
¿Cómo se transformó el País Vasco, DESDE SU INDUSTRIA, para ser más Competitivo?



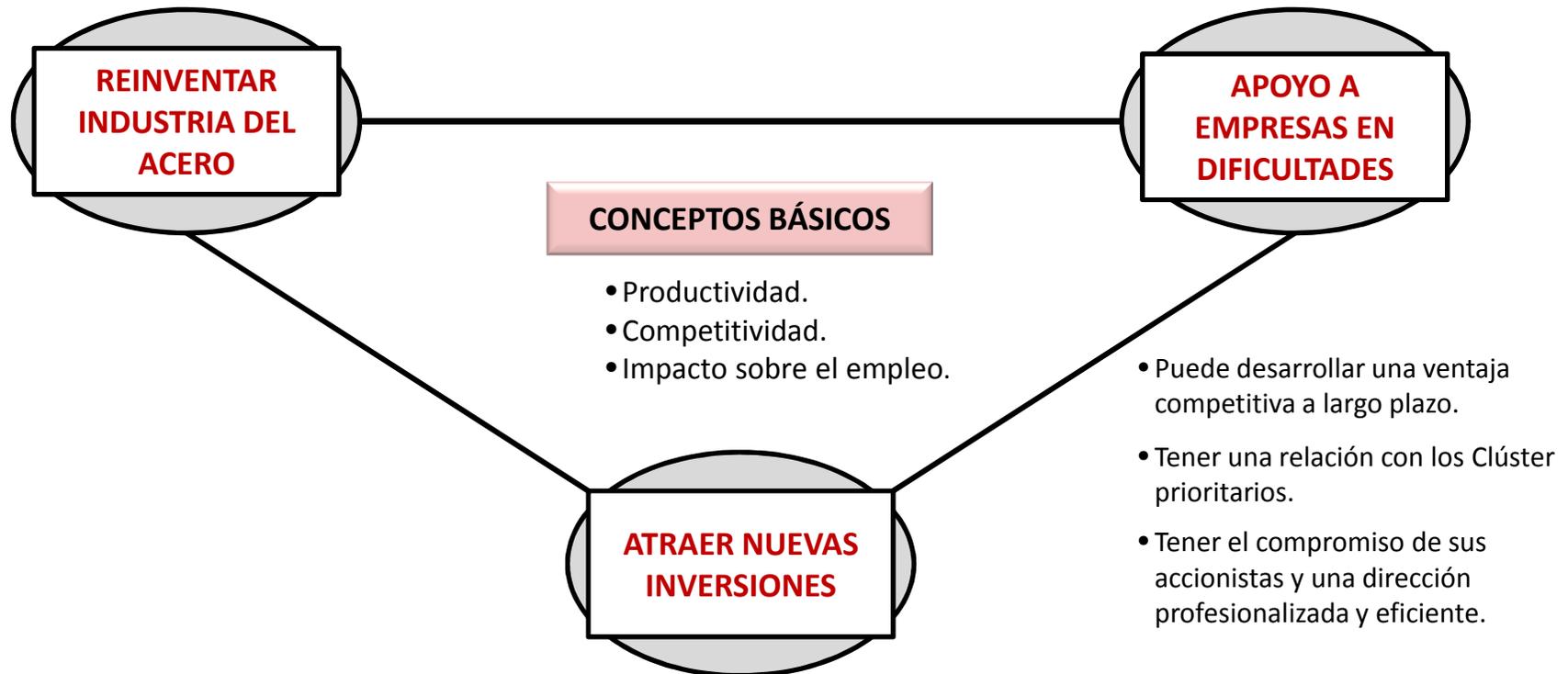
“Una mirada al pasado para construir el futuro”

**“Anticiparse, con naturalidad, a los desafíos de una región
compleja desde la apropiación de su futuro”**

Krisiak 2014

JON AZUA
OCTUBRE 2014

AFRONTANDO la crisis: TRES DECISIONES PREVIAS CON IMPACTO EN EL FUTURO



- De empresas que desean un largo plazo estable en EUSKADI.
- Con una estrategia global de interés bien definida para EUSKADI

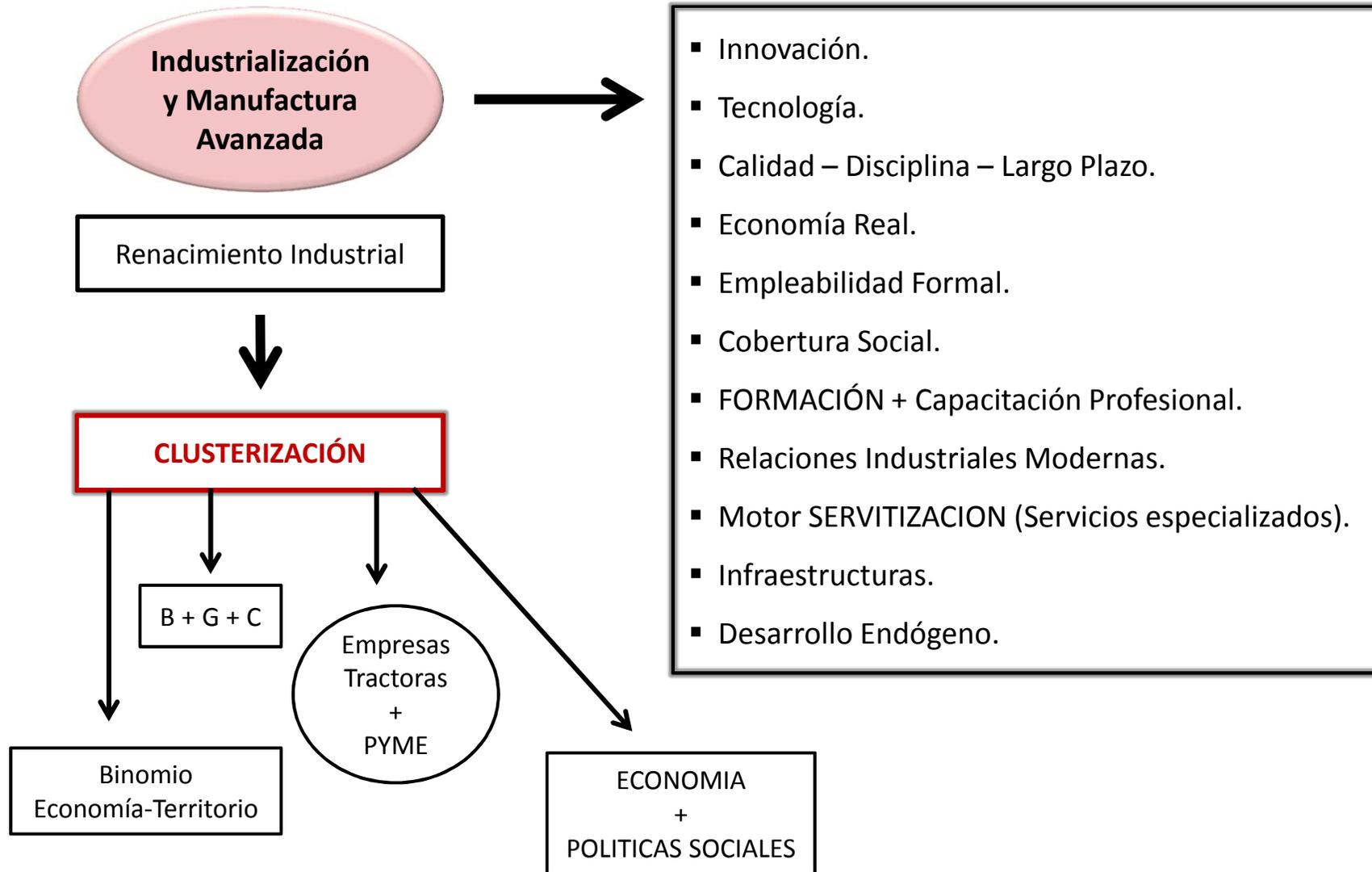


- Desarrollo de productos y procesos tecnológicos.
- Masa crítica de producción sofisticada.
- Contribución a la formación y la prioridad del clúster por desarrollar.
- Aportación de conocimientos y nuevas tecnologías.

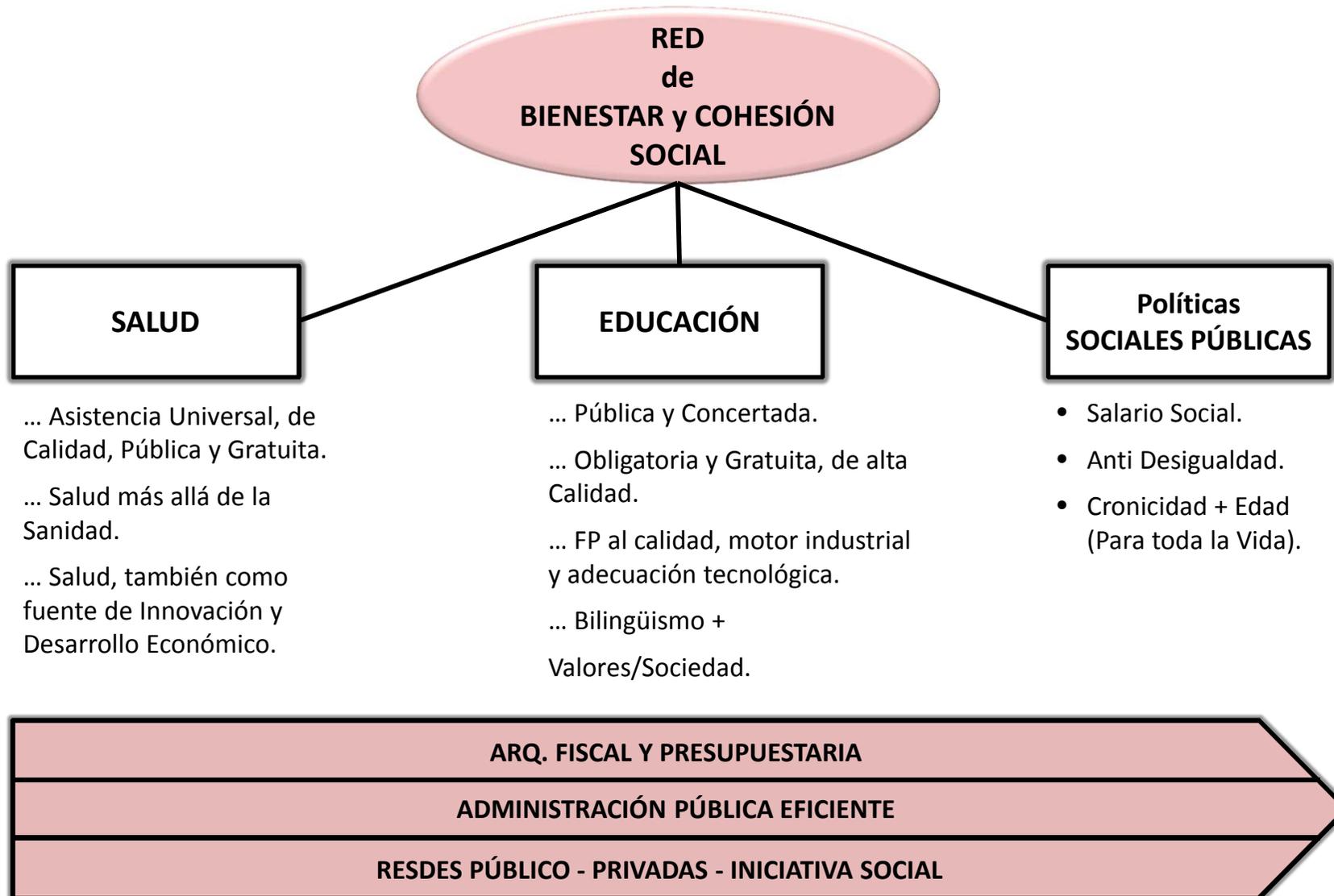
... Actuando sobre la totalidad del DIAMANTE



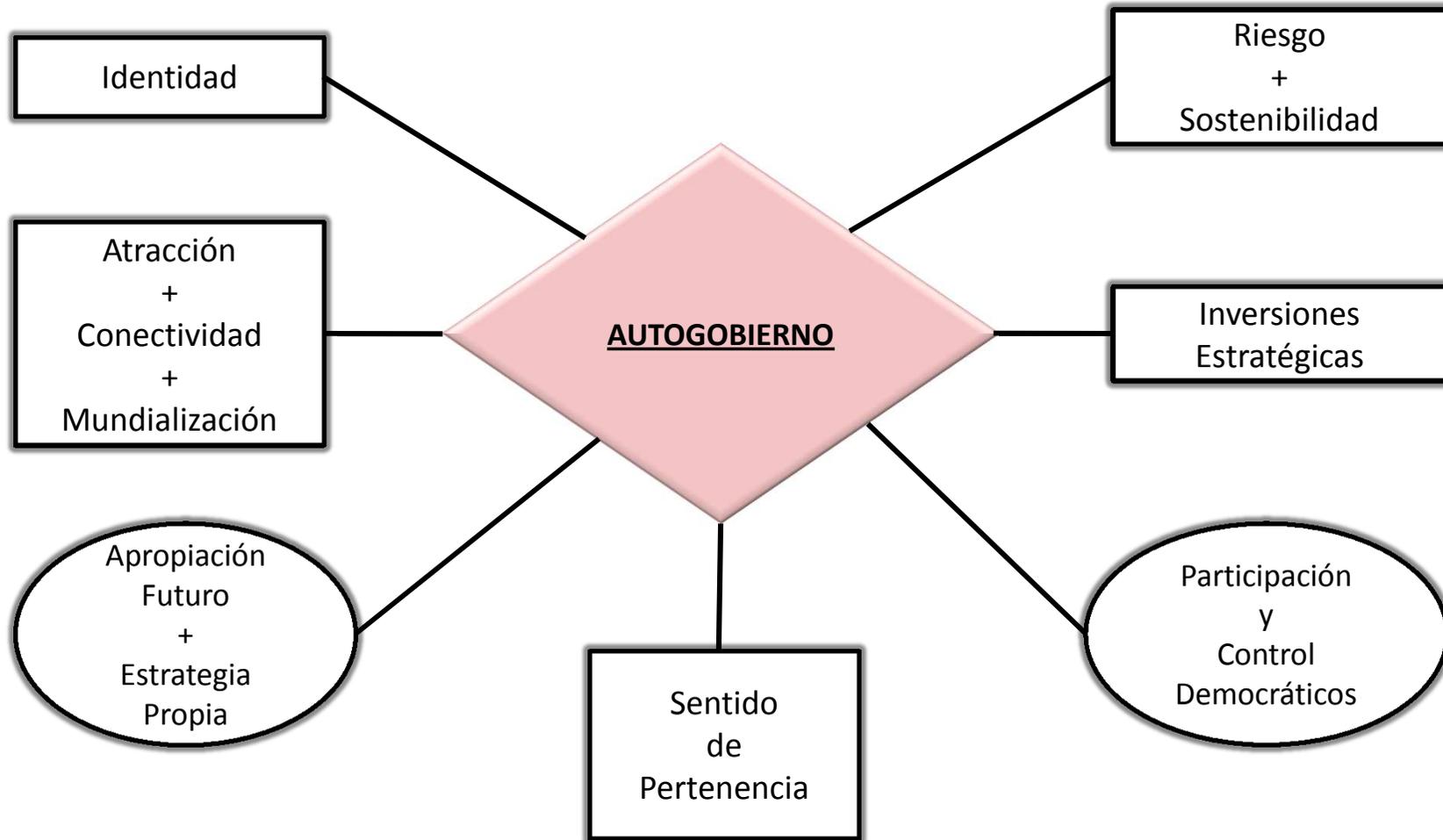
Industrialización y Manufactura Avanzada



RED de BIENESTAR y COHESIÓN SOCIAL



Autogobierno



Una Estrategia "COMPLETA"



¿Políticas Públicas al servicio del Éxito?

BILBAO

“LA REINVENCIÓN DE
UNA CIUDAD-REGIÓN”

GUGGENHEIM BIO

“CULTURA-ECONOMÍA-
TERRITORIO”

CAF

“REINVENTANDO UNA
EMPRESA DESDE LA
CRISIS”

GAMESA

“CREAR UNA
INDUSTRIA-PAÍS DESDE
LA EMPRESA”

COMPETITIVIDAD
EN
SOLIDARIDAD

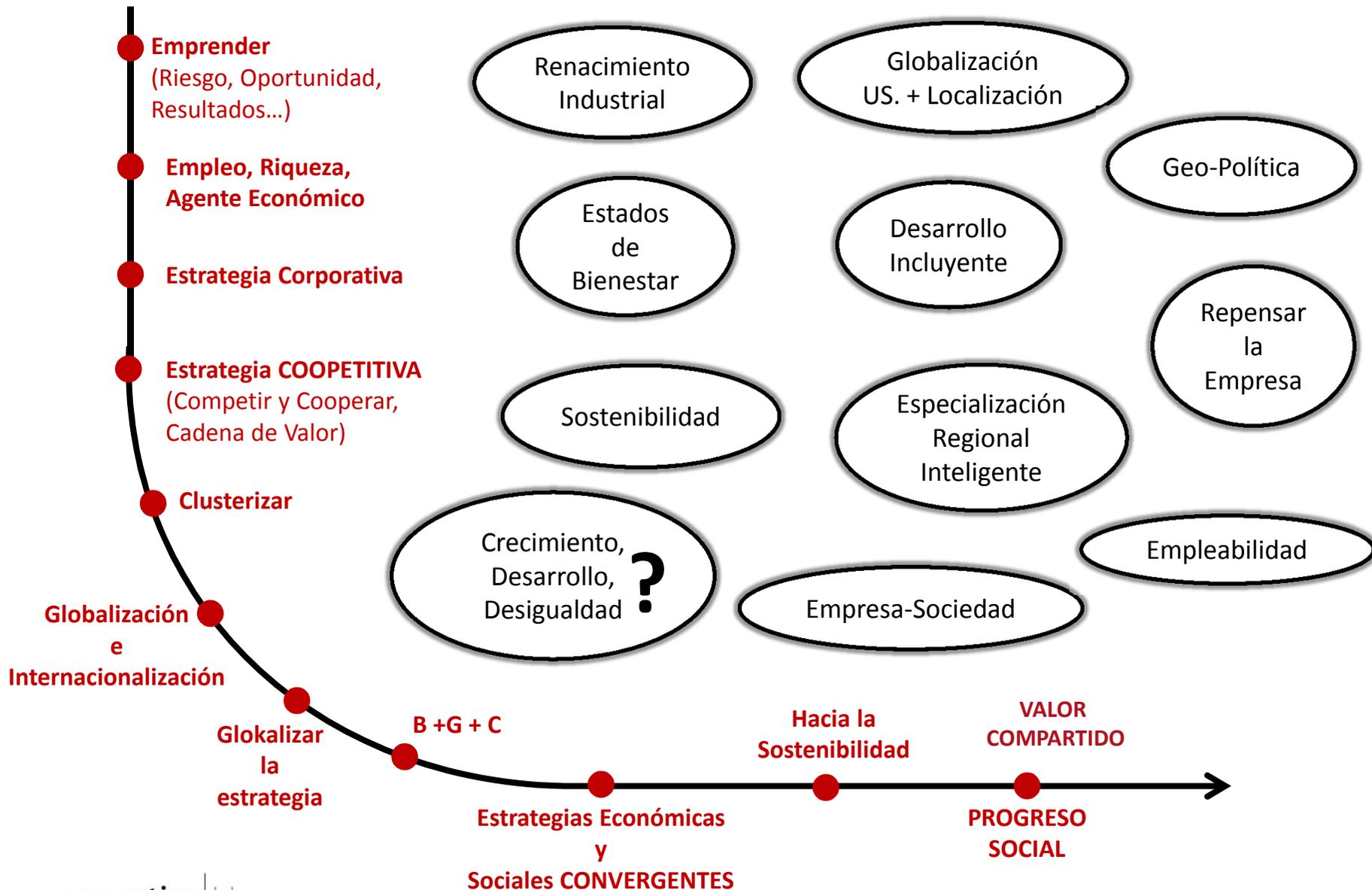
Euskadi: Claves diferenciales del Éxito

1. **Una visión**, relativamente definida, hacia la creación de un espacio de bienestar, con una voz propia, **en una nueva Europa en construcción**.
2. **Un compromiso-complicidad público-público y público-privado**, desde el liderazgo e implicación públicas en un esquema de **planificación “compartida”**.
3. Una apuesta por el **NUCLEO CONDUCTOR: la INDUSTRIA**, valorando su capacidad generadora de riqueza en el largo plazo.
4. **Unicidad de estrategias y soluciones microeconómicas y sociales** hacia un espacio de lo que se viene entendiendo como **“Competitividad en Solidaridad”**.
5. Convicción de la **necesidad/realidad Global**.
6. **Autogobierno: Nuestra capacidad de decidir**.
7. Desde **UN MODELO CONFEDERAL COOPETITIVO: GV + DDFF + MUNICIPIOS**.

Decisiones e Instrumentos críticos

1. Dotación de **Infraestructuras** (físicas e inteligentes).
2. Salvar, reorientar, **reinventar la INDUSTRIA**.
3. **Cohesión Social y Cohesión Territorial**
4. **COOPETENCIA** público-privada y público-pública orientada a **OPORTUNIDADES** superadoras de **PROBLEMAS**.
5. Construir **“NUESTRO MODELO”**.

En un largo Viaje hacia la COMPETITIVIDAD...





JAKIUNDE
ZIENTZIA, ARTIBURUA ETA LANTZAREN ARAGIEN DIA

Krisia eta Industria
Iraganeko ikasbideak etorkizunaren oinarri

Crisis e Industria
Lecciones del pasado
para construir el futuro



**¿Y AHORA
QUÉ?**

KRISIAK 2014

Urriaren 29a, 09:30ean
29 de octubre, 09:30h

ALHÓNDIGABILBAO

e-novating | lab
IDEAS & ESTRATEGIA
www.enovatinglab.com

En un horizonte (y entorno) incierto...

AMENAZAS GLOBALES

- SIRIA, IRAK, ORIENTE MEDIO, IRÁN... UNA NUEVA INVASIÓN SOBRE LOS CONFLICTOS ABIERTOS.
- PARÓN EN LOS PAISES EMERGENTES.
- ¿CÓMO CREAR EMPLEO Y OPORTUNIDADES?.
- DESIGUALDAD, POBREZA Y DESAFECCIÓN POLÍTICO-SOCIAL.
- GLOBALIZACIÓN VS. DEMANDAS LOCALES.

DEBILIDADES ECONOMIA ENTORNO

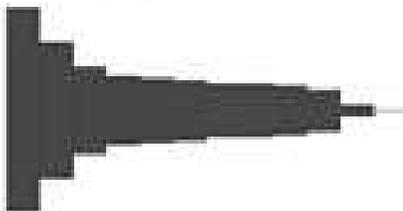
- **DESGOBIERNO.**
- DESAFECCION.
- **CRISIS MODELO ESTADO.**
- **DESEMPLEO CRONICO, ESTRUCTURAL E INSOSTENIBLE.**
- DESEQUILIBRIO TERRITORIAL.
- **AUSENCIA DE MODELO DE DESARROLLO.**

...En un mundo Desigual

Cifra total de parados
4.645.500

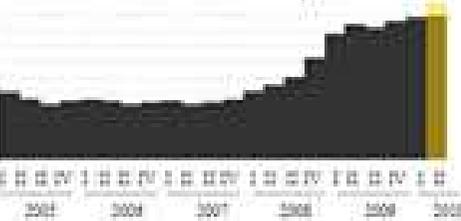
▲ +12,6% RESPECTO AL TRIMESTRE ANTERIOR

Tasa de paro por tramos de edad



15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70
15 24 28 34 38 44 48 54 59 64 69

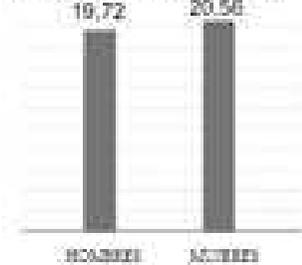
Evolución del número de parados



Tasa de paro
20,09%

▲ +0,6% RESPECTO AL TRIMESTRE ANTERIOR

Tasa de paro por sexos



Evolución de la tasa de paro



Tasa de paro por comunidades autónomas

[pantalla completa](#)



Retos Globales-Retos Locales: ¿Espacio adecuado de solución?

- “SOLAMENTE GOBIERNOS Y LÍDERES LOCALES TIENEN LEGITIMIDAD Y CONTROL DEMOCRÁTICOS”.
- “DIMENSIÓN /CAPACIDAD DE GESTIÓN”.
- “DIFERENCIACIÓN EN UN MARCO GENERAL”.
- “COMPROMISO Y PERTENENCIA”.

(PASCAL LAMY, OMC)

**LA ENERGÍA
DE LA
LEGITIMIDAD**



- “FOROS MULTILATERALES, SUPRANACIONALES”.
- “ÚNICOS CAPACES VISIÓN GENERAL”.
- “SUPERAR LOCALISMOS E INTERESES PARTICULARES”.

(GORDON BROWN)

Una pesada herencia: ¿El fracaso de nuestro sueños y promesas?

- El **crecimiento y desarrollo económico**, de la mano de la **economía social de mercado** de post guerra, ni era suficiente ni perenne...
- El **Estado de bienestar** no era lo que creíamos y sigue estando **demasiado lejos...**
- Nuestra **Europa de los Pueblos**, democrática, de los derechos humanos, del bienestar e igualdad, es cada vez más un mercado dirigido y controlado por **tecnócratas y burócratas, alejada del control democrático de los ciudadanos y sus gobiernos...**
- El **diálogo empresa-sociedad** parece un espacio de confrontación de intereses y no un **compromiso-contrato social de progreso...**
- El **compromiso y servicio de la política y la gobernanza** se diluye tras espectáculos inaceptables...
- La **empleabilidad** conforma una **sociedad dual...**
- La **PAZ** era, de verdad, mucho más que el cese de la violencia...
- El mundo, sus **líderes y c/u de nosotros** tropezamos, siempre, en la misma piedra...

***“EL MUNDO Y LA VIDA ESTÁN LLENOS DE MALAS NOTICIAS.
LAS BUENAS NOTICIAS SON ESCASAS, DURAN MUY POCO Y NO SON LO SUFICIENTEMENTE
SÓLIDAS PARA ENFRENTAR EL SIGUIENTE ASALTO”.***

¡Los cambios radicales que no hicimos ... PERO QUE SÍ PODEMOS HACER!

- REINVENTAR EL CAPITALISMO (**CO-CREACIÓN DE VALOR EMPRESA-SOCIEDAD**).
- EMPLEO MÁS ALLÁ DEL FACTOR TRABAJO (**OCUPACIÓN, RIQUEZA, DIGNIDAD, PROYECTO DE VIDA, EMPLEABILIDAD-EDUCACIÓN-SOCIEDAD**).
- CRECIMIENTO COMO FUENTE DE RIQUEZA PERO NO DOGMA (**POSIBLE, SOSTENIBLE, GESTIONABLE**).
- PROGRESO SOCIAL COMO OBJETIVO Y NO COMO CONSECUENCIA (**EL PARA QUÉ...**)
- REDEFINIR EL ESTADO DE BIENESTAR (**SUS AUTÉNTICOS PILARES IRRENUNCIABLES**).
- MERCADOS DE CAPITALES Y FINANZAS AL SERVICIO DE LA ECONOMÍA REAL (**MEDIOS AL SERVICIO DE FINES**).
- COMPETITIVIDAD PAIS-PERSONAS MÁS ALLÁ DE LA EXCELENCIA INDIVIDUAL (**SUMATORIA COMPETITIVA EMPRESAS-GOBIERNOS-TERITORIO**).
- GOBERNAR CON MAYÚSCULAS Y CONTROLAR LA ECONOMÍA (**INTERPRETAR Y GESTIONAR LA ECONOMÍA AL SERVICIO DEMOCRÁTICO DE LA SOCIEDAD**).

**PROVOCAR
NUESTRO
FUTURO**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Estrategia: ÚNICA y Diferenciada.

¿HACIA un MODELO ECONÓMICO PROPIO?

REPENSAR LA INDUSTRIA

CONTENIDOS
y
PARADOJAS

- Advanced Manufacturing/Servitización.
- Internacionalización: Glokalización/Co Creación.
- Emprendimiento: Realismo “Herencia”.
- Innovación/Conocimiento: Una Economía “Tradicional” e Imprescindible.
- COMPETENCIA, TAMAÑO, ESPECIALIZACION.

REPENSAR PILARES
DE BIENESTAR

Determinantes
de la
COMPETITIVIDAD
 $\Sigma C=C_E+C_I+C_G+C_C$

CLUSTERIZAR
y
GLOKALIZAR
LA ECONOMIA

GOBERNANZA

NUESTROS YACIMIENTOS
de BIENESTAR, RIQUEZA Y EMPLEO

CONDICIONANTES de la CRISIS

TENDENCIAS OBSERVABLES de FUTURO

PROYECTOS PAIS... superar amenazas, explotar OPORTUNIDADES

ADAPTANDOSE A NUEVOS CONCEPTOS Y PARADIGMAS

La Paradoja de la Internacionalización.

- Crecer, exportar, expatriados y empleados globales.
- Empleo en **CASA** y fuera.
- Co-**CREACION** de **VALOR**.

El engañoso caramelo de la Globalización.

- El mercado como asignado eficiente de recursos y prueba del buen hacer.

Las falacias del pensamiento único hacia la “Sociedad de los servicios, el conocimiento”.

- HUIR del “pensamiento único”.
- Retorno a la INDUSTRIA.

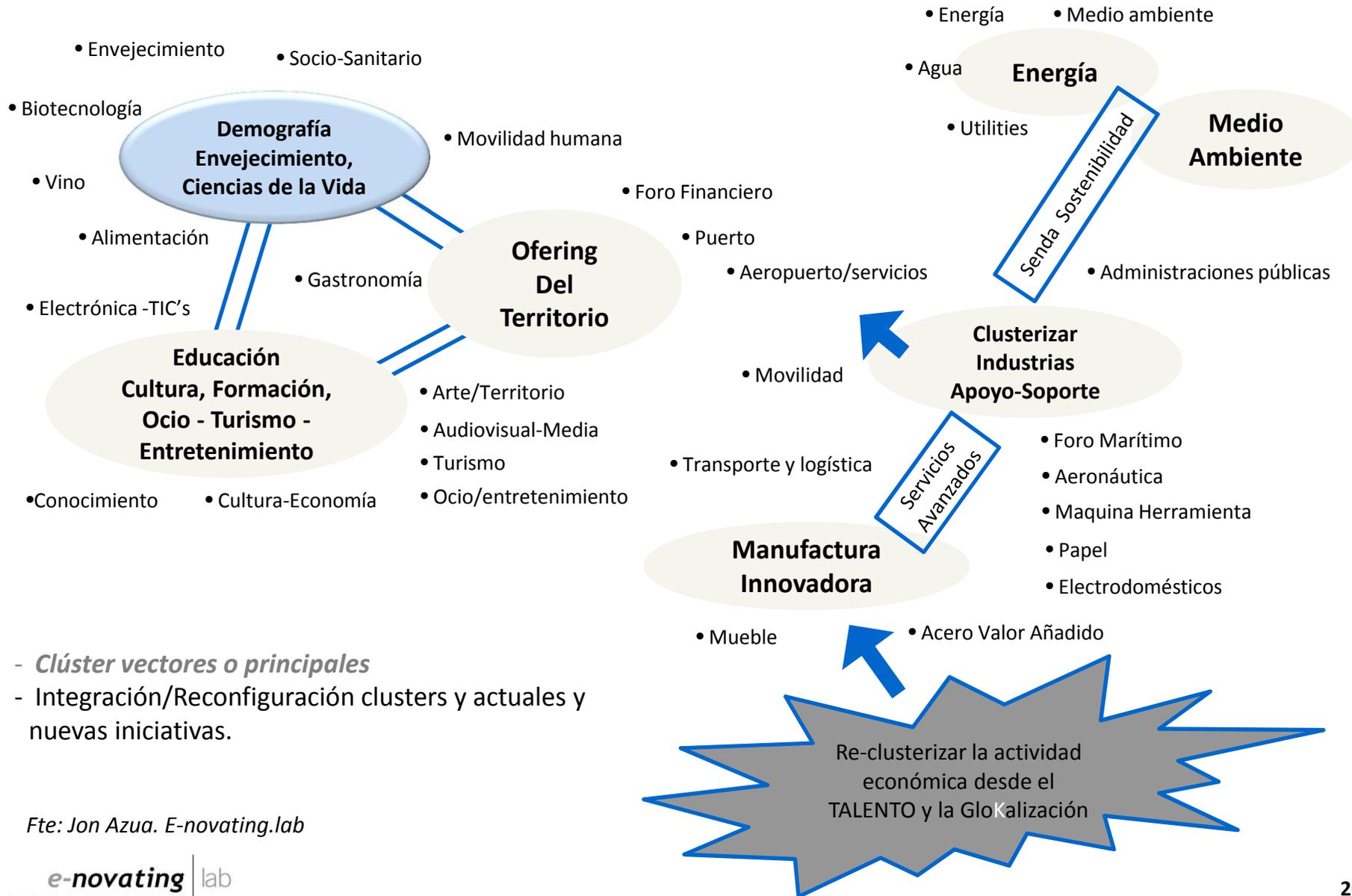
La mal entendida **COMPETITIVIDAD**

- La ventaja temporal del denominador: salarios bajos, empobrecimiento, reducción de empleo.
- PONER el acento en el NUMERADOR: VALOR añadido.

El temor e incomodidad de la responsabilidad y el liderazgo.

- “Huir de las decisiones propias”.

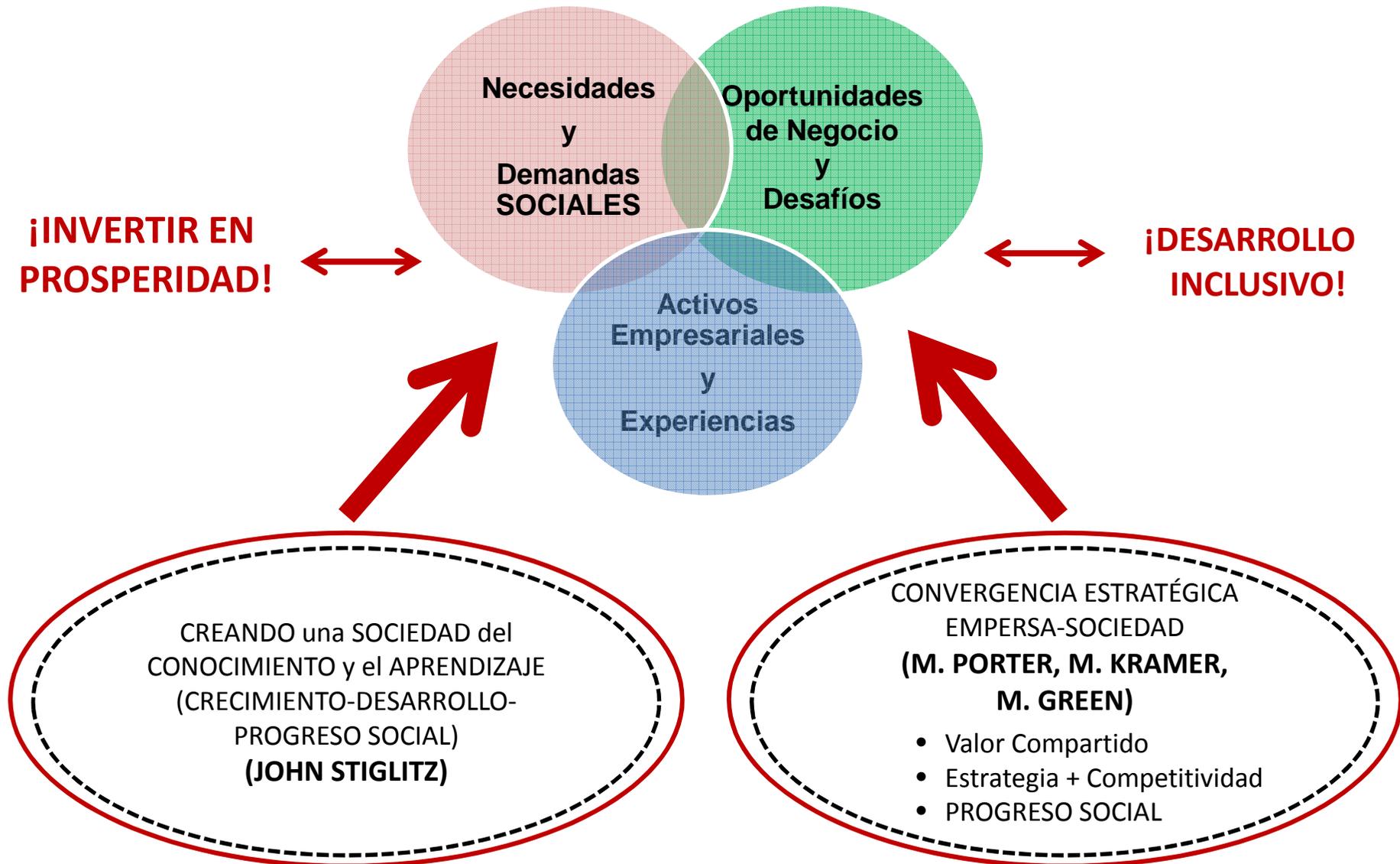
De los PROBLEMAS, hacia las OPORTUNIDADES...



- *Clúster vectores o principales*
- Integración/Reconfiguración clusters y actuales y nuevas iniciativas.

Fte: Jon Azua. E-novating.lab

... ANTE LOS NUEVOS DESAFÍOS...





BUSINESS IS THE PROBLEM

- Desempleo
- Desigualdad



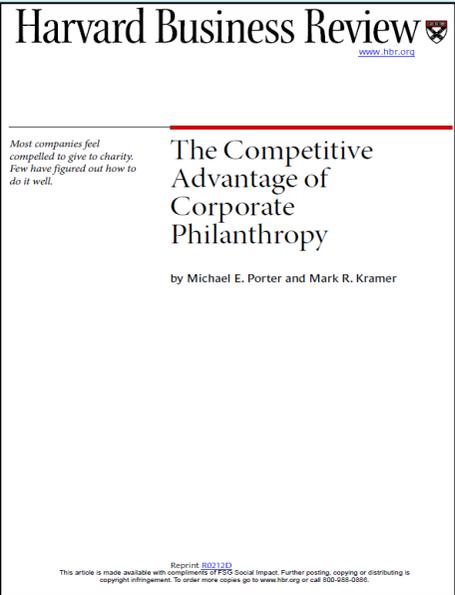
¿Puede hacer algo más para mitigar las lacras del desempleo y la desigualdad?

#OCCUPYWALLSTREET

...Desafección, NO pertenencia, aislamiento...

En un proceso de Innovación evolutiva...

Filantropía Corporativa



Harvard Business Review

Most companies feel compelled to give to charity. Few have figured out how to do it well.

The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy

by Michael E. Porter and Mark R. Kramer

- Harvard Business Review, Diciembre 2002

Responsabilidad Social Corporativa



Harvard Business Review

December 2006

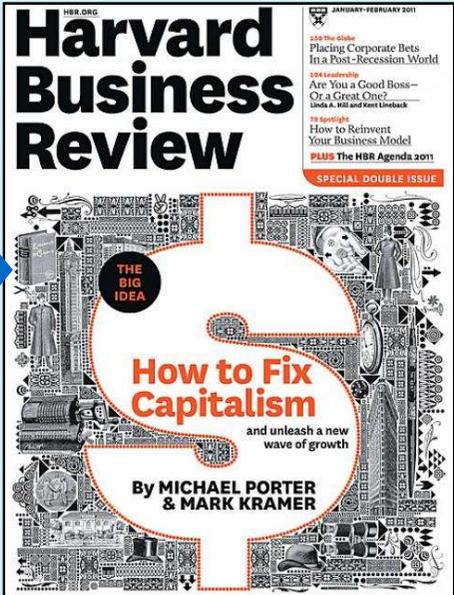
PORTER & KRAMER

UNLOCK GREAT PERFORMANCE

INCLUDES HBR ONLINE

- Winner of the 2006 McKinsey Award

Creando Valor Compartido



Harvard Business Review

JANUARY-FEBRUARY 2011

How to Fix Capitalism

and unleash a new wave of growth

By MICHAEL PORTER & MARK KRAMER

THE BIG IDEA

- Winner of the 2011 McKinsey Award

“CO-CREACION DE VALOR”

Mucho más que PRINCIPIOS y PALABRAS:



El mundo busca nuevas fórmulas de cooperación, compromiso y participación.

Nuevas actitudes y formas de romper con las barreras y silos separadores entre capital y trabajo, entre empresa y Sociedad, entre emprendedores y trabajadores, entre Gobiernos y Sociedad...

Proyectos Especiales – Compromiso en Acción

- **NUESTRA PROPIA RED DE SMART CITIES** (*Euskal intelligent Hiria*), INTEGRANDO TERRITORIOS EN DESIGUAL POSICIÓN.
- **ANTICIPAR INFRAESTRUCTURAS.** Una *y vasca* completa y ahora.
- Tras las **locomotoras industriales vascas** en el mundo emergente.
- **RE-CLUSTERIZAR** NUESTRA ECONOMÍA.
- **Re-Edu(k)ation.**
- **SALUD 4ALL & 4EVER.**
- Reforzar un sector público emprendedor vs. adelgazamientos INCOHERENTES.
- Un verdadero espacio ciencia-tecnología-conocimiento con cara en los mercados.
- **EUSKADI COMO RED DE BIENESTAR: WELBEING LIVING LAB.**
- Reinventar una **EUSKADI PLAZA FINANCIERA** al servicio del modelo propio.

5-R PARA LA EMPRESA, LA ADMINISTRACIÓN Y LA SOCIEDAD EN DIFICULTAD (RESCATE, REESTRUCTURACIÓN, REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA, REINVENCIÓN DE LA GOBERNANZA Y LA ADMINISTRACIÓN, RE-EDUCACIÓN ESTRATÉGICA).

PACIFICACIÓN Y NORMALIZACIÓN

EUSKADI: UNA NACIÓN EUROPEA