

## **La ventaja competitiva de las naciones**

---

**Una experiencia de éxito, reorientando la  
estrategia transformadora del desarrollo  
económico y social del País Vasco**

**Azua, Jon**

**Junio de 2015**

## Introducción

***¿Por qué la Nueva economía y sociedades de bienestar aconsejarían una nueva estación en el largo viaje hacia la competitividad iniciado en el marco de “la ventaja competitiva de las naciones publicado hoy hace ya 25 años?***

Hace algo más de veinticinco años, el País Vasco apostó por dotarse de una estrategia propia de desarrollo, comprometiéndose con el desafío de diseñar su propio futuro. El País Vasco aspiraba a dotarse del máximo poder de autogobierno como nación sin Estado, tras su salida de una larga dictadura que le había sumido en la autarquía y el aislamiento de las democracias occidentales de su entorno, que limitaba su capacidad y responsabilidad de forjar su propio destino y de ofrecer a su Sociedad los mayores niveles de bienestar, enfrentando una de las mayores crisis económicas, políticas y sociales de su historia, padeciendo los embates del terrorismo desde una economía castigada por un desempleo galopante por encima del 25%, un decrecimiento de su PIB, la caída -como fichas de dominó- de sus sectores industriales clave, situado en un monocultivo del acero y la industria metal mecánica, fuera de la Europa que se construía desde la entonces Comunidad Económica de los seis, marginada como un espacio periférico alejado del otrora eje de futuro y desarrollo de la llamada “banana azul” del eje Londres-Milán y desde una incipiente e inexperta Administración joven e ilusionada y un mundo empresarial en reconversión aprendiendo a convivir con un fenómeno sindical que la vieja dictadura había sostenido.

Ante ese reto, complejo a la vez que apasionante, quienes tuvimos el privilegio de abordar la mencionada apuesta, interpretando (por la fuerza de nuestros análisis, así como por la voluntad de hacer posible nuestros deseos y sueños) las principales claves que explicarían el estado de la economía mundial, las principales tendencias de cambio y su previsible impacto en la economía vasca (*“Lo que nos enseñaba la economía mundial”*), nos pusimos a la tarea de definir lo que llamamos *“Una estrategia de modernización e internacionalización de nuestra economía y de nuestro País”*, tratando de dar sentido al rol esperable de los nuevos jugadores (Estados, ciudades-región, territorios...), rol en el que nuestro pequeño País, con características de Ciudad-Región, ente sub nacional, espacio invertebrado a ambos lados de los Pirineos, pudiera asumir un papel co-protagonista y ofrecer a la sociedad un futuro de prosperidad. Necesitábamos, también, el marco y herramientas deseables para afrontar la estrategia de éxito. Identificamos el gap existente entre las necesidades que los nuevos paradigmas generarían y los instrumentos que nuestro marco político-económico vigente ofrecía (contenidos, competencias, desarrollos potenciales), acompañado de una estrategia-País, propia, con especial incidencia en las iniciativas y factores o vectores críticos que demandaría nuestra sociedad, sus aspiraciones de bienestar y de desarrollo.

En este contexto, desde el Gobierno Vasco nos acercamos a Michael E. Porter, a sus ideas y conceptos del momento, e iniciamos un proceso de colaboración (que perdura en nuestros días), construyendo mucho más que nuestra *“Ventaja competitiva del País Vasco”* en un apasionante e inacabado *“viaje hacia la Competitividad y la Prosperidad”*. El País Vasco disfruta del privilegio de haber sido

la primera nación que aplicara, de manera estratégica y completa, sus conceptos que pocos años más tarde, vieran la luz en su prestigiosa publicación, que hoy celebramos, de *“la Ventaja Competitiva de las Naciones”* que ha inspirado el diseño de innumerables políticas y estrategias a lo largo del mundo, que ha impulsado la proliferación de seguidores, que ha formado formadores y que ha generado multitud de nuevos investigadores y académicos, nuevos policy makers, nuevos instrumentos para la competitividad y extraordinarios niveles de prosperidad a lo largo del planeta.

Desde entonces, hemos compartido nuestro particular proyecto, vivo y cambiante, respondiendo a los nuevos retos y embates económicos y sociales construyendo y aplicando una estrategia País con logros y resultados diferenciales por encima de nuestro entorno económico. Con el marco conceptual inspirado por el trípode complementario del movimiento conceptual de Michael E. Porter en su Ventaja Competitiva (Competitividad, Shared Value Initiative y Progreso Social) y nuestras aportaciones aprendidas en el día a día y alineadas con nuestra vocación, identidad, voluntad y compromiso. Todo un inacabable proceso a partir de un modelo y manera de entender la vieja apuesta por dotarnos de una estrategia única desde y para las personas.

## **I. Competitividad y Prosperidad para un desarrollo incluyente. Ante el nuevo desafío economía-sociedad.**

A lo largo de las tres últimas décadas, el concepto COMPETITIVIDAD ha venido marcando el horizonte y propósito de la práctica totalidad de las agendas estratégicas de los gobiernos y de la economía en general, si bien no siempre ha sido ni correctamente entendido, ni suficientemente analizado y, menos aún, aplicado. En boca de todos, destacada en todo tipo de textos y difundida a lo largo de las principales escuelas de economía, de negocios y de gestión pública, ha sido y es objeto de debate, proliferando todo tipo de adjetivos “acompañantes” del término base, de modo que se pretende “incorporar o matizar” aquellos elementos con los que se discrepa o bien que parecerían “perfeccionar” el modelo base que la define.

En este concepto, con mayor o menor discrepancia real o acomodaticia desde el mundo académico, resulta incuestionable el predominio del modelo y conceptos de competitividad acuñados, y difundidos a lo largo del mundo, por Michael E. Porter. Su modelo, a partir de un Marco Básico, “**Determinantes de la Competitividad**”, alineado con su definición (*“una nación o región es competitiva en la medida que las empresas que operan en ella son capaces de competir de forma exitosa en la economía global y local a la vez que mantienen o incrementan los salarios y el estándar de vida de los ciudadanos, generando un espacio integrado y debidamente alineado en torno a una estrategia única y diferenciada”*) se explica en términos de productividad, de la conjunción macro y micro económica (sobre todo), generando un ecosistema espacial por lo que las estrategias económicas y sociales han de aplicarse de forma convergente y simultánea en entornos clusterizados, superadores de silos o sectores no directamente relacionados, más allá de la simplificada conversión en “cadenas productivas o de valor”. Todo un complejo proceso, a lo largo de los años que, como no podría ser de otra manera, exige múltiples iniciativas y compromisos con el concurso de variados protagonistas desde los ámbitos público y privado. A este esquema conceptual, han sido muchas las herramientas aplicadas, diseñadas de manera ad hoc, para el logro del objetivo previsto: la cadena de valor, el diamante competitivo, las cinco Fuerzas, la clusterización...(todas ellas auténticos clásicos en el mundo de la economía, la empresa, las políticas públicas y la Academia), y la más reciente, el movimiento de co-creación de valor empresa-sociedad, configurando -de una u otra forma- el ABC conceptual y contextual de un proceso extendido a lo largo del mundo. Así, **competitividad, competitividad y sostenibilidad, competitividad innovadora, competitividad social, competitividad en solidaridad, competitividad inclusiva... son términos “correctores o evolutivos” que impregnan la literatura estratégica y del desarrollo económico.** Hoy, precisamente, 25 años después de la publicación de “La ventaja Competitiva de las Naciones”, cuyas recomendaciones y orientaciones básicas fueron aplicadas en el diseño de la política de desarrollo y transformación económica en Euskadi-País Vasco, con carácter previo a la publicación del mencionado libro, en mi opinión de plena actualidad y vigente más que nunca, en un proceso permanente de revisión, profundización y actualización atendiendo a los cambios observables en la economía, en las políticas públicas al uso y en las demandas sociales así como del recorrido aprendido a lo largo del mundo, parecería

una oportuna coincidencia con el momento post crisis que vivimos, demandando nuevas agendas atendiendo a la evolución de la economía, a la apuesta por nuevas estrategias socio-económicas y a la necesidad de abordar nuevas apuestas acordes con las demandas de nuestra Sociedad.

Hoy en día, desde Euskadi, parecería más que razonable transitar hacia el futuro de la mano de esta base sólida, conceptual y práctica, que ha servido para la orientación estratégica y diseño de políticas públicas y programas de promoción económica e industrial que han permitido un claro avance en nuestro nivel de desarrollo, generación de riqueza y bienestar. Modelo que, hoy, está suficientemente implantado en el País y que goza de un claro prestigio y reconocimiento internacional. Modelo que, de una u otra forma, recibe la validación e interés de gobiernos, academia e Instituciones internacionales preocupados por el desarrollo económico y regional. El Caso Vasco, su modelo de desarrollo humano sostenible, es objeto de análisis, estudio y reconocimiento internacional, y, en consecuencia, un buen referente sobre el que plantearse nuevos pasos de futuro.

En esta línea, merece la pena acudir a la propia fuente mencionada, Michael E. Porter, quien se pregunta: *¿Por qué algunas naciones y regiones son más prósperas que otras? ¿Qué condiciones facilitan la innovación y crecimiento de las empresas globales o locales? ¿Qué marco y que tipo de elementos, políticas y contenidos permiten conseguir, de manera sostenible nuevos y mejores empleos, mejores salarios, elevar el nivel de vida de la población en un espacio determinado? ¿Por qué la COMPETITIVIDAD -pocas veces bien entendida- es la respuesta a este enorme desafío del desarrollo económico?*, y nos remite a dotarnos de un marco de apoyo, coherente y completo que empiece por definir los “determinantes de la competitividad”, recordando que si bien en términos de competitividad “todo importa”, no es menos cierto que la verdadera diferencia la marca la aproximación microeconómica, la clusterización, la interacción economía y sociedad y la coopetencia entre empresas y entre empresas y gobiernos actuando en un mismo espacio o territorio.

Fijado el marco anterior, no cabe duda que tanto los recientes cambios en el comportamiento de las diferentes economías a lo largo del mundo, la emergente llegada de nuevos jugadores y la variada internacionalización de la economía, superadores de la globalización en sus definiciones iniciales con la consiguiente paradoja de la internacionalización, que provoca una fortaleza cada vez más local a medida que se extiende la ola globalizadora, el multilateralismo opuesto a su extensión uniforme, las carencias y desigualdades amplificadas por la crisis de los últimos años, las voces que cuestionan los modelos económicos y empresariales (incluso a la propia empresa), y su culpabilización (además de a la banca y a los gobiernos) de esta grave crisis, una generalizada desafección de la política y una infravaloración -en mi opinión- del relevante papel de los gobiernos en el desempeño de la economía, además del reclamo de un nuevo modelo de desarrollo económico incluyente, aconsejan volver al modelo de competitividad en curso al objeto de “desatascarlo” y revisar (y, o redefinir) sus elementos clave cara a resituar la competitividad al servicio de la prosperidad y bienestar de los ciudadanos. Camino en el que, como veremos más adelante, el papel de los gobiernos y de la propia

sociedad además de la inevitable transformación de las propias empresas, resulta imprescindible y determinante en el éxito a lograr o en el fracaso de la apuesta. Es este, por tanto, el camino que proponemos reconsiderar con el objeto de identificar las nuevas herramientas que Euskadi necesita para el logro de un nuevo desarrollo de éxito. Es decir proponemos: ***“Desbloquear la Competitividad: abriendo sus conceptos y elementos esenciales hacia el verdadero desarrollo incluyente”***.

**Un complejo reto que, en un momento como el actual en el que la tan extendida y proclamada desafección de la política a retraerse y volver a las viejas afirmaciones del pasado que abogaban por la inhibición de los gobiernos en favor de un supuesto mercado libre, eficiente, transparente y motor del bienestar, en el largo plazo, exige, precisamente, más que nunca, de una sólida política con mayúsculas, liderazgo y compromiso público. Un espacio que dejaría en la responsabilidad empresarial el papel de un “buen ciudadano”, responsable creador del empleo necesario para su modelo tradicional de negocio.**

El mundo (no solamente como consecuencia de la crisis, si bien acentuada por esta), confronta los modelos “homogéneos” que se han venido propagando como “únicos”, desde la misma mayoría de las entidades internacionales y gobiernos centralizados al amparo de una tipología de empresa multinacional escasamente comprometida con las Comunidades en que opera (y cada vez, menos, también, con su sociedad-origen o matriz), contra opciones de progreso y bienestar, anhelando espacios distintos a los que se ofrecen. Y lo hace aportando nuevos caminos alternativos: la federalización y regionalización de las estrategias y economías, la “vuelta a casa” de las empresas multinacionales desde su “concentración multi local” en espacios y estrategias low cost salarial hacia espacios de competitividad real y sostenible, la “democratización de la economía”, la clusterización de la actividad económica, la “micro-economización” de estrategias diferenciadas al servicio de sociedades y comunidades distintas, la corriente creciente del “*Shared Value*” o *co-creación de valor empresa-sociedad*, haciendo de las necesidades y demandas sociales el corazón del modelo de negocio de las empresas líderes en las diferentes industrias y mercados, una cada vez mayor inter dependencia mundializada o “*glokalizada*”, la redefinición de cadenas de valor globales bajo la conectividad inteligente (“*smart plugin*”) de empresas, países y conocimiento y la cada vez mayor relevancia del talento y su gestión, optimizando el buen uso y aplicación de las tecnologías relevantes. Una explosión de ideas, nuevos paradigmas, en una economía cada vez más interrelacionada, más comprometida con la política en un nuevo espacio cooperativo empresa-empresa, región-región, empresa-gobierno y economía-sociedad.

Hoy, una de las escasas bondades de la crisis que tanto nos ha impactado (en especial en este occidente de la otra “economía blanca” y mayoritaria en el mundo) ha sido la evidencia de un nuevo mundo emergente, la constatación del desigual comportamientos de diferentes políticas, la necesidad de intervenir en la economía y en el mercado, de cuestionar la eficacia de planes y decisiones únicas y, sobre todo, la crudeza de nuevos desafíos que han de ser confrontados desde nuevos objetivos, nuevos horizontes y nuevas instrumentos.

Surgen así, con fuerza, diferentes corrientes de opinión que abanderan el debate económico actual. Desde quienes proclamaban la necesidad de “reinventar el capitalismo”, pasando por quienes ponen su acento en las desigualdades que el mismo sistema genera de forma creciente y recurrente, o quienes van más allá hacia los fundamentos que han explicado durante décadas una separación -al menos temporal- entre los retos económicos y los sociales, o la relevancia del crecimiento sin el acompañamiento directo del progreso social o la nueva corriente del valor compartido empresa-Sociedad. Este es el nuevo aire que sopla a favor del cambio social demandado. Los países y empresas capaces de desbloquear el modelo de competitividad (cuya formulación y contenidos continuarán vigentes si bien han de ser correctamente entendidos y aplicados) ganarán el tan ansiado desarrollo incluyente: económico y social, para todos. Y hablar de empresa hoy no es hablar de unidades privadas independientes en exclusiva, sino de nuevas entidades socio-económicas, de sus contextos, entornos en que se desenvuelven y de las políticas y estrategias de los gobiernos, a todos los niveles, que explican gran parte de sus cuentas de resultados. Son las necesidades y demandas sociales los nuevos vectores generadores de los nuevos y exitosos modelos de negocio futuros.

Así, nuestra vieja compañera, **la competitividad en Solidaridad**, requiere una nueva estación en su ya largo viaje y recorrido. Desde El País Vasco -y con él, todo el mundo-, acompañados de Michael E. Porter y su marco de referencia, rigor académico y colaboración en la aplicación de nuevas y diferentes políticas adecuadas a la realidad de cada estrategia y País, aprendimos la totalidad de elementos que eran determinantes para la prosperidad, supimos que la “**red de bienestar**” no podía esperar a un determinado crecimiento económico, sino que debería emprenderse de forma conjunta, aprendimos y comprobamos que la **economía real** no era una quimera sino la fuente del progreso, la **innovación** y el futuro. Entendimos el **valor de la empresa y su estrategia**, rompimos las ideas del pasado para comprender la fuerza de la “**organización extendida y las cadenas de valor**” relativizando el peso de la “dimensión física autónoma” y fortalecimos la **internacionalización respetuosa y alineada con nuestra estrategia país** (al nuestro y los demás, a los que íbamos a desarrollar nuestra actividad). Entendimos que el mundo había cambiado y los viejos sectores económicos solo eran prisioneros de la estadística y las cuentas públicas y **clusterizamos nuestra actividad** conforme a la realidad de los mercados. Entendimos que los mercados y países quieren **SOLUCIONES, no productos**, quieren **socios de largo plazo** y no vendedores de oportunidad y que la **relación público-privada**, es un **espacio de compromiso coopeitivo (competir y colaborar a la vez)** desde el rigor profesional diferenciado y no un atajo de influencias. Estamos aprendiendo que el círculo ha de cerrarse, abordando la siguiente etapa de **co-creación de valor con y para esa Sociedad** que demanda ser parte activa y protagonista real del proyecto de desarrollo que se proponga. Todo esto es competitividad. Todo esto forma parte del viejo modelo y todo esto -renovado y redefinido- puede ser parte del nuevo modelo. Supimos que el verdadero emprendimiento, innovador, estratégico y competitivo, por definición, no entiende de mejoras incrementales, sino que exige reinventar las cosas redefiniendo modelos de negocio, pensando en grande y apropiarse de tu propio futuro. Todos estos elementos que han conformado nuestro aprendizaje, constituyen nuestro particular **viaje hacia la competitividad. Un largo viaje extendido por el mundo**,

**que en nuestro caso, Euskadi, hemos recorrido en estas tres últimas décadas y que hoy ha cobrado carta de naturaleza. Hoy, “la ventaja competitiva de las naciones ya no es un trabajo de laboratorio o un invento académico no contrastado, o un instrumento criticable de manera simplista por todo aspirante a “académico” que descalifica el trabajo de los demás tratando de posicionarse como autor diferenciado.**

Viaje que como el mismo Porter explicaba entonces, su principal atención en años precedentes había sido la empresa, y sus grandes éxitos nos dotaron de marcos de análisis y estudio, hoy todavía no solo vigentes, sino esenciales para cualquier aproximación o entendimiento de la empresa, las industrias y mercados en los que operan, así como sus diferentes interacciones en las ya entonces señaladas por él como industrias y firmas globales. Su “*Cadena de Valor*”, su “*Diamante competitivo*”, su esquema de “*Las Cinco Fuerzas*”, su diferenciación estratégica empresarial, parecen haber llegado para quedarse, sobre cuyas bases esenciales nuevos profesores, empresarios, líderes y estrategas construyen “matizaciones”, alternativas, nuevos modelos, marcos y apuestas. Hasta entonces y con ese enorme y cualificado bagaje, el trabajo de *Porter* había concedido un escaso protagonismo a los gobiernos y limitada apuesta por su rol principal e imprescindible ante una cierta visión negativista y generalizada sobre quienes hasta entonces consideraban a la “política industrial” como un juego de ganadores y perdedores a discreción de la elección política, con una determinada interferencia en el “buen hacer” de los mercados libres, arrastrando una confusa interpretación del concepto de competitividad, escasa medición de su impacto en el desarrollo económico y de los territorios y países, reforzado en un nulo compromiso real entre los silos académicos, políticos, empresariales y sindicales.

A partir de este trabajo, *Porter*, otorga un rol esencial a los hoy llamados “*ecosistemas empresariales*”, resaltando la enorme importancia e influencia de los gobiernos y sus políticas, la imprescindible economía colaborativa, las organizaciones extendidas más allá de la propia empresa, la clusterización de las economías con la esencial preponderancia de lo local como plataforma insustituible del resultado diferenciado y próspero. En este viaje, *Porter* anticipaba un nuevo marco de análisis, “*El Diamante Competitivo*” (de las Naciones) en el que los diferentes niveles de gobierno incidieran, de desigual forma pero siempre relevante, en cada uno de los 4 vértices convergentes que lo contenían (la importancia de los factores de la demanda, la orientación decisiva a los mercados y la manera de afrontarlos, las estrategias, rivalidad y configuración-comportamiento de las empresas en un espacio determinado, y el grado de integración de la necesaria constelación de cadenas de valor en el propio territorio en cuestión), sometidos al doble impacto de las políticas públicas (existentes o no) y del momento (suerte, cadena de acontecimientos externos tractores o no de la estrategia, etc.). Entonces, la relevante importancia de las políticas sociales no cobraba la importancia que a lo largo del tiempo y hoy, más que nunca, resulta evidente y esencial. Desde Euskadi<sup>1</sup>, sin embargo “construir una red de bienestar no solo por justicia y equidad, sino como factor determinante de la competitividad y la cohesión, fueron siempre un elemento

---

<sup>1</sup> Euskadi, País Vasco

irrenunciable. Nuestra estrategia no distinguía dos planos atemporales (primero economía, después bienes sociales) sino una estrategia unitaria.

Hoy, al celebrar este veinticinco aniversario y recordando en y desde Euskadi, el enorme impacto de aquellas ideas llevadas a la práctica, no cabe sino felicitarnos por partida doble: 1) por haber sido el primer lugar (nación no Estado, además) en que se aplicó de manera estratégica y completa su nueva teoría y paradigma, adelantándonos a su propia publicación desde las bases de sus investigaciones y recomendaciones iniciales, contando con su asesoramiento personal experto, y 2) por haber mantenido, profundizado y contribuido a lo largo de estos largos años a redibujar estrategias y políticas para la competitividad en solidaridad y bienestar, con un resultado exitoso ampliamente reconocido a lo largo del mundo.

En Euskadi hemos aprendido (y seguimos aprendiendo) muchísimo de *Porter*. A su vez, él también ha aprendido, así lo cree, de nuestro trabajo conjunto. Juntos hemos reforzado el rol a jugar por los gobiernos en diferentes modelos estables de cooperación público-privada y público-público; hemos entendido el verdadero rol y organización permanente de la clusterización de la economía, rompiendo el clasicismo del sector industrial determinado por conceptos de mercado-producto del pasado dando paso a concepciones diversas, pluridisciplinares, multi industria y diferenciables mercado a mercado; hemos comprendido el impacto competitivo de la identidad y el sentido de pertenencia; hemos profundizado y logrado el desarrollo conjunto -a la vez- de las políticas y redes de bienestar (educación, sanidad, servicios sociales...) y económicas y la importancia en no separar su ejecución temporal, dejando el reparto de la riqueza a los resultados excedentarios del buen hacer “económico”; hemos comprendido el verdadero sentido de la dimensión y el tamaño empresarial definido, no por el de cada unidad económica empresarial, sino el del Valor de una red con la que interactúa, superando también aquí, la transición de conceptos analógicos fijos a digitales dinámicos; y hemos sabido anticiparnos a la realidad del difícil balance entre una economía cada vez más mundializada con el efecto diferencial de su localización en el complejo diálogo local y local, asistiendo a las demandas reales y legítimas de los gobiernos, países y regiones, por un mayor protagonismo en sus propias estrategias sin el complejo de quienes asimilan proteccionismo y reduccionismo, con diferenciación de políticas adecuadas para realidades distintas al servicio de la prosperidad de las sociedades....

Veinticinco años después, celebramos -con gratitud- el éxito y contribución de tan importante legado activo. Y, sobre todo, observamos con ilusión que esto, lejos de ser historia auto contemplativa, no es sino la sólida fortaleza para afrontar el futuro. Hoy *Michael Porter*, abandera todo un nuevo paradigma a través de las “*iniciativas de valor compartido y progreso social*”. El nuevo Índice de Progreso Social que lidera, su co-liderazgo con *Mike Kramer* en la “*Shared Value Initiative*” y su continua labor como “formador de formadores” para la competitividad y la prosperidad desde la red MOC (*Microeconomía en Competitividad*) con una extensa implicación de 120 Universidades en los cinco continentes (red en la que el Caso del País Vasco ocupa un lugar destacado en su material de estudio desde su prestigioso Instituto de Estrategia y Competitividad en Harvard, paraguas de su obra), y desde sus contribuciones diferenciadas en el “nuevo” “*Health Value*” (el Valor de la Salud para el Paciente) en su largo e intenso compromiso con los nuevos sistemas de salud

para todos, suponen los ejes vectores de lo que él llama “*la nueva etapa de la Competitividad*”. Una etapa que, en sus propias palabras, predice que “*los modelo de negocio de éxito en el futuro, serán aquellos que satisfagan las necesidades sociales*” del mundo.

En Euskadi, hoy, veinticinco años después, contemplamos su extraordinaria herencia y disfrutamos de su guía e impulso en las nuevas iniciativas y corrientes de futuro. Hace veinticinco años, en escenarios de crisis y ruina, necesitábamos un nuevo paradigma. Su “*Ventaja Competitiva de las Naciones*” nos ayudó a recorrer un nuevo camino hacia la prosperidad. Hoy creemos entender y saber por qué las naciones, como las empresas, las industrias, instituciones y sociedades prosperan. El camino es largo y complejo pero conocemos la trayectoria por recorrer. Tenemos las ideas, recursos y compromisos necesarios para “desbloquear” todas aquellas llaves, candados y obstáculos que bloquean nuestra competitividad. Es tiempo de abrirlos.

Hace veinticinco años, uno de los grandes maestros de la estrategia y premio nobel de Economía, *Robert M. Solow*, desde el otro lado del Rio Charles, “frontera más que física”, separadora de su M.I.T. (Instituto Tecnológico de Massachusetts) y su competidora Universidad de Harvard, presentaba el libro de *Porter* destacando que el “*nuevo paradigma que propone, se basa en la clásica manera de formularlos: sólida investigación, probado rigor académico y práctico, compañeros de viaje responsables de diseñar y aplicar sus recomendaciones*”. Simplemente eso.

Los actuales desafíos no hacen sino redoblar el valor de su contribución. Hoy, sus conceptos siguen vigentes y el mundo está mejor preparado para comprender sus propuestas de entonces como un simple desarrollo natural de su teorías. La realidad nos ha venido a situar ante la evidencia de los resultados y, sobre todo del proceso. Si hoy Euskadi es un referente en este campo y materia de estudio mundial, no es por haber copiado un texto extraordinario, sino por haberlo interpretado de forma adecuada, integrarlo en su propia necesidad y realidad, incorporarlo a su identidad y cultura y asumirlo como base de un complejo proceso de avance y mejor permanente tras un claro para qué: “***Construir un país y una sociedad próspera. Un modelo completo de competitividad en solidaridad***”.

Hoy, la propia UE, los principales organismos internacionales y un cierto consenso “generalizado y mundializado” reconoce como fortalezas y vectores de éxito los principales pilares sobre los que se ha construido el mencionado “cambio”. (Pilares ya destacados en el Primer Informe de Competitividad del IVC-Orkestra en su primer Informe sobre la Competitividad de Euskadi, sentando las bases para interpretar y profundizar en los elementos clave en la transformación de la economía de nuestro País tras la aprobación del estatuto de Gernika y la formación del primer Gobierno Vasco en 1980. La concesión del Premio LKY de las Ciudades a la Ciudad-Región Bilbao-Euskadi incluye estos puntos como motivación del Jurado). Elementos que, recientemente, en un artículo publicado en la Newsletter de la T.C.I., *Christian Ketels*

calificaría como el “Sabor Vasco” o la “magia del proceso” tal y como lo he descrito en “Clusterizar y glokalizar la economía<sup>2</sup>”.

## Euskadi: Claves diferenciales del Éxito

---

1. **Una visión**, relativamente definida, hacia la creación de un espacio de bienestar, con una voz propia, **en una nueva Europa en construcción**.
2. **Un compromiso-complicidad público-público y público-privado**, desde el liderazgo e implicación públicas en un esquema de **planificación “compartida”**.
3. Una apuesta por el **NUCLEO CONDUCTOR: la INDUSTRIA**, valorando su capacidad generadora de riqueza en el largo plazo.
4. **Unicidad de estrategias y soluciones microeconómicas y sociales** hacia un espacio de lo que se viene entendiendo como **“Competitividad en Solidaridad”**.
5. Convicción de la **necesidad/realidad Glokal**.
6. **Autogobierno: Nuestra capacidad de decidir**.
7. Desde **UN MODELO CONFEDERAL COOPETITIVO: GV + DDFP + MUNICIPIOS**.

Fuente: Elaboración propia: contraste con informes OCDE, con regiones UE, Kuan Yew de Ciudades.JON AZUA - ENOVATINGLAB, [www.enovatinglab.com](http://www.enovatinglab.com)

Claves diferenciales de éxito, reconocibles en el marco conceptual y general de la propuesta base de Michael E. Porter. Base que ha posibilitado la valoración ya mencionada, que se ha reforzado con las “nuevas apuestas” que, dada la UE, los principales THINK TANKS mundiales y las estrategias de los primeros países en el liderazgo de la competitividad, el desarrollo humano sostenible, se encaminan hacia un “Pensamiento industrial incluyente”. Euskadi camina en esta dirección. Así, la otrora criticada estrategia contra corriente en favor de un país y economía industrial con relevante intervención pública, recursos y políticas diferenciadas, hoy asiste a la constatación universal del mejor comportamiento, en el largo plazo y en situaciones de crisis, que aquellas economías que optaron por modelos simples de exclusión industria-servicios. Hoy, desde América hasta la UE, pasando por la destacada China, el “Renacimiento Industrial” que inspira las nuevas políticas europeas apuntalan la base de nuestra economía y País.

---

<sup>2</sup> Jon Azua: *Clusterizar y Glokalizar la Economía: La magia del Proceso*

## **II. Hacia un nuevo espacio de prosperidad, riqueza y empleo. ¿Nuevas necesidades, instrumentos y aspiraciones de nuestra economía?**

Con independencia de que todo Modelo de Desarrollo y Estrategia País ha de contar con el impulso, decisión y significativa propuesta de las Instituciones, sus gobernantes legítimamente elegidos en cada momento, habrán de interpretar las aspiraciones propias de la Sociedad que representan, atendiendo a la coyuntura, a los tiempos, determinantes de escenarios y políticas cambiantes, y no parece dudoso que el escenario y horizonte vasco para las próximas dos o tres décadas vendrá determinado por un conjunto de áreas de actuación que comparen la necesidad del diseño de una *“Estrategia País Completa”*.

Dicha estrategia (mi interpretación de la explicitación del conjunto de planes, intentos estratégicos, vectores orientadores del cambio...) ha venido avalada por un largo proceso de trabajo que, con aciertos y fallos, con mayor o menor intensidad en recursos, voluntad y políticas y programas, se ha venido proponiendo, impulsando y controlando desde el Parlamento y Gobierno Vasco. Sin duda, los niveles de modernización, desarrollo económico, progreso y cohesión social alcanzados por Euskadi pueden calificarse como positivos. Ahora bien, el éxito del pasado (suponiendo, por el momento, que coincidamos en calificarlo como tal) ni es suficiente, ni es garantía del futuro.

Proceso de éxito, sin duda, que, sin embargo, ni significa que su relevancia pasada nos permita sentirnos confortables ante el futuro, que no exija cambios para afrontar el futuro.

En consecuencia, como toda estrategia (personal, empresarial, territorial, gobiernos), necesitamos apropiarnos de nuestro futuro y provocar un escenario diferenciado, deseable, comparable por nuestra Sociedad. Una estrategia que responda al desafío que los nuevos retos, megatendencias y actitudes económicas, sociales y políticas, ofrecen. Ese marco general debe dotarse de los instrumentos clave para afrontar y superar los cambiantes obstáculos y dificultades (y también oportunidades) que se nos presentan. De esta manera forma, identificamos lo que podemos llamar *“los principales paradigmas asociables a la nueva realidad, oportunidades y exigencias de la economía. Nuevos paradigmas y paradojas que conjugan el binomio oportunidad-desafíos”*.

Así, pueden resumirse de la siguiente manera:

## Adaptándose a Nuevos Conceptos y Paradigmas

### La Paradoja de la Internacionalización

- Crecer, exportar, expatriados y empleados globales.
- Empleo en CASA y fuera.
- Co-CREACION de VALOR.

### El engañoso caramelito de la Globalización

- El mercado como asignado eficiente de recursos y prueba del buen hacer.

### Las falacias del pensamiento único hacia la “Sociedad de los servicios, el conocimiento”

- HUIR del “pensamiento único”.
- Retorno a la INDUSTRIA.

### La mal entendida COMPETITIVIDAD

- La ventaja temporal del denominador: salarios bajos, empobrecimiento, reducción de empleo.
- PONER el acento en el NUMERADOR: VALOR añadido.

### El temor e incomodidad de la responsabilidad y el liderazgo

- “Huir de las decisiones propias”.

### Empleo y Crecimiento incluyente

- Educación, migración, empleo.
- Desarrollo económico y social.
- Co-Creación de Valor.
- Previsión, Protección y servicios sociales.

### Necesidades Sociales y su rol generador de Riqueza y Empleo

- Ciencias de la Salud.
- Tech Salud.
- Vivienda, Servicios Sociales, Envejecimiento...

Fuente: JON AZUA - ENOVATINGLAB, [www.enovatinglab.com](http://www.enovatinglab.com)

Nuevos inputs a incorporar al modelo conceptual cara a configurar esa nueva estación de la ventaja competitiva que cada nación persigue. En mi opinión, desde su extraordinaria y privilegiada posición (no exenta de retos, peligros y debilidades) hemos de hacer de nuestros problemas, oportunidades y fuentes de riqueza, empleo y bienestar. Más allá de etiquetas que pudieran parecer similares a los retos de cualquier otro país del mundo, la realidad socio-económica, territorial, capital humano e institucional y base de partida de Euskadi, orienta sus propios vectores de crecimiento y bienestar. Son precisamente las demandas sociales, reflejo de las dificultades y problemas que nos aquejan, las nuevas fuentes de solución, de riqueza y empleo sobre las que hemos de generar nuestro espacio de oportunidad. Necesitamos contemplar, con espíritu y compromiso real de innovación, los cambios y oportunidades que el futuro nos ofrece.

Un marco y escenario alcanzable, adecuado al desafío social de responder a las necesidades y bajo principios y modelos de desarrollo incluyente. Modelo que solamente es posible alineando compromisos objetivos y respuestas empresa-sociedad-gobiernos-sociedad. Un largo y complejo proceso que exige de todos nosotros un verdadero cambio de actitud (individual, solidaria y colectiva, a la vez) empezando por la propia empresa, SI, y por cada uno de nosotros que hemos de trabajar en “**diseñar nuestro propio nuevo Marco** de apropiación de nuestro futuro”

Todo un nuevo marco que permita hacer de Euskadi, un espacio de competitividad y bienestar, en línea con los modelos de Ciudad-Región que ya emergen como espacios líderes en bienestar y desarrollo sostenible. Espacios de Progreso y Desarrollo, Co-Crear Valor Empresa y Sociedad. En un mundo en el que las Ciudades-Región emergen, con fuerza y son los nuevos jugadores y nuevos espacios protagonistas del encuentro entre lo global y lo local, demandando dotarse de una serie de pilares clave para garantizar su ventaja diferenciada en un competitivo mundo.

### **III. Las Claves de esa nueva economía vasca (...y mundial).**

La crisis de los últimos años, con la negra huella de una creciente desigualdad, obliga a contemplar nuevos caminos. Pensamientos, caminos y sueños (también) alternativos hacia un nuevo espacio deseable.

Si por ejemplo, parece haberse instalado el mensaje y mantra de la Innovación como si se tratase de la etiqueta mágica que todo lo resuelve. Si innovación, emprendizaje, competitividad e internacionalización, así como la construcción de “Regiones especializadas e inteligentes” parecen los miembros intercambiables de toda economía de éxito, parecería más que razonable abrirse a los contenidos y principios que los inspiran para trasladarlos del mundo empresarial al mundo social y político y apostar por configurar nuevos espacios de innovación, competitividad, bienestar y gobernanza que respondan a los retos y desafíos, cambiantes, de la economía, de la política y de la Sociedad, y posibiliten alcanzar un futuro exitoso al servicio de sus comunidades, pueblo y personas. Necesitamos superar los marcos fijos de los que nos dotamos en el pasado y adecuarlos, de forma permanente, a las demandas cambiantes de cada momento. Si llamamos a la creatividad e innovación, a romper barreras, a reinventar el futuro, a superar inmovilismo, a pensar “desde fuera de la caja” a la Sociedad, a los diferentes colectivos y protagonistas del mundo empresarial, sindical, universitario... **¿Por qué no aplicarse esta actitud hacia la inevitable búsqueda de nuevos marcos que responden a las nuevas agendas y demandas sociales, afrontando los nuevos rumbos que la competitividad reclama?**

Como hace veinticinco años, los roles esperables de todos y cada uno de los actores en un espacio de competitividad y bienestar han de ir recomponiéndose e incorporando los nuevos inputs ya mencionados.

Empecemos por un NO rotundo al determinismo al que parecería condenarnos toda corriente “globalizadora” insuficientemente medida y peor aún explicada. Vieja tesis que daría por buena la gestión universal de la crisis y su “homogénea” distribución a lo largo del mundo y perpetuando (en especial en la eurozona) las desigualdades en rentas entre países y personas, la insostenibilidad del estado de bienestar, la imposibilidad de crecer y de hacerlo de forma cohesionada garantizando modalidades de desarrollo e inclusión social, junto con la imposibilidad de generación de empleo digno en los próximos 25-30 años. Ese modo de pensar, esa actitud, esa manera de afrontar el futuro, daría por buena la inevitabilidad de ceder el mando único, junto con la gestión de catástrofes, de los océanos, del clima, de la energía,

del medio ambiente y la ordenación del Territorio, de los mercados de capitales, de la defensa y seguridad, de la ordenación y regulación de las libertades, del empleo-migración-educación, de las políticas fiscales, de previsión y seguridad social... a un gobierno tecnocrático y global, haciendo de la táctica de turno y de la burocracia distante la única manera de dar solución a nuestros problemas y demandas sociales. **Esta línea global, afortunadamente, choca -cada vez con más fuerza- por las evidencias alternativas que ven en la “energía política” soportada en la confianza, credibilidad, participación y control ciudadano, la legitimidad para tomar decisiones asumiendo compromisos, personales, subsidiarios y colectivos a las demandas sociales.**

**Euskadi necesita una nueva manera de responder a una serie de impactos que habrán de condicionar nuestro futuro:**

- **Vivimos, de hecho, una NUEVA ECONOMÍA cada vez más globalizada.** Su perfil viene determinado por una globalización e internacionalización creciente de bienes y servicios, el aumento del comercio mundial, la simplificación conceptual y del management por un lado; y, por otro, el resurgir del factor local como elemento diferencial de la competitividad y en el que la velocidad (desde la idea hasta el mercado), la tecnología (en especial las tecnologías de la información y su uso), la convergencia entre industrias, tecnología y conocimiento y la generación de nuevos espacios hacia las llamadas “economías creativas o de las ideas o del conocimiento”, con una población urbana y un creciente protagonismo de ciudades-región demandantes de nuevos comportamientos sociales, una mejor gobernanza y un desarrollo inclusivo.
- **Una nueva economía que obliga a actitudes y acciones cooperativas.** Ninguna empresa, región, gobierno, persona, es capaz de acometer el futuro en solitario. Requiere articular estrategias “esquizofrénicas” que le permitan competir y cooperar (la más de las veces con los mismos) a la vez. Marcos y modos de relación a lo largo de toda su “constelación de cadenas de valor” (en el caso de las empresas) por todo el mundo. La internacionalización ha cambiado dogmas y paradigmas y requiere un concurso generoso y solidario multidireccional y no un “viejo rastro” o mercado en el que hay ganadores y perdedores.
- **Nuevas comunidades, en red, conectadas a la vanguardia del conocimiento, a la vez que debidamente asentadas en sus espacios originarios o propios.**
- **Una creciente dualidad de los mundos desarrollados y en desarrollo, cada vez más interrelacionados que exigen estrategias y compromisos compartidos** para la erradicación de la pobreza, el fomento o transformación del “capitalismo inclusivo”, atención activa al cambio climático y su impacto, un compromiso con la sostenibilidad demandante de estrategias compartidas, en un doble espacio global y local.

Nuevos espacios y tiempos que demandan, día a día, nuevos instrumentos ad-hoc para planificar, gestionar y controlar los nuevos espacios por venir. **Una gobernanza plenamente enraizada en una democracia participativa real y debidamente legitimada.**

Y, obviamente, si el “beneficio esperado” parece evidente, no lo es su reparto. El “beneficio global” solamente es alcanzable región a región, empresa a empresa, persona a persona. Son los tiempos de la microeconomía que permita comprometer agentes (en ese modelo coopetitivo ya mencionado) al servicio de una estrategia propia, querida por las personas implicadas, territorio a territorio, espacio a espacio.

**Es ésta la economía que nos viene. No una economía erróneamente calificada de global antitética al desarrollo local natural, sino al servicio primero y último de las personas.** Vivimos una economía en crisis, si, llena de oportunidades pero con un tenebroso escenario de desigualdades crecientes y desempleo insostenible. Ambos exigen, por supuesto, soluciones globales pero, sobre todo, locales y apegadas al terreno: “estrategias regionalizadas y/o locales y especializadas”, micro-económicas, asentadas en un verdadero compromiso interpersonal, público-privado, interinstitucional, en estrecha convivencia con cambios radicales en el mundo educativo, demográfico, fiscal y social.

*Nuevos desafíos, desiguales, con respuestas propias y diferenciadas.*

En esta línea, si observamos cuáles son los países líderes en los rankings mundiales de desarrollo humano, competitividad, innovación... nos encontraremos con una serie de características comunes:

- Países altamente descentralizados con modelos de gobierno de uso y corte confederal con “esquemas y políticas” completas, coordinadas y de ejecución medible y controlable directamente y NO a gran “distancia estadística”.
- Políticas y estrategias suficientemente estables, fruto de una interacción directa entre los diferentes niveles institucionales y las empresas, en proyecciones de largo plazo.
- Espacios regionalizados soportados en un Marco Institucional propio, adecuado a la realidad sociológica próxima.
- Con una economía clusterizada y especializada, facilitadora sin conexión tanto a la vanguardia del conocimiento como a las principales cadenas globales de valor.

## **Nuevos Jugadores – Nuevas Soluciones.**

El mundo, Europa, España, Euskadi, necesitamos en cada momento cambiante, adaptarnos a una realidad deseada y provocada. Esto no supone ni renunciar a principio y aspiración alguna, ni “pragmatismo perenne” ni acomodación o “posibilismo” paralizantes.

**Hoy en día, el contexto de la globalización económica fortalece, a su vez, las comunidades locales en un nuevo orden de relación, propicia la interdependencia económica -desde la libre decisión y adhesión, en su caso-, hace imprescindible tejer nuevos marcos comunes, propicia y demanda nuevos instrumentos de gestión y marcos político administrativos más allá de las estructuras históricas y vigentes, aconseja nuevas formas de innovación administrativa y gobierno y nuevos modos de participación política, y permite rediseñar nuevos entes menores perfectamente viables desde un punto de vista económico y de bienestar.**

#### **IV. ... y una nueva estación.**

De esta forma, veinticinco años después, Michael E. Porter impulsa una nueva estación en este largo viaje hacia la competitividad. No se trata de un camino alternativo sino, por lo contrario, la fase complementaria que permite cerrar el círculo y volver al origen. Empezamos buscando la prosperidad de las personas y sus territorios abordando los desafíos de la Competitividad y volvemos a las personas. La iniciativa de Shared Value and Social Progress no es sino la apuesta, refrendada, por la apuesta inicial. Encontramos en la co-creación de valor, empresa-sociedad, la esencia de la competitividad, la prosperidad. Son precisamente las empresas los entes mejor capacitados, haciendo de las necesidades y demandas de la sociedad sus modelos de negocio. Modelos que requieren, para su éxito, redefinir los productos y soluciones a ofrecer al mercado (y, sobre todo a la sociedad), repensar su organización extendida (toda su cadena de valor) y promover clusters ad hoc para garantizar que, con la participación diferenciada y especializada de cada jugador, establecer estrategias coopeitivas y glocales, garantes del éxito del modelo. Proceso y estación que obligan a dotar valor a múltiples jugadores, tejiendo alianzas público-privadas, público-público, incorporar el inestimable valor de ONG's, del mundo educativo y la academia y, desde luego, en un esfuerzo claro de compromiso local, comunitario, facilitando el desarrollo endógeno a lo largo del mundo. Esto es, sencillamente, competitividad.

Así, de la mano de Michael E. Porter y su “Ventaja Competitiva de las Naciones”, hemos realizado un apasionante viaje que nos ha permitido transformar nuestro País y mejorar la prosperidad de nuestros ciudadanos y la competitividad de nuestras empresas, gobiernos y territorios, a la vez que no solamente hemos aprendido, sino que sabemos que hemos contribuido a fortalecer y enriquecer el Modelo Base y hemos colaborado en su diseminación y extensión a lo largo del mundo.

Pocas veces un aniversario como éste no solamente permite reconocer su valor y agradecer lo realizado hasta la fecha sino, sobre todo, contemplar un inmenso camino, apasionante y de éxito por recorrer. Todo un gran viaje hacia la competitividad.

Mila esker Mike. Thanks Mike.

## **Bibliografía**

1. **Alianzas Coopetitivas para la nueva economía: B+G+C**  
McGraw-Hill. Jon Azua.
2. **Clusterizar y Glokalizar la Economía. La magia del proceso.**  
Jon Azua. Editorial Oveja Negra. Bogotá 2008.
3. **Diversas publicaciones, artículos de prensa (Neure Kabuz), conferencias del autor, notas técnicas y proyectos de investigación.**  
Jon Azua ([www.enovatinglab.com](http://www.enovatinglab.com))
4. **The Basque Case: Bilbao-Basque Country. A city-region competitiveness model.**  
Jon Azua. WEF Competitiveness of Cities.