

EUSKADI 2045

CLAVES PARA MANTENER Y MEJORAR
NUESTRA COMPETITIVIDAD CON EL FIN DE
GARANTIZAR EL BIENESTAR SOCIAL

I. ¿CUÁLES HAN SIDO LAS CLAVES DEL ÉXITO DEL MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO-SOCIAL EQUILIBRADO DESARROLLADO HASTA HOY?

A lo largo de las últimas décadas Euskadi ha sabido reinventarse, transformarse y desarrollar con éxito un modelo de desarrollo económico que ha permitido crear una economía sólida que ha sido la base para el bienestar social. Desde 1980 Euskadi ha gozado de un amplio autogobierno con el elemento diferencial del Concierto Económico, y unas crecientes, aunque todavía incompletas, transferencias recibidas. Ello ha facilitado que se generasen las condiciones para las tres claves del éxito: a) la creación de unas condiciones de entorno favorables para la inversión y el desarrollo económico, b) la implantación de una sólida estructura socio empresarial, y c) la existencia en la sociedad vasca de una cultura y valores que apoyan el desarrollo económico.

Euskadi ha logrado crear y mantener a lo largo de estos años unas **condiciones de entorno favorables para la inversión y el desarrollo económico** que han permitido alcanzar un nivel económico elevado y que se pueden resumir en las siguientes características:

- **Una apuesta de país liderada proactivamente por el Gobierno Vasco y apoyada por el resto de instituciones vascas:** La estrategia de desarrollo económico-social está caracterizada por un marcado liderazgo público que se manifiesta cuando en el marco de la profunda crisis de finales de los 70 el Gobierno Vasco apuesta, desde su constitución en 1980, por liderar una política industrial activa, que se complementó en los 90 con una “estrategia país” centrada en la competitividad y la solidaridad.
- **Un proyecto consistente en el tiempo:** La continuidad de las políticas de los sucesivos gobiernos han dotado al proyecto de un amplio horizonte temporal y de una estabilidad y predictibilidad regulatoria. El eje central del proyecto ha sido una política industrial que ha vertebrado las políticas fiscales, presupuestarias, financieras y educativas. Tras la reestructuración de los 80, y la apuesta por la clusterización de los 90, los sucesivos gobiernos mantuvieron la apuesta por la industria e intensificaron las relaciones económicas con el exterior, ofreciendo un contexto favorable para la competitividad de los sectores económicos y ayudando a crear ventajas competitivas sobre la base de la innovación y el conocimiento.
- **Alto nivel de autonomía fiscal:** El elevado nivel de autonomía fiscal y presupuestaria ha permitido al Gobierno Vasco y a las Diputaciones Forales diseñar y poner en marcha estrategias y políticas económicas propias. Gracias a ello, ha sido posible desarrollar un marco institucional y de gobierno que ha facilitado la implantación de políticas de promoción económica, algunas de las cuales han sido pioneras a nivel internacional (p. ej. política de clústeres), y el desarrollo de unas infraestructuras principalmente en el ámbito energético (redes eléctricas e infraestructuras gasistas) que han dado un fuerte apoyo a la industria, así como en el ámbito de las telecomunicaciones y redes inteligentes que han permitido que Euskadi ocupe un puesto de liderazgo en los temas de digitalización a nivel europeo como muestra el informe DESI.
- **Estrecha colaboración público-pública y público-privada:** Euskadi tiene un rico entramado institucional basado en la colaboración. El Gobierno Vasco tiene competencias para la competitividad microeconómica, las Diputaciones Forales tienen competencias, los Ayuntamientos juntamente con las agencias

de desarrollo comarcal cuentan con una capilaridad territorial importante. Por otra parte existe una notable imbricación público-privada y de plataformas de colaboración de forma que las políticas se han diseñado adaptándose mejor a las necesidades del tejido productivo. Estos dos modelos de colaboración han facilitado entre otros la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS3) en la que Euskadi es un referente en Europa.

- **Un modelo potente de Formación Profesional:** Euskadi, que tiene en general un nivel educativo alto, es reconocida a nivel europeo por su modelo de Formación Profesional muy ligada a la industria con programas duales y adaptados a las necesidades de los distintos sectores económicos y, como consecuencia, con un alto nivel de empleabilidad. También existe una buena posición en formación continua, muy necesaria para no perder competitividad, sobre la base de la colaboración público-privada a través de los centros de referencia en FP (IMH en máquina-herramienta etc.).
- **Énfasis en un modelo económico-social equilibrado:** El modelo de desarrollo implantado ha buscado siempre generar un bienestar social sustentado por el progreso económico pero sin grandes diferencias sociales, que hacen que Euskadi esté en el primer cuartil de regiones europeas por su desarrollo económico y social equilibrado.

Estas condiciones favorables de entorno han facilitado el **desarrollo de una sólida estructura socio-empresarial** basada en cinco pilares fundamentales que ya se han ido apuntando en el apartado anterior y que en algunos casos presentan retos importantes, tal como analizaremos en detalle posteriormente.

- **Un sector industrial muy desarrollado y especializado:** La estructura económica de Euskadi tiene un alto peso en el sector industrial, el cual representa un 24% del PIB muy por encima de la media europea. Este sector genera un empleo de más calidad, más estable y más cualificado, tiene una mayor capacidad de innovación y apertura al exterior, y provoca un efecto tractor importante en otros sectores como el de servicios y específicamente el de servicios intensivos en conocimiento asociados a la industria. Un sector industrial dinámico que ha estado en continua evolución y adaptación a nuevos temas tales con la fabricación avanzada en el marco de la Industria 4. 0, la eficiencia energética, la digitalización, ...

- **Una potente infraestructura científico tecnológica:** Euskadi ha desarrollado una potente red de agentes especializados en conocimiento y tecnología alrededor de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación con el objetivo de ofrecer servicios tecnológicos avanzados a la industria. Asimismo se han creado Centros de Investigación Básica y de excelencia (BERC) y los Centros de Investigación Cooperativa (CIC).
- **Una progresiva internacionalización empresarial y sistémica:** A lo largo de las dos últimas décadas, ha habido una tendencia ascendente hacia la internacionalización de forma estructural, especialmente a los mercados de la UE-15 y Latinoamérica, y un aumento de las empresas exportadoras regulares y de empresas especializadas en componentes sofisticados y a medida que operan como líderes globales en mercados de nicho (los llamados Campeones Ocultos). Esto ha permitido suplir el tamaño reducido del mercado local pero sobre todo ser capaces de competir a nivel internacional de forma estructural. Euskadi es un referente tanto en términos porcentuales de cuota exportadora, como en términos de inversión productiva de empresas de Euskadi en el exterior.
- **Un ecosistema empresarial emprendedor, interconectado y comprometido:** Euskadi cuenta históricamente con un tejido empresarial muy emprendedor que se caracteriza por el peso que representan dos tipos de entidades: las PYMEs (más del 90% del tejido empresarial vasco son empresas de menos de 250 personas) y las Cooperativas. En muchos sectores tenemos empresas que cubren casi la totalidad de la cadena de valor. Es de destacar también la existencia de campeones nacionales, es decir de empresas tractoras relevantes que han conseguido actuar como palanca de tracción en distintas cadenas de valor y de suministro de componentes. También hemos contado históricamente con una notoria capacidad directiva y gerencial que ha generado ejecutivos con proyección internacional. Todo ello ha hecho que el ecosistema empresarial haya aportado valor creando empleo de calidad, operando con responsabilidad medioambiental y social, generando riqueza en toda la cadena de aprovisionamiento, tributando en las haciendas forales y locales, y beneficiando a la sociedad en conjunto,
- **Una política de clústeres y de vertebración sectorial:** Euskadi ha sido pionero a nivel mundial en la implantación a través de la cooperación entre gobierno, industria y centros de formación e

EUSKADI 2045

CLAVES PARA MANTENER
Y MEJORAR NUESTRA
COMPETITIVIDAD
CON EL FIN DE
GARANTIZAR
EL BIENESTAR SOCIAL

hermac
ECONOMÍA

investigación de una política de clústeres tanto en sectores tradicionales de amplia implantación como en sectores emergentes con alto nivel tecnológico y de crecimiento de demanda. La política de clústeres basada en la colaboración interempresarial en temas como formación, internacionalización e investigación ha desempeñado un papel muy importante en la competitividad del país así como en la transformación estructural de la economía.

Finalmente las dos claves de éxito anteriores se sustentan en la **existencia de una cultura y valores en la sociedad vasca**, arraigados a lo largo de muchos años y que forman parte de la identidad vasca, que apoyan el desarrollo económico. En concreto podríamos destacar cuatro tipos de valores:

- **Emprendimiento:** Euskadi ha tenido una profunda tradición emprendedora tanto en cuanto a grandes proyectos industriales como a nivel de PYMES y cooperativas surgidas de pequeños talleres o negocios, con empresarios serios, resilientes y en muchos casos autodidactas, que fueron los que crearon el ecosistema empresarial que permitió el desarrollo económico exitoso del país. Ese emprendimiento se puso de manifiesto también en las Administraciones vascas, en todos sus niveles, que han mostrado siempre un carácter innovador en sus políticas y actuaciones y que han sido referente en muchos ámbitos.
- **Arraigo:** Euskadi se caracteriza por la existencia de un empresariado local, especialmente en el caso de las PYMEs, muy enraizado y comprometido con su país, con una voluntad de persistir en su actividad a pesar de las crisis, de reinvertir los beneficios para financiar el crecimiento y de mantener los centros de decisión en Euskadi. En el caso de las administraciones e instituciones existe también un fuerte compromiso con el territorio.
- **Esfuerzo y capacidad de trabajo:** Parte de la identidad se ha expresado a través de valores culturales como el esfuerzo y la capacidad de trabajo, o la búsqueda de la excelencia. La sociedad ha reconocido históricamente el valor del esfuerzo y, en consecuencia, ha otorgado un reconocimiento social a las personas que emprenden y buscan crear a largo plazo riqueza y bienestar social para el país. Euskadi ha tenido un activo importante en cuanto a capacidad de gestión habiendo generado una gran base de ejecutivos que han liderado proyectos importantes en la industria, la banca, ...

- **Capital social comunitario:** En Euskadi tiene una especial preponderancia el capital social comunitario, es decir, la capacidad para crear y mantener (en calidad y cantidad notables) un conjunto de redes y relaciones sociales que permiten dinamizar y cohesionar el país. Este hecho se ha puesto de manifiesto en momentos y ámbitos históricos diversos (la creación de las ikastolas a través de grupos que se auto-organizaron, el desarrollo del movimiento cooperativo), o como parte de la propia tradición histórica vasca (cultura del AUZOLAN), basada en un inicio en un carácter altruista y solidario desde el esfuerzo individual hacia el colectivo, para conseguir determinados objetivos en infraestructuras, servicios, ... Esta gran cultura asociativa podemos verla también tanto a nivel de colaboración público-privada (clústeres, agencias de desarrollo, Euskalit, Orkestra, Innobasque...) como en el ámbito puramente empresarial y sindical. Está demostrado que en las sociedades más cohesionadas y dinámicas a nivel mundial, el capital social comunitario ha jugado un rol muy relevante.

Las bases del éxito del modelo de desarrollo económico de Euskadi no están exentas de ciertas fragilidades, posteriormente descritas en la sección de retos, que deberemos abordar como país, si queremos generar un futuro sostenible para la siguiente generación.

II. ¿CUÁLES SON LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO Y TENDENCIAS DE FUTURO QUE AFECTAN A NUESTRO MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL?

El modelo de desarrollo económico social de Euskadi ha sido un éxito y ha sabido ir adaptándose a los cambios en el entorno que se han ido dando a lo largo de estas décadas. A futuro estos cambios serán cada vez más drásticos y más rápidos. Predecirlos será muy complicado pero, al menos pensando en el horizonte de una generación, tenemos que identificar las megatendencias, es decir los cambios significativos en las condiciones económicas, sociales medioambientales, tecnológicas, ... Tenemos que estar preparados para anticiparnos a ellas y sobre todo entender cómo esos cambios afectan a nuestro modelo de desarrollo.

Los importantes cambios en el entorno se pueden agrupar en dos grandes categorías: tendencias de carácter general y tendencias económicas-empresariales que habrá que ir monitorizando continuamente ya que tras la pandemia del COVID-19 éstas van a tener una evolución acelerada.

Las **tendencias de carácter general** agrupan aquellos cambios que afectan a la sociedad en su conjunto tales como los geopolíticos, los sociales (desigualdad, envejecimiento, flujos migratorios, urbanización, nuevos hábitos de consumo y de ocio), y los medioambientales (acceso a recursos naturales, economía circular, sostenibilidad,...).

- **Geopolítica:** Nos encontramos en un mundo que está pasando de la bipolaridad a la multipolaridad, de tener una preponderancia del Norte y del Oeste del mundo a jugar un papel mucho más relevante el Este y el Sur, y a un papel más activo de las regiones. Especialmente relevante será el papel preponderante que tendrán China e India en este nuevo contexto mundial. Esto se reflejará en políticas a nivel mundial que persiguen intereses unilaterales y proteccionistas con un mayor peso del contenido local y una falta de interés por mantener sistemas multilaterales de comercio, y un peso relativo muy diferente de los países. Asia será clave en el desplazamiento hacia el Este de los centros de decisión, de innovación y de consumo, lo que hará ineludible para las empresas vascas contar con una presencia relevante en dichos mercados y establecer alianzas estratégicas con empresas de esos mercados, o con determinadas regiones/estados con los que se podrían establecer alianzas también desde lo público hacia lo privado.
- **Desigualdad:** El tipo de sociedad a nivel global va a evolucionar produciéndose una mayor polarización entre zonas urbanas y rurales, territorios desarrollados y menos desarrollados, personas más y menos cualificadas, empleos estables o precarios,... Esto provocará unos procesos migratorios relevantes que pueden tener un impacto positivo en la configuración de las pirámides poblacionales del futuro atrayendo el talento, la diversidad y los recursos humanos necesarios para el crecimiento, y asegurando su integración cultural y social, pero también un impacto negativo si no logramos retener el talento. A nivel mundial se producirá un incremento sustancial de la clase media lo cual conllevará una mayor capacidad de compra y una

tendencia hacia la urbanización y hacia el rol creciente de las ciudades y sobre todo de las megaciudades. A nivel mundial 2/3 de la población vivirá en ciudades y no debemos olvidarnos que en términos relativos Euskadi tiene el tamaño de un barrio de Beijing.

- **Aspectos sociales:** Entre los numerosos cambios sociales que se van a producir debemos destacar el envejecimiento de la población, que tendrá un importante impacto en el caso de nuestro territorio, ya que para el año 2040 más del 30% de la población de Euskadi tendrá más de 65 años. Esta situación se verá acrecentada por el aumento de la esperanza de vida debido a la mejora de los sistemas y tecnología sanitaria, y por la tendencia en los últimos 10 años a la reducción de la tasa de natalidad. El envejecimiento provocará un incremento del ocio, de los servicios a personas mayores, de los temas sanitarios,... También se producirán cambios relevantes en los hábitos de consumo, especialmente tras la crisis sanitaria y social que estamos sufriendo actualmente. Habrá una tendencia imparable hacia el comercio on-line, los modelos de consumo colaborativo, la no-propiedad, y hacia productos y servicios más saludables y sostenibles, y contra el consumismo exacerbado por su impacto y externalidades en la sociedad y el medio ambiente. Finalmente se producirán cambios en los hábitos y formas de trabajo como el teletrabajo que se ha mostrado posible en la reciente crisis sanitaria, y la flexibilización de horarios.
- **Medioambiente:** El uso creciente de los recursos naturales debido al aumento de la población y el nivel de vida, unido al uso inapropiado de éstos debido al excesivo consumismo y a la ineficiencia en su consumo (bajo nivel de reciclaje, ineficiencia energética, envases inadecuados...) hace que el impacto medioambiental sea muy grave (emisiones de gases efecto invernadero, calentamiento global, desertización, reducción de la biodiversidad, ...) y requiera actuaciones drásticas. Por ello la eficiencia energética, la implantación de modelos de economía circular (Reduce, Reuse, Recycle, Remove), los cambios en los modelos de movilidad, la descarbonización de la generación eléctrica, ... serán de vital trascendencia. La evolución a esta economía sostenible tendrá que ser gestionado de forma inteligente dadas sus implicaciones en el entramado económico, industrial, laboral y social de Euskadi.

EUSKADI 2045

CLAVES PARA MANTENER
Y MEJORAR NUESTRA
COMPETITIVIDAD
CON EL FIN DE
GARANTIZAR
EL BIENESTAR SOCIAL

hermac
ECONOMÍA

Las **tendencias económicas-empresariales** agrupan aquellos cambios que afectan a la revolución tecnológica y a los modelos de competitividad empresarial.

- **Tecnología:** A futuro vamos a ver una mayor preponderancia y uso de todas las tecnologías que se han ido gestando en los últimos años (Gestión de datos, IoT, blockchain, realidad aumentada, inteligencia artificial, ...) y que apalancándose unas en otras debido a su convergencia van a tener un gran impacto en la productividad y en la posibilidad de hacer las cosas de forma distinta o de hacer nuevas cosas antes impensables. La digitalización no es una opción, es un imperativo y abarcará todos los ámbitos de la sociedad: nuestras vidas personales, la industria y el comercio, las administraciones públicas y las ciudades, con importantes implicaciones en términos de ciber-seguridad y de privacidad de los datos. Vamos hacia un mundo hiperconectado, donde seguirán desarrollándose nuevas tecnologías disruptivas, cada vez de forma más rápida, con consecuencias relevantes en términos de las habilidades y capacidades requeridas tanto por las nuevas generaciones, como sobre todo por las personas de edad más avanzada que necesitarán una reorientación profesional para evitar quedarse atrás, de cara a minimizar el impacto en el empleo de dicha evolución tecnológica. Por el lado positivo la evolución tecnológica permitirá incorporar a las mujeres a puestos de trabajo que históricamente no habían estado adaptados a ellas.
- **Competitividad empresarial:** La competitividad empresarial va a tener una importante transformación. La globalización y la integración de mercados, aunque matizada con las tendencias al localismo, hace que el tamaño de los mercados crezca y la intensidad competitiva se incremente con nuevos competidores de zonas geográficas diferentes. La desagregación de las cadenas de valor tradicionales facilitará que aparezcan competidores especializados y nuevos entrantes de otros sectores y que éstas se reconfiguren totalmente. Como consecuencia, se está produciendo una convergencia y confluencia de sectores que nos hará ver empresas de muy distintos sectores compitiendo entre ellas por ocupar los nuevos espacios competitivos. Operar en red o crear ecosistemas que actúen en red y con estructuras de colaboración mallas cobrará cada vez más fuerza, al igual que la

desintermediación de los mercados. En suma, las fronteras entre sectores y mercados serán cada vez más difusas y el ciclo de vida de las empresas cada vez será más corto.

- **Modelos de negocio:** Los modelos de negocio se verán afectados por diversas tendencias. El acortamiento de los ciclos de vida de los productos como consecuencia del desarrollo tecnológico o la obsolescencia programada requerirá de una aproximación diferente al diseño de productos y a su recuperación al final de su vida para garantizar la sostenibilidad. Evolucionaremos paulatinamente hacia un modelo de pago-por-uso donde se pagará por uso del producto (kilómetros circulados, horas de uso, unidades producidas,...) en lugar de hacerlo por su propiedad, al tener los consumidores un desapego por ésta y las empresas una voluntad de reducir sus activos físicos tangibles. La servitización hará que exista una presión sobre las empresas en optar por una orientación financiera y de provisión de servicios por encima de una cultura puramente manufacturera. En suma, cara al futuro, las empresas serán centros de decisión que mantendrán la capacidad de innovación tecnológica y no tecnológica, y orquestrarán los distintos elementos del negocio a través de unas alianzas a nivel global.

Esta alta interdependencia entre mercados, tecnologías, sectores, junto con la cada vez mayor aceleración de los cambios, un énfasis en el corto plazo, tanto por parte de la sociedad como de los inversores, y un riesgo de situaciones de shock y crisis imprevistas (desastres naturales, brotes de enfermedades, inseguridad alimentaria, ...) generará una muchísima mayor complejidad e inestabilidad al entorno de competitividad de las empresas y de la sociedad en general.

Ante esta imprevisibilidad geopolítica, tecnológica y social vamos a requerir una gran resiliencia y robustez del modelo económico, además de una mayor fluidez y adaptabilidad de la economía, de las empresas y de las Administraciones para poder captar con antelación las oportunidades que surjan y poder adaptar las normativas y regulaciones de forma ágil, sobre todo teniendo en cuenta que muchos de los nuevos negocios se podrán realizar de forma virtual a distancia. Como país tenemos que decidir dónde enfocarnos y a qué tenemos que renunciar.

III. ¿CUÁLES SON LOS RETOS FUNDAMENTALES QUE EUSKADI DEBERÁ AFRONTAR CARA AL FUTURO?

La fortaleza del modelo de desarrollo económico y de competitividad empresarial es la base para mantener y potenciar el nivel de bienestar que tenemos y deseamos seguir teniendo en Euskadi. Los ingresos fiscales, que de dicho modelo se derivan, son los que permiten mantener las políticas públicas que hacen de Euskadi una de las regiones líderes en Europa por su equilibrio económico-social y su menor índice de desigualdad. Necesitamos seguir desarrollando una clase media potente y cada vez más amplia, ya que ese será el pilar para un desarrollo económico y social equilibrado.

El reto al que Euskadi tiene que hacer frente es ser capaz de mantener dicha competitividad y la resiliencia de su modelo de desarrollo económico, teniendo en cuenta todas las megatendencias y cambios en el entorno geopolítico, social, medioambiental,... que se van a producir en las próximas dos décadas y que afectarán a la próxima generación. Euskadi se va a enfrentar a un futuro multilocal muy diferente donde todo va a cambiar y donde no adaptarse no es opcional.

Las claves del éxito que hemos tenido hasta la fecha, además de tener ciertas fragilidades y deficiencias que tienen que ser resueltas lo antes posible, no son inmutables y por lo tanto tendremos que ir adaptando de forma anticipada nuestro modelo de desarrollo a los cambios, descritos anteriormente, que se vayan dando, priorizando aquellos temas que marcarán la diferencia.

En concreto Euskadi ha perdido peso relativo en el Estado al no haber crecido el PIB al mismo ritmo y como consecuencia sus ingresos fiscales se han visto afectados. Existe una presión muy importante sobre el gasto público para temas sociales que se verá agravado como consecuencia de la pandemia actual, su modelo territorial puede presentar limitaciones para lograr una visión país cohesionada, y sus infraestructuras físicas no se han desarrollado al ritmo requerido.

En primer lugar tenemos que seguir manteniendo unas **condiciones de entorno favorables a la inversión y el desarrollo económico** que nos

permita enfrentarnos con éxito a los siguientes retos:

- **Avanzar en una administración pública y una gobernanza multinivel eficientes y ágiles:** Tenemos que seguir avanzando en lograr una Administración pública y una gobernanza multinivel eficientes y ágiles capaces de responder a los desafíos cambiantes, aplicando criterios de meritocracia en los apoyos públicos a la economía, es decir apoyando empresas con potencial estructural de futuro. Será necesario seguir avanzando en la colaboración entre los distintos niveles institucionales vascos (Gobierno, Diputaciones y Ayuntamientos) definiendo unas delimitaciones de funciones claras, y evitando duplicidades competenciales o inconsistencias, para así lograr una visión país totalmente cohesionada. También será necesario seguir potenciando la colaboración público-privada y para ello mantener la conexión con el entramado económico-empresarial ya que corremos el riesgo de estar cada vez más desconectados de la realidad empresarial. Finalmente será preciso potenciar la presencia exterior de Euskadi posicionándonos y defendiendo nuestro interés de país en los centros de decisión de organismos internacionales relevantes para nuestro País.
- **Adaptar la arquitectura fiscal:** Tenemos que seguir avanzando en explotar aún más y mejorar la autonomía fiscal desarrollando los incentivos fiscales que favorezcan la reinversión, atraigan nueva inversión, y faciliten la creación de empleo, así como pensar en nuevas fuentes de ingresos fiscales. Pero también habrá que replantear la arquitectura fiscal actual basada en la tributación de las rentas del trabajo y del capital para adaptarla a los nuevos modelos de negocio y al mayor peso específico entre otros de la economía digital y hacerla competitiva a nivel europeo. Nuestro sistema tributario, a través del Concerto Económico, cuenta con herramientas que con cierta flexibilidad pueden hacer factible esta atracción vía fiscal.
- **Lograr un modelo de relaciones laborales fluido:** Euskadi tiene una fragilidad derivada de una estructura sindicalista de confrontación. En un entorno económico muy internacionalizado con modelos de negocio en evolución, con un imperativo de seguir mejorando la competitividad, pero a la vez teniendo en cuenta el énfasis en los temas sociales que tiene Euskadi, necesitamos un modelo de relaciones laborales fluidas similar al europeo que

EUSKADI 2045

CLAVES PARA MANTENER
Y MEJORAR NUESTRA
COMPETITIVIDAD
CON EL FIN DE
GARANTIZAR
EL BIENESTAR SOCIAL

hermés
ECONOMÍA

defienda los intereses de las personas y un empleo estable y de calidad, evitando la precarización, pero que al mismo tiempo no represente trabas al mantenimiento y mejora de nuestro nivel de competitividad. Es imprescindible también reducir el elevado nivel de absentismo que tenemos muy superior al de otras regiones del Estado y de Europa. Todo ello permitirá evitar posibles deslocalizaciones, que están sucediendo y representan una grave amenaza en cadena desde las empresas grandes a las pequeñas, y atraer nuevas inversiones.

- **Potenciar un modelo educativo de excelencia e inclusivo:** El talento es clave especialmente en las sociedades del conocimiento hacia las que avanzamos, tal como muestran las megatendencias. Nuestro sistema educativo tiene que evolucionar para satisfacer las demandas de formación de empleos que no existen actualmente que se irán creando sin preaviso. Necesitamos talento en áreas como la transición energética, la digitalización y todas las nuevas tecnologías y sectores de futuro. Euskadi tiene una reputación excelente a nivel internacional en temas de formación profesional, pero tenemos que seguir avanzando de forma importante en una educación primaria y secundaria inclusivas, y en una formación profesional más adaptada al sector servicios. Sobre todo necesitamos un esfuerzo colectivo muy superior por situar nuestro sistema universitario en una posición adecuada a nivel internacional afianzando una educación universitaria de excelencia (especialmente en aquellas áreas y temas clave para el desarrollo económico), dual y competitiva a nivel internacional que dé respuesta a las necesidades del mundo laboral tanto en la parte tecnológica como en la no tecnológica. Tenemos que potenciar también la enseñanza on-line, la educación dual y la formación a lo largo del ciclo de vida, y lograr una mayor integración de la mujer en las carreras técnicas (STEM). Parte del reto será desarrollar contenidos adecuados, pero casi más importante es la actitud de búsqueda de excelencia como parte de la educación y valores de nuestros jóvenes.
- **Abordar activamente el envejecimiento:** El paulatino y preocupante envejecimiento de Euskadi es una oportunidad para lanzar nuevas líneas de actividad económica que buscan mejorar la calidad de vida de las personas mayores. Las oportunidades de negocio van desde el tema gerontológico y nuevas formas de cuidado, a temas científico tecnológicos

(prótesis, equipos médicos, ...) y a temas de ocio, nuevos negocios bancarios, seguros, inmobiliarios, alimentación, ... También plantea retos en la definición de políticas en temas clave como la inmigración y su integración, ya que la inmigración puede ser una forma de paliar el envejecimiento. Finalmente será necesario analizar cómo posibilitar que las personas jubiladas puedan trabajar y aportar su experiencia sin por ello perder su pensión.

- **Integrar adecuadamente el talento necesario para nuestro desarrollo:** Nuestro desarrollo económico requiere unas habilidades y conocimientos técnicos a distintos niveles que en muchos casos deberán ser complementados con talento del exterior. Ello requerirá por un lado generar las condiciones de entorno para retener al talento que tenemos evitando su salida y atraer de fuera nuevo talento especializado, y por otro, una inversión considerable para formar e integrar esta fuerza laboral y adaptarla a nuestra economía a través de una actuación conjunta público-privada decidida. Un tema fundamental será la integración cultural de esas personas para que sientan arraigo y orgullo de país.

En segundo lugar tenemos que **adaptar y reforzar nuestra estructura económica-empresarial** reforzando un ecosistema favorable a la retención de empresas, a la atracción de nuevas empresas tractoras y PYMEs, que genere un tejido empresarial más potente y diversificado con un modelo de colaboración público-privada ejemplar. Con ello lograremos seguir mejorando nuestros niveles de competitividad y productividad, y así alcanzar la resiliencia necesaria para abordar con éxito los siguientes retos:

- **Seguir potenciando nuestra infraestructura científica y tecnológica:** La innovación y el desarrollo tecnológico van a tener cada vez una mayor relevancia. La importante inversión en generación de infraestructuras tiene ahora el importante pero difícil reto de lograr un aumento de la capacidad de absorción de tecnología por parte de las empresas, especialmente de las PYME. También surge la necesidad, en el marco de la previsible evolución del RIS3, de reordenar y racionalizar los agentes que forman parte de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación redefiniendo los roles que cada uno tiene en el sistema y acercándolos aún más a las necesidades cambiantes de las empresas y medir su eficacia y eficiencia. Tendremos que abordar de forma decidida

la innovación en las nuevas tecnologías de futuro sin por ello olvidarnos de la innovación continua en sectores más tradicionales, en temas de sostenibilidad, descarbonización y economía circular, de digitalización, ... así como desarrollar una capacidad de adaptación a situaciones de shock y crisis.

- **Apoyar la transformación y sostenibilidad del ecosistema económico-empresarial para obtener escala y presencia multilocal:**

Tenemos que lograr una mayor dimensión empresarial para poder innovar, desarrollar mercados, competir de forma sostenible y tener una presencia internacional estructural. Dado el peso histórico que tienen las pequeñas y medianas empresas y cooperativas en nuestro tejido empresarial este reto es muy relevante y requerirá facilitar la obtención de financiación, los procesos de concentración sectorial o de desarrollo de entramado empresarial en red y la internacionalización estructural para evitar depender excesivamente del mercado local. Ello conlleva, por un lado, potenciar la política de clústeres que ha sido la base de nuestro desarrollo, reevaluando la estructura de clústeres, redefiniendo los roles en la medida que sea necesario y adaptándola a los sectores de futuro. Por otro lado, implica reconfigurar las colaboraciones dentro del sistema vasco implantando una mentalidad de innovación abierta y de colaboración que haga que se desarrollen modelos de co-creación y comunidades de innovación rápida, y que se mantenga el espíritu emprendedor histórico. Y en la medida que sea necesario apoyar financieramente procesos de fusiones de pequeñas pymes para que vayan cogiendo tamaño, utilizando instituciones como Elkargi o el IVF. Finalmente, será fundamental lograr una transición energética y medioambiental inteligente y justa que minimice el impacto social a la vez que busca la mayor sostenibilidad posible.

- **Mantener los centros de decisión en Euskadi:** En paralelo, es necesario abordar el reto de mantener y potenciar los centros de decisión en Euskadi. Para ello habrá que mantener las entidades tractoras históricas lo cual permitirá sustentar todo el entramado empresarial y de empleo que hay vinculado a ellas, identificar los sectores emergentes y desarrollar una presencia sólida en los sectores de futuro, potenciar los campeones de nicho que tenemos en Euskadi y apoyar la internacionalización de forma estructural en nuevos mercados de nuestras empresas. Por otra parte, habrá que apoyar la transformación de aquellos sectores maduros sin recorrido que no soportan

ya las condiciones de competitividad requeridas y que por lo tanto tiene una trayectoria de futuro limitada. De especial importancia es establecer políticas de apoyo a las empresas tractoras garantizando su arraigo en el país y en paralelo formar a la cadena de subcontratación hacia modelos de competitividad más eficientes para garantizar su pervivencia y por ende la del propio suministro de elementos cada vez de mayor valor añadido.

En tercer lugar, tenemos que abordar el reto de **seguir arraigando nuestra cultura y valores**, los cuales nos han permitido llegar hasta donde hemos llegado pero que corremos el riesgo de irse difuminando en una sociedad cada vez más multiétnica. Tenemos que evitar que nos acomodemos en nuestro estado de bienestar y caigamos en una cultura de autocomplacencia y de dar las cosas por sentado, donde el emprendimiento, el esfuerzo, la ética del trabajo, el arraigo y el compromiso se vayan perdiendo. Necesitamos promover más decididamente, en casa y en la escuela, la cultura del esfuerzo, la excelencia y el emprendimiento, dado que el porcentaje de personas jóvenes cuya ambición es ser funcionario es demasiado elevado comparado con otras regiones europeas. Asimismo habrá que arraigar nuevos valores que van a tener una gran relevancia a futuro, tales como la sostenibilidad y el respeto del medio ambiente (economía circular, ...).

En paralelo tenemos que seguir desarrollando unos ejecutivos emprendedores y transformadores que sigan creando nuevos proyectos empresariales con visión de largo plazo, algo que hemos ido perdiendo en los últimos años, con objetivos de crecimiento ambiciosos y que consoliden la implantación de una nueva cultura de empresa. En el nuevo Modelo de Empresa reside una de nuestras bases futuras como Pueblo, tanto en términos de competitividad como de identidad.

Tenemos que apostar fuertemente por la igualdad de género en todos los ámbitos de la vida social y económica logrando que la mujer ocupe el lugar que le corresponde. Este es un tema donde Euskadi podría aspirar a convertirse en un referente a nivel internacional. Además, una mayor integración de la mujer en el mundo laboral ayudaría a reducir el déficit de talento que tenemos en algunas áreas.

Finalmente tenemos que generar una catarsis para hacer ver a la sociedad la necesidad imperiosa de actuar ya, especialmente en estos momentos de crisis derivados de la actual pandemia, evitando la

EUSKADI 2045

CLAVES PARA MANTENER
Y MEJORAR NUESTRA
COMPETITIVIDAD
CON EL FIN DE
GARANTIZAR
EL BIENESTAR SOCIAL

hermés
ECONOMÍA

autocomplacencia y el dar todo por garantizado. Lograr una competitividad económica sostenible y a nivel internacional es la clave para mantener y potenciar el bienestar y la cohesión social que hemos alcanzado con grandes esfuerzos a lo largo de las últimas décadas y que han hecho de Euskadi una región líder a nivel europeo en ese desarrollo equilibrado. El éxito pasado no es garantía suficiente para el bienestar futuro y como sociedad tenemos que ser ambiciosos y lograr dicha catarsis.

IV. ¿CUÁLES SON LAS LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS QUE DEBEMOS ABORDAR PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD Y EL BIENESTAR DE EUSKADI DE CARA A LA SIGUIENTE GENERACIÓN?

Euskadi necesita una gran y urgente transformación para adaptar su modelo económico, empresarial, institucional y social, y así poder afrontar con éxito los retos identificados, abordando cuáles serán las nuevas claves que permitan mantener y mejorar nuestra actual competitividad. En ese proyecto de transformación debemos repensar Euskadi en lo económico, en lo social, en lo educativo, en lo estructural, en lo profesional y también en lo personal y en nuestro esquema de valores.

Debemos dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles serán las nuevas palancas tractoras que permitan crear riqueza y bienestar en Euskadi?, ¿Cuáles serán los ejes para nuestra competitividad industrial, tecnológica y económica futura?, ¿Cómo integrar los avances tecnológicos y del conocimiento, la transición energética y medioambiental, y otros cambios en nuestro entramado económico?, ¿Cómo posicionarnos, competir internacionalmente y obtener ventajas relativas globales en aquellos campos en los que disponemos de fortalezas económicas y en aquellos que irán surgiendo?, ¿Qué nuevos instrumentos políticos podemos promover para generar nuevos nodos económicos y garantizar el arraigo de los centros de decisión empresarial?, y ¿Cómo garantizar que contamos con pleno empleo y con profesionales cualificados y en número suficiente para abordar el reto de la generación de riqueza y bienestar de modo sostenible cara a las nuevas generaciones?

Todas estas cuestiones tendrán que ser abordadas a través de la enumeración de las líneas de acción clave. Más que hacer una lista exhaustiva y detallada de medidas, iniciativas y proyectos, el objetivo será destacar las principales líneas de acción que dan respuesta y soluciones a los retos que como país tenemos planteados, y nos ayuden a transformar Euskadi en una región de referencia, en Europa y en el mundo, diferente y diferenciada.

Las cuatro áreas **de actuación** a futuro para lograr ser un país diferente y diferenciado son: i) una educación de excelencia, ii) una Administración transformadora, iii) un entramado económico- empresarial emprendedor y con ambición, y iv) unas infraestructuras potentes que apoyen el desarrollo económico-empresarial. Cada una de ellas se desglosa en unas líneas de acción que a su vez detallan posibles iniciativas y proyectos de futuro.

A) Una educación de excelencia: En la sociedad del conocimiento hacia la que estamos evolucionando es fundamental una educación de toda la sociedad en conocimientos, habilidades y valores, que sea de excelencia, inclusiva, adaptada a las necesidades cambiantes de la sociedad, generadora de talento, que busque la empleabilidad junto con el desarrollo de las personas, y que abarque todas las etapas del ciclo de vida. Especialmente relevante es que nadie se quede atrás y que las mujeres tengan una presencia más importante en la formación profesional y en las carreras técnicas (STEM). Las líneas de acción principales serán:

- 1. Búsqueda de la excelencia en todo el sistema educativo:** Dotando de los medios humanos y tecnológicos, desarrollando unos planes educativos y de estudio adaptados a las nuevas realidades, haciendo un uso eficiente de los medios on-line, y mejorando de forma significativa la educación secundaria/bachiller para situarla a nivel internacional.
- 2. Potenciación de la Formación Profesional:** Manteniendo su nivel de excelencia actual y adaptándola a las nuevas habilidades requeridas en temas como transición energética, digitalización, manufactura avanzada, ciberseguridad, ... y especialmente a los requerimientos del sector servicios y de sectores de futuro, así como fomentando el espíritu emprendedor dentro de su ámbito de trabajo y la ambición de sus estudiantes.

3. **Posicionamiento de la Universidad en estándares internacionales de excelencia:** Logrando pegar un salto cuántico para alcanzar una educación universitaria de prestigio internacional bien posicionada en los rankings, con excelencia académica e investigadora, fomentando la educación dual y dando respuesta a las necesidades del mundo laboral a lo largo de todo el ciclo de vida a través de un mayor acercamiento de la Universidad al mundo socio-económico y empresarial. Todos los entornos de referencia desde el punto de vista de la innovación, la tracción económica y tecnológica disponen de un ecosistema universitario de categoría.
4. **Incremento del número de estudiantes STEM/ analytics:** Resolviendo un déficit histórico especialmente en el caso de las mujeres, que tenemos en Euskadi en un área que cada vez va a ser más relevante, mediante el fomento de este tipo de educación y de su empleabilidad.
5. **Fomento de la educación internacional y del conocimiento de idiomas:** Dando respuesta a la necesidad de talento con formación en idiomas trilingüe y en relaciones internacionales que ayude al desarrollo de mercados internacionales y a incrementar la presencia institucional de Euskadi en los centros de decisión internacionales, así como a facilitar la atracción de talento internacional.
6. **Reskilling y upskilling de las personas afectadas por el cambio de modelo económico:** Mejorando la capacitación de las personas, tanto de las nuevas generaciones como de aquellos con más edad y riesgo de quedarse fuera, y dotándolas de las habilidades críticas y conocimientos requeridos para lograr un empleo en los nuevos sectores económicos que se van a desarrollar como consecuencia de la evolución tecnológica y en la economía digital automatizada que se avecina, evitando así su exclusión laboral.
7. **Imbricación de la ciencia y cultura científica en la sociedad:** Asegurando que junto a una preocupación por la ciencia, tanto básica (ligada a una educación de excelencia) como aplicada, se impulsa de forma decidida la propia cultura científica de dicha sociedad. Desarrollar la sociedad del conocimiento requiere una apuesta fuerte y continuada por la ciencia que

es el sustrato del conocimiento avanzado. Una sociedad científicamente informada es, además, más libre y democrática.

- B) **Una Administración transformadora:** La Administración y el modelo de gobernanza multinivel que ha jugado un rol importante en la dinamización de la economía vasca tiene que seguir adaptándose a los retos futuros, transformándose a sí misma y asegurando la transformación de la economía vasca a través de sus normativas e instrumentos de apoyo. Las líneas de acción principales serán:
 8. **Avance en lograr una administración eficiente y desburocratizada:** Asegurando y reforzando su fiabilidad a través del uso eficiente de sus recursos, su digitalización, su cercanía a la realidad económica, empresarial y social, su capacidad de escucha, su rapidez de respuesta con procesos administrativos ágiles y una mayor rapidez en la toma de decisiones, eliminando de forma drástica la burocracia innecesaria, apalancando su capacidad de compra, logrando una Administración digital que usa la conectividad y los datos para así transformar la forma en que se da servicio a la ciudadanía y a las empresas, y la forma en que los empleados públicos ejecutan su trabajo y son remunerados en base a resultados. También habrá que hacer una revisión en profundidad de la totalidad del sector público vasco analizando si sigue vigente el objetivo para el que fueron creadas las sociedades y organismos existentes. Finalmente habrá que adaptar los planes de empleo público a los nuevos perfiles requeridos como consecuencia de la digitalización y la evolución tecnológica. Con todo ello, lograremos asegurar la excelencia en la gestión de los recursos públicos y ser una mejor práctica a nivel internacional.
 9. **Aseguramiento de una gobernanza multinivel eficaz:** Manteniendo y reforzando el que las instituciones del Gobierno Vasco, las Diputaciones y los Ayuntamientos funcionen con claridad en el reparto de roles, de forma coordinada, sin duplicaciones e inconsistencias, apalancándose las unas con las otras, y asegurando la predictibilidad y estabilidad de las normativas y regulaciones. Todas las

EUSKADI 2045

CLAVES PARA MANTENER
Y MEJORAR NUESTRA
COMPETITIVIDAD
CON EL FIN DE
GARANTIZAR
EL BIENESTAR SOCIAL

hermac
ECONOMÍA

instituciones vascas tienen que acompañar y fortalecer la estrategia del Gobierno Vasco haciendo efectiva la gobernanza multinivel. Necesitamos contar con sistemas vivos de gobernanza multiagente y de plano territorial para tener flexibilidad para dar respuestas rápidas y adecuadas ante retos de futuro imprevistos, y reconocer el rol creciente de las áreas metropolitanas. Las respuestas sistémicas basadas en la coordinación, la búsqueda de sinergias y la colaboración son más necesarias que nunca, y para ello, serán imprescindibles los liderazgos fuertes pero que a la vez basados en relaciones y en respuestas colectivas.

- 10. Adaptación de la arquitectura fiscal:** Asegurando un sistema fiscal competitivo en el entorno europeo, que favorezca la inversión y la reinversión para la creación de empresas y empleo, apoyando las fusiones entre pymes para ganar escala, afianzando el crecimiento y arraigo empresarial, además de garantizar suficientes ingresos fiscales para el sostenimiento de las políticas públicas y el modelo de bienestar vasco. Un sistema fiscal adaptado a la transformación de la economía hacia su imparable digitalización, lo que obliga a revisar y crear nuevas fuentes de ingreso fiscal, en línea con los nuevos modelos de negocio en un mundo global, así como una sociedad sin dinero físico donde se reduzca el fraude fiscal.
- 11. Arraigo de un modelo de relaciones laborales fluido:** Evolucionando de un entorno de confrontación hacia uno de diálogo, negociación y acuerdo que garantice la mejora continua de la competitividad (en donde la reducción del absentismo y la remuneración ligada a la productividad real será una prioridad clave) necesaria para competir a nivel internacional y atraer nuevas inversiones, al mismo tiempo que garantiza la defensa de los intereses de las personas y un empleo de calidad y estable, evitando la precarización y fomentando la participación de los trabajadores en el capital de la empresa, así como una maximización del valor social aportado a sus grupos de interés. Hay que trascender a organizaciones más flexibles con mayor participación de los trabajadores, que sean capaces de romper la tradicional separación entre

Trabajo y Dirección. Será fundamental avanzar de forma decidida en el rol de la mujer en el mundo laboral a todos los niveles.

- 12. Conexión e imbricación a nivel internacional:** Reforzando la presencia en los centros de decisión institucionales y económicos europeos y con una presencia cada vez más fuerte en otras regiones relevantes a nivel mundial, para así poder apoyar a las empresas vascas a competir con éxito a nivel internacional y a Euskadi jugar el rol que le corresponde en la geopolítica mundial. La relativa limitación que presenta Euskadi en su dimensión a nivel global debe suponer un incentivo para hacer una mayor apuesta por la integración en la Euroregión lo cual permitirá, al mismo tiempo, una mayor presencia e influencia dentro de Europa y una mayor complicidad por una estrategia compartida con el resto de territorios vascos. Tenemos que poner en valor también nuestra Diáspora en el exterior apalancándonos en ella, bien a través de los numerosos vascos que emigraron históricamente que pueden ser fuente de riqueza en Euskadi, invirtiendo en empresas aquí, o a través de los vascos recientes, ejecutivos en grandes empresas, los cuales deberían ser objeto de tratamiento preferencial para posibles futuros desarrollos económicos en este País.
- 13. Atracción a Euskadi de centros de decisión y de agencias internacionales:** Creando las condiciones y buscando activamente las oportunidades para que los centros de decisión se mantengan en Euskadi, para atraer inversiones directas con vocación de permanencia en centros de producción e investigación, para que los organismos internacionales ubiquen en nuestro territorio agencias en áreas donde tengamos o podamos desarrollar una excelencia. Al mismo tiempo será imprescindible una actuación decidida de la Administración para lograr que los centros de decisión se mantengan en Euskadi e incluso que regresen de forma real, aunque sea parcial, aquellos que hemos ido perdiendo de forma paulatina en los últimos años.
- 14. Apuesta decidida por la colaboración público-privada:** Reforzando y potenciando lo que ha sido una de nuestras palancas de

éxito histórico. El liderazgo y la colaboración público-privada junto con las empresas tractoras y los clústeres permitirá, por ejemplo, establecer estrategias para completar la cadena de valor en Euskadi y favoreciendo nuevas iniciativas empresariales. Otra área donde también se debería de potenciar esa colaboración es en el tema del envejecimiento que afectará de manera importante a nuestro territorio. Euskadi es un lugar perfecto por su tamaño y problemática para abordar esta megatendencia de forma colaborativa y liderar la respuesta.

C) Un entramado económico-empresarial emprendedor y con ambición:

Una palanca clave ha sido la existencia de un entramado económico-empresarial dinámico, emprendedor, con voluntad de permanencia, con capacidad de gestión, con ambición por crecer en nuevos sectores y geografías creando empleo y riqueza en Euskadi, y comprometido con los principios ESG (Medio ambiente, Sociedad y Gobernanza). En cierta medida, tenemos que volver a nuestros orígenes en temas de valores como el emprendimiento, la resiliencia, la meritocracia, la ambición, el arraigo, ... los cuales han sido clave en la conformación de nuestro entramado económico-empresarial. Las líneas de acción principales serán:

15. **Desarrollo de empresas tractoras sólidas, arraigadas y con ambición de crecer:** Apoyándoles con unas políticas estables y unas condiciones de entorno que afiancen su arraigo y un crecimiento ambicioso de tal manera que puedan fomentar un entramado de socios estratégicos y proveedores en cascada creando así un efecto tractor en el ecosistema empresarial y en la sociedad en su conjunto. Necesitamos grandes empresas tractoras con presencia y escala para competir a nivel internacional, que faciliten el desarrollo de un entramado empresarial alrededor de ellas, especialmente en aquellos sectores que se definan como más relevantes para el futuro de Euskadi, y que busquen no solo la rentabilidad a largo plazo sino la maximización del valor social aportado a los grupos de interés.
16. **Consolidación del entramado de PYMES y cooperativas:** Asegurando la solidez y

sostenibilidad a la largo plazo del ecosistema de PYMES y cooperativas, facilitando que alcancen una escala suficiente, vía orgánicamente o a través de fusiones, para seguir reinventándose, innovando e internacionalizándose, apoyando su colaboración en red para cubrir todos los elementos de las cadenas de valor, facilitando la obtención de financiación, entre otras medidas, y fomentando su espíritu emprendedor y su ambición. Dada la estructura de nuestro sector empresarial será conveniente asegurar herramientas legales que faciliten el traspaso e integración de negocios rentables y con futuro, pero sin escala suficiente, así como de aquellos con problemas de sucesión, e incluso crear un fondo que invierta en su capital para asegurar su supervivencia.

17. **Adaptación de la estructura sectorial:** Facilitando la necesaria reordenación de los sectores claves de la economía vasca ayudando a identificar los sectores emergentes de futuro donde podamos obtener unas ventajas competitivas sólidas, apoyando la entrada de proyectos empresariales en dichos sectores de futuro, y ayudando en la anticipación de aquellos sectores maduros con riesgo a largo plazo apoyándoles en su transformación, en su migración hacia otros sectores de futuro o en su salida con los menores costes sociales. La estructura sectorial tendrá que adaptarse con anticipación para lograr una transición energética y medioambiental inteligente y justa que logre un impacto social positivo.
18. **Ajuste de la política de clústeres y potenciación de los modelos de colaboración:** Reconsiderando la estructura de clústeres, que ha sido una de las claves del éxito del modelo económico en Euskadi, fijando cuales son los clústeres de futuro a apoyar redefiniendo los roles a jugar por los diferentes actores para conseguir una mayor eficiencia, y ayudando en la reconfiguración de las colaboraciones dentro del ecosistema vasco a través del fomento de una mentalidad de innovación abierta y de emprendimiento.
19. **Fomento del emprendimiento a largo plazo empresarial:** Apoyando el desarrollo de un empresariado y de equipos de gestión

EUSKADI 2045

CLAVES PARA MANTENER
Y MEJORAR NUESTRA
COMPETITIVIDAD
CON EL FIN DE
GARANTIZAR
EL BIENESTAR SOCIAL

hermac
ECONOMÍA

potentes, con ambición por ocupar una posición relevante a nivel internacional a través de la compra de empresas y el crecimiento orgánico en nuevos mercados, así como fomentando el desarrollo de nuevas multinacionales vascas en los sectores clave y de líderes globales en nichos de mercado. Como complemento habrá que seguir apoyando el desarrollo de start-ups innovadoras con vocación de futuro y capacidad para alcanzar la escala mínima para competir con éxito.

D) Unas infraestructuras potentes que apoyen el desarrollo económico-empresarial: Como complemento a las tres grandes líneas de acción anteriores necesitamos una serie de plataformas donde tenemos una buena posición de partida, pero que serán imprescindibles para alcanzar el objetivo de competitividad sostenible que permita asegurar el bienestar de las siguientes generaciones.

20. Potenciación del ecosistema de innovación: Asegurando que el actual ecosistema apalancado en las instituciones ya existentes (BRTA, Euskalit, Innobasque, Orkestra, ...) se acerque aún más a las necesidades de las empresas y aumente el nivel de colaboración, que se fomente la innovación no tecnológica, y que se imbrique en los nuevos nodos tecnológicos líderes a nivel mundial. Habrá que focalizar a los centros tecnológicos de Euskadi en los temas de futuro y en aquellos donde se puede alcanzar un conocimiento notable y una excelencia, midiéndolos por su efectividad en todos estos aspectos con parámetros claros. También se podrá utilizar la capacidad de compra de las administraciones para apoyar y logra que tengan masa crítica proyectos innovadores de futuro.

21. Promoción de unas infraestructuras de futuro adecuadas: Adaptando y dotando de infraestructuras básicas físicas y logísticas (carreteras, portuarias, ferroviarias y aeroportuarias) modernas y adecuadas a las necesidades de nuestra economía, facilitando la intermodalidad y la conexión internacional, al mismo tiempo que promoviendo las infraestructuras ligadas al conocimiento avanzado, el mundo de los datos, la inteligencia artificial, la transición energética, y apoyando la transición de Euskadi hacia un "Smart Country".

22. Facilitación del acceso de la economía vasca al sistema financiero: Apoyando a los agentes existentes (bancos, caja de ahorros, ...) a reforzar su presencia y apoyo, y creando las condiciones para atraer nuevos proyectos (intermediarios y operadores financieros, fintech, capital riesgo, ...) e incluso propiciar la entrada en su capital de instituciones vascas con el objetivo de asegurar que disponemos de un sistema financiero con los instrumentos adecuados para promover y apoyar el crecimiento y la expansión de las empresas, así como la financiación de nuevos proyectos empresariales innovadores. Asimismo hay que explorar la oportunidad de crear o potenciar, sobre plataformas existentes, un gestor de activos que aglutine fondos públicos (planes de pensiones, presupuestos de inversión, ...) bajo una gestión privada. La agilidad y vocación emprendedora de la administración vasca y la cohesión entre agentes sociales puede permitir desarrollar un proyecto con tamaño suficiente siguiendo modelos internacionales de éxito. Un inversor-gestor de activos de esta magnitud y singularidad podría convertirse en un motor de atracción de talento financiero de alto valor, favorecer la conectividad, ser una atalaya de análisis de proyectos en el mundo y un agente de innovación, elevando la excelencia en la gestión de fondos públicos y planes de pensiones. Finalmente habrá que potenciar el rol de Elkargi y el IVF por ser instrumentos críticos de estas políticas, sobre todo en lo que se refiere a PYMEs.

Estas 22 líneas de acción agrupadas en 4 áreas de actuación representan una base sólida para construir el Euskadi de la próxima generación. Algunas de estas líneas de acción marcan realmente la diferencia y serán los pilares básicos para nuestro desarrollo futuro, otras abordan temas donde estamos bien posicionados pero sobre los que hay que seguir avanzando ya que nuestro entorno competitivo avanza cada vez más rápidamente y debemos evitar caer en la autocomplacencia. Nuestra falta de tamaño como sociedad y de nuestras empresas, que representa un hándicap importante, tiene su lado positivo en que es la mayor adaptabilidad y flexibilidad de actuación.

V. ¿CUÁLES SON LAS ÁREAS DE ENFOQUE PARA UN PROYECTO PAÍS DIFERENTE Y DIFERENCIADO?

Euskadi, dado su tamaño relativo y recursos, no puede apostar por todo, tiene que posicionarse en una serie de temas y sectores que van a tener un mayor desarrollo futuro, donde tiene ya una excelencia probada, una fuerte posición competitiva a través de un sólido entramado empresarial y de innovación científico-tecnológico, y donde puede aspirar a desempeñar un rol de liderazgo internacional convirtiéndose en una referencia.

Sin excluir otras que puedan surgir en los próximos 25 años, existen tres áreas económicas de gran potencial: **Industria inteligente, Energía y medioambiente, Social y sanitaria.** Dentro de cada una de esas áreas hay una variedad de subsectores cada uno de los cuales con características diferenciadas y que en los próximos 25 años tendrán una gran transformación derivada del desarrollo tecnológico (materiales, procesos, confluencia de tecnologías, ...) cada vez más acelerado y disruptivo, y de la evolución regulatoria.

De cara a desarrollar con éxito una presencia de Euskadi en esas áreas será clave: I) tener observatorios que anticipen la evolución tecnológica competitiva en esas áreas/sectores/subsectores dado que se están produciendo cambios tan rápidos y profundos que harán que surjan sectores que ahora no visualizamos, pero de interés para Euskadi, II) ser capaces de ir adaptando los modelos de negocio e identificar las aplicaciones donde desarrollar una posición competitiva sólida o aquellos nichos de mercado donde se puede obtener un liderazgo internacional, III) enfocarnos en la innovación, la ingeniería y en la orquestación de la cadena de valor y del ecosistema asociado, y IV) asegurar que creamos las alianzas con los líderes tecnológicos internacionales y que vamos de la mano.

- **Industria inteligente:** Dentro del sector industrial que ha sido la base del desarrollo económico de Euskadi tendremos que apostar por la manufactura avanzada y por la industria inteligente. Es decir tendremos que incorporar todos los avances de la robótica, de la inteligencia artificial, del big data, del blockchain, de los nuevos materiales (composites, grafenos, fibras inteligentes, plásticos avanzados...)

a aquellos sectores donde tenemos ya una posición relevante. No se trata de seleccionar subsectores específicos (maquina herramienta, componente de automoción, aeronáutico), sino de dominar las tecnologías de futuro y detectar sus posibles aplicaciones y, en paralelo, potenciar los servicios avanzados que demandan esos sectores y sus aplicaciones.

- **Energía y medioambiente:** La concienciación de la ciudadanía en temas medioambientales y el énfasis de los gobiernos en lograr una transición energética inteligente, justa y sostenible conllevan que esta área tendrá un desarrollo muy importante. Tres temas serán relevantes: I) las energías renovables, principalmente eólica y solar, y los nuevos vectores como el hidrógeno, II) la movilidad sostenible con menores emisiones y que afecta al sector de automoción y redes eléctricas, y III) la economía circular incluyendo eficiencia energética.
- **Social y sanitaria:** En las sociedades desarrolladas y en Euskadi en particular aumenta el porcentaje de personas mayores y como consecuencia las exigencias de calidad de vida y de servicio. Dentro de este área existen numerosos sectores donde deberíamos desarrollar una presencia sustancial: I) Ingeniería biomédica, II) Biotecnología y genética, III) Medicina y farmacia especializada, IV) Alimentación saludable (tecnología alimentaria).

En las dos primeras áreas económicas tenemos unas sólidas capacidades productivas y científicotecnológicas, así como un amplio mercado y posibilidades de desarrollo y diversificación. En la tercera área tenemos capacidades emergentes pero las oportunidades son elevadas y existen muchos nichos de mercado. En todas estas áreas será fundamental asegurar que tenemos cadenas de valor y aprovisionamiento sólidas y resilientes sobre todo en aquellos temas estratégicos para el país.

Además de estas áreas que constituyen los pilares, tenemos que apostar como país, de forma complementaria, por temas de futuro derivados del conocimiento y donde no es necesario tener una gran escala, como es el tema de las industrias culturales, diseño y creatividad, o todo lo relacionado con ámbito urbano (sostenibilidad, ciudades inteligentes, ...) donde podemos ser como país un buen piloto. Todo esto hay que hacerlo sin detrimento de seguir manteniendo y potenciando nuestro ecosistema de emprendimiento para ir entrando en

EUSKADI 2045

CLAVES PARA MANTENER
Y MEJORAR NUESTRA
COMPETITIVIDAD
CON EL FIN DE
GARANTIZAR
EL BIENESTAR SOCIAL

hermac
ECONOMÍA

nuevos sectores y nichos y generar posibles proyectos piloto, aunque algunos de ellos puedan no tener recorrido en última instancia.

Estas áreas de excelencia y liderazgo deberán complementarse y ser apoyadas con una serie de iniciativas país que aborden temas horizontales que afectan a todas ellas. Una iniciativa estratégica prioritaria debería ser el **“Smart Basque Country”** con el objetivo de empujar de forma decidida la digitalización de los sectores económicos vascos, de las administraciones públicas, de las ciudades y en suma de toda la sociedad vasca.

Euskadi ya es referencia a nivel internacional por haber logrado un desarrollo económico y social equilibrado estando posicionada en el primer cuartil de regiones europeas en esta dimensión, pero otras áreas donde Euskadi puede ser referencia a nivel internacional son entre otras: I) igualdad de género e integración de la mujer en el mundo laboral, II) políticas y negocios relacionados con el envejecimiento activo, III) formación profesional avanzada, ...

En suma, Euskadi aspira a un proyecto de país diferente y diferenciado basado en un modelo de desarrollo económico y competitividad sostenible y ambicioso, que busca el bienestar y la cohesión social, con una presencia internacional relevante, con unas áreas donde como país puede desempeñar un rol de liderazgo y ser un referente, con una focalización en sectores donde pueda desarrollarse una posición competitiva a nivel internacional, y evolucionando continuamente para adaptarse a las nuevas tendencias.

Este modelo estará basado en:

- un entramado económico empresarial emprendedor y con ambición
- apoyado por una administración fiable y eficiente
- con una estrecha colaboración público-privada
- sobre la base de un sistema educativo de excelencia
- y unas infraestructuras modernas que apoyen el desarrollo económico

Para ello habrá que desarrollar i) un sistema fiscal competitivo en el entorno europeo, que favorezca la inversión y la reinversión para la creación de empresas y empleo, ii) un modelo de relaciones laborales fluido que garantice la mejora continua de la competitividad al mismo tiempo que garantiza la defensa

de los intereses de las personas, y iii) unos valores de excelencia, emprendimiento, ambición, arraigo y capital social comunitario, evitando la acomodación y la auto complacencia.

VI. UNA VISIÓN PARA EUSKADI 2045

Un país que sabe mantener su personalidad propia, pero, a la vez, abierto al mundo, inclusivo y solidario. Dispuesto a aprender y mejorar continuamente gracias a la conexión y a la colaboración estructural con otras comunidades de personas y en red con el mundo.

Un país que evoluciona con su entorno, favoreciendo la evolución y desarrollo de su población, generoso para aportar a otros lo que ha aprendido de sus vivencias.

Un país emprendedor comprometido con la educación en valores cívicos y solidarios, consciente que el bienestar colectivo depende del compromiso, arraigo y del esfuerzo de todos y cada uno, de la excelencia de unos y del trabajo de todos, de la tecnología, pero también de los valores empleados para su desarrollo y aplicación.

Un país de diferentes, capaces de convivir en la diferencia desde el respeto.

Un país con raíces ancestrales, moderno en la actualidad, pero sobre todo, con ambición y un gran recorrido de futuro. Un país diferente y diferenciado que sea una referencia mundial.