

# LOS RETOS DE LA INDUSTRIA VASCA

*Emiliano López Atxurra, presidente de Petronor y Tecnalía*

Adegi, 2 de noviembre de 2016

En los tiempos que corren hablar de los retos de la industria vasca nos obliga a un ejercicio de humildad sobre nuestras capacidades competitivas y nuestra musculatura para abordar un entorno mundial complejo e inmerso en procesos de cambios en diferentes planos. Nos obliga a poner en valor la cultura industrial de nuestro País, una cultura que es base para ir avanzando y un bien común a cultivar. Porque si no cuidamos lo construido y conseguido con tanto esfuerzo de generaciones, la cultura industrial terminará desgastada y nos veremos abocados a otro tipo de sociedad diferente.

El mundo actual se está interrelacionado a una velocidad nunca vista antes en la historia. La fluidez de la economía global está en el corazón del crecimiento y de los avances tecnológicos, introduciéndonos en una revolución industrial más intensa y profunda que las tres anteriores.

La convergencia de la robótica, la nanotecnología, la biotecnología, las tecnologías de información y comunicación, y la inteligencia artificial nos sitúa en un escenario económico y social nunca visto antes. Y nuestro sistema industrial no tiene otro horizonte que éste como guía para su regeneración y transformación.

Estamos en un entorno de globalización pero con matices, porque el mundo no es tan plano como apuntaba hace unos años Thomas Friedman; es más parecido al mundo 3.0 que nos retrata el profesor Pankaj Ghemawat. Es por tanto aconsejable que los retos industriales del presente siglo no den la espalda a la inteligencia internacional, situándola en la periferia del pensamiento estratégico de la empresa.

Es conveniente entender el mundo y el entorno, con grandes cambios --algunos turbulentos-- y evidentes transformaciones en el seno de la sociedad Internacional. Es poniéndonos al tanto de estos cambios y transformaciones como realmente podremos considerar:

- La importancia de las barreras técnicas sofisticadas que entorpecen el libre comercio formal.
- La relevancia de la dimensión de los mercados y su consecuencia en términos corporativos, tecnológicos y financieros.
- La evolución de los mercados emergentes.
- La recomposición de los sistemas tecno industriales.
- La propia magnitud del cambio de época que estamos viviendo.

En este sentido, nuestra posición geoeconómica y geopolítica y la consiguiente valoración no son temas menores para la competitividad y desarrollo de nuestra economía productiva. Es evidente que si se es parte de una geografía política débil, se es también débil en los mercados de interés.

Nosotros somos parte del mundo europeo y éste se ha empequeñecido de manera significativa en la geoeconomía y geopolítica Internacionales. El eurocentrismo protagoniza, desde el siglo XVI, la visión europea del mundo, y tenemos el riesgo de convertirlo en una espesa niebla que oculta el riesgo real de “periferización”, encontrándonos de bruces con que somos una península en el extremo occidental de Eurasia (Brzezinski: *El Gran Tablero Mundial* (1997) y *Strategie Vision* (2012)). En este contexto es pertinente poner en el centro del tablero la integración europea como pulmón de nuestra competitividad industrial, aunque solo sea por interés y realismo.

Reconocer nuestra debilidad demográfica frente a otras regiones, más concretamente el Sudeste asiático, nos obliga a contemplar el mercado y nuestras fortalezas productivas desde una mirada europea. Reconocer que el tránsito del eje económico y estratégico de la sociedad internacional, hacia el Sudeste Asiático esencialmente, nos obliga a contemplar los acuerdos CETA y TTIP con una visión de oportunidad y defensa frente a China. Reconocer que la Cuarta Revolución Industrial en la que hemos entrado nos obliga a una perspectiva europea, porque sin la dimensión europea nuestra velocidad de adaptación y posicionamiento está muy comprometida en términos negativos. Así podría continuar con más muestras para describir dónde se enmarcan los desafíos industriales de nuestras empresas y cómo los europeos, por estado de necesidad, estamos obligados a reforzar el

proyecto de Unión Europea para hacer realidad la necesaria reindustrialización en un mundo que evoluciona hacia la economía digital y la servitización.

También debemos de ser realistas, entender que el proceso de recomposición industrial en sectores tructores para la competitividad europea está en marcha y que se acelerara. Esto nos obliga a posicionar a nuestras empresas en este nuevo escenario. El proyecto de integración europea es un proyecto de interés, abierto y de complicidades. Su sustrato tiene plena actualidad. La utopía pragmática de Monnet está en el nervio de la solución de los desafíos europeos Es más que recomendable la relectura permanente de las *Memorias* de Monnet, que debían de ser de obligada lectura en nuestro sistema educativo.

El 25 de marzo del año que viene se cumple el 60 Aniversario del Tratado de Roma. Como bien han indicado Delors, Letta y otros, este aniversario tiene que servir para quebrar la tendencia significativa de pérdida de posición de Europa en el concierto internacional, porque esta pérdida tiene, insisto, importantes impactos en el debilitamiento de nuestras posiciones industriales.

La debilidad aflora con preocupación (con raras excepciones como la brillante gestión de Laurent Fabius para el acuerdo del COP21); máxime cuando una nefasta gestión de la ampliación a los antiguos países PECO de la UE ha aflorado los demonios de la Europa retratados muy bien por Stefan Zweig, y su alimento está siendo la falta de una política de inmigración común y una política exterior y seguridad común débil.

He hecho referencia antes a la importancia de los acuerdos con Canadá y Estados Unidos. No en vano la debilidad del vínculo Atlántico, a lo largo de esta última década, nos ha debilitado y encogido, porque se dejó a Europa sola y en manos de la indolencia de Durao Barroso. En buena hora ha venido Juncker. En este contexto, y siguiendo a Delors, la carencia de una Unión Energética Europea nos está debilitando internamente y es un importante freno al renacimiento tecno-industrial de Europa.

El proceso de renacimiento tiene frenos de diferente naturaleza que impiden disponer de la suficiente musculatura corporativa, tecnológica y financiera frente a los competidores asiáticos y norteamericanos. Sin embargo la recomposición interna para abordar el renacimiento europeo está en marcha de una manera ya no tan silenciosa. Como dan buena prueba de ello:

- Las operaciones corporativas de GE hacia Alstom.
- La agresividad de Alstom con Thales.
- Los impairment de GdF y su transformación en Engie.
- El dossier EDF/Areva.
- La segregación realizada por EON de sus activos convencionales de sus activos de futuro.
- La operación Siemens/Gamesa.
- La orientación estratégica de Siemens hacia una economía servitizada.
- Así mismo, los movimientos en el sector de la automoción en Alemania de un lado y Francia por otro.
- Y más.

El reto de la industria vasca se desenvuelve en estos parámetros macros para nada despreciables, por mucho que haya quien crea que no van con nosotros. Muy al contrario, nos sitúan en una encrucijada donde la botella hay que verla medio llena y no medio vacía. No debemos de poner el foco solo en los problemas. El dedo debemos de ponerlo en las oportunidades que tenemos, máxime en un sistema urbano como el del País Vasco y un hinterland regional configurado por un triángulo donde los otros vértices son Bordeaux y Toulouse.

El valor de una economía productiva como nuestro País, que es un hub industrial de referencia en el Golfo de Bizkaia, también se asienta en su conectividad, en su hinterland, y en la habilidad de poner en valor las capacidades humanas en un perímetro geográfico razonable en tiempo/hora.

Tenemos que ser conscientes de que estamos entrando en la era de la servitización (GE es un buen ejemplo de transformación de una visión industrial clásica a otra nueva, propia de la cuarta revolución industrial). La servitización se está introduciendo en el cuerpo central del sistema industrial, y ha hecho que el presidente de la Ford llegue a proclamar que son una empresa automotriz y de movilidad. El cliente/consumidor final es el objetivo. Y en este contexto nuestra competitividad nos obliga a evolucionar para no seguir haciendo lo mismo y caer en la comoditización de nuestra economía productiva.

La querencia de futuro de regiones económicas con culturas diferentes a la de nuestro mundo europeo, pero con más solidez demográfica, con mayor hambre de conocimiento y con grandes ganas de vivir dignamente, nos obligan a transformar nuestra visión de la competitividad, productividad y posición de mercado. Si queremos vivir como hasta el presente nuestra ventaja competitiva en el mercado es tener y ofrecer un mayor valor añadido y aquí la ventana de oportunidad se estrecha si no transformamos nuestras capacidades y nuestra cultura industrial.

Dos últimos apuntes.

Por un lado, debemos ser conscientes del protagonismo exclusivo, y casi excluyente, del modelo anglosajón en la regulación financiera frente al modelo europeo clásico continental.

Y esto afecta de manera significativa a las posiciones clásicas del sector financiero en el sistema industrial. Si a ello sumamos que el sistema financiero convencional está inmerso en una profunda revolución, nos vemos obligados a adaptar nuestro ecosistema financiero al nuevo entorno para que la industria siga siendo el motor de nuestro bienestar. El papel esencial de entidades financieras como Kutxabank, por ejemplo, no es otro que ser el pilar de una industria financiera altamente eficiente y competitiva. Aquí debe estar el corazón de su aportación.

Por otro lado, debemos ser conscientes de la evolución dinámica de los modelos de negocio industrial para seguir las exigencias del mercado y de cómo ello nos obliga a musculaturas tecnológicas y financieras cada vez más sólidas y adaptadas a cada mercado. Así como de la necesidad de una visión corporativa donde la flexibilidad y la solidez del bambú constituyan su columna vertebral.

Y así cabría seguir con otras cuestiones de no menor entidad para afirmar finalmente que los retos de la industria vasca son de carácter estratégico y no se asientan exclusivamente en la competitividad de tal o cual sector o actividad. Es algo mucho más profundo.

Cabe preguntarse: ¿tenemos las condiciones para que los próximos 30 años sigamos siendo una sociedad industrial, que genera recursos para mantener esta sociedad del bienestar que vivimos, que sea atractiva y en consecuencia consolidemos nuestro talento y

lo captemos, ....en definitiva para que esta sociedad sea un País de oportunidades? Mi respuesta es Sí Y aquí esta nuestro reto. Construir el futuro desde el día a día del presente.

En consecuencia voy a centrar mi reflexión en cinco desafíos

**Primer desafío**

Reconocer el pasado, pies en el suelo, mirada en el futuro.

**Segundo desafío**

Educación y Formación

**Tercer desafío**

Inteligencia internacional

**Cuarto desafío**

Musculatura tecnológica, musculatura financiera,

**Quinto desafío**

Captar talento

**Primer desafío**

A nuestro alrededor tenemos historia suficiente como para saber qué es lo que hay que hacer. Como decía Raymond Aron, en el mundo occidental la Grecia y la Roma clásicas nos siguen alimentando. Lo mismo pasa con nuestros retos industriales.

Tenemos que saber dónde están nuestros cimientos. La innovación y el emprendimiento han estado en nuestras entrañas.

¿Qué es si no, lo que hicieron aquellos almacenistas de vino y aceite, liderados por Juanito Alcorta, al crear Savin y Koipe?: Innovar para adaptar su negocio convencional a la evolución del mercado con imaginación, rigor, eficiencia y osadía.

¿Qué es si no, lo que hicieron los fundadores de tantas empresas que hoy capilarizan nuestros valles?: Empezar en años difíciles, en nuestros particulares "garajes", empresas que han dado lugar posteriormente a sectores sólidos como por ejemplo el de la máquina herramienta.

¿Qué es lo que hicieron los empresarios de la máquina herramienta o de los fundidores? Crear centros tecnológicos para dar valor a sus productos y seguir la senda de la competitividad europea en particular. Y así podría continuar.

Innovar y emprender ha estado en nuestro ADN.

Este particular ecosistema tenía un sustrato articulado por las Escuelas de Ingenieros de San Sebastián y Bilbao, las de Peritos, la Politécnica de Mondragón, la Escuela de Armería de Eibar y los centros de formación profesional de nuestros pueblos y valles. Y unas empresas tractoras que alimentaban el sistema industrial. Este era nuestro mundo. Una combinación de hambre de futuro, formación profesional, dedicación total, cooperación y grupos tractoros.

Sin memoria no hay futuro, tenemos un gran activo que no debemos perder: la Cultura Industrial. Y este es un bien que hay que mimar para que podamos seguir teniendo un País que, tras la derrota del terrorismo, sea capaz de conformar una sociedad con una calidad de vida excepcional. Y esto nos debe llevar a cimentar nuestros desafíos con los **pies en el suelo y la mirada en el futuro.**

Aquí tenemos otro ejemplo en el que mirarnos. El Padre Arizmendiarrreta. Desde el pragmatismo, supo construir y cimentar una economía productiva al servicio de las necesidades de una sociedad en evolución, donde la educación tenía un protagonismo y la formación dual era la columna vertebral. Rompiendo moldes y siendo osado. En la memoria del Banco de España está --y en la de algún alto cargo de aquella administración que todavía vive-- cómo y por qué nació Caja Laboral Popular. Unos cooperativistas dedicados a la producción de bienes de consumo creando una entidad financiera.

Tenemos en términos culturales unos mimbres excelentes, que ni el terrorismo ni la crisis sangrante de los 80 fueron capaces de quebrar. No lo permitamos ahora. El ecosistema industrial vasco que ha subsistido necesita adaptarse a los nuevos desafíos que he

apuntado, que vienen de la Cuarta Revolución que está en marcha y de una economía compleja por la transición que estamos viviendo desde todos los puntos de vista.

Debemos huir de la complacencia porque ésta nos lleva a la commoditización de nuestros productos, esto nos conduce a una economía centrada básicamente en los costes y ello nos lleva a un escenario difícil porque estaremos a merced de otras economías tan eficientes en términos de productos y con un dumping social y medioambiental significativo.

Nuestro sistema industrial es de un tamaño y una capacidad de industrialización altamente interesante para un ecosistema de innovación como el israelí, por ejemplo. Este tipo de miradas son las que hay que explorar.

Nuestro sistema industrial tiene capacidades claramente significativas en el sector de la automoción. Y su evolución, asentada en la conectividad, hace conveniente dar un salto cualitativo en términos de materiales, en el posicionamiento como proveedores y, en consecuencia, escalar en la cadena de valor de un sector en profunda transformación.

Nuestro sistema industrial tiene capacidades contrastadas para ser un proveedor significativo en el sector energético. La transición energética en el que estamos inmersos y el horizonte de la economía circular nos informa de un sector en profunda transformación y obligado a dar un salto cualitativo como proveedor. Si lo hace tendremos un gran futuro.

Nuestro sistema industrial tiene capacidades para ser un proveedor relevante en el mercado de la tecnología sanitaria. Nuestros centros tecnológicos y nuestros centros de investigación cooperativa son una base sólida para no tener miedo al futuro. El desafío está en crear el círculo razonable entre investigación, su transferencia al sistema industrial y las referencias de clientes para posicionarse en el mercado.

Sin embargo, ésta mirada de futuro tiene dos asignaturas fundamentales que superar hacia nuestro interior:

- La inteligencia emocional necesaria para transitar de un mundo protegido a un sistema abierto, cooperativo y de optimización de nuestros recursos.
- La necesidad de reformar la visión y los modos que hicieron posible recuperar la fortaleza industrial de nuestro País, adecuarlo a las exigencias regulatorias del mercado europeo y global, reforzarlo con una sólida base tecnológica consolidando

una pasarela de doble dirección entre las plataformas de innovación tecnológica y la industria, dotarse de la solidez financiera necesaria para proseguir la senda de la competitividad del negocio y, en consecuencia, reformar lo necesario para ganar el futuro.

## **Segundo desafío**

La educación y la formación son los cimientos de nuestro futuro industrial. Si queremos ser competitivos y con futuro debemos de poner el foco en la educación primaria. Nuestras niñas y nuestros niños tenemos que educarlos no solo en las nuevas tecnologías. Ante todo y sobre todo debemos educarlos para que sepan pensar, crear, construir y colaborar. Los conocimientos en humanidades y las ciencias no son antagónicos. Son complementarios. Las matemáticas, la física, la química, la historia, las ciencias naturales y la geografía no son asignaturas teóricas y plomizas. Son la vida y el relato que nos lleva del pasado, al presente y al futuro. De ahí que la función del educador es un bien a cultivar, exige la máxima profesionalidad y consideración social. No es una posición marginal en términos profesionales. Es central. El desafío de nuestro sistema industrial es tener un sustrato de personas con altas capacidades de pensar, innovar y colaborar. Y esto se construye con el cimiento de la educación primaria. La formación en la educación primaria es un instrumento clave para lograr algo más profundo. Un sistema productivo creativo y altamente competitivo.

No soy quien para plantear qué se debe hacer. Sin embargo, sí me permito hacer una pequeña sugerencia. Nuestro futuro depende mucho de nuestra capacidad para transformar nuestro sistema educativo para hacer de nuestros hijos, personas capaces y maduras, que piensan libremente y no tienen miedo a la innovación, al cambio y a la cooperación. Que sean capaces de entender el mundo y no jueguen con prejuicios. Tengan abiertos los ojos y vean. Tengan los oídos abiertos y escuchen. Tengan ideas, sean capaces de contrastarlas sin miedos, y tengan herramientas para transformarlos en acciones.

La importancia de disponer de un capital humano en términos de excelencia Internacional es también un desafío y debiera de importar a nuestro sistema industrial. Experiencias como la Fundación Altuna, en su día. Las actuales becas de la Caixa y de la Fundación Rafael del Pino, al que han accedido jóvenes de este País, nos debiera hacer pensar, y mucho. ¿Por

qué no disponemos en la actualidad plataformas de becas similares para nuestros jóvenes?  
Apostar por nuestro futuro industrial es apostar también por estas acciones.

### **Tercer desafío**

La inteligencia internacional tiene que estar integrada en el corazón de la estrategia de nuestro sistema industrial. El mercado global obliga a comprender su complejidad cultural, regulatoria, social y los entornos geopolíticos y geoeconómicos en los que se desenvuelve. La evolución económica e industrial del mundo está transformando de manera significativa los nervios profundos de las sociedades tanto del primer mundo como de los países emergentes y en vías de desarrollo. Hablar del mercado chino, norteamericano, africano, indio o latinoamericano, en términos generales como se hace a menudo, es hablar de nada. Hablar de mercados y de una economía abierta, sin conocer las barreras técnicas sofisticadas que abundan y su impacto, demuestra que no se valora un riesgo significativo. Están pasando demasiadas cosas, en el concierto Internacional y europeo en particular, que van a afectar de manera significativa a nuestra actividad industrial.

Sin entrar en el termómetro caliente que supone la irrupción de Trump en la política americana y las lecciones del Brexit, consideremos como pinceladas algunas cuestiones que nos afectan:

- La transformación de China en potencia mundial, la modernización de su base económica con el acento puesto en la tecnología. Su vocación de girar hacia sí el eje de la sociedad internacional del presente siglo, la expansión de la clase media y las diferentes Chinas.
- El creciente roce entre el mundo del Índico y el mundo del mar de la China.
- Los entornos de conflictividad climática.
- La inestabilidad estructural de la vecindad europea con el Norte de África y Oriente Medio como protagonistas.
- La colisión de influencias entre la UE y Rusia en nuestra vecindad.

Estos son solo un ejemplo de como el contexto internacional es un dato relevante. Porque afecta a nuestra:

- Seguridad de abastecimiento.

- Al requerimiento de abordar con mayor velocidad nuestro reforzamiento tecnológico.
- A la necesidad de buscar fortalezas para disponer de mayor capacidad financiera y afrontar la dimensión de los nuevos mercados.
- A orientar estratégicamente la actividad productiva a sectores donde el diferencial competitivo se centre en tecnologías urbanas con productos de alto valor para la movilidad.
- A la importancia fundamental de la gestión energética.
- A, en definitiva, comprender que impulsar el tránsito de la economía extractiva a una economía productiva, en mercados cercanos y de interés para nosotros, es una estrategia que nos interesa y, en consecuencia, a influir para impulsar políticas en esa dirección.

Al hilo de esta reflexión solo una recomendación: no cabe contemplar la inteligencia internacional como asunto cultural, como un gasto. La inteligencia internacional es una herramienta para la propia competitividad internacional y, en consecuencia, exige conocimiento sólido. Por ello, me permito recomendar la constitución de un Observatorio de Inteligencia Internacional, con financiación privado-pública. Aquí dejo el desafío.

#### **Cuarto desafío**

El desafío de nuestra industria es ser competitiva y la competitividad no puede estar centrada en los costes. Tiene que estar centrada en un capital humano altamente capacitado que produce productos de alta calidad y con alto valor añadido. Esto conlleva musculatura tecnológica e innovación. La dimensión de nuestras empresas hace muchas veces imposible seguir el ritmo necesario de innovación con recursos propios. La respuesta a este desafío esté en el origen de nuestros centros tecnológicos. Y los centros tecnológicos son un soporte de relevancia para ello. Sigamos esa senda fundacional con más intensidad que nunca. La inversión en I+D no puede depender de si hay ayudas públicas o no. Hay inversión tecnológica por necesidad competitiva y ganas de consolidar el futuro, o no la hay. Los centros tecnológicos, a excepción de la investigación básica, o están en el mercado o no están. Nuestros centros tecnológicos tampoco pueden caer en la tentación de ser agentes dependientes de las políticas públicas de I+D y en consecuencia gestores de poder. Son centros de producción tecnológica al servicio del tejido productivo. Insisto, no son

centros al uso y de poder para captar recursos públicos. Su funcionalidad tiene otra misión, que no es otra que la de ser en todo momento motores y cooperadores de la innovación tecnológica de nuestras empresas.

La cuarta revolución industrial en la que estamos inmersos nos obliga a estar en la maratón tecnológica y buscar el hueco. Para esta maratón tenemos que estar preparados, con una infraestructura bien afinada y un capital humano motivado en la excelencia. Tenemos que ser conscientes de que estamos en momentos delicados y en consecuencia debemos de actuar como siempre actuamos en esos momentos. Cooperando para hacer fuerza juntos y lograr el objetivo. Así debemos contemplar la musculatura tecnológica de nuestras empresas. Es decir, tecnología para competir y sobrevivir.

### **Quinto desafío**

En la industria europea del siglo XXI la captación de talento es el mayor de los desafíos. Para la industria vasca, también. Aquí las empresas y los centros tecnológicos estamos obligados a ir de la mano. Crear las condiciones para que el talento sea un activo que dé vitamina a nuestro cuerpo industrial. Para retener y atraer talento los proyectos tienen que ser atractivos e implican mucha movilidad. Aquí debemos de transformar la cultura de estas últimas décadas, que se ha dejado llevar por el excesivo gusto por lo conocido, lo cómodo y los prejuicios. La cooperación y la movilidad son consustanciales al talento al igual que una visión del mundo donde lo local y lo global interactúan y no son contradictorios. Ahora no hay distancias. Solo hay distancias culturales y de intereses. Por ello la búsqueda del talento y la creación de un ecosistema atractivo para atraerlo es un desafío para la industria vasca. Y también es un desafío saber crear espacios industriales dinámicos que lo atraigan.

### **Conclusiones**

A modo de conclusión de estas notas quisiera poner el acento en la importancia de la actitud y de la inteligencia emocional para abordar los desafíos que tiene nuestro sistema industrial. Nosotros dependemos solo de nuestra inteligencia, de nuestra capacidad de cooperar y de

nuestra flexibilidad. Los recursos son escasos y somos una sociedad que está obligada a correr la carrera de la eficiencia y de la fabricación de productos con alto valor añadido.

La irrupción de la fuerza laboral bruta de los países emergentes con capacidades y tecnologías medias nos obliga a emprender el camino de la excelencia. Y esta requiere cambios importantes en nuestro entorno.

Para empezar, debemos ser capaces de hacernos preguntas y responderlas sinceramente. Capaces de evaluar nuestros potenciales con realismo y ponerlos en contacto con las fortalezas que necesitamos para seguir siendo competitivos. En definitiva aprender de lo bueno que hay, reforzarlo y, más concretamente, buscar la respuesta a las preguntas: ¿qué queremos ser? Y, ¿cómo conseguirlo?

Hasta ahora hemos gestionado una maravillosa herencia y ésta se nos está agotando. Consolidemos la herencia recibida y desarrollémosla, para que nuestro futuro siga teniendo la calidad de vida que disponemos, y este País sea una tierra de oportunidades para nuestros hijos.

No olvidemos nunca. Nuestro bienestar depende de nuestra actividad económica. Y nuestro Concierto así nos lo recuerda todos los días.