



BASQUE INSTITUTE OF COMPETITIVENESS

08 memoria



Instituto Vasco de
Competitividad Lehiakortasunerako
Fundación Deusto Euskal Institutua
Deusto Fundazioa

Índice

<i>Carta del presidente / Presidentearren gutuna.....</i>	04
1. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad..... 06	
1.1. Introducción	07
1.2. Qué es Orkestra	07
1.3. Estructura organizativa	10
2. Actividades: investigación, interacción, instrucción..... 18	
2.1. Área de Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación..... 20	
2.2. Área de Entrepreneurship	24
2.3. Área de Estrategia	26
2.4. Área de Bienestar	28
2.5. Área de Apoyo a la Investigación	29
2.6. Cátedra BCC..... 30	
2.7. Otras actividades..... 31	
3. Redes..... 38	
4. Anexo / Eranskina..... 78	
4.1. 3-i al detalle / Xehetasun osoz	79
4.2. Balance económico / Balantze ekonomikoa	90
4.3. Hemeroteca / Hemeroteka	92
4.4. Glosario / Glosarioa	94

Aurkibidea

1. Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua..... 42	
1.1. Sarrera	43
1.2. Zer da Orkestra?	43
1.3. Antolaketa egitura..... 46	
2. Jarduerak: ikerketa, elkarreagina, heziketa..... 54	
2.1. Klusterren, Eskualdeko Garapenaren eta Berrikuntzaren Arloa..... 56	
2.2. Ekintzailetzaren arloa	60
2.3. Estrategiaren arloa..... 62	
2.4. Ongizatearen arloa..... 64	
2.5. Ikerketari Laguntzeko Arloa..... 65	
2.6. BCC katedra..... 66	
2.7. Bestelako jarduerak	67
3. Sareak	74

A lo largo del año 2008, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad ha cumplido su tercer año de actividad, de manera que día a día se va consolidando como una realidad y, sobre todo, como un proyecto dinámico, construido sobre unas bases sólidas. La memoria del año 2008, esta memoria que ponemos a vuestra disposición, permite observar los logros conseguidos a lo largo del camino, las ilusiones compartidas y las aspiraciones para el futuro.

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad es una realidad y un proyecto de futuro, construido por personas: personas que suman sus ilusiones y proyectan sus capacidades y compromisos para contribuir a alcanzar la misión para la que nació; personas que, a título individual y también como representantes de las sensibilidades de instituciones, empresas y organizaciones, hacen posible el día a día de nuestra actividad.

Decía el año pasado que teníamos preguntas, muchas preguntas, y que también vamos dando respuestas. Hemos seguido en esa línea, la de buscar las respuestas a nuestras preguntas, encontrarlas, conceptualizarlas y socializarlas. Y hemos encontrado nuevas preguntas, nuevos campos sobre los que

trabajar y proyectar nuestro esfuerzo, nuevas oportunidades para aportar nuestro conocimiento y experiencia al servicio de la competitividad de la sociedad vasca y del pensamiento universal sobre la competitividad desde nuestro perfil territorial.

Ese equilibrio permanente, entre lo local y lo global, es parte fundamental de nuestra búsqueda: transitar siempre con ese doble eje de contribuir a la realidad vasca, mejorando su desarrollo económico y social, y al mismo tiempo, colaborar al desarrollo de la comunidad internacional.

Para orientar nuestra actuación, seguimos poniendo el énfasis en los tres ámbitos ya conocidos: investigación, interacción e instrucción. La experiencia, en este sentido, está resultando muy positiva. Las tres líneas están puestas al servicio de nuestra proposición única de valor. Podemos observar, a lo largo de esta memoria, los frutos recogidos en 2008 y las líneas de trabajo que se proyectan hacia el futuro.

Seguimos empeñados en construir entre todos el nuevo lenguaje de la competitividad, por eso necesitamos de la colaboración permanente de todo tipo de agentes. Ese em-

peño tiene más trascendencia, si cabe, en un entorno como el actual, en el que asistimos a una situación de redefinición, de nuevas preguntas, de una necesidad evidente de transitar a nuevos escenarios que están por definir y construir.

Pues bien, desde la pequeña, pero sólida, historia del Instituto y, sobre todo, desde su compromiso con el futuro, me gustaría hacer una llamada a la cooperación, para que entre todos construyamos un futuro mejor.

Por último, quiero dar las gracias a todos los que hacéis posible la realidad del Instituto y a quienes os aproximáis con ilusión a compartir vuestros proyectos con el nuestro.



José Luis Larrea
Presidente del Instituto Vasco de Competitividad



2008an Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuak hirugarren urtea bete du. Egunez egun sendotzen ari den errealtitatea dugu eta, batez ere, egitasmo dinamikoa, oinarri sendoen gainean eraikia. 2008. urteko memoriak, orain zuen eskuetan jarri dugunak, aukera ematen du bidean eskuratutako lорpenak ikusteko, elkarrekin bizi izandako ilusioak eta etorkizuneko asmoak.

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua errealtitatea eta etorkizuneko projektua da, pertsonek egina, beren ilusioak batuz eta ahalmenak eta konpromisoak eskainiz, Orkestraren xedea lortzen laguntzeko; pertsona horiek, banaka eta erakunde, enpresen eta antolakundeen sentikortasunak ordezkatuz, eraikitzen dute egunez egun gure errealtitatea.

Joan den urtean esan nuen galderak bagenituela, galdera asko, eta erantzunak emanen ari ginela. Ildo beretik jarraitu dugu aurten goan ere, gure galderen erantzunak bilatzen, aurkitzen, kontzeptualizatzen eta gizarteratzen. Eta galdera berriak aurkitu ditugu, lanerako eta gure ahaleginak bideratzeko esparru berriak, aukera berriak gure jakiteak eta esperientzia euskal gizartearen lehiakortasunaren zerbitzura jartzeko eta, gure lu-

rraldearen ezaugarriatik, lehiakortasunari buruzko pentsaera unibertsalari ekarpene egiteko.

Tokikoaren eta globalaren arteko etengabeko oreka gure bilaketaren funtsezko zati da: ardatz bikoitz horren gainean gabiltza beti; EAeko errealtateari ekarpena egin nahian, gizarte eta ekonomi garapena hobetzeko, baina, aldi berean, nazioarteko erkidegoaren garapenari ere lagunduz.

Gure jardueraren goiburu lehendik ere ezaungunak zaizkigun hiru esparruak azpimarratzen jarraitu dugu: ikerketa, elkarreragina eta heziketa. Ikuspegi horretatik, esperientzia oso ona izaten ari da. Hiru alderdiok gure balio proposamen bakarraren zerbitzura daude. Memoria honetako orriean aurkituko dituzue 2008an jasotako fruituak eta etorkizunari begira lantzen ari garen ildoak.

Lehiakortasunaren hizkuntza berria eraikitzeko ahaleginean elkarrekin ari gara orain ere; horregatik, ezinbestekoa dugu eragile mota guztien etengabeko lankidetza. Ahalegin horrek garrantzi handiagoa du, handiagorik izan badezake, gaur egun bizi dugun ingurunean, egoerak definitzeko beste mo-

du batzuk ikusten ari garenean, galdera berriak, oraindik definitu eta eraiki gabe dauzen jokaleku berrietara igarotzeko behar nabarmena.

Bada, Institutuaren ibilbide labur baina sendo honetatik eta, batez ere, etorkizunarekin dugun konpromisotik lankidetzan aritzeko deia egin nahiko nuke, guztiok elkarrekin etorkizun hobearen oinarriak jar ditzagun.

Azkenik, eskerrak eman nahi dizkizuet Institutuaren errealtitatea posible egiten duzuen guztiei eta zuen proiektuak gurearekin partekatzen ilusioz hurbiltzen zaretenoi.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "José Luis Larrea".

José Luis Larrea
Lehiakortasunerako Euskal Institutuko presidenteoa



1.1 Introducción

Creado en 2006, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad de la Fundación Deusto (Orkestra), tiene como objetivo apoyar la actividad de la administración pública, los agentes socioeconómicos, y todas las universidades del País Vasco en los ámbitos relacionados con la competitividad.

Orkestra es el resultado de la convergencia de diferentes intentos estratégicos traducidos en un instrumento de “partenariado coopetitivo” al servicio de la competitividad y prosperidad del País Vasco.

1.2 Qué es Orkestra

Orkestra nace con el fin de identificar los caminos reales de la competitividad y el bienestar demandados por la sociedad cambiante e innovadora del País Vasco, orientando y acelerando el desarrollo de políticas públicas y agendas privadas empresariales mediante el desarrollo sinérgico de tres funciones esenciales: la investigación, la interacción y la instrucción.

Con sede principal en el campus donostiarra de la Universidad de Deusto, el Instituto cuenta con una importante red de colaboradores, si bien destacan el papel impulsor del Gobierno Vasco –a través de SPRI–, la Diputación Foral de Gipuzkoa, Euskaltel, Gamesa, Kutxa y Repsol-Petronor.

Nuestra experiencia, historia y compromiso de futuro nos confieren una marcada interdependencia con otras regiones, tanto en términos de aprendizaje como en capacidad de influencia a la hora de generar modelos e instrumentos para la competitividad, necesarios tanto para el País Vasco como para el resto del mundo.

Tras un proceso de profunda reflexión, sintetizamos la misión, valores y razón de ser de nuestra actividad en el documento titulado Visión y Propósito Estratégico y definimos nuestro propio modelo de competitividad en el documento titulado Modelo de Competitividad.



... Misión, valores y razón de ser de nuestra actividad...

Visión y Propósito Estratégico

“...Orkestra es fruto de un largo trabajo de todos los actores de la competitividad que a lo largo de los años han favorecido el desarrollo del País, en el contexto de una “estrategia competitiva viva” y exitosa de Euskadi. Sus antecedentes inmediatos se remontan a la promoción de un

programa de formación sobre la microeconomía de la competitividad (CCEDR-MOC) que, en el marco de la llamada red MOC (www.isc.edu, o www.ccadr.com), iniciado en la Facultad de la ESTE de la Universidad de Deusto...”

“...A partir de su historia y su entendimiento del mundo en que vivimos, sus retos y desafíos de futuro y de sus grandes oportunidades, el Instituto nace con una clara proposición de valor que la haga única en la constelación de Institutos y Centros de Competitividad mundiales y respecto del resto de los actores. El Instituto nace para identificar los caminos reales de la competitividad y el bienestar demandados por la sociedad cambiante e innovadora del País Vasco, orientando y acelerando el desarrollo de políticas públicas y agendas privadas empresariales. Su experiencia, historia y compromiso de futuro hacen “inevitables” su interdependencia con otras regiones del mundo (e instrumentos con estrategias asociables), tanto en términos de aprendizaje como en capacidad de influencia en la generación de modelos e instrumentos para la competitividad, necesarios tanto para el País Vasco como para el resto del mundo...”

“...El Instituto reivindica la “competitividad en solidaridad” como mensaje de enriquecimiento generalizado y bienestar para el conjunto de los jugadores implicados descubriendo y abriendo nuevos espacios de oportunidad. Espacios de

oportunidad que se verán reforzados por la correcta integración de tres contenidos esenciales que hacen, desde su práctica diaria, la manera natural de propiciar el cambio y avance deseados:

- 1) Desde la conceptualización integrada del binomio “economía – territorio”, referente orientador de las áreas básicas de conocimiento e investigación
- 2) La integración y aplicación del conocimiento demandado a través del desarrollo sinérgico de tres funciones esenciales: Investigación, Interacción e Instrucción.
- 3) La generación, pertenencia y/o activación de una “Red de Redes” a lo largo del mundo....”

“...En definitiva, Orkestra- Instituto Vasco de Competitividad, supone una apuesta estratégica generadora de una plataforma competitiva de bienestar, gloKal e interdependiente, orKestadora de los diferentes agentes e instrumentos competitivos-, desde la innovación creativa y permanente, basada en la sinergia excelente de la Investigación, la Instrucción

especializada y la Interlocución o facilitación al servicio de un Modelo Vasco de Competitividad concebido como una doble ecuación: hacer del caso vasco un modelo de éxito en beneficio de su propia Sociedad, y lograr su generalización al mundo como ejemplo representativo de la competitividad propia de los diferentes países exitosos de vanguardia...”.

...Construyendo un modelo de Competitividad para el País Vasco...

Modelo de Competitividad

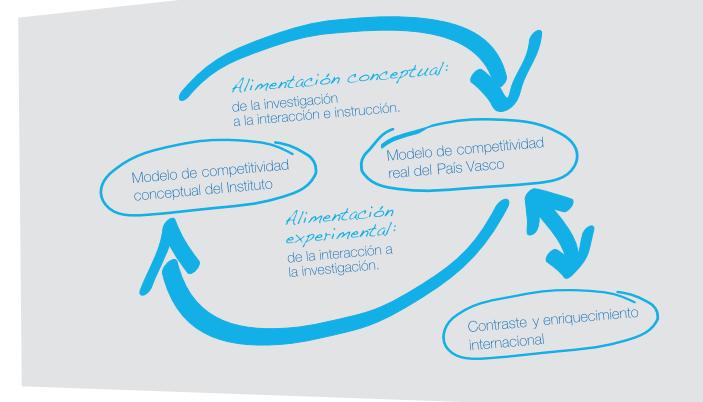
“...Facilitar los caminos reales hacia la competitividad requiere la aplicación transformadora del modelo de competitividad del Instituto al modelo de competitividad real del País Vasco e ir enriqueciendo el modelo en virtud de su contraste, tanto en el País como en el ámbito internacional...”

“...El concepto de competitividad del Instituto es un concepto de competitividad microeconómica en solidaridad. Así, el concepto de competitividad del Instituto se basa en la idea de la centralidad que tienen en el modelo los factores de competitividad microeconómica por el consenso que existe sobre la importancia de los factores microeconómicos frente a los macroeconómicos en la competitividad y bienestar de un ámbito geográfico...”

“...El modelo integra tres aspectos fundamentales: dónde estamos, dónde queremos ir y cómo vamos a llegar. El análisis cuantitativo y cualitativo de todos los elementos esenciales del MOC nos ayudará a entender dónde estamos. El dónde queremos ir también deberá comprender todos estos elementos esenciales, pero deberá ser a un dónde queremos ir compartido con los diferentes agentes socioeconómicos vascos. El cómo vamos a llegar comprende una visión estratégica compartida y la coordinación de todos los agentes para transitar de la situación actual a la deseable y constituye el camino real de competitividad...”

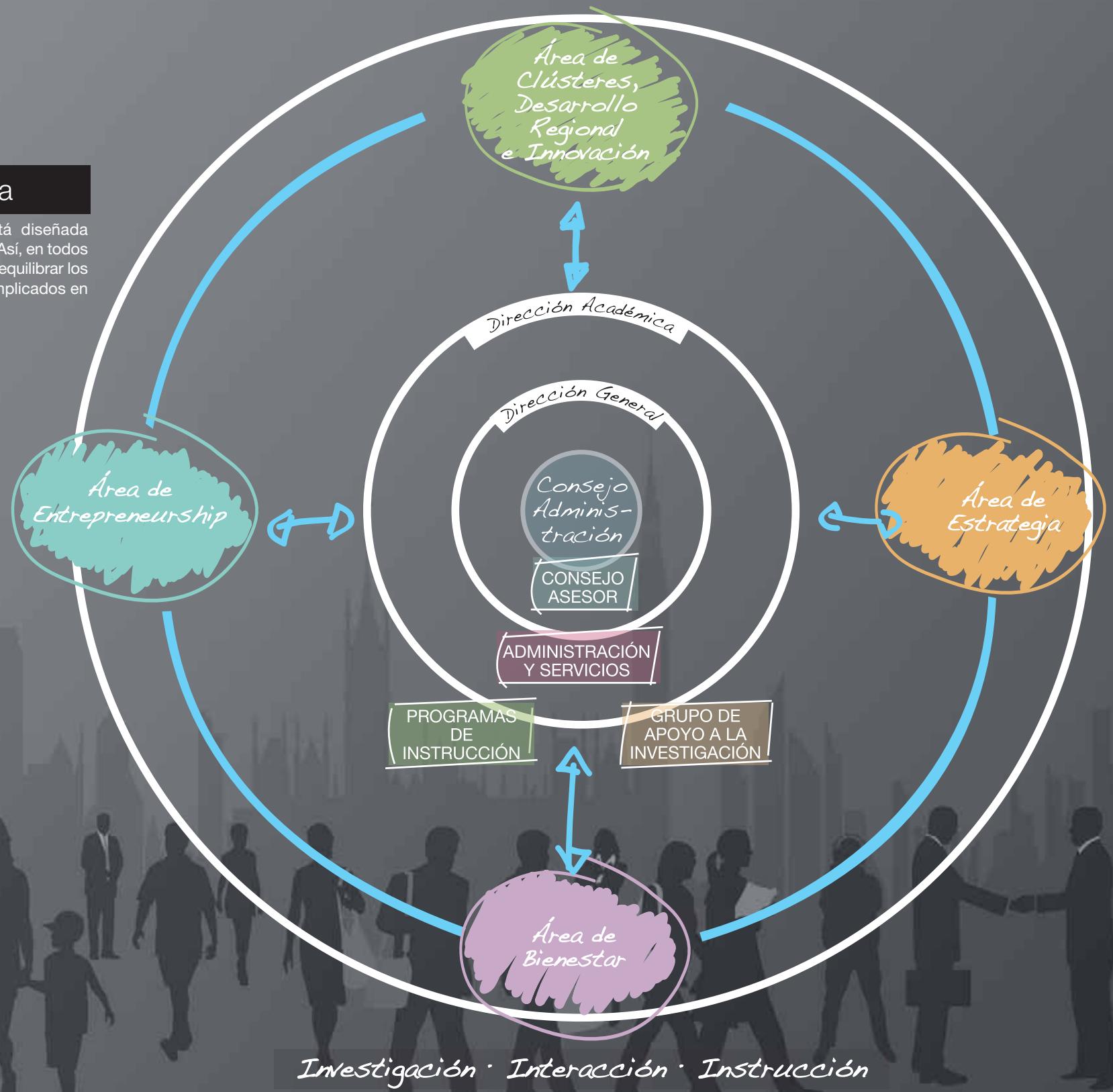
“...En este largo recorrido, hemos de profundizar en el conocimiento, formación, difusión e interlocución sobre los elementos o piezas esenciales del modelo base aprendido y objeto de nuestro trabajo:

- A) El interés sistémico y no en el éxito individualizado de las partes.
- B) Provocar-generar un espacio competitivo y no solamente observarlo o describirlo.
- C) La organización estratégica, extendida, de la empresa hacia sus interacciones (Sucesión de Cadenas de Valor).
- D) Los marcos y reglas de juego en las “n” industrias interrelacionadas de las que las empresas forman parte y tienen papel relevante en el territorio.
- E) La Clusterización activa de las diferentes actividades económicas y sus agentes en el territorio objetivo.
- F) Las estrategias parciales y globales para la clusterización, en y desde cada uno de los actores clave.
- G) El diamante en su triple versión: Del binomio economía-territorio; Del cluster objetivo; Del cluster objetivo deseado en relación con su posicionamiento único de valor ante las tendencias observables y referentes de futuro.
- H) El rol estratégico del Gobierno en la generación del espacio competitivo.
- I) La interacción globalizada y clusterizada a lo largo de los diferentes ámbitos geo-económicos en que se ha de actuar a lo largo del mundo.
- J) Orkestando estrategias y agentes (dentro y fuera)...”



1.3 Estructura organizativa

Nuestra estructura organizativa está diseñada para llevar a cabo nuestros objetivos. Así, en todos y cada uno de los órganos buscamos equilibrar los intereses de los diferentes agentes implicados en la mejora de la competitividad.



→ Orkestra

Instituto Vasco de Competitividad

1.3.1 Consejo de Administración

La sesión constitutiva del Consejo de Administración del Instituto Vasco de Competitividad se realizó el 11 de abril de 2006; se dio lectura al acuerdo del Patronato de la Fundación Deusto, se procedió a la aceptación de los nombramientos por parte de los consejeros y se constituyó formalmente el Consejo de Administración con la presidencia de José Luis Larrea, nombrado a tal efecto por el Patronato de la Fundación.

Se ha incorporado D. Xabier Iturbe en sustitución de D. Alberto Martínez Aramberri en representación de KUTXA. Desde Orkestra agradecemos el esfuerzo y dedicación, así como las aportaciones de D. Alberto Martínez Aramberri al proyecto desde su constitución.

La composición del Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2008 es la siguiente:

Durante 2008, el Consejo de Administración ha mantenido reuniones donde se han abordado los diferentes planes de actividades del Instituto, atendiendo a los siguientes aspectos básicos de referencia: posicionamiento estratégico, desarrollo corporativo, incorporación de recursos humanos, gestión económico-administrativa y gestión de actividades propias en las facetas de investigación, interacción e instrucción.



D. Michael E. Porter
Presidente de Honor



D. José Luis Larrea
Presidente
Fundación Deusto,
presidente de Ibermática

Miembros del Consejo de Administración



D. Alberto Alberdi
SPRI – Gobierno Vasco, asesor de la consejera de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco



D. Xabier Iturbe Otaegui
Kutxa, presidente de Kutxa



D. Jesús Alberdi
Fundación Deusto,
consejero delegado - Elkargi



D. Emiliano López Atxurra
Repsol – Petronor,
miembro del Consejo de Petronor



D. Andrés Arizkorreta
Fundación Deusto,
consejero delegado de CAF



Dña. Susana Rodríguez
Fundación Deusto,
decana de La Comercial
(Universidad de Deusto)



D. Lucio Delgado
Fundación Deusto



D. Guillermo Ulacia
Presidente ejecutivo
y consejero de Gamesa



D. Alberto García Erazkin
Euskaltel, Consejero -
director general de Euskaltel



D. Pedro Luis Uriarte
Fundación Deusto, presidente de
Economía, Empresa y Estrategia
y presidente de Innobasque



D. José Ramón Guridi
Diputación Foral de Gipuzkoa,
diputado foral de Innovación de
la Diputación Foral de Gipuzkoa



D. Víctor Urcelay
Secretario del Consejo de Admón.
Fundación Deusto, decano de
la ESTE (Universidad de Deusto)

1.3.2 Consejo Asesor

El Consejo Asesor del Instituto, formado por expertos internacionales en el área de la competitividad, asesora al Consejo de Administración y a su Presidente, en la revisión y seguimiento de la marcha del Instituto. Así mismo, extiende su relación asesora a las Cátedras y sus responsables, impulsando y promoviendo nuevas iniciativas en los campos de la docencia, la investigación y la interacción con los diferentes agentes.

A 31 de diciembre de 2008, el Consejo Asesor se integra en torno a su estructura nuclear formada por:



D. Jon Azua
Presidente del Consejo Asesor



D. Christian Ketels
Miembro del Consejo Asesor

Atendiendo al Programa de Objetivos y Actividades previsto para su desempeño a lo largo del ejercicio 2008, el Consejo asesor ha contribuido a nuestro

- 1) Dirección del proceso de formulación y socialización internas de dos piezas esenciales en el esquema conceptual y rector de nuestro trabajo:
 - Visión, estrategia y proposición única de valor del Instituto.
 - Mapa de competitividad del Instituto.
- 2) Impulso y facilitación de la relación institucional con el presidente de honor, Michael E. Porter y el Instituto de Competitividad y Estrategia de la Universidad de Harvard.
- 3) Rediseño y organización del plan de extensión de la Red de Nodos para la internacionalización formal del Instituto, a través de la Cátedra Vasca de Competitividad-Basque Chair of Competitiveness (BCC) ya implantada en China (BCC-China Europe International Business School -CEIBS-, Shanghái).
- 4) Prospección y negociaciones con diferentes agentes y socios objetivos.
- 5) Representación del Instituto en diferentes eventos internacionales, conferencias académicas y publicaciones.
- 6) Participación activa en diferentes proyectos de investigación de la agenda del Instituto.
- 7) Intensa actividad docente en la oferta de educación ejecutiva del Instituto y, en especial, en los programas MOC (Bilbao, San Sebastián), red MOC en el mundo, BCC-“Being Competitive in/from China” en Shanghái y los programas en colaboración con Deusto Business School (DBS), tales como PLD.

desarrollo facilitando e impulsando las siguientes iniciativas y actividades reseñables:



→ *Orkestra*
Instituto Vasco de Competitividad

1.3.3 Miembros del Instituto

Nuestro Instituto es el nodo orquestador en una red de iguales: Gobierno, empresa, entidad académica y sociedad civil. Surgido dentro de la Fundación Deusto, tiene el apoyo decidido del Gobierno Vasco a través de SPRI, y el de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG); ambas instituciones participan en la puesta en marcha de un proyecto que debe jugar un papel fundamental de soporte de las estrategias de competitividad de las Administraciones Públicas.

Pero siendo importante la cooperación con la Administración Pública, estaríamos manifiestamente incompletos si no integrásemos a las empresas y entidades privadas. Por eso, constituye una de nuestras características básicas la incorporación, desde el inicio, de grupos empresariales relevantes que se suman a la iniciativa.

En Orkestra participa de manera activa una serie de Administraciones Públicas y empresas que colaboran de manera fundamental en nuestro desarrollo:

- ▶ Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial - Gobierno Vasco
- ▶ Diputación Foral de Gipuzkoa
- ▶ Euskaltel
- ▶ Gamesa Corporación Tecnológica
- ▶ Kutxa
- ▶ Repsol-Petronor



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



1.3.4 Desarrollo corporativo

Durante 2008 hemos trabajado en la consolidación y dinamización de Orkestra. Destaca el afianzamiento de nuestra imagen corporativa que, manteniendo el espíritu inicial del proyecto, refuerza la proposición única de valor del Instituto como agente orquestador de la mejora de la competitividad en el País Vasco.

D. Alejandro Ruelas-Gossi impulsó esta consolidación del proyecto como director general durante el primer semestre del año. A partir de julio, por motivos profesionales y personales, dejó el cargo.

Queremos significar en esta memoria el agradecimiento del Instituto a su colaboración en la puesta en marcha del mismo.

Hemos trabajado internamente en la consolidación de las diferentes áreas que componen el Instituto, continuando y dinamizando sus actividades. Destaca el valor aportado a éstas por su red de alianzas a nivel internacional y local. Finalmente, parte del trabajo que hemos realizado se ha materializado en la puesta en marcha de la política de publicaciones, que tiene como resultado publicaciones propias y conjuntas con otras editoriales de primer nivel.



1.3.5 Personas

Hemos realizado un gran esfuerzo por conseguir los mejores medios humanos a la hora de afianzar las diferentes áreas, de manera que avancemos en su adecuada dotación. En este sentido, la evolución general de este aspecto ha sido la siguiente:



Comparativo de número de profesionales 2006-2007-2008

(N.º de profesionales a 31/12)	2006	2007	2008
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	2	4	6
UNIDAD DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN	3	3	3
CLÚSTERES, DESARROLLO REGIONAL E INNOVACIÓN	3	7	10
ENTREPRENEURSHIP	2	4	3
ESTRATEGIA	2	4	3
BIENESTAR	0	0	0
TOTAL	12	22	25

→ Orkestra

Instituto Vasco de Competitividad

Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación



María José Aranguren
Responsable de área



Massimo Cermelli
Ayudante de investigación



Aloña Martiarena
Ayudante de investigación



Rakel Vázquez
Ayudante de investigación



Miren Larrea
Investigadora senior



Xabier de la Maza
Ayudante de investigación



Olga Rivera
Investigadora senior



Mikel Navarro
Investigador senior



Leire Oiarbide
Ayudante de investigación



Josune Sáenz
Investigadora senior



Mario Davide Parrilli
Investigador senior



Iñaki Peña
Responsable de área



Aitziber Elola
Investigadora



James Wilson
Investigador senior



Miguel Ángel López
Investigador



Asier Murciego
Responsable de área



Ricardo Aguado
Investigador



Ferrán Vendrell
Investigador



Juan José Gibaja
Investigador senior



Amaia Azpiazu
Ayudante de investigación



José Luis González
Ayudante de investigación

Área de Administración y Servicios



Ibon Gil de San Vicente
Responsable de área



Aitziber Barrio
Secretaría general



Cristina Molina
Medios de apoyo



Idoia Egaña
Contabilidad
y administración



Natalia Martínez
Medios de apoyo



Patricia Canto
Comunicación

1.3.6 Colaboradores externos

Han desarrollado o colaborado en diferentes actividades o proyectos de investigación.

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	PROYECTO
Beñat Bilbao	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Evaluación de la política de innovación de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV)
Carlos Osorio	Universidad Adolfo Ibáñez, Chile	Innovation @ Euskadi Procesos de innovación y valor de las redes internacionales
Evert Meijers Joris Hoekstra	DELFT University	The Basque City Network Ciudades vascas y competitividad
Cristina Aragón Cristina Iturrioz	Facultad de CC. EE. y Empresariales de la Universidad de Deusto (ESTE)	Evaluación participativa de la política clúster
Marian Díez	Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)	Evaluación participativa de la política clúster
Kristina Zabala Arantza Zubiaurre	ESTE	Local innovation capacity: a typology for Basque counties
Edurne Magro	INASMET	Research and development policy in the Basque Country: a study of the subsidies distribution through a territorial approach
Aitor Garmendia Olga del Orden Kristina Zabala	ESTE	Informe sobre grupos empresariales
Carlos Arruda André Almeida Lourdes Casanova Henning Hoeber	Fundação Dom Cabral INSEAD	Casos de estudio empresas Emerging Global Latinas: - POLITEC - POLLO CAMPERO
Alejandro Cuesta	Instituto Ibermática de Innovación (i3B)	Las Tecnologías de Información y Comunicación en las empresas de la CAPV
Paul San Sebastián Anaïs Iglesias Isabel Fernández Ainara Martínez Iratxe Esnaola	Innovandis-Fundación Deusto (Innovandis)	Las Tecnologías de Información y Comunicación en las empresas de la CAPV
Asier Minondo	ESTE	Sofisticación de las exportaciones manufactureras del País Vasco
Santiago López	Universidad de Salamanca	Informe sobre los orígenes históricos del clúster Gaia y clúster Papel en el País Vasco
Jesús Mari Valdaliso	UPV/EHU	
Nahikari Irastorza Scott Jackson	Orkestra	Área de Entrepreneurship

→ *Orkestra*
Instituto Vasco de Competitividad

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	PROYECTO
Iñaki Heras	UPV/EHU	
Martín Larraza Kintana	Universidad Pública de Navarra	
Saioa Arando	Mondragon Unibertsitatea (MU)	
Cristina Aragón	ESTE	
Cristina Iturrioz		
Marcela Valania	University of Birmingham	
Lisa De Propris		
Silvia Sacchetti		
Roger Sugden		
Karl Aigner	Austrian Institute of Economic Research & University of Vienna	
Josep María Arauzo Carod	University Rovira i Virgili	
Marco Bellandi	University of Florence	
Luciana Lazzaretti		
J. Robert Branston	University of Bath	
Eleanor Morgan		
Olivier Crevoisier	University of Neuchâtel	
Keith Cowling	University of Warwick	
Joost Heijs	Universidad Complutense de Madrid	
Helena Lenizan	University of Limerick	
Anne Lorentzen	University of Aalborg	
Federico Pablo Martí	Universidad de Alcalá	
Ana Teresa Tavares	University of Porto	
Johan Willner	Åbo Akademi University	
11th European Network on Industrial Policy (EUNIP) International Conference in September 2008		

Otros colaboradores

Joana Arrizabalaga
(Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación)

Ainhoa Ayerbe
(Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación)

Erlantz Allur
(Entrepreneurship)

Alaitz Artolazabal
(Estrategia)

Laida Agote
(Estrategia)

Ander Macazaga
(Apoyo a la Investigación)

Milena Montesinos
(Apoyo a la Investigación)

Raquel Peña
(Apoyo a la Investigación)

Ernesto Hernández
(Administración y Servicios)

Σερβιτόρα



→ Actividades

Investigación, Interacción, Instrucción

Trabajamos con el fin de identificar los caminos a seguir en la obtención de modelos competitivos para una sociedad cada vez más cambiante e innovadora.

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, es una apuesta estratégica generadora de una plataforma competitiva de bienestar, a través del desarrollo sinérgico de nuestras tres funciones esenciales (las "3 íes"):

La **Investigación**, caracterizada por su rigor académico, objetividad e independencia, soportada en un programa científico e investigador evaluable.

La **Interacción**, entendida como la labor de "facilitación" práctica en la aplicación de estrategias competitivas con el acompañamiento experto en proyectos especiales y en la definición de agendas y políticas públicas y privadas.

La **Instrucción** especializada, configurándonos como un "bróker educativo de excelencia" fijando contenidos, acreditando programas, materiales y formadores para preparar a los auténticos líderes de la competitividad, así como el diseño e impartición de programas propios.

Realizamos dichas funciones desde la base especializada de nuestras áreas interrelacionadas:

Clústeres, desarrollo regional e Innovación: clusterización de la actividad económica, sistemas regionalizados de innovación y competitividad y desarrollo territorial.

Entrepreneurship: emprendimiento creativo endógeno.

Estrategia: estrategia empresarial y territorial.

Bienestar social: riqueza creativa del bienestar.

Las funciones de investigación, interacción e instrucción también se ven reflejadas en **otras actividades** que incluyen la organización de conferencias, seminarios y cursos, entre otras, siendo una muestra clara de las sinergias entre las 3 íes y de la interrelación entre nuestras áreas.

Líneas Estratégicas

2.1. Área de Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación:

Territorio

Los clústeres

La innovación

Otros factores de competitividad

2.2. Área de Entrepreneurship:

Innovación e internacionalización de nuevas empresas

Financiación de nuevas empresas

Intrapreneurship' y 'spin-offs'

Demografía empresarial

Instituciones y capital social

2.3. Área de Estrategia:

Globalización de la empresa vasca

Sofisticación de las estrategias y operativas empresariales

Innovación

Energía

2.4. Área de Bienestar

2.5. Área de Apoyo a la Investigación

2.6. Cátedra Basque Chair of Competitiveness

2.7. Otras Actividades

2.1

Área de Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación



Las empresas, como principales actores que compiten en los mercados y generan valor en cualquier entorno geográfico, son agentes clave en la transición de un modelo basado en la eficiencia a uno basado en las ideas. En la capacidad competitiva de las empresas inciden tanto factores internos como externos a ellas. En el área de Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación pretendemos contribuir a esta segunda transformación que afrontan la economía y la sociedad vascas trabajando en los principales aspectos del entorno que inciden en la competitividad de las empresas.

El año 2008 ha sido un año muy positivo para el equipo de personas que conformamos el área de Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación. Hemos logrado consolidar el activo más importante del área, un equipo humano con gran potencial de desarrollo futuro, equipo que cuenta tanto con investigadores vascos como del ámbito internacional y que combina diversas competencias clave para la actividad

que nuestro Instituto tiene que desempeñar en su misión de «mejora de caminos reales de competitividad en la sociedad vasca». Paso a paso hemos ido orientando nuestra actividad de investigación, interacción e instrucción hacia esa «mejora de caminos reales de competitividad». En esta línea destacaríamos los siguientes avances:

1. Este año hemos contactado con equipos internacionales de referencia con gran experiencia en investigación transformadora, una metodología de investigación muy ligada a la misión del Instituto que supone una apuesta clara a medio y largo plazo. Hemos empezado a trabajar con ellos para aprender de su experiencia, incorporar los elementos clave de esta investigación con carácter formal en nuestros proyectos y contrastar nuestro trabajo con ellos.

2. Los procesos de transformación para la mejora de competitividad en la CAPV se tienen que generar a través de los diferentes agentes vascos, por lo que en nuestro modelo de trabajo es fundamental ir construyendo relaciones de confianza con ellos y desempeñar un trabajo que sea útil para la generación de procesos de aprendizaje y nuevas capacidades en estos agentes. En este sentido, el trabajo desarrollado con diferentes agentes, como, por ejemplo, las agencias de desarrollo comarcal y las Asociaciones Clúster (AC), ha permitido ir generando este capital social.

3. Ha habido una mejora importante de nuestro posicionamiento internacional, especialmente en redes internacionales cuyos temas clave y formas de investigación están muy ligados a la investigación y metodologías del área. En este aspecto, la organización del congreso internacional EUNIP o el evento internacional sobre competitividad han sido esenciales y nos han abierto nuevas posibilidades de publicación y posicionamiento en el ámbito internacional, como, por ejemplo, la coordinación de monográficos de revistas de prestigio internacional y la publicación de libros internacionales. Aprender del conocimiento generado por investigadores de redes internacionales de referencia y contrastar nuestro trabajo con ellos es fundamental si queremos avanzar para ser un instituto referente en temas de competitividad.

Lineas de Investigación

En el nuevo estadio de la innovación no todos los factores del entorno de las empresas vascas tienen la misma relevancia para su competitividad; es por ello por lo que las líneas de investigación en las que trabajamos en esta área son las siguientes:

2.1.1 Territorio

La importancia que ha adquirido el territorio en los estudios de competitividad se debe a varios factores: por un lado, al aumento de la relevancia de los factores microeconómicos frente a los macroeconómicos como determinantes de competitividad; por otro, a la multiplicidad de factores microeconómicos que inciden en la competitividad y, sobre todo, a la importancia de la interacción entre ellos; y por último, a que en los estadios avanzados de desarrollo competitivo destacan principalmente aquellos factores ligados a la generación, transmisión y aplicación del conocimiento. Hoy más que nunca esos procesos de generación, transmisión y aplicación del conocimiento requieren la interacción de múltiples agentes: empresas, universidades, instituciones para la colaboración, Administración... Tales interacciones —y la transmisión tácita y explícita del conocimiento a ellas ligada— acontecen fundamentalmente en entornos geográficamente próximos.

Dada la importancia de la interacción entre los diferentes factores de competitividad territoriales en las diferentes corrientes que analizan el territorio como factor clave de competitividad, abordamos su análisis desde una perspectiva sistémica, en la que las interrelaciones entre agentes y elementos del sistema son un factor clave de su desempeño.

→ Actividades

Investigación, Interacción, Instrucción

Los principales retos que hasta ahora hemos identificado en esta línea para facilitar la transición al estadio basado en la innovación son los que siguen:

1. La definición de estrategias territoriales (basadas en la innovación y en la perspectiva clúster) para el nuevo estadio.

2. Multigovernance, entendida, por un lado, como la mejora de la coordinación entre los diferentes niveles administrativos y en el seno de las mismas instituciones para hacer de la competitividad una política integral de país y, por otro, como el proceso que nos permitirá caminar hacia una estrategia económica marco y hacia la articulación de la participación de los diferentes agentes públicos y privados en su establecimiento y desarrollo.

2.1.2 Clústeres

La innovación es cada vez más la base de la competitividad en las economías desarrolladas, y el conocimiento necesario para innovar depende cada vez menos de la actividad individual de una empresa y requiere la acción combinada de varias, cada una de ellas especializada en combinaciones específicas de tecnología, habilidades y competencias. Esto es lo que explica la exitosa emergencia de concentraciones geográficas de empresas interrelacionadas, porque lleva a la aceleración de la especialización de las empresas y al funcionamiento en redes y clústeres en los países avanzados.

El País Vasco se ha distinguido por la puesta en marcha de un número significativo de iniciativas y asociaciones clúster (entendidas como organizaciones formales que tienen por objetivo impulsar el desarrollo y la competitividad de determinadas realidades clúster) y por la existencia de una activa y pionera política de clústeres por parte del Gobierno Vasco, lo que ha llevado a la generación de diferentes iniciativas clúster (trece actualmente).

Los principales retos que hemos identificado en esta línea para facilitar la transición al estadio basado en la innovación son éstos:

1. Facilitar una transformación innovadora de las asociaciones clúster existentes.

2. Desarrollar nuevos procesos de clusterización, para lo que resulta fundamental la identificación y análisis de las realidades clúster existentes en el País Vasco.

3. Evaluar la política clúster de la CAPV con objeto de impulsar su mejora.

2.1.3 La innovación

La base de la competitividad, del crecimiento económico y del bienestar en las economías desarrolladas radica en la innovación, y no puede sustentarse exclusivamente en una ventaja en costes; ni siquiera es suficiente con una ventaja en calidad. La innovación es lo que nos lleva a generar más valor añadido per cápita y a una mayor capacidad de crecimiento económico y de bienestar.

Los principales retos que hemos identificado en esta línea para facilitar la transición al estadio basado en la innovación son los que presentamos a continuación:

1. Estudiar las diferentes tipologías de sistemas de innovación regionales en Europa y España con objeto de identificar tipologías similares a la nuestra y tener elementos de referencia y aprender de ellos.

2. Identificar las causas que expliquen que, aun teniendo una buena posición en indicadores de competitividad como la renta per cápita, nuestra posición relativa en indicadores de innovación respecto a otras regiones europeas sea considerablemente peor.



2.1.4 Otros factores de competitividad

En las últimas décadas ha tenido lugar un cambio radical en la concepción de la competitividad. Los analistas han pasado de dar primacía a los aspectos macroeconómicos a centrar su atención en los microeconómicos.

Ha habido dos fenómenos importantes que han incidido en este cambio: por un lado, la constatación de que, con los procesos de globalización e integración económica, cada vez hay menos margen de actuación en las políticas macroeconómicas y, por otro, la comprobación de que países con un contexto macroeconómico similar tenían una posición competitiva muy diferente.

Son muchos los factores de carácter micro que afectan a la competitividad y su desarrollo requiere la participación de una miríada de factores, agentes e instituciones, públicos y privados, que interactúan y se relacionan entre sí. El estudio de estos aspectos microeconómicos y su influencia en la competitividad, y el análisis de la posición comparada del País Vasco con otros ámbitos geográficos de referencia son clave para definir las estrategias de desarrollo de nuestra economía y la mejora de nuestro nivel de bienestar.

El principal reto en esta línea es el desarrollo conceptual de la competitividad territorial y la definición de metodologías para su medición.

Lineas de Actuación

Transferencia de metodologías y formación a las agencias vascas de desarrollo. Una de nuestras metas es incidir en los responsables del diseño de políticas en el País Vasco. Para conseguirlo, estamos configurando diversas redes de colaboración. El objetivo es abrir canales por los que posteriormente podemos transferir las metodologías diseñadas en el Instituto y que podrían aumentar la eficiencia con la que dichos agentes abordan sus proyectos. Así, por un lado, está orientado a establecer un marco de colaboración con la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (Garapen), dentro del cual desarrollamos acciones de transferencia metodológica. Por otra lado, se encamina a la formación de técnicos de empresa de las agencias de desarrollo local de la CAPV, con el objetivo de apoyar a Garapen a diseñar acciones de formación, información y promoción de la colaboración que van a compartir los técnicos de empresa.

Orkestando territorios. Las nuevas tendencias vinculadas a los clústeres, la innovación y el desarrollo regional requieren nuevas aproximaciones a las políticas de competitividad e innovación. Concretamente, es necesario incorporar el equilibrio entre objetivos tangibles e intangibles; la naturaleza sistémica de los procesos; la complejidad de las relaciones causa-efecto y la necesidad de buscar un equilibrio entre los procesos diseñados de arriba abajo y los diseñados de abajo arriba. En este contexto, estamos trabajando sobre la hipótesis de que también la investigación en estos ámbitos debe evolucionar para adaptarse a las circunstancias. Para ello proponemos el concepto de la investigación transformadora. El proyecto tiene como objetivo conceptualizar este tipo de investigación y definir, en consecuencia, una posible interpretación de la orquestación de territorios y de nuestro papel en la transformación del País Vasco hacia la economía de las ideas.

Desarrollo de un modelo para la identificación de oportunidades de colaboración. Uno de los aspectos en torno al modelo de competitividad del País Vasco que estamos analizando es el modelo de interacción entre agentes que optimice los procesos de colaboración. Una de las hipótesis que trabajamos al respecto es que deben articularse a nivel local procesos de diagnóstico que permitan detectar posibles colaboraciones, tanto entre agentes comarcales como entre éstos y otros agentes fuera de la comarca. El proyecto tiene como objetivo diseñar una herramienta, en forma de cuestionario, que permita detectar sinergias y posibles áreas de colaboración en el ámbito de la innovación para las empresas de una comarca. Este trabajo puede ser un soporte importante en el desarrollo de otros proyectos clave como en la definición de políticas locales de apoyo a la innovación que se está experimentando con los responsables municipales y comarcas de Azkotia y Azeitia.

Identificación de clústeres en la CAPV y en sus municipios y comarcas. Los clústeres son un elemento clave del modelo en el que trabajamos. En el Primer Informe de Competitividad del Instituto, entre los retos críticos detectados para la mejora de la competitividad y bienestar de la CAPV en los que habría que trabajar destacaba, entre otros, el de generar nuevos procesos de clusterización. Este proyecto es una pieza clave para dar respuesta a este reto. En el mismo se ha trabajado paralelamente en dos líneas. La primera se ha centrado en identificar los clústeres y subclústeres de la CAPV y de los tres territorios (Gipuzkoa, Bizkaia y Álava) que la conforman a través de sus exportaciones. La segunda busca transferir a los agentes locales una herramienta creada por el Instituto para la identificación de clústeres locales relevantes para ellos, con objeto de generar capacidades para nuevos procesos de clusterización. Por la forma en que

hemos abordado el proyecto, contribuye también a otro de los retos en los que estamos trabajando, «el de mejorar la gobernanza o forma en que se adoptan las decisiones de forma coordinada en la CAPV», elemento también clave en el modelo de competitividad del País Vasco.

Evaluación participativa de la política de clústeres. Uno de los retos críticos para la mejora de la competitividad y bienestar de la CAPV es el de evaluar la política clúster del Gobierno Vasco. Se trata de un proyecto de investigación que desarrollamos en colaboración con un equipo de ESTE y una investigadora de UPV/EHU. El objetivo consiste en aplicar el conocimiento y las metodologías generadas en la línea de investigación de la evaluación de la política de clúster y avanzar en la aplicación de una nueva metodología (evaluación participativa) para la valoración de la política clúster del Gobierno Vasco, metodología cuya principal virtud consiste en que al abordarse de forma participativa, la evaluación se constituye como un elemento clave de mejora de la propia política clúster.

Estudio sobre las AC del País Vasco. Tanto los clústeres como las AC que trabajan en su dinamización son elementos clave del modelo de competitividad en el que estamos trabajando y así quedaba de manifiesto en el primer informe de competitividad que elaboramos en el Instituto. Entre los retos críticos detectados para la mejora de la competitividad y bienestar de la CAPV en los que habría que trabajar destacaban el de generar nuevos procesos de clusterización, evaluar la política clúster del Gobierno Vasco y abordar una transformación innovadora de las AC existentes. Este proyecto se enmarca en este último reto e identifica algunos elementos críticos sobre los que deberían trabajar las trece AC de la CAPV que se analizan para darle respuesta.

→ *Actividades*

Investigación, Interacción, Instrucción



Estudio de legados de las asociaciones clúster.

El conocimiento de las ventajas competitivas de cada clúster y de la evolución de estas ventajas a lo largo de la historia aporta un conocimiento sobre las ventajas competitivas y retos actuales que tiene el clúster. El objetivo de este proyecto es analizar la situación actual y los orígenes históricos de los diferentes clústeres de la CAPV. Se trata de un proyecto enmarcado dentro del acuerdo de colaboración con Eusko Ikaskuntza y que hemos realizado entre un equipo de investigación de Orkestra y dos historiadores, uno de la Universidad de Salamanca y otro de la Universidad del País Vasco. El estudio examina cuándo y cómo las empresas y el clúster en su conjunto van creando y desarrollando su ventaja competitiva, cuáles han sido sus factores de competitividad y la evolución que han experimentado a lo largo del tiempo.

Innovación, aprendizaje y competitividad. Este proyecto tiene dos objetivos principales: por un lado, hacer diagnósticos de la situación y análisis de eficiencia del sistema vasco de innovación (sistema científico, infraestructuras tecnológicas y empresas) con un estudio más en profundidad de las infraestructuras tecnológicas vascas (parques y centros tecnológicos básicamente) y por otro analizar las posibles causas que expliquen que, teniendo una buena posición en indicadores de competitividad como la renta per cápita (expresada en PPA), nuestra posición relativa en los habituales indicadores de innovación sea considerablemente peor.

Proyecto de competitividad regional. Tiene dos objetivos. El primero consiste en el desarrollo conceptual de la competitividad territorial, integrando otros elementos relevantes según los últimos avances en competitividad y complementarios a los conceptos de renta per cápita o productividad que habitualmente se utilizan. El segundo objetivo reside en definir metodologías para la medición de la competitividad de la CAPV y medirla para comparar nuestra posición con otras regiones de referencia. Dentro del marco general de los diferentes elementos que inciden en la competitividad regional se trabaja en tres proyectos específicos: Ciudades vascas y competitividad, Mapa de ruta para mejorar la sofisticación de los productos vascos y Estructuras de propiedad y organismos empresariales.

2.2

Área de Entrepreneurship



La actividad emprendedora del País Vasco –actividad que contribuye a la generación de empleo y renta, al nacimiento y rejuvenecimiento de sectores industriales, a la revitalización de enclaves geográficos en declive, etc.– puede desempeñar un papel de transformación importante y actuar como una fuerza motriz clave que impulse el proceso de cambio y evolución en el que estamos inmersos.

En consecuencia, en el área de Entrepreneurship abordamos tres objetivos fundamentales:

- 1. Investigar** la disciplina científica de creación de empresas.
- 2. Intermediar** en nuestra sociedad a través de la orquestación de nodos estratégicos que fortalezcan el tejido emprendedor vasco.
- 3. Instruir y sensibilizar** a nuestra comunidad en lo que concierne al fomento del espíritu emprendedor.

Para quienes formamos el equipo que analiza el fenómeno emprendedor, el ejercicio 2008 ha finalizado de manera prometedora. Por un lado, hemos consolidado algunos proyectos importantes y, por otro, hemos introducido algunas novedades. Además de la publicación anual de nuestro informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM), hemos finalizado el proyecto Actividad emprendedora de alto potencial de crecimiento, que, en cierta medida, se ha nutrido de las sesiones de reflexión y debate celebradas en el Instituto, para lo que se ha contado con la participación de distintos agentes sociales locales e internacionales a lo largo de todo el año.

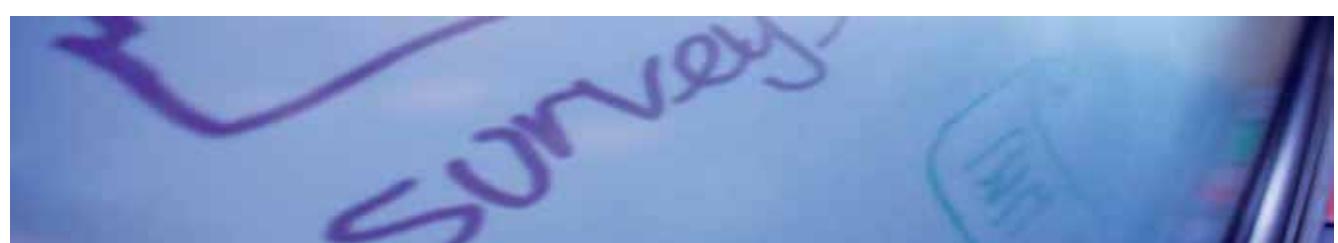
Investigadores a quienes hemos dirigido sus tesis, en el ámbito del emprendizaje, han culminado ya su doctorado y otros participan en un programa de formación que desarrollan en otras instituciones. José Luis González Pernía realizó de octubre a diciembre una estancia en Erasmus University. En el mes de diciembre fue investigador invitado en el equipo Entrepreneurship, Governance, Organization & Strategy de Erasmus School of Economics. Aloña Martiarena combina, desde el mes de septiembre, la realización de un máster en London School of Economics con su trabajo de investigación en el área. En nuestro apartado de actividad de instrucción, hemos definido y establecido las condiciones para el lanzamiento de un curso dirigido a aquellas personas que deseen desarrollar un proyecto emprendedor de alto potencial de crecimiento. Esperamos que todas estas actividades nos ayuden a ampliar nuestro conocimiento y experiencia en torno a la supuesta relación entre actividad emprendedora y competitividad regional.

Líneas de Investigación

2.2.1 Innovación e internacionalización de nuevas empresas

Los proyectos emprendedores, ya por su naturaleza, entrañan un riesgo de fracaso. Este riesgo es mayor cuando la actividad económica de un negocio consiste primordialmente en inventar e innovar. En ocasiones, el esfuerzo realizado en innovación no se rentabiliza porque, por ejemplo, los productos innovadores no llegan al mercado, o si llegan no se comercializan con los márgenes de beneficio esperados. A este riesgo por innovación debemos añadir otro cada vez más común, que es el de la internacionalización.

Un fenómeno importante que afrontamos en épocas recientes es el de la internacionalización a una edad cada vez más temprana de las organizaciones. Observamos un número creciente de proyectos emprendedores que facturan en mercados extranjeros desde el primer año de existencia. Este comportamiento que se produce en nuestra sociedad contemporánea no concuerda con el paradigma tradicional de la internacionalización gradual o incremental defendido y sostenido dentro de la comunidad académica durante las últimas décadas. Precisamente, un informe reciente que hemos publicado acerca de la actividad emprendedora vasca, muestra que son justamente las empresas más jóvenes, dentro de su periodo de infancia, las más propensas a penetrar en mercados extranjeros. Ello nos conduce a explorar este tema con mayor detenimiento.



→ Actividades

Investigación, Interacción, Instrucción

Líneas de Actuación

2.2.2 Financiación de nuevas empresas

Las fuentes de financiación tradicionales de los proyectos emprendedores, representadas principalmente por instituciones financieras procedentes mayoritariamente del sector bancario y, en menor medida, por la inversión informal de familiares y amigos, no son suficientes para atender a un determinado tipo de necesidades financieras.

Así, la financiación de un proyecto innovador, global y de envergadura requiere nuevas fórmulas de inyección de capital por el elevado riesgo que entraña. La comunidad científica ha analizado en años recientes el tema de venture capital y business angels. Consideramos que éste debe ser un campo de estudio prioritario, dado el déficit que poseemos en la Comunidad Vasca en lo referente a fórmulas de financiación modernas.

2.2.3 “Intrapreneurship” y “spin-offs”

Las empresas también son protagonistas de la actividad emprendedora de cualquier territorio. Es decir, algunas empresas a su vez crean otras empresas. En ocasiones, las nuevas suelen desarrollarse y consolidarse firmemente gracias al apoyo recibido desde la matriz. No son muchos los estudios realizados en este campo de investigación y, en consecuencia, existe una demanda de analizar este tema.

2.2.4 Demografía empresarial

La comunidad científica ha analizado durante las últimas décadas temas como la capacidad de creación de empresas, la mortalidad, la supervivencia y el crecimiento de las jóvenes empresas. Son numerosos los estudios que han intentado vincular la composición de la demografía empresarial al bienestar de una región.

Los resultados a día de hoy son aún inconclusos, pero parece existir una relación curvilínea en forma de U entre la actividad emprendedora y su renta per cápita. La realización de estudios que faciliten una mejor comprensión de los factores que inciden en la creación, supervivencia y crecimiento de las empresas se convierte en una actividad importante de esta área. De esta manera, disponemos de un instrumento que mide la salud de nuestra capacidad emprendedora.

2.2.5 Instituciones y capital social

La teoría institucional es un campo de investigación que ha adquirido creciente popularidad desde la década de los noventa. Las políticas encaminadas al fomento de la creación de las empresas diseñadas desde las instituciones públicas pueden favorecer de manera notoria la creación de un hábitat propicio para lanzar proyectos emprendedores exitosos y de gran impacto económico. El análisis del papel desempeñado por las instituciones se convierte así en un ejercicio de investigación importante para el área.

Al margen de las instituciones, pero como parte importante del capital social de esta comunidad, pensamos que en nuestro territorio residen personas, algunas de ellas dentro de la edad de jubilación, cuya experiencia y conocimiento empresarial son de incalculable valor.

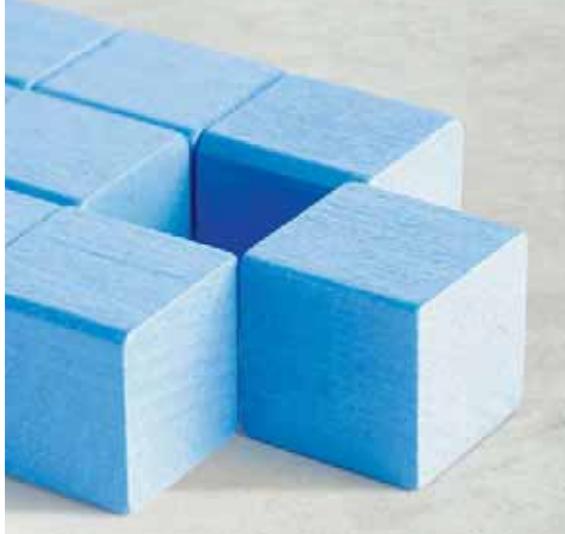
High Growth Firms. Pretende identificar el perfil de las empresas vascas con potencial de rápido crecimiento y capacidad de internacionalización. Para ello nos plantemos los siguientes objetivos: analizar las iniciativas llevadas a cabo en una selección de regiones más avanzadas para fomentar la actividad emprendedora innovadora y, a partir de dicho análisis, estudiar las condiciones del entorno que favorecen este tipo de actividad; identificar el conjunto de proyectos emprendedores innovadores en la CAPV y analizar sus características; y analizar los factores que están detrás del rápido crecimiento y la temprana internacionalización de las empresas vascas.

Informe Global Entrepreneurship Monitor para el País Vasco 2007. Este proyecto es parte de un consorcio internacional para medir la capacidad emprendedora de las regiones. El resultado es un informe anual que realiza un diagnóstico de la actividad emprendedora de la CAPV, comparando, por un lado, la capacidad de creación de empresas de dicha región con la de otros países y regiones estatales, y por el otro, contrastando internamente la realidad de los emprendedores que residen en los tres territorios históricos: Álava, Bizkaia y Gipuzkoa.



2.3

Área de Estrategia



El grado de sofisticación y globalización de las estrategias empresariales es el elemento más importante del entorno macroeconómico. Un territorio avanza en la medida en que sus empresas producen proposiciones únicas de valor.

Para las empresas del País Vasco existen dos importantes ventanas de oportunidad: las vinculadas a su sistema de innovación y las correspondientes a la sofisticación de sus estrategias y operativas empresariales. Si el País Vasco aspira a jugar en la economía de las ideas, necesariamente ha de mejorar en ambas vertientes.

Líneas de Investigación

2.3.1 Globalización de la empresa vasca

En un entorno cada vez más abierto y globalizado, la internacionalización se ha convertido en una decisión estratégica clave para la competitividad de las empresas y por ello adquiere relevancia el estudio de las empresas vascas que han emprendido el proceso de internacionalización, ya sea mediante exportaciones o mediante inversión extranjera directa. La globalización obedece a tres razones principales: crecimiento, adquisición de conocimiento y el aseguramiento de recursos naturales. En consecuencia, la internacionalización de la empresa vasca variará en función del sector en el que se encuentre.

2.3.2 Sofisticación de las estrategias y operativas empresariales

En esta línea de investigación estudiamos en qué punto del proceso de transición hacia la economía de las ideas se encuentran las empresas vascas. Hay una clara interacción con la cátedra de clústeres. Por un lado, analizamos el grado de sofisticación del clúster (externo a la empresa) y, por el otro, el interior de la empresa, para determinar el grado de tecnología/conocimiento existente.

2.3.3 Innovación

Los procesos de innovación son conocidos como la tecnología del «cómo innovar» y han mostrado que, al ser sistematizados adecuadamente, permiten que las empresas aprendan a innovar de manera consistente y predecible. A pesar de lo mucho que se ha invertido en programas de I+D en el País Vasco y de los esfuerzos que en esa materia se han venido realizando (parques tecnológicos, etc.) todavía queda mucho por hacer.

2.3.4 Energía

El País Vasco constituye una de las concentraciones industriales más importantes de España y, dentro de su actividad industrial, la energía es uno de los motores básicos del desarrollo económico, tanto por su volumen como por su importancia estratégica. En este ámbito se enfrenta a tres retos fundamentales para su competitividad y la de sus empresas: garantizar la seguridad del suministro energético, impulsar políticas que permitan la potenciación del tejido industrial relacionado con la energía y lograr tarifas que se ajusten a los parámetros de competitividad de las empresas.



→ Actividades

Investigación, Interacción, Instrucción

Líneas de Actuación

Procesos de internacionalización de la empresa vasca. La internacionalización se ha convertido en una decisión estratégica clave para la competitividad de las empresas. En ese sentido consideramos importante el estudio de las empresas vascas que han emprendido el proceso de internacionalización centrándolo nuestro análisis en las estrategias empresariales que han adoptado las empresas, en su proceso de internacionalización, en los factores que han determinado ese proceso y en los problemas a los que se enfrentan.

Procesos y redes de innovación en la empresa vasca. Tras casi dos décadas de crecimiento económico sostenido, nos encontramos inmersos en plena segunda transformación, de cara a adoptar un modelo de crecimiento basado en la innovación, susceptible de generar mayor valor y mejorar aún más nuestro bienestar y calidad de vida. Con este proyecto buscamos lograr una mejor comprensión sobre cómo innovan las empresas vascas y cómo aprovechan éstas el conocimiento aportado por su capital relacional en sus procesos de innovación. Nuestro objetivo último es identificar la manera de hacer más efectivos tales procesos y generar directrices de mejora susceptibles de ser socializados.

Observatorio de empresas excelentes. La economía de la innovación exige agilidad, flexibilidad, rapidez de movimientos, capacidad de cambio y de transformación; saber identificar aquello en lo que podemos ser únicos y explotarlo al máximo; buscar nuevas formas de generar valor que los demás no puedan imitar; aprovechar las ventajas que ofrece el trabajo en red para superar nuestras limitaciones y generar y explotar nuevas ideas, entre otros. Mediante este proyecto pretendemos ofrecer un instrumento que nos permita evaluar todas estas cuestiones y que, además, posibilite analizar el impacto de cada factor en la generación de riqueza. Asimismo, la aplicación del citado instrumento nos permitirá identificar experiencias de éxito que luego puedan ser analizadas con mayor detalle y difundidas al conjunto de la sociedad.



2.4

Área de Bienestar



Si bien el fin último de la competitividad es el “bienestar sostenible de los ciudadanos” y, en consecuencia, el trabajo del Instituto en la totalidad de sus Cátedras no es otro que el logro y mejora de la competitividad del territorio, la Comunidad y todos y cada uno de los agentes que lo integran, traducido en el binomio COMPETITIVIDAD y BIENESTAR, las sociedades vanguardistas del mañana (claramente Euskadi entre ellas) han de prestar especial atención al bienestar no solamente entendido en términos de políticas públicas y estrategias empresariales asociadas con los componentes de un Estado social de Bienestar (educación, salud, bienestar social, demografía, etc.) sino su capacidad generadora de riqueza, negocios, actividad económica y empleo. Es precisamente esta última orientación la que marca el espacio de actuación de nuestra cátedra de Bienestar en línea con el binomio conceptual de interacción Estrategia Empresarial-Estrategia Sociedad, trascendiendo de las fronteras de la llamada responsabilidad social corporativa. Pretende, en definitiva, abordar las características especiales y diferenciales del Estado de Bienestar, incorporando los determinantes de la competitividad en todas y cada una de las políticas, agentes y espacios de bienestar considerados “no económicos o empresariales” en una concepción clásica que entendemos ya superada.



→ Actividades

Investigación, Interacción, Instrucción

2.5

Área de Apoyo a la Investigación



Dos aspectos fundamentales de la investigación que desempeñamos en el Instituto son la explotación de información y su análisis estadístico. Estas dos áreas por sí mismas comprenden una complejidad que se ve acuciada por su rápido desarrollo, lo que obliga a estar actualizado continuamente para poder ser competitivo en la investigación.

El Área de Apoyo es responsable de las tecnologías de la información al servicio de la investigación y el análisis estadístico, y define las siguientes líneas de actuación generales en aras de la mejora de los estudios realizados en el Instituto:

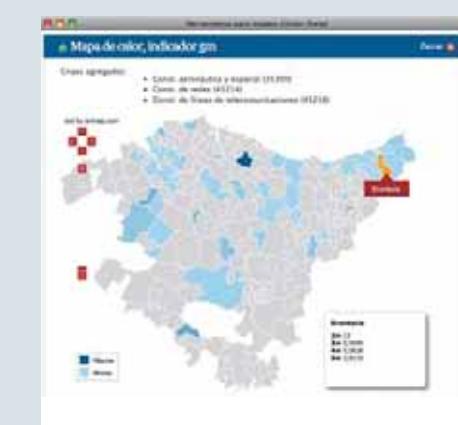
Centralización de los datos del Instituto en un repositorio compartido que facilite el cruce de datos, el análisis automatizado y el mantenimiento gracias a una estructura normalizada.

Introducción de nuevas técnicas de análisis que se adapten a las nuevas líneas de investigación, así como herramientas para llevarlas a la práctica.

Contribución a la calidad de los resultados mediante herramientas que los acompañen, estrategias de comunicación gráfica y todos aquellos medios que permitan disseminarlos de forma eficaz y abierta.

El año 2008 ha sido un año de definición para el Área de Apoyo, a lo largo del cual se ha ido asentando su labor dentro del Instituto y se ha convertido en un activo valioso para él. Hemos constituido formalmente el equipo de apoyo a la investigación al objeto de cubrir tanto facetas técnicas relacionadas con el almacenamiento y gestión de datos, como más teóricas de cara a su explotación y análisis. Simultáneamente, hemos seguido dando soporte al área de Administración y Servicios en diversas labores donde el componente tecnológico ha permitido mejorar la eficiencia.

Nuestras principales actividades se centran en el diseño y elaboración de bases de datos, el desarrollo de herramientas para la investigación y la formación técnica especializada.



Mapeo de clústeres

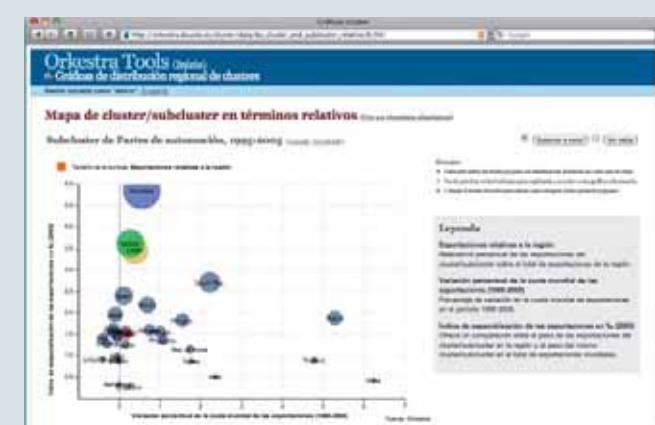


Gráfico de distribución regional de clústeres

2.6

Cátedra Basque Chair of Competitiveness



La visión y proposición única de valor del Instituto contiene como uno de sus contenidos esenciales «la generación, pertenencia y/o activación de una red de redes a lo largo del mundo, estableciendo nodos que contribuyan a la doble ecuación: construir un modelo vasco de competitividad al servicio de una sociedad vasca próspera para el 2020 y su generализación a lo largo del mundo». Su aplicación práctica se prevé a partir de un vehículo común, la BCC, integradora de todo el modelo de conocimiento del Instituto, que realiza labores de antena, fuente de conocimiento y acompañamiento de nuestros agentes económicos e institucionales en su expansión y presencia exterior.

El ejercicio 2008 ha supuesto un paso importante en el impulso y desarrollo de la Cátedra Vasca de Competitividad en una doble dimensión:

- ▶ Su desarrollo conceptual como vehículo para la extensión de la internacionalización del propio Instituto en su red nodal a lo largo del mundo, y
- ▶ Su aplicación exitosa en las primeras iniciativas programadas en uno de sus nodos, implantándose de forma operativa en Shanghái, de la mano de su institución aliada, CEIBS.

El año 2008 ha permitido la configuración de este modelo, su estructura única de funcionamiento, la designación de su titular (presidente del Consejo asesor) y la aprobación de criterios y normas de funcionamiento para su despliegue estratégico.

En esta línea, durante el presente ejercicio, su aplicación operativa se ha materializado en China, y se ha centrado en las siguientes actividades:

1. **Diseño e instrucción** de un seminario ejecutivo, Being Competitive in/from China, ofrecido en CEIBS de Shanghái.
2. **Elaboración del primer informe** La empresa vasca en China, que recoge la experiencia de 100 empresas vascas en ese país.
3. La relación de **casos de estudio** de empresas vascas en China (Arteche, MCC...).
4. Las bases de un **programa investigador**, docente y facilitador al servicio de los agentes con interés en China.



Los criterios básicos de configuración de estas antenas y plataformas que irán viendo la luz en los próximos años son los siguientes:

1. Acompañamiento de patrocinadores internacionales que garanticen su actividad en el medio-largo plazo, como empresas con intereses conjuntos Euskadi-Región Objetivo.
2. En alianza con una entidad local de máximo prestigio y reconocimiento tanto local como internacional.
3. Clara plataforma base para la triple tarea de investigación, instrucción e interacción (las 3 iés) sobre competitividad, que constituyen nuestra proposición única de valor.

2.7 Otras actividades



Las funciones de investigación, interacción e instrucción también se ven reflejadas en otras actividades que complementan a las realizadas en las áreas y que necesitan de su conocimiento coordinado para desarrollarlas.

2.7.1 Curso MOC

En 2008 celebramos los primeros cinco años de la puesta en marcha del curso MOC en el País Vasco. Con tal motivo, coincidiendo con el lanzamiento del curso, editamos la memoria que recoge el camino recorrido durante las ediciones realizadas y la importancia de la red y dinámicas creadas.



Participantes en el Curso MOC

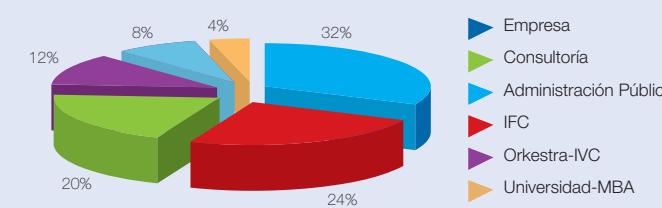
Edición MOC 2008 San Sebastián



Participación

- ▶ Número de participantes **25**
- ▶ Edad media **36 años**
- ▶ Valoración media del curso **8,2**

Procedencia profesional



Participantes en el Curso MOC

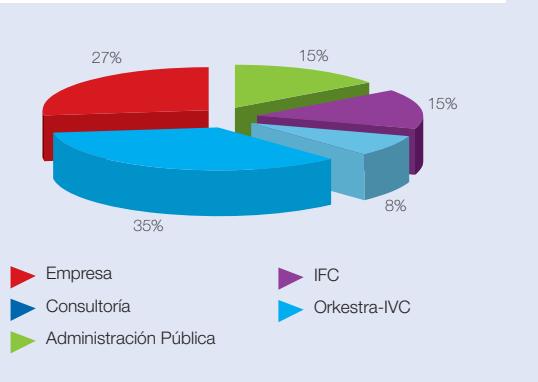
Edición MOC 2008 Bilbao



Participación

- ▶ Número de participantes **26**
- ▶ Edad media **39 años**
- ▶ Valoración media del curso **8,3**

Procedencia profesional



Profesorado del curso

Además de los tres profesores que año tras año imparten el curso —Mikel Navarro, del área de Economía; Olga Rivera, del área de Estrategia; y Jon Azua, presidente del Consejo asesor de Orkestra— participó también, tras su asistencia al Workshop de Harvard 2007, Ricardo Aguado, quien ha iniciado su vinculación al MOC como tutor y coordinador de los proyectos clúster-país; en 2008 ha intensificado además su participación como profesor en las sesiones de debate de casos y desarrollo del temario MOC.

Proyectos finales

Los proyectos finales han cubierto un importante papel en el cumplimiento de los objetivos pedagógicos del curso. Es una de las piezas angulares para promover en los participantes la orientación a la acción, puesto que permite la aplicación a una realidad concreta de todos los conceptos, metodologías de análisis y decisión presentados a lo largo del curso.

San Sebastián

- Clúster de biotecnología en Irlanda
- Clúster de ascensores en la CAPV
- Clúster de acero en la India
- Clúster de logística en la CAPV
- Clúster del vidrio en Álava

Bilbao

- Clúster del turismo en el Gran Bilbao
- Clúster del bioetanol en Brasil
- Clúster del vino en Bahía de Bohai (China)
- Clúster del ecoturismo en Rioja Alavesa
- Clúster del tequila de Jalisco (México)

Premio Harvard al Proyecto MOC

En el mes de diciembre, coincidiendo con la reunión internacional de la Red MOC en la Universidad de Harvard, se celebró el Primer Concurso de Proyectos MOC, y se concedió el segundo premio al proyecto presentado por alumnos de Orkestra sobre el Clúster de la industria de la bicicleta en las comarcas de Debagoiena, Debabarrena y Durangaldea.

→ Actividades

Investigación, Interacción, Instrucción

2.7.2 Being Competitive (in/from) China

Del 21 al 26 de julio tuvo lugar en Shanghái el curso Being Competitive in/from China, enmarcado dentro de BCC y que organizamos desde Orkestra y con la colaboración de SPRI y CEIBS. Con una duración de seis días, el programa combinó presentaciones, estudio de casos, visitas y mesas redondas.



Su objetivo es proporcionar experiencias y conocimientos a nivel mundial sobre las cuestiones importantes relacionadas con la competitividad para la comunidad empresarial interesada en las economías vasca y china.

Participaron profesores de primer nivel de Orkestra y CEIBS, como Jon Azua, Iñaki Peña, Mikel Navarro, Henri-Claude de Bettignies, Norma Harrison, David Gosset, Wang Jianmao y Wang Jianmao.



Conferencia Soumitra Dutta



Conferencia Donald Sull



Conferencia Donald Sull

2.7.3 Conferencias y eventos

Conferencia "Best Practices in World Class Innovation"

Más de doscientas personas asistieron a la conferencia que organizamos el jueves 28 de febrero en el Centro Kursaal de San Sebastián con el título **Best Practices in World Class Innovation**, en la que Soumitra Dutta, experto internacional y asesor del Foro Económico Mundial (WEF) en temas de innovación a partir de la tecnología, identificó los principales impulsores emergentes de la innovación global. La conferencia fue la culminación de toda una jornada dedicada al estudio del vínculo entre innovación, tecnología y diseño organizacional como factor de éxito empresarial, ya que por la mañana reunimos a un grupo de ejecutivos que tuvieron la oportunidad de interactuar con el experto en un seminario celebrado en el Hotel María Cristina (San Sebastián).

Conferencia 'Why good companies go bad'"

El 22 de mayo tuvo lugar la conferencia ofrecida por Donald Sull en el auditorio del Museo Guggenheim de Bilbao con el título Why good companies go bad. Sull es un renombrado experto internacional en temas de estrategia y profesor asociado en London Business School. La conferencia, a la que asistieron cerca de trescientas personas, fue presidida por la consejera del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno vasco, doña Ana Aguirre, y fue la culminación a toda una jornada dedicada al estudio de diferentes enfoques sobre cómo las empresas pueden hacerse con las oportunidades que surgen en períodos de inestabilidad, así como gestionar los riesgos inherentes a dichos períodos, ya que por la mañana reunimos a un grupo de ejecutivos que tuvieron la oportunidad de interactuar con el experto en un seminario celebrado en la Universidad de Deusto (Bilbao).

12th International Conference on Competitiveness

En coordinación con el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, y en colaboración con TCI, reunimos a más de treinta expertos europeos en gobierno y competitividad los días 10 y 11 de julio. El evento constituyó una oportunidad única para contrastar experiencias y conocimientos, facilitar la generación de ideas y promover el debate entre expertos representantes de países como Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca, Alemania, Reino Unido, Irlanda, Portugal y España. La conferencia, que tuvo como eje principal la medición y evaluación comparativa de la competitividad, se estructuró en sesiones en las que los especialistas presentaron tanto experiencias específicas, relevantes o vinculadas al área de actuación de los demás participantes, como desafíos en el ámbito de la política de competitividad en un sentido más amplio.



European Network on Industrial Policy (EUNIP) 2008



En colaboración con ESTE, organizamos, en el mes de septiembre, la undécima edición del congreso anual de EUNIP. EUNIP es una red internacional de investigadores en temas de economía y gestión con

intereses específicos en el desarrollo económico y en las políticas públicas para su avance.

Esta undécima edición de su congreso llevó por título Competitividad, Territorio y Política Industrial, y reunió a más de cien expertos provenientes de centros de investigación, universidades y administraciones públicas de más de veinte países. Después de una recepción oficial de apertura en la Diputación Foral de Gipuzkoa, el congreso celebró dos jornadas en las que los expertos presentaron sus aportaciones más recientes e intercambiaron experiencias y conocimiento.

Desayuno energético

Con motivo de la presentación del informe “Competencia y regulación en los sectores del gas y la electricidad en España”, elaborado por Orkestra y el Centro SP-SP de IESE, el día 10 de diciembre organizamos en Bilbao un desayuno «energético» para facilitar la comunicación entre profesionales y orientar el progreso del sector hacia una competitividad sostenida. Los autores del estudio, Xavier Vives y Giulio Federico, presentaron el informe.



El acto fue presidido por José Ignacio Zudaire —viceconsejero de Innovación y Energía del Gobierno vasco—, y conducido por José Luis Larrea —presidente de Orkestra—. La presentación contó asimismo con Guillermo Ulacia, presidente ejecutivo y consejero delegado de Gamesa Corporación Tecnológica, y Josu Jon Imaz, presidente de Petronor.

Desarrollo económico regional en la sociedad emprendedora

Con motivo de la firma del acuerdo marco de colaboración entre Orkestra y Max Planck Institute of Economics, el Dr. David Audretsch ofreció una conferencia titulada “Desarrollo económico regional en la sociedad emprendedora”, que tuvo lugar en el Aula Digital del campus de San Sebastián de la Universidad de Deusto y fue retransmitida por videoconferencia al campus de la Universidad de Deusto en Bilbao.

→ Actividades

Investigación, Interacción, Instrucción

2.7.4 Herramientas de comunicación

En 2008 llevamos a cabo un decidido esfuerzo por diseñar y poner en marcha la política de publicacio-

nes del Instituto, definiendo como sus objetivos fundamentales los siguientes: (I) estimular el debate sobre todos los aspectos que tienen un impacto sobre la competitividad en el País Vasco, así como influir en el modo en que los agentes socioe-

conómicos la entienden y, (II) posicionar Orkestra como una referencia obligada a nivel mundial en temas de competitividad territorial, reconocida por su rigor y su capacidad de influencia.

Publicaciones



Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness

Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness, cuyos editores son Miren Larrea y James Wilson, busca convertirse en un punto de referencia internacional para la divulgación temprana de investigación conceptual y aplicada en temas relacionados con la competitividad regional. Su formato es electrónico y cuenta con un Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas (ISSN). La serie está disponible en la página web del Instituto desde el mes de julio y, hasta el 31 de diciembre de 2008, estaba integrada por los siguientes artículos:

ERAUSKIN, I. (2008).

"The Sources of Economic Growth in the Basque Country, Navarre and Spain during the period 1986-2004". Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-01, July 2008.

WILSON, J. (2008).

"Territorial Competitiveness and Development Policy", Orkestra Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-02, July 2008.

MINONDO, A. (2008).

"The Sophistication of Basque Exports". Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-03, July 2008.

NAVARRO, M., GIBAJA, J. J., AGUADO, R., BILBAO, B. (2008).

"Patterns of innovation in the EU-25 regions: a typology and policy recommendations". Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-04, July 2008.

MEIJERS, E., HOEKSTRA, J., AGUADO, R. (2008).

"Strategic planning for city networks: The emergence of a Basque Global City?". Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-05, July 2008.

LAZZERETTI, L., CAPONE, F., CINTI, T. (2008).

"Regional Development Platform based on 'Related Variety': Some Evidences from Tuscany". Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-06, October 2008.



→ Actividades

Investigación, Interacción, Instrucción

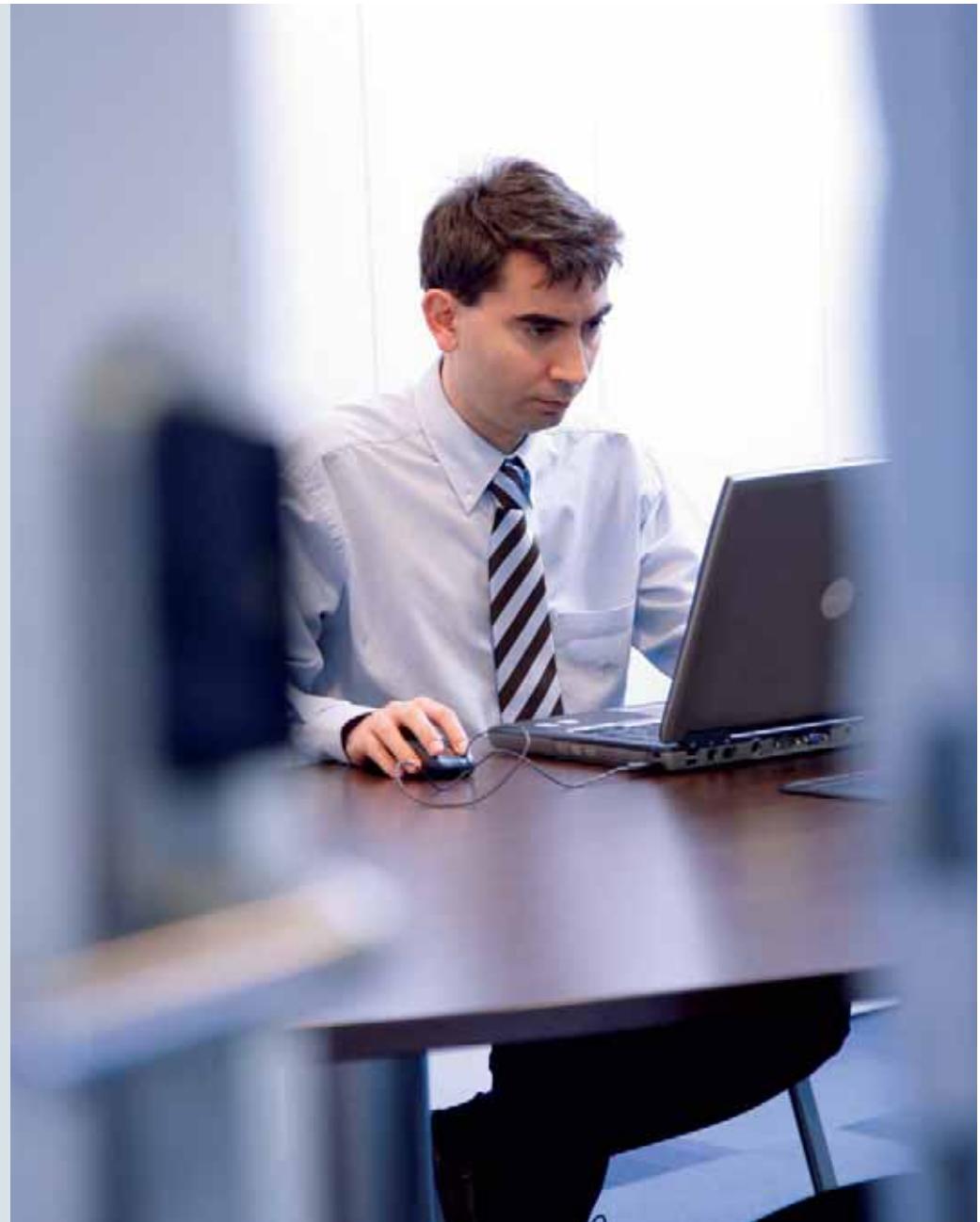
'Orkestra Newsletter'

Orkestra Newsletter es una herramienta de comunicación externa, de periodicidad trimestral, orientada a difundir las actividades del Instituto entre los principales agentes socioeconómicos. El primer ejemplar se publicó en la página web en el mes de abril y los ejemplares correspondientes al segundo y tercer trimestres del año, en los meses de julio y octubre, respectivamente. Replicando la estructura de las 3 iés, Orkestra Newsletter presenta las actividades más destacadas en investigación, interacción e instrucción y se envía de forma automática, el día de su publicación, a los usuarios registrados en la página web, que actualmente alcanza la cifra de 203.

The screenshot shows a white webpage with a header 'Orkestra' and 'Newsletter' followed by the date 'IIF. Octubre-diciembre 2008'. Below this, a large heading 'Investigación' is displayed. Underneath it, the word 'Publicaciones' is written in blue. A list of publications follows, each preceded by a small square icon:

- Arriola, S.; Pafé, I. and Verbaal, J. (2008). "Market Entry of Firms with Different Legal Forms: An Empirical Test of the Influence of Institutional Factors". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2, Vol. 4.
- Asua, J. et al. (2008). La empresa vascaya en Etiopia, publicación conjunta SFRW-Ekintzaia.
- Moyano, E.; Orkestra, J. & Aguirre, R. (2008) "Strategic planning for city networks: The emergence of a Basque Global City?", *International Planning Studies*.
- Palomino, M. (2008) *Entorno económico y factores productivos en la Comunidad Autónoma Vasca* (pp. 237-244). En Zabala, R. (coord.) *El País Vasco en sus encrucijadas. Desafíos y propuestas*. Donostia: Txertoa.
- Velarde, J. M.; Elola, A.; Aranguren, M. J. y Ubiar, S. (2008). *Orientaciones históricas del sector del papel en el País Vasco y su legado para el presente*. Bilbao: Instituto Vasco de Competitividad y Desarrollo Industrial. Conocida como *txostenak*. ISBN: 978-84-8419-106-8.

At the bottom left, there is a small image of a book cover titled 'Los orígenes históricos del Clúster del Papel en el País Vasco y su legado para el presente'.



69692

20162

800

15

20

70929

20

15

10

Reconocida la importancia de la cooperación, nuestra pertenencia a redes mundiales y locales de excelencia nos permite alimentar los procesos de investigación, contrastándolos, aplicándolos y enriqueciéndolos con conocimiento de primer nivel. Nuestra red reúne a las mejores escuelas de negocios e institutos de investigación que abordan el tema de la competitividad y sus diferentes aspectos. Asimismo, hemos promovido activamente las alianzas con otras instituciones y las visitas de agentes locales e internacionales interesados en explorar mecanismos de cooperación.

Institute for Strategy and Competitiveness (Harvard University)



Desde nuestro nacimiento mantenemos una estrecha colaboración y vinculación con el Institute for Strategy and Competitiveness de la Universidad de Harvard, dirigido por el profesor Michael Porter. Se trata de una alianza estratégica de primer nivel que ayuda de manera importante en el desarrollo y puesta en marcha del Instituto. Fruto de los acuerdos mencionados, somos un miembro oficial de la red mundial de Institutos de Competitividad del Institute for Strategy and Competitiveness de la Universidad de Harvard (ISC). Esta red nos permite tener acceso y compartir conocimiento y actividades de nivel internacional.

Red MOC (MOC Network)



Curso internacional diseñado por el Institute for Strategy and Competitiveness de Harvard, de reconocido prestigio. Esta metodología y materiales son aplicados de forma adaptada a la realidad de nuestro entorno en la evaluación e identificación de competitividad.

La Red MOC es una experiencia única de programa formativo que funciona en red, en la que todos los participantes comparten metodología, procesos y materiales con más de un centenar de prestigiosos centros de enseñanza, extendidos por los cinco continentes, y que desarrollan el curso de forma simultánea en todo el mundo a lo largo del año.

CEIBS



Implementamos el Acuerdo CEIBS-SPRI-Orkestra en la definición de los contenidos de la cátedra BCC. Asimismo, mantenemos las relaciones institucionales de coordinación, tanto con el presidente de CEIBS, como con SPRI y Gobierno Vasco. Dentro de las actividades realizadas en 2008 destaca el curso *Being Competitive in/from China*, que tuvo lugar en Shanghái del 21 al 26 de julio.

INSEAD



The Business School for the World

Escuela de negocios y centro de investigación con campus en Fontainebleau (cerca de París, Francia) y Singapur. Al tratarse de una de las escuelas de negocios más importantes de ámbito mundial, se diferencia del resto principalmente por su perspectiva global y su diversidad multicultural. Dentro de las actividades fruto del acuerdo con INSEAD, destacan la conferencia y seminario impartidos por Soumitra Dutta, profesor e investigador destacado de INSEAD, en San Sebastián el 28 de febrero.

Max Planck Institute of Economics



El Instituto Max Planck tiene reputación mundial como organización de investigación de ciencia. La Sociedad Max Planck para el Avance de la Ciencia es una red de institutos de investigación científica en Alemania que engloba a 79 institutos en otras tantas disciplinas, de las que destaca el Max Planck Institute of Economics. Nuestros acuerdos se centran principalmente en el desarrollo e impulso de actividades de investigación relacionados con el área de Emprendimiento. En enero, el Dr. David Audrescht ofreció en el campus de San Sebastián de la Universidad de Deusto la conferencia *Desarrollo económico regional en la sociedad emprendedora*, que fue retransmitida por videoconferencia.



EUNIP

EUNIP 2008

EUNIP es una red global de investigadores con intereses específicos en el área de la economía y las políticas industriales. Hemos organizado este año, junto con ESTE y con la colaboración de numerosos y reconocidos expertos mundiales en la materia, la undécima edición de la conferencia internacional EUNIP 2008, que se celebró en San Sebastián los días 10, 11 y 12 de septiembre de 2008.

TCI



El TCI es una red internacional de excelencia en el conocimiento avanzado sobre clústeres con más de 800 socios de 70 países. De entre las actividades del año destacamos la incorporación de Leire Oiarbide al área de Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación, quien desempeña su trabajo desde el área de dirección de la sede del TCI en Barcelona con el fin de gestionar el conocimiento entre ambas instituciones y actuar como antena de Orkestra en la red del TCI. Asimismo, la organización en julio de un *Encuentro de Competitividad* en San Sebastián, la participación en la undécima edición de la Conferencia Internacional sobre Competitividad de TCI en Ciudad del Cabo, Sudáfrica (noviembre 2008) y la participación de Orkestra en la Conferencia Internacional de Latinoamérica son otras de las actividades destacadas del año.

La participación de Orkestra en TCI cuenta con el apoyo del Gobierno Vasco.

Acuerdo marco entre Orkestra y Garapen



El 22 de enero firmamos con Garapen un acuerdo marco que contempla la transferencia de conocimientos y metodología de Orkestra a las agencias de desarrollo comarcal de la CAPV.

El objetivo de este acuerdo es el de trasladar desde el Instituto a los agentes implicados en el desarrollo comarcal, las metodologías y herramientas desarrolladas en el campo de las políticas locales de competitividad. Se trata de un paso importante en el establecimiento de relaciones de colaboración para potenciar la innovación social. En 2008 llevamos a cabo distintas actividades de formación para los técnicos de empresas de las agencias de desarrollo comarcal, entre ellos un proceso de cinco talleres en el que se han transferido a las agencias instrumentos y metodología para la realización de diagnósticos de competitividad locales que nos han permitido la generación de nuevas competencias en el ámbito local.

Acuerdo de colaboración Orkestra-Eusko Ikaskuntza



El acuerdo de colaboración con Eusko Ikaskuntza tiene como objetivo desarrollar actividades e investigaciones sobre la competitividad de la CAPV. El primer fruto de este acuerdo es la publicación



Los orígenes históricos del Clúster del Papel en el País Vasco y su legado para el presente, que recorre las diferentes fases por las que ha transitado este clúster, así como su situación actual y retos futuros a los que se enfrentan las empresas del sector.

Las líneas de colaboración incluyen, entre otras, la ejecución de proyectos y programas de investigación y desarrollo, el asesoramiento mutuo en cuestiones relacionadas con la actividad de ambas entidades, la cooperación en programas de formación de personal investigador y técnico, compartir bases de datos o material de investigación que pueda ser de utilidad para la actividad investigadora de cualquiera de las partes o la organización y ejecución de actividades comunes relacionadas con la promoción social de la investigación y el desarrollo tecnológico.

Alianza entre Orkestra y la Agencia Vasca de Innovación (Innobasque)



La alianza busca establecer un marco de colaboración y coordinación entre ambas entidades que posibilite el desarrollo de acciones futuras en el proyecto de promoción de la innovación y movilización social para la segunda gran transformación económica y social en Euskadi.

A través de la alianza suscrita, ambas entidades nos hemos comprometido a trabajar activamente, desde el ámbito de la formación, en el impulso y desarrollo de esta segunda gran transformación económica y social: Innobasque, como instrumento coordinador e impulsor de la innovación en Euskadi, y Orkestra, como centro de conocimiento excelente en el estudio de la competitividad regional.

La alianza se firmó en un acto en Bilbao en el que participaron Pedro Luis Uriarte, presidente de Innobasque, y José Luis Larrea, presidente de Orkestra, el día 12 de diciembre.

Convenio de colaboración entre Orkestra y DBS



La Universidad de Deusto acogió la firma del convenio de colaboración entre DBS y Orkestra, cuyo objetivo es la investigación y transferencia del conocimiento en el campo de la competitividad. Este acuerdo fue suscrito por el presidente del Consejo de Administración de DBS, Alfredo Sáenz, y por el presidente del Consejo de Administración del Instituto Vasco de Competitividad, José Luis Larrea. Ambas entidades acordamos colaborar en el impulso de la instrucción (programas educativos), interlocución (facilitación) e investigación en los campos afines a la competitividad empresarial en general, y del País Vasco en particular.

Acuerdo de colaboración entre Orkestra e i3B



Conjuntamente con i3B, Instituto Ibermática de Innovación, estamos impulsando la generación de proyectos innovadores de colaboración entre empresas de una misma comarca, o entre éstas y centros tecnológicos o educativos, que sirvan de palanca para la transformación del tejido productivo de esa región. Para ello, ambas entidades llevaremos a cabo un diagnóstico previo para medir la innovación que se aplica en las comarcas y detectar las posibilidades de cooperación existentes.

Otras redes de interés

Como parte de una red global de investigación, nos visitan personas o instituciones interesadas en conocer el trabajo que se realiza en el Instituto o en explorar posibilidades de colaboración. En 2008 recibimos la visita de Eduardo Frei, presidente de Chile en el periodo 1994-2000 y actual senador de la República, y una delegación de la región chilena de Maule.

Asimismo, tenemos acuerdos con instituciones públicas y privadas locales y regionales de toda naturaleza, que trabajan activamente en la mejora de la competitividad:

- IESE.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM).
- IRAURGI LANTZEN.
- UNIVERSIDAD DE DEUSTO.
- UPV/EHU.



→ Orkestra

Lehiakortasunerako Euskal Institutua

1.1 Sarrera

2006an sortua, Deustu Fundazioaren Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren (Orkestra) helburua da herri administrazioaren, eragile sozio-ekonomikoen eta Euskal Autonomia Erkidegoko unibertsitate guztien jarduerari laguntza ematea, lehiakortasunari lotutako gaietan.

Orkestra ahalegin estrategiko desberdinak uztaiztearen emaitza da, “lankidetza koopetitiboaren” lanabes bihurtua, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunaren eta oparotasunaren zerbitzura.

1.2 Zer da Orkestra?

Orkestra Euskal Autonomia Erkidegoko gizarte al-dakor eta berritzaleak behar dituen lehiakortasuneko eta ongizateko benetako bideak identifikatzeko sortu zen, politika publikoen garapena eta enpresen agenda pribatuak bideratzeko eta bizkortzeko, funsezko hiru funtzioren garapen sinergikoaren bidez: ikerketa, elkarrengaina eta heziketa.

Deustuko Unibertsitatearen Donostiako campusean du egoitza nagusia eta laguntzaile sare garrantzitsua du, horien artean azpimarratzeoak dira hurrengo erakunde eragileak: Eusko Jaurlaritz –SPRIren bidez-, Gipuzkoako Foru Aldundia, Euskaltel, Gamesa, Kutxa eta Repsol-Petronor.

Gure esperientziak, historiak eta etorkizuneko konpromisoak beste eskualde batzuekin lotzen gaitzute, elkarren mendeko gara, elkarrengandik ikasi dezakegulako, eta eragiteko gaitasuna dugula-k, lehiakortasunerako ereduak eta lanabesak sortzearen bidetik, beharrezkoak bai Euskal Autonomia Erkidegoarentzat eta bai munduko gainera-ko herrialde eta eskualdeentzat.

Hausnarketa prozesu sakon baten ondoren, gure jardueraren eginkizuna, balioak eta arrazoia Ikuspegia eta Xede Estrategikoa deitutako dokumentuan jaso genituen. Gainera, gure lehiakortasun eredu definitu genuen Lehiakortasun Eredua dei-tutako dokumentuan.



... gure jardueraren eginkizuna, balioak eta arrazoia...

Ikuspegia eta Xede Estrategikoa

“... Orkestra lehiakortasuneko eragile guztiengan lan luzearen emaitza da, urteetan Herrialdearen garapena ahalbidetu duena Euskal Autonomia Erkidegoan “lehiatzeko estrategia bizia” eta arrakastatsua gauzatuz. Berehalako aurrekariak lehiakortasunaren mikroekonomiari buruzko prestakuntza

programa (CCEDR-MOC) abian jartzean aurkituko ditugu, MOC sarea deitutakoan (www.isc.edu edo www.ccedr.com), ESTEn (Deustuko Unibertsitatean) abian jarria...”

“...Historia, bizi dugun mundua ulertzeko modua, etorkizuneko erronkak eta desafioak eta aukera handiak abiapuntu hartuta, Instittuak sorerratik bertatik balio proposamen argia egin du, munduan Lehiakortasunerako Institutu eta Zentroen konstelazioan bakarra bihurtuko duena eta gainerako eragileetako bereiziko duena. Institutua lehiakortasunaren eta ongizatearen benetako bideak identifikatzeko sortu da, Euskal Autonomia Erkidegoko gizarte aldakorrik eta berritzaleak eskatzen duen bezala, politika publikoen eta enpresetako agenda pribatuen garapenari laguntzeko eta bizkortzeko. Bere esperientziak, historiak eta etorkizuneko konpromisoak “saihestezin” egiten dute munduko beste eskualde batzuekin elkarreko mendekotasunean aritza (eta elkartze estrategietako lanabesak erabiltzea), bai ikaskuntzari dagokionez eta bai eragiteko ahalmenari dagokionez ere, lehiakortasun ereduak eta lanabesak sortzearen bidetik, eredu horiek beharrezkoak baitira bai Euskal Autonomia Erkidegoarentzat eta bai munduko gainerako herrialdeentzat...”

“... Instittuak “Elkartasunean oinarritutako lehiakortasuna” aldarrikatu nahi du, eragile guztientzako aberastasuna eta ongizatea sortuko duena. Halaber, Instittuak aukera berriak ireki nahi ditu, egunero

lanean bere oinarrizko hiru edukiak behar bezala uztartzetik etorrako direnak, hori baita lortu nahi dugun aldaketa eta aurrerapena ahalbidetzeko modurik naturalena:

- 1) “Ekonomia – lurraldetako binomioaren kontzeptualizazio bateratua abiapuntu hartuz, jakintzako eta ikerkuntzako oinarrizko arloetako gidari.
- 2) Eskatutako jakintza integratzea eta aplikatzea, funtsezko hiru funtzioren garapen sinergikoaren bidez: Ikerketa, Elkarreragina, Heziketa.
- 3) “Sareen Sarea” sortzea, harten parte hartzea eta/edo hura aktibatzea, mundu osoan zehar...“

“...Laburbilduz, Deustuko Unibertsitatearen Lehiakortasunerako Euskal Institutua ongizateko plataforma lehiakorra, glokala eta elkarren mendekoa sortuko duen apustu estrategikoa da, eragile askotarikoak eta tresna kooperatiboak orkestratuko dituena, berrikuntza sortzaile eta etengabea abiapuntu izanik, Ikerketaren, Heziketa espezializatuaren eta

Elkarreraginaren edo bideratzearen sinergia bikainean oinarrituz, Lehiakortasuneko Euskal Eruaren zerbitzura, bi ekuaziotatik begiratuta: EAEko errealitatea arrakastako eredu bihurtzea, bertako gizartearen onurarako; eta mundura orokortzea, abangoardiako herrialde arrakastatsuen lehiakortasunaren adibide esanguratsu baita...”.

Orkestra

Lehiakortasunerako Euskal Institutua

...Euskal Herrirako Lehiakortasun eredu bat eraikiz...

Lehiakortasun Eredua

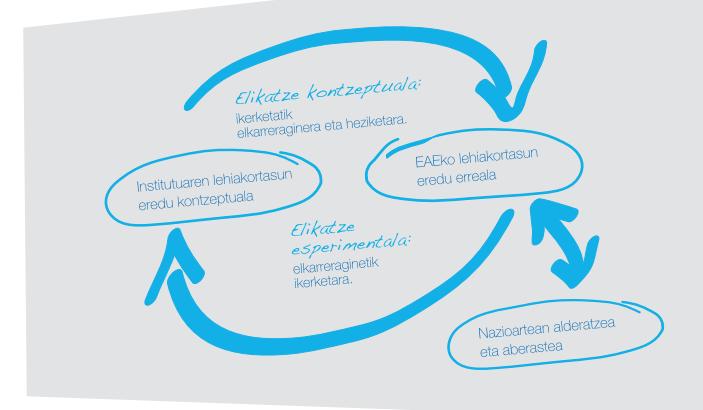
“...Lehiakortasunerako benetako bideak bideratzeak eskatzen du Institutuaren lehiakortasun eredu Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunaren benetako eredura aplikatzea, hura eraldatzeko. Era berean, lehiakortasun eredu aberasten joango da, bai gure herrialdean bai nazioartean alderatzerakoan ikusitakoarekin...”

“...Institutuaren lehiakortasun kontzeptua lehiakortasun mikroekonomikoko kontzeptua da, elkartasunean oinarritua. Horregatik, Institutuaren lehiakortasun kontzeptuaren ereduaren erdi-erdian lehiakortasun mikroekonomikoaren faktoreak daude, adostasun osoz esan baitaiteke esparru geografiko baten lehiakortasunean eta ongizatean garrantzi handiagoa dutela faktore makroekonomikoek makroekonomikoek baino...”

“...Ereduak funtsezko hiru alderdi barneratzen ditu: non gauden, nora iritsi nahi dugun eta nola egingo dugun hori. MOCeko funtsezko elementu guztien analisi kuantitatiboa eta kualitatiboa non gauden ulertzen lagunduko digu. Funtsezko elementu horiek guztiak ulertu beharko ditugu nora iritsi nahi dugun jakiteko, baina helmuga hori EAEko eragile sozio-ekonomikoekin batera erabaki beharko dugu. Nola egingo dugun erabakitzeko ikuspegi estrategiko partekatua eta eragile guztien koordinazioa beharko ditugu, egungo egoeratik egoera desiragarrira igarotzeko. Horixe izango da lehiakortasunaren benetako bidea...”

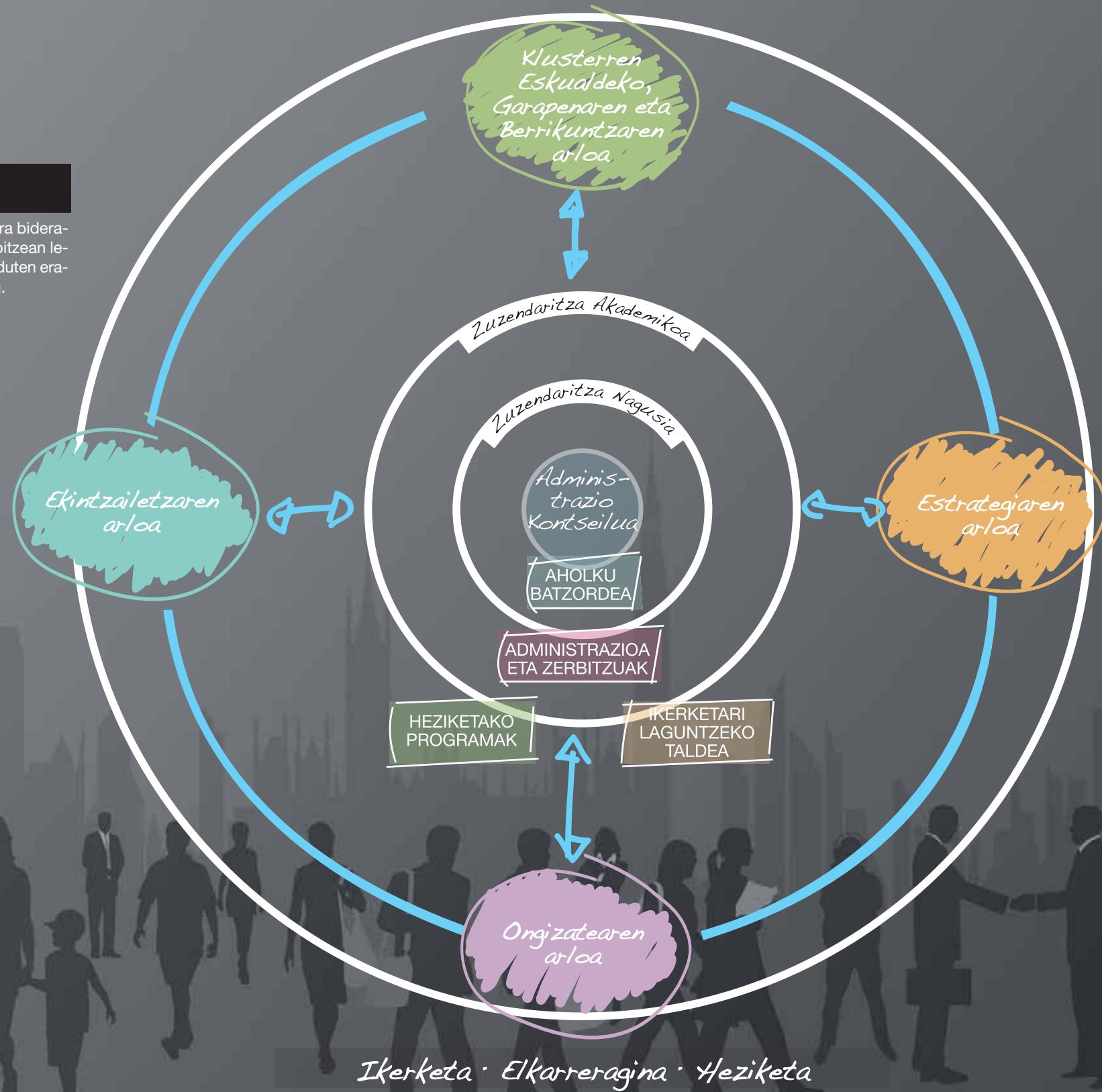
“...Ibilbide luze honetan, ikasitako oinarrizko ereduaren funtsezko pieza edo elementuen gaineko jakintza, prestakuntza, hedapena eta elkarrekintza sakondu behar ditugu, horixe izango da gure lanaren xede:

- A) Sistemaren ikuspegia eta ez zatiako bakoitzaren banakako arrakasta.
- B) Ingurune lehiakorra eragitea-sortzea eta ez soilik ikustea edo deskribatzea.
- C) Enpresaren antolaketa estrategikoa, hedatua, bere elkarrenginetarako (Ondoz Ondoko Balio Kateak).
- D) Enpresen “n” industria erlazionatuen joko esparruak eta arauak, lurradean egiteko garrantzitsua baitute.
- E) Jarduera ekonomikoen eta eragileen klusterizatze aktiboa azterzen ari garen lurradean.
- F) Klusterizatzeko zatikako estrategiak eta estrategia globalak, eragile gakoetako bakoitzetik.
- G) Diamantea, hiru ikuspegitatik: Ekonomia-lurrealdea binomioa; Helburu dugun klusterra; Nahi dugun helburuko klusterra, balioaren kokapen bakarrari dagokionez, etorkizunerako aurreikusten diren eta erreferentzia izan daitezkeen joeren aurrean.
- H) Gobernuaren egiteko estrategikoa lehiatzeko esparrua sortzeko.
- I) Elkarrengin globalizatua eta klusterizatua munduan zeharreko esparru geo-ekonomiko desberdinietan.
- J) Estrategiak eta eragileak orkestratzea (barnean eta kanpoan)...”



1.3 Antolaketa egitura

Gure antolaketa egitura helburuak lortzena bideratuta dago. Horregatik, organoetako bakoitzean lehiakortasunaren hobekuntzan zeresanik duten eragileen interesak orekatzea bilatzen dugu.



→ Orkestra

Lehiakortasunerako Euskal Institutua

1.3.1 Administrazio Kontseilua

Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren Administrazio Kontseiluaren biltzar eratzalea 2006ko apirilaren 11n izan zen; Deustu Fundazioaren Patronatuaren akordioa irakurri zen, kontseilukideek izendapenak onartu zitzuten eta Administrazio Kontseilua formalki eratu zen, José Luis Larrea buru zela, Fundazioaren Patronatuak horretarako izendatua.

2008ko ekitaldian KUTXAren ordezkari Alberto Martínez Aramberri jaunaren tokia Xabier Iturbe jaunak hartu du. Orkestak Alberto Martínez Aramberri jaunaren ahalegina eta ardura eskertu nahi ditu, baita proiektuari hasieratik egin dizkion ekarpenak ere.

Horrenbestez, hauxe da Administrazio Kontseiluaren osaera 2008ko abenduaren 31n:

2008. urtean, Administrazio Kontseiluaren bileretan Institutuaren jardueraren hainbat alderdi landu dira, erreferentziako oinarrizko hurrengo alderdiei begiratuta: kokapen estrategikoa, korporazio garapena, giza balibabide berriak, kudeaketa ekonomiko-administratiboa, eta Institutuaren beraren jardueren kudeaketa, ikerketari, elkarreraginari eta heziketari dago-kienet.



Michael E. Porter jr.
Ohorezko presidenteaa



José Luis Larrea jr.
Kontseiluburua
Deustu Fundazioa,
Ibermáoticako presidenteaa

Administrazio Kontseiluko kideak



Alberto Alberdi jr.
SPRI – Eusko Jaurlaritza, Eusko
Jaurlaritzako Industria, Merkataritza
eta Turismoko sailburuaren aholkularia



Xabier Iturbe Otaegui jr.
Kutxa, Kutxako presidenteaa



Jesús Alberdi jr.
Deustu Fundazioa,
Elkargiko kontseilarri ordezkaria



Emiliano López Atxurra jr.
Repsol – Petronor,
Petronorreko Kontseiluko kidea



Andrés Arizkorreta jr.
Deustu Fundazioa,
CAFeko kontseilarri ordezkaria



Susana Rodríguez and.
Deustu Fundazioa,
La Comercialeko dekanoa
(Deustuko Unibertsitatea)



Lucio Delgado jr.
Deustu Fundazioa



Guillermo Ulacia jr.
Gamesa, Gamesako presidente
exekutiboa eta kontseilaria



Alberto García Erauzkin jr.
Euskaltel, kontseilaria -
Euskalteleko zuzendarri nagusia



Pedro Luis Uriarte jr.
Deustu Fundazioa, Economía,
Empresa y Estrategiako presidente,
eta Innobasqueko presidenteaa



José Ramón Guridi jr.
Gipuzkoako Foru Aldundia,
Gipuzkoako Foru Aldundiko
Berrikuntzarako foru diputatua



Víctor Urcelay jr.
Administrazio Kontseiluko idazkaria
Deustu Fundazioa, ESTEko
dekanoa (Deustuko Unibertsitatea)

1.3.2 Aholku Batzordea

Institutuaren Aholku Batzordeak, lehiakortasunaren alorreko nazioarteko aditurek osatuak, Administrazio Kontseiluari eta haren buruari aholkuak ematen dizkio, Institutuaren ibilbidea berrikusteko eta jarraitzea. Era berean, aholku harremana du Katedrekin eta haien arduradunekin eta horrela, ekimen berriak sustatzen ditu heziketan, ikerketan eta eragileekin elkarrengan.

2008ko abenduaren 31n, Aholku Kontseiluaren funtsezko egitura honakoek osatzen dute:



Jon Azua jn.
Aholku Batzordeko burua



Christian Ketels jn.
Aholku Batzordeko kidea

2008 ekitaldian gauzatzeko Helburuen eta Jardueren Programari begiratuta, Aholku Batzordeak gara-

penean lagundu du, hurrengo ekimen eta jarduera azpimarragarriak bideratuz eta sustatuz:

- 1) Gure lanaren eskema kontzeptualean eta gidale-roetan funtsezkoak diren bi pieza formulatzeko eta erakunde barnean sozializatzeko prozesua zuzentzea:
 - ▶ Institutuaren ikuspegia, estrategia eta balio proposamen bakarra.
 - ▶ Institutuaren lehiakortasun mapa.
- 2) Michael E. Porter ohorezko presidentearekin eta Harvardeko Unibertsitateko Lehiakortasun eta Estrategia Institutuarekin erakunde harremanak bultzatzea eta bideratzea.
- 3) Institutuaren nazioartekotze formala bideratze-ko Nodoen Sarea hedatzeko plana diseinatzea eta antolatzea, Lehiakortasunerako Euskal Ka-tedraren-Basque Chair of Competitiveness (BCC)ren bidez, Txinan ezarrita dagoena (BCC-China Europe International Business School – CEIBS-, Shanghai).
- 4) Prospekzioa eta xede eragileekin eta bazi-dekin negoziatzea.
- 5) Institutua ordezkatzea nazioarteko ekitaldietan, biltzar akademikoetan eta argitalpenetan.
- 6) Institutuaren agendako hainbat ikerkuntza proiek-tutan modu aktiboan parte hartzea.
- 7) Irakaskuntzako jarduera Institutuaren heziketa exekutiboko eskaiztan eta, bereziki, MOC programetan (Bilbo, Donostia), MOC munduko sarean, BCC-“Being Competitive in/from Chi-na” Shanghain eta Deusto Business School (DBS)ekin lankidetzan, esate baterako PLD-Programme for Leadership Development programan.



→ Orkestra Lehiakortasunerako Euskal Institutua

1.3.3 Institutuko kideak

Gure Institutua berdinaren sarean nodo orkestratzalea da: Gobernua, enpresa, erakunde akademikoa eta gizartea, oro har. Deustu Fundazioaren barruan sortua, Eusko Jaurlaritzaren laguntza erabakigarria du, SPRlren bidez, eta Gipuzkoako Foru Aldundiarena; bi erakundeok Herri Administrazioen lehiakortasunerako estrategietan euskarri lan garrantzitsua egin behar duen proiektu hau abian jartzen parte hartu dute.

Baina Herri Administrazioarekin lankidetza garrantzitsua izanik, osatu gabe geldituko ginateke gure egitasmoa enpresa eta erakunde pribatuak bilduko ez bagenitu. Horregatik, gure oinarrizko ezaugarri-tako bat da hasiera-hasieratik ekimen honetara enpresa talde esanguratsuak bildu izana.

Orkestran hainbat Herri Administrazio eta enpresak dute parte hartzeko aktiboa eta gure garapenean funtsezko lankidetza eskaintzen digute:

- ▶ Industriaren Sustapen eta Eraldaketarako Baltzua – Eusko Jaurlaritza
- ▶ Gipuzkoako Foru Aldundia
- ▶ Euskaltel
- ▶ Gamesa Corporación Tecnológica
- ▶ Kutxa
- ▶ Repsol-Petronor



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



1.3.4 Korporazio garapena

2008. urtean, Orkestra sendotzeko eta suspertzeko lanetan jarraitu dugu. Gure erakunde irudia sendotzea nabarmendu behar dugu, egitasmoaren hasierako espirituari eutsiz, Institutuaren balio proposamen bakarra sendotzen du, Euskal Autonomia Erkidegoan lehiakortasuna hobetzeko agente orkestratzailea.

Alejandro Ruelas-Gossi jaunak sendotze hori sustatu zuen, zuzendari nagusi zela, urtearen lehenengo seihiilekoan. Uztalean, arrazoi profesional eta pertsonalak zirela medio, ardura hori utzi zuen.

Memoria honetan, Institutuak eskerrak eman nahi dizkio hura abian jartzen eskainitako lankidetza-rengatik.

Erakundearren barruan lan egin dugu Institutua osatzen duten arloak sendotzeko, horietako bakoitzaren jarduerekin jarraitzeko eta suspertzeko. Jarduera horiei nazioarteko eta tokiko itunen sareak ekartzen dien balioa azpimarratzeko da. Azkenik, aurteno lanaren zati baten emaitza argitalpenen politika abian jartzea izan da eta horren berruan, Institutuaren beraren argitalpenak edo lehenengo mailako beste argitaletxe batzuekin baterako argitalpenak egin dira.



1.3.5 Pertsonak

Arloak sendotzeko orduan, giza bitartekorik onenak lortzeko ahalegin handia egin dugu, arlo bakoitza osatzekoan aurrera egiteko. Hauxe da bilakaera orokorra:



Profesionalen bilakaera orokorra 2006-2007-2008

(Profesionalen kopurua abenduaren 31n)	2006	2007	2008
ADMINISTRAZIOKO ETA ZERBITZUETAKO UNITATEA	2	4	6
IKERKETARI LAGUNTZEKO UNITATEA	3	3	3
KLUSTERRAK, ESKUALDEKO GARAPENA ETA BERRIKUNTZA	3	7	10
EKINTZAILETZA	2	4	3
ESTRATEGIA	2	4	3
ONGIZATEA	0	0	0
GUZTIRA	12	22	25

→ Orkestra

Lehiakortasunerako Euskal Institutua

Klusterrak, Eskualdeko Garapena eta Berrikuntza



María José Aranguren
Arloko arduraduna



Massimo Cermelli
Ikertzale laguntzailea



Aloña Martiarena
Ikertzale laguntzailea



Rakel Vázquez
Ikertzale laguntzailea



Miren Larrea
Ikertzale seniorra



Xabier de la Maza
Ikertzale laguntzailea



Olga Rivera
Ikertzale seniorra



Mikel Navarro
Ikertzale seniorra



Leire Oiarbide
Ikertzale laguntzailea



Josune Sáenz
Ikertzale seniorra



Mario Davide Parrilli
Ikertzale seniorra



Iñaki Peña
Arloko arduraduna



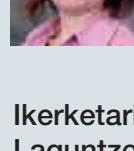
Cristina Molina
Laguntzeko bitartekoak



James Wilson
Ikertzale seniorra



Miguel Ángel López
Ikertzalea



Aitziber Elola
Ikertzalea



Idoia Egaña
Kontabilitatea
eta administrazioa



Ricardo Aguado
Ikertzalea



Ferrán Vendrell
Ikertzalea



Asier Murciego
Arloko arduraduna



Natalia Martínez
Laguntzeko bitartekoak



Amaia Azpiazu
Ikertzale laguntzailea



José Luis González
Ikertzale laguntzailea



Juan José Gibaja
Ikertzale seniorra



Patricia Canto
Komunikazioa

Ekintzailetza

Estrategia



Olga Rivera
Ikertzale seniorra



Josune Sáenz
Ikertzale seniorra



Aitziber Elola
Ikertzalea

Ikerketari Laguntzeko Taldea



Asier Murciego
Arloko arduraduna



Juan José Gibaja
Ikertzale seniorra

1.3.6 Kanpoko laguntzaileak

Hurrengo pertsonek Orkestraren jarduerak edo ikerketa proiektuak landu dituzte edo haietan lagundu dute:

IZENA	ERAKUNDEA	PROIEKTUA
Beñat Bilbao	Ekonomi Lankidetza eta Garapenerako Erakundea (OECD)	Euskal Autonomia Erkidegoko (EA) berrikuntza politikaren ebaluazioa
Carlos Osorio	Universidad Adolfo Ibáñez, Txile	Innovation @ Euskadi Nazioarteko sareen berrikuntza prozesuak eta balioa
Evert Meijers Joris Hoekstra	DELFT University	The Basque City Network Euskal hiriak eta lehiakortasuna
Cristina Aragón Cristina Iturrioz	Ekonomia eta Empresa Zientzien Fakultatea (ESTE), Deustuko Unibertsitatea	Kluster politikaren ebaluazio parte-hartzalea
Marian Díez	Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)	Kluster politikaren ebaluazio parte-hartzalea
Kristina Zubala Arantza Zubiaurre	ESTE	Local innovation capacity: a typology for Basque counties
Edurne Magro	INASMET	Research and development policy in the Basque Country: a study of the subsidies distribution through a territorial approach
Aitor Garmendia Olga del Orden Kristina Zubala	ESTE	Empresa taldeei buruzko txostena
Carlos Arruda André Almeida Lourdes Casanova Henning Hoeber	Fundação Dom Cabral INSEAD	Latinoamerikako Emerging Global enpresen kasu azterketa: - POLITEC - POLLO CAMPERO
Alejandro Cuesta	Instituto Ibermática de Innovación (i3B)	Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologiak EAko enpresaen
Paul San Sebastián Anaïs Iglesias Isabel Fernández Ainara Martínez Iratxe Esnaola	Innovandis-Deusto Fundazioa (Innovandis)	Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologiak EAko enpresaen
Asier Minondo	ESTE	EAko manufakturako esportazioen sofistikazioa
Santiago López Jesús Mari Valdaliso	Universidad de Salamanca UPV/EHU	EAko Gaia klusterraren eta Paperaren Klusterraren jatorri historikoenguru txostena
Nahikari Irastorza Scott Jackson	Orkestra	Ekintzailetzaren arloa

→ *Orkestra*
Lehiakortasunerako Euskal Institutua

IZENA	ERAKUNDEA	PROIEKTUA
Iñaki Heras	UPV/EHU	
Martín Larraza Kintana	Nafarroako Unibertsitate Publikoa	
Saioa Arando	Mondragon Unibertsitatea (MU)	
Cristina Aragón	ESTE	
Cristina Iturrioz		
Marcela Valania	University of Birmingham	
Lisa De Propris		
Silvia Sacchetti		
Roger Sugden		
Karl Aigner	Austrian Institute of Economic Research & University of Vienna	
Josep María Arauzo Carod	University Rovira i Virgili	
Marco Bellandi	University of Florence	
Luciana Lazzaretti		
J. Robert Branston	University of Bath	
Eleanor Morgan		
Olivier Crevoisier	University of Neuchâtel	
Keith Cowling	University of Warwick	
Joost Heijss	Universidad Complutense de Madrid	
Helena Lenizan	University of Limerick	
Anne Lorentzen	University of Alborg	
Federico Pablo Martí	Universidad de Alcalá	
Ana Teresa Tavares	University of Porto	
Johan Willner	Åbo Akademi University	11th European Network on Industrial Policy (EUNIP) International Conference in September 2008

Bekadunak

Joana Arrizabalaga
(Klusterrak, Eskualdeko Garapena eta Berrikuntza)

Ainhoa Ayerbe
(Klusterrak, Eskualdeko Garapena eta Berrikuntza)

Erlantz Allur
(Ekintzaileta)

Alaitz Artolazabal
(Estrategia)

Laida Agote
(Estrategia)

Ander Macazaga
(Ikerketako lagunza)

Milena Montesinos
(Ikerketako lagunza)

Raquel Peña
(Ikerketako lagunza)

Ernesto Hernández
(Administrazioa eta Zerbitzuak)

Yours truly



Eredu lehiakorren lorpenean jarraitu beharreko bideak identifikatzen ahalegintzen gara gero eta aldakorragoa eta berritzalea den gizarte batentzat.

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua ongizateko lehiatzeko plataforma sortuko duen apustu estrategikoa da, hiru funtsezko funtzioren garapen sinergikoaren bidez:

Ikerketa, zorroztasun akademikoa, objektibotasuna eta independentzia ezaugari dituena, eta zientzia eta ikerketako programa ebaluagarrian oinarritua.

Elkarreragina, lehiatzeko estrategiak aplikatzerakoan «bideratz» praktikoa, laguntza aditua eskaintzen dueña proiektu berezietan eta agenda eta politika publikoak eta pribatuak definitzerakoan.

Heziketa espezializatua, «bikaintasuneko heziketako broker» bihurtzen gaituena, lehiakortasunerako benetako liderrak prestatzerakoan edukiak finkatzeko eta programak, materialak eta prestazialeak egiaztatzeko, baita geure programak diseinatzeko eta eskaintzeko ere.

Egiteko horiek aurrera eramateko oinarri espezializatua elkarri lotutako gure arloak dira:

Klustrak, Eskualdeko Garapena eta Berrikuntza: jarduera ekonomikoa klusterizatzea, berrikuntzako eskuadako sistemak, eta lehiakortasuna eta lurrardearen garapena.

Ekintzaletza: ekintzaletza sortzaile endogenoa.

Estrategia: empresa eta lurralteko estrategia.

Gizarte ongizatea: ongizatea sortuko duen aberastasuna.

Ikerketako, elkarreragineko eta heziketako funtzioren **beste jarduera batzuetan** ere badute isla, esaterako, biltzarra, mintegiak eta ikastaroak. Horiek guztiak aipatutako hiru funtzioren eta gure arloen arteko harremanen erakusle argiak dira.

Ildo estrategikoak

2.1. Klusteren, Eskualdeko Garapenaren eta Berrikuntzaren Arloa:

Lurraldea

Klustrak

Berrikuntza

Lehiakortasuneko beste faktore batzuk

2.2. Ekintzaletzaren Arloa:

Berrikuntza eta empresa berrien nazioartekotzea

Enpresa berrien finantzaketa

'Intrapreneurship' eta 'spin-offs'

Enpresen demografia

Erakundeak eta gizarte kapitala

2.3. Estrategiaren arloa:

Euskal enpresaren globalizazioa

Enpresen estrategien eta eragiketen sofistikazioa

Berrikuntza

Energia

2.4. Ongizatearen arloa

2.5. Ikerketari Laguntzeko Arloa

2.6. Basque Chair of Competitiveness katedra

2.7. Bestelako jarduerak

2.1

Klusterren, Eskualdeko Garapenaren eta Berrikuntzaren Arloa



Enpresak, merkatuetan lehiatzen diren aktore nagusiak eta edozein ingurune geografikotan balioa sortzen dutenak direnez, eragile gakoak dira efi- zientzian oinarritutako eredutik ideietan oinarritu- tako eredura igarotzeko prozesuan. Enpresen le- hiatzeko gaitasunean empresa barneko faktoreek eta enpresaz kanpokoek eragiten dute. Klusterren, Eskualdeko Garapenaren eta Berrikuntzaren arlo- an euskal ekonomiak eta gizarteak aurrean duen bigarren eraldaketari lagundi nahi diogu, enpre- sen lehiakortasunean eragina duten ingurune al- derdi nagusiak landuz.

2008. urtea oso positiboa izan da Klusterren, Es- kualdeko Garapenaren eta Berrikuntzaren arloa osatzen dugun taldearentzat. Arloko aktibo garra- ntzitsuena sendotzea lortu dugu, etorkizunerako ga- rapen potentzial handia duen giza taldea, euskal ikertzaileak eta nazioarteko ikertzaileak biltzen di- tuena eta gure Instituaren xeedea gauzatzeko, «euskal gizartearen lehiakortasuna hobetzeko be-

netako bideak» eskaintza, funsezko gaitasunak uztartzen dituena. Arian-arian gure ikerketako, el- karreragineko eta heziketako jarduera «lehiakortasuneko benetako bideak hobetzera» bideratu du- gu. Horrela, hurrengo aurrerapenak azpimarratu na- hiko genitzuke:

1. **Aurten** ikerkuntza eraldatzailean esperientzia handia duten nazioarteko erreferentziako taldeekin **harremanetan hasi gara**. Ikerkuntza eraldatzailea Instituaren eginkizunari oso lotutako ikerkuntzako metodologia da, epe ertain eta luzera apustu argia. Haiekin lan egiten hasi gara, beren esperientziatik ikasteko, gure projektuetan modu formalean iker- kuntza mota horretako elementu gakoak barnera- tzeko, eta gure lana haiekin alderatzeko.
2. EAEko lehiakortasuna hobetzeko **eraldaketa prozesuak** bertako eragileen bidez sortu behar dira. Horregatik, gure lan ereduau funsezko da haie- kin konfiantzazko harremanak eraikitzen joatea eta eragile horietan ikaskuntza prozesuak eta gaitasun berriak sortzen joateko erabilgarria izango den lana egitea. Horrela, besteak beste eskualdeko garapen agentziekin eta Kluster Elkarrekin egindako lanak gi- zarte kapital hori sortzen joateko aukera eman du.
3. Gure nazioarteko kokapenean **hobekuntza nabarmena lortu dugu**, batez ere arlo honetako ikerketei eta metodologiei estuki lotutako gai gakoak eta ikertzeko moduak dituzten nazioarteko sareei dagokienez. Ildo horretatik, EUNIP nazioarteko biltzarra antolatzea edo lehiakortasunari buruzko nazioarteko ekitaldia garrantzi handikoak izan dira eta nazioartean kokatzeko eta gure lanak argita- ratzeko aukera berriak ireki dizkigute, besteak beste, nazioartean ospea duten aldizkarietan gai bakarraren inguruko aleak koordinatzea edo nazioarteko libru- uk argitaratzea. Erreferentziako nazioarteko sareetako ikertzaleek sortutako jakintzatik ikastea eta gure lana haiekin alderatzea funsezko da lehiakortasunari lotutako gaietan erreferentziako institutua izateko bidean aurrera egin nahi badugu.

Ikerlerroak

Berrikuntzaren egoera berrian, euskal enpresen in- guruneko faktore guztiak ez dute lehiakortasunean garrantzi bera; horregatik, arlo horretan hurrengo ikerlerroetan ari gara lanean:

2.1.1 Lurraldea

Lurraldeak lehiakortasuneko azterketetan eskuratu duen garrantziaren atzean hainbat faktore daude: al- de batetik, lehiakortasunaren baldintzatzaleen arte- an, faktore mikroekonomikoen garrantzia handitza faktore makroekonomikoekin alderatuta; beste alde- tekik, lehiakortasunean eragina duten faktore mikroe- konomikoen ugaritasuna, eta batez ere, faktore ho- rrien arteko elkarreraginaren garrantzia; eta azkenik, lehiaren egoera aurreratuetan bereziki nabamentzea jakintza sortzeari, transmititzeari eta aplikatzeari lo- tutako faktoreak. Gaur inoiz baino gehiago, jakintza sortzeko, transmititzeko eta aplikatzeko prozesu ho- riek eragile askoren elkarreragina behar dute: enpre- sak, unibertsitateak, lankidetzako erakundeak, Admi- nistrazioa... Elkarreragin hori –eta horri lotuta, jakin- tzaren transmisio taztua eta esplizitua– funtsen ge- ografikoki elkarrengandik hurbil dauden ingurueta- gertatzen da.

Lurraldearen lehiakortasun faktore desberdinien ar- tean lurraldea lehiakortasunerako faktore gako az- tertzen duten korronteetan elkarreragina garrantzi- tsua denez, guk ikuspegi sistemikotik aztertzen di- tugu, alegia, eragileen eta sistemaren elementuen ar- teko elkarreragina haien emaitzetan faktore gakoa izango dela kontuan hartuta.

Berrikuntzan oinarrituko den egoerara igarotzeko bi- dean, hauek dira orain arte identifikatu ditugun erron- ka nagusiak:

1. Egoera berrirako **lurralde estrategiak definitzea** (berrikuntzan eta kluster ikuspegian oinarritutakoak).

2. **Multigovernance**, bi modutara ulertua, batetik administrazioko maila desberdinen artean eta erakundeen barnean koordinazioa hobetzea, lehiakortasuna herrialderako politika integrala bihurtzeko; eta bestetik, estrategia ekonomiko marko batera iristeko aukera emango digun prozesua, eta estrategia hori zehazten eta aurrera eramatzen eragile publiko eta pribatu desberdinen parte-hartza artikulatzeko modua.



2.1.2 Klusterrak

Ekonomia garatuetan, berrikuntza da, gero eta gehiago, lehiakortasunaren oinarria, eta berritzeko behar den jakintza gero eta gutxiago dago enpresa baten banakako jardueraren arabera. Aitzitik, enpresa baten baino gehiagoren ekintza konbinatua eskatzen du, horietako bakoitza teknologiaren, trebetasunen eta gaitasunen konbinazio espezifikoetan espezializatua. Horrexek azaltzen digu elkarreko lotura handiko enpresen kontzentrazio geografikoak hartzen ari diren gero eta indar handiagoa eta arrakasta, enpresaen especializazioa bizkortzea eta herrialde aurretuetan saretan eta klusterretan lan egitea dakarrelako.

Euskal Autonomia Erkidegoan kluster ekimen eta elkartea ugari jarri dira abian (kluster elkartek antolaketa formalak dira, kluster errealtitate jakin batzuen

garapena eta lehiakortasuna sustatzea helburu dutenak), eta Eusko Jaurlaritzak klusterren politika aktiboa eta aitzindaria jarri zuen abian bere garaian. Horri esker, hainbat kluster ekimen sortu ziren (gaur egun, hamahiru).

Berrikuntzan oinarritutako egoerara igarotzen laguntzeko hurrengo erronka nagusiak identifikatu ditugu:

1. Gaur egungo kluster elkarteei eraldaketa berriztalea egiten **laguntzea**.
2. Klusterizate prozesu berriak **aurrera eramatea**. Horretarako funtsezkoa da EAEko kluster errealityek identifikatzea eta aztertzea.
3. EAEko kluster politika **ebaluatzea**, politika hori hobetzan laguntzeko.

2.1.3 Berrikuntza

Ekonomia garatuetan, lehiakortasunaren, hazkunde ekonomikoaren eta ongizatearen oinarria berrikuntzan dago eta ez kostuetako abantaila hutsean; ez da nahikoa, ezta ere, kalitatearen abantaila. Berrikuntzak eramatzen gaitu biztanleko balio erantsi handiagoa sortzen eta hazkunde ekonomiko eta ongizate handiagoa sortzen gaitasuna areagotzera.

Berrikuntzan oinarritutako egoerara igarotzen laguntzeko hurrengo erronka nagusiak identifikatu ditugu:

1. Europako eta Espainiako eskualdeko berrikuntza sistemek tipologiak aztertzea, gurearen antzokoak identifikatu eta erreferentziako elementuak izateko, eta haietatik **ikasteko**.
2. Europako beste eskualde batzuekin alderatuz, lehiakortasuneko hainbat adierazletan, esaterako biztanleko errentan, kokapen ona izanik, berrikuntzako adierazleean kokapen erlatibo okerragoa edukitzea azaltzen duten arrazoia **identifikatzea**.



2.1.4 Lehiakortasuneko beste faktore batzuk

Azken hamarkadetan errotonikoa aldakuntza gertatu da lehiakortasuna ulertzeko moduan. Azterzaileak alderdi makroekonomikoei nagusitasuna ematetik alderdi mikroekonomikoei arreta berezia eskaintzera igaro dira.

Bi fenomeno garrantzitsuk izan dute eragina aldaketa horretan: alde batetik, ikusi da globalizazio eta integrazio ekonomikoko prozesuekin, politika makroekonomikoetan jarduteko marjina gero eta txikiagoa dela, eta, bestetik, ikusi da baita ere, antzeko inguruune makroekonomikoa zuten herrialdeek lehiatzeko egoera oso desberdina zutela.

Faktore mikro askok dute eragina lehiakortasunean eta horiek garatzeko faktore, eragile eta erakunde askok, publiko eta pribatuak, parte hartu behar duten, elkarrekin aritzetako harremanetan jarriz. Alderdi mikroekonomiko horiek eta lehiakortasunean duten eragina aztertzea eta Euskal Autonomia Erkidegoak erreferentziako beste esparru geografiko batzuekin alderatuta duen kokapena aztertzea gakoak dira gure ekonomiaren garapen estrategiak eta ongizate mailaren hobekuntza definitzeko.

Lan ildo honetan erronka nagusia da lurraldearen lehiakortasunaren garapen kontzeptuala eta hura neurtzeko metodologikoa definitzea.

Lan ildoak

Metodologiak eta prestakuntza transferitzea EAEko garapen agentziei. Gure helmugetako bat da Euskal Autonomia Erkidegoan politikak diseinatzearren arduradunengan eragitea. Hori lortzeko, lankidetzako hainbat sare osatzen ari gara. Helburua da bideak irekitza, aurrerago Institutuan diseinatutako metodologiak bide horietatik transferitzeko, metodologia horiek eragileek beren proiektuetan duten efi- zientzia areagotu dezaketela uste baitugu. Horrela, alde batetik Garapen Agentzien Euskal Elkartarekin (Garapen) lankidetza esparrua zehaztea dugu helburu, horren barruan metodologiarren transferentziako ekintzak garatzeko. Bestalde, EAEko tokiko garapen agentzietako enpresa teknikarien prestakuntzan lagundu nahi dugu, Garapen laguntza eskainiz enpre- sako teknikari horien prestakuntzako, informazioko eta lankidetza sustatzeko ekintzak diseinatzen.

Lurraldeak orkestratzea. Klusterrei, berrikuntzari eta eskualdeko garapenari lotutako joera berriei lehiakortasun eta berrikuntza politiketara hurbilpen berriak eskatzen dituzte. Zehazki, beharrezko da helburu ukigarrien eta ukiezinen arteko oreka ere kontuan hartzea, prozesuen izaera sistemikoa, kausa- ondorio harremanen konplexutasuna, eta goitik behera diseinatutako eta behetik gora diseinatutako prozesuen artean oreka. Testuinguru horretan, gure lan hipotesia da esparru horretako ikerkuntzak ego- era berrietara egokitzeko bilakatu behar duela. Horretarako, ikerkuntza eraldatzalearen kontzeptua proposatzen dugu. Proiektu honen helburua da iker- kuntza mota hori kontzeptualizatzea eta, horrekin bat, lurraldeen orkestratzearren interpretazio posible definitzea, baita Euskal Autonomia Erkidegoa ideien ekonomiara eramateko bidean gure egitekoa zehaz- tea ere.

Lankidetza aukerak identifikatzeko eredu bat garatzea. Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasun ereduaren inguruan aztertzen ari garen alderdie- tako bat da eragileen arteko elkarreagin eredu, lan- kidetza prozesuak optimizatuko dituena. Gure lan hi- potesietako bat da tokiko mailan diagnostiko proze- suak artikulatu behar direla, egon daitezkeen lanki- detzak antzemateko, dela eskualdeko eragileen artean, dela horien eta eskualdeaz kanpoko beste era- gile batzuen artean. Proiektuaren helburua da lana- bes bat diseinatzea, galdekizun bat zehazki, eskualde bateko enpresentzat berrikuntzaren esparruan si- nergiak eta lankidetzako arlo posibleak antzemateko aukera emango duena. Proiektu hori euskarri ga- rrantzitsua izan daiteke beste proiektu gako batzuk garatzeko, esate baterako, berrikuntzari laguntzeko tokiko politiken definizioa, Azkoitiko eta Azpeitiko udalerrietak eta eskualdeko arduradunekin esperi- mentatzen ari garena.

Klusterrak identifikatzea EAEn eta bertako uda- lerrietan eta eskualdeetan. Klusterrak elementu gakoak dira lantzen ari garen ereduau. Institutuan Lehiakortasuneko Lehenengo Txostenean, EAEko lehiakortasuna eta ongizatea hobetzeko ikusitako erronka kritikoaren artean besteak beste klusterizatzeko prozesu berriak sortzearena azaltzen zen. Gure proiektua gakoak da erronka horri erantzuteko. Proiektuan bi lan ilo landu dira, parez pare. Lehenengoan, EAEko eta hiru lurralde historikoetako (Gipuzkoa, Bizkaia eta Araba) klusterrak eta azpiklusterrak identifikatzeko lan egin da, esportazioetako datuak oinarri hartuta. Bigarrenak tokiko eragileei Insti- tutuan sortutako lanabes bat transferitzea du helburu, haienatz esanguratsuak izan daitezkeen tokiko klusterrak identifikatzeko, horrela klusterizatzeko pro-

zesu berriengatik, lan egiteko orduan dugun beste erronka batira erantzutea. Hori ere elementu gakoak baita EAEko lehiakortasun ereduau.

Klusterren politiken ebaluazio parte-hartzailea. EAEko lehiakortasuna eta ongizatea hobetzeko erronka kritikoetako bat Eusko Jaurlaritzaren kluster politika ebaluatzea da. Ikerketa proiektu hori ESTEko talde batekin eta EHUKO ikertzaile batekin batera ari gara egiten. Helburua da kluster politika ebaluatze- ko ikerlerroan sortutako jakintza eta metodologiak aplikatzea eta Eusko Jaurlaritzako kluster politika baloratzeko metodologia berri bat (ebaluazio parte-hartzailea) aplikatzen aurrera egitea. Metodologia berri horren bertute handiena da modu parte-hartzailean egiten dela eta horrela, ebaluazioa elementu gako bi- hurtzen da kluster politika bera hobetzeko.

Euskal Autonomia Erkidegoko Kluster Elkarteetako buruzko azterketa. Bai klusterrak eta bai horiek dinamizatzeko egitekoak duten Kluster Elkarteak elementu gakoak dira gure lehiakortasun ereduau, eta horrela nabarmendu genuen Institutuan prestatu genuen lehiakortasunaren lehenengo txostenean. EAEko lehiakortasuna eta ongizatea hobetzeko erronka kritikoaren artean, klusterizatzeko prozesu berriak sortzea, Eusko Jaurlaritzaren kluster politika ebaluatzea eta lanean ari diren Kluster Elkarteetako eraldaketa berritzalea lantza zeuden. Proiektu honen azken erronkari erantzuten dio eta EAEko hamahiru Kluster Elkarteek landu beharko lituzkeen hainbat elementu kritiko identifikatzen ditu.

Jarduerak

Ikerketa, Elkarreragina, Heziketa



Kluster elkarteen legatuaren azterketa. Kluster bakoitzaren lehiatzeko abantailak zein diren jakiteak eta abantaila horiek historian zehar izan duten bilakaeraren berri izateak klusterrak gaur egun dituen lehiatzeko abantailen eta erronken inguruko informazioa ematen digu. Proiektu honen helburua da EAEko klusterren egungo egoera eta jatorri historikoak aztertzea. Proiektua Institutuaren eta Eusko Ikaskuntzaren arteko lankidetza hitzarmenaren baruan dago eta Orkestrako ikertaldeak eta bi historialarik egin dute, bata Salamancako Unibertsitateko eta bestea Euskal Herriko Unibertsitateko. Enpresak eta klusterra bera nola eta noiz hasten diren lehiatzeko abantaila sortzen eta garatzen aztertzen da, zein izan diren lehiakortasuneko faktoreak eta denboran izan duten bilakaera.

Berrikuntza, ikaskuntza eta lehiakortasuna. Proiektu honek bi helburu nagusi ditu: alde batetik, berrikuntzako euskal sistemaren (sistema zientifikoak, azpiegitura teknologikoak eta enpresak) egoeraren eta efizientziaren azterketaren diagnostikoa egitea, EAEko azpiegitura teknologikoak (parke eta zentro teknologikoak, nagusiki) sakonago aztertuz eta beste aldetik, aztertea zein arrazoik azal lezaketen lehiakortasuneko hainbat adierazletan, esate baterako biztanleko errentan (erosteko ahalmenaren parekotasunean neurta), egoera ona izanda, berrikuntzaren ohiko adierazleetan gure kokapen erlatiboa askoz ere okerragoa izatea.

Eskualdeko lehiakortasunari buruzko proiektua. Bi helburu ditu. Lehenengoa da lurraldetik lehiakortasunaren garapen kontzeptuala egitea, lehiakortasunaren alorrean azken aurrerapenetatik jasotako elementu esanguratsuak ere barne hartuta, erabili ohi diren beste kontzeptu batzuen osagarri, esate baterako biztanleko errenta edo ekoizkortasuna. Bigarren helburua da EAEko lehiakortasuna neurtzeko metodologiak definitzea eta erabiltzea, gure koka-pena erreferentziako beste eskualde batzuekin alderatzeko. Eskualdeko lehiakortasunean eragina duten elementu desberdinaren esparru orokorraren barruan, hiru proiektu zehatz lantzen ari gara: Euskal hiriak eta lehiakortasuna, Euskal produktuen sofistikazioa hobetzeko bide orria, eta Jabetza egiturak eta enpreseko erakundeak.

2.2

Ekintzaletzaren arloa



EAeko jarduera ekintzaileak –enplegua eta errenta sortzen laguntzen duena, industri sektoreak sortzen eta gaztetzen, gainbeheran dauden inguru geografiakoak biziberritzen, etab.– egiteko eraldatzaile garrantzitsua izan dezake eta indar eragile gako bihurtu bizi dugun aldaketa eta bilakaera prozesuan.

Horrenbestez, Ekintzaletzaren arloan funtsezko hiru helbururi heldu diogu:

1. Enpresen sorkuntzako diziplina zientifikoa **iker-tzea**.
2. Gure gizartearen **bitartekari izatea**, EAeko ehun ekintzailea sendotuko duten nodo estrategikoak orkestratzearren bidez.
3. Gure erkidegoa espiritu ekintzailearen sustapenean **heztea eta sentsibilizatzea**.

Fenomeno ekintzailea aztertzen dugun taldearentzat, 2008ko ekitaldia itxaropenez amaitu da. Alde batetik, proiektu garrantzitsu batzuk sendotu ditugu eta bestetik, berrikuntza batzuk ere sartu ditugu. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) gure txostenaren urteko argitalpenaz gainera, Hazteko potentzial handiko jarduera ekintzailea proiektua bukatu dugu. Proiektu hori, neurri batean, Institutuan antolatutako hausnarketa eta eztabaidea saioek elikatu dute, eta horretarako, urte osoan zehar tokiko eta nazioarteko hainbat gizarte eragile izan ditugu gure artean.

Ekintzaletzaren alorrean tesi gure zuzendaritzapean egiten ari ziren hainbat ikertzailek jada bukatu dute doktoretza eta beste batzuk beste erakunde batzuetako prestakuntza programetan ari dira parte hartzen. José Luis González Pernía urritik abendura Erasmus Universityn izan zen. Abenduan Erasmus School of Economics-eko Entrepreneurship, Governance, Organizational & Strategy taldeko ikertzaile gonbidatua izan zen. Aloña Martiarena irailetik London School of Economics-en masterra egiten ari da, gure arloko ikerlanekin batera. Heziketako jardueren barruan, ikastaro bat definitu dugu eta merkaturatzeko baldintzak erabaki, hazteko potentzial handiko proiektu ekintzailea garatu nahi duten pertsonei zuzendua. Jarduera horiek guztiak jarduera ekintzailearen eta eskualdeko lehiakortasunaren arteko balizko harremanaren inguruan dugun jakitea eta esperimentzia zabaltzeko lagungarri izatea espero dugu.

Ikerlerroak

2.2.1 Berrikuntza eta enpresa berrien nazioartekotzea

Proiektu ekintzaileek, bere izaeragatik, porrot egiteko arriskua dute. Arrisku hori handiagoa da negozioaren jarduera ekonomikoa nagusiki asmatzea eta berritzea bada. Batzuetan, berrikuntzan egindako ahalegina ez da errentagarri bihurtzen, adibidez, produktu berritzaleak merkatura iristen ez direlako edo iristen direnean ere, ez direlako espero ziren mozkin marjinekin merkaturatzen. Berrikuntzaren arrisku horri beste arrisku bat erantsi behar diogu, gero eta gehiago zabaldu dena: nazioartekotzearena.

Azken aldian ikusten ari gara erakundeak gero eta lehenago nazioartekotzen direla. Ikusi dugu gero eta proiektu ekintzaile gehiagok fakturatzenten duela atzerri merkatuetan sortu eta lehenengo urtetik bertatik. Gaur egungo gure gizartearen ikusten ari garen fenomeno hori ez dator bat mailaz mailako nazioartekotzearen edo gehikuntzako nazioartekotzearen ohiko paradigmarekin, azken hamarkadetan erkidego akademikoan babestu eta iraun duena. Hain zuzen ere, orain dela gutxi EAeko jarduera ekintzailearen inguru argitaratu dugun txosten batek erakusten du enpresa gazteenek dutela, haurtzaroan bertan, atzerriko merkatuetan sartzeko joera handiena. Horregatik guztiagatik, gaia mantsoago aztertu beharra nabarmena da.



Lan ildoak

2.2.2 Enpresa berrien finantzaketa

Proiektu ekintzaileen ohiko finantzaketa iturriak, nagusiki banku sektoreari lotutako finanaza erakunde- etatik datozenak, eta neurri txikiagoan, familiarteko-en eta lagunen inbertsio informala, ez dira nahikoak finanaza behar jakin batzuei aurre egiteko.

Horrela, proiektu berritzaile, global eta garrantzitsu bat finantzatzeak kapitala eskuratzeko formula berrirak behar ditu, arrisku handia baitakar berarekin. Erkidego zientifikoak azken urteetan venture capital eta business angels gaiak aztertu ditu. Gure ustez, gai horiek lehentasunezko aztergai izan beharko luke, Euskal Autonomia Erkidegoan finantzaketa formula modernoetan dugun gabezia kontuan hartuta.

2.2.3 “Intrapreneurship” eta “spin-offs”

Enpresak edozein lurraldetako jarduera ekintzailearen protagonistak dira. Alegia, enpresek beste enpresa batzuk sortzen dituzte. Batzuetan, enpresa berriak garatu eta sendotzen dira enpresa nagusiak ematen dien babesari esker. Ikerketako esparru horretan ez da azterlan askorik egin eta horrenbestez, gaia aztertzeko eskaria dago.

2.2.4 Enpresen demografia

Erkidego zientifikoak azken hamarkadetan hainbat gai aztertu ditu, esate baterako, enpresak sortzeko ahalmena, enpresa gazteen hilkortasuna, bizirik irau-tea eta hazkundea. Azterlan asko saiatu dira lotzen enpresa demografiaren osaera eta eskualdearen ongizate maila.

Gaur oraindik ere ez dugu behin betiko emaitzarik, baina badirudi U itxurako harreman kurbilinoa da-goela jarduera ekintzailearen eta biztanleko errentaren mailaren artean. Enpresen sorrera, bizirautean eta hazkundean eragina duten faktoreak hobeto ulertzeko bideak irekiko dizkiguten azterlanak gure arloko jarduera garrantzitsua dira. Horrela, gure gaitasun ekintzailearen osasuna neurteko tresna izango dugu.

2.2.5 Erakundeak eta gizarte kapitala

Erakunde teoria laurogeita hamarreko hamarkadatik aurrera gero eta onespen handiagoa eskuratu duen ikerketa eremua da. Erakunde publikoetatik enpresen sorrera sustatzeko diseinatutako politikek nabarmen lagundu dezakete egitasmo ekintzaile arrakastatsuak eta eragin ekonomiko handikoak sortze-ko habitat egokia sortzen. Erakundeen egitekoa aztertzea, horrela, gure arloan ikergai garrantzitsua da.

Erakundeez gainera, baina erkidego honetako gizarte kapitalaren zati garrantzitsu izanik, gure lurraldean bizi diren pertsonen –horietako batzuk jada erretiro adinean daude– enpresa esperientziak eta jakintzak balio kalkulaezina dute.

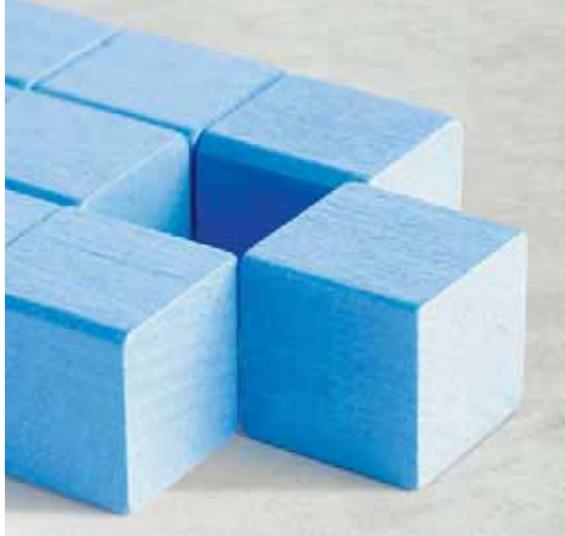
High Growth Firms. Hazkunde azkarreko poten- tziala eta nazioartekotzeko gaitasuna duten euskal enpresen profila identifikatzea du xede. Horretarako hurrengo helburuak izango ditugu: aukeratutako es- kualde aurreratuinetako batzuetan jarduera ekintzaile berritzaileak sustatzeko aurrera eramandako eki- menak aztertzea eta, azterketa hori abiapuntu hartuta, mota horretako jarduerari lagunduko dioten inguru-neko baldintza aztertzea; EAEn egitasmo ekintzaile berritzaileen multzoa identifikatzea eta haien ezau- garriak aztertzea; eta euskal enpresen hazkunde az- karraren eta nazioartekotze goziarraren atzean dau- den faktoreak aztertzea.

Global Entrepreneurship Monitor Txostena Eus- kal Autonomia Erkidegorako 2007. Proiektu hau eskuialdeen gaitasun ekintzailea neurteko nazioarte- ko partzuergo baten zati da. Horren emaitza urte- roko txostena da, EAeko jarduera ekintzailearen diagnostikoa egiten duena. Horren barne, gure es- kualdean enpresak sortzeko gaitasuna beste herrial- de batzuetakoarekin eta Espainiako beste autono- mia erkidego batzuekin alderatzen da. Bestalde, hi- ru lurralte historikoetan: Araba, Bizkaia eta Gipuzkoa bizi diren ekintzaileen errealitatea alderatzen da.



2.3

Estrategiaren arloa



Enpresa estrategien sofistikazio eta globalizazio mai- la da ingurune makroekonomikoaren elementurik ga- rrantzitsuena. Lurralde batek aurrera egingo du ber- tako enpresek balio proposamen bakarrak egiten di- tutzen neurrian.

Euskal Autonomia Erkidegoko enpresentzat bi au- kera leihoa garrantzitsua daude: berrikuntza sistemari lotutakoak eta enpresen estrategien eta eragiketen sofistikazioari lotutakoak. Euskal Autonomia Erkidego- goak ideien ekonomian jokatzeko asmorik badu, be- har-beharrezkoia izango zaio bi alderdi horiek ho- betzea.

Ikererroak

2.3.1 Euskal enpresaren globalizazioa

Gero eta ingurune irekiago eta globalizatuagoan, na- zioartekotzea erabaki estrategiko gakoa da enpre- sen lehiakortasunerako eta horregatik, esanguratsua da nazioarteko prozesuari –dela exportazioen bidez, dela atzerriko zuzeneko inbertsioaren bidez– ekin dioten euskal enpresak aztertzea. Globalizazioaren atzetik hiru arrazoi nagusi daude: hazkunde, jakin- tza eskuratzea eta natur baliabideak ziurtatzea. Ho- rrenbestez, euskal enpresaren nazioartekotzea alda- tu egingo da enpresaren sektorearen arabera.

2.3.2 Enpresen estrategien eta eragiketen sofistikazioa

Ikererro honetan aztertzen ari gara euskal enpresak zein puntutan dauden ideien ekonomiarako bidean. Klusterren katedrarekin elkarreagina argia da. Ba- tetik, klusterraren sofistikazio maila aztertzen dugu (enpresaz kanpokoa) eta bestetik, enpresaren bar- nealdea, bertan dagoen teknologia/jakintza maila zehazteko.

2.3.3 Berrikuntza

Berrikuntza prozesuak «nola berritu» adieraziko di- gun teknologiarekin lotzen ditugu eta, egoki siste- matizatzen baldin badira, ikusi izan da enpresei au- kera ematen dietela berritzen ikasteko modu trinkoa- an eta aurreikusteko modukoan. Euskal Autonomia Erkidegoan I+Gko programetan asko inbertitu bada ere eta alor horretan ahalegin handiak egin badira ere (parke teknologikoak, etab.), oraindik asko dago egiteko.

2.3.4 Energia

Euskal Autonomia Erkidegoa Espainiako industri kontzentrazio garrantzisuenetako bat da eta berta- ko industri jardueraren barruan, energia garapen ekonomikoaren oinarritzko eragileetako bat da, bai bere bolumenarenengatik eta bai bere garrantzi estra- tegikoarenengatik. Sektorearen eta sektoreko enpre- sen lehiakortasunerako funtsezko hiru erronka ditu aurrean: energiaren hornikuntzaren segurtasuna ber- matzea, energiari lotutako industri jarduerak indar- tzeko aukera emango duten politikak bultzatzea, eta enpresen lehiakortasun parametroetara egokituko diren tarifak lortzea.



Lan ildoak

Euskal enpresaren nazioartekotze prozesuak.

Gero eta ingurune irekiago eta globalizatuagoan us-te dugu garrantzitsua dela nazioarteko prozesuari ekin dioten euskal enpresak aztertza. Gure azterketaren muina da enpresa horiek hartu dituzten enpre-sa estrategiak aztertza, nazioartekotze prozesuan, zein faktorek baldintzatu duten prozesua eta zein arazo dituzten aurrean.

Berrikuntzako prozesuak eta sareak euskal en-presetan. Hazkunde ekonomiko jarraituko ia bi ha-markadaren ondoren, bigarren eraldaketen gaude bete-betean, berrikuntzan oinarritutako eredu bat eraikitzeo, balio handiagoa sortzeko eta oraindik gu-re ongizatea eta bizitza kalitatea gehiago hobetzeko bidea irekiko diguna. Proiektu honekin hobeto ulertu nahi dugu nola berritzen duten euskal enpresek eta nola aprobetxatzen duten bere harremanetako kapita-lak eskaintzen dien jakintza berrikuntzako proze-suetan. Gure azken helburua da prozesu horiek era-ginkorragoak izateko modua identifikatzea eta hobekuntzako proposamenak sortzea, gizartera hedatzeko modukoak.

Enpresa bikainen behatokia. Berrikuntzaren eko-nomiak arintasuna behar du, malgutasuna, mugimenduen azkartasuna, aldatzeko eta eraldatzeko gaitasuna; bakarrak zertain izan gaitezkeen identifi-katzea eta hori ahalik eta gehien ustiatzea; balioa sortzeko modu berriak bilatzea, besteek imitatzerik izango ez dituztenak; sareko lanak eskaintzen dituen abantailak aprobetxatzea, besteak beste gure mu-gapenak gaintitzeko eta ideia berriak ustiatzeko. Proiektu honen bidez alderdi horiek guztia ebalua-tzeko aukera emango digun lanabes bat eskaini nahi dugu, faktore bakoitzak aberastasuna sortzean duen eragina aztertzeko modua emango diguna. Era berean, lanabes hori aplikatzeak aukera emango di-gu arrakastako esperientziak identifikatzeko, ondo-ren xehetasun handiagoz aztertuko ditugunak, gizar-te osora zabaltzeko.



2.4

Ongizatearen arloa



Lehiakortasunaren azken xedea "Herriaren ongizate iraunkorra" da eta, horrenbestez, Instituaren lana, Katedra guztietai, lurraldearen, erkidegoaren eta hura osatzen duten eragileetako bakoitzaren lehiakortasuna lortzea eta hobetzea da, LEHIAKORTASUNA eta ONGIZATEA binomioan uztartzen dena. Baina, abangoardiako etorkizuneko gizarteek (eta Euskadi horrelakoa da, nabarmen) arreta berezia eskaini behar diote ongizateari, ez soilik Ongizatearen Gizarte Estatuaren osagaiei (hezkuntza, osasuna, gizarte ongizatea, demografia, etab.) lotutako politika publikoen eta enpresa estrategiaren ikuspegitik, baizik eta baita aberastasuna, negoziok, jarduera ekonomikoa eta enplegua sortzeko ahalmena duen elementuaren ikuspegitik ere. Hain zuzen ere, azken ikuspegi horrek zehaztu du Ongizateko gure katedraren jarduera eremua, Enpresa Estrategia – Gizartearen Estrategia elkarreaginaren binomio kontzeptualarekin bat, eta erakundeen gizarte erantzukizun deitutakoaren mugak gaindituz. Azken batean, Ongizate Estatuaren ezaugarri bereziak eta bereizgarriak lantzea du helburu, lehiakortasunaren baldintzatzaleak "enpresaz edo ekonomiaz kanpoko" ongizate politika, eragile eta gune guztietai txertatz, gure ueztez gaindituta dagoen ikuskera klasikoan gelditu gabe.



2.5

Ikerketari Laguntzeko Arloa



Institutuan aurrera eramaten ditugun ikerketetan funtsezko bi alderdi dira informazioa ustiatzea eta harren analisi ekonometrikoa. Bi arlo horiek konplexutasun handikoak dira, eta garapen azkarrekoak, hozregatik, etengabe egunean egotea eskatzen dute, ikerketan lehiakor izan nahi bada.

Laguntzeko Arloa ikerketaren zerbitzura dauden informazio teknologien eta estatistikako analisiaren arduraduna, eta hurrengo lan ildo orokorrak definitu ditu, Institutuan egindako azterlanak hobetzeko helburuarekin:

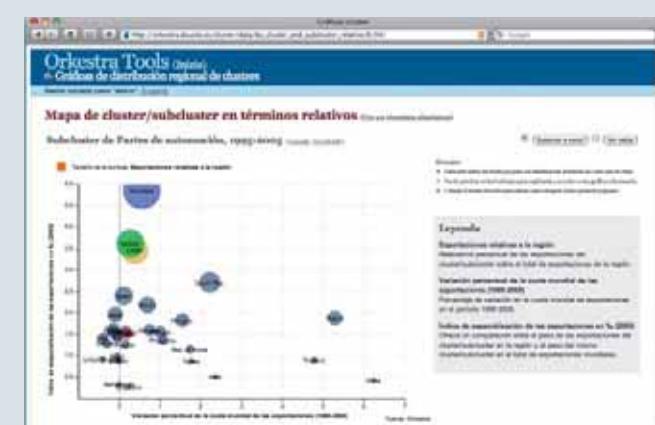
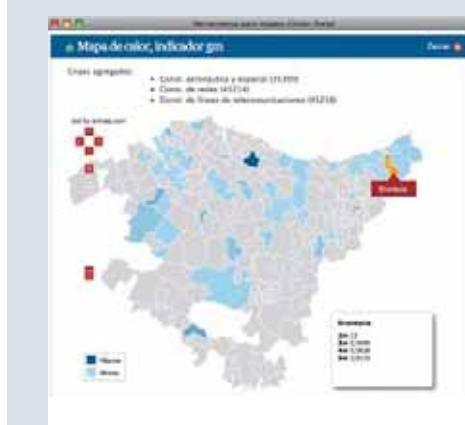
Institutuko datuak zentralizatzea kokaleku partekatu batean, datuak gurutzatzeko, analisi automatizatuzko eta mantentze lanetarako erraztasuna eskainiko duena, egitura normalizatuarri esker.

Analisirako teknika berriak erabiltzen hastea, ikerlerro berrietara egokituak, baita horiek praktikara eramateko lanabesak ere.

Emaitzen kalitatea hobetzen laguntza, lagungarri izango diren lanabesen, komunikazio grafikoko estrategien eta emaitzak modu eraginkorrean eta irekian bereizteko aukera emango duten bitarteko guztien bidez.

Aurten Laguntzeko Arloa definitu dugu, Institutuaren baitan dugun egiteko sendotzen joan da eta ha-rentzat aktibo baliotsu bihurtu da. Ikerketari laguntzeko taldea formalki osatu dugu, datuen biltegiratzeari eta kudeaketari lotutako alderdi teknikoei eta alderdi teoriakoagoei erantzuteko, datuen ustiapan eta analisiari begira. Aldi berean, administrazioko arloari laguntzen jarraitu dugu, haiei eficienteagoak izateko aukera ematen dieten egiteko teknologikoetan.

Gure jarduera nagusiak **datu baseak** diseinatzea eta egitea dira, ikerketarako lanabesak garatzea eta prestakuntza tekniko espezializatua eskaintzea.



2.6

Basque Chair of Competitiveness katedra



Institutuaren ikuspegiak eta balio proposamen bakkarak funsezko edukien artean du «mundu osoan zehar sareen sarea sortzea, hartzan parte hartzea eta/edo hura aktibatzea, ekuazio bikoitz bat lagunduko dioten nodoak ezarriz: lehiakortasunerako euskal eredu bat eraikitza 2020. urteko euskal gizarte oparoaren zerbitzura eta eredu hori mundu osoan zehar hedatzea». Horren aplikazio praktikoa BBC katedraren bidetik gauzatzea aurreikusten da. Katedra horrek Institutuaren jakintzaren eredu osoa integratzen du, eta gure eragile ekonomikoentzat eta erakundeentzat antena moduan jokatuko du, jakintza iturri eta bidaide, kanpoko hedapenean eta presentzian.

2008. urteko ekitaldian urrats garrantzitsua egin da Lehiakortasunerako Euskal Katedra sustatzeko eta garatzeko, bi alderditatik:

- ▶ Garapen kontzeptuala, Institutu bera mundu osoko nodoen sarean nazioartekotzko, eta
- ▶ Arrakastako aplikazioa nodoetako batean programatutako lehenengo ekimenetan, Shanghain ezarri baita, CEIBS erakunde bazkidearen eskuik.

2008. urtean eredu hori osatzeko aukera izan dugu, funtzionatzeko egitura zehaztu, titularra izendatu (Aholku Kontseiluko burua) eta irizpideak eta funtzionatzeko arauak onartu, hedapen estrategikorako.

Aurtengo ekitaldian Txinan aplikatu da eta hurrengo jarduerak eramatzen dira aurrera:

1. Mintegi exekutibo bat **diseinatzea eta eskaintza**, Being Competitive in/from China, CEIBSen, Shanghain.
2. Euskal empresa Txinan lehenengo **txostena osatzea**, herrialde hartan 100 euskal enpresen esperientzia jasotzen duena.
3. Txinan dauden euskal enpresen **azterketa** kasuen zerrenda (Arteche, MCC...).
4. Txinan interesa duten eragileen zerbitzura egongo den **ikerkuntzako**, heziketako eta bideratzeko programaren oinarriak.



Hurrengo urteetan argia ikusten joango diren antena eta plataforma horiek osatzeko oinarrizko irizpideak hurrengoa dira:

1. Nazioarteko babesleen laguntzaz jokatzea, epe ertain-luzera jarduera bermatzeko, esate baterako, Euskadi-Xede Eskualdean baterako interesak dituzten enpresak.
2. Tokian tokiko erakunde batekin ituna, onespenik eta izen onik handiena duena bai tokian bertan eta bai nazioartean.
3. Plataforma argia lehiakortasunaren inguruko hiru egiteko nagusietarako: ikerketa, heziketa eta elkarrreragina, hain zuzen ere, gure balio proposamen bakarra osatzen dutenak.

2.7 Bestelako jarduerak



Ikerketako, elkarreragineko eta heziketako egitekoek beste jarduera batzuetan ere badute isla. Jarduera horiek arloetan egindako osagarri dira eta haien jakinza koordinatua behar dute aurrera eramateko.

2.7.1 MOC ikastaroa

2008. urtean MOC ikastaroa Euskal Autonomia Erkidegoan abian jartzearren bosgarren urteurrenaren ospatu genuen. Arrazoi horregatik, ikastaroa abian jartzearrekin batera, aurreko edizioetan egindako bidea eta sortutako sarearen eta dinamiken garrantzia jasotzen duten memoria argitaratu genuen.



MOC Ikastaroko parte-hartzaileak

MOC 2008 Donostiako edizioa

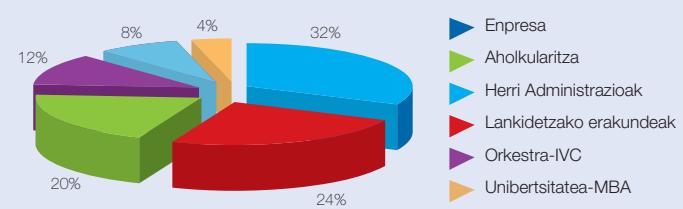


Partaidetza

- ▶ Parte-hartzaile kopurua
- ▶ Batez besteko adina
- ▶ Ikastaroaren batez besteko balorazioa

**25
36 urte
8,2**

Lanbideko jatorria



MOC Ikastaroko parte-hartzialeak

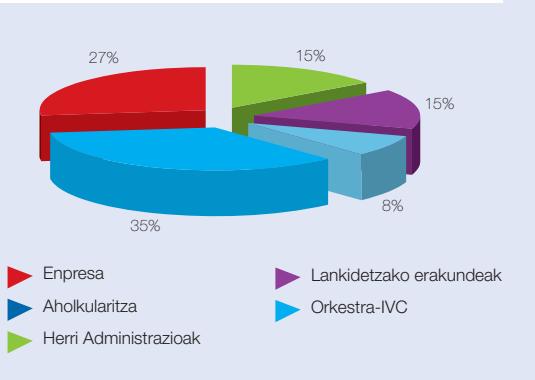
MOC 2008 Bilboko edizioa



Partaidetza

Parte-hartziale kopurua	26
Batez besteko adina	39 urte
Ikastaroaren batez besteko balorazioa	8,3

Lanbideko jatorria



Ikastaroko irakasleak

Urtero-urtero ikastaroan parte hartzen ari diren hiru irakasleez gainera –Mikel Navarro, Ekonomiaren arlokoa; Olga Rivera, Estrategiaren arlokoa; eta Jon Azua, Orkestrako Aholku Batzordeko burua–, aurteneko ekitaldian Ricardo Aguado ere hartu du parte. Aguado Harvardeko 2007ko Workshopean izan zen eta MOCen hasi da kluster-herrialdeko proiektuen tutore eta koordinatzaile. Gainera, 2008an kausen eztabaidako saioetan eta MOCeko gaien garapenean irakasle aritu da.

Amaierako proiektuak

Amaierako proiektuek egiteko garrantzitsua dute ikastaroaren helburu pedagogikoak betetzeko. Funtsezko elementuetako bat da parte-hartzialeak ekin-tzara bideratzeko, aukera ematen baitute ikastaroan zehar aurkeztutako kontzeptu, analisi metodologia eta erabakiak errealtitate jakin batera eramateko.

Donostia

Bioteknologiaren klusterra Irlandan

Igogailuen klusterra EAEn

Altzairuaren klusterra Indian

Logistikaren klusterra EAEn

Beiraren klusterra Araban

Bilbo

Turismoaren klusterra Bilbo Handian

Bioetanolaren klusterra Brasilen

Ardoaren klusterra Bohaiako Badian (Txina)

Ekoturismoaren klusterra Arabar Errioxan

Jaliscoko tekilaren klusterra (Mexiko)

Harvard Saria MOC Proiektuari

Abenduan, MOC Sareak Harvardeko Unibertsitatean egiten duen nazioarteko bilkuran, MOC Proiektuen Lehenengo Lehiaketa egin zen eta bigarren saria eman zioten Orkestrako ikasleek Debagoiena, Debabarrena eta Durangaldeko eskualdeetako bizi-kleten industriaren klusterrari buruz aurkeztu zuten proiektuari.

2.7.2 Being Competitive (in/from) China

Uztailaren 21etik 26ra Shanghain Being Competitive in/from China ikastaroa izan zen, BBCren baitan kokatua, eta Orkestrak antolatua, SPRiren eta CEIBS-ren lankidetzarekin. Sei eguneko iraupenekoa, programak aurkezpenak, kasuen azterketa, bisitak eta mahai inguruak uztartu zituen.



Ikastaroaren helburua da mundu mailako esperientziak eta jakiteak eskaintzea lehiakortasunari lotutako gai garrantzitsuenen inguruan euskal ekonomian eta Txinako ekonomian interesa duten enpresetako kideei.

Orkestrako eta CEIBSeko **lehenengo mailako irakasleek** hartu zuten parte, besteak beste, Jon Azua, Iñaki Peña, Mikel Navarro, Henri-Claude de Bettignies, Norma Harrison, David Gosset eta Wang Jian-mao.



Soumitra Duttaren hitzaldia



Donald Sullen hitzaldia



Donald Sullen hitzaldia

2.7.3 Hitzaldiak eta ekitaldiak

"Best Practices in World Class Innovation" hitzaldia

Berreheun pertsona baino gehiago izan ziren Donostiarriko Kursaal Aretoan otsailaren 28an, osteguna, antolatu genuen hitzaldian. **Best Practices in World Class Innovation** izenburuarekin, Soumitra Dutta berrikuntza gaietan, teknologiatik abiatuta, nazioarteko adituak eta Munduko Ekonomi Foroko (WEF) kideak berrikuntza globalean indarra hartzen ari diren bultzatzaile nagusiak identifikatu zituen. Hitzaldiak berrikuntzak, teknologiak eta erakundearen diseinuak enpresaren arrakastan duten eragina aztertzeko jardunaldiari amaiera eman zion. Goiz horretan bertan, exekutibo talde bat adituarekin batera aritu zen, María Cristina Hotelean egin zen mintegian (Donostia).

"Why good companies go bad" hitzaldia

Maiatzaren 22an Donald Sullek Bilboko Guggenheim Museoko auditorioan Why good companies go bad hitzaldia eskaini zuen. Sull estrategiaren alorreko nazioarteko izen handiko aditua da, London Business Schooleko irakasle elkartua. Hitzaldiak hirureun pertsona inguru bildu zituen, Ana Aguirre Eusko Jaurlaritzako Industria, Merkataritza eta Turismo sailburua buru zela. Egun osoan enpresek egonkortasun eza nagusi den garaian sortzen diren aukerak nola balia ditzaketen eta garai horiek beraiekin da-karten arriskua nola kudeatu dezaketen aztertu zen. Goizean, exekutibo talde batek adituarekin bilera izan zuen, Deustuko Unibertsitatean (Bilbo) izan zen mintegian.

12th International Conference on Competitiveness

Eusko Jaurlaritzaren Industria, Merkataritza eta Turismo Sailarekin koordinatuta eta TCren laguntzarekin, gobernu eta lehiakortasunaren alorreko Europa-ko hogeita hamar aditu baino gehiago bildu genituen uztailaren 10ean eta 11n. Ekitaldia aukera paregabea izan zen esperientziak eta jakiteak alderatzeko, ideiak sortzea errazteko, eta eztabaida sortzeko hainbat herrialdetako aditu ordezkarirekin: Suedia, Norvegia, Finlandia, Danimarka, Alemania, Erresuma Batua, Irlanda, Portugal eta Spainia. Biltzarraren ardatz nagusia lehiakortasunaren neurketa eta ebaluazio alderatua izan zen, eta hainbat saiotan egituratu zen. Saio horietan espezialistek esperientzia zehatzak aurkeztu zituzten, gainerako parte-hartzaleen jarduteko esparruari lotutakoak edo haientzat esanguratsuak. Lehiakortasunaren politikaren erronkak ere aztertu ziren, adiera zabalagoan.



European Network on Industrial Policy (EUNIP) 2008



ESTErekin batera, irailean EUNIPen urteko biltzarren 11. edizioa antolatu genuen. EUNIP ekonomiako eta kudeaketako gaietako ikertzaileen nazioarteko sarea da, garapen ekonomikoari eta

horrek aurrera egiteko politika publikoei buruzko interes berezia duena.

Biltzarraren hamaikagarren edizioak Lehiakortasuna, Lurraldea eta Industri Politika izenburua izan zuen eta hogeit herrialde baino gehiagotatik etorritako ehun aditutik gora elkartu ziren, ikerketa zentroetatik, unibertsitateetatik eta Herri Administrazioetatik etorriak. Biltzarrari hasiera Gipuzkoako Foru Aldundiko harrera ofizialean eman zitzzion eta hurrengo bi jardunaldietan adituek beren ekarpenik berrienak aurkeztu zituzten eta esperientziak eta jakiteak trukatu.

Gosari energetikoa

Orkestrak eta IESEko SP-SP Zentroak prestatutako Competencia y regulación en los sectores del gas y la electricidad en España txostena aurkezteko, abenduaren 10ean gosari «energetikoa» antolatu genuen Bilbon, profesionalen arteko komunikazioa ahalbidetzeko eta sektorearen aurrerapena lehiakortasun iraunkorrera bideratzeko. Azterlanaren egileek, Xavier Vives eta Giulio Federico, aurkeztu zuten txostena.



Ekitaldiaren buru José Ignacio Zudaire izan zen —Eusko Jaurlaritzako Berrikuntzako eta Energiako sailburuordea— eta José Luis Larreak gidatu zuen —Orkestrako kontseiluburua—. Era berean, bertan izan ziren Guillermo Ulacia Gamesa Corporación Tecnológica presidente exekutiboa eta kontseilarri ordezkarria, eta Josu Jon Imaz, Petronorreko presidente.

Eskualdeko garapen ekonomikoa gizarte ekintzailean

Orkestraren eta Max Planck Institute of Economicsen arteko lankidetza hitzarmena sinatzerakoan, David Audretsch doktoreak Eskualdeko garapen ekonomikoa gizarte ekintzailean hitzaldia eskaini zuen Deustuko Unibertsitatearen Donostiaroko campuseko Areto Digitalean. Deustuko Unibertsitateko Bilboko campusen bideokonferentziaz jarraitu ahal izan zuten.

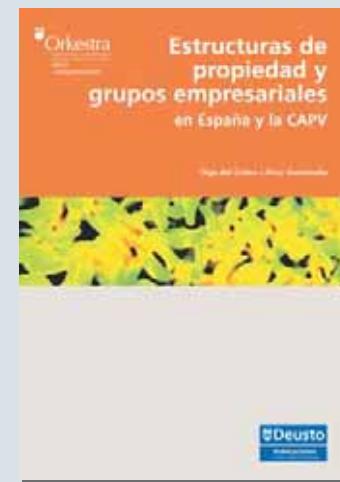
2.7.4 Komunikazioko lanabesak

2008an ahalegin tinkoa egin dugu Institituaren argitalpen politika diseinatzeko eta abian jartzeko. Hauek

izango dira argitalpen politika horren funtsezko helburuak: (I) Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasunean eragina duten alderdi guztienguruko eztabaidea sustatzea eta eragile sozio-ekonomikoek lehiakortasuna ulertzeko duten moduan eragitea

eta, (II) Orkestra lurralteko lehiakortasunari lotutako gaietan munduan derrigorrezko erreferentzia bilatzeara, bere zorroztasunagatik eta eragiteko gaitasunarengatik ezaguna izango dena.

Argitalpenak



Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness

Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness argitalpenak nazioarteko erreferentzia puntu izan nahi du eskualdeko lehiakortasunari lotutako ikerketa kontzeptualaren eta aplikatuaren hedapen goiztiarentzat. Miren Larrea eta James Wilson ditu editore eta formatu elektronikoa du, dagokion ISSNarenkin (Aldizkako Argitalpenen Nazioarteko Zenbaki Normalizatua). Bilduma Institutuaren web orrian dago eskuragarri uztailaz geroztik, eta 2008ko abenduaren 31n hurrengo artikuluek osatzen zuten:

ERAUSKIN, I. (2008).

"The Sources of Economic Growth in the Basque Country, Navarre and Spain during the period 1986-2004". Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-01, July 2008.

WILSON, J. (2008).

"Territorial Competitiveness and Development Policy", Orkestra Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-02, July 2008.

MINONDO, A. (2008).

"The Sophistication of Basque Exports". Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-03, July 2008.

NAVARRO, M., GIBAJA, J. J., AGUADO, R., BILBAO, B. (2008).

"Patterns of innovation in the EU-25 regions: a typology and policy recommendations". Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-04, July 2008.

MEIJERS, E., HOEKSTRA, J., AGUADO, R. (2008).

"Strategic planning for city networks: The emergence of a Basque Global City?". Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-05, July 2008.

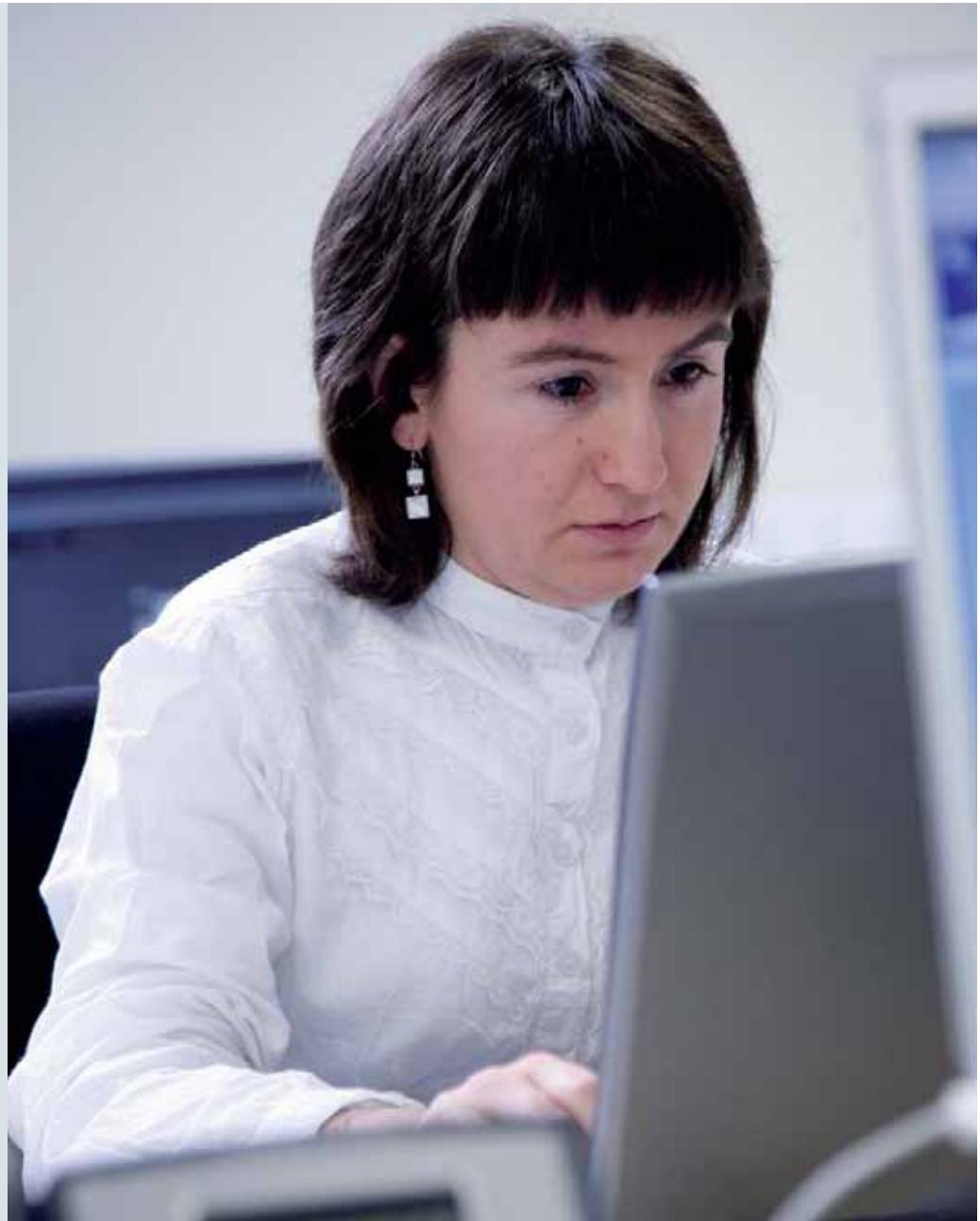
LAZZERETTI, L., CAPONE, F., CINTI, T. (2008).

"Regional Development Platform based on 'Related Variety': Some Evidences from Tuscany". Working Paper in Territorial Competitiveness, Number 2008-06, October 2008.



"Orkestra Newsletter"

Orkestra Newsletter kanpoko komunikazioko lanabesa da, hiru hilean behin argitaratzen dena, Institutuanen jarduerak eragile sozio-ekonomiko nagusien artean zabaltzeko. Lehenengo alea apirlean argitaratu zen web orrian eta urteko bigarren eta hirugarren hiruhilekoi dagozkien aldeak uztalean eta urrian argitaratu ziren, hurrenez hurren. Orkestren hiru oinarri nagusiak kontuan izanik, ikerketa, elkarreragina, eta heziketa, Orkestra Newsletterrek hiru arlo horietako jarduera nagusiak aurkezten ditu eta argitaratzen den egunean bertan modu automatikoan bidaltzen zaie web orrian erregistratu diren erabiltzaileei. Gaur egun 203 personak jasotzen dute.



now



→ *Sareak*

Lankidetzaren garrantziaz jakitun, munduko eta tokiko bikaintasunezko sareetan parte hartzeak aukera ematen digu ikerketa prozesuak elikatzeko, alderatuz, aplikatuz eta lehenengo mailako jakintzarekin aberastuz. Gure sarea lehiakortasunaren gaia eta haren alderdiak lantzen dituzten negozio eskola eta ikerkuntzako institutu onenek osatzen du-te. Era berean, beste erakundeekin itunak modu aktiboan sustatu ditugu eta bertako eta nazioarteko eragileen bisitak jaso ditugu, lankidetzako mekanismoak arakatzeko interesa zutenak.

Institute for Strategy and Competitiveness (Harvard University)



Sorreratik bertatik lankidetza eta lotura estua dugu Harvardeko Unibertsitateko Institute for Strategy and Competitiveness erakundearekin, Michael Porter irakasleak zuzentzen duena. Lehenengo mailako itun estrategikoa da, Institutuaren garapenean eta abian jarzean laguntha garrantzitsua eskaini duena. Aipatutako hitzarmenei esker, Harvardeko Unibertsitateko Institute for Strategy and Competitivenessen (ISC) Lehiakortasuneko Institutuen munduko sareko kide ofizialak gara. Sareak nazioarteko jakintza eta jarduerak eskura izateko eta partekatzeko aukera ematen digu.

MOC sarea (MOC Network)



Harvardeko Institute for Strategy and Competitiveness erakundeak diseinatutako nazioarteko ikastaroa, izen handikoa. Metodologia eta materialak gure inguruneko errealitatara egokituz erabiltzen dira, lehiakortasuna ebalutzeko eta identifikatzeko.

MOC sarea prestakuntzako programa berezia da, sarean funtzionatzen duena. Parte-hartziale guztiak metodologia, prozesu eta material berak erabiltzen dituzte, bost kontinentetan zehar zabaldutako izen handiko ehun ikastetxe baino gehiagotan. Ikastaroa batera egiten da mundu osoan, urtean zehar.

CEIBS



CEIBS-SPRI-Orkestra akordioa gauzatu genuen BBC katedraren edukiak definitzeko orduan. Era berean, koordinatzeko erakunde harremanez arduratzentz gara, bai CEIBSeko presidentearekin eta bai SPRIrekin eta Eusko Jaurlaritzarekin. 2008ko jardueren artean, *Being Competitive in/from China* ikastaroa aipatu behar da, Shanghain egin zena, uztailaren 21etik 26ra.

INSEAD



The Business School for the World

Negozio eskola eta ikerketa zentroa, Fontainebleau (Paristik hurbil, Frantzian) eta Singapurren campusak dituena. Mundu osoko negozio eskola garrantzisue netako bat da eta besteetatik bereizten da nagusiki ikuspegi globala duelako eta kultura askotako aniztasuna. INSEADEkin dugun hitzarmenaren baitako jardueren artean azpimarratzeko a Soumitra Dutta INSEADEko irakasle eta ikertzaileak Donostian otsailaren 28an emandako hitzaldia eta mintegia.

Max Planck Institute of Economics



Max Planck Instituutuak mundu osoan ospe handia du zientzia ikertzeko erakundeen artean. Max Planck Elkartearen Zientziaren Aurrerapeneko Alemaniako ikerketa zientifikoko institutuen sarea da, 79 institutu biltzen dituena beste hainbeste diziplinan. Horietan artean aipagarria da Max Planck Institute of Economics. Gure akordioa nagusiki Ekin-tzailezaren alorrari lotutako jarduerak garatzeari eta bultzatzeari dagokio. Urtarilean, David Audrescht doktoreak *Desarrollo económico regional en la sociedad emprendedora* hitzaldia eskaini zuen Deustuko Unibertsitatearen Donostia kampusean, eta bideokonferentziaz ere jarraitu ahal izan zen.



EUNIP

EUNIP 2008

EUNIP ekonomiaren eta industri politiken alorrean interes berezia duten ikertzaileen sare globala da. Aurtzen, ESTERekin batera, eta mundu osoko aditu askoren eta izen handikoen laguntzaz, EUNIP 2008 nazioarteko biltzarren hamaikagarren edizioa antolatu dugu, Donostian egin zena 2008ko irailaren 10, 11, eta 12an.

TCI



the global practitioners network for competitiveness, clusters and innovation

TCI klusterren inguruko jakintza aurreratuko nazioarteko bikaintasuneko sarea da, 800 baziak baino gehiago dituena 70 herrialdetan. Aurtengo jardueren artean azpimarratzeko da Leire Oiarbide Klusterren, Eskualdeko Garapenaren eta Berrikuntzaren arloan lanean hastea. Leirek TCIk Bartzelonan duen egoitzako zuzendaritzako arloan egiten du lan, bi erakundeen arteko jakintza kudeatzeko eta Orkestraren antena izateko TCIren sarean. Urteko beste jarduera azpimarragarri batzuk izan dira Donostian *Lehiakortasunaren Topaketa* antolatzea uztalean, TCIren *Lehiakortasunari buruzko Nazioarteko Biltzarrean* parte hartzea Lurmutur Hirian, Hegoafrika (2008ko azaroa), eta Orkestrak *Latinamerikako Nazioarteko Biltzarrean* parte hartzea. Orkestrak TCI parte hartzea Eusko Jaurlaritzak basatu du.

Orkestraren eta Garapenen arteko hitzarmen markoa



Urtarrilaren 22an Garapenekin hitzarmen markoa sinatu genuen, Orkestrako jakintza eta metodologiak EAEko eskualdeko garapen agentzieta eramateko. Hitzarmenaren helburua da Institututik eskualdeko garapenean parte hartzen duten eragileei lehiakortasunaren tokiko politiken esparruan garatutako metodologiak eta lanabesak eramatea. Gizarte berrikuntza bultzatzeko helburuarekin, lankidetza harremanak lortzeko urrats garrantzitsua da. 2008an prestakuntzako hainbat jarduera eraman ziren aurrera eskualdeko garapen agentziako enpresetako teknikariantzat, horien artean bost lantegiz osatutako prozesua. Lantegi horietan agentziei tokiko lehiakortasunaren diagnostikoak egiteko lanabesak eta metodologia erakutsi zaizkie, horrela, tokiko gaitasun berriak sortzeko.

Orkestraren eta Eusko Ikaskuntzaren arteko lankidetza hitzarmena



Eusko Ikaskuntzarekin lankidetza hitzarmena dugu, EAEko klusterren jatorri historikoengen inguruko ikerketa garatzeko. Hitzarmen horren lehenengo emaitza *Los orígenes históricos del Clúster del Papel en el País Vas-*



co y su legado para el presente argitalpena da, kluster horrek bizi izan dituen garaiak jasotzen dituena, baina gaur egungo egoera eta sektoreko enpresek etorkizunari begira dituzten erronkak ere.

Lankidetzako ildoen barruan daude, besteak beste, ikerketako eta garapeneko proiektuak eta programak aurrera eramatea, bi erakundeen jarduerei lotutako gaietan elkarri aholkuak ematea, ikertzaleen eta teknikarien prestakuntza programetan elkarrekin aritzea, bi alderdietako edozeinentzat erabilgarri izan daitezkeen datu baseak edo ikerketako materiala partekatzea, edo elkarrekin jarduerak antolatzea eta gauzatzea, ikerketa eta garapen teknologikoaren gizarte sustapenari lotuta.

Orkestraren eta Berrikuntzaren Euskal Agentziaren (Innobasque) arteko ituna



Itunaren helburua da bi erakundeen artean lankidetzako eta koordinazioko esparrua zehaztea, etorkizunean ekintzak aurrera eramateko Euskadien bigarren eraldakuntza ekonomiko eta sozial handirako gizarte berrikuntza eta mobilizazioa bultzatzeko egitasmoaren baitan.

Itunaren bidez, bi erakundeek modu aktiboan lan egiteko konpromisoa hartu dugu, prestakuntzen esparruan, bigarren eraldaketa ekonomiko eta sozial hau bultzatzeko eta garatzeko: Innobasque, Euskadin berrikuntzaren lanabes koordinatzaile eta bultzatzalea izanik, eta Orkestra, eskualdeko lehiakortasunaren azterketan jakintza zentro bikaina izanik.

Ituna Bilbon sinatu zen abenduaren 12an eta bertan izen Pedro Luis Uriarte, Innobasqueko presidente, eta José Luis Larrea, Orkestrako kontseiluburua.

Orkestraren eta DBSren arteko lankidetza hitzarmena



Deustuko Unibertsitatean sinatu zen DBSren eta Orkestraren arteko lankidetza hitzarmena, lehiakortasunaren esparruko ikerketa eta jakintza transferitzea helburu duena. Hitzarmena DBSk Administrazio Kontseiluko buruak, Alfredo Sáenzek, eta Lehiakortasuneko Euskal Institutuko Administrazio Kontseiluko buruak, José Luis Larreak, sinatu zuten. Bi erakundeek enpresen lehiakortasunari, oro har, eta Euskal Autonomia Erkidegokoari bereziki, lotutako alorretan heziketan (hezkuntzako programak), elkarrengaineran (bideratzaileak) eta ikerketan elkarrekin aritzea erabaki genuen.

Orkestraren eta i3Bren arteko lankidetza hitzarmena



i3B, Instituto Ibermática de Innovación-ekin batera, eskuadale bereko enpresen, edo enpresen eta zentro teknologiko edo ikastetxeen artean lankidetzan proiektu berritzaileen sorerra bultzatzen ari gara, eskuadale horretako ekoizpen egitura eraldatzeko palanka izan daitezkeenak. Horretarako, bi erakundeek aldez aurretik diagnostiko bat egingo dute, eskuadleetan aplikatzen den berrikuntza neuritzeko eta egon daitezkeen lankidetzako aukerak antzemateko.

Beste zenbait sare interesgarri

Ikerketako sare globaleko kide garenez, Institutuak egiten duen lanaren berri izateko edo elkarrekin lankidetzan aritzeko aukerak aztertzeko interesa duten pertsonen edo erakundeen bisita jaso ohi dugu. 2008an Eduardo Freiren bisita izan genuen, Txileko presidente 1994tik 2000ra eta gaur egun Errepublikako senataria, eta Txileko Mauleko eskualdeko ordezkaritza batena.

Era berean, mota askotako tokiko eta eskualdeko era-kunde publiko eta pribatuekin hitzarmenak ditugu, lehiakortasuna hobetzen lan aktiboa egiten dutenak:

- IESE.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM).
- IRAURGI LANTZEN.
- DEUSTUKO UNIBERTSITATEA.
- UPV/EHU.

oxon A
enzymes

test O
DE

201902

201905



4.1 Las 3 íes al detalle 3i-ak xehetasun osoz



A continuación listamos las aportaciones a las 3 íes derivadas de las líneas de investigación y actuación que hemos descrito anteriormente.

Hurrengo orriean orain arte aipatu ditugun ikerlerruetatik eta lan iloetatik ondorioztatzen diren ikerketa, elkarreagin eta heziketako ekarpenen zerrenda aurkituko duzu.

Investigación / Ikerketa

... rigor académico, objetividad e independencia...
... zorroztasun akademikoa, objektibotasuna eta independentzia...

Publicaciones / Argitalpenak

AGUADO, R., MARTÍNEZ, J. (2008).
"La red vasca de parques tecnológicos. Una valoración crítica". Actas XXXIII Reunión de Estudios Regionales. Competitividad, cohesión y desarrollo sostenible. Asociación Española de Ciencia Regional.

AGUADO, R. (2008).
"El entorno económico: análisis del sector de material eléctrico", en ALVARADO, C. (coord.), Arteche, historia de los hechos empresariales 1946-2006, Universidad de Deusto, Bilbao. ISBN: 978-84-9830-149-6.

ÁLVAREZ, M., AGUADO, R., MARTÍNEZ, J. (2008). "Estructura, Innovación y Crecimiento Económico". Una visión introductoria, DDB, Bilbao. ISBN:978-84-330-2209-7.

ARAGÓN, C., ARANGUREN, M. J., DÍEZ, M. A., ITURRIOZ, C., LARREA, M., WILSON, J. R. (2008). "Una Metodología Participativa per la Valutazione della Politica dei Cluster nel Paese Basco", Sviluppo Locale, Florencia, diciembre 2008.

ARANDO, S., PEÑA, I., VERHEUL, I. (2008). "Market Entry of Firms with Different Legal Forms: An Empirical Test of the Influence of Institutional Factors". International Entrepreneurship and Management Journal, 2, Vol. 4. (versión online).

ARANGUREN, M. J., ITURRIOZ, C., WILSON, J. (eds.), (2008).

Networks, Governance and Economic Development: Bridging Disciplinary Frontiers, Cheltenham, Edward Elgar. ISBN: 978-1-84720-271-0.

ARANGUREN, M.J., ITURRIOZ, C., WILSON, J. R. (2008).

"Networks, Governance and Economic Development: An Introduction". Networks, Governance and Economic Development: Bridging Disciplinary Frontiers, Cheltenham, Edward Elgar. ISBN: 978-1-84720-271-0.

ARANGUREN, M. J., ARAGÓN, C., LARREA, M., ITURRIOZ, C. (2008).

"Does cluster policy really enhance networking and increase competitiveness?" Networks, Governance and Economic Development: Bridging Disciplinary Frontiers, Cheltenham, Edward Elgar. ISBN: 978-1-84720-271-0.

BAILEY, D., DE PROPRIS, L., SUDGEN, R., WILSON, J. R.

"International Networking in Research and Learning: Reflections on the Impacts of Different Governance Processes". Networks, Governance and Economic Development: Bridging Disciplinary Frontiers, Cheltenham, Edward Elgar. ISBN: 978-1-84720-271-0.

ARANGUREN, M., CANTO, P., DE LA MAZA, X., MURCIEGO, A., NAVARRO, M. (2008).

Identificación de clústeres en la CAPV, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, ISBN 978-849830-180-9.

AUDRETSCH, D., CALLEJÓN, M., ARANGUREN, M. J. (2008).

"Entrepreneurship, Small firms and Self-employment", en PARRILLI, M., BIANCHI, P., SUDGEN, R. (eds.), High Technology, Productivity and Networks, Palgrave, Macmillan, pp. 117-137. ISBN: 978-0-230-55353-8.

AZUA, J., ET AL. (2008).

La empresa vasca en China, publicación conjunta SPRI-Orkestra.

ROBERT BRANSTON, J., WILSON, J. R. (2008).

"There's More to Creating a 'French BBC' than Dumping Ads" en European Voice, Vol. 14, No. 16, 24-29th April 2008.

CERMELLI, M. (2008).

"Economic development and social capital: the case of the region of Sicily", Revista Public de Esade Business School.

CUESTA, A., ET AL. (2008).

La demanda, la oferta y el clúster de las TIC en la CAPV. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, ISBN: 978-84-9830-185-4.

DEL ORDEN, O., GARMENDIA, A. (2008).

Estructuras de propiedad y grupos empresariales en España y la CAPV, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad ISBN: 978-84-9830-181-6.

FEDERICO, G., VIVES, X. (2008)

Competition and Regulation in the Spanish Gas and Electricity Markets, Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad y Centro SP-SP de IESE.

FERNÁNDEZ, I., ET AL. (2008).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las empresas de la CAPV: análisis comparado y retrospectivo, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, ISBN: 978-84-9830-184-7.

HERAS, I., ET AL. (2008).

Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, ISBN: 978-84-9830-178-6. (2008).

HERAS, I., ET AL. (2008)

Los Sistemas de Gestión Medioambiental y la competitividad de las empresas de la CAPV, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, ISBN: 978-84-9830-179-3.

PEÑA, I. (dir.) (2008).

Global Entrepreneurship Monitor, Comunidad Autónoma del País Vasco, Informe Ejecutivo 2007, San Sebastián, Eusko Ikaskuntza, Orkestra.

LARREINA, M., AGUADO, R. (2008).

"Beyond the cluster: how wine drives regional economy to success: "Oenopolis", the case of Rioja". International Journal of Wine Business Research, Volume 20, Issue 2.

MARTÍNEZ, J., AGUADO, R. (2008).

"Incentivos fiscales en I+D en el País Vasco. Un análisis comparado con la UE". Actas XXXIII Reunión de Estudios Regionales. Competitividad, cohesión y desarrollo sostenible. Asociación Española de Ciencia.

MEIJERS, E., HOEKSTRA, J., AGUADO, R. (2008). "Strategic planning for city networks: The emergence of a Basque Global City?", International Planning Studies, Vol. 13, N.º 3, 239-259, August.

NAVARRO, M., GIBAJA, J., BILBAO-OSORIO, B., AGUADO, R. (2008).

"Regional Innovation Systems in EU25. A typology and Policy Recommendations". Actas del Congreso RSA 2008 de la Comunicación.

NAVARRO, M. (2008).

"Estrategia económica y tejido productivo en la Comunidad Autónoma Vasca" en ZALLO, R. (coord.), El País Vasco en sus encrucijadas. Diagnósticos y propuestas. San Sebastián, Ttarttalo, pp. 337-344.

PARRILLI, M. D., SACCHETTI, S. (2008).

"Linking learning and governance in clusters

→ Anexo / Eranskina

and networks: key issues for analysis and policy", PARRILLI, M. D., SACCHETTI, S. Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 20 (4).

SÁENZ, J., GÓMEZ, J. V. (2008).

"Intangibles disclosure, market performance and business reputation: the case of Spain", International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 5, N.^o 1, pp. 83-99.

VALDALISO, J. M., ELOLA, A., ARANGUREN, M. J., LÓPEZ, S. (2008).

Orígenes históricos del clúster del papel en el País Vasco y su legado para el presente. Instituto Vasco de Competitividad y Eusko Ikaskuntza. San Sebastián. ISBN 978-84-8419-156-8.



Comunicaciones académicas / Komunikazio akademikoak

ARAGÓN, C., ARANGUREN, M. J., DÍEZ, M., ITURRIOZ, C., LARREA, M., WILSON, J. (2008). "Participative Evaluation of Cluster Policies: The Case of the Basque Country". 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre.

ARAGÓN, C., ARANGUREN M. J., DÍEZ, M., ITURRIOZ, C., LARREA, M., WILSON, J. (2008). "Participatory Approach to Evaluating the Cluster Policy of the Basque Country" 11th Annual Global Conference of The Competitiveness Institute, Ciudad del Cabo, Sudáfrica, 27-31 de octubre.

ARANDO, S., PEÑA, I. (2008).

"The Legal Structure as a Determinant of Firm Closure". 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre.

ARANGUREN, M. J., LARREA M., WILSON, J. (2008).

"The Interface between Academia and Policy: Theoretical Reflections and Emerging Experiences in the Basque Country", 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre.

ARANGUREN, M. J., WILSON, J. (2008).

"Emerging Trends in Industrial Policy: Ongoing Agendas for EUNIP". 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre.

ARANGUREN, M. J., LARREA, M., WILSON, J. (2008).

"Bridging Top-down and Bottom-up Concerns in Cluster Policy: Reflections on the Role of Research Tools in the Basque Country". 11th Annual Global Conference of The Competitiveness Institute, Ciudad del Cabo, Sudáfrica, 27-31 de octubre.

ARANGUREN, M. J., DE LA MAZA, X., MURCIEGO, A. (2008).

"Small firms' involvement within the Basque Cluster Policy: a new challenge". Artículo presentado por Xabier de la Maza en 15th Nordic Conference on Small Business Research, Tallin, Estonia, 21-23 de mayo, y en la 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre.

ARAMBURU, N., SÁENZ, J., RIVERA, O. (2008).

"Structural capital, innovation capability and size effect: an empirical study". Artículo presentado por Josune Sáenz en International Forum on Knowledge Asset Dynamics - Intellectual Capital Dynamics and Innovation Capabilities (IFKAD 2008), Matera, Italia, 26-27 de junio.

BATISTA, R., HORMIGA, E., IRASTORZA, N., PEÑA, I. (2008).

"Internationalization behaviour of entrepreneurs in Spain: Does origin matter?", artículo presentado por Iñaki Peña en III Workshop GEM, Gran Canaria, junio.

GIBAJA, J. J., IRASTORZA, N., PEÑA, I., TOLEDANO, N., URBANO, D. (2008).

"A Taxonomy of Immigrant Entrepreneurs in Spain", artículo presentado por Iñaki Peña en III Workshop GEM, Gran Canaria, junio.

GONZÁLEZ, J. L., MARTIARENA, A., NAVARRO, M., PEÑA, I. (2008).

"Creación de empresas y sistemas de innovación". Symposium on Business Dynamics and Innovation: The role of space, XREAP, Universidad de Barcelona, 8 de octubre.

GONZÁLEZ, J. L., MARTIARENA, A., NAVARRO, M., PEÑA, I. (2008).

"Estudio sobre la capacidad de innovación y actividad emprendedora en el ámbito subregional: el caso de la CAPV". Symposium on Business Dynamics and Innovation, Barcelona, 8 de octubre.

GONZÁLEZ, J. L., MARTIARENA, A., PEÑA, I. (2008).

"Early Export Propensity and Intensity of Female Entrepreneurs". RENT Research in Entrepreneurship XXII. Covilha, Portugal, 19-21 de noviembre.

ROBERT BRANSTON, J., WILSON, J. R. (2008). "Transmitting Democracy: Broadcasting Policy and the BBC". Royal Economic Society Annual Conference, Universidad de Warwick, marzo 2008.

ELOLA, A., AGUADO, R., O' CALAGHAN, R., ARANGUREN, M. J. (2008).

"Extended and dynamic clustering in EU regions: a way to competitiveness and market access". 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre, y en la 5th International Conference Developments in Economic Theory and Policy, Bilbao, 10-11 julio.

"Orchestrating Territories: A New Style of Leadership to Evolve to the Innovation Stadium in the Basque Country". 40.^o Congreso de la Asociación Internacional de Ciencia Regional (ERSA); "Culture, Cohesion and Competitiveness: Regional Perspectives", Liverpool, Reino Unido, 27-30 agosto y 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 de septiembre.

LARREA, M., WILSON, J., ARANGUREN, M. J. (2008).

"Research and development policy in the Basque Country: a study of the subsidies distribution through a territorial approach". 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre.

MAGRO, E., ARANGUREN, M. J., NAVARRO, M. (2008).

"Strategic planning for city networks. The emergence of a Basque Global City".. 5th International Conference Developments in Economic Theory and Policy, Bilbao, 10-11 julio; 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre; 40.^o Congreso de la Asociación Internacional de Ciencia Regional (ERSA), Culture, Cohesion and Competitiveness: Regional Perspectives. Liverpool, Reino Unido, 27-30 agosto; Congreso Internacional GLOBE-LICS, septiembre.

NAVARRO, M. (2008).

"Los sistemas regionales de innovación y las fuentes secundarias de análisis". Universidad Pública de Navarra, Departamento de Gestión de Empresas. Pamplona, 7 de febrero de 2008.

NAVARRO, M., GIBAJA, J. J., CERMELLI, M. (2008).

"Knowledge spillovers at a subregional level. The counties of the Basque Country". 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre.

NAVARRO, M., GIBAJA, J., BILBAO-OSORIO, B., AGUADO, R. (2008).

"Regional Innovation Systems in EU25. A typology and Policy Recommendations", presentado en los siguientes congresos internacionales: Congreso Regional Studies Association, Facultad de Economía de la Universidad de Praga, Praga, República Checa, 26-29 de mayo; Conferencia DRUID: Entrepreneurship and Innovation. Organizations, Institutions, Systems and Regions, Copenhagen Business School, Copenhague, Dinamarca, 18-20 de junio; 5th International Conference Developments in Economic Theory and Policy, Bilbao, 10-11 julio; 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre; 40.^o Congreso de la Asociación Internacional de Ciencia Regional (ERSA), Culture, Cohesion and Competitiveness: Regional Perspectives. Liverpool, Reino Unido, 27-30 agosto; Congreso Internacional GLOBE-LICS, septiembre.

→ Anexo / Eranskina

PARRILLI, D. (2008).

"Benchmarking global de clúster latinoamericanos". Artículo presentado en el Tercer Congreso Latinoamericano de TCI en Chihuahua, Chihuahua, México, 26-30 de mayo.

PARRILLI, D. (2008).

"Learning and development in Latin American clusters". 11.^a Edición del Congreso Annual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre.

PARRILLI, D. (2008).

"Cooperación y alianzas estratégicas para la competitividad". Programa PACPYMEs, Montevideo, Uruguay, 31 de julio. (2008). "Learning processes for endogenous development: the case of Latin America and international comparisons". Workshop on Economic Organization and Development, Abo Akademic, Turku, Finlandia, 20 de septiembre.

SÁENZ, J., ARAMBURU, N., RIVERA, O. (2008). "Knowledge sharing at the heart of management processes: Organizational enablers and size effect". 28th SMS Annual International Conference – How does knowledge matter, Colonia, Alemania, 12-15 de octubre.

WILSON, J. (2008).

"Clusters and Policy: Experiences from the Basque Country". Jornada 'Research Driven Clusters', Delegación del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Bruselas, 14 de octubre.

WILSON, J. (2008).

"Territorial Competitiveness and Development Policy", presentado en Annual Academic Summit of Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS), Ciudad del Cabo, Sudáfrica, 29-31 de octubre, y 55th Annual Meeting of the North American Regional Science Council, Brooklyn, Nueva York, 19-22 de noviembre. (2008). "Territorial Competitiveness and Development Policy: Towards a Re-conceptualisation". 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre.

WILSON, J., ARANGUREN, M. J., GIBAJA, J., NAVARRO, M. (2008).

"Measuring Regional Competitiveness". 12.^a Conferencia Internacional sobre Competitividad, Orkestra. San Sebastián, 10-11 de julio.

ZUBIAURRE, A., NAVARRO, M., ZABALA, K. (2008).

"Local innovation capacity: a typology for Basque counties". 11.^a Edición del Congreso Anual de la Red Europea de Política Industrial (EUNIP), Orkestra, San Sebastián, 10-12 septiembre

Casos elaborados / Egindako kasuak

ARRUDA, C., ALMEIDA, A., PENIDO, E., CASANOVA, L. (2008).

"Politec: Brazilian IT services with global reach".

SÁENZ, J., TELLERIA, K., ARAMBURU, N. (2008). "La trayectoria internacional de Ibermática: Balance y mirada hacia el futuro".

CASANOVA, L., HOEBER, H. (2008).

"Pollo campero: A Guatemalan Chicken Flying Across Global Borders".

RIVERA, O. (2008). Euskaltel, un operador global con ADN vasco.



Interacción / Elkarreragina

...labor de facilitación práctica en la aplicación de estrategias competitivas...
...bideratze praktikoa lehiatzeko estrategiak aplikatzerakoan...

Firma de un acuerdo marco entre Orkestra y Garapen (Orkestra, 22 de enero).

Orkestraren eta Garapenen arteko hitzarmen markoa sinatzea (Orkestra, urtarrilak 22).

Mapeo de clústeres a partir de datos de exportaciones y Evaluación de la política de clústeres.

Presentaciones efectuadas en el encuentro de los presidentes y directores de los clústeres prioritarios vascos convocados por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Mari Jose Aranguren y Mikel Navarro (Bilbao, 11 de febrero).

Klusterren mapaketa esportazioetako datuetatik abiatuta eta Kluster politikaren ebaluazioa.
EAeko lehentasuneko klusterren presidenteen eta zuzendarien topaketan egindako aurkezpenak, Eusko Jaurlaritzako Industria, Merkataritza eta Turismo Sailak antolatuta. Mari Jose Aranguren eta Mikel Navarro (Bilbo, otsailak 11).

Metodologías para facilitar la definición de políticas municipales/comarcales para la innovación.

Presentación en el Ayuntamiento de Azkoitia. Miren Larrea (Azkoitia, 1 y 21 de febrero).

Berrikuntzarako udal/eskualde polítikak definitzentzlaguneko metodología

Aurkezpena Azkoitiko Udaletxeen. Miren Larrea (Azkoitia, otsailak 1 eta 21).

Jornada de Garapen.

Participación de Iñaki Peña (Durango, 4 de marzo).

Garapeneko jardunaldia

Iñaki Peñaren parte-hartzea (Durango, martxoak 4).

Seminario Retos actuales de la economía vasca.

Aulas de Cultura de Kutxa. Mari Jose Aranguren (San Sebastián, 6 de marzo).

Euskal ekonomiaren egungo erronkei buruzko mintegia. Kutxako Kultura Aretoak

Kutxako Kultura Aretoak. Mari Jose Aranguren (Donostia, martxoak 6).

Promoción de la innovación desde el entorno local, organizado por la Asociación EUDEL y Garapen en la Cámara de Comercio de Bilbao.

Jon Azua y Miren Larrea (Bilbao, 11 de abril)

Berrikuntzaren sustapena tokiko ingurunetik
EUDELek eta Garapenek antolatuta, Bilboko Merkataritza Ganberan.

Jon Azua eta Miren Larrea (Bilbo, apirilak 11)

Innovación y territorio: el papel de las comarcas.

Conferencia impartida en la presentación de Iraurgi Hiria como agente de Euskadi-Innova. Mikel Navarro (Azkoitia, 16 de abril).

Iraurgi Hiria Euskadi-Innovako agente izateko aurkezpenean emandako hitzaldia. Mikel Navarro (Azkoitia, apirilak 16).

Las estrategias comarcales de innovación drivers o impulsoras de la innovación empresarial. Conferencia ofrecida en la presentación de Uggasa como agente de Euskadi-Innova. Mikel Navarro (Zumarraga, 15 de mayo).

Uggasa Euskadi-Innovako agente izateko aurkezpenean emandako hitzaldia. Mikel Navarro (Zumarraga, maiatzak 15).

Talleres de trabajo para definir Diagnósticos Comarcales de Competitividad

(15 de abril, 13 de mayo, 14 de mayo y 10 de junio) y presentación final de los diagnósticos de competitividad de las agencias de desarrollo comarcal de Gipuzkoa en una jornada con la asistencia de personas del Gobierno vasco, DFG, Garapen y la Asociación de Municipios Vascos (Eudel).

Eskualdeko Lehiakortasun Diagnostikoak definitzen lanetegiak

(aprilak 15, maiatzak 13, maiatzak 14 eta ekainak 10) eta Gipuzkoako eskualdeko garapen agentzien lehiakortasunerako diagnostikoen azken aurkezpena, Eusko Jaurlaritzako, Gipuzkoako Foru Aldundiko, Garapeneko eta Eudel-Euskal Udalerrien Elkarteo kideen aurrean.

Indicadores de Competitividad Local.

Presentación en el acto de clausura del proyecto DEPURE. Mikel Navarro y Miren Larrea (Bilbao, 12 de junio).

→ Anexo / Eranskina

Tokiko Lehiakortasunaren Adierazleak.

DEPURE proiektuko amaierako ekitaldian aurkeztua. Mikel Navarro eta Miren Larrea (Bilbo, ekainak 12).

Retos del tejido empresarial guipuzcoano.

Debate organizado por Noticias de Gipuzkoa y la DFG. Universidad de Deusto, Mikel Navarro (San Sebastián, 26 de junio).

Gipuzkoako enpresen erronkak-Retos del tejido empresarial guipuzcoano.

Noticias de Gipuzkoa egunkariak eta Gipuzkoako Foru Aldundiak antolatutako eztabaida. Deustuko Unibertsitatea, Mikel Navarro (Donostia, ekainak 26).

¿Hacemos bien las cosas en innovación?

Conferencia dentro del curso organizado por la Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial, UPV/EHU, Xabier de la Maza (Eibar, 3 de julio).

Hitzaldia EHuko Industri Ingeniaritza Teknikoko Unibertsitate Eskolak antolatutako ikastaroaren barruan, Xabier de la Maza (Eibar, uztailak 3).

Jornada de contraste del informe sobre «Asociaciones clúster: competitividad de la CAPV a través de la cooperación» con las AC de la CAPV: retos y contraste de ideas.

Mari Jose Aranguren, Xabier de la Maza, James Wilson y Miren Larrea (Orkestra, 21 de julio)

«Asociaciones clúster: competitividad de la CAPV a través de la cooperación» txostenia EAEko Kluster Elkarteekin alderatzeko jardunaldia: erronkak eta ideiak alderatzea.

Mari Jose Aranguren, Xabier de la Maza, James Wilson eta Miren Larrea (Orkestra, uztailak 21)

Summer Institute of Entrepreneurship, Max Planck Institute of Economics.

Participación de Aloña Martiarena y José Luis González Pernía (Jena, Alemania, 17-23 de agosto).

Aloña Martiarenak eta José Luis González Perníak parte hartu zuten (Jena, Alemania, abuztuak 17-23).

Lanzamiento proyecto mapeo de clústeres locales,

en colaboración con Garapen y el Gobierno vasco.

Mari Jose Aranguren, Miren Larrea, James Wilson (Durango, 24 y 25 de septiembre)

Tokiko klusterren mapaketa projektua abian jartzea,

Garapenen eta Eusko Jaurlaritzaren lankidetzarekin.

Mari Jose Aranguren, Miren Larrea, James Wilson (Durango, irailak 24 eta 25)

Eje territorial en el área de innovación.

Presentación a una delegación de la región chile-

na de Maule. Miren Larrea y Mari Jose Aranguren (Orkestra, 25 de septiembre).

Lurraldearen ardatza berrikuntzaren alorrean.

Txileko Maule eskualdeko ordezkaritza bat egindako aurkezpena. Miren Larrea eta Mari Jose Aranguren (Orkestra, irailak 25).

Diagnóstico de competitividad de Galdakao.

Presentación en la comisión informativa del Ayuntamiento de Galdakao. Miren Larrea, Amaia Azpiazu y Mari Jose Aranguren (Galdakao, 14 de octubre).

Galdakaoko lehiakortasunaren diagnostikoa.

Galdakaoko Udaleko batzorde informatiboan aurkezpena. Miren Larrea, Amaia Azpiazu eta Mari Jose Aranguren (Galdakao, urriak 14).

Competitividad e innovación en el País Vasco: no valen indicadores sin estrategia.

Debegeña, Mikel Navarro (Eibar, 14 de octubre).

Debegeña, Mikel Navarro (Eibar, urriak 14).

Third International Seminar on Regional Innovation Policies.

Miren Larrea y Mari Jose Aranguren (Santander, 16 y 17 de octubre)

Miren Larrea eta Mari Jose Aranguren (Santander, urriak 16 eta 17)

Entrepreneurship and Higher Education. Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea. Iñaki Peña (Tenerife, 30-31 de octubre).

Europako Batzordeko Hezkuntza eta Kulturako Zuzendaritz Nagusia. Iñaki Peña (Tenerife, urriak 30-31).

Proceso de asesoramiento a las políticas de impulso de capital social de la DFG. Miren Larrea y Mari Jose Aranguren (4 de noviembre y 22 de diciembre).

Gipuzkoako Foru Aldundiko gizarte kapitala bultzatzeko politikentzat aholkularitz prozesua. Miren Larrea eta Mari Jose Aranguren (azaroak 4 eta abenduak 22).

Talleres de mapeo de clústeres con las agencias de desarrollo comarcal. Mari Jose Aranguren, Amaia Azpiazu, Miren Larrea, Asier Murciego y James Wilson (Orkestra, 5 de noviembre y 1 de diciembre).

Klusterren mapaketa lantegiak eskualdeko garapen agentziekin. Mari Jose Aranguren, Amaia Azpiazu, Miren Larrea, Asier Murciego eta James Wilson (Orkestra, azaroak 5 eta abenduak 1).

Capital emprendedor de la CAPV. Presentación en el Consejo de Emprendizaje Avanzado, Innobasque. Iñaki Peña (5 de noviembre).

EEAko kapital ekintzailea. Ekintzaletza Aurreratuaren Batzordean aurkezpena, Innobasque. Iñaki Peña (azaroak 5).

Iniciativas emprendedoras de alto potencial de crecimiento en la CAPV. Iñaki Peña (Orkestra, 7 de noviembre).

EAEn hazteko potentzial handiko ekintzaileak. Iñaki Peña (Orkestra, azaroak 7).

Análisis del papel de la investigación académica en la sociedad. Roger Sudgen, director de Stirling Management School en la Universidad de Stirling (Reino Unido). (Orkestra, 13 de noviembre).

Ikerketa akademikoak gizartean duten egitekoa aztertzea. Roger Sudgen, Stirling Management Schooleko zuzendaria, Stirling-eko Unibertsitatean (Erresuma Batua). (Orkestra, azaroak 13).

“Institutions and Entrepreneurship”. ERIM Research Workshop. José Luis González Pernía (Rotterdam, 14 de noviembre).

ERIM Research Workshop. José Luis González Pernía (Rotterdam, azaroak 14).

Revolving Doors: Entrepreneurial Survival and Exit. ERIM Research Workshop. José Luis González Pernía (Rotterdam, 27-28 de noviembre).

ERIM Research Workshop. José Luis González Pernía (Rotterdam, azaroak 27-28).

Evaluación participativa dentro de la política de clústeres del Gobierno vasco. Reuniones de trabajo con diversos actores (Orkestra, 22

de abril; Orkestra, 26 de junio; Zamudio, 14 de julio; Orkestra, 9 de septiembre; y Orkestra, 12 de noviembre) y taller de trabajo con empresas de HEGAN y Gobierno vasco (Zamudio, 16 de diciembre). Mari Jose Aranguren, James Wilson, Miren Larrea.

Ebaluazio parte-hartzalea Eusko Jaurlaritzako kluster politikaren barruan. Lan bilerak hainbat eragilerekin (Orkestra, apirilak 22; Orkestra, ekainak 26; Zamudio, uztailak 14; Orkestra, irailak 9; eta Orkestra, azaroak 12) eta lantegia HEGANeko enpresekin eta Eusko Jaurlaritzarekin (Zamudio, abenduak 16). Mari Jose Aranguren, James Wilson, Miren Larrea.

Observatorio de coyuntura industrial. Organizado por SPRI. Mari Jose Aranguren (Bilbao, 20 de febrero, 16 de julio y 1 de diciembre).

Industri koiunturaren behatokia. SPRIk antolatua. Mari Jose Aranguren (Bilbo, otsailak 20, uztailak 16 eta abenduak 1).

Presentación de las actividades del Instituto a las Diputaciones Forales de Bizkaia, Gipuzkoa y Álava. Miren Larrea, Mari Jose Aranguren y Ricardo Aguado (5 de febrero, 3 de abril y 20 de mayo).

Institutuko jarduerak Bizkaiko, Gipuzkoako eta Arabako Foru Aldundien aurrean aurkeztea. Miren Larrea, Mari Jose Aranguren eta Ricardo Aguado (otsailak 5, apirilak 3 eta maiatzak 20).

Instrucción / Heziketa

...especializada que nos configura como un bróker educativo de excelencia....

...espezializatua, bikaintasuneko hezkuntzako bitartekari bihurtzen gaituena...

Pymes, clústeres y desarrollo regional.

Mari Jose Aranguren, Miren Larrea e Iñaki Peña. Curso de doctorado de ICADE (Madrid, 10-12 de enero)

Mari Jose Aranguren, Miren Larrea eta Iñaki Peña. ICADEko doktoretza ikastaroa (Madril, urtarrilak 10-12)

The International Business Environment.

MBA Executive, Universidad de Birmingham, Reino Unido. James Wilson (12 al 13 de enero)

MBA Executive, Birminghamko Unibertsitatea, Erresuma Batua (urtarrilak 12-13)

De la prospección a la acción.

Curso impartido a técnicos de formación de empresas de las agencias de desarrollo comarcal de la CAPV. Miren Larrea (Orkestra, 20 de febrero).

EAeko eskualde garapeneko agentzietaiko enpresetako prestakuntza teknikariei eskainitako ikastaroa. Miren Larrea (Orkestra, otsailak 20).

Technological Change and Innovation Policy.

MSc on Economic Policy and International Business, Universidad de Birmingham, Reino Unido. James Wilson (1 de abril).

MSc on Economic Policy and International Business, Birminghamko Unibertsitatea, Erresuma Batua. James Wilson (apirilak 1).

Negociación colectiva en Euskadi y previsión social complementaria: las EPSV de empleo.

Universidad de Deusto. Mikel Navarro, miembro de tribunal de tesis doctoral (San Sebastián, 9 de mayo).

Deustuko Unibertsitatea. Mikel Navarro, doktore tesiko epaimahaiko kidea (Donostia, maiatzak 9).

El papel de las agencias de desarrollo comarcal ante un nuevo concepto de innovación.

Curso impartido a técnicos de pymes de las agencias de desarrollo comarcal de la CAPV. Mikel Navarro y Miren Larrea (Durango, 22 de mayo).

EAeko eskualde garapeneko agentzietaiko ETEeko teknikariei eskainitako ikastaroa. Mikel Navarro eta Miren Larrea (Durango, maiatzak 22).

Competitividad territorial y políticas de desarrollo económico: conceptos, medidas e implicaciones.

Curso de doctorado, ESTE. James Wilson (31 de mayo).

Doktoretza ikastaroa, ESTE. James Wilson (maiatzak 31).

Clústeres y redes locales.

Mari Jose Aranguren y Miren Larrea. Curso de doctorado, ESTE (San Sebastián, 6-7 de junio).

Mari Jose Aranguren eta Miren Larrea. Doktoretza ikastaroa, ESTE (Donostia, ekainak 6-7).

Microeconomics of Competitiveness (MOC).

Edición San Sebastián. (Clausura 24 de junio).

Donostiako edizioa (amaiera: ekainak 24).

Economic Development: What is it and can we measure it?

Universitas 21 Summer School on Embracing Diversity through Creativity, Culture and Innovation. Birmingham, Reino Unido. James Wilson (5 de julio).

Universitas 21 Summer School on Embracing Diversity through Creativity, Culture and Innovation. Birmingham, Erresuma Batua James Wilson (uztailak 5).

The International Business Environment, Universidad de Deusto, San Sebastián James Wilson (16 al 29 de julio).

Deustuko Unibertsitatea, Donostia, James Wilson (uztailak 16-29).

Being Competitive (in/from) China.

Cátedra BCC. (Shanghái, 21-26 de julio)

BCC katedra. (Shanghai, uztailak 21-26)

Economic Development, Globalisation and Competitiveness, DARE Graduate School in Economic Governance, Development and Public Policy, Abo Akademi University, Turku, Finlandia, James Wilson (15 de septiembre).

DARE Graduate School in Economic Governance, Development and Public Policy, Abo Akademi University, Turku, Finlandia, James Wilson (irailak 15).

Redes de cooperación y desarrollo en la CAPV. Programa de doctorado, ESTE. Mari Jose Aranguren, James Wilson y Miren Larrea (San Sebastián, 6 de noviembre).

Doktoretza programa, ESTE. Mari Jose Aranguren, James Wilson eta Miren Larrea (Donostia, azaroak 6).

Taller impartido a los técnicos de Ezagutza Gunea que van a realizar el primer diagnóstico de innovación utilizando la nueva herramienta diseñada por Orkestra e Ibermática. Miren Larrea (Orkestra, 7 de noviembre).

Ezagutza Guneko teknikariei eskainitako lantegia, berrikuntzako lehenengo diagnostikoa egingo dutenak Orkestrak eta Ibermaticak diseinatutako lanabes berriarekin. Miren Larrea (Orkestra, azaroak 7).

Nuevos conceptos de desarrollo local y herramientas para su implantación. Taller impartido a técnicos de agencias de desarrollo. Miren Larrea (Orkestra, 26 de noviembre).

Garapen agentzieta teknikariei eskainitako lantegia. Miren Larrea (Orkestra, azaroak 26).

Business Angels, Capital Semilla, Capital Riesgo.

Seminario ESTE, MBA Executive. Iñaki Peña (San Sebastián, 14 y 28 de noviembre).

ESTEko mintegia, MBA Executive. Iñaki Peña (Donostia, azaroak 14 eta 28).

Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora a partir de la experiencia de Saionian, Centro de Empresas e innovación de Mondragón.

Participación en tribunal de tesis. Iñaki Peña (UM, 5 de diciembre).

Tesiko epaimahaian parte hartzea. Iñaki Peña (Mondragon Unibertsitatea, abenduak 5).

Innovación y competitividad, ESTE, James Wilson (12 y 19 de diciembre).

ESTE, James Wilson (abenduak 12 eta 19).

Microeconomics of Competitiveness (MOC).

Edición Bilbao. (Clausura, 18 de diciembre).

Bilboko edizioa. (amaiera abenduak 18).

Legal Structure as a determinant of Business Demography.

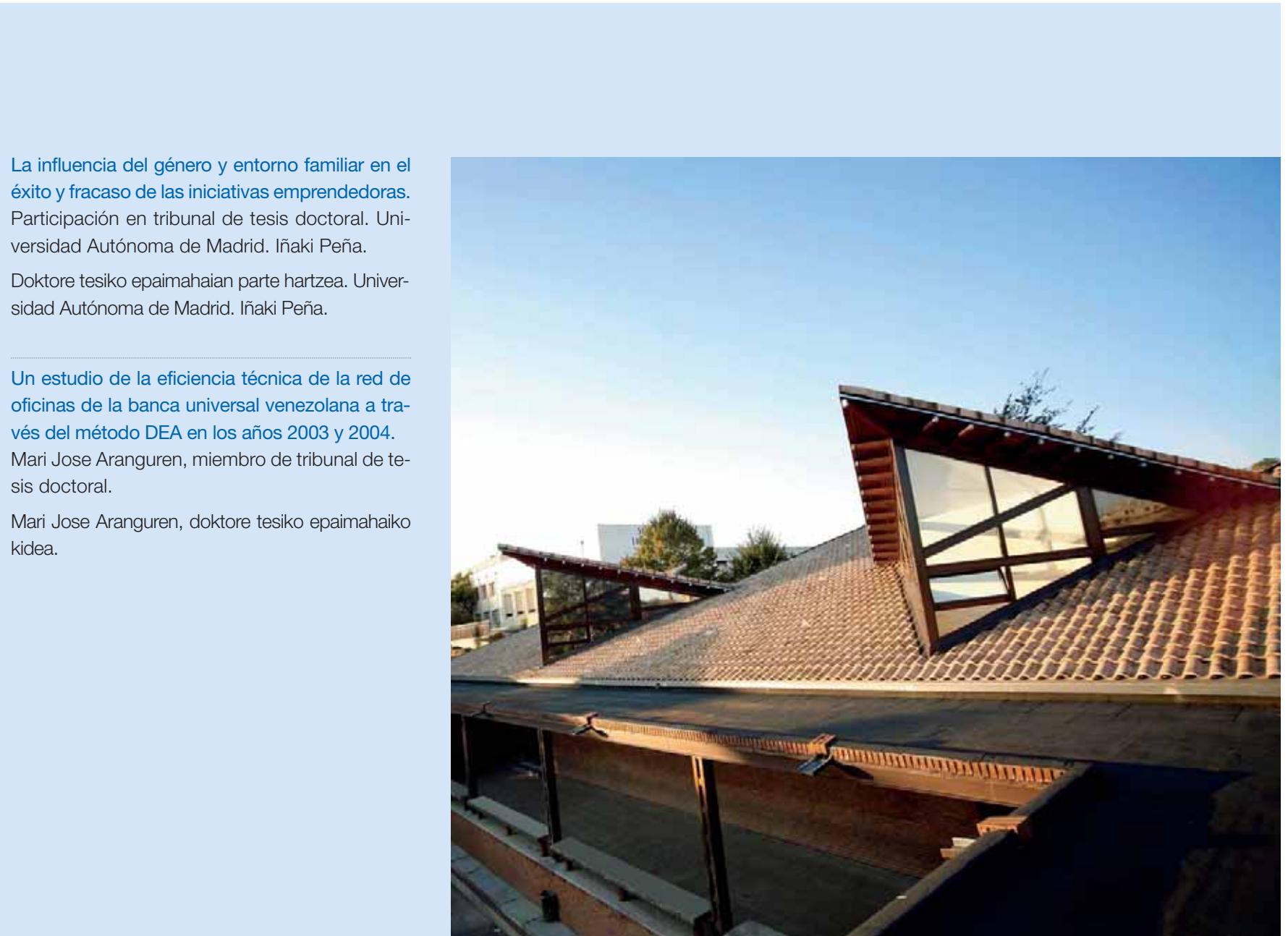
Dirección de tesis doctoral. Iñaki Peña.

Doktore tesiaren zuzendaritza. Iñaki Peña.

Legal structure as a determinant of business demography. Universidad de Deusto. Mari Jose Aranguren y Mikel Navarro, miembros de tribunal de tesis doctoral.

Deustuko Unibertsitatea. Mari Jose Aranguren eta Mikel Navarro, doktore tesiko epaimahaiko kideak.

→ Anexo / Eranskina



La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras.
Participación en tribunal de tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Iñaki Peña.

Doktore tesiko epaimahaian parte hartzea. Universidad Autónoma de Madrid. Iñaki Peña.

Un estudio de la eficiencia técnica de la red de oficinas de la banca universal venezolana a través del método DEA en los años 2003 y 2004.

Mari Jose Aranguren, miembro de tribunal de tesis doctoral.

Mari Jose Aranguren, doktore tesiko epaimahaiko kidea.



**INFORME DE REVISIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
DEL EJERCICIO 2.008**

Al Consejo de Administración del:
INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD

De acuerdo con la solicitud recibida, hemos procedido a realizar una revisión sobre los Estados Financieros del **INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD** que incluyen el Balance de Situación al 31 de Diciembre de 2008, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio anual finalizado en dicha fecha, así como la Ejecución del Presupuesto correspondiente al citado ejercicio.

Al no constituir el presente informe una auditoría de cuentas anuales, no se han aplicado la totalidad de los procedimientos considerados como necesarios por las normas de auditoría generalmente aceptadas. Consecuentemente, la amplitud de nuestro examen no nos permite expresar, ni expresamos, ninguna opinión sobre el Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Ejecución Presupuestaria al 31 de Diciembre de 2.008.



Avda. Urkia, 3 - 40004 - 31018 SAN SEBASTIÁN - Tel. 945 21 44 58 - Fax 945 21 44 43 - Email: revisor@gabinio.com



El alcance de nuestro trabajo ha consistido en la aplicación de los siguientes procedimientos y pruebas:

1. Revisión de la documentación administrativa generada durante el ejercicio 2008.
2. Verificación de la justificación del coste del Inmovilizado y de la adecuada aplicación de la depreciación anual.
3. Verificación de la razonabilidad y justificación de las diferentes partidas de ingresos y gastos y análisis de los criterios de imputación y corte de operaciones al 31 de Diciembre de 2008.

Los ajustes y reclasificaciones que se han puesto de manifiesto en el transcurso del trabajo, se han notificado a la Dirección Administrativa del Instituto y previamente a la elaboración de los estados financieros, han sido recogidos en la contabilidad del Instituto Vasco de Competitividad.

En las hojas que se acompañan se recogen los estados financieros relativos al ejercicio 2008 formulados de conformidad con los modelos abreviados de Cuentas Anuales para pequeñas y medianas empresas aprobados por Real Decreto 1515/2007 de 16 de Noviembre. Con el fin de ofrecer una uniformidad en la presentación con las correspondientes al ejercicio anterior 2007, se han confeccionado los modelos de Balance y Cuenta de Pérdidas Ganancias comparativamente, habiéndose efectuado las reclasificaciones y agregaciones correspondientes así como los comentarios referentes a las partidas que los integran.



 Fdo. Gabinio Mesa Burgos
 Auditor-Censor Asociado de Cuentas
 Registrado en el BOAC, con n.º 4280

Tan Sebastián, 03 de Febrero de 2.009

4.2 Balance económico

En línea con su vocación de transparencia, el Instituto Vasco de Competitividad ha sometido a revisión sus cuentas anuales del ejercicio 2008.

4.2 Balantze ekonomikoa

Gardentasuna xede izanik, Lehiakortasunerako Euskal Institutuak 2008ko urteko kontuak ikuska-tzera eraman ditu.

→ Anexo / Eranskina

El resumen del presupuesto ejecutado en el ejercicio 2008 es el siguiente (en miles de €):

2008ko ekitaldian burututako aurrekontuaren laburpena ondokoa da (mila eurotan):

Total gastos Gastuak guztira	2.747
---------------------------------	-------

INGRESOS / SARRERAK

Por Convenios con Instituciones y Empresas Erakunde eta Enpresa Lagunzaileekin Hitzarmenak	2.443
---	-------

Por proyectos y otros Proiektuak eta bestelakoak	386
---	-----

Total Ingresos Sarrerak guztira	2.829
------------------------------------	-------

SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO AURREKONTUKO SUPERABITA/DEFIZITA	82
--	----



4.3 Hemeroteca Hemeroteka

Artículos escritos por miembros del Instituto para prensa y revistas especializadas:

Institutuko kideek idatzitako artikuluak prentsarako eta aldizkari espezializatuetarako:

- RUELAS-GOSSI, A. (2008, 17 de enero). "«Los gatos flacos tenemos hambre de conocimiento". El Correo.
- AUDRETSCH, D. (2008, 25 de enero). "La universidad debe ser clave para que Euskadi sea una zona emprendedora". Noticias de Gipuzkoa.
- RUELAS-GOSSI, A. (2008, 11 de febrero). "No deberíamos fabricar nada aquí, sino pensar y que fabriquen otros". Expansión.
- NAVARRO, M. (2008, 21 de septiembre). "La crisis como oportunidad". El País.
- NAVARRO, M. (2008, 16 de noviembre). "La I+D cojea en las empresas". El País (suplemento Innovación en el País Vasco), p. 3.
- PARRILLI, M. D. (2008, 16 de noviembre). "La Universidad debe escuchar las demandas de las empresas". El País (suplemento Innovación en el País Vasco), p. 20.
- PARRILLI, M. D. (2008, 14 de diciembre). "¿Recortar gastos o invertir en innovación y aprendizaje? (I)". Diario Vasco, p. 34.
- WILSON J. (2008, 17 de diciembre). "Innovación: ¿Para qué?" En la 2.ª Guía de la Innovación del País Vasco (Estrategia Empresarial), p. 12.
- PARRILLI, M. D. (2008, 21 de diciembre). "País Vasco: ¿Un sistema de innovación eficiente o ineficiente?". Diario Vasco, p. 30.

Cumpliendo con nuestra función esencial de generación y difusión de ideas que resulten útiles para la formación de la opinión pública, hemos alcanzado una notable presencia en los medios de comunicación durante 2008.

Noticias en prensa sobre Orkestra: Orkestrari buruzko prentsa albisteak:

- Noticias de Gipuzkoa, 17/01/08. "Orkestra estrena hoy su nueva página web".
- Nueva Gestión, 17/01/08. "Orkestra estrena nueva página web".
- Noticias de Gipuzkoa, 23/01/08. "Acuerdo entre el Instituto Vasco de Competitividad y Garapen".
- Nueva Gestión, 25/01/08, "Orkestra y Max Planck Institute of Economics firman un acuerdo para desarrollar programas de investigación conjuntos".
- Deia, 25/01/08, "Tres profesoras de la Universidad de Deusto reciben en Canadá un premio a la "mejor comunicación".
- Estrategia Empresarial, 04/02/08. "Orkestra y Garapen, por la innovación".
- Estrategia Empresarial, 16/02/08, "Los directivos aprenden con el MOC las claves para competir".
- Diario Vasco, 17/02/08, "Vencer las resistencias al cambio".
- Nueva Gestión, 21/02/08, "El curso MOC, que actualmente imparte Orkestra para mejorar la competitividad local, cumple cinco años en funcionamiento".
- Nueva Gestión, 29/02/08, "Una actitud flexible y adaptativa facilita la concreción de la innovación en nuevos productos y servicios".
- Deia, 27/02/08, "Orkestra institutuak Soumitra Dutta berrikuntza gaietako adituaren hitzaldia antolatu du biharko".
- Europa Press, 27/02/08, "Orkestra institutuak Soumitra Dutta berrikuntza gaietako adituaren hitzaldia antolatu du biharko Donostian".
- Noticias de Gipuzkoa, 02/03/08, "Soumitra Dutta ofrece las claves de la innovación global".
- El País, 18/04/08, "El tamaño empresarial importa".
- Diario Vasco, 18/04/08, "La empresa vasca deberá hacer "grandes cambios" para seguir siendo competitiva".
- Nueva Gestión, 06/05/08, "Orkestra publica su memoria de actividades de 2007 que refleja que avanza con dinamismo proyectándose día a día"
- Noticias de Gipuzkoa, 22/05/08, "La tasa de emprendizaje de Gipuzkoa es, con el 9,2%, la más alta de la UE".
- Diario Vasco, 22/05/08, "Gipuzkoa lidera la tasa de actividad emprendedora en Euskadi y en la UE".
- Nueva Gestión, 22/05/08, "La actividad emprendedora en Euskadi asciende a un 6,4% en 2007 y supera la media de la Unión Europea en más de un punto".
- Estrategia Empresarial, 01/06/08, "Orkestra analiza cómo se conducen las empresas en tiempos de crisis".
- Social Press, 06/06/08, "¿Por qué fracasan las buenas empresas?".
- Deia, 06/06/08, "SPRI, Orkestra y CEIBS organizan un curso en Shanghái para favorecer las oportunidades de las empresas vascas en China".

→ Anexo / Eranskina

Gure funtsezko egitekoetako bat da ideiak sortzea eta hedatzea, iritzi publikoa sortzeko baliagarri izan daitezkeenak. Egiteko hori betetzearen erakusle da 2008an hedabideetan izan dugun presentzia nabarmena.

- Diario Vasco, 07/06/08, "Curso para ser competitivo en China".
- Nueva Gestión, 09/06/08, "-SPRI, Orkestra y CEIBS organizan un curso en Shanghái para favorecer las oportunidades de las empresas vascas en China".
- Noticias de Gipuzkoa, 29/06/08, "Aumento de músculo. La cooperación, clave para ganar en tamaño".
- Noticias de Gipuzkoa, 05/07/08, "Conferencia Internacional sobre Competitividad".
- Noticias de Gipuzkoa, 12/07/08, "Orkestra reúne en Donostia a 30 expertos internacionales".
- Finanzas.com, 24/07/08, "SPRI organiza un curso en Shanghái para favorecer las oportunidades de las empresas vascas en China".
- El Correo, 24/07/08, "China es el colchón de la crisis".
- El Correo, 27/07/08, "Sólo cuatro de cada diez empresas vascas implantadas en China obtiene beneficios".
- Europapress.es, 08/09/08, "Orkestra y la ESTE de San Sebastián reúnen mañana en la conferencia EUNIP a un centenar de expertos en competitividad".
- El Economista, 08/09/08, "Orkestra y la ESTE de San Sebastián reúnen mañana en la conferencia EUNIP a un centenar de expertos en Competitividad".
- Nueva Gestión, 09/09/08, "Orkestra y la ESTE de San Sebastián reúnen a un centenar de expertos en competitividad".
- Loyolamedia.com, 10/09/08, "Lehiakortasunean, lurrealdean eta industria politikan ehun aditu bilduko dira Donostiarriko EUNIP biltzarrean".
- Diario Vasco, 10/09/08, "La competitividad a debate en Donostia".
- Finanzas.com, 10/09/08, "Lehiakortasunean, lurrealdean eta industria politikan ehun aditu bilduko dira Donostiarriko EUNIP biltzarrean".
- Terra.es, 10/09/08, "Orkestra y la ESTE de San Sebastián reúnen mañana en la conferencia EUNIP a un centenar de expertos en competitividad".
- Noticias de Gipuzkoa, 11/09/08, "Donostia acoge un ciclo sobre política industrial".
- Noticias de Gipuzkoa, 12/09/08, "Expertos defienden la importancia de la industria regional ante la globalización".
- El País, 11/11/08, "Hace falta que la mujer se atreva a ser emprendedora".
- Finanzas.com, 12/11/08, "Orkestra cree que la sostenibilidad del Clúster del Papel requiere el desarrollo de ventajas competitivas "inimitables".
- Diario Vasco, 13/11/08, "Las papeleras vascas precisan estrategias "más sofisticadas" para poder competir".
- Noticias de Gipuzkoa, 13/11/08, "El sector del papel observa la crisis con "preocupación" aunque saldrá "reforzado".
- Nueva Gestión, 13/11/08, "Orkestra cree que la sostenibilidad del Clúster del Papel requiere el desarrollo de ventajas competitivas inimitables".
- Gara, 16/11/08, "Más de cien empresas vascas producen bajo el epígrafe "Made in China" desde los noventa".
- El País (suplemento Innovación en el País Vasco), 16/11/08, "Avance con recorrido de mejora".
- Estrategia Empresarial, 01/12/08, "El desarrollo de ventajas sofisticadas marcará el futuro del Clúster del Papel".
- Euskosare.org, 07/12/08, "Los orígenes históricos del Clúster del Papel en el País Vasco y su legado para el presente".
- Diario Vasco, 10/12/08, "Tenemos que seguir adelante".
- Finanzas.com, 10/12/08, "Instan en un informe a "ajustar" las tarifas de electricidad a los costes".
- Deia, 11/12/08, "Las tarifas eléctricas subirán un 3,6% en enero, según la propuesta ministerial".
- El Correo, 11/12/08, "Industria plantea subir la luz un 3,5% al mes y bajar el gas 1,5 euros".
- Expansión, 11/12/08, "Los expertos piden ajustar las tarifas eléctricas a su coste".
- Nueva Gestión, 11/12/08, "Apuesta por el impulso del sector energético para favorecer la actividad económica, el desarrollo tecnológico y la Innovación".
- Energiadiario.com, 11/12/08, "El Instituto Vasco de Competitividad Orkestra presenta un informe sobre las tarifas eléctricas y el déficit tarifario".
- Estrategia Empresarial, 16/12/08, "El País Vasco sólo genera el 5% de la energía que consume".
- Nueva Gestión, 16/12/08, "Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad e Innobasque firman una alianza".
- Noticias de Gipuzkoa, 16/12/08, "Acuerdo estratégico entre Innobasque y Orkestra".
- II Guía de la Innovación del País Vasco (Estrategia Empresarial), 17/12/08, "Investigación de alto nivel en Euskadi".

4.4 Glosario / Glosarioa

- ▶ Agencia Vasca de Innovación (Innobasque)
Berrikuntzaren Euskal Agentzia (Innobasque)
- ▶ Annual Academic Summit of Trade and Industrial Policy (TIPS)
- ▶ Asociación Clúster de Aeronáutica del País Vasco (HEGAN)
EAeko Aeronautikako eta Espazioko Kluster Elkartea (HEGAN)
- ▶ Asociación de Municipios Vasco (EUDEL)
Euskadiko Udalen Elkartea (EUDEL)
- ▶ Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (GARAPEN)
Garapen Agentzien Euskal Elkartea (GARAPEN)
- ▶ Asociaciones Clúster (AC)
Kluster Elkartea (KE)
- ▶ Base de datos de indicadores de regiones españolas (REGES)
Espainiako eskualdeetako adierazleen datu basea (REGES)
- ▶ Cátedra Vasca de Competitividad-Basque Chair of Competitiveness (BCC)
Lehiakortasuneko Euskal Katedra-Basque Chair of Competitiveness (BCC)
- ▶ Centro Sector Público-Sector Privado de IESE (Centro SP-SP)
IESEko Sector Público-Sector Privado Zentroa (SP-SP Zentroa)
- ▶ China-Europe International Business School (CEIBS)
- ▶ Clúster de Electrónica, Informática y Telecomunicaciones (GAIA)
EAeko Elektronika, Informatika eta Telekomunikazioetako Kluster Elkartea (GAIA)
- ▶ Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV)
Euskal Autonomia Erkidegoa (EAE)
- ▶ Deusto Business School (DBS)
- ▶ Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG)
Gipuzkoako Foru Aldundia (GFA)
- ▶ European Network on Industrial Policy (EUNIP)
- ▶ Facultad de CC. EE. y Empresariales de la Universidad de Deusto (ESTE)
Deustuko Unibertsitatearen Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea (ESTE)
- ▶ Foro Económico Mundial – World Economic Forum (WEF)
Munduko Ekonomi Foroa – World Economic Forum (WEF)
- ▶ Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
- ▶ Instituciones para la Colaboración (IFC)
Lankidetzako Erakundeak (LE)
- ▶ Institute for Strategy and Competitiveness (ISC)
- ▶ Instituto Ibermática de Innovación (i3B)
Instituto Ibermática de Innovación-ekin (i3B)
- ▶ Microeconomics of Competitiveness (MOC)
- ▶ Mondragon Unibertsitatea (MU)
- ▶ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
Ekonomi Lankidetza eta Garapenerako Erakundea (ELGE)
- ▶ Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI)
Industriaren Sustapen eta Eraldaketako Baltzua (SPRI)
- ▶ The Competitiveness Institute (TCI)
- ▶ Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)



Colaboradores / Lagunzaileak



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

