

Zedarriak plantea criterios para orientar la participación pública en empresas estratégicas y reforzar el arraigo empresarial en Euskadi

El Informe nº8 del Foro Zedarriak analiza el uso de los instrumentos financieros públicos y la colaboración con capital privado para fortalecer capacidades estratégicas, competitividad y arraigo empresarial.

El documento propone un marco general de buenas prácticas, aplicable a cualquier administración o instrumento público de apoyo al desarrollo económico.

Zedarriak defiende el arraigo como la capacidad de mantener y renovar en el territorio capacidades productivas, tecnológicas, decisionales y de empleo cualificado.

2 de junio de 2026

El Foro Zedarriak ha presentado su Informe nº8: ***Inversión privada y participación pública ante el reto del arraigo. Cómo utilizar con criterio los instrumentos público-privados para reforzar capacidades estratégicas, competitividad y arraigo en Euskadi.*** El documento analiza el nuevo papel de la financiación pública, los instrumentos financieros especializados y la colaboración con capital privado en operaciones de relevancia estratégica.

El informe parte de una constatación de fondo: en las economías avanzadas, la política industrial, la autonomía estratégica, la movilización de capital y la preservación de capacidades críticas han vuelto al centro del debate económico. La pandemia, la crisis energética, la competencia tecnológica, la reorganización de las cadenas de valor, la transición climática y la inestabilidad geopolítica han reforzado la necesidad de articular mejor la relación entre iniciativa privada, estrategia pública y desarrollo territorial.

En este contexto, Zedarriak defiende que, más allá de la oposición abstracta entre mercado y sector público, las preguntas ahora son más exigentes: **cuándo, cómo y en qué condiciones puede la participación pública contribuir a reforzar capacidades estratégicas, movilizar inversión privada complementaria y fortalecer el arraigo empresarial sin deteriorar la disciplina empresarial ni la calidad institucional.**

El documento no evalúa políticas, instrumentos u operaciones concretas desarrolladas por ninguna institución, ya que su propósito es ofrecer un marco general de reflexión y buenas prácticas sobre cómo puede articularse la participación pública en operaciones empresariales o financieras con impacto estratégico. Las referencias al caso vasco se plantean como contextualización del debate, en una economía industrial, abierta y con una larga tradición de colaboración entre empresas, instituciones, centros tecnológicos, universidades, formación profesional y agentes sociales.

Arraigo no es inmovilismo

Uno de los mensajes centrales del informe es que el arraigo empresarial no debe confundirse con inmovilidad, proteccionismo o mera permanencia formal de una sede social en un territorio. Para

Zedarriak, una empresa arraigada no es solo la que está en Euskadi, sino la que mantiene con el territorio vínculos económicos, tecnológicos, decisionales, sociales e institucionales relevantes y duraderos.

El arraigo se expresa, entre otros factores, en la localización efectiva de funciones estratégicas, la inversión sostenida en activos productivos y tecnológicos, la integración en cadenas de valor locales, la generación de empleo cualificado, la colaboración con proveedores y centros de conocimiento, el compromiso con el desarrollo del talento y la participación activa en ecosistemas sectoriales y territoriales.

Desde esta perspectiva, el informe defiende que el arraigo bien entendido no se opone a la competitividad, sino que depende de ella. Una empresa solo puede sostener vínculos sólidos con un territorio si mantiene capacidad de innovar, invertir, atraer talento, ganar escala, adaptarse a cambios tecnológicos y participar en mercados internacionales. Por ello, el arraigo se articula en el futuro que se quiere construir, no en un pasado a preservar.

«El arraigo empresarial consiste en sostener y renovar capacidades estratégicas que permiten a Euskadi seguir siendo un territorio industrial, competitivo e innovador».

Un nuevo contexto para la financiación pública y privada

El informe analiza la forma en la que tanto en Europa como España y Euskadi han ampliado la «caja de herramientas» disponible para acompañar proyectos empresariales de relevancia estratégica. Junto a las subvenciones, incentivos o garantías tradicionales, ganan peso instrumentos como préstamos participativos, deuda flexible, vehículos especializados, fondos con mandato público, participación directa o indirecta en capital y operaciones estructuradas junto con capital privado.

Esta evolución, señala Zedarriak, exige una lectura sofisticada por parte de todos los agentes. Para las empresas, supone integrar mejor estrategia, financiación, gobernanza e impacto territorial. Para los inversores privados, abre nuevas posibilidades de colaboración, reparto de riesgos y movilización de capital. Para las instituciones, refuerza la importancia de actuar desde marcos estratégicos previamente definidos, con criterios claros, análisis rigurosos, gobernanza adecuada y mecanismos proporcionados de seguimiento.

En el caso de Euskadi, el informe sitúa este debate dentro de una trayectoria propia de política industrial, colaboración institucional y apoyo al tejido productivo. Destaca la importancia de conectar financiación, competitividad industrial, transformación empresarial y arraigo dentro de una visión amplia de desarrollo económico y territorial.

Criterios para una participación pública bien orientada

La financiación pública es un recurso limitado y especialmente valioso y es por ello que, tal y como destaca el informe, su utilización en operaciones empresariales o financieras de relevancia estratégica debe responder a criterios de selectividad, adicionalidad, orientación a impacto y buen diseño institucional.

Los criterios que analiza y propone el informe responden a estos principios: la necesidad de actuar desde un propósito estratégico explícito; tratar la financiación pública como un recurso escaso; elegir el instrumento adecuado y proporcionado; analizar cada operación con visión de sector, cadena de valor y ecosistema; apoyarse en una tesis razonable de viabilidad futura; movilizar

inversión privada complementaria; diferenciar entre operaciones temporales y capital paciente de arraigo; reforzar la gobernanza de los instrumentos y de las empresas participadas; preservar la autonomía de gestión; y revisar periódicamente si la participación pública sigue aportando valor.

Además de los criterios mencionados, el informe insiste en que la participación pública tiene mayor sentido cuando aporta algo que no estaría razonablemente disponible sin ella: acelerar una inversión, compartir un riesgo, movilizar financiación complementaria, incorporar un horizonte temporal más paciente o alinear mejor objetivos financieros con prioridades industriales, tecnológicas o territoriales.

«La cuestión no es intervenir más ni intervenir menos, sino actuar con criterio: seleccionar bien, diseñar bien, gobernar bien, acompañar bien y saber revisar cada operación a lo largo del tiempo».

De la empresa individual al ecosistema

Zedarriak plantea que las operaciones empresariales de relevancia estratégica deben contar con un análisis que va más allá de la situación de una compañía concreta. En economías avanzadas, importan también el sector al que pertenece, la cadena de valor de la que forma parte, el empleo cualificado que sostiene, las capacidades tecnológicas que moviliza, el conocimiento que concentra y la red territorial con la que interactúa.

Este principio implica incorporar siempre una mirada sectorial y territorial. La participación pública y los instrumentos financieros pueden contribuir a reforzar sectores con potencial, consolidar cadenas de valor, facilitar escalados empresariales, acompañar procesos de sucesión o transformación, movilizar inversión privada complementaria y mantener capacidades empresariales significativas.

El documento destaca asimismo la importancia de la coordinación multinivel. En operaciones con impacto sobre empleo, proveedores, suelo industrial, capacidades tecnológicas o especialización territorial, resulta clave integrar la perspectiva de distintos niveles institucionales y agentes del ecosistema.

Gobernanza, profesionalización y transparencia proporcional

El informe dedica una parte relevante a la gobernanza de los instrumentos y de las empresas en las que estos se aplican. Zedarriak defiende que las operaciones con participación pública requieren marcos previos, mandatos definidos, criterios de actuación conocidos, autonomía técnica, profesionalización, trazabilidad de los análisis, pactos claros y mecanismos de seguimiento.

Igualmente plantea que, cuando la participación pública es minoritaria, la capacidad de influencia debe entenderse de forma proporcionada a los derechos asociados a esa posición. Así, las recomendaciones de buena gobernanza incluyen pactos de socios, acuerdos de inversión, definición de materias reservadas y compromisos vinculados al plan de negocio.

La transparencia, según el informe, debe entenderse como un instrumento de confianza, pero siempre de forma suficiente y proporcional. Debe existir información clara sobre el marco general de actuación, los criterios de selección, la lógica de los instrumentos y los mecanismos de evaluación, preservando al mismo tiempo la confidencialidad que determinadas operaciones empresariales requieren.

Diez criterios orientadores

El informe concluye con un decálogo de criterios para orientar operaciones con participación pública:

1. Actuar desde un propósito estratégico explícito.
2. Tratar la financiación pública como un recurso escaso.
3. Elegir el instrumento adecuado y proporcionado.
4. Actuar con visión de sector, cadena de valor y ecosistema.
5. Apoyarse en viabilidad futura y capacidad transformadora.
6. Movilizar inversión privada complementaria.
7. Diferenciar inversión temporal y capital paciente de arraigo.
8. Reforzar la gobernanza de los instrumentos y de las empresas participadas.
9. Preservar la autonomía de gestión y la disciplina empresarial.
10. Revisar periódicamente y adaptar la participación cuando sea necesario.

«El arraigo no es una forma de nostalgia empresarial, sino una apuesta exigente por el futuro: más capacidades, más talento, más innovación, más cadenas de valor y más decisiones estratégicas conectadas con el territorio».

Sobre [Zedarriak](#). Es un foro de reflexión y acción de la sociedad civil vasca, integrado por personas y entidades comprometidas con el progreso económico, la cohesión social y la calidad de vida en Euskadi.

Desde 2021, el Foro ha publicado siete informes centrados en retos estructurales como la educación, la empresa, la migración, Europa o la vivienda, con el objetivo de **contribuir a la formulación de políticas y estrategias que fortalezcan la competitividad y el bienestar del territorio.**

[\[+INFO: zuzendaria@zedarriak.eus\]](mailto:zuzendaria@zedarriak.eus)
