

El capital social: caso Lea Artibai

El sector privado puede contribuir a la creación de capital social: propiciando la creación de asociaciones y multiplicando los servicios de agentes intermediarios que buscan mejorar las relaciones entre las empresas, fomentando de forma permanente formas de cooperación, cultivando la confianza mutua entre los actores organizacionales, desplegando un comportamiento constructivo y creador, impulsando la presencia de valores comunes, reforzando la afirmación de la identidad personal, familiar y colectiva e impulsando el crecimiento de la autoestima en la misma experiencia. En este trabajo se describen los principales hitos que se han vivido en la comarca de Lea Artibai de la que se han derivado importantes resultados desde el punto de vista del desarrollo económico y bienestar social y en los que la clave ha residido en el trabajo conjunto y coordinado de jóvenes promotores que ha tenido continuidad en el tiempo a través de diferentes formas de impulsar el desarrollo comarcal, y que constituyen claros ejemplos de la efectividad del capital social como agente transformador del entorno. Este artículo se centrará fundamentalmente en el papel jugado por la Escuela Profesional Lea Artibai, organización que desde su origen fue creada para actuar —buscando en todo momento la representatividad comarcal y la integración de diferentes agentes—, en pro de la competitividad del capital social y económico de la comarca.

Sektore pribatuak gizarte kapitala sortzen lagun dezake: elkarreak sortzea erraztuz eta enpresen arteko erlazioak hobetzea lortu nahi duten eragile bitartekarien zerbitzuak ugarituz, etengabe sustatuz lankidetzak-formak, organizazioetako eragileen arteko elkarrekiko konfiantza landuz, jarrera konstruktiboa eta sortzailea hedatuz, balio komun presentzia bultzatuz, norberaren, familiaren eta kolektiboaren izaera baieztatzea indartuz eta autoestimarekin hazkundea sustatuz esperientzia berean. Lan horretan Lea-Artibai eskualdeko mugari nagusiak deskribatzen dira, garapen ekonomikoaren eta gizarte-ongizatearen ikuspegitik emaitza garrantzitsuak izan dituztenak eta eskualdeko garapena sustatzeko modu desberdinen bitartez denboran jarraipena izan duen gazte sustatzaileen baterako lan koordinatua gako izan duten eta gizarte kapitalak ingurua eraldatzeko eragile gisa duen eraginkortasunaren adibide argiak direnak. Artikulu horrek arreta nagusiki Lea-Artibai lanbide-heziketako ikastetxeak izan duen paperean jarriko du organizazio hori hasieratik —beti eskualdearen ordezkagarritasuna eta eragile desberdinen integrazioa bilatuz— eskualdeko gizarte kapital eta ekonomikoaren lehiakortasunaren alde jarduteko sortu baitzen.

The private sector can contribute to the creation of social capital: favouring the creation of the associations and multiplying the services of the intermediary agents who look for to improve the relations between the enterprises, promoting in a permanent way, forms of co-operation, cultivating mutual confidence between the organisational actors, spreading out a constructive and creative behaviour, promoting the presence of the common values, reinforcing the affirmation of the personal, familial and collective identity, encouraging the growth of the self estimation in the same experiment. In this study, there will be described the principal hits which were lived in the area of Lea Artibai, the one from which, have derived important results from the point of view of the economic development and social well-being, and in which the clue was settled in the whole co-ordinate work of young promoters, that has earned continuity at the time through the different forms of promoting the regional development, and constitutes clear examples of effectiveness of the social capital as a transforming agent of the environment. This article focuses mainly in the role performed by the Professional School of Lea Artibai, an organisation which since its origin was created to act looking for, all the time, the regional representativity and the integration of the different agents for the competitiveness of the economic and social capital of the region.

ÍNDICE

1. Introducción
 2. El papel del capital social en la comarca como impulsor del desarrollo empresarial desde mediados de la década de los cincuenta
 3. Datos socioeconómicos actuales de la comarca de Lea Artibai
 4. La apuesta por Azaro Fundazioa, núcleo comarcal para la innovación, la competitividad y el desarrollo local
 5. Las claves de desarrollo futuro
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: capital social, innovación, competitividad, comarca

N.º de clasificación JEL: A13, L10, R11

1. INTRODUCCIÓN

La interpretación que a continuación se acompaña y que Celia Cornejo¹ realiza del capital social, se acerca a los principios de actuación y andadura desarrollada por diferentes iniciativas comarcales que han compartido un mismo objetivo: trabajar en la comarca y desde la comarca por la competitividad de la misma en términos de desarrollo económico y empresarial y bienestar de sus habitantes.

El capital social comprende un amplio rango de procesos y modos de cooperación y coordinación entre grupos. Su calidad depende de las estructuras sociales existentes en cada comunidad, pudiendo variar con el tiempo, ser creado o destruido, incrementa-

do o disminuido y acumulado lo gastado. Este concepto acoge un significado muy humano, en tanto que se refiere a las relaciones entre personas, a las conexiones sociales y a los aspectos comunes que surgen de la interrelación entre las personas. En cuanto al desarrollo económico, actúa como recurso, facilitando la cooperación entre empresarios y entre éstos y los trabajadores. El sector privado puede contribuir a la creación de capital social: propiciando la creación de asociaciones y multiplicando los servicios de agentes intermediarios que buscan mejorar las relaciones entre las empresas, fomentando de forma permanente, formas de cooperación, cultivando la confianza mutua entre los actores organizacionales, desplegando un comportamiento constructivo y creador, impulsando la presencia de valores comunes, reforzando la afirmación de la identidad personal, familiar y colectiva e impulsando el crecimiento de la autoestima en la misma experiencia.

¹ En este mismo número de *Ekonomiaz*.

En el trabajo que acometemos se describen los principales hitos que se han vivido en la comarca de Lea Artibai de la que se han derivado importantes resultados desde el punto de vista del desarrollo económico y bienestar social y en los que la clave ha residido en el trabajo conjunto y coordinado de jóvenes promotores que ha tenido continuidad en el tiempo por medio de diferentes formas de impulsar el desarrollo comarcal, y que constituyen claros ejemplos de la efectividad del capital social como agente transformador del entorno. Este artículo se centrará fundamentalmente en el papel jugado por la Escuela Profesional Lea Artibai, organización que desde su origen fue creada para actuar —buscando en todo momento la representatividad comarcal y la integración de diferentes agentes—, en pro de la competitividad del capital social y económico de la comarca.

En este sentido, este trabajo se ha estructurado en los siguientes apartados:

- El papel del capital social en la comarca como impulsor del desarrollo empresarial desde mediados de la década de los cincuenta.
- Datos socioeconómicos generales actuales de la comarca de Lea Artibai.
- Un nuevo impulso en la actuación coordinada de agentes comarcales en el desarrollo local y empresarial de la comarca: la apuesta por Azaro Fundazioa, núcleo comarcal para la innovación y la competitividad.

2. EL PAPEL DEL CAPITAL SOCIAL EN LA COMARCA COMO IMPULSOR DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DESDE MEDIADOS DE LA DÉCADA DE LOS CINCUENTA

En este apartado destacamos los principales hitos vividos en la comarca de Lea

Artibai y que han sido estratégicos en tanto que han supuesto cambios y avances importantes en el desarrollo del tejido empresarial de la comarca y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

—Mediados de la década de los cincuenta. La Escuela Laboral Parroquial ubicada en Markina-Xemein acoge a jóvenes que realizan estudios de Oficilia de Mecánica/Electrónica y que junto con Don Julián Olazabalaga² comienzan a vivir de cerca y a atraer a la comarca de Lea Artibai la experiencia cooperativa que se estaba gestando en la comarca del Alto Deba bajo el liderazgo de Don José María Arizmendiarieta (creador de la experiencia cooperativa de Mondragón que hoy día es MCC, nacido en Barinaga, Markina-Xemein). Estos jóvenes de la comarca de Lea Artibai mantuvieron una dinámica de trabajo que permitió la creación de las primeras cooperativas de la comarca. Se ponen en marcha iniciativas empresariales que permiten dar pasos importantes en la diversificación de la actividad económica, fundamentalmente centrada en la actividad primaria (tanto agrícola como pesquera) y sobre todo, se crea un grupo de emprendedores que lideran el desarrollo de la comarca.

—1974 constituye un hito fundamental en el desarrollo de la comarca. Bajo la dirección de Caja Laboral, se realizó una reflexión estratégica comarcal que ha supuesto un antes y después en el tejido y cultura empresarial de la comarca: «Análisis y perspectivas de desarrollo de la

² Persona muy cercana a D. José M.^a Arizmendiarieta —creador del movimiento cooperativo de Mondragón— que trató de sembrar y desarrollar en la comarca de Lea Artibai las raíces del cooperativismo junto con jóvenes de la zona que cursaban sus estudios en la Escuela Laboral de Markina en una primera fase y completaban sus estudios en Mondragón.

comarca de Marquina». Caja Laboral, en el apartado introductorio al estudio señala:

Esta entidad se ha propuesto facilitar a los hombres de distintas comarcas de nuestro país la posibilidad de contribuir y participar de modo activo en la prosperidad de dicha comunidad. Para esta meta es importante contar con hombres que conociendo el estado de su propia comunidad se dediquen a movilizar medios económicos, técnicos, educativos junto con nuevos hombres que den por resultados instituciones económicas y sociales que multipliquen los recursos de la propia comunidad.

Como consecuencia de este estudio, se marcan líneas de actuación que tienen como objetivo impulsar el desarrollo de iniciativas cooperativas que sobre todo, generasen nuevas industrias con el objeto de equilibrar las proporciones de empleo entre los sectores primario (desproporcionadamente elevado) y el secundario y terciario, incorporasen más mujeres al mundo laboral y potenciasen la formación de los trabajadores de la comarca.

—A mediados de la década de los setenta, se pone también en marcha el Grupo Comarcal LEARKO. Estructura impulsada por Caja Laboral y el Grupo Cooperativo Mondragón que se articula en torno a dos retos fundamentales: consolidar empresas existentes —preferentemente cooperativas— y plantear proyectos viables de futuro, nuevas actividades industriales que garanticen puestos de trabajo a las nuevas generaciones y para los excedentes humanos del campo y el sector pesquero.

—1970-1990. La crisis de la economía internacional lleva a LEARKO a centrarse sobre todo en la consolidación de empresas existentes y no tanto a impulsar la creación de nuevas empresas. Asimismo, abordó un proyecto que resultó ser estratégico para el devenir de la comarca:

asumió el liderazgo de desarrollo comarcal cooperativo, impulsando la creación y consolidación de la Escuela Comarcal de Formación Profesional.

—Así en 1976 se constituye la Escuela Profesional Comarcal Lea Artibai S. Coop.³, a través de la transformación societaria de la referida escuela parroquial que tantos jóvenes inquietos y emprendedores había preparado. La nueva escuela se constituyó con la firme vocación de sustentar el desarrollo de las empresas de la comarca formando a profesionales competitivos. La rama mecánica, electrónica y la administrativa son la columna vertebral de la oferta educativa del centro.

Learko muy pronto se ubicó en el nuevo edificio de la Escuela Profesional Comarcal y mantuvo siempre una estrecha relación con el centro en tanto que compartían el objetivo de contribuir a la creación de nuevas empresas y a la consolidación de las existentes.

—La propia construcción del nuevo edificio de Lea Artibai Ikastetxea constituyó otro hito importante en el desarrollo del capital social de la comarca. Pronto se percibió por los jóvenes promotores e impulsores del cooperativismo en la comarca que era preciso contar con un centro de formación profesional más acorde con el desarrollo que se estaba vislumbrando a futuro. En este sentido, se comenzaron a dar los pasos para construir el edificio actual suponiendo, en esa época, una fuerte inversión. Personas y familias de la comarca, la Diputación Foral de Bizkaia y Caja Laboral fueron los principales agentes que apoyaron este proyecto.

—1982-1990. La formación profesional atraviesa una etapa de crisis. Se trata de

³ En adelante, Lea Artibai Ikastetxea.

una oferta formativa desprestigiada. La estrategia de Lea Artibai Ikastetxea consiste en apostar por el desarrollo tecnológico.

—1991. El Grupo Cooperativo Mondragón inicia una nueva andadura pasando de organizarse a través de grupos comarcales a hacerlo vía asociaciones sectoriales. Así, la disgregación del grupo comarcal deja un hueco en el liderazgo del Grupo Cooperativo en el desarrollo integral de la comarca. Es decir, no hay una visión integrada de comarca ni una cabeza responsable de su actualización y renovación.

—1994. La Mancomunidad de la comarca de Lea Artibai, todos los municipios que integran la comarca de Lea Artibai, inician un proceso de reflexión estratégica que concluye con un documento en el que, entre otras líneas de actuación, se aboga por la necesidad de impulsar un desarrollo equilibrado de los sectores productivos, buscando actividades de valor añadido, señalando que para ello, es preciso la acción, el cambio, activar el sentido del riesgo e impulsar la cultura emprendedora. En esta reflexión comarcal, en la que se comparte la misión de propiciar el desarrollo económico y el bienestar social, se considera que Lea Artibai Ikastetxea, constituye un agente clave del proceso transformador pretendido.

—En este sentido, la Lea Artibai Ikastetxea ratifica el compromiso que venía desarrollando revisando su misión y consensuando la siguiente redacción: «*somos un agente transformador del entorno, incidiendo básicamente en la formación pero también desarrollando productos y prestando servicios a empresas y agentes sociales y culturales de nuestro entorno, la comarca de Lea Artibai*». Concretamente, proyecta su futuro con el firme propósito de preparar a las personas y

con su identificación con las necesidades sociales. En este sentido aborda un enorme trabajo de desarrollo, tanto en el cambio de concepto educativo, preparando a la persona en su aspecto integral (conocimientos, competencias-capacidades y valores) adaptado a las nuevas exigencias de una sociedad internacionalizada, como en la equiparación de la mujer, superando los roles de género.

—La competitividad comarcal es otro aspecto básico que recobra fuerza en la misión del centro. Contribuir al crecimiento y consolidación de las empresas existentes y al nacimiento de nuevas iniciativas empresariales acordes con las nuevas necesidades. La formación técnica al máximo nivel y el desarrollo científico-tecnológico en colaboración entre el mundo académico y empresarial se consideran claves de competitividad para el centro y en general para su entorno más inmediato, la comarca de Lea Artibai.

En este contexto, especialmente ilustrativas resultan las siguientes reflexiones de Javier Retegui⁴:

Durante el periodo que funcionó el Grupo Comarcal Learko tuvo también la virtud de asumir el liderazgo del desarrollo comarcal cooperativo, impulsando la creación y consolidación de la Escuela Comarcal de Formación Profesional de Lea-Artibai, dando un importante impulso a la acción formativa. El inicial esfuerzo realizado por el Centro de Formación Profesional durante los 22 años de su existencia, cedió el testigo a la nueva cooperativa de enseñanza tutelada por el Grupo Learko. (...) Los compromisos

⁴ Javier Retegui, referente fundamental y de reconocido prestigio en el ámbito de la promoción empresarial y en especial, en el ámbito de «emprender en forma cooperativa». Ha sido Consejero de Industria y Comercio del Gobierno Vasco y ha ocupado puestos de alta responsabilidad dentro de Mondragón Corporación Cooperativa.

asumidos por las cooperativas de Learko en relación a la promoción de la Escuela Comarcal de Formación Profesional de Lea-Artibai se mantienen, pero la disgregación del Grupo Comarcal ha dejado un importante hueco en el liderazgo del Grupo Cooperativo en el desarrollo integrado de la comarca. No hay una visión integrada de comarca ni una cabeza responsable de su actualización y renovación.

La promoción empresarial en esta nueva etapa ha cambiado sustancialmente de enfoque y orientación. (...) Los vínculos comarcales intercooperativos han desaparecido. Queda un gran vínculo común, un gran proyecto compartido que en cierta forma asume el liderazgo comarcal. Es la Escuela Profesional Comarcal de Lea-Artibai.

—La segunda parte de la década de los noventa es especialmente fructífera para Lea Artibai Ikastetxea. Se desarrolla la oferta universitaria de ingeniería de polímeros, se incorporan nuevas líneas tecnológicas (alimentación, frío, telecomunicaciones) y se ponen en marcha proyectos de investigación y empresariales con el fin de contribuir activamente al desarrollo del entorno empresarial. Los fondos europeos (FEDER y FSE) resultan estratégicos y claves para la viabilidad económica y técnica de todos estos retos que la Escuela Profesional se había marcado y estaba llevando a cabo.

—Como consecuencia de esta andadura, Lea Artibai Ikastetxea presenta al final de la década un sólido reposicionamiento tecnológico, con infraestructuras y servicios en vanguardia para importantes empresas del entorno y es considerado un colaborador habitual para llevar a cabo procesos de mejora e innovación tecnológica. Asimismo, existe un reconocimiento explícito de la calidad de su oferta formativo y del buen nivel de sus alumnos.

—En 1999, una nueva convocatoria de fondos europeos (FEDER y FSE) permite

seguir ahondando en los retos estratégicos ya puestos en marcha. Una apuesta decidida por la transformación del entorno incidiendo especialmente en la creación de nuevas empresas y en la oferta de servicios técnicos y de investigación a las empresas.

—Así, desde 1994, durante 8 años, Lea Artibai Ikastetxea desarrolla proyectos de alto contenido tecnológico y consigue resultados muy beneficiosos tanto para la comarca como para su propia competitividad. No obstante, incide en un alto coste económico y pone de manifiesto la necesidad de contar con la participación directa e implicada de las instituciones de la comarca.

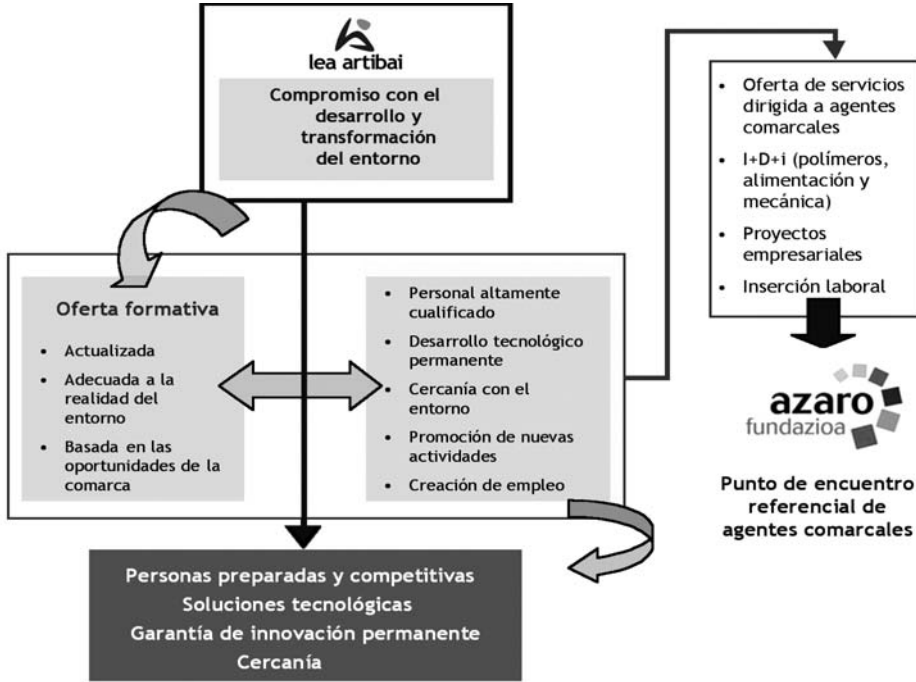
—En este contexto, en el año 2002, Lea Artibai Ikastetxea apuesta por Azaro Fundazioa: un organismo sin ánimo de lucro que trabaja por la competitividad y generación de empleo y riqueza en la comarca. Una iniciativa impulsada por Lea Artibai Ikastetxea, al que desde su inicio se adherieron el Ayuntamiento de Markina-Xemein, la Mancomunidad de Lea Ibarra y el polígono industrial de Okamika. Un núcleo de innovación, referente fundamental para las empresas y entidades de la zona en tanto que lo consideran un compañero eficiente para caminar conjuntamente en la generación de riqueza de la comarca.

El gráfico n.º 1 trata de reflejar el proceso de definición y nacimiento de Azaro Fundazioa así como la importante andadura previa que ha permitido sustentar el proyecto que actualmente Azaro Fundazioa representa.

Tal como queda reflejado en el gráfico, Azaro Fundazioa se apoya en todo el conocimiento adquirido y desarrollado por Lea Artibai Ikastetxea durante años, como agente transformador del entorno. El valor añadido que Azaro Fundazioa ofrece al

Gráfico n.º 1

Origen de Azaro Fundazioa



Fuente: Elaboración propia.

entorno es precisamente su estrecha vinculación a un centro de formación con una arraigada cultura de poner a disposición de las necesidades de la comarca su conocimiento, equipamientos, infraestructuras y en definitiva, su razón de ser.

—En efecto, las claves de la andadura de los hombres y mujeres que componen Lea Artibai Ikastetxea, han sido:

- La gestión dirigida a satisfacer las necesidades y expectativas de su entorno.
- Una actitud interna, como equipo de trabajo, de permanente innovación y desarrollo.

- La asunción de riesgos basándose en un análisis del entorno en el que tienen cabida todos los agentes institucionales y públicos que en colaboración y cooperación con el centro pudieran contribuir a la mejora y bienestar de la comarca.

—Estos valores o pautas de conducta fueron heredadas de las distintas iniciativas emprendedoras que hicieron posible el despegue de la comarca en la década de los setenta y la propia creación de Lea Artibai Ikastetxea S. Coop. Asimismo, estos valores siguen estando presentes en Azaro

Fundazioa que, en un momento y entorno de características diferentes, ha hecho suyo el reto de contribuir a la mejora de la competitividad de la comarca de Lea Artibai impulsando la cultura emprendedora y la cultura de la innovación permanente.

Con relación a la iniciativa de Azaro Fundazioa, Javier Retegi comenta:

En el aspecto educativo tiene (Lea Artibai) muy bien desarrollados las enseñanzas medias, tanto a nivel general (bachillerato), como en la Formación Profesional. La existencia de un sólido centro como la Escuela Profesional Comarcal de Lea-Artibai, que aborda también la enseñanza superior universitaria en colaboración con Mondragón Unibertsitatea, es una garantía de futuro donde se están desarrollando otras actividades “para-educativas” de gran interés para el desarrollo comarcal. Para cualquier proceso transformador del concepto educativo esta institución puede tener un importante protagonismo. Y añade, sobre estos tres soportes: sector educativo, sector industrial y administración pública local, se puede enfocar el futuro, siendo la verdadera fortaleza competitiva comarcal. Por ello, Azaro Fundazioa debe integrar todas estas fuerzas.

3. DATOS SOCIOECONÓMICOS ACTUALES DE LA COMARCA DE LEA ARTIBAI

El gráfico n.º 2 resume los principales datos socioeconómicos que tratan de reflejar la realidad actual de la comarca de Lea Artibai.

Asimismo, en cuanto a la estructura empresarial, cabe destacar que:

- Los sectores que engloban la mayoría de las empresas son el «Comercio al por mayor, reparación de vehículos de motor» y la «Construcción»
- Hay que destacar la importancia del sector de la «Alimentación».

- Las actividades bajo los epígrafes «Metalurgia e industria de construcción de máquinas» e «Industria de la madera y manufacturas varias» son también importantes en la comarca de Lea-Artibai.
- La «Transformación de caucho» es una actividad especialmente importante en la comarca.
- El 89% de las empresas son privadas.

Y centrándonos específicamente en el desarrollo de proyectos de I+D+i que permitan mantener el nivel de competitividad de las empresas, cabe señalar que:

- En las empresas más grandes el área de I+D+i se desarrolla en la propia empresa y la principal función de esta área es la de buscar nuevos productos, servicios o actividades.
- En los casos en que se recurre al exterior, las principales razones son el no tener la capacidad suficiente para realizarlo en la propia empresa (en cuanto a tecnología y conocimientos se refiere) o la de ser más rentable. Sin embargo, son muy pocas las empresas que realizan esta labor exclusivamente con agentes externos.
- La mayoría de las empresas pequeñas son proveedoras de empresas mayores y, dado que se están adecuando continuamente a las demandas de dichas empresas grandes, dejan el área de I+D+i en manos de éstas.
- En las empresas de la comarca de Lea Artibai se considera necesario mantener relaciones entre empresas en el área de I+D+i.
- El 70% de las empresas de la comarca utiliza algún medio para conocer las novedades del sector. En general, la información más valiosa se logra a través de las relaciones

Gráfico n.º 2

Datos socioeconómicos de la comarca de Lea Artibai (2003)

Área	<ul style="list-style-type: none"> • 203,6 km², 9,1% de Bizkaia. • Apartado de la red de carreteras de la CAPV, debido a sus características orográficas. 	
Composición	<ul style="list-style-type: none"> • Compuesta por 12 municipios. • Dos mancomunidades: Lea Artibai y Lea Ibarra. 	
Población	<ul style="list-style-type: none"> • 26.095 habitantes. • Gran retroceso demográfico durante el período 1986-2001 (-8,1%). • La población se concentra en los grandes núcleos urbanos. El 83,5% vive en Ondarroa, Lekeitio y Markina. El resto de municipios tienen menos de 1.000 habitantes. • Alta tasa de envejecimiento: el 20,6% de los habitantes de Lea Artibai son mayores de 65 años (el 17,9% en la CAPV). 	
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Alto porcentaje de la población con estudios profesionales en comparación con el T.H. de Bizkaia y la CAPV. • El porcentaje de población con estudios medios o superiores es bajo comparando con el T.H. de Bizkaia y la CAPV. 	
Tasa de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor tasa de actividad en comparación con la del T.H. de Bizkaia. • Importante progresión de la tasa de actividad, sobre todo con relación a la mujer. 	
Sectores	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte presencia del sector primario (19,4% de la población ocupada en Lea Artibai ante el 2,5% de la CAPV), debido sobre todo a la gran tasa de ocupación en la pesca (el 80% del primer sector). • Durante los últimos años se ha producido una pérdida de puestos de trabajo en el sector primario ante el desarrollo del sector servicios. 	
Desempleo	<ul style="list-style-type: none"> • Baja tasa de desempleo en comparación con el T.H. de Bizkaia y la CAPV; el grupo de parados se compone sobre todo de mujeres y de los de larga duración. 	
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Gran potencial de desarrollo del turismo. 	

Fuente: Elaboración propia.

con los proveedores, los clientes y la competencia. Las empresas más pequeñas consiguen la información más importante de las asociaciones y de las ferias.

- La mayoría de las empresas grandes que ven la necesidad de diversificar, creen imprescindible, teniendo en cuenta el nivel de madurez de su producto o servicio, comenzar a desarrollar nuevos productos para mantenerse en el mercado. Señalar, asimismo, que cuanto más pequeña es

la empresa menos se siente la necesidad de diversificación.

4. LA APUESTA POR AZARO FUNDAZIOA, NÚCLEO COMARCAL PARA LA INNOVACIÓN, LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO LOCAL

Azaro Fundazioa es una entidad sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo fundamental contribuir a la mejora de la

competitividad del tejido empresarial y a la creación de nuevas empresas en su entorno, preferentemente en la comarca de Lea Artibai.

La innovación, la captación, transmisión de información y conocimiento y la prestación de servicios adecuados para impulsar la cultura emprendedora y de innovación en la comarca, guían su actuar diario.

La vocación de Azaro Fundazioa es la de consolidarse como núcleo de competitividad y de innovación para su entorno más cercano, preferentemente la comarca de Lea Artibai.

Son principios básicos que guían el actuar de Azaro Fundazioa, los que se señalan en el gráfico n.º 3.

Como consecuencia de su vocación integradora ha conseguido acercar hacia la fundación muchos agentes comarcales y no comarcales que tienen en común el objetivo de contribuir a la generación de nueva actividad económica y/o a la mejora de la competitividad del tejido empresarial (gráfico n.º 4).

Tal y como se desprende del gráfico n.º 4 en torno a Azaro Fundazioa desarrollan sus políticas de implicación con el desarrollo comarcal entidades de diferente naturaleza y alcance. Por una parte, instituciones comarcales (mancomunidades y agencias de desarrollo) y empresas del entorno (empresas cooperativas de la comarca y entidades financieras). Por otra, instituciones y organismos supracomarcales (diferentes

Gráfico n.º 3

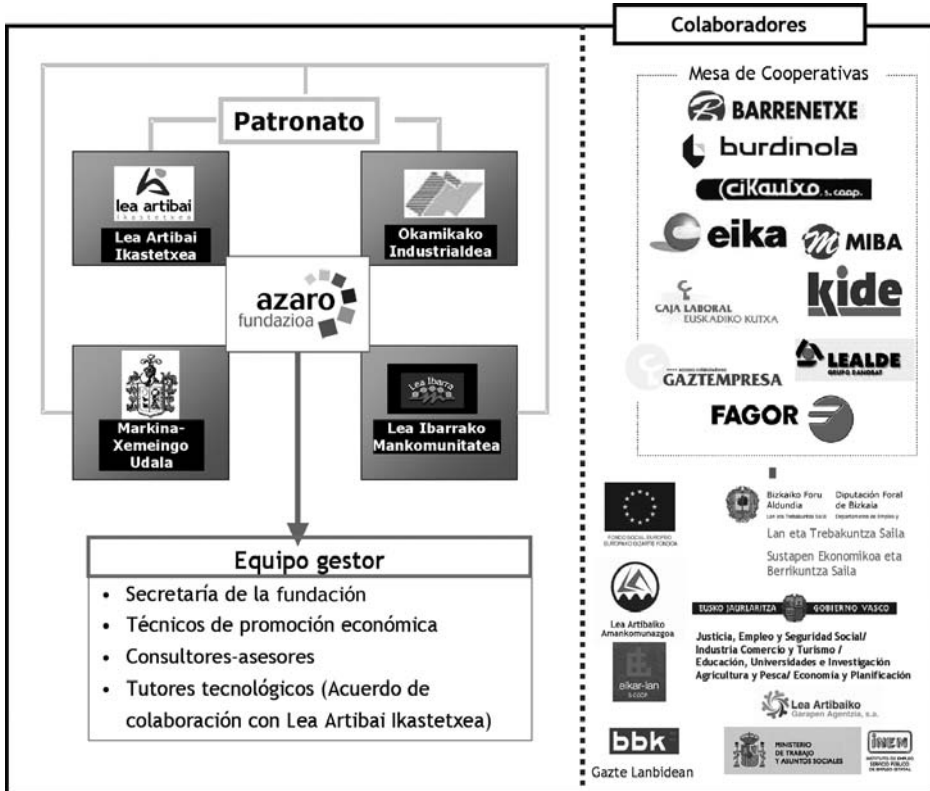
Principios de actuación de Azaro Fundazioa



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n.º 4

Composición de Azaro Fundazioa



Fuente: Elaboración propia.

departamentos de Gobierno Vasco y Diputación Foral de Bizkaia, INEM; asociaciones que actúan a nivel supracomarcal). Todos ellos aportan conocimiento y recursos al objetivo común que representa Azaro Fundazioa. No obstante, y sin desmerecer la contribución de ninguna entidad, la pieza fundamental que dota a la fundación de capacidad de incidir efectivamente en políticas de innovación y competitividad de la comarca es su simbiosis con Lea Artibai Ikastetxea, la cual aporta conocimiento, per-

sonas cualificadas, equipamientos e instalaciones; es decir, aspectos que dotan de valor añadido a la oferta de Azaro Fundazioa.

En cuanto a su actividad, Azaro Fundazioa estructura la misma en torno a cuatro ámbitos de actuación fundamentales:

- Oferta de servicios para la promoción empresarial.
- Servicios tendentes a la mejora de la competitividad y consolidación de empresas.

Gráfico n.º 5

Actividades y servicios de Azaro Fundazioa

Fuente: Elaboración propia.

- Servicios relacionados con el núcleo de conocimiento y difusión.
- Actividades relacionadas con el Observatorio de la realidad socioeconómica de la comarca.

El gráfico n.º 5 recoge estos cuatro ámbitos de actuación y los servicios asociados a cada uno de ellos.

Actividades y servicios de Azaro Fundazioa

Es decir Azaro Fundazioa representa un proyecto integral con el que se persiguen los siguientes objetivos:

- Promover la creación de nuevas empresas, preferentemente de base tecnológica.
- Contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas de la comarca desarrollando procesos de innovación e investigación y prestando servicios del ámbito de la gestión.
- Avanzar en la formación y adquisición de competencias básicas de las personas que integran e integrarán las empresas del entorno.

En definitiva, convertirse en un núcleo de innovación y de desarrollo para la comarca, actuando sobre la investigación, el desarrollo de proyectos empresariales,

la prestación de servicios a las empresas y la formación.

En el marco de estas metas generales, se persiguen los siguientes objetivos específicos:

1. Detectar nuevos yacimientos de empleo y adecuarlos a la realidad de la comarca de Lea Artibai. Es decir, poner en marcha un observatorio y procesos de trabajo en el que permanentemente se lleve a cabo una labor de detección, desarrollo y contraste de posibles ideas y productos en torno a los que articular un proyecto empresarial.
2. Derivado de ese análisis o debido a la demanda del tejido empresarial, desarrollar proyectos de investigación/innovación que deriven en la definición de nuevas ideas empresariales.
3. Atraer y formar a emprendedores y paralelamente, poner a su disposición o definir conjuntamente con ellos, proyectos empresariales en torno a los que trabajar.
4. Acompañar a los emprendedores en toda su andadura:
 - Consolidando y cualificando su perfil emprendedor.
 - Colaborando en la definición de la idea.
 - Ofreciendo un servicio de asesoramiento *ad hoc* en el proceso de análisis del proyecto empresarial.
 - Ofreciendo becas para quienes quieran ser emprendedores en forma cooperativa.
 - Actuando de intermediario eficaz en la gestión, tramitación y seguimiento de ayudas financieras y subvenciones para emprendedores.
 - Poniendo a su servicio locales y demás infraestructura necesaria para el desarrollo de la idea empresarial.
 - Colaborando en los procesos de consolidación de la empresa una vez constituidos, ofreciendo un servicio de acompañamiento durante los primeros años de vida de la empresa.
 - Poniendo a disposición de las nuevas empresas servicios del ámbito de la gestión ofrecidos por profesionales cualificados

Gráfico n.º 6

Actividades del Observatorio

-
- 2 proyectos de investigación anuales que pueden derivar en el inicio de una nueva empresa de base tecnológica.
-
- 2 proyectos anuales que pueden redundar en la mejora del producto/proceso de las empresas de la comarca y/o entorno.
-
- 2 análisis de previabilidad anuales.
-

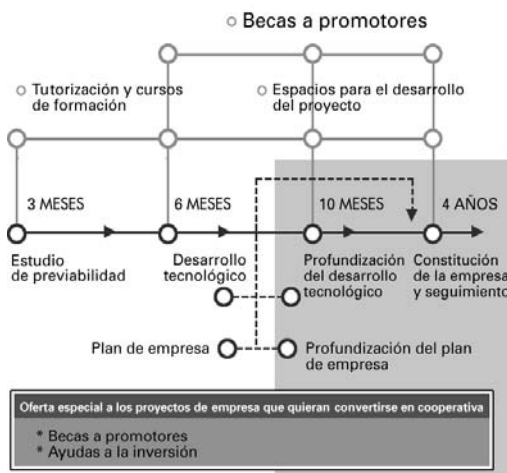
Fuente: Elaboración propia.

- con el fin de ayudarles en la consolidación de la empresa.
- Actuando de interlocutor e intermediario en la puesta en marcha de la decisión de optar por una ubicación definitiva y adecuada para la empresa en la comarca.
5. Ampliar la gama de contactos, convenios y demás alianzas con diferentes agentes socioeconómicos con el fin de articular de forma permanente, innovando continuamente, servicios de valor añadido a los emprendedores.
 6. Ofrecer a las empresas de la comarca servicios de innovación y asesoramiento general con el fin de contribuir a la mejora de su competitividad.
 7. Organizar y poner a disposición de las empresas, seminarios y cursos de formación que les permitan avanzar en el desarrollo de competencias estratégicas para sus respectivas organizaciones.
 8. Acercar a la comarca, información estratégica y conocimientos en la línea de lo que se prevea sea el rumbo estratégico que habrán de adoptar las empresas del entorno. Para ello, organizarán jornadas de reflexión, seminarios técnicos y encuentros de difusión de buenas prácticas acordes con las expectativas de las organizaciones del entorno.

Gráfico n.º 7

Oferta del área «Promoción Empresarial»

Oferta del Área de Promoción empresarial



Fuente: Elaboración propia.

Estos objetivos, se desarrollarán en el espacio conocido como *Esperanza*. *Esperanza* se sitúa en el centro de la comarca de Lea Artibai, en Markina-Xemein. Un solar de 24.000 m² propiedad del Ayuntamiento de Markina-Xemein y de la Escuela Profesional Comarcal Lea Artibai, al que toda la comarca le asigna el papel y función de erigirse en el núcleo de referencia para impulsar la generación de nuevas empresas de base tecnológica y/o contribuir a consolidar ventajas competitivas sostenibles en un entorno competitivo tan globalizado.

En 1997, La Escuela Profesional Comarcal Lea Artibai S. Coop., junto con el Ayuntamiento de Markina-Xemein, ad-

quieran el solar y edificios donde se ubicaba la empresa *Esperanza* y Compañía y que se vio abocada a cesar su actividad, habiendo llegado a ocupar a más de 400 trabajadores y que tuvo un impacto económico y social en la comarca de grandes dimensiones.

Estos dos agentes, desde el inicio, decidieron enfocar este espacio de más de 20.000 m² a la creación de nuevas empresas y a convertirlo en un núcleo de referencia para el desarrollo del conocimiento y su transmisión al entorno.

Así pues, *Esperanza* acoge hoy el proyecto estratégico en el que pivota parte importante del desarrollo empresa-

Gráfico n.º 8

Oferta del área «Competitividad Empresarial»

- Asesoramiento adecuado al caso concreto, con el objetivo de contribuir a la consolidación de empresas de reciente constitución.
- Servicios para la mejora de la competitividad de las empresas en el ámbito de la gestión y la innovación y el desarrollo.
- Generar, en las microempresas de la comarca la necesidad permanente de actuar bajo parámetros de mejora continua e innovación.
- Informar sobre subvenciones y ayudas existentes para la implantación de herramientas de gestión y proyectos de mejora de la competitividad.
- Jornadas de difusión relacionadas con los futuros retos de las empresas de la comarca.
- Oferta formativa que responda a las necesidades y expectativas de la empresa.
- Profundizar en el conocimiento de los futuros retos de las empresas.
- Promover el conocimiento e interrelación entre las empresas de la comarca con el objeto de contribuir a fomentar y alimentar una cultura empresarial de cooperación e innovación permanente (intercambio de buenas prácticas, revista trimestral sobre noticias empresariales de la comarca...).

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n.º 9

Oferta del área «Núcleo de conocimiento y difusión»

- Estudio anual relacionado con la captación y análisis de información estratégica para la comarca.

- Organización de jornadas técnicas en colaboración de Lea Artibai Ikastetxea: en el ámbito de la tecnología de materiales y la industria alimentaria.

- Informe trimestral sobre nuevas posibilidades de negocio, de mercados diferentes, evolución de la economía...

- Revista económica de la comarca (*Azaroa Fundazioko Aldizkari Ekonomikoa*) con el fin de impulsar la economía empresarial y de innovación en la comarca.

- Becas de formación para la mejora de la competitividad de los trabajadores y favorecer la inserción.

Fuente: Elaboración propia.

rial de la comarca: el proyecto que encarnan Azaro Fundazioa y Lea Artibai Ikastetxea.

Este concepto de promoción de nuevos proyectos empresariales se está desarrollando con gran éxito en los últimos años en la comarca. El gráfico n.º 10 recoge los proyectos empresariales que se han trabajado en Azaro Fundazioa en el periodo 2002-2005.

5. LAS CLAVES DE DESARROLLO FUTURO

La comarca de Lea Artibai actualmente cuenta con proyectos sólidamente arraigados, que integran agentes económicos, sociales e instituciones de la comarca que comparten el objetivo de contribuir activamente en la mejora de la competitividad de la misma. Para ello,

actúan sobre todo en la puesta en marcha de servicios tendentes a colaborar con el tejido empresarial de la comarca en el mantenimiento, consolidación y desarrollo en un entorno competitivo complicado así como en el impulso de nuevas iniciativas empresariales, preferentemente, del ámbito de la economía social por considerar que se trata de una formulación que contribuye al arraigo de las iniciativas empresariales en tiempos en que la deslocalización y sus consecuencias están adquiriendo grandes dimensiones.

Azaro Fundazioa es hoy un proyecto hecho realidad. Una realidad que integra a instituciones, entidades formativas, empresas e individuos que, con una fuerte implicación por el progreso de la comarca, desarrollan permanentemente servicios relacionados con la innovación permanente y el desarrollo de proyectos empresariales.

Gráfico n.º 10

Proyectos empresariales 2002-2005

Proyecto	Actividad	Número de promotores
Alarabi	Tienda y servicios de dietética	1
Alditek	Diseño y fabricación de prototipos	4
Aquapellets	Producción y comercialización de pienso para peces de piscifactoría	2
Araztegiak	Diseño, fabricación y venta de plantas modulares para el tratamiento de aguas	4
Bolibarko museoa eta jatetxea	Museo-restaurante	2
Ciber Taller	Taller de reparación de vehículos	2
Daym	Servicios de informática y multimedia	2
E-azoka	Tienda virtual para la venta de productos vascos a la diáspora	1
Eko-activa	Diseño, fabricación y comercialización de nuevos productos de caucho reciclado	4
Etxebarriko ostatua	Servicio de hospedaje	2
Galea 7,5	Fabricación de veleros	2
Irudi	Diseño de máquinas especiales, simulaciones, 3D...	2
Klik-Klik	Venta y mantenimiento de ordenadores	1
Lea Artibai eta Mutrikuko Hitza	Diario comarcal	10
Leabai S. Coop	Diseño y fabricación de moldes e inyección de plástico	20
Lekukom	Servicios de comunicación	2
Mendilankor	Servicio integral de recuperación y mantenimiento de recursos naturales, paisajísticos y arquitectónicos	5
ODAC	Diseño de interiorismo, decoración y reformas	2
Oizpe	Residencia para la tercera edad	5
Ongizan	Oferta de servicios para la tercera edad y la infancia	3
Osteolan	Fabricación de piezas de osteosíntesis	4
Snowski	Diseño, fabricación y comercialización de cascos de esquiar	4
Soinua	Alquiler de equipos de sonido	1
The Basque Adventure	Gestión de tours por Euskal Herria	2
Xemein	Mantenimiento integral de maquinaria industrial e instalaciones eléctricas	2
Zcast	Prototipado y series de piezas unitarias	1
Zihaurri	Montaje y comercialización de juegos infantiles	1

Fuente: Elaboración propia.

Azaro Fundazioa encara con ilusión los próximos años. Años que se vislumbran difíciles teniendo en cuenta el tejido empresarial de la comarca y las fuertes amenazas que plantean los entornos competitivos en los que se mueven las empresas de Lea Artibai. Empresas con producto maduro muchas de ellas; empresas con un nivel de dependencia excesiva respecto a un único cliente, el cual a su vez, se ve fuertemente amenazado por la competencia de países del Este; empresas con necesidades de re-qualificación de su personal; empresas familiares con problemas de relevo generacional; empresas que han visto aumentar la competencia, no pudiendo en modo alguno competir, a no ser que se incorpore un mayor valor añadido...

No obstante, en este contexto, Azaro Fundazioa está tratando que poco a poco el capital social de la comarca —hombres y mujeres de la comarca que trabajan en empresas e instituciones de la comarca— se implique en el desarrollo de una zona que quieren y con la que se sienten identificados. Una zona, cuyo aporte de calidad de vida y riqueza, consideran que depende en gran medida de su propia implicación como agentes económicos y sociales, aspecto clave para el desarrollo de Lea Artibai.

Por todo ello, quienes componen Azaro Fundazioa, muestran un firme compromiso por continuar con el camino iniciado y desarrollado por el Grupo Cooperativo Mondragón y Caja Laboral y por Lea Artibai Ikastetxea entre otros. Azaro Fundazioa va a realizar otro camino en compañía de Lea Artibai Ikastetxea y con las empresas e instituciones de la comarca, en el marco de un proyecto comarcal compartido con todos y que de cara a futuro, incidirá especialmente en los siguientes retos estratégicos:

- desarrollo y consolidación de un servicio de observatorio;
- la puesta en marcha de la Escuela de Emprendedores;
- la investigación y la innovación, como apuesta estratégica para la definición y consolidación de realidades empresariales competitivas;
- desarrollo de la Mesa de Cooperativas como medio para la definición, desarrollo y consolidación de realidades empresariales de economía social;
- actuación permanente de captación, desarrollo y difusión del conocimiento;
- el impulso permanente de la cultura emprendedora;
- *Esperanza*: núcleo comarcal para la innovación y la competitividad.

Observatorio

En estrecha colaboración con Lea Artibai Ikastetxea se está trabajando por articular un observatorio que pivote en torno a los siguientes objetivos:

- Un servicio activo de vigilancia tecnológica en determinados ámbitos de conocimiento. Teniendo en cuenta la caracterización sectorial y de producto de las empresas de la comarca, la vigilancia tecnológica se desarrollará especialmente en los ámbitos de la «Alimentación» y los «Materiales y sus procesos». En este sentido, los equipos de investigación de Lea Artibai Ikastetxea, realizarán estudios y análisis de prospectiva que les permita adelantarse a las necesidades de las empresas, atendiendo a las oportunidades que se detecten por medio de las labores de vigilancia realizadas.
- Desarrollo de proyectos de investigación que deriven en conclusiones

relacionadas con la viabilidad técnica y económica de nuevos productos que en una segunda fase habrán de ser tratados como proyectos empresariales.

- Desarrollo de una labor permanente de estudio de oportunidades y amenazas con las que conviven diferentes sectores y subsectores, con el fin de detectar nuevos yacimientos de empleo y/o ofrecer a posibles proyectos empresariales información estratégica que les permita valorar su viabilidad.
- Profundizar en las necesidades y expectativas de la comarca en lo referente al perfil del trabajador que requieren con el fin de presentar una oferta formativa de calidad a la comarca.

La labor que se desarrolle en el observatorio habrá de traducirse en: servicios de investigación e innovación para las empresas de la comarca; informes sectoriales que concluyan sobre oportunidades y amenazas con los que se enfrentan, así como con la identificación de los factores clave de éxito; detección de nuevos yacimientos de empleo y valoración sobre su adecuación e idoneidad en una realidad comarcal como Lea Artibai; una adecuación permanente de la oferta formativa. En definitiva, en una dinámica activa en la que prime «el adelantarse al futuro y poner ese conocimiento al servicio del tejido empresarial y emprendedores del entorno».

Sustatzaile Eskola-Escuela de Emprendedores

La búsqueda activa de ideas de negocio (uno de los objetivos a los que habrá

de responder el observatorio, tal como se ha descrito en el punto anterior) requerirá, además de rastrear y validar ideas/productos/servicios, preparar a promotores con un perfil que, lejos de limitar el desarrollo de las ideas, contribuyan al éxito del proyecto empresarial. Un proyecto empresarial es la suma de una idea y un promotor (o equipo de promotores), y la viabilidad de un proyecto empresarial depende tanto del perfil del equipo promotor como de la propia idea, de ahí que sea preciso trabajar en ambos conceptos.

La Escuela de Emprendedores o «Sustatzaile Eskola» es la respuesta a esta inquietud. Una iniciativa tendente a generar un contexto adecuado para la definición de proyectos empresariales sostenibles de carácter innovador y preferentemente de base tecnológica o de cierto valor añadido, que permitan la revitalización económica y social del entorno de Lea Artibai, así como para capacitar a los beneficiarios de esta iniciativa en la gestión de sus proyectos empresariales desarrollando también sus posibilidades de inserción por cuenta ajena al añadir capacidades gerenciales a sus capacidades profesionales.

Se trata de una iniciativa que adquirirá la forma de oferta formativa, teórico-práctica, en la que, en un periodo de nueve meses, los participantes (jóvenes preferentemente del entorno y con perfil emprendedor de partida) adquieran y pongan en práctica conocimientos relacionados con: la estrategia empresarial, estrategias comerciales y de marketing, modelos y principios de organización, gestión de recursos, coordinación de personas... Asimismo, interiorizarán los resultados del observatorio, el cual pondrá a su disposición, en la segunda parte del

curso, ideas de negocio que habrán de desarrollar con el fin de que al final del mismo, se cuente con proyectos empresariales (ideas más equipos) cuyo desarrollo más a fondo permita la puesta en marcha de empresas de base tecnológica o de servicios de alto valor añadido en la comarca de Lea Artibai.

Para que esta iniciativa resulte exitosa será preciso contar con la implicación de las empresas del entorno, así como por quienes han vivido la experiencia del emprendizaje con el fin de que se dote al curso del mayor contenido práctico y aplicable posible.

La investigación y la innovación, como apuesta estratégica para la definición y consolidación de realidades empresariales competitivas

Lea Artibai Ikastetxea protagonizará un salto cualitativo importante y estratégico para el desarrollo de la comarca. La actividad investigadora y prestación de servicios de innovación que viene desarrollando desde inicios de la década de los noventa, adoptará dimensiones importantes en los próximos años en tanto que se ha convertido en la principal apuesta estratégica de este centro comprometido con el desarrollo de su entorno. En efecto, sus áreas de conocimiento han definido un plan de desarrollo tecnológico para el periodo 2005-2009 con el fin de responder a las expectativas y necesidades de innovación e incremento de valor añadido que las empresas del entorno transmiten.

En este sentido, la investigación y proyectos de innovación al servicio del entorno adquirirán una mayor dimensión, siendo fundamental para ello dotarse de los

mejores recursos y de trabajar por mantenerse permanentemente a la vanguardia del conocimiento y tecnología requeridas por las empresas.

La Mesa de Cooperativas de la comarca

Un compromiso adquirido por Azaro Fundazioa con el Departamento de Justicia, Trabajo y Seguridad Social de generar 6 empresas de economía social en un periodo de 3 años, puso a Azaro Fundazioa en contacto con las más grandes cooperativas de la comarca consiguiendo su adhesión a este proyecto. Concretamente, respondieron afirmativamente a la petición de participar en una Mesa en la que se estudiaran posibles proyectos empresariales de economía social, así como a aportar parte de sus beneficios que se traducirían en la concesión de subvenciones para inversiones y en forma de becas a promotores con una idea viable y con el compromiso de emprender en forma cooperativa.

Consolidar esta realidad es un reto que Azaro Fundazioa se marca de cara a futuro, en tanto que se trata de una fuente muy valiosa de emisión de posibles ideas empresariales además de un apoyo fundamental para emprendedores. El hecho de contar con la presencia activa de empresas con un elevado conocimiento de diferentes sectores de actividad, con experiencia contrastada en la puesta en marcha de diferentes estrategias empresariales, con una red de contactos amplio, y sobre todo con la total disposición a poner todo este conocimiento al servicio del desarrollo comarcal, resulta inestimable y requiere ser tratado con la máxima atención.

Azaro Fundazioa trabajará por facilitar al máximo el funcionamiento de esta estructura y de extender su filosofía al mayor número posible de empresas de la comarca. Por otra parte, además de «trabajar» con representantes de las empresas que ocupan puestos de responsabilidad en los distintos órganos de las empresas, impulsará a que este espíritu de cooperación y cultura emprendedora se expanda por toda la organización.

Actuación permanente de captación, desarrollo y difusión del conocimiento

Por medio de: los estudios que se realicen desde el observatorio, de la labor activa de vigilancia tecnológica, de la experiencia acumulada en el desarrollo de experiencias empresariales, de la prestación de servicios a empresas, de las relaciones institucionales y de otro tipo que se mantengan...Azaro Fundazioa irá generando una información, unos datos y en definitiva, un conocimiento que pondrá —tal como viene haciéndolo desde sus inicios— al servicio de la comarca.

Por ello, un ámbito estratégico de actuación consistirá también en desarrollar las herramientas y métodos adecuados para que esa transmisión de conocimiento y posterior retroalimentación, se produzca de manera efectiva. En este sentido, se ubica la organización de jornadas técnicas relacionadas con ámbitos de interés para las empresas de la comarca, la emisión de circulares con información estratégica, o la publicación periódica de una revista económica en la que además de informar sobre temas de interés, sirva de «escaparate» de los proyectos que las empresas de la comarca están enca-

rando y propiciar así el intercambio de buenas prácticas y el *benchmarking*.

Impulso permanente de la cultura emprendedora

Lea Artibai es una comarca que siempre se ha venido caracterizando por el perfil emprendedor de su capital social. Se argumenta que el carácter eminentemente agrario y pesquero de esta comarca, junto con su ubicación un tanto alejada de las principales ciudades del País Vasco, ha dotado a sus gentes de un espíritu emprendedor que en otras comarcas limítrofes y en general en el País Vasco difícilmente puede encontrarse.

No obstante, también ha sufrido las consecuencias de una época (que puede extenderse desde los setenta hasta la fecha) en la que el emprendizaje o el autoempleo no han gozado de prestigio social ni se han considerado como opción viable e importante para la inserción laboral. Como consecuencia de ello, junto con la escasa oferta de trabajo derivada de empresas de la comarca, Lea Artibai ha sufrido una importante fuga de capital social que es preciso detener.

En este sentido, además de promover la actuación sobre otros aspectos que incidan directamente en la calidad de vida de la comarca, es absolutamente necesario trabajar en la definición de nuevas empresas y en la consolidación de las existentes para lo cual es condición *sinequanon* impulsar la cultura emprendedora en la comarca.

Para ello, en coordinación con los centros escolares y demás organizaciones

formativas de la comarca se tratará de extender y cultivar valores relacionados con el emprendizaje desde edades tempranas. Valores como la iniciativa, la autonomía, la responsabilidad, la motivación, la planificación y organización, la toma activa de decisiones, el trabajo en equipo, implicación social; en resumen, valores fundamentales para emprender y en general para contar con un capital social preparado para afrontar nuevos retos a los que en el futuro habrá de enfrentarse esta comarca.

«Esperanza»: Núcleo de innovación comarcal

El espacio de *Esperanza* representa la ubicación de todo el proyecto que en torno a Azaro Fundazioa y Lea Artibai Ikastetxea se ha estructurado y que se ha tratado de explicar en estas páginas. Un espacio que albergue las oportunidades para mantener y hacer crecer la competitividad de la comarca de Lea Artibai; un espacio en el que esas oportunidades adquieran forma de servicios de alto valor

Gráfico n.º 11

Proyecto Estratégico «Esperanza para la creación y consolidación de empresas de base tecnológica»



Fuente: Elaboración propia.

añadido; un espacio en el que se unen las fuerzas de los agentes económicos, sociales e instituciones de la comarca. En definitiva, un espacio en el que se investiga, se desarrolla conocimiento, se transmite ese conocimiento, se desarrollan ideas, se propicia su viabilidad y puesta

en marcha; y todo ello, con el fin de que Lea Artibai cuente con un tejido empresarial competitivo y con garantías de futuro y con un capital social altamente competitivo y comprometido con el desarrollo de su entorno más cercano: la comarca de Lea Artibai.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZARO FUNDAZIOA (2003): *Estudio del tejido empresarial de la Comarca de Lea Artibai*. Azaro Fundazioa Markina-Xemein.

AZARO FUNDAZIOA (2004): *Plan Estratégico 2004-2007*. Azaro Fundazioa, Markina-Xemein.

CAJA LABORAL (1974): *Comarca de Marquina: Análisis y perspectivas de desarrollo de la zona de Marquina*. División Empresarial de Caja Laboral Popular, Mondragón.

CORNEJO, Celia (2005): *Capital Social y Competitividad*.

LEA ARTIBAICO AMANKOMUNAZGOA (1994): *Plan Estratégico Comarcal*. Mancomunidad de Municipios de Lea Artibai.

LEA ARTIBAI IKASTETXEA (2004): *Plan Estratégico de Lea Artibai Ikastetxea 2005-2008*. Lea Artibai Ikastetxea, Markina-Xemein.