

# INFORME DE COMPETITIVIDAD DEL PAÍS VASCO 2020

## RESILIENCIA ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA

### Resumen ejecutivo



Las actividades de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad de la Fundación Deusto, Universidad de Deusto, son posibles gracias al apoyo y las aportaciones de:

Gobierno Vasco; Grupo SPRI; Diputación Foral de Gipuzkoa; Diputación Foral de Bizkaia; Diputación Foral de Álava; Euskaltel; Repsol-Petronor; Fundación BBK; Iberdrola; Ente Vasco de la Energía.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© Personas autoras  
© Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto



Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastián  
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323  
[comunicacion@orquestra.deusto.es](mailto:comunicacion@orquestra.deusto.es)  
[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)

© Publicaciones de la Universidad de Deusto  
Apartado 1 - E48080 Bilbao  
Correo electrónico: [publicaciones@deusto.es](mailto:publicaciones@deusto.es)

# Resumen ejecutivo

La pandemia de la COVID-19 y las medidas implantadas para luchar contra ella han provocado una crisis socioeconómica singular, por su alcance global, su gravedad y su combinación de impactos sociales y económicos. La Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) ha vivido otras crisis en las últimas décadas en el contexto de las cuales se ha ido construyendo una economía y sociedad resiliente. En este Informe de Competitividad 2020 ponemos el foco en esta resiliencia: antes, durante y después de la pandemia.

Fomentar la resiliencia es una tarea a largo plazo, que requiere trabajar con distintos horizontes temporales. De hecho, la resiliencia de la CAPV dependerá: (1) de las bases de competitividad construidas hasta ahora; (2) de cómo se responde a la situación de crisis en el corto plazo; y (3) de la capacidad de liderar las transiciones fundamentales que marcarán el camino hacia una competitividad sostenible en el largo plazo.



## 1 Bases de competitividad de la CAPV antes de la pandemia: ¿De dónde partimos?

La CAPV *parte de una posición de fortaleza para hacer frente al impacto de la crisis* y para construir la resiliencia del futuro. En 2019 se posicionaba muy bien en gran parte de los indicadores en la comparativa con el conjunto de regiones europeas y con el resto de las regiones españolas. Además, en más de la mitad de estos indicadores había mejorado su valor respecto al año anterior. Destacan en particular los indicadores de resultado, donde la CAPV se encuentra a la cabeza de regiones europeas en dos de ellos: el *PIB per cápita* y el bajo *porcentaje de la población en*

*riesgo de pobreza o exclusión social*, lo cual es una prueba del modelo de competitividad inclusivo desarrollado en la CAPV.

El **principal reto es con respecto al empleo**, especialmente en el contexto de una crisis que implica un nuevo *shock* negativo en este ámbito. Pese a su evolución positiva de los últimos años, la tasa de desempleo de larga duración aún se situaba por encima de la mayoría de las regiones europeas en 2019. Además, aunque la creación de empleo iba aumentando, el análisis de la calidad de éste mostraba altos niveles de temporalidad y de parcialidad no deseada. Por ello, las medidas que se tomen para contrarrestar los impactos de la crisis deberían tener en cuenta esta situación para que no acabe afectando especialmente a los grupos más vulnerables.

El Informe destaca también **una serie de fortalezas que deben ser aprovechadas para construir la resiliencia del futuro** y donde habrá que seguir avanzando, **así como algunos aspectos a mejorar, en particular con respecto a las regiones comparables**.

- **Posición económico-financiera de las empresas:** La saneada posición económico-financiera de la que parten las empresas vascas es un activo para la resiliencia en el corto plazo, aunque su mayor uso de financiación de circulante puede convertirse en una amenaza en el medio plazo, ya que este es un tipo de financiación más susceptible a reducirse en períodos de crisis.
- **Capacidades:** El alto nivel de cualificación de la población puede ser aprovechado para cambiar, adaptar y transformar el modelo económico, sobre todo si se encauza de manera adecuada tomando en cuenta elementos analizados en el anterior *Informe de Competitividad del País Vasco* (Orkestra, 2019). Estos procesos de transformación y renovación son más difíciles sin una población cualificada y que tenga interés en seguir formándose para adecuar sus capacidades a un entorno laboral cambiante.
- **Inversión en I+D+i:** Conviene seguir dando prioridad a la inversión en I+D+i, incrementando el gasto que se realiza, para poder reaccionar con las innovaciones necesarias que permitan continuar manteniéndose por delante de los competidores y dar respuesta a las necesidades de la población. En particular, es conveniente reforzar la colaboración con agentes del extranjero y entre el sector científico y el industrial, y conectar las capacidades científico-tecnológicas mejor con el mercado.
- **Costes laborales unitarios:** La ligera ventaja en costes laborales unitarios en la industria manufacturera con respecto a Alemania, y frente a otras regiones comparables en términos de estructura industrial, subraya la necesidad de seguir manteniendo controlados los costes laborales unitarios a través de incrementos en la productividad.
- **Internacionalización:** La base de empresas que exportan ha aumentado, y el reto consiste en seguir consolidando esta base, aumentando tanto el porcentaje de empresas que exportan de manera regular como el volumen medio de exportaciones sobre facturación y la presencia en los mercados más dinámicos.
- **Digitalización:** El posicionamiento avanzado en la digitalización, especialmente en cuanto a conectividad y digitalización de los modelos de negocio de las empresas, así como el progreso en cuanto a la oferta digital de servicios públicos, constituye un buen soporte desde el que abordar la transición digital. Será importante consolidar el uso de servicios digitalizados en un mundo donde las interacciones telemáticas son cada vez más importantes, así como lograr una mayor y mejor incorporación de las mujeres en el entorno digital.
- **Ecosistema energético:** Destacan como fortalezas la positiva evolución con respecto a la diversificación de las importaciones de combustibles, así como los buenos resultados asociados al acceso y seguridad energética. Los principales desafíos de cara a la transición energética se

asocian a las emisiones de gases de efecto invernadero en sectores clave como la movilidad y la edificación, la necesidad de seguir avanzando en mejorar la eficiencia energética en general, así como la intensidad energética en el sector industrial, y en lograr una diversificación de las fuentes de energía primaria más orientada a los retos de la descarbonización.

## 2 Resistiendo a la pandemia: ¿Cómo hemos respondido en el corto plazo?

Durante el 2020 la pandemia ha derivado en un impacto fuerte sobre la economía, reflejado en un descenso severo en el índice de producción industrial y una reducción de la actividad del comercio exterior, así como una caída sin precedentes del PIB y una subida de la tasa de desempleo. Sin embargo, **los impactos han sido asimétricos en los distintos sectores**, siendo especialmente severos en el caso de la *Hostelería*, el *Comercio* y el *material de transporte*, y severos, en menor grado, en la *Metalurgia y productos metálicos*, el *Caucho, plástico y otros productos no metálicos*, la *Construcción*, el *Transporte y almacenamiento*, las *Actividades recreativas y culturales* y la *Educación*.

Un componente importante de la resiliencia son las respuestas en el corto plazo a partir del momento en que se produce un *shock*. La pandemia ha sido un suceso extraordinario, no conocido por nuestras generaciones, en que cada empresa, institución y persona han tenido que responder a los impactos de distintas maneras, muchos de ellos con cambios radicales en su día a día y también en sus estrategias para el futuro. Reconociendo la alta dificultad de afrontar este escenario, el análisis muestra que en general **las respuestas en la CAPV en este período inmediato de crisis han sido ágiles y similares a otras regiones de referencia**.

Con respecto a la empresa, la capacidad de resistencia en el corto plazo se ha apoyado en una sólida situación económico-financiera, en general, de las empresas vascas junto con las buenas bases de digitalización existentes. La primera respuesta a la emergencia sanitaria conllevó que casi la totalidad de las actividades tuvieran que adaptarse rápidamente a unas nuevas circunstancias completamente distintas en las que el sistema tecnológico-digital ha puesto sobre la mesa gran parte de su potencial. De alguna manera, **se ha puesto en marcha una «transformación digital exprés» en muchas empresas** con respecto a producto (adecuación entre el producto y su demanda), proceso (implantación de nuevos procesos), y/o canal (cuando el canal digital ha sido la solución para mantener las ventas).

La CAPV ha dado una respuesta de políticas públicas muy similar a Baden-Wurtemberg y Alta Austria, dos regiones que comparten una estructura productiva similar a la CAPV, y que por lo tanto comparten retos a la hora de hacer frente a la crisis. Las medidas en las tres regiones se han centrado en dos ejes: (1) sostener la situación financiera de las empresas para mantener en pie la vida económica; y (2) apoyar a las empresas en la digitalización para hacer frente al nuevo contexto. Además, destacan otra serie de medidas como el apoyo a proyectos de I+D para la gestión de la pandemia, o apoyos sectoriales específicos a aquellos más afectados, tales como el *turismo* y la *cultura*.

Dado el alto nivel de incertidumbre con respecto a la evolución de la pandemia y las medidas para contrarrestarla, la agilidad para resistir y adaptarse «aquí» y «ahora» cobrará especial importancia en el futuro inmediato. Es imperativo **seguir adaptando los comportamientos empresariales y políticas de apoyo a la mejora de la competitividad con rapidez y con precisión**. Sin agilidad o precisión de respuesta, el riesgo es que otras regiones y sus empresas, quizás menos afectadas en distintos momentos por la pandemia, puedan adelantarse.

Esto implica, por un lado, que las medidas políticas deberán tener en cuenta las características diferenciadoras de los distintos sectores, para lo cual es importante **profundizar en procesos de diagnóstico e inteligencia sectorial**. Es de especial relevancia contar con mejor acceso a los datos que las diferentes administraciones recogen, pero se tienen que complementar estos datos secundarios con la obtención de inteligencia estratégica de manera más inmediata a través de la interlocución con las empresas. Por ello, entidades como las organizaciones dinamizadoras clúster (ODC) o las agencias de desarrollo comarcales son aliados críticos para las instituciones a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Por otro lado, la agilidad de respuesta depende de la coordinación de las acciones de los distintos niveles de gobierno, adecuando las acciones a la especificidad de cada territorio para garantizar la mejor cobertura de sus necesidades. De hecho, uno de los aprendizajes de la emergencia sanitaria ha sido la idoneidad de **impulsar modelos de co-gobernanza** que tengan en cuenta tanto el contexto como el carácter de emergencia y de complejidad de la crisis actual en cada lugar.

Por último, las respuestas a corto plazo desempeñan un papel relevante también de cara a la resiliencia a medio y largo plazo. En este sentido, las políticas europeas y nacionales establecen un marco para una recuperación «verde, digital y justa» en donde las regiones tienen margen para plantear su propia estrategia (*Next Generation EU*). La gran inyección de fondos previstos para recuperación y resiliencia en los siguientes años bajo este marco representa una oportunidad significativa. Pero será particularmente importante orientarlos hacia inversiones, incluso en el corto plazo, que buscan aumentar la productividad y facilitar las transiciones verde, digital y social-demográfico.

### 3 Resiliencia después de la pandemia: transición hacia una nueva competitividad sostenible

Transitar de una fase de resistencia a una fase de recuperación implica aprovechar las ventanas de oportunidad que surgen de todas las crisis y que pueden llevar a una modificación de las trayectorias de crecimiento anteriores. Desde una perspectiva evolucionista de la resiliencia, esas oportunidades pasan por reorientar la economía, lo que implica no volver a un estado anterior sino, en cambio, liderar **la búsqueda de un nuevo modelo de competitividad que sea más sostenible e inclusivo**. Para ello es fundamental que todos los actores del territorio se alineen para aprovechar las **nuevas oportunidades en torno a las transiciones verde, digital y demográfico-social**. En este sentido, el Informe identifica siete recomendaciones.

#### 1. **La digitalización, una palanca transversal de resiliencia**

La transición digital debe ser una palanca para reforzar la competitividad en todos los sectores además de facilitar las transiciones verde y demográfico-social. Aunque el índice DESI posicionaba en un buen lugar a la CAPV —sobre todo en relación con la conectividad, la integración de tecnología en las empresas y los servicios públicos digitales— la digitalización no se traduce de forma general en nuevos modelos de negocio en el sector privado ni en un incremento de la demanda de los servicios digitales de las administraciones por parte de la ciudadanía. Por ello, no solo es importante incorporar tecnología, sino también mejorar las capacidades y competencias en las empresas, las administraciones y la sociedad.

#### 2. **La sostenibilidad, una oportunidad y ventaja competitiva**

Se debe adoptar un posicionamiento de oportunidad industrial y tecnológico respecto a la transición verde en los sectores económicos vascos, de forma que se refuercen estas áreas

y sean competitivas ante el nuevo contexto que demanda y premia la sostenibilidad. Sobre todo, esto implica poner al servicio de la transición verde las fortalezas de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación. En particular, las actuaciones sobre el sistema de alimentación, el sistema de movilidad y el sistema energético, tendrán un impacto significativo sobre el medioambiente y las emisiones de gases de efecto invernadero. Por ello será fundamental apostar por innovar en estos ámbitos.

### 3. **La economía fundacional, una fuente de desarrollo económico**

Sería importante contribuir a la transición demográfico-social mediante el refuerzo de las partes de la economía que son esenciales para el bienestar humano, como la salud, la alimentación, la educación o el cuidado. La pandemia ha resaltado la importancia de la denominada «economía fundacional», tanto para el bienestar de la población como para la resiliencia de otros sectores en los que las políticas de competitividad se han enfocado tradicionalmente. Aprovechar estas sinergias y trabajar el potencial de la economía fundacional como fuente de oportunidad para el desarrollo económico de la región es, por tanto, un reto importante.

### 4. **Las capacidades de las personas, una palanca transversal de resiliencia**

Los procesos de transformación y renovación que apoyan la resiliencia en el largo plazo necesitan la evolución continua de las capacidades de las personas de un territorio. Por ello, es necesario actuar sobre las capacidades de forma que la CAPV cuente con personas con las competencias necesarias para impulsar las transiciones digital y verde en la empresa, en la administración y en la sociedad en general. Como se analizó en el anterior *Informe de Competitividad del País Vasco* (Orkestra, 2019), es particularmente relevante trabajar la agilidad del ecosistema de capacidades, adaptando las diferentes modalidades formativas y atrayendo talento internacional.

### 5. **Las administraciones públicas, un papel tractor**

Con instrumentos como las inversiones, la compra pública o el impulso de plataformas de colaboración empresarial, las administraciones públicas deberán ejercer un papel tractor en la generación de nuevas soluciones e innovaciones, de nuevas empresas y negocios, así como de las infraestructuras necesarias para abordar las transiciones. Asimismo, deben asumir el compromiso de seguir avanzando en ser una administración digital, ágil y cercana a la ciudadanía.

### 6. **La colaboración público-privada, hacia una estrategia inteligente y sostenible**

El rol tractor de las administraciones públicas debería posicionarse en el contexto de una colaboración público-privado sofisticada, como la que se ha ido desarrollando a través del RIS3 Euskadi. Será importante evolucionar esta estrategia de innovación, desde una *Smart Specialisation Strategy* (S3) hacia una *Sustainable Smart Specialisation Strategy* (S4) que sirva como palanca para la generación de proyectos comunes orientados a la recuperación y las transiciones, mediante mecanismos de colaboración público-privada como los *Grupos de Pilotaje* y las *Organizaciones Dinamizadores de Clúster* (ODC).

### 7. **La co-gobernanza, a través de la colaboración multi-actor y multi-nivel**

La habilidad para liderar las transiciones digital, verde y demográfico-social dependerá también de cómo se aprovechen las capacidades y actuaciones de múltiples actores en múltiples niveles territoriales. Es necesario reforzar el modelo de gobernanza en la CAPV, construyendo sobre las estructuras relacionales ya existentes, para: (1) reforzar la co-gobernanza entre los diferentes niveles administrativos (local – regional – estatal – europeo), asegurando un reparto claro de roles que evite duplicidades y aproveche las sinergias; y (2) asegurar que los múltiples actores territoriales (empresas, universidades, centros tecnológicos, ODCs, etc.) tengan un papel relevante.

## RESUMEN EJECUTIVO

En definitiva, la recuperación pasa por reorientar la economía vasca aprovechando las oportunidades que brindan las transiciones. Pero también por combinar esta reorientación a medio y largo plazo con medidas a corto plazo dirigidas a aquellas empresas y sectores con mayores dificultades para la recuperación, pero con potencial de futuro. Todo ello sin olvidar medidas que protejan a los grupos más vulnerables, atenuando así situaciones de desigualdad.

En conclusión, la resiliencia es un proceso de cambio constante en el que habrá que adaptar e implantar medidas diferentes en distintos momentos, fruto del contexto y las capacidades, pero también de los aprendizajes que se vayan generando. En este sentido ***la CAPV llegó a la pandemia con una serie de fortalezas en sus bases de competitividad sobre las que construir sus respuestas. Las medidas adoptadas en el corto plazo, en un momento de gran incertidumbre y dificultad, han sido rápidas, flexibles y similares a otras regiones referentes. Sin embargo, la incertidumbre de la pandemia sigue por ahora, y en los siguientes meses la clave será combinar las medidas de resistencia con una visión de invertir en las transiciones que aseguran la resiliencia de la CAPV en el futuro.***

El Informe de Competitividad del País Vasco 2020 está disponible a través del siguiente enlace: <https://www.orquestra.deusto.es/es/investigacion/informe-de-competitividad-del-pais-vasco-2020>"





# Orkestra

INSTITUTO VASCO  
DE COMPETITIVIDAD  
FUNDACIÓN DEUSTO

[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)