses resultan caros.	F		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	

1301	B	I	Inquietud permanente de adoptar los últimos avances a los productos que fabrican.	F		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
1302	B	I	Porcentaje de facturación del 11% destinado a I+D, lo cual es muy elevado.	F		innovación/tecnología	dirección/gestión/organización	
1303	B	I	Baja conflictividad laboral, gracias a un convenio vigente hasta 2007.	F		personal	dirección/gestión/organización	
1304	B	I	Marca bastante conocida en todos los mercados donde gozan de cierta presencia.	F		mk/cliente/mercados/competencia		
1305	B	I	Buena situación económica. Cuentan con recursos para realizar inversiones continuas en medios de producción y en medios de control de calidad.	F		inversión/financiación	calidad	producción
1306	B	I	Realizan algunas colaboraciones con los Centros Tecnológicos Tecniker y Fatronic	F		universidad/centros tecnológicos	cooperación	
1307	B	I	Crecimiento del sector eólico	O		mk/cliente/mercados/competencia		
1308	B	A	Se encuentran en proceso de cambio de organización con el objetivo de mejora en los plazos de entrega	E		dirección/gestión/organización	mk/cliente/mercado/competencia	
1309	B	A	Consolidar la organización de los equipos por proyectos, profundizando en la polivalencia de los operarios y manteniendo la formación continua.	E		dirección/gestión/organización	personal	
1310	B	A	Trabajar más la motivación e implicación del personal, en especial el más joven, en el devenir de la empresa.	E		personal		
1311	B	A	En general, el mantenimiento de los esfuerzos en I+D, procurando incorporar mejoras de producto.	E		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
1312	B	A	Mejorar el diseño del producto, cuidando más su apariencia estética y su funcionalidad.	E		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	mk/cliente/mercado/competencia
1313	B	A	Implantar el servicio a distancia, dotando a las máquinas de sensores y de enlace directo con la central, para así poder hacer mantenimiento preventivo y solución de problemas a distancia ("teleservice").	E		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	innovación/tecnología
1314	B	A	Alcanzar un volumen crítico de ventas, para así implantar delegaciones en mercados emergentes, especialmente en China.	E		internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia	
1315	B	A	Intentar abrir nuevos mercados. En este sentido, reabrir la delegación de EE.UU. si se puede mediante un acuerdo con representantes de este país.	E		internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia	
1316	B	A	Ahondar más en la gama de productos, ofreciendo nuevos modelos.	E		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	

1317	B	A	Un aspecto vital, es prestar un mayor nivel de servicio técnico de reparaciones y sobre todo, de mantenimiento preventivo.	E		mk/cliente/mercados/competencia	dirección/gestión/organización	
1318	B	A	Oportunidades de vender en el mercado chino máquinas grandes, sólo si son tecnológicamente de vanguardia.	E		internacionalización	innovación/tecnología	calidad
1319	B	A	Facilitar las acciones de implantación en el exterior o los estudios comerciales: misiones comerciales, prospección de mercados.	I		instituciones	internacionalización	mk/cliente/mercado/competencia
1320	B	A	Ayudas para la innovación en diseño industrial	I		instituciones	innovación/tecnología	
1321	B	A	Que el Gobierno Vasco impulse programas similares al CNC100, creado en su momento para impulsar la instalación de dispositivos de control numérico en las fábricas consistente en una subvención a los clientes para comprar controles numéricos, y que fue un éxito.	I		instituciones	innovación/tecnología	
1322	B	A	Crear una Escuela de Diseño Industrial	I		instituciones	personal	innovación/tecnología
Id	F	C	Descripción	T	Fuente	Area1	Area2	Area3
1323	B	I	El software no se puede patentar en Europa.	A		innovación/tecnología		
1324	B	I	Falta de grupos industriales tractores. Esto hace que en proyectos emblemáticos las empresas de aquí no puedan entrar, ya que las multinacionales imponen sus equipos.	A		industria/sector	país/cultura	
1325	B	I	Producto barato de China (contadores residenciales: producto barato).	A		globalización	innovación/tecnología	producto/posicionamiento
1326	B	I	Sector eléctrico, sector regulado (BOE), de manera que las decisiones tomadas por el gobierno generan oportunidades o amenazas para las empresas proveedoras del sector.	A		legislación	industria/sector	
1327	B	I	Sector eléctrico es un sector con mucha inercia: ante un ciclo expansivo, aunque el ciclo termine el sector continúa creciendo, pero también tarda en arrancar después de situaciones de crisis.	A		industria/sector		
1328	B	I	Tensión entre las eléctricas y el gobierno (si no les retribuye la tarifa no hacen inversiones, situaciones de apagones...), además la tarifa influye sobre el IPC...	A		industria/sector	instituciones	coyuntura
1329	B	I	Gran poder de las empresas eléctricas, y además interesa que el sector eléctrico sea rentable	A		industria/sector	instituciones	
1330	B	I	Entrada de nuevos competidores que bajan los precios. No hay sitio para todos. Entrada de competidores que utilizan determinados chips en microelectrónica, que facilitan la realización de determinados productos (contadores, p.e), sin necesidad de conocer el sector.	A		globalización	mk/cliente/mercado/competencia	innovación/tecnología
1331	B	I	Al introducirse la competencia entre las empresas eléctricas, una fuerte rivalidad entre ellas, éstas a su vez, presionan a sus proveedores (similar a lo que está ocurriendo en automoción). Antes eran pocos los proveedores que conseguían trabajar para el sector eléctrico, ahora las eléctricas para seleccionar un proveedor llegan hasta a hacer subastas al mejor postor.	A		mk/cliente/mercados/competencia	costes/aprovisionamientos	
1332	B	I	Falta de universitarios con preparación en el mundo eléctrico.	A		personal	universidad/centros tecnológicos	

1333	B	I	Las grandes instalaciones eléctricas son proyectos llave en mano, en los que el partner tecnológico como puede ser Siemens, tiene mucho peso y "obliga" a las ingenierías a que instalen sus protecciones, sus equipos de medida...Las multinacionales tiene grandes ventajas porque imponen en los grandes proyectos (Bahía de Bizkaia, Amorebieta, por ejemplo), y las empresas como ZIV quedan en muchas ocasiones al margen de esos proyectos.	A		dimensión	industria/sector	mk/cliente/mercado/competencia
1334	B	I	Las empresas Eléctricas (Iberdrola, Endesa...), sus clientes, cada vez presionan más porque se ha introducido la competencia en el sector eléctrico.	A		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
1335	B	I	Tamaño reducido respecto a sus clientes: empresas Eléctricas (Iberdrola, Endesa...)	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
1336	B	I	Tamaño reducido respecto a algunos competidores, grandes multinacionales como General Electric o Siemens (grupos muy diversificados). En este negocio la marca es importante (y frente a GE ZIV es muy pequeña, en sus inicios desconocida)	D		dimensión	mk/cliente/mercado/competencia	
1337	B	I	Deficiente comunicación interna (hay hechos que los empleados conocen porque sale en prensa...). Aspecto que deben cuidar.	D		dirección/gestión/organización		
1338	B	I	Aunque se invierte mucho en I+D (por encima del 20%), no se patenta mucho (las patentes son caras y tienen a veces importantes desventajas: se da a conocer la innovación, con el riesgo de ser copiados).	D		innovación/tecnología		
1339	B	I	Relevo generacional. Aunque se está trabajando en ello no es suficiente.	D		dirección/gestión/organización		
1340	B	I	Dificultad para aprovechar las ayudas para financiar las innovaciones promovidas desde el gobierno vasco, debido a las características de la propia empresa (empresa que innova muchísimo pero que no dispone de grandes activos fijos, la innovación se deriva fundamentalmente de los recursos humanos)	D		inversión/financiación	innovación/tecnología	instituciones
1341	B	I	En la empresa se percibe una actitud muy favorable hacia las patentes (cuestiones de imagen, prestigio..).	F		innovación/tecnología		
1342	B	I	Los productos que ofrece la empresa son estratégicos, aunque a veces no desde el punto de vista cuantitativo, pero sí críticos (equipos de medida, de control de las subestaciones eléctricas...)	F		producto/posicionamiento	calidad	innovación/tecnología
1343	B	I	Conocimiento del negocio eléctrico (el funcionamiento de los cables), lo que les permite aportar diversas soluciones a las empresas clientes (equipos de medida, de control, de telecomunicaciones...), soluciones todas ellas de valor añadido.	F		innovación/tecnología	producto/posicionamiento	
1344	B	I	Diseño (actividad crítica que no se subcontrata)	F		innovación/tecnología	otros	
1345	B	I	Subcontratación de las actividades que no se consideran críticas (fabricación, por ejemplo), a los mejores proveedores (todos homologados), generalmente de la zona	F		otros	costes/aprovisionamientos	
1346	B	I	Empresa orientada al cliente. Saben escuchar al cliente, así son capaces de diseñar según las necesidades del cliente. Este valora también el servicio ofrecido (mejor que el de las multinacionales competidoras en algunos casos, Siemens, GE)	F		mk/cliente/mercados/competencia	dirección/gestión/organización	
1347	B	I	Los comerciales de la empresa tienen dos cualidades fundamentales para negociar con los clientes: conocimiento técnico (conocen el sector eléctrico) y además tienen una actitud comercial	F		mk/cliente/mercados/competencia		

1348	B	I	Factor humano (buen ambiente trabajo, relaciones cordiales), horarios de trabajo flexibles, gente joven.	F		personal	producción	
1349	B	I	Capital en manos de los 15 socios, que en 1993 crearon la primera empresa, buen ambiente.	F		propiedad/forma jurídica		
1350	B	I	Generación de suficientes recursos para financiar el crecimiento de las empresas (negocios complementarios para aprovechar sinergias)	F		inversión/financiación		
1351	B	I	Poder para ofrecer al cliente varios productos complementarios, al ser un grupo formado por diversas empresas que realizan productos distintos (contadores, relex, MODEM...) aunque complementarios para el mismo sector (eléctrico).	F		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	
1352	B	I	Sector eléctrico: no impagados, cómodo, ético...Un sector en el que se duerme tranquilo (a diferencia de la construcción, por ejemplo)	F		inversión/financiación	industria/sector	
1353	B	I	Gran esfuerzo en la formación del personal (ya que hay falta de gente preparada) y también para tratar de mantenerlo en la empresa.	F		personal	dirección/gestión/organización	
1354	B	I	Nombre y Know how en el sector eléctrico, que les puede permitir diversificar hacia otros nichos (para ellos desconocidos).	F		mk/cliente/mercados/competencia	producto/posicionamiento	
1355	B	I	Gran inversión en innovación (>20%), lo que les permite ir dos pasos por delante de los chinos.	F		innovación/tecnología	globalización	
1356	B	I	Participación en diversos proyectos de colaboración innovadores con otras empresas incluso competidoras, centros tecnológicos o con los propios clientes. Dentro de la red Vasca de tecnología del Gobierno Vasco.	F		cooperación	universidad/centros tecnológicos	mk/cliente/mercado/competencia
1357	B	I	Utilización de los servicios ofrecidos desde la SPRI (formación, implantación exterior, proyectos de inversiones de AF).	F		instituciones		
1358	B	I	Establecimiento de contratos a largo plazo con los clientes (contadores: los pedidos son plurianuales, en los MODEM, comunicaciones, etc. los equipos duran 25-30 años y hay que mantenerlos...)	F		mk/cliente/mercados/competencia		
1359	B	I	La liberalización del sector eléctrico en 1997, y el desglose de las actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de la energía genera una gran oportunidad en el campo de la "medida" de la energía (necesidad de contadores). El mercado carece de equipos y la empresa aprovecha la oportunidad, aunque se trata de un mercado muy exigente (metrología legal, autorizaciones...)	O		legislación	producto/posicionamiento	
1360	B	I	Acciones sobre la gestión de la demanda eléctrica (necesidad de tecnologías capaces de desconectar unos aparatos y otros no..., y así evitar apagones eléctricos que generan importantes sanciones, indemnizaciones...) para que el sistema no se colapse, siendo esta una oportunidad importante.	O		producto/posicionamiento	industria/sector	legislación
1361	B	I	La necesidad de seguridad y la necesidad de que nadie pueda entrar en el sistema eléctrico genera importantes oportunidades. Ya que el suministro eléctrico es absolutamente prioritario (cómo encriptar la información para que nadie entre, sabotee...) Ahí se necesitan desarrollar nuevos productos y tecnologías.	O		producto/posicionamiento	innovación/tecnología	
1362	B	I	Euskadi: Bien preparada para la subcontratación (trabajar para el mundo del automóvil...es una ventaja para el resto de sectores, las empresas están preparadas...). Excelente infraestructura.	O		país/cultura	industria/sector	otros

1363	B	I	Existencia de otros nichos como el aeronáutico, los barcos o locomotoras...que son auténticos sistemas eléctricos, todavía vírgenes, pero con gran potencial si son capaces de establecer acuerdos con socios (que conozcan el avión,...), al igual que ZiV conoce las líneas eléctricas.	O		mk/cliente/mercados/competencia	cooperación	innovación/tecnología
1364	B	I	Sector eléctrico: en los últimos años se han descapitalizado de personal, lo que genera una oportunidad para los proveedores. Las empresas eléctricas necesitan confiar cada vez más en sus proveedores, que son quienes les dan soluciones.	O		personal	mk/cliente/mercado/competencia	
1365	B	I	Sector eléctrico muy demandante de innovaciones, de tecnologías de última generación,...	O		innovación/tecnología	industria/sector	
1366	B	A	Diversificación: encontrar otros nichos: sector aeronáutico (Aviónica, todavía sin desarrollar), barcos,...en los que poder entrar aunque necesitan de socios que conozcan el negocio y ZiV pueda aportar las herramientas o soluciones (igual que hacen actualmente en el sector eléctrico, que sí conocen)	E		mk/cliente/mercados/competencia	dirección/gestión/organización	
1367	B	A	Seguir creciendo ofreciendo a los clientes (principalmente empresas eléctricas), productos complementarios de gran valor añadido, y así diferenciarse de los competidores de bajo precio pero que ofrecen productos básicos	E		producto/posicionamiento	mk/cliente/mercado/competencia	globalización
1368	B	A	Tratar de patentar más (eso supone mayor prestigio, imagen...) aunque en algunos casos también desventajas, pero se percibe una actitud muy favorable a las patentes.	E		innovación/tecnología		
1369	B	A	Seguir innovando para ir dos pasos por delante de los chinos.	E		innovación/tecnología	globalización	
1370	B	A	La empresa responde al producto barato de china centrándose en aquellos productos con valor añadido (contadores que permiten la lectura a distancia, gestión de carga a distancia, permiten el corte del suministro...)	E		globalización	innovación/tecnología	producto/posicionamiento
1371	B	A	El GV (único que ha tenido una verdadera política industrial). Aunque se pueda criticar, ya que ha primado la industria basada en la producción (fundición, grandes bienes de equipo...), aunque parece que está cambiando.	I		instituciones	producción	industria/sector
1372	B	A	Este tipo de empresa, que no fabrican, sólo diseñan... no encaja en las políticas de financiación del I+D, por ejemplo que estaba más orientado hacia empresas de producción propiamente. Establecer otros medios para apoyar financieramente a aquellas empresas que están innovando (empresas en las que el elemento clave de innovación es el factor humano y no tanto la inversión en activos fijos).	I		instituciones	innovación/tecnología	producción
1373	B	A	Utilizar el sector eléctrico (como en Francia) como auténtico motor de desarrollo, que haga de tractor...En España faltan marcas a nivel industrial (salvo Mondragón).	I		instituciones	mk/cliente/mercado/competencia	industria/sector