



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

**Resumen Ejecutivo. Enero 2006**



## Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a las empresas, organizaciones y personas que de forma totalmente desinteresada nos han dedicado su valioso tiempo. Sin su sinceridad, transparencia, honestidad e inmejorable disposición, no habría sido posible realizar este trabajo, por lo que creemos importante nombrar a todas ellas para otorgarles, al menos de forma simbólica, la coautoría de este informe:

Aitor Alapont (P4Q ELECTRONICS), Juan José Alonso (CLUSTER DE ENERGÍA), Eduardo Aretxaga (CONFEBASK), Francisco Javier Cáceres (IKUSI), Luís Cañada (CADENAS VICINAY), Adolfo la Concha (TENNECO), Baltasar Errazti (CLUSTER DE ENERGÍA), José Manuel Farto (SEA), Jaime Fernández (FVEM), Norberto Figuro (AVIC), Gaizka Grajales (GRUPO ALCOR), Aitor Guerra (FUNDIGEX), Juan Luis Irazabal (MAIER), Cristina Iriondo (GRIP-ON TOOLS), Tomás Iriondo (GAIA), Pedro Manuel Izagirre (PLASTINKA), José Luís Jiménez Brea (ARTECHE), Luís Jiménez (ACICAE), José Juez (HEGAN), Javier López de Lacalle (FMV), Francis Marquina (ITP), Luís María Molinuevo (ZAYER), Juan Antonio Muguruza (ADEGI), Angel Orcajada (ZIV), Rosa Ortiz (ACLIMA), Alberto Ortueta (AFM), Adolfo de la Peña (ACEDE), Pablo Pérez (TENNECO), Antonio Reche (ACICAE), Javier Robles (TUBACEX), Iñaki Ugarte (CLUSTER DEL PAPEL), Josu Zabala (FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS).



## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Presentación.....</b>	<b>1</b>
<b>3. Objetivos de la investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>4. Delimitación del concepto objeto de estudio.....</b>	<b>3</b>
<b>5. Universo de estudio: Delimitación sectorial .....</b>	<b>7</b>
<b>6. Diseño de la investigación: Metodología .....</b>	<b>11</b>
<b>7. Desarrollo del trabajo de campo .....</b>	<b>14</b>
7.1. Fase 1A: Entrevistas con directores de clusters, asociaciones sectoriales y asociaciones de empresarios.....	15
7.2. Fase 1B: Entrevistas con directivos de las empresas elegidas tras el proceso de muestreo reputacional.....	17
<b>8. Proceso de análisis.....</b>	<b>19</b>
8.1. Proceso de transcripción y resumen de las entrevistas .....	19
8.2. Creación de la Base de Datos .....	20
8.3. Proceso de clasificación de los registros por áreas .....	21
8.3.1. Definición de las áreas .....	21
8.3.2. Clasificación de los registros por área .....	22
8.4. Proceso de análisis por área .....	23
<b>9. Exposición de resultados por áreas de estudio .....</b>	<b>25</b>
9.1. Área de marketing/cliente/mercados/competencia.....	25
9.2. Área de innovación/tecnología .....	28
9.3. Área de dirección/gestión/organización.....	31
9.4. Área de personal.....	34
9.5. Área de instituciones.....	36
9.6. Área de producto/posicionamiento .....	38
9.7. Área de globalización.....	40
9.8. Área de dimensión .....	42
9.9. Área de internacionalización.....	45
9.10. Área de país/cultura .....	46
9.11. Área de cooperación.....	48
9.12. Área de costes/aprovisionamientos.....	49
9.13. Área de industria/sector .....	50
9.14. Área de inversión/financiación.....	51
9.15. Área de universidad/centros tecnológicos .....	53
9.16. Área de producción.....	55
9.17. Área de calidad .....	56
9.18. Área de legislación.....	57

9.19. Área de coyuntura.....	59
9.20. Área de propiedad/forma jurídica .....	62
9.21. Área de deslocalización .....	63
9.22. Área de otros .....	64
<b>10. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>65</b>
<b>11. Líneas a seguir en la siguiente etapa de investigación (fase cuantitativa) .....</b>	<b>85</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Sectores industriales A31 ordenados por el factor ponderado .....	7
Tabla 2.	Delimitación de los sectores industriales constituyentes del universo de estudio .....	8
Tabla 3.	Sectores industriales A84 ordenados por el factor ponderado .....	9
Tabla 4.	Nivel tecnológico de los sectores OCDE .....	9
Tabla 5.	Empresas entrevistadas .....	18
Tabla 6.	Formato de la ficha resumen de entrevista .....	19
Tabla 7.	Número de registros por tipo en la base de datos de análisis .....	20
Tabla 8.	Número de registros pertenecientes a cada área .....	22
Tabla 9.	Porcentaje de registros perteneciente a cada tipo de ítem DAFO por área .....	23
Tabla 10.	Formato de la ficha resumen por área .....	24

## Índice de figuras

Figura 1.	Objetivos de la investigación .....	2
Figura 2.	Modelo de metodología del estudio .....	12
Figura 3.	Líneas a seguir en la fase cualitativa .....	86



## 1. Introducción

El presente informe constituye el **RESUMEN EJECUTIVO** del documento **ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS: FASE CUALITATIVA** en el que se describen los trabajos realizados durante la fase cualitativa del estudio global. Esta fase se ha desarrollado entre enero de 2005 y diciembre de 2005.

El estudio global sobre las Estrategias de Competitividad de las Empresas Vascas (fase cualitativa y fase cuantitativa) ha sido impulsado por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco/Eusko Jaurlaritza a través de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI) y está siendo realizado por un equipo de investigadores del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (IEAE) de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), formado por las siguientes personas:

- M<sup>a</sup> Soledad Aguirre García (UPV/EHU)
- Jon Charterina Abando (UPV/EHU)
- Idoia Idigoras Gamboa (UPV/EHU)
- Ricardo Martínez Santa María (UPV/EHU)
- Jesús Matey de Antonio (UPV/EHU)

## 2. Presentación

Las **empresas vascas** se enfrentan a un **futuro incierto** debido a factores que pueden alterar sustancialmente las condiciones competitivas de muchos sectores de actividad económica: ampliación de la Unión Europea, competencia proveniente de los países asiáticos, avances tecnológicos, internacionalización-deslocalización, potencial entrada de grandes grupos empresariales, etc.

Por todo ello parece importante conocer el **nivel de competitividad actual** de las empresas vascas y los **factores determinantes** de la misma para así formular posibles actuaciones tendentes a mejorar dicha competitividad y adaptar las estrategias empresariales a esas nuevas condiciones.

La finalidad del estudio es abordar de una forma global la problemática de la competitividad de las empresas vascas y ayudar a diseñar líneas de actuación que impulsen la actividad industrial en el País Vasco. El estudio se ha dividido en dos fases: fase cualitativa (desarrollada a lo largo de 2005) y fase cuantitativa (a desarrollar en 2006).

### 3. Objetivos de la investigación

El **objetivo general** de este trabajo<sup>1</sup> es triple:

- Conocer el estado y la evolución de la competitividad de las empresas vascas.
- Conocer los factores (causa-efecto) de competitividad de las empresas vascas.
- Proponer líneas de actuación para mejorar la competitividad de las empresas vascas.

**Figura 1. Objetivos de la investigación**



Los **objetivos particulares del estudio cualitativo** son los siguientes:

- Confirmar las variables fundamentales de competitividad extraídas de la literatura sobre el tema, mediante un análisis exploratorio realizado sobre empresas vascas.
- Detectar variables de competitividad propias de las características particulares de la industria vasca.

<sup>1</sup> Idealmente sería un "observatorio" de carácter periódico y permanente.

- Elaboración de un informe que sirva de base para el diseño del cuestionario a utilizar en el análisis cuantitativo posterior sobre una muestra representativa de empresas.
- Establecer unas bases teóricas y detectar ámbitos clave de análisis para explicar y predecir la realidad de la competitividad empresarial vasca, con el fin de servir de base para la configuración de un observatorio permanente de competitividad.

Dado que este estudio nace con vocación de convertirse en un observatorio longitudinal de la competitividad, incluso extensible a otros sectores no industriales, es importante cimentarlo por una parte sobre fundamentos teóricos contrastados en nuestro entorno, y por otra, sobre opiniones de calidad obtenidas a través de entrevistas en profundidad realizadas a un grupo de expertos conocedores de la realidad competitiva de la industria vasca.

Los **objetivos particulares del estudio cuantitativo** son los siguientes:

- Contrastar a través de una muestra representativa de empresas los resultados obtenidos en el estudio cualitativo previo.
- Conocer el estado y la evolución de la competitividad de las empresas industriales vascas, tanto por sectores de actividad como por otras variables clasificatorias que resulten relevantes.
- Obtener datos estadísticos que permitan comparaciones futuras (datos extrapolables).
- Detectar grupos de empresas que siguen patrones de comportamiento de competitividad similares y que puedan constituir referentes (*best practices*).
- Prospección de sectores que garanticen a futuro la competitividad vasca. Contraste con los sectores que actualmente cuentan con un mayor peso en cuanto a empleo y valor añadido.

#### 4. Delimitación del concepto objeto de estudio

La “**Competitividad**” es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión. Como señala Hamel (1994), “*la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla*” (Camisón, 1996, p. 122).

Existen diferentes líneas de investigación y Teorías de carácter económico que han tratado de identificar el origen de la competitividad o de definir los factores de éxito competitivo. Sin embargo, es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa viene condicionada o determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (*efecto país*), los derivados del sector al que pertenece (*efecto sector o efecto industria*) y los que tienen su origen en la propia empresa (*efecto empresa*) (Galán y Vecino, 1997, p. 21).

El **efecto país** recoge aquellos factores del entorno macroeconómico, político, administrativo y cultural que favorecen o entorpecen la competitividad de las empresas ubicadas en un determinado territorio frente a las empresas que no se ubican en ese territorio. Se trata de factores como el sistema de ciencia y tecnología existente, la concentración de servicios avanzados a empresas, las políticas desarrolladas por la Administración -fiscal, empleo, industrial, etc.-, la flexibilidad del mercado laboral, la disponibilidad de infraestructuras de formación de calidad adaptadas a las necesidades del territorio, el grado de autonomía energética, la infraestructura de comunicaciones y telecomunicaciones, etc.

El *efecto sector o efecto industria* señala a la estructura del sector industrial al que pertenece la empresa como el principal determinante de su rentabilidad. (Mason, 1939; Bain, 1956; Caves y Porter, 1977; Scherer, 1980; Scherer y Ross, 1990; Porter, 1981, 1982). Según este enfoque, la estructura del sector (grado de concentración, diferenciación del producto, barreras de entrada para competidores potenciales, tasa de crecimiento, poder de negociación de clientes y proveedores, etc.) va a determinar el grado de intensidad y rivalidad competitiva y la rentabilidad de las empresas pertenecientes al mismo. Estas premisas constituyen el núcleo teórico de la Economía Industrial y del paradigma estructura-conducta-resultados.

El **efecto empresa** se basa en el hecho de que en un mismo sector existen empresas más o menos competitivas, por tanto su explicación debe buscarse en factores internos de cada empresa y no en factores del sector. Esta es la base de la Teoría de **Recursos y Capacidades** (Wernerfelt, 1984; Teece, 1986; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993)<sup>2</sup>. Según esta perspectiva, son los

---

<sup>2</sup> La Teoría de los Recursos y Capacidades parte de la Teoría de los Recursos atribuible a Penrose (1959) y Andrews (1971).

recursos y capacidades de cada empresa los que les permite distinguirse de las demás, y gestionados adecuadamente permitirán obtener ventajas competitivas que harán posible que empresas de una misma industria obtengan niveles de rentabilidad diferentes.

Grant (1995) clasifica los recursos en recursos tangibles (físicos y financieros), intangibles (tecnología, reputación y cultura) y humanos (conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y relación, y motivación). Los recursos “cooperan” entre ellos para crear capacidades que son las que permiten que las empresas acometan una actividad concreta.

Para que los recursos y capacidades de la empresa actúen como competencias distintivas deben cumplir una serie de características (Amit y Schoemaker, 1993, p. 35): ser duraderos, escasos, complementarios entre sí en el proceso de generación de valor, de transferencia difícil, inimitables, de sustitución limitada y encajados en los factores estratégicos del sector.

Son muchas las investigaciones que centran su atención en la determinación de los distintos efectos (país, sector, empresa) y en la importancia relativa que cada uno de ellos tiene en la determinación del éxito competitivo de las empresas (Schmalensee, 1985; Cubbin y Geroski, 1987; Wernefelt y Montgomery, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Amel y Froeb, 1991; Rumelt, 1991; Powel, 1996; Roquebert et al., 1996; Fernández et al., 1996 y 1997b; Galán y Vecino, 1997; McGahan y Porter, 1997; Mauri y Michaels, 1998; Claver et al., 1999; McGahan, 1999; Gonzalez, 2000, Camisón, 2001, Rubio y Aragón, 2002; Claver et al., 2002). Pero tal y como indican Aguirre et al (2004, pp. 12-15), aún reconociendo la incidencia de estos tres grupos de factores en la competitividad empresarial, no se puede afirmar concluyentemente cuál es la importancia relativa en el éxito empresarial de cada una de estas tres fuentes de competitividad.

Claver et al (2002) realizan una revisión de los trabajos previos que han tratado de analizar la importancia relativa del conjunto de factores industriales (efecto industria) frente al conjunto de las características internas de las empresas (efecto empresa) en la determinación de la rentabilidad empresarial. En la mayor parte de las investigaciones previas más recientes se ha obtenido que el **efecto empresa** tiene una **mayor importancia relativa** que el **efecto sector**.

Merece una especial mención el trabajo de Camisón. Este autor considera los conceptos de competitividad empresarial y éxito empresarial como equivalentes y propone unificar ambos

en el concepto de **éxito competitivo**, definiendo éste como (Camisón, 1997, pp. 45-46) *“la capacidad de una empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles (internos y externos a la organización) y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa de mercado, y le permita, en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, por mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que logra unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción”*.

Camisón (1997, pp. 56-57, p. 155) define una serie de **indicadores de competitividad** referentes a siete áreas: Dirección, Organización y Recursos Humanos, Marketing, Calidad, Tecnología e Innovación, Producción, Financiación y Costes.

Por otra parte, el trabajo de Rubio y Aragón (2002) recoge los **factores de éxito competitivo más referenciados en la literatura**: Gestión de los recursos humanos y capacitación del personal, capacidades directivas, capacidades de marketing, calidad, capacidad de innovación, recursos tecnológicos, sistemas de información, gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa y *know-how*.

Tal y como se explica en el capítulo 8 “Proceso de análisis”, todos estos indicadores y factores de éxito competitivo se tuvieron en cuenta a la hora de definir las diferentes áreas de estudio utilizadas para el análisis de la información recogida en el trabajo de campo (entrevistas en profundidad).

El equipo investigador en base a la literatura consultada realizó y consensuó como primera aproximación un resumen de las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que pueden definir el panorama competitivo de las empresas industriales. De igual modo, elaboró una tabla con las principales acciones que potencialmente podría realizar una empresa industrial para hacer frente a las Amenazas, aprovechar las Oportunidades, capitalizar las Fortalezas y resolver sus Debilidades<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Tablas 8 y 9 del documento original ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS: FASE CUALITATIVA.

## 5. Universo de estudio: Delimitación sectorial

El universo de estudio de este trabajo se circunscribe a los sectores industriales con un mayor peso en la economía de la CAPV.

En la investigación, el concepto de “peso de un sector” se ha definido a través de un factor ponderado resultante de ponderar al 50% los porcentajes que cada sector representa respecto al VAB total industrial y al empleo total industrial:

$$\text{factor - ponderado}(\%) = \frac{1}{2}(\text{VAB}(\%)) + \frac{1}{2}(\text{Empleo}(\%))$$

En la tabla siguiente (Tabla 1) se muestran los datos referentes a Valor Añadido Bruto a coste de factores (miles de €) y Personal ocupado (número) en 2003 por sector industrial, según la clasificación A31 del Instituto Vasco de Estadística (Eustat), y ordenados por el factor ponderado<sup>4</sup>:

**Tabla 1. Sectores industriales A31 ordenados por el factor ponderado**

2003							
Sector Industrial A31	VAB (m.€)	VAB (%)	ΣVAB (%)	Empleo (nº)	Empleo(%)	ΣEmpleo(%)	% ponderado
14. Metalurgia y artic. Metálicos	4.017.376	30,0440	30,0440	85.208	34,2308	34,2308	32,1374
15. Maquinaria	1.625.310	12,1549	42,1989	33.047	13,2760	47,5068	12,7155
17. Material de transporte	1.239.457	9,2693	51,4682	21.363	8,5822	56,0891	8,9257
12. Caucho y plástico	943.452	7,0556	58,5238	18.126	7,2818	63,3709	7,1687
16. Material eléctrico	876.822	6,5573	65,0811	18.491	7,4284	70,7993	6,9929
5. Industria de la alimentación	742.245	5,5509	70,6320	16.140	6,4840	77,2832	6,0174
9. Papel, edición y gráficas	737.693	5,5168	76,1488	14.750	5,9256	83,2088	5,7212
19. Energía eléctrica, gas y agua	985.388	7,3692	83,5181	3.652	1,4671	84,6759	4,4182
18. Otras manufactureras	476.945	3,5668	87,0849	11.854	4,7621	89,4381	4,1645
13. Industria no metálica	549.687	4,1108	91,1957	7.801	3,1339	92,5720	3,6224
11. Industria química	533.733	3,9915	95,1873	6.223	2,5000	95,0720	3,2458
8. Industria de la madera	233.990	1,7499	96,9372	6.552	2,6321	97,7041	2,1910
6. Textil y confección	89.972	0,6729	97,6100	3.621	1,4547	99,1588	1,0638
10. Refino de petróleo	176.092	1,3169	98,9269	792	0,3182	99,4769	0,8175
3/4. Extracción de petróleo y gas/Min. Metálicos y no metálicos	132.066	0,9877	99,9146	873	0,3507	99,8277	0,6692
7. Industria del cuero y calzado	11.421	0,0854	100,0000	429	0,1723	100,0000	0,1289
<b>TOTAL</b>	<b>13.371.649</b>	<b>100,0000</b>		<b>248.922</b>	<b>100,0000</b>		<b>100,0000</b>

Fuente: EUSTAT, 2006a (datos tomados en enero de 2006); EUSTAT, 2006b. Elaboración propia.

<sup>4</sup> La columna oscurecida representa el criterio de ordenación.

Considerando tanto su aportación al VAB industrial, como su aportación al empleo industrial, los 5 **sectores más significativos** en la CAPV son los que aparecen sombreados en la tabla anterior (Tabla 1). Estos sectores, representan el **65,0811 % del VAB industrial** a coste de factores en 2003 y el **70,7992 % del empleo industrial** en 2003<sup>5</sup>.

Siguiendo la clasificación sectorial de Eustat, los 5 sectores A31 seleccionados se pueden desagregar en 19 subsectores A84 (Tabla 2). En esta tabla también se muestra su correspondencia con los códigos CNPA-96:

**Tabla 2. Delimitación de los sectores industriales constituyentes del universo de estudio**

A31	Descripción	CNPA	A84	Descripción	CNPA
14	Metalurgia y artíc. metálicos	DJ	32	Siderurgia	27.1; 27.2; 27.3
			33	Metalurgia no férrea	27.4
			34	Fundición	27.5
			35	Construcción metálica	28.1; 28.2; 28.3
			36	Forja y estampación	28.4
			37	Ingeniería mecánica	28.51; 28.52
			38	Artículos metálicos	28.6; 28.7
15	Maquinaria	DK	39	Máquina-herramienta	29.401
			40	Aparatos domésticos	29.7
			41	Otra maquinaria	29 (excepto 29.401 y 29.7)
17	Material de transporte	DM	46	Automóviles y sus piezas	34
			47	Construcción naval	35.1
			48	Otro material de transporte	35.2; 35.3; 35.4; 35.5
12	Caucho y plástico	DH	27	Caucho y neumáticos	25.1
			28	Artículos de plástico	25.2
16	Material eléctrico	DL	42	Maq. oficina y eq. informático	30
			43	Material eléctrico	31
			44	Material electrónico	32
			45	Material de precisión	33

Fuente: EUSTAT, 2006b; INE, 1996. Elaboración propia

En la tabla siguiente (Tabla 3) se muestran los datos referentes a Valor Añadido Bruto a coste de factores (miles de €) y Personal ocupado (número) en 2003 por subsector industrial A84 ordenados por el factor ponderado<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> Últimos datos disponibles en enero de 2006.

<sup>6</sup> La columna oscurecida representa el criterio de ordenación.

**Tabla 3. Sectores industriales A84 ordenados por el factor ponderado**

2003	VAB (m.€)	VAB (%)	Empleo (nº)	Empleo(%)	% ponderado
<b>Sector industrial A84</b>					
41. Otra maquinaria	1.105.701	8,2690	21.435	8,6111	8,4401
38. Artículos metálicos	962.161	7,1955	20.986	8,4308	7,8131
32/33. Siderurgia/Metalurgia no férrea	964.730	7,2147	14.852	5,9665	6,5906
37. Ingeniería mecánica	742.281	5,5512	17.357	6,9729	6,2620
46. Automóviles y sus piezas	794.615	5,9425	12.894	5,1799	5,5612
35. Construcción metálica	579.165	4,3313	15.180	6,0983	5,2148
27. Caucho y neumáticos	563.795	4,2163	9.672	3,8856	4,0510
42/43. Maq. Oficina y eq. Informático/Material eléctrico	515.409	3,8545	10.219	4,1053	3,9799
47/48. Construcción naval/Otro material de transporte	444.842	3,3268	8.469	3,4023	3,3645
22. Edición y artes gráficas	386.703	2,8920	9.542	3,8333	3,3626
52. Energía eléctrica	747.100	5,5872	2.316	0,9304	3,2588
49. Fabricación de muebles	351.500	2,6287	9.257	3,7188	3,1738
34. Fundición	392.751	2,9372	8.418	3,3818	3,1595
28. Artículos de plástico	379.657	2,8393	8.454	3,3962	3,1178
36. Forja y estampación	376.288	2,8141	8.415	3,3806	3,0973
30/31. Cemento, cal y yeso/Otras no metálicas	408.798	3,0572	5.397	2,1681	2,6127
40. Aparatos domésticos	283.947	2,1235	6.578	2,6426	2,3830
21. Industria del papel	350.990	2,6249	5.208	2,0922	2,3586
20. Industria de la madera	233.990	1,7499	6.552	2,6321	2,1910
45. Material de precisión	252.586	1,8890	5.184	2,0826	1,9858
39. Máquina-herramienta	235.662	1,7624	5.034	2,0223	1,8924
13. Pan y molinería	188.491	1,4096	5.857	2,3529	1,8813
25. Química industrial	274.868	2,0556	3.488	1,4012	1,7284
15. Bebidas	248.617	1,8593	3.066	1,2317	1,5455
44. Material electrónico	108.827	0,8139	3.088	1,2405	1,0272
29. Industria del vidrio	140.889	1,0536	2.404	0,9658	1,0097
50/51. Otras manufactureras/Reciclaje	125.445	0,9381	2.597	1,0433	0,9907
14/16. Otras alimenticias/Industria tabaco	124.440	0,9306	1.929	0,7749	0,8528
24. Química básica	143.201	1,0709	1.563	0,6279	0,8494
23. Refino de petróleo	176.092	1,3169	792	0,3182	0,8175
18. Confección y pelotería	62.777	0,4695	2.454	0,9859	0,7277
12. Conservas de pescado	67.919	0,5079	2.257	0,9067	0,7073
6/8/9. Extracción petróleo, gas/Mineral metálico/Mineral no metálico	132.066	0,9877	873	0,3507	0,6692
26. Química final	115.664	0,8650	1.172	0,4708	0,6679
53. Gas y vapor de agua	145.800	1,0904	461	0,1852	0,6378
10. Industrias cárnicas	55.004	0,4113	1.923	0,7725	0,5919
54. Agua	92.488	0,6917	875	0,3515	0,5216
11. Industrias lácteas	57.774	0,4321	1.108	0,4451	0,4386
17. Industria textil	27.195	0,2034	1.167	0,4688	0,3361
19. Industria del cuero y calzado	11.421	0,0854	429	0,1723	0,1289
5. Carbones	0	0,0000	0	0,0000	0,0000
7. Extracción de uranio	0	0,0000	0	0,0000	0,0000
Total Industria	13.371.649	100,0000	248.922	100,0000	100,0000

Fuente: EUSTAT, 2006a (datos tomados en enero de 2006). Elaboración propia.

En la tabla siguiente (Tabla 4) se muestra el nivel tecnológico de los sectores según la clasificación OCDE. Los subsectores OCDE que aparecen sombreados son los pertenecientes a los 5 sectores A31 constituyentes del universo de estudio:

**Tabla 4. Nivel tecnológico de los sectores OCDE**

Nivel Tecnológico	Código OCDE	Denominación	CPNA
Alto	01	Aeronaves y naves espaciales	35.3
Alto	02	Productos farmacéuticos	24.4
Alto	03	Máquinas de oficina y equipos informáticos	30
Alto	04	Material electrónico; aparatos de radio, televisión y comunicaciones	32
Alto	05	Equipos e instrumentos médico-quirúrgicos y de precisión	33

Medio alto	06	Maquinaria y material eléctrico	31
Medio alto	07	Vehículos de motor	34
Medio alto	08	Productos químicos, excepto farmacéuticos	24.1, 24.2, 24.3, 24.5, 24.6, 24.7
Medio alto	09	Otro material de transporte	35.2, 35.4, 35.5
Medio alto	10	Maquinaria y equipo mecánico	29
Medio bajo	11	Embarcaciones y servicios de reparación	35.1
Medio bajo	12	Productos de caucho y materias plásticas	25
Medio bajo	13	Coque y productos de refino de petróleo	23
Medio bajo	14	Metales no férreos y productos minerales no metálicos	26
Medio bajo	15	Metales férreos	27
Medio bajo	16	Productos metálicos	28
Bajo	17	Manufacturas diversas y reciclaje	36, 37
Bajo	18	Madera, papel y productos de papel	20, 21, 22
Bajo	19	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	15, 16
Bajo	20	Productos textiles, de la confección, de cuero y calzado	17, 18, 19

Fuente: EUSTAT, 2006c. Elaboración propia

Como puede verse, los sectores elegidos como constituyentes del universo de estudio son una **combinación de industrias que presentan los niveles tecnológicos medio-bajo, medio-alto y alto** definidos por la OCDE, por lo tanto es un universo representativo respecto al concepto nivel tecnológico.

Si se realiza un análisis utilizando datos procedentes del INE (Instituto Nacional de Estadística) comparando las cifras por sectores de la Industria vasca con las cifras por sectores de la Industria del resto de las CC.AA., para los sectores determinantes del universo de estudio se obtienen los siguientes datos:

El País Vasco aportó en 2002<sup>7</sup> (INE, 2006a):

- El 25,0859 % del VAB<sup>8</sup> del Estado en el sector de Metalurgia y productos metálicos y el 21,0361 % del empleo<sup>9</sup> del sector, siendo la primera C.A. que aporta un mayor porcentaje en ambos casos.
- El 19,2380 % del VAB del Estado en el sector de Maquinaria y equipo mecánico y el 17,7083 % del empleo del sector, siendo la segunda C.A. que aporta un mayor porcentaje en ambos casos por detrás de Cataluña.

<sup>7</sup> Últimos datos disponibles en enero de 2006.

<sup>8</sup> VAB a precios básicos (precios corrientes).

<sup>9</sup> Puestos de trabajo.

- El 15,2862% del VAB del Estado en el sector de Caucho y plástico y el 14,9461% del empleo del sector, siendo la segunda C.A. que aporta un mayor porcentaje en ambos casos por detrás de Cataluña.
- El 9,3946 % del VAB del Estado en el sector de Equipo eléctrico, electrónico y óptico y el 11,1896 % del empleo del sector, siendo la tercera C.A. que aporta un mayor porcentaje en ambos casos por detrás de Cataluña y la Comunidad de Madrid.
- El 8,0821 % del VAB del Estado en el sector de Fabricación de material de transporte y el 7,8679 % del empleo del sector, siendo la quinta C.A. que más porcentaje de VAB aporta y la séptima que más empleo aporta.

## 6. Diseño de la investigación: Metodología

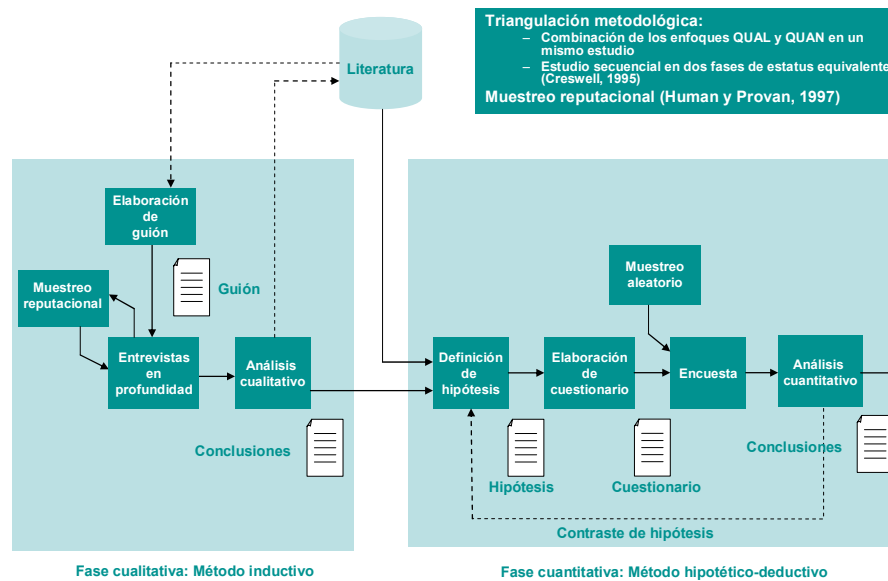
En la Figura 2 se muestra la metodología a seguir en el desarrollo del estudio completo. El estudio está dividido en **dos fases**, que se han denominado **fase cualitativa y fase cuantitativa**.

En la primera fase se sigue el método inductivo que consiste en partir del análisis de unos hechos (la situación competitiva actual de las empresas vascas), para llegar a unas conclusiones y poder definir unas hipótesis. En este proceso, aunque se parte de los hechos, se tiene en cuenta la literatura e investigación previa, tanto *ex ante* como *ex post* al proceso de análisis. La técnica concreta utilizada en esta fase es la entrevista en profundidad.

En la segunda fase se utiliza el método hipotético-deductivo que consiste en partir de las hipótesis previamente formuladas, que proceden tanto del estudio de la literatura e investigación previa como de las conclusiones extraídas de la fase cualitativa, y tratar de contrastarlas. La técnica concreta planteada en esta fase es la realización de encuestas sobre una muestra de empresas estadísticamente representativa.

La utilización en un mismo estudio de métodos cualitativos y cuantitativos se denomina **Triangulación Metodológica**.

Figura 2. Modelo de metodología del estudio



Elaboración propia

El término Triangulación fue originalmente utilizado en círculos de navegación como una técnica consistente en tomar múltiples puntos de referencia para determinar la distancia a una tercera posición desconocida. La Triangulación como estrategia de investigación fue utilizada por primera vez en 1959 por Campbell y Fiske, en el campo de la psicología experimental. Denzin (1970) definió la triangulación como la combinación de múltiples métodos en el estudio del mismo objeto o evento para describir de un modo más preciso el fenómeno investigado.

Siguiendo la terminología de Creswell (1995), el estudio completo es de tipo secuencial (**estudio en dos fases**), con una primera fase cualitativa y una segunda fase cuantitativa de estatus equivalente. Tal y como sugieren Brewerton y Millward (2001), la idea de combinar datos cualitativos y cuantitativos ofrece la posibilidad de acercarse 'al todo' de un fenómeno objeto de estudio de una manera que un único método no podría lograr.

La técnica concreta de recogida de información utilizada en la fase cualitativa es la **entrevista en profundidad**.

Por su parte, Human y Provan en un trabajo de 1997, siguiendo el modelo secuencial propuesto por Creswel (1995), que utilizamos en el presente estudio, introducen el concepto de “**muestreo reputacional**”. En ese trabajo realizan un estudio comparativo de dos redes de pymes manufactureras con el fin de desarrollar un modelo que relacione la estructura de la red y los resultados de las empresas. Para ello se plantea una metodología en dos fases recogiendo datos cualitativos a través de entrevistas en profundidad y datos cuantitativos a través de encuestas sobre una muestra formada por empresas de cada red así como de otras empresas de la misma industria no miembros de ninguna red. La fase de entrevistas comienza con una entrevista a los directores ejecutivos de cada una de las redes, en la que además de los aspectos formales del estudio (estructura de las redes y su influencia en los resultados) se pide que realicen un muestreo reputacional, es decir, que elijan aquellas empresas a las que es más conveniente entrevistar en base a su “reputación”, siendo reputación un concepto definido por el investigador. En el caso del estudio citado reputación es sinónimo de participación activa en la red.

Tomando como base este estudio, publicado por la revista *Academy of Management Journal*, en el presente estudio se ha dividido la fase cualitativa o fase de entrevistas en profundidad (fase 1) en dos subfases:

- Fase 1A: Entrevistas con directores de clusters, asociaciones sectoriales y asociaciones de empresarios.
- Fase 1B: Entrevistas con las empresas de mayor “reputación” de cada uno de los sectores elegidos como más representativos de la industria vasca.

Uno de los objetivos de la fase 1A es servir de base para elegir idóneamente las empresas concretas a las que realizar las posteriores entrevistas en profundidad basándonos en la opinión cualificada de los máximos representantes del sector, cluster o agrupación a la que pertenecen. Para ello en la fase 1A se pidió al entrevistado que identificara las empresas de su sector, cluster o agrupación con mayor “reputación”, entendiéndose en este caso que las empresas de mayor “reputación” son aquellas que destacan por seguir estrategias de competitividad de éxito, o por su innovación, o por sus perspectivas de futuro, y a su vez son lo suficientemente representativas por su capacidad de generación de riqueza o empleo.

En la fase 1B se procedió a realizar la entrevista a directores generales de las empresas reputadas o a personas del *staff* directivo indicadas por estos.

Las entrevistas se grabaron en audio y posteriormente se transcribieron de forma literal a fin de facilitar el análisis de su contenido.

Con la información recogida en la fase cualitativa se procederá a la elaboración del cuestionario para la fase cuantitativa (a desarrollar en 2006), que permita medir las respuestas de un gran número de personas a una serie limitada de cuestiones y por tanto la comparación y la agregación estadística de los datos (Patton 1990).

La elaboración del cuestionario, además de basarse en las conclusiones de la fase de entrevistas, tendrá en cuenta, como se ha comentado con anterioridad, el marco teórico de la Escuela del Posicionamiento y la Teoría de Recursos y Capacidades para la definición de las hipótesis a contrastar a través del método hipotético deductivo, tal y como se ha mostrado en la Figura 2.

El tipo de muestreo utilizado será el muestreo aleatorio estratificado, sobre el censo de empresas pertenecientes a los sectores elegidos como más representativos de la industria vasca.

Además, el cuestionario se definirá de forma que tras su análisis se puedan obtener relaciones entre la competitividad y variables independientes como el sector, tamaño, forma jurídica, pertenencia o no a multinacional, pertenencia o no a grupo empresarial, etc.

## 7. Desarrollo del trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en la realización de **28 entrevistas en profundidad** entre los meses de abril y octubre de 2005.

La **finalidad de cada entrevista** fue la realización de una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) particular para cada empresa (cuando el entrevistado era directivo de empresa), o conjunto de empresas representadas (cuando el entrevistado era directivo de cluster, o asociación empresarial) y la elaboración de una tabla con las acciones propuestas a realizar tanto por la/s empresa/s, como por las Instituciones para mejorar la situación competitiva de la/s empresa/s.

Como se ha comentado, la fase cualitativa del estudio (fase 1) se dividió en **dos subfases, 1A y 1B.**

### **7.1. Fase 1A: Entrevistas con directores de clusters, asociaciones sectoriales y asociaciones de empresarios**

Las entrevistas en profundidad de la fase 1A, además de contribuir a la finalidad formal del estudio descrita anteriormente, permitieron elegir idóneamente las empresas concretas a las que entrevistar posteriormente en la fase 1B (muestreo reputacional), teniendo como base la opinión cualificada de los máximos representantes del sector/cluster/agrupación al que pertenecen dichas empresas.

La información básica que los entrevistadores trataron de extraer de cada entrevista es la siguiente:

- *Información sobre el sector o cluster:* Información relativa sobre todo a objetivos del propio cluster o agrupación, delimitación del ámbito de actuación del sector o cluster, y sectores industriales que abarca siguiendo preferiblemente la clasificación de la CNPA.
- *Muestreo reputacional:* Se pidió al entrevistado que identificara las 5 ó 6 empresas de su sector, cluster o agrupación con mayor “**reputación**”. Se entiende que las empresas con una mayor “reputación” son aquellas que destacan por seguir estrategias de competitividad de éxito, o por su innovación, o por sus perspectivas de futuro, y a su vez son lo suficientemente representativas por su capacidad de generación de riqueza o empleo.
- *Matriz DAFO:* Se solicitó al entrevistado que refiriera cuáles son, a su juicio, desde el punto de vista externo a las empresas de su sector/cluster, las principales AMENAZAS y OPORTUNIDADES, y desde el punto de vista interno a las empresas de su sector/cluster, los principales PUNTOS FUERTES y DÉBILES.
- *Definición de los principales “gaps” del sector/cluster/agrupación y líneas de actuación más importantes:* Una vez reseñadas las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, se proponía al entrevistado que a modo de resumen definiera los principales “**gaps**” de su sector (diferencia entre la forma actual de actuar de las

empresas y la forma de actuar que en su opinión sería óptima). Además, se les pedía que definieran las principales líneas de actuación para cubrir estos “gaps”, así como para resolver las debilidades, hacer frente a las amenazas, capitalizar oportunidades y potenciar fortalezas.

En abril de 2005 se iniciaron los contactos con los directores de 15 clusters /asociaciones sectoriales /asociaciones de empresarios, a fin de concertar las entrevistas en profundidad concluyéndose el trabajo de campo en noviembre de 2005. Las organizaciones que finalmente participaron en el estudio fueron:

- *CLUSTERS*<sup>10</sup>:
  - ACEDE: Electrodomésticos
  - AFM: Máquina-Herramienta
  - ACICAE: Automoción
  - GAIA: Electrónica y Telecomunicaciones
  - ACLIMA: Industrias de medio ambiente de Euskadi
  - ENERGÍA
  - HEGAN: Aeronáutica y espacio
  - PAPEL
  - FMV: Foro Marítimo Vasco
  
- *AGRUPACIONES DE EMPRESARIOS/AS*<sup>11</sup>:
  - ADEGI: Asociación de Empresarios de Gipuzkoa
  - SEA: Sindicato Empresarial Alavés
  - CONFEBASK: Confederación Empresarial Vasca
  
- *ASOCIACIONES EMPRESARIALES INSUFICIENTEMENTE REPRESENTADAS EN CLUSTERS Y/O CON ESPECIAL INTERÉS para los objetivos del estudio:*
  - FVEM: Federación Vizcaína de Empresas del metal<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Únicamente dos de los once clusters industriales no fueron invitados a participar en el estudio. Se trata del cluster Uniport (Puerto de Bilbao), por considerarlo más relacionado con el sector servicios que con el de Industria y el cluster del Conocimiento, por la fuerte implicación del equipo de investigadores en ese cluster.

<sup>11</sup> En la fase 1A se realizaron 14 de las 15 entrevistas previstas, todas excepto la entrevista con CEBEK, dado que sus representantes no pudieron recibir al equipo investigador durante los meses que duró el trabajo de campo (abril - noviembre de 2005).

- AVIC: Asociación Vasca de Empresas de Ingeniería y Consultoría<sup>13</sup>

A cada una de las entrevistas acudió una pareja de investigadores, siendo las parejas siempre variables para evitar posibles sesgos.

## **7.2. Fase 1B: Entrevistas con directivos de las empresas elegidas tras el proceso de muestreo reputacional**

Las entrevistas de la fase 1B respondieron a la misma finalidad que las realizadas en fase 1A, y su resultado es igualmente una matriz DAFO resumen y una síntesis de acciones propuestas a realizar tanto por la propia empresa como por las Instituciones. La única diferencia con las entrevistas de fase 1A es que no se pedía al entrevistado que citara a empresas reputadas. Las entrevistas de fase 1B no son parte del proceso de muestreo reputacional, sino el resultado de este proceso<sup>14</sup>.

La información básica que los entrevistadores trataron de extraer de cada entrevista es la siguiente:

- *Información sobre la empresa* (similar a fase 1A)
- *Matriz DAFO* (similar a fase 1A)
- *Definición de principales “gaps” de la empresa y líneas de actuación más importantes* (similar a fase 1A)

De acuerdo a la delimitación sectorial realizada (ver capítulo 5 “Universo de estudio: Delimitación sectorial”), en el proceso de muestreo reputacional participaron los siguientes clusters y asociaciones:

- **CLUSTERS:**
  - ACEDE: Electrodomésticos

<sup>12</sup> FVEM fue invitada a participar en el estudio debido a la alta presencia de los sectores del metal en el universo de estudio (sectores más representativos). Ver capítulo 5 “Universo de estudio: delimitación sectorial”.

<sup>13</sup> AVIC fue invitado a participar en el estudio por entender que el hecho de tener clientes de sectores muy variados podía conferirles una visión global de la Industria vasca.

<sup>14</sup> En futuros estudios se podría utilizar un **muestreo de bola de nieve** en el cual cada empresa de fase 1B citara a otras empresas a su entender interesantes de entrevistar.

- AFM: Máquina-Herramienta:
  - ACICAE: Automoción
  - GAIA: Electrónica y Telecomunicaciones
  - HEGAN: Aeronáutica y Espacio
  - FMV: Foro Marítimo Vasco
  - ENERGÍA
- **ASOCIACIONES:**
    - FVEM: Federación Vizcaína de Empresas del Metal

En el proceso de muestreo reputacional fueron citadas 60 empresas<sup>15</sup>. Para todas las empresas citadas se realizó una búsqueda de información utilizando el Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco (CIVEX). Para la elección final de las 14 empresas más reputadas se tuvieron en cuenta criterios como que la empresa fuera citada por varios clusters o asociaciones, su diversificación en productos, la existencia de implantaciones en el extranjero (sobre todo productivas), la existencia de certificaciones de calidad y en algunos casos otros criterios como el equilibrio territorial entre los tres territorios de la CAPV.

De la misma forma, se creyó importante lograr el equilibrio en la variable dimensión, entrevistando tanto a empresas grandes como a pymes.

La finalidad de proceder de esta manera es la de extraer el mayor número de elementos indicativos de competitividad de forma que nos permitiera llegar a conclusiones para orientar la posterior fase cuantitativa.

Finalmente se entrevistó a las empresas mostradas en la tabla siguiente (Tabla 5):

**Tabla 5. Empresas entrevistadas**

Empresa
ARTECHE
FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS
GRIP ON TOOLS
GRUPO ALCOR
IKUSI

<sup>15</sup> Ver tabla 78 del Documento original ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS: FASE CUALITATIVA.

ITP
MAIER
P4Q ELECTRONICS
PLASTINKA
TENNECO
TUBACEX
VICINAY CADENAS
ZAYER
ZIV

Al igual que en la fase anterior a todas las entrevistas acudió una pareja de investigadores, siendo las parejas siempre variables para evitar posibles sesgos.

## 8. Proceso de análisis

### 8.1. Proceso de transcripción y resumen de las entrevistas

El proceso de análisis seguido consistió en la transcripción literal de cada una de las entrevistas grabadas y la posterior realización, para cada una de ellas, de un resumen con las principales características del cluster, asociación o empresa entrevistada, de un DAFO con las principales Debilidades y Fortalezas (desde el punto de vista interno a las empresas) y principales Amenazas y Oportunidades (desde el punto de vista externo a las empresas) y de una relación de las principales acciones propuestas tanto para ser realizadas por las propias empresas como por las Instituciones.

Concretamente, para cada entrevista se realizó una ficha resumen con la siguiente estructura (Tabla 6):

**Tabla 6. Formato de la ficha resumen de entrevista**

<b>CLUSTER/ASOCIACIÓN/EMPRESA:</b>	
<b>Fecha y hora:</b>	
<b>Entrevistado y cargo:</b>	
<b>Entrevistadores:</b>	
<b>Descripción del cluster/asociación/empresa:</b>	
<b>DAFO</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Acciones de empresa</b>	
<b>Acciones para las Instituciones</b>	

## 8.2. Creación de la Base de Datos

Una vez transcritas y resumidas todas las entrevistas, la información de las fichas resumen referente a Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades y Acciones, se volcó a una Base de Datos de análisis<sup>16</sup>.

Cada una de las filas de la Base de Datos es un registro que refleja una Debilidad, Amenaza, Fortaleza, Oportunidad, Acción de empresa o Acción para las Instituciones citada por una de las fuentes entrevistadas<sup>17</sup>.

En total, la Base de Datos cuenta con 1373 registros contabilizados de la siguiente forma (Tabla 7):

**Tabla 7. Número de registros por tipo en la base de datos de análisis**

Tipo de registro	Número de registros
Debilidades	297
Amenazas	260
Fortalezas	347
Oportunidades	114
Acciones de Empresa	227
Acciones para las Instituciones	120
Acciones para Entidades Financieras	1
Acciones para Universidades y Centros Tecnológicos	7
<b>TOTAL</b>	<b>1373</b>

Del análisis de la tabla anterior (Tabla 7) pueden extraerse varias conclusiones:

- La suma de factores negativos (Debilidades y Amenazas) supera a la de factores positivos (Fortalezas y Oportunidades): 557 frente a 461.
- Desde el punto de vista interno a la empresa, el número de Fortalezas es sensiblemente superior al de Debilidades: 347 frente a 297.
- Desde el punto de vista externo a la empresa, el número de Amenazas es muy superior al número de Oportunidades: 260 frente a 114.

<sup>16</sup> El formato de los registros de la Base de Datos de análisis se muestra en la Tabla 85 del Documento original ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS: FASE CUALITATIVA.

<sup>17</sup> También existen registros que reflejan acciones para Entidades Financieras y para Universidades y Centros Tecnológicos.

Por lo tanto, la percepción negativa de la situación parece que es más debida a factores externos a las empresas (Amenazas) que a factores internos.

### **8.3. Proceso de clasificación de los registros por áreas**

#### **8.3.1. Definición de las áreas**

Una vez definidos todos los registros e introducidos en la Base de datos, se procedió a su clasificación por áreas. Las distintas áreas definidas son las siguientes:

- 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

Para la definición de estas áreas se ha tenido en cuenta el modelo clásico de análisis que divide los factores de competitividad entre factores externos e internos, distinguiendo dentro

de los externos los factores del entorno genérico y los del entorno específico. Además, se han considerado factores relacionados con los tres elementos que la literatura económico-empresarial reconoce como determinantes de la competitividad de la empresa: efecto país, efecto industria y efecto empresa.

### 8.3.2. Clasificación de los registros por área

La clasificación de los registros por áreas se realizó asignando cada uno de los registros al área o las áreas en las que con mayor precisión pudiera incluirse (hasta un máximo de 3 áreas por registro). Todos los investigadores participaron en el proceso de clasificación de todos los registros, con lo cual la clasificación definitiva fue totalmente consensuada.

Posteriormente, se realizó un filtrado de la base de datos para cada una de las 22 áreas de clasificación, creándose 22 tablas que se analizaron por separado para extraer conclusiones de cada área. Dado que cada registro puede pertenecer hasta a 3 áreas diferentes, el número de registros a analizar se multiplicó por un número de 1 (si todos los registros se hubieran clasificado como pertenecientes a un área concreta) a 3 (si todos los registros se hubieran clasificado como pertenecientes a 3 áreas). Por esta razón, el número de registros pasó de 1373 a 2848. Esta metodología ha permitido que cada registro se estudie y se relacione hasta tres veces. La tabla siguiente (Tabla 8) muestra el número de registros pertenecientes a cada área:

**Tabla 8. Número de registros pertenecientes a cada área**

Área	Número de registros
marketing/cliente/mercados/competencia	392
innovación/tecnología	230
dirección/gestión/organización	224
personal	211
instituciones	196
producto/posicionamiento	170
globalización	155
dimensión	136
internacionalización	132
país/cultura	131
cooperación	114
costes/aprovisionamientos	112
industria/sector	111
inversión/financiación	104
universidad/centros tecnológicos	82
producción	63
otros	54
calidad	52
legislación	52

coyuntura	51
propiedad/forma jurídica	47
deslocalización	29
<b>TOTAL</b>	<b>2848</b>

Si se analizan los registros de tipo ítem DAFO (D, A, F, O) y se calculan porcentajes, se obtiene la siguiente tabla (Tabla 9) en la que se ha sombreado el tipo de registro dominante en cada área:

**Tabla 9. Porcentaje de registros perteneciente a cada tipo de ítem DAFO por área**

Área	D(%)	A (%)	F(%)	O(%)	DA(%)	FO(%)	DAFO(%)
calidad	25,00	5,00	62,50	7,50	30,00	70,00	100,00
cooperación	34,29	10,00	41,43	14,29	44,29	55,71	100,00
costes/aprovisionamientos	22,22	41,98	20,99	14,81	64,20	35,80	100,00
coyuntura	6,25	66,67	4,17	22,92	72,92	27,08	100,00
deslocalización	4,00	72,00	16,00	8,00	76,00	24,00	100,00
dimensión	51,75	22,81	21,05	4,39	74,56	25,44	100,00
dirección/gestión/organización	44,37	1,99	51,66	1,99	46,36	53,64	100,00
globalización	11,72	60,94	10,16	17,19	72,66	27,34	100,00
industria/sector	11,46	47,92	16,67	23,96	59,38	40,63	100,00
innovación/tecnología	28,29	17,76	43,42	10,53	46,05	53,95	100,00
instituciones	21,13	46,48	19,72	12,68	67,61	32,39	100,00
internacionalización	42,53	16,09	22,99	18,39	58,62	41,38	100,00
inversión/financiación	33,82	17,65	36,76	11,76	51,47	48,53	100,00
legislación	15,00	37,50	20,00	27,50	52,50	47,50	100,00
marketing/cliente/mercados/competencia	26,84	27,48	31,63	14,06	54,31	45,69	100,00
otros	25,64	25,64	33,33	15,38	51,28	48,72	100,00
país/cultura	36,36	42,42	13,13	8,08	78,79	21,21	100,00
personal	44,03	14,47	37,74	3,77	58,49	41,51	100,00
producción	40,91	13,64	43,18	2,27	54,55	45,45	100,00
producto/posicionamiento	21,31	19,67	40,16	18,85	40,98	59,02	100,00
propiedad/forma jurídica	58,14	2,33	39,53	0,00	60,47	39,53	100,00
universidad/centros tecnológicos	24,53	30,19	35,85	9,43	54,72	45,28	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>30,05</b>	<b>27,17</b>	<b>30,84</b>	<b>11,94</b>	<b>57,22</b>	<b>42,78</b>	<b>100,00</b>

La tabla anterior (Tabla 9) se interpreta de la siguiente forma: El 62,50% de las veces que un registro que recoge un ítem DAFO ha sido clasificado como perteneciente al área de calidad, ha sido clasificado como Fortaleza, el 25% de las veces como Debilidad, el 7,5% como Oportunidad y el 5% como Amenaza.

#### **8.4. Proceso de análisis por área**

El reparto de las distintas áreas entre los diferentes investigadores para su análisis se ha realizado teniendo en cuenta las interrelaciones existentes entre las distintas áreas, de

forma que un mismo investigador analizara áreas fuertemente relacionadas<sup>18</sup>, así como considerando el *expertise* de cada uno de ellos.

El proceso de análisis ha concluido con la realización de una ficha por área en la que se muestran la síntesis de las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, así como de las principales acciones dentro del área tanto para las empresas como para las Instituciones. En la tabla siguiente se muestra el formato de la ficha por área que se utilizó en el informe original (Tabla 10):

**Tabla 10. Formato de la ficha resumen por área**

<b>AREA:</b>	
<b>Descripción del área:</b>	
<b>DAFO</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Acciones de empresa</b>	
<b>Acciones para las Instituciones</b>	
<b>Otras Acciones (Centros Tecnológicos, Entidades Financieras, etc.)</b>	
<b>Comentarios y relaciones</b>	

En el siguiente capítulo de este resumen ejecutivo se recogen los comentarios consensuados por los 5 miembros del equipo investigador para cada una de las 22 áreas, tras el análisis exhaustivo del DAFO de cada uno de ellas, y de las acciones sugeridas para empresas e instituciones relacionadas con cada área<sup>19</sup>.

La exposición de las áreas sigue el orden marcado por el número de registros de cada área (Tabla 8).

---

<sup>18</sup> Ver Tablas 92, 93 y 94 del Documento original ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS: FASE CUALITATIVA.

<sup>19</sup> Las fichas resumen de área completas se muestran en el Documento original ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS: FASE CUALITATIVA (tablas 96 a 117).

## 9. Exposición de resultados por áreas de estudio

A continuación se expone el resultado del análisis de las 22 áreas de estudio<sup>20</sup>, comenzando por el área que agrupa un mayor número de registros y siguiendo en orden decreciente.

### 9.1. Área de marketing/cliente/mercados/competencia

#### Descripción de área

En esta área se recogen elementos internos o externos relacionados con el mercado (fundamentalmente con clientes y competencia) que afectan positiva o negativamente a la empresa (a sus perspectivas, posibilidades, capacidad competitiva, etc.), así como cuestiones relativas a la actuación de la empresa en la adaptación a los requerimientos y circunstancias del cliente o el mercado (marketing).

#### Comentarios y relaciones

El primer comentario que cabe realizarse acerca del área que hemos denominado MARKETING/CLIENTE/MERCADO/COMPETENCIA es que ha sido muy abundantemente referenciada a lo largo de todas las entrevistas, tanto en el eje de riesgo (amenazas/debilidades) como en el de acción (oportunidades/fortalezas). Ha sido el área más referenciada de las 22 analizadas; concretamente en torno a un 28% de los registros totales (392 de 1373) en los que hemos sintetizado las entrevistas se alude a cuestiones de Mercado (Clientes y/o Competencia) o de acción sobre el mismo (Marketing), seguida a cierta distancia por el área de INNOVACIÓN/TECNOLOGÍA, referenciada en torno a un 17% de los registros (230 de 1373).

Así pues, puede extraerse una primera conclusión referida a que las cuestiones de mercado determinan muy significativamente la competitividad empresarial. A este respecto podemos destacar cuáles parecen ser las cuestiones que más ponen en riesgo o erosionan dicha

---

<sup>20</sup> En este capítulo se exponen los epígrafes “Descripción del área” y “Comentarios y relaciones” de las 22 fichas resumen de área descritas (ver Tabla 10). Las fichas resumen de área completas se muestran en las tablas 96 a 117 del Documento original ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS: FASE CUALITATIVA.

competitividad y cuáles las que más la favorecen. Respecto a las primeras y por el lado de las amenazas, destacan tres cuestiones:

- a) El tamaño y fortaleza de la clientela, lo que le otorga una superior capacidad de negociación frente a nuestras empresas, que va en detrimento de su rentabilidad y competitividad e incluso en algún caso pone en tela de juicio la propia supervivencia.
- b) El surgimiento de nuevos competidores potencialmente peligrosos mayoritariamente por ser de países emergentes de bajo coste pero también por otras cuestiones (ofrecer lo mismo, u ofrecer mejores condiciones de plazos, servicios, etc.).
- c) Madurez de los mercados en los que operan (no crecen o incluso decrecen en algún caso) lo que unido a los dos elementos anteriores fuerzan los precios a la baja y merman notablemente la rentabilidad de las empresas.

Respecto a las debilidades, hay tres que destacan sobre las demás y que junto con las amenazas mencionadas configuran un eje de riesgo preocupante:

- a) Falta de orientación al mercado/cliente y falta de esfuerzo de adaptación al mismo lo que resulta tanto más grave cuanto mayor es el poder de negociación del cliente (que se indica en el epígrafe “a” de las amenazas explicado en los párrafos anteriores). El esfuerzo de orientación y adaptación al cliente sería además esencial para lograr una suficiente diferenciación frente a la nueva competencia que permitiera sostener y justificar el sobre coste de nuestras empresas y por tanto el sobreprecio de nuestra oferta.
- b) Esfuerzo de marketing escaso o mal orientado que conlleva, entre otros, problemas de notoriedad e imagen e incluso que hacen que la calidad percibida por el cliente sea inferior a la que realmente se está ofertando. Lo cierto es que este esfuerzo de marketing sería también vital para ahondar en la diferenciación comentada, tanto más en mercados maduros en los que los productos tienden a volverse commodities y muy “de precio” y en los que sólo los competidores más conocidos, reputados y percibidos como de superior calidad, pueden justificar sobreprecios. Es decir los clientes están dispuestos a pagar un precio superior sólo a cambio de una superior calidad percibida y/o de un menor riesgo percibido en la elección de suministrador por ser este más conocido y reputado (muy especialmente en productos críticos). Lo cierto es que

nuestras empresas no son competidoras de precio (este terreno es el de los competidores emergentes de LCC), son si acaso de calidad y servicio (tal y como se constata en otras áreas comentadas en este trabajo, por ejemplo calidad o producto /posicionamiento) y por ello sería vital para ellas un esfuerzo de marketing importante en beneficio de su notoriedad, imagen y sobre todo para lograr una percepción de calidad acorde con lo que realmente se está ofreciendo.

- c) Finalmente se enuncian problemas de capacidad y tamaño que impiden atender a mercados más amplios o en crecimiento y/o a grandes clientes y/o diversificar (dirigirse a diferentes clientes o a más clientes), todo lo cual deriva en una importante falta de capacidad de negociación con el cliente que unido a todo lo anterior hace imposible justificar sobreprecios.

Con todo esto, la situación sería dramática de no ser porque en el eje de acción aparecen cuestiones alentadoras que contrarrestan significativamente los anteriores factores negativos. Posiblemente lo más positivo sea que se alude el doble de veces a orientación/adaptación al cliente como fortaleza que como debilidad, aunque en lo referente a acciones de marketing, notoriedad, imagen y reconocimiento en el mercado, se apunta más veces como debilidad que como fortaleza. Por el lado de las oportunidades hay también elementos que contrarrestan, por ejemplo, el problema de la madurez de los mercados aludida en la parte de amenazas. Concretamente resulta francamente alentador constatar como muchas de nuestras empresas parecen percibir que podrían entrar o que de hecho operan ya en mercados, segmentos y/o clientes con importantes perspectivas de crecimiento (apuntado un número mayor de veces que los hacen referencia directa o indirecta a la madurez de los mercados en los que operan).

En cualquier caso, las acciones que se apuntan más constantemente como necesarias para cubrir el *gap* en esta materia, tanto acciones de empresa, como de Instituciones son las siguientes:

1. **Acciones de marketing y/o de esfuerzo comercial** orientadas a mejorar la **notoriedad, imagen y calidad percibida** de nuestras empresas.
2. **Esfuerzo de adaptación al cliente muy especialmente en calidad de servicio:** plazos y condiciones de entrega, flexibilidad y agilidad en el trato, capacidad de ofrecer soluciones completas, etc.

3. **Cooperación interempresarial y entre empresas y Administración** para poder abordar o acceder a grandes clientes y/o a nuevos mercados, para poder ofrecer soluciones completas al cliente y para compartir costes comerciales, de marketing y logísticos.

Sólo con este tipo de acciones y en general trabajando en mejoras orientadas para ofrecer productos/servicio de alto valor (tal y como se explica en el área de PRODUCTO/POSICIONAMIENTO y en la de CALIDAD) nuestras empresas podrán sostener sus precios y lograr la fidelidad de sus clientes, sobreviviendo así y superando la grave amenaza que suponen los competidores de bajo coste.

## **9.2. Área de innovación/tecnología**

### **Descripción de área**

El área de innovación recoge todos aquellos aspectos relacionados con la generación en la empresa de nuevos o mejorados productos/servicios o procesos. Es un factor clave que afecta a la competitividad de las empresas independientemente de la actividad que realicen o del tamaño de la empresa.

Las posibilidades para la innovación son amplias: innovación de productos o procesos, innovación tecnológica o de las técnicas y herramientas de gestión, etc. Ahora bien, la estrategia de innovación para que sea exitosa debe estar integrada y coordinada con la estrategia general de la empresa, es decir, es un aspecto que de algún modo debe ocupar a todos los miembros de la empresa, y debe ser asumido por todos sus integrantes, independientemente del departamento en el que cada uno esté integrado, precisamente por las diversas modalidades y posibilidades de innovación que existen.

Además, de cualquier persona de la organización pueden surgir ideas para mejorar los productos o procesos utilizados por la empresa o, incluso, para crear nuevos productos o procesos; es por tanto importante generar una cultura de innovación en toda la organización.

### **Comentarios y relaciones**

Todas las empresas y clusters o asociaciones entrevistadas consideran que la innovación es una de las claves principales para sobrevivir en un entorno de fuerte competencia, que

cada vez ofrece productos más baratos, de clientela cada vez más exigente, de fuertes procesos de concentración, etc. Para las empresas industriales vascas un factor de diferenciación básico es apostar fuertemente por la innovación en cualquiera de sus modalidades. En definitiva, son perfectamente conscientes de que la innovación permite a las empresas “ir un paso por delante” de sus competidores.

Tras el diagnóstico en este campo, desde el punto de vista interno a las empresas se observan opiniones aparentemente contradictorias. Así, la debilidad más apuntada es la referente a la escasa/insuficiente innovación de la empresa vasca, motivada por diversas razones como pueden ser por ejemplo: el escaso tamaño de la empresa y consecuentemente su insuficiente capacidad financiera o de ingeniería, o por ser el cliente el que impone los planos, dejando así pocas opciones para innovar a sus proveedores, etc.

Además se considera que la cooperación con otros agentes económicos en el ámbito de la innovación es escaso.

Por su parte, entre las fortalezas de la empresa vasca en el ámbito de la innovación se señala el gran porcentaje de la facturación total que las empresas dedican a la I+D, lo que demuestra el gran esfuerzo realizado en este campo para generar productos de mayor valor añadido, capaces de dar respuesta rápida a los cambios futuros, así como un esfuerzo en la mejora de los procesos productivos en la empresa, introduciendo tecnologías para la mejora de la productividad y la reducción de costes.

Aunque a menudo estas innovaciones se realizan en solitario por parte de las empresas (lo que demuestra una gran capacidad) en otras ocasiones las innovaciones son fruto de acuerdos de colaboración a largo plazo con otras empresas (clientes, proveedores o competidores) y/o con agentes clave en investigación en el País Vasco como son los Centros Tecnológicos, las Universidades o los Clusters.

En cuanto al análisis externo a las empresas resulta curioso analizar la diversidad de amenazas y oportunidades a las que se enfrentarán en el futuro, sin embargo no se observa un consenso sobre la principal amenaza u oportunidad.

El panorama al que se enfrentan las empresas en este ámbito es preocupante por diversas razones que a continuación recogemos.

Así, entre los principales temores se menciona el incremento de la competencia, que aunque a menudo se piensa que se trata de productos sin innovación, las empresas saben que cada vez se enfrentarán a competidores con mayor capacidad de innovación y que ofrecerán productos de mayor calidad.

Asimismo, las empresas consideran que deberán realizar grandes inversiones en el futuro en I+D para adaptarse a las cada vez mayores exigencias de sus clientes.

Sin embargo, se nota gran desánimo para patentar debido a la ineficacia de las patentes, al no ser sancionadas las copias, por cierto, según la opinión de las empresas, bastante generalizadas.

Además, en Euskadi la cultura de la innovación es escasa, en parte debido a la situación cómoda en la que está inmersa, sin querer asumir riesgos (ni derivados de la creación de empresas, ni de la innovación). De igual manera se señala que en el País Vasco falta un modelo de colaboración a largo plazo entre Universidades, Centros Tecnológicos y Empresas.

Finalmente, respecto a las oportunidades mencionadas señalar que las empresas consideran que el seguimiento que hace el Gobierno Vasco a los clusters es muy positivo y fomenta la realización de acuerdos de cooperación.

Asimismo, la clara apuesta de la Unión Europea por la sostenibilidad creará grandes oportunidades de negocio para las empresas.

Los acuerdos de cooperación permitirán a las empresas diversificar productos o clientes.

Una vez comentados los puntos más destacables del diagnóstico, señalar que en cuanto a las acciones a emprender de cara al futuro por parte de las empresas existe un gran consenso: las empresas deben innovar, para ir hacia productos de mayor valor añadido para fidelizar a los clientes y defenderse de la competencia, diversificar hacia otros sectores y adquirir notoriedad de marca. Además será conveniente innovar cooperando.

Al Gobierno Vasco se le pide una política más activa de apoyo a la innovación, tanto a través de medidas de apoyo financiero fiscales, como mediante la realización de una labor

de concienciación sobre la importancia de la I+D como elemento diferenciador frente a la competencia, en especial de la procedente de países de bajo coste.

En la misma línea, se pide a los Centros Tecnológicos, a las Universidades, a los Clusters y a las Entidades Financieras que colaboren con las empresas en el camino de la innovación.

### **9.3. Área de dirección/gestión/organización**

#### **Descripción del área**

Esta área recoge cuestiones relacionadas con el modo en el que se toman las decisiones en la empresa, el liderazgo, la organización del trabajo en todas sus facetas (producción, administración, etc.), la gestión de los recursos (humanos, económicos, técnico-productivos, recursos de información y comunicación, etc.).

#### **Comentarios y relaciones**

Esta área, al referirse a cuestiones de dirección general de la compañía, guarda relación con otras que abordan aspectos parciales de dirección, como pueden ser CALIDAD o PERSONAL.

Se observa como fortaleza más recurrentemente referenciada una dirección de personas con ingredientes adecuados, tales como buenos planes de formación y desarrollo del capital humano, interesantes mecanismos de motivación e implicación de las personas (participación en los beneficios de la empresa o en su gestión, por ejemplo). Sin embargo, lo relativo a comunicación interna (elemento esencial para la motivación e implicación de las personas) se cita casi tantas veces como debilidad que como fortaleza.

Paradójicamente, es también destacable que han sido tantas las veces que se menciona como fortaleza todo lo relativo a planes de formación y desarrollo del capital humano en general, como las que se destaca como debilidad importante y que además limita cualquier posibilidad de innovación y mejora en la gestión de la empresa, la falta de formación y cualificación del personal directivo y muy especialmente de los mandos intermedios. A ello hemos de añadir las ocasiones en que se mencionan dificultades de relevo generacional del personal directivo por una inadecuada transmisión del conocimiento o carencias en la formación de directivos para abordar con ciertas garantías de éxito estrategias de internacionalización (por ejemplo, desconocimiento de idiomas). No obstante, también se

apunta como fortaleza todo lo contrario, es decir, *Dirección bien formada concienciada, comprometida y capacitada*, pero las referencias negativas al respecto son más del triple.

Por todo ello, cabe aventurar que posiblemente los incentivos públicos desarrollados hasta la fecha en materia de formación continua han propiciado la formación del personal de base, lo que sin duda es positivo para la mejora del desempeño de las personas y derivado de ello para la mejora de la competitividad de las empresas. Sin embargo o no se ha gestionado o incentivado adecuadamente la formación a directivos, o los programas formativos que existen en el “mercado” son muy costosos tanto en términos económicos como de dedicación requerida por parte del directivo/a, o la presión del día a día que sufren más especialmente los directivos de pymes les hace no disponer de tiempo suficiente para el desarrollo de su propio capital personal. En cualquier caso, esto debe llevarnos a la reflexión en torno al planteamiento de políticas que favorezcan o incentiven la formación del personal directivo y muy especialmente de los mandos intermedios (programas formativos de ciclo corto y preferiblemente *in doors/in situ*, a fin de que la formación “robe” el menor tiempo posible del directivo/a, subvenciones para la financiación de tales programas, etc.).

En otro orden de cosas podemos destacar en positivo que la segunda fortaleza más citada es la relativa a la *calidad, flexibilidad e innovación en gestión*. Se indica más a menudo directa y explícitamente como fortaleza, que como debilidad. A ello hemos de añadir las fortalezas parcialmente relacionadas con esta misma cuestión (gestión eficiente, flexible y orientada a la reducción de costes, elevada calidad técnica, certificaciones y razonable calidad de gestión, empresa orientada al cliente, etc.), siendo pocas las veces en las que se hace una referencia negativa indirecta (falta de planificación y dirección estratégica, visión miope, de corto plazo, etc.).

El balance en todo lo referido a CALIDAD e INNOVACIÓN EN GESTIÓN en su más amplio sentido, es por tanto muy positivo y posiblemente se deba al acierto de las políticas emprendidas en Euskadi hasta la fecha en esta materia. Nos referimos a las desarrolladas por entidades como Gobierno Vasco, SPRI, Euskalit, alguna Diputación Foral (más especialmente la de Bizkaia con programas como PREMIE). Estos esfuerzos no solo no deben darse por ya realizados y concluidos a modo “misión cumplida”, sino que deberían seguir desarrollándose como hasta ahora o incluso reforzándose (tal y como alguna de las personas entrevistadas por este equipo investigador ha sugerido) puesto que si los entrevistados lo destacan como positivo es porque ciertamente lo perciben como importante y determinante para su competitividad y supervivencia (al igual que quienes lo mencionan

como debilidad). Por otra parte no debemos olvidar la lógica del muestreo reputacional que se ha seguido en este estudio y que nos ha llevado a entrevistar a empresas destacadas; cabe por ello pensar que sean también empresas mejor gestionadas que la media de las empresas del país.

Finalmente ha sido destacable en este estudio la frecuencia a la que se ha aludido de forma directa o indirecta a la cuestión referida a CULTURA EMPRESARIAL, ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y DISPOSICIÓN A LA ASUNCIÓN DE RIESGOS. En ocasiones se ha destacado en el eje positivo (fortaleza/oportunidad) pero han sido bastantes más las veces que se ha referenciado en el eje de riesgo (debilidad/amenaza) o incluso se ha propuesto como acciones a desarrollar por las Instituciones. Adicionalmente esta misma cuestión o similar ha surgido en el análisis de otras áreas tales como PERSONAL, PAÍS/CULTURA, etc. Parece observarse por tanto la pérdida de un elemento muy positivo que caracterizó históricamente nuestro sistema socio-económico y que en otros tiempos propició nuestra fortaleza económica relativa frente a otras comunidades autónomas del Estado. Y lo que es más importante, este espíritu empresarial se vislumbra ahora como esencial para emprender los cambios y asumir los retos impuestos por la aparición de nuevos competidores de países emergentes (China, India, Turquía y países de Europa del Este principalmente) en el panorama económico empresarial.

Las razones que han podido conducir a esta pérdida de inquietud y vocación empresarial percibida por varios de los/as entrevistados/as, sin duda serán múltiples y variadas pero a lo largo de las conversaciones mantenidas durante los meses en los que se ha desarrollado este estudio han salido cosas como: la bonanza económica de los últimos años que ha conducido a actitudes acomodaticias y de cierta autocomplacencia colectiva; cuestiones socio-culturales y políticas tales como el hecho de que en las últimas décadas no haya estado suficientemente bien vista, valorada o socialmente premiada y reconocida la vocación empresarial y la generación de riqueza en las empresas (dándose mayor valor social y político a cuestiones relativas a la protección y defensa del trabajador entendiéndose estas como antagónicas a los intereses empresariales). También han apuntado bastantes entrevistados, como causa posible de esta pérdida de inquietud o vocación empresarial, el cada vez mayor valor otorgado por nuestra sociedad y nuestros jóvenes al ocio, al tiempo libre y a la idea de trabajar lo justo e imprescindible para vivir y no vivir para trabajar, etc. (siendo esto último apuntado por uno de los entrevistados, extranjero, como una de las cosas que más le llamaron la atención de la cultura de este país frente a otros en los que ha vivido y desarrollado su profesión).

Muchos han apuntado también al muy negativo efecto ejercido sobre esta cuestión por las estrategias terroristas de extorsión y violencia ejercidas sobre empresarios e intereses empresariales. Y finalmente la enorme rentabilidad que durante los últimos años han aportado las inversiones meramente especulativas.

## **9.4. Área de personal**

### **Descripción del área**

En esta área se aborda todo lo referido a los Recursos Humanos de la empresa y su incidencia en la competitividad de la misma tanto de forma positiva como negativa. El área contiene aspectos relacionados con las características propias del personal de las empresas y con el modo de gestionarlo.

Las decisiones en materia de Personal se entiende que son responsabilidad de todos, no sólo de las empresas, sino también de las Instituciones públicas (Gobiernos Central y Vasco, ayuntamientos y otros), los sindicatos, el propio trabajador y la sociedad en general.

### **Comentarios y relaciones**

Algunos de los aspectos que se podrían comentar en esta área se recogen en otras tales como DIRECCIÓN/GESTIÓN/ORGANIZACIÓN, PAÍS/CULTURA, INTERNACIONALIZACIÓN, INSTITUCIONES, etc. Por ello no creemos necesario extendernos en estos comentarios a fin de no ser excesivamente reiterativos.

En cualquier caso, hemos de decir en primer lugar, que en numerosas entrevistas se ha manifestado que el factor de personal es el recurso más importante para las empresas, aquél que les permite en mayor medida mantener ventajas competitivas sostenibles en comparación con países de menor coste. Son, precisamente, la formación continua, la buena comunicación interna y la implicación del personal los aspectos que en mayor medida permitirán a las empresas vascas ser competitivas a la vez que mantener el diferencial de salarios que existe con respecto a los países en desarrollo (o LCC's – "Low Cost Countries").

Por ello, resulta alentador observar como una de las fortalezas que más se ha destacado en este estudio, y que en esta área es la principal, es el buen nivel general de formación del personal en nuestras empresas. No obstante, es preciso poner de manifiesto una

importante deficiencia formativa del personal del País Vasco, y que presumiblemente sea un reflejo de la Sociedad vasca, que es su escaso nivel de conocimiento de idiomas y culturas extranjeras, lo que mina en gran medida la capacidad de las empresas de internacionalización de las empresas.

Por otro lado, se aprecia que debido al ciclo económico actual, se están alcanzando niveles de actividad propios del pleno empleo, a juzgar por la escasa disponibilidad de personal manifestada por varios entrevistados. Este hecho, unido a algunas carencias formativas de tipo técnico, y en idioma extranjero, hace difícil en determinados casos encontrar personal válido para relevar al personal que está próximo a jubilarse, o para acometer determinados planes (por ejemplo la internacionalización o el crecimiento de la empresa).

Así mismo, la elevada presión sindical, a pesar de disfrutar de buenos niveles salariales (más elevados que la mayoría de las CC.AA. e incluso más elevados que en algunos países de la UE), es en opinión de los empresarios y de los responsables de los clusters entrevistados, un aspecto que merma considerablemente la competitividad de nuestras empresas. Se demanda más conciencia e implicación por parte de los trabajadores y de los sindicatos en la marcha de las empresas y de la economía en general, y de que para mantener y mejorar el bienestar, es preciso ser más productivos, estar mejor formados y más capacitados para la innovación.

Otro aspecto recurrentemente señalado es en general la escasa cultura de sacrificio percibida en la sociedad y en los trabajadores en particular. Los salarios son, en opinión de los entrevistados, muy elevados, y las condiciones de vida han mejorado ostensiblemente siendo actualmente mucho mejores que hace algunos años, hasta el punto de hacer pensar que la Sociedad vasca está viviendo por encima de sus posibilidades.

Algunos entrevistados denuncian la escasa productividad de los trabajadores, y el acusado absentismo debido en parte a un abuso o mala gestión de las bajas por enfermedad común o por accidente laboral.

Como ya se ha comentado, entre las fortalezas la más destacada es que existe un buen nivel de formación entre el personal. También, son frecuentes las opiniones que señalan que las empresas y las Administraciones realizan importantes esfuerzos por formar a su personal. Igualmente, y en especial para el caso de las cooperativas, se aprecian casos en que hay importantes acuerdos orientados a mejorar la flexibilidad de la plantilla y existe un

buen clima propiciado en parte por una excelente comunicación interna, lo que genera una mayor implicación del personal.

La formación del personal, por un lado, y sus actitudes hacia el trabajo y la empresa son cuestiones de máxima preocupación para las empresas. De hecho, y entre las acciones a realizar, la más citada tiene que ver con el desarrollo del capital humano e intelectual. En este sentido, se reclama a las Administraciones que en vez de seguir con el discurso relativo por ejemplo, a la reducción de la jornada laboral a 35 horas, se infunda en la sociedad una actitud más responsable, que dirija los esfuerzos de las personas hacia una formación mejor y más continua, una mayor productividad y la sostenibilidad económica del bienestar trabajando mejor. Finalmente, se recomienda a las Instituciones que fomenten la cultura emprendedora en empresas industriales.

## **9.5. Área de instituciones**

### **Descripción del área**

El área de Instituciones hace referencia a distintos aspectos relativos al Gobierno Vasco y a su Política Industrial y, en menor medida, a otras organizaciones como son los clusters e incluso los sindicatos.

### **Comentarios y relaciones**

En el apartado relativo a las Instituciones destaca la variedad y número de acciones propuestas por parte de los responsables de las empresas y de los clusters al Gobierno Vasco, en un intento de proponer mejoras para el futuro de la actividad empresarial vasca.

Así, se requiere del Gobierno Vasco una política más activa de apoyo a la I+D en todos los ámbitos, tanto apoyando a los Centros Tecnológicos y a las Universidades como a las propias empresas, ya que esta variable es considerada fundamental, crítica, para la supervivencia de la empresa ante un entorno de fuerte competencia, en especial procedente de países de bajo coste. La innovación, por tanto, es la clave de diferenciación de la empresa vasca. En este sentido, desde las Instituciones se deberá invertir en formación de los empleados.

Asimismo, las empresas siendo conscientes de las dificultades para obtener financiación (las herramientas disponibles no son suficientes) solicitan del Gobierno Vasco su

implicación en la búsqueda de vías para apoyar financieramente a las empresas. Si no se hace frente a esta amenaza desde las Instituciones, con la colaboración de diversos agentes, las empresas perderán importantes oportunidades y se pondrá en peligro su supervivencia. Según la opinión recogida, el Gobierno Vasco deberá lograr la colaboración de diversas entidades para dar solución a este tema y, de forma especial, de las Cajas Vascas.

De igual manera, se recurre a las Instituciones para solicitar que realicen una labor comercial para la captación de determinados proyectos o negocios de gran envergadura, para atraer a multinacionales para que instalen en el País Vasco sus plantas o, mejor aún, sus centros de decisión y de alto valor añadido, etc. En definitiva el Gobierno Vasco se tiene que percatar de que el País Vasco está compitiendo con otras regiones o países, y las empresas tienen que ir acompañadas, es decir, se necesita un mayor esfuerzo de “venta de país”, para apoyar a la Industria vasca, que redundará en mayores beneficios para todos.

Además, se pide al Gobierno Vasco que realice una labor de concienciación social a favor de la cultura emprendedora y para la mejora de la imagen del empresario, insistiendo incluso en algo que parece obvio pero es fundamental: “la empresa tiene y debe de ganar dinero”, para beneficio de todos.

En esta línea, se apunta que no es conveniente realizar un discurso tan triunfalista desde las Instituciones en el ámbito económico, ya que el diagnóstico futuro para la industria no es demasiado positivo, las amenazas son realmente serias y es preciso reaccionar a tiempo realizando importantes cambios estratégicos en las empresas. La realización de estos cambios requerirá de la colaboración y el esfuerzo de todos los integrantes de la empresa, de ahí que se considere preciso concienciar a la ciudadanía de la realidad de la situación actual, insistiendo en que los cambios exigirán el esfuerzo de todos para seguir adelante (trabajadores, empresariado, sindicatos, etc.).

A la hora de vender país, así como en el momento de pedir un esfuerzo para emprender los cambios necesarios en la empresa o mentalizar a la sociedad en general de que la empresa debe ganar dinero, se solicita al Gobierno Vasco que busque la colaboración de los sindicatos, de manera que mantengan posturas más flexibles y más comprometidas con la empresa. Se avecinan momentos difíciles, de fuerte competencia y los sindicatos tienen que defender los intereses de los trabajadores, obviamente, pero implicándose en la marcha y futuro de la empresa.

El Gobierno Vasco deberá también realizar un esfuerzo para fomentar la cultura de la internacionalización, tanto desde el punto de vista formativo como de apoyo a las empresas, a través de diversas vías.

Asimismo, se apunta que las Instituciones deben atender los intereses de las pymes, principal componente del entramado empresarial vasco. Es más, se insiste en que se apueste por la industria de forma clara.

Otra tarea importante es impulsar la cooperación, entre las empresas y con otras Instituciones. Sería preciso un modelo de colaboración Universidad-Centro Tecnológico-Empresa.

Aunque la lista de recomendaciones a las Instituciones no termina aquí, queremos señalar que se hace mención en diversas ocasiones a la necesidad de un planteamiento de política global desde el Gobierno Vasco en varios campos: sostenibilidad, industria, innovación, formación, sanidad, trabajo, etc. El actual reparto competencial y la actual asignación presupuestaria parece no favorecer este planteamiento global.

## **9.6. Área de producto/posicionamiento**

### **Descripción del área**

En esta área se analizan todas las cuestiones relacionadas con: la tipología, variedad, calidad y valor añadido de los productos que fabrica y comercializa la empresa, así como características de producto que condicionan sus posibilidades de comercialización y logística (distribución física).

### **Comentarios y relaciones**

En éste área destacamos en el Eje de Riesgo una serie de debilidades fundamentales que sin duda restan competitividad a nuestras empresas en general; pero además dichas debilidades se agravan con los cambios actuales en la situación competitiva internacional.

En primer lugar, la debilidad que más a menudo se ha referenciado ha sido la de trabajar con Productos de escaso valor añadido o poca tecnología y con fuerte incidencia de la mano de obra en su estructura de costes. Si además esos productos son maduros (que normalmente lo son) se vuelven productos *commodity* de poca implicación y banales para el

cliente y por tanto muy “de precio”. Si a todo ello se añade que son productos que “viajan bien” o con escasas barreras de entrada de tipo comercial y logístico, la principal amenaza que se recoge en el DAFO de esta área, *Competencia de Países de bajo coste*, resulta gravísima.

Son empresas a las que sólo les queda migrar, si es posible, hacia productos o soluciones de alto valor para el cliente, jugando la baza de la calidad tanto en producto como en servicio y haciendo un considerable esfuerzo de marketing que les ayude además a mejorar su imagen percibida, tanto como mejore su calidad. Todo ello a fin de aprovechar una oportunidad de mercado que ha sido mencionada en varias entrevistas. Esta oportunidad es el desarrollo de *mercados, nichos o clientes cada vez más exigentes que demandan soluciones globales, completas, de valor añadido y “a medida” (personalizadas)*, terreno en el que aún no se mueven bien los competidores de LCCs.

Otra debilidad destacable y con algún aspecto en común con la anterior, es que en ciertos sectores importantes no se trabaja “producto propio”, las empresas son subcontratadas, y no invierten en innovación o diferenciación de producto (hay innovación de proceso pero no de producto) por lo que dependen demasiado del cliente que además les exige constantes rebajas en precio.

Estas debilidades se recogen un número elevado de veces, pero afortunadamente son más las veces en las que se recogen como fortalezas cuestiones tales como: productos de elevada calidad, punteros, innovadores, muy especiales y muy “a medida”, o catálogo de productos muy amplio y muy bueno (y ello reconocido además en el mercado), por lo que el balance global resulta razonablemente positivo.

Dado este diagnóstico, las acciones que más se han destacado son las siguientes:

- a) Concentrarse, diversificar, invertir o innovar en productos/sectores de alto valor añadido, innovadores, de altas prestaciones. O aumentar el valor añadido de los productos vía innovación, mejora continua, etc.
- b) Cooperación para ofrecer al cliente producto agrupado, complementario o soluciones completas y/o diversificación de productos/servicios orientada a ese mismo fin. Con ello además de abaratar potencialmente los costes de acceso al cliente mejoraría significativamente la calidad del servicio y por ello propiciaría la

fidelidad del cliente y su disposición a pagar un precio *Premium* (lo que a su vez haría que nuestras empresas fueran menos vulnerables a la amenaza de nuevos competidores).

- c) Cooperación también con clientes para desarrollar productos de mayor valor y mejores soluciones y esfuerzos para lograr ser vistos por los clientes como potenciales suministradores de diseño o producto propio.

## **9.7. Área de globalización**

### **Descripción del área**

La globalización se refiere a la ruptura de todo tipo de barreras comerciales y a la progresiva mayor circulación de capitales, productos y factores de todo tipo a lo largo y ancho del mundo. La globalización obliga a las empresas a plantearse su mercado potencial desde una perspectiva mucho más amplia, desde la perspectiva del mercado mundial. El fenómeno de la globalización presenta, por tanto, a cada empresa compitiendo con todas las empresas del mundo, en todos los mercados del mundo. Está alterando sustancialmente las reglas de juego a las que están acostumbradas las empresas en sus respectivos mercados y les está llevando a la adopción de decisiones que no siempre son de una fácil aceptación social, (como por ejemplo la deslocalización, por el posible efecto negativo que puede tener a corto plazo sobre el empleo y el desarrollo regional), pero que, desde una perspectiva estratégica, se presentan como inevitables.

### **Comentarios y relaciones**

En esta área predominan claramente las consideraciones negativas es decir la interpretación de la globalización más como una amenaza que como una oportunidad para las empresas de Euskadi. En cualquier caso, también hay quienes ven oportunidad en el fenómeno de la globalización.

Tanto unos como otros (los primeros más como un planteamiento defensivo y los segundos más como un planteamiento ofensivo) proponen determinadas acciones y estrategias ante los retos a los que obliga a enfrentarse la realidad de la globalización.

Observando los factores negativos del entorno o amenazas vemos que de manera destacada se apunta la “Aparición de nuevos competidores asiáticos y de Europa del Este

que producen a bajo coste (LCC's)" como la principal amenaza. En efecto, cada vez son más los productos y servicios que se ofrecen desde esos países emergentes que cuentan con costes de producción muy inferiores a los de aquí y que están además consiguiendo niveles de calidad en sus ofertas cada vez más próximos a los propios. Y no sólo es que surjan nuevos competidores en esos países sino que además muchos de nuestros competidores tradicionales se han instalado en esos países y están consiguiendo reducir drásticamente sus costes y ser mucho más competitivos que las empresas vascas.

Euskadi pierde atractivo para el capital extranjero que ahora ve en esos países emergentes mejores oportunidades de inversión. Los centros de decisión de empresas que podrían ejercer efecto tractor para la industria se están desplazando hacia otras regiones o países.

Es también motivo de preocupación la fuerte subida del precio de algunas materias primas como el acero, el plástico o los productos energéticos en general, debido a la inestabilidad e incertidumbre internacional y a la enorme demanda de factores por parte de los países emergentes. Esta elevación del coste de los factores complica aún más la posición de competitividad de las empresas al reducirse de forma importante sus posibilidades de actuación sobre el precio.

En el capítulo de las oportunidades o factores positivos externos relacionado directamente con la globalización hay que destacar que, como adelantábamos al principio, una buena parte de los entrevistados afirma que el crecimiento de los mercados emergentes los convierte en mercados potenciales para vender y comprar en ellos.

Por otra parte también se considera positivo el avance en todo el mundo de todo lo relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa, el cuidado del medio ambiente y en general de todas estas cuestiones que abren nuevas vías de negocio al precisarse fuertes inversiones para la consecución de tan loables fines.

Desde una perspectiva interna la principal fortaleza que presentarían nuestras empresas en relación con la globalización es el nivel tecnológico y de innovación de sus productos y procesos que les hace menos vulnerables a la amenaza señalada. También se apunta como punto fuerte las propias características de algunos productos fabricados aquí que al ser de difícil o elevado coste de transporte se muestran menos amenazados que otros para los que es relativamente fácil. Además, el conocimiento y la experiencia obtenida de

procesos de internacionalización anteriores está situando a algunas de nuestras empresas en una situación de fortaleza ante el reto de la internacionalización de actividades.

La principal debilidad vuelve a ser la del tamaño insuficiente de nuestras empresas para tener garantías suficientes de éxito en la aventura internacional en solitario.

Esta debilidad justifica que, entre las acciones que cabe plantearse como más urgentes a emprender por parte de las propias empresas en esta área, sea la de crecer y convertirse en un grupo empresarial con más dimensión y poder de negociación, la que más se ha identificado.

Destaca también las acciones tendentes a enfocar el esfuerzo en I+D+i hacia actividades generadoras de empleo y que garanticen la renovación constante de la oferta realizada por la empresa. La apuesta además tiene que ser hacia productos y servicios de mayor valor añadido.

No podían faltar las referencias a la apuesta por la instalación física de nuestras empresas en LCC's, rompiendo con el maleficio y el miedo asociado a esta decisión estratégica.

En cuanto a los mensajes lanzados hacia las Instituciones no existe un tipo de reclamación que se repita salvo quizás la de concienciar a la sociedad y a los sindicatos de la importancia de una mayor flexibilidad de las posturas en la negociación de las condiciones laborales. Por otra parte aparecen reclamaciones relativas a un mayor apoyo a las empresas en sus estrategias de internacionalización o en el cumplimiento de las exigentes normativas medioambientales o relativas al mayor impulso al aprendizaje de idiomas.

## **9.8. Área de dimensión**

### **Descripción del área**

La variable tamaño o dimensión de la empresa que puede ser evaluada según el número de empleados o la facturación, entre otros, es considerada clave al analizar la capacidad competitiva de la empresa.

No obstante, al mencionar la dimensión de la empresa es preciso relacionarla y compararla con la dimensión de otros agentes económicos con los que la empresa interactúa, como sistema abierto que es, como son los competidores, los clientes o los proveedores.

En este sentido, en la actualidad, el fenómeno de la globalización y el aumento de la competencia proveniente de los países de bajo coste, han generado un proceso de concentración empresarial en la mayoría de los sectores, como vía para reducir los costes, logrando en ocasiones economías de escala, o incluso para aumentar la capacidad de innovación. La concentración se ha generado como consecuencia de los procesos de crecimiento orgánico iniciados por las empresas, pero sobre todo tras la realización de numerosas operaciones de fusión o adquisición y/o la firma de acuerdos de cooperación entre las mismas.

Las empresas vascas al moverse en un mercado global, no pueden permanecer indiferentes a la concentración de los competidores, los clientes o los proveedores, ya que les resta capacidad competitiva, y son conscientes de que deben tomar medidas para aumentar su tamaño.

### **Comentarios y relaciones**

Para las empresas vascas la variable dimensión o tamaño, en la mayoría de los casos influye en sentido negativo, bien desde el punto de vista externo a la propia empresa porque genera importantes amenazas, pero sobre todo porque el reducido tamaño de las empresas vascas, les supone una verdadera debilidad al moverse en un mercado global.

Así, entre las debilidades a las que hacen mención en relación al tamaño, son numerosas las empresas que consideran que su dimensión es insuficiente para competir frente a los competidores de su sector, que trabajan con costes relativamente inferiores derivados de su mayor tamaño (por ejemplo, derivados de la obtención de economías de escala en compras, producción, diseño, etc.).

De igual manera, en numerosas ocasiones se hace mención a que el tamaño es insuficiente para emprender procesos de internacionalización por parte de las empresas vascas, procesos que por otra parte son necesarios para sobrevivir en un entorno, como hemos dicho, global. En el camino de la internacionalización las dificultades que surgen son, entre otras, las derivadas de problemas organizativos o de escasez de personal dispuesto a emprender ese camino.

Si comparamos el tamaño de la empresa vasca con el de los clientes también es reducido, lo cual supone una gran desventaja en cuanto al poder de negociación, que impide trasladar al precio a cobrar al cliente los incrementos de costes de materias primas, por ejemplo. Además, al carecer la empresa de la suficiente capacidad financiera y de asumir riesgos que el cliente exige, las empresas quedan al margen de determinados contratos de gran envergadura.

El tamaño es insuficiente para acceder a la financiación requerida para emprender procesos de crecimiento o internacionalización, por ejemplo, detectados tras la realización del diagnóstico de las empresas. En la misma línea, en ocasiones, la dimensión de la empresa se considera una debilidad por la falta de capacidad para innovar o incrementar el valor añadido de los productos que fabrican.

La situación se agrava incluso, cuando las empresas vascas se encuentran con dificultades para cooperar, ya que la firma de acuerdos de cooperación podría contribuir a superar el problema del reducido tamaño. Las peculiaridades de las empresas vascas, a menudo empresas familiares, con miedo a perder su autonomía y/o en las que el secretismo ha primado sobre otros aspectos, son factores que en gran medida dificultan la firma de estas alianzas estratégicas.

Algunas empresas vascas de reducido tamaño desconocen la Política Industrial del Gobierno Vasco en lo referente a innovación y tecnología, de manera que pierden ayudas a las que podrían acceder. En estas empresas, la problemática del día a día, ha podido además hacerles dejar al margen el planteamiento estratégico, tan necesario para detectar y hacer frente a las amenazas que se ciernen sobre su futuro y tratar de aprovechar las oportunidades, llevando sin embargo una gestión centrada en el corto plazo, con acciones en ocasiones incoherentes, y que no les garantiza su supervivencia.

Respecto a las amenazas relacionadas con la dimensión a las que se enfrentan las empresas vascas, la principal es la que se deriva del mayor tamaño de sus clientes, asociado con su mayor poder de negociación, que cada vez son más exigentes al demandar trabajar con un menor número de proveedores de gran tamaño, gran capacidad de ingeniería y de asunción de riesgos.

También las empresas vascas son conscientes de la amenaza que supone para su futuro el gran tamaño de los competidores y de los proveedores.

Sin embargo, la principal ventaja de las empresas de reducida dimensión es la relativa a su mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a las necesidades del cliente, al que pueden ofrecer un mejor servicio derivado de la proximidad y del conocimiento de sus necesidades (capacidad de ofrecer series más cortas, más variedad de productos, más calidad, atención más personalizada, etc.).

Ante este diagnóstico ciertamente negativo en cuanto a la variable tamaño, las empresas vascas no obstante son conscientes de que en sus manos está en parte la solución, que pasa por el desarrollo de acuerdos de cooperación o la realización de operaciones de crecimiento externo con otras empresas.

De las Instituciones requieren el apoyo a estos procesos de fusión/adquisición o alianzas estratégicas, así como una mayor orientación a las pymes tanto desde el Gobierno Vasco como de los Clusters o de los Centros Tecnológicos, ya que el entramado empresarial vasco está integrado en su mayoría por empresas de esta naturaleza, por lo que no debe quedar al margen de las grandes políticas industriales de estos agentes.

## **9.9. Área de internacionalización**

### **Descripción del área**

La internacionalización la entendemos como la estrategia que sigue una organización en busca de nuevos mercados para sus productos y servicios. Es una estrategia corporativa que hoy cobra más relevancia que nunca debido al fenómeno de la globalización de la economía. Este fenómeno presenta a las empresas ante el mercado mundial y en consecuencia cada empresa tiene que formular e implementar la estrategia de internacionalización de sus actividades que mejor se adapte a sus propios recursos y capacidades. Así se podrá optar por exportar, crear delegaciones comerciales en el mercado exterior o instalar capacidades productivas fuera. Además podrá hacer todo eso en solitario o de la mano de algún socio. Y sobre todo, podrá hacerlo siguiendo una estrategia internacional global que implica ver a todo el mercado mundial con un alto grado de homogeneidad o seguir una estrategia más multidoméstica considerando la importancia de las diferencias entre la demanda de unos mercados y otros.

### **Comentarios y relaciones**

La estrategia de internacionalización de la empresa está muy condicionada por las limitaciones de tipo legal o normativo que los diferentes países imponen para la entrada en

ellos. Las condiciones de entrada varían de unos países a otros y en ocasiones son lo suficientemente duras como para hacer desistir en su intento de presencia en ellos a nuestras empresas.

A este problema hay que añadir las carencias de formación en idiomas y en conocimiento de otras culturas que presentan nuestros directivos, lo que les limita en sus posibilidades de actuación en mercados exteriores.

Además la predisposición que presentan los trabajadores vascos hacia la movilidad geográfica es muy baja lo que también ocasiona trastornos a las empresas en su avance internacional al no contar con personal cualificado y que conozca la empresa, dispuestos a irse a esos países/mercados.

Aún con todo parece que las experiencias de internacionalización exitosas de empresas vascas están catapultando nuevas iniciativas y el número de empresas vascas que dan el paso hacia la internacionalización de sus actividades (incluso con implantaciones productivas en el exterior) se está disparando en los últimos años.

En efecto cuando se trata de valorar posibles acciones a emprender por parte de las empresas en relación con la internacionalización vemos que se repiten con mucha frecuencia las sugerencias de compras y/o implantación en países de bajo coste, así como las acciones encaminadas a alcanzar acuerdos de colaboración y alianzas estratégicas con competidores y clientes para abordar los mercados exteriores.

Por otra parte las empresas deben adaptar el modelo de gestión y organizativo a las necesidades derivadas del crecimiento empresarial conseguido a través de la internacionalización.

A las Instituciones se les reclama que destinen recursos a la concienciación social de la necesidad de abrir la mente a la concepción de los mercados desde la perspectiva amplia de la globalización y la internacionalización. En este sentido a la Universidad le es exigible que conciba como necesario en la formación de sus alumnos las experiencias de aprendizaje en otros países.

### **9.10. Área de país/cultura**

### **Descripción del área**

Esta área se refiere a las peculiaridades del País Vasco que pueden tener un reflejo específico en la forma de actuar de las empresas, y en su forma de plantear sus estrategias para competir. Nos referimos a rasgos distintivos relativos a la cultura, las costumbres, los valores, la forma de ser y de pensar de los vascos. Para bien o para mal, todo esto se refleja con total seguridad en la sociedad en general y en las empresas en particular.

### **Comentarios y relaciones**

El análisis de esta área presenta ciertas dificultades al ser difícil discernir entre lo que normalmente se entienden por factores externos y factores internos. En buena lógica tenderíamos a considerar a todos ellos como factores de entorno (genérico o específico). Sin embargo hemos preferido mantener el criterio de los entrevistados y calificar algunos de ellos como factores internos.

Destaca como factor negativo la idea de que vivimos demasiado relajados o confiados, sin darnos cuenta que esta situación de bonanza económica está claramente amenazada por los importantes cambios que están produciéndose en el contexto de competencia internacional. Estamos por lo tanto poco preparados para afrontar posibles retos competitivos.

También destaca la preocupación por la no existencia o la desaparición de grandes empresas tractoras en Euskadi que tiren del resto de empresas y permita crecer a los distintos sectores de actividad. Euskadi debería convertirse en referente claro de productos de alto valor añadido y para eso necesita tener claro cuál o cuales van a ser las grandes apuestas estratégicas. Las Instituciones deberían desarrollar políticas más activas de atracción de grandes proyectos empresariales.

El lastre de la violencia en este país también destaca entre los comentarios de los entrevistados. El terrorismo merma de forma importante las posibilidades competitivas de la economía vasca.

La elevada presión sindical y los continuos conflictos laborales son también un factor negativo sobre la competitividad de nuestras empresas, ya que en último término dispara los costes del producto. En este sentido se reclama de los interlocutores sociales una mayor flexibilidad en sus posturas.

La resistencia a la expatriación, bajo el convencimiento de que en Euskadi se vive muy bien y el desconocimiento tan grave que existe de idiomas supone otro factor negativo sobre todo para las empresas que quieren basar su crecimiento en una estrategia de internacionalización.

## **9.11. Área de cooperación**

### **Descripción del área**

La cooperación empresarial o la realización de alianzas estratégicas entre empresas o con otros agentes (Universidades, Centros Tecnológicos, etc.), hace referencia a los distintos acuerdos a largo plazo que pueden establecerse entre los mismos, sin llegar a fusionarse. Es decir, manteniendo su propia personalidad jurídica.

Los objetivos perseguidos mediante la realización de estos acuerdos pueden ser muy variados: ofrecer al cliente una gama más amplia, reducir costes de aprovisionamiento de materias primas o componentes al agrupar la capacidad de compra, abordar procesos de internacionalización, compartir el coste y el riesgo de la I+D, superar el problema del tamaño reducido de la empresa, etc.

Algunas de estas alianzas están recogidas en contratos muy complejos, en los que se incluyen las obligaciones y derechos de los socios, así como numerosas cláusulas relativas al acuerdo. No obstante, la existencia de un contrato no es imprescindible para encontrarnos ante una verdadera alianza estratégica, ya que un pacto verbal entre las partes, es decir, los denominados “pactos de caballeros” son acuerdos de cooperación estratégicos. De ahí, que podamos señalar que la clave de los acuerdos de cooperación es la confianza entre los socios.

Son numerosas las formas en las que se sellan estas alianzas: joint ventures, Uniones Temporales de Empresa U.T.E., operaciones de subcontratación o de outsourcing, franquicias, etc.

### **Comentarios y relaciones**

La cooperación empresarial es un aspecto al que las empresas vascas prestan gran atención, siendo las acciones de este tipo las más recurrentemente referenciadas como necesarias para mejorar o mantener la competitividad de las empresas. No obstante, son

conscientes de que todavía queda mucho por hacer en este ámbito si se quieren aprovechar las numerosas oportunidades de las alianzas estratégicas.

Se puede observar que aunque las empresas vascas son conscientes del importante valor que la cooperación puede tener en la mejora de su posición competitiva, la evidencia empírica nos muestra el escaso arraigo de la cultura de cooperación entre las empresas, así como la existencia de serias dificultades para llegar a acuerdos de cooperación con las Universidades o los Centros Tecnológicos. La justificación a la insuficiente colaboración se puede encontrar en factores internos de las propias empresas, a menudo empresas familiares, como son la cultura del secretismo o el miedo a perder autonomía o a ser copiados, etc.; pero, en otras ocasiones el motivo de la escasa colaboración se debe a los distintos objetivos perseguidos o a la falta de procedimientos (protocolos) que faciliten los acuerdos de cooperación, por ejemplo con la Universidad o los Centros Tecnológicos.

No obstante, señalar que aunque no sea suficiente, la situación está cambiando respecto a unos años atrás, ya que las empresas vascas están colaborando con sus competidores, con sus clientes y proveedores, con empresas de sectores conexos e incluso con instituciones como la Universidad, los Centros Tecnológicos o los clusters, por ejemplo, en diversos ámbitos.

En este sentido, de cara a futuro, las empresas coinciden en que se debe incrementar la colaboración empresarial con todos los agentes mencionados. Además, solicitan al Gobierno Vasco un apoyo a la cooperación, tanto mediante incentivos financiero- fiscales como a través de una labor de concienciación a favor de la misma. En este impulso a la colaboración, el Gobierno Vasco debe utilizar todos los centros intermedios como son los clusters, los Centros Tecnológicos, y las Universidades, entre otros, evitando que compitan con las empresas (para lo que deberá financiar a estos entes).

En esta línea, después de alabar la Política de Clusters del Gobierno Vasco por considerarla un acierto, se sugiere que se adapte y/o replantee la misma para adecuarla a la realidad de la Economía Vasca actual.

## **9.12. Área de costes/aprovisionamientos**

### **Descripción del área**

Esta área hace referencia a los costes de los elementos materiales e inmateriales (servicios) que se incorporan en el proceso productivo. De forma indirecta, también alude al

proceso productivo en sí mismo, puesto que éste tiene consecuencias directas en los costes. Tales costes se deben comparar con los de otras decisiones o procesos alternativos, que ocasionalmente pudieran ser más baratos, y que no siempre la empresa podría adoptar con rapidez o facilidad: apropiarse de una tecnología disruptiva antes que la competencia, externalizar parte de un proceso cuando no es clave ni se hace de manera competitiva o cambiar un material por otro más barato son decisiones que afectan al proceso productivo y que siempre tienen su consecuencia en los costes y los aprovisionamientos de la empresa. Por tanto, para poder analizar mejor estas implicaciones, es recomendable estudiar esta área conjuntamente con las áreas de PRODUCCIÓN e INNOVACIÓN/TECNOLOGÍA.

### **Comentarios y relaciones**

Como observación más clara de esta área, está la constatación del aumento en los precios del petróleo y sus derivados, y del acero, debido a la cada vez mayor presencia de los LCCs en la producción industrial mundial. Este hecho no sólo tiene consecuencias negativas en cuanto a la competencia por los recursos; también hay efectos positivos, y que las empresas vascas deberían más pronto que tarde ser capaces de aprovechar: principalmente, valerse más de las empresas de estos países para abastecerse de componentes más baratos o delegar en éstas aquellos procesos que no sean clave y en los que no sean eficientes. En relación con esta idea, tanto en los puntos débiles como en las acciones a realizar, se menciona recurrentemente que es preciso hacer una gestión de compras más eficiente e internacional.

Así mismo, una vez más el reducido tamaño de las empresas vascas se pone de manifiesto como una debilidad. No obstante, en contraposición, varios entrevistados señalan que una fortaleza de la economía vasca es su elevado grado de industrialización y el hecho de que sigue siendo competitiva en la oferta de suministros y la realización de servicios surgidos de la decisión de externalizar tareas, a pesar de la cada vez mayor concurrencia de los LCCs.

### **9.13. Área de industria/sector**

#### **Descripción del área**

Por Industria/Sector nos referimos a todas aquellas cuestiones que caracterizan al sector de negocio al que pertenece la empresa. Es decir, todas las relacionadas con el denominado

efecto industria: barreras de entrada, grado de concentración, índice de crecimiento, nivel tecnológico, etc.

### **Comentarios y relaciones**

Muchos de los aspectos recogidos aquí delatan que buena parte de la actividad industrial vasca es de fabricación por subcontratación. Los clientes en algunos casos son grandes multinacionales que transmiten a las empresas el diseño de los elementos que hay que fabricar, e imponen requisitos de calidad de producción que hasta ahora las empresas vascas han podido satisfacer adecuadamente. Sin embargo, son frecuentes las afirmaciones en el sentido de cierto temor a la entrada en estos mercados de nuevos competidores procedentes de países en desarrollo. Igualmente muchos reflejan su preocupación por la no existencia de grupos industriales fuertes, que sean capaces de aportar productos terminados o de ejecutar proyectos completos, compitiendo así con los que hoy son grandes clientes industriales de muchas (pequeñas y medianas) empresas vascas.

Por otro lado, y al igual que se ha comentado en otras áreas, vuelve a quedar patente que no existe colaboración entre las empresas de un mismo sector. Esto suele ir unido al hecho de que muchos de los directivos consultados opinan que en su sector o industria se trabaja demasiado como subcontratistas de clientes más grandes y tecnológicamente más preparados, que son los que en definitiva proporcionan el mayor valor añadido de la cadena productiva y por tanto son los que más beneficio obtienen.

Entre las oportunidades, destaca la idea de que es posible innovar en proceso y producto, suministrando soluciones con nuevos materiales que abaraten el coste y/o mejoren el producto. Así mismo, se comenta que existen razones para entender que hay dinamismo en los sectores, por varias razones: por un lado, el hecho de que es posible subcontratar procesos a otros, si con ello se gana en eficiencia, y por otro, el hecho de que existen para algunas empresas vascas posibilidades de crecer mediante la absorción de otras empresas (es el caso del sector de los electrodomésticos, aceros especiales y eléctrico, entre otros).

## **9.14. Área de inversión/financiación**

### **Descripción del área**

El área inversión/financiación recoge diversos aspectos relacionados con el activo (fijo y circulante), así como con el pasivo o la estructura financiera de las empresas.

En cuanto a las inversiones, se analiza de forma especial la inversión en I+D, por su repercusión sobre la competitividad de las empresas vascas. La inversión en activo circulante (clientes, inventarios, etc.), apenas se menciona.

La estructura financiera de la empresa es una cuestión considerada por la mayoría de las empresas por su incidencia en la marcha y supervivencia de las mismas.

### **Comentarios y relaciones**

Las principales referencias tanto positivas como negativas de la variable INVERSIÓN/FINANCIACIÓN son, sin ninguna duda, las relativas a la financiación.

Así, un gran número de empresas vascas considera que tiene una insuficiente capacidad financiera para llevar adelante distintos proyectos con repercusión a largo plazo y que suponen asumir cierto riesgo, como emprender la vía de la internacionalización, la diversificación y/o el acceso a determinados clientes de gran tamaño y con grandes exigencias, por ejemplo. Asimismo, en alguna ocasión se menciona la aversión de la empresa a la entrada de nuevos socios, por miedo a perder autonomía, lo que agrava el problema mencionado de la insuficiente financiación.

Sin embargo, la gran mayoría de las empresas considera como fortaleza el reducido endeudamiento y la situación financiera saneada de la empresa, lo que les posibilita abordar los procesos de cambio necesarios para mejorar su posición competitiva con cierta tranquilidad.

Ahora bien, de cara al futuro, las empresas consideran como gran amenaza el hecho de no contar con el apoyo de las entidades financieras ni que existan herramientas financieras suficientes para hacer frente a sus necesidades financieras, que serán crecientes ya que los clientes demandan de sus empresas proveedoras cada vez una mayor capacidad financiera y capacidad de asumir riesgos. Las entidades financieras prefieren invertir en proyectos y sectores menos arriesgados y con rentabilidades a corto plazo, como puede ser la construcción, o el consumo, sin apostar por la industria.

Paradójicamente, al igual que ocurría al mencionar las fortalezas y debilidades de las empresas en este campo, las oportunidades para las empresas surgen del apoyo

institucional a la financiación de las inversiones a través de diversas vías como el capital riesgo, por ejemplo. Además, el entorno de tipos de interés reducido también favorecerá la inversión.

Ante este diagnóstico, la empresa deberá seguir innovando, en especial por procesos (implantando procesos de automatización o de reducción de costes, entre otros), así como tratar de aprovechar todas las vías de financiación disponibles, siendo para ello conveniente mejorar la cultura financiera de la empresa.

Por su parte, las Instituciones deberán tratar de incrementar las herramientas o instrumentos financieros para apoyar a las empresas en sus proyectos de crecimiento, internacionalización, acceso a nuevos clientes y paquetes, etc. Para ello se deberán crear “Foros de Financiación” en los que se cuente con la participación de entidades financieras, entidades de conocimiento y las propias empresas. En este sentido, se hace mención especial a las Cajas Vascas, que no parecen moverse en las líneas marcadas por Industria.

Asimismo, se pide al Gobierno Vasco, un mayor apoyo en sentido amplio a la I+D, de forma que aquellas empresas o Instituciones que innovan reciban las correspondientes ayudas, para ello será necesario una labor de concienciación, mejorar la información sobre las ayudas existentes (procedentes de distintos ámbitos) y establecer trámites para la recepción de ayudas más flexibles. Además deberán mejorarse las relaciones Universidad-Centros Tecnológicos y Empresas.

Merece atención una recomendación realizada para el Gobierno Vasco, aunque no generalizada, que plantea la necesidad de que se apueste por la Industria, verdadera generadora de empleo y riqueza, pues en ocasiones parece que se olvida eso y se orienta la actuación institucional hacia los servicios.

### **9.15. Área de universidad/centros tecnológicos**

#### **Descripción del área**

Las Universidades y los Centros Tecnológicos son entidades directamente vinculadas con la formación y con la investigación/innovación en el País Vasco, debiendo por tanto

mantener un contacto directo con el entramado empresarial vasco, formado en gran parte por pymes, aunque también por empresas de gran tamaño.

La labor de estos agentes financiados en mayor o menor medida con dinero público, puede contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas, para lo que deberán colaborar de manera estrecha tanto entre ellas, como con las empresas y las Instituciones.

### **Comentarios y relaciones**

Respecto a las relaciones entre las empresas vascas y la Red de Investigación del País Vasco (distintas Universidades y Centros Tecnológicos) las opiniones recogidas son muy dispares.

Así, son numerosas las empresas que indican que no utilizan adecuadamente las prestaciones de dichos centros por diversos motivos, como son la desconfianza hacia los mismos y/o la existencia de planteamientos y objetivos distintos, entre otros. No obstante, son conscientes de que ello redundará en un menor nivel de innovación al que se podría obtener si esas relaciones mejorasen.

Sin embargo, también nos encontramos, aunque no sea la tónica general, con empresas vascas que mantienen de forma sistemática acuerdos de colaboración para el desarrollo de innovaciones de producto y de proceso con dichos centros, e incluso con empresas que disponen de Centros Tecnológicos y/o Universidades propios.

De cara al futuro, se mencionan como principales amenazas las derivadas de las deficiencias formativas de las Universidades y centros de formación en general, que no cubren de manera satisfactoria el acceso del estudiante al mercado laboral. A menudo la oferta formativa está poco orientada a la empresa vasca, es una formación carente de práctica, insuficiente en idiomas e incluso con cierto déficit en valores, como son el “espíritu de trabajo y de esfuerzo”, etc. Además, se detecta un déficit de formación especializada para algunos sectores, como el aeronáutico o la automoción, por ejemplo, lo que dificulta la búsqueda de personal cualificado en dichas áreas.

La existencia, de protocolos de colaboración con la Universidad, ayudaría a las empresas a colaborar con la Universidad y así obtener sinergias en investigación.

Con respecto a los Centros Tecnológicos la crítica fundamental de las empresas se deriva de su orientación en algunos casos a la gran empresa y no a las pymes del entorno empresarial vasco. Asimismo, se señala, que en ocasiones compiten con las empresas, debido fundamentalmente a que no están financiados al completo por el Gobierno Vasco. Además, en alguna ocasión se hace mención a la inexistencia de Centros Tecnológicos adecuados para la actividad de determinados sectores.

A pesar de estas consideraciones negativas, de manera general se valora muy positivamente la buena infraestructura de apoyo a la Innovación e Investigación existente en el País Vasco, constituida precisamente por las Universidades y los Centros Tecnológicos, como fuente de grandes oportunidades para la mejora de la competitividad de las empresas vascas, vía colaboración con las mismas en diversas áreas.

Así, las principales recomendaciones para las Instituciones formativas van encaminadas a mejorar la formación de los estudiantes, en sentido amplio (idiomas, práctica, valores, etc.) y así facilitar un mejor acceso al mercado laboral. Además, se solicita a las Universidades un esfuerzo en la labor de difusión y concienciación para emprender procesos de internacionalización y de responsabilidad social corporativa.

Con respecto a los Centros Tecnológicos las empresas vascas solicitan una mayor orientación hacia las pymes.

Eso si, el Gobierno Vasco debe apoyar y financiar a dichas Instituciones, y hay quien recomienda hacerlo al 100% para evitar que compitan con las empresas (evitando la creación de spin off tecnológicos fruto de colaboraciones con las empresas).

Las empresas, a su vez, son conscientes de que en el futuro deben establecer acuerdos de colaboración con los Centros Tecnológicos y las Universidades, tanto en el ámbito formativo, como en el de investigación, ya que esta colaboración generará beneficios para ambas partes.

## **9.16. Área de producción**

### **Descripción del área**

El área de PRODUCCIÓN es el área funcional en la que más recursos y esfuerzos suelen invertir muchas de las empresas industriales de nuestro entorno, y la que suele ejercer además una mayor influencia en su organización y gestión, hasta el punto de que como

debilidad entre muchas empresas se reconoce su excesiva orientación hacia el producto y los procesos, en detrimento de las demandas de la clientela y del mercado. Otras áreas con las que se relaciona esta área son COSTES /APROVISIONAMIENTOS, INNOVACIÓN /TECNOLOGÍA y PRODUCTO /POSICIONAMIENTO.

### **Comentarios y relaciones**

Analizando las debilidades y las acciones a realizar más frecuentemente citadas, es recurrente la opinión de que es preciso mejorar la productividad de las empresas. Tales mejoras podrán venir de una mayor automatización de la producción e implementar innovaciones, o también de una reducción de los costes de producción, a través de la subcontratación de tareas no eficientes, una gestión más eficaz de los aprovisionamientos, o una mayor integración entre el diseño del producto y la producción. Se acusan también carencias en cuanto a innovación de producto, y una orientación excesiva a la producción, y no al cliente o mercado, lo que en buena medida coarta la innovación en producto.

Del análisis de las fortalezas se aprecia el elevado carácter de especialización de la industria vasca en la producción, y el hecho de que cuenta con margen de recursos tanto para seguir implementando mejoras en este aspecto.

## **9.17. Área de calidad**

### **Descripción del área**

Esta área incluye elementos relacionados con la consideración, el estado y el tratamiento de la calidad en la empresa en todas sus acepciones:

- Calidad técnica y objetiva (relacionada con atributos tales como: eficacia en el desempeño de la función básica, fiabilidad/resistencia, longevidad, etc.).
- Calidad percibida y/o valorada (adecuación a los requerimientos del cliente y valor percibido por el cliente en la oferta de la empresa).
- Valor asignado por el cliente a la calidad en el binomio calidad/precio.
- Y, finalmente, calidad en la gestión.

### **Comentarios y relaciones**

En este área, todo lo referido a calidad de gestión está íntimamente relacionado con el área DIRECCIÓN/ORGANIZACIÓN/GESTIÓN a la que se le dedica un extenso comentario por lo que aquí seremos más sintéticos.

Lo más destacable es en este caso la fortaleza derivada de una cultura de calidad (al menos técnica y objetiva) muy asumida por nuestras empresas que entre otras cosas se traduce en una significativa abundancia de certificaciones conforme a las normas de aseguramiento más exigentes. Esto es sin duda muy positivo y un elemento de diferenciación importante para nuestras empresas en la lucha competitiva frente a los competidores emergentes de bajo coste, y en nuestras posibilidades de entrada y aprovechamiento de las oportunidades comerciales que ofrecen esos países emergentes (que son demandantes también de productos de tecnología media alta y de calidad).

No obstante, hay una importante disfunción que es necesario salvar: parece que a menudo esa “sobrecalidad” o no es valorada suficientemente, o no es percibida por el cliente, lo que deberá resolverse con un adecuado esfuerzo de marketing y/o comercial tal y como se comenta en el área MARKETING/CLIENTE/MERCADO/COMPETENCIA.

Por otra parte, muchos de los entrevistados señalan la conveniencia de migrar desde una buena calidad hacia una calidad excelente y una oferta de muy alto valor (como se explica en el área PRODUCTO/POSICIONAMIENTO) por lo que la fortaleza comentada es valiosa y no sólo no debe abandonarse, sino que debería incluso reforzarse.

Finalmente, es destacable la percepción bastante generalizada de que la calidad técnica ofrecida por nuestras empresas es muy positiva pero que debemos seguir mejorando en calidad de gestión (cuestión que se comenta más extensamente en el área DIRECCIÓN/GESTIÓN/ORGANIZACIÓN) lo que sin duda conduciría a la generación de eficiencias internas que derivarían por ejemplo en ahorros en costes muy necesarios, un mejor liderazgo y una dirección estratégica mejor enfocada, así como a una mayor adaptación de toda la empresa al cliente tanto interno como externo (que contribuiría a su fidelización y desarrollo).

## **9.18. Área de legislación**

### **Descripción del área**

Esta área hace referencia a nueva normativa o normativa previsible de tipo fiscal, medioambiental, laboral o de cualquier otra índole que favorezca o dificulte la acción de la empresa.

### **Comentarios y relaciones**

Esta área tiene aspectos en común con otras; muy especialmente con PAÍS/CULTURA, PERSONAS Y GLOBALIZACIÓN, por lo que muchas cuestiones explicadas en tales áreas tendrían también cierta cabida en ésta. Concretamente podría entrar también en esta área todo lo relativo a la percepción muy generalizada entre los/as entrevistados/as respecto a la rigidez y dureza laboral y sindical que se vive en Euskadi. Ello hace sumamente difícil enfrentarse con éxito a los competidores emergentes de bajo coste por razón de los “sobrecostes” que de ello se derivan y de la falta de flexibilidad y capacidad de adaptación al cliente a un coste razonable que también se deriva de dicha rigidez laboral/sindical y que sería muy valiosa para competir adecuadamente.

No obstante, no quisiéramos repetirnos innecesariamente y reincidir en cuestiones suficientemente bien abordadas en otras áreas, por lo que pasamos a explicar lo que se apunta en esta área de forma más específica.

Cabe destacar en el eje de riesgo la amenaza que para nuestras empresas supone la fabricación adaptada a las normativas de reciclaje y en general de sostenibilidad. Amenaza esencialmente por el “sobrecoste” que de ellas se deriva que ni genera un buen argumento de venta, ni es repercutible en el precio por problemas de madurez de mercados, competencia creciente y agresiva y capacidad de negociación del cliente (explicados en el área *marketing /mercado/cliente/competencia*).

Unido a esta amenaza está el hecho de que los competidores de LCC’s producen con una normativa medioambiental y laboral ostensiblemente más laxa, ejerciendo por tanto una competencia que se entiende sumamente desleal en los mercados internacionales.

Por estas razones las acciones institucionales más demandadas son medidas de apoyo tanto económico como logístico para el reciclado y el cumplimiento de las exigencias medioambientales, medidas de flexibilidad laboral (movilidad interna de los trabajadores para adaptarse mejor y menos costosamente a situaciones de mercado) y medidas de

protección frente a la competencia desleal ejercida por la competencia de LCC (en su más amplio sentido).

En la parte positiva destacan las oportunidades de crecimiento que se vislumbra en negocios vinculados a la sostenibilidad medioambiental y en negocios relacionados con materias de prevención y seguridad en general.

Finalmente creemos interesante destacar una idea surgida de forma explícita en esta área, e implícita en varias entrevistas; las empresas no se muestran demasiado exigentes con la Administración, muchos piensan que los problemas de empresa los debe resolver la empresa, y piden a la Administración sobre todo que trabaje en crear un clima socio-político favorable. Que se haga un esfuerzo público de “pedagogía social” en pro de la empresa, de la iniciativa empresarial y del valor social de la generación de riqueza por parte de las empresas.

Adicionalmente piden mayor coordinación y mejor entendimiento entre las diferentes Administraciones e Instituciones públicas y muchos opinan que la política industrial por sí sola poco puede hacer y lograr. Se piden esfuerzos de POLÍTICA GENERAL que hagan la vida más soportable para la industria que genera empleo y riqueza: política laboral menos dura; política medioambiental menos gravosa o al menos colectivamente soportada, políticas de concienciación a la ciudadanía en pro de la generación de riqueza y trabajo, acuerdos entre Administraciones para clarificar la política fiscal, etc.

## **9.19. Área de coyuntura**

### **Descripción del área**

En esta área se recogen aspectos relativos a cuestiones ajenas al control de la empresa y relacionadas fundamentalmente con elementos de situación económica, monetaria, política o social, de carácter normalmente cíclico y que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a las posibilidades comerciales o económicas de la empresa.

### **Comentarios y relaciones**

La primera idea que creemos importante transmitir es que todos los factores de coyuntura son, por definición, ajenos al control de la empresa. Por ello normalmente generan amenazas u oportunidades. No se han identificado fortalezas o debilidades destacables. Podría haber habido, no obstante, alguna circunstancia interna que ante cuestiones de coyuntura hubiera dotado a la empresa de alguna ventaja o desventaja, pero no se ha dado el caso. Es destacable también que son pocas las veces en que los aspectos asociados a la coyuntura se ubican en el eje positivo (oportunidades) mientras que son numerosas las veces en las se encuentran en el eje de riesgo (amenazas).

Respecto al eje de riesgo destacamos una serie de cuestiones que pasamos a explicar a continuación. En primer lugar, la fortaleza relativa del euro (atenuada en los últimos meses) ha sido recogida más veces como elemento negativo que positivo. Negativo, porque dificulta la actividad exportadora, muy importante para la mayoría de las empresas que hemos entrevistado, y positivo para la importación de materias primas o recursos como acero, petróleo, níquel o molibdeno, por ejemplo.

En segundo lugar, muchas empresas/sectores de los entrevistados hacen referencia, como amenaza, a una característica muy clásica de los mercados industriales: su fuerte volatilidad. Es decir, la demanda de bienes industriales y por tanto los mercados industriales experimentan fluctuaciones sensiblemente más severas que los mercados de consumo y estas fluctuaciones son a menudo de difícil predicción pero sobre todo dependen de factores ajenos al control de la empresa. Factores tales como los ciclos económicos, las expectativas de los clientes potenciales (muy unidas a los ciclos) e incluso factores meteorológicos o conflictos bélicos suelen provocar importantes oscilaciones en la demanda. Estas oscilaciones hacen que la gestión general de la empresa incluso en momentos de bonanza sea compleja y a menudo se generen importantes ineficiencias, graves pérdidas o incluso importantes costes de oportunidad.

Para hacer frente a estas fluctuaciones y dado que son ajenas al control de la empresa, son muy recomendables las estrategias de diversificación tanto en productos como en mercados, a fin de regular de algún modo la actividad global de la empresa y/o grupo. Se trata con ellas de lograr que las fluctuaciones producidas en unos productos y/o mercados se vean compensadas por las que de signo contrario puedan producirse en otros productos y/o mercados. Pues bien, afortunadamente observamos que varias acciones de empresa propuestas por los/as entrevistados/as recogidas en las áreas de DIRECCIÓN /GESTIÓN/ORGANIZACIÓN y MARKETING/CLIENTE/MERCADO/COMPETENCIA

apuntan a la necesidad de diversificar en mercados y/o productos y/o segmentos de clientes. Ahora bien, muy probablemente los apuros que varios apuntan ahora por la situación de crisis prolongada que se está viviendo en algunos sectores hubieran podido como mínimo atenuarse, si las decisiones de diversificación se hubieran acometido antes.

En tercer lugar en muchas entrevistas ha surgido de forma implícita o explícita un temor más o menos severo acerca de lo que se percibe como una situación de coyuntura, cuanto menos, crítica o incierta. Aunque la mayoría reconoce que no existe crisis manifiesta y que las macromagnitudes son favorables en todo el Estado y más favorables aún en Euskadi, se afirman cosas como las siguientes:

- La industria no está “tirando” del crecimiento económico (que se deriva de la construcción y el consumo interno) y esto hace que la situación sea muy vulnerable.
- Se vive una especie de espejismo colectivo, vivimos por encima de nuestras posibilidades y eso provoca entre otras cosas una falta de interés emprendedor e interés por el cambio y por el trabajo (esta cuestión se comenta también en el área DIRECCIÓN/GESTIÓN/ORGANIZACIÓN).
- Hay mucho sobreendeudamiento que puede provocar una crisis muy severa cuando suban los tipos de interés y/o se ralentice la actividad de construcción y ello genere pérdida de puestos de trabajo.

Estos temores son francamente preocupantes si tenemos en cuenta que los sectores industriales suelen ser los que antes perciben y sufren las recesiones que a posteriori suelen generalizarse (y lo mismo, en los momentos de bonanza).

En el lado positivo cabe comentar que varias empresas de las entrevistadas dicen tener aseguradas sus ventas y comprometida con ellas toda su capacidad para los próximos cinco años, lo que contrarresta un poco la percepción de coyuntura crítica comentada anteriormente.

En cualquier caso se pide a la Administración un esfuerzo por rebajar el tono del discurso político y darle más realismo; para varios de los entrevistados transmitir la imagen de que todo va bien hace difícil salir del espejismo colectivo y lo que es más grave, que se emprendan las necesarias medidas para hacer frente a los cambios en el equilibrio competitivo internacional. Es una idea similar a la que también comentamos en el área LEGISLACIÓN y PAÍS/CULTURA y que ha estado implícita en varias entrevistas; las

empresas no se muestran demasiado exigentes con la Administración, muchos piensan que los problemas de empresa los debe resolver la empresa, y piden a la Administración, sobre todo, que trabaje en crear un clima socio-político favorable; que se haga un esfuerzo público de “pedagogía social” para potenciar la iniciativa empresarial y para poner de manifiesto el valor social de generación de riqueza por parte de la empresa.

## **9.20. Área de propiedad/forma jurídica**

### **Descripción del área**

La propiedad y la forma jurídica incluyen aspectos relacionados con los propietarios de la empresa.

En el País Vasco es elevado el número de empresas familiares. Asimismo, merecen especial mención las cooperativas, muchas de ellas pertenecientes a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

Ahora bien, ello no impide ser conscientes de la importancia de las Sociedades Anónimas y aquellas empresas que pertenecen a grandes grupos multinacionales.

Todas ellas, cada una con sus peculiaridades, forman el entramado empresarial vasco y generan una cifra elevada de empleo y riqueza.

### **Comentarios y relaciones**

Respecto al área de PROPIEDAD/FORMA JURÍDICA cabe señalar que las principales debilidades y, aunque parezca contradictorio, también las principales fortalezas se derivan esencialmente de la existencia de un número considerable de empresas familiares.

Así, la debilidad más mencionada, es la relativa a las dificultades relacionadas con el relevo generacional en las empresas de carácter familiar. Asimismo, se hace alusión, aunque en menor medida, al “individualismo” de los empresarios, que dificulta la colaboración con otras empresas o entidades y a la dificultad para obtener financiación por la aversión a la entrada de nuevos socios en el capital de la empresa.

En menor medida, también se recogen debilidades de las empresas cooperativas referidas a la falta de flexibilidad al negociar con socios-trabajadores, al menor nivel retributivo (que

puede llevar a que otras empresas capten profesionales) y a la gran necesidad de comunicación interna, derivada de que todos participan en la gestión.

También en el capítulo de debilidades se cita la pertenencia a un grupo multinacional, que resta autonomía en la toma de decisiones y que en las sociedades anónimas los procesos de reestructuración son más complicados que en las cooperativas.

En el capítulo de las fortalezas, la principal se deriva de que las empresas son locales (que no pertenecen a multinacionales), el capital es propiedad de un número reducido de socios (a menudo familiares) bien avenidos. Así, a menudo, es mencionada la familia en clave positiva en la evolución de la empresa.

También, las cooperativas tienen su ventaja al participar las personas en la gestión, y por tanto, siendo la implicación, la motivación y la flexibilidad laboral mayores que en otro tipo de empresas.

Se menciona, de forma aislada, el riesgo de que las empresas locales puedan ser absorbidas por capital extranjero, aunque matizándose, que se trata de un mal menor, siempre y cuando la empresa no cierre.

En lo relativo a las acciones a desarrollar por parte de las empresas o Instituciones, irían encaminadas a realizar un esfuerzo en la formación para evitar en la medida de lo posible los problemas derivados del relevo generacional.

## **9.21. Área de deslocalización**

### **Descripción del área**

La deslocalización es una decisión de índole estratégica (enmarcada dentro de la estrategia corporativa de internacionalización) que están tomando muchas empresas para enfrentarse al reto de la competencia creciente consecuencia del fenómeno de la globalización. Básicamente consiste en dismantelar una parte o la totalidad de las actividades que se llevan a cabo en un país para, normalmente, trasladarla a otro país de coste inferior. En Euskadi es algo a lo que muy probablemente asistiremos pero quizás más lentamente que en otras zonas debido entre otras razones a la personalidad jurídica de muchas de nuestras empresas (cooperativas) y por una quizás mayor concienciación de servicio al desarrollo del país.

### **Comentarios y relaciones**

La deslocalización de los principales clientes de muchas empresas vascas pone a éstas en la tesitura de que o se sigue a esos clientes en su aventura internacional o se les pierde definitivamente como cliente. El problema se presenta cuando la empresa no puede asumir ni los costes ni el riesgo asociado a esta decisión.

Sin embargo, es evidente que ésta constituye una oportunidad importante de crecimiento para las empresas que son capaces de responder a las exigencias de esos grandes clientes.

Cabe esperar que desde las Instituciones se continúe con su política de apoyo a las empresas vascas en sus procesos de expansión internacional.

## **9.22. Área de otros**

### **Descripción del área**

En esta área hemos incluido esencialmente factores que creyéndolos importantes no encajaban bien en el resto de las áreas identificadas, y no tenían suficiente entidad para merecer un área específica. Algunos de estos factores son: externalización, entorno socio-político, medio ambiente, infraestructuras, etc.

### **Comentarios y relaciones**

Del compendio de factores recogidos en este análisis, merecen especial mención la externalización o subcontratación de tareas, el medio ambiente y las infraestructuras. El primero en realidad ya se había analizado en las áreas de COSTES/APROVISIONAMIENTOS y PRODUCCIÓN. Sin embargo, un matiz destacado de la externalización que se ha querido poner de manifiesto aquí es el hecho de que para varios entrevistados constituye una oportunidad de negocio para empresas del entorno, y de solución para algunos trabajadores frente a la opción del despido.

Por lo que respecta a cuestiones de sostenibilidad medioambiental, decir en primer lugar que en el área de LEGISLACIÓN también han sido abordadas, y en segundo lugar que las opiniones recogidas en las entrevistas realizadas lo consideran tanto una amenaza como una oportunidad. Es amenaza en la medida que en determinadas industrias las exigencias

medioambientales están condicionando los procesos de producción y distribución, así como las características físicas y prestaciones (diseño, consumo, etc.) de determinados productos. Es el caso de las industrias de automoción, electrónica, electrodomésticos, energética y aeronáutica.

Así mismo, los cambios en la normativa y en las exigencias medioambientales son también una oportunidad de negocio para aquellos productores que más rápidamente y mejor sepan dar respuesta con nuevos procesos y productos. Sin embargo, dado que las exigencias medioambientales no son de igual aplicación en todos los países, algunos entrevistados manifiestan que su cumplimiento puede suponer situar en desventaja a aquellas empresas emplazadas en países que apliquen una normativa más estricta (por ejemplo, los países de la UE) frente a las situadas en otros países con normativa más laxa o inexistente (Rusia, India o China).

Finalmente, en lo que respecta a las infraestructuras, es necesario poner de manifiesto que la capacidad de transporte por carretera de Euskadi (sobre todo para el caso de Guipúzcoa) está utilizada al máximo, así como algunas ineficiencias habidas en el transporte ferroviario, y en especial su intermodalidad con el puerto de Bilbao. En lo que respecta al suelo industrial, su escasez y carestía especialmente en Guipúzcoa y Vizcaya es un problema citado en repetidas ocasiones en las entrevistas.

## 10. Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del estudio se han extraído las cuestiones que principalmente debilitan o ponen en tela de juicio la competitividad de nuestras empresas y las que posibilitan que estén mejor situadas para competir con ciertas garantías de éxito en el actual y previsible entorno competitivo, al menos a medio plazo. Igualmente se han sintetizado las acciones de empresa más frecuentemente propuestas para hacer frente a los retos competitivos y se han relacionado la totalidad de las acciones sugeridas por las empresas para ser desarrolladas por las Instituciones vascas.

En estas conclusiones comenzaremos por relacionar las cuestiones negativas (EJE DE RIESGO) que se han extraído en este estudio, para posteriormente referirnos a las cuestiones que dibujan un panorama más favorable (EJE DE ACCIÓN). Además, en ambos

ejos, nos referiremos también a las acciones que sería necesario que emprendieran nuestras empresas e Instituciones.

En primer lugar es importante señalar que los aspectos estudiados en el área de MARKETING/CLIENTE/MERCADO/COMPETENCIA han sido los más referenciados, por lo que cabe concluirse que son los que en mayor medida parecen condicionar la competitividad de las empresas industriales vascas. En torno a un 28% de los registros totales en los que han sido sintetizadas las entrevistas, aluden a cuestiones de Mercado (Clientes y/o Competencia) o de acción sobre el mismo (Marketing), siendo las siguientes áreas más citadas las de INNOVACIÓN/TECNOLOGÍA, DIRECCIÓN/GESTIÓN/ ORGANIZACIÓN y PERSONAL.

### ***10.1. Eje de riesgo: Principales Conclusiones***

En este apartado se muestran las cuestiones que merman o ponen en tela de juicio la competitividad de nuestras empresas y las acciones más frecuentemente propuestas para hacer frente a las mismas:

#### **1.- La gran dimensión y fortaleza de los principales clientes de las empresas industriales vascas es la cuestión de mercado que supone una mayor amenaza.**

La cada vez mayor dimensión de los clientes les otorga una superior capacidad de negociación frente a nuestras empresas, lo que va en detrimento de su rentabilidad y competitividad e incluso, en algún caso, pone en tela de juicio la propia supervivencia. Estos clientes son cada vez más exigentes con sus proveedores en cuanto a capacidad financiera y de ingeniería e innovación. Además, en algunos casos el cliente es a su vez competidor de la empresa, lo que agrava aún más su situación de inferioridad.

#### **2.- La aparición de nuevos competidores emplazados en países emergentes de bajo coste es la segunda amenaza más importante.**

El desarrollo que están experimentando los países de Europa del Este y del sudeste asiático (China, India, etc.) propicia tanto el surgimiento de nuevos competidores como el emplazamiento de competidores tradicionales en ellos. Todas estas empresas se benefician de costes sensiblemente inferiores (salariales, fiscales, medioambientales, de materias primas, etc.), y aprovechan su proximidad a estos mercados de gran desarrollo. Por otro

lado, este problema está muy relacionado con la amenaza de la deslocalización de los clientes, aspecto que se comenta más adelante.

Los productos más desprotegidos frente a este incremento de competidores son los catalogados como débiles y que se caracterizan por ser intensivos en mano de obra, de escaso valor añadido o poca tecnología, no ser “producto propio”, ser productos que “viajan bien” y, en definitiva, pertenecer a sectores de actividad con bajas barreras de entrada. Esta es, de hecho, una de las principales debilidades señaladas en el estudio.

A estas empresas con productos débiles sólo les queda invertir en innovación y migrar, si es posible, hacia productos o soluciones de alto valor para el cliente, jugando la baza de la calidad tanto en producto como en servicio y haciendo un considerable esfuerzo de innovación y de marketing que les ayude además a mejorar su imagen percibida y su calidad. Tal y como se recoge en las principales acciones de empresa, las empresas industriales vascas son conscientes de que deben ofrecer a los clientes soluciones globales, completas, de calidad, tecnología y valor añadido y “a medida” (personalizadas). Este es un terreno en el que aún no se mueven bien los competidores de LCC’s (*Low Cost Countries*).

**3.- El tamaño de muchas empresas industriales vascas resulta insuficiente, entre otras cuestiones, para competir en costes, emprender procesos de internacionalización, negociar con clientes y/o proveedores o acceder a determinadas fuentes de financiación.**

Nuestras empresas son conscientes de que para superar esta debilidad deben establecer acuerdos de cooperación y/o llegar a operaciones de crecimiento externo con empresas competidoras o de sectores conexos.

**4.- La madurez de los mercados en los que operan una parte significativa de las empresas industriales vascas obliga, en muchos casos, a una reducción en los precios de venta y por tanto en los márgenes.**

A falta de factores de diferenciación que puedan ser explotados por la empresa, los productos se convierten en *commodities*, de poca implicación y banales para el cliente y por tanto muy “de precio”.

Las empresas industriales vascas consideran que emprender el camino de la diversificación es una de las maneras de hacer frente a esta amenaza. Es necesario diversificar para crecer y no depender en exceso de unos pocos clientes o mercados, así como para reducir riesgos. Por ello se apuesta por la apertura de nuevos mercados, nichos, clientes o negocios en crecimiento.

**5.- Falta de orientación y adaptación al mercado y/o al cliente que impide alcanzar ventajas competitivas de diferenciación que aíslen a las empresas de una competencia más basada en costes y precios.**

Es insuficiente el esfuerzo de las empresas en aspectos tales como vigilancia del mercado o nuevas formas de comercialización. Esta circunstancia se agrava en el caso de las empresas vascas debido a que el esfuerzo de marketing es escaso o mal orientado, lo que conlleva, entre otros, problemas de notoriedad e imagen e incluso que hacen que la calidad percibida por el cliente sea inferior a la que realmente se está ofertando.

El esfuerzo de orientación y adaptación al cliente sería además esencial para lograr una suficiente diferenciación frente a la nueva competencia que permitiera sostener y justificar el sobre coste de nuestras empresas y por tanto el sobreprecio de nuestra oferta. Afortunadamente, las personas entrevistadas reconocen con claridad la importancia de realizar este esfuerzo, que se concreta en cuestiones tales como: mejora en las condiciones y plazos de entrega, flexibilidad y agilidad en el trato, capacidad de ofrecer soluciones completas, etc.

Nuestras empresas no son competidoras “de precio” (este terreno es el de los competidores emergentes de LCC’s), son si acaso de calidad y servicio. Por ello consideran prioritario realizar un esfuerzo de marketing en beneficio de su notoriedad, imagen y sobre todo para lograr una percepción de calidad acorde con lo que realmente se está ofreciendo.

**6.- Cultura poco propensa hacia la cooperación empresarial.**

Las empresas industriales vascas presentan, en general, una insuficiente disposición a la realización de acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas con otras empresas.

Posiblemente la existencia de muchas empresas familiares en nuestro tejido industrial, con miedo a perder su autonomía y/o en las que el secretismo ha primado sobre otros aspectos, son factores que, en gran medida, han dificultado el desarrollo de estos acuerdos.

Sin embargo, estas alianzas o acuerdos de cooperación se plantean como acciones ineludibles a emprender por las empresas a corto plazo. Asimismo, varios de los entrevistados apuntan a la conveniencia de que las Instituciones vascas emprendan medidas de fomento de la cooperación interempresarial, tanto a través de ayudas financiero-fiscales como mediante una labor de concienciación sobre la necesidad y las ventajas de los acuerdos de cooperación empresarial.

### **7.- La deslocalización de los principales clientes hacia el este europeo o hacia países asiáticos supone una seria amenaza para las empresas industriales vascas.**

La amenaza consiste realmente en la posible pérdida de esos clientes por la incapacidad para acometer el proceso de internacionalización con ellos. Seguir al cliente exige normalmente grandes inversiones y la disposición de ciertos recursos y *know how* que a menudo no se encuentran en los países de destino. Las principales dificultades para las empresas vascas se derivan, entre otros, de una insuficiente capacidad financiera y organizativa, del escaso conocimiento de idiomas, culturas y aspectos legales y fiscales de otros países y de la resistencia a la expatriación de los trabajadores.

En cualquier caso, para algunas empresas seguir al cliente en su proceso de internacionalización es absolutamente ineludible.

Para otras, la apertura de plantas en países de bajo coste y con potencial de crecimiento, como decisión propia, es también una acción prioritaria para seguir siendo competitivas. Además, para estas empresas es vital crecer porque están en la encrucijada de clientes y competidores cada vez más grandes. De lo contrario es imposible subsistir y, para crecer, necesariamente deben entrar en mercados emergentes con potencial de crecimiento.

Por ello, se demanda de las Instituciones que trabajen en el fomento de la cultura de la internacionalización y en desarrollar herramientas concretas que faciliten la internacionalización, tales como:

- Planes de actuación conjuntos dirigidos a grupos de empresas de sectores similares para deslocalizar ciertas actividades o seguir al cliente.
- Elkartegis en el extranjero.
- Centralizar una consultoría-asesoría en temas fiscales, jurídicos y laborales que faciliten la implantación en el extranjero.
- Fomentar el aprendizaje y dominio de idiomas, especialmente el inglés.
- Fomentar el aprendizaje y conocimiento de otras culturas (no sólo del idioma) que facilite la labor comercial en países emergentes.
- Facilitar la vuelta a los expatriados.
- Labor comercial proactiva por parte de las Instituciones vascas y labores de *lobby* frente a gobiernos, ministerios y otros poderes de países con potencial:
  - Misiones comerciales conjuntas con empresas.
  - Labores de vigilancia del mercado (por ejemplo, expertos en países emergentes o estudios comerciales).
  - Participación en ferias internacionales (y cooperación con las empresas en las mismas).
- Mecanismos de financiación que faciliten la internacionalización.

Esta es, además, otra de las razones que hacen sumamente recomendables los acuerdos de colaboración que harían posible compartir costes y riesgos en el acceso a mercados internacionales. Si bien estos acuerdos siguen siendo escasos en nuestro entorno, hemos de señalar que la situación parece estar cambiando respecto a unos años atrás.

## **8.- La competitividad de las empresas industriales vascas se ve afectada de manera acusada por una serie de factores que son propios del entorno genérico.**

Una de las principales amenazas se debe al encarecimiento en los últimos tiempos de los recursos o materias primas, como son el acero, el petróleo y sus derivados, etc.

En segundo lugar, la fortaleza actual del euro está penalizando las exportaciones de producto.

Una característica muy clásica de los mercados industriales es su fuerte volatilidad. Es decir, la demanda de bienes industriales experimenta fluctuaciones sensiblemente más severas que los mercados de consumo y estas fluctuaciones son a menudo de difícil predicción. Factores ajenos al control de la empresa (ciclos económicos, las expectativas de

los clientes potenciales -muy unidas a los ciclos- e incluso factores meteorológicos o conflictos bélicos) suelen provocar importantes oscilaciones en la demanda. Estas oscilaciones hacen que la gestión general de la empresa incluso en momentos de bonanza sea compleja y a menudo se generen importantes ineficiencias, graves pérdidas o incluso importantes costes de oportunidad.

Para hacer frente a estas fluctuaciones son muy recomendables las estrategias de diversificación tanto en productos como en mercados, a fin de regular de algún modo la actividad global de la empresa y/o grupo. Se trata con ellas de lograr que las fluctuaciones producidas en unos productos y/o mercados se vean compensadas por las que de signo contrario puedan producirse en otros productos y/o mercados. Pues bien, afortunadamente, observamos que entre las acciones de empresa propuestas por los entrevistados más frecuentemente, se apunta la necesidad de diversificar en mercados y/o productos y/o segmentos de clientes. Muy probablemente, los apuros que varios de ellos señalan ahora por la situación de crisis prolongada que se está viviendo en algunos sectores habrían podido como mínimo atenuarse, si las decisiones de diversificación se hubieran acometido antes.

### **9.- La elevada presión y rigidez sindical existente en el País Vasco provoca conflictos y costes laborales sensiblemente superiores a los de otras CC.AA. e incluso otros países de la UE.**

Las empresas vascas se encuentran en una situación de desventaja competitiva respecto a sus homólogas de otras CC.AA. e incluso de otros países de la UE debido a la menor flexibilidad y disposición a la negociación de los sindicatos. En estas circunstancias, resulta más difícil adaptarse a los cambios o fluctuaciones en la demanda. Aun así, es preciso señalar que la situación es diferente en el caso de las sociedades cooperativas.

De aquí la necesidad de potenciar acciones e iniciativas, desde las Instituciones e interlocutores sociales en general, orientadas a lograr una mayor flexibilidad en sus posturas. Se demanda más conciencia e implicación por parte de los trabajadores y de los sindicatos en la marcha de las empresas y de la economía en general, y se entiende necesario concienciar a la sociedad en general en la idea de que para mantener y mejorar el bienestar, es preciso ser más productivos, flexibles, eficaces y eficientes.

**10.- Existen carencias de formación y cualificación del personal directivo, muy especialmente de los mandos intermedios.**

Mientras que el nivel técnico y de formación de los empleados de base parece adecuado a las necesidades de las empresas, el de los mandos intermedios se ha constatado como insuficiente. Sus principales carencias formativas se concretan en el desconocimiento de idiomas y culturas extranjeras, la falta de formación para el liderazgo y la falta de formación para la gestión de la innovación y del conocimiento.

Entre las consecuencias negativas que estas carencias formativas pueden conllevar destacan una mayor dificultad para emprender procesos de internacionalización, serios frenos a la innovación en gestión y dificultades para el relevo generacional, especialmente en empresas familiares.

Una de las posibles causas del bajo nivel de formación es la poca disposición e interés por ésta que en general muestran las personas.

En cualquier caso, la formación del personal es un aspecto complejo, que responde de distinta manera a múltiples realidades, y que ha sido recogido tanto entre las debilidades como entre las fortalezas.

**11.- Existen carencias importantes en el sistema educativo (Universidad y Formación Profesional especialmente). Asimismo, el personal no está suficientemente motivado e implicado en la marcha de las empresas vascas.**

La escasa motivación e implicación del personal unido al elevado absentismo y la baja productividad empresarial es un factor que en muchos casos debilita la posición competitiva de las empresas industriales vascas.

El origen de esta problemática pudiera estar, en parte, en el propio sistema educativo, ya que se considera que el “salto a la empresa” desde la Universidad o la Formación Profesional no está bien cubierto. Las carencias son diversas: escasez de práctica, poca exigencia, déficit de valores (esfuerzo, trabajo, etc.).

Por ello, se demandan mejoras en la formación ofrecida a los jóvenes que acceden al mercado laboral: formación más práctica y más ajustada a la realidad empresarial, ofertando la enseñanza en idiomas, estancias en el extranjero, poniendo más rigor en la

exigencia de conocimientos y valores, etc. Para tal fin, el Gobierno Vasco deberá apostar por la formación, apoyando a los centros formativos y a las empresas, y concienciando al empleado sobre la necesidad y ventajas de seguir formándose a lo largo de su vida laboral. De la misma forma, sería conveniente que el Gobierno Vasco concienciara de alguna forma a la sociedad sobre la importancia del aprendizaje permanente, que comienza con la preocupación de cada persona por su propia formación, independientemente de si son las Instituciones, la empresa o el individuo quien la financia.

## **12.- Las empresas industriales vascas desarrollan su actividad en una coyuntura que podemos calificar, cuanto menos, de incierta.**

No existe una crisis manifiesta, pero la industria no tira del crecimiento económico (que se deriva de la construcción y el consumo interno). Se vive una especie de espejismo colectivo y autocomplacencia empresarial, social y política: todo parece marchar bien (buen nivel de vida general y buenos indicadores económicos a corto plazo), lo que hace que no se esté alerta a previsible e inminentes cambios en la situación competitiva y conduce a falta de previsión, despilfarro, poca cultura de esfuerzo y trabajo, etc. Asimismo, en algunas empresas se detecta la falta de un planteamiento estratégico y, como consecuencia, reticencias ante los cambios a adoptar (agravados en ocasiones por la deficiente comunicación interna).

Se pide a las Instituciones, por tanto, rebajar el tono del discurso político y darle más realismo, menos triunfalismo. Transmitir la imagen de que todo va bien hace difícil salir del espejismo colectivo y lo que es más grave, que se emprendan las necesarias medidas de cambio. Es necesario concienciar a la población y a las empresas de la necesidad de realizar cambios para mejorar la competitividad y aprovechar las ventajas como país.

## **13.- A diferencia de épocas anteriores, se percibe en el País Vasco una falta de cultura empresarial, de espíritu emprendedor y disposición a la asunción de riesgos.**

Se observa la pérdida del espíritu emprendedor que caracterizó históricamente nuestro sistema socio-económico y que en otros tiempos propició nuestra fortaleza económica relativa frente a otras CC.AA. Y lo que es más importante, este espíritu empresarial se vislumbra ahora como esencial para emprender los cambios y asumir los retos impuestos por la aparición de nuevos competidores de países emergentes en el panorama económico empresarial (países asiáticos, Turquía y países de Europa del Este principalmente).

Las razones que han podido conducir a esta pérdida de inquietud y vocación empresarial percibida por muchos de los entrevistados, sin duda serán múltiples y variadas. Así, se han mencionado entre otras: la bonanza económica de los últimos años, que ha conducido a actitudes acomodaticias y de cierta autocomplacencia colectiva; cuestiones socio-culturales y políticas tales como el hecho de que en las últimas décadas no haya estado suficientemente bien vista, valorada o socialmente premiada y reconocida la vocación empresarial y la generación de riqueza en las empresas (dándose mayor valor social y político a cuestiones relativas a la protección y defensa del trabajador, entendiéndose éstas como antagónicas a los intereses empresariales). También se ha apuntado como causa posible de esta pérdida de inquietud o vocación empresarial, el cada vez mayor valor otorgado por nuestra sociedad y nuestros jóvenes al ocio, al tiempo libre y a la idea de trabajar lo justo e imprescindible para vivir y no vivir para trabajar, etc. Muchos han apuntado también al muy negativo efecto ejercido sobre esta cuestión por las estrategias terroristas de extorsión y violencia sobre empresarios e intereses empresariales. Y, finalmente, la enorme rentabilidad que durante los últimos años han aportado las inversiones meramente especulativas.

Ante la necesidad de este espíritu emprendedor, las empresas solicitan de las Instituciones un apoyo a la imagen del empresario y de la cultura emprendedora. Al mismo tiempo, se debe realizar una labor de concienciación a la ciudadanía en general en torno a la idea de que “la empresa debe ganar dinero”, para así generar empleo y riqueza.

#### **14.- La falta de apoyo del entramado financiero a las empresas industriales es un obstáculo para su desarrollo futuro.**

Las empresas estudiadas muestran una mala percepción del entramado financiero; entienden que hay una clara falta de apoyo por parte de las entidades financieras y una grave insuficiencia de herramientas financieras para satisfacer las grandes necesidades financieras de las empresas en sus estrategias de crecimiento.

Por ello demandan a las Instituciones vascas que trabajen en la búsqueda de herramientas o mecanismos financieros para apoyar a las empresas en el acceso a grandes proyectos, a mercados internacionales o a proyectos en los que la inversión previa necesaria es muy anterior a su cobro.

Concretan tales demandas en cuestiones como: la necesidad de contar con las Cajas de Ahorros, organizar Foros de Financiación en el que intervengan diversos agentes, etc.

### **15.- La adaptación a la normativa medioambiental tan exigente supone una amenaza importante para las empresas.**

La normativa medioambiental tanto europea como nacional que supone fabricación adaptada al reciclaje o procesos internos sostenibles encarece el producto, o resta recursos para la innovación o la formación. Sin embargo, este esfuerzo e inversión que realiza la empresa ni es buen argumento de venta, ni el mercado admite que se repercuta en el precio.

Además, esta amenaza se agrava y, de algún modo irrita a las empresas, por la percepción de que los competidores de LCC's producen con una normativa medioambiental y laboral ostensiblemente más laxa, ejerciendo por tanto una competencia que se entiende sumamente desleal en los mercados internacionales.

Por ello, las acciones institucionales más demandadas son medidas de apoyo tanto económico como logístico para el reciclado y el cumplimiento de las exigencias medioambientales; piden que se asuman de alguna manera los costes de reciclado o al menos que se soporten colectivamente: por ejemplo que en el precio, de forma separada, se fije la parte que es de reciclado y lo asuma el consumidor, o que suponga ahorro fiscal para la empresa en igual proporción que aumenta sus costes, subvencionar la retirada de residuos, etc.

### **16.- Preocupación por la falta de grandes empresas o clientes tractoras en muchos sectores de actividad o, en general, de industrias tractoras.**

Se percibe la ausencia de grandes empresas tractoras. Asimismo, en alguna ocasión, se manifiesta que no se han tomado las medidas necesarias para que las que existen no se vendan o se vayan.

Por ello, se quiere que las Instituciones realicen una labor comercial proactiva y labores de *lobby* frente a gobiernos, ministerios y grandes proyectos y clientes; que se “venda país”, que se “avale” a las empresas para la atracción de grandes proyectos o negocios, que se trabaje por atraer grandes empresas y grupos tractoras y para que surja la figura de un gran

contratista local (tractor) o un mecanismo que emule esa figura. Además, la Administración debe hacer de agente tractor (contratando a empresas locales).

### **17.- El entramado empresarial vasco necesita una actuación del Gobierno Vasco más global y coordinada.**

Se percibe inadecuado el reparto competencial de Euskadi. Varios de los entrevistados entienden que se necesita una actuación más global y coordinada y una asignación de presupuestos diferente (medioambiente, trabajo, industria, sanidad, formación, promoción económica, etc.). Creen que no hace falta tanto una política industrial mejor como una política general diferente, más coordinada y con una mejor asignación de presupuestos. Unido a lo anterior, el conflicto de las Instituciones vascas con el gobierno central (normas fiscales, transferencias de competencias, etc.) genera dificultades comerciales, económicas y de gestión.

Por todo ello, las empresas piden a las Instituciones que se esfuercen por mejorar la imagen del país y por rebajar el clima de tensión socio-laboral y política. Esto anularía barreras comerciales importantes que soportan las empresas vascas. Asimismo, piden también que se trabaje para que Euskadi sea atractiva para las empresas en general y las multinacionales en particular (innovación, costes, marco fiscal, laboral y financiero) y ubiquen aquí los centros de mayor valor añadido y conocimiento. Todo ello requiere de esfuerzo de comunicación, esfuerzo de mejor entendimiento interinstitucional (también con el Estado), etc.

### **10.2. Eje de acción: Principales Conclusiones**

En este apartado se muestran las cuestiones que hacen que las empresas estén mejor situadas para competir con ciertas garantías de éxito en el actual y previsible entorno competitivo y las acciones orientadas a capitalizar las ventajas derivadas de las mismas.

Las anteriores conclusiones del eje de riesgo plantean un panorama realmente pesimista para las empresas vascas. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que ésa es sólo una cara de la moneda y que, cómo vamos a ver a continuación en el eje de acción, muchos de los aspectos o áreas que parecían un verdadero problema para nuestras empresas no lo son tanto o incluso se erigen en los principales sustentos de su competitividad actual y futura.

Ello significa por tanto que estos elementos son muy determinantes de la competitividad de nuestras empresas. Es decir, que la empresa que lo refleja en negativo es consciente de que es un problema, que si no lo resuelve verá sensiblemente mermada su competitividad, y quien lo refleja en positivo es consciente de lo importante que es para ella como fuente de ventaja competitiva. Por esta razón, son cuestiones que sin duda deberán reflejarse en el cuestionario de la fase cuantitativa.

### **1.- Una de las principales fortalezas que presentan las empresas industriales vascas es su buena orientación y adaptación al cliente.**

Esta cuestión también ha sido recogida en el eje de riesgo desde la perspectiva opuesta, es decir como un *gap* de las empresas. Es importante dejar claro, no obstante, que la buena orientación y adaptación al cliente ha sido resaltada en más del doble de ocasiones que la percepción contraria. De hecho, podemos considerar que hoy en día es el factor competitivo que con más fuerza está manteniendo a nuestras empresas en sus respectivos mercados.

Las manifestaciones sobre la buena orientación y adaptación al cliente son del tipo:

- Somos muy flexibles y capaces de atender a necesidades de pequeño nicho y muy “a medida”.
- Buena adaptación general y buen trato al cliente en producto y servicio, por proximidad, cercanía, agilidad y flexibilidad que da el pequeño tamaño, cultura de cliente, buen conocimiento, etc.
- Somos capaces de ofrecer paquetes y soluciones completas a nuestros clientes.
- Tenemos una adecuada vigilancia y conocimiento del entorno/mercado y cliente que nos permite adaptarnos bien e innovar en producto.
- El cliente depende de nosotros y valora y reconoce nuestro trabajo; confían en nosotros, contratarnos para ellos no es un gasto, es una inversión.

Hay que señalar además que una de las acciones de empresa que se apunta como más prioritaria para mejorar la situación competitiva de nuestras empresas, es precisamente la de incrementar los esfuerzos de adaptación u orientación al cliente. Concretamente, el tipo de acciones que se proponen prioritarias en esta materia son las siguientes:

- Mejora en la Calidad de Servicio como vía de fidelización y de respuesta ante los LCC's (plazos y condiciones de entrega, agilidad y flexibilidad, trato y relación con el cliente).
- Mejora del servicio postventa al cliente: mantenimientos preventivos, reparaciones, etc.
- Ofrecer paquetes y soluciones completas y adaptadas al cliente.
- Organización de la actividad de la empresa en torno a clientes (lantegis por clientes) para mejorar en el servicio y la adaptación.

## **2.- Las empresas industriales vascas ofrecen, cada vez en mayor medida, productos fuertes en el sentido de que son buenos productos, productos de calidad, punteros e innovadores.**

Un temor importante que aparecía en el eje de riesgo era el de la posible debilidad de producto en cuanto a que se estuvieran ofreciendo en algunos casos productos de escaso valor añadido o poca tecnología y/o productos con fuerte incidencia de la mano de obra en su estructura de costes. Sin embargo, son más las referencias en sentido positivo que en sentido negativo, es decir, en muchas entrevistas se ha destacado como principal punto fuerte, la fortaleza del producto, bajo el convencimiento de que son buenos productos, de calidad, punteros, innovadores; productos que se presentan con un buen catálogo o amplitud de gama; productos especiales, a medida, y/o de nicho y/o que viajan mal (grandes y de escaso valor por kilo), y por tanto, más protegidos frente a la amenaza de posibles nuevos competidores de LCC's.

En consecuencia, el balance global a este respecto resulta razonablemente positivo. No podemos olvidar, no obstante, que estamos en una fase cualitativa en la que además la mitad de las entrevistas se han hecho a personal directivo de empresas "reputadas" en su sector, lo que supone un sesgo que dificulta la extrapolación de los resultados al conjunto de las empresas vascas.

En cualquier caso, esta fortaleza parece ser una baza importante de competitividad si la unimos al hecho de que muchos clientes valoran la calidad de producto y de servicio y están dispuestos a pagar por ella. Esta situación se da especialmente en productos críticos para el cliente, en los que por tanto cuestiones tales como la superioridad técnica, sus garantías, la calidad en las entregas y buen servicio logístico en general, el ofrecimiento de

pequeños lotes, la buena comunicación, la asunción de compromisos, se vuelven prioritarios en la elección del suministrador.

Convencidas de la importancia de este factor competitivo, las empresas han apuntado como una de las acciones prioritarias la de invertir en productos/sectores de alto valor añadido, innovadores y de altas prestaciones, así como aumentar el valor añadido de los productos actuales vía innovación, mejora continua, nuevas presentaciones, etc.

Así mismo, destacan las propuestas de mayor cooperación con otras empresas y/o con los propios clientes para ofrecer productos o soluciones de mayor valor añadido y presentar ofertas más completas para lograr ser vistos por los clientes como potenciales suministradores de diseño o producto propio.

### **3.- La dirección de personas o dirección de RR.HH. es un área de gestión que representa un importante factor de competitividad de las empresas industriales vascas.**

El buen hacer de la dirección de personas se concreta en cuestiones importantes como las siguientes:

- Comunicación interna abierta, fluida y completa.
- Mecanismos de motivación e implicación como participación en la gestión, participación en beneficios, etc.
- Políticas de promoción interna, plan de carrera y buenas condiciones salariales y laborales.

Además, el importante esfuerzo realizado en los últimos años en formación ha llevado a unos niveles de cualificación tales que muchos de los entrevistados afirman que hoy en día prácticamente no hay personas insustituibles en sus empresas. No obstante, nos encontramos de nuevo con la aparente contradicción de que el aspecto de la formación y cualificación ya ha sido mencionado como una debilidad en el eje de riesgo. Como apuntábamos allí, las carencias formativas se producen sobre todo en niveles directivos intermedios y se refieren fundamentalmente a cuestiones como el desconocimiento de idiomas y culturas extranjeras, la falta de formación para el liderazgo y la falta de formación para la gestión de la innovación y del conocimiento.

De hecho, entre las acciones de empresa referidas a esta área y más referenciadas destacan las descritas como: Desarrollo del capital humano y atracción y retención de capital humano con elevada cualificación para posibilitar el relevo generacional, el crecimiento, la mejora y la innovación, a través de políticas de formación, gestión del conocimiento y desarrollo de instrumentos de motivación e implicación idóneos.

Igualmente, entre las acciones institucionales que las personas entrevistadas indican como más necesarias destaca la inversión en formación (formación continua, enseñanza secundaria y Universidad) y concienciar al empleado de la necesidad de formación e innovación. Y cuando se crea necesario crear centros formativos específicos: aeronáutica, electricidad, diseño industrial, entre otros.

La formación y el desarrollo de capital humano se muestran, una vez más, como un elemento esencial para el desarrollo y la competitividad de un país.

#### **4.- La cultura de calidad está fuertemente arraigada en las empresas industriales vascas.**

Otra de las fortalezas que ha sido muy claramente puesta de manifiesto en este estudio como importante para la competitividad de muchas de nuestras empresas es la referida a la cultura de calidad (al menos técnica y objetiva) muy asumida, lo que, entre otras cosas, se traduce en la abundancia de certificaciones conforme a las normas de aseguramiento más exigentes.

Esto es, sin duda, muy positivo y un elemento de diferenciación importante para nuestras empresas, tanto en su lucha frente a los competidores de bajo coste como en la entrada y aprovechamiento de las oportunidades comerciales que ofrecen los países emergentes (que son demandantes también de productos de tecnología media-alta y de calidad).

No obstante, y como ya hemos mencionado anteriormente, hay una importante disfunción que es necesario salvar y que se trata de que esa sobrecalidad o no es valorada suficientemente o no es percibida por el cliente. Ya hemos dicho que deberá resolverse con un adecuado esfuerzo de marketing y/o comercial.

#### **5.- El impulso dado desde las Instituciones a todo lo relacionado con la calidad e innovación en gestión ha dado sus frutos y muchas empresas industriales vascas han implementado modelos innovadores en gestión en los últimos años.**

Muchos de los entrevistados se han referido, de una u otra forma, a la calidad e innovación en gestión como un aspecto destacable del esfuerzo realizado por sus empresas para no quedarse ancladas en sistemas de funcionamiento caducos ni seguir con modelos de gestión que han demostrado ser ineficientes en entornos tan dinámicos como los actuales.

Así, destacamos la fortaleza que hemos denominado: “Gestión y organización innovadora y flexible”: gestión orientada al cliente, buen funcionamiento interno, descentralización, etc. (incluye aplicación de EFQM, minifábricas, grupos de mejora, herramientas de gestión del conocimiento, etc.).

El balance en todo lo referido a calidad e innovación en gestión en su más amplio sentido, es muy positivo y posiblemente se deba al acierto de las políticas emprendidas en Euskadi hasta la fecha en esta materia. Nos referimos a las desarrolladas por entidades como Gobierno Vasco, SPRI, Euskalit, Diputaciones Forales, Universidad, etc. Estos esfuerzos no sólo no deben darse por ya realizados y concluidos a modo de “misión cumplida”, sino que deberían seguir desarrollándose como hasta ahora o incluso reforzándose. Así se pone de manifiesto cuando entre las acciones de empresa más citadas aparece la enunciada como mejora en calidad de gestión, recurriendo a herramientas como el modelo EFQM, orientadas a mejorar la eficacia, la eficiencia, los costes, etc; en general, modernización y/o implantación de mejoras en la gestión.

No debemos olvidar, no obstante, la lógica del muestreo reputacional que se ha seguido en este estudio y que nos ha llevado a entrevistar a empresas destacadas. Cabe por ello pensar que sean también empresas mejor gestionadas que la media de las empresas del país y que por lo tanto haya otras muchas que no sean tan innovadoras en gestión.

## **6.- La creciente inversión en I+D+i ha llevado a que las empresas industriales vascas estén bien posicionadas en innovación de producto y de proceso.**

Entre los puntos fuertes de las empresas vascas han destacado dos muy relacionados y que sin duda son fundamentales para su competitividad:

- Gran inversión en I+D para generar mayor valor añadido y diferenciarse de la competencia.

- Empresas bien posicionadas en innovación tanto en producto como en proceso y capaces de dar respuesta rápida a posibles cambios.

Todas las empresas y clusters o asociaciones entrevistadas consideran que la innovación es una de las claves principales para sobrevivir en un entorno de fuerte competencia, que cada vez ofrece productos más baratos, de clientela cada vez más exigente, de fuertes procesos de concentración, etc.

El factor principal de diferenciación para las empresas industriales vascas es, a juicio de muchos de los entrevistados, la apuesta clara por la innovación en cualquiera de sus modalidades.

La innovación permite a las empresas “ir un paso por delante” de sus competidores y por ello demandan a las Instituciones (petición más veces registrada en este estudio) un fuerte apoyo a la innovación concretado en cuestiones como:

- Apoyo financiero para la innovación, tanto a Centros Tecnológicos como a las empresas.
- Apoyo de facilitación: facilitar trámites, difundir mejor la política de innovación, concienciación, etc.
- Necesidad de apoyar al 100% a los Centros Tecnológicos (para evitar así la competencia con las empresas).
- Que se obligue a las empresas que logren ayudas a que ejerzan de tractoras con las pymes.
- Especial mención a la necesidad de apoyo para la I+D de riesgo elevado (si el riesgo es reducido la empresa puede hacerlo sin necesidad de ayuda).

**7.- Existen determinados sectores y/o segmentos de mercado con buenas perspectivas de crecimiento así como ciertos mercados geográficos (sobre todo los denominados emergentes) en expansión que ofrecen muy buenas oportunidades tanto para vender como para comprar en ellos.**

Efectivamente, en lo que se refiere a oportunidades importantes percibidas por las personas entrevistadas y que deberían saber aprovechar las empresas industriales vascas, destacan las dos siguientes:

- Sectores/segmentos/clientes y productos con buenas perspectivas de crecimiento: productos innovadores, productos vinculados al desarrollo, productos de mayor valor añadido.
- Mercados emergentes en crecimiento, demandantes de productos de gama media-alta y de productos innovadores o de desarrollo. Son mercados potenciales tanto para vender como para comprar en ellos.

En relación con la primera cuestión, se han apuntado productos/mercado tales como: energías renovables, electrónica industrial, ecoindustria, industria aeroespacial o, en general, productos de elevada tecnología que pueden ser la clave de la supervivencia de nuestras empresas a medio plazo.

Y en cuanto a los mercados emergentes, ya explicábamos en el área de globalización del presente informe que predominaban las consideraciones negativas, es decir, la interpretación de la globalización más como una amenaza que como una oportunidad para las empresas de Euskadi. En cualquier caso, tal y como destacábamos en esa área, son muchos los entrevistados que también ven oportunidades importantes en el fenómeno de la globalización. Tanto unos como otros (los primeros más como un planteamiento defensivo y los segundos más como un planteamiento ofensivo) proponen determinadas acciones y estrategias muy relacionadas con las oportunidades recogidas en esta conclusión:

- Cooperar entre competidores propios y de sectores conexos para vencer la debilidad de tamaño y compartir así costes y riesgos al aprovechar las oportunidades de implantación en el exterior.
- Compras en LCC's (internacionalización de las compras) e implantaciones en LCC's, sobre todo para fabricar las partes de menor valor añadido, abaratando así los costes en los mercados locales.
- Fomento por parte de las Instituciones de los acuerdos de cooperación (*joint ventures*, UTEs, etc.) con competidores y con clientes para abordar los mercados internacionales con éxito. En el caso de las empresas de menor dimensión este aspecto es crítico: crecer para poder abordar la internacionalización.

**8.- Las empresas industriales vascas perciben ciertas ventajas u oportunidades derivadas estrictamente de su pertenencia o ubicación en Euskadi.**

En este sentido, se perciben como muy valiosas ciertas medidas financiero-fiscales que apoyan a algunos sectores, así como algunas normativas o decisiones de liberalización que promueven las posibilidades de negocio para ciertas empresas de nuestro entorno. Por ejemplo, negocios vinculados a la sostenibilidad medioambiental, o al sector marítimo (por normativas de seguridad y prevención de riesgos) se ven con importantes posibilidades de desarrollo.

Además, parte de los entrevistados reconocen el valor y el interés de lo que definen como buena infraestructura de apoyo a la innovación e investigación en el País Vasco, haciendo referencia a la Red Vasca de Ciencia y Tecnología, Universidades y Centros Tecnológicos y estiman que de ella pueden surgir importantes colaboraciones con las empresas en distintos ámbitos (innovación, creación de empresas, etc.).

Igualmente, es destacable la percepción general de que en Euskadi tenemos un entorno industrial favorable y competitivo en el sentido de disponer de una buena red de suministradores en calidad, servicio y capacidad, derivado en buena medida de una tradición en algunos sectores en los que el País Vasco ha sido un referente: metal, naval, auxiliar de automoción, etc.

**9.- Fundamentalmente, es la propia empresa la que debe actuar para mejorar su posición competitiva. Las Instituciones públicas deben, sobre todo, ejercer una labor de facilitación, apoyo y pedagogía socioeconómica y laboral.**

En este sentido, queremos destacar que a lo largo de estos meses hemos recogido muestras de reconocimiento y agradecimiento hacia acciones institucionales que han sido percibidas como aciertos importantes en Política Industrial y que animan a que se sigan desarrollando e incluso potenciando. Nos referimos a cuestiones tales como:

- El Foro Competitividad 2015. Esta iniciativa es percibida como un acierto, que es necesario divulgar más para que las empresas y la sociedad en general conozcan los retos futuros.
- Valor de la apuesta por la gestión de calidad y la excelencia. Creen importante seguir con la apuesta por la cultura integral de calidad como factor diferenciador de país y elemento tractor.
- Felicitan al Gobierno Vasco por ser el único con Política Industrial, eso sí, sujeta a ciertas críticas.

- Felicitan por la Política de Clusters que es percibida como muy valiosa aunque entienden que es necesario que se replantee, entre otras cosas para adaptarla a la realidad actual (distinta a la de hace 15 años).
- En algún caso se ha mostrado gratitud a la labor facilitadora de Gobierno Vasco, por ejemplo, en materia de adaptación de suelo industrial para reubicación de empresas.
- Se reconoce que la Administración Vasca hace muchas cosas de valor en favor de las empresas, pero se recomienda que se difunda más (muchas empresas no saben lo que hay o a qué pueden tener acceso).
- Este mismo estudio ha sido muy bien recibido por los entrevistados, sobre todo los pertenecientes a las empresas más pequeñas, y ha servido para acercar a las empresas la preocupación del Gobierno Vasco por su competitividad.

## 11. Líneas a seguir en la siguiente etapa de investigación (fase cuantitativa)

En el capítulo 3 “Objetivos de la investigación” se han señalado los objetivos de la fase cuantitativa de la investigación.

Para desarrollar estos objetivos, se seguirá el siguiente proceso<sup>21</sup>:

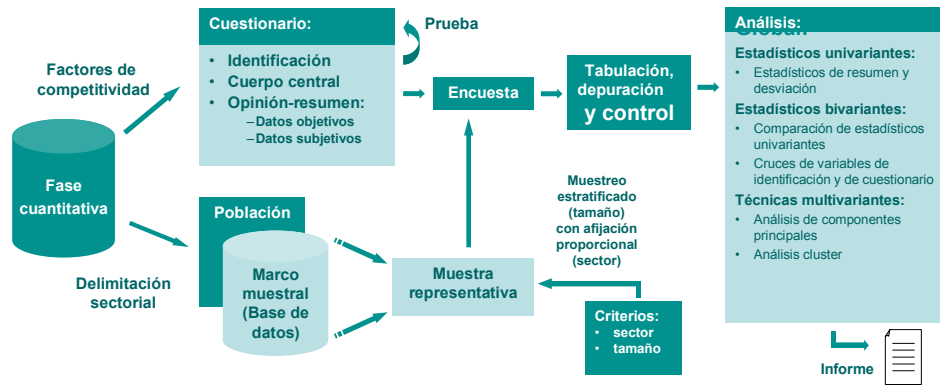
1. Preparación y prueba del soporte de recogida de las respuestas o *cuestionario*.
2. Definición de la población y desarrollo del marco de la muestra.
3. Selección de los elementos que componen la muestra.
4. Contacto con los directivos de las empresas seleccionadas en la muestra y realización de las encuestas.
5. Entrada de datos, depuración y control de respuestas.
6. Análisis de datos.
7. Elaboración del informe escrito.
8. Entrega del informe y presentación del trabajo y conclusiones a la SPRI.

En la figura siguiente (Figura 3) se describe gráficamente este proceso<sup>22</sup>:

---

<sup>21</sup> El equipo investigador se encuentra actualmente desarrollando los trabajos de la fase cuantitativa del estudio global de forma que se sienten las bases del Observatorio de Competitividad de las empresas vascas (ver Figura 1).

Figura 3. Líneas a seguir en la fase cualitativa



Elaboración propia

<sup>22</sup> El proceso se describe con mayor detalle en el capítulo 12 del Documento original ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS: FASE CUALITATIVA.

## Bibliografía

AGUIRRE, M.S.; ALBIZU, E.; CHARTERINA, J.; FORCADA F.J.; LANDETA, J. (2004): "Análisis de la calidad en la gestión de las pymes de la CAPV y de su incidencia en los resultados económicos", CONFEBASK.

ARANGUREN, M.J; NAVARRO, I. (2003): "Información individualizada sobre las agrupaciones cluster de la CAPV", *Ekonomiaz Revista Vasca de Economía*, núm. 53, pp 239-249.

AMEL, D.; FROEB, L. (1991): "Do firms differ much?", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 39, núm.3.March.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

ANDREWS, K.R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Down Jones-Irwin, New York. Publicado en Barcelona por Orbis en 1985, bajo el título: *El Concepto de Estrategia de la Empresa*.

ARIAS M.M. (2000); "La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones", *Investigación y Educación en Enfermería* vol. 18, núm. 1. Facultad de Enfermería, Universidad de Antioquia (Colombia): <http://tone.udea.edu.co/revista/mar2000/Triangulacion.html>

BAIN, J. (1956): *Barriers to New Competition*. Harvard University Press, Cambridge.

BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management Science*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.

BREAKWELL, G.M. (1995): "Interviewing", en G.M. Breakwell, S. Hammond y C. Fife-Schaw [ed.]: *Research Methods in Psychology*. London: Sage Publications.

BREWERTON, P.; MILLWARD, L. (2001): *Organizational Research Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

CAMISÓN, C. (1996): "Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 84-94: Efecto-país, industria, empresa", *Economía Industrial*, núm. 310, pp. 121-140.

CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la Pyme industrial española: Estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas

CAMISON, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.

CAMPBELL, D.T.; FISKE, D.W. (1959): "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, vol. 56, pp. 81-105.

CASSELL, C.; SYMON, G. (1994): *Quantitative Methods in Organizational Research: A practical Guide*. London: Sage Publications.

CAVES, R.E. Y PORTER, M. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91. pp. 241-262.

CIVEX (2005): Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco ([www.civex.net](http://www.civex.net))

CLAVER, E.; LLOPIS, J.; MOLINA, J.F. (2002): "Recursos de la empresa y pertenencia a un sector industrial: un estudio empírico de su influencia sobre la rentabilidad empresarial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 1, pp. 39-52.

CLAVER, E.; MOLINA, J.F.; QUER, D. (1999): "Efecto empresa y efecto sector: un análisis empírico", IX Congreso Nacional de ACDE, Empresa y Mercado: Nuevas tendencias, Burgos.

COWMAN, S. (1993): "Triangulation: a Means of Reconciliation in Nursing Research", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 18, núm. 5, pp. 788-792.

CRESWELL, J.W. (1995): *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

CRESWELL, J.W. (2003): *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

CUBBIN, J. Y GEROSKI, P. (1987) : "The Convergente of Profits in the Long Run: Inter-Firm and Inter-Industry Comparison", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 35, núm. 4, pp. 427-442.

DENZIN, N. (1970): "Strategies of Multiple Triangulation", en N. Denzin [ed.]: *The Research Act*, pp. 297-331. New York : McGraw Hill.

DENZIN, N. (1978): *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 2ª ed. New York: McGraw Hill.

EISENHARDT, K.M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 4, pp. 532-550.

EISENHARDT, K.M. (1989): "Making Fast Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 543-576.

EUSTAT (2005a): Instituto Vasco de Estadística ([www.eustat.es](http://www.eustat.es)). Navegación: Banco de datos /Series estadísticas por temas /Industria y Construcción/ Cuentas industriales/ Macromagnitudes por principales agregados, territorio y sector (A84) (miles de euros):

<http://www.eustat.es/bancopx/Dialog/varval.asp?ma=PXind01&ti=Macromagnitudes+por+principales+agregados%2C+territorio+y+sector+%28A84%29+%28miles+de+euros%29&path=../spanish/Industria%20%20y%20Construcci%F3n/Cuentas%20industriales/&lang=1>

EUSTAT (2005b): Instituto Vasco de Estadística ([www.eustat.es](http://www.eustat.es)). Navegación: Documentación/ Definiciones y Métodos/ Códigos y Nomenclaturas/ Clasificaciones sectoriales (A3, A6, A17, A31, A60, A84):

[http://www.eustat.es/document/datos/clasificacion\\_sectorial.xls](http://www.eustat.es/document/datos/clasificacion_sectorial.xls)

EUSTAT (2005c): Instituto Vasco de Estadística ([www.eustat.es](http://www.eustat.es)). Navegación: Documentación/ Definiciones y Métodos/ Códigos y Nomenclaturas/ Nivel tecnológico según sectorización OCDE, 2001:

[http://www.eustat.es/document/datos/NT\\_secOCDE05\\_c.xls](http://www.eustat.es/document/datos/NT_secOCDE05_c.xls)

EUSTAT (2005d): Instituto Vasco de Estadística ([www.eustat.es](http://www.eustat.es)). Navegación: Banco de datos /Series estadísticas por temas /Cuentas Económicas y Sector Público/ Cuentas Económicas /Producto Interior Bruto/ PIB (oferta) por componente, tipo de dato y tipo de medida:

<http://www.eustat.es/bancopx/Dialog/varval.asp?ma=PXpib01&ti=PIB+%28oferta+%29+por+componente%2C+tipo+de+dato+y+tipo+de+medida&path=../spanish/Cuentas%20Econ%F3micas%20y%20Sector%20P%FAblico/Cuentas%20Econ%F3micas/Producto%20Interior%20Bruto/&lang=1>

EUSTAT (2005e): Instituto Vasco de Estadística ([www.eustat.es](http://www.eustat.es)). Navegación: Banco de datos /Series estadísticas por temas /Industria y Construcción/ Cuentas industriales /Contenido tecnológico de la industria de la C.A.E por sectores OCDE y concepto:

<http://www.eustat.es/bancopx/Dialog/varval.asp?ma=PXind06&ti=Contenido+tecnol%F3gico+de+la+industria+de+la+C%2EA%2EE+por+sectores+OCDE+y+concepto+&path=../spanish/Industria%20%20y%20Construcci%F3n/Cuentas%20industriales/&lang=1>

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1996): "Efecto industria y conducta empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 2, pp. 149-158.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1997a): "La importancia del sector como determinante del beneficio", XI Congreso Nacional de AEDEM. Lleida.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1997b): "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 3, pp. 11-32.

GALÁN, J.L.; VECINO, J. (1997): "Las fuentes de rentabilidad de las empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 21-36.

GARCÍA, J.D.; PEÑA, M.A. (2004): *Metodologías cuantitativas versus cualitativas: ¿una dicotomía irreconciliable?*. Ponencia presentada al XVIII Congreso Nacional, XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM (La empresa intangible), pp. 1063-1074. Jose Antonio Fraiz y Mercedes Vila (Ed.).

GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

GOBIERNO VASCO (2005a): Gobierno Vasco ([www.euskadi.net](http://www.euskadi.net)). Navegación: Hacer Negocios en Euskadi/Un país en expansión/Economía/Los pilares de la economía:

[http://www.lehendakaritza.ejgv.euskadi.net/r48467/es/contenidos/informacion/negocios/es\\_6452/emiroment.html#Essential](http://www.lehendakaritza.ejgv.euskadi.net/r48467/es/contenidos/informacion/negocios/es_6452/emiroment.html#Essential)

GOBIERNO VASCO (2005b): Gobierno Vasco ([www.euskadi.net](http://www.euskadi.net)). Navegación: Hacer Negocios en Euskadi /Sectores Industriales:

[http://www.lehendakaritza.ejgv.euskadi.net/r48467/es/contenidos/informacion/sectores\\_industria/es\\_2005/sectores\\_ind\\_c.html](http://www.lehendakaritza.ejgv.euskadi.net/r48467/es/contenidos/informacion/sectores_industria/es_2005/sectores_ind_c.html)

GONZÁLEZ, E. (2000): "Efecto Industria, Efecto Grupo y Efecto Empresa", X Congreso nacional de ACEDE. Oviedo.

GRANDE, I.; ABASCAL, E. (2003): *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Madrid: Esic.

GRANT, R.M. (1991): "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, pp. 114-135.

GRANT, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Basil Blackwell Inc. Cambridge, Massachusetts.

GUMMESSON, E. (1991): *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, California: Sage Publications.

- HAMEL, G. (1994): "The Concept of Core Competence", en HAMEL, G. y HEENE, A. (eds., 1994), *Competence Based Competition*. Jonh Wiley, Chichester.
- HANSEN, G. y WERNERFELT, B. (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10. pp. 399-411.
- HAYES, N. (1997): *Doing Qualitative Analysis in Psychology*. Hove, UK: Psychology Press.
- HUERTA, E. MERINO, J. BAYO, J.A. y GARCÍA, C. (2003): *Los desafíos de la Competitividad. La innovación organizativa y tecnológica y en la empresa española*. FUNDACIÓN BBVA, Bilbao.
- HUERTA, E. y GARCÍA, C. (2004): *La innovación tecnológica y organizativa en la empresa industrial vasca*. SPRI.
- HUMAN, S.E.; PROVAN, K. (1997): "An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 2, pp. 368-402.
- INE (1996): "Clasificación Nacional de Productos por Actividades 1996 (CNPA-96)". INE Artes Gráficas.
- INE (2006a): Instituto Nacional de Estadística ([www.ine.es](http://www.ine.es)). Navegación: Economía /Cuentas económicas /Contabilidad regional de España /Contabilidad Regional de España. Base 1995. Serie 1995-2004/ Macromagnitudes regionales y provinciales:  
[http://www.ine.es/inebase/cgi/axi?AXIS\\_PATH=/inebase/temas/t35/p010/a1999/I0/&FILE\\_AXIS=ca002.px&CGI\\_DEFAULT=/inebase/temas/cgi.opt&COMANDO=SELECCION&CGI\\_URL=/inebase/cgi/](http://www.ine.es/inebase/cgi/axi?AXIS_PATH=/inebase/temas/t35/p010/a1999/I0/&FILE_AXIS=ca002.px&CGI_DEFAULT=/inebase/temas/cgi.opt&COMANDO=SELECCION&CGI_URL=/inebase/cgi/)
- INE (2006b): Instituto Nacional de Estadística ([www.ine.es](http://www.ine.es)). Navegación: Cifras de población referidas al 1/1/03 / Resumen por Comunidades Autónomas / Poblaciones referidas al 1 de enero de 2003 por comunidades autónomas y sexo:  
[http://www.ine.es/inebase/cgi/axi?AXIS\\_PATH=/TEMPUS1/inebase/temas/t20/e260/a2003/I0/&FILE\\_AXIS=ccaa01.px&CGI\\_DEFAULT=/inebase/temas/cgi.opt&COMANDO=SELECCION&CGI\\_URL=/inebase/cgi/](http://www.ine.es/inebase/cgi/axi?AXIS_PATH=/TEMPUS1/inebase/temas/t20/e260/a2003/I0/&FILE_AXIS=ccaa01.px&CGI_DEFAULT=/inebase/temas/cgi.opt&COMANDO=SELECCION&CGI_URL=/inebase/cgi/)
- JICK, T.D. (1979): "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 602-611.
- KVALE, S. (1996): *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- LARSSON R.; LOWENDAHL, B. (1996): *The Qualitative Side of Management Research*. Artículo presentado al congreso anual de la Academy of Management, Cincinnati, OH.
- LEE, T. W. (1999): *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- MALHOTTA, M. K.; GROVER, V. (1998): "An Assessment of Survey Research in Production and Operations Management: from Constructs to Theory", *Journal of Operations Management*, vol. 16, pp. 407-425.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.B. (1995): *Designing Qualitative Research*. 2<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- MASON, E. (1939): "Price and Production policies of Large-scale Enterprise", *American Economic Review*, Suppl. 29, pp. 61-74.

- MASON, J. (1996): *Qualitative Researching*. Thousand Oaks, California: Sage.
- MAURI, A.; MICHAELS, M. (1998): "Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 211-219.
- MCCALL, M.W.; BOKKO, P. (1990): "Research Methods in the Service of Discovery", en M.D. Dunnette y L.M. Hough [ed.]: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, pp. 381-418. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- McGAHAN, A. (1999): "The Performance of US Corporations: 1981-1994", *Journal of Industrial Economics*, December, vol. 47, núm. 4.
- McGAHAN, A.; PORTER, M. (1997): "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, vol. 18 (Summer Special Issue), pp. 15-30.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2ª ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- MORSE, J.M. (1991): "Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation", *Nursing Research*, vol. 40, pp. 120-123.
- NAVARRO, M. y BUESA, M. (2003): *Sistema de Innovación y Competitividad en el País Vasco*. Eusko Ikaskuntza.
- PATTON, M. Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- PENROSE, e. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, New York. Edición en español, 1962: *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Aguilar, Madrid
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based-View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. E. (1981): "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, 6.
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*. Cecsa. México.
- POWELL, T.C. (1996): "How Much Industry Matter? An Alternative Empirical Test", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 323-324.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competentes of the Corporation", *Harvard Business Review*, núm. 68, Mayo-Junio, pp. 79-91.
- RODRÍGUEZ, D. (2003): *Las empresas industriales en 2002. Encuesta sobre estrategias empresariales (ESEE)*. Fundación SEPI.
- ROQUEBERT, J.; PHILLIPS, R.; WESTFALL, P.A. (1996): "Markets Versus Management: What Drives Profitability?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 653-666.

RUBIO BAÑÓN, A.; ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2002): "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme" *Cuadernos de Gestión*, vol. 2, núm. 1, pp. 49-63.

RUMELT, R.P. (1991): "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.

SCHERER, F.M.; ROSS, D. (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3ª ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

SCHMALENSEE, R. (1985): "Do Markets Differ Much?". *American Economic Review*, vol. 75, núm. 3, Junio. pp. 341-351.

SERRANO, F.; ALTUZARRA, A.; y VELASCO, R. (2004): *Innovación y competitividad en la industria de Bizkaia y en la CAV. Diagnóstico y propuestas de actuación*. CEBEK.

SHERER, F.M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 2ª edic. Rand McNallu. Chicago.

SPRI (2005a): *Competitividad Empresarial e Innovación Social: Bases de la Estrategia y Líneas de Actuación, FORO DE COMPETITIVIDAD EUSKADI 2015*. SPRI Publicaciones:

<http://www.spri.es/aSW/web/cas/servicios/publicaciones/index.jsp>

SPRI (2005b): *Cuaderno del Sector Vasco de Proveedores de Automoción*. SPRI Publicaciones:

<http://www.spri.es/aSW/web/cas/servicios/publicaciones/index.jsp>

SPRI (2005c): *Cuaderno del Sector Vasco de Fabricantes de Máquina-herramienta*. SPRI Publicaciones:

<http://www.spri.es/aSW/web/cas/servicios/publicaciones/index.jsp>

SPRI (2005d): *Cuaderno del Sector de la Industria Marítima Vasca*. SPRI Publicaciones:

<http://www.spri.es/aSW/web/cas/servicios/publicaciones/index.jsp>

SPRI (2005e): *Cuaderno del Sector Vasco de Electrónica, Informática, Telecomunicaciones y Multimedia*. SPRI Publicaciones:

<http://www.spri.es/aSW/web/cas/servicios/publicaciones/index.jsp>

SPRI (2005f): *Cuaderno del Sector Aeroespacial Vasco*. SPRI Publicaciones:

<http://www.spri.es/aSW/web/cas/servicios/publicaciones/index.jsp>

SPRI (2005g): *Invertir en Euskadi 2004*. SPRI Publicaciones:

<http://www.spri.es/aSW/web/cas/servicios/publicaciones/index.jsp>

STRAUSS, A.L. (1987): *Qualitative Analysis for Social Scientist*. New York: Cambridge University Press.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. (1998): *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

TEECE, D. (1986): "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, 15, December. pp. 285-305.

WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, núm. 5, pp. 171-180.

WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C.A. (1988): "Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance", *American Economic Review*, vol. 78 (marzo). pp. 246-250.



YIN, R.K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. 2<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.