

GESTIÓN AVANZADA E INNOVACIÓN

factores
de competitividad
en la industria vasca



2022

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

ÍNDICE

Introducción	3
01 Resumen ejecutivo	4
02 Gestión y competitividad	6
03 Innovación y gestión	8
04 Innovación en Euskadi	11
05 Gestión Avanzada	13
06 Gestión Avanzada en Euskadi	15
07 Necesidades y prioridades de mejora de la gestión	19
08 Retos para las empresas	21
09 Conclusiones	22



INTRODUCCIÓN

Vivimos una época de elevada incertidumbre, en la que se encadenan de forma sucesiva cambios radicales, tanto económicos como sociales. El ámbito de la gestión y el *management* no es excepción y durante los últimos años también se han producido cambios importantes en las referencias relacionadas. En 2014 EUSKALIT publicó su nuevo Modelo de Gestión Avanzada, que revisó y actualizó en 2018. Ese mismo año la OCDE publicó su actualización del “Manual de Oslo”, el documento de referencia para definir y medir la innovación. Poco después también vio la luz el nuevo modelo de gestión de la EFQM, totalmente rediseñado respecto a versiones anteriores.

Dado que el cambio vertiginoso – tanto de contexto como de referencias – parece ser la *nueva normalidad*, es más necesario que nunca disponer de todos los datos y la información relevante, con el máximo de agilidad y rigor. También a la hora de definir los enfoques de gestión, al tomar decisiones organizativas en el ámbito empresarial o al definir y desplegar políticas desde las ins-

tituciones. Y esa es la vocación con la que nace este documento.

Tiene en sus manos la primera edición de “*Gestión avanzada e innovación, factores de competitividad de la industria vasca*”, un informe en el que podrá encontrar datos y evidencias sobre el estado de la gestión, así como su interpretación; desde una visión global hasta el caso concreto de las empresas industriales y de servicios conexos en Euskadi.

En la medida en la que los cambios se sigan sucediendo y afloren nuevos datos relevantes, publicaremos próximos informes con contenidos actualizados. Todo ello a través de las fuentes de información habituales y con el apoyo de todas las personas y entidades colaboradoras y aliadas de EUSKALIT, sin cuyo respaldo este informe no hubiera sido posible.

RESUMEN EJECUTIVO

La innovación es uno de los factores clave de la competitividad de las organizaciones y los enfoques más recientes y avanzados otorgan un papel especialmente relevante a la innovación de procesos, es decir, al establecimiento de nuevos procesos o procesos mejorados. Este tipo de innovación comparte gran parte de sus ideas con los principios fundamentales de la gestión y el management, que también han sido identificados como factores íntimamente asociados a una mayor competitividad.

Gracias al intenso trabajo de responsables de las empresas vascas, a las políticas institucionales para impulsar la innovación y a los agentes que conforman el ecosistema de la innovación, actualmente Euskadi puede considerarse un territorio destacado en este ámbito. Las mediciones y comparaciones realizadas a nivel internacional muestran una actividad sostenida y unos resultados positivos, especialmente en lo que respecta a actividades relacionadas con el I+D. Por otro lado, estas comparaciones también han servido para identificar las principales áreas de mejora: el impulso entre las empresas más pequeñas y el fomento de la innovación en procesos y la gestión de la propia innovación.

También es destacable el recorrido de las organizaciones vascas trabajando en la mejora de la gestión (innovando en los procesos). En los últimos años, una de las herramientas fundamentales para promover la mejora de la gestión de las empresas es el Modelo de Gestión Avanzada de EUSKALIT, que recopila prácticas de gestión excelentes, para darlas a conocer y promover avances en este sentido. Este marco sirve como referencia a numerosas iniciativas y como inspiración a una gran cantidad de organizaciones vascas en su mejora de la gestión, especialmente en el sector

industrial y de servicios conexos (aunque también se está utilizando en otros sectores como la administración pública, los servicios sociales, la educación, el comercio, la gestión deportiva, etc.).

El contacto continuo que EUSKALIT tiene con las empresas vascas a través de sus actividades y servicios, tanto con las más avanzadas como con las que se encuentran en fases iniciales, permite recoger información sobre sus niveles de gestión. En el presente informe se presenta una síntesis de la más relevante sobre la industria y los servicios conexos y los datos muestran que todavía queda camino por recorrer. Las empresas pequeñas, que son precisamente la inmensa mayoría del tejido industrial vasco, presentan niveles de gestión claramente inferiores a las de mayor tamaño. Y existen ámbitos de mejora generalizados e independientes del tamaño, como la propia gestión de la innovación, las relaciones con los clientes o una mayor orientación hacia las personas de la empresa. Ámbitos que son importantes actualmente y que lo seguirán siendo, si no más, en el futuro.

Para conseguir que las empresas vascas sigan creciendo en competitividad y sin perder el ritmo que exige el actual entorno económico y social, es importante seguir trabajando en promover enfoques de gestión avanzada que ayuden a impulsar la innovación de procesos y la gestión de la innovación. Para ello son necesarios recursos (tiempo, conocimiento, tecnología) y cambios de la cultura empresarial. Por lo tanto, es clave disponer de una visión clara a largo plazo y programas específicos, tanto por parte de las empresas como de las instituciones.

GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD

La competitividad de las organizaciones se asocia a factores como la innovación, la tecnología, la digitalización, la internacionalización y la sostenibilidad. Para dar respuesta a todos estos factores las empresas deben organizarse de forma planificada, estructurada y eficiente. Utilizando una analogía, podríamos decir que el modelo organizativo y los enfoques de gestión actúan como una especie de *placa base*, en la que se definen la estructura y las instrucciones de funcionamiento y sobre las que se ensamblan otros componentes de la organización, permitiendo su interconexión y adecuado funcionamiento.

El hecho de que la gestión es uno de los factores clave de competitividad se ha confirmado en diversos estudios científicos, como en la reciente investigación *“What Drives Differences in Mana-*

gement Practices?”, un trabajo en el que se analizaron los datos de 35.000 empresas productivas. Sus autores llegaron a la siguiente conclusión:

“Las prácticas de gestión representan más del 20 por ciento de la variación en la productividad, un porcentaje similar o mayor al que representa la I + D, las TIC o el capital humano”.

Como se muestra en la siguiente figura, niveles de gestión más avanzados se correlacionaron claramente con mejores resultados en indicadores clave de competitividad, crecimiento e innovación:



Fuente: Bloom, N. et al (2019). What Drives Differences in Management Practices? American Economic Review.

INNOVACIÓN Y GESTIÓN

La gestión y la innovación son dos conceptos estrechamente relacionados, que comparten una gran parte de sus planteamientos. El documento de referencia utilizado en Europa para definir y medir la innovación, conocido como "Manual de Oslo" ("The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities", OCDE, 2018) tuvo su última actualización en 2018 e incluyó la revisión de algunas cuestiones estrechamente relacionadas con la gestión.

Esta nueva versión del manual clasifica la innovación en dos grandes tipologías, la de productos/servicios y la de procesos de negocio, describiendo la segunda como *"el establecimiento de nuevos procesos o procesos mejorados para una o más funciones, que difieren significativamente del proceso anterior y que se han puesto en marcha en la empresa"*. Una definición totalmente alineada con los principios del management y la gestión, mediante los que se promueve de forma intensa y sistemática la innovación y mejora de todos los procesos de las empresas.

Por otro lado, para llevar a la práctica esta definición, el Manual de Oslo identifica seis funciones de negocio que son susceptibles de generar las innovaciones de procesos: Producción de bienes y servicios; distribución y logística; marketing y ventas; sistemas de información y comunicación; Estrategia, RRHH, proveedores y responsabilidad social; Procesos. Todas estas funciones son totalmente coincidentes con los esquemas organizativos y los modelos de gestión habituales de las empresas. Y además suelen ser los ámbitos desde los que se suelen enfocar y desarrollar las mejoras en los procesos y la gestión.

Categorías funcionales para identificar el tipo de innovación en proceso

Término	Detalles y subcategorías
1. Producción de bienes y servicios	Actividades que transforman insumos en bienes o servicios, incluidas las actividades de ingeniería y pruebas técnicas, análisis y certificación relacionadas con producción.
2. Distribución y logística	Esta función incluye: a) Transporte y prestación de servicios. b) Almacenamiento. c) Procesamiento de pedidos.
3. Marketing y ventas	Esta función incluye: a) Métodos de marketing que incluyen publicidad (promoción y posicionamiento de productos, packaging), marketing directo (telemarketing), exposiciones y ferias, estudios de mercado y otras actividades para desarrollar nuevos mercados. b) Estrategias y métodos de fijación de precios. c) Actividades de venta y posventa, incluidos servicios de asistencia, otras actividades de atención y relaciones con el cliente.
4. Sistemas de información y comunicación	El mantenimiento y suministro de sistemas de información y comunicación, que incluyen: a) Hardware y software. b) Procesamiento y bases de datos. c) Mantenimiento y reparación. d) Alojamiento web y otras actividades relacionadas con la informática. Estas funciones se pueden proporcionar desde un área específica o desde áreas responsables de otras funciones.
5. Administración y gestión	Esta función incluye: a) Estrategia y gestión general del negocio (toma de decisiones interfuncional), incluida la organización de responsabilidades laborales. b) Gobernanza corporativa (legal, planificación y relaciones públicas). c) Contabilidad, biblioteca, auditoría, pagos y otras actividades financieras o de seguros. d) Gestión de recursos humanos (formación y educación, contratación de personal, organización del lugar de trabajo, dotación de personal temporal, gestión de nóminas, apoyo sanitario y médico). e) Adquisiciones. f) Relaciones externas con proveedores, alianzas, etc.
6. Desarrollo de productos y procesos	Actividades para determinar el alcance, identificar, desarrollar o adaptar productos o procesos de una empresa. Esta función puede llevarse a cabo de manera sistemática o ad hoc, y puede llevarse a cabo dentro de la empresa o mediante fuentes externas. La responsabilidad de estas actividades puede recaer en una división separada o en divisiones responsables de otras funciones, p. Ej. producción de bienes o servicios.

Fuente: Manual de Oslo (2018)

INNOVACIÓN EN EUSKADI

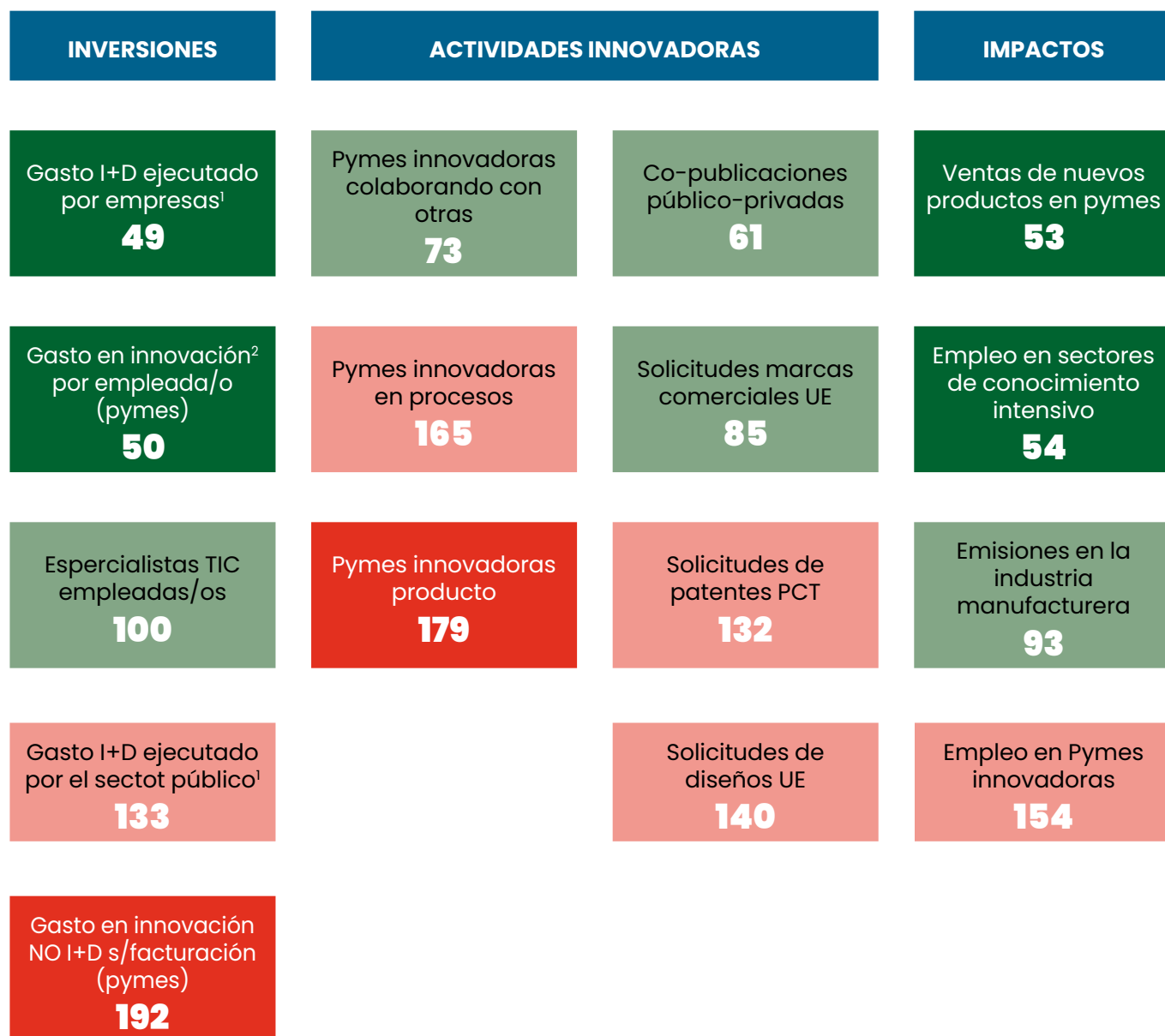
Hoy en día la economía y los mercados son globales y por lo tanto la competitividad debe evaluarse en ese contexto. Gracias a diversas iniciativas europeas e internacionales, es posible realizar comparaciones entre diferentes regiones y conocer la posición relativa de Euskadi.

Una de las herramientas más conocidas es el Regional Innovation Scoreboard (RIS), formado por un conjunto de indicadores definidos por la Comisión Europea y basados en el Manual de Oslo. Se calcula cada dos años y se utiliza para evaluar el nivel de innovación de las regiones europeas, elaborando un ranking de las regiones para cada uno de los indicadores.

Tal y como detalla Innobasque en su análisis periódico, en la última edición los resultados de Euskadi han sido especialmente positivos, ya que ha sido considerado un *polo de excelencia* por ser una región de alta innovación en un país de innovación moderada. Aparece en posiciones avanzadas en aspectos muy relevantes como "Gasto en I+D ejecutado por empresa", "Gasto en innovación por empleado", "Empleo en sectores de conocimiento intensivo" y "Ventas de nuevos productos en pymes".

De cualquier forma, el informe del RIS también muestra que hay ámbitos en los que las posibilidades de mejora son importantes, especialmente entre las pymes vascas. En concreto, Euskadi aparece en posiciones con más oportunidades de mejora en dos indicadores relacionados con actividades innovadoras: el de "Pymes innovadoras de producto" (posición 179 de 240) y el de "Pymes innovadoras en procesos" (posición 165 de 240).

POSICIÓN DE EUSKADI ENTRE 240 REGIONES EUROPEAS



 Euskadi ≤ 55

 56 ≤ Euskadi ≤ 110

 111 ≤ Euskadi ≤ 165

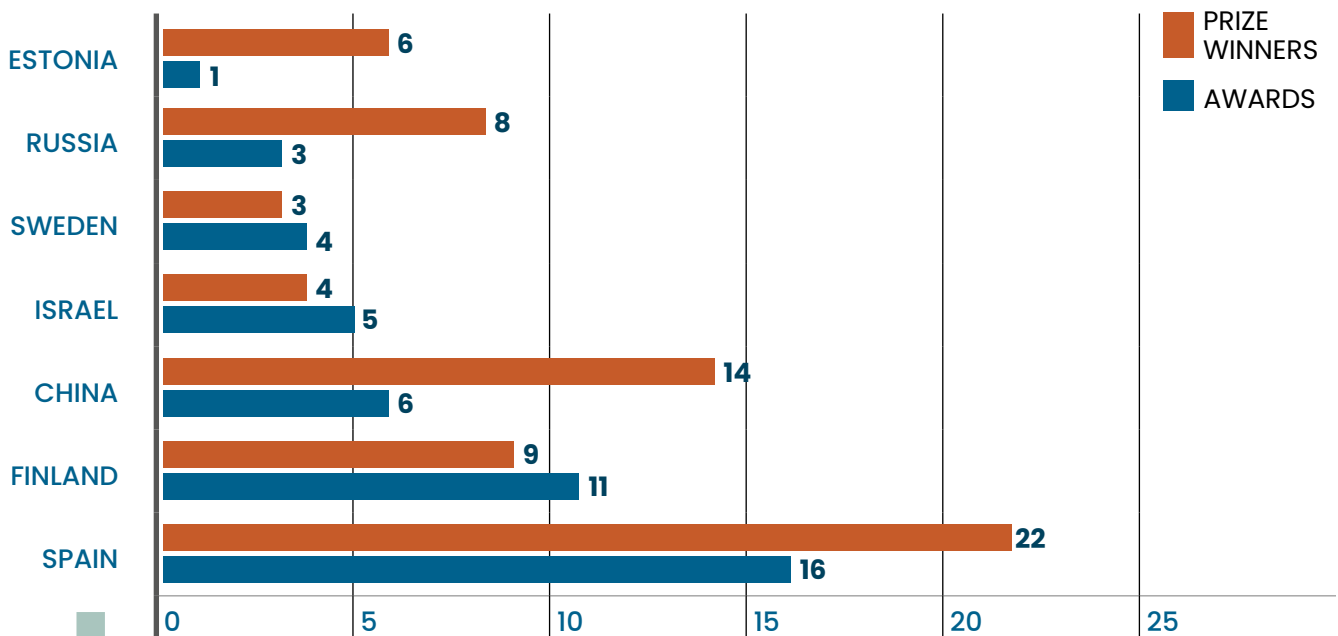
 166 ≤ Euskadi ≤ 240

Posición Euskadi en el Regional Innovation Scoreboard 2021 (Fuente: Innobasque)

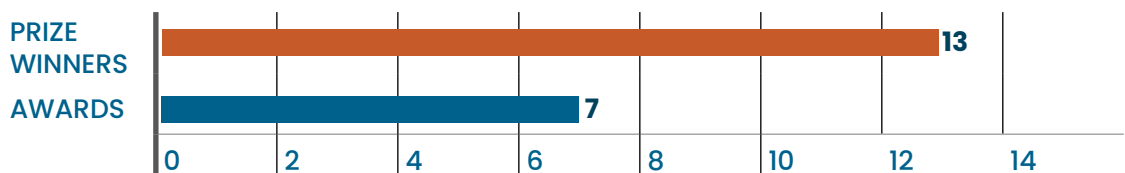
Estos buenos resultados se ratifican en la competición internacional "Quality Innovation Award (QIA)", una iniciativa creada en 2007 por Excellence Finland, de la que forma parte EUSKALIT desde 2015, y donde participan anualmente cerca de 500 empresas y organizaciones de 20 países (más del 50% son empresas industriales y

con una presencia creciente de startups). Euskadi lleva obteniendo unos resultados extraordinarios en la fase internacional desde el primer año de participación, siendo uno de los territorios con mayor aportación de organizaciones ganadoras en las ocho categorías de la competición.

AWARDS Y PRIZES POR PAÍS 2016-2021



BASQUE COUNTRY



FUENTE: QIA www.qualityinnovation.org

GESTIÓN AVANZADA

Tras más de dos décadas de difusión del Modelo EFQM como marco de referencia para la gestión en Euskadi, el Gobierno Vasco y el Patronato de EUSKALIT plantearon la necesidad de desarrollar un nuevo Modelo, que permitiese un despliegue más amplio del número de organizaciones y sectores que pudiesen beneficiarse de su uso, considerando tanto los conceptos fundamentales de la excelencia en la gestión como la realidad de Euskadi. Se hizo de forma colaborativa, contando con innumerables aportaciones de cientos de personas pertenecientes a numerosos grupos de interés de la sociedad vasca, tanto expertas como usuarias; y de todos los ámbitos (industria, servicios, consultoría, administración pública, etc.).

Todo este trabajo dio lugar al Modelo de Gestión Avanzada (MGA), formalizado en un documento que se presentó en el año 2014, en el que se recopilan los principios y buenas prácticas de gestión aplicables a cualquier tipo de organización, estructurados en torno a seis elementos: Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad, Innovación y Resultados. Posteriormente, en el año 2018 se publicó su primera actualización, con objeto de incorporar

las mejoras identificadas tras los primeros ciclos de utilización.

El MGA está totalmente alineado con el Manual de Oslo, especialmente con sus directrices sobre la innovación de procesos. Todos los programas para promover la gestión avanzada basados en el MGA que se han ido lanzando durante los últimos años incluyen actividades de evaluación y mejora, así como la implantación de metodologías estructuradas, lo cual da lugar a una mejora significativa de los procesos de las organizaciones. Además, todas las *funciones de negocio* mencionadas en el Manual de Oslo están presentes en el MGA, reorganizadas en los elementos correspondientes (la gestión estratégica, la producción, la distribución y logística, el marketing y las ventas, la administración, los recursos humanos, la responsabilidad social y la gestión de alianzas y proveedores) y se incluyen buenas prácticas dirigidas a promover la innovación en todas ellas. Por otro lado, el modelo tiene un elemento específico completo en el que se trata de forma específica y detallada la gestión de la innovación.

El MGA es un modelo de libre acceso y que sigue en constante evolución. Desde su lanzamiento ha tenido una acogida espectacular entre las organizaciones en Euskadi, multiplicando por 4 el número de organizaciones diagnosticadas al año (más de 450 en 2021). Ha sido utilizado por numerosos agentes y grupos de interés como referencia fundamental para la elaboración de

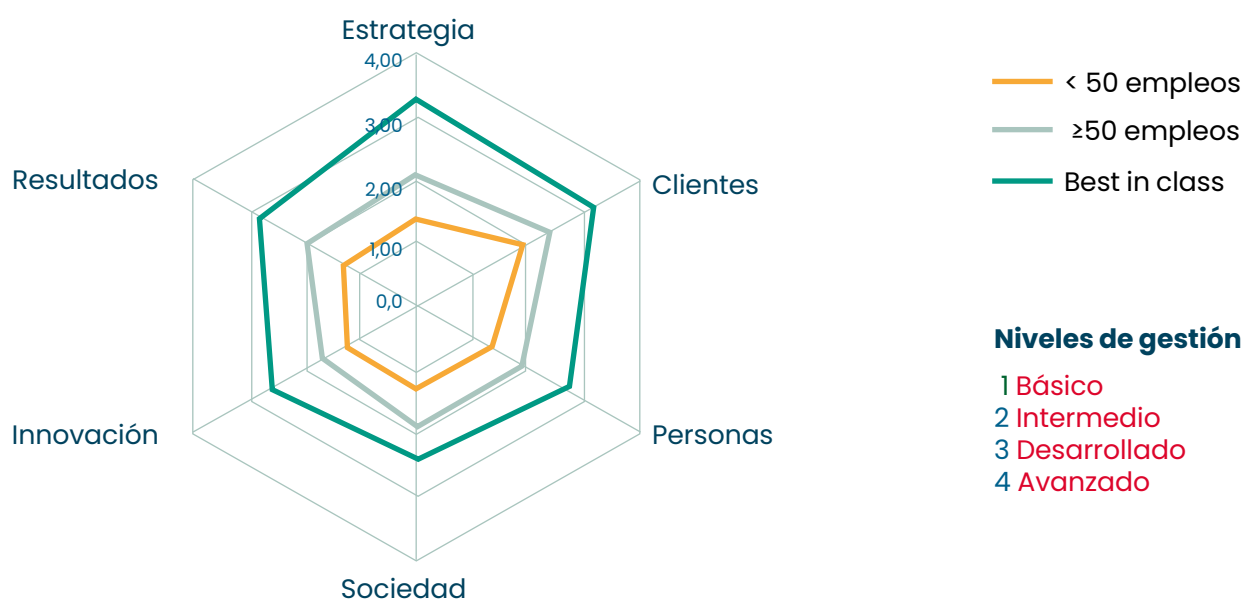
programas e iniciativas de mejora de la gestión, tanto desde una perspectiva sectorial (industria, comercio, administración pública, deportes, etc.) como temática (digitalización, ciberseguridad, movilidad segura, igualdad, etc.). También se está utilizando en Navarra o en Asturias y ha sido una referencia para la adaptación de otros modelos internacionales, entre ellos el nuevo Modelo EFQM.



GESTIÓN AVANZADA EN EUSKADI

El análisis cualitativo y cuantitativo de los avances realizados en gestión puede aportar información detallada respecto a necesidades de las empresas vascas en este ámbito y de sus futuros retos. Por ejemplo, **Kudeabide** es un programa basado en la gestión avanzada y dirigido al sector industrial y servicios conexos, en el que colaboran Gobierno Vasco, SPRI, las tre Diputaciones Forales

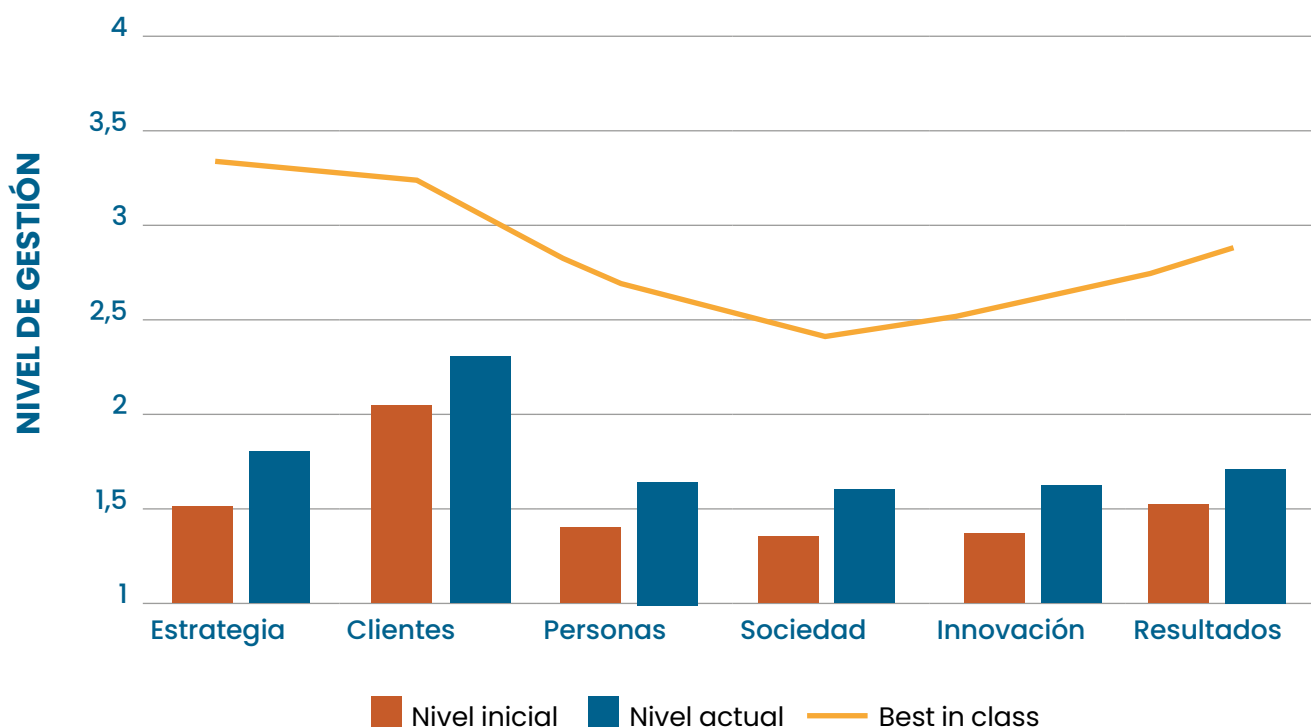
vascas y EUSKALIT. Desde su lanzamiento en 2014, en esta iniciativa han participado casi un millar de empresas vascas e incluye la realización de una valoración del nivel de gestión en los seis elementos del MGA y en base a 4 niveles de avance en la gestión. En la siguiente figura se han representado los resultados de las empresas participantes, segmentados por tamaño y nivel de gestión:



Fuente: Programa Kudeabide, nivel de gestión en contraste inicial

Estos datos muestran que cuando se habla de gestión el tamaño importa. Las diferencias en el nivel de gestión son significativas entre las empresas de menos de 50 trabajadores y las de mayor tamaño. Y, de cualquier forma, e independientemente del tamaño, sigue habiendo un importante recorrido para llegar a niveles avanzados, como los que presentan la treintena de empresas consideradas como “best in class” en el ámbito de la gestión.

Los datos también aportan evidencias respecto a las circunstancias que están detrás de esta situación. Un análisis realizado con cerca de medio millar de empresas muestra que, en promedio, estos avances en gestión suelen ser progresivos y modestos y que lo habitual es que se necesiten periodos de tiempo relativamente largos para conseguir consolidar metodologías alineadas con los principios de la gestión avanzada:



Cambios en el nivel de gestión en empresas del programa Kudeabide tras 4 años o más de mejora

Es decir, avanzar en el nivel de gestión no es un proceso trivial y requiere de capacitación, trabajo y recursos, gran cantidad de formación y aprendizaje y cambios en la cultura, los hábitos y for-

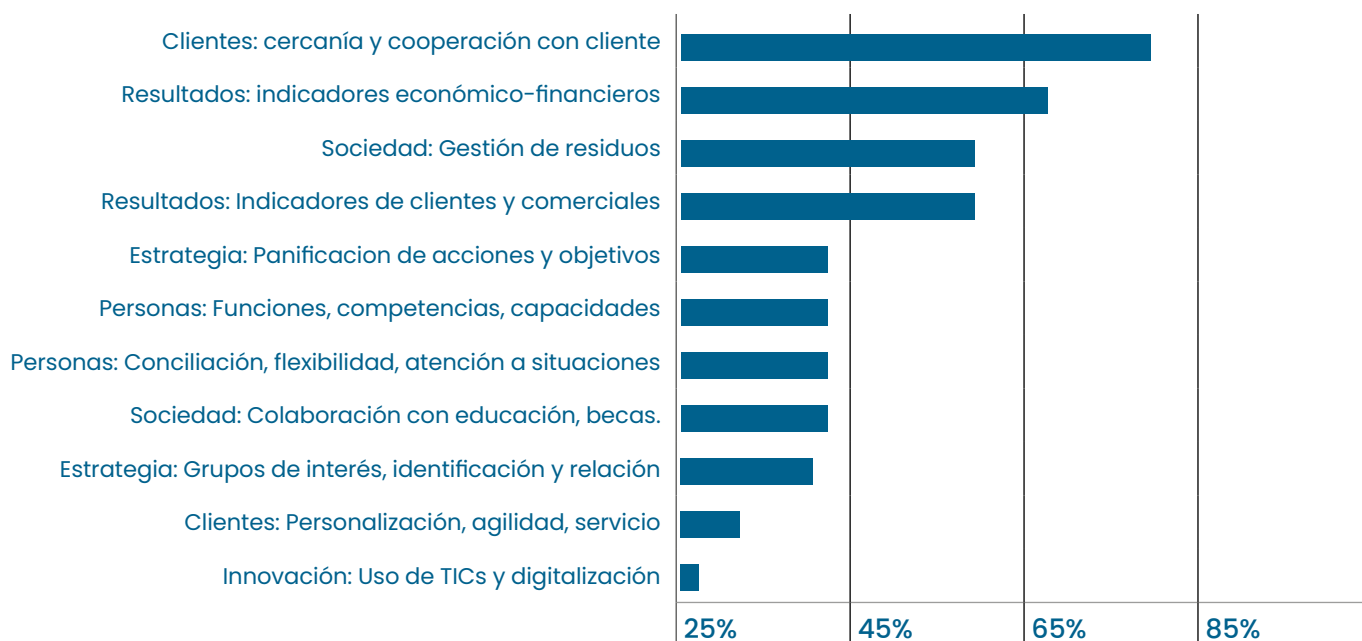
mas de hacer. Cuestiones que resultan ser retos especialmente relevantes para las empresas de menor tamaño, que son precisamente las mayoritarias en el tejido industrial vasco.

NECESIDADES Y PRIORIDADES DE MEJORA DE LA GESTIÓN

Para poder disponer de una perspectiva más detallada de las necesidades de gestión, resulta particularmente interesante conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora que se suelen identificar con más frecuencia a la hora de contrastar la gestión de las pymes vascas del sector industrial y de servicios conexos utilizando el Modelo de Gestión Avanzada como herramienta de diagnóstico. De nuevo los datos obtenidos gracias a la participación durante los últimos años de cientos de pequeñas empresas vascas en programas institucionales de mejora de la gestión – como los del programa Kudeabide 2014-2020 – nos aportan luz en ese sentido.

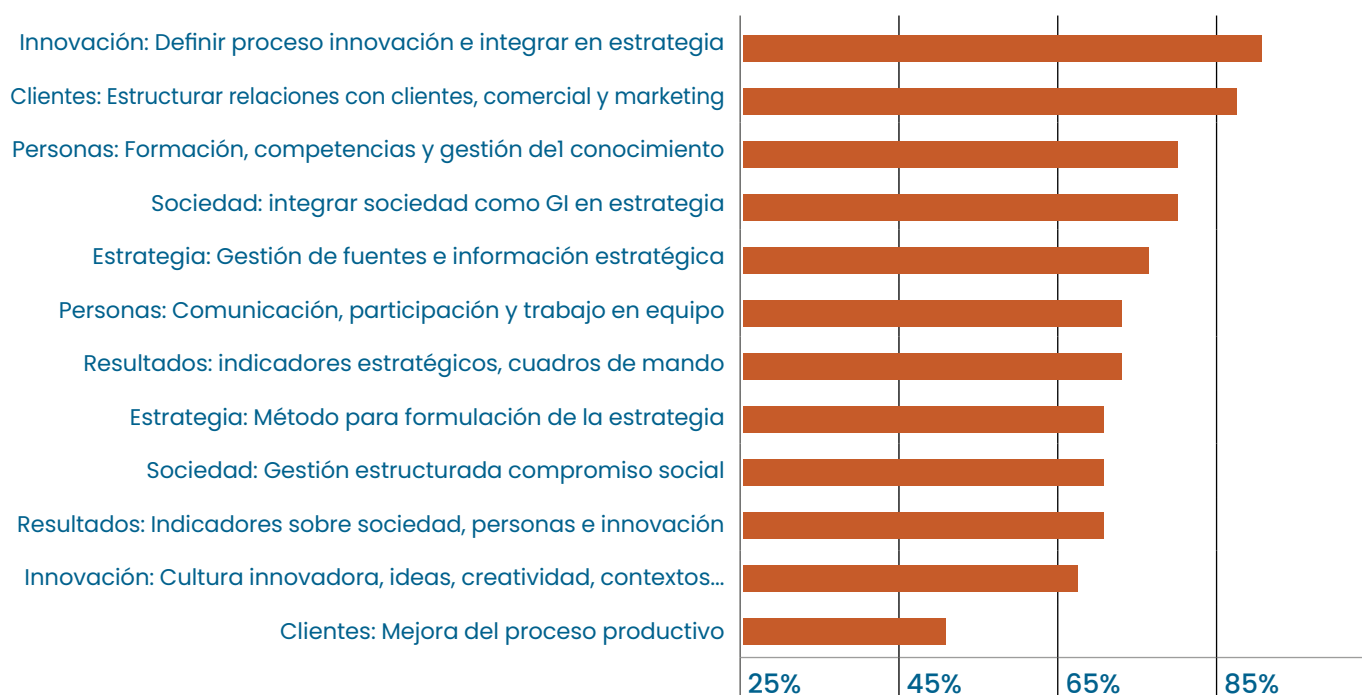
En las siguientes figuras podemos ver los puntos fuertes y áreas de mejora relacionadas con la gestión avanzada y que se suelen detectar con más frecuencia:

PUNTOS FUERTES MÁS FRECUENTES



Frecuencia de puntos fuertes de gestión (muestra informes Kudeabide 2021)

ÁREAS DE MEJORA MÁS FRECUENTES



Frecuencia de áreas de mejora de gestión (muestra informes Kudeabide 2021)

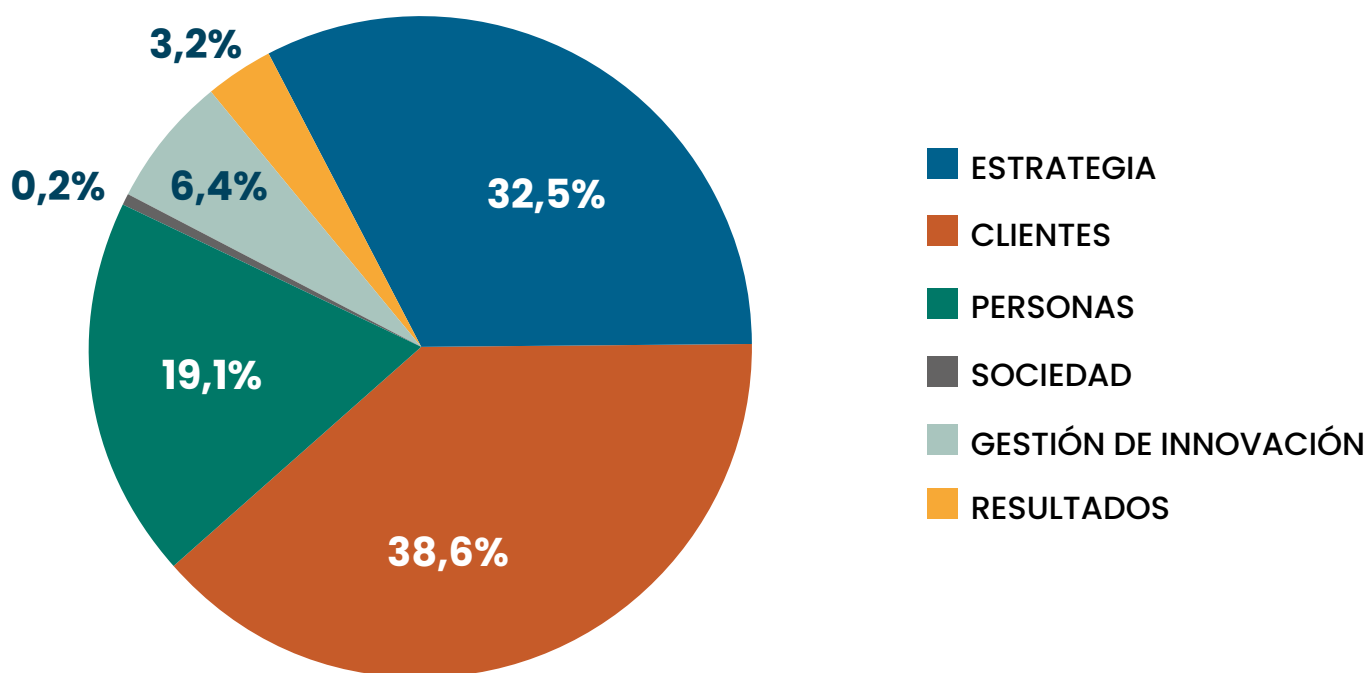
Como se puede observar, el punto fuerte detectado más habitualmente es la cercanía al cliente. En el otro extremo, el de las áreas de mejora más frecuentes y que podrían considerarse como las debilidades de gestión más habituales, se detectan de forma mayoritaria carencias organizativas relacionadas con la gestión de la innovación y los clientes.

Dado que frecuencia y relevancia no siempre van de la mano, es importante conocer también la prioridad que las personas gestoras de las propias empresas dan a sus necesidades de

gestión. Para ello se pueden analizar los datos relacionados con las temáticas de proyectos de mejora que las empresas suelen abordar, como por ejemplo los realizados en programas de apoyo institucionales estructurados de acuerdo con los seis elementos del MGA y que ofrecen la implantación de metodologías o herramientas de gestión.

Utilizando como referencia los elementos del MGA, la estrategia, los clientes y las personas son los ámbitos que más proyectos acumulan:

TEMÁTICA DE PROYECTOS PRIORIZADOS (POR ELEMENTOS)

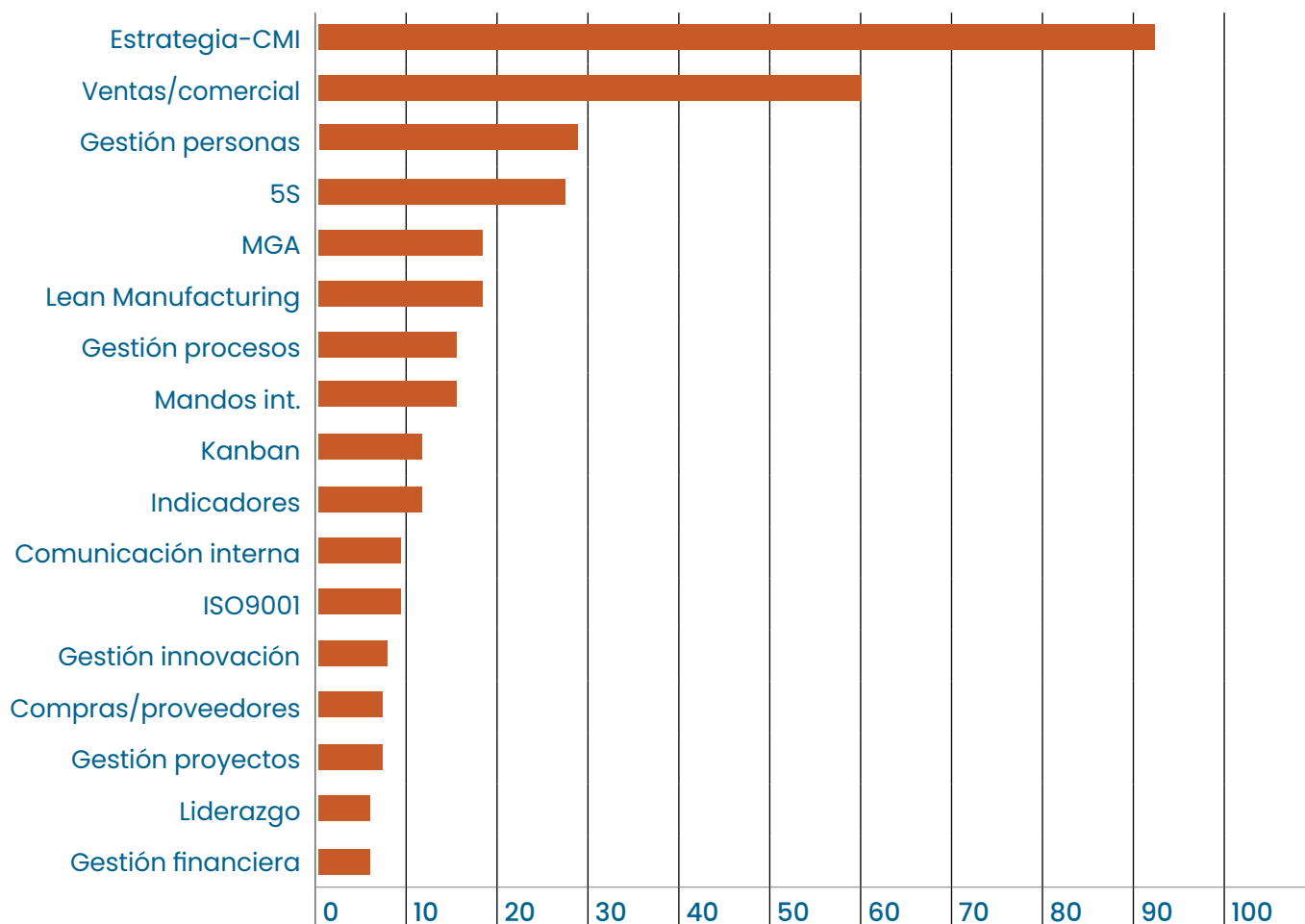


Temáticas de Proyectos-Piloto realizados en Innobideak-Kudeabide, por elementos del MGA (2014-2021)

Y en lo que respecta a metodologías y herramientas de gestión concretas, en la siguiente figura

pueden verse las que se suelen priorizar en este tipo de proyectos:

TEMÁTICA DE PROYECTOS PRIORIZADOS (METODOLOGÍAS/HERRAMIENTAS)



Nº de Proyectos-Piloto por temática, realizados en Innobideak-Kudeabide por elementos del MGA (2014-2021)

Estos datos muestran que las personas que dirigen las organizaciones generalmente suelen priorizar la mejora de la gestión de la estrategia (con metodologías como el Cuadro de Mando Integral, la gestión de indicadores y la estructuración del modelo organizativo), la sistematización de las relaciones con los clientes (estructurando la gestión comercial), la optimización de la productividad y la eficiencia (con metodologías como las 5S, Kanban, Lean Manufacturing) y as-

pectos relacionados con las personas (mejorar de la comunicación, las competencias, el liderazgo, etc.).

Cabe destacar que todos ellos son proyectos de innovación de proceso, ya que cumplen claramente la definición del Manual de Oslo para esta tipología de innovación: *“el establecimiento de nuevos procesos o mejorados (...), que difieren significativamente del proceso anterior y que se han puesto en marcha...”*.

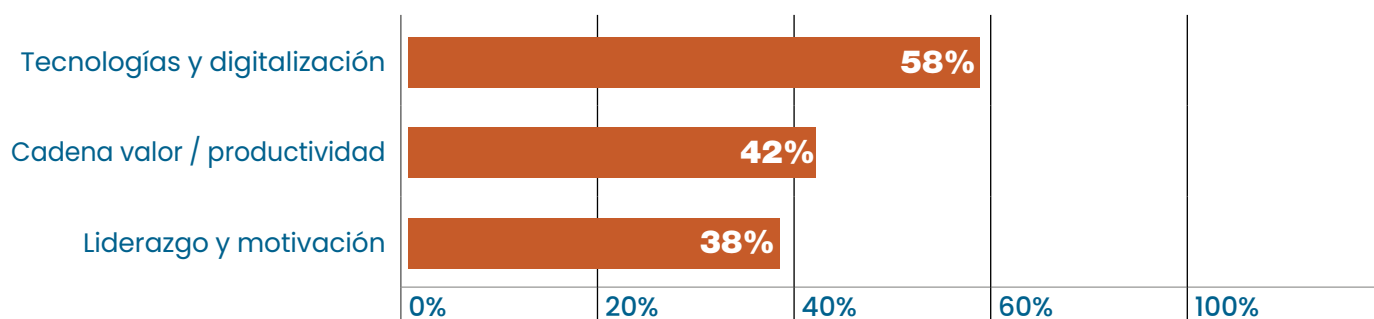
RETOS PARA LAS EMPRESAS

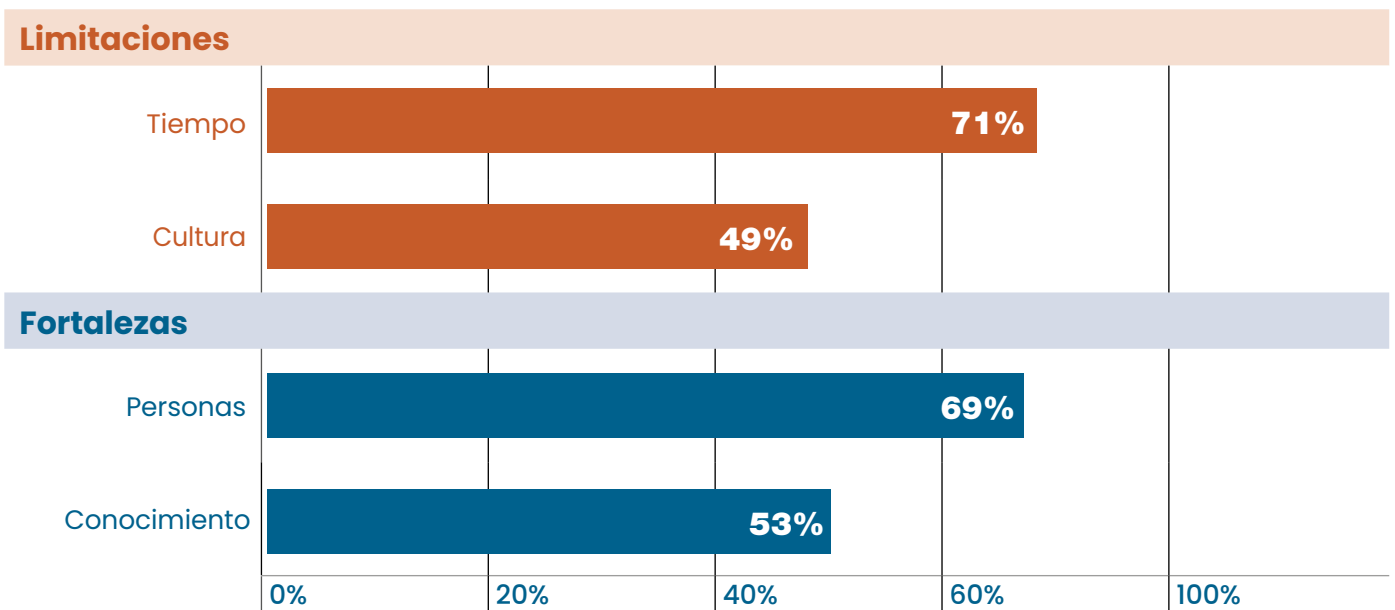
Con objeto de conocer su perspectiva de futuro e investigar cuáles consideran sus necesidades de gestión para los próximos años, en 2021 se realizó una encuesta entre personas expertas en gestión del **Club de Gestión Avanzada de EUSKALIT** que trabajan en organizaciones del sector industrial y servicios conexos. Se les preguntó su opinión res-

pecto a diversas cuestiones relacionadas con los retos relacionados con la gestión que sus propias empresas deberán abordar próximamente.

En la siguiente figura se pueden visualizar todos los resultados:

RETOS





Como se puede observar, por un lado, los tres retos identificados con más frecuencia estaban relacionados con la integración de tecnologías y digitalización, con la optimización y mejora de la cadena valor y de los procesos productivos y con la gestión del liderazgo y la motivación.

Cabe puntualizar que en las empresas más pequeñas (menos de 50 personas), además de estos tres retos principales también se identificaron otros relacionados con la gestión de la estrategia (*vigilancia competitiva, actualización de la estrategia*) y las *relaciones con los clientes y el marketing*. Por su parte, en las empresas de más de 50 personas, tras los tres retos principales se citaron el *diseño y desarrollo de productos y servicios* y también la *atracción y retención del talento*.

Por otro lado, en la encuesta se preguntó por las posibles fortalezas y limitaciones de las empresas a la hora de afrontar estos retos. Y en este caso los resultados fueron bastante homogéneos, ya que las dos principales fortalezas identificadas fueron **las personas** y **los conocimientos**. Y las dos principales limitaciones **el tiempo** y **la cultura** de la organización.

CONCLUSIONES

En base a todos los datos y resultados recopilados en este informe, desde EUSKALIT creemos que podrían sintetizarse cuatro ideas clave respecto a la gestión avanzada y los retos de las empresas vascas del sector industrial y conexos:

1. La gestión avanzada y la innovación son muy relevantes para la competitividad de las empresas. Ambos son conceptos estrechamente entrelazados, ya que la gestión avanzada es un conjunto de enfoques y buenas prácticas para innovar en procesos y gestionar la innovación.
2. Euskadi es un polo de excelencia de innovación en su entorno, aunque las empresas vascas todavía tienen importantes retos de mejora en innovación y gestión, especialmente las pymes.
3. La gestión avanzada requiere de capacitación, recursos y tiempo, por lo que son fundamentales los programas y enfoques a largo plazo y el apoyo externo, especialmente para las pymes.

4. La gestión sistemática de la innovación y de los clientes; la optimización de la productividad mediante metodologías y digitalización; así como todo lo relacionado con la implicación de las personas, parecen ser los ámbitos de mejora de la gestión en los que habrá que seguir trabajando de forma prioritaria.

En definitiva, conseguir incrementar el número de organizaciones innovadoras, capaces de innovar de manera continuada en el tiempo, requiere de mejoras en la gestión de la innovación y también de organizaciones con un sistema de gestión y una estrategia estructurados, que les permita un uso eficiente de sus recursos, siempre limitados y dedicados a atender múltiples prioridades.

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

Parque Tecnológico de
Bizkaia. Edif. 206A
8170 Zamudio [Bizkaia]

T: 94 420 98 55
www.euskalit.net
euskalit@euskalit.net

Con el apoyo de:

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE