

## Número 2

# Factores empresariales

# Factores empresariales



## Serie Informe de Competitividad del País Vasco

El cuaderno *Factores empresariales* está formado por tres estudios: Tamaño empresarial; Empresas cooperativas y con capital extranjero; y Líderes en nichos de mercados internacionales. Orkestra agradece a SPRI el apoyo financiero para su realización.

Autores:

### Tamaño empresarial

*Mikel Navarro* (mnavarro@orquestra.deusto.es)

*Maribel Guerrero* (maribel.guerrero@orquestra.deusto.es)

*José Luis González Pernía* (jogonzal@orquestra.deusto.es)

### Empresas cooperativas y con capital extranjero

*Mikel Navarro* (mnavarro@orquestra.deusto.es)

*Maribel Guerrero* (maribel.guerrero@orquestra.deusto.es)

*José Luis González Pernía* (jogonzal@orquestra.deusto.es)

### Líderes en nichos de mercados internacionales

*Bart Kamp* (bart.kamp@orquestra.deusto.es)

*Íñigo Ruiz de Apodaca* (inigo.ruizdeapodaca@orquestra.deusto.es)

Dataset del cuaderno



[http://data.orquestra.deusto.es/dataset/  
informe-capv-2015-cuaderno-2](http://data.orquestra.deusto.es/dataset/informe-capv-2015-cuaderno-2)

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.

© 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)

ISBN: 978-84-15759-63-8

# Índice

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Glosario de acrónimos .....                                                                   | 9  |
| Introducción .....                                                                            | 11 |
| Capítulo 1 <b>El tamaño empresarial</b> .....                                                 | 13 |
| 1.1 El tamaño empresarial en la literatura económica .....                                    | 13 |
| 1.2 Tamaño de la empresa vasca, desde una perspectiva comparada .....                         | 15 |
| 1.3 Determinantes de competitividad .....                                                     | 22 |
| 1.4 Desempeño intermedio .....                                                                | 38 |
| 1.5 Indicadores últimos de resultados .....                                                   | 51 |
| 1.6 Resumen y conclusiones .....                                                              | 52 |
| Capítulo 2 <b>Las empresas cooperativas y con capital extranjero</b> .....                    | 57 |
| 2.1 La propiedad del capital en la literatura económica .....                                 | 57 |
| 2.2 Peso comparado .....                                                                      | 60 |
| 2.3 Determinantes de competitividad .....                                                     | 67 |
| 2.4 Desempeño intermedio .....                                                                | 70 |
| 2.5 Resultados últimos .....                                                                  | 73 |
| 2.6 Resumen y conclusiones .....                                                              | 75 |
| Capítulo 3 <b>Líderes en nichos de mercados internacionales</b> .....                         | 79 |
| 3.1 Introducción .....                                                                        | 79 |
| 3.2 Qué se entiende por líderes de nichos de mercados internacionales .....                   | 80 |
| 3.3 ¿Existen en la CAPV empresas que son líderes de nichos de mercados internacionales? ..... | 81 |
| 3.4 Caracterización de los INML vascos .....                                                  | 82 |
| 3.5 <i>Modus operandi</i> estratégicos .....                                                  | 82 |
| 3.6 Resumen y conclusiones .....                                                              | 90 |
| Anexo 1 <b>Fuentes estadísticas para el estudio del tamaño empresarial</b> .....              | 93 |
| Referencias y bibliografía .....                                                              | 95 |

# Índice de gráficos

|             |                                                                                                                                             |    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1-1 | Evolución del empleo medio en el conjunto de España de las empresas industriales y de servicios con sede en la CAPV.....                    | 20 |
| Gráfico 1-2 | Evolución del gasto en innovación de la CAPV .....                                                                                          | 31 |
| Gráfico 1-3 | Distribución porcentual del gasto de innovación entre gasto en I+D y gasto en adquisición de maquinaria y equipos .....                     | 31 |
| Gráfico 1-4 | Evolución de los porcentajes de empresas innovadoras de la CAPV, en innovación tecnológica y no tecnológica (% del total de empresas) ..... | 42 |
| Gráfico 1-5 | Evolución de los porcentajes de empresas innovadoras de la CAPV, por tipo de innovación .....                                               | 43 |
| Gráfico 1-6 | Evolución del porcentaje de empresas innovadoras de producto y del porcentaje de ventas correspondiente a productos nuevos en la CAPV ..... | 47 |
| Gráfico 2-1 | <i>Stock</i> de inversión directa extranjera (en % del PIB) .....                                                                           | 61 |
| Gráfico 2-2 | Flujos de inversión bruta directa extranjera (%).....                                                                                       | 63 |
| Gráfico 2-3 | Empresas con accionistas extranjeros en la CAPV, en comparación con España .....                                                            | 64 |
| Gráfico 2-4 | Empresas cooperativas en la CAPV en comparación con España.                                                                                 | 66 |
| Gráfico 3-1 | Rasgos estructurales del muestrario de los INML vascos.....                                                                                 | 83 |

# Índice de tablas

|            |                                                                                                                                                                                              |    |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1-1  | Relación entre el tamaño empresarial y el desempeño intermedio y final empresarial .....                                                                                                     | 15 |
| Tabla 1-2  | Número total de establecimientos y empresas, y empleo correspondiente, por tramos de tamaño, en la CAPV, 2013.....                                                                           | 18 |
| Tabla 1-3  | Número de empresas (industriales y de servicios comerciales) con sede en la CAPV y empleo correspondiente en la CAPV y en el conjunto de España, por tramos de tamaño, en la CAPV, 2013 .... | 18 |
| Tabla 1-4  | Número de establecimientos o empresas, y empleo correspondiente, por tramos de tamaño .....                                                                                                  | 19 |
| Tabla 1-5  | Empleo medio empresarial de la CAPV, España, Alemania, la República Checa y la UE-28, y descomposición de las diferencias entre el empleo medio empresarial de cada país y la UE-28 (2013).. | 21 |
| Tabla 1-6  | Grado de internalización de la actividad económica (VAB/ facturación, en %) .....                                                                                                            | 24 |
| Tabla 1-7  | Coste laboral por asalariado, en función del tamaño de la empresa (miles de euros al año).....                                                                                               | 25 |
| Tabla 1-8  | Total de gasto en innovación, en porcentaje de facturación del total de empresas.....                                                                                                        | 26 |
| Tabla 1-9  | Distribución porcentual del gasto en innovación por tipos.....                                                                                                                               | 29 |
| Tabla 1-10 | Evolución del gasto en innovación .....                                                                                                                                                      | 30 |
| Tabla 1-11 | Cooperación empresarial en innovación.....                                                                                                                                                   | 32 |
| Tabla 1-12 | Evolución del porcentaje de empresas que cooperan en innovación .                                                                                                                            | 33 |
| Tabla 1-13 | Tipos de agentes con los que cooperan las empresas en innovación (en % de empresas que cooperan).....                                                                                        | 34 |
| Tabla 1-14 | Indicadores financieros determinantes de la competitividad, en las empresas industriales y de servicios comerciales.....                                                                     | 36 |
| Tabla 1-15 | Porcentaje de empresas innovadoras .....                                                                                                                                                     | 39 |
| Tabla 1-16 | Empresas con innovación tecnológica (%) .....                                                                                                                                                | 40 |
| Tabla 1-17 | Empresas con innovación no tecnológica (%) .....                                                                                                                                             | 41 |
| Tabla 1-18 | Evolución de las empresas innovadoras, por tipo de innovación ....                                                                                                                           | 42 |
| Tabla 1-19 | Empresas con innovación no tecnológica (%) .....                                                                                                                                             | 46 |
| Tabla 1-20 | Evolución del porcentaje de la facturación correspondiente a productos nuevos.....                                                                                                           | 47 |

|            |                                                                                                    |    |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1-21 | Productividad por trabajador, en función del tamaño de la empresa (miles de euros al año).....     | 48 |
| Tabla 1-22 | Coste laboral unitario, en función del tramo de tamaño empresarial (%).....                        | 49 |
| Tabla 1-23 | Ventas y exportaciones de la CAPV, por tamaños de los establecimientos (número de empleados) ..... | 50 |
| Tabla 1-24 | Indicadores de rentabilidad en las empresas industriales y de servicios comerciales.....           | 51 |
| Tabla 2-1  | Indicadores regionalizados de inversión directa extranjera (% respecto al total de España) .....   | 62 |
| Tabla 2-2  | Empresas con capital extranjero en la CAPV.....                                                    | 65 |
| Tabla 2-3  | Número total de empresas y de empresas cooperativas en la CAPV y España .....                      | 65 |
| Tabla 2-4  | Personal, ventas y activos de los establecimientos, totales y cooperativos, de la CAPV .....       | 67 |
| Tabla 2-5  | Internalización y coste laboral por empleado, por tipo de empresa (2013) .....                     | 67 |
| Tabla 2-6  | Cooperación y gasto en innovación de las empresas vascas, por tipo de propiedad.....               | 68 |
| Tabla 2-7  | Determinantes financieros de competitividad de las empresas, por tipo de propiedad (2013).....     | 70 |
| Tabla 2-8  | Tipos de innovación, conforme a la propiedad de las empresas vascas .....                          | 71 |
| Tabla 2-9  | Resultados comerciales y de innovación de las empresas vascas, según la propiedad.....             | 72 |
| Tabla 2-10 | Productividad y coste laboral unitario, por tipo de empresa (2013) .....                           | 73 |
| Tabla 2-11 | Indicadores de rentabilidad de las empresas, por tipo de propiedad (2013) .....                    | 74 |

# Índice de recuadros

|              |                                                                                                            |    |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Recuadro 1-1 | Proyectos de colaboración entre empresas tractoras y pymes en la comarca del Goierri.....                  | 14 |
| Recuadro 1-2 | Categorías y tramos de empleo utilizados en los análisis del tamaño de las unidades productivas .....      | 16 |
| Recuadro 1-3 | Distinciones entre gasto en I+D, en innovación y en activos intangibles.....                               | 27 |
| Recuadro 1-4 | La contabilización sectorial del gasto en I+D y de innovación en la CAPV .....                             | 28 |
| Recuadro 1-5 | Pyme 2025. Prácticas avanzadas de gestión de la innovación y la internacionalización en pymes vascas ..... | 44 |
| Recuadro 2-1 | Número de empresas con capital extranjero en la CAPV.....                                                  | 63 |

# Índice de ilustraciones

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 3-1 Ubicación y tamaño por facturación anual de los INML vascos... | 84 |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|

# Glosario de acrónimos

|         |                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| B2B     | Business-to-business                                            |
| B2C     | Business-to-final customers                                     |
| BACH    | Bank for the Accounts of Companies Harmonised                   |
| BERC    | Basque Excellence Research Centre                               |
| CAF     | Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles                      |
| CAPV    | Comunidad Autónoma del País Vasco                               |
| CDTI    | Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial                |
| CIC     | Centro de Investigación Cooperativa                             |
| CIS     | Community Innovation Survey                                     |
| CLU     | Coste Laboral Unitario                                          |
| CNAE    | Clasificación Nacional de Actividades Económicas                |
| DDEC    | Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad           |
| DIRAE   | Directorio de Actividades Económicas                            |
| DIRCE   | Directorio Central de Empresas                                  |
| GSR     | Gestión de Servicios Residenciales                              |
| I+D     | Investigación y Desarrollo                                      |
| I+D+i   | Investigación, Desarrollo e Innovación                          |
| INE     | Instituto Nacional de Estadística                               |
| INML    | International Niche Market Leader                               |
| KET     | Key Enabling Technologies                                       |
| NACE    | Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas              |
| OCDE    | Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico         |
| PIB     | Producto Interior Bruto                                         |
| PYME    | Pequeña y Mediana Empresa                                       |
| ROA     | Return on Assets - Rentabilidad del activo                      |
| ROE     | Return on Equity - Rentabilidad de los recursos propios         |
| RVCTI   | Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación                   |
| SABI    | Sistema de Análisis de Balances Ibéricos                        |
| SAFE    | Encuesta del BCE sobre Acceso a la Financiación de las Empresas |
| SME     | Small and Medium-Sized Enterprises                              |
| SPRI-GV | Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial del Gobierno Vasco      |
| TAE     | Tasa Anual Efectiva                                             |
| TIC     | Tecnologías de la Información y de la Comunicación              |
| UE      | Unión Europea                                                   |
| UNCTAD  | United Nations Conference on Trade and Development              |
| VAB     | Valor Añadido Bruto                                             |



# Introducción

Una gran parte de la literatura que trata de explicar la competitividad empresarial y, por ende, la incesante transformación productiva que hace aquella posible sostiene que tal competitividad responde fundamentalmente a los recursos, capacidades y conocimientos específicos de las empresas. Pero son múltiples los análisis empíricos que muestran que tales recursos y capacidades dinámicas empresariales están relacionados con dos importantes factores: el tamaño y la propiedad del capital de la empresa. Este cuaderno busca, por eso, profundizar en el conocimiento de la configuración de estos dos factores en las empresas vascas, para ver cómo pueden afectar a los recursos y capacidades con los que estas deben llevar a cabo la transformación productiva.

Los análisis recientes también han ido poniendo de manifiesto que, con frecuencia, la realidad escapa de los moldes establecidos o de las clasificaciones u ordenaciones estándares de la actividad económica y empresarial. A menudo, debajo de la realidad aparente operan fenómenos menos visibles que, aunque no generalizables, son interesantes porque son señal de que la práctica empresarial intenta trascender las rutinas establecidas y explorar nuevos modos de competición y transformación productiva. Uno de esos fenómenos a los que los analistas han empezado a prestar atención, todavía con un desarrollo muy incipiente de la literatura, son los llamados «campeones ocultos» (*hidden champions*). También en la CAPV este fenómeno ha atraído la atención de algunos analistas y responsables políticos, pero más desde una aproximación periodística que

como resultado de una investigación o estudio serio.

Pues bien, este cuaderno intenta alumbrar los distintos recursos y capacidades con los que cuentan las empresas vascas en función de su tamaño y de la propiedad de su capital para ser competitivas y llevar adelante la transformación productiva. Asimismo, busca realizar un primer estudio exploratorio de los campeones ocultos (o, como es más preciso denominarlos, empresas líderes en nichos de mercados internacionales) en la economía vasca.

En el caso del tamaño empresarial sorprende que, a pesar de la gran importancia que los analistas, empresas y responsables públicos atribuyen a este factor, hasta el presente se haya carecido de un estudio comparado internacional que permita confirmar o desmentir las frecuentes afirmaciones que sostienen que en la CAPV la empresa presenta un menor tamaño que en otros lugares. Esa opinión se suele acompañar con otra que asocia esa falta de tamaño con desventajas competitivas (especialmente, relativas a la internacionalización o a la I+D), nuevamente sin que se aporten datos firmes que corroboren el aserto, más allá de referencias a casos puntuales. Con objeto de hacer frente a tales cuestiones, el primer apartado de este cuaderno revisa y expone las principales conclusiones sobre la relación encontrada por los análisis internacionales entre tamaño empresarial y comportamientos y resultados de las empresas. Seguidamente, presenta la primera comparación internacional del tamaño de la empresa vasca realizada con criterios

homogéneos, es decir: sin comparar datos de unidades diferentes (establecimientos, para la CAPV y empresas para los otros países) y tomando para las empresas vascas el empleo que tienen no solo en la CAPV, sino en toda España. A continuación analiza sucesivamente la posición competitiva que los diferentes tramos de tamaño de las empresas vascas (esto es, pequeñas, medianas y grandes) presentan no solo respecto a otras, sino también con respecto a los tramos de tamaño equivalentes en otras regiones.

De esa manera se puede responder a las dos preguntas implícitas en las opiniones ampliamente extendidas que se expusieron antes, a saber: ¿es la empresa vasca menor que la de otros lugares?, y ¿qué desventajas competitivas que pueden dificultar la transformación productiva se derivan de ese menor tamaño? Pero gracias a este análisis también se puede responder a otras interrogantes que, en la profunda crisis que ha sacudido a las economías vasca y española, se han escuchado con frecuencia: ¿se han desenvuelto mejor las empresas grandes durante la crisis?

Unas preguntas semejantes surgen respecto a la presencia de las empresas con capital extranjero en la CAPV. En el III Informe de Competitividad de Orkestra (2011) se había puesto de manifiesto la relativa endogamia de la economía vasca, endogamia que se reflejaba más en el sentido de entrada que en el de salida (de capitales, por ejemplo). Diversos analistas han expuesto que, habida cuenta de las restricciones financieras existentes, uno de los principales mecanismos para crecer y hacer frente a los problemas de paro generados por la crisis era la inversión directa extranjera. Por este motivo, resultaba pertinente estudiar el grado de implantación de los capitales extranjeros en la economía vasca, la evolución que dicha presencia estaba teniendo y los rasgos de comportamiento y resultados competitivos de las empresas con capital extranjero.

Otro grupo de empresas, caracterizado por la singularidad de la propiedad, son las cooperativas, que en la economía vasca tienen

una mayor implantación que en otros lugares. Así, según datos de Eustat, el 5,9% de las personas ocupadas en el conjunto de actividades recogidas en el Dirae trabajan en cooperativas, y ese porcentaje llega al 10,9% en la industria. En territorios como Gipuzkoa esos porcentajes ascienden al 11,4% y al 18,7%, respectivamente. Acontecimientos como la crisis de Fagor Electrodomésticos han sacado a la luz un debate sobre los pros y los contras del modelo cooperativo, pero también la falta de datos y estudios sobre las empresas cooperativas que permitiera llevar a cabo ese debate sobre bases sólidas. Para responder a todo ello es preciso conocer no solo cómo se han desenvuelto comparativamente las empresas cooperativas en la crisis, sino, más en general, cuáles son sus recursos y capacidades competitivas y en qué medida ofrecen una base sólida para llevar adelante procesos de transformación productiva.

Con estas cuestiones presentes, a semejanza de lo efectuado para el tamaño empresarial, en el segundo apartado de este cuaderno se revisa y expone brevemente lo que dice la literatura económica sobre las empresas con capital extranjero y las cooperativas. A continuación se estudia el peso que ambos tipos de empresas tienen en la economía vasca y en otros lugares. Finalmente se muestra cómo se comportan, comparativamente, estos tipos de empresas vascas en una serie de indicadores determinantes de competitividad, desempeño intermedio y resultados finales.

Por último, el estudio exploratorio sobre las empresas líderes en nichos de mercados internacionales (INML, en sus siglas en inglés), además de revisar la naciente literatura y las experiencias internacionales sobre este tipo de empresas, expone los resultados del trabajo de campo realizado por un equipo de investigadores de Orkestra. Dicho trabajo ha llevado a la identificación personalizada de un primer colectivo de empresas vascas que cumplen los criterios para calificarlas como INML. Se distinguen además una serie de rasgos de su actividad y de retos que tendrán que afrontar.

# 1

## El tamaño empresarial

### 1.1 El tamaño empresarial en la literatura económica

Durante mucho tiempo se consideró que el tamaño de una empresa era una fuente capital de ventajas competitivas. Así, por ejemplo, una de las razones que impulsó a la creación del mercado común europeo fue la creencia de que las ventajas competitivas que poseían las empresas americanas con respecto a las europeas a mediados de los años cincuenta se debían en buena medida a su mayor tamaño, posibilitado por haberse desarrollado en un mercado (el estadounidense) de mayor dimensión.

Hoy día no están tan claras las ventajas de las grandes empresas o, cuando menos, no se acepta que el tamaño proporcione una ventaja competitiva de carácter general. Así, se ha señalado que, aunque las pequeñas y medianas empresas (pymes) no cuentan con las economías de escala de las grandes empresas ni con las mismas dotaciones de recursos, pueden tener una mayor flexibilidad derivada de la sencillez de su organización y disfrutar de una mayor rapidez de adaptación y respuesta.

De esta forma, los estudios académicos demuestran que ser pequeño se correlaciona negativamente con las tasas de supervivencia de las empresas (Carson, 1985; Birch, 1987; Gruber y Henkel, 2006). Concretamente, la literatura proporciona varias razones para esta observación empírica:

- La falta de recursos financieros limita la capacidad de las pequeñas empresas para

hacer frente a situaciones macroeconómicas desfavorables y las hace más vulnerables incluso a ineficiencias menores (Brüderl y Schüssler, 1990). Además, el tamaño en la pequeña empresa se asocia típicamente con una limitada presencia en el mercado y con desventajas asociadas a un menor poder de negociación.

- El número limitado de trabajadores hace necesario el empleo de personas con capacidades de carácter generalista en lugar de especialistas. Por lo tanto, es probable que las pequeñas empresas se encuentren con deficiencias críticas en las habilidades requeridas y con dificultades en el desarrollo de acciones de carácter estratégico. Además, la dedicación del personal a las labores del día a día limita las oportunidades de beneficiarse de actividades de formación externa.

Sin embargo, como se ha apuntado anteriormente, estos inconvenientes derivados de una reducida dimensión empresarial se ven contrarrestados por algunas ventajas. En concreto, la estructura organizativa de las pequeñas empresas promueve un sentimiento de identificación con el proyecto empresarial, valores comunes y una cultura organizativa que facilita una mayor satisfacción de los empleados (Pleitner, 1995). Además, las pequeñas empresas no tienen que cumplir con tantas tareas burocráticas como las grandes, los procedimientos son más simples, la comunicación es más directa y, por ello, las decisiones empresariales se toman de forma más rápida. En resumen, las pequeñas empresas se ven favorecidas por una estructura

### RECUADRO 1-1 Proyectos de colaboración entre empresas tractoras y pymes en la comarca del Goierri

Los proyectos desarrollados entre las pymes y las empresas tractoras de la comarca del Goierri son un claro ejemplo del valor de la colaboración. Estos proyectos nacen del trabajo de la agencia de desarrollo comarcal, Goieki, capaz de unir las necesidades de las empresas tractoras y las capacidades de las pymes. Para desarrollar tales proyectos, las pymes han contado generalmente con el apoyo de agentes del conocimiento (universidades, centros tecnológicos o ingenierías). Gracias a ellos, un número significativo de pymes del Goierri han pasado de ser subcontratistas a tener producto propio. Por su parte, tales proyectos han permitido a las empresas grandes tener a escasos kilómetros a empresas proveedoras de productos que hasta entonces debían comprar en otros países como Alemania o Finlandia. Es más, a menudo incluso mejora la calidad del producto suministrado. Por tanto, resulta un claro ejemplo de *win-win*.

Teniendo en cuenta los proyectos que se han desarrollado hasta la fecha, con respecto al tamaño y propiedad de las empresas tractoras se observa lo siguiente:

1. *Propiedad.* La propiedad de la empresa tractora, ya sea cooperativa, S. L. o S. A., no ha influido en el desarrollo de los proyectos. El objetivo de las tractoras ha tenido un claro carácter competitivo. Es decir, el objetivo de estas en todo momento ha sido su propia mejora competitiva. Por razones de flexibilidad y rapidez, es mejor tener un proveedor capaz de ofrecer el mismo producto a 2 kilómetros de distancia que tenerlo a 5.000. Por tanto, el principal motivo para su participación siempre ha sido la mejora competitiva.
2. *Tamaño.* El tamaño de las empresas tractoras no ha sido un factor determinante en el desarrollo de los proyectos. A la hora de encontrar proyectos, los principales factores de búsqueda han sido:
  - Empresas con producto propio.
  - Empresas internacionalizadas, sobre todo desde la perspectiva de los proveedores.
  - Empresas con necesidades que puedan ser cubiertas por las pymes del Goierri, básicamente metalmecánicas.

Es cierto que, por su capacidad tractora en la comarca, la mayoría de proyectos se han desarrollado con Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF). Pero actualmente se está trabajando con empresas tractoras más pequeñas, como Transbiaga u Orkli. En este sentido, el principal reto ha sido encontrar proyectos en empresas que realmente podrían desarrollar las pymes del Goierri.

3. *Competitividad.* Pese a que las grandes beneficiadas han sido las pymes, para las tractoras los proyectos también han sido ventajosos. Estos han comportado importantes mejoras con respecto a los productos que ya estaban comprando en otros países punteros como Alemania o Finlandia. La colaboración entre las pymes, los centros tecnológicos y las ingenierías ha permitido ofrecer las máximas garantías en el desarrollo de productos complejos, como las rejillas de los trenes de CAF o los actuadores de las válvulas de Ampo, incluso en ocasiones mejorando el producto que se pretendía sustituir.

*Autoría:* Goieki, Agencia de Desarrollo Comarcal del Goierri.

más flexible que les facilita la adaptación al cambio (Gruber y Henkel, 2006).

presentar un capital intensivo o un trabajo intensivo, etc. (Aranguren, 1998).

Que predominen las ventajas o los inconvenientes varía mucho en función de las características de cada sector o actividad: de si en él tienen importancia o no las economías de escala, de la existencia de regímenes emprendedores o rutinizados, de la turbulencia y volatilidad de su demanda, de su nivel de internacionalización, de si se caracterizan por

Lo anterior no es óbice para reconocer que las pymes presentan particulares debilidades en ciertas áreas (financiación, internacionalización, I+D, cualificación de la mano de obra y de los gestores, especialmente), y que su supervivencia y estabilidad es mucho menor que la de las empresas grandes. Para superar estas desventajas la literatura sugiere que las

organizaciones pequeñas desarrollen prácticas de colaboración dirigidas a adquirir conocimiento relevante (Van de Vrande *et al.*, 2009; Chesbrough y Crowther, 2006), acceder a recursos complementarios o financieros, diversificar los riesgos, ampliar las redes sociales, reducir los costes de información debidos a imperfecciones de mercado (Henart, 1988; Gassmann *et al.*, 2010; Pisano, 1990; Williamson, 1989) y mejorar el rendimiento y crecimiento empresarial (Becker y Dietz, 2004; Miotti y Sachwald, 2003; Tsai y Wang, 2009). En ese sentido, son numerosos los autores que señalan que las pymes de una economía se ven reforzadas en algunos de los ámbitos citados cuando en la economía de su país existen también poderosos grupos o corporaciones industriales, con firmes capacidades tecnológicas y de internacionalización, que actúan de tractores y de buques insignia en tales áreas, y que ejercen un papel de articulación, de estructuración e incluso de formación del resto de la economía. Un ejemplo de esa posible colaboración

entre empresas tractoras y pymes en el que ambos tipos de empresas ganan se detalla en el Recuadro 1-1.

Por último, una breve revisión de la literatura relativa a la relación entre el tamaño y los indicadores de desempeño competitivo intermedio y final aparece recogida en la Tabla 1-1.

## 1.2 Tamaño de la empresa vasca, desde una perspectiva comparada

Aun siendo el tamaño una variable clave para la competitividad y una cuestión que repetidamente mencionan los agentes socioeconómicos, el gobierno y los analistas de la CAPV, sorprendentemente hasta ahora no se ha acudido a comparaciones cuantitativas apropiadas y rigurosas que permitan sostener, sin ningún género de dudas, afirmaciones tales como que la CAPV es una economía caracterizada por la abundancia de pymes y por el

**TABLA 1-1** Relación entre el tamaño empresarial y el desempeño intermedio y final empresarial

|                                     | Relación positiva (+)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Relación negativa (-)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ausencia (...)                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicadores de desempeño intermedio | <b>Productividad</b><br>La evidencia muestra que la productividad aumenta con la dimensión de la empresa (Huerta y Salas, 2014). Aunque hay casos, como la productividad laboral, que es significativamente mayor en las pequeñas y grandes empresas que exportan (Isgut, 2001; Bernard y Wagner, 1997; Wagner, 2007); aunque esta relación también difiere por tipo de industria (Meller, 1995).                                                                                                                                                                                                                                                | A medida que su tamaño aumenta, la productividad tiende a decrecer en aquellas empresas que desarrollan un número proporcional de innovaciones respecto a su tamaño (Acs y Audretsch, 1991).                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                      |
|                                     | <b>Innovación</b><br>Las empresas grandes tienen más diversidad de recursos y capacidades (Damanpour y Evan, 1984) y son más propensas a asumir riesgos o cierto margen de pérdidas (Damanpour, 1991). Por tanto, tienden a desarrollar un gran número de innovaciones (Camisón-Zornoza <i>et al.</i> , 2004). Es decir, a medida que aumenta el tamaño, el volumen de la innovación también aumenta (Cohen y Klepper, 1996).                                                                                                                                                                                                                    | Las pymes tienen más flexibilidad, lo que les permite adaptarse/cambiar más fácilmente; aunque su tamaño les inhibe de tener un comportamiento innovador (Damanpour, 1991). Empresas grandes son más burocráticas, lo que implica un efecto negativo en la cultura que promueve la innovación (Hitt <i>et al.</i> , 1990; Camisón-Zornoza <i>et al.</i> , 2004). | Estudios previos también evidencian la ausencia de una relación significativa entre la innovación y el tamaño de la empresa (Symeonidis, 1996).      |
|                                     | <b>Exportación</b><br>Huerta y Salas (2014) argumentan que la evidencia pone de manifiesto que la propensión exportadora aumenta con el tamaño de la empresa. Verwaal y Donkers (2002) reconocen que existe un consenso en que el tamaño de la empresa está positivamente relacionado con la propensión a exportar. Aunque esta relación varía cuando se analiza la intensidad exportadora (Wagner, 1995). Melitz (2003) señala que la internacionalización de negocios conlleva la supervivencia de las empresas de mayor tamaño para hacer frente a las inversiones y requerimientos (legales, tecnológicos, comerciales) del país de destino. | A pesar de que son pocos, algunos estudios reconocen la existencia de una influencia negativa entre el tamaño y la intensidad de exportación (Verwaal y Donkers, 2002). Por ello se recomienda el uso de otras medidas alternativas para un mejor análisis.                                                                                                      | Algunos estudios también han encontrado que la relación entre tamaño e intensidad exportadora es muy pequeña o casi inexistente (Wolf y Pett, 2000). |
| Indicadores de resultado            | <b>Rentabilidad</b><br>Rosenbusch <i>et al.</i> (2011) encuentran una relación positiva entre las pymes que tienen una orientación a la innovación y sus indicadores de resultados en términos de crecimiento y rentabilidad. Asimismo, Damanpour <i>et al.</i> (1989) encuentran una relación positiva entre el tamaño y la rentabilidad de las empresas. A más tamaño más rentabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                        | Existe una relación negativa entre el tamaño, las empresas exportadoras y sus indicadores de rentabilidad (Hitt <i>et al.</i> , 1990).                                                                                                                                                                                                                           | No existe relación entre el tamaño y la rentabilidad financiera, salvo cuando el tamaño es medido por el nivel ventas (Capon <i>et al.</i> , 1990).  |

Fuente: Elaboración de Maribel Guerrero y José Luis González Pernía.

**RECUADRO 1-2 Categorías y tramos de empleo utilizados en los análisis del tamaño de las unidades productivas**

A pesar de que la literatura económica, y en particular la economía industrial, ha puesto de manifiesto la relevancia del tamaño para la explicación de la marcha de las empresas y de la economía en general, son escasas las estadísticas o fuentes que proporcionan datos por tramos de tamaño de empresa. El análisis comparado de las unidades productivas por tramos de tamaño se enfrenta con diferentes tipos de problemas.

El primero y muy frecuente es que, según los países o la fuente estadística manejada, los datos disponibles sobre tamaño se refieren a diferentes tipos de unidades: en algunas ocasiones a establecimientos y en otros a empresa. A pesar de su interés para el análisis financiero y de estrategias empresariales, acrecentado por la evolución que muestra la realidad económico-empresarial en los últimos tiempos, casi ninguna estadística oficial ofrece datos referidos a grupos de empresas, es decir, a conjuntos de empresas ligadas por vínculos jurídico-financieros.

El segundo problema con el que se enfrenta el analista del tamaño empresarial está relacionado con la variable elegida para medir dicho tamaño: el empleo, la facturación, los recursos propios... Cada una presenta sus pros y sus contras, sin que quepa inclinarse claramente por una de ellas.

De hecho, lo más acertado sería emplear simultáneamente varios de dichos criterios, tal como propone la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea. Esta considera pyme a aquella compañía que emplea menos de 250 personas y que, adicionalmente, cumple con los siguientes requisitos: su facturación no supera los 50 millones de euros, su activo total no excede de 43 millones de euros y su capital no está controlado en más de un 25% por otra empresa. No obstante, dada la dificultad de disponer de información simultáneamente para todos estos criterios, los estudios sobre tramos de empresas de diferente tamaño suelen acabar empleando un único criterio. Así, por ejemplo, la propia Comisión Europea en su conocido informe *Enterprises in Europe* para la distinción de tramos de tamaño utiliza solamente el del empleo; en el Proyecto BACH, en cambio, en el que se trabaja principalmente con datos económico-financieros, para clasificar las empresas por tramos de tamaño se emplea solamente el criterio de ventas. Es más, el propio criterio de empleo es susceptible de una doble medición: según el empleo total de la empresa o según el empleo asalariado únicamente.

Aunque tampoco hay unanimidad en la literatura internacional sobre los umbrales aplicables a cada tramo, en este apartado se seguirá el criterio aplicado por la Comisión Europea, que considera las siguientes categorías: microempresas (menos de 10 trabajadores); pequeñas empresas (entre 10 y 49 trabajadores); empresas medianas (entre 50-249 trabajadores); y empresas grandes (con 250 o más trabajadores).

escaso peso de las empresas grandes. Y sí, es evidente que en la CAPV hay muchas pymes y pocas empresas grandes. Pero eso también sucede en la mayoría de las economías. ¿En qué medida es, entonces, significativo el mayor peso que tienen las pymes respecto a las empresas grandes en la economía vasca?

Son múltiples las dificultades existentes para un estudio comparado de la distribución del peso relativo de los diferentes tramos de empleo y del empleo medio a partir de las estadísticas oficiales existentes. En el Recuadro 1-2, el lector interesado puede consultar las ligadas a la definición de qué es una pyme, a los diferentes tramos de tamaño que cabe emplear o incluso a los diferentes tipos de unidades estadísticas cuyo tamaño pueden ser objeto de medición. Por

su parte, las correspondientes a los diferentes tipos de fuentes y problemas que presentan para el análisis comparado del tamaño empresarial se han recogido en el Anexo 1. Pues bien, aunque Eustat publica un directorio de empresas que, comparativamente, cabe calificar de excelente, debido a que su preocupación fundamental no es medir el tamaño empresarial, sino el nivel de actividad dentro de la CAPV, en sus publicaciones ha dado prioridad a unas unidades estadísticas y a unas mediciones válidas para su objetivo fundamental, pero no para comparaciones internacionales sobre el tamaño de la empresa vasca. Eustat prioriza en las publicaciones de su directorio la unidad establecimiento sobre la unidad empresa; y, adicionalmente, los datos sobre el empleo de las empresas a los que se hace referencia son

exclusivamente los del empleo en la CAPV. Las estadísticas de tamaño generalmente utilizadas en los análisis internacionales se basan, sin embargo, en datos de empresas, para cuya obtención se toma el empleo que estas tienen no en una región determinada, sino en el conjunto de su país.

Como se tratará de medir más adelante, trabajar con datos de establecimiento en lugar de con datos de empresa da lugar a que las unidades económicas vascas presenten empleos medios menores. Otro tanto sucede si para la empresa se toman los datos correspondientes a su actividad en la CAPV, y no los correspondientes a su actividad en todo el Estado. En la medida en que casi todos los estudios efectuados sobre el tamaño de la empresa vasca se han basado o bien en datos de establecimientos o bien en datos del empleo de la empresa en la CAPV, han estado infravalorando el tamaño de la empresa vasca, o bien daban una medida no homogénea con la utilizada por las principales fuentes internacionales disponibles. Si ese error de medida se corrigiera, ¿seguiría siendo cierta la afirmación de que la economía de la CAPV se caracteriza por un mayor predominio de pymes y un menor peso de las empresas grandes?

Antes de responder a tal cuestión, es preciso revelar a qué diferencias da lugar trabajar con datos de establecimiento en lugar de hacerlo con datos de empresa, tomando por ahora para la empresa solo la actividad que esta tiene en la CAPV, a partir de los datos que Eustat hace públicos en su página web<sup>1</sup>.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 1-2, cuando se pasa de trabajar con establecimientos a hacerlo con empresas, el peso relativo del empleo en el tramo de empresas con 250 o más empleados prácticamente duplica su peso y supera el 30%, mientras que

el tamaño medio de las empresas con 10 o más trabajadores sube de 42,8 trabajadores a 56,2 (es decir, experimenta un crecimiento superior al 30%).

De modo similar, se pueden comparar ahora los datos que resultan de tomar como empleo de la empresa el que esta tiene en la CAPV y el que tiene en el conjunto de España (véase Tabla 1-3). Eustat no publicaba tales datos, porque, además de que no los considera fundamentales, no los sometía a procesos de depuración tan estrictos como los que utiliza para el empleo en la CAPV. No obstante, accediendo a una petición específica de Orkestra, ha facilitado los datos empresariales de acuerdo con el empleo que la empresa tiene en el conjunto de España. Pues bien, nuevamente, el tamaño medio de las empresas grandes con sede en la CAPV crece sustancialmente: de 642 a 782 trabajadores (un 22%), y el peso relativo que tienen los trabajadores en empresas grandes en el conjunto del empleo crece del 15,9% al 30,2% (es decir, un 45%)<sup>2</sup>.

En industria se consideran solo las divisiones 05-39, y en servicios comerciales las divisiones 45-82 (excluidas las 64-67).

De lo anterior se desprende que todas las comparaciones internacionales del tamaño de la empresa vasca que se efectúen sin considerar los hechos anteriores (y estén basados en datos de empleo por establecimiento o en datos de empleo de la empresa solo en la CAPV) están infravalorando de modo notable el tamaño real de la empresa vasca. Gracias a la disponibilidad de Eustat para acceder a una petición específica en tal sentido, en los análisis que figuran a continuación se trabajará ya únicamente con datos referidos a empresas y de acuerdo con el empleo que estas tienen en el conjunto de España, y no solo en la CAPV.

<sup>1</sup> Los datos de empleo empresarial que Eustat publica en su web como del año «n» (p.e. 2014) o, como pertenecientes al 1 de enero del año «n», en realidad corresponden al empleo promedio empresarial en el año inmediatamente anterior (es decir, al «n - 1», o en nuestro ejemplo a 2013). Aquí se ha corregido tal modo de expresión, de modo que en todos los casos que aparecen datos tomados del Dirae de Eustat, el año que figura es el año real al que hacen referencia, y no el que aparece en la publicación.

<sup>2</sup> Si en lugar de tomar los datos de las empresas con sede social en la CAPV se tomase el de las empresas que operan en la CAPV, independientemente de donde tengan la sede social, y se atendiera al empleo que estas tienen tanto en la CAPV como en España, el peso de las empresas grandes aumentaría aún más. Así, por ejemplo, la media de empleados en las empresas grandes pasaría a ser de 1.877, en lugar de 782. Eso sucede porque algunas empresas que, sin tener sede en la CAPV, operan en la región, cuentan con un número muy elevado de trabajadores.

**TABLA 1-2** Número total de establecimientos y empresas, y empleo correspondiente, por tramos de tamaño, en la CAPV, 2013

| Tramo de empleo       | N.º de empleados por unidad |         | Distribución porcentual del número de unidades (%) |         | Distribución porcentual del empleo en las unidades (%) |         |
|-----------------------|-----------------------------|---------|----------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------|---------|
|                       | Establecimiento             | Empresa | Establecimiento                                    | Empresa | Establecimiento                                        | Empresa |
| <b>Total</b>          | 4,8                         | 5,3     | 100,0                                              | 100,0   | 100,0                                                  | 100,0   |
| <b>0-9</b>            | 1,9                         | 1,8     | 92,9                                               | 93,6    | 36,6                                                   | 32,3    |
| <b>Total &gt;= 10</b> | 42,8                        | 56,2    | 7,1                                                | 6,4     | 63,4                                                   | 67,7    |
| <b>10-49</b>          | 20,1                        | 19,7    | 5,8                                                | 5,3     | 24,5                                                   | 19,6    |
| <b>50-249</b>         | 96,7                        | 99,2    | 1,1                                                | 1,0     | 23,0                                                   | 17,9    |
| <b>250 +</b>          | 601,4                       | 979,0   | 0,1                                                | 0,2     | 15,9                                                   | 30,2    |

Fuente: Eustat, Directorio de Actividades Económicas (Dirae).

**TABLA 1-3** Número de empresas (industriales y de servicios comerciales) con sede en la CAPV y empleo correspondiente en la CAPV y en el conjunto de España, por tramos de tamaño, en la CAPV, 2013

| Tramo de empleo       | N.º de empleados por empresa |                         | Distribución porcentual del número de unidades (%) |                         | Distribución porcentual del empleo en las unidades (%) |                         |
|-----------------------|------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------|
|                       | Solo empleo en CAPV          | Empleo en CAPV y España | Solo empleo en CAPV                                | Empleo en CAPV y España | Solo empleo en CAPV                                    | Empleo en CAPV y España |
| <b>Total</b>          | 4,5                          | 5,2                     | 100,0                                              | 100,0                   | 100,0                                                  | 100,0                   |
| <b>0-9</b>            | 1,9                          | 1,9                     | 93,5                                               | 93,4                    | 39,3                                                   | 34,5                    |
| <b>Total &gt;= 10</b> | 42,6                         | 51,6                    | 6,5                                                | 6,6                     | 60,7                                                   | 65,5                    |
| <b>10-49</b>          | 19,4                         | 19,5                    | 5,5                                                | 5,6                     | 23,6                                                   | 20,8                    |
| <b>50-249</b>         | 99,5                         | 99,4                    | 0,80                                               | 0,85                    | 17,4                                                   | 16,1                    |
| <b>250 +</b>          | 642,3                        | 782,4                   | 0,14                                               | 0,19                    | 19,7                                                   | 28,6                    |

Fuente: Eustat, Dirae.

En la Tabla 1-4 aparecen corregidos para la CAPV tales datos y se ofrecen para las empresas de la CAPV datos comparables con los que aporta la Comisión Europea para las empresas europeas<sup>3</sup>. De su lectura se desprende, en primer lugar, que el tamaño empresarial medio difiere mucho en la industria y en los servicios comerciales (y, como se verá más adelante, podría decirse que ocurre otro tanto de unos sectores industriales o de servicios a otros). En 2012 la empresa industrial promedio de la CAPV cuadruplicaba

en tamaño la de servicios: la primera poseía 16,5 trabajadores, mientras que la segunda solo tenía 4,0. Por lo tanto, composición sectorial existente en un territorio afecta notablemente al tamaño medio de sus empresas. En el caso de la CAPV, dada su mayor especialización industrial, cabría esperar que el tamaño medio de la empresa vasca fuera superior al de otros lugares.

Cuando se atiende al tamaño medio del total de empresas industriales y de servicios

<sup>3</sup> Aunque, tal como se señala en el Anexo 1, la mayoría de las publicaciones internacionales recurren al empleo asalariado, y no al empleo total, para definir los tramos de tamaño empresarial, en la *SME Performance Review*, de la Comisión Europea, los datos por tramos de empleo están definidos con el empleo total, de modo que resultan homogéneos con los que publica Eustat.

TABLA 1-4 Número de establecimientos o empresas, y empleo correspondiente, por tramos de tamaño

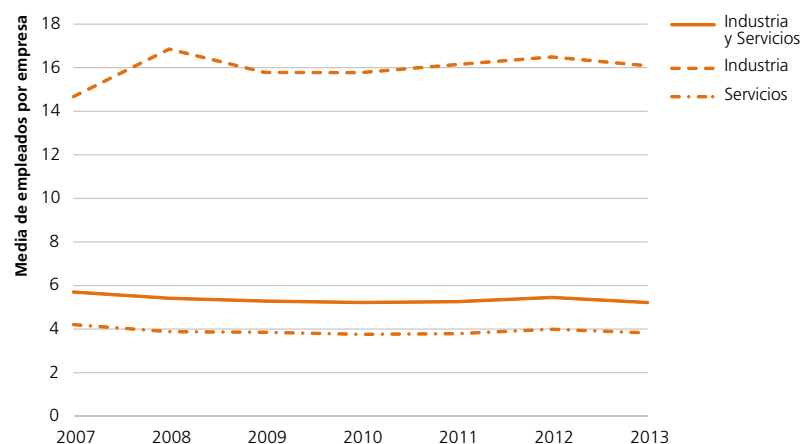
|                                                         |                          |        | 2008 |        |       |               |               | 2012 |        |       |               |               |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------|------|--------|-------|---------------|---------------|------|--------|-------|---------------|---------------|
|                                                         |                          |        | CAPV | España | UE-28 | Alema-<br>nia | Rep.<br>Checa | CAPV | España | UE-28 | Alema-<br>nia | Rep.<br>Checa |
| Industria<br>(NACE 05-39)                               | Número<br>de<br>unidades | 0-9    | 75,0 | 80,2   | 80,3  | 60,6          | 90,3          | 76,1 | 84,3   | 82,1  | 60,8          | 93,0          |
|                                                         |                          | 10-49  | 20,0 | 16,7   | 15,1  | 28,5          | 6,7           | 19,0 | 12,9   | 13,7  | 29,2          | 4,9           |
|                                                         |                          | 50-249 | 4,1  | 2,7    | 3,8   | 8,8           | 2,4           | 4,1  | 2,3    | 3,4   | 7,9           | 1,7           |
|                                                         |                          | 250 +  | 0,86 | 0,46   | 0,85  | 2,20          | 0,60          | 0,84 | 0,43   | 0,77  | 2,03          | 0,45          |
|                                                         | Empleo                   | 0-9    | 12,5 | 19,0   | 13,2  | 6,3           | 12,6          | 12,1 | 20,1   | 13,6  | 6,8           | 15,7          |
|                                                         |                          | 10-49  | 25,7 | 29,8   | 19,6  | 15,3          | 15,1          | 24,0 | 25,9   | 19,4  | 16,3          | 14,9          |
|                                                         |                          | 50-249 | 25,4 | 22,7   | 24,7  | 24,9          | 27,0          | 25,6 | 23,3   | 24,7  | 24,1          | 25,3          |
|                                                         |                          | 250 +  | 36,5 | 28,5   | 42,5  | 53,5          | 45,2          | 38,2 | 30,7   | 42,3  | 52,8          | 44,1          |
|                                                         | Tamaño<br>medio          | Total  | 16,8 | 11,4   | 16,0  | 37,3          | 9,5           | 16,5 | 10,1   | 14,6  | 34,9          | 7,2           |
|                                                         |                          | > 10   | 58,9 | 46,6   | 70,5  | 88,5          | 85,7          | 60,5 | 51,5   | 70,5  | 83,1          | 87,7          |
| Servicios<br>comerciales<br>(NACE 45-82,<br>exc. 64-67) | Número<br>de<br>unidades | 0-9    | 95,7 | 95,0   | 93,7  | 85,7          | 96,1          | 95,5 | 95,4   | 93,7  | 84,4          | 96,6          |
|                                                         |                          | 10-49  | 3,8  | 4,4    | 5,4   | 12,2          | 3,3           | 3,9  | 4,1    | 5,4   | 13,2          | 2,9           |
|                                                         |                          | 50-249 | 0,42 | 0,54   | 0,76  | 1,76          | 0,48          | 0,44 | 0,49   | 0,78  | 2,06          | 0,43          |
|                                                         |                          | 250 +  | 0,09 | 0,10   | 0,15  | 0,35          | 0,08          | 0,11 | 0,10   | 0,15  | 0,35          | 0,08          |
|                                                         | Empleo                   | 0-9    | 45,4 | 43,4   | 33,9  | 23,4          | 37,9          | 44,6 | 43,8   | 33,0  | 22,0          | 40,0          |
|                                                         |                          | 10-49  | 18,4 | 18,9   | 19,2  | 23,4          | 20,8          | 18,5 | 17,6   | 19,8  | 24,8          | 19,9          |
|                                                         |                          | 50-249 | 10,8 | 12,1   | 14,2  | 17,5          | 15,3          | 10,6 | 11,4   | 14,7  | 19,4          | 15,1          |
|                                                         |                          | 250 +  | 25,4 | 25,5   | 32,6  | 35,7          | 25,9          | 26,3 | 27,2   | 32,5  | 33,8          | 25,0          |
|                                                         | Tamaño<br>medio          | Total  | 3,9  | 4,4    | 5,4   | 9,8           | 3,0           | 4,0  | 4,2    | 5,4   | 9,9           | 2,8           |
|                                                         |                          | > 10   | 48,7 | 27,4   | 29,5  | 28,7          | 28,6          | 49,3 | 26,8   | 30,1  | 28,8          | 29,0          |
| Industria<br>y servicios<br>comerciales                 | Número<br>de<br>unidades | 0-9    | 93,2 | 93,5   | 92,0  | 82,6          | 94,9          | 93,2 | 94,3   | 92,3  | 81,8          | 95,8          |
|                                                         |                          | 10-49  | 5,7  | 5,7    | 6,6   | 14,2          | 4,0           | 5,7  | 4,9    | 6,4   | 14,9          | 3,3           |
|                                                         |                          | 50-249 | 0,87 | 0,76   | 1,14  | 2,62          | 0,88          | 0,86 | 0,67   | 1,11  | 2,71          | 0,70          |
|                                                         |                          | 250 +  | 0,18 | 0,13   | 0,24  | 0,58          | 0,19          | 0,19 | 0,13   | 0,22  | 0,53          | 0,16          |
|                                                         | Empleo                   | 0-9    | 33,3 | 37,8   | 27,7  | 17,4          | 26,2          | 33,2 | 38,9   | 27,6  | 17,4          | 29,5          |
|                                                         |                          | 10-49  | 21,1 | 21,4   | 19,3  | 20,6          | 18,2          | 20,5 | 19,3   | 19,7  | 22,2          | 17,8          |
|                                                         |                          | 50-249 | 16,2 | 14,5   | 17,4  | 20,1          | 20,7          | 15,9 | 13,8   | 17,5  | 20,8          | 19,5          |
|                                                         |                          | 250 +  | 29,5 | 26,2   | 35,6  | 42,0          | 34,8          | 30,5 | 27,9   | 35,2  | 39,6          | 33,3          |
|                                                         | Tamaño<br>medio          | Total  | 5,4  | 5,1    | 6,7   | 13,2          | 4,4           | 5,5  | 4,8    | 6,5   | 12,7          | 3,8           |
|                                                         |                          | > 10   | 60,5 | 48,2   | 61,2  | 62,6          | 63,2          | 53,9 | 51,1   | 60,9  | 57,7          | 63,1          |

Fuente: Eustat, Dirae, y Comisión Europea, SME Performance Review 2013/2014.

se observa que, si bien el tamaño medio de la empresa vasca es superior al de España (5,5 empleados, frente a 4,8), no sucede otro tanto con respecto al conjunto de la UE-28 (cuya empresa media posee 6,5 trabajadores) o Alemania (con 12,7). En el caso de la industria, el tamaño promedio de las unidades de la CAPV (16,5 empleados) se sitúa por encima de los promedios de la República Checa, España y la UE (7,2, 10,1 y 14,6 respectivamente), pero es menos de la mitad del promedio de Alemania (34,9 empleados). En los servicios, el tamaño promedio de la empresa vasca (4,0) es inferior al de todos los otros territorios (con la excepción de la

República Checa); de nuevo, es Alemania la que tiene un mayor tamaño medio de empresa de servicios comerciales.

Las comparaciones pueden verse muy afectadas por la calidad de los datos relativos a las empresas o establecimientos de menos de 10 trabajadores. Tales unidades no son bien investigadas en muchos países y su número no corresponde a censos reales de empresas, sino que suele estimarse, por lo que pueden existir notables desviaciones entre el número real y el estimado. Cuando el peso de cada categoría de empresa (micro-, pequeña, mediana o grande) se mide por el empleo en

**GRÁFICO 1-1** Evolución del empleo medio en el conjunto de España de las empresas industriales y de servicios con sede en la CAPV

Fuente: Eustat, Dirae.

Industria: divisiones 05-39 de la CNAE-2009; Servicios comerciales: divisiones 45-82 (excepto 64-66).

ellas generado, tales errores no resultan tan importantes, porque en términos relativos el empleo de las microempresas no tiene tanta incidencia en la economía. Pero tales errores pueden ser relevantes cuando el peso de cada categoría se mide por el porcentaje del número de empresas existente o por su tamaño medio<sup>4</sup>. Por eso, para ver si una economía está compuesta de empresas grandes o no, suele mirarse la distribución del empleo empresarial por tramos de empleo (dado que en términos de empleo relativo el error suele ser menor) o se calcula el tamaño medio empresarial pero solo para las unidades de 10 o más empleados (que son las empresas sobre las que se posee información más abundante y fiable).

Pues bien, en el sector industrial se observa que, aunque supera a la República Checa o a España, la CAPV concentra en el tramo de las empresas o establecimientos grandes un porcentaje del empleo (38,2%) claramente menor que la UE y Alemania (42,3% y 52,8%, respectivamente). También es menor el tamaño medio de las unidades de 10

o más trabajadores (de 60,5 trabajadores en la CAPV, frente a 70,5 en la UE-28, 83,1 en Alemania y 87,7 en la República Checa). Por esto, podría sostenerse que, efectivamente, en la CAPV hay una menor presencia de empresas grandes que en los países avanzados de la UE o que en los países de la ampliación que también se han incorporado a la OCDE y tienen una especialización productiva más parecida a la CAPV.

En cuanto a los servicios comerciales, en la CAPV se dan dos circunstancias: por un lado, hay un porcentaje relativamente elevado de microempresas; pero, por otro lado, entre las grandes empresas hay algunas con un empleo muy elevado<sup>5</sup>. Como consecuencia de ello, si bien el tamaño medio de una empresa de servicios comerciales de la CAPV (4,0) queda por debajo del de las de los restantes territorios analizados (excluida la República Checa), el tamaño medio que tienen las empresas con 10 o más trabajadores en la CAPV es relativamente elevado (49 empleados).

Desde un punto de vista evolutivo, entre 2008 y 2012, en el sector industrial parece apreciarse una tendencia a la reducción del tamaño de las empresas en la mayor parte de los países europeos. En la CAPV esa tendencia ha sido algo más leve y varía en función del año que se tome como partida. En las empresas de servicios comerciales, en cambio, no se aprecia una tendencia dominante, pues aunque su tamaño disminuye en algunos lugares (España y la República Checa, por ejemplo), en otros aumenta ligeramente (Alemania) y en el conjunto de la UE se muestra estable. Nuevamente, en la CAPV tampoco las empresas de servicios comerciales muestran una tendencia evolutiva clara, sino que el signo y magnitud de la variación dependen del año tomado como referencia. Así se aprecia claramente en el Gráfico 1-1.

Por último, la Tabla 1-5 muestra que el tamaño no solo varía del sector industrial al

<sup>4</sup> En efecto, en la CAPV, a comienzos de 2014, el peso relativo de las microempresas (es decir, de las que tienen menos de 10 trabajadores) era de 93,6%, mientras que en términos de empleo era solo del 32,3%. De esto se desprende que los porcentajes de error que pueda haber en su estimación tienen un impacto mayor en el total cuando se está trabajando sobre el número de unidades que cuando se trabaja sobre el empleo en ellas existente.

<sup>5</sup> Aunque Eustat no puede facilitar datos de empleo individualizados, en SABI-Informa es posible ver que Eulen, una empresa de limpieza con sede social en Bilbao, tiene 30.000 trabajadores.

**TABLA 1-5** Empleo medio empresarial de la CAPV, España, Alemania, la República Checa y la UE-28, y descomposición de las diferencias entre el empleo medio empresarial de cada país y la UE-28 (2013)

|                                                    | CAPV  | España | UE-28 | Alemania | Rep. Checa |
|----------------------------------------------------|-------|--------|-------|----------|------------|
| TOTAL (05-82, exc. 64-66)                          | 4,8   | 4,6    | 6,2   | 12,1     | 3,5        |
| Total industria (05-39)                            | 16,1  | 10,1   | 15,0  | 34,9     | 7,2        |
| Industrias extractivas                             | 17,4  | 10,6   | 32,6  | 37,0     | 94,4       |
| Industrias alimentarias, bebidas, tabaco           | 9,7   | 13,2   | 16,3  | 27,6     | 14,0       |
| Textil, confección, cuero y calzado                | 2,9   | 6,1    | 9,8   | 17,8     | 4,2        |
| Madera, papel y artes gráficas                     | 6,0   | 5,9    | 7,8   | 16,6     | 2,7        |
| Coquerías y refino de petróleo                     | 539,0 | 444,1  | 113,8 | 244,6    | 85,4       |
| Ind. química                                       | 23,9  | 23,4   | 42,5  | 106,3    | 16,4       |
| Prod. farmacéuticos                                | 261,3 | 108,3  | 136,0 | 194,6    | 124,2      |
| Caucho, plásticos y otras no metálicas             | 21,9  | 13,8   | 18,4  | 36,0     | 12,6       |
| Metalurgia y productos metálicos                   | 17,3  | 8,0    | 11,6  | 24,9     | 4,9        |
| Prod. informáticos y electrónicos                  | 31,8  | 11,4   | 26,8  | 38,8     | 11,9       |
| Material y equipo eléctrico                        | 42,6  | 27,8   | 29,3  | 82,9     | 6,4        |
| Maquinaria y equipo                                | 35,0  | 17,3   | 30,9  | 63,9     | 19,5       |
| Material de transporte                             | 83,7  | 71,6   | 87,3  | 226,2    | 97,2       |
| Muebles y otras manufactureras                     | 6,2   | 5,2    | 7,1   | 15,7     | 4,4        |
| Energía eléctrica, gas y vapor                     | 73,2  | 3,6    | 18,3  | 124,2    | 5,5        |
| Suministro de agua y saneamiento                   | 20,6  | 19,5   | 19,0  | 39,8     | 8,4        |
| Construcción (41-43)                               | 2,7   | 3,5    | 4,0   | 7,3      | 2,2        |
| Servicios comerciales (45-82, exc. 64-66)          | 3,8   | 4,2    | 5,5   | 9,9      | 2,7        |
| Comercio; reparación de vehículos                  | 3,5   | 4,0    | 5,4   | 10,9     | 2,9        |
| Transporte y almacenamiento                        | 3,6   | 4,3    | 9,8   | 22,1     | 6,8        |
| Hostelería                                         | 3,8   | 4,4    | 5,9   | 8,9      | 2,8        |
| Edición, imagen, radio y televisión                | 5,1   | 7,0    | 7,4   | 20,1     | 2,3        |
| Telecomunicaciones                                 | 5,8   | 15,3   | 24,8  | 50,9     | 22,8       |
| Informática                                        | 8,1   | 8,5    | 4,9   | 8,2      | 2,9        |
| Actividades inmobiliarias                          | 1,6   | 1,7    | 2,3   | 2,4      | 1,2        |
| Consultorías y actividades técnicas                | 2,6   | 2,6    | 3,1   | 5,4      | 1,5        |
| Investigación y desarrollo                         | 18,2  | 9,6    | 11,1  | 27,8     | 8,1        |
| Otras actividades profesionales                    | 2,0   | 2,7    | 2,5   | 4,8      | 1,1        |
| Servicios auxiliares                               | 9,5   | 10,6   | 11,1  | 21,8     | 5,9        |
| Diferencia entre territorio y UE en Total empresas | -1,4  | -1,6   | 0,0   | 5,8      | -2,7       |
| Efecto tamaño                                      | -1,2  | -1,3   | 0,0   | 6,2      | -2,7       |
| Efecto composición sectorial                       | 0,1   | 0,0    | 0,0   | 0,0      | 0,5        |
| Efecto interacción                                 | -0,4  | -0,3   | 0,0   | -0,4     | -0,5       |
| Diferencia entre territorio y UE en Industria      | 1,1   | -4,9   | 0,0   | 19,9     | -7,8       |
| Efecto tamaño                                      | 1,7   | -4,3   | 0,0   | 18,6     | -5,4       |
| Efecto composición sectorial                       | -0,3  | -0,2   | 0,0   | 1,6      | -0,5       |
| Efecto interacción                                 | -0,3  | -0,5   | 0,0   | -0,3     | -1,9       |

Fuente: Eustat, Dirae, y Comisión Europea, *SME Performance Review 2013/2014*. Elaboración propia.

de construcción y al de servicios comerciales, sino que dentro de la propia industria y de los servicios hay importantes diferencias de tamaño de unas ramas a otras. En la UE el tamaño de la empresa industrial triplica prácticamente el de la empresa de servicios, y casi cuadruplica el de la construcción. En la CAPV se mantiene ese orden, pero las diferencias son incluso mayores: frente a un empleo medio en la empresa industrial de 16 trabajado-

res, el de la empresa de servicios no llega a 4 y el de la de construcción no llega a 3. Así, el menor tamaño medio que presenta la empresa vasca (4,8 empleados) frente al de la UE-28 (6,2 empleados) es fruto de que en los sectores de construcción y servicios comerciales el tamaño medio empresarial en la CAPV (2,7 y 3,8 empleados respectivamente) es menor que en la UE-28 (4,0 y 5,5 respectivamente), porque en lo que respecta al sec-

tor industrial el empleo medio empresarial de la CAPV (16,1) supera al de la UE-28 (15,0).

Dentro de la industria, sobresalen en la UE, por su alto empleo medio, los sectores de Productos farmacéuticos, Coquerías y refino de petróleo y Material de transporte. También esos son en la CAPV los que tienen un mayor empleo medio por empresa, seguidos de Energía eléctrica, gas y vapor, Material y equipo eléctrico y Maquinaria y equipos. Y por su bajo empleo medio, destacan en la industria de la UE (y también de la CAPV) Muebles y otras manufacturas, Madera, papel y artes gráficas y Textil, confección, cuero y calzado. Entre las ramas industriales en las que destaca la CAPV y supera a la UE se encuentran Coquerías y refino de petróleo, Productos farmacéuticos y Energía eléctrica, gas y vapor. Cabe señalar, al respecto, que en Coquerías y Energía la CAPV se encuentra especializada productivamente (véase Orkestra, 2015c); pero no en Farmacia (a pesar de que con la estrategia Biobasque ha crecido el nivel de actividad en este ámbito) y el tamaño es fruto de la actividad de dos únicas empresas.

Dentro de los servicios comerciales, los sectores con un mayor tamaño empresarial en la UE son Telecomunicaciones, Investigación y desarrollo y Servicios auxiliares, los cuales también son los que mayor tamaño de empresa presentan en la CAPV. Ahora bien, a diferencia de la UE, en la CAPV el tamaño de las empresas de Telecomunicaciones es claramente inferior (más de cuatro veces menor que en la UE y cerca de diez veces menor que en Alemania), mientras que el de las empresas de Investigación y desarrollo es mayor (aunque todavía inferior a las de Alemania).

Para poder determinar si el menor tamaño medio de la empresa vasca (4,8 empleados) respecto a la UE-28 (6,2 empleados) se debe a la especialización productiva de la CAPV en sectores de mayor tamaño o si, por el contrario, se debe a que, independientemente del sector, las empresas vascas presentan un menor tamaño que las europeas, se ha realizado un análisis estadístico de descompo-

sición (*shift-share*)<sup>6</sup>. Un análisis similar se ha realizado para España, Alemania y la República Checa. Sus resultados aparecen recogidos en la Tabla 1-5. Como en ella se aprecia, el menor tamaño de la empresa vasca respecto a la UE se explica exclusivamente porque, a igualdad sectorial, las empresas vascas son generalmente menores que las de la UE. En efecto, la especialización sectorial de la CAPV (por ejemplo, el mayor peso que la industria tiene en la estructura económica) sería un factor que favorecería un mayor tamaño de la empresa vasca.

Si en lugar de atender al total de sectores, el análisis se centra en lo que sucede en el sector industrial, resulta que el tamaño medio de la empresa vasca (16,1 empleados) supera al de la UE-28 (15,0), España (10,1) y la República Checa (7,2), pero es menos de la mitad del tamaño de la empresa alemana (34,9). El mayor tamaño de la empresa industrial vasca con respecto a la de la UE-28 se debe, en este caso, al mayor tamaño que a igualdad de composición sectorial presenta la empresa vasca con respecto a la de la media de la UE y, por lo tanto, no a su especialización sectorial. De hecho, el valor negativo que presenta el «efecto composición sectorial» (-0,2) sugiere que, dentro del sector industrial, la economía vasca está especializada en sectores de tamaño empresarial algo menor. En cambio, en el caso de Alemania, el gran tamaño medio que presenta su empresa industrial se explica tanto porque a igualdad sectorial la empresa alemana presenta un mayor tamaño como a que se encuentra especializada en sectores industriales de mayor tamaño («efecto composición sectorial» de 1,6).

### 1.3 Determinantes de competitividad

#### 1.3.1 Internalización de la actividad económica

Un componente importante de las estrategias empresariales es el grado en que las actividades se mantienen y desarrollan dentro de la empresa (es decir, están internalizadas) o en que los bienes y servicios que con di-

<sup>6</sup> Véase Recuadro 2-1 en Orkestra (2015c).

chas actividades se obtendrían se adquieren de otras empresas (de modo que tales actividades se externalizan). En el primer caso, para desarrollar tales actividades la empresa deberá tener un mayor número de trabajadores e invertir en maquinaria y equipos, lo que se reflejará en mayores gastos de personal y de amortizaciones, variables ambas que entran a formar parte del valor añadido bruto (VAB). En el segundo caso, serán menores los gastos de personal y de amortizaciones de la empresa y, por el contrario, aumentarán los imputables a compras de bienes y servicios del exterior, que en las cuentas económicas de los institutos de estadística se contabilizan como consumos intermedios. Cuando los mercados funcionan apropiadamente, resulta preferible que la empresa se especialice y se concentre en aquello que mejor sabe realizar, y que externalice las actividades que no son claves para ella. Así, en los países más avanzados, las empresas y grupos empresariales tienden a concentrar sus esfuerzos en unas pocas actividades, mientras que en los países menos desarrollados, para evitar los problemas derivados del mal funcionamiento de los mercados o del irregular suministro de los bienes y servicios públicos, las empresas desarrollan muchas más actividades internamente y los grupos empresariales con frecuencia toman la forma de conglomerados.

Un indicador del grado de externalización (o de su inversa: del grado de internalización) de la actividad económica lo proporciona el cociente entre el VAB que genera la empresa y su facturación. En efecto, suponiendo que las existencias no experimenten cambios, el valor de la facturación surge de sumar a los consumos intermedios (o adquisiciones de bienes y servicios del exterior) el valor añadido generado internamente por la empresa. Y, por consiguiente, dividiendo el VAB entre la facturación se puede obtener un indicador del grado en que el valor de las ventas de la empresa corresponde al valor generado internamente en la empresa.

La Tabla 1-6 muestra al respecto que, en casi todos los lugares, el grado de internalización de la actividad económica tiende a ser mayor en la industria que en los servicios comerciales.

A su vez, dentro de la industria, la internalización en las pequeñas empresas suele ser mayor que en las grandes. En efecto, la especialización de las funciones requiere con frecuencia alcanzar unos tamaños o umbrales que están lejos de las posibilidades de las pymes, cuyo personal suele ser más polivalente. En la CAPV se aprecia también esa tendencia, pero de modo acentuado. Las empresas industriales vascas pequeñas muestran un grado de internalización de su actividad superior al de sus análogas españolas o europeas; y en las grandes empresas industriales vascas se da el fenómeno contrario<sup>7</sup>.

En general, en el mundo se aprecia una tendencia a la externalización de las actividades, de modo que el índice de internalización tiende a disminuir. Esa tendencia a la externalización de actividades está detrás del gran desarrollo que en los últimos tiempos tienen tanto las cadenas globales de producción (cuando el aprovisionamiento de bienes y servicios tiene lugar en los mercados mundiales) y los clústeres (cuando ese aprovisionamiento tiene lugar a través de proveedores locales). Y aunque durante la crisis, ante el grado de infrautilización de los recursos y el deseo de mantener la actividad y el empleo de la empresa, bastantes empresas han parado los procesos de externalización de actividades, otra serie de empresas, en cambio, lo han acelerado como modo de reducir costes y aumentar su competitividad. La Tabla 1-6 muestra, al respecto, que el grado de internalización de la actividad empresarial ha continuado su tendencia a la disminución aunque de manera suavizada. En el caso de la CAPV se observa que en las empresas industriales —exceptuado el tramo de empresas pequeñas (10-49 trabajadores)—

<sup>7</sup> La unidad estadística básica empleada por Eustat y con la que se facilitan los datos es el establecimiento, mientras que los datos para los otros territorios hacen referencia, en principio, a empresas. Eso da lugar a un sesgo en la comparación que no es posible corregir. En principio, trabajar con establecimientos hace que el indicador de externalización sea superior, porque bienes y servicios procedentes de otros establecimientos de la misma empresa se contabilizan como provenientes del exterior; en cambio, si la unidad estadística básica fuera la empresa, se contabilizarían como generados internamente. Eso puede explicar en parte que, en la CAPV, el grado de internalización de las unidades de 250 o más trabajadores de la CAPV sea tan bajo.

TABLA 1-6 Grado de internalización de la actividad económica (VAB/facturación, en %)

|         |            | Industria |     |       |        |       | Servicios comerciales |     |       |      |
|---------|------------|-----------|-----|-------|--------|-------|-----------------------|-----|-------|------|
|         |            | Total     | 0-9 | 10-49 | 50-249 | 250 + | Total                 | 0-9 | 10-49 | 50 + |
| 2008-9  | CAPV       | 27        | 40  | 32    | 27     | 20    | 30                    | 31  | 24    | 38   |
|         | España     | 24        | 35  | 31    | 23     | 20    | 26                    | 29  | 23    | 26   |
|         | UE-28      | 27        | 32  | 32    | 28     | 26    | 30                    | 31  | 28    | 30   |
|         | Alemania   | 23        | 28  | 33    | 25     | 21    | 28                    | 36  | 26    | 26   |
|         | Rep. Checa | 22        | 24  | 27    | 20     | 22    | 19                    | 20  | 15    | 20   |
| 2011-12 | CAPV       | 25        | 34  | 32    | 26     | 17    | 30                    | 28  | 26    | 42   |
|         | España     | 23        | 28  | 29    | 23     | 21    | 26                    | 28  | 23    | 28   |
|         | UE-28      | 27        | 31  | 31    | 29     | 25    | 30                    | 32  | 28    | 30   |
|         | Alemania   | 22        | 29  | 33    | 25     | 20    | 26                    | 33  | 26    | 24   |
|         | Rep. Checa | 20        | 27  | 20    | 22     | 19    | 18                    | 18  | 15    | 20   |

Fuente: Eustat (Encuesta Industrial y de Servicios) y Comisión Europea (*Annual Report on European SMEs, 2013/2014*).

CAPV: años 2008 (Industria) y 2009 (Servicios) y 2012 (Industria y Servicios). Industria: divisiones NACE 05-39; Servicios comerciales: divisiones NACE 45-47, 52-60, 62-63, 68-82.

UE: años 2008 y 2011. Industria: divisiones NACE 05-39; Servicios comerciales: divisiones NACE 45-82 (excepto 64-67).

el proceso de externalización ha aumentado sensiblemente.

A diferencia de lo que sucede en la industria, en los servicios comerciales las grandes empresas no recurren más a la externalización que las pequeñas, sino que hay menos diferencias entre los distintos tramos de empresa a este respecto. La mayor excepción la constituye, precisamente, la CAPV, en la que el grado de internalización de las unidades de 50 o más trabajadores es mucho mayor que en las empresas con menos trabajadores; y también es mayor que en las de sus análogas españolas o europeas, incluso a pesar de que la unidad estadística utilizada por Eustat es el establecimiento, en lugar de la empresa. También, a diferencia de lo que sucede en la industria, el grado de externalización no ha variado significativamente durante la crisis, e incluso, en la CAPV, ha disminuido en el tramo de las unidades de mayor tamaño.

### 1.3.2 Coste laboral por asalariado

Como pone de manifiesto la Tabla 1-7, los análisis de costes laborales que se realizan

para el conjunto de la economía ocultan las grandes disparidades que a estos efectos tienen lugar de acuerdo con el sector y el tramo de tamaño. En efecto, de una lectura atenta de los datos recogidos en la tabla citada se podrían extraer los siguientes hechos:

- Los costes laborales por asalariado del sector industrial superan a los de los servicios comerciales en todos los lugares. Como las empresas compiten fundamentalmente con las del mismo sector de actividad, las empresas industriales no son menos competitivas porque en el sector servicios los costes laborales sean menores, ya que no compiten con ellas, sino con otras empresas industriales. En tal sentido, desde un punto de vista de bienestar económico, resulta favorable la especialización industrial de la economía.
- Mientras que en el sector industrial el coste laboral por asalariado muestra una correlación positiva con el tamaño empresarial (esto es, cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayor suele ser el coste laboral por asalariado), en el sector de servicios comerciales (de los cuales, en la Tabla 1-7, están excluidos los servicios fi-

TABLA 1-7 Coste laboral por asalariado, en función del tamaño de la empresa (miles de euros al año)

|         |            | Industria |      |       |        |       | Servicios comerciales |      |       |      |
|---------|------------|-----------|------|-------|--------|-------|-----------------------|------|-------|------|
|         |            | Total     | 0-9  | 10-49 | 50-249 | 250 + | Total                 | 0-9  | 10-49 | 50 + |
| 2008-9  | CAPV       | 39,7      | 32,4 | 36,0  | 41,9   | 47,4  | 31,9                  | 31,6 | 33,0  | 31,2 |
|         | España     | 35,0      | 25,0 | 28,8  | 35,4   | 46,1  | 26,6                  | 22,1 | 27,3  | 29,1 |
|         | UE-28      | 34,8      | 24,0 | 27,3  | 30,6   | 42,9  | 28,0                  | 24,6 | 27,0  | 30,0 |
|         | Alemania   | 48,1      | 24,3 | 31,9  | 39,7   | 58,7  | 28,4                  | 32,9 | 25,3  | 28,3 |
|         | Rep. Checa | 14,8      | 10,7 | 12,4  | 14,0   | 16,5  | 15,1                  | 10,9 | 14,4  | 17,3 |
| 2011-12 | CAPV       | 43,1      | 35,9 | 39,8  | 45,2   | 51,1  | 35,4                  | 36,9 | 35,4  | 33,4 |
|         | España     | 37,3      | 25,9 | 30,7  | 37,7   | 48,3  | 28,4                  | 23,1 | 28,6  | 31,4 |
|         | UE-28      | 36,5      | 24,2 | 28,2  | 32,1   | 45,4  | 28,9                  | 25,3 | 27,2  | 31,2 |
|         | Alemania   | 49,3      | 24,5 | 32,8  | 41,1   | 60,4  | 28,6                  | 30,5 | 25,5  | 29,4 |
|         | Rep. Checa | 16,5      | 10,9 | 13,5  | 15,8   | 18,7  | 16,0                  | 10,8 | 16,0  | 18,5 |

Fuente: Eustat (Encuesta Industrial y de Servicios) y Comisión Europea (*Annual Report on European SMEs, 2013/2014*).

CAPV: años 2008 (Industria), 2009 (Servicios) y 2012 (Industria y Servicios). Industria: divisiones NACE 05-39; Servicios comerciales: divisiones NACE 45-47, 52-60, 62-63, 68-82.

UE: años 2008 y 2011. Industria: divisiones NACE 05-39; Servicios comerciales: divisiones NACE 45-82 (excepto 64-67). La UE-28 no incluye Holanda, Luxemburgo y Malta.

- nancieros) eso no resulta tan evidente. De hecho, en la CAPV y Alemania, por ejemplo, en 2012 el coste laboral por asalariado promedio fue algo mayor en las microempresas que en las empresas de más de 50 trabajadores. Las grandes empresas industriales suelen presentar un capital más intensivo e invierten más en I+D e innovación. En cambio, en los servicios comerciales, buena parte de las grandes empresas se encargan de distribución comercial, limpieza, etc. (como Eroski o Eulen); figuras que son muy intensivas en mano de obra, con un gasto en I+D e innovación muy reducido y con salarios relativamente bajos.
- A pesar de que también en la CAPV los costes laborales por asalariado de las grandes empresas industriales son claramente superiores a los de las pequeñas, en comparación con otros territorios son las pymes industriales vascas las que presentan mayores costes laborales por asalariado (así, superan con holgura los de Alemania). En cambio, en las grandes empresas industriales vascas eso no es tan evidente (por ejemplo, sus costes quedan por debajo de los de Alemania). Es decir,
  - la industria vasca presenta una homogeneidad salarial entre empresas grandes y pequeñas mayor que la de otros lugares.
  - En los servicios comerciales también el grado en que los costes laborales por asalariado de las empresas vascas supera a los de los otros lugares analizados es claramente superior en los tramos de menor tamaño, mientras que para las empresas de 50 o más trabajadores es menor.
  - Desde un punto de vista evolutivo, en el sector industrial se observa que la subida de los costes laborales nominales por asalariado ha sido mayor en la CAPV que en los otros territorios; y también, que en todos los lugares la mayor subida ha tenido lugar en las empresas de mayor tamaño. En cuanto a los servicios comerciales, a diferencia de la moderada subida que tiene lugar en la mayoría de territorios recogidos en la Tabla 1-7, en la CAPV los costes laborales nominales por asalariado aumentan sustancialmente. De nuevo, mientras que en los otros territorios ese aumento tiene lugar sobre todo en las empresas de mayor tamaño, en la CAPV el aumento es más notable en las de menor tamaño.

TABLA 1-8 Total de gasto en innovación, en porcentaje de facturación del total de empresas

|          |           | CAPV | España | UE-15 | UE-28 | Alemania | Rep. Checa |
|----------|-----------|------|--------|-------|-------|----------|------------|
| Total    | Total     | 2,37 | 1,09   | 1,82  | 1,78  | 2,79     | 1,29       |
|          | Industria | 2,02 | 1,27   | 2,95  | 2,81  | 4,34     | 1,60       |
|          | Servicios | 3,09 | 0,93   | 0,99  | 0,99  | 1,15     | 0,78       |
| Pequeñas | Total     | 1,41 | 0,69   | 1,13  | 1,09  | 1,37     | 1,06       |
|          | Industria | 1,33 | 0,79   | 1,74  | 1,68  | 2,35     | 1,51       |
|          | Servicios | 1,46 | 0,64   | 0,93  | 0,89  | 0,93     | 0,83       |
| Medianas | Total     | 2,99 | 0,90   | 1,29  | 1,30  | 1,44     | 1,19       |
|          | Industria | 1,81 | 0,91   | 1,64  | 1,67  | 2,19     | 1,43       |
|          | Servicios | 5,83 | 0,90   | 1,09  | 1,07  | 0,79     | 0,90       |
| Grandes  | Total     | 2,91 | 1,33   | 2,26  | 2,21  | 3,43     | 1,42       |
|          | Industria | 2,58 | 1,58   | 3,66  | 3,43  | 5,03     | 1,67       |
|          | Servicios | 5,84 | 1,08   | 1,05  | 1,08  | 1,33     | 0,66       |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores *core* y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores. Los agregados de la UE no incluyen el Reino Unido.

### 1.3.3 Gasto en innovación

El gasto en innovación, muchas veces denominado gasto en I+D+i, es un término cuyo valor es confundido con frecuencia en los medios de comunicación y por los representantes políticos con el de I+D, cuando este no es más que una parte de aquel. El gasto en I+D+i en porcentaje del PIB (3,88% en el caso de la CAPV, en 2013) casi dobla el de I+D del conjunto de la economía (1,99%). Aun así, el gasto en innovación deja fuera muchas de las inversiones en generación de nuevo conocimiento para la producción, tal como muestran las estimaciones que sobre inversión en activos intangibles han empezado a publicar algunas organizaciones. Prueba de ello es que la estimación de la inversión en activos intangibles, correspondiente solo al sector privado, publicada por el Indizea de Innobasque para la CAPV, ascendía al 6,2% del PIB (referida a 2010). (Véase para más detalles el Recuadro 1-3).

Aunque hay diferentes modos de medir el esfuerzo de las empresas en innovación, el más habitual es atender al porcentaje que supone el gasto en innovación respecto a la facturación, habitualmente denominado intensidad innovadora. Como muestra la Tabla 1-8<sup>8</sup>, en tal indicador la CAPV se situaba, en el último año para el que se dispone de datos, en el 2,4%, sin alcanzar a Alemania (2,8%), pero superando ampliamente a la UE-15 y la UE-28 (ambos del 1,8%), y a la República Checa y España (1,3% y 1,1%, respectivamente).

En casi todos los territorios, la intensidad innovadora de las empresas grandes es mayor que la de las pymes, si bien eso es efecto fundamentalmente de lo que sucede en el sector industrial, pues en el de servicios ese rasgo no es tan evidente. En la CAPV son las empresas medianas las que mejor se sitúan con respecto a los otros territorios (de modo que duplican incluso el valor de Alemania). Obsérvese, por otra parte, que mientras que en los países recogidos en la Tabla 1-8 se

<sup>8</sup> Aquí se está comparando el gasto en innovación con la facturación de todas las empresas (de ese sector y tramo de tamaño). Otra opción sería comparar ese gasto solo con la facturación de las empresas que desarrollan actividades innovadoras. En tal caso, esa correlación positiva entre tamaño e intensidad innovadora desaparece. Esto muestra que el tamaño se correlaciona claramente con la probabilidad de que una empresa desarrolle actividades innovadoras o no; pero una vez que la empresa efectúa el salto y abraza la innovación, la relación entre tamaño e intensidad innovadora no resulta tan clara, e incluso puede cambiar de signo.

### RECUADRO 1-3 Distinciones entre gasto en I+D, en innovación y en activos intangibles

Entre los diferentes asuntos sobre los que la Encuesta de Innovación trata de recoger datos uno de las más importantes es el del gasto de I+D+i. Es frecuente la confusión entre este y el gasto de I+D. El gasto de I+D+i, además del gasto de I+D, suele contemplar otros tipos de gastos que posibilitan o son necesarios para que una empresa lleve a cabo una innovación de producto o de proceso. Así, por ejemplo, aun sin hacer I+D, una empresa puede producir un nuevo producto o hacerlo mediante un nuevo proceso productivo, gracias a la compra de una nueva máquina. El Manual de Oslo, sobre la Encuesta de Innovación, estableció cinco grandes categorías de gasto que pueden conducir a la innovación de producto y de proceso, una de las cuales es el gasto de I+D que internamente se realiza, que es la categoría que en principio recoge la estadística de I+D.

El gasto en innovación es, por consiguiente, más amplio que el gasto intramuros en I+D y, dado que la Encuesta de Innovación comunitaria se dirige a las empresas, es más habitual proporcionarlo en porcentaje de la facturación empresarial que en porcentaje del PIB.

Recientemente, se ha empezado a desarrollar un nuevo método de estimación, basado en la contabilidad del crecimiento, que trata de aproximar el gasto efectuado por un territorio en una serie de activos intangibles (I+D, diseño, otra propiedad intelectual, *software*, mejora organizativa, formación, *marketing*), que se considera que inciden de modo fundamental en la productividad y cuya contribución al crecimiento de esta es considerada por algunos como un modo de medir la innovación del territorio. El mayor problema que presenta esta metodología en su estado actual es que se carece de gran parte de la información necesaria para estimar el gasto en activos intangibles y que, en consecuencia, hay que realizar estimaciones no demasiado fiables y con frecuencia fundamentadas en bases o criterios diferentes de los empleados en otros lugares, lo que hace que no resulten comparables internacionalmente. Por eso, en este trabajo se ha primado la explotación de la Encuesta de Innovación.

En lo que respecta a los resultados que ofrecen estos diferentes indicadores, el gasto en I+D+i del conjunto de la CAPV supuso en 2013 el 3,88% del PIB. La Encuesta de Innovación comunitaria solo publica datos sobre los gastos de innovación referidos a las empresas de 10 o más empleados y para los principales sectores de actividad económica (que ella denomina sectores *core*). El gasto en innovación que resultaría de aplicar a la CAPV estos criterios más restrictivos manejados por Eurostat (que son los que se están aplicando en este trabajo, para manejar datos comparables con los de otros países) es del 2,74% del PIB.

aprecia claramente que la industria presenta una intensidad innovadora superior a los servicios, en la CAPV se aprecia el hecho contrario. Más en particular, mientras que en el sector servicios la intensidad innovadora de la CAPV triplica la de la media de la UE y la de Alemania, en el sector industrial queda claramente por debajo de aquellas (y es, en particular, menos de la mitad que la de Alemania).

Esos extraños comportamientos de la CAPV (esto es, el relativamente excepcional papel del sector servicios y el peso de las empresas medianas en el gasto de innovación) guardan relación con algunas características del sistema de innovación vasco y con la asignación por ramas o sectores que efectúa Eustat de la actividad de determinadas organizaciones (véase Recuadro 1-4). Esto hace que los datos correspondientes a la CAPV no sean

totalmente comparables con los de otros lugares. Lamentablemente, es un hecho que no resulta posible corregir, pero que sí debe tenerse en cuenta a la hora de interpretar los datos correspondientes al gasto de I+D e innovación.

Si se atiende a la distribución porcentual del gasto en innovación entre las diferentes categorías, se observa que el porcentaje correspondiente a la I+D desarrollada internamente por la empresa supera la mitad de todo el gasto en innovación en la CAPV (54,9%) y se sitúa por encima del de los otros lugares. Aunque los análisis internacionales —o los datos correspondientes a la UE y a Alemania— muestran que generalmente la innovación basada en la I+D es más propia de la industria que de los servicios, y de las empresas grandes más que de las pequeñas, en la CAPV eso no se verifica. La contabilización

**RECUADRO 1-4 La contabilización sectorial del gasto en I+D y de innovación en la CAPV**

Las políticas públicas de la CAPV han impulsado, dentro de las infraestructuras de I+D, figuras como los centros tecnológicos, los Centros de Investigación Cooperativa (CIC) y los Basque Excellence Research Centres (BERC), y no tanto la universidad. Asimismo, han impulsado o favorecido que las empresas externalicen y constituyan como unidades de I+D jurídicamente independientes la actividad de I+D que realizaban internamente en la empresa (véase, para detalles, Navarro, 2010).

En cuanto a los criterios de contabilización de Eustat, el Instituto Vasco de Estadística ha optado por contabilizar los centros tecnológicos y CIC como empresas (en la rama de Servicios de I+D). Esto difiere de lo que, por ejemplo, hacen en Alemania con centros como los Institutos Fraunhofer o Max Plank, que se cuentan como organismos públicos de investigación (en la rama Administración pública) o de lo que hacen en algunos países que, en el caso de centros tecnológicos o de investigación de carácter sectorial, contabilizan la actividad de I+D del centro en el sector al que mayoritariamente sirven.

Asimismo, Eustat contabiliza las unidades de I+D segregadas de la matriz como empresas de servicios de I+D (en la rama de Servicios de I+D), en lugar de contabilizarlas, como hacen en muchos países, en la rama a la que pertenece la empresa matriz a la que mayoritaria o exclusivamente sirven.

¿Qué comporta eso? En primer lugar, una disminución del gasto en I+D y del gasto en innovación en el sector manufacturero, en la medida en que, cuando las empresas manufactureras segregan sus actividades de I+D, dejan de contabilizarse en el sector industrial y pasan a contabilizarse en el de servicios, aunque en su modo de funcionamiento real no haya habido cambios significativos.

En segundo lugar, un aumento del peso de la I+D correspondiente a las empresas de tamaños menores. Antes, el tamaño de la empresa que hacía I+D se medía por el empleo de la empresa matriz (que generalmente era elevado). Ahora, tras la segregación, se mide solo por el empleo de la unidad de I+D segregada (que, al estar compuesto solo por las personas ligadas a las actividades de I+D, es mucho menor).

En tercer lugar, en el caso de centros tecnológicos y CIC, esto implica una mayor imputación de gasto en I+D e innovación a los denominados servicios comerciales, derivada del hecho de que hay ciertas actividades de I+D que, en la CAPV, las realizan los centros tecnológicos y los CIC, mientras que en otros lugares las llevan a cabo las universidades. Esta mayor imputación también se deriva de que en la CAPV la actividad de centros tecnológicos y CIC se contabiliza como servicio comercial, en tanto que en algunos otros lugares se contabiliza como actividad de la Administración pública.

Cabe señalar, por último, que la falta de comparabilidad internacional de los datos de la CAPV sobre la distribución sectorial (y, en menor medida, por tramos de tamaño) del gasto en I+D y en innovación es mucho menos grave en lo que respecta al análisis de otros tipos de variables de la Encuesta de Innovación. Por ejemplo, de los porcentajes de empresas innovadoras y tipos de innovación desarrollados, que se analizarán en posteriores apartados. Esto es así porque en esos casos el indicador considera el número de unidades implicadas (que en porcentaje respecto al total es muy bajo), a diferencia de lo que ocurre con el gasto de esas pocas unidades (que en porcentaje respecto al total es bastante notable).

de los centros tecnológicos y de bastantes de los de investigación como empresas de servicios puede estar influyendo en este hecho.

El gasto externo en I+D (es decir, la I+D contratada por las empresas a universidades, centros tecnológicos, unidades de I+D empresariales, etcétera) supone en la CAPV un 19,5%, porcentaje que queda claramente por encima del de los otros territorios. Esto tiene como lectura positiva que las empresas vascas están recurriendo a las infraestructu-

ras de I+D en mayor medida que otros territorios. Este es un dato acorde con el mayor grado de cooperación de las empresas vascas con agentes del sistema de I+D, que se analizará más adelante. No obstante, ese mayor recurso a la I+D externa del conjunto de la CAPV se deriva principalmente de la gran diferencia de comportamientos que hay entre las empresas vascas y las de otros lugares en el sector servicios, pues en el sector industrial esa diferencia no es tan marcada. Así es, el gasto en I+D externa de las

TABLA 1-9 Distribución porcentual del gasto en innovación por tipos

|                        |          | CAPV      | España | UE-15 | UE-28 | Alemania | Rep. Checa |      |
|------------------------|----------|-----------|--------|-------|-------|----------|------------|------|
| % gasto interno en I+D | Total    | Total     | 54,9   | 47,9  | 49,1  | 25,9     | 42,6       | 50,3 |
|                        |          | Industria | 47,0   | 48,5  | 50,0  | 22,9     | 46,5       | 49,5 |
|                        |          | Servicios | 65,2   | 46,6  | 47,3  | 36,2     | 26,7       | 51,2 |
|                        | Pequeñas | Total     | 63,6   | 40,8  | 42,0  | 26,6     | 36,3       | 66,7 |
|                        |          | Industria | 48,7   | 34,8  | 36,4  | 16,7     | 36,3       | 54,5 |
|                        |          | Servicios | 74,1   | 45,0  | 45,7  | 35,8     | 36,3       | 75,4 |
|                        | Medianas | Total     | 66,0   | 46,1  | 47,0  | 33,6     | 43,0       | 61,6 |
|                        |          | Industria | 68,9   | 44,3  | 46,1  | 25,3     | 42,2       | 58,4 |
|                        |          | Servicios | 63,8   | 47,6  | 47,4  | 49,7     | 44,7       | 64,4 |
|                        | Grandes  | Total     | 38,3   | 49,2  | 50,6  | 23,0     | 43,0       | 43,3 |
|                        |          | Industria | 34,2   | 50,5  | 51,9  | 23,1     | 47,4       | 46,6 |
|                        |          | Servicios | 54,6   | 44,8  | 46,3  | 22,4     | 21,0       | 38,5 |
| % gasto externo en I+D | Total    | Total     | 19,5   | 13,6  | 14,0  | 17,7     | 9,2        | 21,3 |
|                        |          | Industria | 19,4   | 14,6  | 15,0  | 20,4     | 10,6       | 23,0 |
|                        |          | Servicios | 19,6   | 11,5  | 11,9  | 8,6      | 3,5        | 19,2 |
|                        | Pequeñas | Total     | 12,2   | 8,6   | 8,9   | 5,6      | 3,6        | 11,2 |
|                        |          | Industria | 17,1   | 6,1   | 6,4   | 3,9      | 4,3        | 9,7  |
|                        |          | Servicios | 8,8    | 10,4  | 10,7  | 7,3      | 2,9        | 12,3 |
|                        | Medianas | Total     | 24,0   | 9,8   | 10,4  | 7,2      | 5,3        | 14,1 |
|                        |          | Industria | 20,5   | 6,8   | 7,3   | 5,7      | 6,0        | 14,9 |
|                        |          | Servicios | 26,6   | 12,4  | 12,7  | 10,1     | 3,6        | 13,4 |
|                        | Grandes  | Total     | 18,9   | 15,6  | 15,9  | 24,4     | 10,0       | 25,7 |
|                        |          | Industria | 19,4   | 16,8  | 17,1  | 26,5     | 11,4       | 27,0 |
|                        |          | Servicios | 16,9   | 11,9  | 12,1  | 8,2      | 3,5        | 23,7 |
| % gasto en maquinaria  | Total    | Total     | 19,5   | 25,4  | 23,4  | 48,1     | 28,2       | 16,6 |
|                        |          | Industria | 28,9   | 25,2  | 22,9  | 49,6     | 25,0       | 16,6 |
|                        |          | Servicios | 7,4    | 25,7  | 24,3  | 42,8     | 41,0       | 16,6 |
|                        | Pequeñas | Total     | 15,5   | 33,0  | 30,8  | 57,2     | 30,7       | 16,3 |
|                        |          | Industria | 25,5   | 45,6  | 43,1  | 72,9     | 32,5       | 28,4 |
|                        |          | Servicios | 8,3    | 22,7  | 20,9  | 42,6     | 28,7       | 7,8  |
|                        | Medianas | Total     | 6,3    | 30,3  | 27,9  | 51,9     | 27,0       | 16,5 |
|                        |          | Industria | 7,1    | 36,2  | 32,8  | 62,4     | 27,6       | 19,6 |
|                        |          | Servicios | 5,7    | 22,9  | 22,1  | 31,4     | 25,6       | 13,7 |
|                        | Grandes  | Total     | 35,8   | 22,9  | 21,0  | 44,5     | 28,2       | 16,7 |
|                        |          | Industria | 42,1   | 21,3  | 19,4  | 43,1     | 24,4       | 14,0 |
|                        |          | Servicios | 10,8   | 27,5  | 26,2  | 54,9     | 46,6       | 20,5 |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores core y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores. Los agregados de la UE no incluyen el Reino Unido.

TABLA 1-10 Evolución del gasto en innovación

|                                                                                         |               | UE-27 | UE-14 | Rep.<br>Checa | Alemania | España | CAPV<br>2008-2012 | CAPV<br>2008-2013 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|---------------|----------|--------|-------------------|-------------------|
| <b>Gasto de innovación (excepto Otros)</b>                                              | <b>2008</b>   | 1,73  | 1,75  | 1,67          | 2,18     | 0,99   | 2,07              | 2,07              |
| <b>en % facturación</b>                                                                 | <b>2012-3</b> | 1,59  | 1,62  | 1,23          | 2,28     | 1,01   | 2,11              | 2,26              |
| <b>% gasto (interno y externo) de I+D s/<br/>total gasto innovación (excepto Otros)</b> | <b>2008</b>   | 62,10 | 65,20 | 37,80         | 59,90    | 54,10  | 69,22             | 69,22             |
|                                                                                         | <b>2012-3</b> | 69,10 | 71,20 | 46,00         | 63,50    | 77,10  | 79,14             | 78,11             |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores core y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores. Los agregados de la UE no incluyen el Reino Unido en el gasto de innovación.

empresas industriales de la CAPV, medido como porcentaje del total del gasto de innovación, si bien se sitúa por encima del gasto de España, Alemania y la UE-15, queda algo por debajo del de la UE-28. Medido en porcentaje del PIB, el de la CAPV (0,39%) se sitúa por debajo del de la UE-15 (0,44%), del de la UE-28 (0,41%) y del de Alemania (0,46%).

Aunque generalmente este recurso a la I+D externa suele aumentar conforme lo hace el tamaño de las empresas, en el caso de la CAPV son las empresas medianas (50-249 trabajadores) las que destinan un mayor porcentaje de su gasto en innovación a la I+D externa y las que, en consonancia, en principio, más usan las infraestructuras de I+D.<sup>9</sup>

En la CAPV, el porcentaje de los gastos de innovación que las empresas destinan a compra de maquinaria y equipamientos para nuevos productos o procesos productivos es inferior al de los otros territorios, lo que resulta una consecuencia lógica del mayor porcentaje destinado a la I+D interna y externa. Esto podría tener como lectura positiva el que, en una situación de crisis, el gasto que menos se ha visto afectado es el que a largo plazo ofrece unas ventajas competitivas más difíciles de copiar o replicar. De todos modos, aunque dentro del gasto en innovación el porcentaje destinado a maquinaria es menor, dado que, en la CAPV, el que el gasto en innovación respecto a la facturación su-

peraba al de la media de la UE, el porcentaje que supone la inversión en maquinaria y equipos para la innovación respecto al total de facturación es similar en la CAPV (0,46%) y en la UE (0,45% en la UE-28). Este dato merece destacarse, teniendo en cuenta el contexto de mayor crisis que estaba afectando a la CAPV en dicho año. Tal hecho, sin embargo, se da en menor medida en la industria, sector en que la inversión en maquinaria y equipos para la innovación sobre el total de facturación es menor en la CAPV (0,58%) que en la UE-28 (0,71%) y que en Alemania (1,09%).

Sea como sea, sorprende un tanto el escaso peso que dentro de todo el gasto en innovación tiene el destinado a maquinaria y equipamientos en el sector servicios en la CAPV (cuando la literatura subraya que generalmente la innovación en este sector está más basada en fuentes distintas de la I+D). También resulta sorprendente que las empresas grandes de la CAPV presenten unos porcentajes que, como mínimo, duplican el de las empresas pequeñas (cuando la literatura suele sostener, igualmente, que las pequeñas tienden más a la innovación mediante la compra de maquinaria que las empresas grandes y menos mediante la I+D). Nuevamente, para explicar tales hechos solo cabe referirse a la contabilización de algunos agentes de las infraestructuras de I+D, particularmente relevantes en la CAPV, en las categorías de servicios y en empresas medianas o grandes.

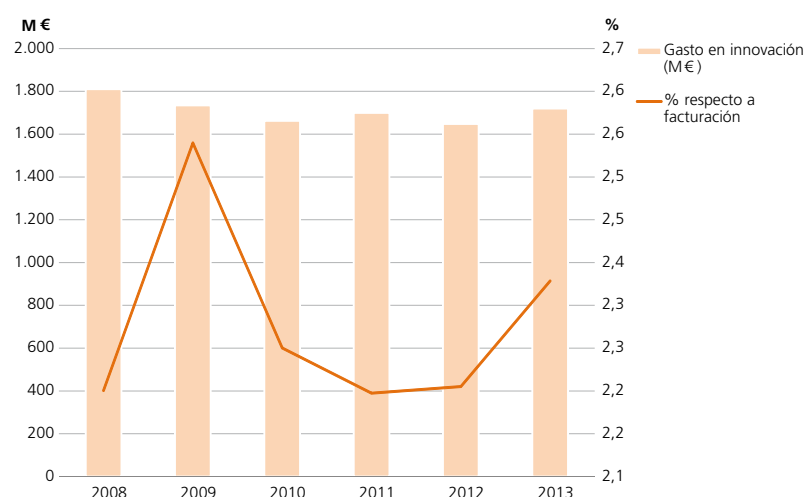
<sup>9</sup> Lo anterior no es óbice para que el gasto en I+D externa de las empresas industriales grandes sea mayor, en términos absolutos o en porcentaje del PIB, que el de las empresas medianas, y que, por lo tanto, para los agentes de las infraestructuras de I+D la demanda proveniente de aquellas supere al de estas. Eso se explica porque el gasto total en innovación de las empresas industriales grandes (2,58% del PIB) es mayor que el de las pequeñas (1,81%).

En el apartado de «resto de gasto en innovación» quedaría el gasto que la encuesta recoge separadamente en cuatro categorías independientes: adquisición de otros conocimientos externos intangibles (patentes, licencias, *know-how*...), formación para actividades de innovación, gastos de comercialización de las nuevas innovaciones, y diseño y otros preparativos para la implementación de las innovaciones. Generalmente, a los entrevistados les cuesta entender y responder a estas categorías, que en los datos finales presentan valores relativamente bajos. Lo más destacable al respecto es el valor muy inferior que, tras su agrupación, presentan en la CAPV (6,1%) respecto al que presentan en los otros territorios (13,2% en la UE-28 y 20,0% en Alemania). Es posible que esto pueda ser un factor detrás del hecho, destacado en el anterior Informe de Competitividad, de que buena parte del gasto realizado en la CAPV en la generación de conocimiento e invenciones no se materializa finalmente en nuevos productos y procesos productivos, porque proporcionalmente se destinan menos cantidades a aquellas fases más ligadas a la explotación y comercialización del conocimiento.

Las conclusiones que se derivan de la observación de cómo ha evolucionado el gasto en innovación son diferentes si este se mide en euros o en porcentaje de facturación de la empresa. Así, en 2009, el gasto medido en euros cae sustancialmente, pero expresado en porcentaje de facturación asciende, como consecuencia de la caída aún mayor de la facturación. En general, el gasto de innovación muestra una relativa estabilidad, dentro de una cierta atonía, entre 2010 y 2012. Finalmente, repunta, ya sea expresado en euros o en porcentaje de facturación, en 2013 (véase Gráfico 1-2).

El Gráfico 1-3 permite apreciar que, durante el periodo, las empresas han tendido a mantener más el gasto en innovación ligado a la I+D (tanto interna como externa) que el dedicado a la compra de maquinaria y equipamientos. Eso, en principio, es señal de una apuesta por la generación de ventajas competitivas más diferenciales y a largo plazo.

**GRÁFICO 1-2** Evolución del gasto en innovación de la CAPV

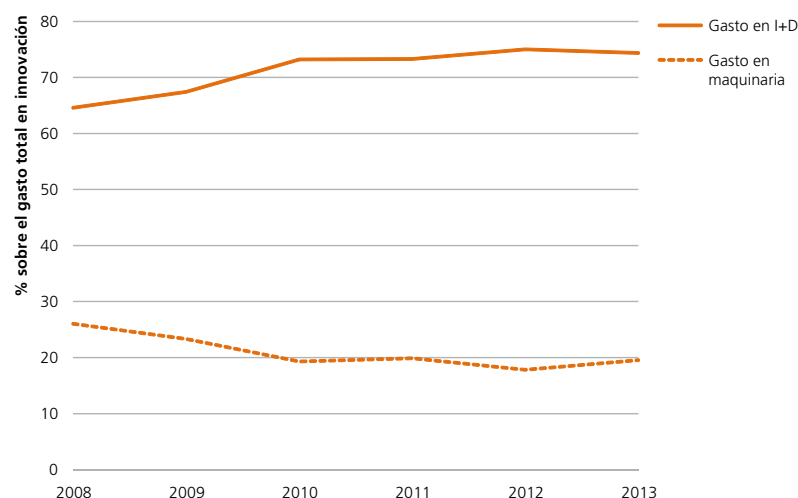


Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación.

Solo se consideran los sectores core y se excluyen los establecimientos de menos de 10 trabajadores.

La Tabla 1-10 permite apreciar que la caída del gasto en innovación expresado en porcentaje de la facturación también ha tenido lugar en la UE, aunque allí entre 2008 y 2012 el gasto en innovación en euros logra mantenerse, e incluso sube ligeramente. Mientras que, en la CAPV, el ascenso del gasto en innovación respecto a la facturación entre 2008 y 2013 se explicaría fundamentalmente

**GRÁFICO 1-3** Distribución porcentual del gasto de innovación entre gasto en I+D y gasto en adquisición de maquinaria y equipos



Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación.

Solo se consideran los sectores core y se excluyen los establecimientos de menos de 10 trabajadores.

por la caída de la facturación (denominador de la ratio), en la UE el descenso de este gasto entre 2008 y 2012 se explicaría por el aumento de la facturación. Por otro lado, en la composición del gasto en innovación en la UE se aprecia un aumento de la parte correspondiente a gasto en I+D (interno y externo), lo cual también sucede en la CAPV, aunque el nivel de partida de esta era superior.

### 1.3.4 Cooperación en innovación

En una sociedad en la que el conocimiento es crecientemente complejo, cambiante y

con mayores costes e incertidumbres, resulta cada vez más evidente que las empresas no pueden poseer ni desarrollar en su interior todo el conocimiento que precisan para innovar y que una de las estrategias para tener acceso al conocimiento externo es cooperar con otros agentes del sistema y funcionar en modelos de innovación abierta.

Tal como se aprecia en la Tabla 1-11, en porcentaje total de empresas que cooperan en innovación, la CAPV se encuentra en una posición favorable, especialmente en el tramo de empresas medianas y en las empresas de servicios. El porcentaje de empresas de la CAPV

**TABLA 1-11** Cooperación empresarial en innovación

|                                     |          | CAPV      | España | UE-15 | UE-28 | Alemania | Rep. Checa |      |
|-------------------------------------|----------|-----------|--------|-------|-------|----------|------------|------|
| % que cooperan                      | Total    | Total     | 16,3   | 6,8   | 12,6  | 11,3     | 13,1       | 13,3 |
|                                     |          | Industria | 15,1   | 7,9   | 13,2  | 11,8     | 16,2       | 15,2 |
|                                     |          | Servicios | 17,8   | 5,8   | 12,0  | 10,7     | 9,8        | 10,9 |
|                                     | Pequeñas | Total     | 12,4   | 4,4   | 9,9   | 8,6      | 9,4        | 8,4  |
|                                     |          | Industria | 9,8    | 4,5   | 9,0   | 7,9      | 10,4       | 8,3  |
|                                     |          | Servicios | 15,2   | 4,2   | 10,6  | 9,3      | 8,4        | 8,6  |
|                                     | Medianas | Total     | 33,1   | 17,1  | 20,2  | 18,2     | 19,5       | 24,7 |
|                                     |          | Industria | 32,0   | 20,7  | 23,3  | 20,3     | 24,1       | 26,3 |
|                                     |          | Servicios | 35,1   | 13,2  | 16,7  | 15,6     | 13,0       | 21,4 |
|                                     | Grandes  | Total     | 49,1   | 38,4  | 39,7  | 37,2     | 43,3       | 43,4 |
|                                     |          | Industria | 50,0   | 47,5  | 49,1  | 43,8     | 54,2       | 47,8 |
|                                     |          | Servicios | 46,2   | 28,6  | 26,8  | 26,7     | 25,1       | 30,1 |
| % que cooperan con agentes de la UE | Total    | Total     | 6,5    | 1,9   | 4,9   | 4,7      | 3,8        | 7,4  |
|                                     |          | Industria | 5,3    | 2,3   | 5,3   | 5,1      | 5,1        | 8,8  |
|                                     |          | Servicios | 7,9    | 1,4   | 4,6   | 4,3      | 2,5        | 5,7  |
|                                     | Pequeñas | Total     | 4,2    | 0,8   | 3,4   | 3,1      | 2,2        | 3,8  |
|                                     |          | Industria | 2,5    | 0,8   | 2,8   | 2,6      | 2,3        | 3,4  |
|                                     |          | Servicios | 6,0    | 0,8   | 3,6   | 3,3      | 2,0        | 4,3  |
|                                     | Medianas | Total     | 14,1   | 5,5   | 8,5   | 8,2      | 5,1        | 14,4 |
|                                     |          | Industria | 11,7   | 6,9   | 9,9   | 9,4      | 6,5        | 16,1 |
|                                     |          | Servicios | 18,8   | 4,0   | 6,8   | 6,6      | 3,3        | 10,8 |
|                                     | Grandes  | Total     | 40,6   | 19,8  | 23,8  | 23,5     | 23,2       | 35,1 |
|                                     |          | Industria | 40,0   | 27,8  | 32,1  | 29,8     | 32,3       | 39,5 |
|                                     |          | Servicios | 42,3   | 11,2  | 12,7  | 13,7     | 8,1        | 21,6 |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores core y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores.

**TABLA 1-12** Evolución del porcentaje de empresas que cooperan en innovación

|               | UE-27 | UE-14 | Rep.<br>Checa | Alemania | España | CAPV<br>2008-2012 | CAPV<br>2008-2013 |
|---------------|-------|-------|---------------|----------|--------|-------------------|-------------------|
| <b>2008</b>   | 12,2  | 13,3  | 12,9          | 13,2     | 6,0    | 11,9              | 11,9              |
| <b>2012-3</b> | 11,3  | 12,6  | 13,3          | 13,1     | 6,8    | 17,7              | 16,3              |

Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores *core* y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores.

que cooperan en innovación (16,3%) supera incluso al de Alemania (13,1%), y triplica al de España (6,8%). La ventajosa posición de la CAPV se mantiene incluso cuando, superando la cooperación que podría darse a nivel regional o nacional, se considera el porcentaje de empresas que cooperan en innovación con agentes de otros países europeos (6,5% para la CAPV, frente al 4,7% de la UE-15, el 3,8% de Alemania y el 1,9% de España).

En general, los porcentajes de empresas que cooperan crecen conforme lo hace su tamaño, especialmente en el sector industrial: en las pequeñas empresas no suele haber muchas diferencias entre los porcentajes que presentan las industriales y las de servicios, pero, en las grandes, las industriales cooperan más que las de servicios. En comparación con los otros territorios, en la CAPV nuevamente destaca la mayor propensión a la cooperación de las empresas medianas.

En cuanto a la evolución del porcentaje de empresas que cooperan en innovación, la Tabla 1-12 muestra una tendencia al crecimiento desde los primeros años de la crisis, si bien este parece haberse interrumpido en 2013.

El análisis de la cooperación en innovación puede completarse atendiendo al tipo de organización con la que se coopera. Aunque la

Encuesta de Innovación distingue al respecto un elevado número de categorías de organizaciones, aquí se han agrupado en tres:

- Establecimientos o empresas pertenecientes a la misma empresa o grupo.
- Organizaciones no especializadas en I+D y generalmente pertenecientes a la misma cadena de valor (proveedores, clientes, competidores, expertos o consultores y laboratorios).
- Infraestructuras de I+D (universidades y centros tecnológicos o investigadores)<sup>10</sup>.

Además, hay que señalar que el número de empresas que coopera con cada tipo de agente se ofrece en porcentaje del total de empresas que cooperan (esto permite ver mejor el peso relativo que unas y otras fuentes tienen dentro de las empresas que cooperan en innovación), y no en porcentaje del total de empresas.

Con respecto a la cooperación con organizaciones pertenecientes a la misma empresa o grupo, en general se observa que, como resulta lógico, el porcentaje va creciendo a medida que crece el tamaño de la empresa. Esto se explica por la mayor implantación de las empresas multiestablecimiento y de los grupos empresariales en los tramos de empresas de mayor tamaño. Por territorios, la

<sup>10</sup> Las empresas que cooperan con cada tipo de categoría de organización se calculan en porcentaje del total de empresas que cooperan en innovación. Después se promedian todos los porcentajes de las categorías que se incluyen en los tres grupos citados en el texto.

Conviene advertir que la Encuesta de Innovación de Eustat toma como unidad estadística el establecimiento, mientras que la de los países recogidos en las estadísticas de Eurostat se refiere a empresas. Por tanto, para la primera categoría, se considera que existe cooperación cuando un establecimiento de una empresa colabora con otro establecimiento de la misma empresa; mientras que en los países con los que se compara la CAPV solo se computa la cooperación que tiene lugar con otras empresas del mismo grupo empresarial, pero no la que tiene lugar entre establecimientos de la misma empresa. Por esa razón, en esta primera categoría el valor de la CAPV se encuentra algo inflado con respecto al de los otros países; y, aunque con un impacto algo menor, también el porcentaje total de empresas que cooperan en innovación se puede ver afectado por tal hecho.

TABLA 1-13 Tipos de agentes con los que cooperan las empresas en innovación (en % de empresas que cooperan)

|                                   |          | CAPV      | España | UE-15 | UE-28 | Alemania | Rep. Checa |      |
|-----------------------------------|----------|-----------|--------|-------|-------|----------|------------|------|
| % que cooperan con mismo grupo    | Total    | Total     | 45,7   | 37,3  | 67,7  | 62,1     | 34,2       | 73,9 |
|                                   |          | Industria | 46,3   | 45,9  | 78,4  | 59,5     | 43,2       | 89,2 |
|                                   |          | Servicios | 45,1   | 34,7  | 63,7  | 62,1     | 31,5       | 68,5 |
|                                   | Pequeñas | Total     | 35,9   | 65,7  | 48,5  | 52,2     | 65,7       | 68,7 |
|                                   |          | Industria | 28,5   | 71,4  | 0,0   | 64,9     | 71,4       | 71,4 |
|                                   |          | Servicios | 41,0   | 64,7  | 56,5  | 48,4     | 64,7       | 68,2 |
|                                   | Medianas | Total     | 59,6   | 52,6  | 29,3  | 25,3     | 71,1       | 43,4 |
|                                   |          | Industria | 61,9   | 40,0  | 28,6  | 0,0      | 70,0       | 50,0 |
|                                   |          | Servicios | 55,6   | 57,1  | 29,4  | 29,4     | 67,9       | 42,4 |
|                                   | Grandes  | Total     | 75,0   | 63,2  | 84,2  | 65,8     | 44,7       | 36,8 |
|                                   |          | Industria | 77,5   | 70,0  | 100,0 | 70,0     | 50,0       | 50,0 |
|                                   |          | Servicios | 66,7   | 57,1  | 78,6  | 64,3     | 42,9       | 28,6 |
| % que cooperan con agentes no I+D | Total    | Total     | 36,7   | 31,1  | 47,0  | 13,9     | 20,2       | 71,8 |
|                                   |          | Industria | 30,7   | 27,2  | 44,0  | 11,0     | 17,8       | 76,7 |
|                                   |          | Servicios | 42,9   | 40,5  | 54,2  | 20,6     | 26,0       | 60,3 |
|                                   | Pequeñas | Total     | 31,7   | 72,3  | 14,0  | 35,2     | 39,1       | 6,4  |
|                                   |          | Industria | 25,1   | 84,1  | 15,9  | 36,9     | 34,1       | 3,0  |
|                                   |          | Servicios | 36,3   | 45,1  | 9,9   | 31,3     | 50,7       | 14,1 |
|                                   | Medianas | Total     | 42,9   | 23,7  | 23,8  | 12,3     | 33,0       | 34,5 |
|                                   |          | Industria | 33,7   | 19,7  | 17,1  | 4,9      | 32,4       | 40,9 |
|                                   |          | Servicios | 60,1   | 34,6  | 39,4  | 29,6     | 34,6       | 19,7 |
|                                   | Grandes  | Total     | 56,7   | 37,1  | 61,9  | 57,7     | 38,1       | 23,7 |
|                                   |          | Industria | 49,4   | 32,4  | 60,6  | 54,9     | 35,2       | 29,6 |
|                                   |          | Servicios | 81,3   | 50,0  | 65,4  | 65,4     | 46,2       | 49,9 |
| % que cooperan con agentes de I+D | Total    | Total     | 54,2   | 38,7  | 70,7  | 51,4     | 50,7       | 75,9 |
|                                   |          | Industria | 50,7   | 38,7  | 71,4  | 48,2     | 54,9       | 76,4 |
|                                   |          | Servicios | 57,9   | 39,1  | 69,7  | 56,5     | 44,3       | 75,6 |
|                                   | Pequeñas | Total     | 50,7   | 69,6  | 24,3  | 37,4     | 69,6       | 50,6 |
|                                   |          | Industria | 44,1   | 65,1  | 15,4  | 34,8     | 66,4       | 45,6 |
|                                   |          | Servicios | 55,6   | 73,1  | 31,1  | 41,3     | 72,0       | 53,9 |
|                                   | Medianas | Total     | 58,0   | 49,4  | 33,3  | 39,8     | 49,0       | 32,5 |
|                                   |          | Industria | 55,5   | 46,6  | 25,5  | 37,6     | 47,7       | 26,2 |
|                                   |          | Servicios | 62,6   | 60,4  | 38,9  | 41,5     | 56,6       | 36,8 |
|                                   | Grandes  | Total     | 70,2   | 36,8  | 80,6  | 70,4     | 42,5       | 58,3 |
|                                   |          | Industria | 66,3   | 33,2  | 80,8  | 73,1     | 42,0       | 59,6 |
|                                   |          | Servicios | 83,3   | 50,9  | 81,1  | 62,3     | 45,3       | 54,7 |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores core y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores.

CAPV presenta valores claramente superiores, aunque en parte eso se deba a la diferente unidad estadística en que está basada la encuesta vasca. Comparativamente, la superioridad de la empresa vasca en este indicador es más patente en las empresas medianas y en las empresas industriales.

La cooperación con agentes generalmente de la misma cadena de valor y no pertenecientes a infraestructuras de conocimiento está relativamente menos desarrollada en la CAPV que en el promedio de la UE (36,7% frente a 42,7%), aunque aun así el valor de la CAPV supera al de Alemania (31,1%) y España (31,5%). La mayor debilidad de la CAPV a este respecto se concentra en las empresas pequeñas, puesto que en los tramos de empresas medianas y grandes sus valores superan a los del promedio de la UE (y más aún a los de España y Alemania). Eso resulta coherente con el mayor despliegue de asociaciones clústeres en la CAPV y con la mayor pertenencia a estos de los tramos de mayor tamaño empresarial.

Donde realmente destaca la CAPV es en la cooperación con las infraestructuras de I+D. En efecto, los valores de la CAPV (54,2%) y en menor medida Alemania (51%) quedan claramente por encima de los de todos los demás territorios, lo que en principio contradiría la extendida imagen de que las infraestructuras de I+D de la CAPV están un tanto desconectadas del tejido empresarial vasco<sup>11</sup>. Aunque la agregación de categorías adoptada oculta el diferente papel que pueden tener las distintas infraestructuras de I+D, una observación más detallada de los datos permite apreciar matices. Así, mientras en la CAPV del porcentaje de empresas que cooperan en innovación las que lo hacen con los centros de investigación o tecnológicos es bastante mayor que el de las que lo hacen con la universidad (68% frente al 40%), en la UE-28 la relación es justo la contraria (42% de la universidad, frente 28% de coo-

peración con los centros de investigación). Esto es señal de la singular presencia que poseen los centros tecnológicos y de investigación dentro del sistema de innovación vasco. Por último, hay que señalar que, de forma un tanto sorprendente, en la CAPV el valor que presenta la cooperación con las infraestructuras de I+D por parte de las empresas de servicios es mayor que el de las empresas industriales; en cambio, en el promedio de la UE sucede lo contrario<sup>12</sup>.

### 1.3.5 Variables financieras

En este apartado, centrado en los indicadores financieros que cabe incluir en la categoría de determinantes de la competitividad, no se van a reproducir los análisis ya efectuados en Orkestra (2015a), en los que se comparaba la situación económico-financiera de la empresa vasca independientemente de sus características (sector, tamaño, propiedad...) con las de otros ámbitos territoriales. A diferencia de aquel, aquí el análisis se limitará al estudio de los tres grandes conjuntos de empresas vascas que cabe diferenciar en función de su tamaño: pequeñas, medianas y grandes. Adicionalmente, si allí el análisis presentaba la estructura de un típico análisis económico-financiero (estudiando primero la estructura del balance, luego la cuenta de resultados y finalmente una serie de ratios de rentabilidad y endeudamiento), aquí las variables o indicadores se han seleccionado de acuerdo con su naturaleza de determinantes de la competitividad, indicadores de desempeño intermedio y resultados últimos.

No resulta fácil extraer conclusiones claras al respecto (véase Tabla 1-14). El tamaño parece influir, indudablemente, en el comportamiento financiero empresarial, pero también lo hacen el sector en que opera la empresa, el modelo de sistema financiero y la propia coyuntura económico-financiera del país. Como consecuencia, los compor-

<sup>11</sup> En principio, la contratación de proyectos de I+D por las empresas a las universidades y centros de investigación o tecnológicos no se computaría como cooperación en I+D, pues, como subraya la economía de la innovación, la cooperación en I+D es una vía alternativa al *buy or make it* (esto es, a comprar o hacer I+D). Es decir, aquí se trataría de la I+D en cooperación, no de la I+D bajo contrato. No obstante, es posible que muchos de los que responden a la encuesta no tengan clara esta distinción.

<sup>12</sup> En ello puede estar influyendo que Eustat contabiliza como empresas dentro del sector servicios a buena parte de esas infraestructuras de I+D (por ejemplo, los centros tecnológicos y los centros de investigación cooperativa), que se encuentran tan desarrolladas en la CAPV.

TABLA 1-14 Indicadores financieros determinantes de la competitividad, en las empresas industriales y de servicios comerciales

|             |          | 2013                |               |                         | 2008                |               |                         |
|-------------|----------|---------------------|---------------|-------------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
|             |          | Activos financieros | Endeudamiento | Coste del endeudamiento | Activos financieros | Endeudamiento | Coste del endeudamiento |
| CAPV        | Total    | 59,3                | 46,8          | 3,9                     | 15,5                | 54,0          | 4,6                     |
|             | Pequeñas | 34,8                | 51,0          | 3,2                     | 25,7                | 50,4          | 4,8                     |
|             | Medianas | 48,5                | 54,5          | 3,6                     | 16,1                | 54,3          | 7,0                     |
|             | Grandes  | 65,8                | 44,6          | 4,1                     | 9,0                 | 56,1          | 4,1                     |
| España-SABI | Total    | 44,8                | 58,9          | 3,6                     | 28,6                | 57,6          | 5,0                     |
|             | Pequeñas | 32,1                | 53,5          | 3,1                     | 26,1                | 50,4          | 4,7                     |
|             | Medianas | 36,6                | 62,9          | 3,2                     | 19,0                | 65,3          | 5,2                     |
|             | Grandes  | 52,4                | 60,2          | 3,9                     | 33,8                | 61,9          | 5,2                     |
| España-BACH | Total    | 29,0                | 57,7          | 3,0                     | 25,9                | 61,2          | 4,0                     |
|             | Pequeñas | 18,6                | 47,4          | 2,5                     | 13,3                | 56,2          | 3,7                     |
|             | Medianas | 18,8                | 56,7          | 3,2                     | 18,2                | 55,0          | 4,2                     |
|             | Grandes  | 31,4                | 59,0          | 3,0                     | 29,5                | 63,0          | 4,0                     |
| UE-10       | Total    | 23,4                | 61,8          | 3,5                     | 21,5                | 66,0          | 4,4                     |
|             | Pequeñas | 10,3                | 61,9          | 3,5                     | 9,5                 | 64,7          | 4,5                     |
|             | Medianas | 10,6                | 61,3          | 3,6                     | 9,9                 | 64,1          | 4,5                     |
|             | Grandes  | 26,8                | 63,8          | 3,6                     | 25,0                | 66,4          | 4,4                     |
| Alemania    | Total    | 26,7                | 64,6          | 3,9                     | 26,3                | 70,3          | 4,5                     |
|             | Pequeñas | 5,2                 | 64,6          | 4,1                     | 5,4                 | 69,0          | 4,6                     |
|             | Medianas | 6,0                 | 63,4          | 4,1                     | 6,1                 | 67,4          | 4,4                     |
|             | Grandes  | 30,5                | 68,1          | 4,1                     | 30,4                | 70,8          | 4,6                     |
| Rep. Checa  | Total    | 9,9                 | 54,2          | 2,9                     | 9,2                 | 52,5          | 3,9                     |
|             | Pequeñas | 8,7                 | 63,6          | 3,4                     | 9,7                 | 60,9          | 4,1                     |
|             | Medianas | 4,3                 | 54,8          | 3,1                     | 5,9                 | 54,8          | 4,3                     |
|             | Grandes  | 12,2                | 50,8          | 2,8                     | 10,4                | 48,0          | 3,4                     |

Fuente: SABI-Informa y Proyecto BACH. Elaboración propia.

tamientos que se observan para un tamaño determinado de empresa en un sector, territorio y año determinados, con frecuencia, son diferentes para ese mismo tramo de tamaño en un sector, territorio y momento diferentes. En un Informe como este, que trata de múltiples factores y problemáticas que afectan a la competitividad de la economía vasca, no resulta posible hacer un análisis pormenorizado del diferente comportamiento de las empresas, en función de su tamaño, en cada uno de los sectores de actividad. Por eso, el análisis se centrará especialmente en aquello que se constata en el

conjunto de empresas industriales y de servicios comerciales (excluidos los financieros y las sociedades *holding*). Por lo tanto, no entra en la casuística particular de cada sector industrial y de servicios, y excluye de tal análisis lo que sucede en los sectores de agricultura, construcción y servicios no comerciales (sectores estos que son más atípicos y están, en general, menos sujetos a la competencia exterior).

Quizá el único indicador financiero seleccionado que escapa a esa falta de reglas comunes en los diferentes sectores, territorios y

periodos sea el relativo al porcentaje que suponen los activos financieros de la empresa en el total de activos. En este caso se cumple la regla de que dicho porcentaje tiende a ser mayor en los tramos de empresa de mayor tamaño en la mayoría de los sectores, territorios y años. Por lo que respecta a los datos de la CAPV, resulta evidente que todos los tramos de empresa presentan valores superiores a los de los otros territorios<sup>13</sup>. La diferencia de la CAPV con respecto a España radica especialmente en los mayores porcentajes de activos financieros de sus empresas medianas y grandes. Y es de destacar que esa diferencia se ha generado durante el periodo de crisis, pues en 2008, en contra de la regla antes expuesta, eran precisamente las pequeñas empresas vascas (especialmente las de servicios) las que tenían mayores porcentajes de activos financieros en el balance. En efecto, el espectacular crecimiento que ha tenido lugar en este indicador en la CAPV se concentra fundamentalmente en los tramos de empresas medianas y grandes. No es posible, en estos momentos, determinar qué factores o fenómenos han conducido a ese cambio, aunque entre las hipótesis que cabría mencionar figuran al menos tres:

- La posibilidad de que, ante los problemas de obtención de financiación del sistema financiero, haya aumentado la financiación entre empresas dentro del mismo grupo.
- La posibilidad de que, ante la reducción del mercado español, las empresas vascas hayan recurrido más a la internacionalización (incluidas implantaciones comerciales y productivas).
- La posibilidad de que las empresas que pertenecían a grupos empresariales y poseían en sus balances mayores porcentajes de activos y pasivos financieros sean las que mejor hayan soportado la crisis sin desaparecer, de modo que aumenta su peso relativo dentro del conjunto.

En cuanto al endeudamiento, conviene empezar reiterando que no se aprecian pautas claras relativas al tamaño. Como señalan Maudos y Fernández de Guevara (2014: 204), «pese a la heterogeneidad observada entre países, sectores o tamaños, la principal fuente de diferencias es lo que sucede dentro de cada una de estas categorías». Esto es, las diferencias entre los niveles de endeudamiento promedio de los diferentes tramos de tamaño son mucho menores que las que hay entre los endeudamientos de las empresas de cada tramo. En la actualidad, en los países recogidos en el Proyecto BACH parece apreciarse un endeudamiento algo mayor en las empresas grandes que en las pequeñas. Eso mismo ha sido destacado por diversos análisis publicados en España (véanse Jódar-Rosell y Martínez, 2012; Maudos y Fernández de Guevara, 2014). En la CAPV ocurre justo lo contrario: el tramo de empresas grandes es el que presenta un menor nivel de endeudamiento. Ese menor endeudamiento de las empresas grandes de la CAPV en la actualidad es fruto, en gran medida, de la fuerte política de desendeudamiento seguida por las grandes empresas vascas durante la crisis. Así, de ser las más endeudadas en 2008 han pasado a ser las menos endeudadas en 2013; en cambio, las empresas vascas medianas y pequeñas apenas han reducido su endeudamiento en este periodo. Como se verá más adelante, eso se explica, en parte, por la mayor rentabilidad obtenida por las empresas vascas de mayor tamaño, que en lugar de dedicarse a la inversión se han dedicado principalmente a la reducción del endeudamiento.

Por último, en cuanto al coste aparente del endeudamiento, a pesar de que de ese menor nivel de deuda y mayor rentabilidad que presentan las empresas vascas de mayor tamaño cabría esperar también que tales empresas tuvieran un coste aparente del endeu-

<sup>13</sup> En esta partida son particularmente evidentes los problemas de armonización de las cuentas utilizadas por el Proyecto BACH y por la base SABI, recogidos en el Anexo 1. Así queda patente con el diferente valor que para este indicador ofrecen ambas bases en el caso de España. La diferencia se refleja no solo en el nivel (frente al 29% que ofrece BACH para este indicador en el año 2013, la base SABI señala un 45%), sino también en la evolución (frente al 3% que crece el indicador en BACH, en SABI aumenta un 16%).

De todos modos, como los valores de España-BACH son superiores a los de la UE, Alemania y la República Checa, y los de la CAPV son netamente superiores a los de España-SABI, cabe pensar que los de la CAPV superan también a los de los otros territorios contenidos en la base BACH.

damiento menor, sucede lo contrario: son las empresas de menor tamaño las que, de acuerdo con los cálculos realizados con los datos de SABI-Informa, presentan un menor coste aparente del endeudamiento<sup>14</sup>. Tal coste, que se refiere a deuda ya contraída, puede diferir del correspondiente a la nueva deuda. Según Maudos y Fernández de Guevara (2014), la distinción entre el coste de los préstamos superiores e inferiores a 1 millón de euros, que publica el Banco Central Europeo, es una buena aproximación al coste de la nueva financiación de las grandes empresas frente a las pequeñas, ya que los préstamos de menos de 1 millón de euros son los característicos de las pymes. Pues bien, según el Banco de España, el TAE (o tasa anual efectiva) de nuevas operaciones de créditos y préstamos a las sociedades no financieras era en enero de 2015 de 4,54% para créditos de hasta 1 millón de euros, y de 2,37% para los superiores a esta cantidad. Por su parte, el Banco Central Europeo, en su última publicación (de septiembre de 2014) de la Encuesta sobre Acceso a la Financiación de las Empresas (SAFE), señaló que la mediana de los tipos de interés aplicados por los bancos a los últimos créditos recibidos era en España del 5,5% (frente a una mediana del 5% en la UE-28, del 6% en Alemania y del 3,2% en la República Checa). También añadió que para las empresas de menos de 10 trabajadores la mediana de ese tipo de interés se situaba en el 7%, para las de 10-49 trabajadores en el 5%, para las de 50-249 trabajadores en el 3,3% y para las de 250 o más trabajadores en el 2,8%.

## 1.4 Desempeño intermedio

### 1.4.1 Grado y tipos de innovación

Se considera empresa innovadora a aquella que ha introducido una innovación de producto, de proceso, organizativa o de *mar-*

*keting*, o a aquella que ha desarrollado una actividad innovadora con tal fin. La probabilidad de que una empresa sea innovadora es mayor en el sector industrial que en el de servicios, y en las empresas grandes que en las pequeñas. Así se observa prácticamente en todos los países (como ponen de manifiesto los valores promedios de la UE) y así se confirma también en la CAPV.

En comparación con los otros territorios, la CAPV muestra un porcentaje de empresas innovadoras (45,4%) claramente superior al de España (33,6%) y al de los países de la ampliación potencialmente competidores, como la República Checa (43,9%), pero claramente inferior al de la media de la UE-15 (54,3%) y, especialmente, al de Alemania (66,9%). En comparación con la media de la UE-15 y Alemania, la CAPV presenta sus peores resultados en el tramo de empresas pequeñas; los mejores se dan en el de empresas medianas, en el que llega a superar ligeramente a la UE-15 (68,6% frente a 66,8%), aunque todavía permanece inferior a Alemania (74,3%).

Cuando el análisis se concentra en las empresas que han llevado a cabo alguna innovación tecnológica (es decir, que han puesto en el mercado un producto nuevo o mejorado o lo han producido con un proceso nuevo o mejorado), la posición relativa de la CAPV mejora un poco. Aunque sigue sin llegar a los niveles de empresas innovadoras tecnológicamente de Alemania (55%), su valores se sitúan ahora ligeramente por encima de los de la UE-15 (40,8% de la UE-15, frente a 42,7% de la CAPV), y bastante por encima de los de la República Checa (35,6%) y España (23,2%; este último valor es casi la mitad del de la CAPV). Nuevamente, es en el tramo de empresas medianas donde la CAPV presenta sus mejores resultados; y, en cambio, los peores aparecen en el tramo de las empresas pequeñas.

<sup>14</sup> También Maudos y Fernández de Guevara (2014, p. 66) escriben: «Es sorprendente obtener que el coste medio de la deuda de las grandes empresas es en algunos países superior al de las pequeñas. No obstante, en la muestra que se utiliza en España en la Central de Balances para hacer un seguimiento trimestral, también es frecuente obtener este resultado comparando grandes y medianas empresas. En la Central de Balances anual, en 2011 el coste medio de la financiación de las pequeñas empresas es idéntico al de las grandes. Una vez más no hay un patrón fijo entre países, ya que si bien en España, Bélgica, Italia, Portugal y Alemania son las pequeñas empresas las que se benefician de menores costes medios de la financiación, en Italia es justo lo contrario. Con datos de 2011, es en Alemania donde mayor es la diferencia del coste medio de la deuda por tamaños, pagando las grandes empresas alemanas 187 puntos básicos más que las pequeñas».

TABLA 1-15 Porcentaje de empresas innovadoras

|          |           | CAPV | España | UE-15 | UE-28 | Alemania | Rep. Checa |
|----------|-----------|------|--------|-------|-------|----------|------------|
| Total    | Total     | 45,4 | 33,6   | 54,3  | 48,9  | 66,9     | 43,9       |
|          | Industria | 47,6 | 36,7   | 57,2  | 51,0  | 70,3     | 47,1       |
|          | Servicios | 42,7 | 30,7   | 51,5  | 46,8  | 63,5     | 39,8       |
| Pequeñas | Total     | 40,2 | 29,0   | 50,6  | 45,2  | 63,3     | 38,2       |
|          | Industria | 40,4 | 30,6   | 52,1  | 46,1  | 64,8     | 39,4       |
|          | Servicios | 40,0 | 27,5   | 49,2  | 44,4  | 62,0     | 36,9       |
| Medianas | Total     | 68,6 | 55,7   | 66,8  | 60,5  | 74,3     | 57,6       |
|          | Industria | 72,6 | 64,3   | 72,8  | 63,9  | 80,7     | 60,4       |
|          | Servicios | 60,6 | 46,3   | 59,9  | 56,0  | 65,4     | 51,6       |
| Grandes  | Total     | 79,2 | 78,2   | 80,6  | 76,4  | 92,2     | 78,6       |
|          | Industria | 82,5 | 85,6   | 86,9  | 80,4  | 95,0     | 81,2       |
|          | Servicios | 69,2 | 70,2   | 72,7  | 70,6  | 87,6     | 70,9       |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores core y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores.

Es importante la distinción entre innovación tecnológica de producto y de proceso. En 2013 vuelve a confirmarse que la CAPV presenta una posición relativa mejor en la innovación de proceso (tipo de innovación en la que los valores de la CAPV se sitúan al nivel de los de Alemania) que en la de producto. En esta última, las principales debilidades se dan en el sector industrial, y no tanto en el de servicios. Son numerosas las empresas industriales vascas, especialmente las de menor tamaño, que operan como subcontratadas, con capacidad de realizar bien los procesos que se les encomiendan, pero que carecen de producto propio. Eso las hace sumamente dependientes de las demás y dificulta su salida de la crisis mediante estrategias de diversificación.

La innovación no tecnológica (esto es, la que tiene lugar por cambios en el modo de organización y de comercialización) es el ámbito en el que la CAPV presenta sus peores resultados. Así, los porcentajes de empresas de la región que desarrollan innovaciones no tecnológicas (20,3%) son menos de la mitad de los que muestra Alemania (47,6%); en este caso, la economía vasca es incluso superada por la República Checa (31,6%) y por España (23,4%).

Aunque en la innovación no tecnológica la diferencia de comportamientos entre las empresas industriales y de servicios se reduce, en la mayoría de países el porcentaje de empresas innovadoras no tecnológicamente aún suele ser mayor en la industria que en los servicios. Pero no sucede así en la CAPV, donde la empresa industrial muestra un valor inferior al de la empresa de servicios. En este caso, incluso la ventaja en los valores que, en general, presenta el tramo de empresas medianas de la CAPV desaparece. Resulta significativo que los paradigmas imperantes hoy día en Alemania de industria 4.0 (o los equivalentes de la «factoría del futuro» o de «Internet de las cosas» imperantes en otros países avanzados) destacan y valoran como elemento distintivo de la «cuarta revolución industrial» la interconexión de la producción con el mundo exterior y en el cambio de modelo de negocio ligado a ella. No se trataría tanto de un problema tecnológico, sino de llevar a cabo las innovaciones no tecnológicas que permitirían el pleno despliegue de las tecnologías hasta cierto punto ya disponibles y desarrolladas.

La debilidad parece particularmente señalada en innovación en *marketing*, ámbito en

TABLA 1-16 Empresas con innovación tecnológica (%)

|                        |          |           | CAPV | España | UE-15 | UE-28 | Alemania | Rep. Checa |
|------------------------|----------|-----------|------|--------|-------|-------|----------|------------|
| Innovación tecnológica | Total    | Total     | 42,7 | 23,2   | 40,8  | 36,0  | 55,0     | 35,6       |
|                        |          | Industria | 45,0 | 28,1   | 45,9  | 0,0   | 61,5     | 39,2       |
|                        |          | Servicios | 39,7 | 18,6   | 36,0  | 0,0   | 48,3     | 31,1       |
|                        | Pequeñas | Total     | 37,3 | 18,6   | 36,9  | 32,1  | 51,3     | 29,8       |
|                        |          | Industria | 37,4 | 21,9   | 40,2  | n.d.  | 56,2     | 31,2       |
|                        |          | Servicios | 37,2 | 15,6   | 33,8  | n.d.  | 46,8     | 28,3       |
|                        | Medianas | Total     | 66,2 | 44,9   | 54,2  | 48,1  | 62,7     | 49,3       |
|                        |          | Industria | 71,2 | 55,5   | 63,1  | n.d.  | 71,6     | 52,3       |
|                        |          | Servicios | 55,7 | 33,2   | 43,7  | n.d.  | 50,5     | 42,9       |
|                        | Grandes  | Total     | 79,2 | 70,5   | 69,6  | 65,3  | 79,8     | 71,7       |
|                        |          | Industria | 82,5 | 81,2   | 79,0  | n.d.  | 85,3     | 76,6       |
|                        |          | Servicios | 69,2 | 59,1   | 57,9  | n.d.  | 70,8     | 57,1       |
| Innovación de producto | Total    | Total     | 25,5 | 10,5   | 26,9  | 23,7  | 35,8     | 25,3       |
|                        |          | Industria | 26,9 | 13,3   | 30,5  | 26,6  | 41,9     | 28,8       |
|                        |          | Servicios | 23,7 | 7,8    | 23,5  | 20,8  | 29,6     | 20,9       |
|                        | Pequeñas | Total     | 21,2 | 7,6    | 23,7  | 20,6  | 32,3     | 20,8       |
|                        |          | Industria | 21,2 | 9,1    | 25,6  | 22,1  | 36,7     | 22,6       |
|                        |          | Servicios | 21,2 | 6,2    | 22,0  | 19,2  | 28,3     | 19,0       |
|                        | Medianas | Total     | 43,5 | 23,3   | 37,3  | 32,8  | 42,7     | 35,0       |
|                        |          | Industria | 46,2 | 30,9   | 44,9  | 38,1  | 50,2     | 37,8       |
|                        |          | Servicios | 38,3 | 15,0   | 28,5  | 25,9  | 32,3     | 28,7       |
|                        | Grandes  | Total     | 60,4 | 44,8   | 53,1  | 49,3  | 61,4     | 56,4       |
|                        |          | Industria | 58,8 | 55,5   | 63,5  | 56,7  | 71,2     | 61,4       |
|                        |          | Servicios | 65,4 | 33,6   | 40,4  | 38,7  | 45,1     | 41,5       |
| Innovación de proceso  | Total    | Total     | 28,1 | 15,1   | 23,9  | 21,4  | 25,5     | 24,0       |
|                        |          | Industria | 29,5 | 18,4   | 28,4  | 25,0  | 30,2     | 26,0       |
|                        |          | Servicios | 26,5 | 11,9   | 19,6  | 17,8  | 20,7     | 21,4       |
|                        | Pequeñas | Total     | 24,0 | 11,8   | 20,8  | 18,4  | 20,8     | 19,2       |
|                        |          | Industria | 22,9 | 14,0   | 24,4  | 21,1  | 24,6     | 18,9       |
|                        |          | Servicios | 25,2 | 9,7    | 17,5  | 15,8  | 17,3     | 19,4       |
|                        | Medianas | Total     | 45,6 | 29,5   | 33,4  | 30,2  | 35,1     | 34,6       |
|                        |          | Industria | 51,5 | 37,0   | 39,2  | 34,3  | 38,7     | 37,3       |
|                        |          | Servicios | 33,3 | 21,1   | 26,7  | 24,8  | 30,0     | 28,8       |
|                        | Grandes  | Total     | 64,2 | 53,8   | 49,6  | 47,6  | 57,6     | 56,6       |
|                        |          | Industria | 66,3 | 61,2   | 57,1  | 53,0  | 61,4     | 60,3       |
|                        |          | Servicios | 57,7 | 46,0   | 40,4  | 39,8  | 51,1     | 45,7       |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

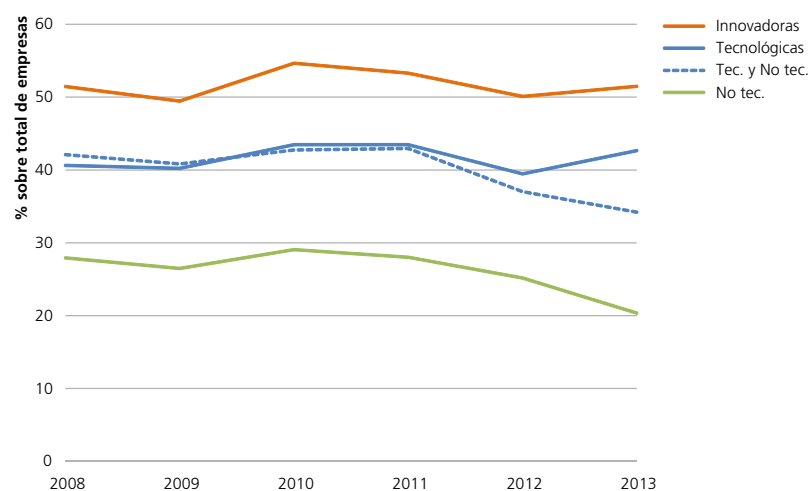
Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores core y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores.

TABLA 1-17 Empresas con innovación no tecnológica (%)

|                                                                             |          |           | CAPV | España | UE-15 | UE-28 | Alemania | Rep. Checa |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------|--------|-------|-------|----------|------------|
| Con innovación no tecnológica (% de empresas)                               | Total    | Total     | 20,3 | 23,4   | 41,2  | 37,1  | 47,6     | 31,6       |
|                                                                             |          | Industria | 18,3 | 23,9   | 41,7  | 37,1  | 48,6     | 32,9       |
|                                                                             |          | Servicios | 22,7 | 23,0   | 40,7  | 37,1  | 46,6     | 30,1       |
|                                                                             | Pequeñas | Total     | 18,1 | 20,3   | 38,0  | 34,1  | 43,0     | 27,3       |
|                                                                             |          | Industria | 15,5 | 19,8   | 37,5  | 33,2  | 42,0     | 26,4       |
|                                                                             |          | Servicios | 21,1 | 20,8   | 38,6  | 34,8  | 43,8     | 28,1       |
|                                                                             | Medianas | Total     | 28,5 | 37,3   | 51,5  | 46,2  | 58,1     | 42,1       |
|                                                                             |          | Industria | 26,2 | 41,2   | 53,8  | 46,8  | 60,5     | 44,9       |
|                                                                             |          | Servicios | 32,6 | 32,9   | 48,9  | 45,4  | 54,8     | 36,0       |
|                                                                             | Grandes  | Total     | 48,1 | 58,8   | 65,3  | 61,4  | 74,9     | 58,4       |
|                                                                             |          | Industria | 46,3 | 64,7   | 69,8  | 63,8  | 78,8     | 58,3       |
|                                                                             |          | Servicios | 53,8 | 52,6   | 59,8  | 58,0  | 68,4     | 58,9       |
| Con innovación organizativa (% de empresas)                                 | Total    | Total     | 16,1 | 19,4   | 31,0  | 27,5  | 32,2     | 20,5       |
|                                                                             |          | Industria | 14,6 | 19,4   | 31,1  | 27,3  | 33,8     | 21,2       |
|                                                                             |          | Servicios | 18,0 | 19,3   | 30,9  | 27,8  | 30,6     | 19,6       |
|                                                                             | Pequeñas | Total     | 13,8 | 16,4   | 27,9  | 24,6  | 27,8     | 16,2       |
|                                                                             |          | Industria | 11,9 | 15,5   | 27,1  | 23,6  | 28,2     | 15,5       |
|                                                                             |          | Servicios | 16,0 | 17,2   | 28,7  | 25,6  | 27,4     | 16,9       |
|                                                                             | Medianas | Total     | 24,9 | 32,3   | 41,0  | 36,2  | 42,6     | 30,1       |
|                                                                             |          | Industria | 22,1 | 35,4   | 42,4  | 36,2  | 43,8     | 30,0       |
|                                                                             |          | Servicios | 30,5 | 28,9   | 39,2  | 36,3  | 41,0     | 30,3       |
|                                                                             | Grandes  | Total     | 41,5 | 54,1   | 54,5  | 51,3  | 56,5     | 48,9       |
|                                                                             |          | Industria | 40,0 | 59,3   | 58,1  | 53,1  | 60,1     | 49,2       |
|                                                                             |          | Servicios | 46,2 | 48,6   | 50,2  | 48,6  | 50,6     | 47,9       |
| Con innovación de marketing (% de empresas)                                 | Total    | Total     | 12,9 | 13,2   | 26,5  | 24,3  | 34,4     | 22,4       |
|                                                                             |          | Industria | 10,3 | 13,9   | 26,5  | 24,0  | 34,2     | 23,7       |
|                                                                             |          | Servicios | 16,0 | 12,5   | 26,6  | 24,5  | 34,5     | 20,8       |
|                                                                             | Pequeñas | Total     | 12,1 | 11,7   | 24,4  | 22,3  | 30,7     | 19,7       |
|                                                                             |          | Industria | 9,1  | 11,9   | 23,7  | 21,5  | 29,1     | 19,6       |
|                                                                             |          | Servicios | 15,5 | 11,4   | 25,1  | 23,0  | 32,2     | 19,8       |
|                                                                             | Medianas | Total     | 15,0 | 19,5   | 33,4  | 30,3  | 43,0     | 29,3       |
|                                                                             |          | Industria | 13,5 | 22,0   | 34,7  | 30,6  | 44,0     | 32,5       |
|                                                                             |          | Servicios | 18,1 | 16,7   | 31,9  | 29,8  | 41,5     | 22,5       |
|                                                                             | Grandes  | Total     | 26,4 | 32,8   | 42,7  | 40,2  | 54,5     | 37,1       |
|                                                                             |          | Industria | 25,0 | 36,6   | 45,0  | 40,9  | 56,5     | 35,4       |
|                                                                             |          | Servicios | 30,8 | 28,8   | 39,9  | 39,1  | 51,0     | 42,2       |
| Innovadoras tecnológicas y no tecnológicas (% respecto a total innovadoras) | Total    | Total     | 38,8 | 38,7   | 51,1  | 49,6  | 53,3     | 53,2       |
|                                                                             |          | Industria | 33,0 | 41,7   | 53,1  | 51,4  | 56,6     | 53,0       |
|                                                                             |          | Servicios | 46,6 | 35,3   | 48,9  | 47,6  | 49,5     | 53,5       |
|                                                                             | Pequeñas | Total     | 38,1 | 34,1   | 48,1  | 46,5  | 48,9     | 49,5       |
|                                                                             |          | Industria | 30,9 | 36,2   | 49,2  | n.d.  | 51,6     | 46,3       |
|                                                                             |          | Servicios | 46,0 | 32,0   | 47,0  | n.d.  | 46,2     | 53,0       |
|                                                                             | Medianas | Total     | 37,9 | 47,4   | 58,1  | 55,9  | 62,6     | 58,6       |
|                                                                             |          | Industria | 34,1 | 50,4   | 60,7  | n.d.  | 63,6     | 60,8       |
|                                                                             |          | Servicios | 46,2 | 42,8   | 54,5  | n.d.  | 61,0     | 52,9       |
|                                                                             | Grandes  | Total     | 60,7 | 65,4   | 67,4  | 65,9  | 67,9     | 65,4       |
|                                                                             |          | Industria | 56,1 | 70,4   | 71,2  | n.d.  | 72,8     | 66,0       |
|                                                                             |          | Servicios | 77,8 | 59,0   | 61,8  | n.d.  | 58,9     | 63,5       |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores core y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores.

**GRÁFICO 1-4** Evolución de los porcentajes de empresas innovadoras de la CAPV, en innovación tecnológica y no tecnológica (% del total de empresas)

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación.

Solo se consideran los sectores core y se excluyen los establecimientos de menos de 10 trabajadores.

el que el porcentaje de empresas de la CAPV que innovan apenas supera un tercio de las homónimas alemanas (y en industria, incluso se sitúa por debajo de ese tercio).

Los estudios de la economía de la innovación muestran que, tanto en el ámbito de

la empresa como en el territorial, los establecimientos que presentan más éxito innovador y económico son los que son capaces de combinar, simultáneamente, diferentes tipos de conocimiento y de innovación. Pues bien, el porcentaje de empresas innovadoras que innovan simultáneamente tecnológica y no tecnológicamente en la CAPV es mucho menor (38,8%) que en la media de la UE-28 (49,6%). Esa menor capacidad comparada de combinar diferentes tipos de innovación es particularmente aguda en las empresas industriales vascas (33%).

Pasando a la evolución mostrada por estos indicadores, el Gráfico 1-4 parece sugerir que, en las empresas de la CAPV, la crisis no ha provocado como respuesta procesos de innovación, para así asegurar su supervivencia. Por el contrario, durante la crisis, el porcentaje de empresas innovadoras se mantiene relativamente estable. En general, el porcentaje de empresas que llevan a cabo innovaciones tecnológicas ha ascendido ligeramente. Pero esto se ve contrarrestado por el porcentaje de las que llevan a cabo innovaciones no tecnológicas, que se reduce claramente desde 2010 y arrastra consigo a la baja el de las empresas que si-

**TABLA 1-18** Evolución de las empresas innovadoras, por tipo de innovación

|                                                 |                         | UE-27 | UE-15 | Rep. Checa | Alemania | España | CAPV (2008-2012) | CAPV (2008-2013) |
|-------------------------------------------------|-------------------------|-------|-------|------------|----------|--------|------------------|------------------|
| 2012                                            | % innovadoras           | 48,9  | 54,3  | 43,9       | 66,9     | 33,6   | 50,1             | 51,5             |
|                                                 | % innov. tec.           | 36,0  | 40,8  | 35,6       | 55,0     | 23,2   | 39,5             | 42,7             |
|                                                 | % innov. no tec.        | 37,1  | 41,2  | 31,6       | 47,6     | 23,4   | 37,0             | 34,2             |
|                                                 | % innov. tec. y no tec. | 49,6  | 51,1  | 53,2       | 53,3     | 38,7   | 25,2             | 20,3             |
| 2008                                            | % innovadoras           | 51,6  | 56,0  | 56,0       | 79,9     | 43,5   | 51,5             | 51,5             |
|                                                 | % innov. tec.           | 39,2  | 42,8  | 39,3       | 63,8     | 31,9   | 40,6             | 40,6             |
|                                                 | % innov. tec. y no tec. | 54,5  | 55,5  | 54,1       | 66,2     | 44,3   | 27,9             | 27,9             |
|                                                 | % innov. tec. y no tec. | 54,5  | 55,5  | 54,1       | 66,2     | 44,3   | 27,9             | 27,9             |
| Variación puntos porcentuales entre 2008 y 2012 | % innovadoras           | -2,7  | -1,8  | -12,1      | -13,0    | -9,9   | -1,4             | 0,0              |
|                                                 | % innov. tec.           | -3,2  | -2,0  | -3,7       | -8,8     | -8,6   | -1,2             | 2,0              |
|                                                 | % innov. no tec.        | -3,7  | -3,1  | -15,4      | -21,4    | -7,5   | -5,1             | -7,9             |
|                                                 | % innov. tec. y no tec. | -5,0  | -4,4  | -1,0       | -12,9    | -5,6   | -2,8             | -7,6             |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores core y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores.

multaneas innovaciones tecnológicas y no tecnológicas.

De todos modos, la Tabla 1-18 deja ver que el fenómeno de que en la crisis no ganen peso relativo las empresas innovadoras no es exclusivo de la CAPV, sino que en los restantes países (con los cuales es posible la comparación porque se dispone de datos publicados por Eurostat) ese fenómeno es incluso más pronunciado. De hecho, los porcentajes de empresas innovadoras (en los diferentes tipos) se reducen más que en la CAPV. En tal sentido, cabe calificar positivamente el hecho de que se haya conseguido mantener el porcentaje total de empresas innovadoras.

En casi todos los territorios recogidos en la Tabla 1-18 se observa que la reducción en el porcentaje de empresas innovadoras ha tenido lugar especialmente por la mayor caída de la innovación no tecnológica. Este es un resultado contrario al que muchos analistas esperaban y recomendaban para los tiempos de crisis y escasez de financiación: se considera que en tal contexto las empresas recurrirían más a innovaciones no tecnológicas, que generalmente son más fáciles de realizar sin nuevas inversiones en I+D, equipamientos, etc. En el caso de la CAPV, también el descenso que se observa en la innovación no tecnológica es menor que el habido en competidores directos de distinta naturaleza (Alemania y la República Checa), si bien también hay que hacer constar que la CAPV partía de un inferior nivel a este respecto.

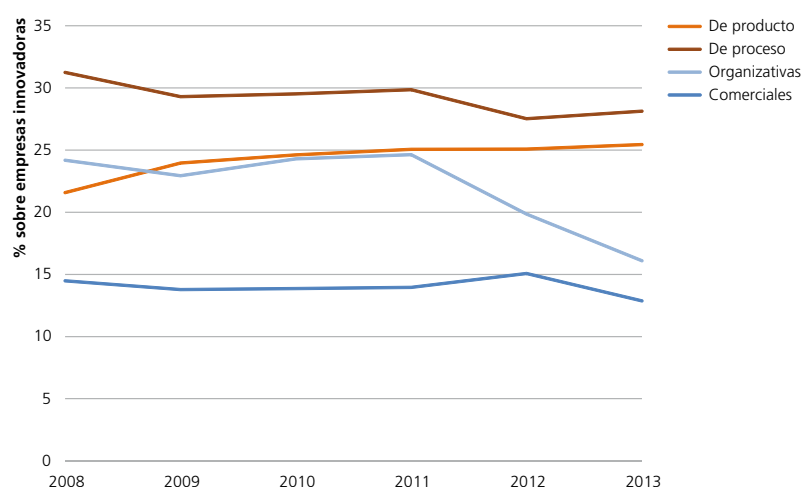
Para profundizar más en la evolución de los diferentes tipos de innovación en la CAPV, el Gráfico 1-5 muestra que el único tipo de innovación que, en lugar de disminuir, en el seno de las empresas vascas aumenta es la innovación de producto. Ante la fuerte caída de la demanda interna, parece una estrategia más inteligente que la de reducción de costes a través de las innovaciones de proceso u organizativas. La innovación comercial, que también parece ser una acertada estrategia ante caídas fuertes de la demanda, había mostrado un comportamiento relativamente favorable hasta 2012, pero en 2013 parece experimentar un empeoramiento.

#### 1.4.2 Productos nuevos para la empresa y el mercado

Uno de los indicadores que mejor refleja el resultado de las actividades innovadoras llevadas a cabo en un territorio es el porcentaje de la facturación de las empresas correspondiente a productos nuevos o mejorados. Obsérvese, no obstante, que es un indicador de innovación de producto, pero no de los otros posibles tipos de innovación (de proceso, organizativa o de *marketing*). La Tabla 1-19 permite apreciar que, en todos los países, más del 80% de la facturación del total de empresas corresponde a productos que en los tres años anteriores no han experimentado ningún cambio o mejora significativo. También se aprecia que, generalmente, ese porcentaje suele ser superior en los servicios que en la industria; y que, asimismo, suele ser mayor en las empresas pequeñas que en las grandes.

La CAPV presenta un porcentaje de ventas correspondiente a productos sin cambios menor que el de los restantes territorios (83,6% en la CAPV, frente al 87-88% prevalente en los otros); además, en comparación con los otros territorios, las empresas de la CAPV que se muestran más innovadoras son las del sector servicios y las de tamaño mediano o grande.

**GRÁFICO 1-5** Evolución de los porcentajes de empresas innovadoras de la CAPV, por tipo de innovación



Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación.

Solo se consideran los sectores core y se excluyen los establecimientos de menos de 10 trabajadores.

**RECUADRO 1-5 Pyme 2025. Prácticas avanzadas de gestión de la innovación y la internacionalización en pymes vascas**

PYME 2025 hacia una pyme con dinámicas de innovación y emprendimiento colaborativas de carácter internacional basada en la participación de las personas es un proyecto financiado por el Programa Etortek 2013-2014, centrado en la identificación de prácticas avanzadas de gestión en pymes excelentes (*startups*, gacelas, campeones ocultos y empresas estratégicas). Este proyecto surge dentro de un contexto de crisis económica, en el que la pyme, elemento vertebrador del desarrollo económico de la CAPV, sufre una pérdida de competitividad no solo derivada de la ralentización de la economía (especialmente en España), sino por las dificultades para desarrollar dinámicas colaborativas de innovación y emprendimiento con una visión internacional. El proyecto persigue poner en valor prácticas avanzadas y contribuir a la consolidación de la posición competitiva de las empresas excelentes en las que se desarrolló la intervención.

El proyecto ha permitido caracterizar a las pymes industriales y de servicios, estudiar en profundidad prácticas avanzadas en gestión en torno a los cuatro pilares competitivos definidos (Emprendimiento, Innovación, Internacionalización, Participación) y experimentar activamente en empresas para implantar nuevas prácticas avanzadas que incidan en su competitividad. Asimismo, ha posibilitado analizar políticas públicas alineadas con las necesidades de las pymes y la contribución de las infraestructuras de conocimiento (universidades, centros tecnológicos, centros de formación profesional, agentes intermedios) al sistema regional de innovación.

En el proyecto se analizaron diecisiete pymes de la CAPV que desarrollan su actividad en seis sectores industriales. Se trata de empresas que pertenecen a sectores maduros que han logrado reinventarse (automoción, máquina herramienta, metal, aeronáutico); sectores generadores de nueva actividad (energía); y sectores emergentes (salud). La experimentación activa se ha llevado a cabo en siete áreas de trabajo (gestión internacional de recursos humanos, participación de los trabajadores, proyecto compartido, desarrollo avanzado de clientes, colaboración para la innovación, financiación alternativa, servicios intensivos en conocimiento), que involucraron a cinco de las diecisiete empresas estudiadas de forma directa y a otras seis empresas de forma indirecta.

Como muestra del análisis realizado en el proyecto, y en función de la estructura de la propiedad, se han seleccionado tres casos, los cuales se exponen en el siguiente cuadro. Se trata de dos empresas cooperativas y otra empresa en cuyo capital existe participación extranjera. Para cada caso se describen sus rasgos característicos en dos de los cuatro pilares competitivos antes mencionados: Innovación e Internacionalización.

Las dos empresas cooperativas que se presentan, a pesar de no haberse internacionalizado, han desarrollado una lógica de negocio innovadora que les permite contar con un ciclo de vida de su estrategia mayor: ambas son el resultado del apoyo proveniente de una estructura corporativa local. Abantail es una empresa surgida de un centro tecnológico, que ha optado por desarrollar una estrategia de alto valor añadido para penetrar en un mercado maduro. Así, apuestan por una estrategia competitiva basada en la diferenciación, cuyo objetivo es acoplarse al proceso de producción de sus clientes para ayudarles a incrementar el valor que aportan al mercado. Su tamaño les aporta flexibilidad para mantener el alto nivel de personalización de su oferta. Por su parte, GSR (Gestión de Servicios Residenciales), centrada en el mercado local, desarrolla una visión amplia del cliente: con el cliente interno (trabajadores) genera espacios de participación para incrementar su satisfacción e incidir positivamente en los estándares de calidad. Con el cliente externo (empresa) trabaja en adaptar los servicios a los requerimientos específicos para cumplir con los estándares marcados (por parte de la Administración pública). Con su otro cliente externo (el usuario final de sus servicios), opta por generar una relación cercana que le permita cumplir con sus expectativas y comprender las dinámicas del entorno del usuario final (que es quien normalmente contrata los servicios ofrecidos por esta empresa) para trabajar con una visión holística.

La empresa con participación extranjera destaca por el valor que aporta con su propuesta, núcleo de su modelo de negocio, lo cual es clave para la incursión de la participación extranjera en su estructura de capital. Dicha participación ha sido crítica para sostener el proyecto empresarial, básicamente por las necesidades de financiación exigidas para avanzar en las fases de industrialización del producto y alcanzar los mercados objetivos capaces de garantizar la sostenibilidad del modelo (mercados con altas barreras a la entrada de nuevos competidores). Metallied, que también surgió de un centro tecnológico, se concentra en alianzas estratégicas con socios extranjeros pertenecientes a su cadena de valor para integrar su oferta dentro de un proceso productivo más complejo que tenga como resultado una solución integral para un cliente sofisticado.

Los casos presentados permiten concluir que las tres empresas analizadas presentan una estructura organizativa y un modelo de gestión flexible, lo cual supone una oportunidad para implantar prácticas avanzadas de gestión caracterizadas por la cercanía con el usuario durante todo el ciclo de vida de su propuesta de valor (*lean management / customer development*). Uno de los factores que explica esta flexibilidad es su tamaño: en su mayoría, se trata de empresas pequeñas conectadas con otros *stakeholders* que complementan sus capacidades para trasladar el valor a sus clientes. En algunos de los casos analizados (Abantail y GSR), su figura jurídica refuerza esta condición: ambas empresas además guardan una estrecha relación con una estructura corporativa cooperativa (Grupo Mondragon) que les provee de un capital relacional relevante para la consolidación de sus respectivas propuestas de valor. En el caso de la empresa con participación extranjera (Metallied), se ha observado una importante presencia de capital extranjero (cerca del 50%), pero se mantiene la autonomía para la toma de decisiones en los planos operativo y táctico (siempre y cuando se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos del grupo), situación que permite mantener esa flexibilidad a la que se ha hecho referencia.

| Estructura del capital |                                                              |                                                    |               |           |           |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                               |                     |                                                                                                                                             |             | Indicios de su competitividad                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------|
|                        |                                                              |                                                    | Generalidades |           |           |                                                                                                                                                                                                                       | Estrategias                                                                                                                                                                   |                     |                                                                                                                                             |             | Crecimiento (media últimos 3 años) <sup>15</sup> |
|                        | Empresa                                                      | Tamaño                                             | Edad          | Provincia | Sector    | Innovación                                                                                                                                                                                                            | Internacionalización                                                                                                                                                          | Tipo                | Claves competitivas                                                                                                                         | Facturación | Empleo                                           |
| Cooperativa            | Abantail Sociedad cooperativa                                | Pequeña<br>Facturación: 1-2,5 M €<br>Empleados: 26 | 2004          | Gipuzkoa  | Servicios | Dinámicas colaborativas formalizadas con clientes para el codiseño de nuevas soluciones integrales.                                                                                                                   | No se han detectado prácticas avanzadas.                                                                                                                                      | Gacela              | Diseño adaptativo de alto valor añadido.                                                                                                    | n. d.       | n. d.                                            |
|                        | GSR, Gestión de Servicios residenciales Sociedad cooperativa | Grande<br>Facturación: 10-25 M €<br>Empleados: 570 | 2003          | Gipuzkoa  | Salud     | Apoyo para el desarrollo de procesos adaptados que mejoren la experiencia del cliente y su entorno, fundamentado en procesos certificados.                                                                            | No se han detectado prácticas avanzadas.                                                                                                                                      | Empresa estratégica | Soluciones integrales en el ámbito sociosanitario, incluida una visión holística del cliente y sus <i>stakeholders</i> .                    | n. d.       | n. d.                                            |
| Propiedad extranjera   | Metallied                                                    | Pequeña<br>Facturación: < 1 M €<br>Empleados: 7    | 2007          | Gipuzkoa  | Metal     | Conformación de alianzas estratégicas con agentes de la cadena de valor, opciones de financiación y presencia internacional para reforzar su propuesta de valor, que ha finalizado en la participación en el capital. | Orientación al exterior desde sus inicios. La participación en el capital del grupo extranjero les abre la posibilidad de mejorar la penetración en mercados internacionales. | Gacela              | Nicho de mercado altamente especializado. Surgida de un centro tecnológico (industrialización de un proceso productivo altamente complejo). | > 150       | 0,12                                             |

Fuente: Elaboración propia (periodo 2012).

Autora: Mariangélica Martínez C. (PhD), responsable de Estrategias Avanzadas en Mondragon Unibertsitatea-Enpresagintza Fakultatea & MIK Research. Investigadora responsable del Proyecto Estratégico Pyme 2025. Con la colaboración de Nerea González Eguía, PhD Candidate, Mondragon Unibertsitatea-Enpresagintza Fakultatea.

Cuando la innovación del producto es nueva solo para la empresa, puede calificarse de incremental; en cambio, cuando lo es para el mercado, es más radical. En tal sentido, el mayor perfil innovador señalado en el anterior párrafo para la CAPV responde a la mejor posición relativa de la región en ventas de productos nuevos para la empresa (es decir, innovación incremental), y no tanto a la

de ventas de productos nuevos para el mercado (innovación radical), pues en esta última la CAPV se sitúa algo por debajo de la media de la UE. Como antes se ha señalado, esto último se debe al peor comportamiento relativo de sus empresas industriales, puesto que en las de servicios sigue situándose por encima de la media comunitaria en ventas de productos nuevos para el mercado. En las industriales

<sup>15</sup> La evolución en la facturación y el empleo a la que se hace referencia corresponde a la media de la variación interanual experimentada en el periodo 2009-2012.

TABLA 1-19 Empresas con innovación no tecnológica (%)

|                                   |          |           | CAPV | España | UE-15 | UE-28 | Alemania | Rep. Checa |
|-----------------------------------|----------|-----------|------|--------|-------|-------|----------|------------|
| % ventas productos sin cambios    | Total    | Total     | 83,6 | 85,7   | 87,5  | 87,8  | 87,0     | 86,6       |
|                                   |          | Industria | 82,3 | 82,2   | 82,7  | 83,3  | 81,0     | 83,5       |
|                                   |          | Servicios | 86,3 | 88,7   | 91,0  | 91,3  | 93,5     | 91,7       |
|                                   | Pequeñas | Total     | 91,6 | 96,4   | 92,6  | 93,1  | 94,1     | 94,3       |
|                                   |          | Industria | 90,1 | 93,3   | 90,5  | 91,1  | 92,8     | 93,2       |
|                                   |          | Servicios | 92,7 | 98,2   | 93,5  | 93,9  | 94,7     | 94,9       |
|                                   | Medianas | Total     | 81,4 | 88,8   | 88,8  | 89,4  | 93,2     | 90,2       |
|                                   |          | Industria | 83,4 | 84,3   | 87,3  | 88,0  | 90,8     | 89,4       |
|                                   |          | Servicios | 76,6 | 92,8   | 89,9  | 90,4  | 95,3     | 91,2       |
|                                   | Grandes  | Total     | 76,3 | 79,8   | 85,3  | 85,4  | 84,0     | 82,6       |
|                                   |          | Industria | 76,7 | 78,0   | 79,6  | 80,1  | 77,5     | 80,3       |
|                                   |          | Servicios | 72,3 | 81,7   | 90,3  | 90,4  | 92,5     | 89,5       |
| % ventas productos nuevos empresa | Total    | Total     | 12,1 | 9,0    | 7,8   | 7,5   | 10,0     | 6,8        |
|                                   |          | Industria | 13,7 | 11,3   | 10,7  | 10,2  | 14,6     | 7,7        |
|                                   |          | Servicios | 9,0  | 7,0    | 5,8   | 5,5   | 5,0      | 5,3        |
|                                   | Pequeñas | Total     | 5,3  | 2,3    | 4,7   | 4,4   | 5,2      | 3,9        |
|                                   |          | Industria | 7,5  | 4,5    | 5,9   | 5,5   | 5,9      | 5,0        |
|                                   |          | Servicios | 3,5  | 1,1    | 4,2   | 3,9   | 4,9      | 3,3        |
|                                   | Medianas | Total     | 12,4 | 7,2    | 7,4   | 7,0   | 5,3      | 6,4        |
|                                   |          | Industria | 10,0 | 10,5   | 7,6   | 7,2   | 6,8      | 7,3        |
|                                   |          | Servicios | 18,1 | 4,3    | 7,2   | 6,8   | 4,1      | 5,3        |
|                                   | Grandes  | Total     | 20,1 | 12,5   | 9,1   | 8,9   | 12,1     | 7,9        |
|                                   |          | Industria | 20,2 | 13,7   | 12,7  | 12,1  | 17,3     | 8,2        |
|                                   |          | Servicios | 19,2 | 11,4   | 5,9   | 5,8   | 5,4      | 6,9        |
| % ventas productos nuevos mercado | Total    | Total     | 4,3  | 5,3    | 4,7   | 4,6   | 3,0      | 6,6        |
|                                   |          | Industria | 4,1  | 6,5    | 6,6   | 6,5   | 4,4      | 8,8        |
|                                   |          | Servicios | 4,7  | 4,4    | 3,3   | 3,2   | 1,5      | 3,0        |
|                                   | Pequeñas | Total     | 3,2  | 1,3    | 2,7   | 2,5   | 0,7      | 1,8        |
|                                   |          | Industria | 2,4  | 2,2    | 3,6   | 3,3   | 1,3      | 1,8        |
|                                   |          | Servicios | 3,8  | 0,8    | 2,3   | 2,1   | 0,4      | 1,8        |
|                                   | Medianas | Total     | 6,2  | 4,0    | 3,8   | 3,7   | 1,5      | 3,4        |
|                                   |          | Industria | 6,6  | 5,2    | 5,1   | 4,8   | 2,4      | 3,4        |
|                                   |          | Servicios | 5,3  | 2,9    | 2,9   | 2,8   | 0,6      | 3,5        |
|                                   | Grandes  | Total     | 3,6  | 7,6    | 5,7   | 5,7   | 3,8      | 9,5        |
|                                   |          | Industria | 3,0  | 8,3    | 7,7   | 7,8   | 5,2      | 11,5       |
|                                   |          | Servicios | 8,5  | 6,9    | 3,8   | 3,8   | 2,0      | 3,6        |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores core y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores.

también ocurre esto en el tramo de tamaño mediano (50-249 trabajadores), lo cual confirma los datos de la Encuesta de Innovación.

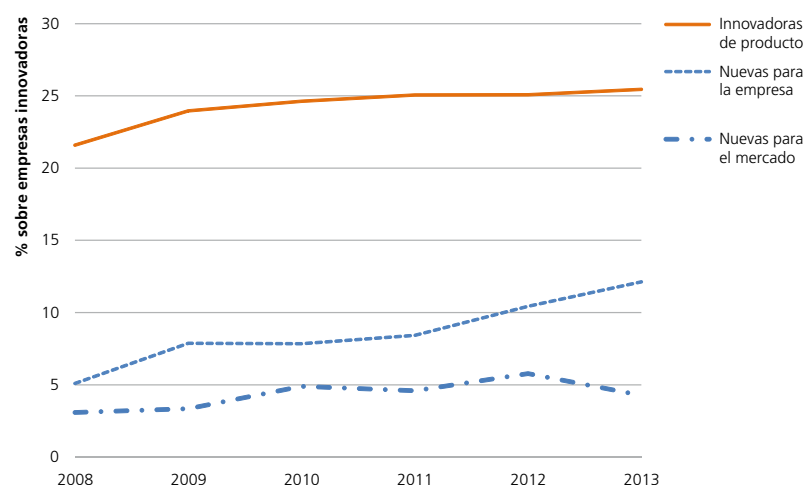
Por último, en referencia a la evolución habida, el Gráfico 1-6 muestra que, como se ha señalado antes, la respuesta a la crisis por parte de las empresas vascas está pasando por la innovación de producto. En los productos que son nuevos para la empresa el aumento es más patente que en los que son nuevos para el mercado, particularmente por la caída que se produce de estos últimos en la encuesta relativa a 2013. De todos modos, cabe calificar la evolución de muy positiva.

La evolución de la CAPV, en lo que respecta a la facturación de productos nuevos o mejorados, resulta todavía más positiva si se la compara con la experimentada en la UE, o con las de Alemania y la República Checa, países ambos con frecuencia competidores directos de los productos de las empresas vascas. En tales países la capacidad de renovación de los productos parece haber declinado en el periodo de crisis. En cambio, en la CAPV la parte de la facturación correspondiente a productos nuevos y mejorados ha seguido creciendo, de modo que se ha corregido la posición de debilidad existente al comienzo del periodo (y en lo relativo a productos nuevos para la empresa, incluso se ha pasado a una situación de fortaleza).

### 1.4.3 Productividad por trabajador

Al igual que se constataba en el análisis de los costes laborales por asalariado, el análisis de

**GRÁFICO 1-6** Evolución del porcentaje de empresas innovadoras de producto y del porcentaje de ventas correspondiente a productos nuevos en la CAPV



Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación.

Solo se consideran los sectores core y se excluyen los establecimientos de menos de 10 trabajadores.

la productividad del conjunto de la actividad económica oculta realidades muy diferentes en función del sector económico o de tramo de tamaño que se analice. Nuevamente, de una lectura atenta de los datos contenidos en la Tabla 1-21 es posible extraer una serie de hechos de carácter general, que guardan mucha relación con los extraídos, respecto a los costes laborales por asalariado.

- En el sector industrial, la productividad por empleado supera a la de los servicios comerciales en todos los ámbitos territoriales. El sector industrial posibilita, en tal sentido, crear mayor valor añadido por trabajador y generar, para igualdad de in-

**TABLA 1-20** Evolución del porcentaje de la facturación correspondiente a productos nuevos

|                                                        |               | UE-27 | UE-14 | Rep. Checa | Alemania | España | CAPV 2008-2012 | CAPV 2008-2013 |
|--------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|------------|----------|--------|----------------|----------------|
| <b>Facturación de productos nuevos para la empresa</b> | <b>2008</b>   | 8,3   | 7,9   | 8,3        | 14,1     | 8,5    | 5,1            | 5,1            |
|                                                        | <b>2012-3</b> | 7,5   | 7,8   | 6,8        | 10,0     | 9,0    | 10,4           | 12,1           |
| <b>Facturación de productos nuevos para el mercado</b> | <b>2008</b>   | 4,9   | 4,6   | 10,4       | 3,3      | 7,4    | 3,1            | 3,1            |
|                                                        | <b>2012-3</b> | 4,6   | 4,7   | 6,6        | 3,0      | 5,3    | 5,8            | 4,3            |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación; y Eurostat, CIS-2012.

Año 2013 para la CAPV y 2012 para los restantes territorios. Solo se consideran los sectores core y se excluyen las empresas y establecimientos de menos de 10 trabajadores.

**TABLA 1-21** Productividad por trabajador, en función del tamaño de la empresa (miles de euros al año)

|         |                   | Industria |     |       |        |       | Servicios comerciales |     |       |      |
|---------|-------------------|-----------|-----|-------|--------|-------|-----------------------|-----|-------|------|
|         |                   | Total     | 0-9 | 10-49 | 50-249 | 250 + | Total                 | 0-9 | 10-49 | 50 + |
| 2008-9  | <b>CAPV</b>       | 71        | 60  | 60    | 74     | 89    | 44                    | 42  | 49    | 44   |
|         | <b>España</b>     | 59        | 35  | 46    | 56     | 90    | 35                    | 26  | 37    | 44   |
|         | <b>UE-28</b>      | 56        | 34  | 41    | 48     | 74    | 41                    | 33  | 42    | 48   |
|         | <b>Alemania</b>   | 70        | 34  | 46    | 59     | 86    | 48                    | 48  | 43    | 51   |
|         | <b>Rep. Checa</b> | 27        | 16  | 21    | 23     | 35    | 23                    | 18  | 22    | 28   |
| 2011-12 | <b>CAPV</b>       | 69        | 57  | 70    | 69     | 79    | 44                    | 40  | 50    | 44   |
|         | <b>España</b>     | 64        | 38  | 47    | 60     | 97    | 35                    | 25  | 37    | 46   |
|         | <b>UE-28</b>      | 60        | 34  | 42    | 51     | 81    | 41                    | 33  | 40    | 47   |
|         | <b>Alemania</b>   | 73        | 35  | 49    | 61     | 92    | 45                    | 44  | 40    | 47   |
|         | <b>Rep. Checa</b> | 30        | 17  | 20    | 26     | 41    | 22                    | 16  | 22    | 28   |

Fuente: Eustat (Encuesta Industrial y de Servicios) y Comisión Europea (*Annual Report on European SMEs, 2013/2014*).

CAPV: años 2008 (Industria) y 2009 (Servicios) y 2012 (Industria y Servicios). Industria: divisiones NACE 05-39; Servicios comerciales: divisiones NACE 45-47, 52-60, 62-63, 68-82.

UE: años 2008 y 2011. Industria: divisiones NACE 05-39; Servicios comerciales: divisiones NACE 45-82 (excepto 64-67). La UE-28 no incluye Holanda, Luxemburgo y Malta.

put, una mayor riqueza que los servicios comerciales.

- Mientras que en el sector industrial la productividad por trabajador muestra una correlación positiva con el tamaño empresarial, en el sector de servicios comerciales esa relación es más tenue. De hecho, en la CAPV son las empresas pequeñas (las que tienen entre 10-49 trabajadores) las que alcanzan una mayor productividad por empleado.
- Al igual que en el resto de los territorios, en la CAPV la productividad por trabajador de las grandes empresas industriales es claramente superior a la de las empresas medianas y pequeñas y a la de las microempresas. Ahora bien, en comparación con otros territorios, las empresas vascas que presentan mayores índices de productividad son las pymes (así, superan ampliamente a las de Alemania), y no las grandes empresas (su productividad queda por debajo de la de las grandes empresas de todos los demás países, excluida la República Checa).
- En los servicios comerciales son las microempresas y, sobre todo, las pequeñas empresas de la CAPV las que se sitúan más favorablemente con respecto a las de los otros países. En cambio, en el tramo

de las empresas de 50 o más trabajadores, la CAPV queda por debajo de los restantes territorios (con excepción de la República Checa).

- Desde un punto de vista evolutivo, en el sector industrial se observa que, en la CAPV la productividad (medida en términos corrientes) disminuye en los años de crisis en la mayoría de los tramos de tamaño; en cambio, en los restantes países aumenta. Es más, en la CAPV la caída más acusada de la productividad se da en el tramo de las grandes empresas industriales, que es el tramo en que más aumenta en los restantes ámbitos territoriales.
- En el conjunto de los servicios comerciales, en cambio, la productividad muestra una evolución similar en la CAPV y en los otros territorios: se mantiene o baja ligeramente durante la crisis. En general, las empresas de servicios de menor tamaño muestran una tendencia a la reducción de la productividad, y las grandes tienden a mantenerla.

#### 1.4.4 Coste laboral unitario (CLU)

Del juego combinado del coste laboral por asalariado y de la productividad resulta el

TABLA 1-22 Coste laboral unitario, en función del tramo de tamaño empresarial (%)

|         |            | Industria |     |       |        |       | Servicios |     |       |      |
|---------|------------|-----------|-----|-------|--------|-------|-----------|-----|-------|------|
|         |            | Total     | 0-9 | 10-49 | 50-249 | 250 + | Total     | 0-9 | 10-49 | 50 + |
| 2008-9  | CAPV       | 56        | 54  | 60    | 57     | 53    | 72        | 74  | 67    | 71   |
|         | España     | 59        | 71  | 62    | 63     | 51    | 76        | 84  | 73    | 66   |
|         | UE-28      | 62        | 71  | 67    | 64     | 58    | 68        | 75  | 65    | 63   |
|         | Alemania   | 69        | 71  | 69    | 67     | 69    | 59        | 69  | 58    | 56   |
|         | Rep. Checa | 54        | 66  | 60    | 61     | 47    | 65        | 60  | 66    | 61   |
| 2011-12 | CAPV       | 63        | 62  | 57    | 65     | 65    | 81        | 92  | 71    | 75   |
|         | España     | 59        | 68  | 65    | 62     | 50    | 81        | 92  | 78    | 69   |
|         | UE-28      | 61        | 70  | 67    | 63     | 56    | 70        | 77  | 69    | 66   |
|         | Alemania   | 67        | 69  | 67    | 68     | 66    | 64        | 69  | 64    | 63   |
|         | Rep. Checa | 55        | 65  | 68    | 60     | 46    | 72        | 67  | 74    | 65   |

Fuente: Eustat (Encuesta Industrial y de Servicios) y Comisión Europea (*Annual Report on European SMEs, 2013/2014*).

CAPV: años 2008 (Industria), 2009 (Servicios) y 2012 (Industria y Servicios). Industria: divisiones NACE 05-39; Servicios comerciales: divisiones NACE 45-47, 52-60, 62-63, 68-82.

UE: años 2008 y 2011. Industria: divisiones NACE 05-39; Servicios comerciales: divisiones NACE 45-82 (excepto 64-67). La UE-28 no incluye Holanda, Luxemburgo y Malta.

coste laboral unitario (CLU), es decir, el coste laboral que hay incorporado a cada unidad de producto. Cuanto mayor sea lo que se paga por el trabajador, mayor será el CLU; y, por el contrario, cuanto mayor sea la productividad, ese coste se repartirá entre un número mayor de unidades y el CLU será menor. Anteriormente se ha visto que, en términos generales y más en particular en la industria, el coste laboral por asalariado era mayor en las empresas grandes que en las pequeñas; pero que también su productividad era mayor. El CLU permite considerar ambas variables —coste laboral por asalariado y productividad— simultáneamente y ver cuál es su efecto combinado.

Pues bien, la Tabla 1-22 permite apreciar que las ventajas que en términos de productividad poseen las empresas grandes sobre las pequeñas les permite compensar sobradamente la desventaja competitiva que tienen en costes laborales por asalariado. Así pues, la incidencia que el coste laboral tiene en las unidades productivas (CLU) en las empresas grandes es generalmente inferior al de las de menor tamaño. Igualmente, el sector industrial logra compensar con holgura, gracias a su mayor productividad, los mayores costes laborales por asalariado que suelen tener sus

empresas. Así, en la industria, el CLU suele ser menor que en los servicios comerciales.

Dentro de la industria, mientras que las empresas pequeñas de la CAPV logran situar sus CLU por debajo de los de los otros ámbitos territoriales, en las grandes sucede lo contrario. Es más, la CAPV es el único territorio en el que, en la industria, las empresas grandes presentan unos CLU superiores a los de las pequeñas. Eso se debe al notable crecimiento experimentado, en la industria de la CAPV, por los CLU de las empresas grandes. Mientras que en los otros territorios los CLU de las empresas grandes disminuyen ligeramente durante la crisis, en la CAPV aumentaron en extremo, de manera que las empresas industriales vascas grandes perdieron la ventaja competitiva que, en este factor, presentaban frente a las empresas industriales de la UE y Alemania.

En cuanto a los servicios comerciales, la CAPV es el territorio en el que los CLU del conjunto de empresas son mayores. La mayor desventaja de las empresas de servicios de la CAPV se concentra, especialmente, en las de menor tamaño, que son el grupo en que el CLU más ha aumentado en los años de crisis.

## 1.4.5 Exportación

Uno de los ámbitos donde mejor se refleja la competitividad de una empresa es en sus exportaciones. La literatura económica sostiene que una de las condiciones para que tenga lugar la exportación es que haya algún tipo de ventaja competitiva en que basarla, aun-

que también subraya que, a su vez, curtiarse con sus exportaciones en los mercados internacionales hace a la empresa más competitiva. Por esta razón, suele incluirse como un típico indicador de resultados intermedios.

La Tabla 1-23 muestra, a este respecto, que, aunque el número de establecimientos de 250 o más trabajadores ronde el 0,1% del total, en términos de exportación suponen un porcentaje muy importante (41,5%). En cambio, los microestablecimientos, que suponen el 92,8% del total, generan un porcentaje bajo de la exportación total (7%). En realidad, esa relación positiva entre tamaño empresarial y exportación solo se cumple en la industria. Como se ve en la Tabla 1-23, mientras que en el sector industrial el porcentaje que suponen las exportaciones sobre las ventas va creciendo a medida que se asciende en el tramo de tamaño de los establecimientos, en el sector servicios esa relación no se da, sino que la propensión exportadora presenta más bien la forma de U invertida: es baja en los tramos de micro- y grandes establecimientos, y alta en los tramos de establecimientos pequeños y medianos. Es la baja propensión exportadora del sector de servicios comerciales (del total de exportaciones, solo el 17% corresponde a las empresas de servicios y el 83% corresponde a la industria) lo que explica que esa positiva relación entre tamaño y exportación existente en el sector industrial se traslade al conjunto de la economía.

Ante la fuerte caída que experimenta el mercado interior español en los años de crisis, la respuesta de los diferentes sectores y tramos de tamaño empresarial han sido diferentes. No es del todo correcto el argumento que con frecuencia se suele oír con respecto al comportamiento de las empresas en función del tamaño y su respuesta a la crisis mediante la internacionalización, a saber: que las empresas grandes están más capacitadas para internacionalizarse y que han solventado mejor la crisis porque han recurrido en mayor medida que las otras empresas a los mercados internacionales. Pues bien, la Tabla 1-23 muestra que, efectivamente, los establecimientos grandes (industriales) exportan un porcentaje muy alto de sus ventas, por lo que la intensa caída del mercado interior español les habrá afectado menos. Y quizá por ello, cuando el

**TABLA 1-23** Ventas y exportaciones de la CAPV, por tamaños de los establecimientos (número de empleados)

|                                               |        | Total | Industria | Servicios |
|-----------------------------------------------|--------|-------|-----------|-----------|
| % s/total ventas (2013)                       | Total  | 100,0 | 100,0     | 100,0     |
|                                               | < 10   | 33,7  | 10,6      | 51,4      |
|                                               | 10-49  | 26,0  | 21,9      | 29,1      |
|                                               | 50-249 | 20,8  | 30,0      | 13,8      |
|                                               | 250 +  | 19,5  | 37,5      | 5,7       |
| % s/total exportación (2013)                  | Total  | 100,0 | 100,0     | 100,0     |
|                                               | < 10   | 7,0   | 1,3       | 35,9      |
|                                               | 10-49  | 19,7  | 14,1      | 47,7      |
|                                               | 50-249 | 31,8  | 35,2      | 14,8      |
|                                               | 250 +  | 41,5  | 49,4      | 1,6       |
| Exportación/ventas (%) (2013)                 | Total  | 18,4  | 35,4      | 5,4       |
|                                               | < 10   | 3,8   | 4,2       | 3,8       |
|                                               | 10-49  | 13,9  | 22,8      | 8,8       |
|                                               | 50-249 | 28,1  | 41,6      | 5,8       |
|                                               | 250 +  | 39,1  | 46,5      | 1,5       |
| Exportación/ventas (p.p. variación 2008-2013) | Total  | 2,5   | 5,9       | 0,9       |
|                                               | < 10   | -0,1  | -5,4      | 0,7       |
|                                               | 10-49  | 3,1   | 5,5       | 1,7       |
|                                               | 50-249 | 7,8   | 13,6      | 0,4       |
|                                               | 250 +  | 3,2   | 5,2       | -0,2      |
| Variación ventas entre 2008-2013              | Total  | -8,1  | -13,0     | -4,0      |
|                                               | < 10   | -3,1  | -0,6      | -3,5      |
|                                               | 10-49  | -7,7  | -7,7      | -7,7      |
|                                               | 50-249 | -8,7  | -13,5     | 0,6       |
|                                               | 250 +  | -15,6 | -18,3     | 1,5       |
| Variación exportación entre 2008-2013 (%)     | Total  | 6,1   | 4,5       | 14,8      |
|                                               | < 10   | -5,5  | -56,6     | 19,3      |
|                                               | 10-49  | 18,7  | 21,5      | 14,9      |
|                                               | 50-249 | 26,6  | 28,5      | 7,7       |
|                                               | 250 +  | -8,1  | -8,1      | -7,7      |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación.

Industria: divisiones 5-39 de la CNAE-2009; y Servicios: divisiones NACE 45-82 (excluidas 64-66).

mercado interior español cae, no efectúan grandes esfuerzos para suplir la caída de las ventas en él con un mayor recurso aún a la exportación. Es más, según los datos proporcionados por Eustat, los establecimientos de mayor tamaño ven reducidas sus exportaciones de 2008 a 2013 en un 8%, de modo que a la notable reducción del mercado interior se le suma la de las exportaciones. En cambio, los establecimientos vascos pequeños y —sobre todo— medianos, ante la reducción de sus mercados interiores, recurren de forma decidida a los mercados exteriores y, de esa manera, frenan en alguna medida la reducción de sus ventas, que aun así tiene lugar, pero sin alcanzar

los altos niveles que presenta en los establecimientos grandes.

### 1.5 Indicadores últimos de resultados

El indicador más tradicional de resultados últimos empresariales, la rentabilidad económica sobre el activo (ROA), es fruto combinado de los márgenes comerciales que obtiene la empresa y de la rotación que logra dar a sus activos. La Tabla 1-24 muestra que tanto en la CAPV como en España son las empresas grandes las que obtienen mayores márgenes y, gracias a estos, un ROA mayor. Habitualmente, esto se explica señalando

**TABLA 1-24** Indicadores de rentabilidad en las empresas industriales y de servicios comerciales

|             |          | 2013             |          |     |      | 2008             |          |     |      |
|-------------|----------|------------------|----------|-----|------|------------------|----------|-----|------|
|             |          | Margen comercial | Rotación | ROA | ROE  | Margen comercial | Rotación | ROA | ROE  |
| CAPV        | Total    | 6,8              | 0,6      | 3,8 | 5,0  | 14,1             | 0,5      | 6,7 | 9,4  |
|             | Pequeñas | 1,9              | 0,7      | 1,3 | 0,5  | 7,8              | 0,5      | 4,1 | 6,4  |
|             | Medianas | 4,9              | 0,6      | 2,8 | 1,9  | 8,2              | 0,7      | 6,2 | 9,7  |
|             | Grandes  | 8,3              | 0,5      | 4,5 | 6,1  | 21,8             | 0,4      | 8,5 | 11,4 |
| España-SABI | Total    | 3,3              | 0,7      | 2,4 | 3,0  | 7,8              | 0,6      | 4,6 | 7,3  |
|             | Pequeñas | 1,5              | 0,6      | 0,9 | 0,2  | 7,6              | 0,4      | 3,1 | 3,2  |
|             | Medianas | 3,1              | 0,8      | 2,3 | 2,5  | 8,2              | 0,6      | 4,9 | 6,6  |
|             | Grandes  | 3,9              | 0,8      | 3,0 | 4,6  | 7,8              | 0,7      | 5,9 | 12,3 |
| España-BACH | Total    | 3,1              | 0,8      | 2,4 | 5,8  | 4,2              | 0,8      | 3,6 | 6,8  |
|             | Pequeñas | 1,7              | 0,7      | 1,1 | 0,7  | 3,3              | 0,9      | 2,9 | 2,9  |
|             | Medianas | 2,6              | 0,9      | 2,3 | 3,0  | 3,9              | 0,9      | 3,7 | 5,0  |
|             | Grandes  | 3,5              | 0,8      | 2,8 | 7,6  | 4,6              | 0,8      | 3,8 | 8,2  |
| UE-10       | Total    | 3,7              | 1,1      | 4,1 | 8,6  | 3,9              | 1,1      | 4,3 | 8,1  |
|             | Pequeñas | 4,4              | 0,9      | 3,8 | 5,2  | 4,8              | 0,9      | 4,6 | 6,3  |
|             | Medianas | 4,3              | 1,1      | 4,7 | 7,3  | 4,6              | 1,1      | 5,2 | 7,9  |
|             | Grandes  | 3,6              | 1,1      | 4,1 | 9,3  | 3,8              | 1,1      | 4,2 | 8,7  |
| Alemania    | Total    | 4,0              | 1,3      | 5,2 | 11,7 | 3,5              | 1,3      | 4,5 | 9,3  |
|             | Pequeñas | 6,0              | 0,9      | 5,5 | 8,6  | 5,9              | 1,0      | 6,0 | 10,3 |
|             | Medianas | 5,1              | 1,1      | 5,8 | 9,3  | 5,1              | 1,2      | 6,1 | 10,9 |
|             | Grandes  | 3,8              | 1,3      | 5,2 | 12,2 | 3,2              | 1,3      | 4,1 | 8,9  |
| Rep. Checa  | Total    | 5,8              | 1,2      | 6,7 | 12,0 | 6,6              | 1,3      | 8,3 | 9,6  |
|             | Pequeñas | 7,7              | 0,5      | 3,9 | 2,7  | 7,4              | 0,8      | 6,1 | 5,2  |
|             | Medianas | 5,8              | 1,2      | 7,3 | 8,3  | 5,9              | 1,3      | 7,8 | 8,9  |
|             | Grandes  | 5,6              | 1,4      | 7,6 | 15,4 | 6,5              | 1,4      | 9,2 | 11,2 |

Fuente: SABI-Informa y Proyecto BACH. Elaboración propia.

que las grandes empresas presentan un mayor grado de internacionalización y que, gracias a ello, han podido escapar mejor de la fuerte reducción habida en el mercado español. En el promedio de los países europeos que toman parte en el Proyecto BACH, por el contrario, son las empresas pequeñas las que obtienen mayores márgenes comerciales. No obstante, al contrario de lo que sucede en la CAPV, esa ventaja queda de sobra contrarrestada por las mayores tasas de rotación que obtienen las empresas medianas y grandes, de modo que, al final, allí también, las mayores ROA se sitúan en los tramos de tamaño mediano y grande.

Desde un punto de vista evolutivo, si bien las empresas grandes son las que en casi todos los países europeos contenidos en la base BACH muestran un mejor comportamiento relativo en la crisis, en la CAPV son estas las que han experimentado una mayor contracción en sus márgenes comerciales y en su ROA. Aun así, los márgenes comerciales de los que partían en 2008 eran tan altos e inusuales que estas empresas aún siguen presentando los mayores márgenes comerciales y ROA, los cuales, además, son claramente superiores a los de las empresas españolas grandes. Claramente, es en la rotación del activo donde las grandes empresas vascas parecen tener mayores márgenes de mejora de su rentabilidad económica, proceso que solo parecen haber emprendido tímidamente.

Si en lugar de atender al ROA (calculado como porcentaje que supone el resultado neto de explotación respecto al total del activo) se atiende a la rentabilidad financiera de los recursos propios, ROE (calculado como porcentaje que supone el resultado del ejercicio respecto del patrimonio neto), la Tabla 1-24 deja claramente de manifiesto la supremacía absoluta de las empresas grandes, tanto justo antes de la crisis como en 2013. Las empresas grandes partían de un ROE mayor y logran aumentarlo en la crisis (casos de la UE-10, Alemania o República Checa) o consiguen que disminuya menos (casos de la CAPV y España). Para el último año disponible en todos los países, las empresas grandes y medianas estaban disfrutando, en promedio, de procesos de apalancamiento financiero positivo (esto es, su ROE superaba a su ROA, y en general la rentabilidad que obte-

nían de su activo superaba el coste aparente de los recursos ajenos). En los tramos de empresas pequeñas, por su parte, la situación era dispar: en tanto que en la UE-10 y Alemania también ocurría esto, en España, en la República Checa y, sobre todo, en la CAPV, las empresas pequeñas (y en la CAPV también las medianas) vivían, en promedio, situaciones de apalancamiento financiero negativo.

## 1.6 Resumen y conclusiones

De acuerdo con la literatura económica, las empresas encontrarán ventajas tanto en ser grandes como en ser pequeñas. El saldo final de pros y contras dependerá de cada sector o actividad. Esa relación entre tamaño de la empresa y comportamientos y resultados competitivos es más patente en el sector industrial, y menos en el de servicios.

A pesar de la relevancia otorgada al tamaño por los agentes socioeconómicos, por los representantes gubernamentales y por los analistas de la CAPV, hasta la actualidad no se ha dispuesto de datos que permitieran comparar de modo fehaciente el tamaño de las empresas de la CAPV con el de otros lugares. Esto se debía a que o bien se utilizaban para la CAPV datos de establecimientos (en lugar de empresas), o bien de estas solo se tomaba el empleo que tenían en la CAPV (y no su empleo en el conjunto de España). Eso conducía a minusvaloraciones importantes del tamaño de la empresa vasca. Estas distorsiones se han podido corregir gracias a los datos que, en respuesta a una explotación específica del Dirae, proporcionó Eustat a Orkestra. Subsanas las distorsiones, la comparación de los datos de las empresas vascas con los de las empresas europeas publicados por la Comisión Europea muestra que, como promedio, el tamaño de la empresa vasca (5,5 empleados), aunque algo mayor que el de las empresas checa y española (3,8 y 4,8, respectivamente), queda por debajo del de la UE-28 (6,5) y sobre todo del de Alemania (12,7).

El tamaño promedio de la empresa industrial es superior en todos los lugares al de la empresa de servicios; en la CAPV, la diferencia entre los tamaños promedios de estos dos grandes sectores es incluso mayor (16,5 empleados frente a 4,0). Ligado a ello, el ta-

maño promedio de la empresa industrial de la CAPV se sitúa por encima de los promedios de la República Checa, España y la UE-28 (7,2, 10,1 y 14,6, respectivamente), aunque todavía es menos de la mitad del de Alemania (34,9). En las empresas de servicios, el tamaño promedio de la empresa vasca es inferior al de todos los otros territorios (a excepción de la República Checa). Eso se debe al menor porcentaje de empleo del tramo de las empresas grandes (más de 250 trabajadores) en la industria vasca (38,2%), claramente inferior a los de la UE-28 y Alemania (42,3% y 52,8%, respectivamente). De 2008 en adelante en casi todos los lugares se aprecia una tendencia a la reducción del tamaño de la empresa industrial, si bien en la CAPV esa tendencia ha sido más leve.

El tamaño empresarial no solo varía de la industria a los servicios, sino también dentro de los sectores industriales y de servicios. Al igual que en la UE, en la industria destacan por su alto empleo medio Farmacia, Coque-rías y refino de petróleo y Material de transporte, seguidos de Energía y gas, Material eléctrico y Maquinaria. De ellos, en Coque-rías y refino de petróleo, Farmacia y Energía y gas, el tamaño de las empresas vascas supera el tamaño promedio de las empresas europeas. El análisis estadístico realizado muestra que la diferencia en el tamaño promedio de la empresa vasca (4,8) respecto a la UE-28 (6,2) todavía sería mayor si la ligera especialización de la economía vasca en sectores de mayor empleo medio (especialmente, en la industria) no hubiera impulsado hacia arriba ese tamaño empresarial medio. Se repitió el análisis estadístico para comprobar si también dentro de la industria la CAPV está especializada en sectores de mayor empleo medio, lo cual podría justificar que el tamaño medio de la empresa industrial vasca (16,1) fuera algo superior al de la UE-28 (15,0). Pues bien, se constató que no, y que, de hecho, a diferencia de Alemania, la industria de la CAPV presenta una ligera especialización en sectores de menor empleo medio.

El análisis llevado a cabo para los diferentes indicadores (determinantes de la competitividad, indicadores de desempeño intermedio y resultados finales) cabría resumirse del siguiente modo:

- El porcentaje que supone el VAB respecto a la facturación (grado de internalización de las actividades) es mayor en la industria que en los servicios; y en la industria, es mayor en las empresas grandes que en las pequeñas. En comparación con otros países, el grado de internalización de las empresas industriales vascas es notable en las de menor tamaño, y reducido en las grandes. Evolutivamente, hay una tendencia al aumento del grado de externalización de las actividades, lo que guarda relación con los desarrollos de las cadenas globales de producción y de los clústeres. Ese proceso también se ha dado en la CAPV, sin que, en principio, se observe que haya ido ligado a procesos de deslocalización productiva.
- Mientras que en el sector industrial se aprecia una clara correlación positiva entre el tamaño empresarial y el coste laboral por asalariado, en los servicios comerciales esa relación no es tan evidente. Y en comparación con otros territorios, las pymes industriales vascas presentan mayores costes, mientras que eso no se aprecia con tanta claridad en las empresas grandes.
- La singular composición de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI) y el modo en que Eustat contabiliza los CIC, los centros tecnológicos y las unidades de I+D segregadas de las empresas hacen que el gasto en innovación e I+D del sector servicios y de las empresas medianas aparezca sobrevalorado y muy por encima del de otros países. En cambio, en el caso de la industria y de las empresas grandes este mismo gasto aparece minusvalorado. Centrando el análisis en las empresas industriales —por ser más claros sus patrones de comportamiento—, los datos (sin corregir) muestran que:
  - El gasto en innovación de la CAPV queda por debajo del de la UE y Alemania.
  - El tramo de empresas vascas que mejor posición relativa presenta es el de las medianas.
  - Por tipos de gasto en innovación, la CAPV sobresale por el mayor gasto que efectúa en I+D (especialmente, en la interna) y, por el contrario, por el menor gasto efectuado en maquinaria y equi-

pos. Este rasgo es, de nuevo, especialmente notable en el tramo de las empresas medianas.

En la evolución del gasto en innovación, en la CAPV destaca positivamente que se haya mantenido la llamada «intensidad innovadora» (gasto en innovación respecto a la facturación) y el aumento de la proporción del gasto en I+D (que es, en principio, el tipo de gasto en innovación de carácter más estratégico y a largo plazo). No obstante, la intensidad innovadora se ha mantenido no tanto por una buena evolución del gasto en innovación, sino por una caída de la facturación (variable con la que se compara). Además, la prioridad dada al gasto en I+D puede interpretarse también como un reforzamiento del énfasis otorgado en la CAPV a la generación de conocimiento e invenciones, en detrimento de los esfuerzos en su explotación y comercialización.

- Las empresas vascas cooperan en innovación con otros agentes en mayor proporción que las empresas de la UE, y esa cooperación ha crecido entre 2008 y 2013 más que en otros lugares. Aunque también en la CAPV el porcentaje de empresas que cooperan crece con el tamaño empresarial, en la CAPV destaca comparativamente por su elevada cooperación el tramo de las empresas medianas. Además, proporcionalmente, las empresas vascas cooperan menos con otras empresas de su cadena de valor, y más con las infraestructuras de I+D (especialmente, con centros tecnológicos).
- En todos los países se aprecia que, conforme se asciende en el tramo de tamaño de las empresas, aumenta el peso relativo de los activos financieros (lazos financieros con otras empresas, incluidas participaciones en filiales). La CAPV destaca a este respecto no solo por un mayor peso relativo de los activos financieros, sino también por la relevancia que estos activos adquieren en las empresas medianas en comparación con otros lugares y por el crecimiento que en ellos ha habido durante la crisis. En el nivel de endeudamiento, en cambio, no hay reglas tan claras internacionalmente en lo que respecta a los comportamientos por tramos de ta-

maño. No obstante, parece que en otros países y en España las empresas grandes se encuentran algo más endeudadas que las pequeñas, mientras que en la CAPV sucede lo contrario. Y, por último, en lo que respecta al coste del endeudamiento, las empresas de menor tamaño parecen presentar un menor coste en la deuda existente, pero mayores costes para la nueva deuda.

- La probabilidad de que una empresa sea innovadora es mayor en la industria que en los servicios, y en las empresas grandes que en las pequeñas. La CAPV presenta porcentajes de empresas innovadoras superiores a España y a la República Checa, pero inferiores a los de la UE-15 y Alemania. Los resultados de la CAPV son mejores para las empresas medianas, y peores para las pequeñas. Por tipos de innovación, la CAPV muestra una situación relativamente buena en innovaciones de proceso, pero pobre en innovación de producto, en innovación no tecnológica (especialmente en *marketing*) y en la combinación de innovación tecnológica y no tecnológica. En comparación con los otros países, las mayores debilidades se dan en las empresas industriales; y, desde el punto de vista de tramos de tamaño, en las empresas pequeñas (mientras que las mejores posiciones relativas de nuevo aparecen en las empresas medianas).
- Durante la crisis, en casi todos los países disminuye el porcentaje de empresas innovadoras, especialmente por la caída de la innovación no tecnológica. En tal sentido, el porcentaje de empresas innovadoras en la CAPV se ha mantenido y el de las que innovan no tecnológicamente ha caído menos que en la UE, lo cual supone una relativa mejora de su posición competitiva.
- En casi todos los países el porcentaje de facturación correspondiente a nuevos productos es relativamente bajo (menor del 20%), y es superior en la industria y en las empresas grandes. Comparativamente, la CAPV presenta un porcentaje algo superior de ventas de productos nuevos (si bien de novedad más incremental que radical). El comportamiento de la CAPV es particularmente positivo en las empresas medianas, mientras que ha sido más ne-

gativo en las industriales. Además, durante la crisis las empresas vascas han recurrido más que sus competidoras directas (Alemania o la República Checa) a la innovación de producto, y han aumentado más los porcentajes de ventas correspondientes a productos nuevos.

- Aunque, al igual que sucede en otros lugares, la productividad en la industria de la CAPV es mayor en las empresas grandes que en las de menor tamaño, comparativamente la situación es más favorable en las empresas medianas vascas que en los otros tramos. Durante la crisis, mientras que en la mayoría de los tramos la productividad de las empresas industriales vascas disminuye, en los otros países aumenta; este comportamiento dispar es más evidente en el tramo de empresas grandes.
- Las empresas grandes (y en general la industria) logran compensar con holgura gracias a su mayor productividad sus mayores costes laborales por operario, de modo que consiguen costes laborales unitarios (CLU) inferiores. La CAPV es el único territorio en el que las empresas industriales grandes tienen CLU mayores que las de menor tamaño; y, también, a diferencia de lo que sucede con las pequeñas, las empresas industriales grandes de la CAPV tienen CLU superiores a las de la UE-28. Eso se debe al peor comportamiento que las grandes empresas vascas muestran durante la crisis en cuanto a los CLU, lo cual las hace perder la ventaja competitiva que poseían antes de esta.
- Si bien la exportación en porcentaje de ventas es mayor en las empresas industriales grandes que en las de menor tamaño (lo que en principio las hacía menos sensibles a la grave caída del mercado interior español), durante la crisis han sido las pequeñas y, sobre todo, las medianas empresas industriales las que mayor esfuerzo han realizado para aumentar sus exportaciones (y sostener así sus ventas). En cambio, en las grandes empresas las exportaciones se han reducido; además, en estas, la caída de las ventas ha sido también mucho más señalada.
- Tanto en el ROA (rentabilidad sobre el activo) como en el ROE (rentabilidad de

los fondos propios) las empresas grandes mostraban en 2013 valores altos: en la CAPV, gracias a sus superiores márgenes comerciales y en los otros países, debido a la mayor rotación de sus activos. Pero, mientras que en los otros territorios son las grandes empresas las que experimentan un mejor comportamiento relativo en la crisis, en la CAPV han sido las grandes las que mayor contracción de sus márgenes y del ROA han experimentado. Aun así, las grandes empresas vascas siguen mostrando, como promedio, apalancamientos financieros positivos. En cambio, los promedios de las empresas medianas y, sobre todo, pequeñas parecen ser negativos.

De todo lo anterior cabría concluir que el tamaño empresarial resulta relevante para el sector industrial, pero no tanto para los servicios. Así se pone de manifiesto por la clara relación que se observa en la industria entre el tamaño de la empresa y su comportamiento, su desempeño intermedio y sus resultados competitivos. En cambio, tal relación no es tan clara en el conjunto de los servicios de mercado (aunque sí pueda ser relevante en sectores de servicios específicos —por ejemplo, en Telecomunicaciones o Servicios de I+D—, tal como pone de manifiesto el mismo tamaño medio de las empresas de tales sectores en el conjunto de países).

En lo que concierne al sector industrial, que es donde el tamaño empresarial parece tener un impacto más claro, el análisis realizado revela que en la CAPV los mejores comportamientos y resultados los obtienen las grandes empresas y los peores, las pequeñas. En las grandes empresas son mayores las remuneraciones a los trabajadores, los gastos de innovación e I+D (aunque esta cuestión está desvirtuada en las estadísticas, por la segregación de unidades de I+D de las grandes empresas y su contabilización como empresas independientes) y la cooperación en innovación con otros agentes. También lo son las participaciones y lazos financieros con otras empresas, el porcentaje de empresas innovadoras y de facturación correspondiente a nuevos productos, la productividad, la propensión exportadora, los márgenes comerciales, la rentabilidad económica y financiera (ROA y ROE). Asimismo, en las empre-

sas industriales el endeudamiento es menor y el coste de la nueva financiación también, lo que posibilita que, a diferencia de lo que sucede en los otros tramos de tamaño, experimenten en la actualidad apalancamientos financieros positivos.

Pero a pesar de que en el momento actual los valores que presentan las empresas industriales grandes con respecto a las medianas y, sobre todo, con respecto a las pequeñas son mejores, la valoración es diferente si se atiende a la evolución mostrada durante la crisis o si la comparación se efectúa con los tramos de tamaño equivalentes de otros territorios.

- En lo que concierne a la evolución, mientras que en los otros territorios, en general, las empresas grandes se han desenvuelto durante la crisis mejor que las pequeñas, en la CAPV han mostrado un comportamiento peor que las pymes en campos tan importantes como la exportación, la productividad y los costes laborales unitarios. Ahora bien, aunque las pymes industriales vascas han conseguido que sus ventas y empleo tengan una evolución algo más favorable que los de las grandes, esto no ha conseguido reflejarse en los indicadores de rentabilidad empresarial. Además, como partían de una situación mucho más favorable, a pesar de su peor evolución, todavía presentan mejores ratios que las pymes en los indicadores de competitividad.
- En lo que concierne a la comparación con las empresas de igual tramo de tamaño en otros territorios, son las empresas medianas industriales de la CAPV y no las grandes las que presentan una mejor situación relativa.

A la vista de lo anterior, desde el punto de vista de las políticas, parece aconsejable favorecer el crecimiento del tamaño empresarial en el sector industrial (y quizá en determinadas ramas de servicios, en las que el tamaño también parece cumplir un papel relevante). Eso puede hacerse con políticas de entorno general, como son aquellas que afectan a los factores que el Banco Mundial (2015) considera que favorecen los negocios (*doing business*). También se puede conse-

guir con actuaciones específicas para favorecer determinados procesos de integración, especialmente en aquellas ramas o actividades económicas en las que la CAPV aparece relativamente especializada (Orkestra, 2015c) y el tamaño de las empresas vascas queda claramente por debajo de las alemanas (véase Tabla 1-5). Así sucede, en particular, en varios de los sectores componentes de la estrategia de fabricación avanzada y en algunos eslabones de las cadenas de valor energéticas; esto viene confirmado por los análisis más cualitativos que lleva a cabo Orkestra (2015c) sobre las prioridades temáticas de la estrategia de especialización inteligente de la CAPV.

Por otro lado, siendo las pequeñas empresas las que presentan una mayor debilidad, tanto con respecto a los otros tramos de tamaño como con respecto al mismo tramo en otros lugares, parece evidente que deberían ser objeto de especial atención por parte de las políticas públicas. Como se señala en Orkestra (2015e), las políticas de competitividad del Gobierno Vasco han atendido principalmente a las medianas-grandes empresas, entre otras cosas porque se ha primado la innovación tecnológica basada en la I+D, que no es la actividad básica en que descansa la innovación en las pequeñas empresas. La Diputación Foral de Bizkaia sí que ha orientado sus programas especialmente hacia ese colectivo de empresas, y tratando de abarcar otros tipos de innovación más allá de la basada en I+D (organizativa, diseño...). Y en Gipuzkoa han sido las agencias de desarrollo local las que han atendido a dicho colectivo, pero sin fuentes de financiación propia ni estables. Debería hacerse un esfuerzo particular, no solo por reforzar programas públicos que impulsen los tipos de innovación más acordes con las características de estas empresas (por ejemplo, innovación organizativa y comercial), sino también porque las tres líneas de actuación principales que desde el DDEC (y anteriormente Industria) se han lanzado, a saber: la política de clústeres, la ordenación de la RVCTI y los programas de internacionalización contemplen actuaciones específicas para atender a este colectivo. Un ejemplo claro de ello podría ser el reforzamiento del papel de los centros de formación profesional en el sistema de innovación y su incorporación decidida a la RVCTI.

# 2

## Las empresas cooperativas y con capital extranjero

Aunque una empresa puede tener diversos tipos de propietarios, la literatura generalmente ha priorizado el estudio de la propiedad en función de la nacionalidad de los propietarios del capital. En la CAPV, además, se ha prestado cierta atención a las empresas de naturaleza cooperativa, por el peso relativamente mayor que estas tienen en la economía de la región. Por eso, este apartado empezará recordando brevemente la información que aporta la literatura económica sobre las empresas de capital extranjero y las empresas cooperativas. A continuación, se analizará el peso de las empresas controladas por ambas formas de propiedad y, por último, se indagará en las singularidades que ambos tipos de empresas presentan en indicadores de determinantes de competitividad, *output* intermedio y resultados finales.

### 2.1 La propiedad del capital en la literatura económica

#### 2.1.1 Las empresas de capital extranjero en la literatura económica

La teoría ecléctica de Dunning (1979 y 1988), que es la interpretación de la inversión directa extranjera más popular entre los economistas, sostiene que para que los capitales extranjeros inviertan en empresas de otro país deben cumplirse tres condiciones básicas, a saber:

- Que las empresas posean ventajas competitivas diferenciales con respecto a las controladas por el capital nacional (dado que si no poseyeran ventajas, tal inversión no tendría sentido).
- Que a las empresas les resulte más eficiente y rentable explotar por ellas mismas esa ventaja que venderla o alquilarla (puesto que también existe la opción de vender la tecnología, la marca o dicha ventaja a algún fabricante del país).
- Que el país anfitrión presente alguna ventaja en recursos naturales, mano de obra u otro factor local que explique que la explotación de esa ventaja no se lleve a cabo mediante la exportación comercial (es decir, usando y explotando esa ventaja en el país de origen y exportando el bien desde él al de destino, sin crear una empresa en este).

Tal como han mostrado los estudios que se han realizado sobre la inversión directa extranjera en España, en general, las principales ventajas que poseen las empresas extranjeras que operan en España en comparación con las nacionales suelen radicar en sus activos intangibles: capacidad de dirección, tecnología y comercialización, marca<sup>16</sup>.

En concreto, los estudios llevados a cabo sobre las empresas españolas con capital ex-

<sup>16</sup> Bajo-Rubio y Sosvilla-Rivero (1994), Bajo-Rubio y López Pueyo (1996 y 2002), Bajo-Rubio y Díaz Roldán (2002), Martínez y Myro (1992), Merino y Salas (1995 y 1996), González (1999), Díaz Vázquez (2002), Álvarez y Molero (2004 y 2005), Heijts (2004), Miratvelles *et al.* (2008 y 2009), Deloitte (2014).

tranjero ponían de manifiesto que tales empresas presentaban, con respecto al resto de empresas radicadas en España, mayor dotación de capital físico, mano de obra más cualificada, mayores niveles salariales, una productividad superior, más actividad de I+D y pagos de rentas tecnológicas al exterior, estructuras organizativas más sólidas, una probabilidad exportadora y una propensión importadora mayores, y una rentabilidad más elevada.

No obstante, como ya advertían Merino y Salas (1996), algunos de esos rasgos no derivaban tanto de que la empresa perteneciera a capital extranjero como de los sectores en los que operaban tales empresas, así como del mayor tamaño que generalmente presentaban. En efecto, como se ha visto en el primer apartado de este cuaderno la variable tamaño suele aparecer asociada positivamente con algunas características empresariales: productividad, nivel de costes laboral por trabajador, probabilidad de desarrollar actividades de I+D, probabilidad exportadora... Igualmente, como se pone de manifiesto en Orkestra (2015c), las características de productividad, apertura exterior, nivel tecnológico, rentabilidad, nivel salarial, etcétera suelen diferir notablemente de unos sectores a otros. En la medida en que las empresas extranjeras se caracterizan por un mayor tamaño y por operar más en determinados sectores, algunos de los rasgos que presentan están relacionados con tales hechos. Asimismo, algunos trabajos han subrayado la heterogeneidad existente entre las empresas con capital extranjero, y ligada a esta, la conveniencia de elaborar y trabajar con diferentes tipologías o grupos de empresas. Estos estudios también han mostrado que el comportamiento de las empresas de capital extranjero en España ha ido atravesando etapas diferentes; en la actualidad, se aprecia una participación tecnológica más activa de las filiales extranjeras en España (Álvarez y Molero, 2004).

Los estudios históricos sobre las empresas de capital extranjero en la CAPV son más escasos. Entre ellos cabe destacar los de Giráldez (1993), Ferreiro *et al.* (1997a y 1997b), Rodríguez (1999 y 2002) y Navarro y Olarte (2002). Más recientemente, cabe destacar el

trabajo de Del Orden y Garmendia (2008), sobre grupos empresariales vascos, dentro de los cuales distinguen los pertenecientes a capitales extranjeros; el trabajo de Navarro (2009) sobre el sistema de I+D vasco, en el que contempla el papel desempeñado por las empresas de capital extranjero; y el tercer Informe de Competitividad de Orkestra (2011), que trata entre otras cuestiones de la apertura e internacionalización de las empresas vascas. De tales estudios se desprende que:

- La inversión directa extranjera en la CAPV se sitúa por debajo de la media española y de la UE, si bien eso se debe en gran medida a la concentración que tal inversión suele presentar en las regiones capitales.
- En términos de empresas extranjeras, la CAPV posee un porcentaje de empresas con capital extranjero respecto al total español equivalente al que sus empresas suponen en el total de empresas españolas. Ahora bien, si la medición se hace en términos de empleo, el peso de las empresas con capital extranjero de la CAPV es menor del que le correspondería, lo que se explica por el tamaño relativamente menor que suele presentar la empresa con capital extranjero radicada en la CAPV.
- En la CAPV es relativamente mayor la presencia de empresas de capital extranjero en los sectores manufactureros.
- En la CAPV es relativamente pequeño el porcentaje de empresas que hacen I+D y poseen capital extranjero, como también lo es su gasto en I+D con respecto al del total de empresas (aproximadamente un 7%, según Navarro, 2009). Además, se aprecia una tendencia a que este grupo pierda peso relativo.
- El capital extranjero participa en un número relativamente reducido de empresas, preferentemente de gran tamaño y con unos elevados porcentajes de control, que presentan una actividad internacional y una rentabilidad económica y financiera superiores a las de los otros tipos de empresas, y con menores niveles de endeudamiento (Del Orden y Garmendia, 2008).

### 2.1.2 Las cooperativas en la literatura económica y sociológica<sup>17</sup>

El modelo cooperativo es un modelo socioempresarial que busca el equilibrio entre los resultados económicos y los sociales; esta simbiosis contribuye a la transformación de la sociedad y a su evolución sostenible. Durante estas últimas décadas, la literatura económica y la sociológica han mostrado interés en el comportamiento del modelo cooperativo y lo han comparado con otros modelos más convencionales. Principalmente, ha sido la literatura sobre la participación financiera de los trabajadores (*employee ownership*) la que ha estudiado las cooperativas de trabajo asociado y su efecto en los indicadores económicos (por ejemplo, en los resultados, la productividad o la inversión) y en los psicosociales (por ejemplo, en la motivación, la satisfacción o el compromiso). Además, la literatura también se ha interesado por las externalidades positivas que generan en el entorno las organizaciones participadas por sus trabajadores.

En términos generales, estos estudios muestran que las empresas participadas por sus trabajadores (entre ellas las cooperativas de trabajo asociado) obtienen, por lo menos, los mismos resultados económicos y sociales que las organizaciones convencionales. Es más, si a la participación de los trabajadores en el capital se le suma la participación de los trabajadores en la gobernanza de la organización —como ocurre en el caso de las cooperativas de trabajo asociado—, se observa una mejora en los resultados (Fakhfakh *et al.*, 2012).

Más en particular, la mayoría de las investigaciones demuestran que los resultados de las organizaciones participadas por sus trabajadores son modesta pero consistentemente superiores a los obtenidos por las organizaciones convencionales. Cabe citar, en tal sentido, los estudios de Bova (2011), Conyon y Freeman (2001), Craig y Pencavel (1995), Fakhfakh *et al.* (2012), Jones (2007), Kruse (2002), Kruse *et al.* (2010b), Perotin y Robinson (2003) y Rosen *et al.* (2005). No son muchos los estudios que han comparado

los resultados obtenidos por las cooperativas vascas frente a las organizaciones convencionales, pero Arando *et al.* (2014) también llegaron a la conclusión de que las primeras eran más productivas.

La capacidad que una organización tiene de invertir es determinante para sus resultados. No hay muchos estudios que se hayan ocupado de la política de inversión de las cooperativas y la hayan comparado con la de otras organizaciones convencionales (véase Uvalic, 1992; y Dow, 2003, para una revisión de la literatura). Es bastante antigua la teoría según la cual en las empresas cuyos trabajadores son también propietarios de la organización, como es el caso de las cooperativas, se tiende a subinvertir (Furubotn y Pejovich, 1970; Vanek, 1977). Según estos autores, debido a que parte de los activos son propiedad colectiva de sus miembros (con la ausencia añadida de un mercado donde se produzca la compraventa de las acciones o participaciones de los miembros), se truncan los derechos de propiedad de los cooperativistas. Esto tiene como resultado que la empresa no invertirá tanto o que los miembros requerirán altas tasas de retorno de la inversión y periodos cortos de recuperación. Sin embargo, no hay mucha evidencia empírica al respecto. Solo tres investigaciones, las de Estrin y Jones (1992 y 1998) y la de Fakhfakh *et al.* (2012), han contrastado esta hipótesis, y en ningún caso han encontrado evidencia de subinversión en las cooperativas.

La internacionalización es otro proceso que en las últimas décadas ha contribuido de forma muy importante a la competitividad de las organizaciones. Si bien es verdad que para el movimiento cooperativo mundial la internacionalización sigue siendo un reto por superar (Radrigán y Barría, 2007), el cooperativismo vasco y principalmente el del Grupo Mondragon ha registrado importantes avances en este sentido. Las cooperativas vascas, que tanta presencia tienen en el ámbito industrial, han optado por seguir las tendencias marcadas por el sector y no han aparcado la oportunidad de internacionalizarse por el hecho de ser cooperativas. De hecho, en la actualidad, Mondragon cuenta

<sup>17</sup> Este apartado ha sido elaborado por Saioa Arando Lasagabaster, investigadora del Mondragon Innovation & Knowledge (MIK) y profesora de Mondragon Unibertsitatea.

con más de 120 plantas productivas en el exterior. Otras cooperativas, como Irizar o Ampo, que no pertenecen al Grupo Mondragon, también han optado por internacionalizarse. Las cooperativas —y específicamente Mondragon— han optado por diseñar un modelo de internacionalización propio adaptado a su identidad, aunque con contradicciones (Sarasua, 2010), y que está basado en una estrategia de multilocalización, para evitar una deslocalización productiva que destruya el empleo en las matrices. Es más, los estudios realizados para las cooperativas del Grupo Mondragon demuestran que las cooperativas internacionalizadas han obtenido mejores resultados que las no internacionalizadas.

Otros estudios, más centrados en el ámbito de la psicología y la sociología, se han ocupado del efecto de la participación financiera de los trabajadores (como ocurre en el caso de las cooperativas) en los resultados psicosociales de las organizaciones y han comparado los resultados de las organizaciones participadas por los trabajadores con los de las organizaciones convencionales. En este caso, tal y como ocurre con las investigaciones económicas, los resultados tampoco son completamente coincidentes, aunque la mayoría de los estudios demuestran relaciones positivas entre la participación en el capital y los factores psicosociales (véanse los estudios de Dong *et al.*, 2002; Hockertin y Harenstam, 2006; Hockertin, 2008; Kruse, 2002; Kruse *et al.*, 2010a; Kruse *et al.*, 2010b; Kuvaas, 2003; McCarthy *et al.*, 2011).

Por último, existen estudios que valoran la aportación que las empresas participadas por sus trabajadores, entre ellas las cooperativas, realizan al territorio. Por ejemplo, las cooperativas tienden a generar más empleo y a protegerlo más en tiempos difíciles que las empresas convencionales (así se constata en Burdin y Dean, 2009; Craig y Pencavel, 1993 y 1992; Craig y Pencavel, 1995; Navarra, 2010; Pencavel *et al.*, 2006; Penca-

vel, 2001). Existen estudios que confirman esto también para la CAPV (Arando *et al.*, 2010). Por su parte, otros estudios afirman que la participación de los trabajadores en el capital contribuye a aumentar el nivel de ingresos o riqueza de los trabajadores y que, probablemente, esto revierte de forma favorable en la economía de la región (Blasi *et al.*, 2003; Buchele *et al.*, 2010; D'Art, 1992; Kruse, 2002; Pencavel *et al.*, 2006; Rosen *et al.*, 2005).

En conclusión, los estudios destacan la validez del modelo cooperativo tanto desde la vertiente económica como desde la social, en un contexto en el que los modelos organizativos tradicionales siguen teniendo mucha más presencia.

## 2.2 Peso comparado

### 2.2.1 *Peso comparado de las empresas con capital extranjero*

El indicador más habitual para medir la presencia relativa de capital extranjero en un país es el *stock* de inversión directa extranjera<sup>18</sup>, expresado en porcentaje del PIB. Pues bien, el Gráfico 2-1 muestra que el porcentaje que supone el *stock* de inversión directa extranjera en la CAPV con respecto a su PIB es relativamente pequeño. El valor de la ratio de la CAPV en 2013 era aproximadamente el 56% del de España, país que se encuentra en una posición intermedia, en términos de captación de inversión directa extranjera, dentro del conjunto de países avanzados<sup>19</sup>.

Conviene señalar que el modo en que se ha obtenido la ratio del *stock* de capital extranjero para la CAPV anula el llamado «efecto sede»; esto es, el que por razones de concentración de poder político o económico, por motivos fiscales... un territorio consiga captar las sedes sociales de las empresas, aunque la actividad productiva de estas se encuentre en otro territorio. Es más,

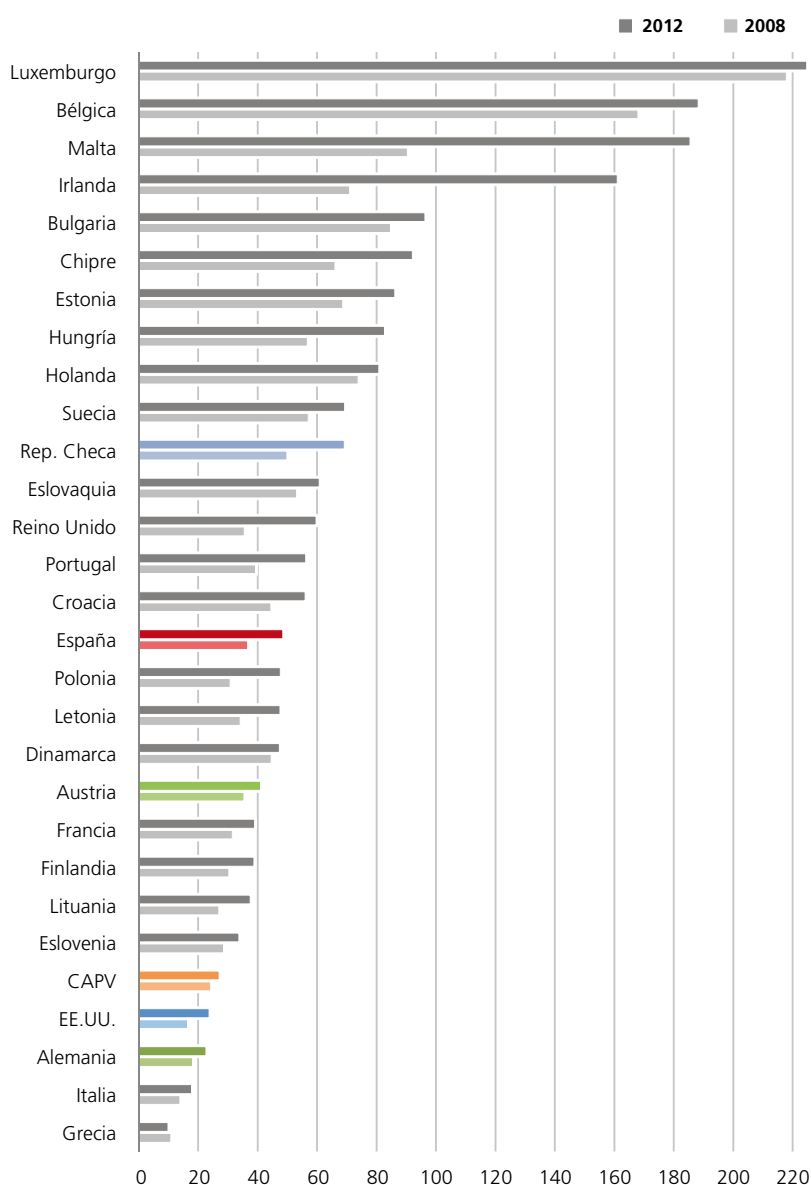
<sup>18</sup> Se entiende por inversión directa la inversión internacional que lleva a cabo una institución en empresas que operan en otro país, con objeto de mantener una posición dominante en ellas.

<sup>19</sup> El *stock* de inversión directa extranjera en la CAPV se ha calculado distribuyendo el que UNCTAD atribuye a España entre todas sus comunidades autónomas, de acuerdo con las cifras de inmovilizado material que las filiales extranjeras tienen en ella, según la publicación *Inversiones exteriores directas* del Ministerio de Economía y Competitividad.

de acuerdo con los datos publicados por el Ministerio de Economía y Competitividad, dicho efecto jugaría ligeramente en favor de la CAPV en lo que se refiere a la inversión directa extranjera. En efecto, en 2012 la CAPV poseía el 3,5% de toda la posición inversora extranjera en España (esto es, de la inversión extranjera regionalizada según la ubicación de la sede de la empresa extranjera) y el 3,1% de todo el inmovilizado material de las empresas con capital extranjero (es decir, de la inversión extranjera regionalizada según la ubicación de los activos de la empresa extranjera). Madrid, como capital del Estado, presentaba un enorme efecto tractor de las sedes de las empresas de capital extranjero, de modo que sus porcentajes de captación de posición inversora e inmovilizado material eran 47,4% y 17%. Pero la CAPV y Asturias, aunque con un desequilibrio mucho menor, conseguían que su porcentaje de posición inversora superara al de inmovilizado material, de modo que el llamado «efecto sede» jugaba ligeramente en su favor<sup>20</sup>.

Ciertamente, en la inversión directa extranjera, las regiones capitales tienen una capacidad de atracción mayor, debido a que las empresas tienden a situarse cerca de los centros de poder económico y político. Así se constata en las regiones europeas, como se puso de manifiesto en el tercer Informe de Competitividad de Orkestra (2011). No obstante, aunque ese es un factor que influye, no es el único, y una región no capital puede captar, de toda la inversión directa extranjera que accede al país, un porcentaje superior al que le correspondería de acuerdo con su tamaño relativo. Tal como se aprecia en la Tabla 2-1, en muchas comunidades autónomas que no son regiones capitales, el peso relativo que corresponde en términos de captación del inmovilizado material perteneciente a empresas extranjeras supera al de su PIB (así sucede, por ejemplo, en Cataluña, Andalucía, Asturias, Aragón...). La CAPV, sin embargo, aunque supone el 6,1% del PIB de

GRÁFICO 2-1 Stock de inversión directa extranjera (en % del PIB)



Fuente: UNCTADd, *World Investment Report*; Ministerio de Economía y Competitividad, *Inversiones exteriores directas*; e INE, cuentas regionales. Elaboración propia.

España, solo logra captar el 3,1% de todo el inmovilizado material de las empresas extranjeras radicadas en el país. Además, entre 2008 y 2012 se aprecia que, aunque en millones de euros se ha mantenido el valor del inmovilizado material correspondiente a in-

<sup>20</sup> El INE también publica las «Estadísticas de filiales de empresas extranjeras en España», que ofrecen datos del número de empresas extranjeras en España y de algunas variables básicas relativas a ellas (personal, volumen de negocio...). Pero en tales estadísticas no parece controlar el «efecto sede» y se imputa todo el valor de la empresa al territorio en que está ubicada su sede social. De acuerdo con tal estadística, las filiales de empresas extranjeras en España ubicadas en la CAPV suponían, en 2012, el 4,4% del total español, el 4,0% en empleo y el 3,3% en volumen de negocio. Estas cifras se asemejan a las que proporciona el Ministerio de Economía y Competitividad (Tabla 1-1). Del diferente peso relativo que tiene la CAPV en términos de número de filiales y de volumen de negocio se deduce que las filiales ubicadas en la CAPV son de tamaño algo inferior a las del promedio español.

TABLA 2-1 Indicadores regionalizados de inversión directa extranjera (% respecto al total de España)

|                      | Inmovilizado material |       | Posición inversora | PIB   | Posición inversora - Inmovilizado material | Inmovilizado material - PIB |
|----------------------|-----------------------|-------|--------------------|-------|--------------------------------------------|-----------------------------|
|                      | 2008                  | 2012  | 2012               | 2012  | 2012                                       | 2012                        |
| Madrid, C. de        | 24,1                  | 17,0  | 64,4               | 18,8  | 47,4                                       | -1,8                        |
| Cataluña             | 22,1                  | 23,4  | 15,6               | 18,8  | -7,8                                       | 4,6                         |
| Andalucía            | 12,4                  | 16,0  | 1,9                | 13,4  | -14,1                                      | 2,6                         |
| Comunidad Valenciana | 5,7                   | 5,1   | 1,5                | 9,3   | -3,6                                       | -4,2                        |
| Asturias, P. de      | 4,7                   | 3,7   | 5,3                | 2,1   | 1,6                                        | 1,6                         |
| Aragón               | 4,4                   | 4,0   | 0,8                | 3,1   | -3,2                                       | 0,9                         |
| Castilla León        | 4,1                   | 4,5   | 0,3                | 5,1   | -4,2                                       | -0,6                        |
| CAPV                 | 4,0                   | 3,1   | 3,5                | 6,1   | 0,4                                        | -3,0                        |
| Murcia, R. de        | 3,3                   | 2,5   | 0,4                | 2,6   | -2,1                                       | -0,1                        |
| Castilla-La Mancha   | 3,0                   | 2,9   | 0,4                | 3,6   | -2,5                                       | -0,7                        |
| Galicia              | 3,0                   | 3,9   | 1,8                | 5,2   | -2,1                                       | -1,3                        |
| Canarias, I.         | 2,9                   | 4,2   | 0,6                | 3,8   | -3,6                                       | 0,4                         |
| Navarra              | 1,9                   | 1,5   | 0,6                | 1,7   | -0,9                                       | -0,2                        |
| Cantabria            | 1,8                   | 1,7   | 1,2                | 1,2   | -0,5                                       | 0,5                         |
| Baleares, I.         | 1,5                   | 3,8   | 1,6                | 2,5   | -2,2                                       | 1,3                         |
| Rioja, La            | 0,5                   | 1,1   | 0,1                | 0,7   | -1,0                                       | 0,4                         |
| Extremadura          | 0,5                   | 1,7   | 0,1                | 1,6   | -1,6                                       | 0,1                         |
| Ceuta y Melilla      | 0,0                   | 0,0   | 0                  | 0,3   | 0,0                                        | -0,3                        |
| Total                | 100,0                 | 100,0 | 100                | 100,0 | 0,0                                        | 0,0                         |

Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, *Inversiones exteriores directas*; e INE, cuentas regionales. Elaboración propia.

versión directa extranjera, el porcentaje de participación en el total español se ha reducido del 4% al 3%.

Tal como se razonó en un anterior Informe de Competitividad (Orkestra 2011, pp. 211-215 y 244), vista su estructura económica y su dotación de factores productivos (especialmente de los ligados al conocimiento), la CAPV podría aspirar a un mayor porcentaje de captación de capital extranjero. Los datos del Gráfico 2-2 muestran que esa aspiración no era infundada. Mientras que hasta 2012 los flujos brutos de inversión directa extranjera que captaba la CAPV no alcanzaban el 1% de su PIB, los de España superaban ampliamente tal porcentaje. Como consecuencia de ello, los flujos de inversión extranjera

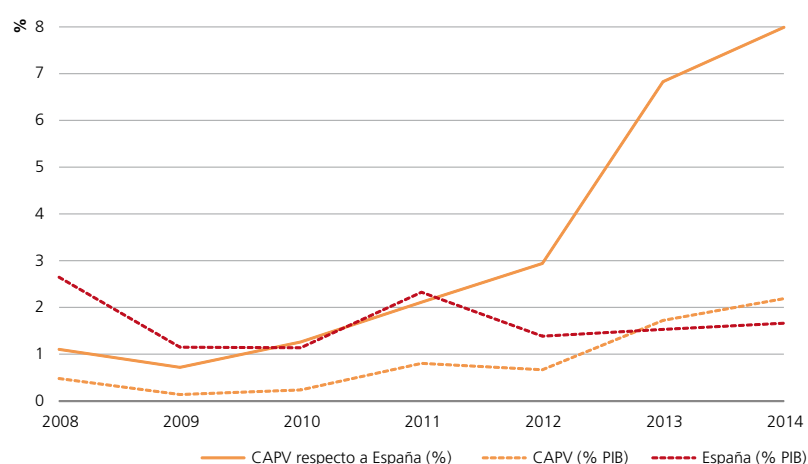
captados por la CAPV con respecto a los captados por España se situaban entre el 1% y el 3% (un porcentaje claramente inferior al 6% que supone el PIB de la CAPV dentro del PIB de España). Pero en 2013 y 2014 las cifras de inversión bruta directa extranjera experimentan un fuerte crecimiento en la CAPV, de modo que las de 2013 duplican las del promedio de los años 2008-2012, y las de 2014 incluso las triplican. Así pues, el porcentaje que la CAPV logra captar respecto al total de inversión bruta extranjera que llega a España alcanza el 8% en 2014.

De todos modos, no toda entrada de capital extranjero resulta positiva o contribuye de igual manera al progreso. No es igual que el capital extranjero venga a abrir una empresa

totalmente nueva (inversión *greenfield*), que venga a comprar una empresa ya existente. Tampoco es lo mismo que el inversor que venga sea industrial o que sea un puro fondo de inversión financiera. Por último, no es igual que venga atraído por unas ventajas de localización ligadas al conocimiento o a la existencia de una importante clusterización en esa actividad, o que venga a adquirir el mercado o la tecnología que posee una empresa vasca o que lo haga solo atraído por ventajas fiscales y bajos costes laborales... La bondad o no de la inversión extranjera directa se deberá valorar en cada caso.

Para profundizar algo más en el conocimiento del peso relativo de las empresas con capital extranjero existentes en España, aparte del Recuadro 2-1, en el que se recogen las diferentes estimaciones que hay del

**GRÁFICO 2-2** Flujos de inversión bruta directa extranjera (%)



Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, *Inversiones exteriores directas*, e INE, cuentas regionales. Elaboración propia.

No incluyen las inversiones en entidades tenedoras de valores extranjeros (ETVE).

### RECUADRO 2-1 Número de empresas con capital extranjero en la CAPV

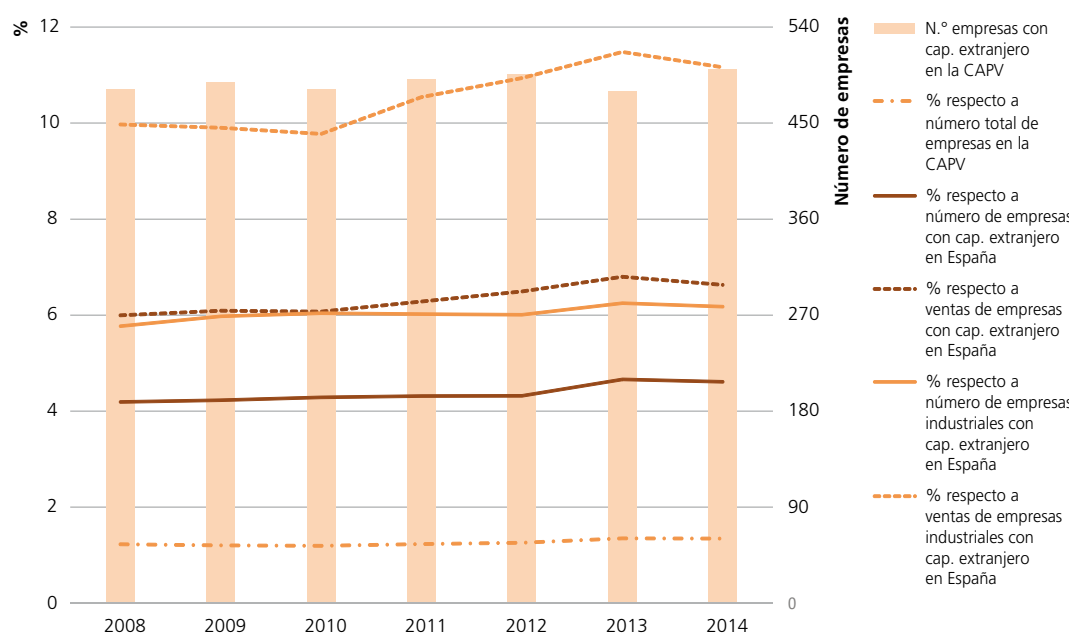
Eustat carece de una lista o estadística de empresas extranjeras en la CAPV en la que basar el estudio de estas. En primer lugar, hay que advertir que la Encuesta de Innovación incluye unas preguntas sobre tal cuestión, pero no todos los establecimientos vascos cumplimentan tal encuesta, sino que esta se envía a una muestra. Por eso, aunque al elevar los resultados de aquellos establecimientos de la muestra que manifiestan tener en su capital participaciones de capital extranjero, Eustat puede llegar a estimar el número de empresas con capital extranjero que operan en la CAPV (incluso, por ramas de actividad, tramos de tamaño y territorio histórico), no puede ofrecer una lista de tales empresas. Esto es así por razones de secreto estadístico y, como se aprecia, porque carece de tal lista completa. Incluso los números de empresas que estima pueden estar sujetos a error (tanto mayores cuanto mayor es el nivel de desagregación: sectorial, por tamaños y territorios históricos) para los que se demandan los datos.

Si se tienen en cuenta exclusivamente los sectores *core* (que es la lista de sectores básica para los que los países estaban obligados a recopilar datos para la Encuesta de Innovación Comunitaria, CIS-2012), según Eustat en 2013 había en la CAPV 3.484 empresas con capital extranjero (el 7,6% de todas las estimadas para los sectores *core*). De ellas en 2.889 esa participación de capital superaba el 10% (umbral fijado por las estadísticas internacionales para considerar tal participación como «inversión directa», en lugar de «inversión en cartera»).

El INE publica las «Estadísticas de filiales de empresas extranjeras en España», que ofrecen datos del número de empresas extranjeras en España y de algunas variables básicas relativas a ellas (personal, volumen de negocio...). Pero en tales estadísticas no parece controlarse el «efecto sede» y se imputa todo el valor de la empresa al territorio en que está ubicada su sede social. De acuerdo con tal estadística, en 2012 había 424 filiales de empresas extranjeras (esto es, de empresas residentes en España que están controladas por una empresa extranjera) ubicadas en la CAPV; una cantidad claramente inferior a las cifras antes señaladas.

El grupo SPRI-GV (Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial del Gobierno Vasco) también dispone de una lista de empresas extranjeras que operan en la CAPV. En ella figuran 396 empresas; de ellas, 128 con 100 o más empleados.

Por último, la base de datos SABI-Infirma proporciona datos de accionariado para un número relevante (pero no total) de empresas, especialmente para las de mayor tamaño. Desgraciadamente, no siempre proporciona el porcentaje concreto de participación, por lo que en las extracciones que se han manejado se utiliza el listado de empresas activas entre cuyos accionistas figuran capitales extranjeros, cuyo número, según el DVD de diciembre de 2014, asciende a 548.

**GRÁFICO 2-3** Empresas con accionistas extranjeros en la CAPV, en comparación con España

Fuente: SABI-Informa, DVD de diciembre de los años referidos.

número de empresas con capital extranjero en la CAPV, en el Gráfico 2-3 se explota una de ellas: SABI-Informa.

De acuerdo con el DVD de Informa de diciembre de 2014, en la CAPV había 501 empresas activas con sede en esta comunidad y con accionistas extranjeros. Tal número suponía el 4,6% del total de las empresas activas con capital extranjero existentes en España; un porcentaje prácticamente igual al que supone el número de empresas de la CAPV respecto al total de empresas españolas activas de la base de SABI-Informa.

Los ingresos de explotación de las empresas radicadas en la CAPV y con capital extranjero representaban un valor algo superior: el 6,6% del total de ventas de las empresas españolas con capital extranjero. De lo anterior se puede deducir que las empresas con accionistas extranjeros, radicadas en la CAPV, son de tamaño algo superior al de las radicadas en el conjunto de España: 38,4 millones de euros de ingresos de explotación como media en España y 44,2 en la CAPV.

No son muchas en número (501 empresas) ni en porcentaje respecto al total de empresas con sede en la CAPV (el 1,35% de las contenidas en la base SABI). Ahora bien, si se atiende al porcentaje que suponen sus ingresos de explotación respecto a los ingresos de explotación de todas las empresas vascas de la base, la imagen cambia notablemente: los ingresos de explotación de las empresas con capital extranjero alcanzan el 20% del total (véase Tabla 2-2)<sup>21</sup>. Esa importancia de las empresas con capital extranjero es todavía más marcada en el sector industrial, en donde representan el 3,2% del total de empresas vascas contenidas en SABI y alcanzan el 26% del total de ingresos de explotación.

Por último, desde el punto de vista evolutivo, se observa que durante la crisis se consigue mantener, e incluso aumentar, el número de empresas de la CAPV que tienen capital extranjero en su accionariado, así como sus ventas. Esto contrasta con la evolución que muestra el total de empresas radicadas en la CAPV, que ven disminuidos su número y sus ingresos de explotación de 2008 a 2014.

<sup>21</sup> A pesar de que no se computan dentro de tales ingresos de explotación los correspondientes a empresas como Mercedes o Michelin, ya que la sede social de tales empresas extranjeras se encuentra en otra comunidad autónoma española.

TABLA 2-2 Empresas con capital extranjero en la CAPV

|                                                        | 2008     | 2009     | 2010     | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     |
|--------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>N.º empresas</b>                                    | 482      | 488      | 482      | 491      | 496      | 480      | 501      |
| <b>Ingresos explotación (M€)</b>                       | 21.115,8 | 23.056,0 | 22.258,6 | 20.359,8 | 19.752,0 | 23.959,1 | 22.168,2 |
| <b>Ingresos explotación / N.º empresas (M€)</b>        | 43,8     | 47,2     | 46,2     | 41,5     | 39,8     | 49,9     | 44,2     |
| <b>% respecto al N.º total de empresas</b>             | 1,2      | 1,2      | 1,2      | 1,2      | 1,3      | 1,4      | 1,3      |
| <b>% respecto a los Ingresos del total de empresas</b> | 17,3     | 18,2     | 19,5     | 17,9     | 16,5     | 20,5     | 19,5     |

Fuente: SABI-Infoma, DVD de diciembre de los años referidos.

### 2.2.2 *Peso comparado de las empresas cooperativas*

Las estadísticas internacionales no suelen proporcionar datos agrupados en función de la personalidad jurídica de la empresa. En el caso de España, de los datos publicados en el DIRCE del INE se desprende que, aunque el número de empresas con sede en la CAPV se reduce sustancialmente entre 2008 y 2014 (pasa de 180.000 a 155.000), el de cooperativas —a diferencia de lo que sucede en España— no deja de aumentar (de 1.235 a 1.524). Como consecuencia de ello, entre 2008 y 2014 las cooperativas vascas ganan peso no solo con respecto al total de empresas con sede social en la CAPV, sino también con respecto al total de cooperativas españolas (de hecho, en 2014 llegan a ser más del 7% de estas). En 2008 las regiones con mayor porcentaje de empresas cooperativas —perfil en el que la CAPV aparecía ligeramente especializada— eran aquellas con un sector agrícola fuerte (Murcia, Extrema-

dura, Castilla-La Mancha, Andalucía...). En la actualidad, se ha pasado a una situación en la que, aun sin llegar a los niveles de las regiones agrícolas citadas y con cooperativas de un perfil más industrial, la CAPV aparece especializada en esta forma de propiedad empresarial. Además, según se deduce del Dirae de Eustat correspondiente a 2014, el tamaño medio de la empresa cooperativa es de 32,4 empleados, cifra seis veces mayor que la de la empresa vasca promedio (5,3 empleados).

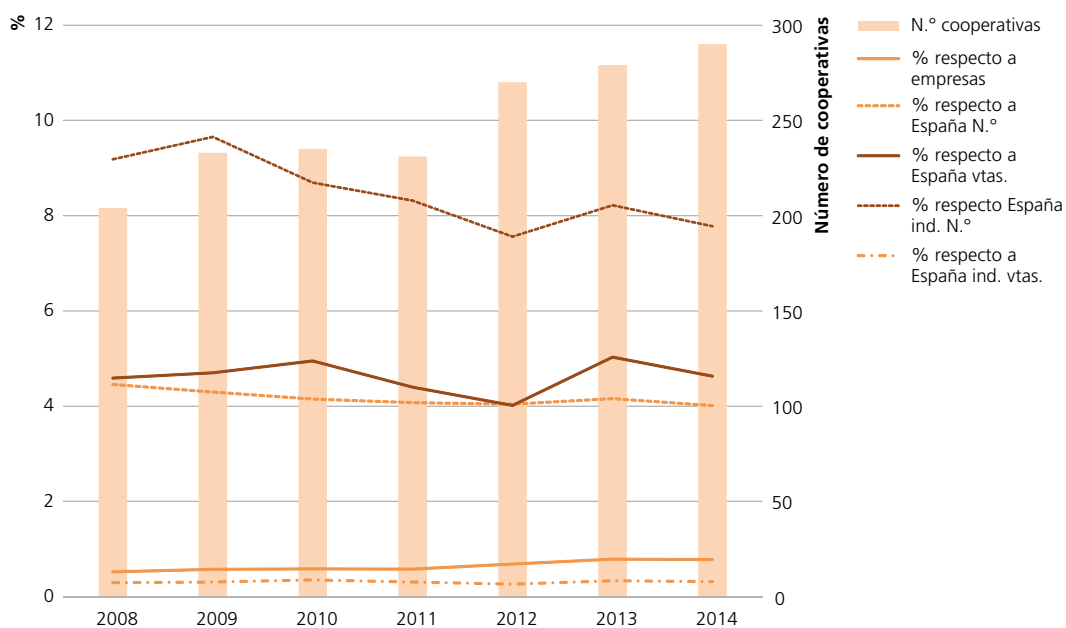
La base SABI-Infoma debería estudiar más profundamente el peso relativo de las empresas cooperativas, dado que, gracias a la primera letra del CIF de la empresa, cabe identificar fácilmente su naturaleza jurídica. En la Tabla 2-3 aparece recogida tal explotación. Lo primero que resalta es que el número de cooperativas vascas que ofrece SABI-Infoma o el porcentaje que estas suponen con respecto al total de cooperativas españolas es menor que el que resulta de las bases DIRCE

TABLA 2-3 Número total de empresas y de empresas cooperativas en la CAPV y España

|                                        |                     | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|----------------------------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Total de empresas</b>               | <b>España</b>       | 3.422.239 | 3.355.830 | 3.291.263 | 3.250.576 | 3.199.617 | 3.146.570 | 3.119.310 |
|                                        | <b>CAPV</b>         | 179.953   | 178.062   | 167.270   | 161.658   | 161.626   | 157.405   | 155.306   |
| <b>N.º de cooperativas</b>             | <b>España</b>       | 24.516    | 23.483    | 22.702    | 22.273    | 21.764    | 20.990    | 20.761    |
|                                        | <b>CAPV</b>         | 1.235     | 1.243     | 1.248     | 1.326     | 1.335     | 1.413     | 1.524     |
| <b>% respecto al total de empresas</b> | <b>España</b>       | 0,72      | 0,70      | 0,69      | 0,69      | 0,68      | 0,67      | 0,67      |
|                                        | <b>CAPV</b>         | 0,70      | 0,72      | 0,74      | 0,80      | 0,84      | 0,92      | 1,02      |
| <b>CAPV respecto a España (%)</b>      | <b>Total</b>        | 5,26      | 5,31      | 5,08      | 4,97      | 5,05      | 5,00      | 4,98      |
|                                        | <b>Cooperativas</b> | 5,04      | 5,29      | 5,50      | 5,95      | 6,13      | 6,73      | 7,34      |

Fuente: Eustat, Dirae (para la CAPV); e INE, DIRCE (para España).

GRÁFICO 2-4 Empresas cooperativas en la CAPV en comparación con España



Fuente: SABI-Informa, DVD de diciembre de los años referidos.

del INE y Dirae de Eustat<sup>22</sup>. Aun así, parecen confirmarse algunos rasgos identificados a partir del análisis de los directorios de Eustat e INE.

Así, según SABI, a diferencia de lo que sucede en el conjunto de empresas vascas, el número de empresas cooperativas no ha dejado de crecer entre 2008 y 2014. Esto puede reflejar que, además de una mayor capacidad de resistencia en momentos de crisis, la fórmula de empresa cooperativa puede ser una salida para otros tipos de empresas cuando entran en crisis, y sus trabajadores recurren a ella para eludir el cierre. El Gráfico 2-4 también confirma la inclinación más industrial de las cooperativas vascas: mientras que, si se considera el total de sectores, los ingresos de explotación de las cooperativas vascas suponían, el último año disponible, el 4,6% del total de las españolas, cuando la comparación se restringe al sector industrial ese porcentaje alcanza el 7,9%.

Por último, a partir de los datos proporcionados por Eustat a una petición de explotación específica de sus encuestas industriales y de servicios, se ha elaborado la Tabla 2-4. De acuerdo con ella, el peso de las cooperativas en el conjunto de la industria y los servicios de mercado de la CAPV se situaba en 2012 (último año con datos disponibles) en torno al 6-7%, y era mayor en la industria (un 11% del empleo industrial) y menor en los servicios. Con respecto al comportamiento durante la crisis, la tabla pone de manifiesto que el empleo cooperativo ha presentado una evolución mucho más positiva que el del total de la economía (sobre todo en los servicios comerciales, donde el empleo incluso crece). No obstante, la evolución de las cooperativas en ventas deja de ser mejor que la del resto de empresas; y en términos de activos es mucho peor. Es esa dispar evolución del empleo, de las ventas y de los activos, especialmente en los servicios comerciales, lo que ha permitido aproximar los pesos que las cooperativas de servicios de mercado tie-

<sup>22</sup> Uno de los factores que pueden explicar esto es que, aunque las cooperativas vascas están obligadas, a semejanza de las empresas mercantiles, a depositar sus datos en el Registro (en este caso, en el Registro de Cooperativas, en lugar de en el Mercantil), cuando incumplen tal obligación no sufren sanciones o penalizaciones, como sí les ocurre a las empresas mercantiles. Eso, además de dificultar el estudio y conocimiento de la empresa cooperativa vasca, da lugar a una competencia desleal entre un tipo y otro de empresas, que el responsable del Registro de Cooperativas de la CAPV, el Gobierno Vasco, no ha corregido hasta el presente.

TABLA 2-4 Personal, ventas y activos de los establecimientos, totales y cooperativos, de la CAPV

|                                                       |                         | 2008           |              |                | 2012           |              |                | Variación 2008-2012 (%) |              |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------------|--------------|
|                                                       |                         | Total empresas | Cooperativas | % Cooperativas | Total empresas | Cooperativas | % Cooperativas | Total empresas          | Cooperativas |
| <b>Industria (div. 05-39)</b>                         | <b>Personal ocupado</b> | 249.230        | 24.465       | 9,8            | 203.174        | 22.175       | 10,9           | -18,5                   | -9,4         |
|                                                       | <b>Ventas netas</b>     | 65.654.476     | 4.841.659    | 7,4            | 55.661.105     | 4.303.987    | 7,7            | -15,2                   | -11,1        |
|                                                       | <b>Total del activo</b> | 87.123.025     | 6.637.590    | 7,6            | 77.508.841     | 4.889.312    | 6,3            | -11,0                   | -26,3        |
| <b>Servicios comerciales (div. 45-82, exc. 64-66)</b> | <b>Personal ocupado</b> | 352.169        | 14.451       | 4,1            | 339.822        | 15.829       | 4,7            | -3,5                    | 9,5          |
|                                                       | <b>Ventas netas</b>     | 51.587.834     | 3.320.224    | 6,4            | 50.002.770     | 2.492.107    | 5,0            | -3,1                    | -24,9        |
|                                                       | <b>Total del activo</b> | 74.545.829     | 8.975.992    | 12,0           | 77.494.507     | 4.087.455    | 5,3            | 4,0                     | -54,5        |
| <b>Total (div. 05-39 y 45-82, exc. 64-66)</b>         | <b>Personal ocupado</b> | 601.399        | 38.916       | 6,5            | 542.996        | 38.004       | 7,0            | -9,7                    | -2,3         |
|                                                       | <b>Ventas netas</b>     | 117.242.310    | 8.161.883    | 7,0            | 105.663.875    | 6.796.094    | 6,4            | -9,9                    | -16,7        |
|                                                       | <b>Total del activo</b> | 161.668.854    | 15.613.582   | 9,7            | 155.003.348    | 8.976.767    | 5,8            | -4,1                    | -42,5        |

Fuente: Eustat, Encuesta Industrial y de Servicios.

nen, en el total de empresas, en función de la variable tomada para medir tal peso (empleo, ventas o activos).

### 2.3 Determinantes de competitividad

Tal como se indicaba en un apartado anterior, para la estrategia de cualquier empresa es fundamental decidir qué actividades va a realizar ella internamente y qué actividades va a adquirir del exterior. Un indicador que

refleja tal comportamiento es el porcentaje de VAB respecto a la cifra de negocios.

A ese respecto, en la Tabla 2-1 se observa un comportamiento diferente en España y en la CAPV. Las empresas extranjeras radicadas en España recurren a la externalización de actividades en un porcentaje similar al del conjunto de empresas; en las radicadas en la CAPV el porcentaje de internalización de la actividad es mayor que en el resto de empresas (y también que en las empresas

TABLA 2-5 Internalización y coste laboral por empleado, por tipo de empresa (2013)

|                                             |                              |               | Total | Industria | Servicios |
|---------------------------------------------|------------------------------|---------------|-------|-----------|-----------|
| <b>VAB/Cifra negocios (%)</b>               | <b>Accionista extranjero</b> | <b>España</b> | 20,4  | 20,1      | 20,6      |
|                                             |                              | <b>CAPV</b>   | 37,8  | 41,1      | 22,9      |
|                                             | <b>Cooperativa</b>           | <b>España</b> | 12,3  | 17,7      | 10,4      |
|                                             |                              | <b>CAPV</b>   | 17,0  | 27,6      | 8,4       |
|                                             | <b>Resto empresas</b>        | <b>España</b> | 20,1  | 17,7      | 21,6      |
|                                             |                              | <b>CAPV</b>   | 18,6  | 13,4      | 28,3      |
| <b>Coste laboral por empleado (miles €)</b> | <b>Accionista extranjero</b> | <b>España</b> | 44,8  | 51,4      | 40,2      |
|                                             |                              | <b>CAPV</b>   | 52,7  | 66,1      | 33,5      |
|                                             | <b>Cooperativa</b>           | <b>España</b> | 32,4  | 41,3      | 29,2      |
|                                             |                              | <b>CAPV</b>   | 57,7  | 46,6      | 82,6      |
|                                             | <b>Resto empresas</b>        | <b>España</b> | 30,1  | 35,2      | 28,3      |
|                                             |                              | <b>CAPV</b>   | 34,9  | 45,9      | 30,0      |

Fuente: SABI-Informa y elaboración propia.

TABLA 2-6 Cooperación y gasto en innovación de las empresas vascas, por tipo de propiedad

|                               | Total |          |       |       | Industria |          |       |       | Servicios |          |       |       |
|-------------------------------|-------|----------|-------|-------|-----------|----------|-------|-------|-----------|----------|-------|-------|
|                               | CAPV  | Extranj. | Coop. | Resto | CAPV      | Extranj. | Coop. | Resto | CAPV      | Extranj. | Coop. | Resto |
| <b>2013</b>                   |       |          |       |       |           |          |       |       |           |          |       |       |
| % que cooperan                | 11,0  | 11,9     | 28,1  | 10,1  | 15,1      | 28,2     | 47,6  | 11,9  | 8,6       | 5,8      | 13,3  | 8,9   |
| Gasto en Innovación (% vtas.) | 2,1   | 1,9      | 3,9   | 2,0   | 2,0       | 2,6      | 3,9   | 1,5   | 2,2       | 0,8      | 4,1   | 2,7   |
| % gasto en maquinaria         | 19,4  | 46,4     | 14,0  | 10,2  | 28,9      | 51,6     | 14,8  | 16,0  | 7,5       | 18,6     | 11,8  | 6,0   |
| % gasto en I+D interno        | 55,3  | 35,3     | 58,1  | 62,5  | 47,0      | 33,5     | 52,8  | 55,4  | 65,9      | 44,8     | 71,1  | 67,6  |
| % gasto en I+D externo        | 19,0  | 10,5     | 17,0  | 22,6  | 19,4      | 10,6     | 22,3  | 25,2  | 18,5      | 10,0     | 3,8   | 20,8  |
| <b>2008</b>                   |       |          |       |       |           |          |       |       |           |          |       |       |
| % que cooperan                | 8,5   | 9,4      | 30,5  | 7,7   | 11,4      | 21,2     | 36,8  | 9,5   | 6,5       | 5,3      | 21,2  | 6,3   |
| Gasto en Innovación (% vtas.) | 2,0   | 1,9      | 3,4   | 1,9   | 1,9       | 2,5      | 2,9   | 1,5   | 2,0       | 0,8      | 5,2   | 2,3   |
| % gasto en maquinaria         | 26,0  | 40,5     | 8,3   | 22,6  | 36,3      | 47,2     | 11,6  | 33,7  | 10,8      | 4,4      | 1,4   | 12,5  |
| % gasto en I+D interno        | 49,0  | 33,1     | 57,6  | 54,4  | 37,7      | 32,4     | 49,2  | 39,1  | 65,7      | 37,2     | 75,4  | 68,4  |
| % gasto en I+D externo        | 15,7  | 12,6     | 24,6  | 15,6  | 18,1      | 12,2     | 31,7  | 19,5  | 12,1      | 14,7     | 9,2   | 12,1  |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación. Elaboración propia.

con accionistas extranjeros del conjunto de España), especialmente en las que operan en la industria.

En las cooperativas, debido a que muchas suelen ser de comercialización, el porcentaje de internalización de actividades suele ser menor que en el conjunto de la economía. Así tiene lugar también en la CAPV en las de servicios, por el gran peso que en dicho colectivo tiene Eroski, la mayor parte de cuya facturación corresponde al valor de los productos previamente adquiridos. Por el contrario, en cooperativas industriales, la CAPV destaca, como en las empresas industriales con accionistas extranjeros, por un grado de internalización superior al resto de empresas vascas y a las cooperativas industriales del conjunto de España.

En resumen, las empresas con accionistas extranjeros y cooperativas de la CAPV se caracterizan por un grado de internalización de las actividades relativamente alto; de hecho, si esto no se verifica en las cooperativas

vascas de servicios comerciales es debido al gran peso que en tal colectivo posee Eroski, cuya actividad básica consiste en vender lo que previamente ha adquirido de sus proveedores.

El mayor grado de internalización que tiene lugar en las empresas cooperativas y con capital extranjero de la CAPV va acompañado también de un mayor coste laboral por empleado<sup>23</sup>. Que las empresas con capital extranjero y, en menor medida, las cooperativas tengan un mayor coste laboral por empleado no es específico de la CAPV, pues, como muestra la tabla, eso también acontece en el conjunto de España. Lo que destaca del caso vasco es que sus empresas muestran costes laborales por empleado superiores incluso cuando se las compara con empresas con el mismo tipo de propiedad (empresas con accionistas extranjeros o cooperativas)<sup>24</sup>.

La Tabla 2-6 muestra que los establecimientos de las cooperativas y, en mucha menor

<sup>23</sup> La excepción la constituyen las empresas con capital extranjero de servicios de la CAPV, que tienen un valor inferior a las españolas. Eso se debe al alto peso relativo que tiene entre las empresas vascas de ese colectivo Samsic Iberia, empresa con gran volumen de personal y dedicada en gran parte a servicios de limpieza. Excluida dicha empresa de la muestra, el coste laboral por empleado sobrepasa los 41.000 euros por trabajador, cifra que supera la análoga española y que es más acorde con los restantes valores de la CAPV.

<sup>24</sup> Destaca sobre manera el coste laboral por empleado de las cooperativas de servicios de la CAPV. Ese alto valor está ocasionado por Eroski. Si se excluye a Eroski, el coste laboral por empleado baja y se sitúa en 44.000 euros por trabajador, cifra más acorde con las existentes en otras actividades de la CAPV.

medida, los de las empresas con capital extranjero cooperan en innovación en mayor proporción que el resto de establecimientos, especialmente en el ámbito industrial. Ese es un comportamiento que cabía esperar a la vista de la naturaleza de las empresas cooperativas, y de que el establecimiento de una multinacional forma parte de un grupo con el cual suele mantener relaciones de cooperación. Desde un punto de vista evolutivo, una de las respuestas más generalizadas de las empresas ante la crisis y las restricciones financieras que a esta acompañaban ha sido aumentar la cooperación en innovación con otros agentes. Así se constata también para los tipos de empresas que ahora se consideran; como excepción hay que mencionar la cooperación en los establecimientos cooperativos que operan en los servicios, sector este en que las prácticas de cooperación en innovación están menos extendidas que en la industria.

Expresado en porcentaje de la facturación, el gasto en innovación es claramente superior (casi el doble) en los establecimientos de las cooperativas que en el resto, si bien los establecimientos de las empresas con capital extranjero de carácter industrial también efectúan un esfuerzo innovador superior a la media. Y desde un punto de vista evolutivo, se observa que, en los establecimientos vascos, el gasto en innovación expresado en porcentaje de facturación sube ligeramente entre 2008 y 2013. Esto se debe no tanto a un aumento del gasto en innovación (que, de hecho, salvo en los establecimientos de las cooperativas, desciende durante la crisis), sino a una notable reducción de la facturación que figura en el denominador de la ratio (que de nuevo, con la excepción de los establecimientos de las cooperativas, desciende más de un 10% en términos nominales en el conjunto de establecimientos vascos).

Mientras que los gastos en maquinaria, equipamientos y *software* para llevar a cabo innovaciones de producto y de proceso son la principal partida de gasto en los establecimientos de las empresas con capital extranjero, la partida de gasto interno en I+D es la prevalente en las cooperativas y en el resto de empresas vascas. Evolutivamente, se observa, además, que mientras que las primeras han tendido a aumentar la parte relativa

al gasto en maquinaria, las segundas han mantenido o aumentado la parte relativa a la I+D, a pesar del contexto de crisis.

Si se observa el grado en que las empresas recurren a la I+D interna o externa y se centra el análisis en las empresas industriales —que son aquellas para las que esta actividad resulta generalmente más determinante—, se obtiene que los establecimientos de las empresas con capital extranjero descansan más en la generación de capacidades internas (su ratio de gasto externo en I+D, respecto al total de gasto en I+D es del 24% en 2013) y, por consiguiente, se apoyan menos en la infraestructura de I+D existente en la CAPV. En cambio, en los establecimientos de las cooperativas y del resto de empresas ese porcentaje es mayor (30% y 31%, respectivamente). En todos los tipos de empresas se ha producido un descenso de esa ratio, probablemente como consecuencia de que, ante la carencia de recursos y la existencia de personal y equipos de I+D dentro de la propia empresa, en lugar de efectuar los ajustes en estos se ha preferido contratar menos I+D en el exterior. Son los establecimientos cooperativos los que han recurrido más a esta dinámica, a pesar de que existen una serie de centros tecnológicos pertenecientes al Grupo Mondragon y que en buena medida se crearon y trabajan para atender las necesidades de las empresas del grupo.

En cuanto a los determinantes de actividad relacionados con el ámbito financiero, los valores de los indicadores seleccionados para el conjunto de actividades están afectados por la mayor inclinación que las empresas con capital extranjero y cooperativas de la CAPV tienen hacia el sector industrial. En efecto, tal como se desprende de la Tabla 2-7, las empresas industriales presentan en general un mayor porcentaje de activos financieros en su balance, un nivel de endeudamiento algo menor y, paradójicamente, un mayor coste de este (calculado dividiendo los gastos financieros por intereses entre la deuda con coste aparente).

En general, se observa que las empresas con accionistas extranjeros presentan un menor nivel de endeudamiento que el conjunto de empresas, mientras que las cooperativas tienden a presentarlo superior. Ese rasgo

TABLA 2-7 Determinantes financieros de competitividad de las empresas, por tipo de propiedad (2013)

|        |                           |                                   | Endeudamiento | Coste del endeudamiento | % activos financieros |
|--------|---------------------------|-----------------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------|
| España | Total empresas            | Industria                         | 55,8          | 3,8                     | 43,7                  |
|        |                           | Servicios comerciales             | 58,9          | 3,2                     | 61,9                  |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 58,0          | 3,3                     | 56,5                  |
|        | Con accionista extranjero | Industria                         | 53,6          | 3,9                     | 60,5                  |
|        |                           | Servicios comerciales             | 54,7          | 4,0                     | 74,0                  |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 54,3          | 4,0                     | 69,3                  |
|        | Cooperativas              | Industria                         | 55,7          | 4,7                     | 19,1                  |
|        |                           | Servicios comerciales             | 63,1          | 3,7                     | 38,1                  |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 60,8          | 4,0                     | 32,4                  |
| CAPV   | Total empresas            | Industria                         | 44,5          | 4,1                     | 63,3                  |
|        |                           | Servicios comerciales             | 57,4          | 3,5                     | 70,5                  |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 49,6          | 3,8                     | 66,1                  |
|        | Con accionista extranjero | Industria                         | 41,2          | 4,3                     | 85,3                  |
|        |                           | Servicios comerciales             | 45,5          | 3,5                     | 85,6                  |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 42,0          | 4,1                     | 85,4                  |
|        | Cooperativas              | Industria                         | 52,9          | 4,2                     | 25,9                  |
|        |                           | Servicios comerciales             | 58,7          | 4,0                     | 74,6                  |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 56,7          | 4,0                     | 57,7                  |

Fuente: SABI-Informa.

es particularmente marcado en la CAPV, donde tanto las empresas con capital extranjero como las cooperativas muestran tasas de endeudamiento inferiores a sus análogas españolas. En cuanto al coste aparente del endeudamiento, tanto en el conjunto de España como en la CAPV, este tiende a ser superior al del total de empresas tanto para las empresas con capital extranjero como para las cooperativas. Por último, en comparación con el conjunto de empresas, las que tienen capital extranjero muestran un porcentaje superior de activos financieros en sus balances, mientras que con las cooperativas sucede lo contrario. Esto refleja la mayor o menor inclinación a participar en otras empresas y otorgar financiación a otras empresas, generalmente del propio grupo.

## 2.4 Desempeño intermedio

El porcentaje de establecimientos innovadores en 2013 es superior al promedio de la

CAPV tanto en las empresas con capital extranjero como —sobre todo— en las cooperativas, especialmente en el sector industrial (véase Tabla 2-8). La mayor propensión innovadora de las empresas con capital extranjero y su mayor fortaleza relativa en el sector industrial era algo esperable de acuerdo con la literatura internacional. Pero la naturaleza particularmente innovadora de las cooperativas vascas y su mayor fortaleza relativa en el sector industrial no es algo que sea común en la literatura internacional sobre empresas cooperativas, sino que resulta bastante singular y distintivo del movimiento cooperativo vasco. Además, se observa que durante la crisis, mientras que en la mayor parte de los países y tipos de empresas disminuye el porcentaje de empresas innovadoras, en los establecimientos de las cooperativas de la CAPV eso no se da (especialmente, en las cooperativas industriales).

Por tipos de innovación, aunque el porcentaje de establecimientos de empresas cooperativas

TABLA 2-8 Tipos de innovación, conforme a la propiedad de las empresas vascas

|      | Total                                              |          |       |       | Industria |          |       |       | Servicios |          |       |       |      |
|------|----------------------------------------------------|----------|-------|-------|-----------|----------|-------|-------|-----------|----------|-------|-------|------|
|      | CAPV                                               | Extranj. | Coop. | Resto | CAPV      | Extranj. | Coop. | Resto | CAPV      | Extranj. | Coop. | Resto |      |
| 2013 | % innovadoras                                      | 33,1     | 34,4  | 52,6  | 31,9      | 41,9     | 52,7  | 71,3  | 39,2      | 27,9     | 27,6  | 38,3  | 27,4 |
|      | % innovadoras tecnológicas                         | 32,3     | 34,3  | 48,0  | 31,2      | 45,0     | 61,2  | 72,7  | 41,8      | 24,8     | 24,3  | 29,3  | 24,6 |
|      | % innovadoras de producto                          | 19,1     | 21,7  | 36,9  | 17,9      | 26,9     | 35,5  | 58,7  | 24,3      | 14,5     | 16,5  | 20,2  | 13,9 |
|      | % innovadoras de proceso                           | 21,5     | 19,5  | 27,5  | 21,6      | 29,5     | 36,6  | 46,9  | 27,7      | 16,9     | 13,0  | 12,8  | 17,8 |
|      | % innovadoras no tecnológicas                      | 25,3     | 30,0  | 47,7  | 23,8      | 33,4     | 68,9  | 102,6 | 29,0      | 21,9     | 22,5  | 31,6  | 21,3 |
|      | % innovadoras organizativas                        | 13,7     | 16,3  | 21,1  | 12,9      | 14,6     | 22,7  | 21,0  | 13,3      | 13,2     | 13,9  | 21,3  | 12,7 |
|      | % innovadoras comerciales                          | 9,3      | 8,6   | 10,9  | 9,3       | 10,3     | 13,9  | 21,0  | 9,4       | 8,6      | 6,6   | 3,2   | 9,2  |
|      | % combinan innovación tecnológica y no tecnológica | 12,1     | 12,7  | 16,3  | 11,8      | 14,9     | 18,7  | 25,2  | 13,9      | 10,4     | 10,4  | 9,6   | 10,5 |
|      | % cooperan en innovación                           | 11,0     | 11,9  | 28,1  | 10,1      | 15,1     | 28,2  | 47,6  | 11,9      | 8,6      | 5,8   | 13,3  | 8,9  |
| 2008 | % innovadoras                                      | 39,7     | 54,7  | 53,3  | 37,4      | 43,4     | 60,8  | 63,2  | 41,2      | 37,0     | 52,5  | 38,5  | 34,6 |
|      | % innovadoras tecnológicas                         | 34,4     | 39,1  | 62,2  | 32,9      | 41,6     | 56,4  | 71,0  | 39,1      | 29,4     | 33,0  | 49,0  | 28,3 |
|      | % innovadoras de producto                          | 16,1     | 20,4  | 35,5  | 14,9      | 22,2     | 43,2  | 42,6  | 19,7      | 11,8     | 12,2  | 25,0  | 11,4 |
|      | % innovadoras de proceso                           | 26,5     | 30,3  | 38,6  | 25,6      | 31,0     | 33,6  | 45,8  | 30,2      | 23,3     | 29,2  | 27,9  | 22,3 |
|      | % innovadoras no tecnológicas                      | 39,6     | 62,8  | 91,8  | 36,1      | 43,3     | 85,3  | 133,3 | 39,0      | 37,5     | 57,6  | 55,8  | 34,3 |
|      | % innovadoras organizativas                        | 21,5     | 27,2  | 29,0  | 20,6      | 21,0     | 33,6  | 29,7  | 19,6      | 21,9     | 24,9  | 27,9  | 21,3 |
|      | % innovadoras comerciales                          | 13,0     | 23,2  | 18,1  | 11,5      | 11,5     | 22,4  | 23,2  | 10,2      | 13,9     | 23,5  | 10,6  | 12,5 |
|      | % combinan innovación tecnológica y no tecnológica | 17,0     | 19,8  | 32,0  | 16,2      | 18,9     | 26,4  | 34,8  | 17,5      | 15,7     | 17,5  | 27,9  | 15,2 |
|      | % cooperan en innovación                           | 8,5      | 9,4   | 30,5  | 7,7       | 11,4     | 21,2  | 36,8  | 9,5       | 6,5      | 5,3   | 21,2  | 6,3  |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación. Elaboración propia.

que llevan a cabo innovaciones es superior al de los de las empresas no cooperativas, la diferencia es todavía más marcada en el caso de la innovación no tecnológica. Esto resulta acorde con la naturaleza de su propiedad, facilitadora de la participación y de una gestión profesionalizada. Por esa misma razón, se observa que el porcentaje de empresas que combinan innovación tecnológica y no tecnológica es también superior en las cooperativas. En los otros tipos de establecimientos no se ve una caracterización tan clara o, cuando menos, una persistencia en el tiempo. Así, por ejemplo, en los establecimientos pertenecientes a empresas con capital extranjero, el porcentaje de la innovación no tecnológica superaba ampliamente al correspondiente a la innovación tecnológica en 2008, mientras que en 2013 sucede lo contrario.

Sea como sea, se constata la tendencia antes señalada a que, entre 2008 y 2013, en todos

los tipos de empresa la evolución del porcentaje de innovadoras no tecnológicas sea más negativa que la de las tecnológicas; también se constata que se debe a ellas, principalmente, la reducción que se observa en el porcentaje de establecimientos que combinan ambos tipos de innovación. En comparación con la media de establecimientos de la CAPV, los de las empresas con capital extranjero y cooperativas presentan mejores resultados en innovación de producto que en innovación de proceso, especialmente en la industria (de modo que ayudan a mitigar una de las debilidades que la CAPV presenta en innovación de producto, sobre todo en ese sector). Asimismo, los establecimientos de las empresas con capital extranjero y cooperativas, en comparación con el resto de establecimientos, se comportan mejor en innovación organizativa que en innovación comercial (excepto en los establecimientos cooperativos industriales).

TABLA 2-9 Resultados comerciales y de innovación de las empresas vascas, según la propiedad

|                                   | Total |          |       |       | Industria |          |       |       | Servicios |          |       |       |
|-----------------------------------|-------|----------|-------|-------|-----------|----------|-------|-------|-----------|----------|-------|-------|
|                                   | CAPV  | Extranj. | Coop. | Resto | CAPV      | Extranj. | Coop. | Resto | CAPV      | Extranj. | Coop. | Resto |
| 2013                              |       |          |       |       |           |          |       |       |           |          |       |       |
| Exportación (% facturación)       | 25,8  | 32,9     | 46,4  | 20,7  | 39,1      | 47,0     | 61,9  | 32,4  | 7,1       | 10,3     | 6,6   | 6,0   |
| Ventas nuevas para empresa (%)    | 11,0  | 14,4     | 16,8  | 9,0   | 13,7      | 20,6     | 22,8  | 9,3   | 7,2       | 4,5      | 1,5   | 8,5   |
| Ventas nuevas para el mercado (%) | 3,3   | 4,0      | 6,5   | 2,7   | 4,1       | 4,1      | 8,7   | 3,4   | 2,2       | 3,9      | 0,8   | 1,8   |
| 2008                              |       |          |       |       |           |          |       |       |           |          |       |       |
| Exportación (% facturación)       | 21,6  | 30,2     | 37,5  | 16,6  | 31,5      | 43,1     | 44,5  | 24,6  | 6,0       | 6,7      | 10,4  | 5,6   |
| Ventas nuevas para empresa (%)    | 4,3   | 5,6      | 9,2   | 3,4   | 6,1       | 8,1      | 10,6  | 4,6   | 1,6       | 1,1      | 3,8   | 1,6   |
| Ventas nuevas para el mercado (%) | 2,7   | 4,6      | 3,9   | 1,9   | 3,5       | 6,1      | 4,4   | 2,2   | 1,5       | 1,9      | 2,3   | 1,4   |

Fuente: Eustat, Encuesta de Innovación. Elaboración propia.

Otro tipo de indicadores de *outputs* intermedios son los que tienen que ver con la exportación y con el grado de novedad de los productos comercializados. La Tabla 2-9 pone de manifiesto, a ese respecto, que, una vez más, las ventas de los establecimientos pertenecientes a empresas cooperativas vascas presentan un mayor grado de internacionalización. Esto contradice un tanto la visión que sobre las empresas cooperativas posee la literatura internacional y pone de manifiesto la singularidad del movimiento cooperativo de la CAPV. De nuevo, ese mayor grado de apertura de los establecimientos pertenecientes a las cooperativas se debe únicamente al comportamiento de las cooperativas industriales, pues las cooperativas que operan en los servicios muestran un grado de apertura menor que el del promedio de establecimientos de servicios de la CAPV.

En grado de apertura, tras los establecimientos cooperativos se sitúan los establecimientos pertenecientes a empresas con capital extranjero, especialmente los industriales, lo cual es acorde con lo encontrado por la literatura sobre las empresas de capital extranjero en España. No obstante, dicha literatura también muestra que esa mayor orientación exportadora está muy relacionada con la rama en que suelen estar especializados dichos capitales y con su tamaño; y que cuando se aíslan los efectos tamaño y sector, la superioridad de la empresa con capital extranjero en materia de exportación suele desvanecerse.

Desde un punto de vista evolutivo, entre 2008 y 2013 se aprecia un incremento de la

tasa exportadora en todos los tipos de empresa. Pero bajo esa aparente uniformidad, se ocultan comportamientos muy diferentes. Las cooperativas son el tipo de empresa que muestra una mayor capacidad para reaccionar ante la contracción del mercado español. Así pues, merced al aumento tan fuerte que experimentan sus exportaciones industriales, logran detener en gran medida la caída del mercado interior para los productos industriales. En cambio, en las empresas de capital extranjero, el ligero aumento que se da en la tasa de exportación se explica por la caída del denominador de la ratio (la facturación), dado que, en términos monetarios, las exportaciones incluso disminuyen.

Si se atiende a la novedad de los productos comercializados por los establecimientos vascos, se reproduce la imagen mostrada para las exportaciones y por otra serie de indicadores: los establecimientos de las cooperativas son los que, con respecto al total de sus ventas, presentan un mayor porcentaje de productos nuevos (para la empresa o para el mercado). A estos los siguen los de las empresas con capital extranjero y, a cierta distancia, el resto de establecimientos. En su evolución también se aprecia que, aunque todos los establecimientos han incrementado el porcentaje de las ventas que corresponde a nuevos productos, los que más lo han hecho son los de las cooperativas, seguidos por los de las empresas con capital extranjero.

La productividad aparente del trabajador —calculada como cociente del valor añadido bruto generado en la empresa por trabajador— es un indicador que refleja tanto la

TABLA 2-10 Productividad y coste laboral unitario, por tipo de empresa (2013)

|                               |                       | Total  | Industria | Servicios |     |
|-------------------------------|-----------------------|--------|-----------|-----------|-----|
| VAB por empleado<br>(miles €) | Accionista extranjero | España | 81        | 105       | 65  |
|                               |                       | CAPV   | 174       | 264       | 46  |
|                               | Cooperativa           | España | 42        | 61        | 36  |
|                               |                       | CAPV   | 58        | 61        | 51  |
|                               | Resto empresas        | España | 41        | 52        | 37  |
|                               |                       | CAPV   | 49        | 74        | 37  |
| Coste laboral unitario<br>(%) | Accionista extranjero | España | 55        | 49        | 62  |
|                               |                       | CAPV   | 30        | 25        | 72  |
|                               | Cooperativa           | España | 77        | 68        | 82  |
|                               |                       | CAPV   | 100       | 77        | 161 |
|                               | Resto empresas        | España | 74        | 67        | 77  |
|                               |                       | CAPV   | 72        | 62        | 80  |

Fuente: SABI-Informa. Elaboración propia.

eficiencia de los procesos productivos como la diferenciación de los productos de la empresa (puesto que, cuanto mayor sea la diferenciación, mayor será el valor que el cliente estará dispuesto a pagar por el producto). La Tabla 2-10, además de confirmar que la productividad resulta mayor en las empresas industriales que en las de servicios, también pone de manifiesto que dicha productividad es mayor, tanto en España como en la CAPV, en las empresas de capital extranjero que en el resto. La ventaja de productividad de las empresas con capital extranjero es particularmente evidente en las empresas industriales de la CAPV, las cuales obtienen una productividad varias veces superior a las restantes empresas de la CAPV y, en el conjunto de España, a las que tienen capital extranjero<sup>25</sup>.

En cuanto a las cooperativas, las de la CAPV obtienen una productividad superior a las del resto de empresas. Pero la diferencia con respecto a estas no es tan marcada como la que obtienen las empresas con capital extranjero. Es más, tal como se apuntaba en el apartado de indicadores de determinantes de la competitividad, las empresas cooperativas tam-

bién tienen costes laborales por trabajador claramente superiores a los del resto de empresas. Y como con su mayor productividad no son capaces de compensar sus mayores costes laborales por trabajador, las cooperativas son el tipo de empresa con un mayor coste laboral unitario, hecho que es particularmente señalado en las de la CAPV. Lo contrario sucede con las empresas con capital extranjero: a pesar de tener los mayores costes laborales por asalariado de los tres tipos de empresa que se están comparando, sus ventajas en productividad son tan grandes que el coste laboral que finalmente se imputa a cada unidad de producto es el menor de los tres tipos de empresas. En particular, en la CAPV, la ventaja competitiva en CLU de las empresas con capital extranjero es especialmente destacada en las de carácter industrial.

## 2.5 Resultados últimos

De acuerdo con la Tabla 2-11, en comparación con el total de empresas, los márgenes comerciales son superiores en las empresas con capital extranjero y, por el contrario, son

<sup>25</sup> La menor productividad de las empresas de servicios con capital extranjero de la CAPV se debe al gran peso y a la baja productividad, en comparación, de la empresa de servicios de limpieza Samsic Iberia, con capital extranjero en su accionariado y sede social en la CAPV.

TABLA 2-11 Indicadores de rentabilidad de las empresas, por tipo de propiedad (2013)

|        |                           | Margen comercial                  | Rotación | ROA total | ROE |       |
|--------|---------------------------|-----------------------------------|----------|-----------|-----|-------|
| España | Total empresas            | Industria                         | 4,0      | 0,7       | 3,0 | 4,2   |
|        |                           | Servicios comerciales             | 4,1      | 0,4       | 1,8 | 1,7   |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 4,1      | 0,5       | 2,2 | 2,5   |
|        | Con accionista extranjero | Industria                         | 6,9      | 0,6       | 4,2 | 6,0   |
|        |                           | Servicios comerciales             | 6,2      | 0,3       | 2,0 | 2,0   |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 6,5      | 0,4       | 2,8 | 3,5   |
|        | Cooperativas              | Industria                         | 3,2      | 1,2       | 3,8 | 3,3   |
|        |                           | Servicios comerciales             | 1,7      | 1,5       | 2,5 | −3,9  |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 2,1      | 1,4       | 2,9 | −1,4  |
| CAPV   | Total empresas            | Industria                         | 8,4      | 0,5       | 4,2 | 6,1   |
|        |                           | Servicios comerciales             | 6,4      | 0,4       | 2,5 | 1,1   |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 7,7      | 0,5       | 3,5 | 4,4   |
|        | Con accionista extranjero | Industria                         | 26,3     | 0,2       | 5,1 | 7,7   |
|        |                           | Servicios comerciales             | 15,5     | 0,2       | 3,1 | 3,6   |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 24,1     | 0,2       | 4,7 | 6,9   |
|        | Cooperativas              | Industria                         | 5,0      | 0,9       | 4,7 | 2,6   |
|        |                           | Servicios comerciales             | 4,1      | 0,6       | 2,6 | −13,4 |
|        |                           | Industria y Servicios comerciales | 4,5      | 0,7       | 3,3 | −7,3  |

Fuente: SABI-Informa.

inferiores en las cooperativas. Los márgenes comerciales son particularmente elevados en las empresas con capital extranjero de la CAPV, debido a los extraordinarios márgenes que en 2013 presentan las empresas de este tipo en los sectores de Caucho y plásticos, Energía y Servicios financieros. En todos los casos, a igualdad de tipo de empresas, los márgenes de las empresas vascas superan a los de las análogas españolas.

Un comportamiento opuesto se constata en el índice de rotación de los activos: las empresas con capital extranjero muestran índices de rotación inferiores a los del conjunto de empresas; las empresas cooperativas, en cambio, obtienen índices muy superiores.

Como fruto combinado de ambos movimientos resulta que tanto las empresas de capital extranjero como las cooperativas obtienen tasas de rentabilidad sobre el activo (ROA) superiores a los del conjunto de las empresas en España y la CAPV. El ROA de la industria

fue superior al de los sectores de servicios comerciales. Habida cuenta de la mayor especialización de las empresas vascas en dicho sector, esto favorece el que, para igual tipo de empresas, la rentabilidad del conjunto de empresas vascas supere al de las análogas españolas. Destacan particularmente las tasas de rentabilidad de las empresas industriales con capital extranjero de la CAPV, por los extraordinarios márgenes comerciales a los que antes se ha hecho referencia en los sectores de Caucho y plásticos y Energía.

Por último, como consecuencia del apalancamiento financiero positivo existente, la rentabilidad de los recursos propios (ROE) resulta superior a la de rentabilidad sobre el activo (ROA) para el total de empresas y para las empresas con capital extranjero. Esto no ocurre así en las empresas cooperativas, que ven lastrados sus resultados por los malos obtenidos en los servicios, especialmente en el sector de comercio al por menor. Las empresas con capital extranjero siguen man-

teniendo una rentabilidad superior a las del conjunto de empresas (especialmente las vascas), pero cuando la rentabilidad se mide por el ROE, las cooperativas, tanto españolas como vascas (y estas aún más), se sitúan claramente por debajo del conjunto de empresas de su territorio.

## 2.6 Resumen y conclusiones

La literatura económica muestra que las empresas de capital extranjero radicadas en España y la CAPV presentan una serie de ventajas con respecto a las autóctonas: mayor dotación de capital físico, mano de obra más cualificada, mayores niveles salariales, mayor productividad, mayor actividad de I+D y más pagos de rentas tecnológicas al exterior, estructuras organizativas más sólidas, mayor probabilidad exportadora, mayor propensión importadora y rentabilidad más elevada. No obstante, bastantes de estas ventajas no derivan tanto de la naturaleza del capital propietario de la empresa como de los sectores en que las empresas extranjeras suelen operar y del mayor tamaño que suelen tener.

En cuanto a las empresas cooperativas, aunque algunos autores sostienen que estas tienden a la subinversión y que son reacias a internacionalizarse, la evidencia empírica apunta mayoritariamente a lo contrario. Estas empresas suelen presentar resultados económicos mejores y, además, no hay evidencia de que tiendan a la subinversión. Por otra parte, las cooperativas (especialmente en la CAPV) han sido capaces de abordar decididos procesos de internacionalización, generan resultados psicosociales positivos y efectúan una notable aportación a los territorios en que operan.

En cuanto al peso que estos dos tipos de empresas tienen en la economía, el *stock* de inversión directa extranjera en la CAPV es algo más de la mitad del que tiene en España. El llamado «efecto sede» (que la empresa tenga las capacidades productivas en el territorio, pero la sede social y los órganos directivos en otro), no parece estar jugando en contra de la CAPV. No obstante, la región, a diferencia de otras comunidades autónomas (Cataluña, Aragón, Asturias...), no ha sido

capaz de compensar el efecto atracción que generan las regiones capitales y solo capta el 3% del inmovilizado material de las empresas controladas por capital extranjero localizadas en España, cuando su PIB supone un 6% del total español. En la actualidad hay en torno a medio millar de empresas con capital extranjero en la CAPV, con una mayor presencia en la industria y de un tamaño normalmente superior; en términos de facturación suponen aproximadamente una quinta parte del total de empresas vascas (y en la industria incluso superan la cuarta parte). Durante la crisis, el número de empresas extranjeras y sus ingresos de explotación han crecido ligeramente, lo que, dado la contracción mostrada por el resto de empresas vascas, ha conducido a que su peso relativo haya aumentado.

Al contrario de lo que sucede con las empresas con capital extranjero, la CAPV tiene un porcentaje de empresas cooperativas (1,02%) superior al existente en España (0,67%). Además, a diferencia de la mayor inclinación que en España hay hacia la agricultura, las cooperativas vascas destacan por su implantación industrial y por su mayor tamaño. Es más, durante la crisis, mientras que el número de empresas total se reduce, el de las cooperativas ha seguido creciendo, y en las vascas el empleo ha mostrado una evolución mejor que el del resto de empresas. Como consecuencia de ello, el empleo de las empresas cooperativas vascas supone en torno al 6-7% respecto al total de empresas industriales y de servicios de mercado (y en la industria alcanza el 11%).

En las variables conocidas como determinantes de competitividad, en general, cabe catalogar el comportamiento de ambos tipos de empresas como positivo. A continuación se verá que es semejante en bastante de los casos, pero dispar en otros.

- Tanto las empresas con capital extranjero como las cooperativas de la CAPV presentan mayores grados de internalización de la actividad, superiores costes laborales por trabajador, mayor gasto en innovación, más cooperación en innovación y un coste aparente del endeudamiento algo superior.

- Por el contrario, mientras que en las cooperativas el gasto en innovación predominante es el de la I+D (en especial la externa), en las empresas con capital extranjero el gasto de innovación prevalente es el de compra de maquinaria y equipos, y se recurre poco a las infraestructuras de I+D. Asimismo, mientras que los activos y lazos financieros con otras empresas son importantes en las empresas con capital extranjero, en las cooperativas lo son menos. Además, mientras que las empresas con capital extranjero presentan menores niveles de endeudamiento que la media de empresas, las cooperativas los presentan superiores.

También en los indicadores de desempeño intermedio las empresas con capital extranjero y las cooperativas merecen, en general, una valoración positiva. Nuevamente cabe distinguir una serie de ámbitos en que ambas van en la misma línea, y otros en los que difieren.

- Tanto las empresas con capital extranjero como las cooperativas son, en general, más innovadoras que el resto de empresas. Las segundas sobresalen especialmente en innovación no tecnológica y en la combinación de diferentes tipos de innovación. Ambos tipos de empresas se sitúan por encima del promedio en innovación de producto y en porcentaje de ventas correspondiente a productos nuevos (especialmente las cooperativas, que, en la crisis, a diferencia del conjunto de empresas, mejoran sus indicadores al respecto). Estos dos tipos de empresas presentan, asimismo, una propensión exportadora (especialmente las cooperativas) y una productividad mayor que el promedio de empresas vascas.
- Como principales diferencias cabe mencionar que, durante la crisis, mientras que las cooperativas tratan de compensar la reducción de las ventas en el mercado español aumentando sustancialmente las exportaciones, en las empresas de capital extranjero las exportaciones disminuyen. Por otra parte, las empresas con capital extranjero logran compensar sus mayores costes laborales por trabajador con las elevadas tasas de producti-

vidad que alcanzan (que superan no solo las del resto de colectivos empresariales vascos, sino también la de las empresas con capital extranjero del resto de España), de modo que sus costes laborales unitarios son los más bajos. En cambio, las cooperativas no son capaces de compensar sus mayores costes laborales por trabajador con la productividad y, como consecuencia, sus costes laborales unitarios se sitúan notablemente por encima de los de las otras categorías empresariales.

Por último, en indicadores de resultados últimos, las empresas con capital extranjero de la CAPV sobresalen muy positivamente, por presentar rentabilidades económicas y financieras (ROA y ROE) que son superiores no solo a las de las otras categorías empresariales de la CAPV, sino también a la de las propias empresas con capital extranjero del conjunto de España. La situación de las cooperativas, sin embargo, no es tan positiva. Si bien en la rentabilidad sobre el activo (ROA) logran valores superiores al promedio de la empresa vasca, en la rentabilidad de los fondos propios (ROE), presentan muy malos resultados, lastrados entre otras cosas por los de las cooperativas de servicios (especialmente, del comercio al por menor). Las cooperativas industriales logran, en conjunto, un ROE positivo, pero dos veces y media inferior al del promedio de empresas industriales vascas y al coste aparente de su endeudamiento. Es decir, estas empresas presentan apalancamiento financiero negativo.

A la vista de todo lo anterior, cabe concluir que ambas categorías empresariales cumplen un papel muy positivo en la economía vasca, con valores superiores al promedio en remuneración a los trabajadores, gasto en innovación, cooperación en innovación, innovación de producto, exportaciones, productividad y rentabilidad económica. Por todo ello, convendría apoyar su expansión y crecimiento.

En el caso de las empresas con capital extranjero, parece existir un amplio margen a ese respecto. En la CAPV, las empresas con capital extranjero presentan una rentabilidad claramente superior a las de la misma cate-

goría ubicadas en el resto de España (véanse análisis anteriores). Además, la CAPV ofrece notables activos ligados a la sociedad del conocimiento para la atracción de empresas extranjeras que compitan en innovación (véase Orkestra, 2011). No obstante, el *stock* de inversión directa extranjera (expresado en porcentaje del PIB) de la CAPV apenas llega a superar la mitad del nivel que presenta la media española. Y como se ha puesto de manifiesto anteriormente, las empresas con capital extranjero en la CAPV desarrollan menos actividades de I+D que el resto de empresas y recurren menos a las infraestructuras de I+D vascas. Por consiguiente, las políticas públicas vascas deberían tener como objetivos, con respecto a esta categoría de empresas:

- Aumentar el peso de tales empresas en el tejido productivo vasco (aunque, como se señala en el apartado, de modo selectivo y obstaculizando las inversiones que son meramente financieras y de carácter especulativo).
- Incrementar el gasto en I+D de tales empresas, y su imbricación con las infraestructuras de I+D y las asociaciones clúster de la CAPV.
- Apoyarse en las empresas con capital extranjero existente para atraer más capital extranjero y fijarse como objetivo que aumenten también su orientación exportadora.

En cuanto a las cooperativas, el problema principal parece consistir en que los notables esfuerzos realizados por ellas en el ámbito de la innovación y la internacionalización no consiguen aumentar suficientemente la productividad, aunque su empleo evoluciona mejor que el del resto de la economía. Como la productividad no consigue compensar los mayores costes laborales por trabajador de las cooperativas, estas obtienen unos costes laborales unitarios superiores y menores márgenes comerciales. Si a esto se une su mayor nivel de endeudamiento y el mayor nivel de este, se llega a apalancamientos financieros negativos. Las cooperativas vascas están encontrando problemas para traducir sus buenos indicadores de *input* y *output* innovador en buenos indicadores también de *output* económico. El análisis del apartado ha puesto de manifiesto, asimismo, un cierto problema de falta de transparencia o de información sobre la situación de las empresas cooperativas que debería ser corregido. Esa falta de información conduce, por un lado, a una situación de competencia desleal (en la medida en que las empresas no cooperativas sí se ven realmente obligadas a facilitar una información que buena parte de las empresas cooperativas no proporcionan). Por otra parte, conlleva una imperfección de mercado (en la medida en que no se cumple el principio de información simétrica que requieren los mercados de competencia perfecta) e impide que los gobiernos diseñen estrategias y políticas públicas correctas.



# 3

## Líderes en nichos de mercados internacionales

### 3.1 Introducción

A grandes rasgos, cuando se habla de líderes de nichos de mercados internacionales se hace referencia a empresas del tipo «campeones ocultos». Este concepto fue popularizado por el alemán Simon (1996 y 2009). Este observó —como también hicieron Venohr y Meyer (2007, p. 5)— que una parte sustancial del volumen y valor del comercio exterior de Alemania no proviene de grandes empresas que actúan en sectores y mercados muy conocidos (como BASF, Siemens, Daimler-Benz, Bosch, Beiersdorf o Dr. Oetker), sino de un gran número de empresas menos conocidas, de tamaño mediano y que actúan en nichos y segmentos de mercados muy definidos pero poco llamativos.

*Simon (2009, p. 17): «The export strength of a country is not determined by a few giant, highly visible corporations, but rather by a large number of mid-size firms that are very strong exporters».*

Simon observó, además, que, en esos nichos de mercado, tales empresas pueden presumir de ser líderes mundiales con una alta

cuota de mercado. Son, por lo tanto, empresas altamente internacionalizadas que destinan un gran porcentaje de su producción a las ventas en el exterior.

El adjetivo «oculto» proviene sobre todo de la falta de visibilidad que tienen los productos que fabrican: son productos que carecen de atractivo para el público en general, ya que permanecen ocultos dentro de un producto integrador, o que se venden en contextos de *business-to-business* (B2B) y no en entornos de *business-to-final-customers* (B2C). Asimismo, normalmente son bienes de consumo duradero más que de alta rotación.

Por otra parte, el relativo anonimato de estas empresas es algo deliberado, puesto que no buscan salir en los medios de comunicación e intentan proteger su nicho y su posición en el mercado cultivando su anonimato.

Por último, cabe señalar que la prensa, los analistas y las políticas han pasado por alto a este tipo de empresas durante mucho tiempo<sup>26</sup>. Es decir, son empresas que no han gozado de la popularidad que han tenido en los últimos años las *startups*, las empresas de alto o rápido crecimiento y las gacelas<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Forman como una espina dorsal silenciosa de la economía. Véase <http://www.economist.com/news/business/21606834-many-countries-want-mittelstand-germanys-it-not-so-easy-copy-german-lessons>

<sup>27</sup> Eurostat y la OCDE, en su manual de demografía empresarial, consideran como empresa de alto crecimiento toda aquella que tenga un crecimiento medio anual (sea de su número de asalariados, sea de su facturación), superior al 20% durante un periodo de tres años. Las empresas gacela, por su parte, son empresas de alto crecimiento que tienen menos de cinco años de antigüedad. Sobre las empresas de alto crecimiento véanse, por ejemplo, los hallazgos de NESTA (2009, 2014) que indican que un 6% de las empresas en el Reino Unido son responsables del grueso de la creación de empleo neto, o el concepto *ten percenters*, de Storey (1998), que hace referencia a pymes de rápido crecimiento en el Reino Unido. También se pueden consultar estudios similares en Francia: [https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/publications/QSA25-High-growth-SMEs.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/publications/QSA25-High-growth-SMEs.pdf)

Ahora, con el renacimiento del interés por la industria y por la reindustrialización de la economía<sup>28</sup>, y el creciente aprecio por la resiliencia de economías y empresas (Dallago, y Guglielmetti, 2012)<sup>29</sup>, parece que los campeones ocultos empiezan a captar la atención del ojo público y de los decisores públicos.

La situación en la CAPV no es del todo comparable con la de Alemania y otros países germanófonos que han formado la mayor fuente de inspiración para el concepto del campeón oculto. Pero aun así, sirve claramente de ejemplo para poner el concepto de «líderes de nichos de mercados internacionales» en perspectiva.

En la situación vasca se aprecia, por un lado (como muestra, entre otros, el Informe de Competitividad 2013 de Orkestra), que las diez empresas más importantes en exportación representan aproximadamente un tercio del conjunto del comercio exterior vasco. Por otro lado, se observa que el resto de las exportaciones proviene de una «cola larga» de exportadores que venden relativamente poco en el extranjero. De este modo, la situación de exportación en la CAPV es tal vez menos inclusiva que en Alemania u otros países centroeuropeos. Sin embargo, detrás del top 10 y en medio de esa cola larga, se puede descubrir un selecto grupo de empresas altamente internacionalizadas y que son líderes de nichos de mercados internacionales.

Por lo tanto, parece indicado analizar la presencia de este fenómeno empresarial en la CAPV y resaltar algunos de los rasgos, actitudes, habilidades y comportamientos estratégicos que lo caracterizan.

El resto de este apartado está estructurado como se explica a continuación. En primer lugar, se repasan características o variables que ayudan a perfilar e identificar a los llamados

líderes de nichos de mercados internacionales. Después, el apartado se centra en la CAPV y se explica cómo se ha intentado determinar los casos vascos correspondientes a este fenómeno. Posteriormente, se presenta la muestra obtenida con información sobre sus rasgos y comportamientos estratégicos claves. Por último, se reflexiona sobre una serie de retos que estas empresas tienen por delante para preservar o incluso mejorar su posicionamiento en el mercado.

### 3.2 Qué se entiende por líderes de nichos de mercados internacionales

Son empresas de tamaño mediano que actúan en nichos bien definidos, donde son líderes continentales o mundiales en cuanto a cuota de mercado:

- Empresas líderes en el segmento o nicho de mercado que atienden, sea a nivel europeo o mundial (por lo tanto, pueden ser la número 1, 2 o 3 en el mundo o la número 1 en Europa).
- Empresas con una alta cuota de mercado en dicho segmento o nicho, en el que pueden llegar a ser un cuasimonopolistas.

Además, estas empresas tienen una fuerte orientación hacia mercados exteriores y destinan como mínimo un 40% de su producción a ventas en el extranjero:

- Por defecto, son empresas para las cuales las ventas en el exterior son de gran importancia y una gran parte de su *output* se vende en el extranjero. En muchos casos, comercializan sus productos y servicios en todos los continentes del mundo y en decenas de países, y llegan a cuotas de exportación de más del 90% de la producción<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/microsites/ostp/pcast\\_amp\\_steering\\_committee\\_report\\_final\\_july\\_17\\_2012.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/microsites/ostp/pcast_amp_steering_committee_report_final_july_17_2012.pdf); <http://www.nist.gov/mep/data/upload/Manufacturing-the-Future.pdf>; <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0582:FIN:EN:PDF>; <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0582:FIN:EN:PDF>

<sup>29</sup> Véase también [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf) y la Comunicación de la Unión Europea COM (2014) 14/02: For a European Industrial Renaissance.

<sup>30</sup> Para su inventario, Simon (2009, p. 20) establece una media de 61,5%, mientras que un estudio sobre campeones ocultos en Francia llega a medir una media similar de 61% (Nguyen, 2013, p. 44).

Además, otros criterios que se emplean para la selección de las empresas en cuestión son:

- Una facturación anual que no sobrepase los 1.000 millones de euros<sup>31</sup>.
- Que la actividad principal sea en mercados B2B y no en B2C, para que se cumpla con el aspecto de operar en un nicho con «limitada visibilidad»<sup>32</sup> para el gran público.

Dentro del contexto vasco, se han aplicado, además, las siguientes variables de búsqueda:

- Empresas con autonomía, que no sean meros activos de una multinacional extranjera o sociedad de participación que pueda otorgar o mantener mandatos de producto a sus sucursales (Birkinshaw, 1996).
- Empresas pertenecientes a la rama industrial de la economía y no dedicadas al sector servicios.

Aparte de estos parámetros cuantificables, hay una serie de rasgos cualitativos que suelen ser característicos también para las empresas en cuestión:

- Tienen poco interés en ser visibles. Apenas muestran proactividad en sus relaciones públicas y acciones de marca ante el público no especializado. Esto tiene como consecuencia una baja visibilidad pública, particularmente «más allá del lugar donde está ubicada la base de operaciones» (Collins y Porras, 1994; Collins, 2001).

- Gozan de un gran reconocimiento dentro de las cadenas de valor en que operan (Simon, 2009, p. 14).
- Crecen más bien de forma sostenible, orgánica y moderada, y no con adquisiciones de terceros y de forma explosiva (Simon, 1996, p. 11; Venohr y Meyer, 2007, p. 15).
- «Se ciñen a lo que les incumbe», es decir, no realizan diversificaciones frenéticas y no desarrollan portafolios de productos muy dispares (Simon, 1996, p. 11; Venohr y Meyer, 2007, p. 15; Hilz, 2013, p. 582).
- Tienen propensión a cultivar la propiedad y la gobernanza local, con compromiso con el territorio y la tierra que ha visto nacer a la empresa (Simon, 2009, pp. 271-274).
- Hay prevalencia de negocios familiares<sup>33</sup>, que en su mayoría no cotizan en bolsa<sup>34</sup> y que hacen un uso escaso de capital riesgo<sup>35</sup>.

### 3.3 ¿Existen en la CAPV empresas que son líderes de nichos de mercados internacionales?

En la CAPV hay, desde hace tiempo, un interés latente en los campeones ocultos o líderes de nichos de mercados internacionales.

En la búsqueda de casos vascos, se han encontrado intentos previos de inventariar empresas de este tipo, como el catálogo *Euskadi, una industria de clase mundial*<sup>36</sup> y ensayos sobre *Multinacionales de nicho en el País Vasco*<sup>37</sup>. Parecen iniciativas que tratan, por un lado, de poner a ciertas empre-

<sup>31</sup> Aquí, este informe se desvía del índice del propio Simon, quien ha ido subiendo el límite conforme ha ido publicando sobre el tema: de 1.000 millones de dólares (1996) a 4.000 (2009) e incluso 5.000 al año (Simon, 2012, p. 83). Cabe destacar que autores como Venohr y Meyer (2007, 2009) también aplican un umbral de 1.000 millones de euros en sus estudios.

<sup>32</sup> «Many of these companies operate in the «Hinterland» of the value chain, supplying machinery, components or processes that are no longer discernable in the final product or service» (Simon, 2009, p. 13). Por lo tanto, en este apartado el análisis se centrará en empresas que no solo operan en nichos, sino que también estén principalmente activas en mercados B2B con productos que no van destinados al gran consumo y a los canales de ventas al por menor.

<sup>33</sup> En los inventarios de Simon (2009, p. 226) figuran los siguientes porcentajes: 76,5% en 1996 y 66,3% en 2009.

<sup>34</sup> En el inventario de Simon de 1996, solo un 2,4% cotizaba en bolsa (Simon, 1996, p. 10). En su muestra de 2009 era un 9,5% (Simon, 2009, p. 226).

<sup>35</sup> En 1996 el 0% contaba con capital privado en la propiedad; en 2009, un 8,1% (Simon, 2009, p. 226).

<sup>36</sup> [http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-341/es/contenidos/noticia/descubre\\_euskadi\\_2006\\_3/es\\_industria\\_industria\\_vasca.html](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-341/es/contenidos/noticia/descubre_euskadi_2006_3/es_industria_industria_vasca.html)

<sup>37</sup> [http://www.eldiario.es/norte/Euskadi-cuenta-lideres-mundiales-negocios\\_0\\_148035508.html](http://www.eldiario.es/norte/Euskadi-cuenta-lideres-mundiales-negocios_0_148035508.html)

sas y sus productos en el foco de atención (aunque de forma no exhaustiva) y, por el otro, de desarrollar una lista de presuntos líderes en su mercado, aunque sin validación sistemática *a posteriori* de las empresas citadas.

Ante estos antecedentes, Orkestra creó su propio muestrario mediante la realización de trabajo de campo, investigación documental y entrevistas a actores clave, para después ir contrastando y validando, o rechazando, casos en función del conjunto de criterios indicados en el apartado anterior.

Para ello, se organizó una encuesta en línea que tuvo un notable éxito, dado que más de un 25% de las empresas a las que se dirigió respondió a la llamada. Este porcentaje se considera alto para semejantes sondeos (Finkelstein, 1992; Waldman *et al.*, 2001; Simon, 2009). Posteriormente, se concertaron citas con una quincena de empresas de la muestra, tanto para aumentar el grado de cobertura de los casos relevantes como para ampliar la visión en la materia.

Tanto la encuesta como las entrevistas *in situ* sirvieron para examinar si el caso correspondía a un campeón oculto real o no, para caracterizar sus *modus operandi* desde un punto de vista estratégico y para verificar cómo habían conseguido establecerse como líderes en el mercado (y consolidarse y reforzarse como tales).

De las indagaciones se concluye que hay unos 30 casos de líderes de nichos de mercados internacionales en la CAPV. Relacionando esta cantidad con la población de la CAPV, se obtiene una ratio de aproximadamente 14 campeones ocultos por cada millón de habitantes. Un resultado nada desdénable en comparación con países donde se han hecho inventarios similares, como son Francia, Estados Unidos y Japón (con ratios que van de 1 a 2 campeones ocultos por cada millón de habitantes) o los Países Bajos (que llega a una ratio de 10). Es más, es una ratio que está en línea con países como Suiza, Austria y Alemania (con ratios de entre 14 y 16). Aun así, queda claramente por

detrás de lo que se observa en algunos de los *Länder* alemanes, ya que Baden-Württemberg y Hamburgo llegan a valores de entre 25 y 29 campeones ocultos por cada millón de habitantes.

Para poner las ratios de la CAPV en perspectiva, hay que tener en cuenta que los inventarios alemanes, suizos y austriacos incluyen a empresas:

- Que se dedican a ventas B2C.
- Que tienen una facturación anual de hasta 5.000 millones de dólares.
- Que pueden ser de propiedad extranjera (sucursal de una multinacional extranjera).
- Que operan en el sector servicios.

Por todo ello, el conjunto de casos alemanes, suizos y austriacos se reduciría si se aplicara el mismo criterio de muestreo aplicado al contexto vasco. De esta manera, las ratios vascas podrían incluso acercarse más a las de Baden-Württemberg y Hamburgo que a las de Suiza, Austria y Alemania. Por lo tanto, se podría concluir que la CAPV es una tierra fértil para líderes de nichos de mercados internacionales (*International Niche Market Leaders: INML en adelante*)<sup>38</sup>.

### 3.4 Caracterización de los INML vascos

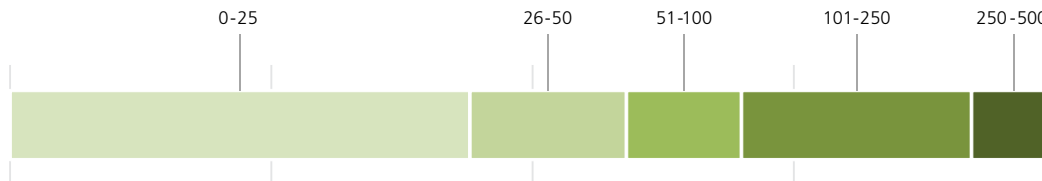
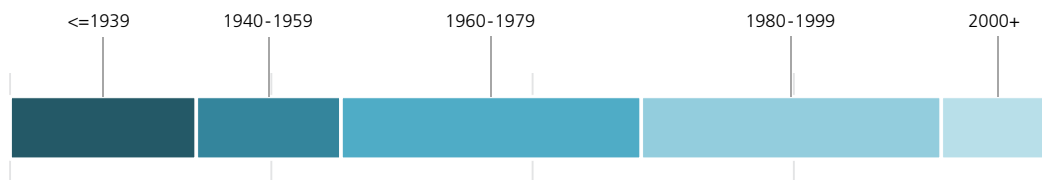
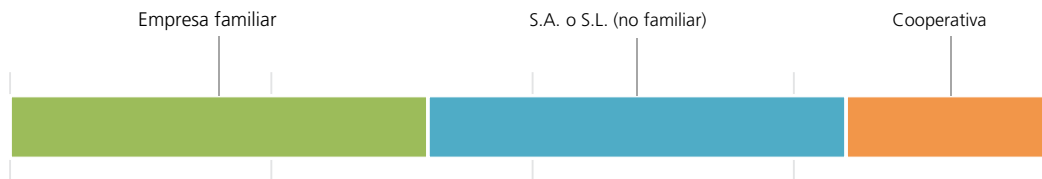
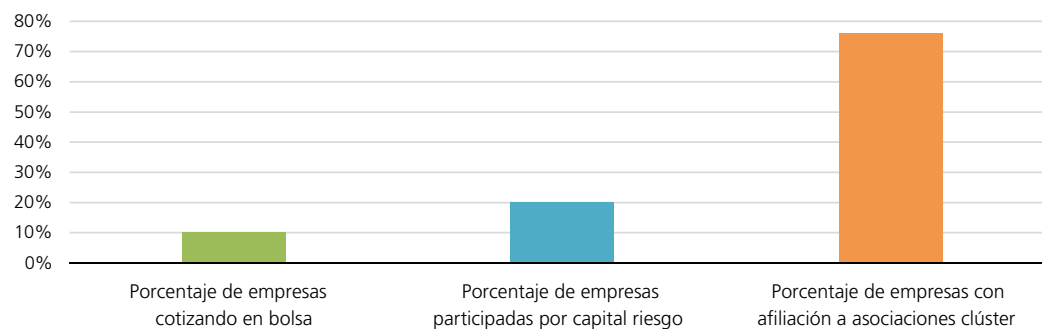
En la Ilustración 3-1 se pueden observar los rasgos estructurales del muestrario de los INML vascos.

### 3.5 *Modus operandi* estratégicos

#### 3.5.1 *Primeros entrantes / seguidores diligentes*

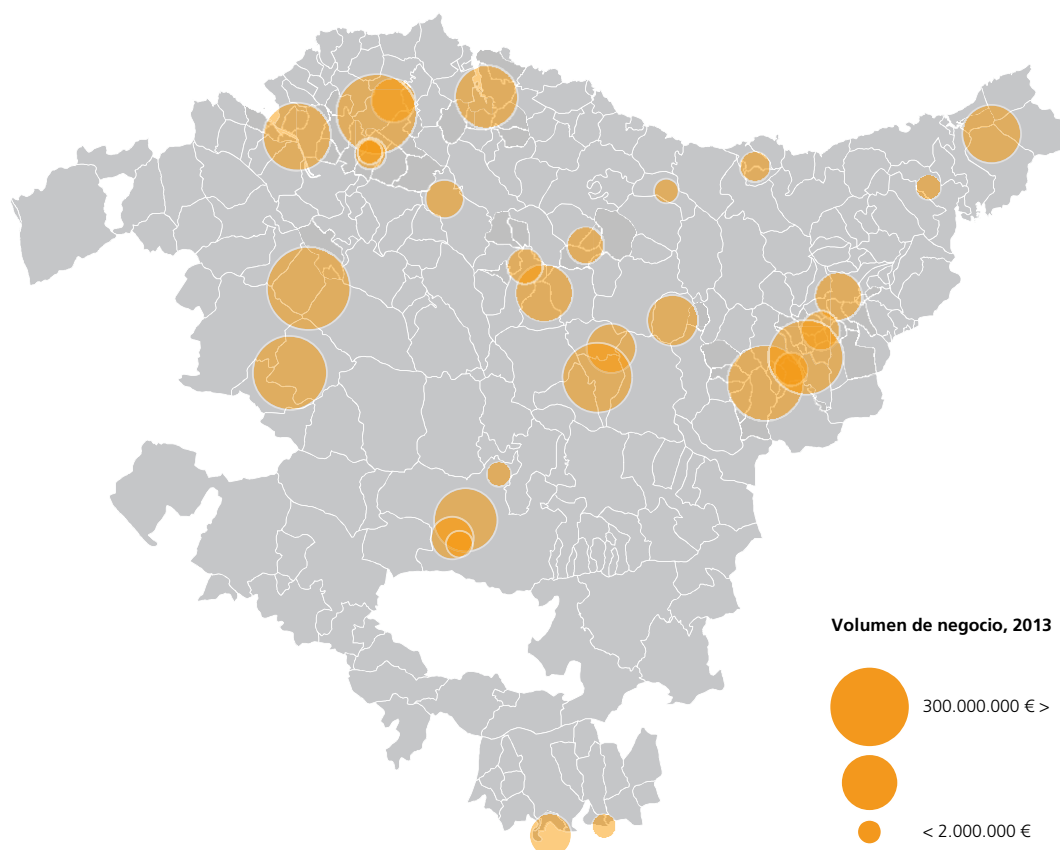
Un debate clásico en los análisis de estrategias empresariales es el de si, para triunfar en el mercado, interesa ser el primero en establecerse o no. Autores como Lieberman y Montgomery (1988), Carpenter y Nakamoto (1989) o también Kim y Mauborgne

<sup>38</sup> [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/05/18/paisvasco/1400434907\\_485252.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/05/18/paisvasco/1400434907_485252.html)

**GRÁFICO 3-1** Rasgos estructurales del muestrario de los INML vascos**Distribución por tramo de empleo****Distribución por tramo de facturación****Distribución por año de fundación****Distribución por persona jurídica****Otros rasgos**

(2005) aluden a que ser el primero en entrar (*first mover*) en un nuevo mercado otorga una ventaja a las empresas. Por el contrario, investigadores como Markides y Geroski (2005), Golder y Tellis (1993) y Teggarden *et al.* (1999) concluyen que es más rentable ser un seguidor diligente (*fast follower*).

El fenómeno de los campeones ocultos ofrece una excelente oportunidad de contrastar esta cuestión. El 70% de las empresas vascas analizadas declara haber sido pionera en su segmento de mercado y, por lo tanto, haber gozado de las ventajas de ser un primer entrante. Por el contrario, una minoría se alzó con

**ILUSTRACIÓN 3-1** Ubicación y tamaño por facturación anual de los INML vascos

el liderazgo después de entrar como seguidor.

Más allá de concluir que los resultados vascos están en línea con las postulaciones de Lieberman y Montgomery (1998) o Kim y Mauborgne (2005), es preciso hacer hincapié en las particularidades del campeón oculto. Tanto las investigaciones de Kim y Mauborgne (2005) como las de Markides y Geroski (2005) se fijan mucho en productos y empresas visibles y conocidos. Pero como se ha explicado, el campeón oculto se mueve mucho menos en este tipo de mercados. Es posible que esa falta de visibilidad permita establecer ventajas que luego a la competencia le cuesta mucho neutralizar<sup>39</sup>.

Se observa también que algunos INML se posicionan en nichos concretos antes de que se conviertan en mercados lucrativos en los que la demanda a gran escala empieza a tomar forma<sup>40</sup>. Tal comportamiento de «anidación» en un nicho antes de que este levante el vuelo es una indicación de:

- Estrategia de focalización. Los campeones ocultos se especializan profundamente en un nicho y corren así su propia carrera (Kormann, 2005).
- Paciencia y aguante (Venohr y Meyer, 2007, p. 12). Los campeones ocultos tienen clarividencia y habilidad para anticipar la demanda latente y reconocer necesidades del futuro, aunque esto implica el riesgo de tener que educar al mercado y

<sup>39</sup> El hecho de que algunos mercados de nicho no parezcan rentables durante un largo periodo hace que muchos competidores potenciales los pasen por alto. Esto dificulta que entren a tiempo o aprovechen los posibles beneficios de aplicar una estrategia de seguidor diligente.

<sup>40</sup> El negocio de los termopares de Orkli es muy ilustrativo en este respecto.

ver cómo la demanda despegue solo lentamente (Bhidé, 1999, p. 81).

- Discreción. No se busca publicidad ni se siguen modas (Collins y Porras, 1994; Collins, 2001).
- Formas inteligentes de segmentar mercados (Abell, 1980)<sup>41</sup>.

### 3.5.2 Cuota de mercado alta o moderada

A pesar de que es difícil establecer objetivamente la cuota de mercado en un nicho<sup>42</sup>, varios campeones ocultos vascos indican que disponen de estudios de mercado independientes que avalan su estimación de la cuota. No obstante, hay otros que la estiman de forma artesanal. Entre estos últimos, hay quienes indican que, al operar en un mercado muy definido, saben quiénes son sus competidores y quién se lleva qué cliente o concurso<sup>43</sup>. También Meyer (2006, p. 1109) observó este fenómeno al analizar empresas que practican una forma extrema de *globalfocusing*: «Cuando una empresa se convierte en un especialista mundial en un nicho confinado, suele acabar compitiendo contra unos pocos especialistas multinacionales más»<sup>44</sup>. Adicionalmente, puede toparse con actores que no son globales y que se mueven solo en mercados geográficos concretos de menor calado, es decir, en un grupo de países o un espacio económico concreto (Rugman y Verbeke, 2003).

En cuanto a la cuota de mercado que los campeones ocultos declaran tener, hay un 24% de empresas que indica que tiene más del 50% de cuota de mercado, un 29% que cuenta con una cuota de entre el 26% y el

50% del mercado y un 47% de empresas con menos del 25%.

Esto hace visible el hecho de que algunos actúan en mercados muy oligopolizados o cuasi monopolísticos, donde pueden llegar a tener un poder prácticamente hegemónico (Simon, 2009, pp. 70-74)<sup>45</sup>. Otros, por su parte, actúan en mercados donde el liderazgo y las cuotas de mercado están más fragmentados. Así, por ejemplo hay empresas que se encuentran en el top 3, pero que no tienen más que un 10% de la cuota de mercado.

Por esta razón, el grado de rivalidad y el número de competidores directos en el nicho varía considerablemente de un campeón oculto a otro. Una ligera mayoría de las empresas declara actuar en mercados oligopolizados con un limitado número de adversarios que realmente puedan considerarse como competidores, con productos de una calidad y una capacidad diferencial como la suya (sin tener en cuenta actores de gama más baja que pueden tirar precios).

Hay experiencias dispares en cuanto a si el número de competidores y la intensidad de la rivalidad aumenta o disminuye con el tiempo. Muchas empresas indican haber sido testigos de la desaparición forzada de algunos competidores, pero a la vez reina un dinamismo continuo debido a la aparición de nuevos actores. La internacionalización de la vida económica no solamente da nuevas oportunidades a los jugadores de nicho de aquí y, por lo tanto, tienen que enfrentarse a nuevos adversarios conforme van entrando en nuevos mercados, o, por el contrario, competidores lejanos (que antes sobrevivían de forma aislada en sus res-

<sup>41</sup> Estas empresas huyen de definiciones clásicas de mercados. Aplican sus propias definiciones de forma autónoma e innovadora. De esta manera, dan vida a su propia estrategia de posicionamiento en el mercado y a la definición de su negocio principal. Esto conduce muchas veces a una forma extrema de segmentar mercados y consecuentemente se enfocan en los clientes que consideran como su público objetivo de acuerdo con su interpretación de lo que es su mercado nuclear. Con estos clientes se comportan como «líderes en provisión de valor» (Venohr y Meyer, 2007, p. 12) y como «innovadores de valor» (Kim y Mauborgne, 2005).

<sup>42</sup> El propio Simon (1996 y 2009) alude a este problema indicando que es intrínseco a operar en mercados y segmentos en los que las grandes empresas analistas no hacen seguimientos exhaustivos, específicos.

<sup>43</sup> Como indicó la directora general de Irizar Forge: «Aunque nos movemos en un mercado mundial, cuando ofrecemos a clientes siempre nos topamos con los mismos competidores. Al ser un grupo selecto, es fácil hacer cuentas de quién se lleva qué. También en asuntos de normas y estándares para el uso de nuestros productos nos encontramos con los mismos actores. Una vez que estás en un nicho peculiar, la competencia deviene relativamente transparente».

<sup>44</sup> De esta manera, los estudios de Gebauer *et al.* (2009) y de Fear (2013) sobre empresas altamente internacionalizadas de Suiza citan cada uno a una empresa que es competidora global de ONA Electro-erosión y que, entre las cosas, se reparten buena parte del mercado mundial en su nicho.

<sup>45</sup> El caso más claro es el de Vicinay Cadenas.

pectivos mercados o continentes) van buscando salidas internacionales a sus negocios. De esta manera, el derrumbe de competidores clásicos se alterna con el surgimiento de nuevos entrantes, lo que provoca que el mercado se parezca a un «teatro donde periódicamente cambian el plató y los actores» (Ghemawat y Ghadar, 2006)<sup>46</sup>.

### 3.5.3 Regla de Pareto 80/20

Por lo que respecta a la demanda, hay bastante disparidad en cuanto a si esta se concentra en unos pocos actores o en muchos a la vez (Williamson, 1975 y 1985; Scherer, 1980; Caves, 1987; Porter, 2008). Mientras que algunas empresas declaran actuar en un mercado de «cola larga» (Anderson, 2006; Brynjolffson *et al.*, 2011)<sup>47</sup>, otras señalan que sus compradores son solo unos pocos (Koch, 1999)<sup>48</sup>.

En todos los casos, las empresas apuntan que hay *lead users* (clientes muy exigentes, que empujan a sus proveedores hacia la excelencia), a quienes tratan de ganarse como clientes de referencia y público objetivo, para así mejorar y retarse a sí mismos (Lilien *et al.*, 2002; Leadbeater, 2007; Baldwin y Von

Hippel, 2011; Von Hippel *et al.*, 2011). Estos clientes suelen representar una porción considerable de las ventas que pueden conseguirse en un nicho, pero también sirven como tarjeta de visita hacia afuera. Son además clientes que generan efectos de *spill-over* (efectos de derrame positivos) y que facilitan la entrada al mercado mundial.

En particular, cuando un INML se enfoca en los segmentos altos de un mercado, es típico que tenga que agregar clientes de diferentes lugares del planeta para llegar a una masa crítica lo suficientemente grande para que haga rentable la entrada en semejante nicho. Los usuarios de productos altamente sofisticados suelen operar en zonas dispares de todo el mundo y esto refuerza la idea que tienen múltiples campeones ocultos de estar operando en mercados con aspecto de «cola larga».

### 3.5.4 Tasa de crecimiento

Contrariamente a lo que se observa en empresas de tipo gacela y en empresas de alto crecimiento<sup>49</sup>, los campeones ocultos se caracterizan más por un crecimiento controlado y robusto<sup>50</sup>, así como por una estabili-

<sup>46</sup> Múltiples INML confiesan que ven cómo están surgiendo rivales potenciales de economías emergentes a los que sus clientes empiezan a ver como una alternativa real (o por lo menos así se lo hacen saber). Otra amenaza en cuanto a «nuevos entrantes» viene del fenómeno del *spinning out*, es decir, el hecho de que se independicen divisiones internas de clientes que compran a INML vascos. Esto se da sobre todo en Corea del Sur, Japón y algún otro país de Extremo Oriente. De esta manera, surgen a veces nuevos actores «independientes» que irrumpen en el mercado de la mano de un *launching customer* mayor, que es el que les proporciona un «mercado protegido».

<sup>47</sup> En más que un caso, se observa que los INML actúan ante un colectivo de clientes fragmentado y disperso por el mundo. Al especializarse en un segmento de mercado particular donde cada cliente solo representa un vector reducido de demanda, no es viable concentrarse en unos pocos compradores. Por lo tanto, estos INML acaban «rastreando» por el mundo para agregar la demanda suficiente para que actuar como un *supernichist* sea rentable.

<sup>48</sup> Varios INML indican que el poder negociador de sus compradores tiende a ser alto. Para empezar, porque suelen ser pocos y de gran tamaño. Además, varios INML hacen referencia a procesos de consolidación entre sus clientes y a la aparición de nuevos competidores directos (véase también nota al pie número 46), lo cual hace que el equilibrio entre un pequeño número de compradores y un pequeño número de proveedores se ponga en peligro y se empiecen a atisbar amenazas para su poder negociador y de mercado.

También se señala que si un INML es casi único en su especie, los compradores siempre tienen algo de poder de elección. Otro riesgo al que se exponen es que —aunque haya pocos competidores de nivel—, al tener que ir todos detrás de las mismas oportunidades de mercado, pueden acabar arrastrados por un juego de rebajas y competición en precios, lo cual acabaría transformando ese mercado en un océano rojo. Ante este riesgo, un gran número de INML vascos dicen quedarse fuera de mercados donde este riesgo es más real (por ejemplo, en negocios *off-shore* en China).

<sup>49</sup> <http://www.oecd.org/cfe/smes/2493092.pdf>; <http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/20090101-PME-qui-grandissent-qui-sont-elles-pourquoi-sont-elles-si-performantes.pdf> y <http://fr.kpmgfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2012/04/Etude-PME-qui-grandissent-comment-ces-virtuosos-de-la-croissance-se-sont-adaptes-pour-traverser-la-crise.pdf>

<sup>50</sup> Algunas citas de INML vascos al respecto: «Queremos crecer y miramos oportunidades de crecimiento al margen de nuestro *core business*. Pero aparte de valorar las sinergias que las nuevas oportunidades puedan tener con nuestro *core business*, valoramos también el tipo de crecimiento que un nuevo mercado nos ofrece. Y si se trata de un crecimiento demasiado alto, tendemos a no considerarlo si creemos que puede hipotecar nuestro negocio y organización de base». «Cuando tienes una posición muy fuerte en el mercado, hay cada vez menos posibilidad de crecimiento en ese mercado preciso y llega la hora de considerar negocios conexos, para mantener una senda positiva. Esto implica tomar ciertos riesgos, pero son los mismos riesgos que también tuvimos que tomar cuando apostamos por nuestro producto estrella y que nos ha dado tan buen resultado».

dad en el número de empleados sostenida en el tiempo (Semler, 1993)<sup>51</sup>. En este sentido, el conjunto de los INML analizados en el territorio vasco ha tenido un crecimiento de facturación de aproximadamente un 11% anual durante el periodo 2000-2013. En el mismo periodo, su plantilla creció una media de un 5-6% al año.

Estos son valores considerables si se comparan con la muestra de campeones ocultos manejada por Simon (2009, pp. 30-31), ya que esta registra un crecimiento anual de un 4,7% en el número de empleados durante el periodo 1996-2005, así como un crecimiento del 8,8% en la facturación anual para el mismo periodo. Obviamente, las diferencias en los porcentajes con la muestra vasca pueden tener múltiples explicaciones. De todas formas, cabe resaltar el hecho de que los cálculos de Simon (2009) están basados en un periodo previo a la crisis, mientras que los cálculos de las tasas de crecimiento anual compuesto referidos a los campeones ocultos vascos incluyen años de crisis y cubren un periodo más largo, lo que hace que los resultados de los casos vascos sean muy destacables.

Asimismo, hay que tener en cuenta que los resultados presentados en el párrafo anterior tienen una considerable desviación de la media, sobre todo entre los casos de empresas jóvenes que muestran un crecimiento muy por encima de la media<sup>52</sup>. Al mismo tiempo, entre las empresas más longevas y que operaban en sectores maduros, hay varios casos de reorientación hacia una nueva combinación de producto-mercado. En algunos casos, esto se ha traducido en una bajada de los ingresos anuales durante un cierto periodo, aunque en general estas mismas empresas —después de segmentar el mercado de forma más rigurosa y enfocarse en nichos más precisos— han sabido tomar la senda del crecimiento de nuevo.

analizados obtienen un 86% de su facturación gracias a la exportación. Además de exportar, la mayoría de los encuestados cuentan también con sedes manufactureras en el extranjero y estas, por lo general, sirven para abastecer el mercado internacional en su conjunto o continentes o países específicos (sin que el producto pase por la CAPV).

En cuanto al momento en que se aborda el salto al negocio internacional, se observa que, por una parte, los INML vascos más longevos fueron a su vez precoces a la hora de internacionalizarse en su sector, que es algo que también observaron Venohr y Meyer (2007, p. 15), Simon (2009) o Fear (2013). Por otro lado, los de reciente creación han actuado típicamente como *born globals* o empresas que son globales desde su nacimiento (Madsen y Servais, 1997). Es típico constatar que los fundadores o directores de estos últimos tienen experiencia previa en el negocio internacional y una actitud de que «el mundo es plano» (Gassmann y Keupp, 2007).

De la misma forma, se observa que en muchos casos han emprendido dinámicas de seguimiento a sus clientes (Kamp, 2007). En varios casos, también se aprecia que las empresas en cuestión han desarrollado algún tipo de ventaja competitiva, han tomado conciencia de ello y después han empezado a explotar esta ventaja específica de la organización (Dunning, 1981 y 1988) a una escala internacional. Mientras siguen en su camino de internacionalización, muchos de los campeones ocultos pulen y mejoran sus ventajas competitivas interactuando con diferentes clientes que les retan a mejorar sus proposiciones de valor aún más. De esta manera, ayudan a que sus productos tengan un valor mayor en comparación con la competencia.

### 3.5.5 Pautas de internacionalización

De media, tomando como base el *output* de las sedes en territorio vasco, los INML

### 3.5.6 Pautas de propensión innovadora

La mayoría de los INML vascos, si no todos, han conquistado el liderazgo en sus respecti-

<sup>51</sup> Copreci y Microdeco son algunos ejemplos que dan claras muestras de esto.

<sup>52</sup> Como es claramente el caso de Salto Systems.

vos mercados gracias a un incesante esfuerzo en innovación. No es raro, por lo tanto, encontrar casos de empresas que invierten un 10% de su facturación en I+D. En general, se ven pautas de esfuerzos pronunciados en I+D interna apalancados en colaboraciones con terceras partes.

La gran mayoría de los campeones ocultos vascos son solicitantes en serie de programas públicos de apoyo a la innovación. De hecho, destacan claramente entre los beneficiarios de programas del Gobierno Vasco (Gai-tek, Etorgai, Etortek...) entre 2005 y 2013<sup>53</sup>. También se les ve muy activos en captar fondos del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) (2007-2013) y en menor medida de los programas marco de la Comisión Europea (2007-2013).

Estas participaciones son, a su vez, una muestra del espíritu de cooperación con terceros. Muchos de los proyectos subvencionados en que participan se realizan en consorcio con otros agentes, por lo que las empresas no solamente invierten en I+D de forma autónoma, sino también en interacción con terceros (innovación abierta). Interactuar a través de programas europeos ilustra también que los campeones ocultos vascos no solo se apoyan en sistemas regionales o nacionales de innovación (Lundvall, 1992; Cooke, 2001), sino también en redes globales de innovación (Ernst, 2009).

De acuerdo con el sondeo realizado y con las diferentes entrevistas, patentar es relevante para buena parte de los INML vascos en su afán de alzarse con el liderazgo de mercado y protegerlo. No obstante, solo una minoría declara que las patentes sean de importancia trascendental o el factor explicativo determinante para su éxito en el mercado. El resto relativiza su relevancia para el éxito comercial o las consideran solo un arma más en la construcción de una ventaja competitiva.

Los INML tienen, de media, 23 patentes a su nombre, aunque hay (como en el caso de los valores de crecimiento anual) una alta desviación estándar de esa media. Así, casi un 20% de las empresas no tiene ninguna pa-

tente registrada, mientras que otras tienen cien patentes o más.

Es preciso añadir también que hay algunas empresas cuyo comportamiento de búsqueda de nichos está impulsado por las patentes. Ante la detección de una posible oportunidad de negocio (un *gap* en el mercado), verifican que su solución es patentable y contrastan que la posible competencia no les puede atacar con productos o soluciones basadas en patentes que les permitan invadir su territorio. Así es como estas empresas trazan las líneas del nicho en que quieren operar y es lo que las convierte en líderes *de facto* (y en ocasiones monopolistas) en los mercados en los que entran.

### 3.5.7 Valoraciones y reflexiones

La CAPV es un territorio bien dotado de empresas de tamaño mediano que son líderes internacionales en los sectores que atienden. Este hecho, bien constatado en la investigación cuyos resultados se acaban de exponer, debiera ser motivo de optimismo. Ahora bien, una economía no depende solo de INML o campeones ocultos. En la economía hay asimismo otros tipos de empresas, como las ya citadas *startups* y las empresas gacela, o también las empresas XL» (altamente visibles para el gran público y con productos para mercados finales del tipo B2C).

Por lo tanto, una primera reflexión es que no conviene obsesionarse con las ratios de INML (como por ejemplo la de INML por cada millón de habitantes). Los campeones ocultos son un bien preciado y, por supuesto, sería positivo que hubiera más, pero complacerse con la idea de que la ratio vasca es sustancialmente más alta que la de Estados Unidos sería una trampa engañosa. Para empezar, la economía americana resulta más rica en otras empresas (*startups*, XL) que quizás escaseen en el territorio vasco. Además, es un país con un mercado tan grande que muchas de sus empresas tienen posibilidad de crecer, sin necesidad de internacionalizarse, a escalas que son inalcanzables para muchos campeones ocultos europeos. De la misma forma, el he-

<sup>53</sup> No se dispone de datos para 2012. Son, por lo tanto, datos de 2005 a 2011 y para el año 2013.

cho de que la ratio vasca se asimile a las de Alemania, Suiza y Austria es un buen dato. Pero conviene recordar que el tamaño medio de los INML vascos es aproximadamente 10 veces menor. Es cierto que influye el hecho de que en los inventarios alemanes haya empresas con hasta 5000 millones de facturación anual, pero eso no cambia la constatación de que los INML vascos tienen una talla reducida y, por lo tanto, no pueden ser motores de creación de empleo masivo. Ni siquiera si mantienen una gran parte de sus actividades en tierras vascas.

El tamaño, por lo tanto, no es solo un factor para competir contra homólogos (Confabask, 2014), sino también para generar empleo de forma sostenida en el tiempo. Hay en la CAPV una serie de empresas que son aspirantes a ser un INML; para muchas llegar a serlo pasa por crecer en tamaño. Si pudieran unirse a las que ya tienen estatus de líder de nicho en un mercado mundial, de la unión podría derivarse un efecto beneficioso para la creación de empleo.

Se observan muchas prácticas excelentes en cuanto a gestión estratégica entre los INML vascos, por ejemplo en segmentación de mercados, posicionamiento, internacionalización e innovación. Esto requiere *know-how* y experiencia en el sector y la empresa (*thick knowledge*, según Mintzberg, 1989), y voluntad de perseverancia y sacrificio. Además, en un mundo cada vez más dinámico, requiere un seguimiento de tendencias en el mercado y en las técnicas de dirección de empresas, por lo que es imprescindible una profesionalización y formación de las personas en los puestos de dirección de estas empresas para que sigan en el extremo superior de su negocio. La muestra vasca contiene una mayoría de empresas familiares y cooperativas, y aunque los casos que se han estudiado no parecían particularmente vulnerables en cuanto a conocimientos de gestión e intención emprendedora, se suele señalar frecuentemente que este tipo de empresas presentan riesgo en este sentido.

Debido a esto último, el propio Simon (2009, pp. 286-287) señala que es probable que la mayoría de campeones ocultos acaben siendo «dirigidos por directores no pertenecientes a las familias». Cree, además, que

habrá cambios en las estructuras de gobernanza corporativa y que la incorporación de «propietarios y directores más orientados al capital» puede conllevar la consolidación de los campeones ocultos en sus puestos de mercado. Concluye que, en cuanto a este asunto, el fenómeno y el éxito de los campeones ocultos es sobre todo una cuestión de estrategia y de liderazgo, y no tanto del hecho mismo de que sean empresas de «propiedad familiar».

La incorporación de profesionales externos a la dirección es también un factor que, en líneas generales, suele beneficiar la captación de mayores fondos externos. Aunque la mayoría de los INML apuestan por recursos propios, es muy lógico toparse con límites de autoabastecimiento financiero ante proyectos grandes que se emprendan para mantener liderazgo en el mercado. Entonces la falta de capacidad financiera puede suponer un claro obstáculo ante las ambiciones empresariales (Fear, 2013). En la misma línea, entre los INMLs se aprecia que solo un 10% ha recurrido de alguna forma al capital riesgo. Aunque es poco probable que este porcentaje crezca de repente —y en los inventarios de empresas alemanas tampoco se ven porcentajes mucho mayores—, es algo que puede cobrar más relevancia en el futuro, tanto para la expansión internacional, como para procesos de crecimiento de las empresas (*corporate build-up*).

Los INML muestran una gran maestría a la hora de especializarse en nichos y actuar como especialistas en terrenos de difícil acceso, pero, aun así, es legítimo que surja la siguiente pregunta: ¿puede una compañía del estilo campeón oculto caer presa de la «sobreespecialización»? Estudios como los de Grabher (1993), Uzzi (1997) y Gustafsson y Autio (2006) advierten contra efectos *lock-in* cuando las organizaciones se acomodan en un mercado, sobre todo si es uno que puede acabar convirtiéndose en un «callejón sin salida». Se puede afirmar que, en un buen número de los casos vascos, la actual fuerza del mercado se basa en uno o más cambios estratégicos. Así, se pueden mencionar varias empresas que, cuando se han encontrado estancadas en un mercado saturado y maduro, han sabido dar un giro a su situación con gran éxito. Estos casos han

sido en general ejercicios de diversificación relacionada (Hidalgo *et al.*, 2007), en lugar de ejercicios de reorientación radical.

El dilema entre diversificación relacionada o expansión lateral es también en la actualidad un tema que causa inquietud para una serie de INML vascos. En algunas empresas, hablaban sobre la necesidad de ampliar sus horizontes, por dos motivos. Primero, porque los productos «vaca lechera» que les han permitido auparse al liderazgo de mercados mundiales ya no dan mucho margen de crecimiento. Segundo, porque el esfuerzo que requiere mantener su cuota se considera superior al de invertir en nuevas líneas de producto (conexas a las actividades actuales de la empresa), para ganar terreno en estos nuevos mercados. En estos casos, se ve una tendencia hacia la gestión de la cartera de productos o hacia una apuesta por nuevos productos «estrella»; asimismo, domina el desarrollo de gamas de productos altamente interrelacionados y sinérgicos.

Un elemento recurrente entre los múltiples intentos de los INML por reforzar y mantener su liderazgo en el mercado es la innovación tecnológica de producto y proceso. Se ve también que en muchas ocasiones recurren al uso de las llamadas KET (tecnologías habilitadoras clave, por sus siglas en inglés): la fabricación avanzada, los nuevos materiales, las TIC, la sensórica, la metrología, la nanotecnología y las aplicaciones de geoingeniería.

Por otra parte, y al contrario de lo que se puede observar entre sus homólogos alemanes y suizos (Venohr y Meyer, 2007; Gebauer *et al.*, 2009; Simon, 2009; Fear, 2013), los INML vascos muestran poca propensión a la «servitización» de sus actividades y, de hecho, solo un porcentaje muy bajo de su facturación se explica por la prestación de servicios.

Finalmente, relacionado con la aparición de nuevas empresas con perfil de INML, está el asunto de la balanza entre campeones ocultos jóvenes y ancianos, que es casi de un campeón oculto joven por nueve maduros. Eso ilustra que no es sencillo establecerse como

campeón oculto, o que en los tiempos actuales de integración económica mundial esto es más complicado que nunca<sup>54</sup>. Probablemente, nuevos actores podrían sacar lecciones útiles de este tipo de empresa. A la vez, empresas consolidadas pueden extraer un aprendizaje útil de los INML más longevos, que han pasado por procesos de cambios estratégicos. Para los *policy makers*, por concluir, los INML forman una piedra de toque útil para la delimitación y evaluación de acentos sectoriales en políticas de clústeres y en estrategias de especialización inteligente del territorio.

### 3.6 Resumen y conclusiones

Vender en el extranjero es una de las máximas prioridades para las empresas vascas hoy día. En números agregados, se observa que la internacionalización de la empresa vasca progresa. Pero una mirada más detallada a los indicadores de internacionalización hace ver que sigue siendo un fenómeno poco «inclusivo» y que la gran mayoría de empresas exporta por escaso valor. De este modo, detrás de las diez empresas más importantes en exportación que representan aproximadamente un tercio del conjunto de comercio exterior vasco (véase Orkestra, 2013) hay un gran número de empresas que contribuyen con cantidades más modestas al conjunto de las exportaciones vascas.

Ahora bien, en medio de este segundo grupo de empresas, también es posible identificar empresas con tamaños medianos que —aunque con volúmenes de ventas extranjeras limitados en comparación con las diez primeras exportadoras ya mencionadas— tienen un perfil internacional muy marcado y un liderazgo destacado en los mercados internacionales que atienden. Estos *International Niche Market Leaders* (INML), también denominados «campeones ocultos», abundan relativamente en la CAPV. En efecto, la región cuenta con una ratio de 14 casos por cada millón de habitantes, que es equivalente a la de las economías más avanzadas en este fenómeno en Europa (Alemania, Suiza o Austria).

<sup>54</sup> Los INML vascos que establecidos a partir de 2000 han seguido en buena parte un esquema de montaje de empresa, *roll-out* comercial y de beneficios de externalidades y efectos de *spill-over* en sus respectivos sectores (Carpenter y Nakamoto, 1989; Brian Arthur, 1996), al estilo *startup* o gacela.

Las INML son empresas que se mueven en mercados *business-to-business* (B2B), cuyos clientes son empresas industriales, con las que establecen relaciones muy estrechas de cocreación y codesarrollo de cara al diseño de nuevos productos. La mayoría de estas empresas vascas han sido pioneras en los nichos de mercado donde triunfan. Además, declaran que deliberadamente atienden a los clientes más exigentes del mercado, para mantenerse por encima de la competencia, tanto en cuanto a las proposiciones de valor que ofrecen al mercado como en cuanto a liderazgo tecnológico y reputación entre homólogos.

Para sostener su competitividad y superioridad en el mercado, se muestran muy activas en temas de I+D+i. No es raro encontrar entre los INML ejemplos de empresas que invierten hasta un 10% de su facturación en I+D. En general, lo que se observa son esfuerzos pronunciados en I+D interna, apalancados por cooperaciones con terceras partes.

Aparte de actuar como pioneros o entrantes tempranos en los nichos que atienden, también es típico ver que los INML vascos han sido veloces en abrir negocios en los mercados más dinámicos o emergentes del planeta. Les caracteriza una actitud de «el mundo es plano» y cuentan con directivos trotamundos, que hacen que sus empresas vayan por delante de las olas de integración europea y de mercados mundiales.

Porque siguen en el filo de la navaja en tecnología y en posicionamiento en nuevos mercados, logran lidiar con la aparición de nuevos entrantes de mercados emergentes. Es más, dado que muchos de los INML vascos poseen activos en esos mercados, pueden competir simultáneamente en coste y en excelencia. A la vez, eso les acerca a mercados lejanos (y les proporciona un conocimiento más profundo de ellos), que de modo creciente marcan tendencia o suponen el grueso de las ventas.

Aunque los INML pueden servir de buen ejemplo para otras empresas, no están a salvo de riesgos y también tienen sus retos. Lo que ha sido la clave de éxito de la mayoría de las empresas en cuestión (a saber: la especialización en un nicho de mercado con-

creto) también puede formar un freno para su desarrollo futuro, por diversos motivos:

- Por dependencia o anclaje en ciertos mercados que, en un momento determinado, dejan de ofrecer margen de crecimiento o en los que es difícil aumentar o mantener una alta cuota de mercado, porque atraen un creciente número de competidores.
- Por «comoditización» del producto principal en un mercado concreto y, como consecuencia, por el auge de adversarios con mayor capacidad de competir en coste.
- Por la existencia de clientes o usuarios finales más poderosos que aprietan las condiciones de venta.

Estos son riesgos reales. Sin embargo, también es cierto que ningún INML vasco considera su actual porfolio de productos como su proposición final y definitiva. Así como en el pasado varios de ellos han cambiado su combinación producto-mercado principal o se han enfocado en un segmento nuevo, en el futuro también podrían volver a hacerlo.

En relación a esto, hay que valorar el tamaño y la escala empresarial de los INML vascos. Por mucho que la ratio vasca sea similar a la de Alemania, Suiza y Austria, también es cierto que el tamaño medio de los INML vascos es aproximadamente 10 veces menor que el de estos países. En varios INML vascos parece posible y conveniente crecer.

De la mano del crecimiento, se aborda la cuestión de acceso a capital y a recursos humanos capaces de liderar procesos de crecimiento empresarial y motivar al personal en estructuras organizativas de mayor tamaño (donde frecuentemente se pierde el sentido de la pertenencia a un conjunto).

Varias de las empresas analizadas son empresas familiares con políticas cautas en temas de financiación y de sucesión del fundador al timón de la empresa. Aunque no se han detectado casos en que esto aparezca como una posible fuente de debilidad de la empresa, sí que en algún momento puede ser recomendable ampliar los componentes del *mix* de financiación empresarial (para dar cabida a próximos pasos de crecimiento de

la empresa) y diversificar los orígenes de los equipos directivos de las empresas (internacionalizar el capital humano).

Por último, desde las políticas públicas se debería fomentar la toma de conciencia y adopción de medidas que pueden ayudar a afrontar los retos y las posibles vulnerabilidades de los INML, tales como la movilidad del personal y la contratación de personal extranjero, el crecimiento y la integración empresarial, la disponibilidad de fondos vascos de inversión...

A la vez, sería conveniente enseñar buenas prácticas de los INML a otras empresas de tamaño pequeño y mediano con aspiraciones de internacionalización o a empresas ya altamente internacionalizadas (pero que no

son líderes de nichos de mercados internacionales). De este modo, la CAPV puede ser un vivero donde continuamente surjan nuevos INML.

Finalmente, ante la constatación de que la mayoría de los INML son líderes en cadenas de valor globales cuyos clientes finales (*gate-keeping companies*) suelen ser empresas extranjeras, tal vez podría hacerse un esfuerzo para atraer inversión directa extranjera de empresas orquestadoras de cadenas de valor globales. Estas pueden dar más alas a los INML actuales y tirar de los aspirantes para que se conviertan en INML. Además, los caminos se allanan si encuentran clientes trampolín (*launching customers*) y usuarios internacionales avanzados (*international lead users*) en su proximidad.

# Anexo 1.

## Fuentes estadísticas para el estudio del tamaño empresarial

Eustat es la única fuente que, además de una serie de datos disponibles en su web, relativos a sus directorios de establecimientos y empresas, responde a solicitudes de explotación de sus otras estadísticas tomando en cuenta el tamaño de las unidades estadísticas. El Instituto Nacional de Estadística (INE) dispone también de información sobre la actividad de las empresas vascas agrupada por tramos de tamaño, pero esta resulta menos ajustada a la actividad desarrollada por ellas en la CAPV que la proporcionada por Eustat. Además, dicho instituto no accede a proporcionarla o a hacerlo en las condiciones en que lo hace Eustat, por lo que es la proporcionada por este último instituto la que será utilizada. Y si bien existen otro tipo de organismos que proporcionan catálogos o bases de empresas con datos referidos a la CAPV (por ejemplo, el Catálogo de empresas industriales y exportadoras elaborado por el Gobierno Vasco, en colaboración con las Cámaras de Comercio), tales catálogos o bases de empresas no consideran las de menor tamaño, presentan datos no depurados y con importantes huecos o ausencias. Además, su cobertura sectorial o por tipos de empresas no es siempre completa.

Respecto a los datos proporcionados por Eustat, hay varias cuestiones que debe tener en cuenta el analista que maneje sus datos con objeto de cruzarlos con los de otras fuentes:

Los datos publicados del Dirae hacen referencia principalmente a establecimientos, que es la unidad estadística fundamental para las restantes estadísticas de Eustat (En-

cuesta Industrial, Encuesta de Innovación, etcétera), y solo secundariamente a empresas, dado que para describir más fielmente la realidad regional la estadística por establecimiento presenta más ventajas que la estadística por empresas. Al querer explotar en este apartado información proveniente de tales estadísticas, los datos para la CAPV irán referidos, salvo mención en sentido contrario, a establecimientos. En otros países en que no se valora tanto la disponibilidad de información apropiadamente distribuida por regiones, la mayoría de las estadísticas disponibles toman como unidad básica la empresa. Eso da lugar a que el tamaño de las unidades productivas de la CAPV aparezca relativamente infravalorado (dado que para la CAPV se toma como unidad el establecimiento y para otros territorios la empresa). Así, a comienzos de 2014, cada empresa de la CAPV tenía 1,11 establecimientos, y mientras que el empleo medio que cada empresa tenía en la CAPV era de 5,3 el del establecimiento era de 4,8.

Otra notable distorsión que se introduce en las comparaciones al emplear los datos de empleo empresarial de Eustat es que estos solo hacen referencia al empleo de la empresa en la CAPV y no toman en cuenta el que la empresa pueda tener en el resto de España. Nuevamente, centrarse en el dato de empleo en la CAPV es lógico para elaborar las cuentas económicas de la comunidad vasca, pero oculta un rasgo fundamental de las empresas vascas: su tamaño real, que como ya se ha indicado aparece estrechamente relacionado con gran parte de sus capacidades y recursos. Obviamente, esto con-

duce a una minusvaloración del tamaño de la empresa vasca, especialmente en los tramos de empresas grandes y medianas.

Por último, en los datos procedentes de fuentes externas a la CAPV —como el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE o los datos sobre la Encuesta de Innovación por tramo de tamaño que publica Eurostat—, la distribución de empresas por tramos de tamaño hace referencia, normalmente, al empleo asalariado. En cambio, en el caso de Eustat, los datos de empleo —y de distribución de las empresas por tramos de em-

pleo— hacen referencia al empleo total (así ocurre, por ejemplo, tanto en su directorio DIRCE como en su Encuesta de Innovación, en la estadística sobre I+D, etcétera). Aunque cabe considerar que el empleo no asalariado es bastante despreciable en las empresas medianas y grandes, puede tener cierta relevancia en el tramo de las microempresas. En consonancia, las comparaciones internacionales llevadas a cabo utilizando los datos de Eustat pueden conducir a una minusvaloración del peso de las microempresas, en favor sobre todo del tramo de empresas pequeñas.

# Referencias y bibliografía

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs-Londres: Prentice-Hall.
- Acs, Z. J. y Audretsch, D. B. (1991). R&D, firm size and innovative activity. *Innovation and Technological Change: An International Comparison*, 98 (2), 451-456.
- Álvarez, I. y Molero, Z. (2004). Las empresas multinacionales y la innovación tecnológica: dinámica internacional y perspectiva española. *Información Comercial Española*, 818, 101-123.
- (2005). Technology and the Generation of International Knowledge Spillovers: An Application to Spanish Manufacturing Firms. *Research Policy*, 34, 1440-1452.
- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Nueva York: Hyperion.
- Arando, S., Gago, M., Jones, D. C. y Kato, T. (2014). Efficiency in Employee-Owned Enterprises An Econometric Case Study of Mondragon. *ILR Review*. DOI: 10.1177/0019793914564966.
- Arando, S., Gago, M., Kato, T., Jones, D. C. y Freundlich, F. (2010). Assessing Mondragon: Stability & Managed Change in the Face of Globalization. En E. Carberry (Ed.), *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions and Debates for the 21st Century*, pp. 241-273. Ithaca (Nueva York): Cornell University ILR Press.
- Aranguren, M. J. (1998). *Creación de empresas: factores determinantes. La industria de la CAPV*. San Sebastián: ESTE-Universidad de Deusto.
- Bajo-Rubio, O. y Díaz Roldán, C. (2002). Inversión extranjera directa, innovación tecnológica y productividad. Una aplicación a la industria española. *Economía Industrial*, 347, 111-124.
- Bajo-Rubio, O. y López Pueyo, C. (1996). La inversión extranjera directa en la industria manufacturera española, 1986-1993. *Papeles de Economía Española*, 66, 176-190.
- (2002). Foreign direct investment in a process of economic integration: the case of Spanish manufacturing 1986-1992. *Journal of Economic Integration*, 17 (1), 85-103.
- Bajo-Rubio, O. y Sosvilla-Rivero, S. (1994). An Econometric Analysis of Foreign Direct Investment in Spain, 1964-89. *Southern Economic Journal*, 61 (1), 104-120.
- Baldwin, C. Y. y Von Hippel, E. (2011). Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization Science*, 22 (6), 1399-1417.
- Banco Mundial (2015). *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency*. Washington: The World Bank.
- Barrios, S. y Strobl, E. (2002). Foreign Direct Investment and Productivity Spillovers: Evidence from the Spanish Economy. *Review of World Economics*, 138 (3), 459-481.
- Becker, W. y Dietz, J. (2004). R&D Cooperation and Innovation Activities of Firms—Evidence for the German Manufacturing Industry. *Research Policy*, 33 (2), 209-223.
- Belderbos, R., Carree, M. y Lokshin, B. (2004). Cooperative R&D and Firm Performance. *Research Policy*, 33 (10), 1477-1492.
- Bernard, A. B. y Wagner, J. (1997). Exports and Success in German Manufacturing. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 133 (1), 134-157.
- Bhidé, A. (1999). *The Origin and Evolution of New Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Birch, D. (1987). *Job Creation in America*. Nueva York: The Free Press.

- Birkinshaw, J. M. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 467-495.
- Blasi, J., Douglas, K. y Bernstein, A. (2003). *In the Company of Owners: the truth about stock options (and why every employee should have them)*. Nueva York: Basic Books.
- Bova, F. (2011). Shared Capitalism, Corporate Disclosure, and Management's Incentive to Signal a Positive Outlook. En E. J. Carberry (Ed.), *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions in Research*, pp. 91-112. Champaign (Illinois): Labor and Employment Relations Association-University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Brian, A. W. (1996). Increasing Returns and the New World of Business. *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- Brüderl, J. y Schüssler, R. (1990). Organizational Mortality: the Liabilities of Newness and Adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35, 530-547.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. y Simester, D. (2011). Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail: The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales. *Management Science*, 57 (8), 1373-1386.
- Buchele, R., Kruse, D., Rodgers, L. y Scharf, A. (2010). Show Me the Money: Does Shared Capitalism Share the Wealth? En D. L. Kruse, R. Freeman y J. R. Blasi (Eds.), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*, pp. 351-376. Chicago: University of Chicago Press.
- Burdin, G. y Dean, A. (2009). New Evidence on Wages and Employment in Worker Cooperatives Compared with Capitalist Firms. *Journal of Comparative Economics*, 37, 517-533.
- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M. y Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-Analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, 25 (3), 331-361.
- Capon, N., Farley, J. U. y Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: a Meta-Analysis. *Management Science*, 36 (10), 1143-1159.
- Carpenter, G. S. y Nakamoto K. (1989). Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. *Journal of Marketing Research*, 26 (agosto), 285-298.
- Carson, D. J. (1985). The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing*, 19, 7-16.
- Caves, R. (1987). *American Industry: Structure, Conduct, Performance* (sexta edición). Englewood Cliffs (Nueva Jersey): Prentice Hall.
- Chesbrough, H. y Crowther, A. K. (2006). Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in other Industries. *R&D Management*, 36 (3), 229-236.
- Cohen, W. M. y Klepper, S. (1996). A Reprise of Size and R & D. *The Economic Journal*, 106 (437), 925-951.
- Collins, J. (2001). *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Nueva York: Harper Collins Pub. Inc.
- Collins, J. y Porras, J. I. (1994). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: Harper Collins Pub. Inc.
- Cooke, P. (2001). Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*, 10 (4), 945-974.
- Confebask (2014). *Diseño de una política pública de redimensionamiento empresarial en Euskadi*. Informe final del grupo de trabajo de Confebask. Bilbao: Confebask.
- Conyon, M. J. y Freeman, R. B. (2001). Shared Modes of Compensation and Firm Performance: UK Evidence. *NBER Working Paper Series*, no. 8448.
- Craig, B. y Pencavel, J. (1992). The Behavior of Worker Cooperatives: The Plywood Companies of the Pacific Northwest. *American Economic Review*, 82 (5), 1083-1105.
- (1993). The Objectives of Worker Cooperatives. *Journal of Comparative Economics*, 17 (2), 288-308.
- (1995). Participation and Productivity: A Comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in the Plywood Industry. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1995 Special Issue Microeconomics, 121-160.
- D'Art, D. (1992). *Economic Democracy and Financial Participation: A Comparative Study*. Nueva York: Routledge-Taylor and Francis Group.
- Dallago, B. y Guglielmetti, C. (Eds.) (2012). *The Consequences of the International Crisis for European SMEs: Vulnerability and Resilience*. Abingdon: Routledge.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants

- and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Damanpour, F., Szabat, K. A. y Evan, W. M. (1989). The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 26 (6), 587-602.
- Damanpour, F. y Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: the Problem of «Organizational Lag». *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 392-409.
- Del Orden, O. y Garmendia, A. (2008). *Estructuras de propiedad y grupos empresariales en España y la CAPV*. Bilbao: Orkestra y Universidad de Deusto.
- Deloitte (2014). *La inversión extranjera en España y su contribución socioeconómica*. Madrid: CIBS.
- Díaz Vazquez, R. (2002). Un estudio de la inversión extranjera directa en España y su distribución territorial. *Cuadernos de Economía*, 70, 277-301.
- Dong, X., Bowles, P. y Ho, S. P. S. (2002). Share Ownership and Employee Attitudes: Some Evidence from China's Postprivatization Rural Industry. *Journal of Comparative Economics*, 30 (4), 812-835.
- Dow, G. K. (2003). *Governing the Firm. Workers' Control in Theory and Practice*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: in Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, 269-295.
- (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Londres: Allen & Unwin.
- (1988). *Multinationals, Technology and Competitiveness*. Londres: Unwin Hyman.
- (1988). The Eclectic Paradigm of International Production. A Restatement and some Possible Extensions. *Journal of International Business*, 19, 1-31.
- Ernst, D. (2009). A New Geography of Knowledge in the Electronics Industry? Asia's Role in Global Innovation Networks. *Policy Studies*, 54, 1-65.
- Estrin, S. y Jones, D. C. (1992). The Viability of Employee-Owned Firms: Evidence from France. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (2), 323-338.
- (1998). The Determinants of Investment in Employee-Owned Firms: Evidence from France. *Economic Analysis*, 1, 1, 17-28.
- Fakhfakh, F., Pérotin, V. y Gago, M. (2012). Productivity, Capital, and Labor in Labor-Managed and Conventional Firms: An Investigation on French Data. *Industrial & Labor Relations Review*, 65 (4), 847-879.
- Fear, J. R. (2013). Globalization from a 17mm Diameter Cylinder Perspective: Mittelstand Multinationals. En C. Lubinski, J. R. Fear y P. Fernández Pérez (Eds.), *Family Multinationals: Entrepreneurship, Governance, and Pathways to Internationalization*, pp. 73-95. Londres: Routledge.
- Ferreiro, J., Gálvez, C. y Rodríguez, C. (1997a). *La inversión directa extranjera en la industria vasca durante la crisis de los noventa*. Bilbao: Círculo de Empresarios Vascos.
- (1997b). The Role of Foreign Direct Investment in an Old Industrial Region: the Case of the Basque Country and Japanese FDI. *European Planning Studies*, 5 (5), 637-657.
- Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 35, 505-538.
- Furubotn, E. G. y Pejovich, S. (1970). Property Rights and the Behaviour of the Firm in a Socialist State: The Example of Yugoslavia. *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 30 (3-4), 431-454.
- Gassmann, O., Enkel, E. y Chesbrough, H. (2010). The Future of Open Innovation. *R&D Management*, 40, 213-221.
- Gassmann, O. y Keupp, M. M. (2007). The Competitive Advantage of Early and Rapidly Internationalizing SMEs in the Biotechnology Industry: a Knowledge-Based View. *Journal of World Business*, 42 (3), 350-366.
- Gebauer, H., Fischer, Th. y Fleisch, E. (2009). Management Policies of Swiss Product Manufacturing Companies: Critical Factors in International Competition (Part 1). *Business Strategy Series*, 10 (3), 111-120.
- Ghemawat, P. y Ghadar, F. (2006). Global Integration? Global Concentration. *Industrial and Corporate Change*, 15, 595-623.
- Giráldez, E. (1993). *Las inversiones extranjeras en el País Vasco*. Vitoria-Gasteiz: Departamento de Economía del Gobierno Vasco.
- Golder, P. N. y Tellis, G. J. (1993). Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? *Journal of Marketing Research*, 30, 158-158.
- González, X. (1999). Inversión extranjera directa e I+D en la manufacturas. *Revista de Economía Aplicada*, 20, 5-28.

- Grabher, G. (1993). The Weakness of Strong Ties: the Lock-In of Regional Development in the Ruhr Area. En G. Grabher (Ed.), *The Embedded Firm: on the Socioeconomics of Industrial Networks*, pp. 255-277. Londres: Routledge.
- Gruber, M. y Henkel, J. (2006). New Ventures based on Open Innovation –an Empirical Analysis of Start-Up Firms in Embedded Linux. *International Journal of Technology Management*, 33 (4), 356-372.
- Gustafsson, R. y Autio, E. (2006). *Grounding for Innovation Policy: The Market, System and Social Cognitive Failure Rationales. Paper presented at Innovation Pressure*. Tampere (Finlandia), presentación Rethinking Competitiveness, Policy and the Society in a Globalised Economy, International ProACT Conference, 15-17 de marzo.
- Heijs, J. (2004). *El papel de las empresas extranjeras en el desarrollo tecnológico de España*. Documento de trabajo n.º 47 del Instituto de Análisis Industrial y Financiero.
- Hennart, J.-F. (1988). A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 9 (4), 361-374.
- Hidalgo, C. A., Klinger, B., Barabási, A.-L. y Hausmann, R. (2007). The Product Space Conditions the Development of Nations. *Science*, 317, 482-487.
- Hilz, C. (2013). Strategisches Management und Hidden Champions. En M. Landas y E. Steiner (Eds.), *Psychologie der Wirtschaft*, pp. 579-587. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. y Ireland, R. D. (1990). Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms. *Strategic Management Journal*, 11 (4), 29-48.
- Hockertin, C. (2008). Control and Participation for Employees within Geriatric Care: Does Ownership make a Difference? *Work*, 30 (2), 137-147.
- Hockertin, C. y Harenstam, A. (2006). The Impact of Ownership on Psychosocial Working Conditions: A Multi-Level Analysis of 60 Workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 27, 2, 245-284.
- Huerta, E. y Salas, V. (2014). Tamaño de las empresas y productividad de la economía española un análisis exploratorio. *Mediterráneo Económico*, 25, 167-191.
- Isgut, A. E. (2001). What's Different about Exporters? Evidence from Colombian Manufactur- ing. *Journal of Development Studies*, 37 (5), 57-82.
- Jódar-Rosell, S. y Martínez, I. (2012). *El sobreen- deudamiento de las empresas españolas: ¿problema común o de unas pocas?* Documento de trabajo 03/12, La Caixa.
- Jones, D. C. (2007). The Productive Efficiency of Italian Producer Cooperatives: Evidence from Conventional and Cooperative Firms. En S. Novkovic y V. Sena (Eds.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Managed Firms* (volumen 10), pp. 3-28. Londres: Emerald Publishing Group.
- Kamp, B. (2007). *Location Behaviour and Relationship Stability in International Business Networks. Evidence from the Automotive Industry*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Kim, C. y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Cambridge (Massachusetts): Harvard Business School Press.
- Koch, R. (1999). *The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less*. Nueva York: Crown Business.
- Kormann, H. (2005). *Long-Term Customer Relationships: Defying the Myth that Only Competition-Oriented Strategies Work*. Francfort: VDMA.
- Kruse, D. L. (2002). *Research Evidence on the Prevalence and Effects of Employee Ownership*. Testimonio presentado ante el Subcommittee on Employer-Employee Relations, U.S. House of Representatives; 107th Cong., 2, Washington, D.C.
- Kruse, D. L., Blasi, J. R. y Park, R. (2010). Shared Capitalism in the U.S. Economy: Prevalence, Characteristics, and Employee Views of Financial Participation in Enterprises. En D. L. Kruse, R. Freeman y J. R. Blasi (Eds.), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*, pp. 41-76. Chicago: University of Chicago Press-National Bureau of Economic Research.
- Kruse, D. L., Freeman, R. y Blasi, J. R. (2010a). Do Workers Gain by Sharing? En D. L. Kruse, R. Freeman y J. R. Blasi (Eds.), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing and Broad-Based Stock Options*, pp. 257-289. Chicago: University of Chicago Press-National Bureau of Economic Research.
- (2010b). *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing*

- and Broad-Based Stock Options*. Chicago: University of Chicago Press-National Bureau of Economic Research.
- Kuvaas, B. (2003). Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees' Perceptions of Fairness and their Preference for Company Shares Over Cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 193-212.
- Leadbeater, Ch. (2007). *We Think: Why Mass Creativity Is the Next Big Thing*. Londres: Profile.
- Lieberman, M. B. y Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9 (1), 41-58.
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K. Sonneck, M. y Hippel, E. (2002). Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development. *Management Science*, 48 (8), 1042-1059.
- Lundvall, B-Å. (Ed.) (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londres: Pinter Publishers.
- Madsen T. K. y Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583.
- Markides, C. C. y Geroski, P. A. (2005). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Martínez Serrano, J. A. y Myro, R. (1992). La penetración del capital extranjero en la industria española. *Moneda y Crédito*, 194, 149-198.
- Maudos, J. y Fernández de Guevara, J. (2014). *Endeudamiento y estructura financiera de las empresas españolas en el contexto europeo: El impacto de la crisis*. Bilbao: Fundación BBVA.
- McCarthy, J. E., Voos, P. B., Eaton, A. E., Kruse, D. y Blasi, J. (2011). Solidarity and Sharing: Unions and Shared Capitalism. En E. J. Carberry (Ed.), *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions in Research*, pp. 27-58. Champaign (Illinois): Labor and Employment Relations Association-University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Melitz, M. J. (2003). The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, 71 (6), 1695-1725.
- Meller, P. (1995). Chilean Export Growth, 1970-90: an Assessment. En G. K. Helleiner (Ed.), *Manufacturing for Export in the Developing World: Problems and Possibilities*, pp. 21-53. London: Routledge.
- Merino, F. y Salas, V. (1995). Empresa extranjera y manufactura española: efectos directos e indirectos. *Revista de Economía Aplicada*, 9 (III), 105-131.
- (1996). Diferencias de eficiencia entre empresas nacionales y extranjeras en el sector manufacturero. *Papeles de Economía Española*, 66, 191-207.
- Meyer, K. E. (2006). Globalfocusing: From Domestic Conglomerates to Global Specialists. *Journal of Management Studies*, 43, 5 de julio, 1109-1144.
- Ministerio de Economía y Competitividad (2011). *Posición de la inversión exterior directa 2009*.
- (2014). *Posición de la inversión exterior directa 2012*.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Englewood Cliffs (Nueva Jersey): Simon & Schuster.
- Miotti, L. y Sachwald, F. (2003). Co-Operative R&D: Why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis. *Research Policy*, 32 (8), 1481-1499.
- Miratvelles, P., Núñez, A. y Guitart, L. (2008). El perfil de las filiales industriales de multinacionales extranjeras ubicadas en España. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 175-201.
- Miratvelles, P., Núñez, A., Guitart, L. y García, A. (2009). Análisis del colectivo de empresas industriales con participación de capital extranjero ubicadas en España. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 56-57, 11-38.
- Navarra, C. (2009). *Collective Accumulation of Capital in Italian Worker Cooperatives between Employment Insurance and 'We-Rationality': An Empirical Investigation*. Documento de trabajo de EURICSE, Trento, Italia.
- Navarro, M. (2009). *El sistema de innovación de la CAPV a partir de las estadísticas de I+D*. Bilbao: Orkestra y Universidad de Deusto.
- (2010). Retos para el País Vasco, tras tres décadas de desarrollo del sistema y de las políticas de innovación. *Ekonomiaz*, 25A, 136-183.
- Navarro, M. y Olarte, F. J. (2002). La inversión directa en la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Revista Mundaiz*, 64, 9-36.

- Nesta (2009). *The Vital Six Per Cent: How High-growth Innovative Businesses Generate Prosperity and Jobs. Nesta Research Summary*, octubre.
- (2014). Increasing «The Vital 6 Percent»: Designing effective public policy to support high growth firms. *Nesta Working Paper*, 14/01, enero.
- Nguyen, Fr. (2013). *Hidden Champions in France and Germany – A comparative analysis*. Berlin: Berlin School of Law and Economics.
- Oliver, N. (1984). An Examination of Organizational Commitment in Six Workers' Cooperatives in Scotland. *Human Relations*, 37 (1), 29-45.
- Orkestra (2011). *Informe de Competitividad del País Vasco 2011*. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- (2013). *Informe de Competitividad del País Vasco 2013*. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- (2015a). *Cuadernos del Informe de Competitividad del País Vasco 2015. Número 1: Diagnóstico de Competitividad*. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- (2015b). *Cuadernos del Informe de Competitividad del País Vasco 2015. Número 5: Estrategias y Políticas*. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- Pencavel, J. (2001). *Worker Participation: Lessons from the Worker Co-Ops of the Pacific Northwest*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Pencavel, J., Pistaferri, L. y Schivardi, F. (2006). Wages, Employment and Capital in Capitalist and Worker-Owned Firms. *Industrial and Labor Relations Review*, 60 (1), 23-44.
- Perotin, V. y Robinson, A. (2003). *Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence*. Luxemburgo: Parlamento Europeo.
- Pisano, G. P. (1990). The R&D Boundaries of the Firm: an Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 153-176.
- Pleitner, H. J. (1995). «Arbeitszufriedenheit». En J. Mugler y K.-H. Schmidt (Eds.), *Kleinund Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft*, pp. 248-296. Berlin et al.: Duncker & Humblot.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, enero.
- Radrigán, M. y Barría, C. (2007). *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*. Québec: IRECUS-Faculté d'Administration Université de Sherbrooke.
- Rodríguez, C. (1999). *Determinantes y consecuencias de la inversión extranjera directa en el caso del País Vasco y Cataluña*. Tesis doctoral, Universidad del País Vasco.
- (2002). Un análisis comparado de las características sectoriales de la inversión exterior en el País Vasco y Cataluña. *Revista de Estudios Regionales*, enero-abril, 141-170.
- Rosen, C., Case, J. y Staibus, M. (2005). *Equity: Why Employee Ownership is Good for Business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. y Bausch, A. (2011). Is Innovation always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26 (4), 441-457.
- Rugman A. M. y Verbeke, A. (2003). Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives. *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 125-137.
- Sarasua, J. (2010). *Mondragón en un nuevo siglo: síntesis reflexiva de la experiencia cooperativa*. Mondragón: Lanki.
- Scherer, F. M. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance* (segunda edición). Boston (Massachusetts): Houghton.
- Semler, R. (1993). *Maverick! The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. Nueva York: Warner Books.
- Simon, H. (1996). *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.
- (2009). *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*. Londres: Springer.
- (2012). *Aufbruch nach Globalia*. Fráncfort: Campus.
- Storey, D. J. (1998). *The ten percenters*. Londres: Deloitte & Touche.
- Symeonidis, G. (1996). Innovation, Firm Size and Market Structure: Shumpeterian Hypotheses and some New Themes. *OECD Economic Studies*, 27, 36-65.
- Tegarden, L. F., Hatfield, D. E. y Echols, A. E. (1999). Doomed from the Start: What is the Value of Selecting a Future Dominant Design? *Strategic Management Journal*, 20 (6), 495-518.

- Tsai, K. H. y Wang, J. C. (2009). External Technology Sourcing and Innovation Performance in LMT Sectors: an Analysis based on the Taiwanese Technological Innovation Survey. *Research Policy*, 38 (3), 518-526.
- UNCTAD (2014). *World Investment Report 2014*. Nueva York, Ginebra: Naciones Unidas.
- Uvalic, M. (1992). *Investment and Property Rights in Yugoslavia*. Cambridge (Reino Unido): Cambridge University Press.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 35-67.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W. y De Rochemont, M. (2009). Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges. *Technovation*, 29 (6), 423-437.
- Vanek, J. (1977). *The Labor-Managed Economy*. Ithaca (Nueva York): Cornell University Press.
- Venohr, R. y Meyer, K. E. (2007). The German Miracle Keeps Running: How Germany's HCs Stay Ahead in the Global Economy. *Working Papers Business and Management*, 30, 1-31.
- Verwaal, E. y Donkers, B. (2002). Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 603-613.
- Von Hippel, E., Ogawa, S. y De Jong, J. P. J. (2011). The Age of Consumer-Innovator. *MIT Sloan Management Review*, 53 (1), 27-33.
- Wagner, J. (1995). Exports, Firm Size, and Firm Dynamics. *Small Business Economics*, 7, 29-39.
- (2007). Exports and Productivity: A Survey of the Evidence from Firm-Level Data. *The World Economy*, 30 (1), 60-82.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. y Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 134-143.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York: Free Press.
- (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York: Free Press.
- (1989). Transaction cost economics. *Handbook of Industrial Organization*, 1, 135-182.
- Wolf, J. A. y Pett, T. L. (2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 38, 34-47.

Entidades colaboradoras de Orkestra

