

# Bases para una política industrial emprendedora

## Breve descripción del entorno internacional

En el escenario de la globalización y de la gran depresión, los siguientes vectores principales están configurando transformaciones del orden económico mundial para las siguientes décadas:

- » Eclósion de las economías emergentes, sobre todo China y en menor medida India, que están transformando la división internacional del trabajo y de la producción, generando un incremento de la competencia en gamas tecnológicas altas y medias, y que están provocando un desplazamiento del poder económico.
- » El declive relativo de la Unión Europea (en peso en comercio exterior, PIB mundial, productividad de los factores, esfuerzo en I+D), aún con importantes diferencias entre países y regiones, está originando una reorientación en la política económica hacia una mayor intervención pública y reforzamiento de políticas industriales de corte vertical<sup>12</sup>. Esta reorientación se manifiesta en tres dimensiones: i) priorización del sector industrial en las políticas económicas; ii) apuesta por el incremento del esfuerzo en I+D+i; iii) impulso a las orientaciones basadas en el territorio, destacando la escala regional (reforma de los fondos estructurales bajo la inspiración del Informe Barca<sup>3</sup>; impulso a los sistemas regionales de innovación mediante la estrategia de especialización inteligente-RIS3<sup>4</sup>).
- » Transformaciones en los procesos productivos e innovaciones disruptivas derivadas de la extensión de automatización y la robotización, la inteligencia artificial, la descarbonización, la Industria 5.0<sup>5</sup>, biociencia, etc. con inciertos efectos territoriales, sociales y en el empleo y el estado del bienestar. Los fondos Next Generation están siendo un intento de adaptación a dichas transformaciones.
- » Incremento del grado de oligopolización en los mercados a lo largo del siglo XXI a través de operaciones de adquisición y fusión.

---

1. Industrial policy for the 21st century: Lessons from the past: [https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/industrial-policy-21st-century-lessons-past\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/industrial-policy-21st-century-lessons-past_en)

2. El retorno de la política industrial: [https://www.futurepolicylab.com/wp-content/uploads/2023/03/FPL\\_El-retorno-de-la-poli%CC%81tica-Industrial-1.pdf](https://www.futurepolicylab.com/wp-content/uploads/2023/03/FPL_El-retorno-de-la-poli%CC%81tica-Industrial-1.pdf)

3. Barca, Fabrizio (2009): "An agenda for a reformed cohesion policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations" [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/policy/future/pdf/report\\_barca\\_v0306.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/policy/future/pdf/report_barca_v0306.pdf)

4. Plataforma de la Unión Europea para la política RIS3: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home>

5. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1/>

- » Era de incertidumbre en distintos ámbitos:
- Impacto de la crisis de la covid-19 en cuanto a las vulnerabilidades derivadas de la globalización de los procesos productivos. Necesidad de reequilibrar la longitud y dependencia de las cadenas de suministro para asegurar acceso a las materias y componentes críticos.
  - Guerras comerciales y reforzamiento de políticas proteccionistas.
  - Encarecimiento de la energía con consecuencias en el comercio internacional y la localización global del tejido productivo; y transición a un modelo energético nucleado en torno a las fuentes renovables.
  - Deterioro de la sostenibilidad medioambiental y efectos del cambio climático que obligan a una rápida descarbonización de la industria que pasa también por introducir con mayor proporción en el sistema comercial el abastecimiento de proximidad.
  - Transformaciones en la demanda mundial de productos manufacturados y los precios de materias primas, entre otros, derivado del incremento acelerado de la renta per cápita en China.
  - Peligro de una nueva crisis financiera con un margen de maniobra reducido en los bancos centrales. Las bases fundamentales que originaron la crisis de 2008 (financiarización de la economía, e incremento de la desigualdad en la distribución de la renta) perduran, aún y cuando se haya mejorado la situación del sistema bancario.
  - Pugna global en cuanto a la política económica a seguir a la luz de la experiencia de las políticas de austeridad puestas en marcha después de la crisis de 2008 y la situación de emergencia climática y crisis energética actual que obligan a una transformación productiva de carácter disruptivo.

## Breve diagnóstico de la economía vasca

A lo largo de estos últimos años de crisis económica se observa que en el año 2017 la actividad económica de hego Euskal Herria en términos nominales ya era superior a la del año 2008 (PIB 91.569 millones € frente a 86.486 millones en 2008). No obstante, en términos constantes descontada la inflación, ese mismo año, el PIB se situaba 5,18 puntos porcentuales por debajo del nivel del año 2008 (-5,57 puntos en la CAV y -3,78 puntos en la CFN). En lo concerniente a la actividad industrial, a finales del año 2017 el PIB industrial en términos constantes se situaba 2,39 puntos porcentuales por debajo del nivel del año 2008 (-2,97 puntos en la CAV y -0,45 puntos en la CFN). Los datos del contexto pandémico (2020-21) introducen un factor de distorsión a la hora de analizar tendencias estructurales. Una vez superada la crisis de la covid, en 2022, el peso de la industria en la economía vasca suponía un 22 % del PIB (76.720 millones de PIB) en la CAV, cuando en la segunda mitad de la década de 1990 se situaba por encima del 30 % y antes de la crisis entorno al 28 %. En la CFN el peso de la industria se ha mantenido más estable en una horquilla de 27-30 % (28 % actualmente). El peso de la industria en la economía alemana es del 26 % y en la UE-27 del 19 %. En términos de empleo, en 2018, había 94.000 personas menos ocupadas que a finales del año 2007. En la CAV, el sector ha perdido en los últimos cuatro años 12.500 empleos y representa el 19,9 % del total de la población activa, alejándose del 25 % que tenía en 2008.

Respecto al perfil y cualificación de la actividad, la industria vasca se nutre de actividades manufactureras clásicas como siderurgia, fabricación de vehículos a motor (incluidos componentes de automoción) y maquinaria y equipos (que representan el 44 % del valor añadido del área de industria) y de energía y proveeduría apalancada en este sector (que representa el 15 % del valor añadido del área de industria). Nuestro perfil productivo es bastante tradicional con un desarrollo escaso de los servicios avanzados. La lectura de esto es que la industria vasca hoy es productiva, pero si no nos adaptamos al nuevo contexto a medio plazo seremos una región 'del montón' sin margen aspiracional propio.

En lo referente a la dimensión de la economía y de las empresas del país (de especial relevancia en el actual contexto de consolidación empresarial, globalización y aceleración tecnológica), encontramos que nuestros sectores principales, fuera de las plantas de corporaciones internacionales, están formados por empresas de dimensión muy reducida comparando con sus competidores. Referentes del país como CAF, Irizar, Tubacex, Vidrala, Orona, Ederlan Taldea, Veolia, Danobat Group, Sener, etc. son pequeños actores de la competencia mundial. Por ejemplo, Orona factura 700 M € al año mientras Schindler llega casi a los 9.000 M€ (datos 2018). CAF factura unos 1.400 M€ mientras que la nueva corporación China CRRC (fusión de los dos principales fabricantes chinos) llega a los 13.000 M€ (datos de 2018).

En materia de I+D+i, se observa que el esfuerzo innovador se encuentra estancada, ya que el porcentaje de gasto en I+D sobre PIB muestra una tendencia descendente desde el año 2012. A nivel europeo la posición se deteriora. Entre los años 2007 y 2013 la CAV pasó de la posición 54 a la 59 y la CFN de la posición 56 a la 72. Ello es debido a la disminución inversora en este capítulo, ya que la CAV pasa de un máximo del 2,24 % sobre PIB en el año 2012 a un 1,80 % en el año 2016 y la CFN de un máximo del 2,13 % en 2009 a un 1,62 % en 2015. No se puede achacar dicha evolución a una tendencia generalizada por necesidad de recortes por la crisis, ya que entre las regiones europeas tan sólo 77 regiones reducen esta inversión, mientras que 103 la aumentan. La CAV ocupaba el puesto 11 entre los países de la UE en 2019, un puesto que está por debajo de la media del esfuerzo en I+D que realizan el conjunto de los países que forman parte de la Unión Europea y también por debajo de la media que los países que forman parte del euro dedican a invertir en I+D.

No obstante, nuestro gasto en I+D+i, aunque llegáramos al 3% del PIB marcado como objetivo, no llega a 2.200 M€. Mientras Toyota asegura que llega a los 9.000 M€ y Samsung habla de 14.000 M€.

Si comparamos la situación de la economía vasca con las 276 regiones de la Unión Europea-15, observamos que permanentemente se sitúa en el nivel medio, tal y como se recoge en la siguiente tabla:

INDICADOR	CAV	CFN
PIBpc (2016)	97	117
Porcentaje empleo industrial (2016)	70	43
Tamaño medio de empresas industriales (2015)	83	63
Productividad (2016)	64	96
Sueldos industriales (2014)	101	130
Porcentaje gasto en I+D sobre PIB (2007)	55	57
Porcentaje gasto en I+D sobre PIB (2014)	65	79

Fuente: Eurostat. Elaboración propia.

Por otra parte, la estructura productiva vasca, comparativamente respecto a las economías más dinámicas de Europa, se caracteriza por la práctica inexistencia de grandes multinacionales y conglomerados industriales que en el resto de territorios demuestran tener importantes efectos de tracción del resto del tejido industrial regional; una menor proporción de empresas grandes en el territorio y en la que, además, las grandes y más competitivas pymes vascas son de dimensión menor con respecto a sus competidores de referencia; la predominancia en el tejido productivo vasco de empresas que operan en sectores de niveles tecnológicos bajo y medio-bajo, y por lo tanto, más expuestas a la copia rápida de países emergentes con capacidad de

producirlas a un menor coste; y que operan en un territorio, el espacio económico vasco, más pequeño que a priori puede determinar la existencia de unos recursos (humanos y monetarios) más limitados para poder acometer determinados proyectos de inversión óptima. Por ello, es importante elegir dónde estar y dónde no (si se puede), apostar por la especialización y los nichos, la colaboración con terceros y las alianzas tanto locales como con empresas de otros países.

En referencia a la demografía y la fuerza de trabajo, las actuales previsiones muestran una caída anual de la fuerza de trabajo del orden de 15.000 personas al año. Esto supone una enorme sangría de capacidad humana, que en 10 años puede reducir en un 15 % nuestro potencial de generación de riqueza. La productividad puede ser un factor que equilibre este déficit, pero la paralela fuga de talento al exterior y la progresiva reducción de la inversión en conocimiento no predicen que esta opción sea esperable sin cambios drásticos.

Se valora positivamente la cultura industrial de Euskal Herria, aunque se percibe una disminución de la capacidad de compromiso y el propio atractivo del trabajo industrial en la sociedad. Esto debe unirse a un cambio rápido en la incidencia de los valores en las relaciones profesionales. En este ámbito también se encuentra el debate sobre el modelo de relaciones laborales, negociación colectiva y las líneas de actuación sindical. En un sentido más amplio, se considera que las personas, sus motivaciones y su reconocimiento es un factor clave para implantar con éxito una política industrial. Además, en un entorno de cambios tecnológicos disruptivos se precisan cambios profundos, ya que mostramos insuficiencias importantes: formación poco adecuada a estas tendencias, reglas de juego culturales desajustadas, modelos de empresa caducos, dificultades para encontrar personal cualificado en algunos sectores, etc.

En el ámbito de la capacidad de decisión local, gran parte de las grandes industrias de Euskal Herria son hoy día filiales y meras plantas productivas de corporaciones con centros de decisión externos, básicamente en el estado y en la UE. Todavía la presencia de corporaciones americanas y asiáticas no es relevante, aunque comienzan a posicionarse (siderurgia, energía, etc.). De las 20 mayores empresas industriales de la CAV sólo seis son calificables como de capacidad real de decisión local, de ellas cinco del entorno de la economía social, otras cuatro pueden definirse como con vínculos locales relevantes asociados al I+D+i o a cierto anclaje local (I+D+i, decisiones ejecutivas locales, etc.). El restante 50 % son básicamente plantas productivas de corporaciones globales. En la CFN el porcentaje de capacidad de decisión local decrece pues de las 10 mayores empresas, sólo dos pueden definirse con vínculos locales más allá de la ubicación física de las plantas productivas. A esto cabe añadir que existe un progresivo aumento de la participación de fondos de inversión en empresas relevantes y de tamaño medio: Gamesa, Guascor, Ibermática, Euskaltel, Aernova, ITP, etc.

## Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>» Ausencia de empresas de fabricación de productos propios para consumo final (tractoras) y como consecuencia, poco desarrollo de I+D de producto.</li><li>» Peso relativo alto de empresas pequeñas en nuestro tejido industrial.</li><li>» Pocas empresas en sectores de tecnología punta (automática, robótica, telecomunicaciones, etc.).</li><li>» Insuficiente presencia internacional de las empresas de tamaño pequeño y posicionamiento débil en general en países emergentes nuevos.</li><li>» Escasa integración de las personas en la gestión de los proyectos de empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Productividad superior a la media europea.</li><li>» Red de centros tecnológicos con un nivel de desarrollo aceptable.</li><li>» Oferta formativa cualificada.</li><li>» Base importante en el país de empresas bien posicionadas en sus respectivos sectores.</li><li>» Arraigada cultura industrial.</li></ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>» Pérdida de peso industrial: terciarización de la economía.</li><li>» Pérdida de capacidad de decisión local.</li><li>» Cambios tecnológicos radicales.</li><li>» Ciclos económicos irregulares (ajustes salariales –convulsión social por mayor precarización).</li><li>» Desequilibrio en la oferta y demanda laboral.</li><li>» Reforma laboral del 2012.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Desarrollo de la economía social y del cooperativismo.</li><li>» Desarrollo y coordinación de las empresas a nivel. comarcal/ sectorial.</li><li>» Creación de fondos de inversión de país.</li><li>» Atracción de inversión por ser entorno de potencial interés.</li></ul>

---

## Relación de líneas de intervención

### VISIÓN

Más allá de una política institucional que actúe sobre factores estándares (infraestructuras, estabilidad legal y fiscal, educación y formación profesional, etc.), abogamos por una política industrial emprendedora desde las instituciones, que asuma roles impulsores en la industria; de manera que se asegure la sostenibilidad en la creación de riqueza, su reparto más equitativo, la generación y mantenimiento de empleo de calidad, el posicionamiento del tejido productivo en actividades de mayor valor añadido, y la transformación industrial hacia una economía descarbonizada y circular.

### **Área 1: Mejora del posicionamiento de las medianas y grandes empresas (>100 trabajadores/as)**

#### **1. Rediseñar las políticas públicas y los instrumentos de intervención en relación a la política industrial**

Rediseñar las políticas públicas en este ámbito para orientar tanto las líneas de actuación como los instrumentos necesarios hacia una política industrial más ambiciosa y proactiva que asuma roles de dinamización, transformación y tracción en el tejido productivo vasco. Una actuación más decidida, de mayor planificación indicativa y de dinamización de las actuaciones empresariales, junto con una intervención directa e indirecta del sector público en la economía a través de los mecanismos disponibles y situándose en el margen superior de lo posible. Esta intervención deberá estar orientada principalmente hacia apuestas estratégicas y deberá articularse mediante una gestión eficiente, profesional y en pro del interés general.

Evaluación profunda e independiente de las políticas ejecutadas desde la década de los años 80 hasta la fecha.

Revisión de los instrumentos públicos y público-privados existentes, desde agencias hasta instrumentos financieros.

El incremento de los requisitos a los bancos para la participación accionarial en terceras empresas dificulta el papel jugado por las Cajas de Ahorro en el mantenimiento de posiciones significativas en empresas consideradas estratégicas. Ello conlleva la necesidad de sustituir

funcionalmente el papel jugado por la entidad Kutxabank por uno o varios (en función de si se busca un planteamiento de especialización por actividades) fondos de inversiones en activos no financieros que acometa bien inversiones directamente en apuestas empresariales públicas o mixtas, o bien acompañamiento a otras inversiones privadas o de la economía social con un carácter de permanencia en función de criterios estratégicos y de rentabilidad. La fortaleza de las EPSV en la CAV, proporcionalmente cinco veces las del Estado, constituye un buen punto de apoyo.

De manera complementaria se plantea habilitar o reforzar una política de ayudas y/o intervenciones en las empresas con dificultades, orientadas a reestructurar, reorientar o liquidarlas de manera ordenada en función de una serie de supuestos determinados, y que deberá ser financiado a cargo de los presupuestos.

Inclusión de cláusulas sociales y medioambientales en las compras y licitaciones de las administraciones. En este sentido cabe la posibilidad de ampliar esta línea a las subvenciones a empresas como una manera de incentivar mejoras y transformaciones (valoración en los baremos de aspectos sociales, medioambientales, e incluso de gestión interna como los sellos de calidad, la responsabilidad social corporativa, la participación de los y las trabajadoras, etc.).

Dados los casos de dilapidación y/o corrupción en algunas subvenciones, conviene habilitar instrumentos de control adecuados a la casuística y la flexibilidad que se requiere, por ejemplo, en los procesos de emprendimiento empresarial o tecnológico.

Impulsar un programa de contratación pública para el desarrollo industrial regulando las condiciones para que las entidades públicas comprometan una porción de sus fondos a la compra pública estratégica en torno a objetivos que resuelvan problemas para la administración y que a la vez sirvan para crear mercados entre empresas innovadoras.

Construir un sistema de gobernanza multiescalar para el diseño y la implementación de la política industrial que abarque desde el ámbito autonómico hasta el local y donde se incluyan las diferentes administraciones y organismos públicos, los centros tecnológicos, agencias, etc. Estas arquitecturas de gobernanza de ámbito autonómico deben coordinarse y establecer sinergias entre la CAV y la CFN, cuando menos, y ampliable a la Mancomunidad de Iparralde, bien directamente o bien bajo el paraguas de la Euroregión.

Seguimiento y diálogo continuado desde los Gobiernos autonómicos con las empresas medianas y grandes de más de 100 trabajadores/as. Existen 249 en la CAV.

## 2. Políticas públicas orientadas a misión

Una manera de reorientar la política industrial hacia posiciones más proactivas es explotar el carácter emprendedor del sector público. La propuesta de proyectos orientados a misión (*mission oriented projects*) constituye una vía que está adquiriendo fuerza a nivel de la Unión Europea<sup>6</sup>.

Si bien esta propuesta se aplica a escalas estatales o supraestatales, la filosofía, el planteamiento operativo y la metodología procesual resulta válida a escalas regionales que tengan capacidad de implementar políticas industriales, siempre y cuando los retos o misiones elegidas sean adecuadas a las capacidades productivas y tecnológicas y a las limitaciones del territorio.

## 3. Rediseño de las políticas colaborativas inter-empresariales

Reflexión y reevaluación de las políticas y estructuras clúster, sobre todo en relación a su efectividad, impacto, eficiencia y potencialidades. La incorporación de agentes públicos para la dinamización interna de estas asociaciones puede resultar de revulsivo, y ligado a los retos o misiones de las que hemos hablado en el apartado anterior, pueden plantearse un mejor clima de colaboración y de reciprocidades entre las empresas socias y una trayectoria más proactiva y ambiciosa. En función de la complejidad y transdisciplinariedad de los retos que se planteen desde las instancias públicas, sería conveniente plantear la colaboración entre diferentes clústeres. Por otra parte, convendría evitar en lo posible las duplicidades y buscar alianzas y sinergias entre los clústeres de la CAV y de la CFN.

En cuanto a las relaciones establecidas entre grandes grupos y/o empresas tractoras con sus proveedores o subcontratistas, programas para extender prácticas e innovaciones organizativas que intentan instaurar bases cooperativas de largo alcance entre empresas tractoras y empresas suministradoras fundadas en principios de relativa reciprocidad.

## 4. Campeones ocultos

Promover políticas similares a las aplicadas en algunos Lander alemanes<sup>7</sup> para el fortalecimiento de los 30-58 campeones ocultos<sup>8</sup> y la incorporación de nuevas empresas a este club y

---

6. Mazzucato, Mariana (2018): "Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth". [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato\\_report\\_2018.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato_report_2018.pdf) Más publicaciones para profundizar en esta temática en: [https://ec.europa.eu/info/designing-next-framework-programme/mission-oriented-policy-next-research-and-innovation-framework-programme\\_en](https://ec.europa.eu/info/designing-next-framework-programme/mission-oriented-policy-next-research-and-innovation-framework-programme_en)

7. Ferras, Xavier (2017): "Campeones ocultos" <https://xavierferras.com/2017/05/campeones-ocultos/>

8. Existen diferentes fuentes sobre el número de empresas PYMES líderes en su mercado. El trabajo más exhaustivo es el realizado por Orkestra (2017): Mapeo y caracterización de líderes en nichos de mercado internacionales en la Comunidad Autónoma del País Vasco (I y II): <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/cuadernos/2017-22.pdf> y <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/cuadernos/2017-26.pdf> Para la Comunidad Foral de Navarra: <https://www.noticiasdenavarra.com/2018/04/16/economia/navarra-cuenta-con-al-menos-cinco-empresas-punteras-mundiales-en-su-nicho-de-negocio>

conservar el enraizamiento de las mismas a este país conservando el control de las decisiones en manos comprometidas con este objetivo.

## 5. Enraizamiento de las empresas (se desarrolla en el Área 5)

Establecer mecanismos incentivadores para la sujeción al territorio (elementos de contexto como buena cualificación, centros tecnológicos, mejora capacidades de diverso tipo, cercanía a empresas proveedoras, etc.) y mecanismos disuasorios para su deslocalización (condicionamientos en subvenciones y ayudas, devolución de ayudas, regulación de la venta de terrenos, etc.).

Instrumentar acciones para afianzar el control y/o la capacidad de decisión autóctona de empresas grandes y medianas de capital vasco, mediante dos vías complementarias: la creación de un fondo público o mixto para la toma de participaciones en el capital de las empresas objetivo, y la participación en la propiedad de los y las trabajadoras.

## 6. Prospectiva económica

El contexto disruptivo que vivimos exige capacidad de prospectiva estratégica. En ese sentido, es necesaria la creación del Centro Vasco de Inteligencia Económica, bajo el liderazgo de los gobiernos y la universidad pública y en colaboración con el resto de universidades y agentes sociales. El objetivo de este centro sería proporcionar análisis relevantes para la orientación de las políticas industriales y de la propia actividad empresarial; en concreto, y entre otros objetivos: i. analizar las políticas industriales y de I+D de otros países buscando buenas prácticas y referencias; y ii. realizar propuestas de mejora de la industria vasca y su imagen internacional.

**Área 2: Mejora del posicionamiento de las pequeñas y medianas empresas.  
Atender a las debilidades de las pequeñas empresas (<100 trabajadores/as).  
Tamaño, mercados-internacionalización, innovación... redes colaborativas.  
Papel de las agencias comarcales de desarrollo**

### 1. Ampliación de la gobernanza de la política industrial mediante la incorporación a través de la red de agencias comarcales de desarrollo

Implicar a las Agencias de Desarrollo Comarcales en las políticas industriales autonómicas, guiándose por las mejores prácticas existentes en lo referido a seguimiento de las pequeñas empresas industriales (2.344 empresas en la CAV), e impulso y dinamización de proyectos de colaboración inter-empresariales en materia de emprendimiento, innovación, comercialización, modernización.

Dotar de un marco estable de apoyo y financiación suficiente a las Agencias de Desarrollo Co-

marcales, junto a un plan de capacitación y reorientación en las funciones de estas agencias hacia la promoción económica proactiva, y una arquitectura nueva para que la red de agencias abarque la mayor parte del territorio por comarcas.

## **2. Redes y prácticas colaborativas entre empresas. Innovación, articulación comercial, comercialización**

Provocar, promover, dinamizar y tutorizar desde las Agencias Comarcales prácticas colaborativas entre empresas en los procesos de innovación (transmisión de conocimiento formal e informal; innovación de producto y de proceso) y los procesos de comercialización (asistencia a ferias, catálogos compartidos, exploración comercial en el extranjero, central de pedidos, etc.).

Fomento de proyectos innovadores de inter-emprendimiento donde empresas sin un producto final propio cooperan combinando diferentes procesos en la creación de un nuevo producto con la ayuda de centros tecnológicos que aportan las transferencias tecnológicas necesarias.

Fomentar la fusión y adquisición de empresas para la ampliación de tamaño.

## **3. Afrontar las debilidades de las empresas pequeñas de manera individual. Programa Garaituz**

Impulsar programas específicos para evaluar y solucionar las debilidades y vulnerabilidades de las empresas pequeñas con la colaboración de las agencias comarcales. Un buen punto de partida lo constituye la experiencia ofrecida por el programa Garaituz llevado a cabo por la Diputación de Gipuzkoa en 2011-2015 en colaboración con la UPV/EHU y TKNKA<sup>9</sup>.

## **Área 3: Fomento de la gestión avanzada, modelos inclusivo de los y las trabajadoras, reto de la mejora de gestión y relaciones laborales, implicación cooperativa, flexibilidad funcional, reforma laboral, negociación colectiva...**

### **1. Impulso de la Gestión Avanzada**

Impulsar un programa de implantación de modelos de Gestión Avanzada<sup>10</sup>, sobre todo en el entorno de las pequeñas y medianas empresas, mediante la colaboración con Euskalit, las patronales y el sector de la consultoría privada.

9. En la siguiente página web de la UPV/EHU se puede encontrar información sobre resultados de dicho programa: <https://www.ehu.eus/es/web/enplegua/programaren-emaitzak>

10. Descripción e información sobre el modelo en la siguiente web de Euskalit: <https://www.euskalit.net/es/diagnosticos-evaluacion/modelo-gestion-avanzada.html>

Las claves para la implantación de modelos de gestión eficientes se centran en dos aspectos:

- » Aspectos técnicos y materiales: uso de manuales, procedimientos, tecnologías de la información, estructuras organizativas, etc.
- » Aspectos intangibles: compromiso de las personas, responsabilidad, valores, compartir el proyecto de empresa, etc.

Los primeros están al alcance de todo tipo de empresas con ciertos recursos, pero tienen limitaciones de generar ventajas competitivas relevantes si no incorporan parte de los segundos.

Por esto cada vez existen más iniciativas que focalizan su trabajo en el segundo grupo, aunque ofrecen una dificultad conceptual. La sostenibilidad de un esfuerzo “especial” que exige el compromiso se ve dificultada si no incorpora atractivos para las personas en forma de compartir no sólo los esfuerzos que exige el modelo sino también sus resultados y las decisiones que subyacen en el proyecto empresarial, y por tanto debe definirse cómo “participa” en el proyecto empresarial. Por ello, uno de los ejes principales de trabajo es el referido a la participación y el compromiso de todas las personas de la empresa en la consecución de sus objetivos.

## **2. Modelo Vasco de Empresa**

Impulsar un modelo de inclusión, participación e implicación completo, el cual debería incorporar la relación del capital y el trabajo, definir con criterios democráticos los procesos decisionales, centrar el modelo en las personas empoderándolas, definir organizaciones participativas y transparentes, gestionar el modelo con excelencia y generar resultados empresariales exitosos para la empresa como para su entorno.

Impulsar la participación de los y las trabajadoras en tres ámbitos: en la gestión, en los resultados y en la propiedad.

Un modelo inclusivo de los y las trabajadoras es condición básica para generar un modelo de gestión avanzado, para propiciar unas relaciones laborales adecuadas, ajustar el absentismo y propiciar la flexibilidad funcional.

De manera complementaria, desde la administración pública se puede fomentar la creación de una asociación (o similar) para que la implantación de este modelo en las empresas adquiera una referencialidad colectiva, se nutra de la transmisión de experiencias y conocimientos, y pueda valerse de instrumentos de apoyo y ayuda.

### 3. Reforma Laboral y negociación colectiva

El marco legal de la Reforma Laboral está en manos del Estado y por tanto fuera del ámbito decisonal de Euskal Herria. En algunas cuestiones existe cierta capacidad local. En el caso de la CAV:

- » Consejo de Relaciones Laborales promovido por el Gobierno Vasco con presencia de sindicatos (salvo ELA) y la patronal.
- » Osalan: Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laboral.
- » Lanbide: Servicio Vasco de Empleo.
- » Legislación sobre economía social. Ley de SALES y Cooperativas.

Promover unas relaciones laborales basadas en un terreno de juego y unas reglas que favorezcan la eficiencia industrial y la justicia social. Para ello debería ser equilibrada en cuanto a capacidad de negociación entre las partes y contar con un cierto patronazgo de las instituciones como garantes de este equilibrio.

Las características propias de nuestro tejido productivo, así como las mayorías políticas y sindicales existentes, hacen necesaria la constitución de un Marco Vasco de Relaciones Laborales que permita a las instituciones vascas y agentes sociales (sindicatos y empresarios) poder definir en la escala vasca: i. un “estatuto del trabajador” con consolidación de derechos laborales básicos de los y las trabajadoras en las relaciones capital-trabajo en los tres momentum más determinantes: contratación, determinación dinámica de las condiciones laborales y extinción laboral; ii. desarrollo de la negociación colectiva sin interferencia de marcos estatales en las condiciones laborales de los y las trabajadoras vascas; iii. servicios de empleo con capacidades propias y exclusivas en el diseño de políticas activas y pasivas y en las políticas de formación continua; y iv. nuestra propia ley de libertad sindical, abordando, entre otras cosas, una nueva forma de valorizar la participación de los y las trabajadoras en las empresas.

Los servicios de empleo deben evolucionar, de ser una entidad pública orientada a la gestión del desempleo a ser una entidad gestora de la empleabilidad de las personas, integrando programas de reskilling y upskilling para personas que trabajan pero necesitan recualificarse, con el fin de reducir el riesgo de acceso a la situación de desempleo; pasar de una perspectiva reactiva orientada a corregir las situaciones de desempleo a una incorporación también preventiva por falta de cualificación para evitar que los y las trabajadoras queden en situación de desempleo.

También creemos necesario abordar el debate en torno a la disminución de la jornada laboral. Actualmente, en el contexto europeo, se están realizando pruebas piloto con la jornada laboral de 32 horas en diversos sectores. Resultados preliminares apuntan a un aumento del bienestar de los y las trabajadoras que puede dar lugar, también, a una mejora de la productividad. Además de ser una fórmula para el reparto del empleo, la disminución de la jornada laboral debe redundar en un reparto más justo y equitativo de los cuidados entre hombres y mujeres y vidas

más sostenibles.

El absentismo y la flexibilidad funcional no son premisas que se definen sino consecuencias de diversas condiciones objetivas (condiciones de trabajo, edad media de los y las trabajadoras, prevención y seguridad en el trabajo, existencia o no de penalizaciones remunerativas, sistemas de control de bajas laborales, etc.) y condiciones subjetivas (responsabilidad profesional, motivación, cultura histórica, ambiente en los centros de trabajo). La flexibilidad funcional está asociada a los perfiles profesionales de las personas y a las condiciones contractuales. Tiene un impacto relevante en la productividad.

Un modelo inclusivo de los y las trabajadoras no se sostiene en el tiempo si la responsabilidad y el compromiso que implica en las personas no va acompañado de una participación adecuada en los resultados empresariales y en la toma de decisiones. Compartir la propiedad de la empresa, con los derechos y obligaciones que ello implica, es la fórmula más consistente de esa participación.

La economía social, no exenta de las dificultades de compartir proyectos empresariales en un mercado globalizado y compitiendo con empresas de primer nivel, posee un modelo con enormes potencialidades. La cultura de solidaridad, trabajo compartido y responsabilidad que todavía tiene un arraigo en los valores de la comunidad vasca permite visualizar con esperanza estos modelos colaborativos de empresa.

#### **Área 4: Política de innovación y tecnología**

Reforzar la apuesta por la industria, por elevar nuestro atractivo para la actividad empresarial, por apoyar una I+D+i de calidad y eficiente, y por un sistema educativo y unas políticas de empleo ágiles y de calidad, que puedan responder a las necesidades de los y las jóvenes y de las empresas, y que sea capaz de preparar a las personas para su adaptación al cambio que supone la llegada de la industria 5.0.

Impulsar la innovación no tecnológica de manera complementaria a la tecnológica. Hoy en día es comúnmente reconocido que la innovación y el éxito económico de las empresas no están necesariamente limitados al uso de alta tecnología o al gasto en I+D. También influyen los nuevos sistemas y técnicas de marketing, comercialización, diseño, organización, producción y finanzas, siempre que contribuyan a aumentar el éxito económico de la empresa. Las empresas vascas presentan importantes déficits en esta materia.

El avance tecnológico (está íntimamente ligado a la formación y cualificación), tiene que darse a tiempo, es decir tiene que ir acompasado a las necesidades de los mercados, de ahí que la estrategia a dilucidar es si vamos a apostar por generar conocimiento científico o desarrollar

aplicativos de estas tecnologías para trasladar ese conocimiento al mercado (desarrollo tecnológico).

Las apuestas son diferentes. Sin desmerecer ninguna de ellas, apostar por la segunda nos puede permitir adaptarnos mejor a nuestra realidad y enfocar nuestros esfuerzos también en desarrollar “la innovación no tecnológica”, que es la que nos puede permitir estar en la cabeza de las regiones europeas.

Se van a tener que realizar mayores esfuerzos presupuestarios, sin duda. Los presupuestos públicos vascos destinan todavía recursos relativamente escasos a este objetivo. Y también que empresarios y sindicatos apuesten por un modelo de desarrollo basado en el valor añadido y, por lo tanto, en la tecnología y la innovación. Es, en definitiva, el conjunto de la sociedad y el conjunto de las estructuras sociales las que deben reposicionarse activamente ante este reto.

### **1. Definir la estrategia tecnológica a medio y largo plazo**

Definir y gestionar trayectorias de desarrollo tecnológico, asegurando a la empresa el aporte de valor añadido al mercado de forma permanente. Para ello, en lugar de la focalización en la solución técnica, convendría adoptar la vía de orientar soluciones a las necesidades del mercado.

Realizar una planificación estratégica general junto con los agentes implicados en el tema, concretando los objetivos, agendas, presupuestos y políticas, destinada a atraer a las mujeres a estudios del ámbito STEM, al objeto de lograr una mayor presencia femenina en el espacio industrial, una de las claves para disminuir la brecha salarial.

### **2. Desarrollo de tecnologías clave e infraestructuras**

Desarrollar los Proyectos del Plan de Ciencia y Tecnología de acuerdo a técnicas y procedimientos que permitan aprovechar el conocimiento científico existente para obtener resultados prácticos traducidos en productos y servicios.

Para ello es necesario el desarrollo y el grado de dominio que tenemos y debemos alcanzar en las tecnologías core y en las tecnologías soporte. El avance de las trayectorias de tecnologías core se realizaría con recursos propios y aliados estratégicos y el avance de las trayectorias tecnológicas de soporte con aliados estratégicos y subcontrataciones.

La Inteligencia Artificial, la industria del dato, la ciberseguridad y/o el software libre requieren de infraestructuras que asienten las bases del sector tecnológico del futuro. En ese sentido creemos conveniente la creación de un ecosistema de innovación abierta en Inteligencia Artificial y transferencia de conocimiento y soluciones a la industria; la creación de un ecosistema colaborativo de software libre y conocimiento compartido y un centro europeo de recursos digitales abiertos, especialmente de lenguas minoritarias; y potenciar y fortalecer un centro

único coordinado de ciberseguridad, que canalice y dé soporte a industrias y administraciones en la mitigación de riesgos en ciberseguridad y en la implantación de sistemas y soluciones seguras.

### **3. Impulso a la innovación abierta**

Desarrollo y dinamización de forma proactiva, continua y planificada con las empresas, centros de investigación y universidades que colaboren en la consecución de la estrategia y consecución de los planes de Innovación.

Configuración de proyectos en programas de I+D europeo, cooperación inter-empresarial para la obtención de estos programas.

### **4. Desarrollo de la innovación social**

Desarrollo y dinamización de iniciativas para generar orgullo de pertenencia entre los empleados o transformar la realidad empresarial existente.

Las empresas deben fomentar el cambio hacia una cultura de la innovación, que fomente la creatividad, que asuma riesgos, hacer de la curiosidad un modelo vivencial para generar nuevas ideas a partir de lo desconocido, que se trabaje en el espíritu emprendedor, hacer que los y las trabajadoras asuman compromisos, etc.

### **5. Desarrollo de la cultura de innovación y emprendimiento**

Desarrollo competencial necesario para la potenciación del capital humano y emprendedor a través de las diversas entidades formativas del territorio (universidades, escuelas de negocio, buenas prácticas, etc.).

Identificación, formación, motivación y captación de líderes para el fomento del emprendimiento de base tecnológica, generado en el seno de los clústers, centros tecnológicos y unidades de I+D empresariales.

### **6. Participación en plataformas y foros europeos**

Presencia y participación activa en los órganos de gobierno, así como grupos de trabajo, de aquellos foros y plataformas internacionales identificados de interés estratégico para el territorio, con el doble objetivo de dotar de visibilidad y reputación a Euskal Herria y aumentar la participación y retornos de las empresas y agentes de investigación del país en programas impulsados por la Comisión de Europa.

## 7. Combinar la financiación pública y la privada

Adecuación de programas de financiación pública para los diversos ámbitos competenciales (Diputaciones Forales, Gobiernos Autonómicos, Administración General del Estado, Comisión Europea).

Facilitar la captación de Fondos de Capital Riesgo (SPRI, CDTI, Administración General del Estado, Comisión Europea), así como los privados, con el objetivo de cofinanciar las actividades de Innovación.<sup>11</sup>

### **Área 5: Mejorar y mantener los centros de decisión y la responsabilidad con el territorio**

Ser una región atractiva para la inversión exterior, no debe de ser sinónimo de dejar el capital en manos de empresas del exterior. Cómo elemento para contrarrestar esta tendencia, habría que dar cabida al desarrollo de fórmulas empresariales que se sitúen entre las organizaciones de la economía social y las sociedades puramente capitalistas.

Este es un terreno desocupado, pero cabría decir que las características de nuestro tejido económico e industrial ofrecen un campo abonado para, cuando menos, entender que avances en la línea de implantar características de la gestión y participación compartida ofrecerían más ventajas que inconvenientes a la economía vasca en particular, y a la sociedad en su conjunto.

Hay que entender que una economía avanzada y la inserción del factor territorial en la actividad empresarial requiere tanto de un incremento tecnológico y del conocimiento, como de una progresiva toma de responsabilidad de trabajadores/as en la actividad empresarial.

A nuestro entender, este camino muestra elementos muy interesantes para la economía vasca tales como ofrecer una vía para la generalización de ciertas características cooperativas que pueden contribuir a un tejido empresarial, y especialmente industrial, más sostenible y enraizado.

#### **1. Alcanzar un consenso sobre el carácter de interés general del impulso del acceso de los y las trabajadoras a la participación en gestión y en el capital de la empresa**

Cualquier sociedad mercantil con valores corporativos inspirados en la cooperación es proclive a la participación de los y las trabajadoras en el capital social:

---

11. Propuesta de EH Bildu para la captación de los fondos Next Generation: <https://www.berria.eus/dokumentuak/dokumentua1945.pdf>

- » Sociedades en las que se plantee la sucesión de socios próximos a la jubilación para posibilitar la continuidad del negocio, sin proceder a su venta o liquidación o, en general, que asuman los principios de democracia y participación de la empresa.
- » Sociedades de nueva creación, particularmente aquellas basadas en el conocimiento de las personas que la integran.
  
- » Empresas en dificultad, en las que los y las trabajadoras deciden la continuidad de toda o una parte del negocio asumiendo la propiedad.
- » Empresas familiares que por filosofía deseen una ampliación de la base accionarial con trabajadores/as, empresas donde se ha iniciado el proceso y quieren mantenerlo vivo, o en aquellas en que se produzcan problemas de sucesión.
- » Empresas ya existentes, de diferentes tamaños, que deseen llevar a cabo un proceso participativo.

## **2. Impulso de la innovación social en la gestión empresarial, con modelos de gobernanza más eficaces y participativos**

En la empresa orientada a la innovación, el trabajo ejercido por la persona implica el desarrollo de todas sus capacidades, no solo el esfuerzo físico y destrezas, sino su capacidad de aprender, de crear, de relacionarse y de comprometerse con otras personas, en un proyecto empresarial compartido. Esto es especialmente significativo en las llamadas empresas intensivas en conocimiento, con un modelo organizativo inclusivo.

Un modelo de gestión inclusivo donde se canalizan las capacidades y la participación de todos los y las involucradas, frente a las incertidumbres que nos está generando un contexto caracterizado por una globalización insostenible, una dinámica de asunción de nuevas tecnologías y la necesidad de un cambio en las reglas de juego, en los valores.

Empresas transparentes, que promuevan espacios abiertos donde aflore la creatividad, que establezcan redes de cooperación dentro y fuera de las organizaciones, y en las que el poder se entienda como un conjunto de fuerzas y el resultado de consensos.

Por todo ello, se apuesta por lanzar iniciativas desde las instituciones para potenciar la participación de los y las trabajadoras en todos los entornos de decisión de las empresas, incluyendo el accionariado, y defensa de la economía social. Iniciativas de carácter fiscal, laboral, financiero, etc.

- » Propuestas de modificación de normativa fiscal: toma de participaciones, tipos impositivos, etc.
- » Impulsos legales: modificaciones en la legislación que favorezcan estas iniciativas.
- » Impulsos financieros: dotando partidas para financiar este tipo de operaciones.

## Área 6: Afrontar el reto de la descarbonización de la industria

El sector industrial, incluido el sector generador de energía, es la principal fuente de emisiones. La industria es un ingrediente esencial de la fortaleza del sistema productivo y de la calidad relativa del empleo estable y cualificado de Euskal Herria. Y, a su vez, es responsable del 45% de las emisiones totales si contabilizamos sus emisiones directas e indirectas. Las emisiones principales provienen del procesamiento de energía, donde destaca por su magnitud el uso del gas natural, de las emisiones de proceso cuyo abatimiento es especialmente difícil y, en menor medida, de las emisiones fugitivas. Es importante observar que el 85% de las emisiones de la industria se concretan en nueve sectores y, en ese sentido, las prioridades de actuación están bastante localizadas en el refinado o la fabricación de cemento, acero o papel. Apuntaremos algunas líneas estratégicas de actuación.

### 1. Eficiencia y ahorro

Debemos impulsar la eficiencia en los procesos productivos para reducir las necesidades energéticas de la industria. La eficiencia tiene varias áreas de mejora, desde la menor utilización de energía en los procesos productivos, hasta la incorporación de materiales con menor huella de carbono, pasando por la circularidad de los procesos productivos, durabilidad de materiales, ecodiseño etc.

### 2. Autoconsumo

Es importante que la industria aproveche el potencial de generación de energía renovable en sus propias instalaciones. Si bien el potencial tiene su limitación con respecto a los altos consumos, se debe aprovechar al máximo la posibilidad de autogeneración.

### 3. Electrificación de procesos industriales

En la medida en la que el sector eléctrico avanza en la descarbonización y se nutre progresivamente de energía renovable, la electrificación de usos en estos sectores es un factor importante de descarbonización.

### 4. Aprovechamiento del calor residual

Un porcentaje importante de la energía utilizada en el sector industrial se disipa en forma de

calor. Es importante desarrollar mecanismos que permitan aprovechar buena parte de ese calor que hoy se disipa.

## 5. Hojas de ruta sectoriales

En la medida en la que el grueso de las emisiones está concentrada en unos pocos sectores como el refino, el cementero, las acerías, las fundiciones, el papelero etc., se deben impulsar hojas de rutas concretas para cada sector, impulsando el I+D+i, cooperando inter e intra-sectorialmente, aprovechando sinergias y compartiendo datos.

## 6. Hidrógeno y biocombustibles

Para afrontar la descarbonización de la industria, será necesario producir nuevos combustibles que alimenten motores de combustión del transporte pesado y procesos de alta temperatura en la industria. El hidrógeno verde es una de las líneas de investigación y desarrollo que están recibiendo más atención actualmente. Sin embargo, su madurez como vector energético sustitutivo es insuficiente y su limitada eficiencia resulta un factor limitante. Es preciso profundizar en estas investigaciones y desarrollos tecnológicos para que se sumen a las oportunidades más claras de los biocombustibles que reutilizan residuos orgánicos y que cubran parcialmente el papel que hoy ejercen los combustibles fósiles, siempre asumiendo una disponibilidad claramente inferior a la ofrecida hoy por aquellos.

## 7. Economía circular

Una renovada política de residuos orientada a minimizar el vertido es una piedra angular en este aspecto. En la medida en que los límites de ciertos materiales es uno de los factores críticos de la transición energética por su disponibilidad limitada y por el riesgo de eternización de esquemas coloniales, es clave desarrollar tecnología de reciclaje atendiendo a la lista de materiales críticos de la Unión Europea así como la implementación de mecanismos de comercio justo y control de las empresas internacionalizadas.

En cuanto a la gestión sostenible de los residuos, tenemos un verdadero reto de país. La valorización y la potenciación de materias primas secundarias constituyen uno de los pilares básicos sobre los que se asienta la economía circular. En este contexto es fundamental la identificación y desarrollo de un plan integral de infraestructuras de gestión y valorización de residuos, así como el apoyo institucional a la implantación de dichas infraestructuras que cuenten con tecnologías innovadoras.

## **Anexo: propuestas para la implementación del Modelo Vasco de Empresa**

La mayoría de las siguientes propuestas fueron formuladas en el marco de seminarios dirigidos por Arizmendiarietaren Lagunak Elkartea (ALE) que dieron lugar a la aprobación de sendos Proyectos No de Ley en el Parlamento Vasco y en el Parlamento de Nafarroa sobre el Modelo de Inclusivo y Participativo Vasco de empresa.<sup>12</sup>

### **Modelo de gobernanza abierto y transparente**

Crear un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa, con información regular a los y las trabajadoras sobre las variables y políticas más importantes de la empresa.

Implicaría tener un criterio de informar a los y las trabajadoras como a los accionistas, facilitándoles incluso información cualificada adicional sobre aspectos cualitativos de la empresa.

Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por trabajador e incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión.

Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados, y que en base a la dinámica de información, formación y corresponsabilidad en un proyecto compartido, propicien la innovación y los cambios organizativos.

Corresponsabilidad que implica, tanto a la línea ejecutiva como a la representativa, en las decisiones relevantes del proyecto empresarial.

Incluiría consultar con los representantes de los y las trabajadoras las decisiones más relevantes de la empresa e incorporar el propio modelo de gestión participativa en el proceso de negociación colectiva.

Impulsar políticas retributivas que, salvando la necesaria fidelización de los y las trabajadoras con habilidades críticas para el proyecto empresarial, no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social.

---

12. <https://arizmendiarieta.org/wp-content/uploads/2018/09/Nota-Prensa-aprobaci%C3%B3n-PNL-en-Parlamento-vasco-PAGINA-WEB.pdf>

Una referencia útil podría ser un abanico salarial no superior al 1:6 para las pymes, salvando siempre casos con circunstancias especiales.

Sería recomendable, por otro lado, que la remuneración incorporara alguna participación en resultados susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla.

Posibilitar el acceso colectivo a la propiedad de la empresa directamente o a través de una sociedad intermedia. Para su efectiva puesta en práctica exigiría buscar fórmulas de financiación y plazos adecuados.

Asignar a los y las trabajadoras accionistas el 5 %-30 % de los resultados, pero para su reinversión en la empresa a través de la sociedad específicamente creada para ello.

Para la distribución de los beneficios entre los y las trabajadoras propietarias de la sociedad intermedia se recomienda considerar, además de las fórmulas habituales, la alternativa de un reparto entre sus miembros de forma proporcional al salario de cada uno.

## **Empresa comprometida con las personas**

Establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas que en ella trabajan.

Una referencia podría ser realizar un estudio sistemático con una frecuencia bianual y, deseablemente, buscando la comparación de los resultados con una muestra externa.

Sería importante la implicación, tanto de la vía ejecutiva y profesional a todos los niveles, como del Comité de Empresa en su desarrollo.

Priorizar (sin exclusividad) la promoción interna para asignar funciones de mayor responsabilidad y utilizar criterios objetivos de valoración del mérito y posibilidades de aportación a la hora de seleccionar entre los diversos candidatos.

## **Empresa comprometida con los retos sociales y de país**

Cumplir con las obligaciones fiscales y no asumir la premisa de que un entorno competitivo es aquel con una baja presión fiscal.

Priorizar estrategias de sostenibilidad económica sobre estrategias de rentabilidad a corto plazo, buscando favorecer la creación y mantenimiento de puestos de trabajo de forma sostenible.

Destinar al menos un 50 % de los beneficios anuales a incrementar los Fondos Propios.

Destinar a actividades de I+D un porcentaje sobre ventas superior a la media del sector.

Incorporar a la mujer en igualdad de condiciones y favorecer la conciliación familiar.

Dedicar un mínimo de un 1-3 % de los beneficios a actividades de Responsabilidad Social coherentes con algunas necesidades sociales prioritarias, escuchando las aportaciones del Comité de Empresa al respecto.

Situarse en los márgenes superiores de la legislación en cuanto a su cumplimiento, especialmente laboral, medioambiental y fiscal.

Comprometerse con la descarbonización de su actividad industrial y la minimización de los impactos que los productos fabricados generan en todo su ciclo de vida.

Contribuir a la euskaldunización mediante planes de normalización lingüística dentro de la empresa.