BIZKAIA ENPRESA
BILERA•ENCUENTRO
2020

Beaz 2020 Bizkaia

Ekosistema kolaboratiboak
Ecosistemas colaborativos

Ekosistema kolaboratiboak
Ecosistemas colaborativos

Lankidetzak aukera ematen du bizirik jarraitzeko, abiadura handiagoan eta hutsetik abiatu gabe hazteko, gure DNAn ez dauden jarduerak gauzatzeko, ordura arte zailak edo, areago, jorratu ezinak ziruditen arazoei aurre egiteko eta lehiakortasunean irabazteko.

Colaborar permite seguir vivo, crecer a mayor velocidad y sin partir de cero, ejecutar actividades que no están en nuestro ADN, afrontar problemas que hasta entonces parecían difíciles o, incluso, inabordables, y ganar en competitividad.

Azken urteotan, Bizkaiko Foru Aldundiak lurraldeko enpresak sortzen eta sendotzen laguntzeko ekosistema bat indartu nahian lan egin du.

Aldizka, ETEak eta pertsona ekintzaileak beren garapen-etapetan sostengatzeko pentsatutako tresnak eta zerbitzuak sortu ditu. Hazkunde-erronkei aurre egiteko jarraitu ahal izango lituzketen ibilbide espezifikoak.

Dinamika horien eragina hobetzeko moduari buruzko galdera errepikariari beste hau gehitu behar zaio: sistema berri baterantz trantsizio-une batean gaude, eta horrek ekonomia- eta antolaketa-eredu desberdinak dakartza. Estrategia tradizionalei erronka egiten dieten ereduak.

Enpresei laguntzeko foru-formulek izaten jarraitzen duten arrakasta alde batera utzita, haien erabilera nola optimizatu pentsatu behar da.

Hausnarketa horretatik hainbat ziurtasun ondorioztatzen dira. Horietako bat da enpresek jada ez dutela konponbiderik behar, arazo bati aurre egiteko aukerak baizik, erakundeek oso modu desberdinean jarduten dutela testuinguruaren arabera, eta lankidetzan aritzeak beren gaitasunak eta erresilientzia areagotzen dituela.

Gaur egun ez dago enpresaren profil estereotipaturik, eta horrek funtzio berriak planteatzera garamatza. Sortu dugun laguntzen eta zerbitzuen mapak zentzua izaten hasi dira beste ikuspuntu batzuetatik. Nola lortu gure politikek erakunde onuradunetan duten eragin indibidual eta puntualetik haratago joatea? Nola sustatu baliabide horien konbinazio sortzailea?

Erantzun posible asko egongo dira, baina horietako bat argia dela ematen du: lankidetzako ekosistema bat sortzen lagundu behar da, enpresek eta proiektuek bat egin dezaten. Sistema horren erronka ez da arazo zehatzei irtenbideak ematea, baizik eta harreman berriak eta lankidetzarako modu berriak bultzatzea, berrikuntzarako gaitasuna hobetzeko.

En los últimos años, la Diputación Foral de Bizkaia ha trabajado en el fortalecimiento de un ecosistema de apoyo a la creación y consolidación de empresas del territorio.

Regularmente ha generado herramientas y servicios pensados para sustentar a las pymes y personas emprendedoras en las diferentes etapas de su desarrollo. Itinerarios específicos que pudiesen seguir para abordar sus retos de crecimiento.

A la pregunta recurrente de cómo mejorar el impacto de esas dinámicas se une la evidencia de que estamos en un momento de transición hacia un nuevo sistema que conlleva modelos económicos y organizativos diferentes. Modelos que desafían las estrategias tradicionales.

Al margen del éxito que las fórmulas forales de apoyo a empresas siguen teniendo, es preciso pensar en cómo optimizar su uso.

De esa reflexión se desprenden varias certezas. Una de ellas es que las empresas ya no necesitan soluciones sino opciones para abordar un problema; que las organizaciones actúan de forma muy distinta según el contexto, y que colaborar aumenta sus capacidades y resiliencia.

Hoy no hay perfiles estereotipados de empresa lo cual nos lleva a plantearnos nuevas funciones. El mapa de ayudas y servicios que hemos generado empieza a tener sentido desde otros puntos de vista. ¿Cómo lograr que nuestras políticas vayan más allá de la incidencia individual y puntual en las organizaciones beneficiarias? ¿Cómo promover la combinación creativa de esos mismos recursos?

Habrá muchas respuestas posibles, pero una de ellas parece clara: contribuyendo a crear un ecosistema colaborativo que propicie que empresas y proyectos converjan. Un sistema cuyo reto no sea ofrecer soluciones a problemas concretos, sino impulsar nuevas relaciones y formas de colaboración que mejoren la capacidad de innovación.

Lankidetzak aukera ematen du (galdetu diegun enpresetako batzuek esan duten bezala) “bizirik jarraitzeko”, “abiadura handiagoan eta hutsetik abiatu gabe hazteko”, “gure DNAn ez dauden jarduerak gauzatzeko”, “ordura arte zailak edo, areago, jorratu ezinak zirudien arazoei aurre egiteko”, “lehiakortasunean irabazteko”.

Adibide ona eta oso gertukoa da orrialde hauetan Jon Landeta, Imanol Basterretxea eta Jon Charterina EHUko Enpresari Aplikatutako Ekonomia Institutuko irakasleek hurbiltzen digutena. Makina-erremintaren sektoreko euskal enpresa txiki eta ertainen arteko lankidetzari buruzko ikerketak kontzeptu berri bat azaltzeko balio die: lehiakideekiko lankidetza. Bestearen motibazioen eta gaitasunen osagarritasuna aitortzea.

Praktika eta prozedura berrien esperimentazioarekin batera, baina prozesu osagarrien loturaren ideiarekin bat eginez, Ekonomia Sustatzeko Foru Sailak enpresei proposatzen die Beaz, Bizkaia Talent eta Seed Capital Bizkaiaren bidez eskaintzen dituen tresnak konbinatzea.

Startupek, ETEek eta, batzuetan, korporazioek edo ezagutza sortzeko zentroek eskura dituzten laguntzen eta zerbitzuen irakurketa egokitu dezaketela, beren ibilbidea osatu arte, beren beharretara ahalik eta ondoen egokituz.

Baliabideen konbinazioaren ondorioz, laguntza-tresnek eragin handiagoa dute, enpresen profil anitzagoetarako erabilgarriak dira eta enpresa horiek beren erronkei aurre egiteko modua birformulatzen dute. Egia da formula berri horrek nolabaiteko konplexutasuna dakarrela hasieran, baina konplexutasun aberasgarria da.

Colaborar permite –como dicen algunas de las empresas a las que hemos preguntado– “seguir vivo”, “crecer a mayor velocidad y sin partir de cero”, “ejecutar actividades que no están en nuestro ADN”, “afrontar problemas que hasta entonces parecían difíciles o, incluso, inabordables”, “ganar en competitividad”.

Un buen ejemplo y muy próximo es el que nos acercan en estas páginas Jon Landeta, Imanol Basterretxea y Jon Charterina, profesores del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV/EHU. Su investigación sobre la cooperación entre pymes vascas del sector de la Máquina-Herramienta les sirve para explicar un nuevo concepto, el de la ‘coopetencia’: la colaboración con competidores. El reconocimiento de la complementariedad de las motivaciones y capacidades del otro.

En paralelo a la experimentación de nuevas prácticas y procedimientos, pero en sintonía con la idea de la conexión de procesos complementarios, el Departamento foral de Promoción Económica propone a las empresas que combinen las herramientas que ofrece a través de Beaz, Bizkaia Talent y Seed Capital Bizkaia.

Que startups, pymes e incluso, en algunas ocasiones, *corporates* o centros de generación de conocimiento, puedan adaptar la lectura de las ayudas y servicios que tienen a su alcance hasta componer su propio itinerario, aquel que mejor se ajusta a sus necesidades.

La combinación de recursos hace que las herramientas de apoyo tengan mayor impacto, que resulten útiles a perfiles más diversos de empresas y que éstas se reformulen la manera de afrontar sus retos. Es cierto que esta nueva fórmula implica cierta complejidad inicial, pero es una complejidad enriquecedora.

Bizkaia lurralde lehiakorra izan dadila, berrikuntza eta lankidetza beren-beregi jorratuko dituzten enpresak dituena. Hori da, hain zuzen ere, Ainara Basurko Ekonomia Sustatzeko foru diputatuak legealdi berrirako ezarri duen erronketako bat. Sail berria da hau, eta ardatz estrategiko berriak ditu: ekintzailetza, berrikuntza, kanpo-lotura, talentua eta lurralde-oreka.

Un territorio competitivo con empresas abiertas a la innovación y a la colaboración. Es uno de los retos que se marca la diputada foral de Promoción Económica, Ainara Basurko, para la nueva legislatura. Un nuevo departamento con nuevos ejes estratégicos: emprendimiento, innovación, conexión exterior, talento y equilibrio territorial.

Ainara Basurko

Ekonomia Sustatzeko sailaren foru diputatua
Diputada foral de Promoción Económica

"Gure indarguneen inguruan elkarlanean jarduten jarraitu behar dugu, Bizkaia eta bertako enpresak lehiakortasunaren bidean mantentze aldera"

"Debemos seguir colaborando sobre nuestras fortalezas, para mantener a Bizkaia y sus empresas en la senda de la competitividad"

Duela hilabete batzuk legealdi berria abiatu zen; zeintzuk dira Ekonomia Sustatzeko Sailaren lehentasunak?

Gure lehentasuna beti izan behar da jarduera ekonomikoa eta kalitatezko enplegua sortzen laguntzea. Eta, horretarako, garrantzitsua da enpresekin, sektoreko eragileekin eta ekintzailetzako eta berrikuntzako ekosistemako gainerako eragileekin bide eta bitarteko irekiak izatea; jakin egin behar dugu enpresek zer erronka eta zailtasuni aurre egin behar dieten, sustapen-politika hobeak taxutu ahal izateko.

Enpresa-sustapena eta berrikuntza dira 2020ko ekitaldian Sailaren aurrekontuaren zatirik handiena eroaten dutenak. Zertan islatzen da hori?

Sailaren aurrekontua %3,5 hazi da, 78.458.000 eurora arte. Eta inbertsio bakoitza legealdiko ardatz estrategikoekin lotu dugu; ondoko hauek dira ardatzok: ekintzailetza, berrikuntza, kanpo-lotura, eskualdeko garapena eta talentua.

Enpresak sustatzeko ekimenak eta programak guztirako zenbatekoaren % 48,5 dira. Proiektu handien aldeko apustu sendoa egiten dugu; proiektu horietako batzuk, besteak beste, Ezkerraldeko parke teknologikoa eta Nazioarteko Ekintzailetza Zentroa dira. Eta, horiez gain, 25 milioi eurorekin indartu ditugu enpresen berrikuntza eta lehiakortasuna sustatzeko programak.

Zer helburu ezarri dira legegintzaldiaren lehenengo denbora-tarte honetarako?

Errealismoa eta anbizioa uztartzen jakin behar da. Egoera orokorra zalantzazkoa da, baina Bizkaian egoera egonkorra eta fidagarria dugu. Elkarlana da gure armarik onena. Gure indarguneen gainean elkarlanean jarraitu behar dugu, Bizkaia eta bertako enpresak lehiakortasunaren bidean mantentze aldera. Eta erakundeen artean elkarlanean aritzen ikasi behar dugu, hazteko eta aukera berriak sortzeko xedez.

Helduta al gaude lehiatzetik lankidetzarako urratsa emateko? Nola susta ditzake horrelako praktikak administrazio batek?

Gaur egun badaude enpresen arteko lankidetza sustatzen duten programak, berritzeko eta erronka berriak bere gain hartzeko, zeren eta, sarri askotan, erronka horietara enpresa bakar bat ezin iritsi izaten baita. Berbarako, Foru Aldundiaren 'Elkarlanean' da programa horietako bat. Hain justu ere, urte gutxi batzuk daramatzagu startup eta enpresa bultzatzaileekin berrikuntza irekiari dagozkion dinamiken arloan elkarlanean, eta lankidetza estrategikoak bultzatzen dituzten tresna fiskalak ere sortzen, hala nola Sozietateen gaineko Zergaren 64 bis artikulua, edo AIC edo CFAA bezalako lankidetza-berrikuntzaren alorreko proiektuak bultzatzen. Uste dut oraindik bide luzea dugula lankidetzarako ekosistemen eretzean aurrera egiteko, baina aurrera goaz. Mundua ikusteko eta enpresa bakoitza kudeatzeko beste jokaera bat behar da, modu irekiagoan jardunez. Digitalizazioak eta beste trantsizio global batzuek, hala nola ingurumeneko

Hace unos meses arrancaba una nueva legislatura, ¿cuáles son las prioridades del departamento de Promoción Económica?

Nuestra prioridad debe ser siempre favorecer la generación de actividad económica y la creación de empleo de calidad. Y para eso es importante mantener canales abiertos con empresas, agentes sectoriales y demás agentes del ecosistema de emprendimiento e innovación; debemos conocer cuáles son los retos y dificultades que afrontan para poder diseñar mejores políticas de promoción.

Promoción empresarial e innovación se llevan el grueso del presupuesto del departamento este ejercicio 2020. ¿En qué se traduce?

El presupuesto del departamento ha crecido un 3,5% hasta los 78.458.000 euros. Y hemos ligado cada inversión a los ejes estratégicos de la legislatura: emprendimiento, innovación, conexión exterior, desarrollo comarcal y talento.

Las iniciativas y programas de promoción empresarial suponen un 48,5% del total. Apostamos fuerte por grandes proyectos como el parque tecnológico de Ezkerraldea/Meatzaldea y el Centro Internacional de Emprendimiento. Y reforzamos con 25 millones de euros los programas para promover la innovación y competitividad de las empresas.

¿Qué objetivos se han marcado para este primer tramo de legislatura?

Hay que saber conjugar realismo y ambición. La situación global es de incertidumbre, pero en Bizkaia contamos con un escenario estable y fiable. La colaboración es nuestra mejor arma. Debemos seguir colaborando sobre nuestras fortalezas para mantener a Bizkaia y sus empresas en la senda de la competitividad. Y debemos aprender a cooperar entre organizaciones para crecer y crear nuevas oportunidades.

¿Estamos maduros para dar el paso de competir a colaborar? ¿Cómo puede una administración fomentar este tipo de prácticas?

Ya hay programas que incentivan la colaboración entre empresas para innovar y asumir nuevos retos a los que una sola no puede llegar, como el programa foral Elkarlanean. Y llevamos ya unos pocos años trabajando en dinámicas de innovación abierta con startups y empresas tractoras y generando también herramientas fiscales que propician colaboraciones estratégicas como el artículo 64 bis del Impuesto de Sociedades o impulsando proyectos de innovación colaborativos como el AIC o el CFAA. Creo que nos queda aún camino por recorrer en el ámbito de los ecosistemas colaborativos, pero vamos avanzando. Se necesita otra forma de ver el mundo y de gestionar cada empresa, de una manera más abierta. La digitalización y otras transiciones globales como la energético medioambiental o demográfica nos están transformando como sociedad y hay nuevos enfoques que pueden aplicarse también a los sistemas de gestión internos y a las relaciones entre empresas para abordar nuevas oportunidades que propician la generación de actividad económica y empleo.

Ainara Basurko

Ekonomia Sustatzeko sailaren foru diputatua
Diputada foral de Promoción Económica

Koopetizioa eta berrikuntza
Coopetición e Innovación

Termino berria nagusitzen ari da enpresa-hizkeran. Koopetizioa: lehiatzen diren eta, aldi berean, proiektuak partekatzen dituzten erakundeen arteko lankidetza. Gai horri buruz, eta, zehatzago, makina-erremintaren sektoreko euskal enpresa txiki eta ertainen arteko koopetizazioari buruz, gogoeta egin dute Imanol Basterretxeak, Jon Charterinak eta Jon Landetak, EHUko Enpresari Aplikatutako Ekonomia Institutuko irakasleek.

Un nuevo término se impone en el lenguaje empresarial. La coopetición: la colaboración entre organizaciones que compiten y, a la vez, comparten proyectos. Sobre este tema, y más en concreto sobre la coopetición entre pymes vascas del sector de la Máquina-Herramienta, han reflexionado Imanol Basterretxea, Jon Charterina y Jon Landeta, profesores de Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV/EHU.

Lehiatzea eta berritzea dira, antza, gure garaiko enpresentzako bizitza-gida saihetsezinak. Horiekin batera, beste termino bat, itxuraz kontraesankorra dena, indarra hartzen ari da egungo enpresaren hiztegian: koopetitu, hau da, lehiakideekin lankidetzan aritzea lehiakortasunean irabazteko, adibidez, berrikuntza-prozesu eraginkorragoen eta handinahien bidez. Egin-eginean ere, gero eta adibide gehiago ditugu automobilgintza, teknologia, nekazaritza, eraikuntza edo berriztapen arloko enpresen artean edo hirien artean. Enpresa horiek elkarren artean lehiatzen dira eta, aldi berean, elkarlanean aritzen dira, oreka delikatu eta arriskutsu batean, eta batzuek joera horri “otsoekin dantzan” izena jarri diote. Harreman horren analisiak konponbide zaileko galdera asko zabaltzen ditu: zeri buruz koopetiza daiteke? Nola gauzatzen da koopetizio hori? Nola saihesten dira jokabide oportunisten arriskuak?

Duela gutxi argitaratutako lan akademiko batean (*) galdera horiei erantzuten saiatzen gara, makina-erremintaren sektoreko euskal enpresa kooperatiboek, elkarren lehiakide izanik, berrikuntza- eta nazioartekotze-prozesuetan abantailak lortzeko elkarrekin nola lan egiten duten aztertuz. Enpresa horiek, kooperatiba-izaera dutenez, beren ingurukoek baino lankidetza-bokazio eta -tradizio handiagoa dute, eta koopetizazioan bide luzeagoa egin dute; hala, haien ikaskuntzak beste enpresa eta sektore batzuentzat baliagarriak izan daitezke.

Ildo horretan, enpresek, bereziki ETEek, koopetizaziotik lor ditzaketen onura nagusiak honako hauetara bideratuta daude: kostuak eta arriskuak partekatzera, eskaera edo proiektu handien aurrean erantzuteko gaitasuna handitzera, kostuak murriztea ahalbidetzen duten eskala-ekonomiak lortzera, ezagutzak eta behar dituzten beste baliabide batzuk eskuratzera, eta beren ingurune hurbilarekiko negoziazio- eta presio-indarra handitzera (bezeroak, hornitzaileak, administrazioa).

Aztertutako euskal enpresen kasuan, koopetizioa honako arloetan izaten da gehienbat: I+G arloetan (I+G unitate partekatuak, proiektuak eta aurrekontuak, I+G talde bateratuak eta teknikarien eta zuzendarien aldizkako deslokalizazioak), erosketetan (gehienak baterako erosketak, hornitzaileekiko negoziazio-boterea handitzeko eta prezio hobeak lortzeko) eta nazioartekotze-prozesuan (gorabideko merkatuetan baterako merkataritza-bulegoak izateko eta, hala, tamaina-mugak gainditzeko eta gero eta merkaturik urrunenetan erabiltzaileak lortzeko). Gainera, guztiek laguntzen dute beren elkarte sektorialari eusten eta babesa ematen (Makina-erreminten Fabrikatzaileen Espainiako Elkartea, AFM), oso aktiboa baita beren interes komunak kanpora begira defendatzerakoan.

Competir e innovar son los dos términos que parecen ser las guías ineludibles de vida para las empresas de nuestra época. Junto con estos, otro término, aparentemente contradictorio, está ganando fuerza en el vocabulario de la empresa actual: coopetir, es decir, colaborar con competidores para ganar en competitividad, a través, por ejemplo, de procesos de innovación más eficientes y ambiciosos. En efecto, cada vez son más los ejemplos de empresas automovilísticas, tecnológicas, agrícolas, constructoras, restauradoras o, incluso, ciudades, que compiten y, a la vez, colaboran entre sí, en un delicado y peligroso equilibrio, que hay quien ha bautizado como “danzando con lobos”. El análisis de esta relación abre muchas preguntas de difícil resolución: ¿Sobre qué se puede coopetir? ¿Cómo se materializa esta coopetición? ¿Cómo se evitan los riesgos de los comportamientos oportunistas?

En un trabajo académico publicado recientemente (*) intentamos dar respuesta a estas preguntas a partir del análisis de cómo las empresas cooperativas vascas del sector de la Máquina-Herramienta, competidoras entre sí, colaboran conjuntamente para conseguir ventajas en sus procesos de innovación e internacionalización. Estas empresas, por su naturaleza cooperativa, exhiben una vocación y tradición colaborativa superior a la de su entorno, y han recorrido un mayor camino en la coopetición, de forma que sus aprendizajes pueden ser de valor para otras empresas y sectores.

En este sentido, los principales beneficios que las empresas, especialmente las pymes, pueden obtener de la coopetición están orientados a compartir costes y riesgos, aumentar la capacidad de respuesta ante grandes pedidos o proyectos, alcanzar economías de escala que permitan reducir costes, obtener acceso a conocimientos y a otros recursos que necesitan, e incrementar su fuerza de negociación y presión ante su entorno próximo (clientes, proveedores, administración).

En el caso de las empresas vascas analizadas, la coopetición tiene lugar principalmente en las áreas de I+D (unidades de I+D compartidas, proyectos y presupuestos, equipos conjuntos de I+D y deslocalizaciones periódicas de técnicos y directivos), en las compras (en su mayoría, compras conjuntas, para incrementar el poder de negociación con proveedores y beneficiarse de mejores precios) y en el proceso de internacionalización (oficinas comerciales conjuntas en mercados emergentes, para superar sus limitaciones de tamaño y tener acceso a los usuarios en mercados cada vez más lejanos). Además, todas ellas colaboran sosteniendo y apoyando su asociación sectorial (Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta, AFM), muy activa en la defensa frente al exterior de sus intereses comunes.

Koopetizio-prozesuak beren lehia-gaitasuna hobetzeko beharrak eta interesak gidatzen dituzte. Hau da, enpresa bakoitzak argi du koopetizaziotik zer espero duen lortzea. Hortik aurrera, zuhurtziaz jokatuta ere, konfiantza eskuratuz doa arian-arian koopetidoreen artean. Oro har, prozesua lehiatzaileen artean beren interes komunei buruzko elkarrizketekin hasten da. Elkarrizketa horiek, azkenean, lankidetza-akordioetan gauzatzen dira, helburu partekatu argiekin, erantzukizun zehatzekin eta aurrez finkatutako zuzenketa-mekanismoekin. Akordio horiek elkarren intereseko taldeetarantz eboluziona dezakete, eta bigarren mailako kooperatiben moduan formalizatu daitezke (hau da, kooperatiben bidez eratutako kooperatiben bidez) eta, azken buruan, kooperatiben bat-egiteetan.

Supraerakunde baten laguntza eta lidergoa, hala nola Mondragon Korporazioa eta, neurri txikiagoan, AFM, lehiatzeko moduetan eta inplikatutako erakundeetan dauden balio nagusietan dagoen hurbiltasunarekin batera, koopetizioa errazten eta ahalbidetzen duten elementuak dira.

Zuhurtasuna, bestalde, portaera oportunisten arriskua murrizteko neurri gisa gauzatzen da: produktuak edo merkatuak aldez aurretik birbanatzea, bezeroarengandik urrun dauden balio-kateko faseetako jardueretan laguntzea, arrisku txikiko proiektuetatik hastea edo balioak, onurak eta arriskuak partekatzen dituzten taldeetan integratzea.

Aztertutako kooperatiba batzuk gai izan dira, halaber, kooperatibak ez diren beste enpresa batzuekin koopetizio-esperientzia erreplikatzeko. Kasu horietan, lankidetza, neurri batean, lehia zuzenaren kontura lortu da, eta produktuak edo merkatuak birbanatzeko neurriak hartu dira, lehia zuzena eta portaera oportunistaren aukerak saihesteko.

Laburbilduz, aztertutako euskal enpresa horien esperientziak lagungarriak izan daitezke koopetitu nahi edo behar duten beste enpresa batzuentzat, bai eta koopetizioa sustatzen saiatzen diren elkarte sektorialentzat eta erakunde publikoentzat ere, beharrezkoa baina, aldi berean, zaila den enpresa-estrategia hori praktikan gauzatzeko.

(*) Basterretxea, I., Charterina, J. and Landeta, J. (2019) Coopetition and innovation. Lessons from worker cooperatives in the Spanish machine tool industry. Journal of Business & Industrial Marketing

www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-01-2018-0015/full/html

Open Acces: https://lnkd.in/gyxwKJg

Sus procesos de coopetición están guiados por la necesidad y por el interés en mejorar su propia capacidad competitiva. Es decir, cada empresa tiene claro qué espera obtener de la coopetición. A partir de ahí, se produce una adquisición paulatina de confianza, no exenta de precaución, entre los coopetidores. Generalmente, el proceso se inicia con conversaciones entre competidores sobre sus intereses comunes, que terminan materializándose en acuerdos de colaboración, con objetivos compartidos claros, responsabilidades definidas y mecanismos de corrección prefijados. Estos acuerdos pueden evolucionar hacia grupos de interés mutuo, y pueden llegar a formalizarse en forma de cooperativas de segundo nivel (es decir, cooperativas constituidas a partir de cooperativas) y, en última instancia, en fusiones de cooperativas.

El apoyo y liderazgo de una supraorganización, como es el caso de Corporación Mondragón y, en menor medida, de la AFM, junto con la proximidad en los modos de competir y en los valores dominantes existentes en las organizaciones implicadas, son elementos que facilitan y propician, a su vez, la coopetición.

La precaución, por su parte, se materializa en forma de medidas para disminuir el riesgo de comportamientos oportunistas: redistribución previa de productos o mercados, coopetir en actividades en fases de la cadena de valor alejadas del cliente, empezar por proyectos de bajo riesgo o integrarse en grupos que compartan valores, beneficios y riesgos.

Algunas cooperativas analizadas han sido también capaces de replicar la experiencia de coopetición con otras empresas no cooperativas. En estos casos, la cooperación se ha conseguido en parte a expensas de la competición directa, tomando medidas de redistribución de productos o mercados que eviten la competición directa y las posibilidades de comportamiento oportunista.

En suma, las experiencias de estas empresas vascas analizadas pueden ayudar a otras empresas que buscan o necesitan coopetir, y a las asociaciones sectoriales y los organismos públicos que intentan promover la coopetición, a materializar en la práctica esta necesaria, pero complicada, estrategia empresarial.

(*) Basterretxea, I., Charterina, J. and Landeta, J. (2019) Coopetition and innovation. Lessons from worker cooperatives in the Spanish machine tool industry. Journal of Business & Industrial Marketing

www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-01-2018-0015/full/html

Open Acces: https://lnkd.in/gyxwKJg

Ekonomia Sustatzeko Sailak ETEen eta pertsona ekintzaileen eskura jartzen dituen zazpi laguntza-programen kudeaketan laguntzen du BEAZek. 2018an 640 eskaera baino gehiago jaso ziren, eta 417 onartu ziren. Bi irizpideren arabera nabarmendutako proiektu eta enpresak (jarduera ekonomikoa eta enplegua sortzen laguntzea) dira aurtengo ON Bizkaia sariak aitortzen dituztenak.

Beaz colabora en la gestión de siete de los programas de ayudas que el Departamento de Promoción Económica pone a disposición de pymes y personas emprendedoras. En 2018 se recibieron más de 640 solicitudes, 417 fueron aprobadas. Los proyectos y empresas más destacados según dos criterios –contribución a la generación de actividad económica y empleo– son los que reconocen los premios ON Bizkaia de este año.

GUIVISA

BERRIKUNTZA PROIEKTU SARIA

1949an sortu zen Guivisa, eta altzairu moldekatuaren galdaketan garatzen du bere jarduera nagusia. Enpresa gisa, gaitasun eta malgutasun produktibo handiagatik nabarmentzen da. Bere historian ohikoak dira produktu eta merkatuen aldaketak eta txandakatzea. Bere *know how*-ak lagunduta, enpresak egokitzen eta berrikuntza-prozesuak txertatzen jakin du. Horixe da haren azken proiektuaren kasua. 2010eko krisien ondoren, Guivisa 4.0 industriara bideratu da. Orduan, galdaketaren sektorean teknologia berritzailea ezartzea erabaki zuen, kostuak eta denborak nabarmen murriztea ahalbidetuz; horrek, gainera, berekin ekarri zuen enpresak hazkunde- eta espezializazio-estrategia berri bat abiaraztea.

PREMIO PROYECTO DE INNOVACIÓN

Fundada en 1949, Guivisa desarrolla su principal actividad en la fundición de acero moldeado. Como empresa destaca por una gran capacidad y flexibilidad productiva. En su historia son frecuentes los cambios y la rotación de productos y mercados. Respaldada por su *know how*, la empresa ha sabido adaptarse e incorporar procesos de innovación. Es el caso de su último proyecto. Tras las crisis de 2010, Guivisa opta por orientarse hacia la industria 4.0. Decide entonces implantar una tecnología innovadora en el sector de la fundición que permite recortar costes y tiempos de manera significativa y que ha llevado a la empresa a lanzar una estrategia nueva de crecimiento y especialización.

ZUNIBAL
Technology moved by the ocean

NAZIOARTEKOTZE PROIEKTU SARIA

Zunibalek produktu eta zerbitzu elektronikoak garatzen ditu itsas sektorean aplikatzeko. Arrantzari aplikatutako komunikazio satelitalak erabiltzen aitzindariak dira, eta I+G+b sail garrantzitsu bat dute, bezeroen beharretara eta merkatura egokitutako soluzio teknologikoak garatzen lan egiten duena. Atuna arrantzatzeko lehen buia satelitaletatik olatuak neurtzeko azkenetara, Bizkaian jaiotako enpresa honen historia munduko arrantza- eta itsas sektorearekin paraleloan doa. Planetaren mutur batetik bestera, Japoniatik Panamara, arrantzan garrantzia duten herrialde guztietan du presentzia Zunibalek, eta bere ekoizpenaren %80 esportatzen du. Nazioartekotzea da haren hazkundearen gakoa.

PREMIO PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Zunibal desarrolla productos y servicios electrónicos para su aplicación en el sector marino. Pioneros en la utilización de las comunicaciones satelitales aplicadas a la pesca, disponen de un importante departamento de I+D+i que trabaja en el desarrollo de soluciones tecnológicas, adaptadas a las necesidades de sus clientes y al mercado. De las primeras boyas satelitales para pesca de atún a las últimas para la medición del oleaje, la historia de esta empresa nacida en Bizkaia corre en paralelo a la del sector pesquero y marino en el mundo. De un extremo a otro del planeta, de Japón a Panamá, Zunibal tiene presencia en todos los países con relevancia en pesca y exporta el 80% de su producción. La internacionalización es la clave de su crecimiento.

ENPRESEN SORKUNTZA PROIEKTU SARIA
Comalaetxea euskal software garatzaileen talentua ilustratzen duen startup bat da. Halaber, ingurune lehiakorra gara mundu mailan, Kanadako enpresa batek bere I+G unitatea Bilbon irekitzea erabaki dezan bezainbeste. Kanadako Comalatech da, Atlassian plataformaren gainean lan egiten duen erreferentziazko enpresetako bat. Bizkaikoa Comalaetxea da. 2018an sortua, gaur egun 17 profesionalek osatzen dute enpresa, Comalatech abangoardian mantentzea ahalbidetzen duten produktu teknologiko berritzaileak garatuz.

PREMIO PROYECTO DE CREACIÓN DE EMPRESAS
Comalaetxea es una startup que ilustra el talento de los desarrolladores de software vascos. También que somos un entorno competitivo a nivel global, tanto como para que una empresa de Canadá decida abrir en Bilbao su unidad de I+D. La canadiense es Comalatech, una de las empresas referentes que trabaja sobre la plataforma Atlassian. La vizcaína es Comalaetxea. Creada en 2018, actualmente forman parte de la empresa 17 profesionales que desarrollan productos tecnológicos innovadores que permiten a Comalatech mantenerse en la vanguardia.

BIZKAIA SORTZAILEA PROIEKTU SARIA
2018an, proiektu digitaletan eta bideojokoetan adituak diren ekintzaile talde batek beren ezagutzak batzea erabaki zuen, gailu mugikorretarako aplikazioak eta jokoak sortzeko. Horrela sortu zen Telmewow, *senior games*-en garapenean espezializatutako estudio bilbotarra, betiere arreta, oroimena, koordinazioa, ikusmen-pertzepzioa edo arrazonamendua bezalako trebetasunak trebatu nahi dituzten pertsonei zuzendua. Dagoeneko 5 jokok 20 milioi deskarga gainditu dituzte, eta horietatik % 95 atzerritik datoz: AEBetatik, Brasiletik, Mexikotik, Italiatik edo Japoniatik.

PREMIO PROYECTO BIZKAIA CREATIVA
En 2018 un grupo de emprendedores expertos en proyectos digitales y de videojuegos decide unir sus conocimientos para crear aplicaciones y juegos para dispositivos móviles. Nace así Tellmewow, estudio bilbaíno especializado en el desarrollo de *senior games* dirigidos a personas que desean entrenar habilidades como la atención, la memoria y la coordinación, la percepción visual o el razonamiento. En su haber hay ya 5 juegos que han superado los 20 millones de descargas, el 95% de las cuales provienen del extranjero: EE.UU, Brasil, México, Italia o Japón.

EKINTZAILETZA ETA GIZARTE BERRIKUNTZA PROIEKTU SARIA
1986an SSI Taldea sortu zen Bilbon, helburu bikoitzarekin: autonomia gabezia duten pertsonen bizi-kalitatea hobetzea eta ahultasun soziala duten emakumeen autoenplegua antolatzea. Gaur egun erreferentzia da, Estatuan emakumeek integratutako eta kudeatutako laguntza-kooperatiba bakarra delako, bai eta esperientziak arrakasta izan duelako ere. SSI taldeak Bizkaiko eta Gipuzkoako 16 udalerritan du presentzia, 183 bazkide ditu eta 470 langileko plantilla. Bere egiturak hainbat eremu barne hartzen ditu. I+G+B eta ekintzailetza arloei esker, 31 berrikuntza-proiekturi ekin ahal izan zaie eta eragile aktibo bihurtu Silver economy sektorean.

PREMIO PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL
En 1986 se crea Grupo SSI en Bilbao con un doble objetivo: mejorar la calidad de vida de las personas que tiene déficit de autonomía, y organizar el autoempleo de mujeres con vulnerabilidad social. Hoy es una referencia por ser la única cooperativa asistencial y de gran dimensión integrada y gestionada por mujeres en el Estado; también por el éxito de la experiencia. Grupo SSI tiene presencia en 16 municipios de Bizkaia y Gipuzkoa, cuenta con 183 socias y una plantilla de 470 trabajadoras. Su estructura incluye varias áreas. Las de I+D+i y Emprendimiento le han permitido abordar 31 proyectos de innovación y convertirse en un agente activo en el sector de la Silver economy.

SPIN-OFF IBILBIDE SARIA
2014an, CMZk muntaketa-planta berri bat eraikitzea erabaki zuen Mallabian, tamaina eta dimentsio handiagoko produktuak fabrikatzeko. Enpresak CNC tornu-fabrikatzaile europarra izan nahi du, eta nitxo horretan espezializatu da. Bi erronka horiei aurre egiteko Seuner Fabricados sortu zuen. Spin-off-ak makina handiak muntatzeko aukera emateaz gain, Makina-Erreminten fabrikatzaile gisa duen dimentsioa handitzen du. Taldeak nabarmen hobetu du bere lehiakortasuna eta, inguruan duen trakzio-efektua kontuan hartuta, Durangaldeko industria osagarriaren eta industria-horniduren lehiakortasuna ere hazi egin da.

PREMIO TRAYECTORIA SPIN-OFF
En 2014 CMZ decide construir una nueva planta de montaje en Mallabia para fabricar sus productos de mayor tamaño y dimensión. La empresa aspira a convertirse en el fabricante europeo de referencia de tornos CNC, nicho en el que se ha especializado. Para afrontar ambos retos crea Seuner Fabricados. La spin-off no solo le permite acometer el montaje de máquinas grandes sino que incrementa su dimensión como fabricante de Máquinas-Herramienta. El grupo ha mejorado significativamente su competitividad y –dado el efecto tractor que ejerce en la zona– el de la industria auxiliar y de suministros industriales del Durangesado.

STARTUP IBILBIDE SARIA
2015ean, Bizkaiko hiru ekintzailek enpresa-proiektu bati forma eman zioten, sektore digitalean zuten esperientzia, modarekiko interesa eta kontsumitzaile gisa zuten ingurumen-kontzientzia uztartuz. Horrelaxe sortu zen bigarren eskuko emakumezkoen arropa online saltzen zuen startup hau. Micoletek 50 pertsona enplegatzen ditu gaur egun, eta milaka erabiltzaile ditu, dagoeneko erabiltzen ez dituzten jantziak azkar eta prezio lehiakorrean saltzen dituzten emakumeak. Micoletek transakzio bakoitzaren % 25 lortzen du. Alemanian, Frantzian, Italian, Portugalen eta Erresuma Batuan jarduten du enpresak, eta 2020an sendo oratu nahi dio Poloniako eta Herbehereetako merkatuetan sartzeko helburuari.

PREMIO TRAYECTORIA STARTUP
En 2015 tres emprendedores vizcaínos daban forma a un proyecto empresarial en el que unían su experiencia en el sector digital, el interés por la moda, y su conciencia ambiental como consumidores. Nacía así esta startup dedicada a la venta online de ropa femenina de segunda mano. Micolet emplea hoy a 50 personas y cuenta con miles de usuarias, mujeres que venden prendas que ya no utilizan, de manera rápida y a un precio competitivo. Micolet obtiene el 25% de cada transacción. La empresa opera en Alemania, Francia, Italia, Portugal y Reino Unido, e inicia 2020 con el objetivo de entrar en los mercados polaco y holandés.

2019

Bilbao Exhibition Centre • 2019ko otsailaren 4a • 4 de febrero de 2019

“Bizkaia Enpresa 2019” topaketak Bizkaiko ezkutuko enpresa txapeldunak izan zituen ardatz. Foru Aldundiak BECen duen urteroko hitzordu handia baliatu zuen, enpresa txiki eta ertainekin eta startup-ekin, Bizkaiko 24 konpainiak parte hartzen duten Drive proiektua aurkezteko. Enpresa horiek profil horri erantzuten diote, eta foru erakundeak funtsezkotzat jotzen ditu, lurraldearen egonkortasunean eta hazkunde ekonomikoan duten eginkizunagatik. “Pecha-kucha” batek haietako batzuen ibilbidea hobeto ezagutzeko aukera ematen zigun. Ez ziren jardunaldiko txapeldun bakarrak izan, urtero bezala topaketa izan baitzen ON Bizkaia sarien banaketaren eszenatokia. Halaber, bertaratutako 500 pertsonei Bizkaiko enpresa berritzaileen komunitate batean parte hartzeko prest ote zeuden galdetzeko aukera ere egon zen.

El encuentro Bizkaia Empresa 2019 tuvo como hilo conductor a las empresas campeonas ocultas de Bizkaia. Diputación aprovechaba su gran cita anual en el BEC con pymes y startups para presentar el proyecto DRIVE en el que participan 24 compañías vizcaínas que responden a dicho perfil y las que el ente foral considera claves por su papel en la estabilidad y crecimiento económico del territorio. Un pecha-kucha nos permitía conocer mejor la trayectoria de algunas de ellas. No fueron las únicas campeonas de la jornada, como cada año el encuentro fue el escenario de la entrega de los premios ON Bizkaia. También la ocasión de preguntar a las 500 personas asistentes si estarían dispuestas a participar en una comunidad de empresas innovadoras de Bizkaia.

Aurreko edizioetan saritutako enpresak
Empresas galardonadas en ediciones anteriores

2014
Ariadna Instruments
RDT Engineers
Babcock Valves
Artesanía Graci
CAF
Grupo Ticketbis

2015
DB Iberia
Protec Arisawa
Insertec
Relevo Videogames
Gestamp Tool Hardening
Dynakin

2016
CMI
Kautenik
Kuaderno
Venturmoda
ITP Externals
Educaedu

2017
Egoin
Permar
Electrorecycler
Cookplay
Irrintzi
Lointek
Euskal Kirol Apostuak

2018
Prosertek
Power Quality Control
Lookiero
Sophie et voilà
Fair Saturday
Batz Energy
Efeuve

2019
Laip
Pronutec
The Art Of Discovery
Mércules
Ubikare
BAS
Wegow

2019

Ibone Rod
Amaia Orn
Zunibal

echaKucha
Ezkutuko txapeldunak
Campeonas ocultas
Iñigo Guinea
José Berasategi
GHI Hornos Industriales
Ibone Rodríguez
Amaia Ormaechea
Zunibal

Hazi, ikasi eta aurrera joan
Crecer, aprender y avanzar

Arteche, Basque Health Cluster, Biolan eta Ultrasound-Innovation Medtech oso erakunde desberdinak dira, baina uste osoa dute hirugarrenekin elkarlanean aritzea dela hazteko, ikasteko eta aurrera egiteko biderik laburrena eta eraginkorrena. Horri buruz eta ekosistema batek harreman berriak eta elkarlanerako modu berriak posible izateko bildu behar dituen baldintzei buruz galdetu diegu.

Arteche, Basque Health Cluster, Biolan y Ultrasound-Innovation Medtech son organizaciones muy diferentes entre sí que comparten, sin embargo, el convencimiento de que colaborar con terceros es el camino más eficaz para crecer, aprender y avanzar. Sobre ello y las condiciones que debe reunir un ecosistema para que nuevas relaciones y formas de colaboración sean posibles les hemos preguntado.

1. **Zerk bultzatu zaituzte zuen prozesu eta gaitasunen osagarri den beste erakunde baten lankidetza bilatzera?**
2. **Zer baldintza bete behar dira elkarlanerako modu berriak posible izan daitezen?**
3. **Eragin handiagoa dute konektatutako proiektuek?**

1. ¿Qué os ha llevado a buscar la colaboración de otra entidad con procesos y capacidades complementarios a los vuestros?
2. ¿Qué condiciones deben darse para que nuevas formas de colaboración sean posibles?
3. ¿Tienen más impacto los proyectos conectados?

Alexander Artetxe
Arteche
arteche.com

1. Enpresok egungo testuinguruan ezin ditugu arrakasta izateko behar diren gaitasun guztiak izan. Ezagutzak eta gaitasunak osatzeko lankidetzak aukera ematen digu ezarritako helburuak lehenago lortzeko eta sektoreak eskatzen dituen aldaketa teknologikoetara azkarrago egokitzeko. Gaitasun osagarri horietako batzuk barnean gara genitzakeen, baina zailagoa, geldoagoa edo askoz ere garestiagoa izango zatekeen.

2. Berrikuntzaren euskal ekosistema oso maila altuan dago, baina berrikuntza hobetzen eta bultzatzen jarraitu behar dugu. Horretarako, garrantzitsua da lankidetza sustatzea, lehia baino, eta lankidetza-sare seguruak eta gardenak sortzea ahalbidetuko duten neurriak garatzea, non enpresek beraiek euren helburuak eta baliabideak zehazten dituzten.

3. Ez beti. Baina Artetxeren kasuan, gure historian zehar, gure bezeroen babesa eta trakzioa, beste enpresa, hornitzaile eta ikastetxe zein unibertsitate batzuekiko hurbiltasuna eta lankidetza teknologikoa nortasun-ikur bat izan da, eta gaitasun berriak garatzea, haztea eta honaino iristea ahalbidetu digu.

1. Las empresas no podemos tener todas las capacidades necesarias para tener éxito en el contexto actual. La cooperación para completar conocimientos y destrezas nos permite conseguir antes los objetivos marcados y adaptarnos más rápidamente a los cambios tecnológicos que demanda el sector. Algunas de esas capacidades complementarias las podríamos haber desarrollado internamente pero hubiera sido más difícil, lento o mucho más costoso.

2. El ecosistema vasco de innovación está a un nivel muy alto pero necesitamos seguir mejorando e impulsando la innovación. Para ello, es importante fomentar la colaboración más que la competencia y habilitar medidas que permitan generar redes de colaboración seguras y con transparencia en las que sean las propias empresas las que definan los objetivos y recursos.

3. No siempre, pero en el caso de Arteche el apoyo y tracción de nuestros clientes, la cercanía y la colaboración tecnológica con otras empresas, proveedores y centros y universidades ha sido una seña de identidad y nos ha permitido desarrollar nuevas capacidades, crecer y llegar hasta aquí.

María Pascual de Zulueta
Basque Health Cluster
basquehealthcluster.org

1. Basque Health Clusterraren funtzioa biozientzia-osasunaren sektoreari laguntzea da, lehiakorrago bihurtuz. Ezagutza zientifikoa, gaitasun teknologikoak edo enpresa-trebetasunak uztartzea eragiteko gai izan behar dugu. Ezagutzaren promiskuitatea eragin behar dugu, espezialitate eta esperientzia desberdinak dituzten pertsonek partekatze-lanean jardun dezaten.

2. Euskadin, unibertsitateen, ikerketa-zentroen, teknologikoen, IKZen, LHren, enpresen inkubagailuen eta klusterren moduko eragileen ekosistema aberatsa dugu, eta horietan lankidetzen bideratzaile gisa jardun behar dugu, eragile desberdinen arteko ezagutza eta uztarketa eraginez. Lankidetza-proiektuen inguruko proposamenak sustatzea eta administrazio publikoetatik babestea garrantzitsua da lankidetzaren kultura bultzatzeko.

3. Elkarlana merkatuetara azkarrago eta urrunago iristeko modua izan ohi da. Enpresa handiek *Open Innovation* programak abiarazten dituzte, produktu/zerbitzu berriak garatzeko. Baina lankidetzak zentzu handiagoa du proiektu konplexuei bikaintasunetik ekin diezaieketen enpresa txiki eta ertain espezializatuen artean. Lotutako proiektuei esker, bakarka lortu ezin diren lurralde berriei ekin dakieke.

1. La función del Basque Health Cluster es apoyar al sector de las biociencias-salud haciéndolo más competitivo. Debemos ser capaces de provocar que el conocimiento científico, las capacidades tecnológicas o las habilidades empresariales se den cita. Tenemos que inducir la promiscuidad del conocimiento, donde personas con especialidades y experiencias diversas compartan.

2. En Euskadi tenemos un ecosistema rico de universidades, centros de investigación, tecnológicos, CIC, FP, incubadoras de empresas, empresas y agentes como los clusters, que debemos actuar como facilitadores de las colaboraciones provocando que el conocimiento de los diferentes actores se encuentre y se mezcle. Incentivar propuestas en torno a proyectos colaborativos y apoyarlas desde las administraciones públicas es importante para impulsar la cultura de la colaboración.

3. La colaboración suele ser la manera de llegar más rápido y más lejos a los mercados. Las grandes firmas lanzan programas de *Open Innovation* para desarrollar nuevos productos/servicios. Pero la colaboración tiene aún más sentido entre pymes especializadas que pueden abordar proyectos complejos desde la excelencia. Los proyectos conectados permiten abordar nuevos territorios que no son alcanzables en solitario.

Asier Albizu
Biolan
biolanmb.com

1. Jaio ginenetik, 2009an, hirugarrenekin elkarlanean aritu ginen. Izan ere, Biolan I+G arloan aritzen diren hiru erakunderen lankidetzaren emaitza da, eta helburu nagusia teknologia garatzea zen. Gaur egun produktu teknologikoa dugu, heldua eta sendoa, eta, beraz, lanean jarraitzen dugu beste alderdi batzuetan balioa ematen duten eta osatzen gaituzten erakundeekin, hazten jarraitzeko.

2. Beharrezkoa da lankidetzarako moduek konfiantza eta aldeen arteko konpromisoa sustatzea, hala badagokio, erantzukizun faltagatiko beldurrak uxatuz. Erakundeen laguntzarako formula malguagoak sustatu beharko lirateke, lagundu beharreko mesfidantza minimizatuko luketenak, besteren arazoak onartzeko, helburu globalak ez betetzeko edo emaitzen jabetza ez zaintzeko beldurragatik.

3. Hazten ari den merkatu aldakor honetan, alegia, egungo merkatuan, enpresek “bakarka” jarduteko aukerak mugatuak dira. Hazteko eta “bizirik” jarraitzeko formula bat elkarlanean aritzea da; gainera, horrek abiadura handiagoz hazteko aukera ematen dizu. Lankidetzak aukera ematen du planteatu ez dituzun baina, hirugarrenengana hurbiltzean, zure errealitatean txertatzeko gai zaren gauzak ikasteko. Hazkundea bizkortzeko aukera ematen du, ezagutza, garapena eta abar eskuratuz, zerotik abiatu behar izan gabe.

1. Desde nuestro nacimiento, en 2009, colaboramos con terceros. De hecho, Biolan es fruto de la colaboración de tres entidades dedicadas a la I+D cuyo objetivo principal era el desarrollo de la tecnología. Actualmente contamos con un producto tecnológico, maduro y robusto, por lo que seguimos trabajando con entidades que nos complementan y aportan valor en otros aspectos, para continuar creciendo.

2. Es preciso que las formas de colaboración favorezcan un clima de confianza y de compromiso entre las partes que, llegado el caso, disipe miedos por falta de responsabilidad.
Habría que fomentar fórmulas de apoyo institucional más flexibles que minimizaran las reticencias a colaborar por miedo a asumir problemas ajenos, no cumplir los objetivos globales o a no preservar la propiedad de los resultados.

3. En un mercado cambiante y en crecimiento, como el actual, las posibilidades de que las empresas actúen “en solitario” son limitadas. Una fórmula para crecer y seguir “vivo” es colaborando, además esto te permite crecer a mayor velocidad. La cooperación posibilita aprender cosas que no te habías planteado pero que, al acercarte a terceros, eres capaz de incorporar a tu realidad. Permite acelerar el crecimiento adquiriendo conocimiento, desarrollo, etc, sin tener que partir de cero.

Rubén Molina
Ultrasound-Innovation Medtech
innitius.com

1. Azkenean, baliabideak optimizatzea da kontua. Innitius bezalako startup txiki batean garrantzitsuena konpainiaren *core* purua zein den mugatzea da. Haren inguruan dauden jarduera guztiak, gure ADNan sartzen ez direnak baina gure helburua lortzeko funtsezkoak direnak, hirugarren batekin lankidetzan modu eraginkorragoan gauzatuko dira.

2. Baldintza nagusiak bi dira: enpresek edo erakundeek sektorean espezializatutako zerbitzuak eskaintzea, gure kasuan dispositibo medikoena, eta behar zehatzak dituzten enpresekiko konexioa erraztu eta lankidetza bultzatuko duten erakundeak egotea.

3. Lankidetza-ereduaren pean lan egiteak eragin du gure garapen-planean aurrera egiten jarraitzea, azken produktuaren kalitatea askoz ere altuagoa eta kostua askoz ere baxuagoa izanik proiektu osoa konpainiaren barrutik garatu izan bagenu izango genukeena baino. Lan edo zerbitzu jakin batean espezialistak diren enpresak bilatu nahi dira, beharrizan jakin baterako.

1. Al final se trata de optimizar recursos. En una startup pequeña como Innitius lo importante es delimitar cuál es el *core* puro de la compañía. Todas las actividades que hay alrededor de él, que no van en nuestro ADN pero son claves para alcanzar nuestro objetivo, van a ser ejecutadas más eficientemente bajo el modelo de colaboración con un tercero.

2. Las condiciones principales son dos, que empresas o instituciones ofrezcan servicios especializados en el sector, en nuestro caso el de los dispositivos médicos, y que haya entes que faciliten la conexión e impulsen la colaboración con empresas que tengan necesidades concretas.

3. Trabajar bajo el modelo de colaboración ha hecho que sigamos avanzando en nuestro plan de desarrollo con una calidad en el producto final mucho más alta y con un coste mucho más bajo a cómo habría sido si hubiéramos desarrollado todo el proyecto desde dentro de la compañía. Se trata de buscar empresas especialistas en un trabajo o servicio concreto para una necesidad concreta.

Beaz, Bizkaia Talent eta Seed Capital Bizkaiek kudeatutako laguntza-programak eta zerbitzuak konbinatzen dituzten laguntza-ibilbideak

Itinerarios de apoyo que combinan programas de ayudas y servicios gestionados por Beaz, Bizkaia Talent y Seed Capital Bizkaia

ENPRESA BERRIAK SORTZEA	SORTZEA ETA ABIARAZTEA	KAPITALA	AZELERAZIOA	ESPAZIO FISIKOA	MUGIKORTASUNA
	125.000 eurorainoko dirulaguntza	450.000 eurorainoko partaidetza	Nazioarteko nodoekiko konexioa	Enpresak kokatzeko espazio eta azpiegitura fisikoen eskaintza	Aholkularitza Bizkaian enpresak eta profesionalak ezartzeko

ENPRESEN AZALERAZIOA	2i + IT PROGRAMA	3i PROGRAMA	KAPITALA	ESPAZIO FISIKOA	TALENTUA
	160.000 eurorainoko dirulaguntza. Berrikuntza, inbertsioa, nazioartekotzea	500.000 eurorainoko dirulaguntza. Berrikuntza, inbertsioa, nazioartekotzea	Milio 1 eurooko partaidetza	Enpresak kokatzeko espazio eta azpiegitura fisikoen eskaintza	Nazioarteko profesional kualifikatuak bilatzen laguntzea

LEHIAKORTASUNA HOBETZEA	BARNE EKINTZAILETZA	BATERAKO INBERTSIORAKO KAPITALA	ESPAZIO FISIKOA	OPEN INNOVATION	TALENTUA	NAZIOARTEKO NODOAK
	• Negozio-lerro berriak abiaraztea. 60.000 eurorainoko dirulaguntza • 125.000 eurorainoko dirulaguntza. spin-off berriak abiaraztea	450.000 eurorainoko partaidetza	Sortutako enpresentzako inkubazio -eta azelerazio-espazioaren eskaintza	Ezagutza berrirako sarbidea ematen duten berrikuntza irekiko dinamikak	Nazioen arteko profesional kualifikatuak bilatzen laguntzea	Lotura erreala nazioarteko erreferentziazko ekosistemekin ekintzailetzan eta berrikuntzan

Enpresa bakoitzak Bizkaiko Foru Aldundiak bere eskura jartzen dituen baliabideak aukera ditzake, bere proiektuaren beharren arabera. Ibilbide horiek adibide bat dira. Jarri harremanetan Beazekin zure helburua planteatzeko, ibilbiderik onena definitzen lagunduko dizugu! **T.: 944 395 622**

CREACION DE NUEVAS EMPRESAS	CREACIÓN Y LANZAMIENTO	CAPITAL	ACELERACIÓN	ESPACIO FÍSICO	MOVILIDAD
	Hasta 125.000 € subvención	Hasta 450.000 € participación	Conexión con nodos internacionales	Oferta de espacios e infraestructuras físicas para la ubicación de empresas	Asesoramiento para el establecimiento de empresas y profesionales en Bizkaia

ACELERACIÓN DE EMPRESAS	PROGRAMAS 2i + IT	PROGRAMA 3i	CAPITAL	ESPACIO FÍSICO	TALENTO
	Hasta 160.000 € subvención. Innovación, Inversión, Internacionalización	Hasta 500.000 € subvención. Innovación, inversión, Internacionalización	Hasta 1M € participación	Oferta de espacios e infraestructuras físicas para la ubicación de empresas	Apoyo en la búsqueda de profesionales cualificados a nivel internacional

MEJORA COMPETITIVA	INTRA EMPRENDIMIENTO	CAPITAL COINVERSIÓN	ESPACIO FÍSICO	OPEN INNOVATION	TALENTO	NODOS INTERNACIONALES
	• Hasta 60.000 € subvención. Lanzamiento nuevas líneas de negocio • Hasta 125.000 € subvención. Lanzamiento de nuevas spin-off	Hasta 450.000 € participación	Oferta de espacio de incubación y aceleración para las nuevas empresas creadas	Dinámicas de innovación abierta que propician el acceso a nuevo conocimiento	Apoyo en la búsqueda de profesionales cualificados a nivel internacional	Conexión real con ecosistemas internacionales de referencia en emprendimiento e innovación

Cada empresa puede recombinar los recursos que la Diputación Foral de Bizkaia pone a su alcance, según las necesidades de su propio proyecto. Estos itinerarios son un ejemplo. Contacta con Beaz para plantearnos tu objetivo, ¡te ayudaremos a definir la mejor ruta! **T.: 944 395 622**

Ekonomia Sustatzeko Sailaren programak eta zerbitzuak

Programas y servicios del Departamento de Promoción Económica

944 068 008
bizkaia.eus

- **Ekintzailetza**

- Egin eta Ekin programa
- Enpresa berritzaile berriak sortzeko programa
- Bizkaia Sortzailea programa
- Ekintzailetza eta Gizarte Berrikuntzako Programa
- Inkubagailuak: BIC Bizkaia, BIC Bizkaia Ezkerraldea, Design Kabi, BBF Fintech, Deustokabi, Zitek
- Enpresen eraketa bizkorra
- Prestakuntza: Prestaekin, ANDREkintzailea
- Bizkaia Mentoring Network
- Nazioarteko nodoekiko konexioa (Masschallenge, Sosa, CIC)
- Finantzaketa bilatzen laguntzea, laguntzen mapa
- Enpresa sortu berriari laguntzeko 1. Funtsa
- Ekintzailetza eta Gizarte Berrikuntzako Funtsa
- Seed Capital Mikro
- Crowdfunding Bizkaia

- **Emprendimiento**

- Programa Egin eta Ekin
- Programa de Creación de nuevas empresas innovadoras
- Programa Bizkaia Creativa
- Programa de Emprendimiento e Innovación Social
- Incubadoras: BIC Bizkaia, BIC Bizkaia Ezkerraldea, Design Kabi, BBF Fintech, Deustokabi, Zitek
- Constitución acelerada de empresas
- Formación: Prestaekin, ANDREkintzailea
- Bizkaia Mentoring Network
- Conexión con nodos internacionales (Masschallenge, SOSA, CIC)
- Apoyo en la búsqueda de financiación, mapa de ayudas
- Fondo 1 de apoyo a la empresa de reciente creación
- Fondo de Emprendimiento e Innovación Social
- Seed Capital Mikro
- Crowdfunding Bizkaia

- **Berrikuntza**

- Berrikuntza eta Inbertsio Aurreratua Sustatzeko 2i Plana
- Berrikuntzari, nazioartekotzeari eta inbertsioari laguntza integrala emateko 3i programa
- Automobilgintzarako trokelgintza-programa
- Elkarlanean programa: enpresen arteko lankidetza
- Kudeaketa Aurreratuko Kudeabide programa
- Azterketa teknologikoen programa
- Industria-lurzorua bilatzen laguntzea, Gislur tresna
- Enpresen azelerazio zerbitzua
- BIOK plataforma, berrikuntza irekiko prozesuak abiarazteko
- I+G eta Berrikuntza Teknologikorako txosten fiskalak
- Kreditu fiskala transferitzeko kalifikazio fiskala (64. artikulua, bis)
- Berrikuntza-funtsa
- Hazten ari den enpresari laguntzeko 2. funtsa

- **Innovación**

- Plan 2i de Promoción de la Innovación y la Inversión avanzada
- Programa 3i de apoyo integral a la innovación, la internacionalización y la inversión
- Programa de troquelería para automoción
- Programa Elkarlanean: colaboración interempresarial
- Programa Kudeabide de Gestión Avanzada
- Programa Chequeos tecnológicos
- Apoyo en la búsqueda de suelo industrial, herramienta Gislur
- Servicio de aceleración de empresas
- Plataforma BIOK para lanzamiento de procesos de Innovación Abierta
- Informes fiscales para I+D e Innovación Tecnológica
- Calificación fiscal para la transferencia de crédito fiscal (art. 64 bis)
- Fondo de Innovación
- Fondo 2 de apoyo a la empresa en crecimiento

- **Nazioartekotzea**

- ETEak nazioartekotzeko programa
- Nazioarteko partzuergoak sustatzea
- Bizkaiext: nazioartekotzeko informazioa eta aholkularitza
- Euskal enpresak nazioartekotzeko programen eta zerbitzuen gida
- EEN sarea

- **Internacionalización**

- Programa de Internacionalización de pymes
- Fomento de consorcios internacionales
- Bizkaiext: información y asesoría en internacionalización
- Guía de programas y servicios para la internacionalización de las empresas vascas
- Red EEN

- **Talentua**

- Be Basque Talent Network: nazioarteko esperientzia duten profesionalentzako sarbidea
- Talentia programa: Bizkaian ahalmen handiena duten ikasleentzako sarbidea
- Nazioartean esperientzia duten profesionalak eta haien bikotekideak Bizkaian integratzea

- **Talento**

- Be Basque Talent Network: acceso a profesionales con experiencia internacional
- Programa Talentia: acceso a estudiantes con mayor potencial de Bizkaia
- Integración en Bizkaia de profesionales con experiencia internacional y sus parejas

- **Turismoa**

- Bilbo-Bizkaia helmugako turismo-garapenerako laguntzak

- **Turismo**

- Ayudas al desarrollo turístico en destino Bilbao-Bizkaia

Bizkaia beaz

Informazio gehiago nahi izanez gero, mesedez ikusi

Para más información, por favor, visita

beaz.bizkaia.eus

Sabino Arana, 8
48013 Bilbao
Tel.: 944 395 622

beaz@bizkaia.eus

Aurkituko gaituzu:
Búscanos en: