



## Asignatura pendiente

¿Puede un país ignorar de forma continuada un factor que determina el 18% del diferencial competitivo entre las empresas y las naciones? Pues bien, esto es exactamente lo que ha ocurrido durante años en Euskadi con la gestión empresarial, capacidad que afecta a un conjunto de dimensiones de la competitividad, así como a la propia capacidad de evolución y transformación de las empresas.

Normalmente se enfatiza la importancia de ciertos factores en la competitividad empresarial, por ejemplo, la incorporación de la tecnologías de la información, el desarrollo tecnológico,... pero rara vez se menciona la trascendencia de las prácticas de ges-

tión empresarial. Por ello adquiere relevancia una investigación llevada a cabo por investigadores de la Universidad de Stanford, el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la Oficina del Censo de los Estados Unidos sobre una muestra de 32.000 empresas de manufactura americanas.

El estudio refiere que los sistemas de gestión explicarían hasta el 18% de las diferencias de productividad existentes entre las empresas, mientras que la inversión en I+D explicaría hasta el 17% de las diferencias, las competencias profesionales el 11% y, finalmente, la inversión en TICs sería responsable del 8% de dicho diferencial de productividad.

A conclusiones equivalentes ha llegado un reciente estudio desarrollado por dos centros de investigación alemanes: el Instituto de Investigación sobre el Empleo y el Instituto de Economía Mundial de Kiel, que llevaron a cabo una investigación sobre más de 1.900 empresas alemanas, para concluir evidenciando una estrecha correlación entre la capacidad de gestión y la productividad de las empresas.

Por eso cobra especial relevancia las debilidades en la gestión de las empresas vascas evidenciadas por el Índice de Competitividad Regional, que ha estado midiendo los principales factores de competitividad en los últimos diez años para todas las regiones →



—> en la Unión Europea.

En la edición 2019 de dicho informe, Euskadi ocupaba la posición 125 entre las 268 regiones monitorizadas, en claro retroceso con relación a la edición 2016, en la cual Euskadi ocupaba la posición 119. Entre otros factores, el informe destaca la carencia de “sostitución de los negocios”, asociada a la falta de innovación, emprendimiento, la internacionalización de la empresa, así como el valor añadido generado, etc.

Pero la capacidad de gestión no solo afecta a la productividad de las empresas, ya que afecta a un conjunto de dimensiones de la competitividad, así como a la propia capacidad de transformación de las empresas.

Un primer factor a considerar es la influencia de la innovación en la gestión como factor moderador en la eficacia en la implantación de las tecnologías de información y comunicación (TICs).

Conforme a las investigaciones de Erik Brynjolfsson, Director de la Iniciativa sobre Economía Digital del Instituto Tecnológico de Massachusetts, el coste del aprendizaje y la adaptación que las empresas llevan a cabo para la incorporación de las TICs es diez veces superior al coste incurrido en la adquisición e implantación de dichas tecnologías.

Un estudio con carácter retrospectivo que ha llevado a cabo el Instituto Global McKinsey sobre el impacto de las TICs en diversos sectores de actividad de la economía americana en el curso de la década de los años 90, ha identificado las siguientes condiciones para que la implantación de TICs tenga impacto en la productividad: Deben desplegarse en una secuencia que permita el desarrollo de competencias organizativas a lo largo del tiempo y se ha de producir una evolución simultánea entre la innovación en la gestión y la incorporación de las nuevas tecnologías para que dé lugar al rediseño de los procesos de gestión así como a la creación de nuevos productos y servicios.

En este contexto, es relevante la aportación de la Academia Nacional Alemana de Ciencia e Ingeniería (ACATECH), quien publicó el informe “Industria 4.0: Estudio comparativo internacional, opciones de futuro y recomendaciones para la investigación en manufactura”, el cual incorpora una breve reseña sobre el perfil de Euskadi en el ámbito de la Industria 4.0.

ACATECH, si bien reconoce la po-

tencia industrial vasca, su capacidad tecnológica y competencia profesional, reseña como debilidades más destacadas su aproximación a la Industria 4.0 desde una orientación altamente tecnocéntrica y su obsesión por la generación de ventajas competitivas mediante la aplicación de la tecnología, al tiempo que destaca que su debilidad básica radica en las limitadas capacidades para la innovación en modelos de negocio y los servicios.

Complementariamente, una investigación conjunta de la Escuela de Negocios de Amsterdam y la Escuela de Gestión de Rotterdam, que analizó la capacidad de las empresas para transformar su actividad de I+D en producto comercializable, evidenció que la inversión en I+D genera resultados suboptimales si no va acompañada de elevados niveles de innovación en la gestión. Es decir, que la innovación en gestión incrementa la eficacia de la innovación tecnológica, influenciando de forma positiva la conversión de nuevo conocimiento en resultados comercializables.

Finalmente, es preciso contextualizar estas carencias estructurales de nuestras empresas en el contexto de la crisis económica generada por la pandemia del coronavirus.

Porque la forma cómo se afronta una crisis económica condiciona el rendimiento a largo plazo de la empresa. Las evidencias así lo confirman: una investigación desarrollada por un equipo del MIT Sloan School of Management y de la Universidad de Cornell ha evidenciado que, como consecuencia de la crisis económica, los directivos desarrollan un estilo conservador orientado a la reducción de los costes operacionales en detrimento de la inversión en la I+D, las inversiones de capital,... que redundan en tasas de crecimiento más reducidas.

Este estilo conservador adquirido por los directivos en el curso de las crisis económicas presenta una tendencia a perpetuarse, incluso una vez que desaparece la causa que la originara.

Por ello es urgente abordar las carencias estructurales que presentan las empresas vascas en la innovación en la gestión. En este sentido, es urgente articular una colaboración inter-institucional para diseñar e implantar un plan de acción que permita protagonizar un salto competencial en nuestras empresas para que puedan abordar adecuadamente las grandes transformaciones del

futuro.

En este contexto cobra especial relevancia la iniciativa “Oraina eta Geroa Uztartuz”, un proyecto desarrollado en el marco de ETORKIZUNA ERAIKIZ, e integrado en el Plan de Recuperación Económica y Social de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

El proyecto “Oraina eta Geroa Uztartuz” pretende actuar como catalizador para activar la transformación de las empresas guipuzcoanas en el período poscoronavirus. En efecto, una vez adoptadas las medidas urgentes para garantizar la continuidad y la estabilidad de la empresa, es necesario abordar una gestión proactiva ante la crisis. Es preciso superar la fase de Supervivencia y desarrollar la Resiliencia Competitiva de la empresa.

Así, al tiempo que se asegura la supervivencia de la empresa es preciso relanzar su proyecto empresarial para proyectarlo al futuro y desarrollar las capacidades competitivas necesarias. Para ello es necesario dotarse de un marco de referencia para la gestión empresarial que concilie la eficiencia a corto plazo con la creación de valor a largo plazo.

Este nuevo modelo ya ha sido identificado: Se trata del modelo de empresa ambidiestra. El término de “empresas ambidiestras” se refiere a aquellas organizaciones que afrontan los períodos de crisis mediante el desarrollo de estrategias regenerativas, simultaneando sus actividades de explotación, es decir sacando partido de los productos, mercados y negocios actuales, y la exploración, intensificando el emprendimiento y la búsqueda de nuevas opciones de negocio para construir su futuro.

Recientemente, dos consultoras rivales, McKinsey y Boston Consulting Group, han llegado a conclusiones equivalentes al analizar los resultados de las empresas conforme a su orientación en la gestión: A largo plazo “las empresas ambidiestras” superan ampliamente a las compañías de orientación cortoplacista, tanto en crecimiento como en rentabilidad.

La iniciativa “Oraina eta Geroa Uztartuz” debería de integrarse en una estrategia de país que federe un conjunto de acciones tendentes a sellar el déficit competencial que presentan las empresas vascas en materia de innovación en la gestión. Siguiendo el precepto enunciado por Albert Einstein, quien afirmaba que... “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.

## SMC adjudica a LKS Krean la ampliación de su sede central en Vitoria-Gasteiz

SMC Corporation, líder mundial en el desarrollo tecnológico y creación de componentes para soluciones de automatización para la industria, ha adjudicado a LKS Krean un ambicioso proyecto de ampliación de sus instalaciones en Vitoria-Gasteiz, su central para toda la Península Ibérica.

La compañía, que cuenta con más de 60 años de actividad en el mercado internacional y presencia nacional hace más de 30, invertirá 20 millones de euros en este proyecto y duplicará las instalaciones situadas en el polígono industrial de Júndiz de la capital alavesa. LKS Krean, firma de arquitectura e ingeniería con más de 20 años de presencia en el territorio alavés, será la encargada del diseño y construcción del proyecto.

El edificio, que incrementará el volumen logístico de la planta, aumentando la superficie útil construida hasta los 22.000 metros cuadrados, casi un 50% más que la superficie actual, será desarrollado según un sistema de diseño y construcción que integra en un solo equipo el trabajo a proyectistas y gremios, incorporando a estos en el trabajo de diseño. Para ello será necesaria la contra-



tación de los distintos lotes desde el inicio del proceso, utilizando estrategias de “Construcción Ajustada” y aprovechando las posibilidades de los sistemas BIM. El diseño incorpora estrategias sostenibles de eficiencia energética, eficiencia en el consumo de agua, elección de materiales de baja huella energética y calidad ambiental.

Otro de los efectos positivos de esta ampliación será el aumento de su capacidad de

producción, facultando una fabricación flexible, personalizada y adaptada a la idiosincrasia del mercado y de los clientes.

LKS Krean es referente de primer nivel en el ámbito de la arquitectura e ingeniería, diseño y construcción llave en mano, y proyectos de promoción y estructuración. Más de 400 personas conforman este grupo cooperativo integrado en la Corporación MONDRAGON.

## Proyecto SmartSkills, desarrollo de un sistema inteligente para el aprendizaje personalizado de habilidades blandas

Las ‘habilidades blandas’, habitualmente denominadas con el término inglés ‘soft skills’, constituyen una combinación de habilidades que no se consideran directamente ligadas al desempeño de un determinado puesto de trabajo, sino que afectan en general a la manera en la que los trabajadores se desenvuelven. Abarca a las habilidades sociales y de comunicación, así como a la inteligencia emocional.

En el pasado estas habilidades se han considerado poco relevantes, o como mucho se pensaba que venían ‘con la persona’ de una forma intuitiva y, como consecuencia, no eran objeto de una enseñanza formal. En estos momentos, en los que la Automatización y la Inteligencia Artificial amenazan multitud de puestos de trabajo, las soft skills están adquiriendo una nueva relevancia, puesto que

se valora cada vez más todo aquello que nos hace humanos y que aporta valor a nuestro trabajo con respecto al que podría realizar una máquina. Así, un informe del World Economic Forum afirma que, de las 5 habilidades más demandadas en el mercado laboral en 2022, 4 serán de tipo soft skill.

ISEA participa junto con las empresas LKS NEXT e INDABA en el desarrollo del proyecto SmartSkills, cuyo objetivo radica en el desarrollo de un sistema inteligente para el aprendizaje personalizado de soft skills, dirigido a los trabajadores de empresas y organismos públicos. El sistema SmartSkills mantendrá un vínculo continuado con los alumnos, enviando periódicamente ‘píldoras educativas’ individualizadas a sus smartphones a través de una App, que por otra parte recabará información del

alumno, tanto evaluaciones sobre su progreso como sus intereses y hábitos de estudio. Un algoritmo dotado de inteligencia artificial construirá dinámicamente un itinerario educativo personalizado para cada alumno, determinando qué contenidos enviar y en qué momento.

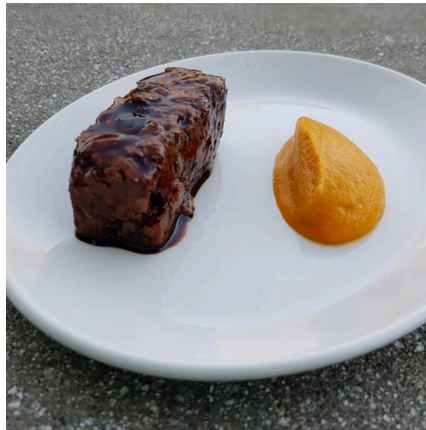
SmartSkills va a contribuir a reforzar el liderazgo de LKS Next en el sector de la formación para empresas, mediante una propuesta de formación a distancia no masificada sino personalizada, y basada en el autoaprendizaje sobre la base de píldoras educativas.

El proyecto SmartSkills ha recibido financiación en el marco del programa HAZITEK del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco.

# El proyecto JAKI+60 desarrolla alimentos proteicos fáciles de masticar dirigidos a personas mayores

En Euskadi, la población de personas mayores de 65 años pasará de haber sido un 20% en el 2016 a ser el 28% en 2031. Las previsiones para el año 2061 también presentan la misma tendencia: la población seguirá creciendo y el proceso de envejecimiento poblacional llegará a sus máximos. A partir de los 60 años, el cuerpo sufre un descenso o deterioro fisiológico de los sentidos y sistemas, y en consecuencia, las personas mayores de 65 son más sensibles a las patologías y a los cambios. Eso les provoca inconvenientes en su cotidianidad, en especial en su alimentación, ya que entre los principales cambios que se sufren están los problemas para masticar.

El objetivo del proyecto JAKI+60 es el desarrollo de matrices proteicas (elaboradas con carne o pescado) fáciles de masticar y con características organolépticas atractivas para la gente mayor. Este proyecto se financia mediante las ayudas para impulsar la agricultura, pesca y la investigación, desarrollo e innovación en los sectores alimentarios del Gobierno Vasco y en él parti-



cipan ISEA, Basque Culinary Center, GSR S.COOP., AUSOLAN S.COOP. y LEARTIKER.

En el marco de este proyecto se han desarrollado matrices proteicas elaboradas con carne (pollo, cerdo y ternera) y pescado (atún y salmón). A la hora de elaborar las matrices, se han tenido en cuenta los siguientes factores: la blandura que se quería conseguir, la

función de los ingredientes añadidos y que la cantidad de proteínas de esos ingredientes llegara a la concentración proteínica establecida en el proyecto para los productos finales. En la elaboración de los productos, además de carne animal, también se han utilizado ingredientes de origen vegetal, y entre ellos se pueden encontrar la harina de garbanzos, el guisante texturizado, la proteína derivada de la soja o la soja texturizada. Los objetivos para el uso de estos ingredientes radican en dar textura, aumentar la cantidad de proteínas de los productos y que dicha proteína sea de origen vegetal.

El desarrollo de esos productos ha posibilitado mejorar la alimentación de las personas mayores que viven en residencias, habida cuenta que la reducción de los problemas para masticar provoca un aumento del apetito. Adicionalmente, se ha incrementado el aporte proteínico diario, y esto podría generar resultados positivos en el futuro, habida cuenta que sería posible reducir la incidencia de enfermedades relacionadas con las proteínas.

## La gestión de deducciones fiscales por actividades de I+D+i

La realización de actividades de I+D+i otorga el derecho a practicar una deducción de la cuota líquida del Impuesto de Sociedades.

La deducción fiscal por actividades de I+D+i es un incentivo fiscal aplicable a dichas actividades y que repercute en el impuesto de Sociedades, reduciendo la cuota a pagar. Adicionalmente, es compatible con otras modalidades de ayudas.

Los niveles de deducción por actividades de Desarrollo Tecnológico pueden ascender hasta el 30% de los gastos efectuados en el período impositivo, mientras que en el caso de las actividades de Innovación Tecnológica la deducción puede alcanzar el 15% de los gastos asociados.

Las Deducciones Fiscales por actividades de I+D+i presentan los beneficios siguientes:

- Tienen unos efectos económicos equi-

parables a los de una subvención, pero no tributan.

- La aplicación es libre y general para todas las empresas.

- Las deducciones no están sometidas a concurrencia competitiva: las genera cada empresa cuando realiza actividades de I+D+i.

- La generación de la deducción fiscal es proporcional a las actividades de I+D+i desarrolladas, y se aplica en la liquidación anual del impuesto de sociedades.

A pesar de las ventajas mencionadas no se ha generalizado la aplicación por parte de las empresas vascas: Así, a modo de ilustración, en 2016, únicamente el 1,52% de las empresas de Gipuzkoa dedujeron por actividades de I+D+i.

Según la Fundación COTEC, las razones de este fenómeno pueden ser variadas. Cabría destacar por su relevancia las siguientes:

- Las dificultades para identificar y calificar las actividades de I+D+i

- El sentimiento de inseguridad jurídica frente a eventuales inspecciones fiscales.

- El desconocimiento de cómo documentar los proyectos y gastos efectuados.

Si su empresa pretende abordar la gestión de deducciones fiscales por actividades de I+D+i, ISEA puede ayudarle a beneficiarse de esta herramienta fiscal y le acompañará en el curso del proceso de tramitación. Así, nuestra metodología considera las siguientes actividades:

- Identificación de las actividades susceptibles de generar una Deducción Fiscal.

- Generación de la Memorias Técnicas y Económicas de soporte.

- Presentación y seguimiento de la evaluación para la certificación de los proyectos.

- Solicitud y gestión para la obtención del Informe Motivado Vinculante.

- Cálculo de la Deducción a aplicar en el Impuesto de Sociedades.

No desperdicie la oportunidad para deducir fiscalmente sus actividades de I+D+i.

# Ahora es el momento para planificar sus proyectos de I+D

El Desarrollo Tecnológico y al Innovación constituyen ámbitos relevantes para asegurar la competitividad empresarial de nuestras empresas. Los programas públicos de ayudas al I+D permiten afrontar parcialmente el esfuerzo económico que desarrollan las empresas.

Ahora bien, las Administraciones Públicas son cada vez más exigentes y estos programas constituyen instrumentos sofisticados que precisan de un conocimiento experto en la materia. Por ello, en ocasiones, las empresas no logran un retorno adecuado de los esfuerzos realizados para presentarse a estos programas. Así, según el EUSTAT...:

- El 57,0% de las empresas vascas encuentran dificultades financieras para llevar a cabo la innovación tecnológica.

- Sólo el 26,6% de las empresas con innovación tecnológica reciben financiación pública.

Conscientes de presente estas dificultades, ISEA presenta sus Servicios de Asesoría para la Financiación del I+D+i. Estos servicios consideran la gestión de las convocatorias de ayudas al I+D+i de las diversas administraciones públicas...:

- Administraciones Vascas (Diputaciones Forales, Gobierno Vasco y SPRI.)

- Administración General del Estado (Ministerio de Economía y Empresa,

- Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, CDTI, etc.)

Nuestro modelo de colaboración marca la diferencia, habida cuenta que la colaboración alcanza todo el ciclo de gestión de las ayudas:

- Seguimiento de convocatorias y prospección de oportunidades.

- Selección de convocatoria más apropiada y redacción de la memoria de solicitud.

- Soporte en la presentación telemática de la solicitud.

- Soporte en la justificación técnico-económica de los proyectos.

Adicionalmente, ISEA colabora en la articulación de consorcios de investigación mediante la búsqueda de empresas con necesidades complementarias en ámbitos tecnológicos o de mercado, así como la incorporación de proveedores tecnológicos al proyecto (Centros Tecnológicos, Universidades, empresas, etc.)

Nuestro modelo de colaboración se fundamenta en compartir el éxito con nuestros clientes, ya que asumimos el riesgo de que nuestro trabajo no tenga compensación en el

caso de que la solicitud no obtenga la ayuda solicitada.

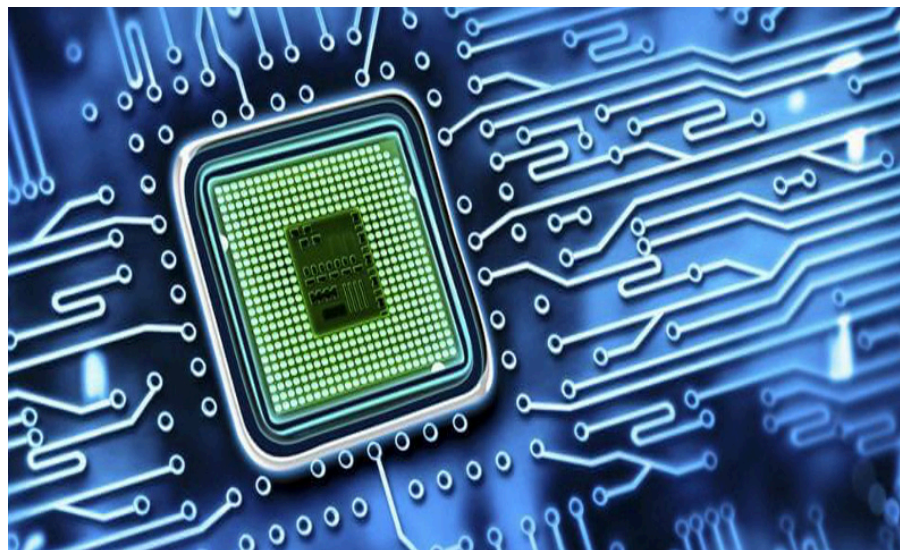
Nuestra competencia está certificada por las instituciones...:

- ISEA es un Agente Científico Tecnológico integrado en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, con la categoría de Agente de Intermediación Oferta/Demanda.

- ISEA está inscrita en el Registro de Centros Tecnológicos y los Centros de Apoyo a la Innovación Tecnológica del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

- ISEA es una entidad declarada de Utilidad Pública el 26 de noviembre de 2008 por la Consejería de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco.

ISEA quisiera transmitirle su disposición para compartir nuestro conocimiento y experiencia con el propósito de optimizar los resultados de su empresa en el ámbito de la financiación del I+D+i, tal y como lo ha hecho en 2018 con 72 empresas.



**Innovación en Servicios Empresariales Avanzados – ISEA S.COOP. es el Centro Tecnológico de la División de Ingeniería y Servicios de la Corporación Mondragón.**

**En el capital social de ISEA participan las siguientes entidades: La Corporación Mondragón, Mondragón Ingeniería y Servicios (MISE), LKS S.COOP., LKS INGENIERÍA S.COOP., MSI S.COOP., ONDOAN S.COOP., ALECOPI S.COOP. y MONDRAGÓN LINGUA, ABANTAIL S.COOP., GSR S.COOP. eta SARETEKNIKA S.COOP.**



ISEA S.COOP.

Goiru kalea, 7. Polo de Innovación Garaia.  
20500 MONDRAGÓN (Gipuzkoa)

Teléfono: 943 77 20 64

Fax: 943 79 70 88

