

# Asamblea General de Innobasque

## Líneas de Acción Estratégicas

### I. Análisis del Entorno

1

“The greatest danger for most of us is not that our aim is too high and we miss it, but that it is too low and we reach it. “  
Michelangelo

#### *Un escenario incierto y cambiante*

La evolución de la economía mundial en la próxima década va a estar marcada por la incertidumbre y por la velocidad de los cambios.

No cabe esperar un período de crecimiento estable como el que hemos conocido en los años anteriores a la crisis global, sino un escenario turbulento e inestable.

Será, por lo tanto, extremadamente difícil, como lo es ahora realmente, predecir la evolución de la economía. El incremento de las interconexiones ha multiplicado la complejidad del sistema.

Por todo ello, determinadas prácticas de gestión que hasta ahora venían siendo útiles perderán su validez.

La conclusión es clara: Sólo aquellas empresas y países que sean capaces de reconocer este nuevo orden, y actuar en consecuencia, podrán sacar partido de la situación.

## *Un nuevo mapa del mundo*

Otro aspecto relevante del escenario futuro es la incorporación de los países emergentes a la economía global, que dibuja un nuevo mapa del mundo. La población, tendencias demográficas y modelo de desarrollo de estos países generarán no sólo un nuevo escenario de producción, sino también de consumo. A resultas de todo esto, nos encontramos con un mundo completamente diferente al que hemos conocido que nos sitúa en una posición desplazada de los ejes tradicionales.

Estos cambios van a generar una tensión sin precedentes sobre los recursos naturales.

El escenario de incorporación de los países emergentes al modelo de desarrollo, va a incrementar la tensión sobre los recursos naturales, y sobre la demanda de energía.

Para garantizar este modelo de crecimiento, la productividad de los recursos tiene que aumentar más deprisa que en la actualidad: el acceso a los recursos y la productividad de éstos se convierte en el factor limitativo del desarrollo económico. Una clave que afectará a todas las economías del mundo, y por supuesto, también a la nuestra.

Los países europeos compartimos un reto sin precedentes: un nuevo *“modelo de desarrollo inteligente”*.

Durante las próximas décadas, los países europeos afrontarán un progresivo deterioro de su peso en la economía global, como ya hemos apuntado.

No resultará posible mantener el modelo de desarrollo que hemos heredado de las generaciones anteriores.

Es preciso generar un nuevo modelo de desarrollo que interprete con inteligencia y anticipación este escenario turbulento, que ya venía apuntándose y que la crisis no ha hecho sino acelerar.

3

*Veamos cuáles son las claves de este Modelo de crecimiento según la Estrategia Europa 2020*

- Crecimiento **inteligente**: que exige el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- Un Crecimiento **sostenible**: que promocioe una economía que hace un uso más eficaz de los recursos, más verde y por supuesto, más competitiva.
- Y un Crecimiento **integrador**: que pasa por el fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.

*OBJETIVOS EUROPA 2020*

- *El 75 % de la población de entre 20 y 64 años debería estar empleada.*
- *El 3 % del PIB de la UE debería ser invertido en I+D.*
- *Debería alcanzarse el objetivo «20/20/20» en materia de clima y energía (incluido un incremento al 30 % de la reducción de emisiones si se dan las condiciones para ello).*

– *El porcentaje de abandono escolar debería ser inferior al 10 % y al menos el 40 % de la generación más joven debería tener estudios superiores completos.*

– *El riesgo de pobreza debería amenazar a 20 millones de personas menos*

4

#### INICIATIVAS 2020

- «Unión por la innovación»,
- «Juventud en movimiento»
- «Una agenda digital para Europa.
- «Una Europa que utilice eficazmente los recursos»,
- «Una política industrial para la era de la mundialización»
- «Agenda de nuevas cualificaciones y empleos»
- «Plataforma europea contra la pobreza»

## II. En Euskadi

“The best way to predict the future is to invent it.” Alan Kay

.....y todo esto a Euskadi cómo le afecta?

5

Vayamos trayendo hacia nuestra sociedad los efectos de estas tendencias, que dejamos apuntadas a modo de reflexión general.

Euskadi es considerado uno de los enclaves de innovación y competitividad del Sur de Europa.

Sus ratios de renta per cápita y desarrollo humano alcanzan posiciones elevadas en el ranking de la Unión Europea.

Veamos en qué se traduce esta consideración, según los índices de referencia que se utilizan para medir la innovación.

Regional Innovation Scoreboard RRSII Revealed Regional Summary, Innovation Index 2009 (en el que Euskadi ostenta la posición 55 de entre 203 regiones)

*Valor Comparado en el Índice Europeo de Innovación EIS*

	2007		2008		2009	
	EIS 2007	Ranking	EIS 2008	Ranking	EIS 2009	Ranking
Euskadi	0,37	13	0,49	11	<b>0,51</b>	10
España	0,31	18	0,37	17	0,38	18
Media EU27	0,45		0,48		0,48	

## Spider chart

7

	UE27	CAPV	España
<b>EIS 2009</b>	<b>0,48</b>	<b>0,51</b>	<b>0,38</b>
<b>Habilitadores</b>	<b>0,49</b>	<b>0,56</b>	<b>0,45</b>
Recursos Humanos	0,44	0,56	0,45
Financiación y Apoyo	0,56	0,55	0,64
<b>Actividades de Empresa</b>	<b>0,42</b>	<b>0,44</b>	<b>0,25</b>
Inversiones de empresa	0,47	0,38	0,16
Vínculos e iniciativa empresarial	0,41	0,56	0,26
Rendimientos	0,4	0,38	0,31
<b>Productividades</b>	<b>0,53</b>	<b>0,54</b>	<b>0,47</b>
Innovadores	0,44	0,34	0,3
Efectos Económicos	0,58	0,64	0,57

Esta es nuestra posición, dentro del grupo de los países de alta innovación, y con una tendencia de mejora importante.

Igualmente importante es analizar del detalle que nos lleva a esta posición sintética, porque de éste se concluyen cuáles son nuestras palancas de apoyo, los trampolines que debemos utilizar para seguir mejorando nuestra posición:

- Recursos humanos, es decir, nuestras personas

- Nuestra red de cooperación
- Los resultados logrados, especialmente en materia de empleo

8

La inversión total en Innovación va más allá de la asignada al I+D y nos permite una rápida adaptación a las situaciones cambiantes que actualmente dominan la economía global.

Las potenciales áreas de inversión en innovación abarcan entre otras, las relativas a mercados, clientes, formación y desarrollo de nuevas capacidades de los empleados de la empresa, nuevos modelos organizativos o la implantación de nuevas tecnologías en la Gestión.

NESTA, la Agencia Británica de la Innovación ha realizado un estudio sobre las mejoras de la productividad en el Reino Unido, y ha evaluado el impacto de estas inversiones, denominadas áreas de innovación oculta, o soft.

Su conclusión es clara: la **contribución al crecimiento de la productividad en el Reino Unido de las áreas de formación, desarrollo y mejora organizativa ha representado más de un 10% del total, frente al 2% de incremento que ha supuesto la inversión en I+D, que por su parte equivale tan sólo el 11% de la inversión total en Innovación.**



Es por lo tanto imprescindible tener en cuenta lo que se denomina “Innovación Oculta”

- Modelo no lineal
- Inversiones en Intangibles
- Innovación enfocada a las actividades necesarias para comercializar y obtener beneficios de nuevas ideas

9

Que enriquece lo que generalmente hemos interpretado en una visión de “Innovación tradicional”

- Modelo Linear
- Enfocado a Ciencia y Tecnología
- A medida de la industria manufacturera tradicional

*En cuanto al impacto en la productividad*

Vemos como en Reino Unido han detectado y medido como la innovación oculta contribuye significativamente a la productividad.

PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

Trabajo

Capital físico

Intangibles o conocimiento

PFT: es una medida del efecto favorable de circunstancias que no intervienen directamente como factores de producción. La mejora tecnológica y el aumento de eficiencia son un ejemplo.

### III. Líneas Estratégicas de Acción 2010 – 2011

“Los dos mayores errores de una acción son: actuar antes de tiempo y dejar que la oportunidad pase de largo” Paulo Coelho.

*“We have a ‘strategic plan.’ It’s called doing things.” — Herb Kelleher. SouthWest Airlines*

10

Para el periodo 2010 – 2011, hemos definido **3 líneas estratégicas de actuación**

- Necesitamos a los mejores cooperando y construyendo la base del compromiso social para la definición y el despliegue de la Hoja de Ruta de la Innovación en Euskadi. 1ª ACCIÓN
- Construyendo sendas de crecimiento hoy para el medio y largo plazo que nos permitan asegurarnos jugar un papel en la escena internacional. 2ª ACCIÓN
- Respondiendo en el corto plazo, como el resto de agentes a las necesidades de Euskadi en estos momentos. 3ª ACCIÓN

#### 1ª Línea Estratégica de Actuación \_ QUIÉN

Esta primera línea define el sujeto, el quién de nuestra estrategia: la Alianza Pública-Privada COALICIÓN GUÍA

Que cuenta con un Mandato claro:

- Definir la Hoja de Ruta de Innovación de Euskadi.

- Monitorizar los objetivos marcados por la Hoja de Ruta.
- Difundir los resultados

Y esa Coalición Guía, el Quienes, los sujetos, son Innobasque: somos Innobasque: Administración Pública, Universidad, Agentes sociales, Empresas (Grandes y Pequeñas), Centros tecnológicos, Agentes de soporte al sistema

### Alianza Pública-Privada COALICIÓN GUÍA

Necesitamos a los mejores cooperando y construyendo la base del compromiso social para la definición y el despliegue de la Hoja de Ruta de la Innovación en Euskadi:

- Aunando y sumando CONOCIMIENTO
- Participar, contrastar y fomentar las COOPERACIÓN como motor de innovación y CRECIMIENTO
- Creando COMPROMISO SOCIAL EFECTIVO
- Sumando fuerzas: PARTNER SPACE:
  - Innobasque:
    - Conectividad
    - Acceder y combinar el conocimiento disperso para detectar oportunidades
  - Euskalit:
    - Excelencia en la Gestión
    - Estandarizar el conocimiento para su implementación en Modelos de Gestión

- Orkestra:
  - Competitividad
  - Conceptualización de conocimiento para su explotación científica y divulgación
  - Creación Metodología
  - o Creación e implantación
  - o Sello de Innovación para filtro de proyectos Innovadores INNO2010

## 2ª Línea Estratégica de Actuación \_ CÓMO

La segunda línea tiene que ver con el cómo de esta posición estratégica. Y se responde con una orientación clara: Alineándonos con el entorno

De esta línea de acción se deriva la **activación de dinámicas** orientadas a la expansión de oportunidades y a la consolidación de la innovación, como respuesta de Euskadi ante los desafíos sociales, económicos, de calidad de vida y medioambientales. Es el “Cómo” que vamos a implementar para consolidar una posición de vanguardia que permita, en el futuro, mantener un elevado nivel de bienestar y un compromiso social profundo con el mundo.

**GRAFICO ROSA DE LOS VIENTOS : ccii**

Alineándonos con el entorno

Vuelvo a decir: Innobasque es la suma de todos los agentes de la Sociedad Vasca. El sujeto que puede responder al quid del “cómo?” que estamos analizando.

¿Cómo se construye las DINAMICAS TRANSFORMADORAS?

13

**Modelo de Innovación - “Open and People driven”**

**Opentric**

**Trabajando de manera simultánea en el espacio digital y en el físico.**

- Modelo de Innovación **abierto** a la creación conjunta de soluciones Público – Privadas con la colaboración de todos los agentes sociales y económicos.
- Modelo de Innovación **centrado** en las oportunidades socioeconómicas de Euskadi.

Modelo abierto a la captura de ideas, desarrollos e innovaciones a través de la Coalición Guía, y centrado en 5 dominios de transformación globales: desarrollo social, desarrollo económico, sostenibilidad, salud/calidad de vida y nuevos escenarios con el objetivo de crear impacto, desarrollar capacidad, conectar a los agentes e invertir en nuevas ideas/empresas para entregar valor concreto y medible a la sociedad vasca y a la generación futura.

Cómo vamos a desarrollarlo? Con una sólida metodología, de la que ahora sólo vamos a adelantar algunas pinceladas clave.

Estas son las etapas de su desarrollo:

1. Análisis
2. Construyendo las guías del camino
3. Acortando el ciclo para reducir el gap con los que nos aventajan
4. Hoja de Ruta. Priorización de alternativas
5. Cooperando entre todos los protagonistas
6. Contándolo al mundo

## 1. Análisis

Una fase en la que tenemos que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Existe, realmente, una justificación para asignar recursos al tema?
- ¿Qué hace el resto del mundo?
- ¿Podemos no hacer nada?
- ¿Podemos hacerlo solos?

## 2. Construyendo las guías del camino

¿Somos capaces de encontrar una medida, un Key Performance Indicator – PKI que nos guíe en la dirección correcta y permita analizar el impacto de diferentes alternativas?

- Quick Wins
- Avances
- Impactos de medidas sobre el objetivo

3. Acortando el ciclo para reducir el gap con los que nos aventajan

¿Podemos aprender de lo realizado hasta ahora – Best Practices?

**Drivers:**

- Best available technology
- Konocimientos nuevos
- Expertise

**Impactos:**

- Competitividad
- Empleo
- Educación

4. Hoja de Ruta priorización de alternativas

Creación de la hoja de ruta conjunta para encontrar el camino óptimo que permita priorizar alternativas\_ Solución ganadora:

- Compromiso Social

- Acción multisectorial
- Recursos e Impactos analizados

## 5. Cooperando entre todos los protagonistas

- Construyendo nuestra ventaja competitiva: Suma de esfuerzos
- Cada agente con un papel que realizar
- Construyendo una Plataforma (CO<sub>2</sub>nsorcio) que nos haga alcanzar dimensión que por separado no tenemos.

16

Una inversión menor

Mayor Innovación

Genera crecimiento presente y futuro

Crea empleos

Genera Capital Social

Estimula el emprendizaje



## 6. Contándolo al mundo

- Promocionando los esfuerzos y los retornos
- Aprendiendo a mirar la tierra desde la luna porque ya estuvimos allí y volvimos con entusiasmo.

17

También esta fase, como las otras cinco etapas de la construcción de las estrategias, es una labor de todos y cada uno de los socios de Innobasque. Somos todos.

Una primera aproximación a los cuatro grandes ámbitos de transformación que estamos lanzando en este periodo.

### 1. Economía Eco-innovadora

Nuestro objetivo es Transformar Euskadi en una sociedad baja en consumo de energía y recursos, manteniendo nuestra calidad de vida, ayudando a mejorar la competitividad de nuestras empresas y aprovechando las nuevas oportunidades de negocio

### 2. Sociedad Efi-saludable

Avanzar hacia una sociedad con una mayor esperanza de “vida saludable” resultado del despliegue de una Red de Colaboración entre las acciones de la población, los servicios de salud, las autoridades sanitarias y otros sectores sociales y productivos, encaminada al desarrollo de mejores condiciones de salud individual y colectiva

### 3. Cuarto sector

Articular un sector emergente de empresas capaces de construir organizaciones sostenibles y escalables que puedan entregar bienes y servicios asequibles y críticos para aumentar el nivel de vida de los más desfavorecidos

### 4. Emprendizaje global

Son iniciativas de carácter innovador con capacidad para competir globalmente: empresas innovadoras con ventas derivadas al menos en un 25% de productos introducidos en el mercado los últimos 3 años y con el 25% o más de estas ventas generadas en mercados internacionales

Como hemos señalado, vamos a trabajar principalmente en las intersecciones de los cinco dominios de acción que ya hemos repasado, y para ilustrar la fuerza de esta propuesta de valor que hoy les hacemos, para visualizar la profundidad de esta orientación hacia la acción, voy a presentarles uno de los cuatro grandes ámbitos de transformación que ya hemos empezado a desarrollar:

## 2ª Línea Estratégica de Actuación \_ **ECO – INNOVACIÓN**

*Transformar Euskadi en una sociedad baja en consumo de energía y recursos, manteniendo nuestra calidad de vida, ayudando a mejorar la competitividad de nuestras empresas y aprovechando las nuevas oportunidades de negocio*

### **1. análisis**

Necesidad de aumentar la productividad de los recursos

- La demanda mundial de los recursos más críticos va en aumento, lo que subraya la importancia de aumentar la **productividad** en su utilización
- La **reducción de emisiones GEIs** es uno de los mayores desafíos para la CAE
- Desde el punto de vista energético, garantizar la **seguridad del suministro** y un **coste de la energía competitivo** constituyen necesidades clave para no limitar el crecimiento económico futuro

Necesidad de un modelo de crecimiento económico sostenible

- La actual crisis ha reforzado la necesidad de un **modelo alternativo de crecimiento**

- Hay **oportunidades de crecimiento** en sectores “verdes” y que generan **puestos de trabajo** y riqueza a escala local

## *2. Construyendo las guías del camino*

20

### **Alcance**

HELICE

**transporte-vivienda-Industria/energía**

### **Objetivos**

PERSONA COMPROMETIDA

% incremento **hogares con hábitos sostenibles. Hogar sin huella**

REGION SOSTENIBLE

% de utilización de **recursos renovables autóctonos**

% de **reducción de emisiones de CO2**

MERCADOS VERDES

% del **PIB asociado** a los “mercados verdes”. % **del empleo** nuevas empresas

## *2. Construyendo las guías del camino*

Primeramente es preciso **traducir los objetivos de alto nivel en objetivos concretos para cada grupo** identificado

### 3. Reducir el gap CON LOS QUE NOS AVENTAJAN

*“Environmental technology generated around 8% of Germany’s GDP in 2007. By 2020, this proportion will have climbed to 14%”,  
Federal Ministry of Environment*

Crecimiento de la Facturación y el Empleo de las Empresas Alemanas en los “Green Markets”

21

Claves de Éxito del Desarrollo de los “Green Markets” en Alemania

*Activación de la demanda interna*

- ✓ Política Energética/ Medioambiental:
  - Objetivos ambiciosos
  - Conectada a la política industrial y de innovación
  - Instrumentos: regulatorios, fiscales, compra pública
- ✓ Alta conciencia ecológica

*I+D:*

- ✓ 4,5% de inversión en I+D (3º) con un crecimiento anual esperado del 8%
- ✓ 23% de las patentes mundiales (1º)

*Desarrollo de capacidades:*

- ✓ 9% de inversión de capital riesgo
- ✓ Personal cualificado: amplia cartera de especialidades y cursos universitarios
- ✓ Capacidades procedentes de sectores tradicionales como la ingeniería y la construcción (40% empresas)

- ✓ Desarrollo de redes y clústeres (Bavaria)
- ✓ Uso del Green Marketing como vehículo de regeneración de la imagen corporativa de las empresas

### *3. Reducir el gap CON LOS QUE NOS AVENTAJAN*

Elaboración de una curva de los costes mundiales de las oportunidades de reducción de los gases de efecto invernadero \_  
BEST AVAILABLE TECHNOLOGY

CONOCIMIENTO NUEVO

EXPERTISE

### *3. Reducir el gap CON LOS QUE NOS AVENTAJAN*

#### **Impactos:**

- Competitividad
- Empleo
- Educación

Asimismo, es preciso **analizar la repercusión** que tiene para la sociedad vasca cada una de las oportunidades.

Además, también sería necesario tener en cuenta la repercusión de las posibles medidas sobre las cifras macroeconómicas, como podemos ver en el caso de Holanda.

#### *4. Hoja de Ruta priorización de alternativas*

El producto final de esta fase es **un plan de acción con iniciativas priorizadas** teniendo en cuenta la realidad del País Vasco.

EJEMPLO MEXICO

23

#### *5. Cooperando entre todos los protagonistas*

Una **dinámica basada en los mimbres** tanto empresariales, científico- tecnológicos, políticos como sociales, necesarios para garantizar el éxito de su implantación en la CAPV

... **empresariales**

... **científico-tecnológicos**

... **político-institucionales**

... **sociales**

No están todos los que son, pero son todos los que están.

#### *5. Cooperando entre todos los protagonistas*

Como punto de partida es primordial **construir de una alianza** entre los clústeres para garantizar el éxito de la iniciativa (merging clusters)

## 6. *Contándolo al mundo*

Un plan de comunicación claro aumenta la notoriedad de la iniciativa. Permite reconocer el valor de la cooperación, y refuerza el liderazgo.

24

### 1,2,3,4,5,y 6 ROLE DE INNOBASQUE

- Nivel 1 : Dinámica transformadora: hacia una sociedad eco-innovadora : 5-10 años
- Nivel 2 : Ambito de actuación: energías renovables... : 2-4 años
- Nivel 3 : Proyecto : compra pública... : 6-18 meses

Pocos (de 3 a 6 ) y amplios

Diversos e independientes

Simple e inspiradores



### 3ª Línea Estratégica de Actuación \_ CUÁNTO

Respondiendo en el corto plazo, como el resto de agentes a las necesidades de Euskadi en estos momentos.

- Analizando y midiendo impactos
- Mejorando el rendimiento
- Incrementando nuestra autonomía financiera como compromiso con la sociedad

25

#### Objetivos:

1. Impulsar el desarrollo de una Hoja de Ruta de Innovación.
2. Construir DINÁMICAS TRANSFORMADORAS
3. Aumentar la creación de valor y la eficiencia de Innobasque, como facilitador de la Alianza público-privada
4. Aumentar la creación de valor y la eficiencia de Innobasque, en la internacionalización del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología, innovación e internacionalización
5. Potenciar la línea de actuación de inversiones .

Para conseguir aumentar las fuentes de financiación ligadas a proyectos estratégicos ( en progreso)

#### Métricas

- Establecer “Hoja de Ruta de Innovación”
  - Propuesta de sistema de indicadores en 2011
-

- 4 consorcios de proyectos estratégicos diseñados y puestos en marcha en 2011
- Participación en 10 programas
- Cumplir los objetivos del Cuaderno estratégico de la I+ D+i vasca en Europa.( 7º Prog. Marco)
- Definición del Nuevo Modelo de Negocio

IV. ....Concluyendo

*“Si usted acierta en todos sus proyectos es que se ha equivocado”*

*Bill Gates*

*“El que deja fuera todos los errores, dejará fuera la verdad”*

*Tagore*

IV. ....Concluyendo

2030 “EL” referente en innovación

Contamos con menos de 20 años para alcanzar y sobrepasar a los que lo hacen mejor que nosotros. ¿Es Mucho o poco tiempo?

Mientras pasa el tiempo, la primera gran crisis financiera del siglo XXI afecta a nuestra competitividad, a nuestro empleo, en definitiva a nuestro futuro. Una pregunta más, ¿Es Bueno o malo este momento?

Depende de si **hacemos** o no **hacemos** algo.....

*¿Qué hace quien quiere ser referente para acortar distancias?*

- 1 objetivo estimulante: ser “El” referente en Innovación en Europa en el año 2030.
- Alcanzable a través de un Modelo de Innovación propio que aúna 2 enfoques, el modelo dual de innovación OPENTRIC:
  - Modelo de Innovación abierto a la creación conjunta de soluciones Público – Privadas con la colaboración de todos los agentes sociales y económicos.
  - Modelo de Innovación centrado en las oportunidades socioeconómicas de Euskadi.
- Concretado en 3 líneas de acción estratégicas
  - Potenciación de la Alianza Privado – Pública
  - Alineándonos con el entorno competitivo
  - Compromiso con una Euskadi Eficaz
- Con 4 factores clave de éxito: CCII
- Actuando directamente sobre las intersecciones de 5 Dominios globales de interés compartido.
- Iniciativas de Alto Impacto

Son nuestras claves de acción, nuestra propuesta de valor principal. Hemos sido capaces de desarrollar un modelo propio, pionero, singular en el mundo, probablemente único, porque hemos logrado la participación de la sociedad donde otros sólo la intuyen.

Gracias a esto, hemos desarrollado nuestra visión ambiciosa, una misión fuerte y asentada en creencias profundas. Las de Innobasque: las de todos nosotros.

Y este es nuestro compromiso para este periodo, el que hoy presentamos a nuestros socios:

28

- Crear los fundamentos para construir un puente entre las 2 orillas (la situación real de hoy- y la imaginada mañana)
- Que permita transitar a todos, cada uno a su velocidad
  - Economía tradicional\_ sectores maduros
  - Nuevos sectores emergentes
- Pero asegurándonos que todos cruzan:
  - creando empleo y futuro para la siguiente generación
  - fomentando la diversidad porque la generación de conocimiento va requerir múltiples disciplinas.
  - Solidariamente, fortaleciendo a los eslabones más débiles.