

estudios y perspectivas

4

Estrategia económica regional. Los casos de Escocia y la Región de Yorkshire y Humber

Francisco Gatto



NACIONES UNIDAS



Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

Santiago de Chile, noviembre de 2001

Este documento fue preparado por Francisco Gatto, Coordinador del Area de PyMEs y Economías Regionales. Se agradece a la Agencia Yorkshire Forward y a la Scottish Enterprise quienes autorizaron la traducción parcial de sus respectivas estrategias, material que fue traducido por Mercedes Acuña.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/L.1626-P

LC/BUE/L.173

ISBN: 92-1-321926-1

ISSN 1680-8797

Copyright © Naciones Unidas, noviembre de 2001. Todos los derechos reservados

Nº de venta: S.01.II.G.164

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	7
I. Introducción	9
II. La Región de Yorkshire y Humber	11
A. Introducción.....	11
B. Instrumentación del cambio: donde estamos y donde queremos estar	12
C. Ejes de la visión estratégica. Fortalezas y debilidades.....	14
1. Una región sostenible.....	14
2. Asociaciones y comunidades responsables.....	15
3. Una cultura de empresarialidad y creatividad.....	16
4. Una región autosuficiente	16
5. Oportunidades para todos	17
6. Una identidad fuerte y positiva.....	17
D. La estrategia económica a diez años para la Región: Cómo llegaremos allí.....	20
1. Los objetivos.....	20
2. Objetivo Uno: Hacer crecer las empresas de la Región	21
3. Objetivo Dos: Mayores tasas de nacimiento y supervivencia de empresas.....	23
4. Objetivo Tres: Atraer más inversiones	25
5. Objetivo Cuatro: Mejorar la educación, el aprendizaje y las competencias.....	27

6.	Objetivo Cinco: Programas de reconstrucción orientados a capitalizar el máximo potencial de las comunidades más desposeídas	29
7.	Objetivo Seis: Aprovechamiento de los activos físicos de la Región y preservación y mejoramiento de los activos ambientales	31
E.	Los primeros dos años: acciones prioritarias del 2000 al 2002	33
1.	La necesidad de concentrarse	33
2.	Acciones prioritarias del Objetivo Uno: Hacer crecer a las empresas de la Región	33
3.	Acciones prioritarias del Objetivo Dos: Mayor tasa de natalidad de empresas	35
4.	Acciones prioritarias del Objetivo Tres: Atraer más inversión.....	37
5.	Acciones prioritarias del Objetivo Cuatro: Mejorar radicalmente la educación, el aprendizaje y las competencias	38
6.	Acciones prioritarias del Objetivo Cinco: Programas de reconstrucción orientados hacia la comunidad.....	39
7.	Acciones prioritarias del Objetivo Seis: Aprovechar al máximo los activos físicos y culturales únicos y conservar y mejorar sus activos ambientales	42
F.	Hacer que la región avance	45
III.	La estrategia de la Red de la Scottish Enterprise	49
A.	Introducción	49
B.	Una visión exitosa para la economía escocesa.....	50
C.	Los cambios en la economía	51
1.	Una economía verdaderamente internacional	51
2.	Nuevas demandas	51
3.	El valor económico reside en el conocimiento.....	51
4.	Nuevas redes y formas de organización	52
5.	Cambios que afectan a las industrias.....	53
6.	El cambio en la naturaleza del trabajo	53
7.	Mayor conciencia y preocupación por el medio ambiente.....	54
8.	La Unión Europea	54
9.	Otras incertidumbres que seguirán afectando a Escocia	54
D.	Análisis de la economía de Escocia	55
E.	Objetivos de la economía escocesa.....	58
1.	Instituciones y empresas innovadoras y con visión de largo plazo	59
2.	Actitudes positivas hacia el aprendizaje y el emprendimiento.....	59
3.	Desarrollo económico como un proceso inclusivo.....	59
4.	Un lugar competitivo en la economía mundial.....	59
5.	Organizaciones y empresas innovadoras y con visión a largo plazo.....	60
6.	Actitudes positivas hacia el aprendizaje y la empresa	64
7.	Una economía inclusiva.....	66
8.	Un lugar competitivo	68
F.	El enfoque de la Red de la Scottish Enterprise	70
1.	Alentar cambios en actitudes y comportamientos	70
2.	Crear vínculos y redes	71
3.	Combinar nuestras actividades	71
4.	Hacer que los distintos enfoques operen en conjunto en sectores importantes: los <i>clusters</i>	72
G.	Medición del éxito de la estrategia	73
Anexo	75
Serie Estudios y perspectivas: números publicados	79

Índice de cuadros y esquemas

Cuadro 1. Comparación de economías subregionales de Yorkshire y Humber	13
Cuadro 2. Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la economía de Yorkshire y Humber	19
Cuadro 3. Hacer crecer las empresas de la Región	22
Cuadro 4. Mayores tasas de nacimiento y supervivencia de empresas	24
Cuadro 5. Atraer y retener mayores inversiones	26
Cuadro 6. Mejorar la calidad de la educación, el aprendizaje y las competencias	28
Cuadro 7. Programas de reconstrucción específicos	30
Cuadro 8. Aprovechamiento de los activos físicos y ambientales de la Región	32
Cuadro 9. Areas de la estrategia regional	44

Resumen

El presente documento, que se inscribe en el programa de trabajo de la Oficina y en las actividades de cooperación técnica concertadas con el Gobierno Argentino, está orientado a brindar información sobre la manera, tanto conceptual como operativa, en que diferentes economías regionales subnacionales han abordado la necesidad de generar nuevos impulsos para el crecimiento productivo, atacar las limitaciones y restricciones endógenas y favorecer la consolidación de nuevas ventajas competitivas. Las dos experiencias británicas de desarrollo regional (la estrategia de la agencia *Yorkshire Forward*, Región de Yorkshire y Humber, y la de la *Scottish Enterprise*, Escocia) que integran este documento tienen el propósito de ilustrar: a) sobre la visión de la problemática regional y la perspectiva temporal en la que las agencias locales han puesto el ejercicio de definición de objetivos y el diseño de las estrategias económicas regionales y b) sobre la importancia crítica del involucramiento activo de un amplio, diversificado y denso tejido institucional de las organizaciones privadas y públicas actuantes en el territorio.

Ambas experiencias -aunque de manera diferente- intentan poner en marcha, o relanzar, un proceso de crecimiento económico sustentable de mediano plazo, fuertemente basado y articulado con las capacidades técnicas y humanas locales, su permanente reconstrucción y actualización, enmarcado tanto en la dinámica de los cambios tecnológicos actuales como en el proceso creciente de globalización e inserción internacional. En ese sentido, se observa por parte de las instituciones líderes de estos procesos un recurrente señalamiento

sobre los severos desafíos competitivos originados en la emergencia de nuevos condicionantes externos, a la vez que éstos son reinterpretados como fuentes de oportunidades reales a las que las economías locales debieran poder responder exitosamente.

Desde esta óptica, el proceso de desarrollo regional-local no sólo adquiere un carácter claramente sistémico sino que se asienta en una "visión estratégica" sobre el futuro y sobre el posicionamiento regional que se pretende tener. "... La economía de Escocia debe ser próspera e inclusiva. Debe estar dispuesta a aprovechar nuevas oportunidades, ser positiva en su enfoque y visión y confiada en sus capacidades. Los desafíos que enfrenta Escocia ...implican que es necesario trabajar en estrecha colaboración con otros. En la actualidad, el éxito económico no se obtiene a expensas de los demás. Una Escocia cohesionada brindará oportunidades a sus habitantes para utilizar todo su potencial...por sobretodo, será un país deseoso de aceptar el cambio...Es necesario cambiar la actitud si se quiere tener éxito".

Un ejemplo presente en ambas experiencias se vincula con la importancia adjudicada al desarrollo empresarial local, a la aplicación de conocimientos a la producción, al crecimiento y difusión de las nuevas tecnologías de informática y comunicaciones, a la utilización de Internet y a la vinculación virtual con el exterior, al desarrollo de las infraestructuras necesarias y a la calificación permanente de nuevos recursos humanos técnicos y de gestión. El desarrollo de estas ventajas competitivas para las empresas existentes, redundará también en el desarrollo de posiciones atractivas para la radicación de nuevas inversiones, nacionales y extranjeras. Un fuerte andamiaje institucional facilita una retroalimentación permanente entre el plano local y el internacional, a la vez que la preocupación por generar un proceso incluyente desde la perspectiva social aseguraría avanzar hacia las metas de equidad y cohesión social.

Ciertamente, los problemas y desafíos que enfrentan estas regiones no son los mismos que confrontan las regiones más pobres de Argentina. No obstante, y más allá de las diferencias concretas, en ambos casos subyace el problema de fortalecer el crecimiento económico; difundir, incorporar y adaptarse permanentemente al desarrollo tecnológico, ampliar las capacidades empresariales y productivas, generar posibilidades reales (negocios) para el aprovechamiento eficiente de los recursos locales y de las oportunidades del mercado internacional; asegurar una utilización sustentable del ambiente y, fundamentalmente, lograr inclusión y progreso social. Los casos de Yorkshire y Humber y de la Red de la Scottish Enterprise que aquí se presentan pretenden plantear algunos ejemplos que permitan repensar y discutir nuevos enfoques de abordaje a la problemática regional, nuevas formas institucionales para articular una estrategia y otras alternativas instrumentales para alentar un desarrollo productivo genuino en las provincias y regiones argentinas.

I. Introducción

De forma creciente, los estados provinciales argentinos se han visto involucrados en la problemática del desarrollo productivo local, especialmente a partir de la redefinición del rol del estado nacional y la implementación del programa macroeconómico de convertibilidad, desregulación y competencia a comienzos de los años noventa. El estado nacional ha definido, implícitamente, su esfera de actuación en un nivel general, macroeconómico o sectorial y ha tratado paulatinamente de eliminar los mecanismos regionales o provinciales de incentivos fiscales instrumentados desde la década del setenta. La relación Nación-Provincias opera principalmente en el campo fiscal y del financiamiento público y, a través de convenios federales, se han impulsado acciones tendientes a disminuir la carga tributaria sobre las actividades productivas o sobre el empleo.

Durante la última década especialmente, varios estados provinciales han buscado y ensayado respuestas al desafío de inducir un proceso más acelerado de desarrollo económico y productivo local. En algunos casos esta acción se ha orientado a apoyar técnicamente el desarrollo empresario pequeño y mediano a través de la puesta en marcha de instituciones locales públicas y privadas, por ejemplo el sistema IDEB de la Prov. de Buenos Aires; en otros casos se ha buscado fortalecer las instituciones públicas municipales dedicadas al apoyo productivo, por ejemplo Municipios Productivos en la Prov. de Santa Fe; en otras jurisdicciones, especialmente Córdoba y Mendoza, los mayores esfuerzos institucionales se orientaron hacia la creación de sistemas de promoción de exportaciones y hacia la captura de inversiones extranjeras. En otras jurisdicciones se ha abordado la

problemática productiva desde otro enfoque; en Catamarca, por ejemplo, se ha elaborado un plan estratégico consensuado provincial que intenta establecer un marco de priorización de acciones y en la provincia de San Luis se han diseñado sucesivos documentos de orientación estratégica que han culminado con el conocido Plan 1000 que plantea un plan de acciones en los sectores básicos de salud y vivienda, en ciencia y tecnología, en las áreas del conocimiento, información y comunicaciones y en la preservación ambiental.

Desde otra perspectiva y con eje en instituciones empresarias, se han concretado durante estos años importantes experiencias locales de desarrollo empresarial, como es el caso de los Centros de Desarrollo Empresarial BID-UIA, los programas de capacitación impulsados por la CGE y la Federación Agraria o los múltiples servicios técnicos ofertados por cámaras empresariales de primer grado. Durante estos años, ha crecido, también la participación en la problemática del desarrollo productivo de tres tipos de instituciones: universidades públicas vía la provisión de servicios, organizaciones no gubernamentales a través de una acción de transferencia y difusión a pequeños productores e instituciones extranjeras de apoyo al desarrollo, en algunos casos canalizando, además pequeños montos para inversiones.

Por último, recientemente se ha impulsado desde el gobierno nacional la creación descentralizada de Agencias de apoyo a Pymes, con asiento en las sucursales del Banco de la Nación Argentina, a la vez que se lleva adelante un programa con fortalecimiento europeo de apoyo a instituciones públicas provinciales.

El crecimiento de los esfuerzos públicos y privados provinciales para atender la problemática del desarrollo productivo y empresarial y gestar una visión que guíe las prioridades y los objetivos de las comunidades regionales es aún incipiente, frágil y lábil; de hecho, algunas experiencias citadas anteriormente ya no existen, en otros casos la ausencia de objetivos precisos y la falta de una orientación estratégica clara de mediano plazo ha implicado un desarrollo trunco y de muy baja efectividad, aunque, debe señalarse también varias experiencias exitosas y altamente productivas para sus respectivas sociedades locales.

Este documento, que continua una línea de trabajo permanente en la Oficina, por ejemplo los Documentos de Trabajo 85 y 86 y el número 1 de la nueva Serie de Estudios y Perspectivas de la Oficina de Buenos Aires, presenta dos experiencias europeas que pueden ser útiles para ayudar a repensar la forma de atender las problemáticas económicas y productivas en un contexto internacional de creciente globalización y cambio tecnológico, que como consecuencia obliga a mantener y mejorar de manera permanente los niveles de competitividad territorial. El caso de Yorkshire Forward muestra un ejercicio minucioso y participativo de definición de problemas, identificación de metas y búsqueda de instrumentos y acciones para alcanzarlos. En este caso es interesante la articulación entre una mirada de largo plazo (diez años) con la definición de objetivos y diseño de acciones para los primeros dos años. El segundo caso, el de la Scottish Enterprise, refiere a una institución de larga trayectoria en el campo del apoyo productivo y económico, que articula una vasta red institucional, genera un espacio de sinergia y complementación a la vez que cada una de organizaciones participantes profundiza su especialización y su perfil profesional.

II. La Región de Yorkshire y Humber

A. Introducción

Esta es una estrategia a diez años dirigida a la Región de Yorkshire y Humber, una zona de Inglaterra con la misión de convertirse en una región próspera y de primer nivel.

La Región tiene notables activos sobre los cuales basar la visión estratégica. Los habitantes de la misma poseen un sentido de comunidad sólido y distintivo, que une las fortalezas tradicionales del trabajo duro y el orgullo por el patrimonio de la Región con una atractiva mezcla de etnias en pueblos y ciudades tales como, Bradford, Halifax, Huddersfield, Hull, Leeds y Sheffield. Un quinto de la población vive en áreas rurales, lo que constituye un 80% de las áreas geográficas de la Región e incluye zonas de ex yacimientos carboníferos. Existen en la Región empresas de primera línea, con un buen desempeño y que compiten con eficiencia, con un número superior al promedio de sociedades con sede en la Región. Posee una gran riqueza de empresas pequeñas y medianas, y activos ambientales, culturales y físicos únicos, tales como los tres parques nacionales, un patrimonio edilicio de impactantes ciudades victorianas, la Catedral de York Minster y los puertos de Humber.

A pesar de las mencionadas fortalezas, Yorkshire y Humber ha sufrido una profunda reestructuración económica durante las últimas

dos décadas que ha dejado su estándar de vida general¹ un 13% por debajo del promedio europeo. Esta reestructuración económica afectó el bienestar social y el medio ambiente así como la economía, y no pudo lograr un desarrollo sostenible.

El Gobierno le encargó a Yorkshire Forward –la Agencia de Desarrollo Regional de Yorkshire y Humber- que lidere un esfuerzo colectivo para transformar la economía de áreas urbanas y rurales de la Región sin degradar el medio ambiente ni aceptar la exclusión social. Esta Estrategia de Economía Regional debería fomentar:

- a) La reconstrucción económica
- b) La competitividad e inversión empresarial
- c) El desarrollo de capacidades
- d) El empleo
- e) El desarrollo sustentable²

El propósito de esta estrategia a diez años es brindar un marco de objetivos y prioridades comunes alrededor del cual las empresas, organismos públicos y las personas puedan congregarse. Se convertirá en un documento de trabajo para guiar las decisiones de gastos y señalar el sitio en donde se volcará el esfuerzo colectivo que mejorará el desempeño de la economía de la Región.

La opinión de Yorkshire Forward es que la Cámara Regional, dirigida por autoridades locales, tiene un papel fundamental al constituir una asociación de alto nivel que nuclea los principales accionistas regionales. Un enfoque poderoso y efectivo orientado a la asociación resultará un elemento crucial para lograr los objetivos compartidos. Por ejemplo, un crecimiento económico sostenible depende de una mejora en el área de la salud y de una población físicamente apta; de la misma manera en que el estado de salud y las desigualdades en ese área en especial están vinculados con la prosperidad económica.

B. Instrumentación del cambio: donde estamos y donde queremos estar

Esta estrategia está diseñada para instrumentar cambios. Responde a tres cuestiones claves: cuál es nuestra visión del futuro, dónde estamos ahora, y cómo vamos a lograr nuestra visión.

La estrategia debe basarse firmemente en los hechos. La estimación económica que sigue se basa en la información provista por el Gobierno, un análisis económico detallado del estado presente y la perspectiva futura de la economía regional, y los puntos de vista de las personas, empresas y organizaciones de la Región. El marco estratégico *Advancing Together* (Avanzar Juntos) de la Cámara Regional brinda un contexto regional global dentro del cual se ubica la Estrategia. La *Regional Planning Guidance* ofrece un contexto espacial y la Estrategia también tiene en cuenta el marco político más amplio a nivel nacional y europeo.

La Región de Yorkshire y Humber está acostumbrada al cambio económico. Durante las últimas dos décadas ha experimentado dolorosas turbulencias económicas, tales como el agotamiento de la industria carbonífera, la decadencia de los sectores industriales de ingeniería pesada, textil y de pesca, y la reestructuración de la siderurgia. El informe *State of the Region* presentado en enero de 1999 demuestra cómo estos cambios se ponen en evidencia directamente en las estadísticas que miden la competitividad global en comparación con otras regiones. También

¹ Producto Interno Bruto per cápita.

² El desarrollo sustentable se ha definido como “satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de la generación futura para satisfacer las propias”.

demuestra la diversidad que encierran las estadísticas regionales con las economías de “dos velocidades” que presentan muchas áreas urbanas y rurales.

La turbulencia económica impactó con más fuerza en el sur de Yorkshire, en donde el PIB cayó abruptamente del 91% a cerca del 74% del promedio europeo. Esa es la razón por la cual se le otorgó a la zona sur de Yorkshire la categoría de Objetivo 1 para el financiamiento europeo en los próximos diez años. Las otras subregiones –North Yorkshire, West Yorkshire y Humber– permanecen en un nivel cercano al promedio para el Reino Unido, pero poseen zonas de significativa pobreza. Por lo tanto, muchas de esas áreas han recibido la categoría de Objetivo 2 para el financiamiento europeo. El Cuadro 1 muestra de qué manera el bajo rendimiento a nivel regional tapa diferencias subregionales, a la vez que existen diferencias importantes dentro de cada subregión y dentro de las mismas ciudades y pueblos. Por ejemplo, aunque el West Yorkshire da cuenta de casi la mitad de la producción económica de la Región, Bradford exhibe un PIB más bajo per cápita que Sheffield.

Cuadro 1

COMPARACIÓN DE ECONOMÍAS SUBREGIONALES DE YORKSHIRE Y HUMBER

Subregión	Producción económica en relación al total de la Región (%)	Población en relación al total de la Región (%)	Puestos de trabajo en relación al total de la Región (%)
Humber	18	18	17
North Yorkshire	16	14	16
South Yorkshire	22	26	23
West Yorkshire	44	42	44

Fuente: Yorkshire Forward Regional Economic Strategy.

Los dos problemas fundamentales de la economía de la Región son el desempleo y la baja producción. La calidad del empleo generado y la naturaleza y eficiencia de la producción son también temas cruciales. Todas las tendencias sugieren que las regiones más competitivas en el futuro serán aquellas que funcionen bien en términos de valor agregado y utilicen su energía y recursos eficientemente. Al momento, los diez mejores sectores industriales en términos de empleo y producción no incluyen ningún sector que contribuya con alto valor agregado a la economía³.

Los pronósticos para la economía regional⁴ hasta el 2010 predicen un crecimiento sin mayor generación de empleo según el cuál se espera que la producción económica aumente más de un tercio mientras que el número de puestos de trabajo a tiempo completo o equivalentes no aumentará. Se prevé que una característica distintiva de la economía de la Región para los próximos años será el sorprendente buen desempeño de la industria manufacturera⁵.

Se anticipan grandes cambios en la economía global dentro de los próximos diez años. Esta Estrategia estará operando en lo que probablemente sea el período de mayor cambio económico y tecnológico de la historia. El mismo estará caracterizado por la globalización, el creciente comercio y la inversión directa, los cambios en los hábitos laborales y de compras, el efecto de las decisiones de la Unión Monetaria Europea, los grandes avances tecnológicos, los cambios en el perfil de las edades (menos personas que generen riquezas) y una mayor influencia del capital humano y del conocimiento. La revolución de la tecnología informática, en especial, será el impulso central de cambio en la economía global. El Informe Oficial sobre Competitividad (*Competitiveness White Paper*) del Gobierno deja bien claro que las competencias distintivas del Reino Unido no serán las

³ Por ejemplo, los sectores industriales cuya producción económica es proporcionalmente mayor que sus niveles de empleo (el porcentaje de producción total de la Región es mayor que el porcentaje de empleo total).

⁴ *Business Strategy*, Ltd, 1999.

⁵ Esto se debería al bajo costo de la mano de obra de la Región, de los sólidos vínculos con el sector de servicios y de los efectos de la Unión Monetaria Europea.

materias primas, la tierra o la mano de obra barata, sino más bien el conocimiento, las competencias y la creatividad de su habitantes. Hay que aprender más rápido que los competidores y asegurar que la calidad de vida y del medio ambiente de la Región atraiga y retenga gente calificada. Las competencias son vitales para el éxito económico. Las personas calificadas mejoran sus propias oportunidades de empleo e ingreso, el desempeño de las organizaciones y la posición competitiva de la Región.

La visión estratégica de Yorkshire Forward para lograr que sea una región próspera y de primer nivel se basará en que:

- a) Sea sustentable
- b) Haya delegado responsabilidades a asociaciones y comunidades
- c) Tenga una cultura empresaria y de creatividad
- d) Posea autoconfianza
- e) Ofrezca una carrera de oportunidades para todos
- f) Tenga una identidad sólida y positiva

Yorkshire Forward no subestima la magnitud del desafío que enfrenta la Región para alcanzar esta visión, comenzando desde el estado actual de la economía. Llevará un tiempo lograr que los esfuerzos colectivos de las organizaciones alcancen los cambios necesarios para mejorar el desempeño de la economía. Yorkshire Forward cree que una visión ambiciosa es fundamental para construir a partir de los esfuerzos de aquéllos que luchan por elevar las aspiraciones de la Región. La Estrategia necesita marcar un rumbo desde donde estamos ahora hasta donde queremos llegar y en las próximas secciones se fijará el mismo para los distintos elementos claves de la visión.

C. Ejes de la visión estratégica. Fortalezas y debilidades

1. Una región sostenible

En donde estamos

Los activos ambientales de la Región, naturales y construidos por el hombre, y sus sólidas comunidades y ricas culturas poseen un gran potencial. Las vías de transporte norte-sur de la Región son más sólidas que las que unen el este con el oeste. Posee conocidos parques nacionales y una zona costera con atractivas ciudades como Bridlington, Filey, Scarborough, Whitby y Cleethorpes. Los puertos de Humber son un activo único. No obstante el desarrollo de sitios estratégicos más grandes, existen oportunidades de reciclar tierra antes utilizada y remediar la negligencia pasada.

La Región puede ofrecer una alta calidad de vida a muchos de sus residentes, visitantes e inversores. Es necesario mejorar este potencial para todos y hacer un uso prudente de su energía y recursos naturales. El desafío que enfrenta la Región es desarrollar un sistema de transporte y planeamiento que les permita a las empresas expandirse y florecer mientras que mejoran sus activos ambientales y sociales.

Los puntos claves incluyen ampliar los vínculos entre el este y el oeste; decidir en dónde ubicar las 250.000 viviendas que se prevé se necesitarán en el 2016, cómo solucionar el problema de la congestión de tránsito en la M1, en la M62 y en las ciudades, y cómo mantener y reproducir el éxito de Leeds. Se necesita un enfoque más estratégico del desarrollo. Hay que capitalizar la revolución informática mejorando el uso de las tecnologías de comunicaciones de la información.

En donde queremos estar

Yorkshire y Humber brindará la calidad de vida que la comunidad y las empresas pueden esperar de una región exitosa. Contribuirá a lograr que el Reino Unido alcance sus objetivos ambientales, ofreciendo agua y aire de buena calidad a la Región y combatiendo problemas globales, entre ellos, el cambio climático. Los activos y patrimonios ambientales de la Región, naturales y construidos por el hombre, tales como los valles de Yorkshire, los páramos de North Yorkshire, los distritos de Peak y las campiñas de Yorkshire y Lincolnshire serán preservados y mejorados. Las empresas y servicios de la Región serán competitivos y eficientes, protegiendo los recursos naturales y el medio ambiente, ahorrando costos y mejorando la calidad de vida para todos.

La Región tendrá un sistema de planificación más rápido y efectivo que brindará un desarrollo sustentable al incluir consideraciones económicas, sociales y ambientales. Se dispondrá de una amplia cartera de sitios y establecimientos. Una infraestructura sólida e integrada de transporte, tierras y comunicaciones permitirá que las personas, bienes e información se muevan de manera más eficiente y sustentable, usando las fortalezas de los puertos de Humber, los aeropuertos de la Región y las arterias de transporte norte-sur, así como mejorarán los vínculos este-oeste y la accesibilidad de las áreas rurales.

2. Asociaciones y comunidades responsables

En donde estamos

La Región posee un sentido distintivo de comunidad, que se manifiesta en sus fuertes comunidades religiosas, étnicas y rurales. Los habitantes están orgullosos de su patrimonio y son fieles a su origen. Sin embargo, en muchos lugares existe una economía “de dos velocidades”. Las áreas más desposeídas muestran, por lo general, las peores estadísticas en cuanto a salud, educación, delincuencia y vivienda. Las áreas carboníferas, las que rodean la costa este y las áreas marginales de productores rurales de North Yorkshire muestra que el promedio de los estándares de vida a través de los condados pueden tapar el nivel de la pobreza existente. El desafío consiste en asegurar que los beneficios del crecimiento económico lleguen a la gente que se siente excluida de la sociedad, en especial los jóvenes de minorías étnicas, incorporándolos a la economía. Hay que romper el círculo vicioso del desempleo que lleva a la falta de capacidad para conseguir empleo, los ingresos con niveles de pobreza y las faltas e inequidades a nivel salud. Hay que reforzar el cada vez más fuerte movimiento a trabajar en asociaciones para fomentar la reestructuración urbana y rural, poniendo en acción las mejores ideas de los informes de *Coalfields and Urban Task Force*, de la *Social Exclusion Unit* y de los próximos Informes Oficiales sobre áreas urbanas y rurales (*Urban and Rural White Papers*) del Gobierno. La *Regional Planning Guidance* representa una oportunidad real para fomentar el renacimiento urbano y rural a través del *Development Plan System*.

En donde queremos estar

Yorkshire y Humber pondrá como prioridad a las personas y a las comunidades, articulando el progreso social para todos con el desarrollo económico. Se les delegará responsabilidad a las personas y a las comunidades, lo que resultará en una mayor autoestima, hábitos más saludables y el convencimiento de que la economía ofrece opciones verdaderas, más vinculada a los beneficios de la reconstrucción. Las actividades de reconstrucción se habrán reorientado hacia una cohesión social más sólida y duradera en las áreas más desposeídas de la Región, incluyendo los pozos de pobreza en comunidades rurales. Las asociaciones sólidas e inclusivas, basadas en la confianza, instrumentarán programas holísticos y sustentables para los habitantes de la Región. El desarrollo de la comunidad y la capacidad de competencias se utilizará para habilitar a las comunidades a

solucionar sus propias cuestiones, desde las comunidades rurales marginadas a las comunidades desposeídas de las ciudades.

3. Una cultura de empresarialidad y creatividad

En donde estamos

Yorkshire y Humber es una región muy variada, que incluye una rica mezcla de culturas étnicas en centros importantes como Bradford, Huddersfield, Leeds, Halifax y Sheffield. Están emergiendo agrupaciones de empresas basadas en el conocimiento, pero la Región necesita aún más. Las empresas de la Región tienen bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo y la misma muestra una reducida tasa de lanzamiento de empresas y supervivencia, en especial en el sur de Yorkshire. Las empresas rurales enfrentan un número de desafíos, entre los cuales el estado actual de la agricultura y los potenciales impactos de la reforma Common Agricultural Policy (CAP) sobre el medio rural y la economía, no son menores. El sistema de apoyo a las empresas tiene áreas de mejores prácticas, pero necesita concentrarse en el consumidor, tanto en las localidades rurales como en las urbanas. Un desafío clave a largo plazo es cambiar la cultura de la Región para alentar y facilitar la capacidad de asumir mayores riesgos. Se necesita una estrategia para estimular una tasa más elevada de nacimientos de empresas, en especial, para transferir las ideas que surgen de las universidades de la Región a las nuevas empresas y a los puestos de trabajo.

En donde queremos estar

Se busca crear una ventaja competitiva para la economía de la Región basada en el conocimiento. Los centros de excelencia vinculados a las universidades se adaptarán a los sectores industriales claves, alentando un cambio de paso en la inversión en innovación, investigación y desarrollo de parte de las empresas de la Región. La cultura empresarial del tipo “podemos hacerlo”, la empresarialidad y la creatividad de la Región atraerán a los inversores. Los que estén terminando sus estudios, los graduados y los empleados tendrán una posibilidad real de abrir su propia empresa en una cultura en la cual el no intentarlo será peor que el fracasar. El proceso de lanzar una empresa y hacerla crecer será más fácil y más visible. Existirá un paquete conjunto de apoyo a empresas orientado hacia el usuario. Yorkshire y Humber celebrará su diversidad de habitantes y culturas.

4. Una región autosuficiente

En donde estamos

La Región posee varias empresas de primer nivel, pero no las suficientes. Las empresas medianas y pequeñas probablemente sean el motor de crecimiento que se necesita para elevar el PIB global de la Región. Se requieren más empresas de alto valor agregado basadas en el conocimiento, en especial en South Yorkshire, así como sectores industriales que capitalicen más enfoques de eficiencia sustentables, como por ejemplo, el reciclaje, la minimización de desperdicio y el desarrollo de nuevos productos y procesos, con más énfasis, donde correspondiera, en los proveedores locales y cadenas cortas de proveedores. También se necesita una economía más variada e integrada y mejor información sobre la economía, el mercado de trabajo y el aprendizaje y capacidades regionales. Las ciudades mercado tales como Beverly y Skiton juegan un papel fundamental como centros para el crecimiento sostenible de empresas en áreas rurales. Aunque el desempeño reciente de la Región ha mejorado, es necesario atraer más inversión. El desafío es ayudar a las empresas existentes a crecer, atraer nuevos inversores a la Región y aumentar la tasa de lanzamiento y supervivencia de las empresas. No se necesita nada menos que una reestructuración radical de partes de la economía regional, en especial en South Yorkshire.

En donde queremos estar

Una economía próspera con un elevado crecimiento sostenible será más variada e introducirá nuevas ideas y sectores industriales basados en el conocimiento, acrecentando sus fortalezas en servicios y consolidando su tradición manufacturera. Habrá más y mejores puestos de trabajo, menos gente dependiendo de la asistencia social y crecientes niveles de PIB per cápita. Existirán más empresas de primer nivel con alto valor agregado que compitan globalmente en la ventaja competitiva de innovación, apoyadas por fuertes cadenas de proveedores. Las personas serán más autosuficientes y confiadas en sus capacidades para obtener y retener sus trabajos. Las ciudades serán variadas y complementarias. Las potentes ciudades mercado estimularán el crecimiento sostenible de una economía rural más variada. Yorkshire y Humber será una región inteligente, que planificará oportunidades futuras, se adelantará a los problemas y utilizará efectivamente la información y el conocimiento acerca de la economía regional para las empresas, estudiantes y proveedores.

5. Oportunidades para todos

En donde estamos

La Región posee una infraestructura educativa relativamente sólida con buenos niveles alcanzados de educación en el norte de Yorkshire. Tiene diez universidades, 43 colegios de enseñanza terciaria y 15 autoridades de educación locales. Sin embargo, las empresas están cada vez más preocupadas por mejorar las capacidades de educación básicas de los jóvenes y por la existencia de pozos de muy bajo nivel en lugares tales como Hull, Barnsley y Bradford.

Los niveles de capacitación de la Región son tradicionalmente bajos. Los niveles de competencias no alcanzan a asegurar una ventaja competitiva sostenible o satisfacer demandas futuras más elevadas de las empresas. El desafío es brindar a las empresas, personas talentosas y capacitadas con un enfoque flexible y extender las buenas prácticas y resultados consistentes a escuelas y colegios con desempeño subóptimo. Se necesita un cambio en los niveles de educación y competencias de la población, desde los primeros años de educación formal, a través de la adquisición de competencias técnicas y académicas, hasta alcanzar un nivel de capacitación superior de nuestro mercado laboral actual y futuro. Debe haber un énfasis temprano en superar las deficiencias en cuanto a las competencias y lograr mejores vínculos entre las empresas y las escuelas, colegios y universidades.

En donde queremos estar

La Región brindará escalones de oportunidades para que las personas puedan ascenderlos a lo largo de su vida, desde la escuela hasta después de jubilarse. La sólida tradición del nivel educacional superior al promedio que ostenta el norte de Yorkshire se habrá extendido a otras partes de la Región. Las empresas confiarán en que el mercado laboral flexible, de educación superior y capacitado de la Región los ayude a competir en los mercados nacionales, europeos y globales. Todos los niños tendrán acceso a una buena escolaridad. Los graduados con destrezas laborales básicas sentirán que están capacitados para mantener una empresa o carrera profesional en esta Región, sin tener que trasladarse a otra para avanzar. Se habrá transformado el concepto de aprendizaje permanente, de mera iniciativa a un estado mental natural por parte de los empleadores, empleados y los habitantes de la Región.

6. Una identidad fuerte y positiva

En donde estamos

Yorkshire y Humber tiene un fuerte sentido de identidad. Las tradiciones de confiabilidad y “tesón” son fortalezas en las que hay que basarse. Demasiado a menudo se asocia la Región con

una imagen de nostalgia por el pasado, estrechamente ligada a la decadencia de las industrias manufactureras pesadas. El principal desafío es aprovechar la calidad de vida, la riqueza cultural y el potencial turístico de la Región y sus empresas de primer nivel para desarrollar una nueva imagen Siglo XXI.

Hay que concentrarse en los activos distintivos de la Región y en sus mejores cualidades, tales como los puertos de Humber, los parques nacionales y las empresas de Leeds. Es necesario estimular y nutrir el éxito, defendiendo las empresas de primera línea y los activos existentes y apoyando los nuevos.

En donde queremos estar

Yorkshire y Humber comunicará al resto del mundo, con una sola voz, una nueva imagen de región dinámica, confiada, que lucha por el primer nivel, que crece continuamente, mejora y mira hacia delante. Nos conocerán como un lugar que brinda soluciones sustentables e innovadoras. Será una Región autosuficiente, confiada en su posición en el mercado global, con una economía mezclada, de alto crecimiento, basada en el conocimiento. La Región tendrá una cultura empresarial y creativa y una sociedad segura e inclusiva que se enorgullece de sus ricas comunidades, culturas diversas y asociaciones. Sus oportunidades culturales, la calidad de vida y la calidad ambiental atraerá y retendrá a las personas, empresas e inversiones. Los talentosos y trabajadores habitantes de la Región serán reconocidos por sus mayores activos, con un compromiso de aprendizaje permanente nacido de las carreras de oportunidades.

El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Cuadro 2 muestra un resumen de la magnitud de la tarea. Cada uno de los objetivos de la siguiente sección se relaciona directamente con la capitalización de las fortalezas y oportunidades y con enfrentar debilidades y amenazas. Otras regiones del mundo han realizado este cambio. Con una buena política de asociación, un liderazgo valiente, un compromiso sostenido y el esfuerzo conjunto, Yorkshire y Humber pueden alcanzar y superar sus logros.

Cuadro 2

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ECONOMÍA DE YORKSHIRE Y HUMBER

Fortalezas	Debilidades
<p>Amplia aceptación de la necesidad de cambiar</p> <p>Fuerte sentido de identidad y comunidad</p> <p>Los habitantes de la Región y sus diversas culturas, en especial los grupos étnicos minoritarios</p> <p>Leeds, como un sólido centro de servicios a empresas</p> <p>Empresas de primer nivel</p> <p>Los puertos de Humber</p> <p>Tradición manufacturera y patrimonio de artesanía industrial</p> <p>Infraestructura del sector educación</p> <p>Asociaciones sólidas, tales como la Regional Innovation Strategy, basadas en las demandas de las empresas</p> <p>Tres parques nacionales</p> <p>Comunidades rurales, étnicas y religiosas</p> <p>Instalaciones culturales</p> <p>Redes de comercio tales como Yorkshire Pantry y YORTEK</p> <p>Financiamiento europeo adicional hasta el 2006</p>	<p>Bajos niveles de PIB per cápita</p> <p>Desempeño subóptimo de la industria</p> <p>Cantidad insuficiente de empresas y empresarios</p> <p>Desempleo y déficit de mano de obra calificada</p> <p>Niveles de adquisición de educación básicos</p> <p>Estructura económica del sur de Yorkshire</p> <p>Concentración de áreas desposeídas urbanas y rurales que conducen a la exclusión social, deficiencia en el área de salud, vivienda y desempleo</p> <p>Marginalidad de las áreas costeras de East Riding y de los establecimientos de producción rural del norte de Yorkshire</p> <p>Apoyo a las empresas orientado hacia la oferta</p> <p>Falta de inversión en tecnología y en investigación y desarrollo</p> <p>Uso de tecnologías de comunicación de la información</p> <p>Transporte férreo deficiente entre Londres y Sheffield, Londres y Hull, Leeds y Sheffield y Leeds y Manchester</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Explotación comercial de la base de conocimientos de las universidades</p> <p>Paquete de ayuda financiera integrado y aumentado por parte de Europa y del gobierno del Reino Unido</p> <p>Sectores claves de alto crecimiento, tales como tecnología ambiental y turismo</p> <p>Zona de Comercio de Humber y aeropuertos</p> <p>Mercado europeo</p> <p>Asociaciones inter-regionales, tales como Transpennine</p> <p>Reconstrucción de microcentros de ciudades y pueblos</p> <p>Ciudades mercado</p> <p>Programas estratégicos, más que un enfoque basado en un proyecto</p> <p>Programas como <i>Learning and Skills Councils</i>, <i>Small Business Service</i>, <i>British Trade International</i> y <i>University for Industry</i></p> <p>Incorporación a la economía de personas actualmente excluidas</p> <p>Activos ambientales naturales y construídos por el hombre</p> <p>Empresas y comercio electrónico</p> <p>Mejoras en el transporte público</p>	<p>Falta de una causa común</p> <p>Desempeño subóptimo de importantes sectores industriales</p> <p>Actitudes negativas hacia la educación y la capacitación</p> <p>Competencia desde otras regiones globales</p> <p>Congestión de tránsito sobre la M1 y la M62 y en ciudades claves</p> <p>Desarrollo de viviendas no sustentable</p> <p>Peligro de “sobrecalentamiento” de la ciudad de Leeds</p> <p>Deficiencias para enfrentar y combatir problemas claves</p> <p>Mantenimiento de las economías de “dos velocidades”</p> <p>Deficiencia para enfrentar los cambios que resulten de la revolución informática</p> <p>Menor financiamiento futuro debido a la expansión de la Unión Europea</p> <p>En algunos sectores, el comercio electrónico</p> <p>Falta de capacidad en la línea de la costa este</p> <p>Efectos de la <i>Common Agricultural Policy</i></p>

Fuente: Yorkshire Forward Regional Economic Strategy.

D. La estrategia económica a diez años para la Región: Cómo llegaremos allí.

1. Los objetivos

Esta estrategia fija un derrotero desde donde estamos ahora a donde queremos llegar en el futuro. Se basa en un consenso al que se arribó a través de una encuesta realizada a un gran número de empresas y personas de la Región.

Yorkshire Forward sostiene que la única manera de alcanzar un crecimiento duradero es generar un desarrollo integrado y sustentable. Esto implica crear un mejor nivel de vida con niveles elevados y estables de crecimiento económico y empleo, un progreso social que tenga en cuenta las necesidades de cada uno, una protección efectiva del medio ambiente y un uso prudente de los recursos naturales. En otras palabras, la Región necesita elevar el Producto Bruto Interno y reducir la exclusión social de manera sustentable en términos de medio ambiente.

La Estrategia se basa en tres objetivos estratégicos globales diseñados para alcanzar un desarrollo sustentable.

- a) dar espacio y fomentar el potencial de todos los habitantes de Yorkshire y Humber para lograr una Región de aprendizaje saludable e inclusión social;
- b) crear nuevas empresas y hacer crecer las existentes para lograr niveles altos y estables de crecimiento económico y empleo; y
- c) usar en todo su potencial los activos culturales y físicos de Yorkshire y Humber para conservar y fomentar el medio ambiente y lograr una economía equilibrada y sustentable.

Los siguientes son los ejes claves que concentran las acciones que se llevarán a cabo para mejorar el desempeño de la economía en las áreas urbanas y rurales.

- i) hacer crecer las empresas de la Región, crear una mejora radical en la competitividad y contribuir a la riqueza de la Región de sectores económicos claves;
- ii) alcanzar mayores niveles de nacimiento y supervivencia de empresas;
- iii) atraer y retener más inversiones, ofrecer el mejor producto para los inversores y un marketing más efectivo de la Región;
- iv) mejorar sustancialmente el desarrollo y aplicación de la educación, el aprendizaje y las capacidades, en especial, capacidades técnicas de alta calidad, instrumentando programas de reconstrucción orientados a la comunidad;
- v) mejorar los niveles de vida de las comunidades más carenciadas, segregadas, minorías étnicas y jóvenes; y
- vi) extraer lo mejor de los activos físicos y culturales de la Región, preservarlos y mejorar sus activos de manera sostenible.

En los mencionados objetivos están presentes cinco temas que señalan cómo debemos operar en la Región. Estos son:

- a) **sustentabilidad:** la estrategia debe tener en cuenta consideraciones sociales y medioambientales, así como las económicas;
- b) **asociatividad:** su instrumentación debe realizarse a través de asociaciones de cooperación que incluyan comunidades, empresas y agencias públicas;
- c) **adaptación geográfica:** la diversidad de la Región hace que sea esencial un enfoque flexible y que la instrumentación difiera según las necesidades locales y subregionales;
- d) **inclusión social:** la estrategia beneficiará a todos aquellos que vivan y trabajen en la Región, en especial a los discapacitados o personas y comunidades segregadas; y

- e) **creatividad, innovación y tecnología:** necesitamos capitalizar e incluir cambios tecnológicos en beneficio de empresas y comunidades.

El tema horizontal de la adaptación geográfica es reflejo del compromiso de Yorkshire Forward de asegurar que sus objetivos y las acciones de su estrategia sean aplicables tanto a las extensas zonas rurales como a las urbanas. De hecho, el Acta de la RDA y el apoyo de Yorkshire Forward a la inclusividad requieren que así sea. Existen mayores ganancias para las empresas y comunidades rurales a través de este enfoque integrado que mediante una “estrategia rural” separada, que muy fácilmente se puede percibir como segregadora de la problemática rural. En otras palabras, este enfoque integrado e inclusivo reconoce que las áreas rurales tienen necesidades especiales que requieren distintas soluciones para lograr objetivos comunes.

Yorkshire Forward sostiene que esta Estrategia funcionará sólo si está orientada hacia la acción y si la gente de la Región puede usarla como documento de trabajo. Cada una de las secciones siguientes determina, para cada objetivo, qué acción se emprenderá, cómo se implementará, cuáles son las fechas claves y quién conducirá y coordinará la implementación de las actividades.

El papel de Yorkshire Forward dependerá del tipo de actividades y de la cobertura institucional. En algunos casos, como por ejemplo, en la asignación los fondos para reconstrucción, tomará un **rol de liderazgo**. En otros, como en el asesoramiento de enseñanza a mayores de 16 años, tendrá un **papel de apoyo**; mientras que en otros temas tales como salud y transporte, se tratará de **influir en el tema**. Se llegará a un acuerdo con las principales contrapartes y organizaciones intervinientes para lograr un enfoque flexible, eficaz e inclusivo de programación de acciones para la implementación.

2. Objetivo Uno: Hacer crecer las empresas de la Región

Desarrollar las empresas de sectores económicos claves para crear una mejora sustantiva de su competitividad y contribución a la riqueza de la Región.

Para lograr una mejora sustancial del desempeño económico, se necesita brindar una mayor ayuda a las empresas de la Región – principales generadores de riqueza y empleo – para aumentar su competitividad y ponerse a nivel internacional. La Región necesita orientarse hacia sectores de alto crecimiento y valor agregado y crear servicios de primer nivel de apoyo a las empresas que estén dirigidos por la demanda empresarial. Este crecimiento deberá ser sostenible y puede utilizarse el modelo *Business Excellence* para fomentar una contribución activa a la inclusión social, el aprendizaje permanente, el empleo de calidad y la sustentabilidad a nivel medio ambiente. Estos factores se encuentran entre los elementos que hacen a una empresa de primer nivel.

Este objetivo capitalizará las oportunidades que brindan los sectores claves de alto crecimiento, la creación del *Small Business Service* (SBS) y las fortalezas de la Estrategia de Innovación Regional de Yorkshire y Humber, combatirá las debilidades del desempleo y las deficiencias operativas del sector y ayudará a impartir los elementos de autoconfianza y cultura de empresa que se brindan en esta visión.

Las empresas que no usen sus recursos eficientemente y muestren un pobre desempeño serán cada vez menos competitivas. Yorkshire y Humber se esforzará por asegurar que sus empresas estén entre las mejores en cuanto a creación y utilización de soluciones ambientales.

La Región realizará las siguientes acciones:

- a) usará la Estrategia Regional de Innovación orientada hacia las empresas para hacer crecer de manera sostenible las empresas pertenecientes a los sectores económicos claves de la Región, incluyendo servicios de apoyo de primer nivel a las mismas;

HACER CRECER LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN

Qué (acciones)	Cómo (mecanismos de instrumentación)	Cuándo (plazos)	Quién (Coordinadores)
(a) Brindar un servicio de apoyo de primer nivel a las empresas de los sectores económicos claves	Las empresas, con el apoyo de la Estrategia de Innovación Regional (Planes de Acción del Sector), la Red Regional de Oferta de Servicio a la Pequeña Empresa. Financiamiento proveniente de empresas, organismos públicos y <i>Learning and Skills Councils</i> (fondos de transferencia de tecnología) europeos	Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 para mejorar el desempeño de los sectores. Crear un plan de acción para diciembre de 2000 para incorporar RIS dentro de Yorkshire Forward para 2001. Fijar el primer tramo de sectores claves para fines de 1999	Lidera Yorkshire Forward junto con los grupos del sector de Estrategia de Innovación Regional, <i>Business Links</i> , SBS y las empresas
(b) Crear un acceso para servicios de apoyo a empresas con un énfasis temprano en las necesidades de las empresas rurales y el funcionamiento del entorno	SBS y puntos de instrumentación subregional Buque insignia de la campaña del CBI <i>Fit for the future</i> . Fondos del DTI y el programa europeo de <i>Redundant Building Grant</i> Modelo de excelencia empresarial	Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010. Fijar objetivos secundarios para 2002. Lanzar un plan de acción para junio de 2000 para ayudar a las empresas rurales Analizar el apoyo a las empresas para febrero de 2000 Tomar iniciativas para mejorar el escenario de negocios de las empresas para septiembre de 2000	SBS tendrá la responsabilidad, con el apoyo de Yorkshire Forward, organizaciones empresariales, MAFF, <i>Countryside Agency</i> y otras agencias rurales, organismos públicos y <i>Business in the Community</i> .
(c) Aumentar las exportaciones de la Región	Las empresas, con el apoyo del Plan de Comercio Internacional Regional y el Fondo Británico de Comercio Internacional. Fondos del Enlace Europeo a la Zona de Comercio de Humber (véase objetivo 6)	Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 para un aumento de las exportaciones regionales de bienes y servicios Llegar a un Plan de Comercio Internacional para febrero de 2000	Lidera Yorkshire Forward, junto con BTI y las empresas
(d) Aprovechar las oportunidades que brinda Internet	Las empresas, con apoyo de las organizaciones regionales de capacitación, asociaciones de comercio regional COMPRIS, SBS, RIS y el Plan de Comercio Internacional Regional	Fijar objetivos para 2005 y 2010 en cuanto al número de empresas que operarán electrónicamente Fijar una fecha objetivo para abril de 2000 para acordar y publicar un plan de comercio por Internet	Lidera COMPRIS junto con organizaciones empresariales, Yorkshire Forward (apoyo), SBS, proveedores de capacitación, servicios públicos y TECs/FEFC y <i>Learning and Skills councils</i>

Fuente: Yorkshire Forward Regional Economic Strategy.

- b) creará un canal principal orientado hacia el cliente o una “*one-stop shop*” (ventanilla única) para diseminar las buenas prácticas y ofrecer servicios de apoyo de alta calidad a las empresas de la Región. Hará que la Región sea el buque insignia de la campaña “*Fit for the Future*” de la CBI y mejorará la cooperación de la cadena de proveedores, con un énfasis temprano en las necesidades de las firmas rurales y cuestiones de entorno;
- c) aumentará las exportaciones de la Región mediante la creación y aplicación de un Plan de Comercio Internacional Regional; y
- d) aprovechará las oportunidades que brindan las empresas por Internet diseñando, con un plan extensivo de acción ICT regional, una iniciativa de comercio electrónico que permita a las empresas entender, adoptar e instrumentar las “buenas prácticas” en términos de comercio por Internet. De esta manera se crearán organizaciones individuales y se mejorará el perfil regional a los ojos de los inversores.

El Cuadro 3 ofrece un detallado resumen de los elementos de cada una de las cuatro acciones, mostrando cómo se concretarán, cuáles serán las fechas claves, cuándo se alcanzarán los objetivos y quién estará al mando de la acción.

3. Objetivo Dos: Mayores tasas de nacimiento y supervivencia de empresas

Lograr mayores tasas de nacimiento y supervivencia de empresas para generar una mejora sustantiva en la cantidad de nuevas empresas competitivas que sobreviven.

Yorkshire y Humber necesita elevar el nivel de las tasas de nacimiento y supervivencia de empresas exitosas en sectores de alto valor agregado. En especial, las nuevas empresas serán un ingrediente esencial en los planes de la zona sur de Yorkshire para utilizar los recursos europeos en la reestructuración de su economía en los próximos siete años. Se puede aprender del éxito del norte de Yorkshire y de York para lograr tasas de creación de empresas superiores al promedio, a través de iniciativas tales como *Science City York*. Las microempresas, la comunidad y las organizaciones no gubernamentales del sector ofrecen importantes oportunidades de empleo y brindan amplios beneficios sociales. Aún así, estas empresas pueden ser percibidas como de riesgo, marginales y pueden tener problemas para acceder a préstamos y apoyo financiero. Más adelante se incorporarán a las actividades las necesidades de estos grupos.

Este objetivo aprovechará las fortalezas del patrimonio histórico industrial de la Región y las oportunidades para explotar comercialmente la base de conocimientos de las universidades. Abordará el problema de la falta de empresas y empresarios y la amenaza de un deficiente desempeño industrial. Aportará elementos de autoconfianza, cultura empresarial y secuencia de oportunidades a nuestra visión.

La Región diseñará, planeará e instrumentará una Estrategia de Nacimiento de Empresas para aumentar el número de empresas nuevas, competitivas y sustentables en el tiempo. La misma comprenderá los siguientes elementos:

- a) creación de centros de excelencia agrupados alrededor de las universidades para aumentar la explotación comercial de la base de conocimiento de la educación superior por parte de las empresas de la Región;
- b) hacer que el proceso de creación de una empresa en la Región sea más accesible, con un énfasis temprano en el estímulo social a empresarios de grupos étnicos minoritarios y otros grupos en inferioridad de condiciones;
- c) explorar con las universidades e institutos de estudios superiores la posibilidad de una Escuela Virtual de la Empresa en la Región que trace un esquema de capacitación y desarrollo de los gerentes de empresas;

Cuadro 4
MAYORES TASAS DE NACIMIENTO Y SUPERVIVENCIA DE EMPRESAS

Qué (acciones)	Cómo (mecanismos de instrumentación)	Cuándo (plazos)	Quién (Coordinadores)
(a) Crear centros de excelencia para aumentar la explotación comercial de la base de investigación de la educación superior	Las empresas y universidades apoyadas por la instrumentación de la Estrategia de Nacimiento de Empresas. Financiamiento de la DTI, <i>Europe and Higher Education Reach Out Fund</i> . Financiamiento del <i>University Challenge</i> , fondos para la ciencia de DTI, incluyendo el <i>Welcome Trust</i> . TCS (<i>Teaching Company Scheme</i>), premios DTI SMART, RSN.	Completar la Estrategia de Tasa de Natalidad de Empresas y plan de acción para septiembre de 2000. Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 para el lanzamiento de nuevas empresas. Establecer un Innovation Relay Centre en la Región para marzo de 2000.	Coordina Yorkshire Forward, en estrecha colaboración con YHUA y organizaciones empresariales.
(b) Hacer más accesible el proceso de crear una empresa	Las empresas, con el apoyo del SBS.	Completar un análisis del apoyo a empresas para diciembre de 1999, utilizando el documento preliminar de Apoyo a Empresas.	Coordina SBS, junto con Yorkshire Forward (influencia), Prince's Trust, organizaciones empresariales, bancos y empresas.
(c) Establecer una Escuela Virtual de Empresas	Las universidades, con el apoyo de las empresas. Financiamiento del DfEE y de Europa	Completar un estudio de viabilidad para junio de 2000.	Coordina Yorkshire Forward, en estrecha colaboración con YHUA además de organizaciones empresariales, grupos étnicos minoritarios, escuelas de la FE y empresas.
(d) Establecer arreglos de apoyo financiero, incluyendo el nuevo Yorkshire and Humber Venture Capital Fund	Financiamiento del DTI, de bancos, de Europa y de las empresas.	Completar un plan de acción para diciembre de 1999. Lanzar un fondo en la Convención Internacional de Empresas en julio de 2000. Fijar objetivos para 2005 y 2010 en cuanto a nuevos empleos generados en sectores de alto valor agregado.	Coordina Yorkshire Forward, con asesoramiento del RIS Finance Group más Yorkshire Enterprise Ltd., bancos, Prince's Trust, empresas, MAFF y la Countryside Agency.
(e) Crear un cambio cultural a largo plazo para revalorizar a los empresarios, la empresa y la creatividad.	Individuos y empresas, con apoyo del <i>Institute of Directors' Hub Initiative</i> y de la Campaña Nacional de la Estrategia de Promoción Regional para la Empresa. Young Enterprise Scheme.	Diseñar una iniciativa específica dirigida a grupos étnicos minoritarios para septiembre de 2000.	Coordina la Yorkshire Initiative, más Yorkshire Forward (papel de influencia), organizaciones empresariales (incluyendo el Institute of Directors) y empresas, escuelas FE, los medios y el Prince's Trust

Fuente: Yorkshire Forward Regional Economic Strategy.

- d) establecer arreglos de ayuda financiera, incluyendo el *Venture Capital Fund* de Yorkshire and Humber, que proporcionará ayuda adicional en las formas y cantidades apropiadas hasta 250.000 libras, para pequeñas y nuevas empresas de la Región. Esto incluirá un *Coalfields Enterprise Fund*, ayuda financiera a pequeña escala para empresas ubicadas en zonas rurales y mineras y acciones complementarias para aumentar el acceso a todas las fuentes de financiamiento disponibles; y
- e) facilitar un cambio cultural a largo plazo en la Región para revalorizar el rol de los empresarios, las empresas y la creatividad, fomentando actividades tales como el *Institute of Directors' Hub Initiative*.

El Cuadro 4 brinda un resumen de cada uno de los cinco elementos de la Estrategia de Tasa de Natalidad de Empresas mostrando cómo se concretarán, cuáles serán las fechas claves, cuándo se alcanzarán los objetivos y quién estará al mando de la acción.

4. Objetivo Tres: Atraer más inversiones

Atraer y retener más inversiones brindando el mejor escenario para inversores y el marketing más eficiente para la Región.

La inversión y re-inversión interna resultará fundamental para lograr niveles de crecimiento del Producto Interno Bruto superiores al promedio normal. Un elemento significativo de esta inversión deberá extraerse de las nuevas tecnologías emergentes.

Este objetivo capitalizará las fortalezas de la mano de obra disponible y competitivamente paga, de la infraestructura de transporte, de la fuerte idiosincracia y calidad de vida de la Región y de las oportunidades que brindan los sectores claves de crecimiento y la incorporación de la *British Trade International*. Combatirá las debilidades del desempleo y de la estructura económica del sur de Yorkshire y las amenazas de deficiencia productiva en sectores claves. Ayudará a aumentar la autoconfianza y brindará elementos de identidad fuertes y positivos a nuestra visión.

La Asamblea Regional y los organismos específicos de planeamiento tienen un papel importante en la creación del “producto adecuado”, no sólo a través de una asociación en actividades de inversión interna, sino también en la implementación de los lineamientos de Programación Regional (*Regional Planning Guidance*) mediante el sistema de planeamiento de desarrollo. Se intentará crear una política de inversión interna sostenible y equilibrada que utilice apropiadamente los *brownfield sites* (instalación industrial o comercial abandonada cuya re-utilización se ve obstaculizada por presunta o real contaminación ambiental).

La Región realizará las siguientes acciones:

- a) comercializará su imagen más eficientemente, incorporando un mejor *marketing* y resaltando sus puntos más ventajosos;
- b) aumentará la inversión interna apuntando a sectores claves en mercados emergentes, con encadenamientos efectivos;
- c) aumentará el atractivo de la Región mediante el desarrollo de productos y ventajas relevantes a los sectores claves de la misma;
- d) aumentará y retendrá la inversión en la Región brindando un servicio de apoyo a la empresa coordinado para multinacionales u otras compañías que operen en la misma;
- e) mantendrá las inversiones dentro de la Región mediante cadenas de proveedores locales;
- f) creará una Estrategia Cultural Regional para apreciar el potencial del turismo y los sectores industriales creativos.

El Cuadro 5 ofrece un resumen de cada una de las seis acciones mostrando cómo se concretarán, cuáles serán las fechas claves, cuándo se alcanzarán los objetivos y quién estará al mando de la acción.

ATRAER Y RETENER MAYORES INVERSIONES

Qué (acciones)	Cómo (mecanismos de instrumentación)	Cuándo (plazos)	Quién (Coordinadores)
(a) Marketing más eficiente de la Región	Estrategia de Promoción Regional Asociaciones locales Oficinas de Yorkshire Forward en el exterior Estrategia de turismo regional	Crear un plan de marca y marketing y lanzarlo en la Conferencia Internacional de Empresas de Yorkshire en julio de 2000 Crear una página web regional para marzo de 2000 Fijar los principales objetivos para 2005 y 2010.	Coordina Yorkshire Forward junto con el Consejo de Turismo de Yorkshire, Yorkshire Initiative, autoridades locales, la Estrategia de Promoción Regional, los medios, representantes del sector privado y asociaciones locales.
(b) Aumentar la inversión interna apuntando a sectores claves	Yorkshire Forward y la Estrategia de Promoción Regional Inversiones del Consejo Regional de Desarrollo Industrial en la red británica Actividades de intermediarios Red de Proveedores Regional (RSN)	Fijar objetivos secundarios para empleo bruto creado en sectores claves y global para 2002 Revisar el plan de marketing para el exterior de Yorkshire Forward para abril de 2000.	Coordina Yorkshire Forward con autoridades locales, organizaciones empresariales y asociaciones locales.
© Aumentar el atractivo de la Región generando productos y ventajas que apunten a sectores claves	Políticas de autoridades locales, fondos de Yorkshire Forward Empresas Universidades e inversiones en el sector de la salud	Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 Fijar los objetivos secundarios para 2002 ara asegurar la disponibilidad de tierra y bienes de buena calidad	Coordina la Asamblea Regional con Yorkshire Forward (apoyo), la YHUA, autoridades del sector de salud y otras.
(d) Aumentar y retener la inversión	Programas regionales de seguimiento Programas locales de seguimiento Inversión en programas de seguimiento británicos Red de Proveedores Regional	Crear un plan de seguimiento para abril de 2000 Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 para puestos de trabajo de expansión o de salvaguarda.	Coordina Yorkshire Forward, con autoridades locales, asociaciones locales y el sector privado regional.
(e) Mantener la inversión dentro de la Región mediante la creación de cadenas locales de proveedores	Red Regional de Proveedores Compatibilizar las demandas de los inversores con los proveedores locales	Fijar objetivos secundarios para 2002 Revisar el plan de la Red Regional de Proveedores para abril de 2000	Coordina Yorkshire Forward (Red Regional de Proveedores) junto con autoridades locales y asociaciones locales.
(f) Crear una Estrategia Regional Cultural para apreciar el potencial del turismo y sectores industriales creativos	Consortio Cultural Festivales culturales Empresas Rifas, loterías	Crear una Estrategia Regional Cultural para diciembre de 2000	Coordina el Consortio Cultural junto con Yorkshire Forward (apoyo), empresas, autoridades locales y asociaciones locales.

Fuente: Yorkshire Forward Regional Economic Strategy.

5. Objetivo Cuatro: Mejorar la educación, el aprendizaje y las competencias

Alcanzar una mejora sustancial en el desarrollo y la aplicación de la educación, el aprendizaje y las competencias, en especial en el caso de capacidades técnicas de alta calidad.

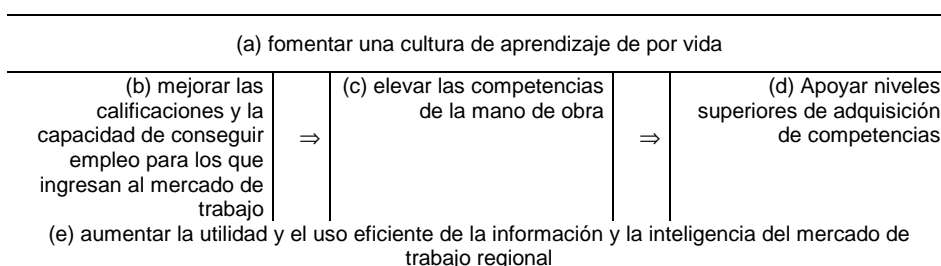
La evidencia de que dispone Yorkshire Forward apunta a la necesidad de realizar acciones tempranas para lograr mejoras importantes en el desarrollo e instrumentación en materia de educación, aprendizaje y adquisición de competencias. Esto es fundamental para enfrentar el tema del deficiente desempeño económico y la exclusión social.

Este objetivo capitalizará las fortalezas de la infraestructura educacional de la Región y la oportunidad que brinda la incorporación de los consejos locales de aprendizaje y competencias. Enfrentará las debilidades de los niveles básicos de educación alcanzados y aportará el elemento de la oportunidad a esta visión. Al reconocer que la educación, el aprendizaje y las competencias son puntos esenciales del desarrollo y la sustentabilidad de la economía, también se las está relacionando con otros objetivos de la Estrategia de Economía Regional.

La Región realizará acciones bajo los siguientes sub-objetivos como parte del *Skills Action Plan* (Plan de Acción de Competencias):

- a) fomentará la cultura de aprendizaje permanente y demostrará que aprender tiene su recompensa;
- b) mejorará las calificaciones y capacidad de empleo para los que entran al mercado de trabajo;
- c) aumentará el nivel de competencias de la mano de obra;
- d) apoyará la adquisición de competencias de más alto nivel; y
- e) aumentará la utilidad de la información e inteligencia del mercado de trabajo.

El siguiente esquema muestra la relación entre las acciones.



Fuente: Yorkshire Forward Regional Economic Strategy.

El Cuadro 6 ofrece un resumen de cada uno de los cinco sub-objetivos mostrando cómo se concretarán, cuáles serán las fechas claves, cuándo se alcanzarán los objetivos y quién estará al mando de la acción.

MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN, EL APRENDIZAJE Y LAS COMPETENCIAS

Qué (acciones)	Cómo (mecanismos de instrumentación)	Cuándo (plazos)	Quién (Coordinadores)
(a) Fomentar una cultura de aprendizaje permanente y demostrar la ventaja del mismo	Personas, empresas y comunidades con apoyo del Plan de Acción de Competencias (Skills Action Plan). Campaña de aprendizaje adaptada a localidades y grupos específicos Identificar y apuntar a barreras culturales, económicas, sociales y de acceso al aprendizaje Campaña de Derecho a Leer Premios al aprendizaje; construir a partir del éxito de Education Action Zones; iniciativas Learning Cities y Sure Start; sector de la Salud.	Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 Fijar objetivos secundarios para 2000 y 2002 para la cantidad de nuevos alumnos e inversiones de los empleadores en capacitación. Identificar grupos y acciones objetivo para marzo de 2000	Coordina Yorkshire Forward para complementar las actividades locales, sectoriales o específicas de los mayores accionistas; a nivel local, asociaciones y organismos constitutivos de Lifelong Learning; TECs/Further Education Funding Council (Learning and Skills Councils después de marzo de 2001); UK Skills; IIP Ltd.; organizaciones empresariales; sindicatos; Universidad de la Industria
(b) Mejorar las calificaciones y capacidad de conseguir empleo para los que ingresan en el mercado laboral	Personas y proveedores en el área de educación y aprendizaje. LEA Education Development Plans; New Deal Gateways; creación de currilla relacionados con lo laboral en todos los niveles; asociaciones entre empresas y educación en todos los niveles; proyecto de destrezas básicas con orientación específica y regional. Financiamiento a través de LEAs, TECs/FEFC (luego LSCs), EU Objetivo 3, SRB	Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 Fijar objetivos secundarios para 2000 y 2002 para logros en materia de educación y competencias básicas por parte de jóvenes.	LEAs y asociaciones y organismos constitutivos locales de Lifelong Learning; Employment Service; HEFCE; TECs/FEFC (LSCs); Basic Skills Agencies; Ufl; organismos no gubernamentales y de la comunidad; Yorkshire Forward (como apoyo) a través de la coordinación y promoción y solucionando deficiencias del mercado
(c) Elevar la capacitación de la mano de obra	Personas, empresas y organizaciones voluntarias. European Computer Driving License; Infraestructura de Redes de Aprendizaje; red de Centros de Excelencia; desarrollo de empleadores y sector laboral; Ufl. Funding through Skills Action Plan, TECs/FEFC (LSCs), Servicio de Empleo, Ufl, HEFCE, NTOs y EU Objetivos 1, 2 y 3.	Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 Fijar objetivos secundarios para 2000 y 2002 en materia de destrezas de la mano de obra. Planes para el desarrollo de capacidades en sectores claves para junio de 2000.	Empleadores, NTOs, TECs/FEFC (LSCs después de marzo de 2001); HEFCE, mUfl, asociaciones y organismos constitutivos de Lifelong Learning. Yorkshire Forward (como apoyo) a través de la coordinación y promoción y solucionando deficiencias del mercado
(d) Apoyar la adquisición de competencias de mayor nivel	Personas y empresas. Programas de empresarialidad, desarrollo de gestión y transferencia de tecnología, HEROBIC, Higher Education Business Partnerships. Financiamiento a través de YHUA Higher Skills Training Fund, TEC/FEFC (luego LSCs), HEFCE y EU Objetivos 1, 2 y 3.	Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 Fijar objetivos secundarios para 2000 y 2002 para el desarrollo de competencias de mayor nivel.	Empleadores, NTOs, TECs/FEFC (LSCs después de marzo de 2001); Ufl, asociaciones y organismos constitutivos de Lifelong Learning. Yorkshire Forward (como apoyo) a través de la coordinación y promoción y solucionando deficiencias del mercado
(e) Aumentar la utilidad y uso eficiente de la información e inteligencia del mercado laboral	Plan de Acción de Competencias Red de Inteligencia Regional Campaña "Think Skills" Financiamiento a través de TECs/FEFC (LSCs), Skills Development Fund, CoMPRIS-ADAPT, EU Objetivos 1, 2 y 3.	Crear un plan de acción LMI para diciembre de 1999. Sistema de comisión regional de información/inteligencia para marzo de 2000.	Coordina Yorkshire Forward, TECs/FEFC (LSCs), Asamblea Regional, HE, Careers Service, NTOs, empleadores, Ufl, DfEE, LLPs.

Fuente: Yorkshire Forward Regional Economic Strategy.

6. Objetivo Cinco: Programas de reconstrucción orientados a capitalizar el máximo potencial de las comunidades más desposeídas

Implementar programas de reconstrucción basados en la sociedad civil, orientados a mejorar los niveles de vida de las comunidades más desposeídas, las minorías étnicas y los jóvenes. La evidencia recopilada por Yorkshire Forward pone de manifiesto la necesidad de un programa concentrado, coordinado y estratégico de reconstrucción sustentable en la Región, que vincule las iniciativas locales con las principales políticas y programas. Es fundamental que la reconstrucción aborde el problema de las economías “de dos velocidades” y se oriente hacia el desarrollo de planes de reconstrucción que abarquen todo el área, que especifiquen las acciones y recursos necesarios para superar la pobreza y las fallas de mercado, y aseguren que los beneficios de las inversiones fluyan a todas las áreas de la Región. Estos informarán y serán informados por los planes locales de la comunidad a través de los cuales la actividad de reconstrucción será concebida, planificada e instrumentada por habitantes de la Región, de acuerdo con la agenda de renovación democrática local del Gobierno. También será necesario desarrollar ciudades y pueblos dinámicos que actúen como impulsores económicos de la Región.

Yorkshire Forward continuará buscando que asociaciones locales eficientes e inclusivas -a menudo dirigidas por autoridades locales- asuman el liderazgo, ya que están en mejor posición para juzgar las necesidades locales y coordinar la actividad de reconstrucción local. Se crearán salvaguardias en los regímenes de financiamiento para asegurar que los habitantes y comunidades locales a los cuales dicho financiamiento está tratando de ayudar, estén activamente involucrados en el diseño, instrumentación y monitoreo de los programas de reconstrucción.

Yorkshire Forward prevé un papel fundamental para las autoridades locales, dada su responsabilidad en el desarrollo y planificación de la comunidad, para llevar a cabo este objetivo y hacer de esta Región un ejemplo de reconstrucción “de abajo hacia arriba” basada en la comunidad. Este objetivo capitalizará las fortalezas de los habitantes y sus distintas culturas, así como el éxito de ciudades tales como Leeds, y las oportunidades para llevar a comunidades desposeídas o excluidas al cauce central de la economía. La Región emprenderá las siguientes acciones:

- a) trabajará con los habitantes, las comunidades y organizaciones tales como el *Regional Forum for Voluntary and Community Organisations* y los *Development Trusts* para aumentar su participación en asociaciones, influir en las decisiones y ayudar y orientar las iniciativas regionales;
- b) desarrollará estructuras locales económica, social y ambientalmente sustentables mediante iniciativas específicas;
- c) creará y apoyará iniciativas basadas en la comunidad orientadas a enfrentar la exclusión social y la pobreza – incluyendo aquéllas orientadas a reducir el crimen y el miedo a la delincuencia, y mejorar la salud de la gente;
- d) instrumentará un programa para reconstruir los antiguos centros de las ciudades y pueblos mediante más acciones de uso múltiple, con el objeto de construir microcentros de primer nivel;
- e) estimulará las empresas comunales, en especial cuando éstas se relacionen con la administración del entorno;
- f) alentará la inversión en las comunidades por parte de las empresas; y
- g) combatirá la pobreza rural.

El Cuadro 7 ofrece un resumen de cada una de las siete acciones mostrando cómo se concretarán, cuáles serán las fechas claves, cuándo se alcanzarán los objetivos y quién estará al mando de la acción.

PROGRAMAS DE RECONSTRUCCIÓN ESPECÍFICOS

Qué (acciones)	Cómo (mecanismos de instrumentación)	Cuándo (plazos)	Quién (Coordinadores)
(a) Crear estructuras sustentables	National Neighbourhoods Strategy Informes de la Unidad de Exclusión Social Planes Comunales Estructura de Vivienda Regional Regional Planning Guidance Yorkshire Forward (SRB) Community Regeneration Funding HIP/Housing Corporations ADP New Deal for Communities Fondos europeos Empresas, Iniciativa "Living over the shop"	Hacer un llamado a presentar propuestas en noviembre de 1999 Acordar las prioridades para la 6ta. Ronda del SRB Financiamiento de Yorkshire Forward para abril de 2000	Coordinan las asociaciones locales junto con autoridades locales Foros de la comunidad Organismos de desarrollos inmobiliarios Yorkshire Forward (influencia)
(b) Crear e instrumentar iniciativas de inclusión social basadas en la comunidad, que incluyan prevención de la salud y del crimen	Habitantes más planes propuestos para la comunidad, empresas, Programa de Desarrollo Rural Financiamiento del SRB, fondos europeos y de la lotería Estrategia de Seguridad Comunal Programa de Mejoramiento de la Salud y Education Action Zones Informes de la Unidad de Exclusión Social, New Deal for Communities, ADP and Lotería	Fijar los objetivos para 2005 y 2010 para lograr el involucramiento y beneficio de todos los grupos Guía de Buenas Prácticas en Reconstrucción de Comunidades para julio de 2000 Crear una alianza estratégica entre Yorkshire Forward y el sector de la salud para marzo de 2000 Crear una alianza estratégica con asociaciones de prevención del crimen para septiembre de 2000	Coordinan asociaciones locales junto con autoridades locales. Yorkshire Forward (rol de influencia), entidades de la salud, de la educación, órganos estatuarios de la justicia criminal
(c) Aumentar la capacidad de los individuos, grupos locales y empresas para establecer asociaciones eficientes, influir en las decisiones y participar en iniciativas regionales	Individuos, empresas, asociaciones locales y organizaciones regionales. Financiamiento de Yorkshire Forward, Europa y de la lotería	Establecer una estrategia regional con la cámara para diciembre de 1999 Revisar las asociaciones para abril de 2000 Crear una página web para diciembre de 2000	Coordina Yorkshire Forward junto con autoridades locales, grupos voluntarios y de la comunidad, comunidades religiosas y empresas
(d) Reconstruir los microcentros de las ciudades y pueblos de la Región	Individuos, empresas, asociaciones locales Financiamiento del SRB, Europa, autoridades locales, Planes de Desarrollo Económico y Planes Comunales, Programa de Desarrollo Rural	Acordar primer tramo junio de 2000 Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 en relación a la creación de empleo	Coordinan las autoridades locales junto con Yorkshire Forward (apoyo), asociaciones sub-regionales, comunidades religiosas, grupos voluntarios, Countryside Agency
(e) Alentar la actividad empresarial dentro de la comunidad	Empresas de la comunidad, Prince's Trust, empresas, comités locales y trusts para el desarrollo	Investigar maneras de aumentar el papel de las empresas de la comunidad para marzo de 2000 Crear un plan para diciembre de 2000	Coordinan las empresas de la localidad Development Trusts Association Yorkshire Forward (influencia)
(f) Fomentar las inversiones dentro de las comunidades por parte de las empresas	Empresas de la comunidad, Prince's Trust, empresas, autoridades locales y Development Trusts	Fijar objetivos secundarios para 2002 en relación a inversiones en la comunidad	Coordinan empresas de la comunidad Yorkshire Forward (apoyo) Cámaras de Comercio
(g) Combatir la pobreza rural	Individuos, empresas, asociaciones locales y organizaciones regionales. Fondos de Yorkshire Forward, de Europa y de la lotería. Planes comunales de la autoridad local	Acordar un plan de acción con socios para abril de 2000	Coordina la Countryside Agency junto con autoridades locales, grupos voluntarios y de la comunidad, empresas. Yorkshire Forward (influencia)

Fuente: Yorkshire Forward Regional Economic Strategy.

7. Objetivo Seis: Aprovechamiento de los activos físicos de la Región y preservación y mejoramiento de los activos ambientales

Lograr el mejor aprovechamiento de los activos físicos de la Región; preservar y mejorar sus activos ambientales

La evaluación con la que cuenta Yorkshire Forward indica que la Región no está sacando el mejor provecho de sus activos exclusivos. Los puertos de Humber, por ejemplo, poseen un amplio potencial de desarrollo. Es necesario aprovechar las oportunidades para un desarrollo sustentable, para obtener resultados de suma positiva, tales como crear puestos de trabajo con beneficios ambientales. No obstante, se debe reconocer que habrá tensiones entre el desarrollo económico y el medio ambiente, en especial en la creación de una red de transporte integrada. La Guía de Planeamiento Regional y los planes de desarrollo local juegan un papel central en la creación de un marco para dichas decisiones.

Este objetivo asegurará que se protejan activos ambientales tales como parques nacionales, la campiña, patrimonios históricos edilicios y hábitats importantes. Capitalizará éstos y otros puntos fuertes, incluyendo las comunidades rurales de Leeds, los puertos de Humber y las ciudades mercado. Combatirá las debilidades de la estructura económica y la falta de inversión en la zona sur de Yorkshire. Ayudará a instrumentar los elementos necesarios para la región sustentable y de fuerte identidad de esta visión.

La Región realizará las siguientes acciones:

- a) brindará lineamientos regionales articulados en materia de transporte, planeamiento y economía que fomenten un crecimiento económico sustentable y contribuyan a los objetivos ambientales nacionales;
- b) creará áreas geográficas específicas de crecimiento económico, sostenible e integrado, incluyendo la Zona de Comercio de Humber para utilizar el potencial de los puertos de Humber y una Zona de Desarrollo del Valle de Dearne basándose en los puntos fuertes de la zona empresarial existente y del desarrollo de otras áreas estratégicas;
- c) optimizará la disponibilidad de tierras y propiedades de las empresas, incluyendo la selección del lugar, tomando en consideración temas sociales y ambientales más amplios, tales como el reciclaje de tierra y edificios, e instalaciones de transporte público;
- d) creará una iniciativa específica para promover el desarrollo de ciudades mercado;
- e) protegerá y mejorará el medio ambiente de la Región, por ejemplo, mediante reclamo de tierras, creación de bosques, minimización de desperdicios, mejoramiento de la calidad del aire y del agua, en especial en áreas degradadas;
- f) mejorará la provisión y disponibilidad de transporte, en especial entre Leeds y Sheffield y a lo largo del corredor Transpenino;
- g) fomentará iniciativas para optimizar el uso de los recursos naturales en sectores tales como desperdicio y reciclado, energía, vivienda, agricultura, forestación y transporte; y
- h) estimulará nuevos desarrollos en la Región que sean ejemplos de prácticas sustentables, fijando estándares mínimos, haciendo uso eficiente de la energía y materiales benignos en términos ambientales, y estimulando proyectos *flagship* como el de *Allerton Bywater*.

El Cuadro 8 ofrece un resumen de cada una de las ocho acciones mostrando cómo se concretarán, cuáles serán las fechas claves, cuándo se alcanzarán los objetivos y quién estará al mando de la acción.

Cuadro 8

APROVECHAMIENTO DE LOS ACTIVOS FÍSICOS Y AMBIENTALES DE LA REGIÓN

Qué (acciones)	Cómo (mecanismos de instrumentación)	Cuándo (plazos)	Quién (Coordinadores)
(a) Brindar lineamientos regionales integrados en materia de economía, planificación y transporte	Autoridades locales, junto con la Guía de Planificación Regional, Estrategia de Transporte Regional, Plan Regional de Sustentabilidad	Completar programas regionales consistentes para diciembre de 2000 Fijar principales objetivos para 2005 y 2010 Fijar objetivos secundarios para 2002 para lograr una mayor contribución de la Región en el cumplimiento de los principales objetivos ambientales.	Coordina la Asamblea Regional, junto con las autoridades locales, Yorkshire Forward (apoyo), Countryside Agency
(b) Generar zonas de comercio y desarrollo estratégico y sustentable incluyendo la Zona de Comercio de Humber, la Zona de Desarrollo del Valle de Dearne y la próxima generación de sitios estratégicos	Empresas inmobiliarias privadas, asociaciones locales, fondos para tierra y propiedades de Yorkshire Forward, Consejo de Desarrollo Industrial Regional Europeo Fondos del sector privado Autoridades locales, planes de desarrollo económico Regional Planning Guidance y planes locales	Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 para crear nuevos puestos de trabajo en la Zona de Comercio de Humber. Fijar los principales objetivos para 2005 y 2010 para crear nuevos puestos de trabajo en la zona de desarrollo del Valle de Dearne Completar estudios de viabilidad para marzo de 2000 Establecer diez nuevos sitios estratégicos para marzo de 2001	Para Humber: coordina Yorkshire Forward junto con el Foro de Humber, Puertos Británicos Asociados, operadores de muelles privados, empresas, autoridades locales, universidades, Agencia Ambiental y otros socios. Para Dearne, coordina el SYForum más Yorkshire Forward (apoyo). En el caso de sitios estratégicos, coordina Yorkshire Forward junto con la Asamblea Regional, asociaciones locales
(c) Optimizar la disponibilidad de tierras y propiedad para empresas	Yorkshire Forward Empresas inmobiliarias Autoridades locales Regional Planning Guidance y planes locales	Crear un registro de la tierra disponible para diciembre de 2000 Fijar los objetivos principales para 2005 y 2010 para asegurar que se provea tierras y propiedades de alta calidad para estimular y satisfacer las necesidades de las empresas	Coordina Yorkshire Forward, junto con empresas inmobiliarias y autoridades locales, asociaciones locales
(d) Crear una iniciativa específica para fomentar el desarrollo de ciudades mercado	Empresas más SRB Round 6, Programa de Desarrollo Rural Fondos para tierra y propiedad de Yorkshire Forward, Regional Planning Guidance y planes locales	Fijar los principales objetivos para 2005 y 2010 Fijar objetivos secundarios para 2002 para la provisión de espacio adicional para nuevas empresas y puestos de trabajo creados o salvaguardados Diseñar un plan de acción para julio de 2000	Coordina la Countryside Agency, junto con Yorkshire Forward (apoyo), más empresas inmobiliarias y autoridades locales.
(e) Preservar y mejorar el medio ambiente de la Región	Autoridades locales de planeamiento, Yorkshire Forward y Community Forests, estrategia del Consejo British Waterways Planes agro-ambientales Regional Planning Guidance	Analizar potenciales mejoras ambientales, incluyendo el potencial para mejorar las vías fluviales de la Región (por ejemplo, un puerto interior) para diciembre de 2000	Agencia Ambiental en estrecha colaboración con la Asamblea Regional más autoridades de planeamiento, agencias ambientales, MAFF, Yorkshire Forward (influencia), agencias de forestación, British Waterways Board, Countryside Agency, Yorkshire Tourist Board, sector de servicios públicos
(f) Mejorar la provisión y disponibilidad de transporte	Estrategia de Transporte Local Planes de transporte local Transporte rural Fondo para el Desarrollo Asociación de Transporte Rural	Completar un estudio de viabilidad para mejorar el tendido de líneas férreas entre Leeds y Sheffield para diciembre de 2000	Coordina la Asamblea Regional, más Passanger Transport Executives, Yorkshire Forward (apoyo), Countryside Agency
(g) Estimular las iniciativas para hacer un mejor uso de los recursos naturales	Empresas, Europa, Estrategia de Innovación Regional, empresas de servicios públicos	Completar un estudio de viabilidad para diciembre de 2000	Coordina Yorkshire Forward junto con la Asamblea Regional, la Agencia Ambiental, el sector de servicios públicos; RIS, grupos del sector
(h) Fomentar avances en términos de prácticas sustentables	Yorkshire Forward, Europa, empresas inmobiliarias, Regional Planning Guidance y programas locales	Completar Allerton Bywater para diciembre de 2001 (Primera Etapa)	Coordina Yorkshire Forward, junto con empresas inmobiliarias y autoridades locales

Fuente: Yorkshire Forward Regional Economic Strategy.

E. Los primeros dos años: acciones prioritarias del 2000 al 2002

1. La necesidad de concentrarse

Dada la magnitud de los desafíos que se enfrentan, la Región debe establecer una lista de prioridades si se quiere lograr la visión, más que tratar de abarcar muchos temas al mismo tiempo, Yorkshire y Humber debe hacer bien las “pocas cosas importantes”. También resulta fundamental que se fijen objetivos ambiciosos pero realistas para atraer inversores a la Región.

Yorkshire Forward trabajará junto con la Cámara Regional, la Asamblea Regional y la Oficina de Gobierno con el fin de crear, para abril de 2000, un plan de acción regional para la Estrategia, que incluya los nombres de las personas responsables de su instrumentación. Esto incorporará otros planes de acción para la Región diseñados por otros socios tales como el Plan de Acción de Competencias (Skills Action Plan) y el *Equal Opportunities Action Plan*. Yorkshire Forward también creará un plan de acción con cada una de las sub-regiones, trabajando junto con el Humber Forum, el South Yorkshire Forum, el North Yorkshire Economic Development Forum y otros socios de la zona oeste de Yorkshire. Estos planes de acción expresarán, en forma clara y concisa (con fechas claves, objetivos y resultados) la contribución que se espera de las partes, para instrumentar la Estrategia en cada sub-región. Los planes detallarán las actividades programadas para cada área geográfica y la contribución de los programas principales a la instrumentación.

Esta Estrategia propone una concentración del esfuerzo en un número limitado de prioridades en áreas y sectores específicos durante un período de diez años. Esto no significa, claro está, que no se hará nada en esas áreas que no son primeras prioridades. Este enfoque a largo plazo permitirá que estas últimas crezcan y se preparen para la siguiente etapa de dos años. Sin embargo, el foco de los recursos discrecionales debe estar en las acciones prioritarias.

Se promoverán aquellos enfoques que otorguen ventajas de empuje para otras empresas, personas y áreas geográficas de la Región. Por ejemplo, la proximidad a los puertos de Humber y al sector de servicios de Leeds serán activos de marketing fundamentales para el área sur de Yorkshire al abocarse a la tarea de su restructuración económica. El hecho de mejorar los vínculos entre estos importantes centros económicos será de mucha utilidad para las empresas de toda la Región al mejorar la accesibilidad y crear mejores redes de asesoría específica. El enfoque deberá consistir en un enfoque concentrado de fuentes de financiamiento y organizaciones que “da el impulso de partida” (*kick starts*) a un sector económico, área geográfica, escuela, comunidad, empresa o persona, permitiéndoles mantenerse por sí mismos y proyectarse al futuro. Algunos problemas pueden solucionarse de inmediato, otros llevarán mucho más tiempo, pero el efecto global será que, colectivamente, se hará una diferencia.

2. Acciones prioritarias del Objetivo Uno: Hacer crecer a las empresas de la Región

Resumen de acciones prioritarias:

- Servicio de apoyo de primer nivel dirigido a las empresas de los sectores claves
- Programa de Comercio Internacional para aumentar las exportaciones de la Región
- Un canal de acceso principal para las consultas de apoyo a empresas
- Iniciativa específica para ayudar a las empresas rurales
- Una iniciativa empresarial y ambiental
- Acelerar el desarrollo en las empresas del comercio electrónico y el uso de Internet, en especial en Leeds

Las empresas generan riqueza y empleo y debemos concentrarnos y nutrir a aquéllas con alto potencial de crecimiento. El foco central debe estar puesto en el usuario, y el enfoque debe estar coordinado y dirigido por empresarios. En Yorkshire y Humber existe un mecanismo preestablecido para volcar un enfoque sectorial, dirigido por empresas en la *Regional Innovation Strategy* (RIS)⁶. Se articularán los servicios de apoyo a través de la RIS para brindar un servicio de primera clase que amplíe el acceso al asesoramiento, conocimientos, tecnología, información, tierras y propiedades, investigación, desarrollo y capacitación, todo esto ajustado a las necesidades del cliente.

Yorkshire Forward coordinará la *Regional Innovation Strategy* en su etapa de instrumentación, junto con el nuevo *Small Business Service* y sus extensiones sub-regionales, y los *Learning and Skills Councils*. Cada sector producirá un plan de acción de resultados mensurables relacionado con puestos de trabajo y valor bruto agregado. Se establecerán centros de excelencia utilizando el modelo de Medilink de Sheffield y el *Chemical Industries Regional Centre of excellence* de Castleford. También será necesario, si se quiere asegurar la sustentabilidad, mejorar la colaboración de la cadena de proveedores mediante la red regional de proveedores, no sólo para mejorar la competitividad, sino también por razones sociales y ambientales.

El esquema de Yorkshire Forward de concentrarse en los servicios de apoyo a empresas en sectores económicos prioritarios, valiéndose de la excelente base que brinda la RIS, ha recibido amplio respaldo. Este apoyo podría llevarse a nivel regional, subregional y local, con un mismo producto final: una mayor concentración en las fortalezas básicas. Por ejemplo, Leeds debe ser reconocida como el centro comercial de la Región y York como el centro bio-científico regional. Un enfoque tan concentrado necesita ser lo suficientemente flexible como para reconocer que puede haber empresas de primer nivel en cualquier sector y que pueden surgir nuevos sectores.

Se diseñará un programa rotativo de apoyo orientado a los sectores claves con revisiones presupuestarias anuales. La elección de sectores se realizará en base a los criterios elaborados junto con los asociados, entre otros: crecimiento potencial, empleo, solidez de los servicios de apoyo a empresas e implicancias de sustentabilidad. El primer tramo de sectores clave estará definido para fines de 1999.

Yorkshire Forward diseñará, junto a sus asociados, un programa de Comercio Internacional para aumentar las exportaciones de la Región. Se basará en esta estrategia y en un análisis de la actividad del comercio internacional y de los servicios de apoyo existentes. Se identificarán las oportunidades claves de la Región y se determinarán los vínculos entre promoción de la exportación e inversión “hacia adentro”, iniciativas sectoriales, agrupamientos (*clusters*), actividad de la cadena de proveedores, competencias y comercio electrónico. Se trabajará en estrecha colaboración con el *British Trade International* a medida que éste elabore su estrategia, servicios y estructuras organizativas para la instrumentación de la actividad de apoyo a las exportaciones.

Yorkshire Forward apoya las propuestas del Gobierno para crear un canal principal de servicios de apoyo a las empresas. Las necesidades específicas de las empresas rurales requieren una red de asesoramiento y apoyo que responda a sus preocupaciones y necesidades particulares. Los productores rurales, en especial, enfrentarán cambios sustantivos en el sistema de subsidios de la Common Agricultural Policy en los próximos años y necesitarán ayuda para diversificarse e instrumentar la Estrategia Regional de Turismo (*Regional Tourism Strategy*). Ambos sectores son vitales para construir una economía rural diversa y sostenible, así como para ayudar a las muchas empresas pequeñas que son la savia de muchas localidades rurales. Como parte de su análisis de apoyo a las empresas, Yorkshire Forward tiene la intención de crear, junto con MAFF, la

⁶ La *Regional Innovation Strategy* es un proceso de enfoque sectorial para mejorar la competitividad de empresas regionales a través de nuevas iniciativas para una mejor capacitación, base de datos, cadenas de proveedores y acceso a financiamiento por parte de empresas nuevas y en crecimiento.

Countryside Agency, el *Yorkshire Tourist Board*, las autoridades locales, *Business Links* y entidades rurales, una iniciativa específica que satisfaga las necesidades propias de las empresas rurales, incluyendo las de los sectores de turismo y agricultura. Dados los problemas particulares que enfrentan los productores rurales, Yorkshire Forward hará una consulta sobre la posibilidad de hacer un grupo del sector agricultor bajo la *Regional Innovation Strategy*.

Yorkshire Forward trabajará con el *Small Business Service* y *Business in the Community* para mejorar el desempeño de las empresas a nivel ambiental. Esta iniciativa fomentará formas más eficientes para mejorar el desempeño de las empresas y avanzar a partir de los servicios de apoyo y campañas promocionales ya existentes.

Yorkshire Forward sostiene que resulta fundamental acelerar el desarrollo informático de las empresas por Internet dentro de la Región y, como parte de un plan ICT regional extensivo, creará una iniciativa específica de comercio electrónico. Se sabe que los temas más importantes son la comprensión, adopción e instrumentación más que cuantiosas inversiones en nueva tecnología. El objetivo será abrir una vía de acceso a consultores que puedan demostrar los beneficios de este comercio y ayudar a las empresas regionales en sus iniciativas individuales de comercio electrónico. Esto fomentará mayores vínculos entre el sector de servicios de Leeds y el sector manufacturero de la Región con un temprano énfasis en el agrupamiento de empresas. La iniciativa comenzará a combatir los problemas de transporte que sufren los principales conurbanos, estimulando el trabajo en la casa y reduciendo el traslado hogar-empresa.

A modo de ejemplo intentaríamos abrir centros de *showpiece media, design y teleworking* con comunicaciones de alto nivel de videoconferencia y ancho de banda para vincular Leeds con Bradford, Sheffield, York, Hull y Europarc de Grimsby. También se considerará la posibilidad de crear mejores redes en áreas rurales y periféricas de la Región. Yorkshire Forward demostrará su propio compromiso mediante la instrumentación de una política de comercio por Internet con sus propios proveedores y asociados. Se alentará la creación de modelos de financiamiento de empresas creativas que permitan al sector PyME adoptar e instrumentar políticas de comercio electrónico de manera directa, económica y sustentable. La iniciativa de comercio electrónico también podría vincularse a proyectos de buenas prácticas en educación, tales como el Image 2000, Open School y el proyecto de Letts Revision de Humber. Las metas a largo plazo serán preparar a todas las empresas para que negocien electrónicamente, alentar la creación de nuevas empresas vendiendo una imagen de “cultura de comercio electrónico” regional, capacitar a las personas, y proteger y aumentar la base económica.

Se fijarán los objetivos para 2005 y 2010 para el Producto Interno Bruto per cápita, el PIB per cápita relativo al promedio europeo, porcentaje de habitantes económicamente activos, y la gestión y reducción de generación de desperdicios.

3. Acciones prioritarias del Objetivo Dos: Mayor tasa de natalidad de empresas

Resumen de acciones prioritarias

- Estrategia de Natalidad de Empresas
- Centros de excelencia en cada sub-región
- Revisión del servicio de apoyo a las empresas
- Escuela Virtual de Negocios
- Fondo de Capital para Emprendimientos
- Iniciativa para empresarios de grupos étnicos minoritarios

Las nuevas empresas resultan fundamentales para los esfuerzos en pos de generar riqueza. Yorkshire y Humber deben elevar la tasa de nacimiento de empresas sustentables, exitosas y

pertenecientes a los sectores con alto nivel agregado, a los más altos niveles. Las nuevas empresas serán elementos esenciales en la reestructuración económica de la zona sur de Yorkshire. También es necesario construir a partir de los éxitos, tales como los registros emergentes de York en términos de explotación comercial.

Yorkshire Forward diseñará e instrumentará, junto con otras instituciones, la Small Business Service, colegios de FE, universidades, TECs de Yorkshire y Humber, y los emergentes Learning and Skills Councils, una Estrategia de Nacimiento de Empresas (*Business Birth-Rate Strategy*), que se concentrará no sólo en nuevas empresas, sino también en su supervivencia y crecimiento. Esto implicará agrupar actividades de apoyo concentradas en un centro de excelencia en cada una de las sub-regiones, alrededor de una universidad u otra organización, usando mentores empresarios, unidades de incubadoras, acceso a conocimiento especializado, programas de desarrollo de empresas y apoyo a la cadena de proveedores. Existen fuertes vínculos con las acciones prioritarias para impulsar los sectores claves bajo la *Regional Innovation Strategy* e instrumentar una reconstrucción integrada de los antiguos centros de las ciudades. Se creará una acción específica destinada a ayudar a las personas a formar nuevas empresas pequeñas en áreas rurales o de yacimientos de carbón, centrados especialmente en atraer y desarrollar ocupaciones y diversificaciones de alto valor agregado a partir de sectores tradicionales. También se enfocarán las necesidades y potencial de microemprendimientos, y las instituciones de la comunidad. La reciente y exitosa licitación por las universidades White Rose, por 6 millones de libras, bajo el Programa *University Challenge* brindará la parte inicial de la primera etapa de esta estrategia.

Yorkshire Forward llevará a cabo junto con otros asociados un examen del servicio de apoyo a empresas que incluirá un análisis de cómo hacer para facilitar el proceso de iniciar una empresa.

Yorkshire Forward analizará junto con las universidades la posibilidad de crear una Escuela Virtual de Empresas en la Región para acelerar la capacitación y desarrollo de gerentes de empresas incluyendo, quizás, tesorerías patrocinadas. Se creará un nuevo *Venture Capital Fund* de Yorkshire y Humber y otros mecanismos adicionales para brindar asistencia a PyMEs para apoyar la Estrategia de Nacimiento de Empresas (*Business Birthrate Strategy*), así como buscar apoyo del Challenge Funding del Gobierno.

Yorkshire Forward trabajará junto con el *Small Business Service* para poner el énfasis desde un principio sobre empresarios de grupos étnicos minoritarios. Se trabajará con grupos tales como Asian Business Development Network, el Asian Traders Link y el African-Caribbean Economic Establishment para apuntar al enorme potencial de las comunidades en áreas como Bradford, Halifax, Huddersfield, Leeds y Sheffield para crear y desarrollar empresas exitosas.

Se fijarán los objetivos para 2005 y 2010 para los registros de IVA, como porcentaje del stock de empresas y el porcentaje de empresas que sobreviven los primeros tres años.

Vínculos con otros objetivos:

Este objetivo tiene vínculos muy estrechos con el primero (empresas existentes) y con el cuarto objetivo (competencias). En la práctica, el concentrarse en ciertos sectores claves puede muy bien alentar nuevos lanzamientos de empresas en esos sectores o en sus cadenas de proveedores, agrupados alrededor de ciertas áreas geográficas de la Región, tales como químicas alrededor de la Zona Comercial de Humber. Resultará fundamental brindar las capacidades adecuadas a las personas adecuadas para que éstas puedan comenzar y sostener nuevas empresas, y se necesitará también realizar una capacitación de gestión y asesoramiento sobre la marcha. La clave para el éxito de la Estrategia de Nacimiento de Empresas estará en fundir el conocimiento de nuestras universidades con el impulso y el espíritu emprendedor de nuestras empresas. También se requiere un cambio cultural de largo plazo.

4. Acciones prioritarias del Objetivo Tres: Atraer más inversión

Resumen de las acciones prioritarias:

- Una imagen fuerte y positiva de Yorkshire y Humber
- Un mejor producto para los inversores orientado hacia los sectores claves
- Un servicio de seguimiento coordinado
- Desarrollo de cadenas de proveedores locales
- Una estrategia cultural regional para impulsar el turismo

La inversión interna y la reinversión será fundamental para lograr el crecimiento por encima del nivel promedio del PIB que se pretende generar, en especial en el sur de Yorkshire.

La Región necesita un marketing más efectivo, focalizado en los activos únicos de la Región y que apoye su éxito a través de iniciativas tales como *Yorkshire Winners*. Yorkshire Forward trabajará con el *Yorkshire Tourist Board*, la *Yorkshire Initiative*, autoridades locales, organismos culturales y expertos de marketing regional para diseñar una marca sólida y positiva. Yorkshire Forward y sus asociados en la *Regional Promotion Strategy* examinarán las actividades que llevan a una inversión interna para asegurar que se adopten estrategias efectivas, apuntando a sectores claves en mercados florecientes.

Instrumentar este cambio tomará tiempo, y requerirá una acción temprana para crear un mejor producto regional que ofrecer a los inversores en un mercado cada vez más competitivo para la inversión móvil. Yorkshire Forward trabajará con autoridades locales y otros socios para diseñar paquetes de apoyo financiero que atraigan a los inversores internos, en especial en sectores prioritarios. Yorkshire Forward trabajará con socios locales para crear e instrumentar un servicio de seguimiento coordinado que asegure que todos los inversores importantes tengan asignado un responsable de cuenta determinado. También es necesario responder, cuando corresponda, al creciente número de fusiones y adquisiciones de empresas de la Región. Se considerarán los temas de sustentabilidad, tales como calidad y accesibilidad de puestos de trabajo, impacto ambiental, cadenas de proveedores y vínculos con economías locales, cuando se tomen decisiones sobre proyectos de inversión interna. Un sistema de planificación moderno y efectivo, instrumentado a través de la *Regional Planning Guidance* y la creación de un sistema de programa, jugarán un papel fundamental al permitir la creación de una política de inversión interna sostenible.

La creación de cadenas de proveedores locales puede ayudar a atraer y retener inversiones. La Red Regional de Proveedores (*Regional Supply Network*) de Yorkshire Forward trabajará para aumentar la competitividad de las PyMEs, difundiendo las mejores prácticas en términos de compras, trabajando para mejorar el producto para inversores internos y ayudando a las empresas que componen las cadenas de proveedores locales a mejorar sus competencias, expandirse y diversificarse. Esta red será un catalizador importante para diversificar economías locales en áreas rurales y urbanas y elevar los niveles de calidad de las cadenas de proveedores.

Yorkshire Forward sostiene que la Región necesita capitalizar el potencial del sector cultural creando una Estrategia Regional para la Cultura (*Regional Cultural Strategy*), que brindará coordinación y concentración al desarrollo cultural de la Región. Un sector cultural fuerte resulta fundamental para un sólido desempeño económico. Además de ser un sector fuerte de crecimiento del empleo por sí mismo, que contribuye a construir una economía regional autóctona, también ejerce una influencia clave en el crecimiento de otros sectores. Un sector cultural saludable contribuye a atraer y retener personas talentosas que se instalarán, con sus familias, en la Región.

La actividad cultural también ofrece un significativo potencial en términos de beneficios sociales. Esto y la calidad de vida percibida son factores importantes en las decisiones de inversión o relocalización de los responsables en temas de inversión interna. La diversidad de oferta cultural

de la Región a partir de los festivales multi-culturales tales como Bradford Mela, a través de exposiciones, museos y teatros, aportan una significativa contribución. La estrategia se basará en la reputación de excelencia y logros en materia cultural de la Región –el Northern Ballet, Opera North and West Yorkshire Playhouse de Leeds, el National Museum of Photography Film & Television de Bradford, Alan Ayckbourn’s Stephen Joseph Theatre de Scarborough, Hull Truck Theatre Company, York Early Music Festival y el Crucible Theatre en Sheffield.

Esta amplia infraestructura cultural también es importante para el turismo de la Región, que es un sector industrial clave de la misma. La industria del turismo posee un potencial importante y ciudades tales como York –que atrae un gran número de extranjeros, así como visitantes británicos– puede tener un papel predominante en el mejoramiento de la imagen de la Región. La creación de aplicaciones exitosas del producto de la lotería será un elemento importante en el apoyo a las industrias creativas.

Se fijarán los objetivos para 2005 y 2010, para el nivel de inversión en el sector manufacturero por parte de compañías extranjeras y el valor agregado bruto por parte de las mismas.

Vínculos con otros objetivos

Este objetivo está estrechamente vinculado con el sexto (medio ambiente) y el cuarto objetivo (competencias). Un producto atractivo para los inversores internos depende en gran medida de la oferta de un sistema de planificación flexible y de alta calidad, sitios e instalaciones cuidadas, así como una sólida oferta de trabajadores calificados. El foco sectorial del primer objetivo también será importante. El éxito del objetivo dependerá de que Yorkshire Forward y sus asociados apunten al producto correcto del mercado correcto para atraer puestos de trabajo de elevado valor agregado que resultarán fundamentales para el crecimiento del PIB.

5. Acciones prioritarias del Objetivo Cuatro: Mejorar radicalmente la educación, el aprendizaje y las competencias

Resumen de acciones prioritarias:

- Promover la cultura de aprendizaje permanente
- Coordinar y fomentar la información del mercado laboral
- Administrar la transición de los TECs/FEFC a *Learning and Skills Councils*
- Niveles más elevados de educación básica alcanzada, capacidades de la mano de obra y competencias superiores

A nivel local ya se están realizando acciones importantes en temas de educación, aprendizaje y competencias, y cualquier actividad que obedezca a este objetivo debe basarse en ellas. El foco de este objetivo en estos primeros dos años es, por tanto, trabajar en estrecha colaboración con *Learning Partnerships* y asociados regionales para agregar valor a las actividades existentes, coordinar actividades para satisfacer las necesidades regionales y sub-regionales y cerrar las brechas actuales. Como prioridades emergieron tres claras áreas: fomentar la cultura de aprendizaje permanente, coordinar y promover la recolección de información del mercado laboral, y usar y asegurar que se administre correctamente la transición de los TECs y FEFC a los *Learning and Skills Councils* sub-regionales. La acción en los primeros dos años también se concentrará en la necesidad no sólo de manejar los desafíos y problemas existentes, sino de poner los cimientos para el largo plazo.

La demanda futura por mayores calificaciones y capacidades aumentará, y aquéllos con bajos niveles de educación y de competencias verán declinar sus perspectivas de empleo y remuneración. La evidencia muestra claramente que el aprendizaje funciona y que el aprendizaje rinde (tanto en

términos económicos como sociales). Las prioridades de acción a nivel aprendizaje y capacidades en cualquier nivel son: apoyar el desarrollo de capacidades más elevadas, aumentar los niveles de competencias de la mano de obra y aumentar las calificaciones y la capacidad de empleo de los que ingresan al mercado laboral. Los objetivos económicos a largo plazo sólo se concretarán mediante acciones coordinadas y concentradas.

Las prioridades inmediatas en la Región son aumentar el nivel alcanzado de educación y mejorar las capacidades de la mano de obra. Yorkshire Forward, junto con el sector de educación, las empresas, los TECs/FEFC (posteriormente, los *Learning and Skills Councils*) y el sector voluntario⁷ llevarán adelante un plan de acción para elevar los estándares educacionales y aumentar los niveles de competencias orientados a grupos prioritarios específicos, incluyendo aquéllos de las comunidades más desposeídas y aquéllos del mercado laboral más vulnerables al desempleo. Se instrumentarán una serie de iniciativas nuevas y existentes, tales como *Right to Read* y *Sure Start*⁸.

Otras prioridades claves son fomentar las capacidades de innovación empresarial y el lanzamiento y desarrollo de empresas, reconociendo que la adquisición de mayores capacidades resulta fundamental para impulsar la competitividad y la innovación. Las empresas en etapa de lanzamiento y los sectores industriales de importancia estratégica clave requieren destrezas gerenciales, técnicas, y la aplicación de nuevas tecnologías para alcanzar un éxito competitivo. La acción a nivel regional apoyará a los sectores claves a desarrollar sus planes en términos de cómo y cuáles temas deben abordarse dentro de sus sectores. Esto se vinculará con las acciones de los objetivos 1, 2 y 3 de esta Estrategia.

Se fijarán los objetivos para 2005 y 2010 para el porcentaje de aumento en la cantidad de personas con NVQ y calificaciones equivalentes dentro de los Objetivos Nacionales de Aprendizaje (*National Learning Targets*); el porcentaje de personas que asumen una capacitación relacionada con su trabajo y el porcentaje de jóvenes de 16 años que alcanzan un GCSE A-C o equivalente.

Vínculos con otros objetivos

Este objetivo tiene estrecha vinculación con todos los otros, demostrando así el papel fundamental que la educación, el aprendizaje y la competencias jugarán en el futuro de la Región. Un mercado laboral flexible y capacitado resultará esencial para que las empresas existentes puedan crecer, para que surjan y se mantengan nuevas empresas, para atraer inversiones internas, para incluir personas hasta ahora excluidas de la economía y para que la economía rural pueda diversificarse. El éxito de este objetivo depende de los *Learning and Skills Councils* y de los *Local Learning Partnerships* que se orientan hacia un amplio rango de proveedores para instrumentar el Plan de Acción de Competencias.

6. Acciones prioritarias del Objetivo Cinco: Programas de reconstrucción orientados hacia la comunidad

Resumen de acciones prioritarias:

- Aumentar la eficacia y capacidad de inclusión de las asociaciones
- Crear iniciativas orientadas hacia la comunidad, en especial en temas de salud y prevención del crimen
- Alentar la actividad empresarial y las empresas e inversiones en la comunidad

⁷ ONGs, fundaciones, etc.

⁸ *Sure Start* es un programa instituido por el Gobierno para influir en las familias –padres e hijos– en pos de un futuro mejor. *Right to Read* es una iniciativa regional, conducida por el sector empresarial, para mejorar las capacidades de lectura de los niños a través de tutorías.

- Reconstruir los antiguos centros de ciudades y pueblos

La evidencia que maneja Yorkshire Forward indica que las economías de “dos velocidades” de muchas ciudades, pueblos y áreas rurales debe combatirse mediante una concentración de recursos más efectiva en áreas geográficas determinadas. Las estrategias de reconstrucción locales y los planes de la comunidad, endosados a nivel sub-regional asegurarán que esta actividad se coordine eficientemente con la instrumentación local de los servicios centrales. Se buscará que los beneficios de las reconstrucciones se vinculen directamente, de manera innovadora, con las comunidades desposeídas. Junto con la Cámara Regional y la Asamblea Regional, se acordarán los objetivos para poder instrumentar dichos planes.

Yorkshire Forward buscará asociaciones inclusivas y eficientes para instrumentar sus programas de reconstrucción. Se realizarán amplias consultas sobre la mejor forma para que las asociaciones lleven adelante la reconstrucción y fomenten las mejores prácticas en términos de un efectivo compromiso de la comunidad. Una tarea fundamental de Yorkshire Forward será equilibrar la responsabilidad local y el trabajo inter-sectorial con un apoyo activo en el caso de los principales proyectos. Por ejemplo, Yorkshire Forward trabajará con los proveedores y financistas del área de la construcción para crear mecanismos de financiamiento más efectivos que mejoren el “*mix*” y la calidad de las viviendas en áreas con fallas de mercado en ese espacio.

No cabe dudas de que los problemas estructurales más serios de la Región se encuentran en el sur de Yorkshire. Por esa razón se le ha dado el status de Objetivo 1 para el *European Funding*. Sin embargo, para poder hacer uso de ese financiamiento, los recursos europeos deben complementarse con recursos similares del Gobierno británico. A nivel regional, debe reconocerse que, hasta 2006, la zona sur de Yorkshire recibirá la mayoría de los fondos públicos en comparación con las otras sub-regiones porque es la que más los necesita. Las otras sub-regiones también recibirán financiamiento porque tienen áreas muy necesitadas, por lo cual recibirán el status de Objetivo 2 para el *European Funding*. Sin embargo, este financiamiento deberá ser clasificado por prioridades durante el período de diez años.

Se consultará a cada sub-región sobre cuáles áreas resultan prioritarias para las actividades de reconstrucción durante el período 2000-2002, tomando en cuenta los compromisos que surgen del *Comprehensive Spending Review* del Gobierno. También se trabajará con el Gobierno para lograr mayor consistencia en las condiciones que se adjuntan a los programas de financiamiento para reconstrucción. El objetivo clave es convertirlos en un catalizador más poderoso para la política y acción “conjunta” haciendo que el proceso sea más simple, flexible y accesible a nivel vecinal. En caso de que fuera necesario, esto conllevará la renegociación de planes SRB existentes para que reflejen la implementación de *New Deals/Action Zones*, etc. y las recomendaciones de la *Urban Task Force*, los *Policy Action Teams* de la *Social Exclusion Unit* y la estrategia nacional de renovación de barrios próxima a emitirse.

Aumentar la capacidad de las comunidades e individuos más desposeídos para influir en las decisiones que afectan sus vidas es un primer paso fundamental para una reconstrucción dirigida por la comunidad y sustentará todos los programas reforzando, de esta manera, la agenda de renovación democrática local del Gobierno. Los programas también apoyarán las medidas de inclusión social cuando éstas traten preocupaciones de la comunidad en relación, por ejemplo, con drogas, crimen y comportamiento antisocial, y medidas especiales en relación a la salud y la educación en donde éstas últimas afecten la viabilidad económica de las comunidades. Esto será importante tanto para las áreas urbanas como para las rurales.

Yorkshire Forward creará una alianza estratégica con el sector de la salud para instrumentar una iniciativa de reconstrucción del sector que oriente en forma conjunta recursos y avances para quebrar el ciclo no sostenible de desventaja económica y social y los problemas de la salud. Esto incluirá proyectos de inversión conjuntos específicos, diseñando un mecanismo de planificación

conjunto a través de *Futures Team*, creando una infraestructura de servicios de la salud que estén en consonancia con las necesidades de las comunidades y de las organizaciones que realizan inversiones internas, desarrollando una estructura sostenible de servicios de salud en la creación de ciudades mercado mediante Grupos de Atención Primaria e integrando inteligencia y objetivos en términos de salud al trabajo de la *Regional Intelligence Unit*.

El *Crime and Disorder Act* de 1998 instruye a una serie de agencias a que trabajen juntas para reducir el crimen y el miedo a la delincuencia por parte de la comunidad. Yorkshire Forward formará una alianza estratégica con las asociaciones regionales contra el crimen y el desorden, para asegurar que las iniciativas para la reducción del crimen y las estrategias de seguridad de la comunidad estén en consonancia con las actividades de reconstrucción de la Región. Yorkshire Forward analizará las iniciativas que se están introduciendo bajo el *Home Office Crime Reduction Programme* y, de ser posible, las incorporará a planes de reconstrucción más amplios.

Las iniciativas del tipo de la campaña *Right to Read* muestra el potencial de articular empresas para combinar sus recursos asignados a inversiones en la comunidad. Se trabajará con cámaras de comercio y empresarias de la comunidad y el *Business in the Environment* para demostrarle a las empresas los beneficios de invertir en las comunidades. *Business in the Community* y *Business in the Environment*, junto con otras organizaciones tales como *Groundwork UK* también serán útiles para ayudar a las empresas de la comunidad a iniciarse y a crecer. Se estudiarán maneras de aumentar el establecimiento de empresas sin fines de lucro, *Development Trusts*, etc. como una forma de instrumentar servicios locales económicos y de hacer que la viabilidad a largo plazo de los activos de la comunidad sean menos dependientes de los subsidios. Para coordinar este importante trabajo, se establecerá un *Funders Forum* que incluirá, por ejemplo, el *Lotteries Charities Board*. También se establecerá un Fondo Regional para Inversión Local (*Regional Local Investment Fund*) para brindar préstamos a organizaciones de la comunidad.

Yorkshire Forward sostiene que un programa integrado, basado en la comunidad, para reconstruir los antiguos centros de las ciudades de la Región resulta esencial para el futuro desarrollo sostenible de Yorkshire y Humber⁹. Los destinos de cada comunidad están estrechamente ligados a sus empleos locales y centros culturales y de servicios. Yorkshire Forward sostiene que las ciudades claves de la Región –los centros regionales de Leeds más Bradford, Hull, Sheffield y York– serán los impulsores del cambio económico en la Región. Por ejemplo, es necesario que la Región en su totalidad capitalice el éxito de Leeds y extienda su relación y vínculos con el resto de la Región. Necesitamos crear estrategias integradas para extraer todo el potencial de las principales ciudades de la Región. Yorkshire Forward trabajará con las asociaciones de cada ciudad para identificar de qué manera pueden sus recursos e influencia mejorar este proceso y facilitar la creación de una red de ciudades cuyas fortalezas se complementen. Las *Urban and Coalfields Taskforces* han diseñado una agenda de cambio radical para áreas urbanas y zonas de ex yacimientos carboníferos. Dichos cambios deberán basarse en un programa holístico de apoyo, vinculándose a las mejoras en la infraestructura económica y ambiental del Objetivo 6.

Se fijarán los objetivos para 2005 y 2010 para la reducción del empleo a largo plazo, mejora de los estándares de vida, menos dependencia del seguro social y el valor del financiamiento privado conseguido.

Vínculos con otros objetivos:

Este objetivo está muy vinculado con el sexto (medio ambiente), con el primero (empresas existentes) y con el cuarto objetivo (competencias). La reconstrucción de las comunidades

⁹ Se llegará a un acuerdo con los asociados sobre la apropiada definición de microcentros para incluir áreas necesitadas de ciudades del interior, pueblos más grandes, ciudades mercado en áreas rurales y de ex yacimientos de carbón.

desposeídas y socialmente excluidas, dependerá de una combinación integrada de adquisición de destrezas, creación de puestos de trabajo, mejor infraestructura, mejores instalaciones en el sector salud, menores niveles de crimen y mejoras ambientales. El éxito de este objetivo dependerá de poder involucrar a las personas hacia las cuales la reconstrucción está orientada, para que ayuden en cada etapa del desarrollo de los programas.

7. Acciones prioritarias del Objetivo Seis: Aprovechar al máximo los activos físicos y culturales únicos y preservar y mejorar sus activos ambientales

Resumen de las acciones prioritarias:

- Zona de Comercio de Humber
- Zona de Desarrollo del Valle de Dearne
- Nueva generación de sitios estratégicos
- Inversiones para mejorar medioambientes degradados
- Ciudades mercado como centros de la empresa rural
- Marco de planeamiento regional sostenible
- Mejores tendidos de ferrocarril entre Leeds y Sheffield

La evidencia demuestra que la Región no está sacando el máximo partido de sus activos únicos. Los puertos de Humber, por ejemplo, están sub-utilizados. La Región debe hacer más para mejorar y sacar el mejor provecho de su medio ambiente. Esto es, la calidad del aire, agua, tierra y edificios, así como la preservación de activos únicos como parques nacionales. Las acciones que se emprendan para fomentar la energía, el uso de recursos y el transporte en forma sustentable, mejorará la competitividad y apoyará el compromiso de la Región de ayudar al Reino Unido a alcanzar una reducción del 20% en las emisiones de dióxido de carbono para 2010.

Yorkshire Forward sostiene que el estuario de Humber posee un importante potencial de crecimiento que se logrará sólo con ayuda de una iniciativa específica del tipo de la Zona de Comercio de Humber. La misma podría constar de los siguientes elementos:

- los puertos, que tienen una significativa capacidad no utilizada si se los compara con sus contrapartes europeos, por ejemplo, Amberes;
- mejoras en la infraestructura de las comunicaciones, incluyendo las carreteras colectoras locales; creación de servicios de ferrocarriles y de carga aérea en los aeropuertos; y la construcción de tuberías múltiples de dos vías para conectar las industrias químicas del North Bank y del South Bank;
- superficie de servicios para actividades portuarias;
- programas de colaboración, de educación basada en la empresa, y de capacitación, orientados hacia las industrias químicas y relacionadas con los puertos;
- iniciativas financieras que serán solicitadas al Gobierno, incluidos los nuevos incentivos fiscales e impositivos para empresas;
- marketing;
- el aeropuerto; y
- un análisis de las amenazas y oportunidades del medio ambiente, incluidos temas tales como nivel de mareas, defensas costeras y protección ambiental.

Yorkshire Forward formará una Fuerza de Trabajo (Task Force) que incluya la *Associated British Ports*, operadores de puertos privados, empresas, autoridades locales, universidades y otros asociados. Se les dará responsabilidad especial a las organizaciones para que aporten iniciativas que, en conjunto, establezcan la Zona de Comercio.

La restructuración económica de la región sur de Yorkshire requiere una mejora radical en el número de empresas, para generar la riqueza necesaria para elevar los estándares de vida. Todas las acciones prioritarias señaladas con anterioridad contribuirán a la reconstrucción del área de alguna manera, pero creemos que hace falta una Zona de Desarrollo del Valle de Dearne que se base y extienda los activos de la Zona Empresarial ya existente. La Comisión Europea y el Gobierno han comenzado este proceso dando financiamiento tipo Objetivo Uno y *Assisted Area* estatus Uno, respectivamente. El *South Yorkshire Forum* de Yorkshire también está considerando incluir algunas de estas zonas dentro de su Objetivo Uno. Yorkshire Forward trabajará con asociados para crear un paquete de incentivos orientado al cliente. Dados los problemas de congestión presentes y previstos en la M1, el objetivo a largo plazo sería sacarle presión, más que aumentarla. Yorkshire Forward analizará junto al *South Yorkshire Forum* y a la *Dearne Valley Partnership* esta propuesta, su sustentabilidad e implicaciones de uso de tierras.

Los estudios demuestran que las industrias del medio ambiente serán un sector de crecimiento importante, y existe campo para la creación de puestos de trabajo en relación a la promoción de manejo de desperdicios, energía, vivienda, transporte, agricultura y forestación sustentable. Se considerarán, junto con la *Regional Assembly* iniciativas potenciales que hagan mayor uso efectivo de los recursos naturales de la Región, tales como la minimización de desechos. Según un programa de inversiones focalizado de *English Partnerships*, Europa y otros, la Región posee un gran portfolio de sitios estratégicos. La tarea es desarrollar esos sitios y proponer la siguiente generación, en especial de la calidad que demandan los sectores de crecimiento de la Región, así como una cartera de sitios más pequeños teniendo en cuenta temas de sustentabilidad tales como el reuso de la tierra y el acceso a transporte público. Además de promocionar la nueva actividad económica, se debe trabajar para eliminar los factores ofensivos al medio ambiente y mejorar los entornos degradados tales como desechos de yacimientos carboníferos. Yorkshire Forward examinará sus propios activos de tierra y propiedades (así como aquéllos que poseen otros y muestren un desempeño subóptimo) para establecer la mejor manera de hacer que el portfolio de la Región satisfaga las necesidades de las empresas. Yorkshire Forward también se esforzará para fomentar proyectos que sean ejemplos de prácticas sustentables, tales como *Allerton Bywater*.

La campaña de la Región es un activo primordial. Gran parte del norte de Yorkshire y el East Riding es de naturaleza rural, mientras que los yacimientos de carbón del sur de Yorkshire brindan un paisaje distintivamente diferente. El oeste de Yorkshire posee sus propias áreas rurales que lo caracterizan, en especial en la franja de los Montes Peninos. Las áreas rurales están sostenidas por empresas pequeñas y medianas y la prosperidad futura de las primeras depende de estas últimas. Creemos que una respuesta sustentable para desarrollar las empresas rurales se encuentra en el gran potencial de las ciudades mercado como centros de la empresa rural, para actuar como ejes de crecimiento sostenible en áreas rurales. En vez de dejar afuera algunas ciudades usando una definición estricta de las ciudades mercado, Yorkshire Forward buscará propuestas para acción prioritaria que partan de las sub-regiones. Este enfoque abrirá la iniciativa a ciudades en áreas rurales, tales como Todmorden y Bentham, aquéllas en áreas costeras tales como Hornsea y Cleethorpes, y otras en yacimientos carboníferos rurales como Swinton y South Elmsall. Un ejemplo de buena práctica se puede encontrar en Broughton Hall, cerca de Skipton, en donde existen 450 puestos de trabajo en un grupo de edificios –antes del Estado- creados utilizando tecnología de punta. Resultará fundamental diseñar redes de transporte rural eficientes para vincular áreas periféricas (es decir, los “rayos”) con las ciudades mercado (o sea, los “centros”). Yorkshire Forward estará detrás de las primeras propuestas de parte de las ciudades mercado como parte de la reconstrucción de los antiguos centros de las ciudades.

Resultará esencial que esta Estrategia sea consistente con y complementaria de las *Regional Planning Guidance* y *Regional Transport Strategy* que está diseñando la Asamblea Regional. La auditoría de sustentabilidad conjunta llevada a cabo tanto en la RPG como en esta Estrategia, ha

sido un impulsador clave para asegurar que ambas estrategias sean consistentes. Yorkshire Forward continuará trabajando estrechamente con la Asamblea para asegurar que esta estrategia y el RPG sean consistentes y complementarios.

Cuadro 9
AREAS DE LA ESTRATEGIA REGIONAL

Tema de la <i>Regional Planning Guidance</i>	Áreas claves de cobertura de la Estrategia Económica Regional
Reconstrucción y crecimiento económico	Crear zonas sustentables estratégicas y de desarrollo, incluyendo sitios estratégicos; la Humber Trade Zone, la zona de desarrollo del Valle de Dearne y las ciudades mercado como núcleo de las empresas rurales. Esto contribuirá al objetivo de la Región relacionado con el reuso de los sitios industriales abandonados (<i>brownfield sites</i>).
Preservación y mejoramiento del capital social	Reconstrucción de antiguos centros de ciudades y poblados, basada en demandas de la comunidad, desarrollando barrios sustentables, una estrategia cultural regional, mejorando la educación, el aprendizaje y las capacidades.
Renacimiento urbano	Reconstrucción de antiguos centros de ciudades y poblados, basada en demandas de la comunidad.
Preservación y mejoramiento de los recursos naturales	Preservar y mejorar los activos ambientales de la Región, mejorar el uso del transporte público y aumentar el uso de Tecnologías de Comunicaciones de Información (reduciendo la necesidad de viajar).

Fuente: Yorkshire Forward Economic Strategy.

La Asamblea Regional está realizando, como parte del proceso de RPG, una consulta sobre temas de transporte para la *Regional Transport Strategy*. Yorkshire Forward buscará fomentar acciones efectivas para instrumentar la estrategia apoyando que las autoridades correspondientes del sector transporte y planificación trabajen juntas en pos de los intereses más amplios de la Región. Yorkshire Forward utilizará su influencia y, donde correspondiera, sus recursos para apoyar acciones estratégicas que usen la red de transporte de la Región –en especial, ferrocarril y líneas fluviales- sin estimular más viajes terrestres o más tráfico local en la red estratégica.

Yorkshire Forward fomentará medidas que reduzcan la necesidad de viajar y alentará la mejora permanente del transporte público dentro de la Región, especialmente el ferrocarril entre Leeds y Sheffield, a lo largo de la línea principal de la East Coast, y con otras partes del Reino Unido, incluyendo Manchester y el Noroeste y entre Londres y Hull y Sheffield. Yorkshire Forward apoyará acciones locales, sub-regionales y regionales que desalentarán el uso de rutas y servicios estratégicos de transporte por parte del tráfico local, de forma que aumente la competitividad de las empresas.

La Región cuenta, en este momento, con tres aeropuertos, Leeds/Bradford, Humberside y Sheffield. Además, Peel Holdings adquirió, de MOD, las instalaciones de la ex-RAF en Finningley, cerca de Doncaster con miras a construir un aeropuerto cerca de la línea principal y ramales férreos de la East Coast. En la actualidad, el Gobierno está trabajando en un análisis de los servicios aéreos del norte de Inglaterra, que cubre Yorkshire y Humber, y que resulta fundamental para la futura provisión de servicio aéreo en la Región. Yorkshire Forward, junto con la Asamblea Regional y otros asociados, jugará un papel importante para discutir un paquete sostenible de oferta de servicio aéreo futuro que beneficie a una Región de primer nivel.

Se fijarán objetivos para 2005 y 2010 en cuanto a los puestos de trabajo creados en la Zona de Comercio de Humber, en la Zona de Desarrollo del Valle de Dearne, y en las hectáreas de tierra abandonada compradas para uso/recuperación y la reducción de gases por efecto invernadero.

Vínculos con otros objetivos:

Este objetivo está estrechamente ligado al tercero (inversiones), al cuarto (destrezas) y al quinto objetivo (reconstrucción). Los proyectos como la Zona de Comercio de Humber sólo podrán ser sostenibles y exitosos si atraen inversiones, personas capacitadas y empresas. Las mejoras en infraestructura física deben formar parte de una imagen mayor de reconstrucción social y ambiental, que conecte el centro de las ciudades con las comunidades marginales. El éxito de este objetivo depende de generar una realidad significativa y práctica de desarrollo sustentable, de crear el medio adecuado para que las empresas y las personas prosperen.

F. Hacer que la Región avance

Incluso en los primeros dos años, esto representa una agenda de cambios enorme para la Región. Para tener éxito, es fundamental que Yorkshire Forward reciba apoyo de las organizaciones y empresas asociadas de la Región y un compromiso real de participar. El proceso de consulta ha demostrado que dichas organizaciones están deseosas de adoptar las propuestas y llevar a Yorkshire y Humber a un nuevo y desafiante capítulo de su historia.

Esta estrategia hará que la Región de Yorkshire y Humber funcione mejor. Las nuevas entidades regionales pueden hacer una diferencia al brindar un objetivo y dirección estratégica coherentes: Yorkshire Forward, a través de su estrategia, la Cámara Regional con su *Advancing Together* (el marco estratégico global de la Región), y la Asamblea Regional a través de su *Regional Planning Guidance* y la *Regional Transport Strategy*. Estas estrategias deberán ser impulsoras de cambio y será fundamental comunicar sus mensajes de manera muy clara.

La colaboración sub-regional brindará el vínculo operacional entre la Estrategia de Economía Regional y la instrumentación local. Sumado al enfoque de Yorkshire Forward respecto a la reconstrucción -por el que se hará una consulta a través de sus asociados sub-regionales- la Región tiene una excelente oportunidad para reorganizar sus mecanismos de consulta e instrumentar un enfoque conjunto hacia los usuarios.

Yorkshire Forward continuará trabajando con las regiones vecinas del North East, North West e East Midlands para fortalecer los respectivos vínculos. Los temas claves inter-regionales incluyen *marketing* de transporte e internacional. Se trabajará en asociación con la *North West Development Agency* (NWDA) para crear un corredor Transpenino. Se continuará colaborando con *One North East* y NWDA para crear actividades de *marketing* conjuntas con América del Norte.

Control y revisión

Este borrador de Estrategia representa una interesante agenda de cambio para Yorkshire y Humber. Yorkshire Forward –junto con la Cámara Regional, la Asamblea Regional, el Gobierno y otros asociados, fijará, para enero de 2000, objetivos mensurables y fechas claves para su instrumentación. Estos necesariamente serán consistentes con la *Regional Planning Guidance* y los objetivos de sustentabilidad.

Un punto importante es que se intenta trabajar con asociados claves para analizar de qué manera ellos pueden instrumentar la Estrategia. Esta actividad de asociación será coordinada a través de un plan de acción regional y planes de acción sub-regionales. Esto puede implicar tomar un papel de liderazgo, examinar las estrategias, asociaciones y planes de financiamiento existentes o emprender nuevas iniciativas. La flexibilidad será fundamental. Es muy probable que el ritmo del

cambio tecnológico aumente y se haga necesario revisar las actividades a medida que el Reino Unido avance en su ciclo económico. Se implementarán análisis de progreso cada seis meses, que incluyen re-evaluación de metas, prioridades y objetivos estratégicos. Se registrará el progreso utilizando los indicadores del Anexo A, así como los indicadores de desempeño propuestos del Gobierno.

Yorkshire Forward intenta medir el éxito global de la Estrategia, incluyendo el PIB per cápita como un porcentaje de la media europea y el desempleo como indicadores claves de primer nivel. Sin embargo, dado que el PIB no refleja adecuadamente las metas de la Región, se crearán mediciones más exactas para la salud económica, social y ambiental de Yorkshire y Humber, tales como paquetes de indicadores que brinden, colectivamente, un mejor reflejo del progreso de cada uno de los indicadores. El Anexo A presenta los principales indicadores para cada uno de los seis objetivos y los “paquetes” secundarios de indicadores. El establecimiento de tales indicadores ayudará a evaluar las actividades existentes y a guiar acciones futuras. Existen brechas especiales alrededor de los indicadores de inclusión social y sustentabilidad. El “Grupo de Indicadores” de la Asamblea Regional seguirá realizando consultas sobre la eficiencia y conveniencia de usar dichos índices. También se controlará con otros asociados el desarrollo de nuevas medidas de progreso económico, tales como el índice de bienestar económico sostenible y se explorará su instrumentación en la Región.

Se presentarán propuestas al Gobierno sobre cómo éste podría ayudar a convertir ésta en una región de primer nivel e instrumentar el programa de modernización, mediante la revisión de los actuales flujos de financiamiento, asignaciones, mediciones de políticas y desempeño de una serie de departamentos. Se quiere demostrar que la región de Yorkshire y Humber puede lograr una instrumentación conjunta de las iniciativas de Gobierno.

Yorkshire Forward creó este borrador de Estrategia usando toda la información, análisis y estadísticas disponibles. Sin embargo, quedó en evidencia que dicha información no es la más adecuada. Habría que juntar la gran cantidad de información –de empresas y organismos públicos– y presentarla en forma inteligible y de fácil acceso mediante la creación de una Unidad Virtual de Inteligencia Regional (*Virtual Regional Intelligence Unit*). Esta partiría de la base creada por la Asociación de Universidades de Yorkshire y Humberside (*Yorkshire and Humberside Universities Association*) a través del Observatorio Regional de Investigaciones (*Regional Research Observatory*). Esta unidad se formará con asociados claves para abril de 2000 y brindará actualizaciones periódicas sobre el progreso logrado, para construir eficientes canales de comunicación, evitar duplicaciones de esfuerzos y asegurar una clara delimitación de responsabilidades por las acciones.

Yorkshire y Humber deberá apuntar fundamentalmente a habilitar a las empresas de la Región a explotar los futuros avances del mercado. El programa *Foresight* del Gobierno constituye un excelente punto de partida con el cual identificar y explotar las tecnologías emergentes e industrias incipientes que tendrán un impacto en la Región. Se establecerá un *Futures Team* en el que participarán las mentes más brillantes del área empresarial, universitaria, de organismos públicos e instituciones financieras para pronosticar los futuros escenarios de la Región, sus empresas y habitantes. Por ejemplo, el cada vez mayor número de *call centres* se beneficiará con una estimación de las necesidades de distintas capacidades y los cambios tecnológicos previstos. La Región necesita estar lista para responder a tal cambio y mantener su ventaja competitiva para atraer y retener puestos de trabajo. El Team creará estrechos vínculos mediante una combinación de conocimientos entre los *Foresight Panels* que correspondan y otros grupos similares de regiones internacionales que la Región tome como referencia.

Resultará fundamental comparar Yorkshire y Humber contra otras regiones, especialmente de Europa, para estimar el progreso hacia nuestra visión y aprender sobre otras regiones.

Las regiones seleccionadas¹⁰ son:

- a) Reino Unido: North West y West Midlands
- b) Europa Continental: Rin del Norte, Westfalia (Alemania) y Zuid (Holanda)
- c) Internacionales: área de Boston, Massachusetts (EE.UU.) y Kyushu (Japón)

Las actividades de la Estrategia Económica Regional se encuentran en áreas en donde se superponen cuestiones relacionadas con los habitantes, las empresas y el medio ambiente. Esto refleja la decisión de concentrarse en actividades con alto grado de apalancamiento y en la capacidad de iniciar desarrollos con un máximo valor agregado. Existen grandes áreas en la Región que son de vital importancia, pero que quedan afuera de las áreas de superposición que definen el centro mismo de la Estrategia Económica Regional. Esto es especialmente significativo para el marco de planificación de la Región que brinda la RPG. Estos son temas para nuestros asociados de la Asamblea Regional y la Cámara Regional. El propósito de esta Estrategia es integrar consideraciones de tipo ambiental y social a la actividad económica. La misma transformará a Yorkshire y Humber en una región próspera de primer nivel.

¹⁰ Estas regiones se han seleccionado teniendo en cuenta el balance entre su similitud y un grado útil de diferencias con Yorkshire y Humber.

III. La estrategia de la Red de la Scottish Enterprise

A. Introducción

Al comienzo de un nuevo siglo, la economía de Escocia se enfrenta a una encrucijada. Los cambios en el mercado y los avances en materia de tecnología han creado una economía mundial diferente.

Para poder tener éxito, las organizaciones y los habitantes de Escocia deberán aprender a vivir en este nuevo mundo. Los cambios prometen nuevas oportunidades para crear riqueza económica y Escocia debe encontrar una posición que le permita triunfar en esta economía diferente, con nuevas industrias, nuevos comportamientos y nuevas maneras de hacer negocios. Nuestro propósito es ayudar a la gente y a las organizaciones a aprovechar al máximo estas nuevas oportunidades.

La Scottish Enterprise es la agencia del gobierno destinada a promover nuevas fuentes de trabajo, mayor prosperidad y una mejor calidad de vida en las tierras bajas de Escocia. Este documento describe una estrategia para toda la Red de la Scottish Enterprise que consiste en la Scottish Enterprise (SE) y trece compañías locales (Local Enterprise Companies LECs).

El análisis que dió como resultado esta estrategia implicó un extenso proceso de consultas formales e informales y permitió actualizar los conocimientos sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y problemas de Escocia. Se recurrió a una amplia gama

de experiencias e ideas para renovar y recrear la manera de pensar de la Región. También se utilizó la guía estratégica proporcionada por la Secretaría de Estado de Escocia.

El propósito de esta nueva estrategia es brindar un marco para los próximos cuatro años. Específicamente para:

- estimular nuevas ideas y enfoques que se adapten al ambiente de trabajo de Escocia;
- brindar un marco estratégico dentro del cual desarrollar y evaluar planes de acción;
- guiar nuestras decisiones de gastos; y
- ayudarnos a fijar objetivos y evaluar si los estamos cumpliendo.

Esta estrategia está basada en trabajos realizados desde el último estudio realizado, entre otros:

- la encuesta de tasa de nacimientos de empresas, que analiza el aumento de la tasa de nacimientos de nuevas empresas en Escocia;
- la encuesta sobre la comercialización de la base científica que llevó a la *Technology Ventures Initiative* (Iniciativa de Emprendimientos Tecnológicos);
- el análisis sobre la posible contribución para lograr una mayor inclusión económica; y
- el trabajo anterior destinado a crear *clusters* industriales exitosos en Escocia.

El trabajo de la Scottish Enterprise se ha ido relacionando cada vez más con el de otras organizaciones, juntando energías y recursos para lograr objetivos conjuntos. Esto se ha visto reflejado en el trabajo de muchas de las empresas locales, las cuales han desarrollado objetivos conjuntos para el desarrollo económico con autoridades locales y otras organizaciones públicas y privadas.

B. Una visión exitosa para la economía escocesa

Los desafíos que enfrenta Escocia en términos de desarrollo económico implican que es necesario trabajar en estrecha colaboración con otros. En la actualidad, el éxito económico no se obtiene a expensas de los demás, por lo que se debe trabajar con pares de Escocia, Gran Bretaña, Europa y otros lugares para beneficio de todos. En el corazón de esta estrategia existe una visión para lograr una Escocia exitosa.

Para esto, la economía de Escocia debe ser próspera e inclusiva. Debe estar dispuesta a aprovechar nuevas oportunidades, ser positiva en su enfoque y visión y confiada en sus capacidades. Escocia tendrá una visión hacia el exterior, con individuos y organizaciones capaces de competir y comercializar en cualquier mercado del mundo. Desarrollará exitosamente nuevos productos, procesos, servicios y tecnologías, y compartirá más abiertamente sus conocimientos e ideas.

Será un país que generará y aprovechará las nuevas oportunidades económicas de manera ambiental y socialmente sostenible. Una Escocia cohesionada que brindará oportunidades a sus habitantes para utilizar todo su potencial, beneficiándose de y contribuyendo al desarrollo económico. Por sobretodo, será un país deseoso de aceptar el cambio y dispuesto a aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten.

Esta visión depende de los habitantes de Escocia. Es necesario cambiar la actitud si se quiere tener éxito. Una Escocia próspera necesita personas con el deseo, capacidad y conocimiento para competir con los mejores, en donde el espíritu emprendedor y de creatividad influya en todas sus acciones. Lograr esta visión redundará en empleo y prosperidad para Escocia. En lo que resta del documento se describe el entorno económico y cómo se trabajará para alcanzar esta visión para Escocia.

C. Los cambios en la economía

Escocia forma parte de un mundo económico que cambia constantemente. Esto crea oportunidades para muchos, pero también enormes desafíos para otros. Tenemos que entender cuál es la situación de esta economía y qué podemos hacer para que tales cambios jueguen a favor.

1. Una economía verdaderamente internacional

La combinación de fuerzas sociales, políticas y tecnológicas está originando una economía global en donde más países y regiones tienen participación en las inversiones y en el comercio internacional. Este último está creciendo más rápido que nunca.

Los países industrializados construyen sus economías a partir del sector manufacturero, y algunos ya están desarrollando destrezas para competir en actividades económicas de mayor valor como la investigación, ventas y marketing y servicios a las empresas.

También aumentan los vínculos entre los países; el comercio, la inversión directa y la moneda, junto con otros flujos financieros, han crecido con mayor rapidez que el producto económico. Las empresas pueden encontrar financiamiento, mercados y competidores casi en cualquier lado. Se supone que esta tendencia va a continuar estimulada, por ejemplo, por los acuerdos de libre comercio, por la Organización Mundial del Comercio (World Trade Organization) y por la institución de la moneda única europea.

Así como las condiciones favorables ayudan al desarrollo, una mayor cantidad de vínculos internacionales también implica que los efectos de una caída o pérdida de confianza en una región puede extenderse muy rápidamente. Eso fue lo que sucedió a fines de 1998, cuando se extendieron los efectos de los problemas en el Medio Oriente y en Japón. En este tipo de economía, es poco lo que cada país puedan hacer por sí solo para influir en lo que sucede a nivel mundial; aunque puedan aún tener un impacto significativo en los factores que ayudan a crear y mantener el éxito económico.

2. Nuevas demandas

A medida que los países industrializados se enriquecen, los hábitos de consumo cambian. Las personas buscan productos que ofrezcan calidad y servicio. Valoran los productos y servicios nuevos y económicos específicamente diseñados para cubrir sus necesidades. El equilibrio de la demanda está cambiando. Las áreas de mayor crecimiento de los índices de gastos domésticos de Gran Bretaña son recreación, educación y entretenimiento, mientras que la proporción de ingreso destinado a alimentos, vivienda y otros “básicos” se está reduciendo.

La manufactura y venta de los productos básicos se está volviendo, en general, más competitiva. Por supuesto, todavía necesitamos los productos básicos, pero éstos adquieren más valor si tienen servicios, soluciones o una imagen asociados a ellos. Por ende, muchas veces existe una nebulosa entre los productos y los servicios, y un mayor énfasis sobre el marketing y la oferta de soluciones. En consecuencia, las organizaciones deben poner nuevas ideas al servicio de los clientes. Estas son esenciales si quieren sobrevivir y tener éxito.

3. El valor económico reside en el conocimiento

En un mundo en donde la nueva tecnología tiene un impacto masivo sobre todas las empresas, los avances en computación, telecomunicaciones, tecnología ambiental, biotecnología y otros, originan nuevas industrias y transforman otras tantas.

Los costos decrecientes y el mayor uso de la tecnología de comunicación implican cambios para todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan. Los costos bajaron para la mayoría de los medios de transporte y comunicación, pero los costos de la comunicación telefónica y satelital han disminuído drásticamente en los últimos años.

La calidad, originalidad e ingenio que exige el cliente reside cada vez más en el software y en los servicios que mejoran los productos. Esta tendencia es lo que muchos han dado en llamar “economía del conocimiento” en donde el valor económico se encuentra en las nuevas ideas, el software, los servicios y las asociaciones, y no tanto en los productos en sí mismos, en las toneladas de acero o en los acres de tierra. Esto no significa que la industria manufacturera no sea importante para Escocia, pero sí implica que ese sector, como todos los demás, debe cambiar si quiere tener éxito en la competencia global.

La estructura de las economías más avanzadas está reaccionando para cubrir las demandas de la “economía de conocimiento”. El mercado de trabajo se mueve en forma permanente de “hacer cosas” a brindar servicios, del trabajo manual al no manual.

Gran parte del crecimiento del empleo en los últimos años proviene de servicios personales y a empresas, y corresponden a puestos gerenciales. Y las mayores pérdidas se dan en puestos de rutina, de relativamente bajo valor.

En la mayoría de los países, el éxito económico seguirá dependiendo del rendimiento de la industria manufacturera y del sector de servicios. Sin embargo, cada vez es más difícil reconocer las diferencias entre dichos sectores. Las estadísticas económicas convencionales no las reflejan, y eso dificulta entender nuestra economía. También se hace más difícil estimar lo que sucede en un mundo en donde las cosas no materiales, tales como los servicios, el software, las ideas y la imagen de producto, adquieren cada vez más valor. A mediados de los setenta, los activos físicos –tierra, inmuebles, maquinarias- explicaban dos tercios de su valor en la bolsa. A mediados de los noventa, la misma cifra había caído a un tercio. Los activos tales como el software y la marca están cobrando mayor importancia, y son mucho más difíciles de estimar.

4. Nuevas redes y formas de organización

Las organizaciones tienen que cambiar su manera de trabajar para adaptarse a esta nueva economía. Necesitan ser más flexibles para satisfacer las necesidades del consumidor y los cambios tecnológicos. En muchas organizaciones, las estructuras son menos formales, se basan más en el conocimiento y en las relaciones que en el poder y en la posición. Las organizaciones están comprendiendo que, para ser más creativas y flexibles, deben dar más oportunidades a personas en todos los niveles.

La economía exige organizaciones bien conectadas. Crear y formar parte de redes está volviéndose cada vez más importante para tener éxito en cualquier área de la economía. La creación de vínculos con proveedores, clientes, competidores y consultores beneficia a las organizaciones, dado que son fuentes de nuevas ideas.

En las empresas en donde el conocimiento, las ideas y la creatividad son tan importantes, se crean redes. Cuando dichas redes vinculan sectores relacionados que están situados en una región determinada, se las conoce como *clusters*.

El papel de las redes locales a menudo significa que las nuevas ideas y el éxito económico todavía depende de donde nos encontremos. Algunas de las regiones más exitosas: Silicon Valley, el norte de Italia o Austin en Texas, tienen vínculos flexibles, bien establecidos, entre empresas y otras organizaciones. Las actividades relacionadas se vinculan y pueden llevar a mayor competitividad y mejores ideas.

El hecho de que las empresas estén cerca unas de otras ayuda a esta situación. Las nuevas ideas a menudo provienen de un contacto directo, de la información verbal, de reuniones informales y de intercambio de conocimientos. A veces, la presencia de determinadas personas es la que genera una actividad económica en cierta área o sector industrial.

Más allá de sectores en particular, la idea general de aprovechar al máximo las diferencias sectoriales y lo destacable de que cada región está cobrando cada vez más importancia.

La reputación y características de una región no cambian con facilidad, de manera que es muy probable que éstas sean cada vez más importantes para atraer, mantener y desarrollar la actividad económica.

5. Cambios que afectan a las industrias

Todos los sectores están sintiendo la presión de la competencia internacional, de la tecnología y de los cambiantes gustos del consumidor. Una economía basada en el conocimiento no sólo implica alta tecnología, software y servicios. Las organizaciones de todos los sectores industriales pueden beneficiarse de los cambios y adaptarse a ellos. Y, si no lo hacen, se enfrentan a desventajas competitivas importantes. Los gerentes deben estimular y aprovechar las nuevas ideas.

Las empresas agrícolas están usando tecnología satelital y de computación. El comercio minorista está cambiando debido a que las empresas han mejorado su capacidad para registrar y utilizar información, y eso crea un vínculo entre el comercio minorista, los servicios financieros y otros sectores del consumidor. Los fabricantes invierten en nueva tecnología de la producción. La biomedicina y los avances biomédicos están transformando los servicios de la salud. Y cada vez más empresas están reconociendo el amplio rango de posibilidades que brinda el comercio electrónico.

6. El cambio en la naturaleza del trabajo

Los cambios en la tecnología y en la sociedad modifican la naturaleza del trabajo. Los puestos de trabajo se están volviendo menos estandarizados. Los puestos full-time o permanentes son una pequeña proporción del empleo total. Por otro lado, se observa un crecimiento del trabajo flexible y temporario y del auto-empleo. Esto ofrece distintas oportunidades de trabajo para muchos, en especial, para las mujeres. Es más probable que los nuevos puestos se encuentren en actividades gerenciales y en las relacionadas con servicios.

Las tareas manuales y de rutina están siendo reemplazadas por tecnología. Esto es obvio tanto en la industria manufacturera, como en las agencias de servicios financieros, de viajes y minoristas que han usado la tecnología para mejorar la productividad. En el sector manufacturero y de servicios, el trabajo tiene más que ver con el razonamiento, la opinión, la atención y el servicio. Aprender nuevas habilidades resultará esencial. Este aprendizaje lo deberán realizar tanto los que se encuentren en el mercado de trabajo como los que ingresen al mismo. En diez años, el 80% del mercado de trabajo de Escocia estará trabajando. La expectativa en términos de empleo y trabajo será distinta.

Evidentemente, las nuevas ideas, el aprendizaje y el servicio serán los bloques básicos sobre los que se construirá el éxito económico. Dada la velocidad de los avances en tecnología y la necesidad de soluciones flexibles, el auto-empleo y las pequeñas empresas exitosas serán fuentes importantes de riqueza y empleo futuros. Las personas capacitadas y emprendedoras serán bien recompensadas. Para aquéllas que no posean estas características se les hará más difícil encontrar oportunidades de empleo y buenas remuneraciones. Estarán encerrados en situaciones de las cuales no podrán salir sin estímulo y ayuda.

7. Mayor conciencia y preocupación por el medio ambiente

Las crecientes presiones entre los gobiernos, empresas y consumidores relacionadas con la sustentabilidad ambiental cobrará cada vez más importancia en el desarrollo económico. También habrá más oportunidades para que las empresas saquen provecho de tal reconocimiento y respondan a las demandas de productos y servicios que ayuden a proteger el medio ambiente. Un mejor comportamiento en términos de medio ambiente también ofrecerá a las organizaciones la oportunidad de bajar su consumo de materiales, reducir costos y aumentar la productividad. La evidencia que manejan algunos fondos de inversión sugiere que las empresas gerenciadas de forma sostenible en términos ambientales superan en rendimiento a empresas con otro tipo de políticas.

8. La Unión Europea

Dado que casi el 60% de las exportaciones de Escocia van hacia otros miembros de la Unión Europea y unos 600 millones de libras llegan a Escocia anualmente a través de los *Common Agricultural Policy and Structural Funds*, lo que suceda en la Unión Europea tendrá un gran impacto en Escocia. Las nuevas políticas de la UE en áreas tales como empleo, investigación e innovación, y medio ambiente serán cada vez más importantes para Escocia.

La elección de utilizar el Euro por parte de once países tendrá un impacto en las condiciones de mercado dentro de la UE. Un adicional de 100 millones de personas podrían agregarse a la población de la UE en las primeras décadas del siglo XXI, a medida que ingresen países de Europa central y oriental, y esto ofrecerá nuevas oportunidades de empleo y desafíos competitivos. La reforma de la *Common Agricultural Policy* –el programa de la UE que apoya a la agricultura– impactará en las áreas rurales de Escocia. La reducción de los fondos estructurales afectará a aquellas áreas urbanas y rurales en donde éstos representan una contribución importante para el desarrollo económico.

9. Otras incertidumbres que seguirán afectando a Escocia

Junto con estas tendencias a largo plazo, las economías seguirán viéndose afectadas por las presiones de corto plazo y por los cambios. Los cambios y los impactos sorpresivos se seguirán sucediendo y, por esa razón, las economías deberían asegurarse que son lo suficientemente flexibles como para manejar los peores efectos y aprovechar las oportunidades que ofrecen.

¿Qué implicarían estas tendencias de la economía global en el caso de Escocia?

Oportunidades:

- Posibilidad de crecer en muchas áreas, incluyendo servicios transables tales como la educación, la salud y los servicios financieros.
- Las ventas e inversiones a través de los mercados se harán más internacionales y desreguladas
- Avances tecnológicos, que ofrecen nuevos productos, procesos y formas de hacer negocios.
- Demanda de productos, servicios y lugares que protejan el medio ambiente; oportunidades para exportación y turismo.
- Las regiones se diferenciarán por sus capacidades distintivas. Escocia trabajará sobre su imagen.
- Los avances en materia de comunicaciones hacen que la distancia sea menos importante para algunas actividades económicas.
- Al ser una nación pequeña, Escocia tiene más oportunidades de sumar fortalezas para obtener resultados más efectivos.

- Las fortalezas en materia de investigación pueden ayudar al crecimiento en muchos de los sectores industriales de más alto crecimiento del mundo, tales como la computación, la biotecnología, la optoelectrónica, el software y otras áreas de alto rendimiento.

Desafíos

- La competencia de precios se intensificará en el caso de varios productos y servicios.
- Mayor competencia desde lugares con mejores ideas, más energía y que brinden productos y servicios a mejor precio.
- Cambio en la naturaleza de las empresas en algunos sectores industriales importantes como los del petróleo, el gas y la electrónica.
- Reformas de políticas y regulaciones, incluyendo la *Common Agricultural Policy*, los fondos estructurales de la UE y la extensión de la UE para incluir nuevos países miembros.
- La tecnología está cambiando el tipo de trabajo disponible, haciendo que varias habilidades tradicionales pierdan parte de su importancia.
- Las oportunidades en otros lugares implican la potencial pérdida de las personas u organizaciones más interesantes.

D. Análisis de la economía de Escocia

Escocia debiera hacerse la siguiente pregunta: ¿el país cuenta con las personas, las organizaciones y la infraestructura para tener éxito en este nuevo entorno económico?

Escocia tiene una economía pequeña y abierta, que ha crecido con regularidad durante los últimos 25 años, aunque a una tasa algo menor que el promedio de Gran Bretaña. En este momento es la región más próspera del Reino Unido (en términos de PIB), sin contar Londres, las regiones del Sudeste y del Este. Los niveles de ingreso son iguales a los del total del Reino Unido. Sin embargo, este nivel de riqueza no es parejo dentro de Escocia. En algunas áreas, dicho nivel supera en un tercio el promedio de Gran Bretaña, mientras que en otras el nivel de riqueza está un 20% por debajo. Las tasas de salarios de Escocia son inferiores en un 3% y un 8% al Reino Unido.

La tasa de desempleo de Escocia, por debajo del 6%, está en su nivel más bajo desde fines de los setenta. Esta tasa es algo más elevada que el promedio del Reino Unido, pero sale favorecida si se la compara con las tasas de Europa continental.

Escocia tiene estrechos vínculos con los mercados internacionales y con el Reino Unido. Sus exportaciones por persona son mayores que las del total del Reino Unido. Las exportaciones de Escocia explican el 12% de las exportaciones de Gran Bretaña y han aumentado su proporción en el comercio mundial de 0.5% a 0.7% durante los noventa. Sin embargo, estas cifras impresionantes se deben básicamente a un número limitado de grandes exportadores de determinados sectores, tales como el de la electrónica. Más del 50% de las exportaciones de Escocia salen de sólo 26 empresas.

Escocia ha conseguido atraer grandes cantidades de inversión interna. Las últimas cifras disponibles muestran que más de 80.000 personas en Escocia trabajan en plantas manufactureras de origen extranjero. También ha habido recientemente un gran crecimiento del empleo en las inversiones materializadas en el sector servicios. Más de 17.000 personas en Escocia trabajan ahora en “centros de llamado”, atendiendo a clientes del Reino Unido y del extranjero. Además de los beneficios directos de la creación de puestos de trabajo, esta inversión aporta nuevas ideas, técnicas y oportunidades para las empresas escocesas, una vez que se han tendido los lazos pertinentes. La economía de Escocia muestra algunas áreas sumamente exitosas.

- La electrónica y otros sectores relacionados han constituido una importante fuente de crecimiento, empleo e ingresos por exportaciones para Escocia en los últimos años. Entre 1992 y 1996, el producto de la industria de la electrónica en Escocia creció en un promedio del 20% cada año. En 1998, dicho sector empleaba más de 40.000 personas en Escocia, con otros 30.000 puestos en empresas proveedoras. La productividad aumentó en un promedio de más del 20% por año. Escocia produce el 65% de los cajeros automáticos de Europa y más del 35% de las computadoras personales.

Sin embargo, al considerar esta situación hay que tener en cuenta dos fenómenos. Primero, que la industria mundial de la electrónica cambia a gran velocidad, y el éxito pasado no garantiza el éxito futuro, en especial cuando nos movemos hacia un período de turbulencias. En segundo lugar, este fuerte crecimiento ha cubierto un declive en otros sectores manufactureros de Escocia. Entre 1992 y 1996 el producto de la industria no electrónica cayó en un promedio del 0.8% anual. El crecimiento de la productividad promedió el 7.2% anual en dicho período.

- Escocia cuenta con fortalezas en investigación científica básica. La Universidad de Edimburgo es el centro líder de Gran Bretaña en tecnología de la información y uno de los diez mejores centros de investigación en ciencias de la computación del mundo. Dundee se ha ganado una reputación a nivel mundial en investigación en el campo de la biomedicina. Las universidades escocesas reciben alrededor del 12% de los fondos que el Reino Unido destina a la investigación. Las universidades de Glasgow y Strathclyde reciben cerca del 50% de los fondos del Reino Unido para optoelectrónica.
- Escocia posee un fuerte sector financiero que atiende al mercado de Gran Bretaña y, cada vez más, a mercados internacionales. Junto con los servicios a empresas, las estimaciones sugieren que esto brinda puestos de trabajo a unas 250.000 personas en Escocia.
- La industria del petróleo y del gas emplea a más de 100.000 personas en forma directa e indirecta en Escocia. Junto con sus industrias proveedoras, esto explica el 7% del PIB de este país. Existen más de 30 empresas de producción y más de 200 empresas de servicios y apoyo que trabajan en ese mercado en Escocia. La industria se ha desarrollado a partir de su base en Escocia para aprovechar las grandes oportunidades de los mercados extranjeros.
- El producto escocés más conocido, el whisky, contribuye en gran medida al éxito económico y a la imagen de Escocia a nivel mundial. Esta industria emplea directamente 12.000 personas y contribuye con 2.4 mil millones de libras a las exportaciones.
- El sector turismo emplea más de 170.000 personas, y la fortaleza de Escocia en este sentido reside en la calidad de su ambiente natural, su patrimonio histórico y las atracciones de sus principales ciudades.
- Escocia tiene fortalezas especiales en las áreas de rápido crecimiento de la biotecnología, en donde muchas empresas de apoyo a productos farmacéuticos están respaldadas por un sólido rendimiento de la investigación industrial y universitaria. El 18% de los títulos de doctorado relacionados con la biotecnología del Reino Unido se otorgan en Escocia.
- En términos generales, la población de Escocia tiene una de las más altas proporciones de graduados de Europa. En relación al total del número de alumnos y estudiantes, Escocia muestra el mayor porcentaje en educación superior entre todas las regiones del Reino Unido, 17%, comparado con el 12% promedio de Gran Bretaña.

- Escocia posee una creciente reputación en varias industrias creativas como películas, programas de televisión, imprenta, diseño, software y video juegos.

A pesar de las mejoras en su rendimiento durante los noventa y el éxito individual de ciertas áreas, la economía de Escocia sufre de debilidades a más largo plazo.

- Escocia tiene una tasa relativamente baja de formación y supervivencia de nuevas empresas comparada con el resto del Reino Unido (y con las mejores del mundo). Históricamente, la tasa de nacimiento de empresas de Escocia ha estado un 30% por debajo del promedio del Reino Unido. Sin embargo, el número de nuevas empresas escocesas está aumentando. Tanto en 1996 como en 1997, dicha cifra aumentó alrededor de un 7.5%
- Existen pocas empresas que operan globalmente. Dada su población, en Escocia se forman menos grandes compañías globales de lo que se podría esperar. Suecia, Suiza y Taiwan, por ejemplo, crean más empresas globales en proporción a su población.
- Escocia muestra bajos niveles de inversión corporativa en investigación y desarrollo y un reducido nivel de innovación. Las estimaciones del Departamento de Comercio e Industria sugieren que las empresas de Escocia, en general, invierten en I&D un 0.6% del PIB, comparado con el 1.4% de Inglaterra. Y aún esta última no está a nivel internacional; las inversiones de las empresas japonesas o americanas en investigación y desarrollo alcanzan a alrededor del 2% del PIB. Dentro de Escocia, tradicionalmente la inversión en investigación, desarrollo e innovación de las empresas de origen escocés ha estado por debajo de la de las empresas ubicadas en Escocia de origen extranjero o de otras regiones del Reino Unido: menos de la mitad de las empresas escocesas realiza inversiones en investigación y desarrollo.
- La evaluación de la educación y competencias en Escocia sigue bajando comparada con otras naciones. A pesar de estar más calificada que antes, la población de Escocia sigue perdiendo puestos si se la compara con otros países. Una encuesta reciente indica que sólo el 38% de los adultos escoceses lleva a cabo alguna forma de aprendizaje (la región del Reino Unido con el mejor desempeño alcanza el 52%). Sólo 34% de dicha población ve probable que emprendan algún tipo de aprendizaje en el futuro, esto es, 4% por debajo del promedio del Reino Unido y 12% menos que la región de Gran Bretaña con el mejor desempeño.
- El nivel de crecimiento en varios de los servicios de alto crecimiento como la computación, asesoramiento y servicios a empresas está por debajo del promedio del Reino Unido. Estas áreas serán probablemente fuentes de riqueza y trabajo en el futuro. En servicios de computación, la proporción de Escocia en el total del empleo del Reino Unido cayó del 6,9% al 3,9% entre 1983 y 1995.
- Escocia tiene una gran cantidad de personas con capacitaciones obsoletas o de bajo nivel. Sólo un 10% del mercado laboral consiste en personal no calificado, como trabajadores de granja, obreros, personal de limpieza y porteros. Sin embargo, los individuos con este tipo de experiencia laboral constituyen el 34% del total de desempleados y 44% de los que hace tiempo lo están. Estos a menudo se concentran en centros urbanos grandes o en áreas rurales deprimidas.
- La población neta de Escocia casi no ha cambiado desde 1950. En Inglaterra, la población creció un 20% en ese período. Se espera que la población de Escocia se reduzca dentro de los próximos 20 años, y es probable que algunas áreas, como la West Central, se reduzca en un 5% o más en dicho lapso. En el pasado, Escocia ha

experimentado una gran emigración y poca inmigración. Algunos de los habitantes más brillantes y emprendedores han emigrado y pocas personas han traído nuevas ideas y perspectivas. En una economía basada en el conocimiento, las capacidades e ideas de los individuos jugarán un papel importante. Los que trabajan con el conocimiento tienen la libertad de moverse y vivir en cualquier lado del mundo. Escocia debe atraer y mantener a estos individuos.

Algunas fortalezas

- Investigación científica de primer nivel en universidades y otras instituciones.
- Calidad del entorno natural y de las atracciones de sus principales ciudades.
- Una importante posición en diversas áreas del comercio internacional (gas, petróleo, electrónica y otros sectores industriales relacionados, whisky y turismo).
- Una sólida reputación en los mercados de servicios financieros, alimentos y sectores relacionados con la cultura.
- Una alta proporción de graduados universitarios.

Algunas debilidades

- Bajos niveles de actividad de formación de empresas.
- Bajos niveles de inversión de empresas en investigación e innovación (en parte debido al reducido número de casas centrales).
- Relativamente pocos servicios transables con alto valor agregado.
- En promedio, un bajo rendimiento de la industria manufacturera, exceptuando la electrónica.
- Pocas ambiciones por aprender y demasiados trabajadores no calificados.
- Reducido mercado local.
- Falta de crecimiento de la población y disminución de la misma en algunas áreas.

Escocia, como todos, enfrenta muchos desafíos en los próximos años. Muchos de los temas que se han señalado resultarán familiares a las personas que conozcan la economía escocesa. No son nuevos como tales, pero la economía mundial se está volviendo más competitiva, la tecnología está avanzando más rápidamente, y resulta más importante posicionarse bien para aprovechar las oportunidades que ofrece el cambio. De no hacerlo, se arriesga a quedarse atrás con respecto a otros países y regiones que sí las aprovecharán.

E. Objetivos para la economía escocesa

La economía de Escocia tiene fortalezas y oportunidades para lograr éxito económico a nivel internacional. Para ello tiene que superar algunos desafíos difíciles.

Nuestra experiencia y los resultados de nuestro trabajo de evaluación demuestran que es importante usar un enfoque integrado para lograr la evolución económica de Escocia. Este enfoque debe concentrarse en la inversión destinada a las personas, organizaciones y a la salud física y social del país. Esta inversión ayudará tanto a crear las condiciones para el éxito a largo plazo de la economía de Escocia, como a mejorar los síntomas de debilidades del presente.

Esto redundará en empleos duraderos, prosperidad y un alto nivel de vida para todos. El objetivo es crear un espiral ascendente de desarrollo donde la investigación, el aprendizaje, las nuevas ideas y el emprendimiento se alimenten entre ellos. Y esto, a su vez, generará mayor inversión y una actividad económica más eficiente, que ocasionará más investigación, aprendizaje, nuevas ideas, emprendimientos y así sucesivamente.

Creemos que este tipo de éxito depende de lograr los siguientes cuatro objetivos:

1. Instituciones y empresas innovadoras y con visión de largo plazo

Una Escocia exitosa contará con instituciones y empresas que se adapten a los diversos cambios que ocurran a su alrededor. Los cambios en el mundo económico implican que muchas de las antiguas formas de hacer las cosas, muchas de las antiguas actitudes y estructuras, muchas de las ideas sobre lo que es una organización están perdiendo su importancia en el mundo actual.

Las empresas de Escocia deben tener la suficiente perspectiva como para buscar y encontrar nuevas oportunidades y, también, ser capaces de aprovecharlas.

Utilizarán redes para aprender sobre nuevas ideas y mejores prácticas. Serán lo suficientemente perspicaces como para reconocer la importancia de la investigación, del aprendizaje y brindar oportunidades para que su personal evolucione profesionalmente. Reconocerán la necesidad de ayudar a lograr beneficios ambientales y sociales a largo plazo.

Una innovación exitosa llevará a las empresas a ser más productivas y más rentables, en el actual y cambiante entorno.

2. Actitudes positivas hacia el aprendizaje y el emprendimiento

Una economía se basa fundamentalmente en las personas. La economía de Escocia deberá convencer a sus habitantes de que la ruta más segura para el éxito económico es a través de la inversión en sus propias capacidades. Y las instituciones y empresas deberán reconocer el valor de invertir en su personal. El éxito vendrá de alentar las actitudes emprendedoras, positivas, el talento, el atreverse a correr riesgos y la visión internacional. Estas cuestiones tienen su importancia tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad en general.

3. Desarrollo económico como un proceso inclusivo

Las fuerzas que modelan la economía de Escocia afectarán a los habitantes en distintas formas. Para la mayoría habrá muchas oportunidades. Para otros, habrá cada vez más desafíos para su bienestar económico. Debería darse una alta prioridad a lograr una inclusión económica en donde cada uno pueda tomar parte y contribuir al desarrollo económico. Escocia debería intentar asegurar una economía que incluya a todos.

4. Un lugar competitivo en la economía mundial

Escocia tiene que ser un lugar mejor para vivir, trabajar, invertir y visitar. En el futuro, las economías exitosas serán aquellas que provean las condiciones ideales para el bienestar económico y personal. Escocia debe ofrecer una economía con numerosas oportunidades y una buena calidad de vida, incluyendo un entorno saludable y atractivo. Esto resultará especialmente importante para atraer trabajadores con determinados conocimientos y destrezas. Escocia debe contar con edificios y lugares de calidad. También debe tener una excelente imagen y ser fácilmente accesible por todos los medios de transporte y tecnología de la comunicación.

Que todo esto suceda en Escocia no depende de una sola institución. Lograr estos objetivos dependerá de varios factores, algunos culturales, otros sociales y otros económicos. Se trabajará junto con muchas otras organizaciones para ayudar a concretar estos objetivos.

Nuestro propósito

Trabajar para promover un desarrollo económica, ambiental y socialmente sostenible en Escocia. Este desarrollo resultará en más empleo, mayor prosperidad y una mejor calidad de vida

para todos. Sólo se podrá llegar a esto trabajando con la gente de Escocia. El propósito institucional es:

... ayudar a la gente de Escocia a crear y mantener su empleo, prosperidad y una alta calidad de vida.

Uno de los principales desafíos es hacer que los beneficios inmediatos perduren, de manera que tengan efectos de largo plazo en la economía escocesa. Se continuará ayudando a los individuos y a las organizaciones a sobrellevar los desafíos cotidianos del cambio económico. Este es un papel especialmente valioso en tiempos difíciles; sin embargo, no se perderá de vista el largo plazo, ayudando a que los mencionados individuos y empresas e instituciones desarrollen sus capacidades.

Existen otras actividades que beneficiarán a la economía escocesa en el largo plazo, las cuales no reditarán beneficios inmediatamente. Pueden pasar años antes de que los cambios de actitudes y comportamientos tengan algún efecto. Hay que asegurar que todas las actividades tengan un efecto positivo y duradero sobre la economía escocesa; pero también hay que responder a las necesidades de corto plazo que pueden surgir en ciertos sectores industriales y áreas.

Se diseñarán maneras de responder a los desafíos y a las oportunidades, y se mejorarán las cosas que ya se están realizando. Habrá cosas específicas que hacer para cada uno de los objetivos y para poder alcanzar varios objetivos al mismo tiempo.

Se utilizarán personas, recursos financieros, influencia y trabajo con otros para alcanzar estos cuatro objetivos. En muchos casos en los que los mercados están trabajando bien y eficientemente, no habrá mucha necesidad de que tomemos ninguna acción. Nuestras prioridades serán las áreas en donde se pueda hacer nuestra contribución más efectiva junto con otros.

Hay acciones que iniciar en los cuatro objetivos, a veces a través de la acción directa, a veces usando nuestra influencia, pero en todos los casos tenemos que trabajar con los socios y personas adecuadas para lograr el mejor resultado posible. La lista menciona algunos de los socios con los que se trabajará en el logro de estos objetivos. Muchas de las iniciativas y de los enfoques contribuirán a más de un objetivo al mismo tiempo.

5. Organizaciones y empresas innovadoras y con visión a largo plazo

Las ideas son la fuente de nuestra riqueza futura y pueden provenir de cualquier lado. La innovación no tiene que ver sólo con nueva tecnología. El buzón de sugerencias es a menudo una fuente tan rica de ideas como el laboratorio de investigación y desarrollo. Trabajamos con miles de organizaciones privadas, públicas y No Gubernamentales (ONGs) de Escocia. En todo lo que hacemos, debemos ayudar a dichas organizaciones a estimular nuevas ideas, usarlas comercialmente y pensar en el futuro. Las nuevas ideas muchas veces provienen de las redes –o *clusters*– de empresas y organizaciones que trabajan juntas.

Las nuevas ideas conducen a una mayor productividad y, por tanto, se debe fomentar en las organizaciones la ambición de pensar en nuevos enfoques, productos y servicios. Nuestro análisis económico sugiere que Escocia tiene grandes fortalezas en investigación básica, pero que la inversión de las empresas en investigación y desarrollo es relativamente baja. Nuestras actividades en tecnología e innovación intentan mejorar esta situación vinculando ambas. En algunas áreas, Escocia tiene un importante desempeño internacional, pero en las demás, la evidencia sugiere que no tiene la visión internacional adecuada. Hay que trabajar para mejorar esto.

También, en el largo plazo, las consideraciones sociales y ambientales serán más importantes para los consumidores y los gobiernos. Escocia tiene una gran oportunidad para beneficiarse de esta situación y promocionarse a sí misma y a sus organizaciones como líderes en este sentido.

Ayudaremos a las organizaciones a adaptarse a los cambios de la economía

La tarea más importante para las organizaciones será manejar los muchos desafíos y oportunidades que ocasionan los cambios. Deben ser capaces de aprender y usar el conocimiento que adquieren. Debemos llegar a un equilibrio entre ayudar a las organizaciones en sus reclamos de corto plazo y alentar el pensamiento y la acción a largo plazo.

Nuestro apoyo a las organizaciones no es necesariamente financiero. Seguiremos evitando dedicarnos simplemente a otorgar subvenciones a las empresas, en pos de brindar una gama más amplia de servicios, incluyendo:

- ayudar a proveer información y contactos;
- provocar nuevas maneras de pensar y desarrollar las capacidades de liderazgo entre los gerentes
- alentar nuevas ideas y creatividad;
- vincular a las organizaciones; y
- asegurar que las destrezas y la infraestructura adecuada estén disponibles.

Alentaremos a las empresas a desarrollar su competitividad a través de las personas. Esto implicará el desarrollo de su administración y temas de aprendizaje más amplios. Continuaremos evaluando y desarrollando el certificado de calidad “*Investors in People*” como una forma para que las personas se desarrollen, contribuyendo al éxito de la organización.

Todo nuestro trabajo con las empresas debe llevar a cambios en su comportamiento para adecuarlo al nuevo entorno económico. Algunos proyectos recientes, por ejemplo, les ha brindado a altos directivos la experiencia e interiorización en las prácticas empresarias de punta en los EEUU. Como resultado, las personas que participaron de ellos han puesto en acción nuevas ideas y creado nuevas redes. Se explorarán nuevas maneras de desarrollar iniciativas estructuradas del tipo “ver es creer”.

Algunas redes europeas podrían ser sumamente valiosas para tal fin, especialmente aquéllas que alientan nuevas ideas y el aprendizaje. Internet y otros métodos *on-line* también ofrecen muchas oportunidades para aprender de la experiencia en otras partes y estimular la aparición de ideas creativas. Es probable que el comercio electrónico se vuelva muy importante para muchas empresas en Escocia y que afecte a empresas en todas las áreas de la economía. La idea es ayudar a las empresas a sacar beneficio de las muchas oportunidades que ésta ofrece.

Estimularemos más y mejores actividades de investigación, desarrollo e innovación

Resultará importante alentar la innovación en empresas escocesas más pequeñas, y gran parte de nuestro trabajo se concentrará en este área. Alentaremos la innovación y el desarrollo en todas las organizaciones: no son exclusivas de las empresas e industrias de alta tecnología.

Las empresas más grandes, extranjeras, también tendrán un papel importante en el aporte de ideas a Escocia. Las formas en las que necesitamos apoyar la innovación variarán según el sector industrial involucrado. Esto se refleja en las distintas maneras en que estamos usando los enfoques de tipo *cluster* para estimular la innovación y la productividad en las industrias más importantes de Escocia.

La investigación y el desarrollo juegan un gran papel en el proceso de innovación. Ayudaremos a fortalecer los vínculos entre las universidades y el sector empresarial, ayudando a

comercializar nuestra base de investigación. En una economía del conocimiento, el uso de la base de investigación de las universidades puede ser una importante oportunidad para crear un nuevo valor económico. El desarrollo de nuestra “iniciativa de emprendimientos de tecnología” para aumentar las oportunidades comerciales de la base científica de Escocia es una parte importante de este trabajo. Algunos otros proyectos muestran la contribución que puede hacerse en este área, por ejemplo, CONNECT en Edinburgo y el proyecto Bioventures, dirigido a brindarles un ambiente favorable a las nuevas empresas basadas en la investigación.

Apoyaremos los proyectos que mejoren las capacidades de las organizaciones para crear nuevas ideas y utilizar las mejores prácticas en materia de diseño y desarrollo. Existen muchos ejemplos en este área, centrados en las formas en que vinculamos a las empresas. Por ejemplo, Softnet es un programa coordinado que provee servicios especializados y generales a empresas para la puesta en marcha de compañías de software a través de una red de centros de software operada por compañías locales. Las empresas de punta están comenzando a usar instalaciones especiales para brindar a su personal tiempo, espacio y una oportunidad para crear y madurar nuevas ideas. Podríamos ayudar a establecer ese tipo de instalaciones en Escocia.

Estimularemos la innovación brindando capital de inversión a empresas pequeñas de alta tecnología que se inicien. Nos basaremos en nuestros éxitos pasados con el *Scottish Technology Fund* y el *Scottish Equity Partnership*. También intentaremos brindar otros apoyos financieros para mejorar el nivel y la calidad de la investigación y el desarrollo en toda nuestra economía.

Identificaremos oportunidades en donde las instalaciones compartidas de investigación y testeo, como las del *Offshore Technology Park* en Aberdeen, pueden ayudar a las empresas más pequeñas a acceder al *expertise* y equipamiento necesario para volver realidad las ideas. También ayudaremos a las “redes de innovación” que incluyen empresas y otras organizaciones en los sectores y áreas industriales adecuadas, a compartir razonamientos y valorizar las nuevas ideas. Algunos proyectos tendrán que ver con atraer personal del mejor nivel que puedan crear vínculos con otras fuentes de valores, como lo que ocurrió con *Life Science* de Dundee.

Utilizaremos nuestras actividades de inversión directa en el extranjero para estimular más investigación y desarrollo tanto en empresas de origen escocés como extranjero. El Proyecto Alba, en West Lothian, que brinda infraestructura y servicios para beneficiar a las tan cambiantes industrias de semiconductores y electrónica, es un ejemplo de cómo podemos usar la inversión interna para crear beneficios mucho mayores para las empresas y los individuos.

Ayudaremos a fomentar mayores vínculos internacionales en la economía de Escocia

La economía mundial nunca tuvo tantas alianzas internacionales como en este momento. Las empresas e instituciones de Escocia tienen que aprovechar esta situación. La investigación realizada a través de nuestra encuesta de empresas globales sugiere que los individuos y organizaciones de Escocia necesitan pensar más internacionalmente si queremos ver más empresas escocesas trabajando a nivel internacional. Impartiremos iniciativas para fomentar el conocimiento de las empresas internacionales y desarrollar las capacidades que se necesitan para tener éxito.

Nuestras actividades deben abarcar más que simplemente ayudar a las exportaciones, aunque esa sea una parte importante de nuestro trabajo. Nos dedicaremos a generar las capacidades, estructuras y el apoyo que permitirá a las empresas beneficiarse de las oportunidades internacionales, a través de la exportación, emprendimientos conjuntos, asociaciones estratégicas, alianzas tecnológicas e inversión externa. El Scottish Trade International está trabajando estrechamente con sus socios locales e internacionales para asegurar que dichas oportunidades estén disponibles y que las organizaciones las aprovechen.

Alentaremos los proyectos que apunten a comprender el comercio entre límites internacionales que fomenten vínculos duraderos entre las empresas escocesas y empresas de otras partes del mundo. Las asociaciones *Virginia Partnership* y *Florida/Scotland* son buenos ejemplos de lo mencionado.

La actividad de atraer nuevas inversiones extranjeras de alto valor por parte de nuevos inversores y por parte de inversores internos ya conocidos seguirá siendo importante para asegurar que Escocia esté conectada con el resto del mundo. La inversión recibida no sólo brinda beneficios directos en forma de empleo e ingreso, también introduce nueva tecnología, ideas y técnicas de gestión en la comunidad empresaria escocesa.

A través de “*Locate in Scotland*”, estamos creando nuestro enfoque para atraer proyectos de inversión interna a Escocia, dado que el entorno se está volviendo más competitivo y demandante. Por ejemplo, puede haber menos disponibilidad de proyectos grandes de inversión. Necesitamos estimular las actividades de alto valor dentro de Escocia.

Esto implica usar un enfoque distinto para atraer proyectos grandes, intensivos en capital. Debemos ser innovadores al apuntar a nuevos clientes y proyectos. A menudo, esto implicará trabajar en estrecha colaboración para atraer personas y compañías importantes, y significará reevaluar la ayuda que ofrecemos. Nos aseguraremos de que nuestras actividades de inversión se ajusten claramente a nuestros objetivos más amplios para la economía de Escocia.

Intentaremos mejorar las conexiones que unen todas nuestras actividades internacionales. Haremos que las agencias *Locate in Scotland* y la *Scottish Trade International* trabajen estrechamente para brindar una imagen más sólida a nivel internacional y para ofrecer un mejor nivel de servicios a las organizaciones que operan en mercados internacionales.

Ayudaremos a las empresas a fomentar actividades ambiental y socialmente sustentables

Las empresas e instituciones previsoras deben tener en cuenta el impacto de sus acciones en el medio ambiente y usar las oportunidades de negocios que ofrece un enfoque más sostenible. Nuestras iniciativas pueden ayudar a transmitir estos mensajes de manera muy práctica. Por ejemplo, en el *Centre for Sustainable Technology* en *Tweed Horizons* en Borders, el Lanarkshire Business del Environment Forum y el Energy and Environmental Management Scheme en Rural Stirling.

Nuestras prioridades serán:

- ayudar a las empresas e instituciones a desarrollar enfoques de más largo plazo en materia de gestión de negocios;
- ayudar a las empresas e instituciones a crear y operar procesos creativos e innovadores para mejorar las perspectivas de su negocio;
- ayudar a las empresas e instituciones a invertir en aprendizaje, desarrollo de productos, tecnología y marketing;
- fomentar una mayor actividad de investigación y desarrollo, y un mayor involucramiento internacional en nuestra base de negocios; y
- promover actividades ambiental y socialmente sostenibles.

La estimación del éxito en este área implicará una serie de medidas distintas. Entre ellas:

- el nivel de gasto en investigación y desarrollo de las empresas;
- desempeño de las empresas escocesas en el ranking de investigación y desarrollo del Departamento de Industria y Comercio;
- la cantidad de patentes o derechos de propiedad intelectual registrados por las empresas localizadas en Escocia;

- la tasa de desarrollo de nuevos productos;
- los vínculos entre universidades y empresas;
- la parte de investigación y desarrollo de los proyectos de inversión internos;
- la escala de capital de riesgo que va a empresas de nueva tecnología;
- el número de *spin-outs* comerciales derivados de universidades e institutos de investigación;
- las empresas que forman parte de redes de aprendizaje;
- el nivel de gastos en desarrollo de temas vinculados con la gestión, el aprendizaje y las destrezas;
- la cantidad de empresas con estatus de *Investors in People*;
- el volumen y rango de las exportaciones
- el número y rango de empresas con vínculos con compañías internacionales;
- los flujos de inversión interna;
- el número, tamaño y empleo de las compañías globales que tienen su casa central en Escocia; y
- el número de empresas que usan políticas ambientalmente sustentables.

6. Actitudes positivas hacia el aprendizaje y la empresa

El desarrollo económico se basa en las personas. Un éxito económico duradero sólo se logrará si existen personas en Escocia dispuestas y capaces de crear valor de sus propias capacidades.

La evidencia sugiere que los escoceses tienen, en general, una actitud pasiva frente al aprendizaje. Debemos demostrar los beneficios de una buena educación y de los servicios de capacitación, mejorando la actitud hacia éstos y creando una buena demanda de los mismos. En los próximos años se verá un crecimiento en el negocio del aprendizaje, y la industria del aprendizaje en Escocia necesita ser capaz de aprovechar este crecimiento para brindar servicios en Escocia y en el extranjero.

Es verdaderamente importante que las personas tengan actitudes positivas hacia la actividad empresarial. La mayoría de las oportunidades de empleo futuro derivarán de empresas pequeñas o nuevas y Escocia tiene aún un nivel relativamente bajo de formación de este tipo de empresas. Uno de nuestros papeles principales será seguir estimulando y ayudando a la creación de nuevas empresas en Escocia. Sin embargo, la actividad empresarial no se restringe a las nuevas empresas. También trabajaremos para estimular más actitudes emprendedoras en las empresas existentes, lo que ayudará a crear más organizaciones innovadoras.

Ayudaremos a estimular mayor demanda en términos de aprendizaje

Trabajaremos para estimular una mayor demanda en cuanto al aprendizaje. Queremos que las personas mejoren sus destrezas para poder ayudarlos plenamente a formar parte del desarrollo económico de Escocia ahora y en el futuro. Esta inversión debe ser una asociación entre individuos, empleados y el sector público. Necesitamos reconocer los beneficios que fluirán a las personas, las empresas y la sociedad como un todo a partir de esta inversión.

Trabajaremos para hacer que el aprendizaje sea entretenido, gratificante y más accesible para las personas. También necesitamos crear conciencia de la realidad del mercado laboral actual. Después del éxito de los *Personal Enterprises Shows*, estamos pensando en presentar los *Personal Development Shows*. Estos brindarán información sobre el cambiante mundo del empleo, las capacidades necesarias y la capacitación disponible para ayudar a las personas a aprovechar al máximo sus destrezas.

Muchos nuevos proyectos están buscando la forma de hacer el aprendizaje más accesible para todas las edades. La *Scottish University for Industry* ofrecerá un camino hacia las oportunidades de aprendizaje y lo hará en el lugar y el momento que necesite el estudiante ofrece presentas maneras de estimular estudiantes de distintas edades. Intentaremos hacer que las fuentes de financiamiento y apoyo que existen sean más accesibles para el usuario y mejorarlas donde sea necesario.

También alentaremos a las empresas a invertir más en la capacitación de sus empleados. Para esto ayudará el establecimiento de la *Scottish University for Industry* y las *Individual Learning Accounts*. El Secretario de Estado se refirió a estos emprendimientos como prioridades en el reciente documento “*Opportunity Scotland*”. Nos concentraremos en los empleados que necesitan actualizar sus capacidades para asegurarnos que las personas puedan seguir trabajando en el futuro. También promoveremos más conciencia y uso de las *Modern Apprenticeships*. Este trabajo se realizará en el marco de las *Skills Strategy for Scotland* que emitirá el gobierno próximamente.

Trabajaremos para ayudar a crear una industria del aprendizaje en Escocia

La “industria del aprendizaje” (que incluye, entre otros, las empresas, los proveedores privados de enseñanza, las universidades, los colegios y las escuelas) juega un papel importante en el desarrollo económico. Es importante por la calidad de su enseñanza, la velocidad y la apropiada respuesta y por el papel que pueden desempeñar en vincular distintos agentes económicos de importantes sectores industriales. Crear una sólida asociación estratégica entre la industria y nosotros constituye un elemento importante en el objetivo de aprovechar al máximo el potencial económico de Escocia.

La industria del aprendizaje está cambiando rápidamente y esto trae aparejado oportunidades y desafíos. La tecnología de la información promete cambiar la industria. Los mejores proveedores pueden brindar cursos en cualquier parte del mundo a un costo relativamente bajo. Para aprovechar al máximo los cambios en la tecnología y en la demanda, la industria debe construir a partir de sus fortalezas, responder a sus consumidores, compartir mejor la información y estar abierta a nuevas ideas.

Tenemos una función cada vez mayor en conectar y vincular organizaciones para lograr un desempeño más efectivo. También podemos desafiar y alentar nuevas maneras de pensar entre la educación y la empresa y a lo largo de la industria del aprendizaje y reconocer las oportunidades para vincular la oferta con la demanda en materia de aprendizaje.

Seguiremos alentando actitudes más positivas hacia la actividad empresarial

Nuestra estrategia para elevar la tasa de nacimientos de empresas ha tenido un comienzo positivo en el sentido de cambiar actitudes e incrementar el número de nuevas empresas en Escocia. La cantidad de individuos entusiasmados con la idea de formar una empresa se elevó más del 30% entre 1992 y 1995, a 810 000 personas, mientras que el número de cuentas bancarias empresariales que se abrieron aumentó en un 16% entre 1995 y 1997. Sin embargo, debemos mantener y mejorar esto para asegurarnos que nuestra tasa de nacimientos llegue al promedio del Reino Unido. El desafío es continuar alentando las actitudes empresariales y hacer un seguimiento, de manera de cambiar este creciente interés por nuevas empresas que puedan crecer y prosperar. Esto implica trabajar con los que están creando empresas, con aquéllos que están pensando en crear una, y con una serie de servicios de apoyo a empresas y consultores de Escocia.

Los *Personal Enterprise Shows* (que atrajeron a más de 22 000 personas en el primer año) son un buen ejemplo del tipo de iniciativa que puede ayudar a cambiar actitudes y brindar consejos prácticos a las personas que están iniciando una empresa de negocios. Seguiremos avanzando en este tema en los próximos años. Otras iniciativas, como el “*Teaching teachers for Enterprise*”,

“*School Enterprise Programmes*” y crear “*Enterprise Chair*” en universidades, son ejemplos de cómo se pueden mejorar las actitudes hacia la actividad empresarial.

También alentamos dicha actividad entre grupos que no son tradicionalmente creadores de nuevas empresas, tales como mujeres, desempleados y habitantes de ciertas comunidades rurales. Por ejemplo, el *Micro Enterprise Grants Assistance Scheme*, en parte financiado por el programa LEADER de la UE y ofrecido a través de *Dumfries and Galloway Enterprise*, brinda concesiones a pequeña escala de inversión de capital para darles a pequeñas empresas, nuevas y existentes, la oportunidad de crecer. El programa de *Rural Women in Business* que opera en *Upland Tayside* es un proyecto que trabaja con grupos de acción local en Francia, Irlanda y España. Este proyecto apunta a reforzar la economía rural alentando la actividad empresarial entre las mujeres de áreas rurales.

Nuestras prioridades estarán puestas en:

- estimular actitudes más positivas y mayor demanda con respecto al aprendizaje;
- ayudar a que el aprendizaje sea más accesible para todos;
- alentar a las compañías a invertir más en la capacitación de sus empleados;
- ayudar a crear una “industria del aprendizaje” en Escocia;
- promover las actitudes emprendedoras en las empresas; y
- alentar a más personas a crear sus propias empresas, y brindar apoyo para que las nuevas empresas crezcan.

El éxito se medirá por:

- mejora en la actitud general hacia el aprendizaje;
- aumentos en la cantidad de personas que participan e invierten en aprendizaje;
- mejora en la actitud respecto al aprendizaje continuo en grupos tales como los que no terminaron sus estudios y los desempleados;
- cumplimiento de los objetivos del gobierno para un aprendizaje continuo;
- mejoras en el acceso a todas las áreas de educación y aprendizaje;
- mejoras en la manera en que distintas partes de los sectores de educación y de aprendizaje trabajan entre ellos;
- la cantidad de alumnos extranjeros que estudian en Escocia o realizan estudios a distancia con instituciones escocesas;
- mejoras en la actitud hacia la actividad empresarial;
- aumento en el número de nacimientos de empresas y empresas en total, hacia el nivel total del Reino Unido; y
- número cada vez mayor de nacimientos de empresas no tradicionales.

7. Una economía inclusiva

Debemos asegurarnos de que haya oportunidades para que todos aporten y compartan el desarrollo económico de Escocia. Este concepto es el corazón del programa *New Deal* del gobierno y trabajamos para ello.

En Escocia, el desempleo no es parejo en todo el país, sino que se concentra en bolsones. La mejor manera de ayudar a resolver los problemas en determinadas áreas es establecer las conexiones entre las zonas prósperas y las áreas menos afortunadas de la economía. Sin embargo, reconocemos que la desventaja va más allá del desempleo o de vivir en un área específica, puede provenir de una serie de circunstancias, tales como género, discapacidad o grupo étnico. Cualquiera sea la causa, trabajaremos para fomentar la inclusión económica de todos los habitantes de Escocia.

Los empleos seguirán apartándose del trabajo manual no calificado hacia tareas no manuales más calificadas. Las calificaciones necesarias tenderán a concentrarse más en las personas, las comunicaciones, la confiabilidad y el servicio al cliente. Algunos considerarán que este cambio es muy difícil de realizar, de manera que tendremos que encontrar la forma de brindar capacitación y trabajo utilizando las destrezas que ya tienen y aquellas que se puedan adquirir.

Por último, es cada vez más claro que la naturaleza de las organizaciones y la actividad económica seguirá cambiando. Escocia tiene una sólida red de organizaciones del “tercer sector” que se ubica entre el sector público y el privado. Esta puede brindar nuevos razonamientos y acciones para hallar soluciones a los problemas de la exclusión.

Ayudaremos a vincular las oportunidades a las necesidades de empleo

Uno de los desafíos más importantes que enfrentamos es el de asegurar que todos puedan compartir los beneficios de nuestro esfuerzo para crear riqueza y trabajo. Esto será muy importante si queremos hacer una contribución efectiva a los problemas de la exclusión económica y social. Nuestra contribución se hará trabajando más estrechamente con otras organizaciones para lograr este objetivo. En algunos casos reconocemos que tendremos que tener un fuerte papel de apoyo, y no de liderazgo, para alcanzar este objetivo.

Apuntaremos a reforzar los vínculos entre crecimiento e inclusión, por ejemplo, aprovechando al máximo las principales oportunidades de empleo ofrecidas por los grandes proyectos de inversión interna. Seguiremos:

- ofreciendo *Skillseekers* para los jóvenes;
- ofreciendo *Training for Work*, el programa de desarrollo de capacidades para los mayores de 25 años que hace tiempo están desempleados; y
- ayudando a impartir el *New Deal* –la política *flagship* del gobierno para ayudar a las personas desempleadas desde hace tiempo a conseguir empleo. En este proyecto tendremos un papel de liderazgo, y trabajaremos con empleadores para ofrecer oportunidades de capacitación a modo de apoyo. Nuestros programas de capacitación de adultos jugarán un papel importante para apoyar el “*New Deal for Lone Parents*” y el “*New Deal for the Disabled*”.

Con la instrumentación de estos programas, intentaremos aumentar el número de aprendices empleados y la cantidad de capacitación orientada hacia calificaciones reconocidas. Nos aseguraremos de ofrecer iguales oportunidades en todas nuestras actividades.

Ayudaremos a romper las barreras del desempleo

Trabajaremos para reducir el número de personas desempleadas por largo tiempo. Nos concentraremos en mejorar las capacidades personales, los atributos y la experiencia de los desempleados para aumentar la chance de volver a trabajar. Por ejemplo, reconocemos el valor que las capacidades obtenidas en el trabajo voluntario y *ad honorem* tienen para la economía. Es importante encontrar los puntos de acceso exactos al empleo y la capacitación para los desempleados. Para esto, crearemos programas utilizando el *New Futures Fund* para los más desafortunados. También trabajaremos para cambiar las actitudes hacia el trabajo y derribar otras barreras para conseguir empleo. Esto a menudo incluye las actitudes de los empleadores, o la disponibilidad de guarderías para niños. Seguiremos trabajando en la forma de usar la capacitación y los planes de mercado laborales intermedios, por ejemplo, a través de nuestro trabajo con el *Wise Group* y la iniciativa the *Glasgow Works*.

Fomentaremos el “compromiso de la comunidad” con el desarrollo económico

Es importante que tanto nosotros como nuestros socios trabajemos más directamente con las comunidades más desposeídas para asegurarnos que éstas se sientan totalmente involucradas en los proyectos que las afectan. Por ejemplo, la iniciativa LEADER, que opera en varias zonas rurales de Escocia, tiene un enfoque inclusivo destinado a crear y mantener comunidades sustentables. También reconocemos el importante papel que juegan las ONGs en cuanto a alentar el compromiso de individuos y comunidades desposeídas. Trabajaremos para ayudar a dichas organizaciones.

Asimismo, nos abocaremos a crear relaciones duraderas y efectivas entre las empresas y las comunidades. Existe un vínculo sólido con nuevas organizaciones que apuntan al largo plazo y reconocen la importancia de los temas sociales en el desarrollo económico global de Escocia.

Nuestras prioridades serán:

- fortalecer los vínculos entre el crecimiento económico y la inclusión, en especial en las áreas más débiles;
- implementar y crear iniciativas que derriben las barreras del empleo, por ejemplo *Skillseekers*, *Training for Work* y *New Deal*;
- ayudar a modificar actitudes hacia el trabajo y la capacitación y hacia el reclutamiento en grupos y áreas más desposeídas; y
- trabajar para fomentar relaciones duraderas entre las empresas y las comunidades.

El éxito se medirá por:

- niveles más bajos de desempleo prolongado;
- aumento de la duración del empleo para aquéllos que estaban desempleados;
- mejora en la base de calificaciones de los que hace tiempo están desempleados;
- mejora en las actitudes hacia el aprendizaje y el empleo de los que hace tiempo están desempleados;
- modificación de las actitudes de las empresas hacia el reclutamiento de personas hace tiempo desempleadas;
- menores niveles de desempleo y mayores niveles de ingresos en determinadas comunidades;
- menos desempleados alojados en viviendas comunitarias;
- menos personas dependientes de la seguridad social;
- el grado en que las comunidades manejan y operan sus propias iniciativas; y
- aumentos en la fuerza y el alcance de las empresas que toman parte en los proyectos comunales.

8. Un lugar competitivo

Escocia debe ser considerada como uno de los lugares en el mundo para asentarse – un lugar que se jacte de ofrecer un excelente entorno para vivir y trabajar. Debe poseer todas las cualidades que necesita una exitosa economía moderna – personas emprendedores e instruidas, servicios de transporte y comunicaciones de primer nivel, edificios e instalaciones adecuadas, y un alto nivel de vida en un inmejorable medio ambiente.

Escocia debe trabajar duro para librarse del concepto de que está “al margen de las cosas”; puede, por el contrario, estar en el centro mismo de ellas. Escocia es un país pequeño, con una imagen reconocible. Es un país con ciudades y áreas rurales de renombre internacional. Escocia cuenta con muchas fortalezas sobre las que trabajar.

Las personas querrán y deberán viajar más y, por lo tanto, resulta importante tener contactos internacionales que no limiten los viajes de negocios o placer. Las nuevas formas de comunicación ofrecen impresionantes oportunidades para trabajar y vender en mercados en cualquier parte del mundo, y Escocia debe contar con las personas y las organizaciones, así como la tecnología, que permitirán que esto ocurra.

El medio ambiente cobrará más importancia. Por tal, debemos mejorar la imagen de Escocia como un lugar ecológico y natural. Este es un mundo en donde la imagen se ha vuelto más importante que antes. Escocia debe tener una buena proyección que aliente a las personas y a las empresas a viajar allí.

Usaremos nuestra influencia y ayudaremos a brindar las condiciones que necesita una economía moderna

Las economías modernas necesitan varios elementos para tener éxito y nosotros reconoceremos en nuestro trabajo estos cambios. Trabajaremos para influir en las compañías que brindan una amplia gama de infraestructura, incluyendo transporte, información y telecomunicaciones. Más allá de esto, un lugar competitivo debe contar con un mercado laboral capacitado en todos los niveles, e instalaciones que estimulen a las personas a trabajar, tales como jardines maternos de alta calidad. Es importante que contemos con una muy buena base de servicios locales para apoyar a las empresas y mejorar la calidad de vida.

Nos aseguraremos de que haya lugares e instalaciones de buena calidad para el desarrollo industrial y comercial. Ya se puede observar un cambio en la orientación de esta tarea pero deberá cambiar aún más. Estamos concentrando nuestros esfuerzos, cada vez más, en influir y estimular a otros a proveer lo que Escocia necesita. Por nuestra parte, ofreceremos infraestructura sólo en última instancia, en casos en que no funcione el mercado abierto. En donde sí nos involucraremos más directamente será en aprovechar al máximo las oportunidades o necesidades más conocidas.

Trabajaremos para mejorar la imagen y accesibilidad de la economía de Escocia

Las compañías y los individuos tienen más oportunidades que antes para elegir en donde quieren posicionarse. La capacidad de atraer la atención de los principales agentes económicos del mundo es cada vez más difícil. Debemos continuar vendiendo a Escocia como un gran lugar para vivir, trabajar y pasar el tiempo, pero también debemos asegurarnos de que detrás de eso haya mejoras prácticas reales. Debemos verificar que Escocia sea accesible –física y electrónicamente– para todos los que quieran visitarla o hacer negocios en ese país.

Trabajaremos estrechamente con otros para ayudar a lograr una competitividad e imagen internacional de Escocia:

- Debemos desarrollar ciudades de renombre internacional, con infraestructura que compita a nivel mundial.
- Debemos mejorar nuestras áreas rurales y hacerlas accesibles a las empresas, nuevos residentes y turistas.
- Apoyaremos eventos importantes que jueguen un papel crucial para atraer la atención y cambiar el concepto de la gente sobre el país.
- Nos abocaremos a construir una imagen de los productos y servicios de Escocia, por ejemplo, a través de *Scotland the Brand*.

Mejorar el acceso a Escocia involucrará temas tales como medios de transporte y conexiones de información y telecomunicaciones. Una economía basada en el conocimiento debe contar con vínculos de primer nivel en términos de información y telecomunicaciones; ayudaremos a los proyectos que alienten a otros a ofrecer y utilizar esta infraestructura. Mejores comunicaciones

también implican más oportunidades de conectar lugares en economías rurales, ayudando a combatir los efectos negativos de la distancia y el concepto de estar al margen de las cosas. Es importante “conectar” a Escocia, por lo que trataremos de mejorar los vínculos internos y externos.

Debemos buscar las oportunidades de atraer nuevos operadores y servicios demostrando que hay lugar para el crecimiento del mercado. La conexión aérea de Continental Airlines con Estados Unidos o la posibilidad de una línea de ferry regular y veloz con el continente son ejemplos de lo que se puede lograr.

Fomentaremos la renovación ecológica de Escocia

Nuestro medio ambiente es una parte importante de lo que Escocia tiene para ofrecer. Las empresas y los trabajadores que se trasladan tienen cada vez más en cuenta la calidad del medio. Utilizaremos nuestros recursos para mejorar el medio ambiente en las distintas regiones de Escocia, de manera tal de apoyar nuestros otros objetivos. Por ejemplo, mejorar el medio ambiente será una forma de asegurar una economía inclusiva. Parte del problema que enfrentan las comunidades desposeídas es su pobre entorno. Solucionar estos problemas les ofrece oportunidades de capacitarse y trabajar.

Nuestras prioridades serán influir y ayudar a brindar la completa gama de infraestructura que se necesita para el éxito económico. Por ejemplo:

- instalaciones de alta calidad para las empresas escocesas y las que vengan a asentarse;
- medios de transporte y comunicaciones de primer nivel, tanto dentro de Escocia como desde Escocia hacia el resto del mundo;
- fomentar la competitividad y la calidad de vida mediante el desarrollo del medio ambiente de Escocia.

El éxito se medirá por:

- la cantidad y frecuencia de las conexiones aéreas y marítimas internacionales;
- la disponibilidad de redes modernas de información y tecnología de la información;
- la imagen y reputación de Escocia entre las empresas, inversores y turistas extranjeros en las “encuestas de calidad”;
- cantidad de turistas;
- inversión interna;
- niveles de inmigración hacia Escocia;
- un índice de calidad de vida que capte una serie de medidas económicas, medioambientales y sociales; y
- cantidad de tierra y edificios abandonados puestos en uso nuevamente en áreas prioritarias.

F. El enfoque de la Red de la Scottish Enterprise

Hemos descripto los aspectos principales de nuestra estrategia para el desarrollo económico. Para que estas iniciativas funcionen y para asegurarnos de que estamos estimulando un cambio a largo plazo en la economía, debemos seguir desarrollando nuestros enfoques: la manera en que hacemos las cosas. La sección que sigue lo explica en más detalle.

1. Alentar cambios en actitudes y comportamientos

Tenemos que trabajar para generar un reconocimiento y alentar cambios positivos en la actitud y el comportamiento en relación a una serie de factores que son muy importantes para el desarrollo económico: la creatividad, la innovación, el aprendizaje, el espíritu emprendedor, el

compartir el conocimiento y el servicio. Nuestro trabajo para mejorar la actitud general con respecto a emprender un negocio como parte de nuestra *Business Birth-Rate Strategy* es un buen ejemplo de lo que se puede lograr. También damos importancia al poder del ejemplo: ver algo que funciona puede cambiar actitudes, aumentar la confianza y generar cambios positivos de comportamiento.

2. Crear vínculos y redes

Podemos realizar aportes en la creación, internos y externos, en crear vínculos y redes hacia adentro y fuera de Escocia. Tenemos un papel importante en vincular empresas. Por ejemplo, los eventos organizados en el marco del programa *Meet the Buyer* están pensados para poner en contacto a empresas escocesas con compradores importantes de su mercado. Escocia ya cuenta con muchas redes de este tipo; el desafío es aprovecharlas al máximo, sumando valor agregado en donde sea posible, y creando nuevas redes si fuera necesario. Algunas de las redes escocesas están ya firmemente establecidas, como nuestra Cámara de Comercio. Otras, como la *Games Alliance* son muy recientes. Debemos alentar a las organizaciones a abrirse más y compartir información y experiencias con otras. Debemos crear vínculos que unan la serie completa de nuestras funciones y áreas (local, nacional e internacional). A partir de estos vínculos aprenderemos lecciones y surgirán las nuevas ideas.

Nuestra capacidad de conectar organizaciones del sector privado, público y ONGs, nos pone en buena posición para vincular y crear asociaciones dentro de Escocia y con el resto del mundo. Por ejemplo, el apoyo al *Scottish Electronics Forum*, el *Scottish Supply Base Forum* y el *Project Alba* está diseñado para vincular entre agentes importantes del sector industrial. Esto incluye universidades, institutos de investigación y proveedores de servicios escoceses.

Muchas de nuestras actividades tienen que ver con trabajar con otras organizaciones para establecer áreas de trabajo conjuntas. Debido a esto, debemos intentar diseñar y avanzar en objetivos comunes con los socios. Esto es vital para crear relaciones sólidas y duraderas entre organizaciones sobre las cuales podamos construir programas y proyectos más exitosos. Saber qué es lo que cada uno está tratando de conseguir permitirá sacar el mayor provecho de nuestras inversiones conjuntas. Estamos en una posición privilegiada para estimular estas conexiones en una amplia gama de organizaciones. Trabajaremos con otras organizaciones, a veces en posición de liderazgo y a veces como apoyo, para crear enfoques conjuntos. Por ejemplo, gran parte de nuestro trabajo en el terreno del aprendizaje y la inclusión será ayudar a otras agencias que lideran iniciativas.

3. Combinar nuestras actividades

Nuestras actividades están cada vez más interconectadas. Por ejemplo, una iniciativa que se centra en las exportaciones puede también beneficiar las capacidades de los empleados de una empresa, estimular la investigación y mejorar la imagen de Escocia. O una iniciativa vinculada con la tecnología de la información puede ayudar tanto a una comunidad rural desposeída como a empresas que quieran utilizar Internet. A menudo no podemos separar estos distintos aspectos. Cualquier iniciativa puede afectar a más de un área específica o un grupo de consumidores determinado. Esto significa que debemos trabajar juntos, aprender y compartir.

Necesitamos encontrar formas de ayudar a las empresas y a las personas a través de la combinación de la calidad de nuestro asesoramiento y la manera en que utilizamos los recursos humanos y financieros. Buscaremos maneras de brindar servicios que sirvan a un número mayor de organizaciones e individuos. Un ejemplo de esto sería la creación del curso *Mechatronics* (que otorga un premio) en el *West Lothian College* y el *Napier Micro-Electronics Institute*, en donde hemos trabajado para ofrecer instalaciones que beneficiarán a muchas empresas electrónicas de

Escocia. La *Business Shop* recibe unas 100 000 consultas al año, y brinda una amplia gama de información y servicios a empresas escocesas. Utilizaremos la Internet para hacer llegar más información a más personas.

Reconocemos el valor de trabajar individualmente con muchas empresas y aquí es donde resulta crucial poder diseñar paquetes a medida para ayudarnos a nosotros y a nuestros socios. Es importante que podamos adecuar todos nuestros recursos a las necesidades de una base de usuarios determinada, tanto sean grandes inversores internos como pequeñas empresas escocesas en vías de desarrollo. Por ejemplo, las necesidades de los miembros de comunidades rurales son diferentes a las de aquéllos asentadas en el cinturón central de Escocia. Debemos tomar en cuenta la escasez de habitantes, la distancia a pueblos y ciudades, la gran dependencia de la agricultura, la pesca y el turismo. Nuestra estructura nos permite concentrarnos en las necesidades y oportunidades de áreas específicas, y nos habilita para brindar las soluciones apropiadas. Nuestro enfoque rural también mostrará cómo podemos trabajar con temas como la reforma de la *Common Agricultural Policy*

Otro ejemplo es romper las barreras que limitan el acceso a la actividad empresarial y el empleo. Dichas barreras puede diferir según el género y la edad de las personas. Debemos ser lo suficientemente listos como para reconocer estas diferencias y adecuar los paquetes a los distintos usuarios.

El desarrollo económico no depende de una organización sino de las decisiones que toman millones de distintos individuos y organismos. Debido a esto, debemos tener dos papeles: actuar directamente para conseguir cosas por nosotros mismos y, cada vez más, tratar de influir sobre qué cosas hacer y cómo hacerlas. Podemos ofrecer servicios a empresas o implementar programas de capacitación en forma directa, pero sólo podemos influir en el mejoramiento de la infraestructura de transporte de Escocia o el diseño de distintos enfoques en materia de educación empresarial.

Debemos equilibrar nuestro papel activo con nuestra acción de influencia, reconociendo que jugamos distintos roles según el tema. La capacidad de influir en la decisión de otros en pos de la economía de Escocia dependerá del respeto que nos hayamos ganado. Ese respeto lo lograremos a través de la calidad de nuestras acciones: lo que hacemos y cómo lo hacemos.

4. Hacer que los distintos enfoques operen en conjunto en sectores importantes: los *clusters*

Gran parte de nuestro trabajo afectará todos los sectores de la economía escocesa. Sin embargo, reconocemos que hay algunos sectores que pueden tener un gran éxito, generando empresas internacionalmente exitosas y contribuyendo en gran medida a la innovación y a la productividad. Podemos influir ampliamente en el desarrollo de dichos sectores. Utilizaremos el enfoque de tipo *cluster* para ayudar a desarrollar estos sectores en Escocia.

Un *cluster* es un grupo de organizaciones de sectores industriales relacionados, vinculadas económicamente porque comercian entre ellas, o porque utilizan las mismas destrezas e instalaciones en un área local. Los *clusters* son más que agrupamientos de empresas en un mismo sector industrial. Un *cluster* del sector alimenticio incluye granjeros, fabricantes, minoristas, servicios de consultoría, proveedores de capacitación e investigación.

Entre los ejemplos conocidos y muy exitosos de *clusters* encontramos el Silicon Valley, Londres y Hollywood. Los *clusters* exitosos cuentan con empresas sólidas y competitivas, instalaciones de capacitación e investigación adecuadas, y políticas laborales, de infraestructura y gubernamentales favorables. Cuando una región reúne todas estas características, es muy probable que genere elevados niveles de innovación y productividad.

Un enfoque tipo *cluster* ayuda a crear las condiciones que queremos para Escocia. Los *clusters* sólidos poseen numerosas organizaciones innovadoras y con visión de futuro, tendrán mercados de trabajo favorables con personas que muestren una actitud positiva en relación al aprendizaje y a la actividad empresarial; resultarán en una mejor calidad de infraestructura y medio ambiente y en un nivel de empleo más elevado.

Esto también implica utilizar muchos de los enfoques que ya hemos señalado dentro de un grupo determinado de sectores:

- trabajar para modificar actitudes y comportamientos en el sector;
- crear vínculos, redes y conexiones en el sector;
- ofrecer un equilibrio entre el acceso a las prestaciones comunes y los servicios a medida para el sector;
- trabajar con socios del sector en pos de un objetivo común;
- actuar en forma directa o en un papel de influencia; y
- utilizar toda la gama de actividades para beneficiar al sector industrial.

Un enfoque de *clusters*, como tal, funciona a la par de nuestras actividades más generales.

Este enfoque estimula a las organizaciones vinculadas a trabajar y aprender, compartir problemas y buscar soluciones juntas. El trabajo en *clusters* está diseñado para crear empresas más competitivas en sectores industriales más exitosos.

No existe un enfoque de *clusters* típico; cada grupo industrial tendrá sus propias necesidades y relaciones. Sin embargo, todos los enfoques deberán:

- identificar las organizaciones y asociaciones que constituyen el *cluster*;
- evaluar las tendencias futuras dentro de estos sectores industriales;
- esforzarse en crear vínculos entre las organizaciones importantes del *cluster*;
- cubrir las “brechas” del *cluster* para ayudar a su desarrollo; y
- concentrarse en desarrollar las capacidades e infraestructura que necesitan las organizaciones del *cluster* para que éste crezca.

G. Medición del éxito de la estrategia

Para verificar los progresos realizados en pos de nuestros objetivos es importante crear un sistema de medición. Este se abordará desde dos direcciones.

En primer lugar, mediremos el progreso global de la economía escocesa. En segundo, reconoceremos el éxito mediante la creación de puestos de trabajo, prosperidad y una calidad de vida sostenible para el pueblo de Escocia. Esto incluirá indicadores del producto nacional tales como PIB por persona, niveles de ingreso, tasas de empleo y desempleo. A estas cifras se les realizará un seguimiento.

También pensamos medir una serie de indicadores más específicos para verificar si Escocia está avanzando en los cuatro objetivos estratégicos. Las formas de medición están detalladas en las secciones que describen nuestra contribución. Seguiremos desarrollando nuestras mediciones de actividad y producción y éstas nos permitirán crear un vínculo entre nuestras actividades y el desarrollo general de la economía. Ya hemos instalado un grupo en red que lleva a cabo este trabajo.

Nuestro enfoque mezclará medidas inflexibles con otras más flexibles. Esto puede significar que tengamos que realizar otra encuesta para captar información que no hayamos captado antes. Si

esto fuera necesario, intentaremos llevarlas a cabo con otras organizaciones involucradas en el desarrollo económico dentro y fuera de Escocia.

Este documento establece el marco estratégico general que pensamos seguir en los próximos cuatro años. Su éxito dependerá de cómo lo instrumenten los equipos de trabajo a lo largo de la red de la *Scottish Enterprise*. Cada año publicaremos un plan corporativo, detallando las acciones que realizaremos, los recursos que utilizaremos y los objetivos contra los cuales nos mediremos.

No es mucho lo que podemos lograr solos. Más que nunca reconocemos que debemos asociarnos con otros para asegurar el futuro de la economía de Escocia. Esto incluye empresas, autoridades locales y otras agencias públicas, universidades y colegios, las ONGs y los sindicatos. Este documento no es sólo la descripción de nuestra estrategia, sino una invitación a unírseles para ayudar a los habitantes de Escocia a crear puestos de trabajo de largo plazo, prosperidad y una alta calidad de vida.

Somos una agencia pública que utiliza fondos públicos. Trabajamos para lograr nuestros objetivos de manera de sacar el mejor partido de esos fondos. Esto significa utilizar nuestros recursos de manera inteligente y reconocer las situaciones en que no es necesario contribuir financieramente.

A veces, las decisiones del mercado –de las empresas y de los individuos- pueden resultar en situaciones económicas que podrían mejorarse con recursos públicos. Los siguientes son ejemplos que muestran cómo podemos ayudar a los mercados a obtener mayores beneficios.

- Una empresa que enfrenta la decisión de invertir o no en el desarrollo de un nuevo producto tomará en cuenta los costos y los potenciales beneficios que enfrentan. Sin embargo, la inversión podría brindar beneficios a otras partes ajenas a la empresa, por ejemplo, creando puestos de trabajo, una base de investigación más sólida, una mejor imagen para Escocia. Este tipo de situación justifica nuestra ayuda debido a que los beneficios van más allá de la empresa que hace la inversión.
- Los individuos y las empresas pueden lograr más si comparten experiencias e información con otros, y no trabajan aisladamente. Sin embargo, a veces es difícil apreciar totalmente el valor que esto tiene. Esta falta de cooperación es otra “falla de mercado”; trabajar en conjunto podría redundar en mejores resultados globales para cada empresa, y para la economía escocesa. Por lo tanto, existe un justificativo para otorgar ayuda pública para estimular redes y conexiones.
- Un empeoramiento de las áreas desposeídas es otro ejemplo de “fallas de mercado”. No es probable que las empresas inviertan en un área poco atractiva. Las personas que enfrentan un futuro incierto tampoco tienden a invertir en mejorar sus propias capacidades. Aquí podemos usar los recursos públicos para mejorar el entorno y estimular la capacitación y el aprendizaje.

También ayudaremos a financiar proyectos cuando el sector privado, u otras organizaciones no puedan financiarlos completamente. Haremos que se concreten cosas que, sin nuestra ayuda, se concretarían muy lentamente o en forma deficiente.

A través de estos principios apuntaremos a lograr un cambio duradero en la economía escocesa. Tenemos una participación en este cambio, pero reconocemos que para que éste sea duradero, todas las organizaciones y los individuos tienen que colaborar con su tiempo y su esfuerzo para este fin. Consideramos nuestros vínculos con las empresas y otras organizaciones como “sociedades”. Juntos, trabajamos en beneficio de la economía escocesa.

ANEXO

Anexo A: Indicadores principales y secundarios

Objetivo estratégico	Indicadores Primarios	Grupos de Indicadores Secundarios
<p>Objetivo Estratégico Uno: Desarrollar las empresas de sectores económicos claves para crear una mejora sustantiva de su competitividad y contribución a la riqueza de la Región.</p>	<p>PIB per cápita PIB per cápita en relación a la media de la Comunidad Europea Porcentaje de habitantes en edad de trabajar empleados Reducción de la producción y el manejo de desperdicio</p>	<p>Valor agregado bruto per cápita Nivel de intensidad de investigación y desarrollo para manufacturas Porcentaje de empleados en sectores de alta tecnología Total de ingreso disponible per cápita Promedio bruto de ganancias por hora por parte de empleados a tiempo completo Porcentaje de empresas que comercian electrónicamente Crecimiento de las exportaciones Reducción de la proporción de desperdicio controlado Reducción del consumo de energía por parte de las empresas</p>
<p>Objetivo Estratégico Dos: Lograr mayores tasas de nacimiento y supervivencia de empresas para generar una mejora sustantiva en la cantidad de nuevas empresas competitivas que perduran.</p>	<p>Registros de IVA, como porcentaje del stock de las empresas Porcentaje de empresas que sobreviven los tres primeros años</p>	<p>Nivel de auto-empleo Tasas de despido por cada mil empleados</p>
<p>Objetivo Estratégico Tres: Atraer y retener más inversiones brindando el mejor producto para inversores y el marketing más eficiente para la Región. Objetivo Estratégico Cuatro: Alcanzar una mejora sustancial en el desarrollo y la aplicación de la educación, la enseñanza y las competencias, en especial en el caso de capacidades técnicas de alta calidad.</p>	<p>Inversiones en industria por parte de empresas extranjeras Valor agregado bruto por empresas extranjeras Porcentaje de jóvenes de 19 años con NVQ nivel 2 (o equivalente) Porcentaje de adultos con NVQ nivel 3 (o equivalente) Porcentaje de empleados que han llevado a cabo capacitación laboral en las últimas 13 semanas Porcentaje de jóvenes de 16 años GCSE A-C 5 o equivalente</p>	<p>Cantidad de puestos de trabajo creados y resguardados (inversión interna) Hectáreas/m² de sitios e instalaciones estratégicos Objetivos nacionales de aprendizaje Cantidad de nuevos estudiantes Inversión del empleador en capacitación Porcentaje de individuos en edad de trabajar, en puestos profesionales, gerenciales o técnicos Porcentaje de empleadores con vacantes difíciles de llenar Porcentaje de población en edad de trabajar con bajos o muy bajos niveles de alfabetismo</p>
<p>Objetivo Estratégico Cinco: Implementar programas de reconstrucción basados en demandas de la comunidad, orientados a mejorar los niveles de vida de las comunidades más desposeídas, las minorías étnicas y los jóvenes.</p>	<p>Porcentaje de desempleo a largo plazo (a nivel regional, grupos objetivos, áreas) Proporción de población de mayores de 16 años que solicita ayuda complementaria a su ingreso Porcentaje de empleados con estándares de vida por encima del promedio Índice de pobreza local Valor del financiamiento privado atraído</p>	<p>Número de puestos de trabajo creados y resguardados (programas SRB/Rural) Porcentaje de viviendas consideradas inadecuadas Porcentaje de sitios de yacimientos carboníferos recuperados Vínculos con indicadores de inclusión social Número de niños en hogares de desempleados Expectativa de vida sana</p>
<p>Objetivo Estratégico Seis: Lograr el mejor aprovechamiento de los activos físicos de la Región y preservar y mejorar sus activos ambientales</p>	<p>Puestos de trabajo creados en la Zona de Comercio de Humber Puestos de trabajo creados en la Zona de Desarrollo del Valle de Dearne Hectáreas netas de tierra abandonada puestas en uso/recuperación Reducción de las emisiones de gases por efecto invernadero</p>	<p>Aumento del uso de tecnologías de comunicación de información por parte de las empresas Porcentaje de nuevas viviendas construidas en tierras antes desarrolladas Vínculos con indicadores ambientales</p>

Fuente: Yorkshire Forward Regional Economic Strategy.

Anexo B. Programas/Líneas de Acción Scottish Enterprise

Business Start Up

Instrumentos

- Business Planning
- Venture Funding (acceso a una serie de tipos de financiamientos)
- Cámaras de Comercio (un foro que ofrece una amplia gama de servicios y actividades empresariales)
- Get into Enterprise (programa práctico e innovador que ofrece experiencia personal en actividad empresarial para todos)
- Investigación (acceso a resultados de investigación relevante y ayuda en múltiples tópicos)
- Local Enterprise Company (vínculo a las 13 empresas locales)
- Comercialización (financiamiento pre-lanzamiento para nuevas empresas en tecnología)
- Temas empresariales (ayuda y asesoramiento a empresarios)
- Small Business Gateway (información precisa y soluciones rápidas para miles de empresas en crecimiento)

Business Growth

Instrumentos

- E-commerce (conecta Escocia)
- Temas empresariales (ayuda y asesoramiento a empresarios)
- Investors in People (información sobre cómo obtener la certificación)
- Cámaras de Comercio (un foro que ofrece una amplia gama de servicios y actividades empresariales)
- Global companies (sitio de información on-line sobre prosperidad económica mediante la globalización)
- Exportación (información sobre exportación)
- Venture Funding (acceso a una serie de tipos de financiamientos)
- Local Enterprise Company (vínculo a las 13 empresas locales)
- Investigación (acceso a resultados de investigación relevante y ayuda en múltiples tópicos)
- Business Bites (publicite su empresa en TV)

Learning

Instrumentos

- Scottish University for Industry (diseñado para individuos, empleadores y capacitadores)
- Get Ahead
- Investors in People (información sobre cómo obtener la certificación)
- Scottish Quality Management System (un sistema aprobado de certificación de calidad)
- Modern Apprenticeships (diseñadas para estudiantes de dieciséis a diecisiete años o jóvenes que hayan dejado los estudios)
- Training for Work (experiencia laboral y nuevas destrezas para reconstruir la autoconfianza y motivación)

- Scottish Learning Network (información sobre aprendizaje, asesoramiento y lineamientos sobre aprendizaje permanente)
- Local Enterprise Company (vínculo a las 13 empresas locales)
- Get into Enterprise (programa práctico e innovador que ofrece experiencia personal en la actividad empresarial para todos)
- Skillseekers (en busca de nuevas destrezas)

My Industry

Instrumentos

- Industry clusters (sectores industriales y organizaciones interrelacionados)
- Local Enterprise Company (vínculo a las 13 empresas locales)
- Communications Technology (la tecnología de las comunicaciones es el corazón de la economía moderna)
- Aerospace (aporta 1.500 millones de libras a nuestra economía, 70% de los cuales se exportan)
- Scottish Software (550 empresas con cerca de 25 000 empleados, con un volumen de ventas de 2.000 millones de libras)
- Semiconducts & Microelectronics (Escocia ha sido un centro internacional de excelencia en semiconductores desde hace más de treinta años)
- Electronics (una base de datos de empresas relacionadas con la electrónica y la demanda)

My Community

Instrumentos

- Local Community Sites (vínculos a los últimos acontecimientos de su localidad y comunidad)
- Local Enterprise Company (vínculo a las 13 empresas locales)
- Rural Initiatives (verifique qué sucede en la zona rural)
- Scottish Land Fund

Scottish Trade International

Instrumentos

- Scottish Trade International (agencia de desarrollo del comercio internacional de Escocia)
- Scotland Europa (una innovadora alianza de organismos públicos y privados que conectan Escocia con Europa mediante una red)
- Trade Scotland (una ventana al mundo)
- European Quality Standard (Estándar de calidad europeo)



Serie

estudios y perspectivas

OFICINA
DE LA CEPAL
EN
BUENOS AIRES

Números publicados

1. Política de apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas: análisis del Programa de Reconversión Empresarial para las Exportaciones, Juan Pablo Ventura, (LC/L.1496-P; LC/BUE./L.170), N° de venta: S.01.II.G.39 (US\$ 10.00), febrero de 2001. [www](#)
2. El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de calidad local, (LC/L.1530-P; LC/BUE./L.171), N° de venta: S.01.II.G.76 (US\$ 10.00), abril de 2001. [www](#)
3. Construcción regional y política de desarrollo productivo en el marco de la economía política de la globalidad, Leandro Sepúlveda Ramírez, (LC/L.1595-P; LC/BUE./L.172), N° de venta: S.01.II.G.136 (US\$ 10.00), septiembre de 2001. [www](#)
4. Estrategia económica regional. Los casos de Escocia y la Región de Yorkshire y Humber, (LC/L.1626-P; LC/BUE/L.173), N° de venta: S.01.II.G.164 (US\$ 10.00), noviembre de 2001. [www](#)

Otros títulos elaborados por la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires y publicados bajo la serie Documentos de Trabajo:

- 1 Los servicios de consultoría en la Argentina: la oferta local y la experiencia exportadora, 1983.
- 2 Política económica y procesos de desarrollo. La experiencia en Argentina entre 1976 y 1981, Juan V. Sourrouille, 1983.
- 3 Las empresas públicas en la Argentina: su magnitud y origen, Alberto Ugalde, 1983.
- 4 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1982, 1983.
- 5 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina. Tomo III: precios, salarios y empleo, 1983.
- 6 Exportación argentina de servicios de ingeniería y construcción, Francisco Gatto y Bernardo Kosacoff, 1983.
- 7 La crisis económica internacional y su repercusión en América Latina, Juan Carlos Sánchez Arnau, 1983.
- 8 Argentina y la cooperación interregional Sur-Sur. Un análisis de la cooperación económica con la India e Indonesia, Jaime Campos, 1983.
- 9 América Latina y la nueva situación económica mundial, Javier Villanueva, 1983.
- 10 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina. Tomo V: moneda, crédito y finanzas públicas. 1984.
- 11 Un enfoque alternativo para el análisis del desarrollo regional: estudio de la estrategia de crecimiento agrícola de la región NOA en el decenio 1970-80, Francisco Gatto y Aída Quintar, 1984.
- 12 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1983, 1984.
- 13 El proceso de industrialización en la Argentina en el período 1976-83, Bernardo Kosacoff, 1984.

- 14 La evolución del empleo y los salarios en el corto plazo. El caso argentino. 1970-1983, Luis A. Beccaria y Alvaro Orsatti, 1985.
- 15 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1984, 1985.
- 16 Las empresas transnacionales en la Argentina, Daniel Azpiazu y otros, 1985.
- 17 Principales consecuencias socioeconómicas de la división regional de la actividad agrícola, Francisco Gatto y Aída Quintar, 1985.
- 18 Tres ensayos sobre inflación y política de estabilización, Daniel Heymann, 1986.
- 19 La promoción industrial en la Argentina. 1973-1983. Efectos e implicancias estructurales, Daniel Azpiazu, 1986.
- 20 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina: sector externo y condiciones económicas internacionales. (LC/BUE/L.102) 1986.
- 21 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1985. (LC/BUE/L.101) 1986.
- 22 Exportación de manufacturas y desarrollo industrial. Dos estudios sobre el caso argentino. 1973-1984. (LC/BUE/L.103) 1986.
- 23 La distribución personal del ingreso en el Gran Buenos Aires en el período 1974-1983. (LC/BUE/L.104) Alvaro Orsatti, Luis A. Beccaria, 1986.
- 24 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1986. (LC/BUE/L.105) 1987.
- 25 Despoblamiento rural y cambios recientes en los procesos de urbanización regional. (LC/BUE/L.107) Francisco Gatto, Aída Quintar, 1987.
- 26 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1987. (LC/BUE/L.108) 1988.
- 27 La promoción a la inversión industrial en la Argentina. Efectos sobre la estructura industrial. 1974-1987. (LC/BUE/L.109) Daniel Azpiazu, 1988.
- 28 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina: cuentas nacionales, industria manufacturera y sector agropecuario pampeano. (LC/BUE/L.110) 1988.
- 29 Tendencias y fluctuaciones del sector agropecuario pampeano. (LC/BUE/L.111) 1988.
- 30 Biotecnología e industria farmacéutica. Desarrollo y producción de interferón natural y recombinante en un laboratorio argentino. (LC/BUE/L.112) Jorge M. Katz y Néstor Bercovich, 1988.
- 31 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1988. (LC/BUE/L.113) 1989.
- 32 Proceso de industrialización y dinámica exportadora: las experiencias de las industrias aceitera y siderúrgica en la Argentina. (LC/BUE/L.114) 1989.
- 33 Nuevas formas de inversión de las empresas extranjeras en la industria argentina. (LC/BUE/L.115) Mariana Fuchs y Eduardo M. Basualdo, 1989.
- 34 Política industrial y desarrollo reciente de la informática en la Argentina, Daniel Azpiazu y otros. (LC/BUE/L.116) 1990.
- 35 Sistemas de promoción a las exportaciones industriales: la experiencia argentina en la última década. (LC/BUE/L.117) Roberto Bisang, 1990.
- 36 La desarticulación del pacto fiscal: una interpretación sobre la evolución del sector público argentino en las dos últimas décadas. (LC/BUE/L.118) Ricardo Carciofi, 1990.
- 37 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1989. (LC/BUE/L.119) 1990.
- 38 Difusión de tecnologías de punta en Argentina. Algunas reflexiones sobre la organización de la producción industrial de IBM. (LC/BUE/L.120) Adolfo Vispo y Bernardo Kosacoff, 1991.
- 39 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1990. (LC/BUE/L.121) 1991.

- 40 La transformación de la industria automotriz argentina. Su integración con Brasil. (LC/BUE/L.122) Bernardo Kosacoff y otros, 1991.
- 41 Importación de bienes de capital. La experiencia argentina en la década del ochenta. (LC/BUE/L.123), Gabriel Bezchinsky, 1991.
- 42 Evolución reciente del complejo electrónico en la Argentina y lineamientos para su reestructuración. (LC/BUE/L.124) Hugo Nochteff, 1992.
- 43 Internacionalización y desarrollo industrial: inversiones externas directas de empresas industriales argentinas. (LC/BUE/L.125) Roberto Bisang y otros, 1992.
- 44 El MERCOSUR en el período de transición. Funcionamiento institucional, participación empresaria e impacto sobre el comercio. (LC/BUE/L.126) Gloria Worcel, 1992.
- 45 Coordinación de políticas macroeconómicas: Aspectos conceptuales vinculados con el Mercosur. (LC/BUE/L.127) Daniel Heymann y Fernando Navajas, 1992.
- 46 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1991. (LC/BUE/L.128) 1992.
- 47 Balance del comercio internacional de manufacturas de Argentina: las tendencias al incremento del comercio internacional. (LC/BUE/L.129) Mariana Fuchs y Bernardo Kosacoff, 1992.
- 48 Exportaciones industriales en una economía en transformación. Las sorpresas del caso argentino. 1974-1990. (LC/BUE/L.130) Roberto Bisang y Bernardo Kosacoff, 1993.
Manufacturing exports in a changing economy: Argentina's case, 1974-1990. (LC/BUE/L.130) Roberto Bisang y Bernardo Kosacoff, 1993.
- 49 La inversión en la industria argentina. El comportamiento heterogéneo de las principales empresas en una etapa de incertidumbre macroeconómica. (LC/BUE/L.131) Daniel Azpiazu y otros, 1993.
- 50 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1992. (LC/BUE/L.132) 1993.
- 51 El comercio internacional de manufacturas de la argentina 1974-1990. Políticas comerciales, cambios estructurales y nuevas formas de inserción internacional. (LC/BUE/L.133) Bernardo Kosacoff, 1993.
- 52 De la sustitución de importaciones a la globalización. Las empresas transnacionales en la industria argentina. (LC/BUE/L.134) Bernardo Kosacoff y Gabriel Bezchinsky, 1993.
- 53 La industria argentina. Un proceso de reestructuración desarticulada. (LC/BUE/L.135) Bernardo Kosacoff, 1993.
- 54 Industrialización e incorporación del progreso técnico en la Argentina. (LC/BUE/L.136) Roberto Bisang, 1994.
- 55 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1993. (LC/BUE/L.137) 1994.
- 56 Rueda de negocios y cooperación empresaria en el Mercosur: análisis y seguimiento de las ruedas de negocios organizadas por el SEBRAE. (LC/BUE/L.138) Francisco Gatto y Carlo Ferraro, 1994.
- 57 Calificación de los recursos humanos e industrialización. El desafío de los años noventa. (LC/BUE/L.139) Mariana Fuchs, 1994.
- 58 Tecnologías de organización y estrategias competitivas. (LC/BUE/L.140) Adolfo Vispo, 1994.
- 59 Tres etapas en la búsqueda de una especialización sustentable. (LC/BUE/L.142) Roberto Bisang y Bernardo Kosacoff, 1995.
- 60 Nuevas bases de la política industrial en América Latina. (LC/BUE/L.143) Bernardo Kosacoff, 1995.
- 61 Participación de las empresas transnacionales en las exportaciones argentinas. (LC/BUE/L.144) Adrián Ramos, 1995.
- 62 Las filiales argentinas de las empresas transnacionales de EE.UU. Rasgos centrales y desempeño reciente. (LC/BUE/L.145) Carlos Bonvecchi, 1995.

- 63 Vientos de cambio: los nuevos temas centrales sobre las empresas transnacionales. (LC/BUE/L.146) Javier Finkman y Maximiliano Montenegro, 1995.
- 64 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1994. (LC/BUE/L.147) 1995.
- 65 Perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas. (LC/BUE/L.148) Virginia Moori Koenig y Gabriel Yoguel, 1995.
- 66 Hacia la calidad total: la difusión de las normas I.S.O. de la serie 9000 en la industria argentina. (LC/BUE/L.149) Adrián Ramos, 1995.
- 67 Estrategias empresariales en la transformación industrial argentina. (LC/BUE/L.150) Bernardo Kosacoff, 1996.
Business strategies and industrial adjustments: the case of Argentina. (LC/BUE/L.150) Bernardo Kosacoff, 1996.
- 68 La transformación industrial en los noventa: un proceso con final abierto. (LC/BUE/L.151) Roberto Bisang y otros, 1996.
- 69 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1995. (LC/BUE/L.152) 1996.
- 70 Estrategias de cooperación empresarial de las Pymes argentinas y brasileñas a partir de los noventa. (LC/BUE/L.153) Gabriel Yoguel, 1996. [www](#)
- 71 La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las Pymes exportadoras argentinas. (LC/BUE/L.154) Gabriel Yoguel y Fabio Boscherini, 1996. [www](#)
- 72 Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las Pymes. Aprendiendo de la experiencia europea. (LC/BUE/L.155) Patrizio Bianchi, 1996. [www](#)
- 73 Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas. (LC/BUE/L.156) Hugo Kantis, 1996. [www](#)
- 74 Articulación productiva a través de los recursos naturales. El caso del complejo oleaginoso argentino. (LC/BUE/L. 157) Edith Obschatko, 1996. [www](#)
- 75 Algunas características del financiamiento bancario a las exportaciones de pymes industriales. (LC/BUE/L.158) Virginia Moori- Koenig, 1996. [www](#)
- 76 Consideraciones económicas sobre política industrial. (LC/BUE/L.159) Bernardo Kosacoff y Adrián Ramos, 1997. [www](#)
- 77 La inversión extranjera directa en la industria argentina; tendencias y estrategias recientes. (LC/BUE/L.160) Bernardo Kosacoff y Fernando Porta, 1997. [www](#)
- 78 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1996. (LC/BUE/L.161) 1997. [www](#)
- 79 Consecuencias iniciales de los comportamientos Pymes en el nuevo escenario de negocios en Argentina. (LC/BUE/L.162) Francisco Gatto y Carlo Ferraro, 1997. [www](#)
- 80 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1997. (LC/BUE/L.163) 1998. [www](#)
- 81 Ensayos sobre la inserción regional de la Argentina. (LC/BUE/L.164) 1998. [www](#)
- 82 Hacia un mejor entorno competitivo de la producción automotriz en Argentina. (LC/BUE/L.165) Bernardo Kosacoff, 1999. [www](#)
- 83 Las multinacionales argentinas. Una nueva ola en los noventa. (LC/BUE/L.166) Bernardo Kosacoff, 1999. [www](#)
- 84 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1998. (LC/BUE/L.167) 1999. [www](#)
- 85 Apoyo al desarrollo Pyme: experiencia inicial del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense -IDEB- (LC/BUE/L.168) 2000. [www](#)

86 Buenas prácticas internacionales en apoyo a pymes. Análisis de algunas experiencias recientes en Argentina. (L/BUE/L.169) Francisco Gatto y Carlo Ferraro, 2000. [www](#)

- Los títulos a la venta deben ser solicitados a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, publications@eclac.cl.
- [www](#): Disponible también en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre: Actividad:..... Dirección:..... Código postal, ciudad, país: Tel.: Fax: E.mail:
