

“PROVOCAR NUESTRO FUTURO. REPENSAR LA INDUSTRIA”



***JON AZUA
BILBAO, JUNIO 2013***

**PROVOCAR
NUESTRO
FUTURO**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Estrategia: ÚNICA y Diferenciada.

¿HACIA un MODELO ECONÓMICO PROPIO?



REPENSAR LA INDUSTRIA

CONTENIDOS
y
PARADOJAS

- **Advanced Manufacturing/Servitización.**
- **Internacionalización: Glokalización/Co Creación.**
- **Emprendimiento: Realismo “Herencia”.**
- **Innovación/Conocimiento: Una Economía “Tradicional” e Imprescindible.**
- **COMPETENCIA, TAMAÑO, ESPECIALIZACION.**

Determinantes
de la
COMPETITIVIDAD
 $\Sigma C=C_E+C_I+C_G+C_C$

CLUSTERIZAR
y
GLOKALIZAR
LA ECONOMIA

NUESTROS YACIMIENTOS
de BIENESTAR, RIQUEZA Y EMPLEO

CONDICIONANTES de la CRISIS

TENDENCIAS OBSERVABLES de FUTURO

PROYECTOS PAIS... superar amenazas, explotar OPORTUNIDADES

I. REPENSAR LA INDUSTRIA.

1.1. PARADOJAS Y CONTENIDOS.

1.2. DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD.

1.3. CLUSTERIZAR Y GLOKALIZAR LA ECONOMÍA.

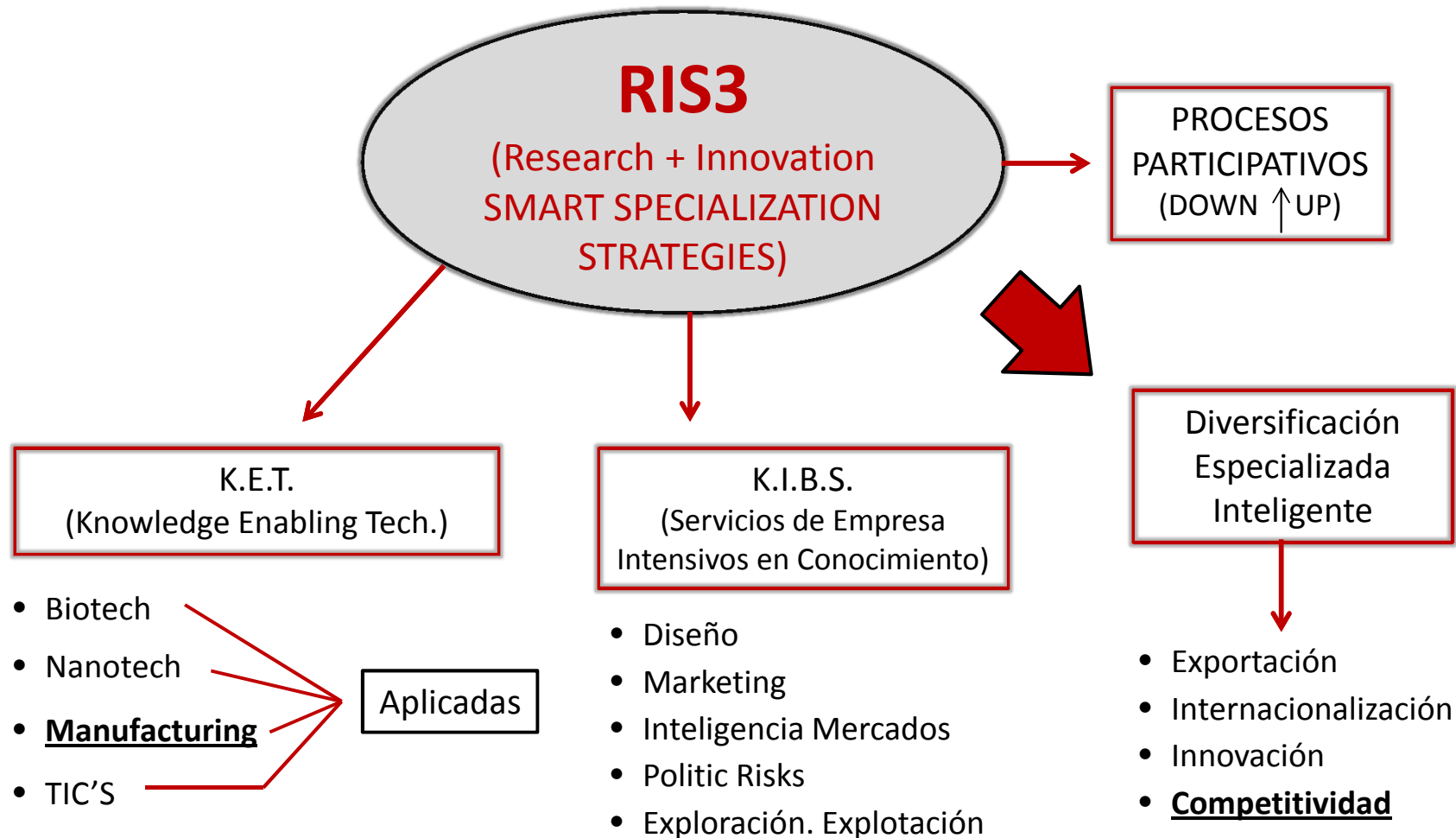
INDUSTRIA: CONTENIDOS Y PARADOJAS...

- **MANUFACTURA SOFISTICADA-AVANZADA/SERVITIZACIÓN.**
- **INTERNACIONALIZACIÓN: GLOKALIZACIÓN Y CO-CREACIÓN DE VALOR.**
- **EMPRENDIMIENTO/ REALISMO HEREDADO.**
- **INNOVACIÓN/CONOCIMIENTO: UNA ECONOMÍA “TRADICIONAL” E IMPRESCINDIBLE.**
- **COMPETENCIA, TAMAÑO, ESPECIALIZACIÓN...**

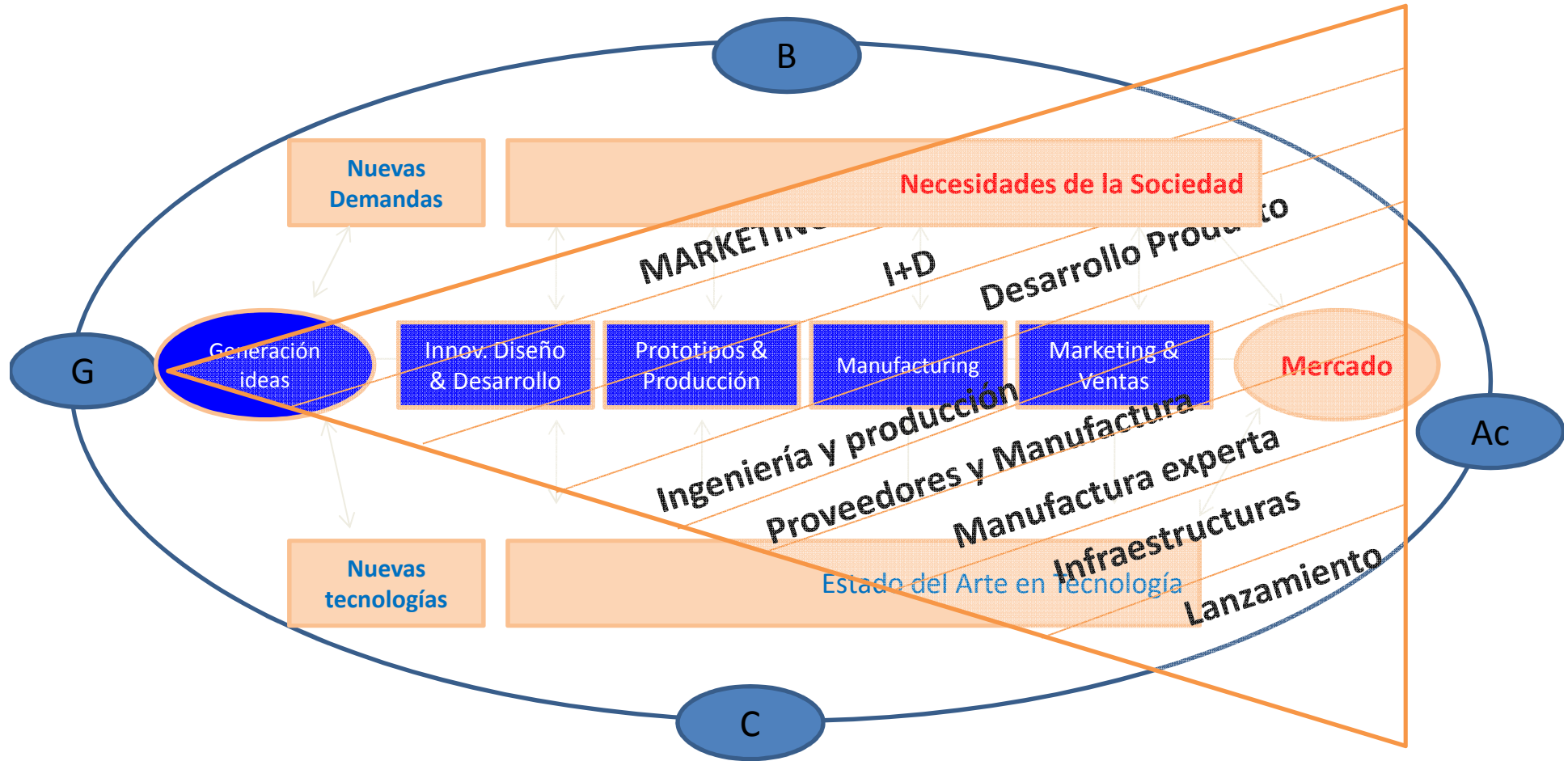
APROVECHAR LO QUE HEMOS HECHO Y OTROS QUIEREN REALIZAR...



La NOVEDOSA ESPECIALIZACION INTELIGENTE...



Economía de las ideas: ¡MANUFACTURA SOFISTICADA!



Problemas/Demandas Locales

- Violación de derechos, leyes ó “percepciones” medio ambientales.
- Contaminación de aguas, suelos ó impactos radioactivos.
- Escasa participación local en los beneficios resultantes.
- Escasa participación local a lo largo del proceso (desde extracción, hasta comercialización, pasando por la gestión).
- Escaso compromiso desarrollo endógeno, industrial y tecnológico.

Interferencias Proceso Empresa-Gobierno

- Corrupción real ó percibida (tolerada).
- Complejidad (temporal y administrativa) en la definición y ejecución de proyectos.
- Sentido de “contribución real y máxima -ó suficiente- al proyecto.
- Dificultades reales para la adecuación local del proyecto empresarial.

La internacionalización de las empresas vascas. La paradoja de su internacionalización en un mundo GLOKALIZADO. “Realidad y futuro en y desde Euskadi”

NOVIEMBRE 2011.

JON AZUA.

LA PARADOJA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

- **GANAR MERCADOS EXTERIORES**
- **EMPLEO E INVERSIÓN EN CASA**
- **GESTIÓN A DISTANCIA**
- **NO “INTERNACIONALIZAR” NUESTRO TALENTO**



- **“EL DORADO” DEMANDA SU PROTAGONISMO**
- **EL CONOCIMIENTO ESTÁ ALLÍ**
- **YACIMIENTOS DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL**



¿Que tan bien innovamos como País?

Facilitadores

○ Recursos Humanos CUALIFICADOS

- Población Educación Superior, especializada y empleable.
- Doctorandos integrados actividades empresariales.
- FP especializada.
- Management “Reclamado”.

○ Sistemas I+D+i de Excelencia

- Publicaciones “Cualificadas”.
- Publicaciones Citadas (Internacional).
- Conexión Red CONOC + Empresas.
- NEBT creadas (y operativas).

○ Apoyo y Financiación

- Venture Capital.
- Inversión Pública en I+D.
- Prog. Financiados proyectos. empresariales/CCTT/AAPP.

Actividades Empresas

○ Inversión Empresarial

- I+D
- Nuevos Productos, Procesos, Iniciativas, Tecnología...
- Nuevos Mercados.

○ Conexiones y Emprendizaje

- % desarrollo interno (solos).
- % desarrollo interno + Terceros.
- Internacionalización innovadora.
- Nuevas empresas.
- Cooperación Público-Privada.

○ Activos intelectuales y de Conocimiento

- Patentes.
- Aplicaciones novedosas.
- Compromiso Personas a l.p.
- Vinculación Comunidad País.

Resultados

○ Innovadores

- Productos, procesos, empresas NUEVAS.
- Nuevos jugadores/Mercados.

○ Efecto Económico

- Empleo en Conocimiento.
- Actividades innovadoras in-house.
- Servicios Innovadores integrados.
- Exportación-Internacionalización conocimiento.
- Licencias-Patentes Vendidas.
- Ventas a nuevos mercados, de nuevos productos/conceptos.
- Co-creación Valor con Terceros (País).

Integrando una plataforma innovadora...



¿Operaciones y Estrategia en la Empresa?

Eficiencia Operativa + Estrategia

- Nivel absorción, uso, impulso de la Tecnología.
- Gasto/Inversión en I+D (y calidad).
- Naturaleza/Base de Ventaja Competitiva.
- Modelo de Negocio diferenciado a la competencia.
- Extensión/Distinción en la Cadena de Valor.
- Capacidad de Innovación.
- Sofisticación de Productos y Procesos.
- Marketing y Comercialización.
- Grado orientación a “n” mercados.

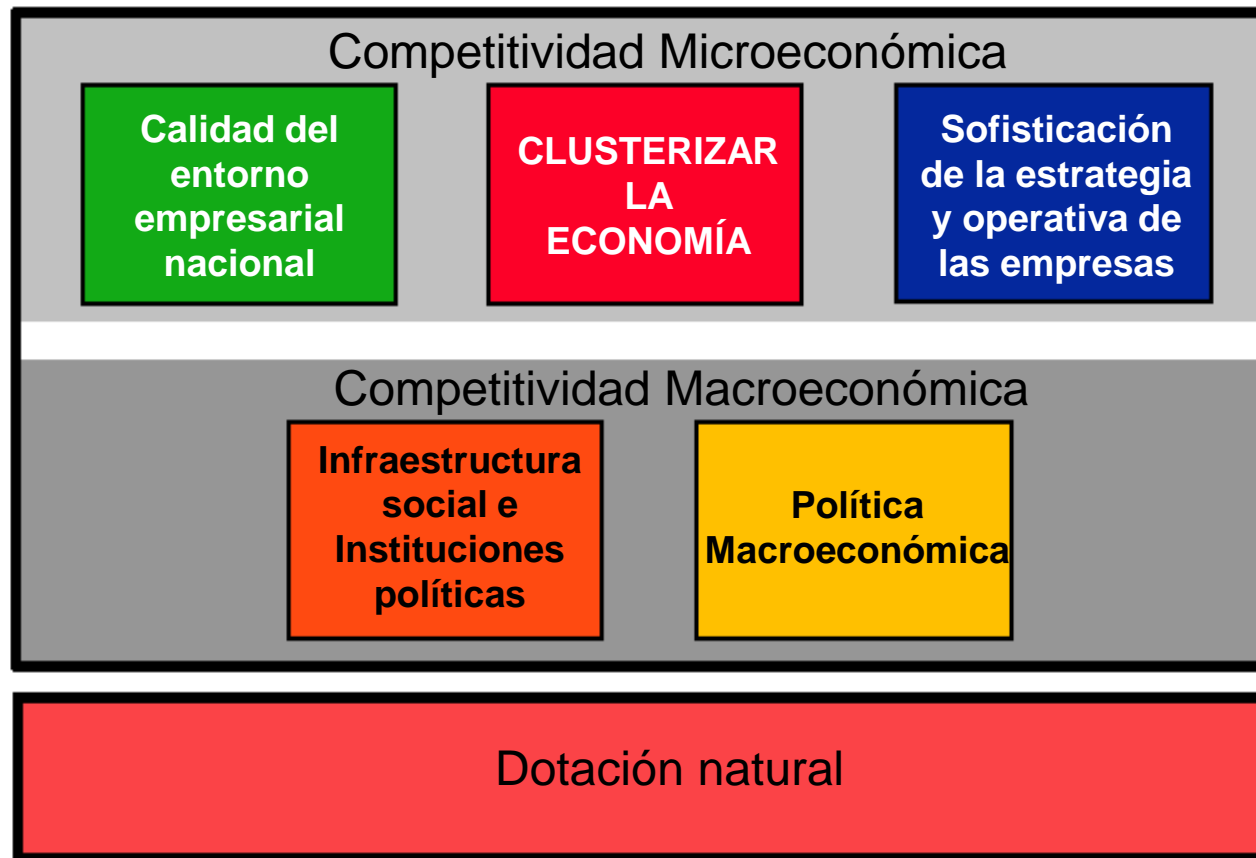
Prácticas Organizacionales

- Formación y desarrollo de su personal.
- Participación/Delegación: autoridad, responsabilidad, beneficios, riesgos...
- Propiedad-Trabajo-Compensación.
- Incentivos.
- Profesionalización del Management.
- Interacción con Terceros en Cadena de Valor, Procesos e iniciativas emprendedoras-diversificación-innovación.
- Relaciones laborales.

Internacionalización

- Presencia en el exterior.
- Modalidad/Calidad presencia internacional
- **Glokalización.**
- Management internacionalizado y alineación con la estrategia.
- Control/Gestión internacionalizado.
- Planificación personal ex-patriado. Futuro in-house.
- Grado presencia exterior.
- Relevancia en mercados internacionales.

Determinantes de la Competitividad

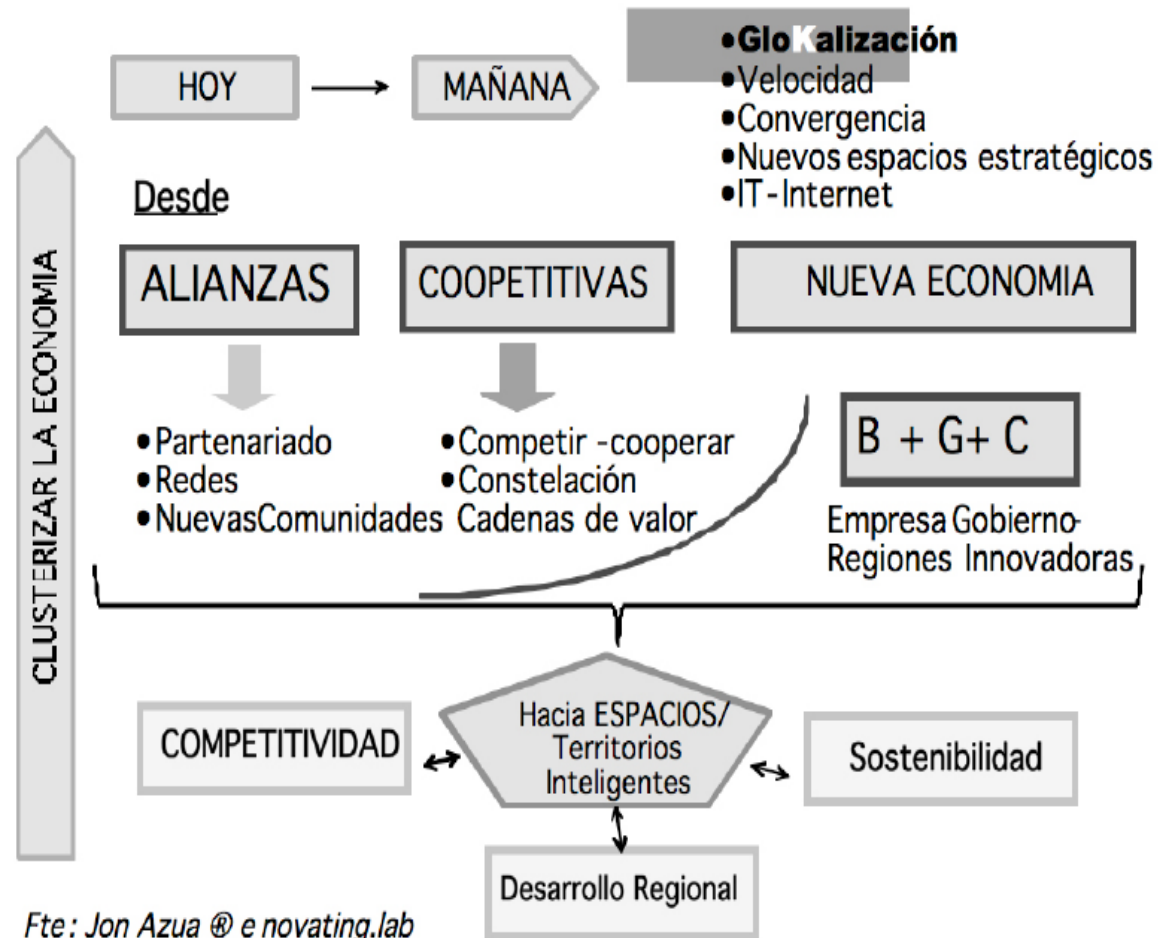


- La competitividad macroeconómica crea el potencial para la alta productividad, **pero no es suficiente.**
- En última instancia, la productividad requiere mejorar la **capacidad microeconómica** de la economía y la **sofisticación de la competencia local.**

CON UN OBJETIVO: ¿Para Qué?

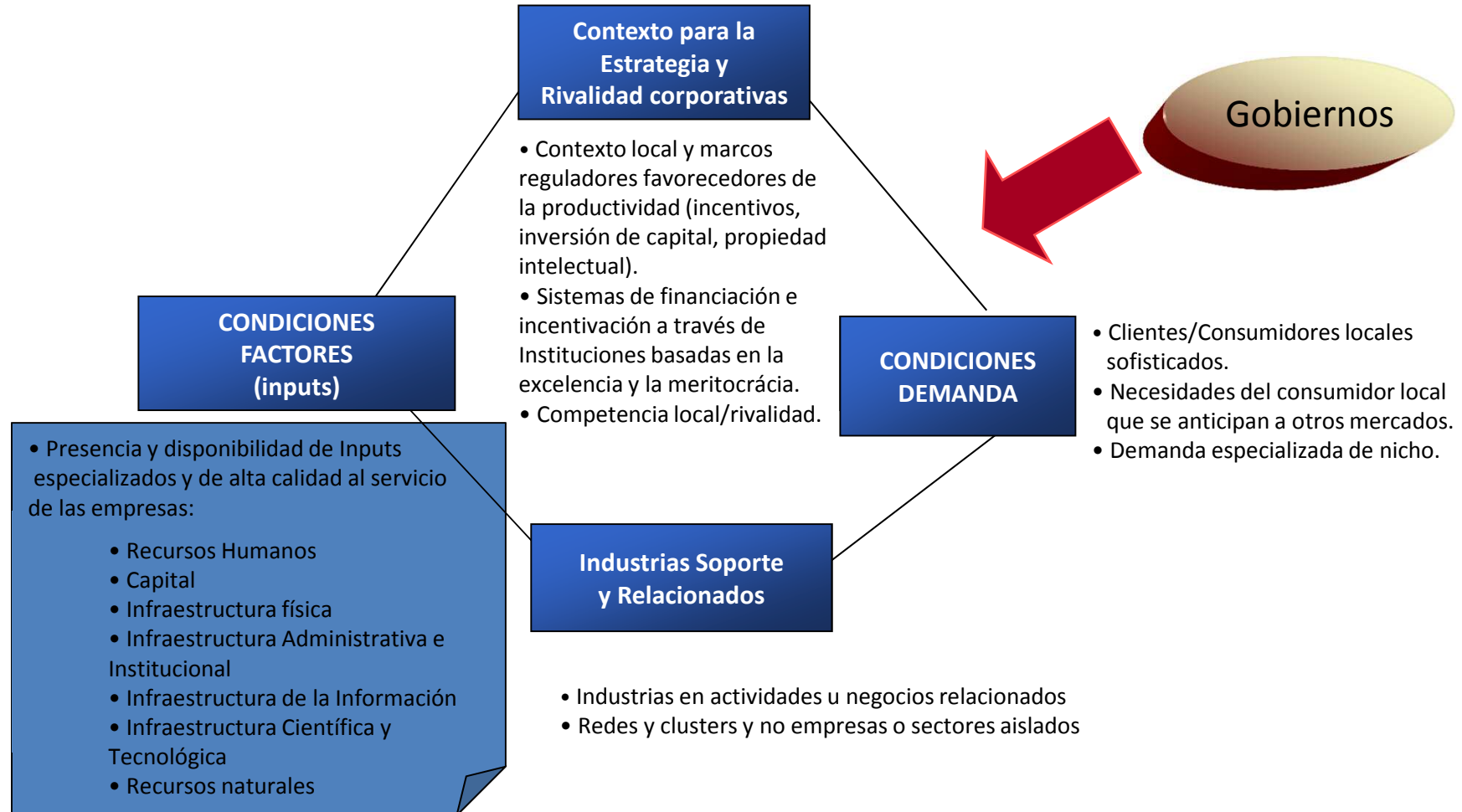


CONVERTIR LA REALIDAD (OBSERVADA E INELUDIBLE) EN FUENTE DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA Y SOLUCIÓN...

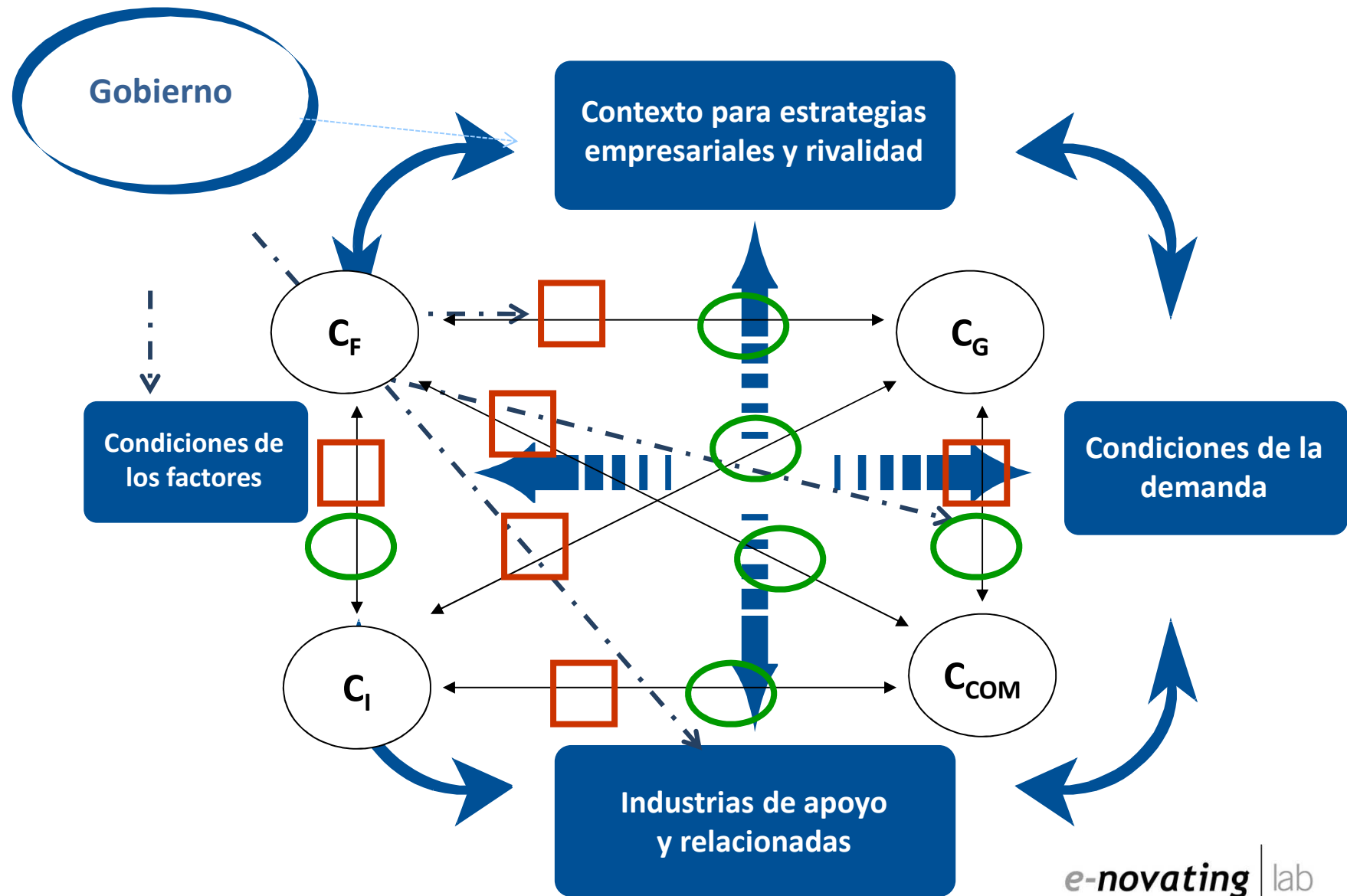


Claves y tendencias que cambiarán el mundo...

... una estrategia completa, todo importa



ESTRATEGIAS CONVERGENTES: EMPRESAS, GOBIERNOS, COMUNIDAD, ACADEMIA
... Y EL IMPULSO DE ENTES FACILITADORES.

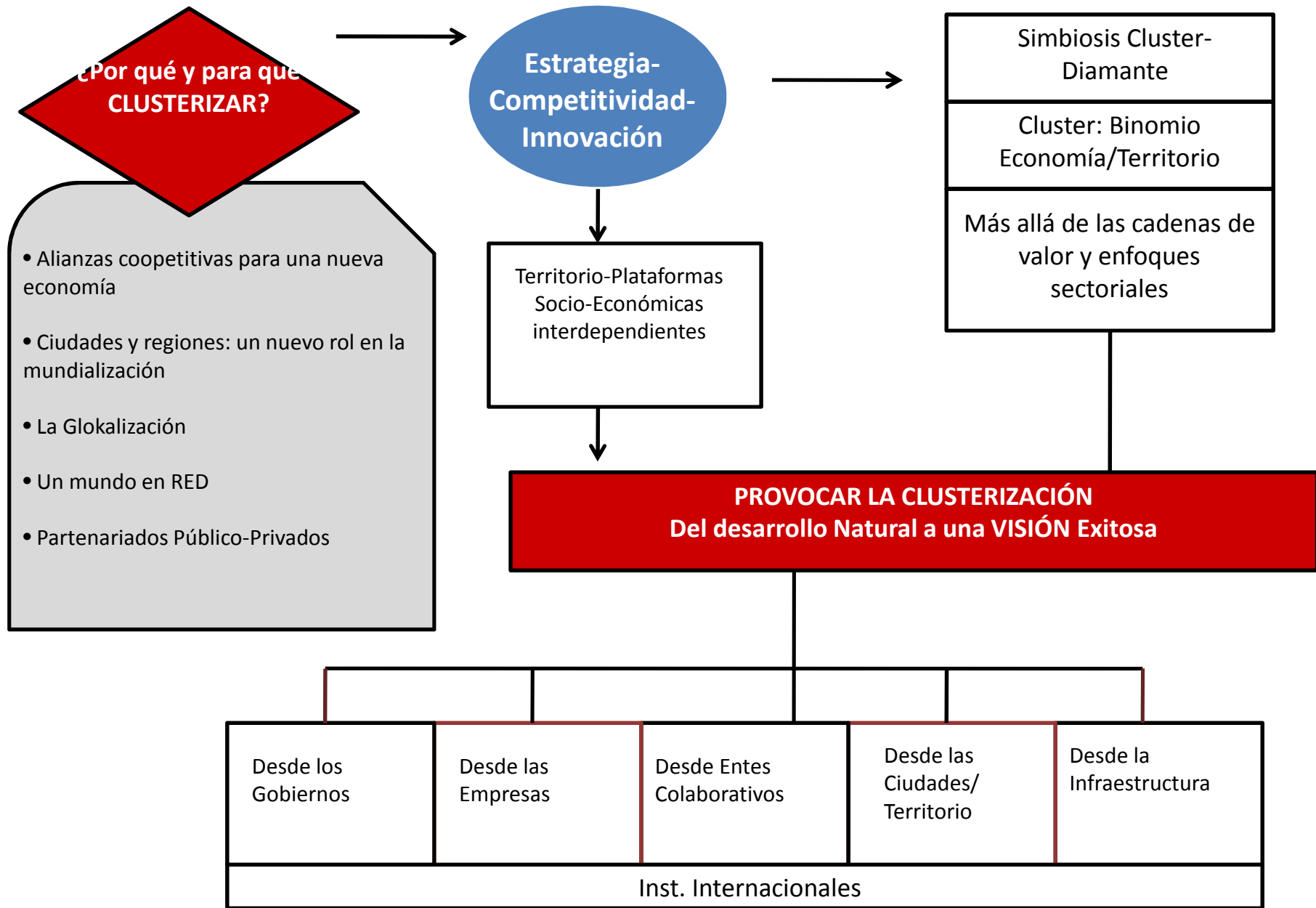


Porqué clusterizar en un mundo glokal?

1. **ALIANZAS COOPETITIVAS** PARA LA NUEVA ECONOMÍA.
2. El **Espacio MOC**. Internacionalización “Estratégica e Inteligente”.
3. Los sucesivos **DIAMANTES Convergentes**:
 - El Diamante del **Territorio** vinculado a su estrategia
 - El diamante del/los **cluster** (s) en concreto
 - El diamante “reconstruido” **a lo largo de la geografía** mundial
 - Las ciudades: **Protagonismo, clusters locales, Offerings**
4. La **Clusterización** del conjunto de las actividades económicas desarrollables en el territorio objetivo.
5. La **“G”, estrategia y roles de la totalidad de los “n” gobiernos** (y sus Departamentos, Agencias, etc.) en relación con la totalidad del Diamante General y c/u de los diamantes parciales.
6. **Los Entes Facilitadores** en las intersecciones entre todos y cada uno de los vértices del Diamante.
7. La interacción entre **Políticas Sociales y Políticas económicas**.
8. La **sumatoria Competitiva** de sus 4 agentes básicos: empresas , gobiernos, Comunidad, Industrias.
9. **Glokalizar**:Estrategia , procesos , institucionalización.
10. **Provocar la clusterización de la actividad económica** (economía y territorio).



Y su traducción en un **Espacio Físico Inteligente**



PRIORIZAR EN UN MARCO POTENCIAL PARA TODOS...

Clusters en el País Vasco

AERONÁUTICO Y ESPACIAL

■ La asociación Hegan, que integra

38

empresas que dan empleo a

4.036

trabajadores, facturó en 2012

767

millones de euros (+30%).

Para 2013 se prevén incrementos similares a los del 2012, aumentando contratos de empresas locales de aeronáutica y máquina-herramienta.

■ Siguiendo asimismo la tónica del 2012 se detecta una mejora paulatina en la cifra de exportación en las PYMES y un incremento del empleo.

BIOCIENCIAS

58

empresas, cerca de

980

empleos y una facturación de

289,4

millones.

■ Las cifras de inversión en I+D ha alcanzado los

34

millones, con un importante esfuerzo en internacionalización y expectativa de mejora de facturación y exportación prevista para el último semestre.

INDUSTRIA MARÍTIMA

■ Foro Marítimo vasco agrupa a

325

empresas, con

5.790

empleos y una facturación de

695

millones de euros. El empleo de estas empresas ha descendido en un 8% respecto al año anterior por la menor actividad. Así mismo, se ha producido un descenso en la facturación del 7%, sobre todo por la entrada en CAV del Tax Lease.

■ Se espera una reactivación del sector y por tanto, el cese de destrucción de empleo.

AUDIOVISUAL

■ El cluster Eiken agrupa a 32 empresas y 1.354 empleos y 63,54 millones de euros de facturación en 2012.

■ Se detecta un importante debilitamiento del sector motivado por la escasa capacidad de tracción del sector público audiovisual (TV pública).

CONSTRUCCIÓN

■ El cluster Eraikune agrupa a 96 empresas y 9.600 empleos.

■ Descenso de actividad vinculada a la promoción, ingeniería, arquitectura, nueva construcción. Se detecta mejor comportamiento en la rehabilitación.

AUTOMOCIÓN

■ 292 empresas y más de 10.000 millones de facturación en 2011. Buen inicio de 2012, pero ralentizado en ventas en el segundo semestre. Sin embargo, crecen las exportaciones fuera de la Unión Europea a gran ritmo, mientras en el mercado interno se desacelera.

■ Desciende el empleo directo en Euskadi.

ELECTRODOMÉSTICOS

■ 5 empresas y 1.406 millones de facturación en 2012.

■ Los fabricantes aguantan mejor la caída de consumo por sus ventas a otros fabricantes. Prevén incrementar su competitividad a pesar del incremento de competidores, costes y bajos precios.

BIENES DE EQUIPO Y ENERGÍA

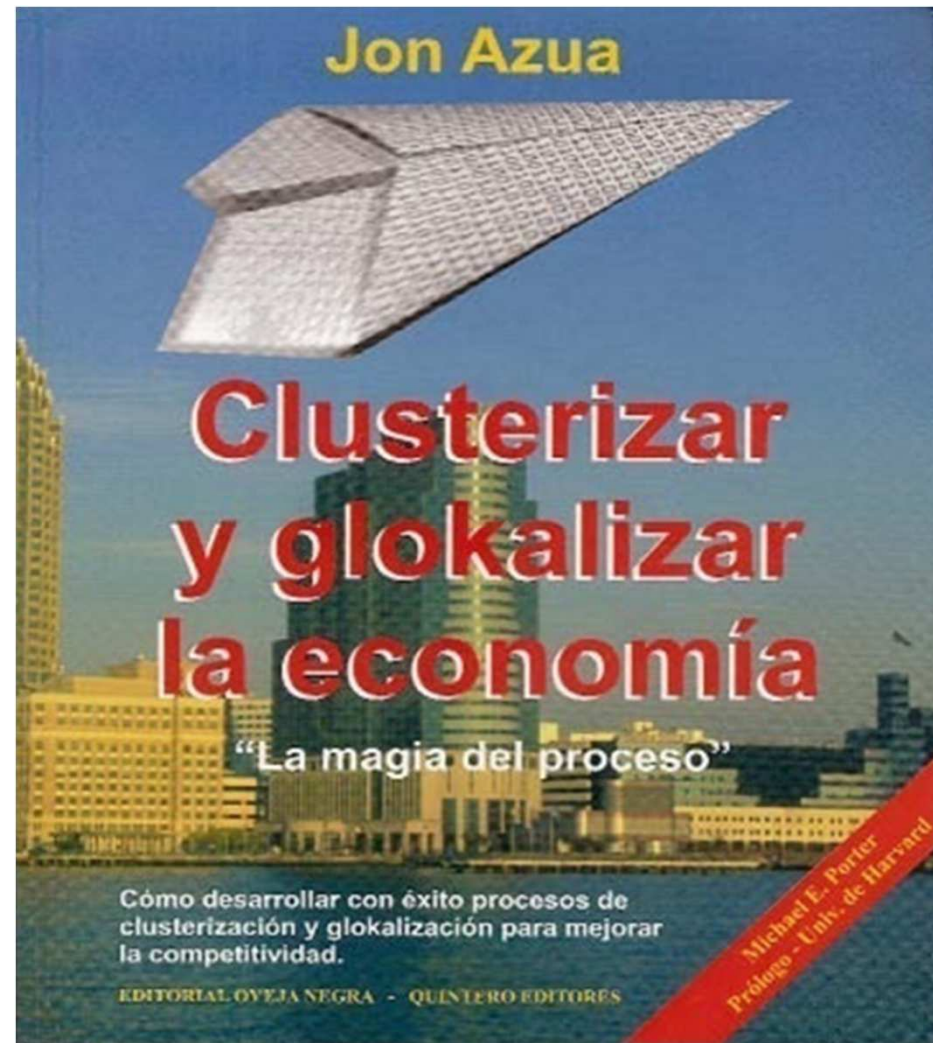
■ 80 empresas, 12.649 empleos y 45.531 millones de facturación. La demanda eléctrica en el País Vasco descendió un 7%.

■ El consumo de gas natural se incrementó un 6,2%. Se estima un incremento de la demanda y recuperación de ingresos del consumo de petróleo para 2014. Se mantienen los niveles de facturación de las empresas de ingeniería.

■ En el sector de ingeniería, instalaciones y montaje, mejores expectativas en 2013 para empresas que buscan licitaciones a contratos internacionales, aunque con gran dificultad por el alto componente de mano de obra.

GLOKALIZAR : **ALGO MÁS QUE UN** **JUEGO DE PALABRAS...**

*... MÁS ALLÁ DE
"PENSAR GLOBAL Y ACTUAR LOCAL"*



RETOS GLOBALES – RETOS LOCALES: ¿ESPACIO ADECUADO DE SOLUCIÓN?

- “SOLAMENTE GOBIERNOS Y LÍDERES LOCALES TIENEN LEGITIMIDAD Y CONTROL DEMOCRÁTICOS”.
 - “DIMENSIÓN /CAPACIDAD DE GESTIÓN”.
 - “DIFERENCIACIÓN EN UN MARCO GENERAL”.
 - “COMPROMISO Y PERTENENCIA”.
- (PASCAL LAMY, OMC)*

LA ENERGÍA
DE LA
LEGITIMIDAD



- “FOROS MULTILATERALES, SUPRANACIONALES “.
 - “ÚNICOS CAPACES VISIÓN GENERAL”.
 - “SUPERAR LOCALISMOS E INTERESES PARTICULARES”.
- (GORDON BROWN)*

II. CONDICIONANTES DE LA CRISIS

2.1. *LIMITACIONES Y RESTRICCIONES.*

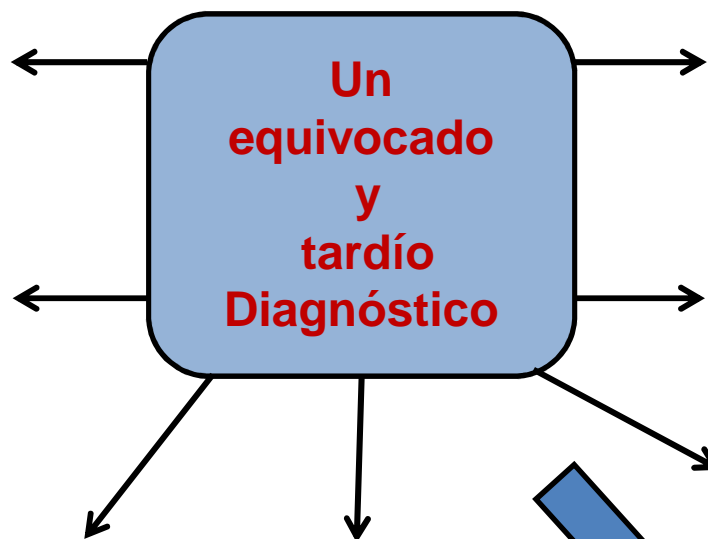
2.2 *NO OLVIDAR EL OBJETIVO.*

La fotografía de la crisis...

Una hoja de Ruta equivocada.
(Estabilidad fiscal, Índices Deuda, Déficit Cero)

Una crisis desigual, para una salida diferenciada.
(Ajuste idéntico para todos)

El pensamiento único Europeo en manos del paralizante CONSENSO.
(Inflación, Estabilidad, Austeridad)



Coyuntura "Política" no propicia para tomar decisiones.
(...Retrasar elecciones, NO presupuesto, **DEBILIDAD INTERNA Y ESTRATEGIAS DISTANTES ENTRE PARTIDOS...**)

Seguidismo parcial al amigo americano y financiero.
(Hipotecas Basura y deuda Bancaria)

Autocomplacencia: "El mejor sistema financiero/bancario del Mundo."
(..."lo arreglará el G-20 y el FMI")

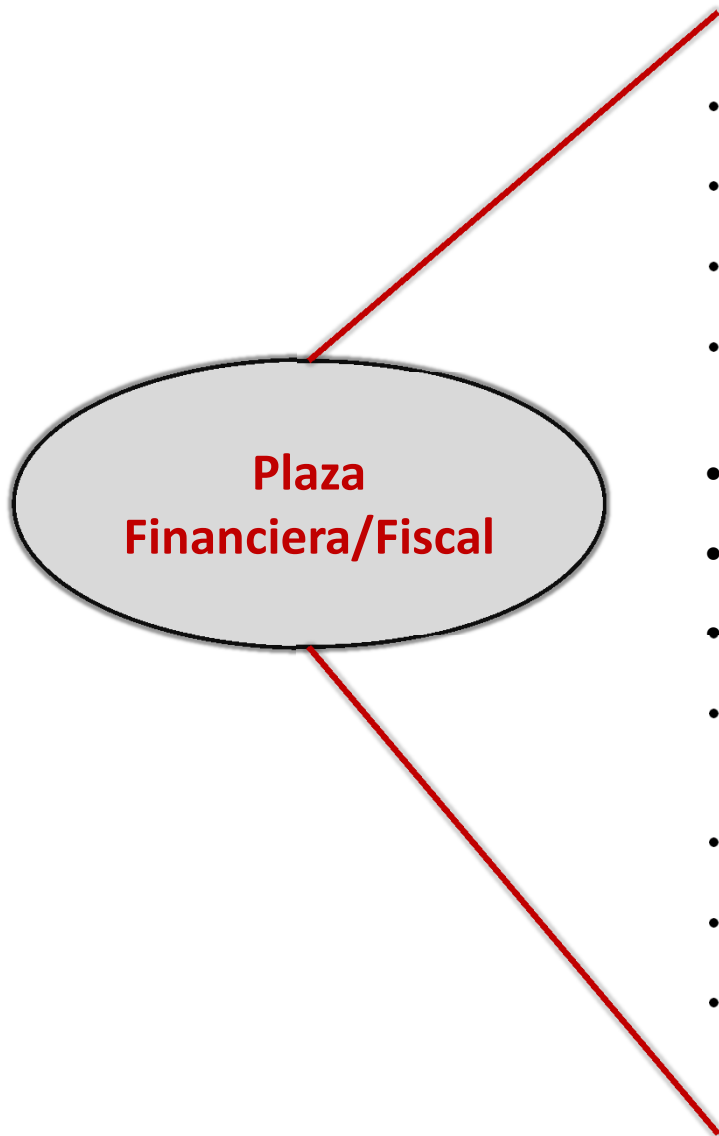
Error en la gestión de los tiempos y la falta de estrategia.
(..."volverá la confianza. Tapemos agujeros")

- Reducción tasas de Actividad.
- Disminución Demanda y Mercado.
- Estrangulamiento / Agotamiento Crédito.
- Dramático Desempleo.
- Políticas de Ajuste / Recorte.

CRISIS FINANCIERA (NO FISCAL) + DESEMPLEO NININIE + NO INDUSTRIA

**NININIE. Ni estudia, ni trabaja, ni especialización empleable*

¿... y cómo nos financiamos?



- Acceso real al Venture Capital.
- Bolsa y acceso/utilización empresas/emprendedores.
- Crédito doméstico a la empresa Local.
- Accesibilidad a préstamos y líneas “operativas y financiación de negocios”.
- Accesibilidad “Mercados alternativos/sofisticados.
- Private Equity.
- Protección/Información/Formación de pequeños/minoritarios.
- Instrumentos financieros pro Alianzas, Fusiones, Integraciones, Iniciativas Colaborativas.
- Calidad/Credibilidad/Solvencia Entidades Financieras.
- Financiación Administraciones Públicas.
- Ingeniería Fiscal favorecedora actividad económica.
CROWD FUNDING.

CONSTRUIR/PROVOCAR NUESTRO PROPIO FUTURO...








III. RAZONES DIFERENCIALES Y TENDENCIAS **OBSERVABLES**

3.1. FACTORES DE ÉXITO.

3.2. LO QUE NOS HA TRAI DO HASTA AQUÍ.

3.3. UN FUTURO CAMBIANTE.

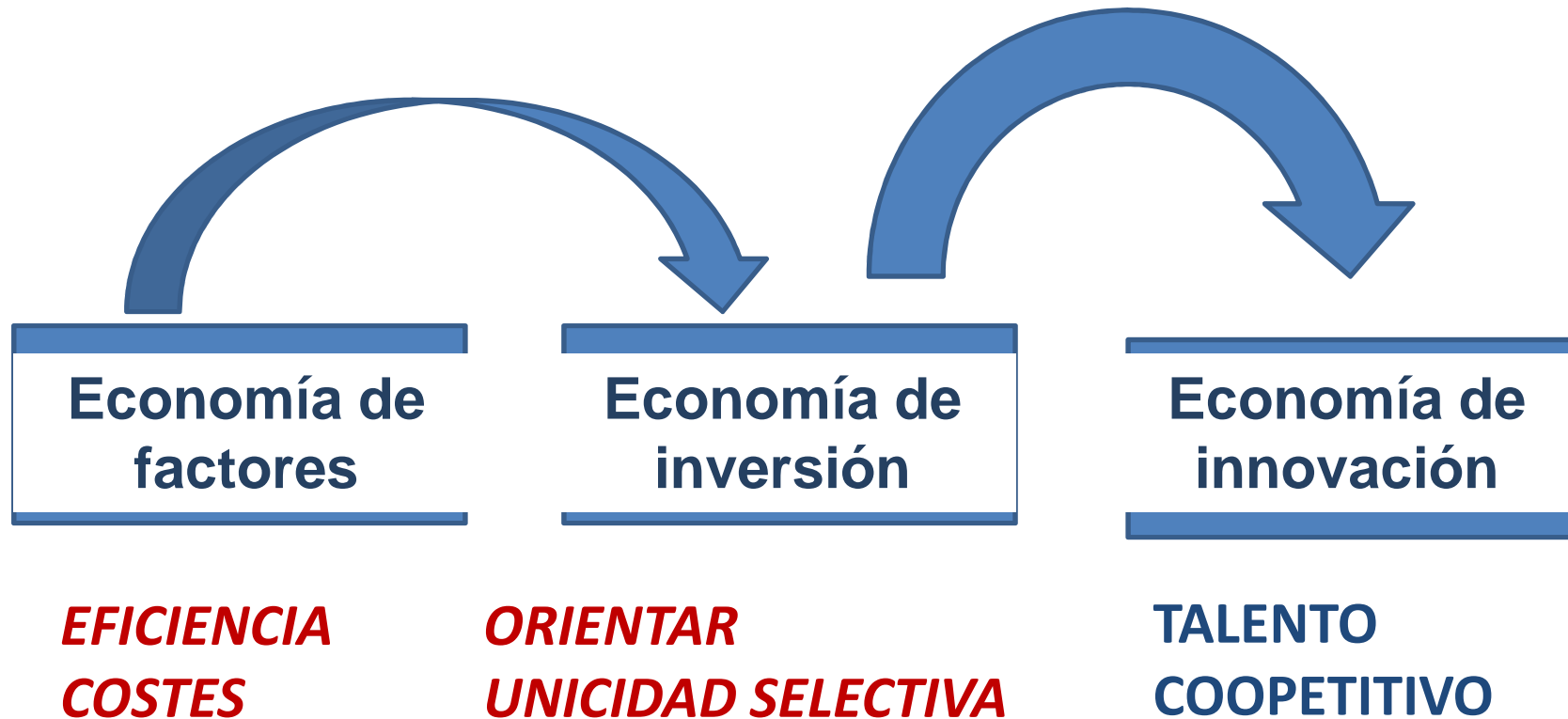
Euskadi: Claves diferenciales del Éxito

-  1. **Una visión**, relativamente definida, hacia la creación de un espacio de bienestar, con 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 hoy se viene entendiendo como **“Competitividad en Solidaridad”**.
-  5. Convicción de la **necesidad/realidad Glokal**.
-  6. **Autogobierno: nuestra capacidad de decidir**.

Decisiones e Instrumentos críticos

- 1. Dotación de **infraestructuras** (físicas e inteligentes).
- 2. Salvar, reorientar, **reinventar la INDUSTRIA**.
- 3. **Cohesión Social y cohesión Territorial**.
- 4. **COOPETENCIA público-privada** orientada a OPORTUNIDADES superadoras de PROBLEMAS.
- 5. Construir **“NUESTRO MODELO”**.

¿Transitando hacia el estadio de la Innovación?



...un País actuante en diferentes estadios.

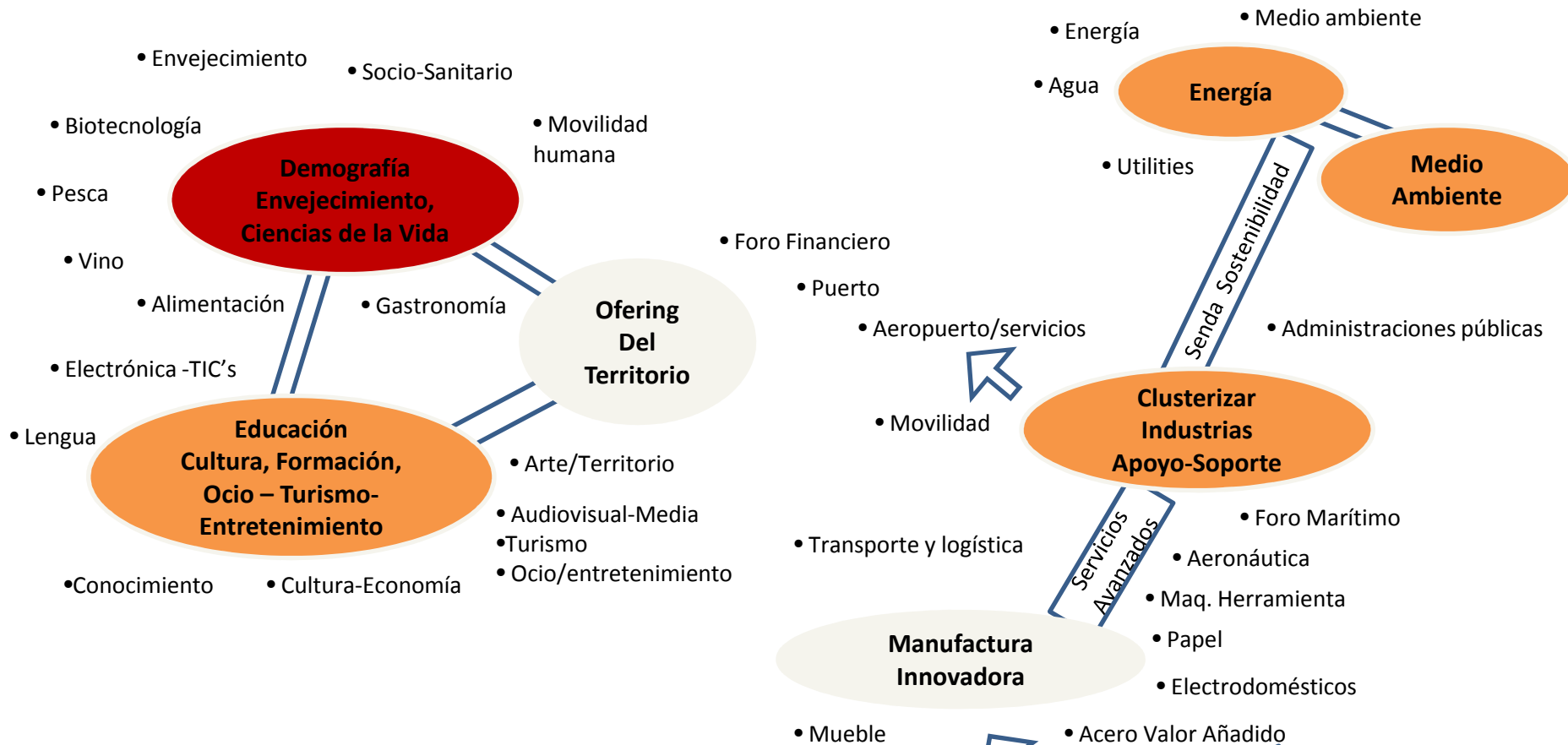
IV. NUESTROS YACIMIENTOS DE EMPLEO, RIQUEZA Y BIENESTAR

4.1. UN VARIADO ESCENARIO.

4.2. APROXIMACIÓN ECONÓMICO-INDUSTRIAL A LA DEMANDA SOCIAL.

4.3. TENDENCIAS/AMENAZAS/OPORTUNIDADES.

Clusterizando el futuro. Rompiendo fronteras



- Cluster vectores o principales
- Integración/Reconfiguración clusters y actuales y nuevas iniciativas.

Fte: Jon Azua. E-novating.lab

¿IMPACTO en EUSKADI?

No.	OPORTUNIDAD	AMENAZA
①	Shale GAS y el desarrollo del Universo del GAS.	Inacción, Impacto Medio Ambiental destructivo, pérdida de control endógeno (riqueza, tecnología, conocimiento, capital...)
②	Posicionamiento en los países emergentes.	Perder el tiempo, no entrar con la fortaleza y alianzas cooperativas adecuadas, Dimensión empresarial.
③	Coopetir desde Euskadi.	Despliegue al alcance de NUEVOS JUGADORES competidores.
④	Tamaño, valores, filosofía, pertenencia y modelo.	NO actuar en consecuencia y perder el tren de la historia.
⑤	Generar una estrategia propia desde la filosofía empresarial vasca.	Instalarse en la segmentación Público-Privada, en el anti empresario y en demagogia “cultureta”
⑥	Un nuevo espacio de Euskadi en una Europa diferente.	Seguidismo clásico de la Europa oficial y la España en vigor.

No.	OPORTUNIDAD	AMENAZA
⑦	Encontrar nuestros propios espacios de crecimiento y desarrollo.	Insistir en el exterior excluyente y prioritario más allá de nuestras necesidades.
⑧	Evitar/mitigar la marginalidad, pobreza, desempleo y desafección.	Evitarle el futuro a quienes hoy no participan del desarrollo y a la futura generación del País.
⑨	“Millones de oportunidades innovadoras a lo largo del mundo”	Mantener el concepto clásico de “empleabilidad” en términos de puesto de trabajo fijo y de por vida”.
⑩	Necesidades-Soluciones como fuente de riqueza y oportunidad.	Recorte, ajuste, NO deuda. Esperar a la “recuperación y las cuotas de crecimiento asignadas”.

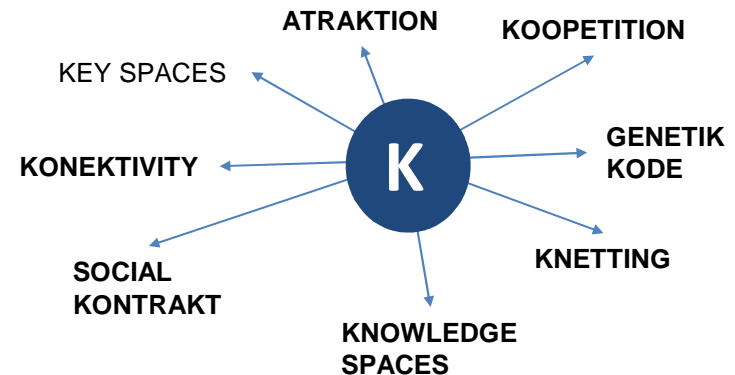
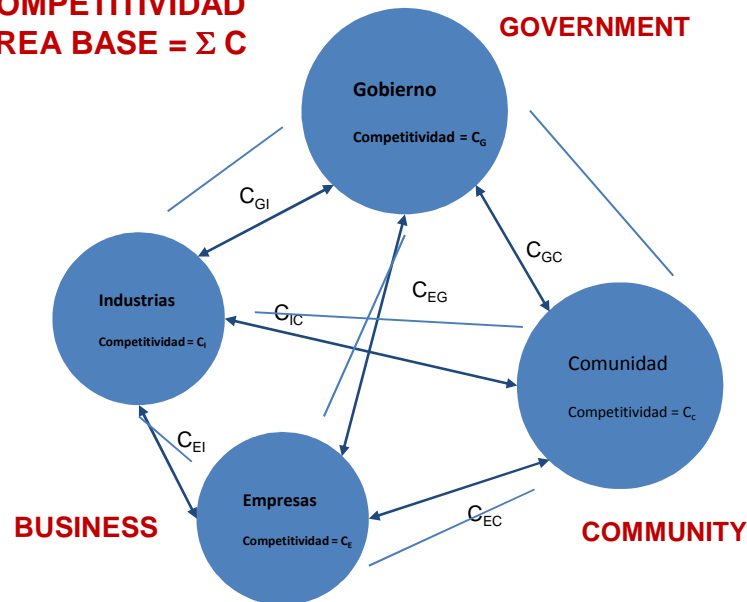
¿PROYECTOS ESPECIALES?

INTEGRANDO/CLUSTERIZANDO NECESIDADES/OPORTUNIDADES

A la búsqueda de nuevas iniciativas para regiones innovadoras...



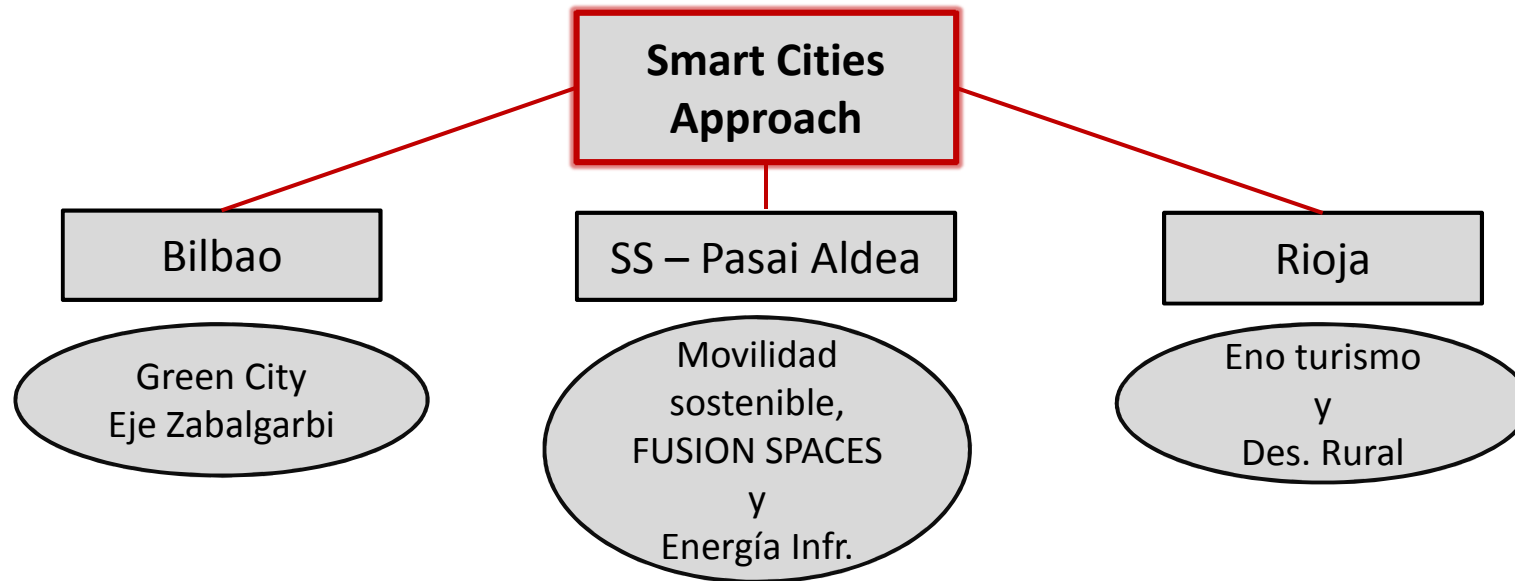
**COMPETITIVIDAD
AREA BASE = ΣC**



III. PROYECTOS ESPECIALES-COMPROMISO EN ACCIÓN

- **NUESTRA PROPIA RED DE Smart Cities (*Euskal intelligent Hiria*).**
- Una **y vasca** completa y ahora!
- Tras las **locomotoras industriales vascas** en el mundo emergente.
- **RE-CLUSTERIZAR NUESTRA ECONOMÍA.**
- **Re-*edu*(*k*)ation.**
- **SALUD 4ALL & 4EVER.**
- **Reforzar un sector público emprendedor vs. adelgazamientos INCOHERENTES.**
- **Un verdadero espacio ciencia-tecnología-conocimiento con cara en los mercados.**
- **EUSKADI COMO RED DE BIENESTAR:WELBEING LIVING LAB.**
- **ANTICIPAR INFRAESTRUCTURAS.**
- **5-R PARA LA EMPRESA EN DIFICULTAD.**

PROYECTO 1



Clusters

- Utilizar ó Generar Clusters Ad hoc
- Equipos multi-País tractores. Empresa-Inst. Vasca líder

Crowd Funding

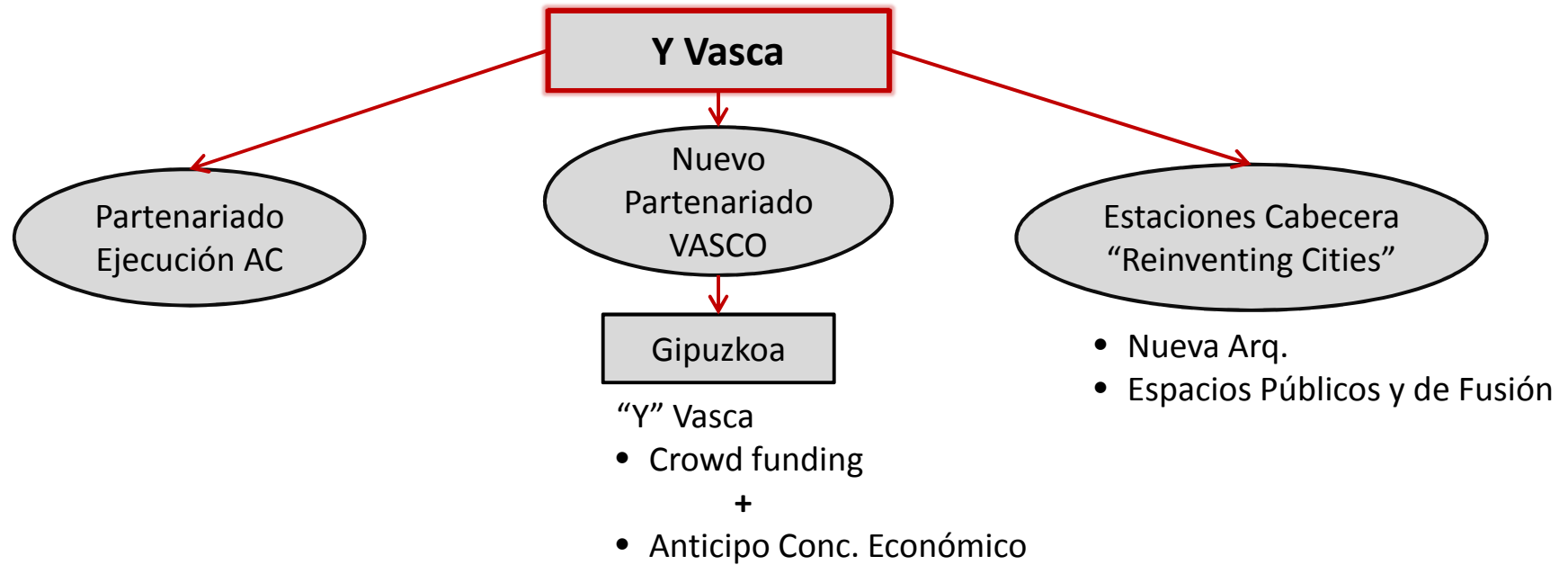
Soc. Gestora

Partenariado PP+ PV

EUROPA 2020

e-offering Cities

PROYECTO 2



Ing. Fiscal y Financiera

Nuevas Economías Creativas

Crecimiento Empleo Directo

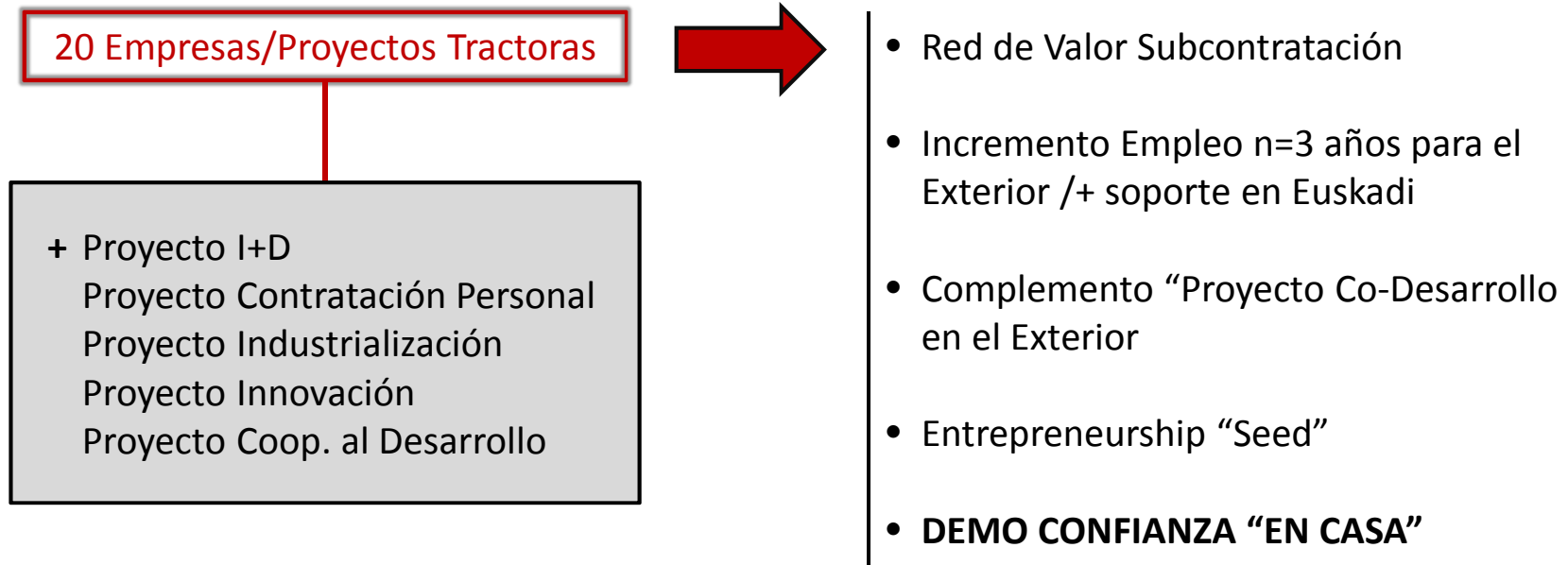
Partenariados PP

Particip. Popular Apoyo Infraestructuras

Corredor Europeo

PROYECTO 3

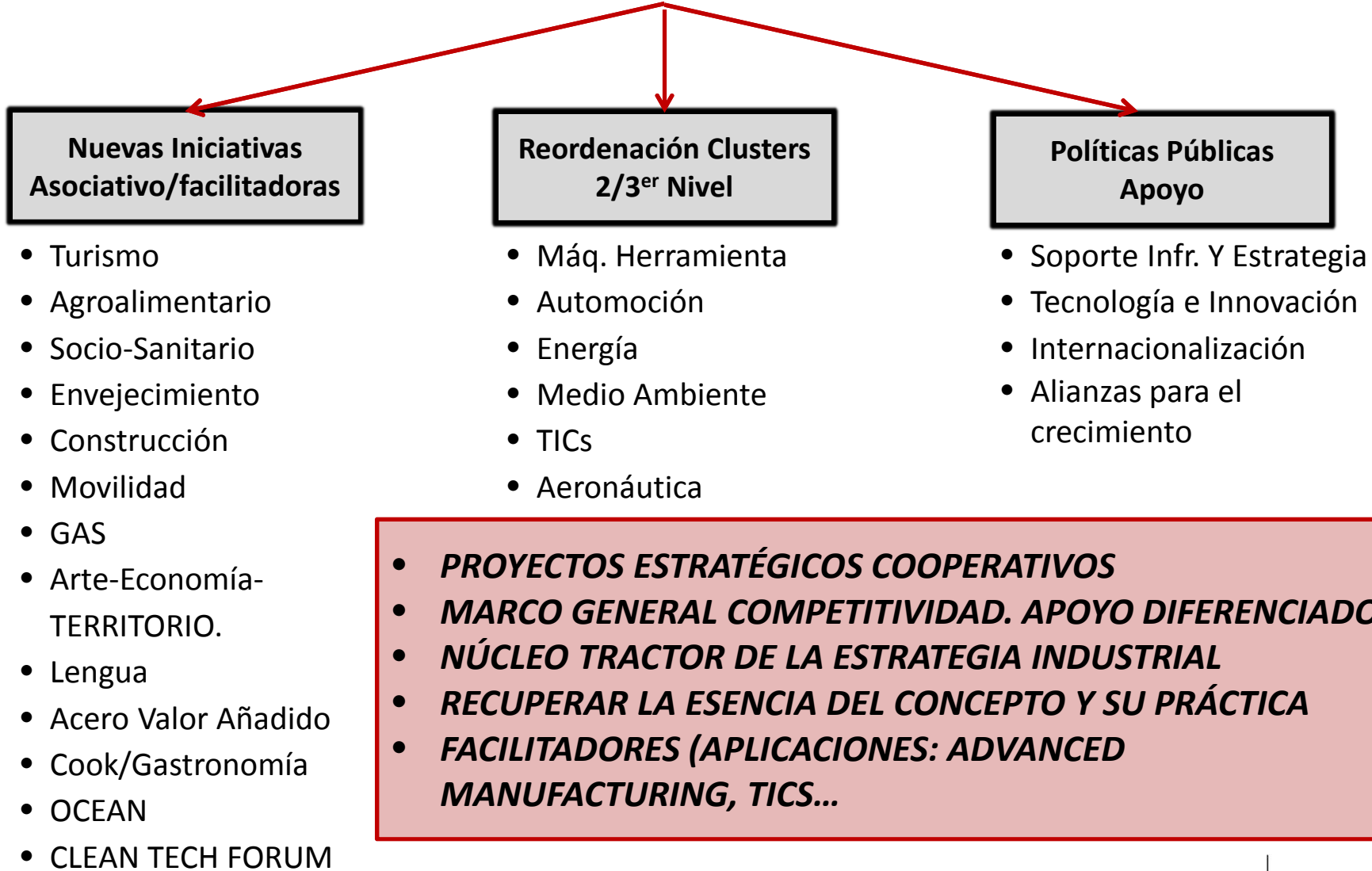
“ Internacionalización y Co-Desarrollo Industrial”



**CONSORCIOS INTERINSTITUCIONALES+EMPRESAS
TRACTORAS+CLUSTERS+PROYECTOS PARAGUAS COOPETITIVOS**

PROYECTO 4

Clusterización de la Actividad Económica



PROYECTO 5

Sector Público Emprendedor

① Guggenheim Urdaibai.

② Iniciativas Soft-Crecimiento/Empleo:

1) Contratación + Compra Pública

2) Talentia

+

JOB 1



1t por empresa

NO SS

NO Cargas 1 año

Bonif. Retención a 2/3

③ Replicabilidad de USOS y aplicaciones TIC desde el GV hacia otros niveles institucionales.

④ Reinventar instrumentos Públicos de Liderazgo, impulso y reactivación:

- Elkarkidetzta
- O.I.E. / SOCADE / EZTEN...
- Bolsa “Patentes, Operaciones Tecnológicas y Emprendimiento Profesional”
- “BANCA” PUBLICA VASCA
- **CAJAS FUNDADORAS**

- ⑤ **Bilbao Plaza Financiera.**
- ⑥ **Reorientación estratégica PUERTOS y Aeropuertos.**
- ⑦ **Recuperación/implantación Estrategia Energética:**
 - 1) Euskadi Renovable.
 - 2) Euskadi en/desde el GAS.
 - 3) Euskadi Energía Inteligente.
 - 4) Euskadi Energía/Valorización.
 - 5) Euskadi energética clusterizada
- ⑧ **LANBIDE Berri**
- ⑨ Nuevas infraestructuras (**Adelantar** las **previstas**): Metro, Eusko Tren, Telecom, etc.

PROYECTO 6

Áreas de Simplificación y Optimización Administrativa

- ① **Emprendimiento** - ORKESTRA, DDFE, Agencias Comarcales, SPRI, otros: **Un sistema** completo, simplificado e integrado: desde la idea hasta su comercialización.
- ② **Internacionalización** - Apoyo eficaz real a quien tiene capacidad y oportunidad de hacerlo. Efecto tractor y concepto “ATRAER FLUJOS EXTERIORES”.
- ③ **Empleo** - Lanbide Berri / Reorg. **TODO** esquema de apoyo público.
- **TODOS** a trabajar / Reparto Empleo / Salario.
- ④ **Ciencia y Tecnología** - Ciencia y Universidad, CICs, C. Excel, CCTT, Unidades I+D, ... en un espacio VASCO del conocimiento aplicado.
- ⑤ **Innovación** - Reconvertir Innobasque a su idea primigenia/suprimir macro estructura.
- ⑥ **Financiación Empresarial y Capital Riesgo** - Hacia Fondos Soberanos de Equity empresarial: Fusiones, alianzas y crecimiento.
- Apoyo entrada capital extranjero (“golden share” dirección estratégica).

⑦

**Ciudades: Estrategia
y Revitalización**

- Ciudad Tractora de todos los “Offerings” de un proyecto “Soluciones Urbanas Innovadoras”.
- Modelo Bilbao +.

PROYECTO 7

Infraestructuras

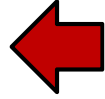
- ① **Telecomunicaciones** - Compartir infraestructuras, uso y despliegue.
- ② **Operadores Energéticos** - Central Heatings, eficiencia, Reinvertir en Euskadi (Compromiso Carta Calidad del Servicio)
- ③ **Construcción Obra Pública** - Acelerador/anticipar proyectos disponibles para crecimiento empleo inmediato.
- ④ **Infraestructuras Tecnológicas** - Racionalizar “ladrillo” hacia generación OUTPUT.
- ⑤ **Infraestructuras Culturales y Deportivas** - Uso/Evaluación clusterizada y efecto País.
- ⑥ **Infraestructuras Industriales**
 - Ord. Territorio.
 - Polígonos en el Exterior.
 - Infraestructuras compatibles por Fusión/Alianza/Clusters.

PROYECTO 8

Financiación

- Seed Funds
- Fondos “Soberanos”
- Partenariado Int.
- Fondo Empresarial (Fusiones + Adq.)
- Fondos Estratégicos
- Bolsa y Crowd Fundings
- NEW KUTXA

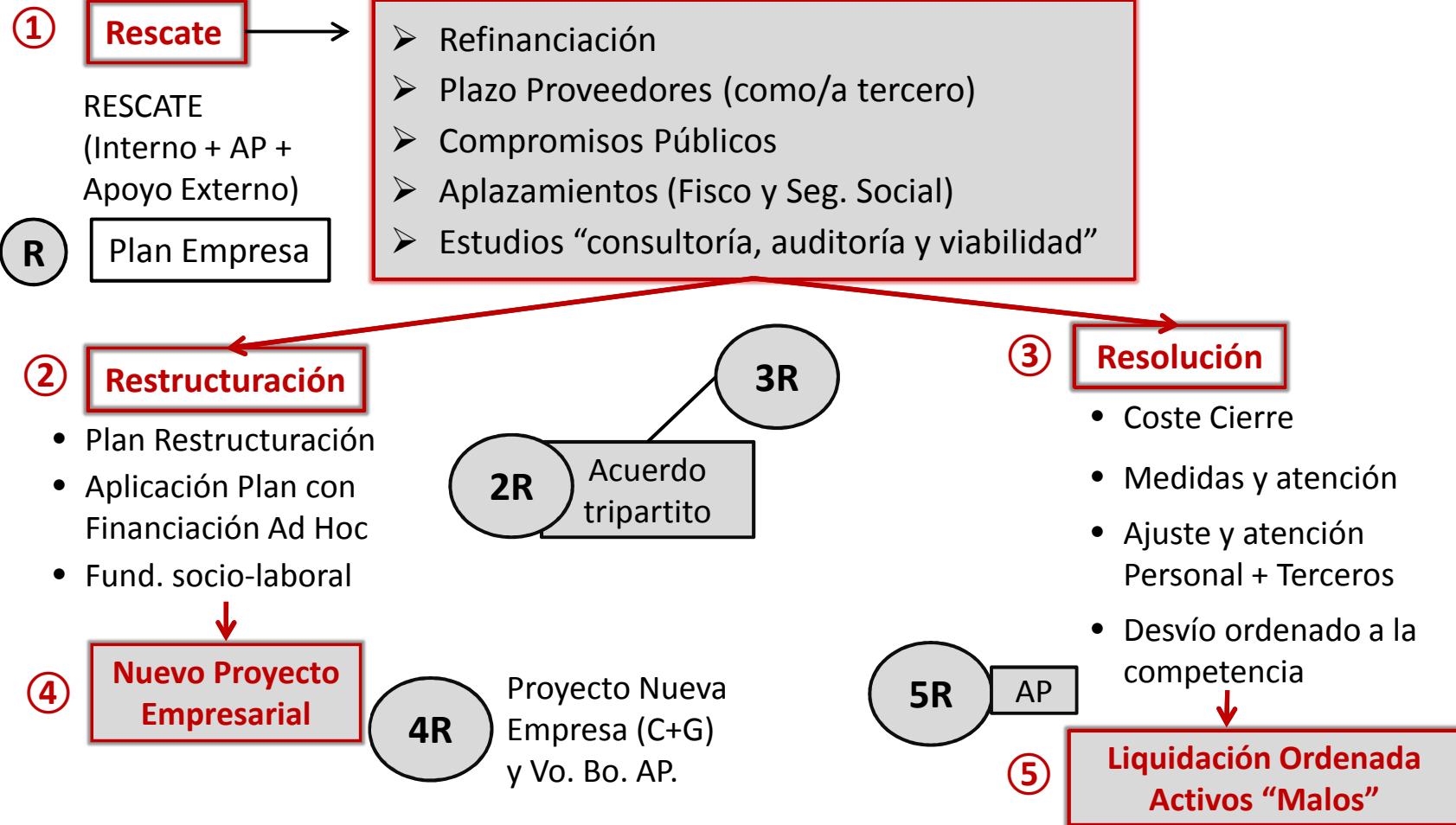
- EPSVs
- Fondos Inv. (Local y Extranjero)
- Endeudamiento Soft + G.V.
- “Ahorro diferido empleado Público
- Anticipo Fiscal
- Excedentes “Lean” Administración
- Colocación Eusko Bonos
- Crowdfunding
- Bono proyecto-persdna



Inst. Financiación Pública para Crecimiento y Desarrollo

PROYECTO 9

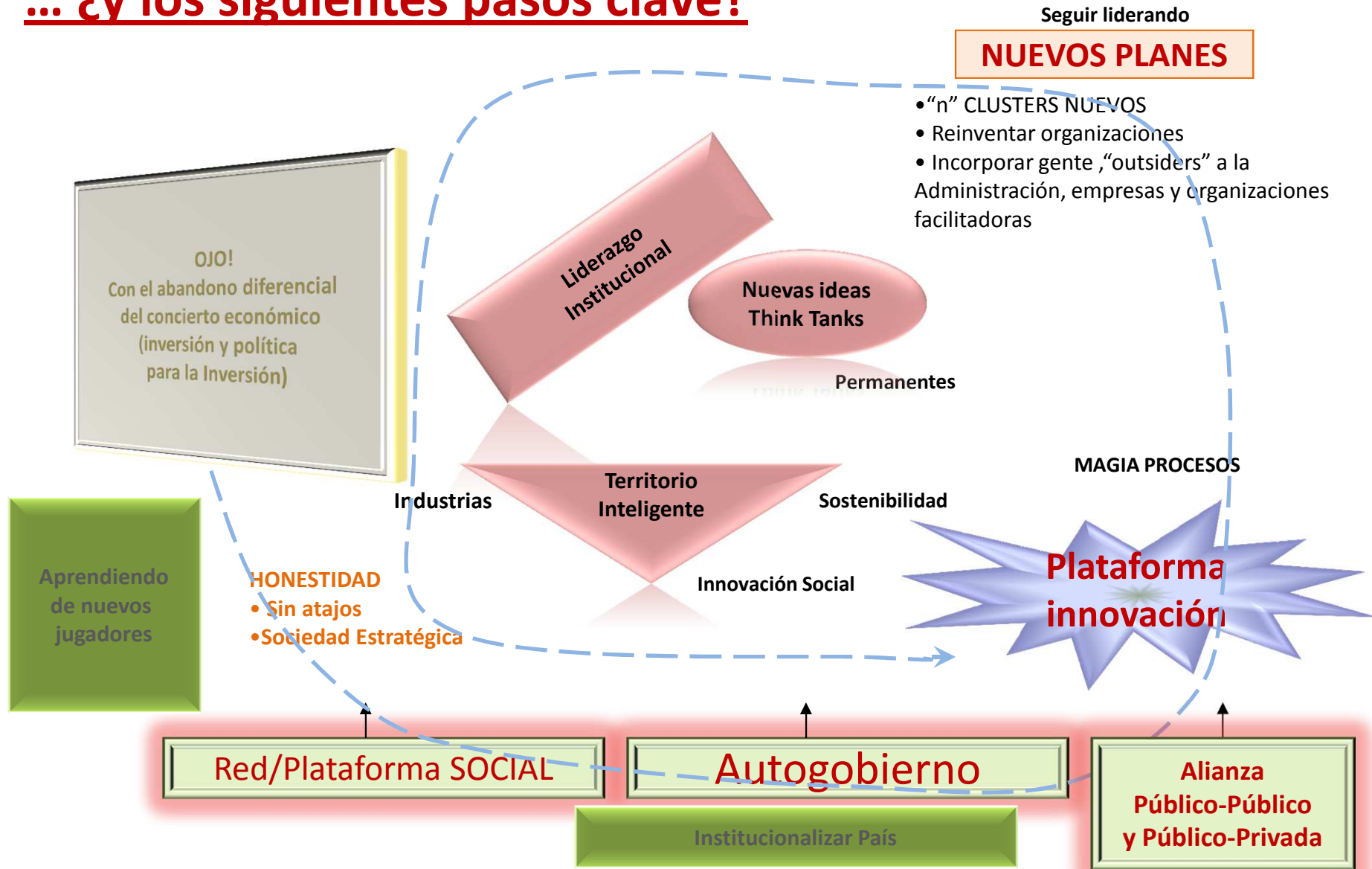
5-R Empresas en Dificultad



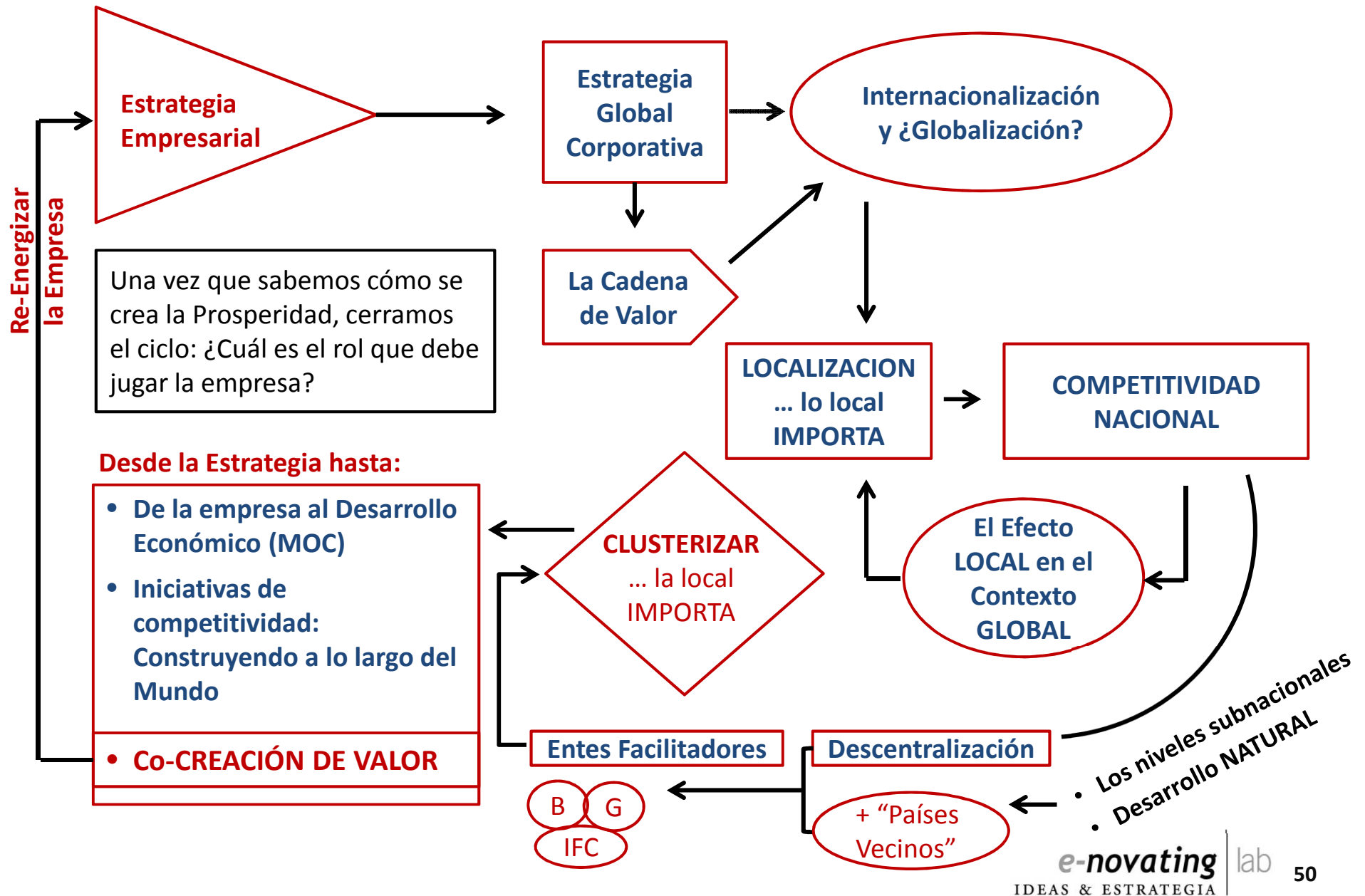
UN COMPROMISO COLECTIVO

ASUMIENDO NUESTRA RESPONSABILIDAD Y PROVOCANDO NUESTRO FUTURO.

... ¿y los siguientes pasos clave?



Un viaje hacia la Competitividad



COMPRENDER, COMPROMETER, CREAR... UN PROCESO COHERENTE

JON AZUA

Alianza coopetitiva para la nueva economía


Empresas, gobiernos y regiones innovadoras



Mc Graw Hill

ARTHURANDERSEN

LA CRISIS ECONÓMICA MUNDIAL



PAUL KRUGMAN (Ph. D.)
Premio Nobel de Economía 2008

JOSEPH E. STIGLITZ
Premio Nobel de Economía

JON AZUA (Ph. D.)
Ex Vicepresidente del País Vasco

ALVIN TOFFLER, (Ph. D.)
Autor de *La Tercera Ola*

FEDERICO STEINBERG (Ph. D.)
U. Autónoma Madrid - London School

FERNANDO H. CARDOSO (Ph. D.)
Ex Presidente de Brasil

EDUARDO SARMIENTO P. (Ph. D.)
Universidad de Minnesota - *El Espectador*

GORDON BROWN
Primer Ministro Británico

ALICIA GARCÍA-HERRERO
Investig. U. de Hong Kong y del BBVA Madrid

MIJAIL GORBACHOV
Ex Presidente Soviético


ANDRÉS OPPENHEIMER
Édite L.A.: *The Miami Herald* - Analista *CNN*

PAUL SAMUELSON (Ph. D.)
Premio Nobel de Economía

WALL STREET CRASH!
Black Thursday in America
"What Went Wrong?"

QUINTERO EDITORES - EDITORIAL OVEJANEGRA

Jon Azua



Clusterizar y glokalizar la economía

"La magia del proceso"

Cómo desarrollar con éxito procesos de clusterización y glokalización para mejorar la competitividad.

EDITORIAL OVEJA NEGRA - QUINTERO EDITORES

Michael E. Porter
Profesor - Univ. de Harvard

Hacer de los problemas la oportunidad...