

Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Departamento de Desarrollo Económico e
Infraestructuras. Viceconsejería de Industria

Noviembre 2017

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN
ETA AZPIEGITURA SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS

Contenido

Presentación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	3
1. Bloque I: Contexto de partida	4
1.1. Introducción al Plan	4
1.2. Razones y oportunidad del Plan	7
1.3. Contexto político y normativo de referencia	10
1.3.1. Contexto internacional.....	10
1.3.2. Contexto estatal.....	12
1.3.3. Contexto vasco.....	13
1.4. Tendencias de Internacionalización Empresarial.....	16
2. Bloque II: Diagnóstico de situación de la Internacionalización Empresarial	18
2.1. Esquema de contenidos del diagnóstico.....	18
2.2. Situación económica general.....	18
2.3. Coyuntura de internacionalización del País Vasco	21
2.3.1. Claves del comercio e inversión a nivel mundial	21
2.3.2. Comercio exterior en el País Vasco.....	24
2.3.3. Perfil de la empresa vasca internacionalizada	26
2.3.4. Sistema vasco de internacionalización de empresas	30
2.4. Evaluación del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016	32
2.5. Retos de la internacionalización empresarial en el País Vasco.....	35
3. Bloque III: Estrategia de Internacionalización Empresarial 2017-2020	38
3.1. Visión de futuro.....	39
3.2. Objetivos del Plan.....	40
3.3. Propuesta de Valor	41
3.4. Alcance del Plan.....	43
4. BLOQUE IV: Ejes estratégicos y líneas de actuación	46
4.1. Modelo de servicios de valor añadido	48
4.2. Capacidades de inteligencia competitiva.....	57
4.3. Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco.....	60
4.4. Personas capacitadas especializadas en internacionalización	63
4.5. Instrumentos de financiación especializados	65
4.6. Reorganización institucional de los activos de internacionalización	67
4.7. Coordinación del sistema vasco de internacionalización.....	69
4.8. Generación de marca, imagen y comunicación.....	71
Encuadre en la Estrategia Basque Country 2020	73
5. Bloque V: Gobernanza y sistema de seguimiento	76
5.1. Gestión y coordinación.....	76
5.2. Aspectos económicos y presupuestarios.....	79
5.3. Sistema de seguimiento y evaluación.....	81
Anexos	83
A.1. Índice de Figuras	83
A.2. Ampliación del contexto normativo internacional	86
A.3. Ampliación del contexto normativo estatal	94
A.4. Ampliación del contexto normativo vasco	97
A.5. Prácticas internacionales e iniciativas de impulso a la internacionalización empresarial	105
A.6. Coyuntura de internacionalización del País Vasco.....	124
A6.2. Claves del comercio e inversión a nivel mundial	124
A6.2. Comercio exterior en el País Vasco.....	130
A6.3. Perfil de la empresa vasca internacionalizada.....	135
A6.4. Sistema vasco de internacionalización de empresas.....	141

Glosario

AES – Ayudas de Emergencia Social
APEC - Asia-Pacific Economic Cooperation
ASEAN - Association of Southeast Asian Nations - Asociación de Naciones del Sudeste Asiático
BC – Estrategia Basque Country 2020
BEC – Bilbao Exhibition Centre
BEINT – Becas de Internacionalización
BRIC – Brasil, Rusia, India, China
CAPV – Comunidad Autónoma del País Vasco
CCAA – Comunidades Autónomas
CETA -Comprehensive Economic and Trade Agreement - Acuerdo Integral sobre Economía y Comercio Unión Europea - Canadá
CIVEX – Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco.
COSME - Programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises - programa de la UE para la Competitividad de las Empresas y las PYME
CVI – Consorcio Vasco de Internacionalización. Basque Consortium.
DDEI – Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco
DFA – Diputación Foral de Álava
DFB – Diputación Foral de Bizkaia
DFG – Diputación Foral de Gipuzkoa
EPA – Encuesta de Población Activa
FMI – Fondo Monetario Internacional
GoVA – Gobierno Vasco
I+D – Investigación y Desarrollo
I+D+i – Investigación, Desarrollo e innovación
IED – Inversión Extranjera Directa
INE – Instituto Nacional de Estadística
MERCOSUR - Mercado Común del Sur
M€ - Millones de euros
mM – Miles de millones
NAFTA - North American Free Trade Agreement
ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU - Organización de las Naciones Unidas
PCV - Prestación Complementaria de Vivienda
PIB – Producto Interior Bruto
p.p – Puntos porcentuales
PRA - Encuesta de Población en Relación con la Actividad
PROFEX - Programa de Promotores de Exportación Compartido
pymes – pequeñas y medianas empresas
RGI – Renta de Garantía de Ingresos
SBA – Small Business Act
SGAE – Secretaría General de Acción Exterior del Gobierno Vasco
SME – Small and medium-sized enterprises – pequeñas y medianas empresas
SPRI - Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial
TACC – Tasa Anual de Crecimiento Compuesto
TEICs - Tecnologías de la Electrónica, la Información y las Comunicaciones
TIC – Tecnologías de Información y Comunicación
Tn - Toneladas
TTIP - Transatlantic Trade and Investment Partnership - Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión: propuesta de tratado de libre comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos
UE – Unión Europea
UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development
UPV / EHU – Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea
VAB – Valor Añadido Bruto
WTO – World Trade Organization – Organización Mundial del Comercio

Presentación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Presentamos el segundo Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 del Gobierno Vasco, que recoge un ejercicio de evaluación, reflexión y planificación para definir las actuaciones del Gobierno en materia de impulso a la internacionalización de la industria vasca. La elaboración del Plan, enmarcado en la Estrategia de Internacionalización Basque Country 2020, cumple con uno de los compromisos del Programa de Gobierno Euskadi 2020 presentado el 24 de febrero.

La internacionalización empresarial no es un nuevo concepto en el País Vasco. Desde los años 80 ha formado parte de los sucesivos planes de industria y de competitividad diseñados por el Gobierno que han contribuido a reforzar la competitividad de la actividad industrial en el País Vasco. En los últimos años la internacionalización de las empresas se ha constituido en un eje de actuación prioritario del Gobierno. Es uno de los pilares del Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020, y está considerado como uno de los Ejes estratégicos del Plan de Industrialización 2017-2020 del Gobierno Vasco.

El momento actual es especialmente propicio para afrontar nuevos horizontes de internacionalización. La economía vasca recuperó en 2016 el nivel de actividad económica de 2008, y el sector industrial empezó a crear empleo neto de nuevo. Las exportaciones han contribuido de forma significativa a esta recuperación, y han sido la tabla de salvación de un número importante de empresas que han descubierto en la actividad internacional nuevos horizontes de crecimiento y competitividad. Las principales economías desarrolladas demuestran que este es un camino sin retorno: cuentan con un tejido empresarial de pymes fuertemente internacionalizadas y refuerzan su apuesta para alcanzar mayores niveles de internacionalización empresarial, principalmente en sus actividades industriales, que impulsen la actividad económica y el empleo.

El Gobierno Vasco asume el liderazgo y el reto de apoyar a todas las empresas en su internacionalización. Apuesta tanto por acompañar a las empresas que inician dan primeros pasos en mercados exteriores, como por proporcionar servicios de valor añadido a empresas ya exportadoras que aspiran a dar saltos cualitativos en su alcance global. Estos nuevos tiempos requieren nuevos métodos. Implican una profunda transformación de los medios, recursos y servicios: segmentación y personalización, especialización, priorización y focalización, inteligencia competitiva, diplomacia corporativa empresarial, acuerdos bilaterales estratégicos con regiones, capacitación de personas y financiación, constituyen un conjunto integral de actividades de valor añadido a trasladar a las empresas.

La creación de la Entidad de Internacionalización del País Vasco proporcionará un nuevo marco organizativo más integrado, con mayor capacidad de acción, cercanía y flexibilidad para hacer posible el nuevo escenario. La Entidad será la encargada de desarrollar la nueva cartera de servicios de valor añadido y dar cabida a una Red Exterior reforzada en los países y sectores de interés prioritarios para el país.

Por último, el Plan de Internacionalización reconoce el valor de las empresas como embajadoras de la marca Euskadi Basque Country en el mundo. Empresas y Marca se alimentan mutuamente en un círculo virtuoso que favorecerá su posicionamiento en los principales destinos internacionales a través de valores, comportamientos y compromiso.

Estas líneas, convenientemente desarrolladas en el Plan, definen el nuevo modelo de internacionalización del Gobierno Vasco. Más cercano, más especializado, más abierto y más capacitado. Iniciamos un exigente y ambicioso proceso que, tenemos la convicción, conducirá a un mejor posicionamiento de nuestras empresas en el mundo, y por tanto, a la generación de empleo, riqueza y bienestar en el País Vasco.

1. Bloque I: Contexto de partida

1.1. Introducción al Plan

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 presenta el **compromiso de apoyo a la internacionalización de las empresas por parte del Gobierno Vasco** como una de las contribuciones fundamentales para la transformación económica y social del País Vasco. La internacionalización, junto con la innovación, la inversión y la industrialización constituyen las 4i sobre las que se apoya el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020 del País Vasco y es una de las prioridades de actuación del departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras para la legislatura.

El Plan recoge los programas e instrumentos de apoyo actuales y previstos por parte del Gobierno Vasco para apoyar la internacionalización de las empresa en sus distintos estados de actividad internacional por medio de servicios de valor añadido focalizados y segmentados, buscando facilitar e impulsar saltos cualitativos de las empresas en su posicionamiento internacional para reforzar su competitividad y la creación de empleo y riqueza en el País Vasco.

A modo de resumen los principales contenidos del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 son:

Bloque I - Contexto de partida:

- a) Razones y oportunidad del Plan: la elaboración y puesta en marcha del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se sustenta en la oportunidad, contrastada en las principales regiones europeas, de aprovechar el potencial de la internacionalización como palanca de competitividad económica y de desarrollo social. Asimismo el Gobierno Vasco apuesta por dar continuidad al compromiso histórico de apoyo a esta actividad, la necesidad de redoblar esfuerzos para apuntalar la emergente recuperación económica y el marco institucional existente a través de la Estrategia Basque Country 2020 y los planes de Legislatura.
- b) Contexto institucional y normativo: el marco normativo de la internacionalización no ha variado sustancialmente en los últimos años. A nivel europeo se renuevan iniciativas, y en el marco estatal mantienen su presencia en planes y estrategias públicas y sectoriales. En la CAPV la internacionalización es, si cabe, una prioridad mayor para el Departamento de Desarrollo Económico e infraestructuras del Gobierno Vasco y el Programa Marco para el Empleo y la Reactivación Económica.
- c) Tendencias y prácticas internacionales de referencia: la internacionalización empresarial tiene cada vez más presencia a través de políticas públicas específicas en las principales regiones y países. Aspectos como el apoyo a las pymes, la priorización de sectores y mercados objetivo, la especialización, la creación de organismos de apoyo o la simplificación de instrumentos, cobran relevancia creciente en el entorno institucional europeo. En esta línea, el Plan analiza una serie de tendencias y prácticas internacionales de referencia, como ejercicio de aprendizaje y detección de oportunidades para el País Vasco.

Bloque II - Diagnóstico de situación de la internacionalización empresarial:

- a) Situación económica general: en el contexto económico actual persisten grandes diferencias en los crecimientos económicos previstos entre distintas regiones mundiales. La recuperación de PIB en el País Vasco, superior a la de su entorno europeo, se ha acompañado de crecimientos en la actividad industrial, en un contexto en el que la terciarización de la economía ha avanzado más rápidamente que en otras regiones comparables. Sin embargo, el reto principal sigue siendo la creación de empleo, que se recupera a menor ritmo que la economía en su conjunto.
- b) Estado de la internacionalización empresarial en el País Vasco:
 - i. El comercio internacional mantiene desequilibrios entre regiones mundiales. Los mayores crecimientos se mantienen en geografías lejanas, aunque con una leve recuperación en Europa en los últimos años. Las fluctuaciones de precios (materias primas, petróleo, transportes) afectan de forma importante a una cifra global de comercio dónde las manufacturas lideran los intercambios mundiales con un peso relativo que se incrementa frente a los servicios.

- ii. En el País Vasco el comercio internacional se ha consolidado y el saldo comercial¹ mantiene un superávit durante los últimos 9 años, aunque se mantiene una elevada concentración en mercados europeos y en un número reducido de actividades industriales. Las empresas exportadoras se han incrementado y consolidado, y han crecido las implantaciones internacionales a pesar de persistir barreras para las empresas relacionadas con la disponibilidad de información, la capacitación de personas o el acceso a mercados lejanos.
 - iii. El sistema vasco de internacionalización crece (en interés recibido y esfuerzos dedicados por parte de los principales agentes), y ha reforzado su coordinación a través del Consorcio Vasco de Internacionalización, que apuesta por mantener el impulso de lanzamiento de acciones interinstitucionales compartidas.
- c) Evaluación del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016: el Plan ha permitido avanzar en la creación de un marco de internacionalización para el sector empresarial y en la consolidación de la actividad exterior empresarial. Sin embargo, permanecen barreras para las empresas, persiste la necesidad de diversificar mercados, de consolidar saltos cualitativos de las empresas vascas ya internacionalizadas, y de ganar en flexibilidad para adaptarse a una nueva realidad.
 - d) Los retos de futuro de internacionalización en País Vasco se identifican en tres grandes ámbitos: retos derivados del marco internacional, retos para las empresas vascas y retos para la administración pública, que abordados en conjunto permitirán configurar un nuevo marco de impulso a la internacionalización.

Bloque III - Estrategia de Internacionalización empresarial:

- a) Visión: el Plan ambiciona hacer aportaciones sustanciales para alcanzar un tejido empresarial vasco completamente integrado en cadenas de valor globales, con capacidad de liderazgo mundial en nichos de mercado específicos, y apoyado por un ecosistema público-privado sinérgico, que se adapta con agilidad y flexibilidad a las necesidades específicas de cada tipo de empresa.
- b) Objetivos: el objetivo principal del Plan es facilitar un salto cualitativo en la inserción y competitividad internacional de la empresa vasca en el mercado global. Adicionalmente, el Gobierno Vasco aspira a afianzarse como el líder reconocido en el apoyo a la internacionalización empresarial en el País Vasco por su aportación de valor a las empresas, impulsando la necesaria transformación de las políticas y medios de apoyo a la internacionalización.
- c) Propuesta de valor: el Plan de Internacionalización 2017-2020 despliega un nuevo marco de apoyo basado en un catálogo de servicios (de valor añadido, información, oportunidades, personas, financiación, evaluación, comunicación) para distintos colectivos y empresas segmentados, que incorpora criterios de priorización sectorial y de mercado, y plantea un marco de agentes colaboradores locales e internacionales más competitivo, más extenso y renovado.

Bloque IV- Ejes y proyectos prioritarios de actuación:

- a) Ejes y prioridades de actuación: el Plan de Internacionalización 2017-2020 plantea ocho ejes de actuación y treinta líneas de acción prioritarias, para responder a los retos de futuro, que se despliegan a lo largo de periodo 2017-2020 con distinta intensidad.

Bloque V - Modelo de gobernanza y seguimiento:

- a) Gestión y coordinación: se plantean diversos mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas para la eficaz implantación del Plan a lo largo del periodo 2017-2020, dónde la inserción en la Estrategia Basque Country 2020, la nueva Entidad para la Internacionalización y Basque Consortium ocupan un papel destacado.
- b) Aspectos económicos y presupuestarios: alineado con la relevancia de la internacionalización para la competitividad de las empresas, el Plan apuesta por redoblar el esfuerzo público y generar un efecto incentivador que permita impulsar la inversión de las empresas.
- c) Sistema de seguimiento y evaluación: por último, el Plan cuenta con un panel de indicadores específico y el compromiso de elaborar un informe anual de evaluación del avance, sus ejes de actuación y proyectos prioritarios.

¹ - Incluye exportaciones e importaciones de productos energéticos y no energéticos

Se trata del **segundo plan** de estas características tras el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, que recogió por primera vez una visión específica de la internacionalización empresarial en el País Vasco.

Conviene recordar que el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 es un **plan abierto a la colaboración interdepartamental, interinstitucional y a la participación de agentes públicos y privados**. El Consorcio Vasco de Internacionalización será un foro de permanente contraste y enriquecimiento. En concreto, el Plan se ha elaborado a partir del diálogo permanente y la concertación institucional con Diputaciones Forales y Cámaras de Comercio como agentes prioritarios en internacionalización.

Adicionalmente, el Plan cuenta con el contraste del resto de **áreas de Gobierno Vasco** relacionados con la internacionalización empresarial (secretaría general de acción exterior, tecnología e I+D, emprendimiento, etc.) y los agentes participantes en el seno del **Consejo Vasco de Internacionalización** (Dirección de Internacionalización del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco; Diputaciones Forales; Cámaras de Comercio vascas; clústeres; asociaciones empresariales; asociaciones sindicales; BEC; ICEX y CESCE). El objetivo pasa por lograr explotar las sinergias existentes en un ámbito en el que proliferan iniciativas entre los diferentes agentes señalados

Cabe señalar que la **complejidad creciente de los procesos de inserción global de las empresas** exige establecer nuevos mecanismos que permitan aglutinar los distintos puntos de vista, conocimientos y experiencias acumulados en este ámbito. Tanto las empresas, protagonistas principales, como los diferentes agentes facilitadores a nivel institucional y sectorial, público y privado, han formado parte activa de la elaboración y contraste de este Plan de Internacionalización Empresarial, con el objetivo último de lograr una **visión consensuada de las prioridades, objetivos y ejes estratégicos**.

Por último, indicar que el presente **Plan se enmarca dentro de un esfuerzo de planificación integral del Gobierno Vasco**, en el que el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020 establece las pautas generales de actuación, y el Plan de Industrialización 2017-2020, el Plan Interinstitucional de Emprendimiento 2020 y el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 desarrollan los ámbitos de actuación prioritarios del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras.

1.2. Razones y oportunidad del Plan

El Gobierno Vasco aborda la elaboración del segundo Plan de Internacionalización Empresarial (2017-2020) con la ambición de consolidar la apuesta por la internacionalización de las empresas vascas y el liderazgo institucional en el apoyo a la internacionalización iniciado en el periodo 2014-2016.

Figura 1: Razones y oportunidades del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Razones y Oportunidad	
1. Relevancia de la internacionalización empresarial como eje de competitividad de las empresas y de la economía de las regiones y países	<ul style="list-style-type: none"> Las pyme son el principal sustento de la economía europea Las pyme internacionalizadas son más competitivas y crean más empleos Los procesos de internacionalización responden a dinámicas individuales de las empresas Las barreras para las pyme persisten: carencia de información, riesgo asumible, tiempo disponible, capacitación personas El 90% del crecimiento será fuera de Europa Todos los países desarrollan estrategias específicas
2. Fomento de la internacionalización empresarial como palanca de transformación económica y social del País Vasco	<ul style="list-style-type: none"> Programa de gobierno XI Legislatura Plan Marco por el Empleo y la Reactivación Económica.
3. Necesidad de redoblar los esfuerzos ante la realidad de una crisis económica que ha golpeado con fuerza al tejido empresarial en el País Vasco y necesita la recuperación	<ul style="list-style-type: none"> Desaparición de empresas durante la crisis Bajo crecimiento de actividad económica (PIB) Crecimiento más lento del empleo Mejoría de expectativas a nivel sectorial (clúster) Creciente competencia internacional
4. Continuidad al esfuerzo público desplegado en el País Vasco a lo largo de los últimos años	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad al Plan de Internacionalización 2014-2016 Impulso a Basque Consortium Transformación de instrumentos
5. Constatación de resultados obtenidos en el Plan de Internacionalización empresarial 2014-2016	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento comercio internacional Más empresas internacionalizadas Dificultades en la diversificación de mercados
6. Fortalecimiento del conjunto de políticas, programas, servicios de apoyo, herramientas financieras, iniciativas y recursos	<ul style="list-style-type: none"> Refuerzo de servicios de valor añadido Impulso a la red exterior Nueva organización más integrada Evaluación sistemática

Fuente: Elaboración propia.

Las razones que impulsan a poner en marcha este Plan de Internacionalización son:

1. La confirmación de la relevancia de la internacionalización empresarial como eje de competitividad de las empresas y de la economía de las regiones y países ante la implementación de políticas activas de impulso de la internacionalización en la práctica totalidad de economías mundiales.

- Las pymes europeas, principal sustento de la economía europea, están cada vez más involucradas en actividades internacionales² (50% exportadoras), aunque en menor medida fuera del espacio común (20%).
- Las pymes internacionalizadas son más competitivas, crean más empleos y son más innovadoras que las nacionales³: y tienen mayores crecimientos de ingresos y empleo respecto a las no internacionalizadas.
- Los procesos de internacionalización parecen responder a dinámicas individuales de cada empresa más que a comportamientos homogéneos⁴. Se observan grandes variaciones en los modelos de internacionalización de las pymes, lo que sugiere la necesidad de medidas de impulso a la internacionalización adaptadas y focalizadas a diferentes situaciones individuales.
- Las barreras a la internacionalización de las pymes persisten a nivel internacional^{5 6}. Las principales barreras están relacionadas con la carencia de información de mercado, la dificultad de financiación y cuestiones operativas y de carácter interno (tiempo disponible).

² Flash Eurobarometer 421. Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises. 2015

³ Internationalisation of European SMEs. European Union. 2010. Ref. Ares(2015)1816861 - 29/04/2015

⁴ Levelling the trading field of SMEs. World Trade Report 2016. WTO.

⁵ Opportunities for the internationalisation of European SMEs. 2011. European Commission.

⁶ Supporting the Internationalisation of SMEs. 2014. European Commission. ISBN 978-92-79-36490-7.

- Existen políticas de impulso a la internacionalización en las principales economías desarrolladas⁷. La gran mayoría de estas estrategias recogen un esfuerzo específico en el impulso a la internacionalización de la pyme como componente clave para reforzar las exportaciones y la competitividad.
- El 90% del crecimiento mundial se originará fuera de la Unión Europea, en mercados emergentes que en 2030 supondrán el 60% del PIB global⁸.
- En el País Vasco se ha producido un repunte tanto de empresas exportadoras regulares como de nuevas empresas exportadoras y se ha consolidado la cifra global de exportaciones del País Vasco en un entorno general de fuerte recesión.

2. El fomento de la internacionalización empresarial como palanca de transformación económica y social del País Vasco.

- El Programa del Gobierno Vasco de la XI Legislatura⁹ reconoce el papel protagonista de la internacionalización entre las prioridades institucionales a 2020.
- El programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica¹⁰ recoge los objetivos de reducción de desempleo, y en el marco de la internacionalización empresarial destacan los objetivos de apoyo en el acceso a mercados exteriores de 1.200 pymes, el apoyo al retorno juvenil de 200 jóvenes con experiencia y formación exterior, y la generación de nuevas oportunidades **laborales para jóvenes**.
- El Gobierno Vasco confirma la vigencia de la estrategia Basque Country 2020, y el Plan de Internacionalización Empresarial se incardina en los objetivos de esta estrategia.

3. La necesidad de redoblar los esfuerzos de impulso de la internacionalización ante la realidad de una crisis económica que ha golpeado con fuerza al tejido empresarial en el País Vasco y necesita apuntalar los indicios de recuperación.

- Entre 2009 y 2013 desaparecieron casi 30.000 empresas¹¹. (10% de las empresas existentes cada año), y afectó mayormente a las empresas pequeñas y al sector de la construcción y el de servicios.
- A futuro, la Estrategia Vasca de Empleo 2020¹² realiza una previsión de unas 30.000-40.000 afiliaciones netas adicionales en dicho período, con lo que a finales de 2020 se recuperará la mayor parte del empleo destruido.
- La situación económica general del País Vasco y el Estado es muy distinta de la que existía en la fecha de elaboración del anterior Plan de Internacionalización Empresarial. El crecimiento del PIB en 2015 y 2016 se situó en torno al 3%, y para 2017 y 2018 se esperan crecimientos también positivos.
- Los datos del Observatorio de Coyuntura industrial de 2017¹³ confirman la mejoría a nivel sectorial, con aumento mayoritario de la facturación, y también con previsiones de crecimiento a futuro. A pesar de esta favorable coyuntura, de la realidad descrita se desprenden importantes retos: preocupación por la incertidumbre geopolítica, personal cualificado en algunos sectores, presión en precio, mayor competencia procedentes de países emergentes, necesidades de desarrollo tecnológico, ralentización de algunos mercados, demanda de políticas específicas y adaptación de regulaciones (precio de la energía eléctrica, concursos públicos, regulación del entorno 4.0, etc).
- Las empresas afrontan un escenario de creciente competencia internacional en todos los mercados y sectores ante empresas multinacionales globales que cada vez acumulan mayor dimensión y capacidades.

⁷ Por ejemplo se pueden nombrar la estrategia “2020 Export Drive” del Reino Unido, la “Estrategia Nacional de Exportación” de Estados Unidos, la “Estrategia de Exportación de Suecia”, la “Estrategia de promoción de las exportaciones y diplomacia económica” de Dinamarca, International Enterprise Singapore, o las actividades de APEC, o el ASEAN Strategic Action Plan for SME Development (2016-2025) Desarrollado por la ASEAN Economic Community.

⁸ https://ec.europa.eu/growth/smes/access-to-markets/internationalisation_es

⁹ Euskadi 2020 – Programa de Gobierno de la XI Legislatura 2016-2020. Gobierno Vasco
http://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/9184/Programa_Gobierno_XI_Legislatura.pdf?1487934050

¹⁰ Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020. Gobierno Vasco
http://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/9329/PROGRAMA_MARCO_por_el_Empleo_y_la_Reactivacion_Economica_2017_2020_.pdf?1490694692

¹¹ Dinamismo empresarial, creación de riqueza y empleo: un análisis comparado desde la CAPV. Consejo Económico y Social. 2015.

¹² Estrategia Vasca de Empleo 2020

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45-continnns/es/contenidos/informacion/eve2020/es_def/index.shtml

¹³ Observatorio de Coyuntura Industrial 2017. Gobierno Vasco.

- Persisten barreras para la internacionalización de las empresas vascas: conocimiento y acceso al mercado, la disponibilidad de personas especializadas, acceso a mercados lejanos y el desconocimiento de los procesos de internacionalización de una gran parte de las empresas de menor dimensión.

Figura 2: Representación sintética de problemáticas de internacionalización de las empresas vascas según su estadio de desarrollo internacional



Fuente: Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco. Lehendakaritza.

4. El deseo de **dar continuidad al esfuerzo público desplegado en el País Vasco a lo largo de los últimos años** de apoyo a la actividad de internacionalización empresarial, iniciado a través de la elaboración e implantación del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, el lanzamiento del Consorcio Vasco de Internacionalización como órgano de coordinación interinstitucional y el alineamiento de los instrumentos existentes reorientando los programas de apoyo del Gobierno Vasco.
5. La **constatación de los resultados obtenidos en el Plan de Internacionalización empresarial 2014-2016**, en forma de una mayor presencia de la internacionalización en la vida pública, una actividad más adaptada a las empresas, y sobre todo, de un mayor número de empresas que tienen actividad exportadora.
6. La necesidad de **revisar y continuar fortaleciendo el conjunto de políticas, programas, servicios de apoyo, herramientas financieras, iniciativas y recursos** que componen el actual marco de internacionalización empresarial del País Vasco:
 - Refuerzo de la cartera de servicios proporcionados desde el Gobierno Vasco, evolucionando hacia servicios y actuaciones de mayor valor para las empresas.
 - El impulso a la Red Exterior como activo fundamental en la aportación de valor añadido en un mayor número de países y regiones.
 - El desarrollo de una nueva organización más integrada, que incorpore todas las capacidades existentes.
 - La puesta en marcha de mecanismos de escucha activa de las necesidades de las empresas, de vigilancia competitiva y de toma de decisiones internas.

1.3. Contexto político y normativo de referencia

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se enmarca en un contexto político-normativo internacional y regional que determina las prioridades, contenidos y herramientas de acción definidas en el mismo.

Figura 3: Resumen de marco político y normativa del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

EUROPA		
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU		
ESTRATEGIA EUROPA 2020		
HORIZON 2020		
"Small Business Act "(SBA) Revisión "Small Business Act" 2011	Small Business Big World 2011	Programa para la Competitividad de las empresas y para las PYME (COSME)
Europe Enterprise Network	Instrument for Cooperation with Industrialised Countries (ICI)	Partnership Instrument (PI)
European Neighbourhood Instrument (ENI)	SME instrument	Eurostars programme
Mecanismo Europeo de Estabilidad	Macroeconomic Imbalance Procedure	Stability and Growth Pact
ESTADO		
Ley de apoyo a emprendedores y su internacionalización	Ley Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación	
Líneas estratégicas de internacionalización del sector agroalimentario	Plan estratégico de internacionalización 2014-2015	
Plan de internacionalización de empresas tecnológicas	borrador de Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2016-2017	
PAÍS VASCO		
Estrategia Marco de Internacionalización: Basque Country 2020		
Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020		
Programa Marco por el empleo y la reactivación económica "EUSKADI 2020"		
Basque Consortium - Consorcio Vasco de Internacionalización		
Plan de Industrialización 2017-2020		
Plan de Internacionalización empresarial 2017-2020		

Fuente: Elaboración Propia

A nivel legislativo no ha habido cambios significativos en los últimos años y siguen vigentes los principales marcos del a internacionalización empresarial establecidos años atrás.

1.3.1. Contexto internacional

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU¹⁴

La Agenda 2030 busca **fortalecer la paz mundial** y afrontar el desafío de la **erradicación de la pobreza** como requisito indispensable para garantizar un **desarrollo sostenible**. Para ello, detalla **17 objetivos de Desarrollo Sostenible** que conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

El Gobierno Vasco ha diseñado sus Planes de Gobierno alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (cinco P): People; Prosperity; Peace; Planet y Partnership. La internacionalización empresarial

¹⁴ La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. UNCTAD. 2015. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>

apoyará a la Agenda principalmente en sus ejes 8, 9 y 12 a través del comportamiento y valores de las empresas vascas, la integración económica y social, y la generación de riqueza y nuevas oportunidades profesionales, tanto en el País Vasco como en los países de destino de las empresas.

- Objetivo 8. Promover el **crecimiento económico** sostenido, inclusivo y sostenible, **el empleo pleno** y productivo y el trabajo decente para todos.
- Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, **promover la industrialización inclusiva y sostenible** y fomentar la innovación.
- Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y **producción sostenibles**.

Estrategia Europa 2020

Desde su creación, la Unión Europea ha trabajado por la eliminación de barreras comerciales, hecho que ha permitido que hoy en día se considere a **Europa como uno de los mercados más abiertos del mundo**.

Sin embargo, **dicha apertura encara hoy importantes retos**: incertidumbre ante la visión de futuro de la Unión Europea¹⁵ (riesgo de desintegración, Europa de varias velocidades, modelo de cooperaciones diferenciadas, escenarios alternativos, etc.), el todavía incierto impacto del Brexit en la Unión y sus estados miembros, la dificultad para cerrar nuevos acuerdos comerciales (ya ratificado el CETA con Canadá, en negociación el TTIP con Estados Unidos, y acuerdos con MERCOSUR, países del sudeste asiático y estados de África), la incidencia de recientes políticas proteccionistas a nivel global o el auge de políticas populistas y anti-europeístas.

La UE confirma, en sucesivos ejercicios de evaluación de sus políticas vigentes, el foco en el diseño de actuaciones de largo plazo, que se han reforzado en el ámbito económico con políticas de estabilidad. A nivel empresarial se refuerza el **compromiso con el apoyo a las empresas** en este último tramo de la Estrategia Europa 2020, prestando **especial atención a las pymes** y a sus procesos de internacionalización.

En los años 2014-2015 la Comisión realizó una **revisión intermedia** de la Estrategia Europa 2020, en un proceso que contempló un amplio contaste público, cuyo resultado **confirmó la validez de los objetivos principales de la estrategia**, aunque se propusieron recomendaciones para la implementación y seguimiento de los últimos años de vigencia de estrategia a través del *European Semester*¹⁶.

Asimismo la Unión Europea ha desarrollado diversos **instrumentos que buscan integrar y unificar los recursos europeos** para la pyme existentes en distintas iniciativas como el portal europeo para las pymes¹⁷ o la Agencia Ejecutiva para las Pequeñas y Medianas Empresas (EASME)¹⁸ para gestionar una serie de programas de la UE específicamente destinados a pequeñas y medianas empresas¹⁹.

“Small Business Act” (SBA)

En 2014 se realizó un proceso de consulta pública para identificar nuevas iniciativas de apoyo a las pymes para el periodo 2015-2020. Este proceso confirmó algunos de los **aspectos críticos** para el apoyo a empresas como la **reducción/simplificación de las cargas administrativas**, el **acceso a financiación**, el **acceso al mercado**, el apoyo al **emprendimiento** y la necesidad de abordar la **carencia de capacidades para la internacionalización**.

Programa COSME

La propuesta de la Comisión Europea del Programa COSME busca fomentar la competitividad empresarial de pyme, nuevas personas empresarias y organizaciones empresariales. El programa contiene como una de sus principales líneas de actuación, la **mejora del acceso a los mercados tanto a nivel del mercado común como a escala mundial**. Asimismo el programa cuenta con una importante dotación a **instrumentos financieros** en las distintas fases de su ciclo de vida: creación, ampliación o transmisión de empresas.

Europe Enterprise Network

La red Enterprise Europe es un instrumento para **fomentar la colaboración entre empresas europeas** y ayudar a las pymes a **explotar al máximo las oportunidades** que ofrece tanto el mercado Europeo como el mercado internacional.

¹⁵ Libro Blanco sobre el Futuro de Europa. Comisión Europea. COM(2017)2025 1 de marzo de 2017

¹⁶ El Semestre Europeo es el marco en el que se coordinan las políticas económicas de los países de la UE. Gracias al Semestre Europeo, los países miembros pueden debatir sobre sus planes económicos y presupuestarios y saber cómo se va avanzando en determinados momentos a lo largo del año. https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester_en.

¹⁷ http://ec.europa.eu/small-business/index_es.htm

¹⁸ <https://ec.europa.eu/easme/>

¹⁹ En los anexos del Plan se ofrece información más detallada relativa a las iniciativas europeas.

Your Europe Business Portal

El portal “Tu Europa Empresas – *Your Europe Business*”²⁰ está diseñado para **apoyar a las pymes que buscan realizar negocios internacionales dentro de la Unión Europea** aprovechando las ventajas del mercado único.

SME Internationalization Portal

En 2014 se lanzó el portal de internacionalización de la pyme²¹ como una iniciativa para **impulsar a las empresas con ambición de desarrollar negocios fuera de la UE**.

The Partnership Instrument (PI)

A través del Partnership Instrument la Unión Europea establece **marcos de colaboración con socios en todo el mundo** para avanzar en intereses estratégicos de la Unión y afrontar los principales retos globales. Con un presupuesto de 954,8 millones de euros para el periodo 2014-2020. La Unión Europea mantiene una actitud activa de creación de **centros internacionales con el objetivo de apoyar a la pyme** en su acercamiento a distintos mercados. Actualmente, cuenta con **infraestructuras y servicios** de apoyo en el área del Mediterráneo, Japón, China, India, Sudeste asiático, Latinoamérica y países cercanos del Este de Europa²².

Horizon 2020

De forma complementaria, se han desarrollado **distintas iniciativas de apoyo a la internacionalización de la pyme en aspectos relacionados con la investigación y la innovación** en el marco del programa HORIZON 2020. Existen **programas estructurales** como el SME Instrument con vigencia en todo el periodo 2014-2020, y otros que responden a una **dinámica de creación de iniciativas piloto**, cuya continuidad está condicionada por los resultados obtenidos, como SME Innovation Associate, FTI Pilot, o INNOSUP, que se renuevan anualmente.

1.3.2. Contexto estatal

En la visión del Gobierno de Estatal, **el sector exterior se ha configurado como el motor de salida de las distintas crisis económicas** que España ha superado en las últimas décadas. Su papel para mitigar y superar la grave crisis reciente, con extrema debilidad de la demanda interna, ha sido, aún más importante.

Ley de Apoyo a los emprendedores y su internacionalización

La ley 14/2013, de 27 de Septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización establece una serie de novedades en relación a los emprendedores y al apoyo a la internacionalización, especialmente pymes.

Ley Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación

Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, reforzando el papel de las Cámaras como instrumentos para la internacionalización de las empresas españolas. Conforme al artículo 22, las Cámaras desarrollarán el **Plan Cameral de Internacionalización** que se aprobará anualmente por el Ministerio de Economía y Competitividad. El Plan contendrá *“las actuaciones en las áreas de formación e información, dirigidas prioritariamente a promover la adquisición, en el exterior, de bienes y servicios producidos en España, y cualquier otra relativa a la operativa de comercio internacional”*.

Plan estratégico de internacionalización 2014-2015

El Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015 formula objetivos específicos entre los que destacan el **aumento de la propensión a exportar** y de la base exportadora de la economía española, la **diversificación de los mercados de destino** de la exportación, la **mejora del atractivo de España como destino de inversiones** e **incrementar la competitividad de la economía** española.

Plan de internacionalización de empresas tecnológicas

La Agenda Digital para España sitúa la internacionalización de las empresas de base tecnológica como **uno de los elementos principales para el desarrollo de la economía digital**, motor de crecimiento, de empleo y de oportunidades futuras. Tiene como objetivo ayudar a las empresas tecnológicas a iniciar el camino de la internacionalización y facilitar la inversión extranjera directa en el sector TIC. El Plan establece objetivos de **incremento en un 30% de las exportaciones** del sector TIC y el **incremento en un 15% de la presencia en el exterior** de las empresas del sector.

²⁰ http://europa.eu/youreurope/business/index_es.htm

²¹ <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/smeip/>

²² http://ec.europa.eu/small-business/most-of-market/international-business-outside-europe/index_en.htm#page1-1

Líneas estratégicas sector agroalimentario

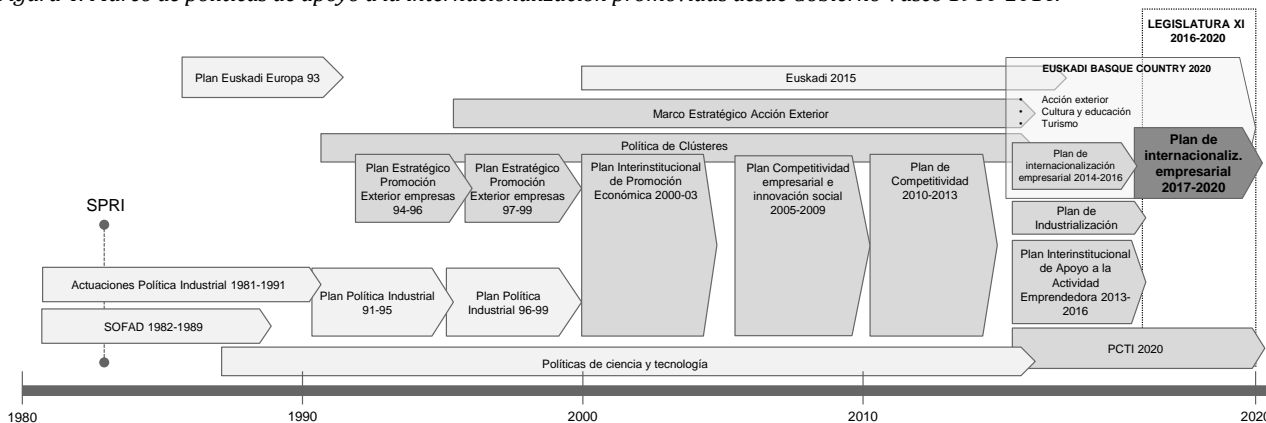
A nivel estatal el sector agroalimentario es **uno de los que más han contribuido a la potenciación del sector exterior**. El sistema agroalimentario tiene **capacidad para alcanzar mayores cotas de desarrollo comercial** consolidando y ampliando los logros en nuevos mercados. Se proponen líneas de trabajo relacionadas con la definición de estrategias internacionales, la mejora de la disponibilidad de recursos económicos o el incremento de capacitación de las personas.

1.3.3. Contexto vasco

La política de internacionalización en el País Vasco

La **internacionalización de la empresa se ha constituido en uno de los objetivos estratégicos de la Política Industrial Vasca** contribuyendo decisivamente a la apertura exterior y transformación del tejido industrial. En los últimos años, las políticas de impulso de la internacionalización se han sofisticado y han ampliado su alcance considerando la apertura al mundo de toda la economía vasca, especialmente desde la definición de la Estrategia Marco de Internacionalización Basque Country 2020.

Figura 4: Marco de políticas de apoyo a la internacionalización promovidas desde Gobierno Vasco 1980-2016.



Fuente: elaboración propia

Desde inicios del siglo XXI los sucesivos planes de Promoción Económica 2000-2003 y de Competitividad Industrial 2005-2009 y 2010-2013 han sido los responsables de desarrollar las políticas de internacionalización de la empresa vasca, en un marco integral de **apuesta sostenida por una política económica de carácter industrial**. En este periodo se sentaron las bases de las políticas de **aumento de la base exportadora y de promoción de la diversificación geográfica y sectorial**, el impulso de la Red Exterior del Gobierno Vasco, la capacitación en internacionalización, o la **coordinación interinstitucional**.

En la pasada legislatura se realizó un **primer ejercicio de diseño de una política de internacionalización empresarial específica**, el Plan de Internacionalización Empresarial 2013-2016, buscando potenciar un ámbito que cobraba mayor relevancia para las empresas en medio de una profunda crisis económica.

Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Estrategia Basque Country

La Estrategia Basque Country 2020 define el marco de ambición y actuación del Gobierno Vasco en torno a la internacionalización buscando ser el **paraguas de todos los esfuerzos de internacionalización** para una acción exterior más efectiva. Definida en 2014 y actualizada en 2017, la Estrategia Basque Country define 27 ámbitos temáticos de actuación, que establecen las prioridades sectoriales de la actividad de internacionalización del Gobierno Vasco y su Sector Público.

VISION de la estrategia BASQUE COUNTRY 2020

“Posicionar a Euskadi como un actor global, con un espacio propio en la construcción del proyecto europeo, un país cohesionado atractivo, cohesionado y competitivo, reconocido por su singularidad, sus altas cotas de desarrollo humano sostenible, solidario, abierto al mundo y estrechamente conectado con la comunidad vasca en el exterior”

La estrategia Basque Country identifica la Internacionalización Empresarial como uno de los ámbitos actuación o de conocimiento clave, y refleja el compromiso del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras con la proyección internacional de las empresas y del sistema institucional.

El presente Plan de Internacionalización Empresarial establecerá líneas de actuación renovadas para hacer efectivo el citado compromiso en aspectos ya presentes en la agenda de trabajo de legislaturas anteriores, como el apoyo a los procesos de internacionalización y de exportación de las empresas, el impulso a la participación en licitaciones internacionales o la formación y capacitación del capital humano.

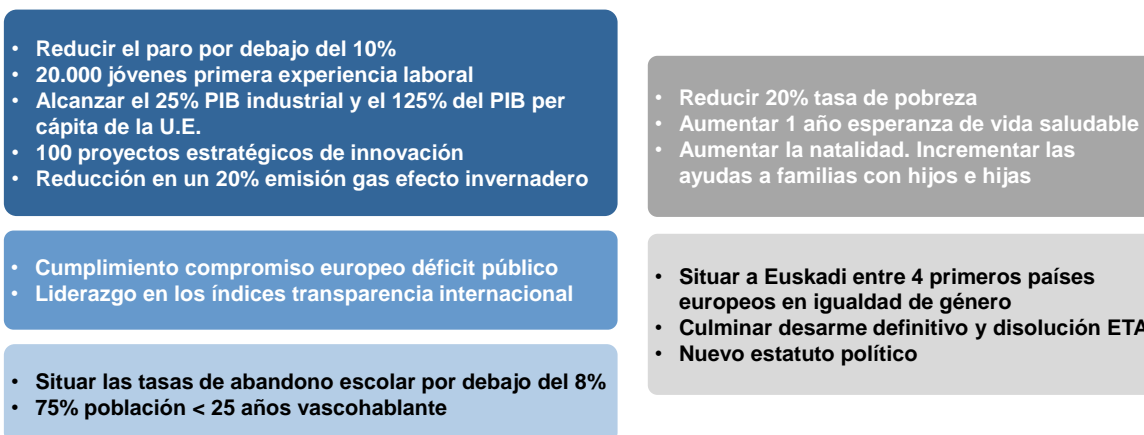
Asimismo, en la XI Legislatura cobrarán relevancia nuevas líneas de trabajo, como la potenciación de la Agencia Vasca de Internacionalización Empresarial, la divulgación de la marca Euskadi Basque Country, la consolidación de la Red Exterior en países prioritarios, o el impulso a la inteligencia competitiva.

Otros compromisos del DDEI, como la Estrategia Invest in the Basque Country, el apoyo a la cooperación al desarrollo, las relaciones intercluster entre Navarra, País Vasco y Nueva Aquitania basadas en sus Estrategias de Especialización Inteligente, o la colaboración transfronteriza serán desarrollados por políticas propias del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, y mantendrán una coordinación estratégica y operativa con el ámbito de internacionalización empresarial.

Euskadi 2020 - Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020

El Gobierno Vasco afronta la XI Legislatura 2016-2020 reafirmando su **compromiso con la sociedad vasca para “Avanzar en el Desarrollo Humano Sostenible”**. La acción de Gobierno está dirigida al cumplimiento de 15 objetivos de País que cubren 4 pilares básicos de actuación: “Empleo, Reactivación y Sostenibilidad”, “Desarrollo Humano, la Integración Social, la Igualdad y los Servicios Públicos de calidad” “Convivencia y Derechos Humanos” y “Más y Mejor Autogobierno”.

Figura 5: Objetivos del Programa de Gobierno: Euskadi 2020



Fuente: Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020. Lehendakaritza

Para el despliegue de las políticas en todas las áreas de gobierno se establece un marco de planificación estratégica con 15 planes estratégicos de País. Además el Gobierno Vasco aprobará 54 Planes departamentales complementarios, que desarrollan iniciativas específicas sectoriales. El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se enmarca dentro de la Estrategia de Internacionalización Basque Country 2020 en los planes prioritarios de legislatura.

Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020

Los crecimientos continuados de empleo de los últimos años no han permitido hasta la fecha recuperar los niveles de ocupación previos a la crisis, motivo de creación del nuevo Programa Marco para el periodo 2017-2020. Se trata de **consolidar y avanzar por la senda de crecimiento y creación de empleo** de la legislatura anterior y para ello, plantean 10 pilares para generar más y mejor empleo.

Entre los compromisos relacionados con la internacionalización empresarial, se destacan específicamente líneas de actuación como el **impulso a empresas vascas multilocalizadas, la internacionalización de las pymes, y la promoción del capital humano y talento especializado en internacionalización**.

Plan de Industrialización 2017-2020

El Plan de Industrialización 2017-2020 integra todos los esfuerzos del Gobierno Vasco en materia de promoción industrial. El plan de Internacionalización empresarial desarrolla en su integridad uno de los ejes estratégicos del Plan de Internacionalización, y pretende hacer una aportación destacada en el objetivo principal de “más industria” (25% del PIB de la economía vasca), como en los objetivos complementarios orientados hacia una “mejor industria” y una “política industrial eficiente”.

Economía de la Paz y Marco de Referencia para la Coherencia de Políticas para el Desarrollo

En los últimos años se ha producido un incremento de normas e iniciativas internacionales (principios rectores de las Naciones Unidas, objetivos de Desarrollo Sostenible, responsabilidad social empresarial) que cada vez buscan una mayor implicación de los diferentes agentes públicos, empresariales y sociales hacia la responsabilidad social y la denominada Economía de la Paz²³ (que busca la desaparición de desigualdades, violencia y violación de derechos, crisis ecológica y cambio climático, inseguridad y precariedad económica, desigualdad y pérdida de cohesión social, persistencia de la inequidad de género, tensiones culturales y religiosas, etc.).

El acercamiento de discurso entre el binomio Derechos Humanos / Economía crea un nuevo marco de responsabilidad social para el desarrollo de los negocios, especialmente relevante para la internacionalización empresarial. Aunque de reconocida difícil puesta en marcha, el Gobierno Vasco, y por tanto el Plan de Internacionalización empresarial buscarán la integración de la perspectiva del desarrollo humano y la sostenibilidad en el diseño, puesta en marcha y evaluación de las políticas públicas recogido en Marco de Referencia para la Coherencia de Políticas para el Desarrollo²⁴ como aportación a la Economía para la Paz.

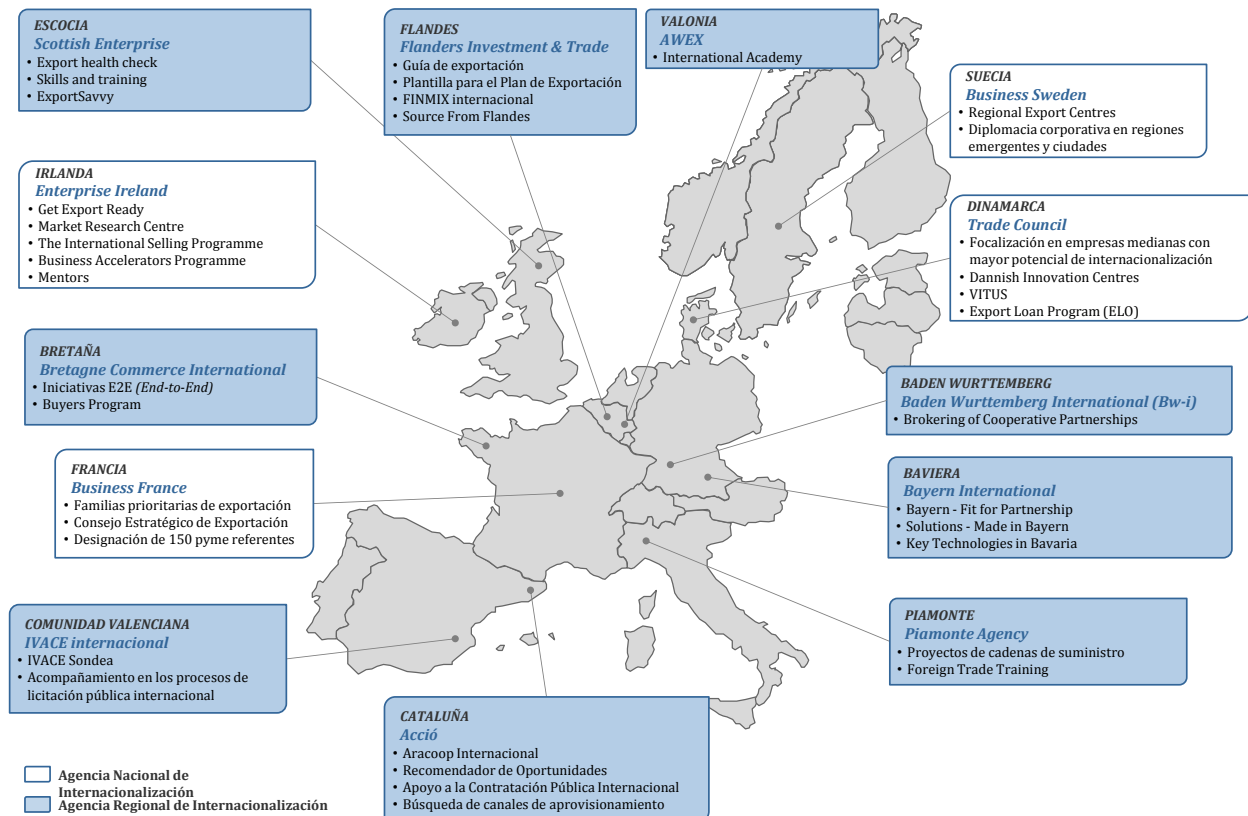
²³ “Laboratorio Economía de la Paz – Derechos Humanos y Empresa Vasca”. Gernika Gogoratuz, centro de investigación de la Paz. 27 febrero 2017.

²⁴ Marco De Referencia Para La Coherencia De Políticas Para El Desarrollo En El País Vasco. Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo. Gobierno Vasco.

1.4. Tendencias de Internacionalización Empresarial

La internacionalización empresarial tiene cada vez más presencia en las políticas públicas de las principales regiones europeas. Al margen de la extensión de fenómenos de actualidad como los campeones ocultos en Alemania²⁵ (Mittelstand en su término original), que confirman la importancia de la actividad internacional de las empresas para la economía de las regiones, existen apuestas explícitas por el desarrollo de políticas de apoyo a la internacionalización, y de refuerzo y especialización de las infraestructuras (agencias de apoyo, redes internacionales, conocimiento, herramientas soporte) para su impulso.

Figura 6: Mapa de prácticas internacionales de referencia en internacionalización empresarial



Fuente: Elaboración Propia.

Centrando el análisis en algunas de las regiones europeas más destacadas, se extraen distintos aprendizajes sobre la forma de abordar las actividades de internacionalización empresarial:

- Se desarrollan **políticas y estrategias específicas de impulso a las exportaciones**. Existen tanto líneas de actuación específicas orientadas al impulso de las actividades **internacionales de las pymes**, como objetivos de impulso a la **diplomacia empresarial** que faciliten un posicionamiento diferencial en mercados objetivo. Países como Suecia, Dinamarca o el Reino Unido (previo al Brexit) disponen de un diseño de instrumentos específicos en este sentido.
- El apoyo a la internacionalización de pequeñas y medianas empresas se aborda como un ámbito de **colaboración**, en el que **organizaciones del ámbito público** disponen de estrechos vínculos con **organizaciones sectoriales y privadas** para generar dinámicas de apoyo más especializadas y orientadas a las necesidades particulares de cada tipo de empresa. El ejemplo más destacado en este sentido es el modelo de colaboración de los *länder* alemanes con clústeres y cámaras de comercio.
- Gran parte de los países y regiones líderes en Europa cuentan con agencias/**organismos para el apoyo a la internacionalización** de las empresas, que en algunos casos combinan su actividad con otras acciones vinculadas al desarrollo económico. Agencias de larga trayectoria como Bayern International (Baviera), Scottish Enterprise, Enterprise Ireland, el Trade Council (Dinamarca) o

²⁵ Hermann Simon. Hidden Champions of the 21st Century : Success Strategies of Unknown World Market Leaders. London: Springer, 2009

acció (Cataluña) disponen de líneas de actuación y personas específicamente dedicadas a la internacionalización.

- Las regiones cuentan con **redes internacionales propias** para el refuerzo de las actividades de internacionalización de las empresas. Se trata de redes que combinan presencia propia en regiones de mayor interés, y colaboraciones con terceros en otras áreas menos prioritarias. Regiones como Baviera, Baden-Wurttemberg o Escocia concentran su presencia en torno a 20-25 países, y otras como Dinamarca, Cataluña, Flandes o Valonia disponen de redes y personas específicamente orientadas al apoyo a las empresas más extensas.
- Los **programas de formación y capacitación** tienen presencia destacada en gran parte de las regiones, en algunos casos mediante iniciativas llevadas a cabo de la mano del entorno universitario y teniendo a los jóvenes como destinatarios (Valonia, Escocia, Lombardía), y en otros casos mediante programas que buscan directamente la formación de profesionales de las propias empresas (Bavaria, Valonia, Irlanda, o Escocia).
- Se aprecia una tendencia hacia la **estandarización y simplificación de los instrumentos de apoyo** a la internacionalización y a las exportaciones (Dinamarca). Asimismo distintas regiones cuentan con herramientas online de ayuda a:
 - La identificación del programa, ayuda o iniciativa adecuada para cada empresa (*Finmix*-Flandes; base de datos de los programas e iniciativas de AWEX - Valonia)
 - La relación mercado-empresa, como el acercamiento de productos y tecnologías locales a regiones en desarrollo (*Made in Bayern* - Bavaria) la herramienta de gestión de oportunidades de negocio de acció (Cataluña) o la base de datos de investigación global de mercado o la unidad de marketing a través de internet de Irlanda.
 - La intermediación entre empresas y la promoción de la colaboración para exportación en forma de bases de datos de capacidades y recursos (Baviera, Flandes, Baden-Wurtemberg o Bretaña).

En el anexo "A.5 - Prácticas internacionales e iniciativas de impulso a la internacionalización empresarial" se amplían en más detalle una selección de iniciativas de interés identificadas en las principales regiones de referencia europeas.

2. Bloque II: Diagnóstico de situación de la Internacionalización Empresarial

2.1. Esquema de contenidos del diagnóstico

Analizado el contexto actual, a continuación se presenta en el diagnóstico de situación de la internacionalización empresarial en el País Vasco una foto sobre la realidad del comercio mundial, el comercio exterior del País Vasco, el estado de internacionalización de las empresas, y el sistema vasco de internacionalización²⁶.

Se plantea un diagnóstico estructurado en los siguientes contenidos:

Figura 7: Esquema de contenidos del diagnóstico de situación de la internacionalización empresarial en el País Vasco



Fuente: elaboración propia

Las conclusiones de los 5 ámbitos de análisis han llevado a la definición de **una serie de retos prioritarios de internacionalización a los que se intenta dar respuesta con este Plan.**

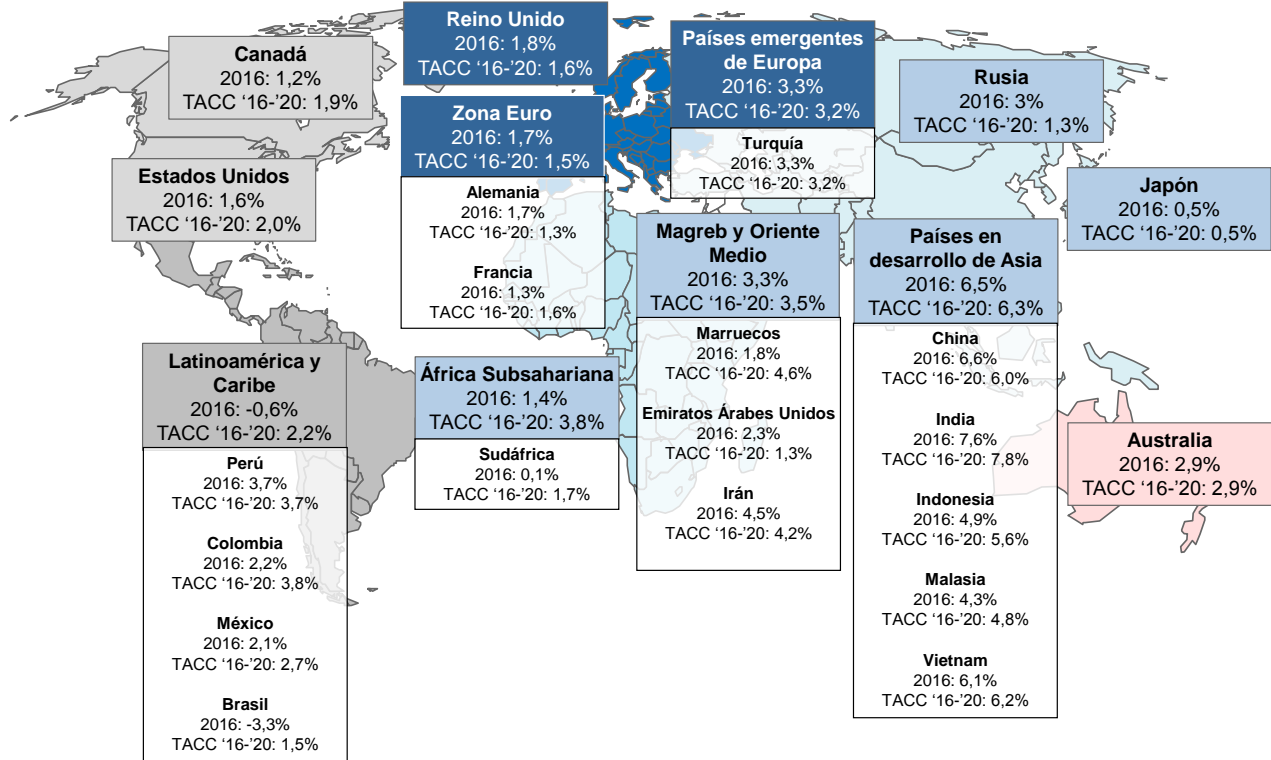
2.2. Situación económica general

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se diseña en un contexto económico distinto del existente cuando se puso en marcha el Plan 2014-2016, pero que mantiene los **desequilibrios en los crecimientos previstos entre distintas regiones mundiales**. La salida de la crisis ha permitido recuperar levemente los crecimientos previstos en Europa (1,5% previsto hasta 2020), mientras que, las expectativas de crecimiento en América se sitúan en torno al 2%.

En cualquier caso los **mayores crecimientos seguirán viniendo de geografías lejanas**, especialmente Asia (6,2% de crecimiento anual a 2020) y Oriente Medio (3,5%), aunque se aprecia una desaceleración en el África subsahariana (6,5% de crecimiento en 2014, y previsiones inferiores al 4% a 2020).

²⁶ Distintas Direcciones del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, así como responsables del Departamento de Economía y Hacienda y de Lehendakaritza han contribuido al diagnóstico. La información externa empleada para el análisis proviene principalmente de Eustat, CIVEX, Orkestra, ICEX, INE, Datacomex, DataInvex, Comisión Europea, UNCTAD y WTO

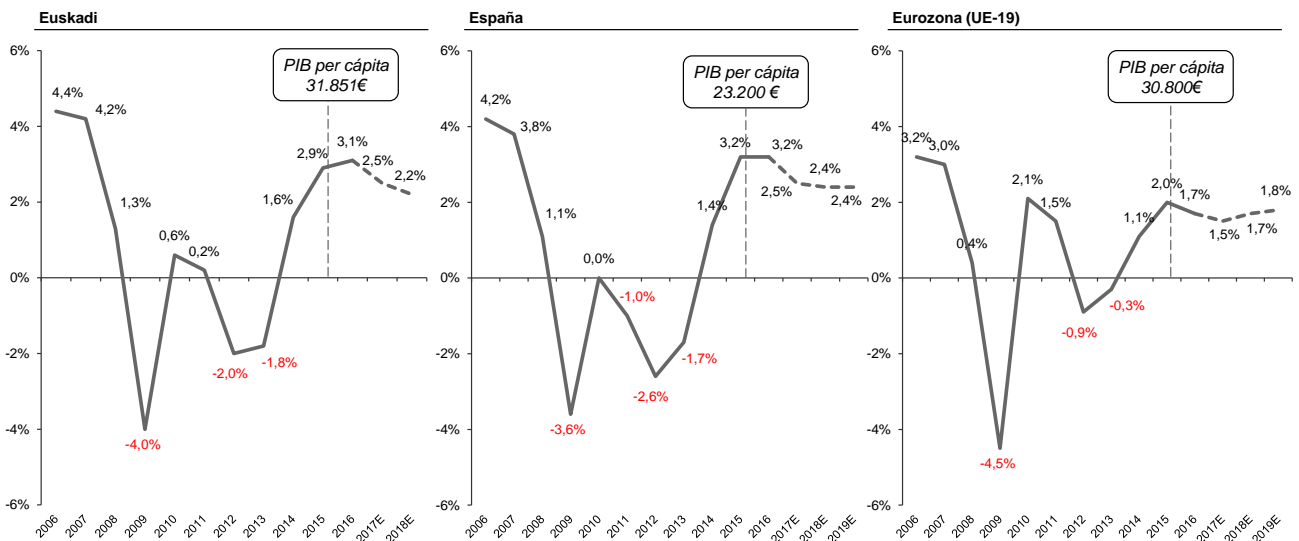
Figura 8: Crecimiento estimado del PIB a precios constantes por continentes y principales países % crecimiento en 2016 respecto 2015, Tasa anual de crecimiento constante 2016-2020



Nota: se destaca el crecimiento esperado en los países prioritarios en internacionalización para el Gobierno Vasco.
Fuente: FMI-Fondo Monetario Internacional

El crecimiento del PIB vasco se situó en 2015 y 2016 en torno al 3%, y las perspectivas para los próximos años son también positivas, aunque de moderada desaceleración (2,5% en 2017 y en el entorno del 2% hasta el año 2020). Como referencia, cabe recordar que en el periodo 1995-2007 la economía creció a una tasa anual promedio del 4%, similar a la del conjunto del Estado, y muy superior al 2,5% de la UE y a las de cifras de países como Francia (2,3%) y Alemania (1,6%).

Figura 9: Evolución del PIB real en el País Vasco, España y Eurozona. Real 2006-2016 y previsión a partir de 2017; % de variación interanual (1)



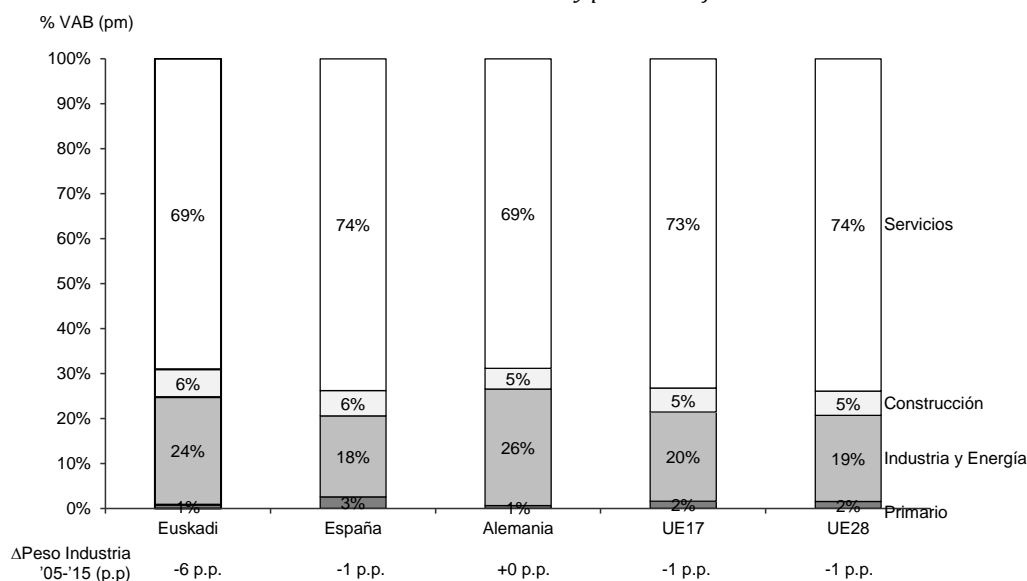
Fuente: Eustat (2006-2016), Departamento de Hacienda y Finanzas del Gobierno Vasco (2017); INE y Ministerio de Economía, Industria y Competitividad; Comisión Europea
(1) Índice de volumen encadenado

En el contexto económico favorable descrito, **la industria creció en el País Vasco** casi el 4% en 2015 y el 3,3% en 2016, mientras que en 2017 se espera que muestre un comportamiento similar al del conjunto de la economía. Tras el gran retroceso sufrido en 2009, el peso de la industria en la economía vasca se sitúa actualmente en el 24%, con un VAB cercano a los 15.000 millones de euros (VAB a precios básicos).

Se trata de cifras aún alejadas de los valores de 2008, tanto en términos absolutos como en porcentaje sobre la economía. Con la caída del sector industrial y el derrumbe de la construcción, **la crisis aceleró la terciarización de la economía vasca**, que hoy en día se sustenta en los servicios en casi un 70%, 9 puntos más que en 2007.

Se observa que **la pérdida de peso de la industria ha sido más acentuada en el País Vasco** que en otros países europeos. Así, en el periodo 2005-2015 se perdieron 6 puntos porcentuales, frente al descenso de un punto porcentual en España y la UE y el estancamiento en Alemania. A pesar de ello, la estructura productiva vasca resultante de la crisis se sigue asemejando más a la de Alemania que a las de España o Francia. En concreto, el VAB industrial vasco en 2015 representa el 24% del total, frente el 19% en la UE-28, siendo la referencia Alemania con el 26%.

Figura 10: Peso de sectores de actividad en la economía del País Vasco y países de referencia



Fuente: Eustat, OECD

Como consecuencia del crecimiento económico, **la situación del empleo en el País Vasco está mejorando** desde 2013 y se han creado 35.000 nuevos empleos. No obstante, la tasa de paro aún es muy elevada (12,5%), por lo que el buen comportamiento del PIB no permite concluir que la crisis haya terminado. El objetivo del Gobierno durante esta legislatura es situar la tasa de paro por debajo del 10% en 2020.

La magnitud del reto del empleo en el País Vasco convierte en una prioridad para este Gobierno el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020. Se trata de consolidar y avanzar por la senda de crecimiento y creación de empleo de la legislatura anterior.

A pesar del deterioro del empleo, los **índices de desigualdad** del País Vasco sólo sufrieron un ligero repunte en 2014 y se sitúan en **niveles significativamente más bajos que en Estado y el conjunto de Europa**. Así lo ponen de manifiesto el coeficiente de Gini y los estudios al respecto²⁷. Entre los factores que explican esta situación destacan el aumento de la población pensionista (con ingresos garantizados) y el sistema vasco de protección social (RGI/PCV/AES).

²⁷ "Paro, desigualdad y pobreza en Euskadi a principios del siglo XXI" (Luis Sanzo González, Ekonomiaz nº 87)

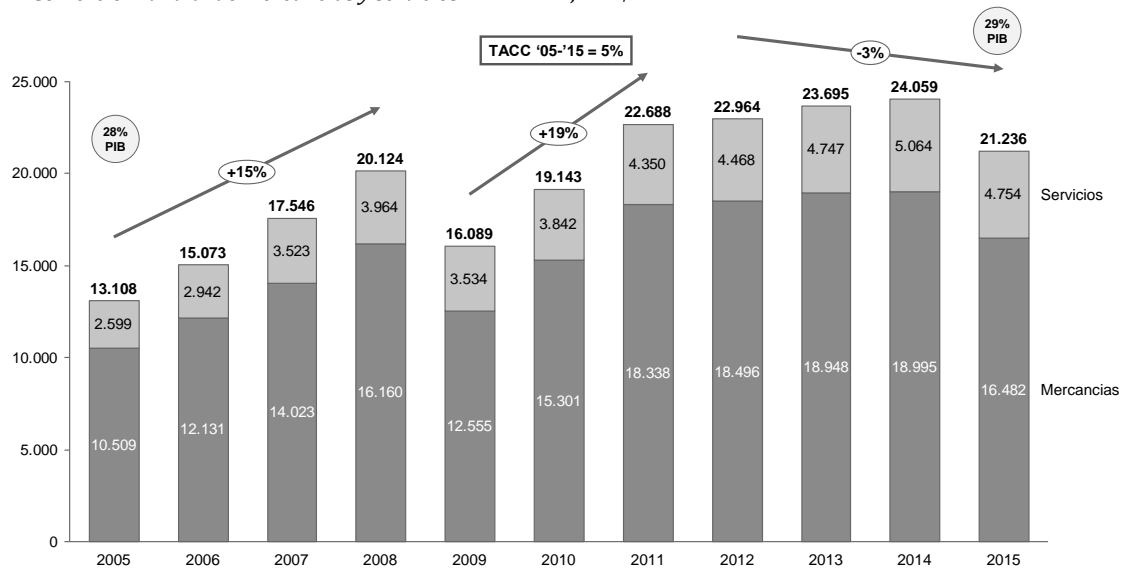
2.3. Coyuntura de internacionalización del País Vasco²⁸

2.3.1. Claves del comercio e inversión a nivel mundial

El comercio mundial de bienes y servicios ha seguido una evolución positiva en la última década, con un crecimiento medio anual del 5% desde 2005 hasta 2015, llegando a representar casi el 30% del PIB mundial. Tras el retroceso registrado por la crisis económica global, el comercio mundial **vivió un periodo de recuperación en 2011 y 2012**, al que le han seguido unos años de ralentización.

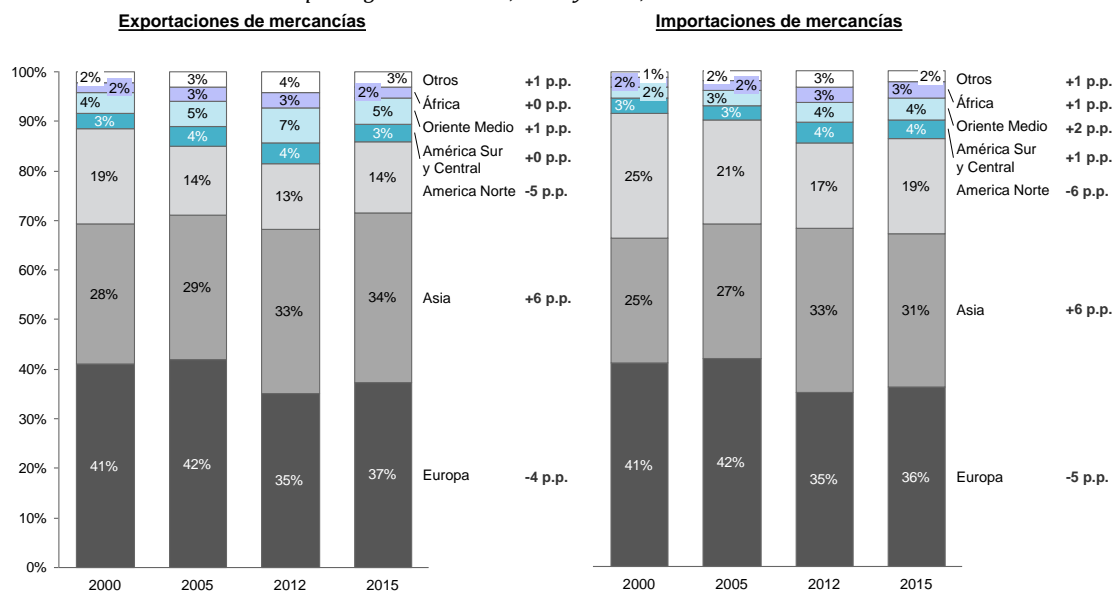
En concreto, **en 2015 el comercio mundial ha descendido a niveles inferiores a los registrados en 2011**, por la caída experimentada por el comercio de mercancías (descenso de precios energéticos y del petróleo). En volumen (Tn), en cambio, en 2015 se produjo un moderado incremento del 2,7% en línea con ejercicios anteriores, que se redujo en 2016 al 1,3%.

Figura 11: Comercio mundial de mercancías y servicios 2005-2015; mM\$



Nota: El análisis excluye el comercio de mercancías realizado entre países de la Unión Europea.
Fuente: WTO-World Trade Organization

Figura 12: Cuota del comercio mundial por regiones en 2000, 2005 y 2012; % de \$



Fuente: WTO-World Trade Organization

²⁸ En el Anexo 6 del presente documento se incorpora un análisis de la Coyuntura de internacionalización más detallada.

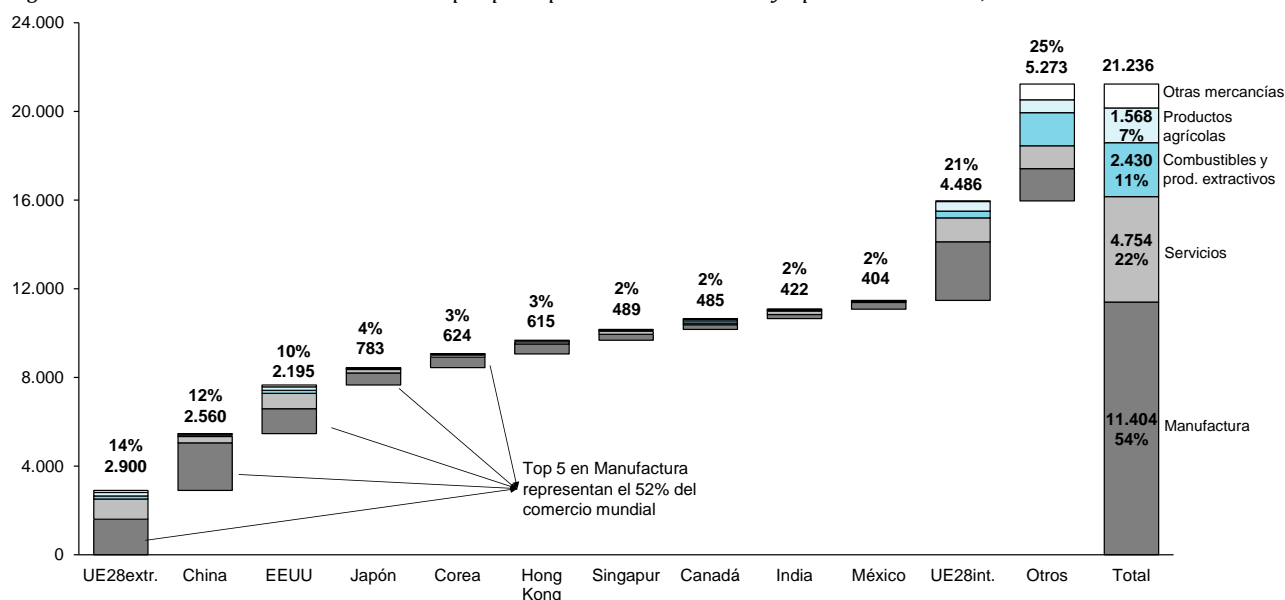
Las **economías en desarrollo**, especialmente las localizadas en Asia, han protagonizado gran parte del crecimiento desde la entrada en el nuevo siglo.

La **Balanza Comercial** de las regiones mundiales ha experimentado grandes cambios en los últimos años. **El balance negativo de los países de América del Norte (NAFTA)** confirma el destacado carácter importador de sus economías. **Europa, ha experimentado un cambio en su saldo comercial** pasando de los números negativos hasta 2012, a unas exportaciones ligeramente superiores a las importaciones en el periodo 2012-2016. Asimismo, la balanza comercial de **Asia ha experimentado el cambio de dirección más destacado**, pasando de ser una región claramente importadora a convertirse en el principal exportador mundial en 2015 y 2016.

Las previsiones de la Organización Mundial del Comercio²⁹ indican una **recuperación del comercio mundial** en 2017 (2,4%), que se mantendrá en 2018. El escenario macroeconómico de los próximos años, con una mayor sincronización del crecimiento de PIB en todas las regiones, refuerzan el escenario de recuperación.

A pesar del avance de las regiones en desarrollo, representadas por **China como mayor exportador mundial de manufacturas**, en 2015 el comercio seguía **concentrado en las grandes economías avanzadas** como la Unión Europea y Estados Unidos, especialmente en el ámbito de las importaciones.

Figura 13: Detalle de comercio mundial 2015 por principales EXPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$



Nota1: El análisis por región y mercancía arroja diferencias con los totales de comercio

Nota2: El análisis realizado por WTO excluye el comercio de servicios realizado entre países de la Unión Europea

Fuente: WTO-World Trade Organization

Desde el punto de vista del tipo de mercancías, **las categorías de producto que han visto reducido su comercio en 2015 han sido los combustibles y productos de las industrias extractivas, los productos agrícolas y los productos químicos**. En manufacturas destaca el peso de **China, Estados Unidos y la UE28** (y especialmente **Alemania**).

²⁹ Press release/793 trade statistics and outlook. WTO. 12 Abril 2017. https://www.wto.org/english/news_e/pres17_e/pr791_e.htm

Figura 14: Ranking de Mercancías y principales exportadores e importadores por mercancía en 2015; mM\$

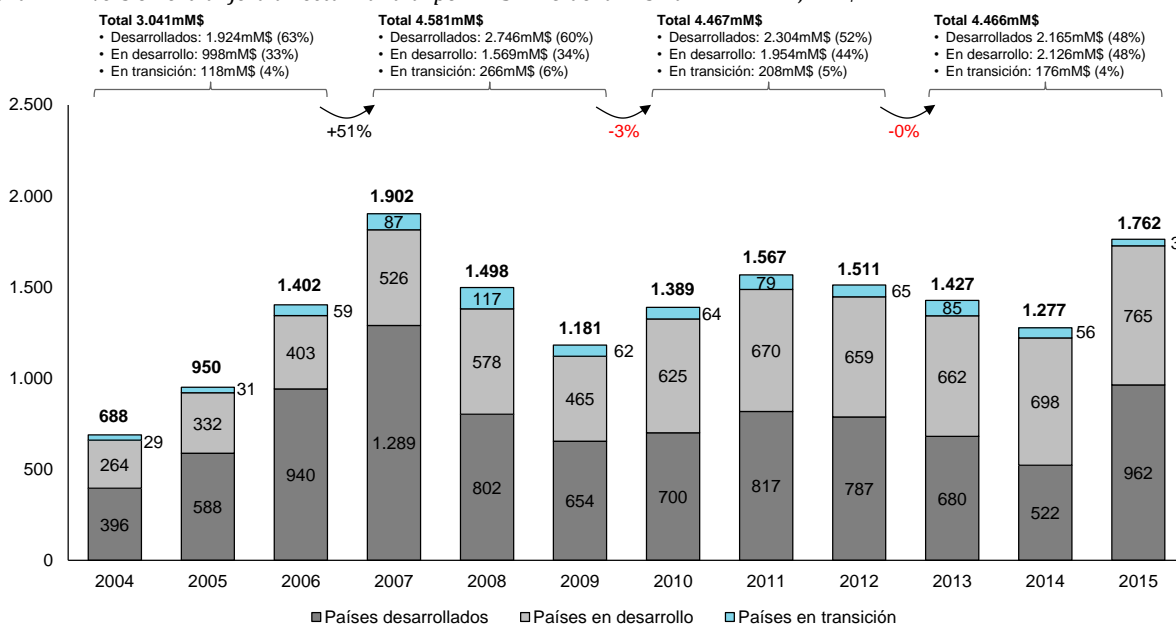
Mercancía	Vol. mM\$	Δ'12-'15	Principales exportadores (% sobre exportación mundial)	Principales importadores (% sobre importación mundial)
Manufacturas. Productos químicos	1.857 (11%)	-4,8%	1. Alemania (11,4%) 2. EEUU (11,1%) 3. China (7%) (UE28: 48,6%; Extra UE: 18,8%)	1. EEUU (11,5%) 2. China (8,9%) 3. Alemania (7,6%) (UE28: 39,4%; Extra UE: 10,7%)
Manufacturas. Equipo para oficina y telecomunicaciones	1.749 (11%)	2,7%	1. China (33,7%) 2. Hong Kong (14%) 3. Estados Unidos (8%) (UE28: 18,3%; Extra UE: 4,9%)	1. China (19,9%) 2. Estados Unidos (16,6%) 3. Hong Kong (13,3%) (UE27: 23,7%; Extra UE: 11,5%)
Manufacturas. Productos de la industria del automóvil	1.334 (8%)	2,4%	1. Alemania (18,5%) 2. Japón (10,2%) 3. Estados Unidos (9,6%) (UE28: 49%; Extra UE: 17,2%)	1. Estados Unidos (21,5%) 2. Alemania (7,6%) 3. China (5,7%) (UE27: 36,6%; Extra UE: 5,3%)
Manufacturas. Textiles y productos de vestir	744 (5%)	5,6%	1. China (38%) 2. India (4,8%) 3. Italia (4,4%) (UE28: 24%; Extra UE: 6,4%)	1. Estados Unidos (15,7%) 2. Alemania (5,8%) 3. Hong Kong (4,6%) (UE28: 31,5%; Extra UE: 15,5%)
Manufacturas. Hierro y Acero	378 (2%)	-21,8%	1. China (16,9%) 2. Japón (8%) 3. Alemania (7%) (UE27: 36,7%; Extra UE: 10%)	1. Estados Unidos (9,6%) 2. Alemania (6,5%) 3. China (4,8%) (UE27: 32,6%; Extra UE: 7,9%)
Combustibles y productos de las industrias extractivas	2.430 (15%)	-41,5%	1. Rusia (9,4%) 2. Arabia Saudí (6,4%) 3. Estados Unidos (5,8%) (UE28: 18,1%; Extra UE: 5,6%)	1. China (13,1%) 2. Estados Unidos (9%) 3. Japón (7%) (UE27: 27%; Extra UE: 16%)
Productos agrícolas	1.568 (10%)	-5,6%	1. Estados Unidos (10,3%) 2. Países Bajos (6,1%) 3. Alemania (5,5%) (UE28: 37,2%; Extra UE: 10,1%)	1. China (9,4%) 2. Estados Unidos (9,2%) 3. Alemania (6,1%) (UE28: 34,9%; Extra UE: 9,8%)

Nota: UE27 considera la exportación/importación total de los países UE, incluyendo la exportación intra-europea; Extra UE considera solamente la exportación/importación extra-europea de los países UE
Fuente: WTO-World Trade Organization

La **inversión extranjera** mundial también ha experimentado un importante crecimiento en la última década, si bien, **aún no ha llegado a recuperar los niveles previos a la crisis económica**. Por regiones inversoras, en 2015 se experimentó un **repunte de las inversiones en el extranjero realizadas por los países desarrollados** que rompió con la tendencia previa. Así, los **países desarrollados originaron cerca del 72% de la inversión en 2015**, lo que supone un salto destacable en comparación con el 61% de la inversión en 2014.

En cuanto al destino de la inversión extranjera mundial, **las economías desarrolladas alcanzan en 2015 la posición de destino prioritario**. No obstante, **aún están lejos de alcanzar los máximos pre-crisis** a los que se llegó en 2007. Asimismo, **los países en desarrollo continúan con su constante progresión** como foco de atracción de inversión que alcanzó máximos históricos en 2015.

Figura 15: Inversión extranjera directa mundial por DESTINO de la misma 2004-2015; mM\$



Nota: Flujos de inversión bruta. Datos totales de inversión en origen y destino no coinciden
Fuente: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Por sectores, **destaca la evolución experimentada por los servicios**, que ha llevado a superar a la industria como principal sector objeto de inversión. En cuanto a la forma en que se materializan las inversiones, el **crecimiento del volumen de inversión producido a través de fusiones y adquisiciones** (2/5 del volumen de inversión total). Sin embargo, los **proyectos Greenfield siguen siendo los principales destinatarios**.

Por países, existe una importante **concentración de países inversores en Estados Unidos, seguido por Japón y China** (cerca del 40% de la inversión total en 2013-2015). Además, países desarrollados como Irlanda o los Países Bajos han incrementado fuertemente su inversión en el exterior. Desde el lado de la atracción, la inversión está más fragmentada, y se dirige principalmente a **Estados Unidos, países BRIC**.

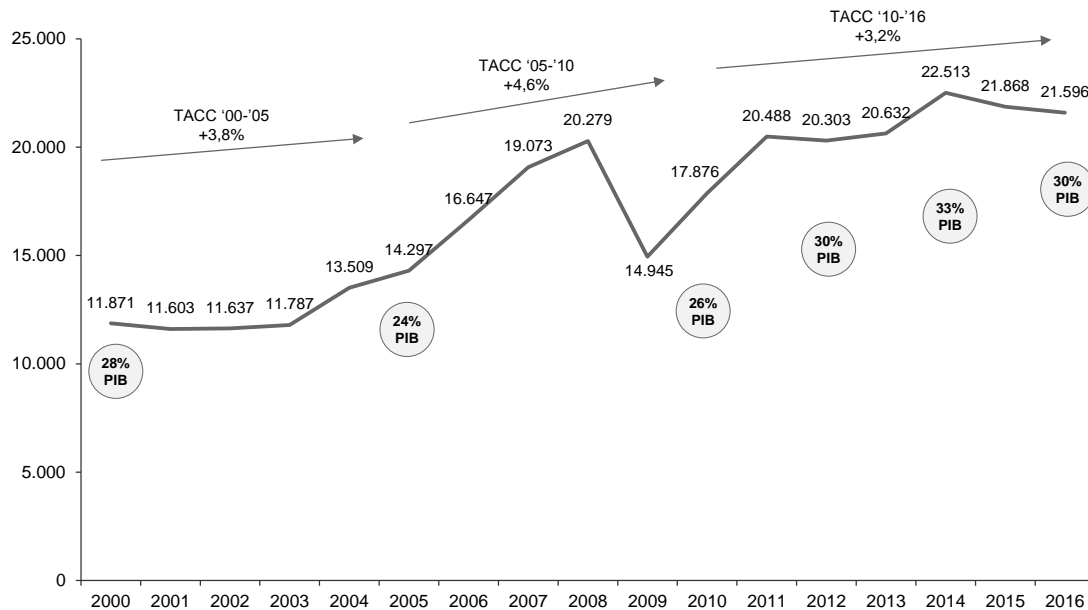
El **avance del comercio y la inversión internacional, viene protagonizado** en la última década por **regiones en desarrollo lejanas al País Vasco**. Aún con una recuperación que se está haciendo notar en los últimos años en los mercados occidentales, la evolución de estos países en desarrollo tendrá un papel destacado en la definición del contexto económico futuro.

Esta realidad mundial traerá cambios con un impacto indiscutible sobre las empresas vascas. Por ello, es voluntad del Gobierno Vasco diseñar, a través del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, **políticas mucho más segmentadas** para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades vinculados al escenario global.

2.3.2. Comercio exterior en el País Vasco

Las exportaciones vascas **prácticamente se han duplicado desde la entrada en el nuevo siglo**, habiendo exportado en 2016 más de 21.500M€, equivalente al **30% del PIB**. Sin alcanzar los datos de 2014, un año record en exportación, 2015 y 2016 han marcado también niveles de exportación superiores a la época pre-crisis.

Figura 16: Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora del País Vasco 2000-2016

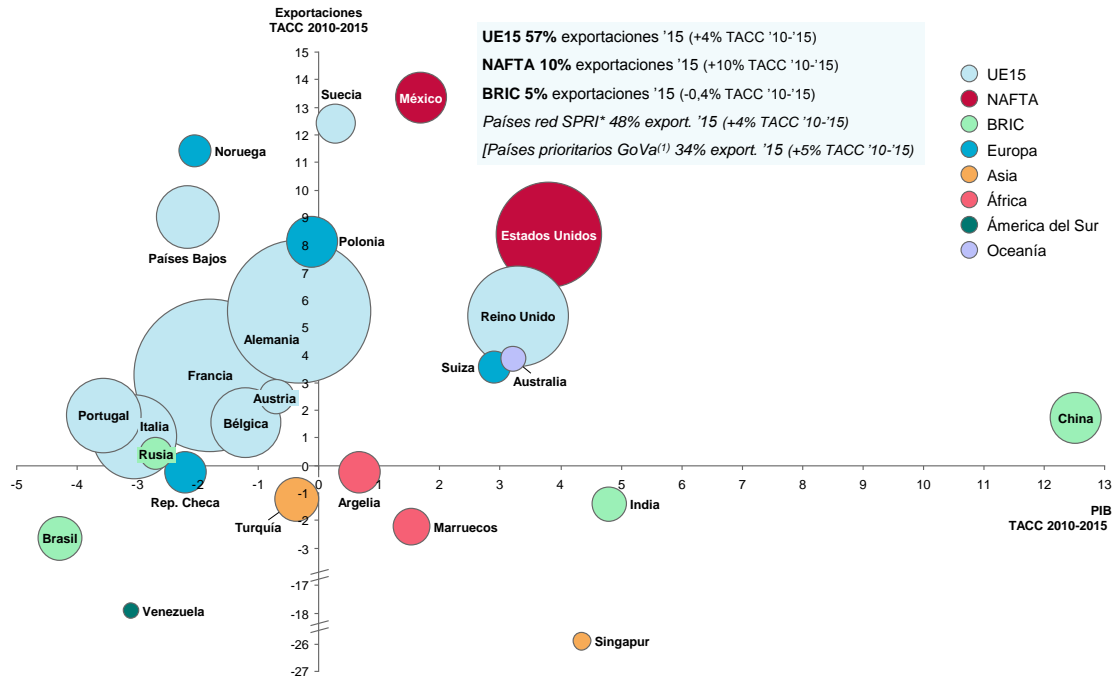


Nota: Flujos de inversión bruta.

Fuente: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Por **destino geográfico, UE15** representa el **57%** de la exportación, con Francia (17%) y Alemania (15%) como principales mercados absolutos. Es significativo el estancamiento de los BRIC como destino de las exportaciones del País Vasco, que tras protagonizar un crecimiento del 10% anual entre 2006 y 2012, han visto su cuota de exportaciones ligeramente disminuida en los últimos años. La actividad internacional vasca sigue estando **muy concentrada en Europa, y ganan protagonismo los países americanos integrantes de NAFTA** (especialmente Estados Unidos y México) con un crecimiento medio anual del 10% entre 2010 y 2015.

Figura 17: Evolución de las exportaciones del País Vasco a Top 25 de países destino 2010-2015; TACC '10-'15 PIB países, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y % sobre total de exportaciones del País Vasco '15



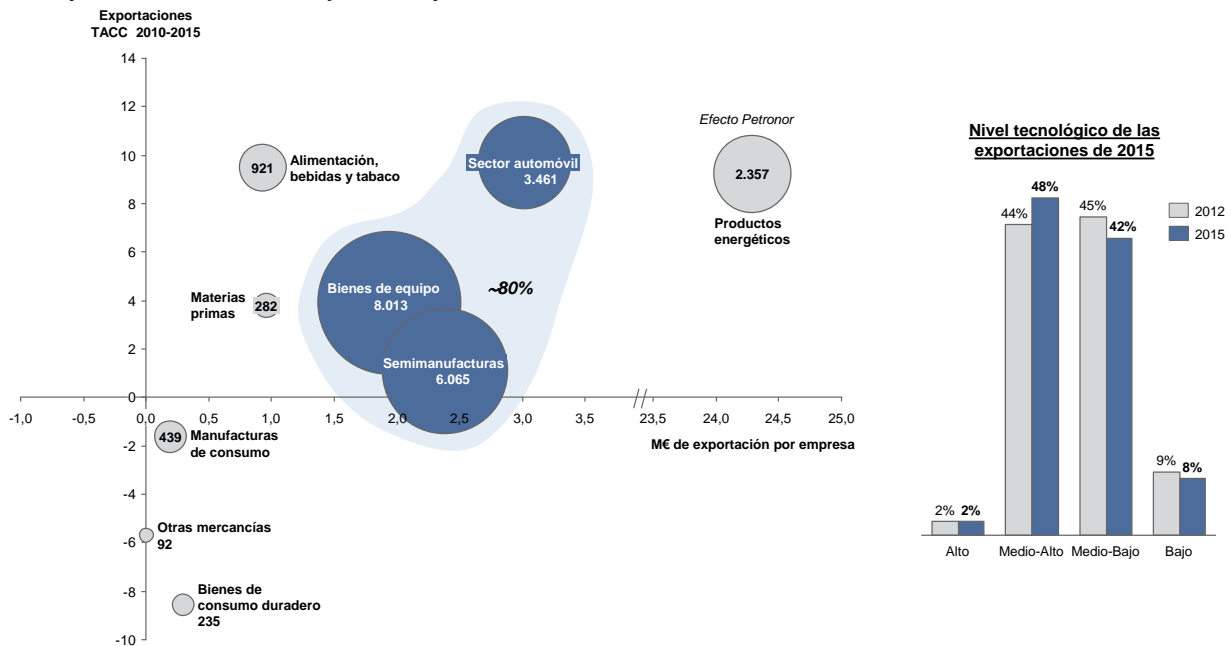
Notas:

- (1) Países red SPRI: Reino Unido, Estados Unidos, México, Colombia, Chile, Argelia, Brasil, Bélgica, Alemania, Polonia, Rep. Checa, Rusia, Turquía, India, China Singapur.
- (2) Países prioritarios de intervención Gobierno Vasco (2013): Prioridad 1- USA, México, Alemania, China e India; Prioridad 2- Brasil, Rusia y Turquía; Prioridad 3- Vietnam, Indonesia, Malasia, Singapur, Colombia, Perú, Australia y Sudáfrica.

Fuente: Eustat, Datacomex, World Bank

Por **sectores económicos**, las exportaciones del País Vasco se concentran en sectores tradicionales como **bienes de equipo, semi-manufacturas y automoción**, con cerca del **80%** del total. Estos sectores industriales exportadores se enfrentan al reto de apostar por un incremento de su valor añadido para competir (más innovación, más diseño, nuevos servicios y soluciones, nuevos modelos de negocio). En esta línea, **el nivel tecnológico medio de la exportación vasca ha mejorado**.

Figura 18: Evolución de las exportaciones del País Vasco por sector económico 2010-2015; M€ de exportación por empresa, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y M€ de exportaciones del País Vasco '15



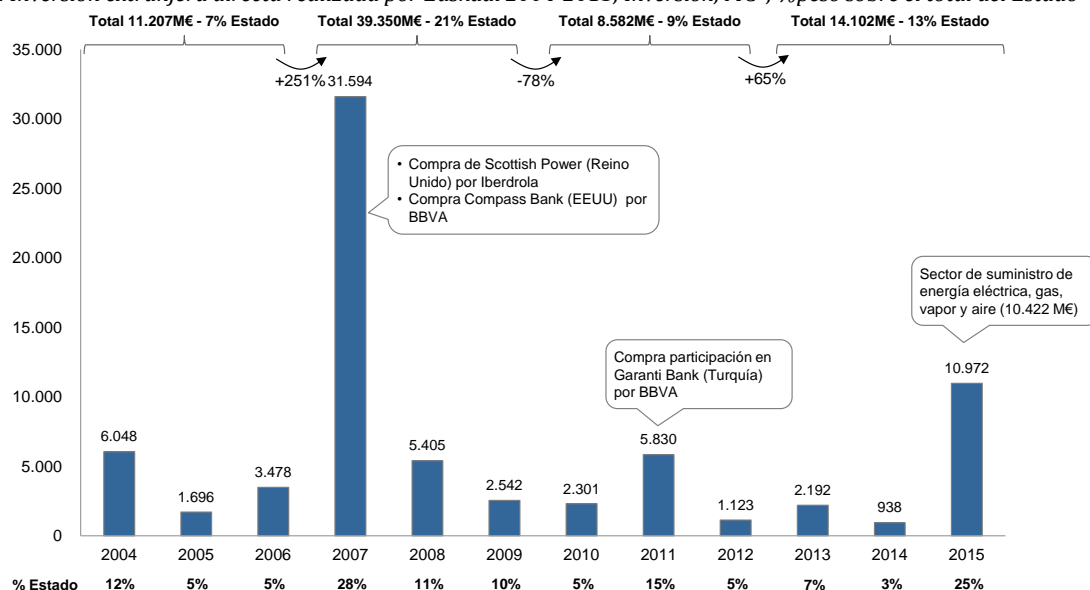
Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Datacomex), Eustat

La foto actual de los clústeres confirma la fortaleza exportadora y apunta a la efectividad de las políticas de clusterización desplegadas desde los años 90, que han contribuido a la configuración **empresas integradas en cadenas de valor altamente competitivas e internacionalizadas en ámbitos como la energía, la automoción o la aeronáutica**, reforzando la necesidad de seguir apostando por fórmulas de **colaboración**.

El **Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco confirma las perspectivas positivas de futuro** para el ejercicio 2017. En un marco de valoración de cartera de pedidos, facturación, exportación y empleo por encima de las expectativas en el último semestre de 2016, las empresas muestran confianza en mantener su actividad, e incluso de mejorarla en clústeres como Alimentación, Automoción, Energía o TEICs.

La **inversión extranjera directa realizada por el País Vasco en los últimos años ha aumentado su peso** sobre el total del estado alcanzando el 13% del total de la inversión realizada. Se trata de un nivel de inversión irregular y dependiente de operaciones concretas realizadas por empresas referentes en el País Vasco que, cuando se llevan a cabo, disparan el nivel de inversión como ha ocurrido en 2007, 2011 y 2015.

Figura 19: Inversión extranjera directa realizada por Euskadi 2004-2015; Inversión, M€, % peso sobre el total del Estado



Nota: Flujos de inversión bruta
Fuente: DataInVex

Respecto a los países destino de dicha inversión, destaca la realizada en **EEUU**, de nuevo marcada por grandes operaciones de las principales empresas vascas. Tras ellos se sitúan países como **Reino Unido, México, Portugal y Alemania**. Al margen de grandes operaciones en los sectores financiero y energético, destacan las inversiones realizadas por actividades **Fabricación de material de transporte, Telecomunicaciones e Industria del papel** en los que el País Vasco cuenta con empresas medianas y grandes internacionalizadas.

Los datos confirman que el País Vasco es una **economía abierta con margen para seguir aumentando su internacionalización** y acercarse a niveles de países y regiones industriales de referencia. Además de aumentar el volumen exportador/inversor, la economía afronta el **reto de diversificar más los países** con los que se relaciona económicamente e **incorporar más actividades a la dinámica internacional**, pues un número reducido de mercados y sectores concentran gran parte de la internacionalización empresarial vasca.

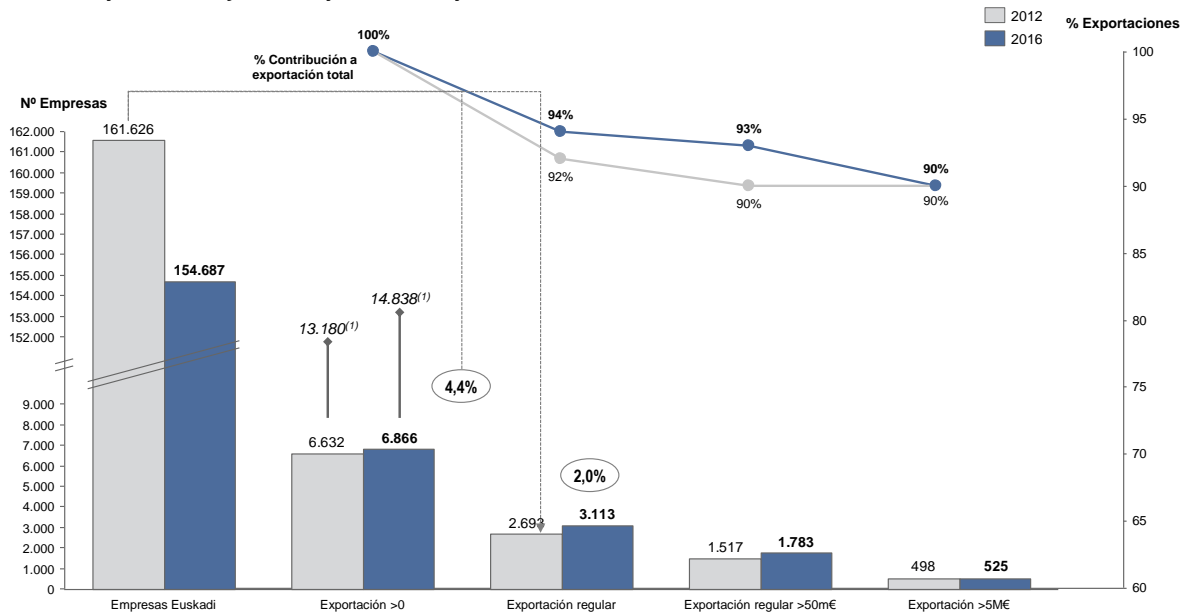
2.3.3. Perfil de la empresa vasca internacionalizada

El grupo de empresas exportadoras vascas es reducido, aunque **en los últimos años se ha incrementado** a pesar de la reducción del total de empresas existentes en el País Vasco. Asimismo, el entorno de la empresa exportadora se caracteriza por la **concentración** del valor de la exportación en empresas medianas y grandes.

En 2016 en torno a 7.000 empresas vascas tuvieron actividad exportadora, el 4,4% del total del País Vasco. Si se tienen en cuenta solo las **exportadoras regulares** (empresas que han exportado en los últimos 4 años), el

universo de empresas exportadoras superaba las **3.000 empresas**³⁰ (2% del total de empresas). El número de empresas que exportaron más de 5M€ ascendió en 2016 a 525, concentrando el 90% de la exportación total.

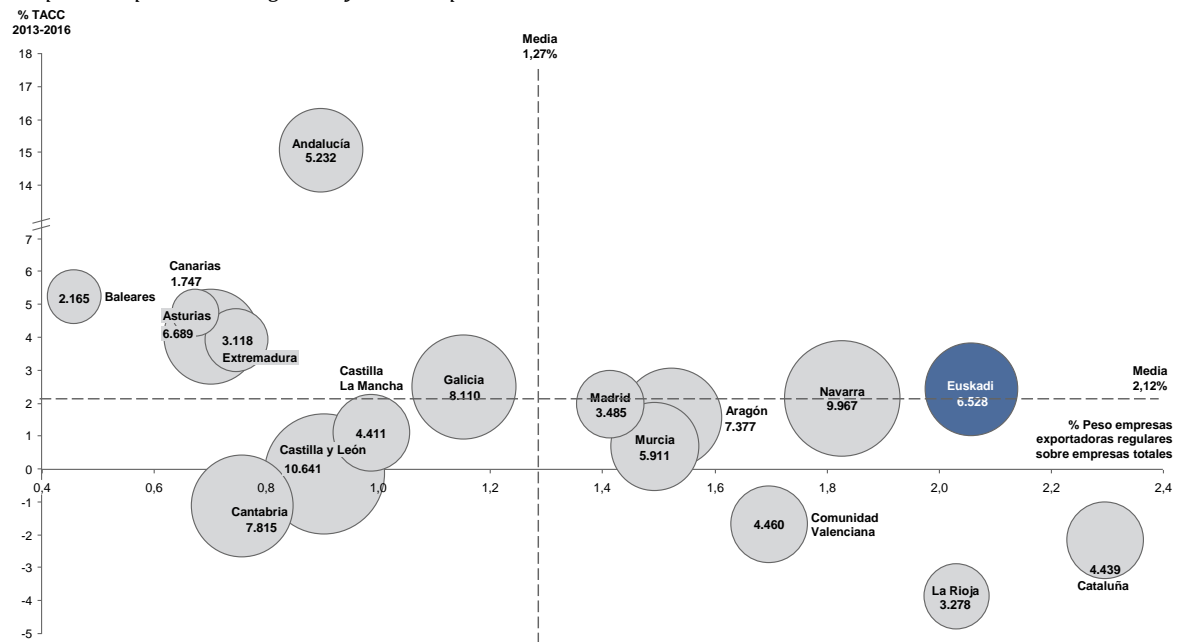
Figura 20: Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012 y 2016; N° de empresas 2012 y 2016; %peso sobre exportación total



Nota (1): En el estudio de las empresas exportadoras del País Vasco se excluyen las empresas clasificadas en el sector CNAE Z-Actividades No Clasificadas, con exportación individual inferior a 1.000€. Fuente: Eustat, ICEX

En comparación con otras CCAA, el País Vasco cuenta con un conjunto importante de empresas exportadoras regulares, siendo superada solamente por Cataluña. Sin embargo, teniendo en cuenta la naturaleza más industrial del tejido del País Vasco, parece existir **margen para aumentar la base exportadora regular**.

Figura 21: Comparativa de las empresas exportadoras regulares por CCAA 2016; %peso sobre empresas totales CCAA, TACC '13-'16 N° de empresas exportadoras regulares y m€ de exportación media 2016



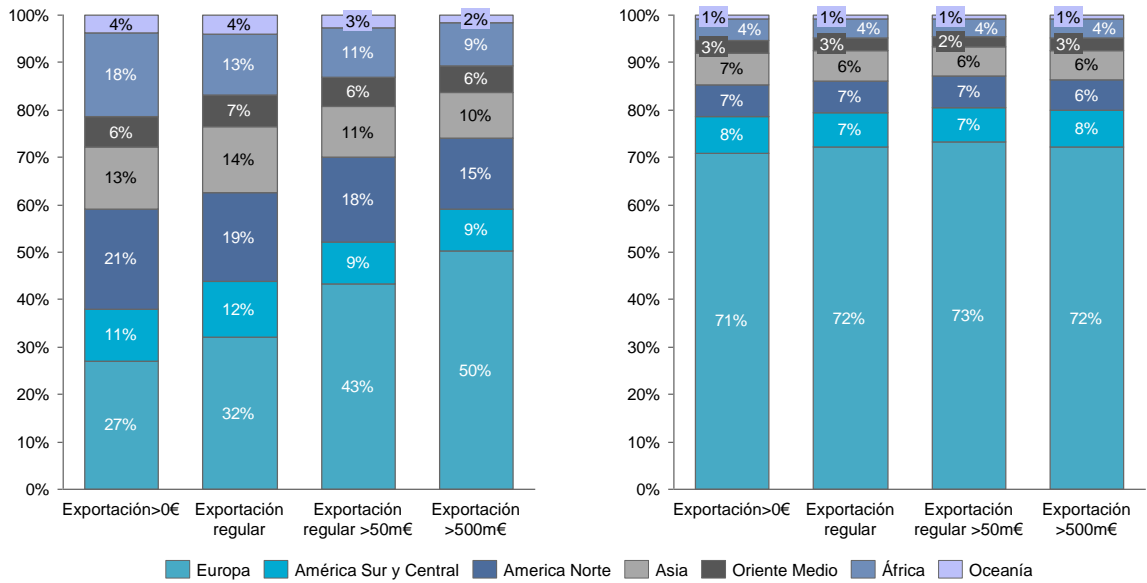
Fuente: ICEX

³⁰ En el estudio de las empresas exportadoras del País Vasco se excluyen las empresas clasificadas en el sector CNAE Z-Actividades No Clasificadas, con exportación individual inferior a 1.000€

Las empresas exportadoras en el País Vasco prácticamente alcanzan niveles de 2008. La actividad exportadora puede haber contribuido a la supervivencia de muchas empresas, ya que las **empresas con actividad internacional, y en especial las exportadoras regulares, han experimentado un incremento muy significativo (+22%)**. Por ello, parece recomendable apostar por **políticas de internacionalización como herramientas de refuerzo competitivo y de generación de empleo**.

Por destino geográfico, destaca el valor de las exportaciones realizadas a otros países europeos y el número de exportaciones de pequeño valor realizadas fuera de Europa, especialmente a América del Norte, Asia y América Central y del Sur. Sin embargo, el valor de **las exportaciones vascas se encuentra concentrado en más de un 70% en destinos europeos**.

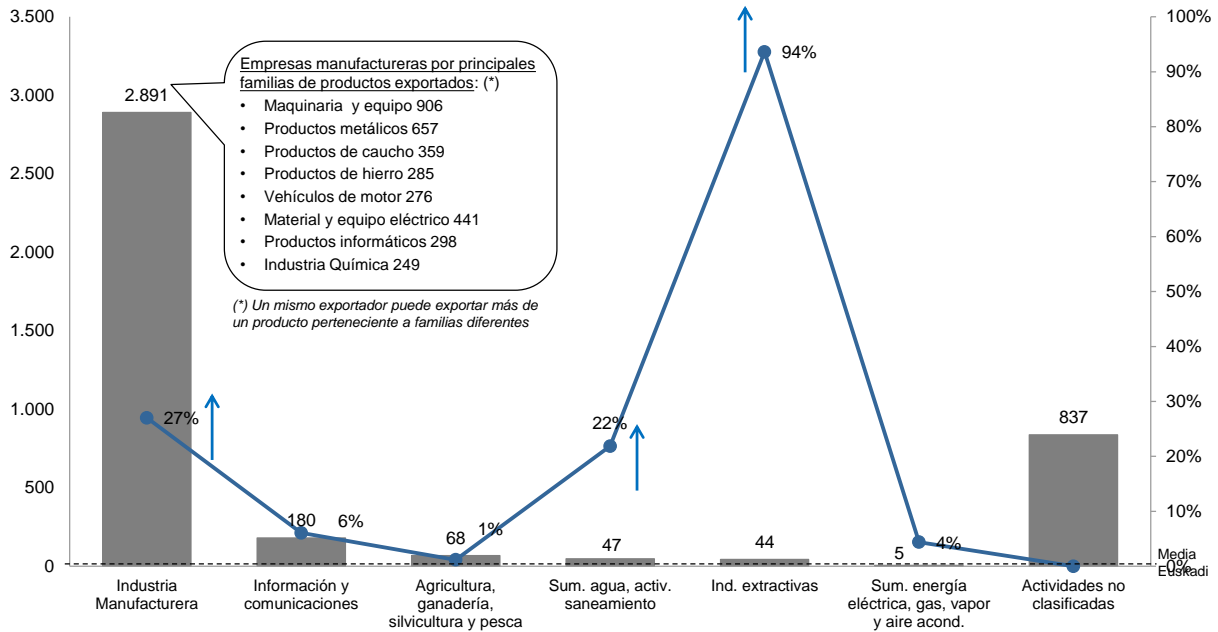
Figura 22: Detalle de empresas exportadoras vascas por destino geográfico de la exportación 2016



Fuente: Eustat, ICEX

Por **sectores exportadores**, destaca la **Industria Manufacturera**, con casi 2.900 empresas exportadoras regulares que equivalen al **27% del total del sector**.

Figura 23: Detalle de empresas exportadoras regulares por sector de actividad 2016; Nº de empresas - % peso empresas totales en el sector



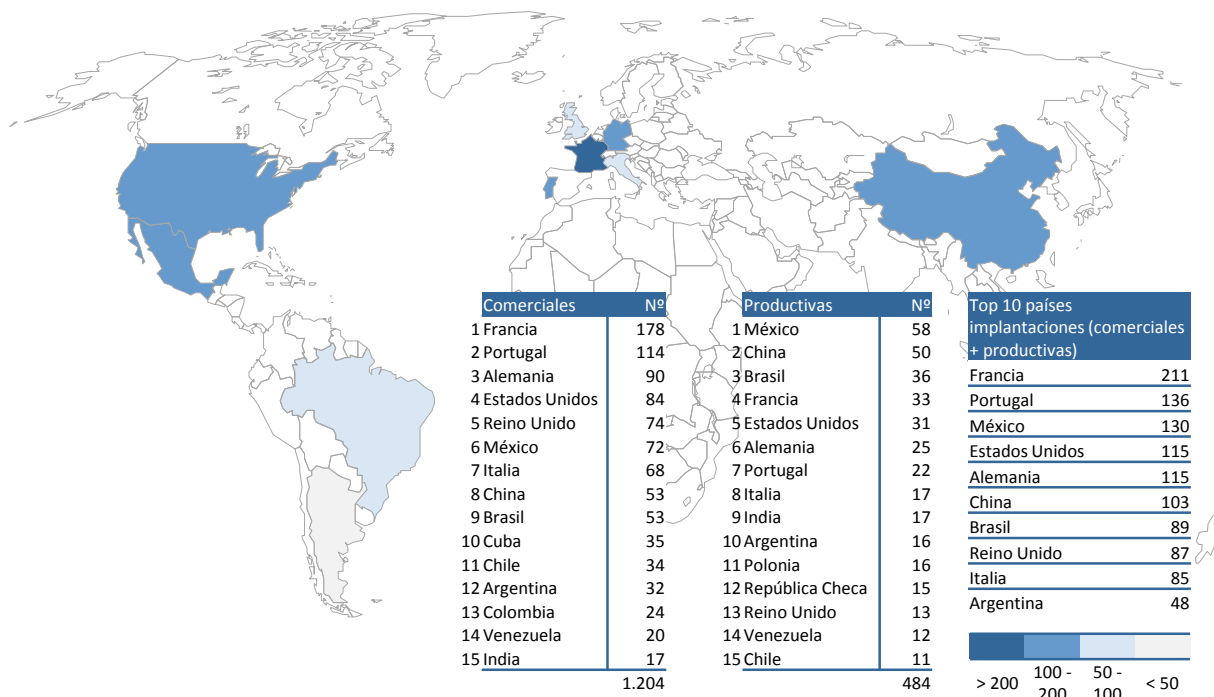
Fuente: ICEX

La probabilidad de que una empresa exporte parece estar relacionada con una serie de **características empresariales**: el porcentaje de exportadores es mayor entre empresas que cuentan con participación extranjera o que forma parte de un conglomerado de empresas; entre las que son activas en innovación; entre las más grandes y las más longevas y entre las que pertenecen al sector industrial.

En 2015 existían en el País Vasco **casi 600 empresas con implantaciones en el exterior**, con cerca de 500 implantaciones productivas y 1700 implantaciones comerciales. Empresas de todos los sectores, sobre todo industriales, que establecen sus **filiales principalmente en Europa y América**.

Adicionalmente, el País Vasco cuenta con **más de 150 empresas multi-localizadas, que suman más de 400 implantaciones productivas en el exterior**. Este conjunto de mini-multinacionales vascas, con una larga experiencia en internacionalización, constituyen un **activo del país** en el ámbito que requiere de un apoyo particular en su actividad global y que puede apoyar a otras empresas en su proceso de internacionalización

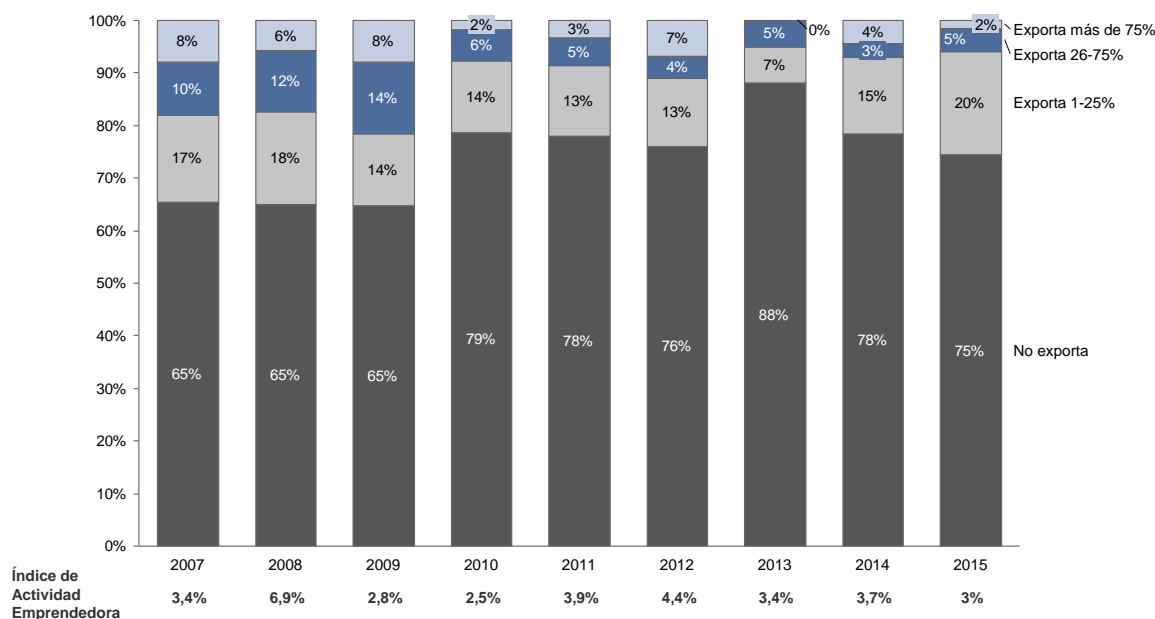
Figura 24: Implantaciones internacionales de empresas vascas; Número de implantaciones por países



Fuente: Gobierno Vasco

El **emprendimiento** desempeña un papel relevante en la generación de nueva actividad económica y empleo. En los últimos años, el número de empresas y personas autónomas dadas de alta muestra una tendencia positiva, en línea con la recuperación de la economía. Para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de estos nuevos proyectos es necesario **ayudar a las personas emprendedoras a considerar la internacionalización ya desde la definición de sus modelos de negocio**. Las estadísticas sobre nuevas iniciativas emprendedoras apuntan a que el ~25,5% de las iniciativas emprendedoras tienen clientes en el extranjero, frente al ~35% en años precrisis.

Figura 25: Iniciativas emprendedoras del País Vasco que tienen clientes en el extranjero; % sobre el total de iniciativas emprendedoras



El índice Actividad Emprendedora: Su cálculo se realiza sumando los porcentajes de población adulta (entre 18 y 65 años) en cada país/región implicada en la creación tanto de Empresas Nacientes (cuya actividad en el mercado sea inferior a 3 meses), como de Empresas Nuevas (cuya actividad en el mercado haya supuesto el pago de salarios en un periodo que oscila entre los 3 y los 42 meses). Es importante señalar que en este cómputo se incluye el autoempleo.

Fuente: GEM- Global Entrepreneurship Monitor

Finalmente, desde el Gobierno Vasco se ha consultado a las empresas sobre las principales **barreras** a las que se enfrentan al abordar la internacionalización. Aunque difieren en el nivel de relevancia que les asignan, todas las empresas con distintos niveles de internacionalización apuntan a barreras **económicas, de recursos humanos, y de información y especificidad** vinculada a la actividad internacional. Además, las empresas que no exportan, no lo hacen por falta de **dimensión empresarial** y porque realizan actividades que consideran poco exportables, mientras que las empresas con actividad internacional se enfrentan a problemas relacionados con la **cultura** de los países que abordan.








El País Vasco cuenta con un universo de empresas con actividad internacional regular, un 2% del total de empresas. Para contribuir a aumentar la base de empresas exportadoras y ayudar a las empresas internacionalizadas a diversificar y consolidar su actividad **las empresas vascas necesitan información y formación, apoyo financiero y capital humano especializado** para poder abordar la internacionalización de forma sostenible.

2.3.4. Sistema vasco de internacionalización de empresas

La empresa vasca que se enfrenta a la internacionalización **demanda apoyo especializado**. En función del perfil de la empresa, estas demandas se acotan en necesidades más específicas desde empresas que inician la exportación, hasta empresas que abordan la implantación productiva o que desarrollan una estrategia de adquisiciones.

Las empresas vascas buscan apoyo para la internacionalización principalmente en **SPRI, Cámaras, ICEX y la Dirección de Internacionalización del Gobierno Vasco**. Las empresas no implantadas en el exterior se apoyan más en las Cámaras de Comercio y SPRI. Las empresas implantadas en el exterior recurren a SPRI, ICEX y el Gobierno Vasco. El Gobierno Vasco (Dirección de Internacionalización y SPRI), Diputaciones y Cámaras de Comercio suman **un presupuesto de más de 30M€** de inversión en internacionalización. En el área de **financiación** la oferta del Sistema Vasco de Internacionalización es más acotada que en el resto actividades.

Figura 26: Representación esquemática de las capacidades básicas de los principales agentes de ámbito público del Sistema vasco de internacionalización empresarial: Gobierno Vasco, Diputaciones y Cámaras de Comercio

Agentes	Estrategia y prioridades en apoyo a internacionalización	Servicios de internacionalización empresarial						Recursos
		Programas (subvención)	Información y sensibiliza.	Promoción directa	Servicios avanzados	Capacitación Personas	Implantaci./Financiación	
	<ul style="list-style-type: none"> Servicios valor añadido Especialización sectorial Apoyo segmentado a distintos perfiles de empresas Capacitación de personas Instrumentos financiación especializados Coordinación y eficiencia (impulso CVI) 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 41 técnicos 2016: 22M€ ppto Red exterior propia en 15 países, agentes 70 países Relación clústeres, asociaciones y otros
	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalización combinada dentro del programa 3i (innovación, inversión, internacionalización) Acceso a nuevos mercados Acción basada en cooperación 	✓	✓	✓		✓ becas	✓	<ul style="list-style-type: none"> 4 técnicos BEAZ asesoría Relación clústeres, asociaciones y otros. 2017: 2.665.000 2016-2019: 18.690.000 €
	<ul style="list-style-type: none"> Impulso implantaciones internacionales Lanzamiento nuevos productos Licitaciones internacionales Entidades tractoras Esfuerzo en acción institucional exterior 	✓	✓	✓			✓	<ul style="list-style-type: none"> 2 técnicos 2016: 1.300.000 € 2017: xx mm ppto
	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalización como eje de mejora competitiva empresarial junto con innovación y medioambiente Cooperación empresarial Innovación en mercados Promoción de internacionalización apoyándose en agentes de territorio 	✓	✓ Vegetanilla empresa			✓ becas	✓ avales	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos con dedicación compartida 1M€ ppto (no exclusivo)
	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración con GoVa y DFB en apoyo a empresas Apuesta por servicios premium de internacionalización Licitaciones internacionales: Bizkaiworld Bizkaixt: Asesoramiento 		✓	✓	✓ en desarrollo	✓ Profex		<ul style="list-style-type: none"> 15 técnicos Estructura de formación
	<ul style="list-style-type: none"> Servicios avanzados a través de una red propia de asesores y el refuerzo de su estructura interna Apuesta diferencial por tracción de proyectos en el exterior 		✓	✓	✓	✓ Profex		<ul style="list-style-type: none"> 30 técnicos Cámara transfronteriza Biharteran Red de agentes en 80 países, y asesores inhouse
	<ul style="list-style-type: none"> Capilaridad experta en internacionalización Oferta integral de servicios 		✓	✓	✓ En desarrollo	✓ Profex		<ul style="list-style-type: none"> 6 técnicos Sedes en todo el territorio
Clusters	<ul style="list-style-type: none"> Vigilancia competitiva Relaciones con clientes potenciales Acompañamiento misiones y misiones inversas 		✓					<ul style="list-style-type: none"> Observatorios sectoriales Técnicos en dedicación compartida en los clústeres de mayor dimensión
Ciudades	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de imagen y marca Posicionamiento internacional Atracción de inversiones 		✓					

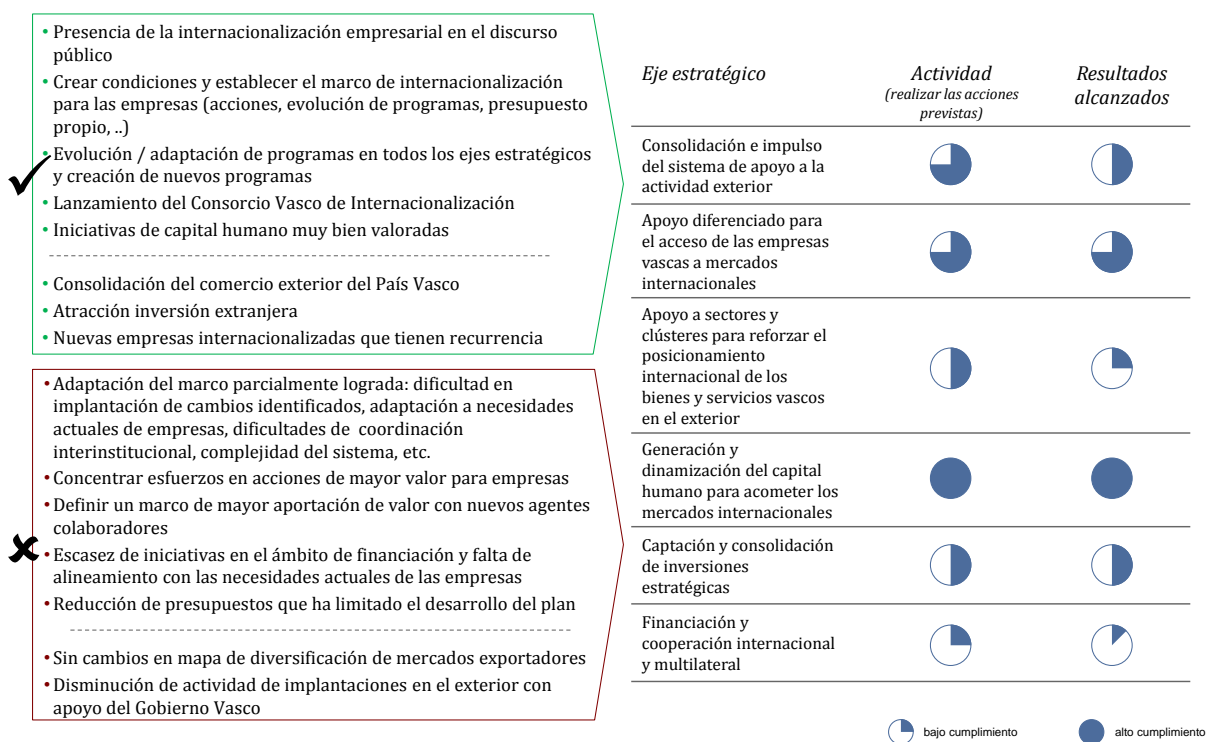
Fuente: Elaboración Propia

2.4. Evaluación del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016

El Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, ha permitido **avanzar en la creación de un marco de internacionalización para el sector empresarial y en la consolidación de la actividad exterior** de las empresas vascas. Se ha impulsado tanto la presencia en mercados exteriores como la formación e incorporación de personas capacitadas.

Sin embargo, **permanecen barreras para las empresas**: persiste la necesidad de diversificar mercados, de consolidar saltos cualitativos de las empresas vascas ya internacionalizadas, y de ganar en flexibilidad para adaptar las acciones e instrumentos a una nueva realidad de mayor exigencia alineada con las necesidades de focalización y especialización que ya experimentan las empresas.

Figura 27: Evaluación cualitativa del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016



Fuente: Gobierno Vasco

Siendo un balance positivo en el cumplimiento de los objetivos generales, se ha realizado un ejercicio de evaluación crítico que ha permitido aflorar las carencias del sistema de apoyo a la internacionalización y detectar la necesidad de **afrentar un cambio sustancial en el modelo de apoyo** del Gobierno Vasco.

Evaluando individualmente cada uno de los Ejes estratégicos del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, se ofrece una visión más detallada de la evolución de las actividades de internacionalización en el País Vasco:

- **Eje 1: consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior.** La creación del Consorcio Vasco de Internacionalización es el hito fundamental en este eje estratégico. Ha generado un punto de encuentro interinstitucional para compartir información e iniciativas entre los principales agentes del sistema vasco de internacionalización. Se han lanzado importantes proyectos compartidos en ámbitos concretos (marca Basque Consortium, Mundura Begira, ventanilla única evaluación integral), aunque todavía se aprecian puntos de desencuentro en los que avanzar en los próximos años para alcanzar una coordinación más completa.

También es destacable el esfuerzo de divulgación y sensibilización en torno a la internacionalización entre las empresas, y la capacidad para adaptar iniciativas a la situación de una crisis prolongada. Sin embargo, el sistema en su conjunto debe avanzar en la simplificación organizativa y administrativa.

- **Eje 2: apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales.** Se han producido avances en el apoyo a empresas con la evolución de programas, su adaptación al estadio de internacionalización de las empresas y lanzamiento de nuevas iniciativas (como licitaciones multilaterales o contratación de profesionales a tiempo parcial). Los mejores resultados se han producido entre empresas con menor experiencia en mercados internacionales, y la priorización de países y la elaboración de planes de país (México) ha permitido focalizar las actividades y a las empresas hacia áreas de mayor potencial.

Se percibe la necesidad de lograr todavía mayor incentivación del comportamiento con algunas de las iniciativas públicas, abordar la necesidad de mayor tamaño a través de la creación de proyectos en cooperación, incrementar el alcance del apoyo público a más perfiles de empresas (especialmente a las ya exportadoras), dar un salto de calidad en servicios y aportar mayor valor añadido a las empresas e impulsar el acceso a mercados más lejanos en los que persisten barreras para la industria vasca.

- **Eje 3: apoyo a sectores y clústeres para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos.** La red de agentes colaboradores aporta capacidad de acción y capilaridad al sistema de internacionalización vasco. En el periodo 2014-2016 destacan iniciativas compartidas con algunos clústeres, misiones inversas y misiones sectoriales.

Sin embargo, existe la percepción de que los agentes colaboradores tienen potencial para desarrollar actividades de mayor valor añadido y más alineadas con los objetivos estratégicos del Gobierno Vasco. Además, algunos de los instrumentos utilizados en los últimos años, como las misiones comerciales o herramientas para la creación de proyectos en cooperación, requieren una renovación para reforzar el sistema de internacionalización.

- **Eje 4: generación y dinamización del capital humano para acometer los mercados internacionales.** Las iniciativas relacionadas con la generación de capital humano son las que obtienen mejores resultados, tanto desde la valoración de los equipos internos del Gobierno Vasco como por parte de las empresas. Existe una fuerte demanda de los perfiles formados y la tasa de inserción laboral es cercana al 90%.

A pesar del éxito reconocido, cada vez existen más dificultades para atraer candidatos de calidad a los programas, las iniciativas de atracción de talento internacional han tenido poca repercusión y se detecta una carencia de alternativas de especialización en internacionalización para personas ya incorporadas a las empresas.

- **Eje 5: captación y consolidación de inversiones estratégicas.** La consolidación de la actividad de Invest in the Basque Country ha proporcionado un acceso centralizado para potenciales agentes inversores y está atrayendo capital en áreas estratégicas para el Gobierno Vasco: prioridades RIS3, producción e I+D+i, y sectores industriales.
- **Eje 6: financiación y cooperación internacional y multilateral.** Las acciones encaminadas al desarrollo de instrumentos de financiación para internacionalización son las que menos se han desarrollado en el periodo 2014-2016 ante la escasa demanda empresarial existente (en el mercado hay alternativas de financiación privada más atractivas).

Se aprecia la necesidad de impulsar los instrumentos existentes, incrementar el tipo de iniciativas susceptibles de financiación, y ganar en flexibilidad para adaptar rápidamente los programas a las necesidades de las empresas.

Desde un punto de vista cuantitativo, los datos confirman los resultados positivos en cuanto al **incremento de la propensión exportadora** de la economía vasca y las exportaciones de nivel tecnológico medio y alto, el número de empresas exportadoras y sus implantaciones en el exterior, así como la capacitación de personas especializadas en internacionalización. Sin embargo no se ha logrado un avance en el incremento de exportaciones fuera de la Unión Europea.

Las **restricciones presupuestarias** y las decisiones de focalización de acciones en empresas no exportadoras han tenido su reflejo en la reducción del número de empresas participantes (que, sin embargo, han recibido ayudas de mayor importe).

Figura 28: Seguimiento del cuadro de indicadores del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016.

Objetivo / Eje	Indicadores de actividad	2012	2016	Indicadores de impacto	2012	2015
GENERAL. Promover la inserción y competitividad internacional de la empresa vasca (en especial PYME) en el mercado global	• Nº CIFs distintos apoyados por Gobierno Vasco en internacionalización	883	429	Nivel país • %propensión exportadora Euskadi • %cuota exportación mundial • € exportación / IED Euskadi (%) • M€ IED atraídos por Euskadi • # empleo vinculado a IED en Euskadi (nuevos)	30,4	31,7
	• € presupuesto internacionalización empresarial de Gobierno Vasco	23,04 M€	23,37 M€			
EJE 1. Consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior	• Nº CIFs distintos apoyados a través de Consorcio	--	--	• Nº empresas exportadoras regulares (ver nota 1) • Nº empresas exportadoras regulares >50K€ • Nº empresas exportadoras regulares >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster	0,114	0,114
	• € presupuesto global del Consorcio vasco de internacionalización	31 M€*	31,30 M€			
	• Nº miembros del Consorcio	7	7			
EJE 2. Apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales	• Nº ayudas vinculadas a Global Lehian	681	242	Nivel empresas y sectores • Nº empresas exportadoras regulares (ver nota 1) • Nº empresas exportadoras regulares >50K€ • Nº empresas exportadoras regulares >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster	2,18	3,89
	• Nº ayudas vinculadas a Gauzatu I.E.	8	3			
	• € transferencias vinculadas a Global Lehian y Gauzatu	7,269 M€	6,056 M€			
EJE 3. Apoyo a sectores y clústeres para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior	• Nº servicios prestados por oficinas en exterior	502	413	• Nº empresas exportadoras regulares >50K€ • Nº empresas exportadoras regulares >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster	430,5	854,1
	• Nº proyectos de internacionalización promovidos por terceros apoyados (Cámaras, Asociaciones, BEC)	--	--			
	• € presupuesto total de proyectos apoyados	2,362 M€	3,797 M€			
EJE 4. Generación y dinamización del capital humano para acometer los mercados internacionales	• Nº participantes en acciones de promoción directa exterior (misiones)	155 mision. directas 59 mision. inversas (no existe el dato de personas)	166** mis. directas 65** mision. Inversas	• Nº empresas exportadoras regulares >50K€ • Nº empresas exportadoras regulares >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster	1,517	1,751
	• Nº becarios formados	400	510			
	• Nº profesionales contratados bajo programa de talento de Global Lehian	--	63			
EJE 5. Captación y consolidación de inversiones estratégicas	• Nº presentaciones IED	44	72	Nivel personas (impacto indirecto a través del refuerzo competitivo buscado con el apoyo a la internacionalización)	576*	593
	• Nº proyectos IED gestionados/ofertados	4	17			
	• Nº proyectos IED captados	200	138			
EJE 6. Financiación y cooperación internacional y multilateral	• Nº empleos directos vinculados a proyectos captados	200	138	• Nº empresas exportadoras regulares >50K€ • Nº empresas exportadoras regulares >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster	58	57
	• € fondos totales con apoyo público asignados a financiación de internacionalización (avales y líneas de crédito)	5,952 M€ (acumulado 2013-2016)	--			
	• Nº proyectos con financiación multilateral gestionados/ofertados	--	Piloto			
	• Nº proyectos con financiación multilateral captados	--	Piloto		ver detalle	ver detalle

Indicadores de impacto	2012	2015
Nivel país • Nº empresas exportadoras por sector económico		
• Agroalimentarios	433	492
• Bebidas	473	540
• Bienes de Consumo	2.396	2.605
• Productos industriales y tecnología	11.754	12.934

Indicadores de impacto	2012	2015
Nivel país • Nº empresas exportadoras regulares por sector económico (ver nota 1) (Ver nota 2)		
• Agroalimentarios	135	185
• Bebidas	141	172
• Bienes de Consumo	551	681
• Productos industriales y tecnología	2.138	3.076

(*) Datos de 2013
(**) Datos de 2015
(***) Datos de 2016

Nota 1: En el estudio de las empresas exportadoras regulares del País Vasco se excluyen las empresas clasificadas en el sector CNAE Z-Actividades No Clasificadas, con exportación individual inferior a 1.000€.

Nota 2: Un mismo Exportador puede Exportar por más de un sector.

Fuente: Gobierno Vasco, Eustat, ICEX, INE, CVI

2.5. Retos de la internacionalización empresarial en el País Vasco

Los rasgos del sistema de internacionalización y de las actividades internacionales de las empresas vascas, así como la información de contexto analizada detalladamente en el “Bloque I: Contexto de Partida”, permiten identificar retos y áreas de acción prioritarias que abordar en el marco de este Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.

Los retos de internacionalización se identifican en tres grandes ámbitos: retos derivados del marco internacional, retos para las empresas vascas y retos para la administración pública, que abordados en conjunto permitirán configurar un nuevo marco de impulso a la internacionalización en el País Vasco.

Figura 29: Resumen de retos de internacionalización empresarial en el País Vasco.

Retos derivados del MARCO INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo marco sociopolítico en configuración (nuevos gobiernos, UE de varias velocidades, Brexit, extremismos, etc.) • Incertidumbre en acuerdos comercio internacionales • Desarrollo activo de políticas industriales • Redefinición del concepto de industria e impacto de la tecnología • Dicotomía en gestión del talento • Redefinición del modelo energético y tensiones sobre recursos naturales • Crecimiento en mercados emergentes • Ralentización del comercio internacional
Retos para las EMPRESAS VASCAS	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización en el corazón de la estrategia • Consolidar un salto cualitativo en la actividad internacional • Información, conocimiento, vigilancia y acercamiento al mercado cada vez más especializado y focalizado • Acceso a mercados lejanos y mercados de riesgo • Elección del modelo de internacionalización • Personas con alta especialización internacional • Tamaño como variable clave de competitividad
Retos para la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la internacionalización en el centro del discurso institucional • Liderazgo del Gobierno Vasco • Integración, coordinación • Evolución hacia un nuevo marco de apoyo de valor añadido, priorización y especialización (foco) • Flexibilidad e instrumentos adaptables • Reforzar la capacidad (interna y red exterior) • Alianzas que aporten saltos cualitativos • Superar la limitación presupuestaria

Fuente: Elaboración propia

A continuación se desglosan y detallan dichos retos:

1. **Retos derivados del marco internacional**, que influyen sobre las decisiones a tomar y sobre los que es necesario establecer una vigilancia permanente para adaptar las políticas e iniciativas a desarrollar desde el País Vasco.
 - **Nuevo marco sociopolítico** en configuración, que se concreta en riesgo de desintegración en Europa (varias velocidades, modelo de cooperaciones diferenciadas, escenarios alternativos), el todavía incierto impacto del Brexit, la incidencia de políticas proteccionistas a nivel global, el auge de políticas populistas en distintos estados miembros, o la inestabilidad en el Estado y el impacto de la Marca España.
 - Incertidumbre y **dificultad en acuerdos comercio internacionales**, tanto en Europa (ya ratificado el CETA con Canadá, en negociación el TTIP con Estados Unidos, y acuerdos con MERCOSUR, países del sudeste asiático y estados de África), como el impacto de la renegociación de otros acuerdos a nivel Global (TTP, NAFTA).
 - Desarrollo activo de políticas industriales en todos los países desarrollados y emergentes, que genera un mayor marco de **competencia por la atracción y crecimiento de las actividades industriales**.

- **Redefinición del concepto de industria** e impacto de la tecnología como impulsor de transformaciones, disrupciones y nuevos modelos de negocio. Tendencias ya presentes como la integración y difuminación de barreras entre sectores, aparición de nuevas cadenas de valor, irrupción de modelos de fabricación distribuida, aplicación generalizada de conceptos de smart industry y automatización, relevancia de la ciberseguridad, etc.
 - **Dicotomía en gestión del talento**, con un escenario de lucha global por el talento más cualificado enfrentada a la desaparición de profesiones y puestos de trabajo que requiere crear nuevas alternativas profesionales para personas de menor cualificación.
 - Redefinición del **modelo energético** global y del equilibrio en la **utilización de recursos naturales**, e influencia de la exigencia de sostenibilidad global que impactan fuertemente en la estabilidad de las actividades industriales.
 - Mayor concentración del **crecimiento en mercados emergentes** y creciente relevancia de países periféricos a regiones más desarrollada (next 11, new trillion dollar economies, África, etc.)
 - **Ralentización del crecimiento del comercio** internacional, que presenta ritmos de crecimiento (en volumen) menores que en los últimos años, e incluso decrecimientos en importe total del comercio debido a turbulencias en los mercados energéticos y del petróleo.
2. **Retos para las empresas vascas**, que incluyen las principales áreas de trabajo sobre las que deben incidir las líneas de acción del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.

Se identifican retos específicos de internacionalización:

- **Consolidar un salto cualitativo en la actividad internacional.** Las empresas vascas han dado un paso adelante en su internacionalización en el periodo de crisis económica. En este momento persiste la necesidad de acercar a más empresas a los mercados internacionales, pero además existe un nuevo perfil de empresa que requiere dar saltos cualitativos que consoliden los primeros pasos de internacionalización afrontados.
- **Información, conocimiento, vigilancia y acercamiento al mercado.** La actividad internacional requiere contar con conocimiento avanzado de los mercados y capacidad de anticipación en la toma de decisiones. Se impone la necesidad de contar con mejor conocimiento cada vez más especializado y focalizado sobre clientes y sus necesidades, tendencias de mercado, cultura, oportunidades, etc.
- **Acceso a mercados lejanos y de riesgo.** El crecimiento mundial se desplaza progresivamente a nuevas geografías alejadas del espacio europeo, destino prioritario de la exportación vasca. Las empresas afrontan el reto de definir estrategias de internacionalización para mercados lejanos (next 11) o de riesgo (Irán), lo que en la actualidad supone mayores esfuerzos, inversiones y riesgo.
- **Elección del modelo de internacionalización** adaptado a la realidad de cada empresa y a las exigencias de cada cadena de valor y mercado. Las empresas deben adaptarse a modelos en los que conviven distintos grados de internacionalización de sus actividades (industrial, comercial, I+D, aprovisionamientos) y combinar modelos de presencia en mercados exteriores (endógeno, adquisiciones, asociaciones).
- **Conocimiento de procesos de internacionalización.** El conocimiento de los procedimientos y procesos asociados a la internacionalización en sus distintos niveles constituye una dificultad para muchas empresas, especialmente las más pequeñas. Por eso, la formación y asesoramiento en cuestiones técnicas (regulación, fiscalidad, etc.) es una actuación considerada clave para muchas pymes que se inician en la exportación.
- **Integración de personas con una alta especialización internacional.** Las empresas deben descubrir cómo generar cantera, cómo atraer talento especializado y cómo gestionarlo para retenerlo. Asimismo, la gestión de personas en un entorno internacionalizado es un reto a afrontar a medida que se consolida la dimensión global de las empresas.

También existen retos de negocio con impacto en internacionalización:

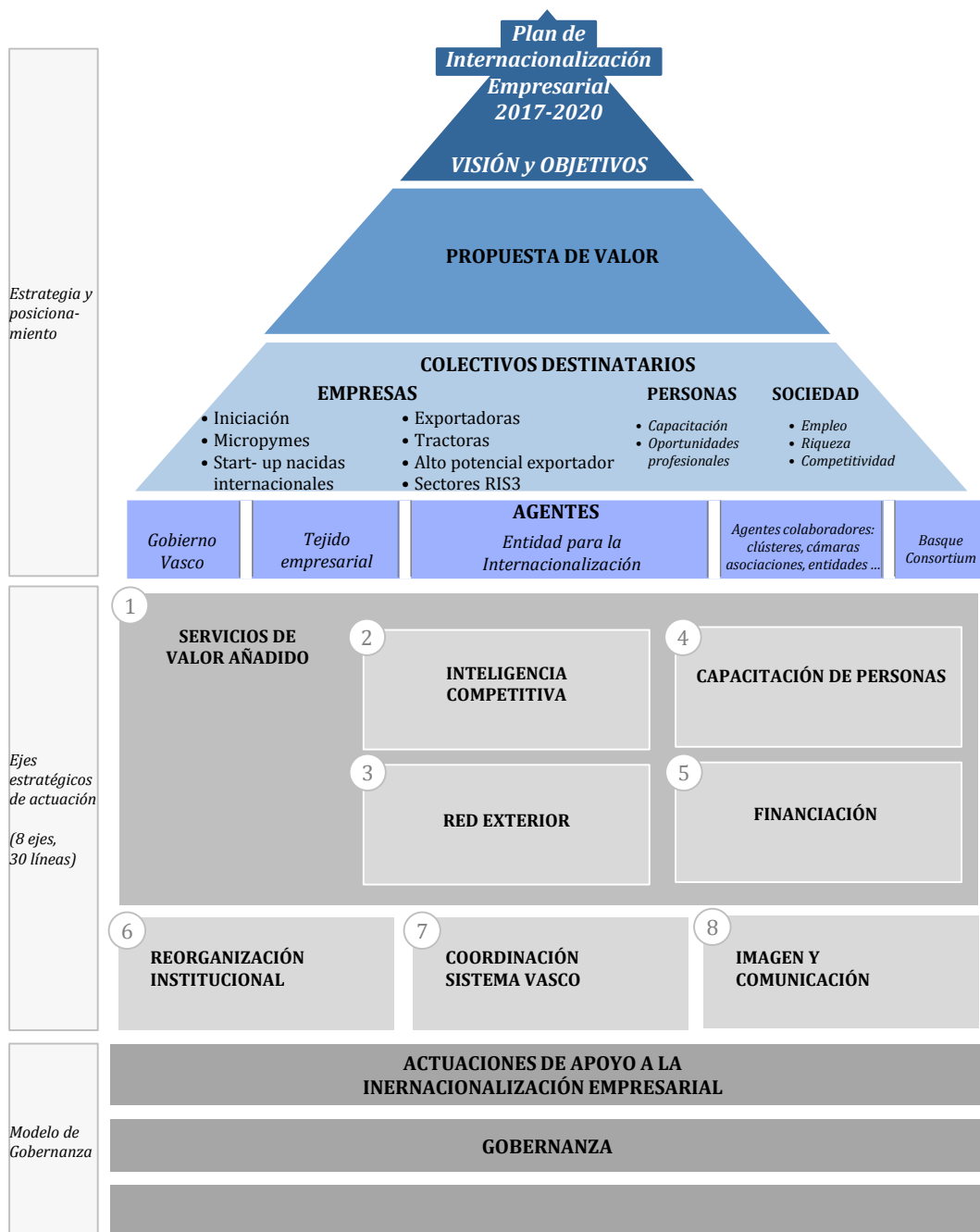
- **Internacionalización en el corazón de la estrategia y el modelo de negocio.** Las empresas vascas en sus diferentes estadios, deben seguir aumentando su actividad internacional, pero siempre con una estrategia clara de dónde, por qué y con qué modelo de negocio abordar el proceso de internacionalización.

- **Transformación de la industria y de la forma de competir.** Las empresas están afrontando una transformación en la búsqueda de un modelo industrial de mayor sofisticación y valor añadido. El reto pasa por ser aún más competitivos y rentables combinando la capacidad de fabricación en el País Vasco con actividades internacionales.
 - **Tamaño como variable clave de competitividad.** El reducido tamaño de las empresas vascas es una de las barreras más reconocidas para reforzar su competitividad. La colaboración en todos los ámbitos y globalmente es una de las herramientas disponibles para superar este reto. Existen múltiples niveles de colaboración a explorar, desde el intercambio de conocimiento y experiencias hasta el grado máximo de fusión de empresas en busca de sinergias y de dimensión competitiva.
3. **Retos para la administración pública**, que identifican aspectos a afrontar desde los organismos públicos vascos con interés en impulsar la competitividad empresarial a través de la internacionalización.
- Mantener la **internacionalización en el centro del discurso institucional**, reforzando la relevancia de este eje de competitividad empresarial al mismo nivel de otros aspectos como la innovación o la tecnología.
 - Reforzar el **liderazgo del Gobierno Vasco** en el impulso a la internacionalización empresarial, ocupando el lugar destacado que le corresponde como principal agente, ganando en agilidad, visibilidad y reconocimiento.
 - Superar la **fragmentación de iniciativas**, alcanzar mayores niveles de integración y coordinación (entre Departamentos del Gobierno Vasco y SPRI) y afrontar la complementariedad entre instituciones. **Simplificar el acceso para las empresas** es, cada vez, una exigencia mayor.
 - Evolución hacia un nuevo **marco de apoyo de valor añadido**, con un nuevo equilibrio entre subvenciones y servicios y que aborde la priorización y especialización de la misma forma que lo han hecho las empresas vascas. Profundizar en la estrategia de países prioritarios permitirá incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios prestados.
 - Disponer de **instrumentos adaptables** para distintos tipos de empresas, en distintos estados de internacionalización y con planteamientos diferentes. La **flexibilidad** en la configuración y evolución de las iniciativas públicas es una característica exigida por la realidad de las empresas y sus mercados.
 - Impulsar **iniciativas en el ámbito de la financiación** aplicables a un mayor abanico de actividades de internacionalización: implantaciones internacionales, reubicaciones, compras de empresas,, acceso a países complejos.
 - Reforzar la **capacidad de los recursos** de internacionalización del gobierno, tanto en número (de personas, de oficinas de la red internacional), como en perfil (especialización, inteligencia competitiva, calidad de alianzas, capacidad de interacción de alto nivel).
 - Superar la **limitación presupuestaria** ante la dimensión de los retos existentes: incrementar los presupuestos de internacionalización, redefinir los repartos presupuestarios dentro del área o implementar actividades con financiación compartida público-privada.

3. Bloque III: Estrategia de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Una vez realizado el diagnóstico de situación e identificados los principales retos de futuro de la internacionalización en el País Vasco, es momento de definir la **estrategia de futuro del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020**, que refleja el marco estratégico de actuación del Gobierno Vasco. Con el objetivo de establecer las prioridades de actuación para los próximos años se plantea una estrategia estructurada de la siguiente forma:

Figura 30: Esquema de contenidos de la estrategia de futuro del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020



Fuente: elaboración propia

3.1. Visión de futuro

El Gobierno Vasco reafirma su compromiso histórico con el apoyo a la competitividad internacional de las empresas vascas. En consecuencia, se diseña un Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 por y para las empresas.

El Plan ambiciona hacer aportaciones sustanciales para alcanzar **un tejido empresarial vasco completamente integrado en cadenas de valor globales, con capacidad de liderazgo mundial en nichos de mercado específicos, y apoyado por un ecosistema público-privado sinérgico, que se adapta con agilidad y flexibilidad a las necesidades específicas de cada tipo de empresa.**

Tejido empresarial completamente integrado en cadenas globales

Empresas vascas que compiten eficientemente en distintos eslabones de cadenas de valor globales con modelos de negocio adaptados a las particularidades de sus propios sectores de actividad. Para alcanzar posiciones sólidas a largo plazo han desarrollado propuestas de valor añadido (tanto a través de producto como de modelo de negocio) y disponen de equipos profesionales integrados por personas altamente cualificadas de distintos perfiles y orígenes que aportan conocimientos, visión y capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes en todo el mundo.

Liderazgo mundial en nichos de mercado

Algunas empresas vascas disponen de conocimientos, capacidades, productos o servicios únicos que les permiten ser líderes mundiales en nichos de mercado y sostener su posición de liderazgo en el tiempo a través de propuestas de valor altamente diferenciadas.

Ecosistema público-privado sinérgico, ágil y flexible

Las instituciones públicas colaboran con organizaciones privadas en el impulso a la internacionalización de forma integral, compartiendo estrategias, complementando sus recursos, capacidades y especialización, y con una rápida capacidad de respuesta coral ante las necesidades cambiantes del mercado y de las empresas.

El sistema de internacionalización empresarial del País Vasco dispone de instrumentos flexibles adaptables a distintos perfiles de organizaciones usuarias que fortalecen su capacidad de internacionalización mediante el acceso progresivo a servicios de mayor valor añadido.

3.2. Objetivos del Plan

El objetivo principal del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 es **facilitar un salto cualitativo en la inserción y competitividad internacional de la empresa vasca en el mercado global**, estableciendo un marco de apoyo de **valor añadido, personalizando y segmentando** las actuaciones, impulsando el grado de apertura e internacionalización de la economía, potenciando, consolidando y diversificando el comercio exterior, contribuyendo al incremento y visibilidad de la presencia en el exterior, y reforzando la marca Euskadi Basque Country a nivel global.

Adicionalmente, el Gobierno Vasco aspira a afianzarse como el **líder reconocido en el apoyo a la internacionalización empresarial en el País Vasco por su aportación de valor a las empresas**, impulsando la necesaria transformación de las políticas y medios de apoyo a la internacionalización, y adoptando criterios de aportación de valor y flexibilidad en su permanente evolución y adaptación a los ritmos del tejido empresarial vasco.

Para la consecución de estos objetivos globales, se definen los siguientes **objetivos ligados a ocho ejes estratégicos**:

Figura 31: Despliegue de objetivos en los ejes estratégicos del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020



Fuente: elaboración propia

3.3. Propuesta de Valor

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 incide en reforzar el sistema de internacionalización del Gobierno Vasco para realizar un **salto cualitativo en su capacidad de aportación de valor añadido a todos los tipos de empresas** para impulsar su competitividad internacional. Asimismo apuesta por **generar capacidad analítica y de evaluación para el propio sistema de internacionalización**.

La administración pública vasca afronta su propia transformación institucional para acercar la gestión a las necesidades del tejido empresarial y de los sectores prioritarios de la economía, buscando incidir decisivamente en la estrategia de Legislatura de impulso del empleo y la reactivación económica. La apuesta de futuro de la internacionalización empresarial busca desarrollar:

a) Servicios

- El Plan despliega una nueva cartera de servicios de valor añadido que busca impulsar decididamente la capacidad de acceso a mercados exteriores de las empresas.
- Acceso a información a través de herramientas de vigilancia competitiva proporciona nuevas oportunidades como aportación diferencial de la nueva propuesta de valor.
- La Red Exterior, en mayor número de países, cuenta con personas de alto perfil con elevada capacidad relacional, acceso a información y agentes regionales clave.
- Se ponen a disposición de las empresas alternativas de capacitación y/o incorporación de las personas especializadas que cada empresa requiere.
- Existen instrumentos de financiación para un amplio abanico de alternativas de internacionalización.
- Se incorpora una sistemática de información, comunicación, divulgación focalizada en distintos colectivos destinatarios.

b) Perfiles de empresas y destinatarios

- El Plan apuesta por alcanzar un conocimiento preciso sobre el tejido empresarial vasco y sus necesidades para adoptar una segmentación de empresas y personalizar los instrumentos de apoyo.
- Distintos tipos de empresas, de cualquier tamaño, estadio de internacionalización, nivel de prioridad, potencial internacional, etc. acceden a distintas categorías de servicios y evolucionan en el sistema.
- El propio sistema vasco de internacionalización es destinatario de servicios específicos (información, evaluación, nuevas políticas, imagen y marca).
- La sociedad en su conjunto está más y mejor informada sobre la aportación de la internacionalización a la creación de empleo y riqueza.

c) Geografías

- El Plan revisa la selección de países prioritarios, en los que redobla los esfuerzos, establece focos de atención y cuenta con recursos diferenciales. Se mantiene la atención en mercados lejanos de alto crecimiento.
- La Unión Europea es un aliado principal, aprovechando los recursos y capacidad relacional que ofrece.

d) Sectores

- El Plan apuesta por focalizar la atención en los sectores RIS3 del País Vasco, en los que se integran las empresas vascas que pueden dar mayores saltos cualitativos en su competitividad a través de la internacionalización.
- Asimismo se diseñan actividades concretas para otros sectores no prioritarios atendiendo a las propuestas de sus propias empresas y agentes.

e) Colaboradores

- La Entidad para la Internacionalización se convierte en el principal agente impulsor de la internacionalización empresarial en el País Vasco.

- El nuevo modelo de agentes colaboradores en la CAPV apuesta por la competencia entre propuestas/proyectos de internacionalización de un mayor catálogo de socios activos alineados con los objetivos del Plan de Internacionalización.
- Los aliados internacionales suponen un activo estratégico en aspectos como la prestación de servicios en países sin presencia propia, o la captación de información y oportunidades.

3.4. Alcance del Plan

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se afronta como un **esfuerzo de definición estratégica realizado desde la Viceconsejería de Industria** del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco. Se desarrollan en otras Direcciones y Departamentos del gobierno un amplio abanico de actividades de internacionalización (en algunos casos empresarial) recogidas a través de distintos planes sectoriales en la Estrategia Basque Country 2020.

Con el fin de facilitar la interpretación del contenido del Plan, resulta conveniente aclarar que cubre los siguientes ámbitos:

- Todas las políticas y herramientas de internacionalización empresarial aplicables a **sectores industriales y a actividades de servicios conexos a la industria**, que coinciden con las áreas de competencia de la Viceconsejería de Industria.
- Las políticas del Departamento de Hacienda relativas a instrumentos de financiación, y ámbitos de colaboración con el Departamento de Educación en relación a formación y capacitación de personas relacionados con la internacionalización empresarial.
- Las políticas de **desarrollo de la Red Exterior del Gobierno Vasco en su vertiente empresarial**, así como los mecanismos de coordinación con todas las áreas de gobierno que requieran de los servicios de la red internacional.
- Las políticas de **coordinación interinstitucional en el ámbito de internacionalización** empresarial, que se trasladan, principalmente, a través del Consorcio Vasco de Internacionalización.

Quedan expresamente fuera del alcance del Plan de Internacionalización los siguientes elementos:

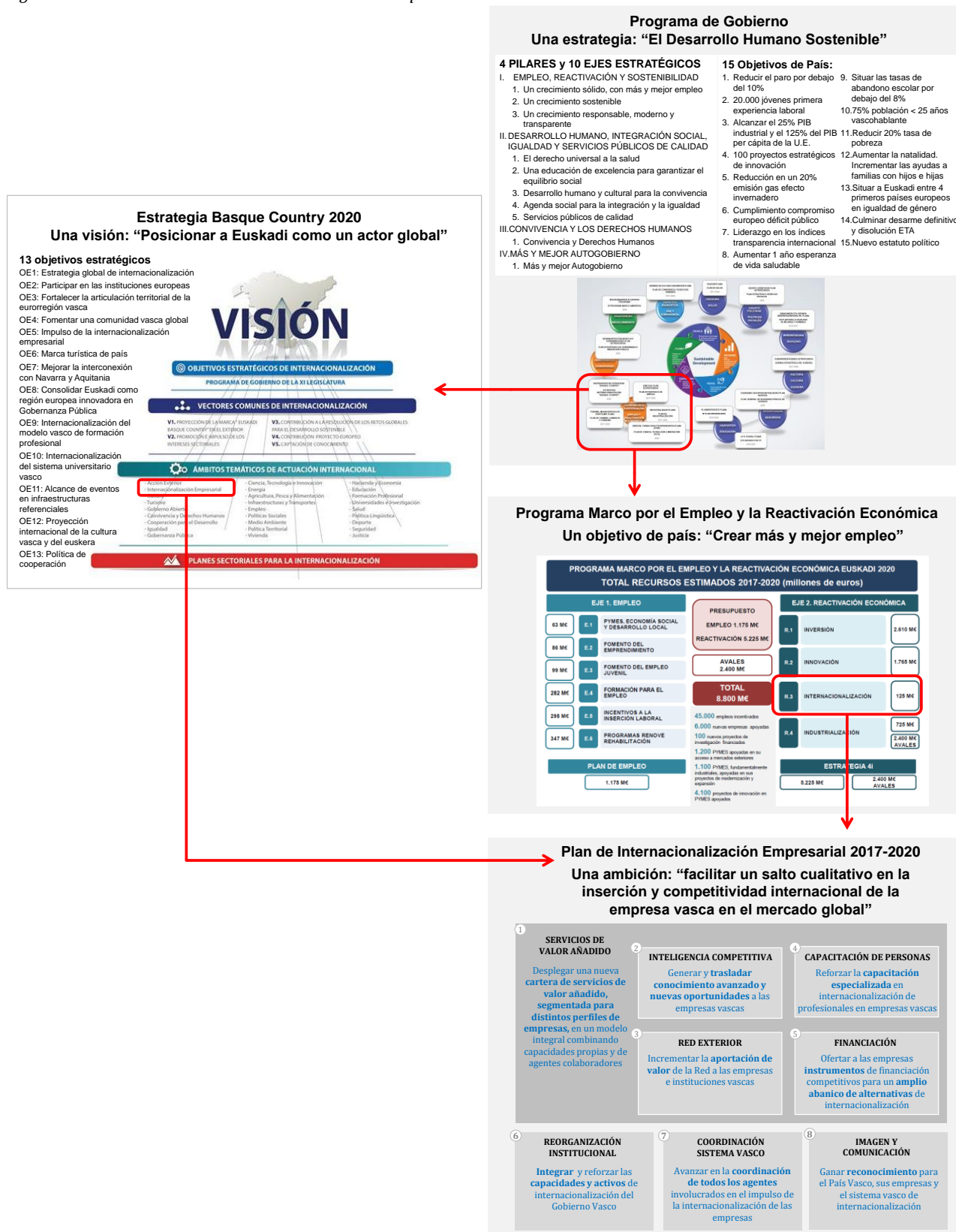
- Ámbitos relacionados con la política de ciencia y tecnología y la internacionalización de actividades de investigación e innovación, que se encuentran recogidas en el Plan de Ciencia y Tecnología 2020 y la Estrategia RIS3 del País Vasco.
- Acciones relacionadas con la política energética con escasa relación directa la internacionalización empresarial, y cuyas implicaciones en la competitividad empresarial están recogidas en el Plan de Industrialización 2017-2020.
- Todas las actividades relacionadas con “Invest in the Basque Country”, que formaba parte del Plan de Internacionalización 2014-2016 en sus etapas iniciales de creación, y pasará a integrarse en el Plan de Industrialización 2017-2020 y a realizar su propio proceso de reflexión estratégica.

El nuevo Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, se constituye en un **instrumento crítico de ejecución de la Estrategia Basque Country 2020** en el área de economía e industria. Se enmarca en el ámbito temático de actuación de “internacionalización empresarial” que aplica a las actividades industriales del país vasco, con especial relevancia de los sectores estratégicos. Este ejercicio de planificación estratégica aporta un salto cualitativo en el vector 2 de “promoción e impulso de los intereses sectoriales”, e incorpora propuestas sustanciales en los otros 4 vectores de internacionalización de la Estrategia Basque Country 2020:

- Vector 1: Proyección de la marca Euskadi en el exterior. El Plan de Internacionalización reconoce el potencial existente para colaborar en el posicionamiento internacional del país y transmitir los valores y la identidad vascos. En consecuencia, apuesta por impulsar la visibilidad del País Vasco y de las empresas en el exterior. La adopción de la marca Euskadi Basque Country en la red internacional, el desarrollo de acciones que refuercen conjuntamente la imagen de país y de las empresas, la puesta en valor de la aportación de las empresas vascas en sus países de destino o la divulgación de casos empresariales de éxito serán algunas de las nuevas líneas de acción a desarrollar en los próximos años.
- Vector 2: Promoción e impulso de los intereses sectoriales. En este vector se encuadran los principales objetivos del Plan de Internacionalización Empresarial y se desarrollan gran parte de las líneas de acción previstas. Desatacar líneas de actuación como la incorporación de criterios de priorización sectorial alineados con otras actuaciones (prioridades RIS3), la segmentación de instrumentos y servicios para distintos perfiles de empresas, el impulso a la inteligencia competitiva, o el refuerzo de las relaciones bilaterales con regiones estratégicas.

- Vector 3: Contribución a la resolución de los retos globales para el desarrollo sostenible. El Plan de internacionalización impulsará la exploración de oportunidades para establecer mecanismos de relación con el ámbito de cooperación al desarrollo y poder así abordar iniciativas encaminadas a la obtención de fondos de organismos internacionales y multilaterales que posibiliten proyectos relevantes para la industria vasca que además repercutan positivamente en la consecución de los ODS.
- Vector 4: Contribución al proyecto europeo. Los ámbitos de actuación económica suponen una gran oportunidad para ganar espacio en los principales foros de generación y toma de decisiones comunitarias. El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 apuesta por reforzar los vínculos con la Unión Europea, tanto a nivel de aprovechamiento de redes y recursos existentes para las empresas vascas, como para la inserción del País Vasco en foros consultivos/de opinión y de nuevas iniciativas vinculadas a la internacionalización empresarial. Asimismo se reforzarán las relaciones bilaterales y la cooperación transfronteriza e interregional.
- Vector 5: Captación de conocimiento. El Plan de Internacionalización ha adoptado este vector en la su propia elaboración identificando (y adaptando en algún caso) prácticas de referencia en internacionalización empresarial desarrolladas en otras regiones europeas. Asimismo, se reconoce en el desarrollo del Plan de Internacionalización la relevancia de la inserción en redes internacionales de conocimiento apostando por la búsqueda de aliados estables en líneas como la inteligencia competitiva, la colaboración con otras redes internacionales o la propia evolución de políticas de internacionalización. La estructuración de capacidades y recursos para captar, evaluar y analizar oportunidades de internacionalización será una de las apuestas estratégicas del Plan de Internacionalización Empresarial.

Figura 32: Alcance del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020



Fuente: Gobierno Vasco

4. BLOQUE IV: Ejes estratégicos y líneas de actuación

Siendo conscientes de que el Gobierno Vasco tiene una capacidad limitada de influir sobre los procesos de inserción internacional de las empresas, no renuncia a ello, y **con la acción de Gobierno apuesta por fijar condiciones y provocar comportamientos que ayuden al tejido empresarial**, según las particularidades de cada segmento de empresa, a fortalecer su posición competitiva en el marco de juego internacional.

Para alcanzar los objetivos planteados, se definen una serie de ejes estratégicos en el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020. Dichos ejes son:

- EJE 1. Despliegue de un modelo de apoyo basado en servicios especializados de valor añadido adaptados para empresas de distintos perfiles.
- EJE 2. Desarrollo de capacidades de inteligencia competitiva al servicio de las empresas y de las administraciones públicas vascas.
- EJE 3. Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco como activo estratégico para la internacionalización.
- EJE 4. Impulso a la integración de personas capacitadas especializadas en internacionalización en las empresas.
- EJE 5: Potenciación de instrumentos de financiación de actividades de internacionalización adaptados permanentemente a las necesidades de las empresas.
- EJE 6: Reorganización institucional de los activos de internacionalización del Gobierno Vasco.
- EJE 7: Coordinación del sistema vasco de internacionalización.
- EJE 8: Refuerzo de acciones de generación de marca, imagen y comunicación en torno a la internacionalización empresarial.

En total, se trata de 8 ejes estratégicos de actuación y un total de 30 líneas de acción para desarrollarlos.

Figura 33: Ejes, objetivos y líneas de acción del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020



Fuente: Elaboración propia

4.1. Modelo de servicios de valor añadido

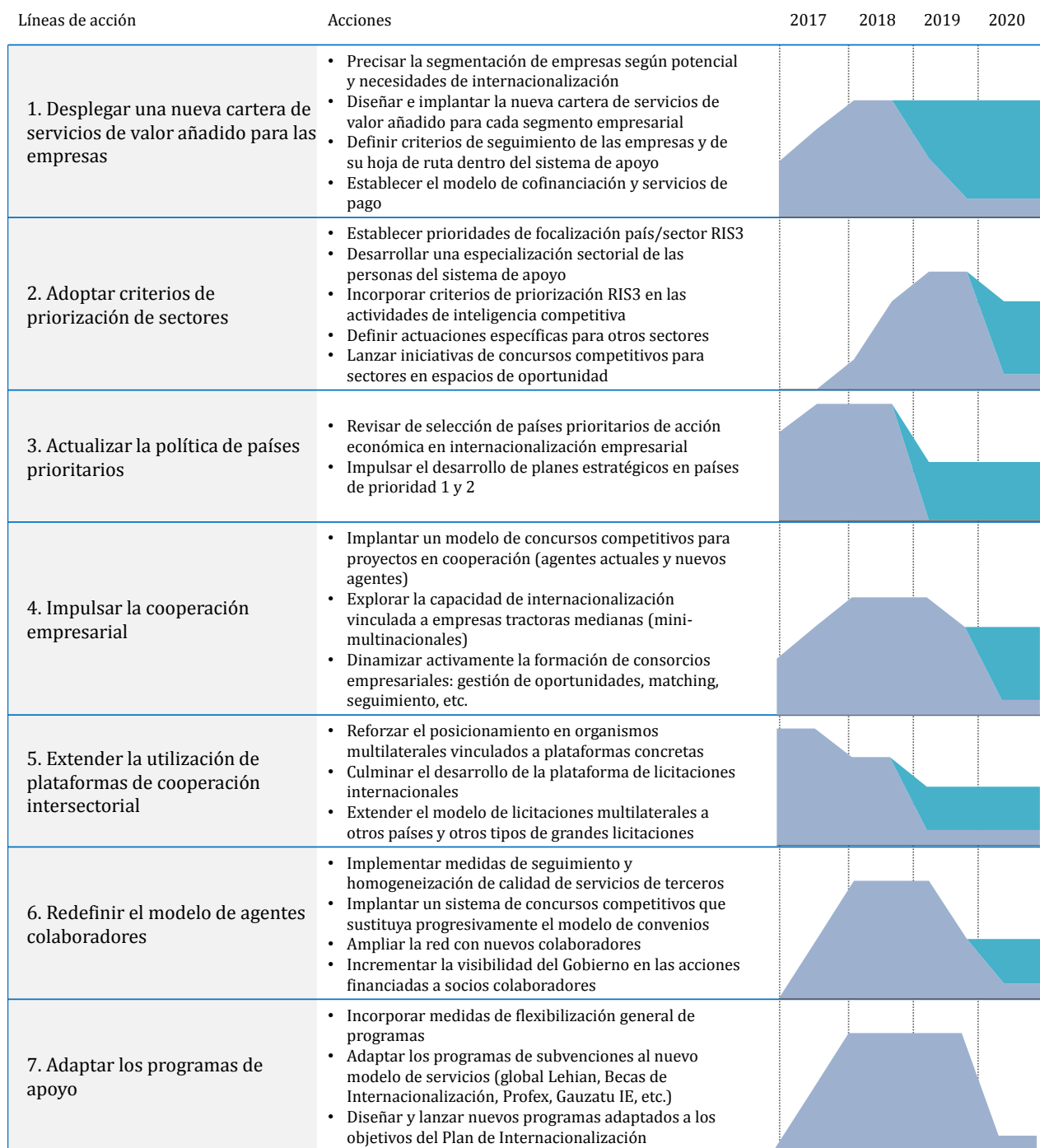
OBJETIVO: Desplegar una nueva cartera de servicios de valor añadido, segmentada para distintos perfiles de empresas, en un modelo integral combinando capacidades propias y de agentes colaboradores.



Las empresas vascas afrontan, cada vez con mayor intensidad, la necesidad de focalización y especialización en todas sus actividades y mercados. La aportación de valor añadido se está convirtiendo en una prioridad y seña de identidad de las empresas más competitivas, y la inserción internacional constituye una palanca clave de esta competitividad. Más que el inicio de actividades de exportación, necesaria todavía para determinados perfiles de empresas, los retos actuales se centran en la **consolidación y la obtención de saltos cualitativos de la actividad internacional de empresas ya presentes en mercados exteriores.**

El papel de las instituciones a la hora de prestar apoyo en ámbitos internacionales también debe adoptar necesariamente criterios de aportación de valor, focalización y especialización presentes en el día a día de las empresas. El mencionado salto cualitativo empresarial vendrá propiciado más por servicios e información seleccionada que por la acumulación de actuaciones.

El **Gobierno Vasco y SPRI transforman su apuesta** por la internacionalización empresarial a través de una nueva **oferta de servicios especializados con focalización**, impulsando actuaciones en regiones y sectores de mayor interés y potencial de futuro, y creando un **marco institucional que gana en flexibilidad** para adecuar constantemente sus esquemas de apoyo a las empresas.

Figura 34: Líneas de acción y acciones del EJE1: Modelo de servicios de valor añadido



 Intensidad de dedicación en diseño y puesta en marcha
 Intensidad de dedicación en aplicación/ejecución de iniciativas

Fuente: Elaboración Propia

Para avanzar en estos objetivos, se definen las siguientes líneas de acción:

1. **Diseño de una cartera de servicios de valor añadido segmentada para distintos perfiles de empresas.**

La creación de una cartera de servicios propios adaptada a cada segmento de cliente plantea, por una parte, el mantenimiento de instrumentos para empresas potenciales exportadoras, en iniciación en sus actividades internacionales, combinada con una priorización progresiva hacia servicios de valor añadido para empresas con propuestas de proyectos internacionales más robustos y con mayor potencial de inserción internacional.

Con el objetivo de elevar el impacto de las actuaciones, la evaluación crítica del Plan de Internacionalización de la empresa pasará a ser uno de los principales criterios de valoración para segmentar empresas y discriminar el acceso a los servicios de valor añadido. El sistema impulsará la evolución de las empresas dentro del modelo de prestación de servicios a medida que ganen en experiencia y capacidad de internacionalización.

La segmentación de clientes persigue adaptar los instrumentos y servicios a necesidades específicas de cada tipo de empresa.

- Empresas potenciales exportadoras, en fases de iniciación, que necesitan definir sus estrategias de internacionalización, adquirir conocimientos y capacidades especializadas, información de clientes mercados, y apoyo operativo en los primeros pasos internacionales. En este grupo se diferencian dos grandes grupos de empresas:
 - Empresas tradicionales, ya presentes en mercados locales, que necesitan tanto conocer y evaluar mercados, como adaptar sus productos y servicios a entornos y clientes internacionales.
 - Start-ups, que por su naturaleza, están desarrollando en paralelo su organización, su oferta de productos y servicios, y su presencia internacional, que requieren el apoyo en acciones concretas dentro del plan de desarrollo de la empresa.
- Empresas ya exportadoras, con experiencia en distintos sectores y mercados, cuyas necesidades se focalizan en el incremento de su actividad internacional y en el acceso a nuevos mercados. Se trata de empresas que requieren servicios que aporten valor en su capacidad de diferenciación, en la inserción en cadenas de valor globales, en la profundización en mercados de destino, en la identificación temprana de nuevas oportunidades, y en la aceleración de su proceso de internacionalización.

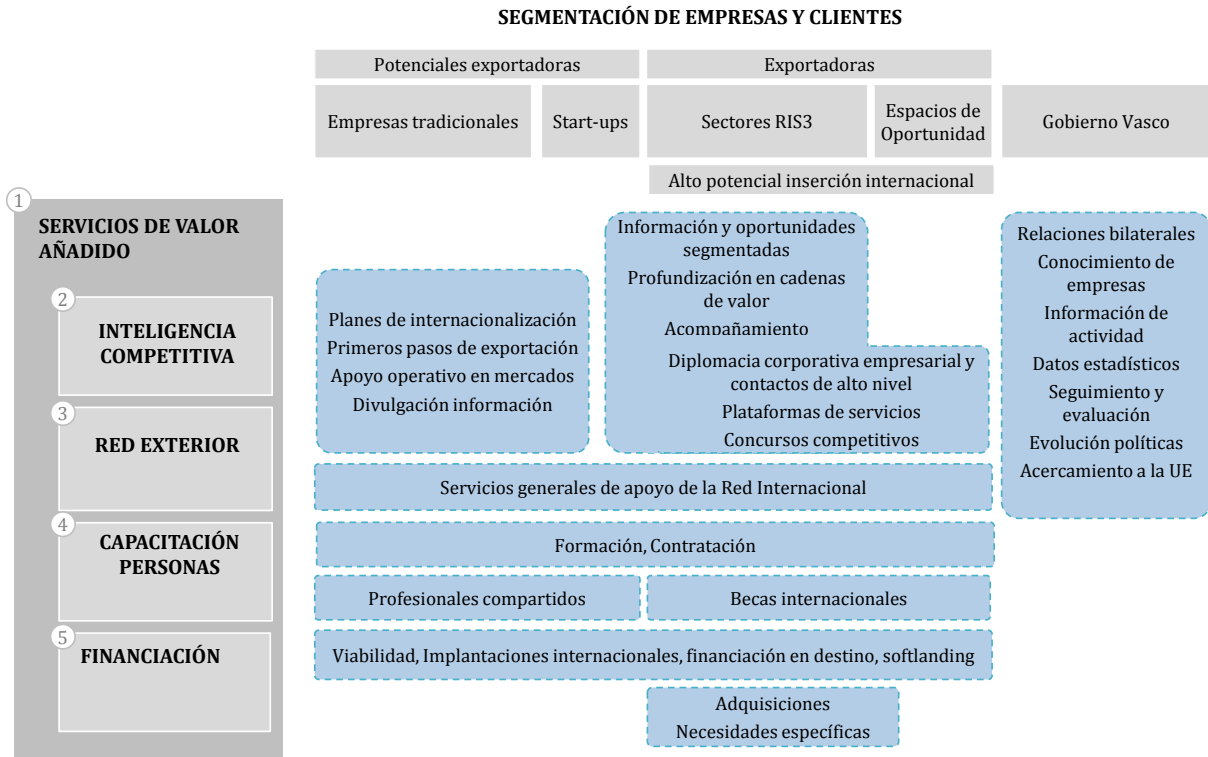
Las empresas exportadoras pueden asimismo segmentarse con distintos criterios. El Gobierno apuesta por la aplicación de un doble criterio para la personalización en la aportación de valor:

- Empresas integradas en sectores RIS3, alineadas con la especialización económica del País Vasco y las prioridades sectoriales del Gobierno que serán el foco principal de actuación (ver línea de acción siguiente).
- Desarrollo de espacios de oportunidad para empresas de otros sectores, que además de contar con el apoyo general del sistema, serán objeto de determinadas acciones específicas muy focalizadas para oportunidades concretas.

Asimismo, entre las empresas exportadoras se realizará un esfuerzo específico de segmentación dirigido a empresas con alto potencial de inserción internacional: definidas como compañías de tamaño mediano, ya presentes en algunos mercados internacionales, con capacidad de incrementar sustancialmente su actividad internacional.

El nuevo modelo contempla un mix en el que se ampliará progresivamente la prestación de servicios de mayor valor añadido (frente a las subvenciones directas, que se mantendrán o decrecerán ligeramente), y que incluirá actividades financiadas, actividades en co-financiación por parte de la empresa, y actividades de pago.

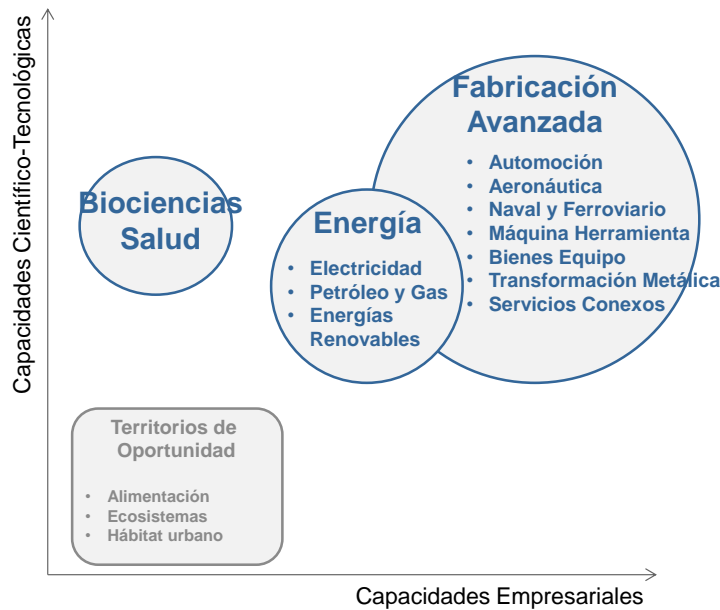
Figura 35: Escenario final (a 2020) de segmentación de la cartera de servicios de internacionalización del Gobierno Vasco



Fuente: Elaboración Propia

2. **Adopción de criterios de priorización sectorial** que guíen los esfuerzos de focalización y especialización. Las elecciones se alinean con las prioridades RIS3 del Gobierno Vasco: Fabricación Avanzada (incluyendo las actividades de servicios conexos a la industria), Energía y Salud, a las que se incorporan acciones específicas en ámbitos no prioritarios (espacios de oportunidad).

Figura 36: Prioridades sectoriales en internacionalización del Gobierno Vasco



Fuente: Adaptado del Plan de Ciencia y Tecnología 2020 del País Vasco

La aplicación de prioridades RIS3 se concibe como un **instrumento de eficiencia** en la utilización de recursos públicos y de **incremento del impacto de las actuaciones** promovidas desde las instituciones. Se verá reflejada en la especialización de las personas del sistema de apoyo (en el País Vasco y en la Red Exterior), la focalización de la inteligencia competitiva, la elección de ámbitos de actuación combinados país/sector, la profundización en cadenas de valor, el refuerzo de relaciones con clusters y asociaciones o la promoción de plataformas sectoriales internacionales.

Por otra parte, se contempla la puesta en marcha de iniciativas concretas para otros sectores. Se plantean acciones en el ámbito multilateral, dirigidos en un primer momento a los sectores medioambiental y de construcción, dando continuidad al esfuerzo realizado en el lanzamiento de la plataforma de licitaciones internacionales. Asimismo se reforzarán las acciones de diplomacia corporativa en el marco de las actuaciones específicas diseñadas. En estos sectores se colaborará directamente con organizaciones, asociaciones y empresas a través de concursos competitivos de iniciativas de internacionalización, apoyando las propuestas de mayor potencial promovidas desde los propios sectores.

3. **Actualización de la política de países prioritarios** lanzada en la pasada legislatura. La apuesta por países prioritarios ha demostrado ser un acierto puesto que permite focalizar esfuerzos en áreas de mayor interés y potencial para el País Vasco y priorizar actuaciones. Sin embargo, los cambios acaecidos en el contexto internacional en los últimos años aconsejan una revisión de la política de países prioritarios del País Vasco. Las actuaciones a desarrollar son:

- Revisión de los países prioritarios. Un país prioritario aún relevancia en el momento actual y potencial de futuro. Las implicaciones de la elección de países estratégicos se centran en mayor visibilidad, dedicación de medios y recursos diferenciales e impulso proactivo.

Figura 37: Implicaciones de la elección de países prioritarios



Fuente: Elaboración Propia

Desde el punto de vista de la internacionalización empresarial entre las prioridades actuales existen países cuyo interés (analizando variables de tamaño y dinamismo del mercado, presencia de empresas y sectores, inversiones y potencial de futuro) requiere un enfoque diferente al actual (por ejemplo India o Rusia), y otros mercados no priorizados en los que el posicionamiento y atención del País Vasco debe incrementarse, o cuanto menos, explorarse.

El Gobierno Vasco define, en el periodo 2017-2020, tres niveles de prioridad en países para desarrollar el nuevo modelo de apoyo a la internacionalización:

- Países de prioridad 1. Mercados estratégicos, tanto desde el punto de vista de presente como por el potencial de futuro. Son mercados de gran dimensión, con un grado de apertura elevado o en los que se concentran la mayoría de las exportaciones, implantaciones internacionales, e inversiones de empresas vascas en el exterior. Asimismo, estos mercados están presentes en los

objetivos de futuro de los principales sectores y empresas del país. Adicionalmente en estos países existen fuentes de conocimiento claves para la industria vasca, y un elevado potencial de colaboración con empresas, agentes tecnológicos y entidades locales.

Se definen dos perfiles de países de prioridad 1: los principales socios europeos: Alemania, Reino Unido e Italia, y mercados estratégicos lejanos: China, Estados Unidos y México.

- Países de prioridad 2. Mercados de seguimiento. Países en los que ya existe una presencia vasca que se mantienen en el foco de atención de determinados sectores y empresas. Estos mercados requieren atención, ya sea por la intensidad de las relaciones actuales, o porque existe un elevado potencial de crecimiento para las empresas (bien sea por la propia tasa de crecimiento del país, o por la capacidad de incremento de la penetración de las empresas vascas en los mismos).

En algunos de estos mercados se constatan barreras que superar y es necesario realizar un seguimiento continuo para detectar oportunidades, y adoptar estrategias específicas en función de los sectores de interés y de la realidad particular de cada país.

Se definen como países de prioridad 2: Francia, Brasil, Rusia, India y Colombia.

- Países de exploración. Este grupo busca establecer el foco en mercados lejanos con alto potencial de crecimiento para las empresas vascas. Se trata de países en expansión económica, en los que la presencia del País Vasco no es muy significativa, pero que, a medio plazo, pueden convertirse en estratégicos para distintos sectores de la economía. En los mercados de exploración se busca generar un buen conocimiento de los mismos, e identificar oportunidades concretas que permitan ir posicionando a las empresas vascas en posiciones de ventaja frente a su competencia. En muchos casos requieren adoptar estrategias combinadas país/sector para focalizar actuaciones e incrementar la probabilidad de éxito.

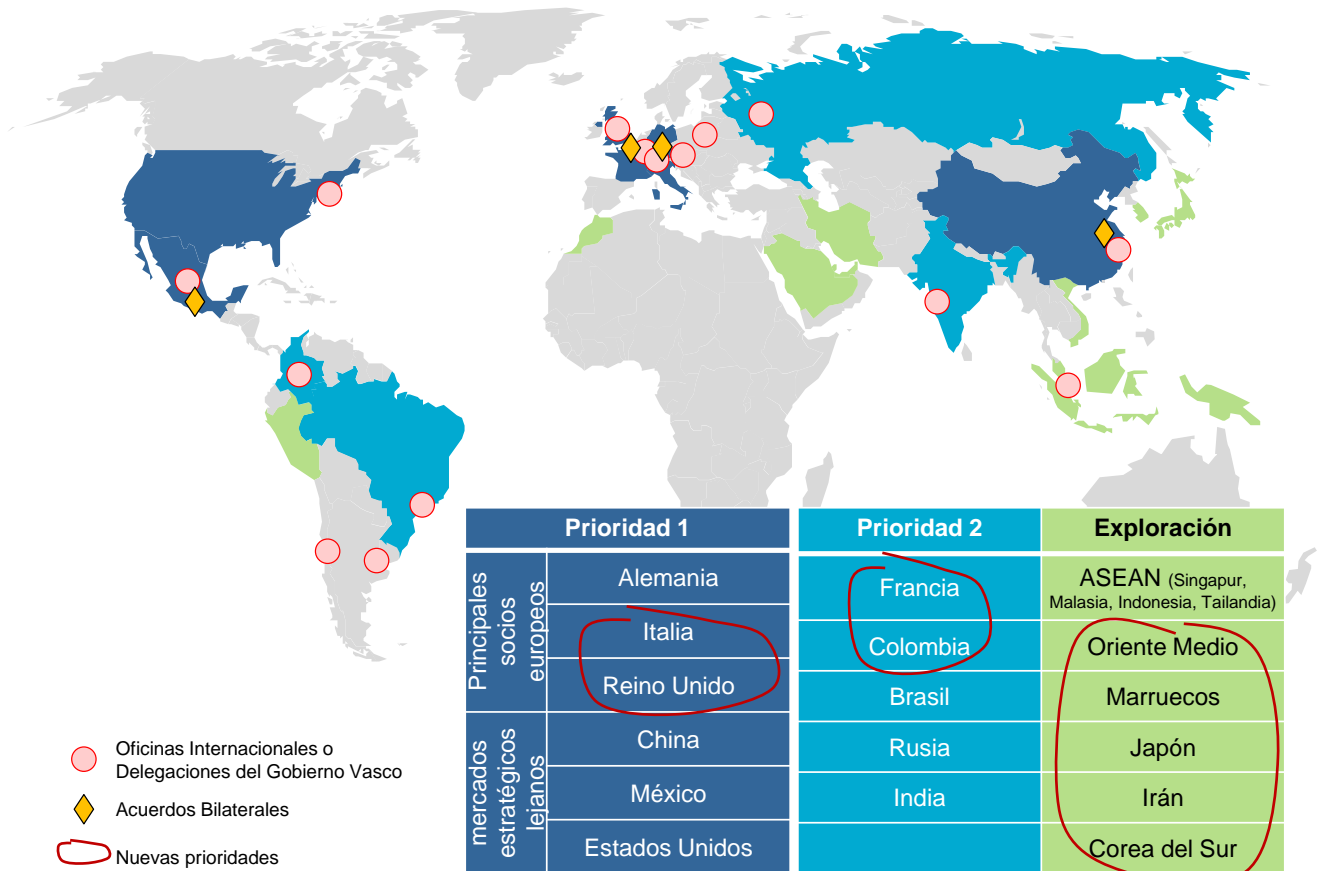
En este momento se identifican como países de exploración: Japón, Corea del Sur, mercados seleccionados de ASEAN (Singapur, Malasia, Indonesia, Tailandia), Irán, Oriente Medio y Marruecos. Por su propia naturaleza, este grupo de países es dinámico. A lo largo del desarrollo del Plan se descartarán algunos mercados por no concretar su potencial, y se incorporarán nuevos países a explorar.

Figura 38: Caracterización de niveles de países prioritarios

Nivel de prioridad	Caracterización	Estrategia a adoptar	CRITERIOS CUANTITATIVOS PARA PRIORIZACIÓN DE PAÍSES
Prioridad 1: ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión del mercado • Apertura para negocios • Elevada cuota de exportaciones del país vasco • Importantes implantaciones de empresas vascas • Destino de inversiones • Fuentes de conocimiento avanzado / tecnologías • Presencia reiterada en estrategias de sectores y empresas prioritarios del País Vasco 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejes prioritarios de la internacionalización empresarial del País Vasco • Reforzar de forma integral: presencia de las empresas, su visibilidad, conexión con el país, diplomacia corporativa empresarial, relaciones bilaterales, acceso a conocimiento y oportunidades de alto valor. • Divulgar conocimiento e identificar de oportunidades de interés simultáneo para distintos sectores y empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del mercado (PIB, importaciones) • Dinamismo del mercado (crecimiento PIB) • Facilidad para hacer negocios (Ranking doing business) • Interés de las empresas vascas (implantaciones, actividad en proyectos/programas/eventos) • Interés comercial vasco (exportaciones) • Interés de los sectores (prioridad para clusters) • Interés como origen de inversiones (ranking Invest In)
Prioridad 2: SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de crecimiento elevadas • Variabilidad en relaciones comerciales del País Vasco • Presencia de algunas empresas vascas y potencial para otras • Interés para ciertos sectores • Constatación de barreras y riesgos importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conocimiento de las realidades particulares para superar barreras y riesgos • Presencia adaptada a cada mercado: intensificar las relaciones de alto nivel y la conexión con el país. • Identificar oportunidades de interés focalizado (para sectores concretos o empresas específicas) 	
Exploración	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de crecimiento elevadas • Escasa presencia de empresas vascas • Poca representatividad en exportaciones del País Vasco • Interés de ciertos sectores y empresas • Lejanía (física, cultural) y desconocimiento como principales barreras 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir focos país / sector • Profundizar en el conocimiento del país y en la formalización de relaciones de alto nivel • Identificar oportunidades muy concretas que trasladar a los sectores interesados • Generar "casos de éxito" 	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 39: Países prioritarios en la internacionalización empresarial del País Vasco



Fuente: Elaboración Propia

- Impulso de planes estratégicos en países de prioridad 1 y 2. Se conciben los planes de país como un instrumento de impulso a los mercados prioritarios para el País Vasco, y se desarrollarán progresivamente y por periodos de 4 años con la participación de los responsables del país y los equipos técnicos del País Vasco.

4. **Impulso a la colaboración entre empresas** como mecanismo para abordar la necesidad de mayor tamaño empresarial de la economía vasca reconocida en diversos diagnósticos económicos existentes, y la ambición de afrontar mercados exteriores con propuestas de mayor valor añadido.

Potenciar la colaboración entre empresas ha sido un objetivo permanentemente presente en las políticas de internacionalización del País Vasco. Buscando dotar de un nuevo impulso a una actividad que no ha producido los resultados esperados en esfuerzos anteriores, se propone una batería de actuaciones con mayor involucración directa del Gobierno Vasco en la promoción, valoración y seguimiento de iniciativas.

Se propone avanzar en esta línea estratégica a través de:

- Diseño de un modelo de concursos competitivos de proyectos de nuevas iniciativas de colaboración entre empresas y creación de proyectos internacionales compartidos. Abiertos a todo tipo de organizaciones, instituciones y agrupaciones de empresas, permitirán al Gobierno discriminar calidad e impacto de los proyectos puestos en marcha, aportarán aprendizajes a trasladar entre empresas y sectores, y proporcionarán mecanismos de seguimiento de resultados obtenidos.
- Renovación de la capacidad de internacionalización asociada a empresas tractoras. Tras el éxito logrado en la colaboración con las mayores empresas del país, se plantea hacer una valoración cuantitativa y cualitativa del potencial tractor de mini-multinacionales vascas hacia proveedores de su cadena de valor en mercados en los que ya están presentes con actividades industriales.
- Dinamización activa de la colaboración entre empresas apoyadas en las nuevas capacidades de inteligencia: conocimiento de empresas, plataformas de matching y búsqueda de socios empresariales con medios específicos dedicados a la intermediación entre empresas:
 - Creación de plataformas de matching (bases de datos de empresas, tecnologías, capacidades, intereses, áreas de diversificación, etc.) que complementen el conocimiento actualmente existente de las empresas (CIVEX berria y otras fuentes).
 - Desarrollo de iniciativas de identificación de socios potenciales para las empresas vascas en las áreas de interés: acogida de empresarios/as con intereses convergentes con empresas vascas.
 - Promoción activa de iniciativas de colaboración entre empresas vinculadas a oportunidades concretas, a través de las capacidades propias del Gobierno o de colaboradores externos.

5. **Impulso de plataformas para la cooperación intersectorial** que se concretan en la plataforma de licitaciones internacionales recientemente puesta en marcha, reforzando el posicionamiento del País Vasco en instituciones multilaterales, y apoyando a las empresas participantes en las mismas. Los primeros resultados obtenidos en forma de interacción intersectorial, colaboración con clústeres y asociaciones empresariales, e interés suscitado entre las empresas son un indicio positivo del potencial de este tipo de iniciativas.

Se desarrollarán líneas de trabajo para avanzar en:

- Impulso de la plataforma de licitaciones multilaterales como piloto de modelo de cooperación intersectorial y dinamización de acciones de colaboración empresarial para objetivos concretos.
- Refuerzo del posicionamiento en los organismos multilaterales en los que se generan oportunidades. A medida que se contrasten los resultados de los proyectos ya identificados se incrementará la presencia y dedicación de recursos en instituciones como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Corporación Andina de Fomento (CAF), División de Adquisiciones de Naciones Unidas (UNPD), Banco Africano de Desarrollo (BAFD) y Banco Asiático de Desarrollo (BAD), Liga Árabe.
- Extensión del modelo de colaboración intersectorial a otros ámbitos de trabajo como grandes licitaciones privadas (en sectores energéticos o de inversiones industriales).

6. **Redefinición del modelo de relación con agentes colaboradores** evolucionando hacia servicios de valor añadido, homogeneidad en calidad de servicio, y alineamiento con los objetivos del Gobierno Vasco. Los

agentes colaboradores seguirán siendo un integrante clave del sistema. La aspiración es contar con un mayor número de colaboradores que aporten actuaciones de mayor valor y puedan integrarse en el sistema prestando algunos de los servicios de la nueva cartera del Gobierno Vasco.

Se abordará la revisión progresiva de distintos componentes de los convenios con Cámaras de Comercio y programa Elkartzen para acercarlos a un modelo competitivo basado en proyectos concretos, y se abrirán a propuestas de nuevos colaboradores. Entre otras, se pondrán en marcha iniciativas de:

- Homogenización de calidad de servicios proporcionados por colaboradores externos, estableciendo estándares de servicio y sistemas de evaluación y de seguimiento para garantizar la calidad de la oferta para todas las empresas.
- Implantación de un sistema de concursos competitivos de proyectos de internacionalización abiertos a todo tipo de organizaciones colaboradoras (asociaciones, grupos y alianzas de empresas, agencias de desarrollo, etc.).
- Incremento de la visibilidad del Gobierno en las acciones financiadas a socios colaboradores, incorporando aportación de valor a las iniciativas de terceros desde la nueva unidad de inteligencia competitiva, apoyando a los socios en acciones concretas en sus planes de actuación, proporcionando herramientas propias del Gobierno para su uso por parte los agentes (modelos, plantillas, guías, metodología, etc.), incorporando la imagen del Gobierno como garante de calidad, y realizando acciones de valoración de los servicios / actuaciones directamente con las empresas destinatarias de las mismas.

7. **Adaptación de los programas de apoyo** con el doble objetivo de ganar flexibilidad para adaptarlos a las necesidades de internacionalización cambiantes del mercado, y disponer de instrumentos para implementar el nuevo modelo de servicios especializados. La evolución de los programas de apoyo se realizará de forma progresiva. Las principales líneas de trabajo, que se recogen en el resto de líneas del Plan, son:

- Revisión integral del diseño de los programas para su flexibilización y evitar su obsolescencia y desajuste con las necesidades de las empresas.
- Adaptación de Global Lehian, como apoyo principal instrumento de apoyo a la nueva segmentación de clientes y servicios.
- Revisión de programas de incorporación de personas (apartado de talento en Global Lehian, Landhome, Profex).
- Adaptación de Gauzatu Implantaciones Exteriores a las necesidades de las empresas.
- Revisión de programas de colaboración con terceros: Elkartzen, convenios con Cámaras de Comercio, UPV/EHU y BEC para acercarlos al modelo de concursos competitivos.
- Lanzamiento de nuevos programas: concursos competitivos, formación de profesionales en internacionalización, utilización de instrumentos de financiación existentes en el ámbito de la internacionalización, o colaboración con terceros en tracción y contratación de personas especializadas.

4.2. Capacidades de inteligencia competitiva

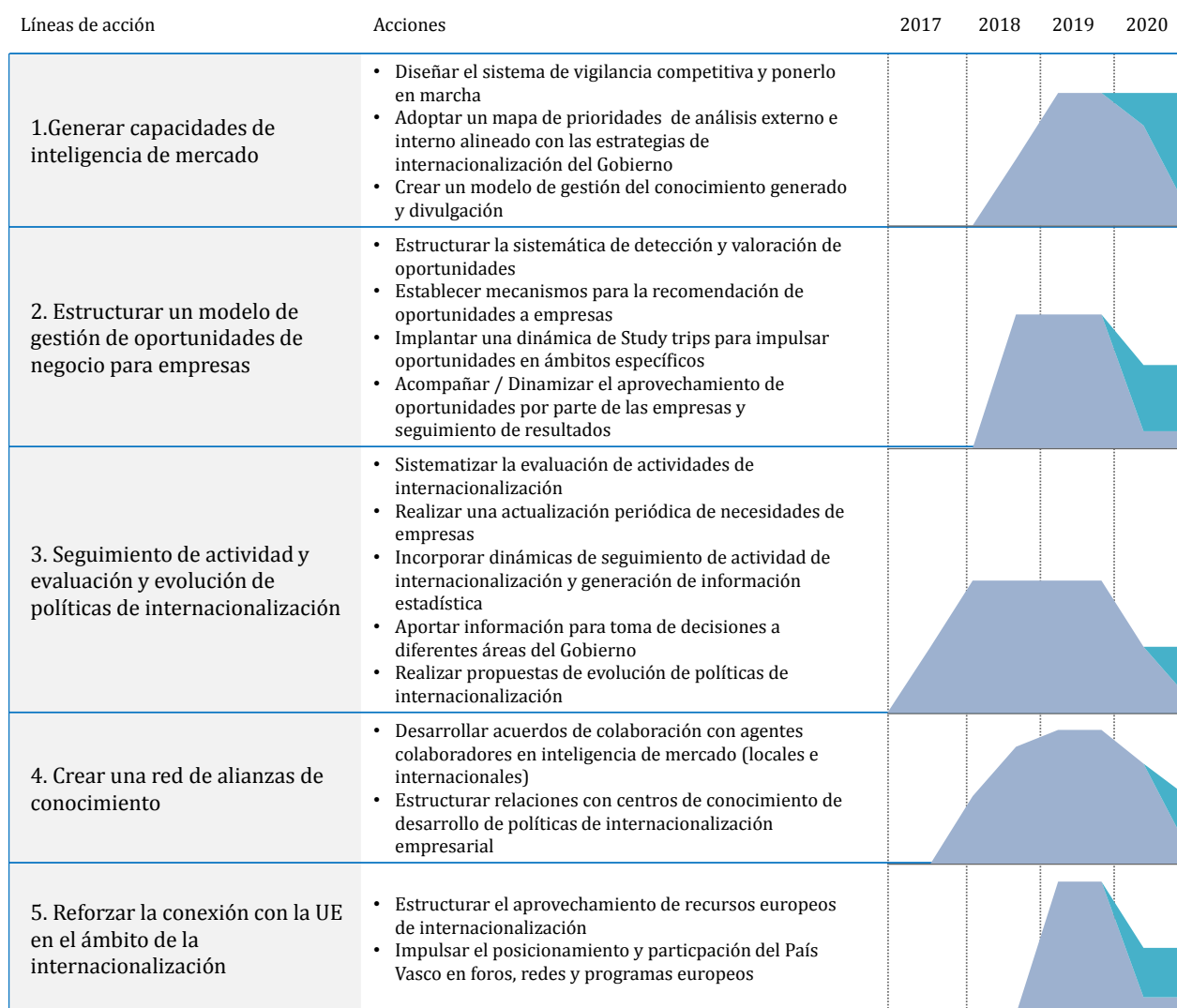
OBJETIVO: Generar y trasladar conocimiento avanzado y nuevas oportunidades a las empresas vascas.

La carencia de información de valor, como se ha indicado anteriormente, es una de las barreras a la internacionalización más reconocidas y persistentes entre las empresas de todos los tamaños y niveles de internacionalización, tanto vascas como a nivel internacional. Disponer de capacidades de inteligencia de mercado focalizadas (en sectores, países, regiones, gamas de productos) es un componente clave de la capacidad de toma de decisiones de las empresas.

El Gobierno Vasco apuesta por **construir un sistema de inteligencia competitiva que genere información de valor y la ponga a disposición de las empresas**. La capacidad del ecosistema vasco de internacionalización de conocer a las empresas, sus estrategias y sus prioridades, y vincularlas con el conocimiento de mercado impulsará la eficiencia en todo el sistema.

Asimismo, el sistema vasco de internacionalización debe ganar **capacidad de toma de decisiones informada** con agilidad a través del seguimiento y evaluación permanente de sus actuaciones, programas e iniciativas.

Figura 40: Líneas de acción del EJE2: Capacidades de inteligencia competitiva



■ Intensidad de dedicación en diseño y puesta en marcha
■ Intensidad de dedicación en aplicación/ejecución de iniciativas

Fuente: Elaboración Propia

Las principales líneas de acción a poner en marcha son:

1. Desarrollo de un **sistema de inteligencia de mercado** que realice un seguimiento activo de países y sectores prioritarios, apoyado en las capacidades de la Red Exterior del Gobierno, de agentes locales especialistas, y de fuentes de información internacionales. Se avanzará en la creación de un nuevo activo para el sistema vasco de internacionalización a través de:

- Diseño del sistema de vigilancia: definición de metodologías de trabajo, estándares de inteligencia competitiva (calidad, fiabilidad de la información, detalle de análisis, priorización), herramientas de apoyo, necesidades de recursos etc.
- Establecimiento de prioridades de análisis externos (por país, sector, mercado/nichos de interés, potencial de crecimiento, vinculación a las empresas vascas, etc.) e internos (seguimiento de empresas y sus necesidades, evaluación, impacto de actividades, información estadística, etc.).

Se contemplará un seguimiento específico de la actividad e iniciativas de internacionalización relacionada con ciudades como antena de captación de oportunidades y de anticipación en mercados.

- Establecimiento de acuerdos de colaboración (e información compartida bidireccional) con agentes intermedios y entidades especializadas (clústeres, asociaciones sectoriales, otros sistemas de inteligencia competitiva locales, comarcales o sectoriales) y otras fuentes de información certificadas para colaborar en la inteligencia de mercado.
- Creación de una plataforma de gestión de conocimiento para explotar la información y generar vías de divulgación entre los sectores y las empresas.

2. **Estructuración de un modelo de gestión de oportunidades de negocio** que abarque todo el proceso de gestión: identificación de necesidades y prioridades de sectores y empresas, captación de oportunidades en mercados internacionales, divulgación entre las empresas con potencial para explotarla, seguimiento de los resultados obtenidos. Se desarrollarán acciones encaminadas a:

- Implantación de una sistemática de detección y valoración de oportunidades en sectores y mercados prioritarios apoyada en las nuevas capacidades de inteligencia competitiva. El origen de las oportunidades serán tanto las fuentes internas (Red Exterior), como alianzas con centros internacionales (de I+D, universidades, think tanks, prospectiva) que generen iniciativas de interés en sectores prioritarios.

El modelo de detección de oportunidades contempla la implantación de una dinámica de “viajes de estudio” (study trips) como herramienta de identificación de oportunidades muy focalizada (en la combinación de mercados/sectores) que facilite a la vez el conocimiento y el posicionamiento de las empresas vascas.

- Diseño de una metodología (y una herramienta en su caso) que facilite la recomendación de oportunidades para las empresas interesadas en ellas o con mayor capacidad para explotarla, y la puesta en marcha de nuevas iniciativas de internacionalización apoyadas desde el Gobierno.
- Seguimiento sistemático del aprovechamiento y resultados derivados de oportunidades puestas a disposición de las empresas.

3. **Evaluación y evolución de políticas de apoyo a la internacionalización.** Seguimiento continuo de las acciones de internacionalización, sus resultados y las oportunidades de mejora existentes. En esta línea de actuación la integración con las iniciativas de evaluación desarrolladas en el seno del Consorcio Vasco de Internacionalización que proporcionará una visión integral de las políticas de internacionalización del País Vasco. Se desarrollarán acciones de:

- Evaluación sistemática (anual) de la actividad de internacionalización desarrollada, partiendo de las evaluaciones de programas realizadas, y de la evaluación global del sistema de internacionalización promovida desde Basque Consortium.
- Actualización periódica (bianual) de las necesidades de las empresas vascas en internacionalización mediante encuestas, entrevistas individuales y evaluación individualizada de servicios y programas de apoyo.
- Seguimiento y aportación de información estadística relacionada con la internacionalización empresarial que facilite la cuantificación de la actividad en el País Vasco.

- Seguimiento de políticas, programas, organización y redes de internacionalización de regiones de referencia.
 - Aportación de información relacionada con al internacionalización empresarial para toma de decisiones a diferentes áreas del Gobierno.
 - Elaboración de propuestas para incorporar aprendizajes al desarrollo/evolución de las políticas públicas de internacionalización.
4. **Desarrollo de una política de alianzas de conocimiento en internacionalización** que incluya la identificación de centros de conocimiento para acelerar tanto el avance de la unidad de inteligencia competitiva como el diseño de políticas de internacionalización innovadoras o de éxito en otras regiones internacionales.
- Elaboración de un mapa de aliados estratégicos en dos líneas de trabajo: conocimiento de mercado en países y sectores prioritarios con foco en las necesidades de las empresas, y conocimiento en el desarrollo de políticas de internacionalización dirigidas a la mejora de las políticas del Gobierno Vasco.
 - Implementación de las alianzas requeridas para un eficiente funcionamiento de otras líneas de acción: con clústeres y organizaciones sectoriales locales para inteligencia competitiva o centros internacionales como fuente de nuevas oportunidades de negocio.
5. **Refuerzo de la conexión con la Unión Europea** en el ámbito de internacionalización empresarial, integrando capacidades existentes, potenciando la utilización de medios europeos y reforzando la imagen del País Vasco en Europa.
- Aprovechamiento de recursos y capacidades europeas para la internacionalización empresarial. Se potenciará la relación con redes como Enterprise Europe Network, la utilización de ventanillas de ayuda a las pymes (por ejemplo en propiedad intelectual (DPI) en la ASEAN, China y Mercosur, o en el Mediterráneo), los recursos del portal para empresas “Your Europe Business Portal”(información práctica en línea a las empresas que quieren desarrollar su actividad en otro Estado miembro) o el portal para la Internacionalización de la pyme “SME Internationalization Portal” (medidas de apoyo a las empresas que deseen desarrollar sus actividades fuera de Europa), la base de datos de acceso a mercados “Market Access Database”, entre otros. (ver apartado “1.3.1- Contexto ”)
 - Mejora del posicionamiento del País Vasco en Europa a través de la participación en iniciativas europeas de internacionalización y la inserción del País Vasco en redes y programas europeos.

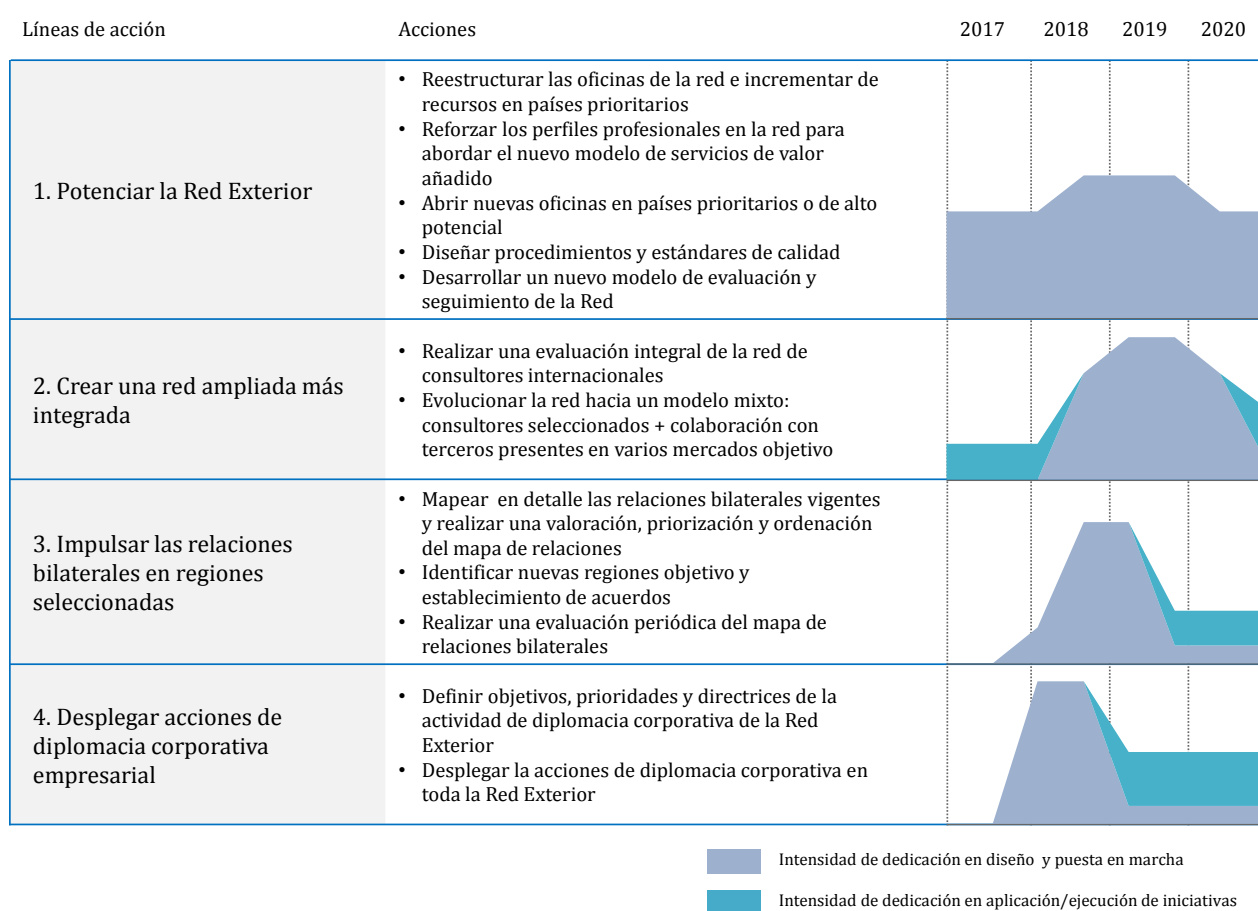
4.3. Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco

OBJETIVO: Incrementar la aportación de valor de la Red Exterior a las empresas e instituciones vascas.

La Red Internacional es un pilar fundamental del modelo de servicios de valor añadido: para la prestación de servicios, para la generación de conocimiento, y para el impulso de las relaciones y la imagen del País Vasco en el exterior. El Gobierno Vasco aspira a **reforzar su Red Exterior en el ámbito económico** (cualitativamente y cuantitativamente) para responder a las necesidades de las empresas con mayor especialización y calidad de servicio.

Contar con **más recursos y personas de elevada cualificación** con capacidad de interacción a alto nivel (en los ámbitos económicos y empresariales) en los países de destino son activos estratégicos a extender selectivamente en los nodos de la red.

Figura 41: Líneas de acción del EJE3: Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco



Fuente: Elaboración Propia

Las principales líneas de acción a desarrollar son:

1. **Potenciación de la Red Exterior e integración en la operativa de la nueva Entidad para la Internacionalización**, reforzando tanto el número de oficinas, como su dotación y la capacitación de sus profesionales. La ambición en el refuerzo y la intensidad de recursos destinados variará en función de la priorización de países del Gobierno Vasco.

Un eje de actuación prioritario en todas las oficinas será la adaptación al nuevo modelo de servicios de valor añadido, en el que, tanto el nivel de relación institucional como la calidad de los servicios y la capacidad de acceso y análisis de información se incrementarán sustancialmente:

- Reordenación de la Red. Redefinición del modelo de oficina empresarial/comercial internacional del Gobierno Vasco, y adaptación a las particularidades de cada país.
- Apertura de nuevas oficinas (a un ritmo de una o dos al año) alineadas con la elección de prioridades realizada. El primer esfuerzo se centrará en completar la red en los países de prioridad 1, avanzando posteriormente en mercados lejanos de alto potencial para las empresas vascas.
- Incremento de los recursos en los países de prioridad 1 de acuerdo con el nivel de apuesta definido. Un país prioritario contará con más estructura, mayor intensidad en la diplomacia corporativa empresarial y en las relaciones bilaterales, y una mayor integración / participación activa en el ecosistema económico del país.

En países de prioridad 2 se realizará un esfuerzo de focalización país/sector, limitando el campo de actuación proactiva en aras de una mayor profundidad de conocimiento en los sectores de mayor interés, que permita una utilización más eficiente de las capacidades locales.

- Refuerzo de los perfiles profesionales de las oficinas de la Red para adecuarlos a la nueva oferta de servicios de valor añadido, en la que, sin descuidar gestiones operativas realizadas para las empresas, toma especial relevancia la capacidad de interacción de alto nivel, el conocimiento detallado de segmentos de mercado y cadenas de valor locales, y la capacidad analítica y de acceso a información.

Figura 42: Mapa de servicios de la Red Exterior del Gobierno Vasco



- Definición de procedimientos y estándares de calidad en toda la Red Exterior para garantizar una homogeneidad de servicios y una experiencia de cliente del mismo nivel en todos los servicios a los que puedan acceder las empresas cliente vascas.
- Diseño de un nuevo modelo de indicadores de seguimiento de oficinas internacionales que permita desarrollar una evaluación periódica de las oficinas existentes. La valoración de continuidad de las oficinas internacionales está prevista a la finalización de cada periodo estratégico de los sucesivos planes de internacionalización.

2. **Creación de una red más integrada en países sin presencia propia.** Con las premisas de proporcionar servicios de calidad homogéneos en toda la red y de ganar capacidad en el alineamiento y seguimiento en los servicios prestados por terceros, se realizará una evolución en el modelo de red ampliada. Se migrará progresivamente el sistema de colaboración de consultores independientes actual hacia un modelo mixto que combine la colaboración con socios preferentes con despliegue internacional en varios de los países sin presencia propia del País Vasco y consultores específicos en países concretos.

El perfil de los socios preferentes incluye tanto la utilización de redes compartidas con otras regiones con oficinas internacionales propias, como redes de empresas de servicios profesionales con amplia implantación internacional y capacidad relacional en los mercados objetivo.

Se abordarán distintas acciones para reforzar el posicionamiento del País Vasco:

- Elaboración de una evaluación integral de la actividad de los consultores internacionales para profundizar en su utilización, los resultados obtenidos, la valoración de los clientes y establecer orientaciones para la elección de un nuevo socio.
- Diseño del modelo mixto de colaboración del Gobierno Vasco con redes de terceros, estableciendo la cartera de servicios objetivo, condiciones requeridas, estándares de calidad exigidos y expectativas de costes que serán objeto de negociación con los socios.
- Identificación de socios potenciales, establecimiento de negociaciones y firma de acuerdos de colaboración.

3. Impulso a la **política de relaciones bilaterales con regiones prioritarias** para la internacionalización empresarial en el País Vasco con una visión de largo plazo.

Para avanzar en la configuración de una red de relaciones se avanzará en:

- Elaboración del mapa de acuerdos y relaciones vigentes actualmente, detallando los objetivos de los acuerdos y documentando los resultados obtenidos y la proyección futura de cada relación.
- Valoración, priorización y ordenación del mapa de relaciones ajustándolo a la capacidad del País Vasco de mantener un número limitado de relaciones activas.
- Identificación de regiones de interés y establecimiento de nuevos acuerdos con regiones estratégicas. Se prevé la incorporación de un nuevo acuerdo al año en el periodo de vigencia del presente Plan de Internacionalización 2017-2020.
- Evaluación y ordenación periódica del mapa de relaciones bilaterales activas.

4. **Refuerzo de la diplomacia corporativa empresarial** como seña distintiva de la capacidad de aportación de valor a las empresas vascas en todos los países con presencia propia. El Gobierno Vasco tiene la convicción de que la formalización y profesionalización de la actividad de contactos proactivos de alto nivel (privados y públicos en el ámbito económico) en todas las regiones incrementará la calidad de las oportunidades para las empresas vascas.

Con el objetivo de estructurar esta actividad se abordará:

- Definición de objetivos, prioridades y directrices de la actividad de diplomacia corporativa de la Red Exterior del Gobierno Vasco, estableciendo objetivos individualizados y relaciones transversales entre oficinas para el intercambio de experiencias entre los máximos responsables de esta actividad en cada país.

Además de las relaciones en los niveles de máxima representación empresarial, asociaciones, clústeres, y se potenciará la colaboración con agentes locales que puedan acompañar a las empresas con menor experiencia en su desembarco internacional.

- Despliegue de acciones de diplomacia corporativa empresarial en toda la Red Exterior.

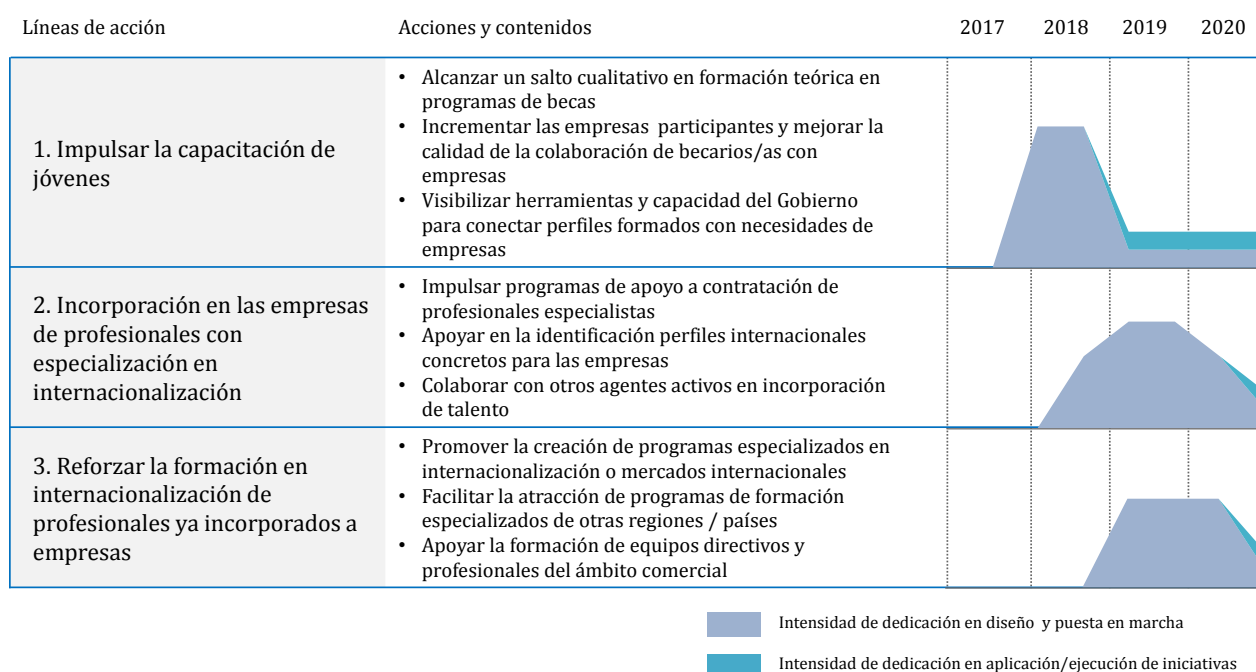
4.4. Personas capacitadas especializadas en internacionalización

OBJETIVO: Reforzar la capacitación especializada en internacionalización de profesionales que se integran en empresas vascas.

Promover la generación y dinamización de capital humano especialista en internacionalización adaptado a las necesidades de las empresas se mantendrá como uno de los ejes de actuación prioritarios en el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020. Se trata de una necesidad presente en las empresas en etapas iniciales de internacionalización, que con diferente nivel de exigencia y perfil profesional, persiste en empresas ya presentes en mercados internacionales.

Las acciones del Gobierno Vasco se dirigirán a **reforzar la calidad de los perfiles profesionales formados e integrados en las empresas, redoblando los esfuerzos en la incorporación de personas capacitadas y la formación de profesionales y equipos directivos.**

Figura 43: Líneas de acción del EJE4: Personas capacitadas especializadas en internacionalización



Fuente: Elaboración Propia

Las principales líneas de acción a desarrollar son:

1. **Refuerzo de la capacitación e incorporación de jóvenes especializados en internacionalización** incidiendo en la calidad formativa y en el incremento del nivel de cualificación previo de las candidaturas:
 - Alcanzar un salto cualitativo en los programas de formación teórica de las becas BEINT y en los perfiles de las personas participantes, incorporando nuevos contenidos formativos y actualizando contenidos en línea con las tendencias de internacionalización empresarial actuales.
 - Mantener la actividad de las becas de formación práctica Global Training como instrumento de formación de personas y de impulso de vocaciones internacionales entre jóvenes profesionales con grados superiores universitarios o formación profesional.
 - Incrementar las empresas y reforzar la mejorar la calidad en las prácticas/colaboración con empresas, incidiendo en la elección de empresas adecuadas para cada beca, la tutorización por parte de las empresas y la involucración de los becarios/as.
 - Visibilizar las herramientas y la capacidad del Gobierno Vasco para ofrecer oportunidades profesionales a personas que finalizan sus becas, y perfiles adecuados para cubrir necesidades específicas de las empresas.
2. **Impulso a la incorporación de profesionales** especializados en internacionalización en las empresas:
 - Impulso de los programas de apoyo a la contratación de personas especializadas en internacionalización en exclusiva (activación de talento en Global Lehian), profesionales compartidos (PROFEX) y ampliación del alcance de los programas de incorporación de talento internacional (Landhome).
 - Apoyo en la identificación de perfiles profesionales internacionales para cubrir necesidades específicas de las empresas en sus procesos de internacionalización.
 - Definición de líneas de colaboración con otros agentes activos en iniciativas de captación e incorporación de talento internacional (Bizkaia Talent, iniciativas de atracción de profesionales de Gipuzkoa) para potenciar la incorporación de personas especializadas a las empresas vascas.
3. **Refuerzo de la formación especializada** en el País Vasco apoyando la participación de profesionales de las empresas en programas de formación especializados en internacionalización o mercados internacionales. Se abordarán acciones para colaborar con instituciones del ámbito educativo en:
 - Promoción de la creación de programas (executive/máster) de formación especializados en internacionalización o en mercados internacionales prioritarios para el País Vasco, en universidades o escuelas de negocios locales.
 - Atracción de programas de formación en internacionalización existentes en otros países / regiones, generando las condiciones para facilitar la incorporación de programas internacionales al mapa formativo del País Vasco.
 - Apoyo a la formación de perfiles especializados en internacionalización en programas especializados impartidos en el extranjero, facilitando la participación de profesionales de empresas vascas en cursos internacionales (escuelas de negocio de reputación o universidades en países prioritarios).

4.5. Instrumentos de financiación especializados

OBJETIVO: Ofertar a las empresas instrumentos de financiación competitivos para un amplio abanico de alternativas de internacionalización.

Las empresas vascas mantienen una actividad continua de desarrollo de nuevas implantaciones internacionales, sin embargo hacen un uso poco extendido de los instrumentos de financiación para internacionalización existentes en el Gobierno Vasco. El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 busca contar con **instrumentos de financiación adaptados** a la realidad económica actual y a las necesidades de las empresas vascas, apoyando una mayor diversidad de modelos de internacionalización que refuercen la competitividad de las empresas.

Al margen de la **implantación productiva o comercial**, extendida entre las empresas vascas, se producen cada vez más frecuentemente implantaciones para **actividades de I+D, centros de aprovisionamientos, operaciones de compras/adquisiciones de empresas** (competidoras o complementarias) o **relocalizaciones** que requieren algún tipo de respuesta adaptada a incorporar a la oferta pública de instrumentos de apoyo.

Asimismo se desarrollará una **labor más activa de clarificación y acercamiento de los instrumentos existentes a las empresas**, puesto que, en parte, no acceden a los recursos existentes por desconocimiento o confusión con otros programas no específicos para internacionalización.

Figura 44: Líneas de acción del EJE 5: Instrumentos de financiación especializados



Fuente: Elaboración Propia

Para acompañar a las empresas en una mayor variedad de situaciones el Gobierno Vasco apuesta por:

1. **Renovación de las líneas de apoyo a las implantaciones internacionales con instrumentos adaptados** a las condiciones particulares del mercado financiero en cada momento. Se abordará la renovación de los programas de apoyo a implantaciones (Gauzatu implantaciones Exteriores) para hacerlos más atractivos para las empresas vascas. Para ello se abordará:
 - Actualización de las necesidades de las empresas vascas en relación a la financiación para distintos tipos de implantaciones internacionales, en comparación con instrumentos financieros ya existentes (públicos y privados).
 - Renovación del programa Gauzatu Implantaciones Exteriores de acuerdo a las necesidades de las empresas.

2. **Acceso a los instrumentos financieros existentes para apoyar procesos de compra de empresas** en mercados internacionales por parte de empresas vascas que refuercen su posición competitiva y el posicionamiento internacional.

Con esta actuación el Gobierno Vasco busca cubrir un ámbito estratégico no afrontado previamente, a la vez que promover modelos de internacionalización que aceleren la incorporación de empresas vascas en mercados exteriores.

3. **Impulso de otras líneas de financiación** adaptadas a necesidades particulares de las empresas. Se establecerán mecanismos de colaboración con las empresas para identificar otros instrumentos existentes en el sistema (préstamos, subvenciones, etc.) para apoyar a las empresas vascas en necesidades específicas (por ejemplo para la financiación de grandes operaciones con clientes, participación en grandes licitaciones, etc.). Para ello se abordará el mapeo de instrumentos financieros existentes y su posible aplicación al ámbito de internacionalización en casos específicos.
4. Acciones de **acercamiento de las alternativas de financiación a las empresas** para incrementar el aprovechamiento de las herramientas existentes. Entre otras medidas se ampliará el contenido de la guía Basque Consortium con los recursos de financiación existentes y se dará mayor visibilidad a los instrumentos financieros en la oferta de servicios de internacionalización del Gobierno Vasco.

4.6. Reorganización institucional de los activos de internacionalización

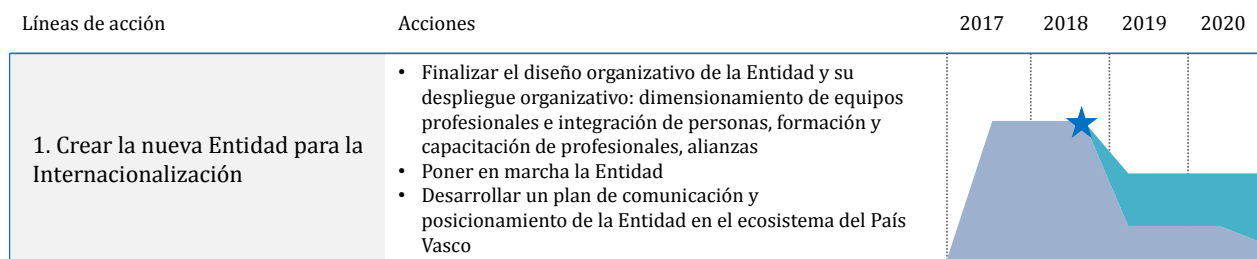
OBJETIVO: Integrar y reforzar las capacidades y activos de internacionalización del Gobierno Vasco.

El nuevo modelo de apoyo a la internacionalización empresarial requiere de un esquema organizativo que afronte algunas de las debilidades estructurales del sistema: fragmentación de iniciativas, simplificación del sistema de internacionalización para las empresas, necesidad de incremento de eficiencia, y especialización del sistema y de las personas.

Asimismo la orientación hacia servicios de valor añadido, tanto a nivel local como en la Red Exterior, requiere de un modelo más integrado y dinámicas de funcionamiento adaptadas (en aspectos como prestación de servicios, especialización, acercamiento a empresas, proactividad comercial, relación con colaboradores).

La **creación de una única Entidad para la Internacionalización que integre todas las capacidades y servicios** de internacionalización empresarial del Gobierno Vasco será el instrumento principal para facilitar la transición hacia el modelo de servicios de valor añadido y permitir su evolución en el futuro:

Figura 45: Líneas de acción del EJE 6: Reorganización institucional de los activos de internacionalización



Fuente: Elaboración Propia

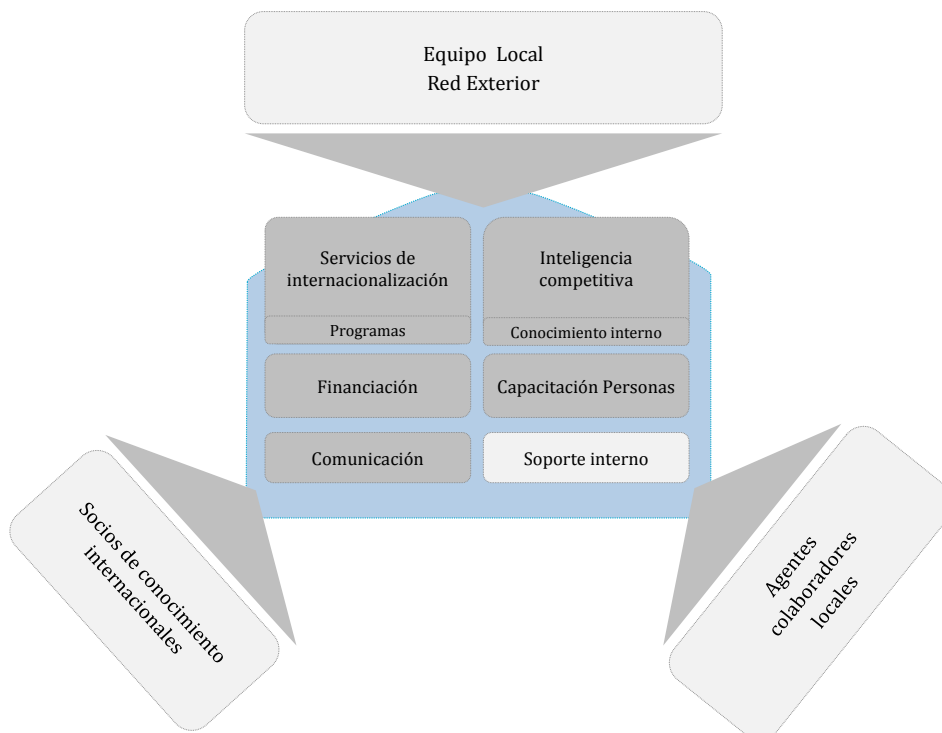
Las principales líneas de acción a desarrollar son:

1. **Lanzamiento de la Entidad para la Internacionalización**, finalizando el diseño organizativo y funcional de la nueva organización, y liderando desde el Gobierno la puesta en marcha de la Entidad para la Internacionalización como líder en el apoyo a la internacionalización empresarial en el País Vasco.

La Entidad para la Internacionalización integra todos los activos del sistema, tanto los ubicados en el País Vasco, como la Red Exterior y todas las redes relacionales existentes.

- Finalización del diseño jurídico y organizativo de la Entidad para la Internacionalización: forma jurídica, trámites administrativos, detalle de contenidos y actividades, organización interna, funciones y responsabilidades, especialización, estructuras de apoyo, etc.
- Despliegue organizativo para:
 - Dimensionamiento de los equipos profesionales propios de la Entidad para la Internacionalización. Integración de profesionales de los equipos de Gobierno Vasco/SPRI y contratación de personas para el desarrollo de las funciones no cubiertas.
 - Formación y capacitación de los equipos profesionales de la Entidad para el desarrollo de las nuevas funciones y responsabilidades.
 - Diseño de la estrategia de relaciones externas y alianzas de la Entidad para afrontar las necesidades de colaboración recogidas en distintos puntos del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.
- Puesta en marcha operativa de la Entidad para la Internacionalización.
- Desarrollo de un plan de comunicación para dar a conocer la nueva organización y reforzar el posicionamiento de la Entidad entre las empresas, organizaciones colaboradoras, y otros agentes de interés.
- Seguimiento de actividades y resultados para el ajuste organizativo de la Entidad.

Figura 46: Ámbitos de actuación de la Entidad de Internacionalización del País Vasco



Fuente: Elaboración Propia

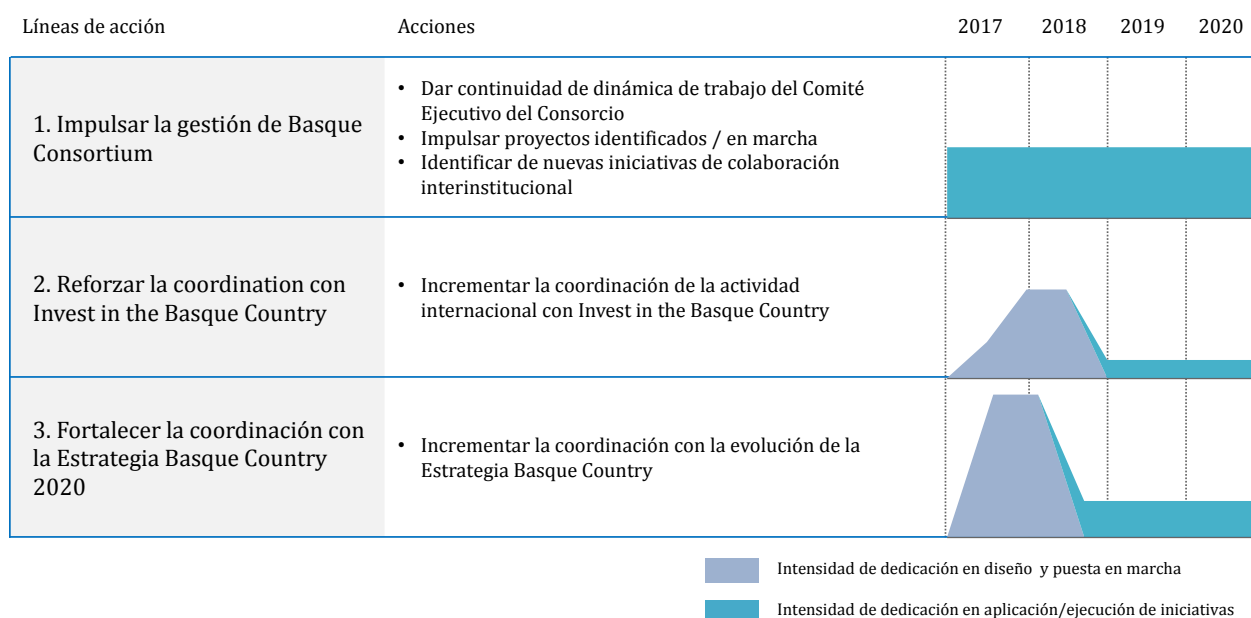
4.7. Coordinación del sistema vasco de internacionalización

OBJETIVO: Avanzar en la coordinación de todos los agentes involucrados en el impulso de la internacionalización de las empresas.

El Gobierno Vasco mantiene su apuesta por **construir un sistema vasco de internacionalización cada vez más coordinado interinstitucionalmente**, eficaz en la respuesta a las necesidades de las empresas y eficiente en el uso de sus recursos. Avanzar desde la acción individual hacia una visión de conjunto en el apoyo a la actividad exterior sigue siendo una prioridad que requiere orientar los esfuerzos de forma coordinada.

En los últimos años, a través del Consorcio Vasco de Internacionalización, se ha avanzado en iniciativas que deben tener continuidad: la puesta en común de actividades y programas, la creación de un catálogo compartido o el desarrollo de foros de internacionalización. Asimismo se han lanzado líneas de trabajo que buscan simplificar y facilitar el acceso al sistema de apoyo a la internacionalización por parte de las empresas, y evaluar el sistema para optimizar el aprovechamiento conjunto y la adicionalidad en la utilización de los recursos públicos.

Figura 47: Líneas de acción del EJE 7: Coordinación del sistema vasco de internacionalización











Fuente: Elaboración Propia

Para avanzar en estos objetivos, se definen las siguientes líneas de acción:

1. **Gestión del Consorcio Vasco de Internacionalización** y mantenimiento de la dinámica de colaboración entre instituciones y de identificación de actuaciones conjuntas:
 - Continuidad de la dinámica de reuniones del Comité Ejecutivo del CVI como foro de encuentro periódico y de seguimiento de las actuaciones promovidas desde Basque Consortium.
 - Impulso a los proyectos concretos ya identificados o en marcha: Mundura Begira, catálogo unificado, evaluación de políticas de apoyo a la internacionalización, administración integrada de los programas.
 - Identificación de nuevas iniciativas a desarrollar conjuntamente.

Figura 48: Miembros del Consorcio Vasco de Internacionalización y su papel en el Consorcio

Agente	Rol básico en el Consorcio	Principales instrumentos
 	<ul style="list-style-type: none"> • INSTITUCIONAL: Embajador-portavoz principal del Consorcio, coordinación con terceros • PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN: Antena y difusión, promoción directa institucional, puerta de entrada al sistema (SPRI: proyectos integrales, exportadores consolidados y multilocalizadas) • PRESTACIÓN DE SERVICIOS: Impulso programas propios, ejecución/gestión de instrumentos vinculados a SPRI (red, promoción directa inversa, atracción), • OPERATIVO: gestión operativa del Consorcio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas subvencionales a empresas: Global lehiari, Gauzatu implantaciones <ul style="list-style-type: none"> - <i>Convenio Cámaras para asesoría y promoción directa; programas Elkartzari y Clúster para promoción directa</i> 2. SPRI: información, sensibilización y asesoría 3. Promoción directa institucional de Gobierno 4. SPRI: Servicios avanzados vinculados a Red SPRI 5. Programas de talento: Becas, Global training, Nuevo 6. SPRI: Atracción a través de Invest in y Basque Expertise
  	<ul style="list-style-type: none"> • INSTITUCIONAL: Embajador-portavoz del Consorcio • PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN: Antena y difusión indirecta al sistema (asesoría básica y redirección desde CEIs y otros) • PRESTACIÓN DE SERVICIOS: Impulso programas propios • OPERATIVO: participación activa en Consorcio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas subvencionales a empresas: Internacionalización DFB, Internacionalización y Nuevos productos DFG, Saiatu DFA <ul style="list-style-type: none"> - <i>Convenio DFB Cámara Bilbao para asesoría BizkaiaExt; programa Cooperación DFB para asesoramiento sectorial; becas para programas de talento</i> 3. Promoción directa institucional
  	<ul style="list-style-type: none"> • PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN: Antena y difusión capilar, puerta de entrada al sistema (NEX y exportadores) • PRESTACIÓN DE SERVICIOS: ejecución/gestión de instrumentos GoVa (vía Convenios: Global lehiari, asesoría, promoción directa, capital humano), de Diputaciones (asesoría y promoción directa) y propios <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cam Gipuzkoa: coordinación red y atracción con SPRI</i> • OPERATIVO: participación activa en Consorcio 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Información, sensibilización y asesoría (apoyada por Convenio GoVa y DFB) 3. Promoción directa empresarial (apoyada por Convenio GoVa y DFB) 4. Gipuzkoa: Servicios avanzados inhouse y vía Red propia 5. Programas de talento: Masters específico e idiomas 6. Gipuzkoa: Atracción vía Red propia

Fuente: Elaboración Propia

2. **Coordinación de la actividad internacional de Invest in the Basque Country** a través de la Red Exterior del Gobierno Vasco, planificando y potenciando la aportación de valor de la Red para acciones de captación de agentes inversores y coordinando las actividades de atracción de inversiones realizadas en los países con presencia del Gobierno Vasco.
3. **Coordinación con la estrategia Basque Country** y con la Dirección de Relaciones Exteriores. Coordinación de propuestas y actuaciones del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 con la evolución de la Estrategia Basque Country.

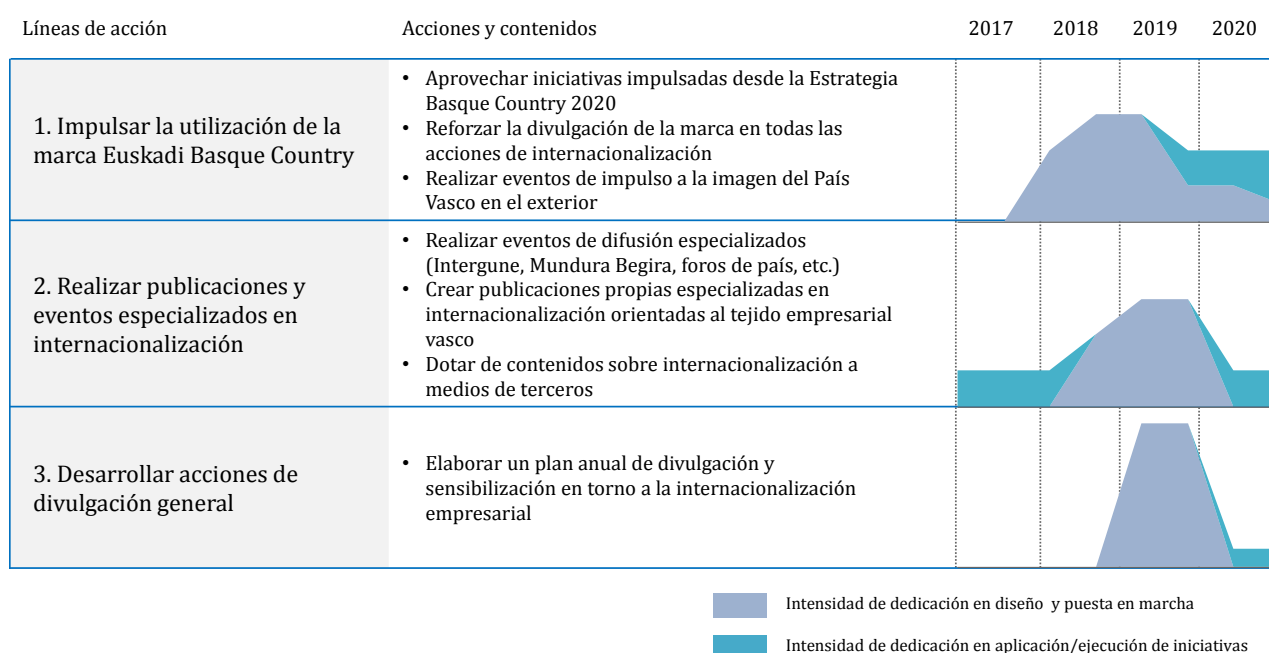
4.8. Generación de marca, imagen y comunicación

OBJETIVO: Ganar reconocimiento para el País Vasco, sus empresas y el sistema vasco de internacionalización.

La internacionalización empresarial ha sido una de las señas de identidad del País Vasco, y las empresas los mejores **embajadores de la marca Euskadi Basque Country en el exterior**. La presencia en mercados exteriores ocupa un lugar preminente en la agenda política del Gobierno Vasco y es reconocida como uno de los ejes prioritarios de desarrollo industrial en el periodo 2017-2020. Sin embargo, persisten el desconocimiento sobre el papel de la actividad internacional en la competitividad de las empresas y opiniones adversas en torno a la internacionalización.

Desde el punto de vista del Gobierno Vasco es necesario el **refuerzo de la imagen** de la internacionalización en la sociedad y lograr que las iniciativas de internacionalización sean reconocidas por sus aportaciones reales. La **socialización de la internacionalización empresarial y su aportación al desarrollo económico** y a la creación de empleo en el País Vasco, así como el **impulso de la divulgación y comunicación**, son un eje de actuación a introducir en el nuevo Plan. La coordinación con la Estrategia Euskadi Basque Country, desde donde se lidera el impulso a la marca en el Gobierno, permitirá alinear estrategias y unificar esfuerzos.

Figura 49: Líneas de acción del EJE 8: Generación de marca, imagen y comunicación



Fuente: Elaboración Propia

El impulso de la imagen y marca de la internacionalización se construirá por medio de tres líneas estratégicas:

1. **Impulso a la marca Euskadi Basque Country y proyección de la imagen del País Vasco en el exterior.** Incremento de la presencia internacional del País Vasco a través de la internacionalización empresarial, favoreciendo la expansión de la marca Euskadi Basque Country:
 - Aprovechar iniciativas de despliegue de la marca impulsadas desde la Estrategia Basque Country 2020.
 - Definición de una política de divulgación de la imagen del País Vasco vinculada a las acciones de la Red Exterior en el ámbito de internacionalización empresarial y elaboración, en coordinación con la estrategia Basque Country, de un plan de impulso a la marca Euskadi Basque Country que recoja acciones concretas a desarrollar en el periodo 2017-2020.
 - Realización de eventos en regiones prioritarias para el impulso de la imagen empresarial del País Vasco y de la marca Euskadi Basque Country.
 - Consolidar la imagen Euskadi Basque Country a través de la divulgación de valores, comportamiento, vinculación social e impacto de las empresas vascas en países destinatarios.
2. **Elaboración de publicaciones y eventos especializados** relacionadas con la internacionalización empresarial apoyadas en la capacidad de generación de conocimiento de la nueva unidad de Inteligencia Competitiva:
 - Creación de una publicación (en distintos formatos digitales y física) sobre la actividad de internacionalización de las empresas vascas, sus destinos prioritarios para la internacionalización, mercados atractivos, oportunidades de interés, etc.
 - Creación de contenidos sobre internacionalización empresarial para su publicación en medios ya existentes (prensa general, prensa económica, publicaciones sectoriales, newsletters de terceros, etc.).
 - Coordinación de Mundura Begira como plataforma de reflexión y aprendizaje, para conocer cómo evolucionarán el mundo y los distintos mercados, cómo actuar y superar los obstáculos en distintas zonas geográficas, y cómo comenzar, desarrollar y consolidar los procesos de internacionalización de las empresas.
 - Desarrollo de Intergune como el foro de internacionalización donde las empresas vascas podrán conocer, de primera mano, todo lo relacionado con la internacionalización: oferta de servicios, políticas europeas, países emergentes, países consolidados, tendencias, etc.
3. **Divulgación general/sensibilización sobre la relevancia de la internacionalización empresarial** entre la ciudadanía, con especial atención a los colectivos universitarios y grupos de opinión.
 - Elaborar un plan de divulgación y sensibilización que defina objetivos y establezca una planificación de acciones y campañas a desarrollar cada año. Este plan incluirá acciones como la realización de campañas de sensibilización sobre la importancia de la internacionalización de las empresas vascas en el sistema educativo, el desarrollo de campañas públicas locales con personas de referencia en el ámbito de la internacionalización, o la presencia de empresas y técnicos de internacionalización del Gobierno Vasco en eventos, jornadas, presentaciones, etc.

Encuadre en la Estrategia Basque Country 2020

Tal como se ha indicado en el apartado “3.4. Alcance del Plan”, el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 desarrolla el ámbito temático de internacionalización empresarial industrial, y está íntimamente ligado a los vectores de internacionalización que guían el despliegue de la estrategia Basque Country 2020.

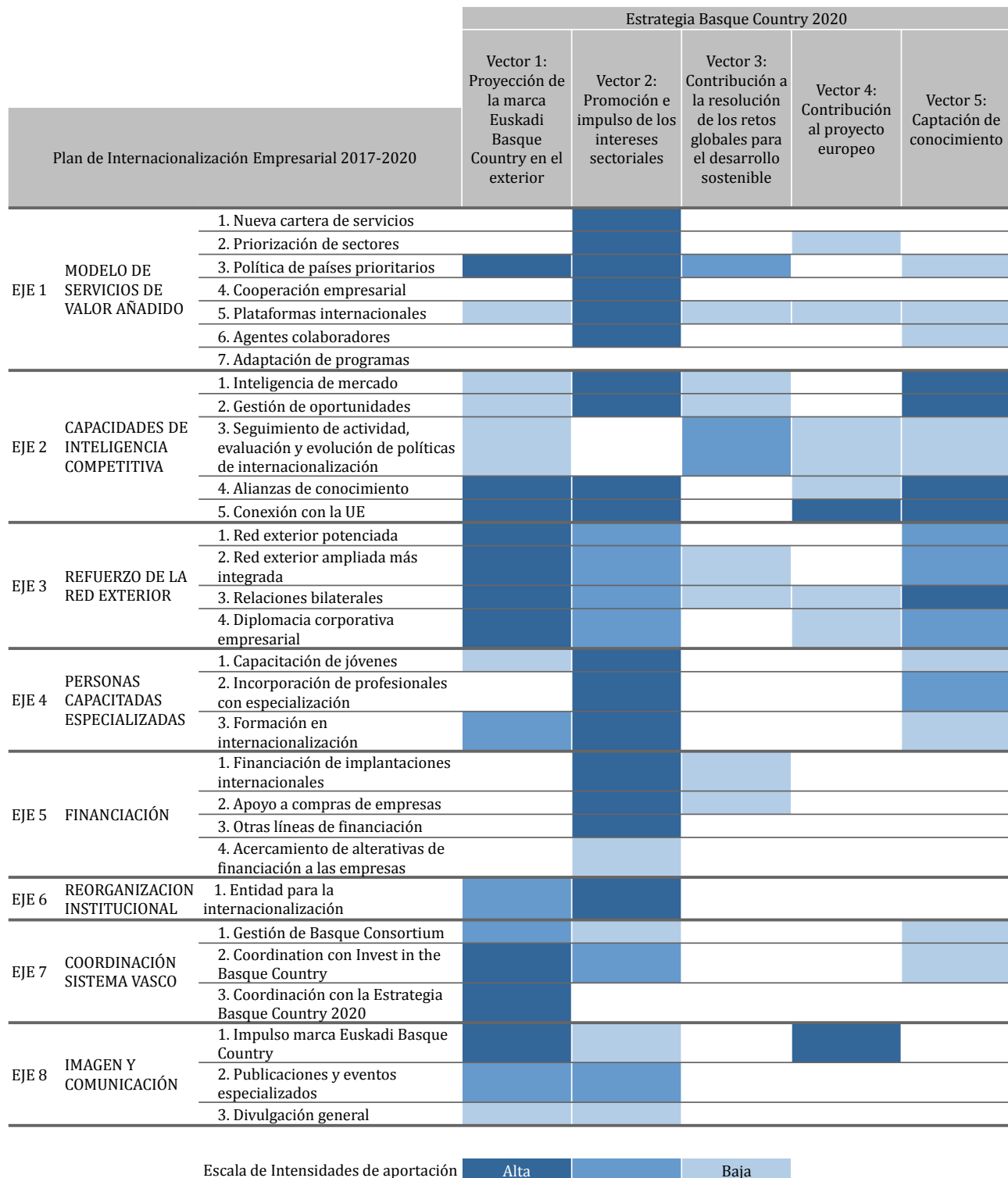
El Plan de Internacionalización realiza aportaciones sustanciales para el cumplimiento de la estrategia marco de internacionalización en el ámbito empresarial en los vectores 1 y 2 (“Proyección de Euskadi en el exterior” y “Promoción e impulso de los intereses sectoriales”), y recoge líneas de actuación alineadas con los vectores 3, 4 y 5 (“Contribución a la resolución de los retos globales para el desarrollo sostenible”, “Contribución al proyecto europeo” y “Captación de conocimiento”).

- Vector 1: Proyección de la marca Euskadi en el exterior. El Plan de Internacionalización reconoce el potencial existente para colaborar en el posicionamiento internacional del país y transmitir los valores y la identidad vascos. En consecuencia, apuesta por impulsar la visibilidad del País Vasco y de las empresas en el exterior. La adopción de la marca Euskadi Basque Country en la red internacional, el desarrollo de acciones que refuercen conjuntamente la imagen de país y de las empresas, la puesta en valor de la aportación de las empresas vascas en sus países de destino o la divulgación de casos empresariales de éxito serán algunas de las nuevas líneas de acción a desarrollar en los próximos años.
- Vector 2: Promoción e impulso de los intereses sectoriales. En este vector se encuadran los principales objetivos del Plan de Internacionalización Empresarial y se desarrollan gran parte de las líneas de acción previstas. Desatacar líneas de actuación como la incorporación de criterios de priorización sectorial alineados con otras actuaciones (prioridades RIS3), la segmentación de instrumentos y servicios para distintos perfiles de empresas, el impulso a la inteligencia competitiva, o el refuerzo de las relaciones bilaterales con regiones estratégicas.
- Vector 3: Contribución a la resolución de los retos globales para el desarrollo sostenible. El Plan de internacionalización impulsará la exploración de oportunidades para establecer mecanismos de relación con el ámbito de cooperación al desarrollo y poder así abordar iniciativas encaminadas a la obtención de fondos de organismos internacionales y multilaterales que posibiliten proyectos relevantes para la industria vasca que además repercutan positivamente en la consecución de los ODS.
- Vector 4: Contribución al proyecto europeo. Los ámbitos de actuación económica suponen una gran oportunidad para ganar espacio en los principales foros de generación y toma de decisiones comunitarias. El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 apuesta por reforzar los vínculos con la Unión Europea, tanto a nivel de aprovechamiento de redes y recursos existentes para las empresas vascas, como para la inserción del País Vasco en foros consultivos/de opinión y de nuevas iniciativas vinculadas a la internacionalización empresarial. Asimismo se reforzarán las relaciones bilaterales y la cooperación transfronteriza e interregional.
- Vector 5: Captación de conocimiento. El Plan de Internacionalización ha adoptado este vector en la su propia elaboración identificando (y adaptando en algún caso) prácticas de referencia en internacionalización empresarial desarrolladas en otras regiones europeas. Asimismo, se reconoce en el desarrollo del Plan de Internacionalización la relevancia de la inserción en redes internacionales de conocimiento apostando por la búsqueda de aliados estables en líneas como la inteligencia competitiva, la colaboración con otras redes internacionales o la propia evolución de políticas de internacionalización. La estructuración de capacidades y recursos para captar, evaluar y analizar oportunidades de internacionalización será una de las apuestas estratégicas del Plan de Internacionalización Empresarial.

El Plan, en cualquier caso, plantea una contribución decisiva en la consecución de los objetivos estratégicos comunes establecidos por el Gobierno Vasco:

Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Figura 50: Intensidad de aportación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 en los vectores de internacionalización de la Estrategia Basque Country 2020



Escala de Intensidades de aportación Alta Baja

Fuente: Elaboración propia

Figura 51: Aportación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 a los objetivos de la Estrategia Basque Country 2020

Objetivos de la Estrategia Basque Country 2020	Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020								Número de líneas estratégicas implicadas
	Aportación de ejes estratégicos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
OE1: Estrategia global de internacionalización	■	■	■				■	■	9
OE2: Participación en las instituciones europeas		■	■						3
OE3: Fortalecer la articulación territorial de la eurrerregión vasca		■	■						4
OE4: Fomentar una comunidad vasca global									0
OE5: Impulso de la internacionalización empresarial	■	■	■	■	■	■	■	■	30
OE6: Marca turística de país								■	1
OE7: Mejorar la interconexión con Navarra y Aquitania			■						2
OE8: Consolidar Euskadi como región europea innovadora en Gobernanza Pública			■					■	4
OE9: Internacionalización del modelo vasco de formación profesional									0
OE10: Internacionalización del sistema universitario vasco					■				1
OE11: Alcance de eventos en infraestructuras referenciales								■	1
OE12: Proyección internacional de la cultura vasca y del euskera								■	1
OE13: Política de cooperación	■								1

Escala de Intensidades de aportación 

Fuente: Elaboración propia

5. Bloque V: Gobernanza y sistema de seguimiento

5.1. Gestión y coordinación

a) Liderazgo e impulso del Plan

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 está **promovido y liderado por el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras** del Gobierno Vasco, a través de la Dirección de Internacionalización y SPRI como entidad dependiente, generándose el contexto necesario para acoplar este Plan con otras estrategias, planes, programas y acciones tanto propios como de administraciones ajenas.

Junto al DDEI, **Lehendakaritza a través de la Secretaría General de Acción Exterior juega un papel protagonista**, como responsable último y ejecutor del despliegue de la Estrategia Marco de Internacionalización Euskadi Basque Country 2020 en la que se enmarca el Plan de Internacionalización. A lo largo de los próximos apartados se establecen los mecanismos de cooperación y coordinación entre DDEI y Lehendakaritza para la implementación y coordinación de aquellos ejes o líneas en las que a ambas áreas se les reconocen responsabilidades.

La creación de la nueva **Entidad para la Internacionalización** supondrá una transformación en el modelo de gobernanza de las actividades de internacionalización empresarial. Manteniendo una dependencia directa del DDEI, la **Entidad asumirá la responsabilidad** de implantación del presente Plan de Internacionalización 2017-2020, así como de establecer las relaciones con todas las áreas del Gobierno Vasco y agentes externos que requiera su desarrollo. Asimismo, será la responsable de evaluar los progresos y de impulsar nuevas políticas de internacionalización logrando el compromiso de todas las partes implicadas, tanto dentro del Gobierno Vasco como otras instituciones colaboradoras.

b) Relación y coordinación interdepartamental

Además de las actuaciones correspondientes al Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras y SPRI, el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se conecta en sus líneas de actuación con una serie de planes e iniciativas de otros departamentos de Gobierno Vasco.

El Plan incide en el **impulso a nuevos instrumentos de financiación de actividades de internacionalización** y la utilización recursos de ciertas actuaciones del Departamento de Hacienda y Finanzas y que puede requerir la elaboración de convenios con entidades financieras, u otros instrumentos financieros favoreciendo el acceso de las pymes a las actividades de internacionalización.

Asimismo, el avance en algunas de las líneas de acción relacionadas con la capacitación de personal especializado en internacionalización requerirá la colaboración con el Departamento de Educación en **aspectos relacionados con la formación reglada**, tanto la actualmente impartida desde UPV/EHU en la formación en programas de becas internacionales, como en el estudio de posibles **nuevas líneas de formación** relacionadas con la internacionalización empresarial.

En el ámbito de la juventud el Departamento de Cultura y Política Lingüística impulsa el desarrollo del Plan Joven – Gazte Plana 2017-2020 que contará con las aportaciones del ámbito de la internacionalización a las políticas de juventud en el País Vasco.

En ámbitos como el de Acción Exterior, el de Industrialización o el Programa Marco para el empleo y la Reactivación Económica, ya existen **comisiones interdepartamentales** que cubrirían ocasionalmente las posibles carencias que pudieran surgir en un sistema de coordinación sin estructura formal, como el que se plantea:

- Comisión de Seguimiento del Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020, de carácter cuatrimestral, en la que se revisará la monitorización, evaluación y rendición pública de cuentas del Programa Marco y de las actividades y planes estratégicos relacionados.
- Comisión Interdepartamental de Acción Exterior para colaborar en la coordinación y planificación de la Acción Exterior entre los diferentes Departamentos del Gobierno y el seguimiento de la estrategia Basque Country 2020.

c) Coordinación interinstitucional

El desarrollo del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 requiere de la máxima **implicación y coordinación interinstitucional** en cuanto que pretende una mayor colaboración con el resto de instituciones tanto públicas como privadas. Es especialmente relevante la cooperación con Diputaciones Forales a nivel público, y con Cámaras de Comercio, organizaciones sectoriales y nuevos agentes colaboradores a nivel privado. Se trata de lograr, por responsabilidad institucional, el aprovechamiento de las sinergias existentes en un ámbito en el que proliferan iniciativas en los diferentes niveles institucionales.

Dicha coordinación interinstitucional se articulará fundamentalmente a través de los siguientes órganos:

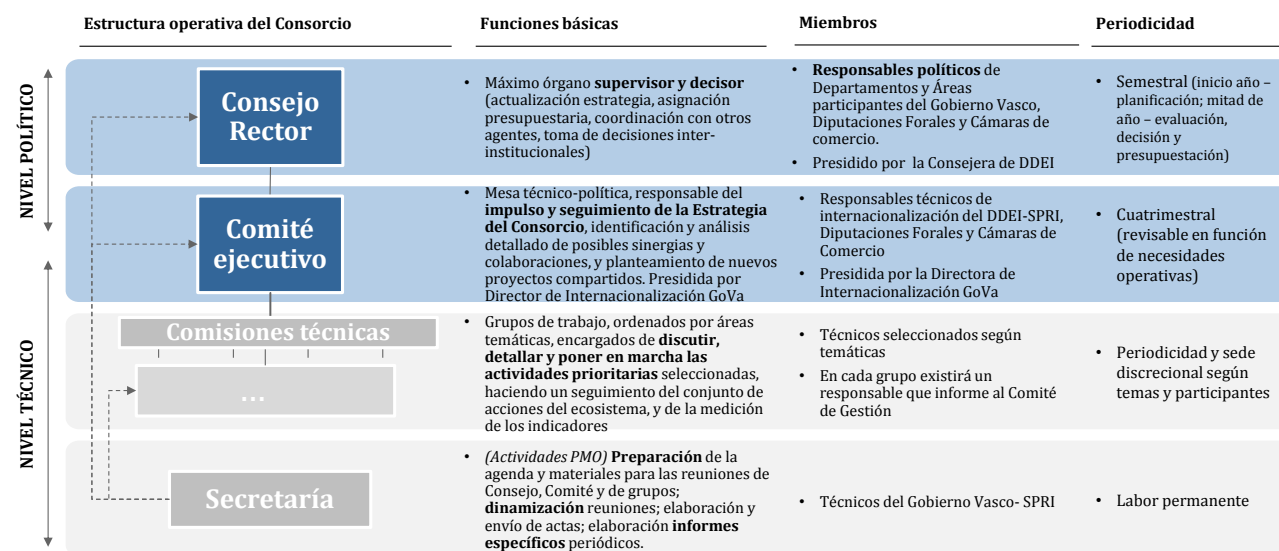
1. **Consortio Vasco de Internacionalización (CVI):** se convertirá en el principal órgano de coordinación de la actividad del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, y un foro de seguimiento del avance del mismo. Se ha constituido en un órgano operativo y de coordinación interinstitucional que integra a los responsables del DDEI y SGAE del Gobierno Vasco, SPRI, las tres Diputaciones Forales y las tres Cámaras de Comercio vascas.

Como órgano centrado en las políticas de internacionalización empresarial desarrolladas en el País Vasco, permite profundizar en la colaboración y abordar aspectos que incidan en la mejora del sistema vasco de internacionalización, tanto para las empresas como en aspectos relativos a la eficiencia en el uso de recursos y aplicación de políticas.

El CVI cuenta con distintos órganos que desempeñan funciones específicas dentro del modelo de Gobernanza de la internacionalización:

- Consejo Rector del CVI como máximo órgano de supervisión y decisión.
- Comité ejecutivo del CVI responsable del impulso y seguimiento de iniciativas.
- Comisiones técnicas para discutir y poner en marcha actuaciones prioritarias.

Figura 52: Estructura operativa del Consortio Vasco de Internacionalización



Fuente: Secretaría Técnica del Consortio Vasco de Internacionalización

2. **Consejo de Internacionalización del País Vasco:** se trata de un órgano consultivo de amplio espectro social orientado a apoyar la inserción internacional institucional del País y de los diferentes agentes económicos, científicos, educativos, sociales y culturales que en él participan.

El Consejo tiene entre sus funciones:

- Servir de foro de encuentro de las administraciones y organismos que actúan en el ámbito de la promoción de la internacionalización.

- Coordinar las actuaciones que los organismos representados pongan en marcha en el campo de la internacionalización.
- Establecer las pautas de colaboración que puedan realizarse entre ellas.
- Proponer y debatir las iniciativas de actuación que se presenten.
- Evaluar las acciones que realicen las entidades representadas.
- Asesorar en la elaboración y puesta en marcha de planes de promoción económica en lo relativo a la promoción de la internacionalización.

Los agentes representados en el Consejo son la Dirección de Internacionalización del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, Diputaciones Forales, Cámaras de Comercio vascas, Clústeres, Asociaciones empresariales, Asociaciones sindicales, BEC , ICEX , CESCE.

3. El **Observatorio de Coyuntura Industrial** revisa periódicamente la situación y expectativas de la industria vasca con la participación de los sectores que la forman (a través de clústeres). Este foro cuenta con la presencia de todas las actividades económicas industriales, y permite establecer un diálogo directo entre el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, los responsables de las principales asociaciones empresariales y las sociedades públicas más directamente implicadas con el apoyo a las empresas.

Los agentes presentes en el Observatorio son los siguientes.

Figura 53: Agentes integrantes del Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco (2017)

Asociaciones Empresariales	DDEI	Sociedades públicas	OTROS
ACEDE Electrodomésticos	Consejería de Desarrollo Económico y Competitividad	EVE	Orkestra
ACICAE Automoción	Viceconsejería de Tecnología, Innovación y Competitividad	SPRI	
ACLIMA Medioambiente	Viceconsejería de Industria	SPRLUR	
AFM Máquina – Herramienta y Componentes	Viceconsejería de Agricultura y desarrollo rural	Gestión Capital Riesgo del País Vasco	
AFV Fundación	Viceconsejería de Transportes	Bic Gipuzkoa	
BASQUE BIOSCIENCE CLUSTER Biociencias	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Sociedad de la Información		
BCLM Puerto de Bilbao	Dirección de Tecnología y Estrategia		
BCLM Transportes, movilidad y logística	Dirección de Desarrollo Industrial		
CLUSTER DE ALIMENTACIÓN DE EUSKADI Industria Agroalimentaria	Dirección de Internacional		
CLUSTER ENERGÍA Bienes de Equipo y Energía	Dirección de Transportes		
CLUSTER PAPEL Papel	Dirección de Infraestructuras de Transporte		
EIKEN Audiovisual	Dirección de Planificación de Transporte		
ERAIKUNE Construcción	Dirección de Energía		
ESKUIIN Fabricantes Herramienta de Mano	Técnicos/as de distintas áreas del DDEI		
FORO MARÍTIMO Industria marítima			
FUNDIGEX Fundación			
GAIA Electrónica y telecomunicaciones			
HABIC Hábitat y Contract			
HEGAN Aeronáutico y espacial			
MAFEX Equipos ferroviarios			
SIDEREX Productos e Instalaciones Siderúrgicas			
SIFE Forja			

Fuente: Observatorio de Coyuntura Industrial

4. **Consejo Económico y Social Vasco:** el Gobierno se plantea, si fuese necesario, la coordinación periódica con el Consejo Económico y Social Vasco para la incorporación de las opiniones del resto de agentes relevantes, a nivel económico y social, relacionados con la internacionalización de las empresas vascas.

5.2. Aspectos económicos y presupuestarios

En 2017 el **presupuesto vinculado directamente al Plan es de 22,7 millones de euros**, incluyendo todos los capítulos que gestiona la Dirección de Internacionalización del Gobierno Vasco, incluidas las transferencias al Área de Internacionalización de SPRI para la ejecución de sus funciones.

Pueden existir variaciones considerando que algunas de las iniciativas incorporadas en la estrategia no cuentan con presupuesto asignado, al encontrarse en fase de diseño o tratarse de programas que no requieren asignación presupuestaria directa (dedicación de personas, colaboraciones, etc.).

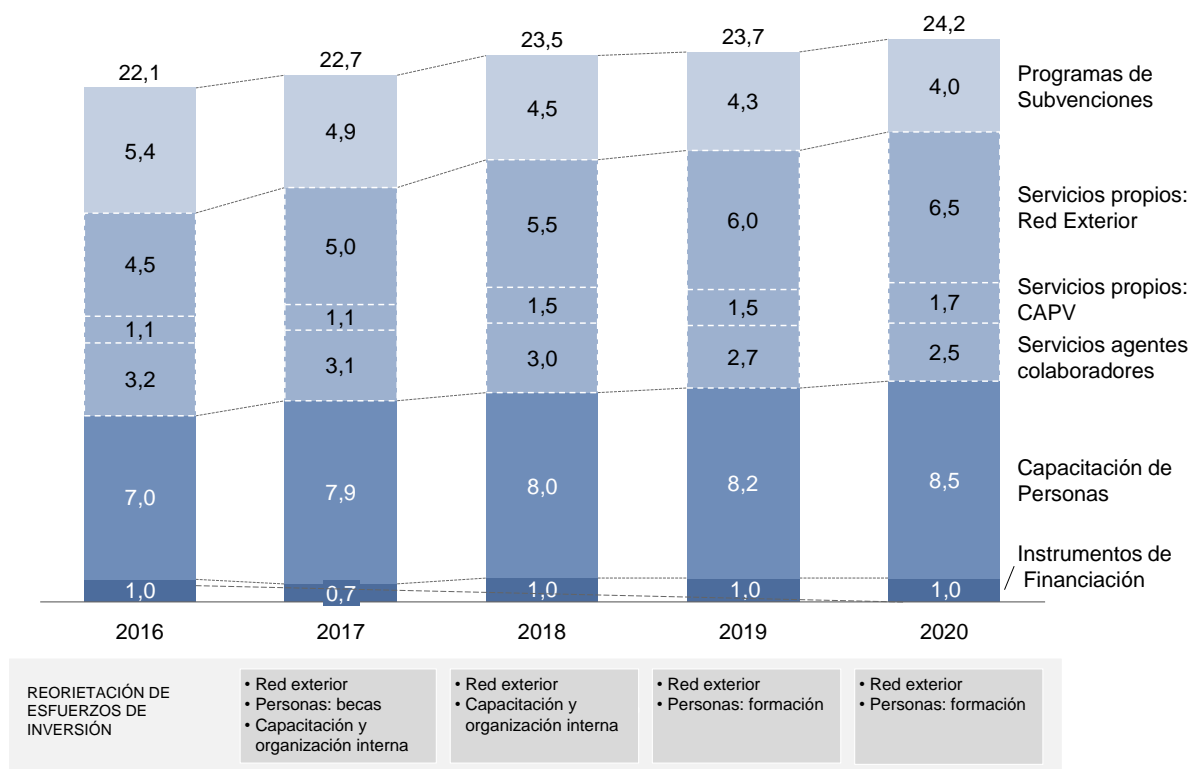
En línea con los planteamientos estratégicos del nuevo Plan de Internacionalización, se realizarán reasignaciones del presupuesto para alinear la utilización de los recursos con los nuevos objetivos establecidos.

El esfuerzo de inversión adicional que pueda realizarse, en un marco de continuidad y estabilidad presupuestaria general del Gobierno Vasco, provendrá de la reasignación de prioridades. Asimismo, como complemento y como primeros pasos de un cambio de mentalidad en la colaboración público-privada, se iniciará una nueva etapa de cofinanciación privada de una parte de las actividades y servicios prestados desde la Administración Pública.

A futuro, considerando estas hipótesis, la extrapolación del Plan al conjunto de la XI Legislatura (2017-2020) supondría la **asignación de un presupuesto total aproximado de 94 millones de €** (entre 23 y 24 millones de euros anuales en el periodo 2017-2020).

A continuación, se presenta un cuadro resumen de acciones y presupuestos del Plan de Internacionalización 2020.

Figura 54: Cuadro resumen de presupuesto de apoyo a la internacionalización empresarial del Gobierno Vasco



Fuente: Elaboración propia

En línea con la relevancia estratégica de la internacionalización empresarial en la XI Legislatura, y el reconocimiento de la reducida dotación de recursos de este área en comparación con otros ámbitos de apoyo a la competitividad empresarial, se buscarán mecanismos para realizar un refuerzo presupuestario en la medida que las condiciones lo permitan. Las nuevas inversiones que puedan destinarse a la internacionalización empresarial se concentrarán en conocimiento y activos estratégicos para el sistema de internacionalización: personas capacitadas de alto nivel, refuerzo de la Red Exterior, especialización/focalización de las personas, capacidades de inteligencia competitiva, y refuerzo de instrumentos de financiación

El Plan podría dotarse de recursos adicionales a través de:

- La reasignación de prioridades, dentro del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras en primer lugar, y dentro del Gobierno Vasco en segundo.
- La utilización de recursos disponibles para iniciativas de financiación empresarial puestos a disposición de las empresas en otros mecanismos del Gobierno Vasco.
- La evolución de los ingresos presupuestarios con los que pueda contar la Tesorería de la CAPV que permitiría al Plan dotarse de recursos adicionales con los que poder generar un mayor impacto en la competitividad empresarial a través del refuerzo/aceleración de las iniciativas previstas o de nuevas acciones.
- El acceso a fondos europeos a través de la Entidad para la Internacionalización, que dedicará esfuerzos específicos a lograr un mayor aprovechamiento de oportunidades de colaboración con la Unión Europea.

5.3. Sistema de seguimiento y evaluación

El Plan incorpora, siguiendo criterios de sencillez y practicidad, una sistemática anual de evaluación, rendición pública de cuentas y revisión de prioridades:

Evaluación del avance del Plan

- En el primer cuatrimestre del año se realizará una labor de evaluación del grado de ejecución, actividad e impacto de las acciones puestas en marcha durante el año finalizado.
- Dicha evaluación será llevada a cabo por el DDEI y SPRI (funciones asumidas por la Entidad para la Internacionalización una vez constituida). El Consorcio Vasco de Internacionalización, en su reunión del primer cuatrimestre de cada año, será el foro de presentación de dicho ejercicio de evaluación.
- La evaluación se basará en dos herramientas principales (detalladas más adelante): el Cuadro de Mando de indicadores medidos anualmente y el Informe de Balance anual que recogerá y analizará la medición de dichos indicadores.

Contraste y rendición pública de cuentas

- Como parte del compromiso de transparencia y rendición periódica de cuentas, el Informe de Balance anual será enviado al Parlamento Vasco, como medio para facilitar el seguimiento del avance del Plan. Asimismo, se procederá a la publicación del Informe de Balance anual del Plan.
- Las posibles consultas recibidas serán respondidas por el DDEI.

Previsión de prioridades

- Anualmente, y coincidiendo en el tiempo con la elaboración de presupuestos en cada una de las organizaciones participantes en el Plan, se revisarán las prioridades para el año siguiente en cada uno de los ejes del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 y se acordarán los posibles ajustes que el Plan pudiese requerir.

El proceso será liderado por la Dirección de Internacionalización del Gobierno Vasco, como máxima responsable de la ejecución y puesta en práctica del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, que asumirá la Entidad para la Internacionalización una vez creada.

a) Cuadro de mando

Para poder desplegar esta sistemática de **seguimiento y evaluación**, el Plan cuenta con un nuevo cuadro de mando de indicadores en base a principios de exactitud, sencillez y relevancia.

Estos indicadores serán gestionados por la Entidad para la Internacionalización con la colaboración de organismos colaboradores en las acciones del Plan, y analizados en el Informe de Balance Anual. Asimismo, el cuadro de mando incorporará indicadores de referencia ya identificados en los cuadros de mando de Legislatura o Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020.

El cuadro de mando, cuenta con **tres niveles de indicadores**:

- Indicadores de ejecución y esfuerzo. Permiten conocer el grado de cumplimiento global del Plan y los recursos económicos destinados.
- Indicadores de actividad. Orientados a conocer la actividad directa generada por las acciones. Se han seleccionado los indicadores de actividad más significativos, utilizando, en todo caso indicadores existentes a día de hoy.
- Indicadores de impacto. Buscan conocer la evolución de los ámbitos de la internacionalización sobre los que el Plan trata de incidir. Se trata de un análisis de interés, si bien la acción público-privada por sí sola tendrá un impacto limitado. Se han seleccionado indicadores relevantes y medidos por organismos reconocidos del entorno (Eustat, INE, ICEX, Eurostat).

Figura 55: Cuadro de mando de indicadores de actividad e impacto del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Objetivo / Eje	Indicadores de actividad	Indicadores de impacto
GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • € presupuesto internacionalización empresarial de Gobierno Vasco • Nº CIFs distintos apoyados por Gobierno Vasco en internacionalización (propios + colaboradores) • Nº pymes distintas apoyadas por Gobierno Vasco en internacionalización (propios + colaboradores) 	<p>Nivel país</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volumen anual de exportaciones • Balanza comercial • %propensión exportadora Euskadi • %cuota exportación mundial <p>Nivel empresas y sectores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº empresas exportadoras regulares (> 1k€) • Nº empresas exportadoras >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster • Inversión privada inducida por los programas de apoyo a la internacionalización
EJE 1. Modelo de servicios de valor añadido	<ul style="list-style-type: none"> • Nº CIFs vinculadas a acciones propias • € transferencias vinculadas a acciones propias • € ingresados por prestación de servicios 	
EJE 2. Capacidades de inteligencia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Nº licitaciones con financiación multilateral captados • Nº proyectos en cooperación promovidos desde el Gobierno Vasco • % presupuesto total de colaboradores bajo programas competitivos 	
EJE 3. Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco	<ul style="list-style-type: none"> • Nº oportunidades de negocio explotadas por empresas • Nº empresas participantes en study trips y misiones inversas • Nº servicios prestados por oficinas en exterior • Nº servicios prestados por colaboradores internacionales 	
EJE 4. Personas capacitadas especializadas en internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Nº becas concedidas • Nº profesionales participantes en programas de formación con apoyo del Gobierno Vasco • Nº profesionales con contrato bajo programas de incorporación 	
EJE 5. Instrumentos de financiación especializados	<ul style="list-style-type: none"> • € fondos totales con apoyo público asignados a financiación de internacionalización • Nº de implantaciones en el exterior apoyadas 	
EJE 6. Reorganización institucional de los activos de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la Entidad para la Internacionalización 	
EJE 7. Coordinación del sistema vasco de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • € presupuesto global del Consorcio Vasco de Internacionalización 	
EJE 8. Generación de marca, imagen y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Nº acciones de refuerzo de marca Euskadi Basque Country realizadas en el exterior • Nº personas participantes en eventos especializados de internacionalización • Nº publicaciones especializadas realizadas 	

Fuente: Elaboración propia

Anexos

A.1. Índice de Figuras

Figura 1: Razones y oportunidades del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	7
Figura 2: Representación sintética de problemáticas de internacionalización de las empresas vascas según su estadio de desarrollo internacional	9
Figura 3: Resumen de marco político y normativa del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	10
Figura 4: Marco de políticas de apoyo a la internacionalización promovidas desde Gobierno Vasco 1980-2016.....	13
Figura 5: Objetivos del Programa de Gobierno: Euskadi 2020	14
Figura 6: Mapa de prácticas internacionales de referencia en internacionalización empresarial	16
Figura 7: Esquema de contenidos del diagnóstico de situación de la internacionalización empresarial en el País Vasco	18
Figura 8: Crecimiento estimado del PIB a precios constantes por continentes y principales países.....	19
Figura 9: Evolución del PIB real en el País Vasco, España y Eurozona. Real 2006-2016 y previsión a partir de 2017; % de variación interanual (1)	19
Figura 10: Peso de sectores de actividad en la economía del País Vasco y países de referencia	20
Figura 11: Comercio mundial de mercancías y servicios 2005-2015; mM\$.....	21
Figura 12: Cuota del comercio mundial por regiones en 2000, 2005 y 2012; % de \$	21
Figura 13: Detalle de comercio mundial 2015 por principales EXPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$	22
Figura 14: Ranking de Mercancías y principales exportadores e importadores por mercancía en 2015; mM\$	23
Figura 15: Inversión extranjera directa mundial por DESTINO de la misma 2004-2015; mM\$	23
Figura 16: Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora del País Vasco 2000-2016	24
Figura 17: Evolución de las exportaciones del País Vasco a Top 25 de países destino 2010-2015; TACC '10-'15 PIB países, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y % sobre total de exportaciones del País Vasco '15.....	25
Figura 18: Evolución de las exportaciones del País Vasco por sector económico 2010-2015; M€ de exportación por empresa, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y M€ de exportaciones del País Vasco '15.....	25
Figura 19: Inversión extranjera directa realizada por Euskadi 2004-2015; Inversión, M€ , %peso sobre el total del Estado... 26	
Figura 20: Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012 y 2016; Nº de empresas 2012 y 2016; %peso sobre exportación total	27
Figura 21: Comparativa de las empresas exportadoras regulares por CCAA 2016; %peso sobre empresas totales CCAA, TACC '13-'16 Nº de empresas exportadoras regulares y m€ de exportación media 2016.....	27
Figura 22: Detalle de empresas exportadoras vascas por destino geográfico de la exportación 2016	28
Figura 23: Detalle de empresas exportadoras regulares por sector de actividad 2016; Nº de empresas - %peso empresas totales en el sector.....	28
Figura 24: Implantaciones internacionales de empresas vascas; Número de implantaciones por países	29
Figura 25: Iniciativas emprendedoras del País Vasco que tienen clientes en el extranjero; % sobre el total de iniciativas emprendedoras	30
Figura 26: Representación esquemática de las capacidades básicas de los principales agentes de ámbito público del Sistema vasco de internacionalización empresarial: Gobierno Vasco, Diputaciones y Cámaras de Comercio	31
Figura 27: Evaluación cualitativa del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016.....	32
Figura 28: Seguimiento del cuadro de indicadores del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016.....	34
Figura 29: Resumen de retos de internacionalización empresarial en el País Vasco	35
Figura 30: Esquema de contenidos de la estrategia de futuro del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.....	38
Figura 31: Despliegue de objetivos en los ejes estratégicos del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.....	40
Figura 32: Alcance del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	45
Figura 33: Ejes, objetivos y líneas de acción del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.....	47
Figura 34: Líneas de acción y acciones del EJE1: Modelo de servicios de valor añadido	49
Figura 35: Escenario final (a 2020) de segmentación de la cartera de servicios de internacionalización del Gobierno Vasco... 51	
Figura 36: Prioridades sectoriales en internacionalización del Gobierno Vasco	51
Figura 37: Implicaciones de la elección de países prioritarios	52
Figura 38: Caracterización de niveles de países prioritarios.....	54

Figura 39: Países prioritarios en la internacionalización empresarial del País Vasco	54
Figura 40: Líneas de acción del EJE2: Capacidades de inteligencia competitiva.....	57
Figura 41: Líneas de acción del EJE3: Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco	60
Figura 42: Mapa de servicios de la Red Exterior del Gobierno Vasco	61
Figura 43: Líneas de acción del EJE4: Personas capacitadas especializadas en internacionalización.....	63
Figura 44: Líneas de acción del EJE 5: Instrumentos de financiación especializados	65
Figura 45: Líneas de acción del EJE 6: Reorganización institucional de los activos de internacionalización	67
Figura 46: Ámbitos de actuación de la Entidad de Internacionalización del País Vasco.....	68
Figura 47: Líneas de acción del EJE 7: Coordinación del sistema vasco de internacionalización	69
Figura 48: Miembros del Consorcio Vasco de Internacionalización y su papel en el Consorcio	70
Figura 49: Líneas de acción del EJE 8: Generación de marca, imagen y comunicación.....	71
Figura 50: Intensidad de aportación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 en los vectores de internacionalización de la Estrategia Basque Country 2020	74
Figura 51: Aportación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 a los objetivos de la Estrategia Basque Country 2020	75
Figura 52: Estructura operativa del Consorcio Vasco de Internacionalización.....	77
Figura 53: Agentes integrantes del Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco (2017).....	78
Figura 54: Cuadro resumen de presupuesto de apoyo a la internacionalización empresarial del Gobierno Vasco.....	79
Figura 55: Cuadro de mando de indicadores de actividad e impacto del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	82
Figura 56: Objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas	86
Figura 57: Mapa de acuerdos comerciales de la Unión Europea.....	88
Figura 58: Seguimiento del cuadro de indicadores de la Estrategia Europa 2020.....	89
Figura 59: Marco de políticas de apoyo a la internacionalización promovidas desde Gobierno Vasco 1980-2016.....	97
Figura 60: Estrategia Marco de Internacionalización 2020.....	98
Figura 61: Objetivos del Programa de Gobierno EUSKADI 2020.....	99
Figura 62: Planificación estratégica EUSKADI 2020 en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas	101
Figura 63: Indicadores Socioeconómicos de la XI Legislatura relacionados con la internacionalización.....	101
Figura 64: Iniciativas relacionadas con la internacionalización del Programa de Gobierno de la XI Legislatura.....	101
Figura 65: Recursos estimados en el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020	104
Figura 66: Mapa de prácticas internacionales de referencia en internacionalización empresarial.....	105
Figura 67: Listado de iniciativas internacionales de referencia en internacionalización empresarial	106
Figura 68: Estrategia de exportación sueca "Sweden's Export Strategy"	110
Figura 69: Estrategia de exportación danesa " Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy"	112
Figura 70: Infografía resumen de las familias prioritarias de exportación francesas de tecnologías emergentes y energías renovables	114
Figura 71: Comercio mundial de mercancías y servicios 2005-2015; mM\$.....	124
Figura 72: Cuota del comercio mundial por regiones en 2000, 2005 y 2012; % de \$	124
Figura 73: Balanza Comercial del comercio mundial de mercancías por regiones; mM\$	125
Figura 74: Detalle de comercio mundial 2015 por principales EXPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$.....	126
Figura 75: Detalle de comercio mundial 2015 por principales IMPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$.....	126
Figura 76: Ranking top 15 principales EXPORTADORES e IMPORTADORES de Mercancías (Productos agrícolas, Combustibles y productos de la industria extractiva, Manufacturas) en 2015; mM\$	127
Figura 77: Ranking de Mercancías y principales exportadores e importadores por mercancía en 2015; mM\$	127
Figura 78: Inversión extranjera directa mundial por ORIGEN de la misma 2004-2015; mM\$.....	128
Figura 79: Inversión extranjera directa mundial por DESTINO de la misma 2004-2015; mM\$	128
Figura 80: Desglose de la Inversión extranjera directa mundial por sectores y tipos de operación en periodo 2013-2015; % sobre total periodo	129
Figura 81: Ranking top 15 principales países DESTINO de la inversión en periodo 2013-2015.....	130
Figura 82: Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora del País Vasco 2000-2016	131

Figura 83: Evolución de las exportaciones del País Vasco a Top 25 de países destino 2010-2015; TACC '10-'15 PIB países, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y % sobre total de exportaciones del País Vasco '15.....	131
Figura 84: Evolución de las exportaciones del País Vasco por sector económico 2010-2015; M€ de exportación por empresa, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y M€ de exportaciones del País Vasco '15.....	132
Figura 85: Facturación y exportaciones de las asociaciones cluster del País Vasco en 2016; Facturación, M€ (eje X) - Propensión Exportadora desde la CAPV, M€ (eje Y); N° de empleados (tamaño).....	133
Figura 86: Perspectivas de coyuntura industrial 2017 para segundo semestre de 2017	133
Figura 87: Inversión extranjera directa realizada por Euskadi 2004-2015; Inversión, M€ , % peso sobre el total del Estado	134
Figura 88: Inversión Extranjera Directa realizada por el País Vasco por destino de la misma (TOP 20 países 2010-2015); Acumulado '05-'15, TACC '10-'15 IED realizada por el País Vasco y % sobre total de IED realizada por el País Vasco '13-'15	134
Figura 89: Inversión Extranjera Directa realizada por el País Vasco por sector de origen y destino; M€ inversión acumulada '05-'15.....	135
Figura 90: Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012 y 2016; N° de empresas 2012 y 2016; % peso sobre exportación total	136
Figura 91: Comparativa de las empresas exportadoras regulares por CCAA 2016; % peso sobre empresas totales CCAA, TACC '13-'16 N° de empresas exportadoras regulares y m€ de exportación media 2016.....	137
Figura 92: Evolución del número de empresas exportadoras vascas 2008-2016; Base 2008 = 100.....	137
Figura 93: Detalle de empresas exportadoras vascas por destino geográfico de la exportación 2016	138
Figura 94: Detalle de empresas exportadoras regulares por sector de actividad 2016; N° de empresas - % peso empresas totales en el sector	138
Figura 95: Características empresariales y probabilidad de exportar de la empresa vascas en 2011; % probabilidad de exportar respecto a la media	139
Figura 96: Implantaciones internacionales de empresas vascas; Número de implantaciones por países	140
Figura 97: Iniciativas emprendedoras del País Vasco que tienen clientes en el extranjero; % sobre el total de iniciativas emprendedoras	141
Figura 98: Representación esquemática de las capacidades básicas de los principales agentes de ámbito público del Sistema vasco de internacionalización empresarial: Gobierno Vasco, Diputaciones y Cámaras de Comercio	142

A.2. Ampliación del contexto normativo internacional

A continuación, se destacan algunas de estas políticas e iniciativas relevantes en el marco normativo internacional en los últimos años.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU

La Agenda 2030 busca **fortalecer la paz mundial** y afrontar el desafío de la **erradicación de la pobreza** como requisito indispensable para garantizar un **desarrollo sostenible**.

Para ello, detalla **17 objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** que conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

Figura 56: Objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas



Fuente: Naciones Unidas

La internacionalización empresarial apoyará a la Agenda principalmente en sus ejes 8, 9 y 12 a través del comportamiento y valores de las empresas vascas, la integración económica y social, y la generación de riqueza y nuevas oportunidades profesionales en los países de destino de las empresas:

- **Objetivo 8.** Promover el **crecimiento económico** sostenido, inclusivo y sostenible, **el empleo pleno** y productivo y el trabajo decente para todos. La aportación de las empresas en contextos internacionales se verá reflejada en las siguientes metas:
 - Mantener el crecimiento económico per capita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos un 7% anual en los países menos adelantados.
 - Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrandó la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.
 - Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.
 - Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
 - Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

- **Objetivo 9:** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. La aportación de las empresas en contextos internacionales se verá reflejada en las siguientes metas:
 - Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, a más tardar en 2030, aumentar de manera significativa la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.
 - Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.
 - Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando sustancialmente el número de personas que trabajan en el campo de la investigación y el desarrollo por cada millón de personas, así como aumentando los gastos en investigación y desarrollo de los sectores público y privado para 2030
- **Objetivo 12:** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. La aportación de las empresas vascas en contextos internacionales se verá reflejada en las siguientes metas:
 - De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.
 - De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
 - Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.
 - Ayudar a los países en desarrollo a fortalecer su capacidad científica y tecnológica para avanzar hacia modalidades de consumo y producción más sostenibles.

Asimismo, el plan de internacionalización trasladará en su actuación valores que permitan avanzar en los ejes 5, en distintas metas y objetivos:

- **Objetivo 5:** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. El Plan de Internacionalización tiene capacidad de actuación sobre la meta:
 - Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

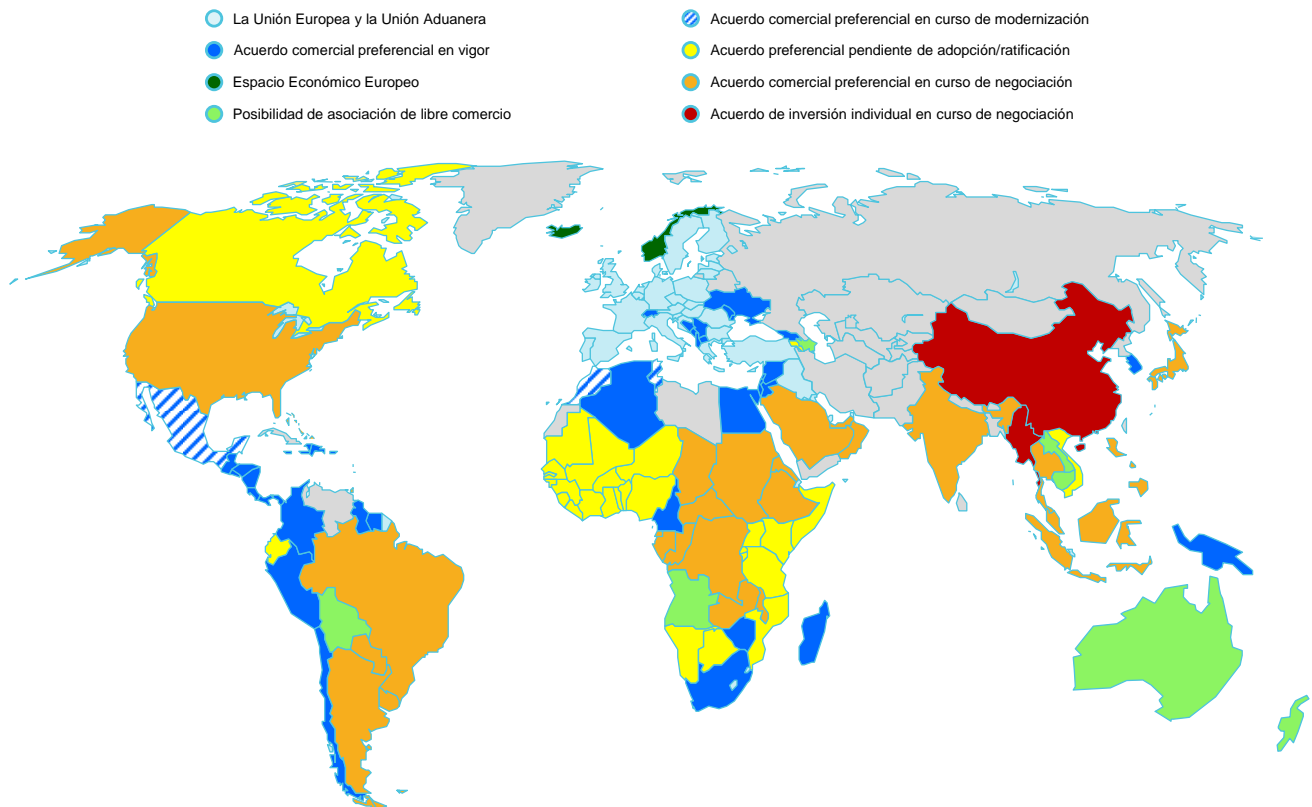
Comisión Europea: Estrategia Europa 2020

Desde su creación, la Unión Europea ha trabajado por la eliminación de barreras comerciales entre sus países miembros, hecho que ha permitido que hoy en día se considere a **Europa como uno de los mercados más abiertos del mundo**.

Sin embargo, **dicha apertura encara hoy importantes retos**: incertidumbre ante la visión de futuro de la Unión Europea³¹ (riesgo de desintegración, Europa de varias velocidades, modelo de cooperaciones diferenciadas, escenarios alternativos, etc.), el todavía incierto impacto del Brexit en la Unión y sus estados miembros, la dificultad para cerrar nuevos marcos y acuerdos comerciales internacionales (ya ratificado el CETA con Canadá, en negociación el TTIP con Estados Unidos, y acuerdos con MERCOSUR, países del sudeste asiático y estados de África), la incidencia de recientes políticas proteccionistas a nivel global o el auge de políticas populistas y anti-europeístas en distintos estados miembros.

³¹ Libro Blanco sobre el Futuro de Europa. Comisión Europea. COM(2017)2025 1 de marzo de 2017

Figura 57: Mapa de acuerdos comerciales de la Unión Europea



Fuente: Consejo de la Union Europea

A pesar de las incertidumbres, la UE confirma, en sucesivos ejercicios de evaluación de sus políticas vigentes, el foco en el diseño de actuaciones de largo plazo focalizadas tanto en los mercados como en las empresas, que se han reforzado en el ámbito económico con políticas de estabilidad que están demostrando tener un impacto significativo en la acción de gobierno de los estados miembros.

En junio de 2010, el Consejo Europeo adoptó la **Estrategia Europa 2020 con el fin de estimular un crecimiento inteligente, sostenible e integrador**. La estrategia detalla los objetivos principales de la UE para la investigación y la innovación, el cambio climático y la energía, el empleo, la educación y la reducción de la pobreza para 2020, que han de traducirse en objetivos nacionales.

En los años 2014-2015 la Comisión realizó una **revisión intermedia** de la Estrategia Europa 2020, en un proceso que contempló un amplio contraste público, cuyo resultado **confirmó la validez de los objetivos principales de la estrategia** como instrumento para alcanzar los objetivos de crecimiento y empleo. Adicionalmente se propusieron recomendaciones para la implementación y seguimiento de los últimos años de vigencia de estrategia a través del *European Semester*³².

³² El Semestre Europeo es el marco en el que se coordinan las políticas económicas de los países de la UE. Gracias al Semestre Europeo, los países miembros pueden debatir sobre sus planes económicos y presupuestarios y saber cómo se va avanzando en determinados momentos a lo largo del año. https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester_en

Figura 58: Seguimiento del cuadro de indicadores de la Estrategia Europa 2020

Tema	Indicador	Unidad	2008	2012	2013	2014	2015	Objetivo
Empleo	Tasa de Ocupación (20-64 años)	%	70.3	68.4	68.4	69.2	70.1	75
I+D	Gasto interior Bruto en I+D	% del PIB	1.84	2.01	2.03	2.04	2.03	3
Clima y Energía	Emisiones de gases de efecto Invernadero	Año base 1990	90.31	81.83	80.26	77.06	-	80
	Cuota de energías renovables en consumo final bruto de energía	%	11.0	14.4	15.2	16.1	16.7	20
	Consumo de energía primaria	Millones de toneladas de combustible equivalente	1692.4	1585.4	1569.9	1508.3	1529.6	1.483
	Consumo final de energía	Millones de toneladas de combustible equivalente	1179.7	1106.2	1105.5	1059.6	1082.2	1.086
Educación	Tasa de abandono escolar prematuro (18-24 años)	%	4.7	12.7	11.9	11.2	11.0	10
	Nivel de educación superior (30-34 años)	%	1.1	36.0	37.1	37.9	38.7	40
Pobreza	Población en riesgo de pobreza o exclusión social	Diferencia acumulada desde 2008 en miles	-	6.384	5.474	4.668	1.593	-
	Población que vive en hogares con intensidad de trabajo muy baja	Diferencia acumulada desde 2008 en miles	-	39.711	40.999	41.945	39.624	-
	Población en riesgo de pobreza después de transferencias sociales	Diferencia acumulada desde 2008 en miles	-	83.953	83.331	85.926	86.592	-
	Población en situación de privación material grave	Diferencia acumulada desde 2008 en miles	-	49.449	48.034	44.441	40.320	-

Fuente: Eurostat

Las directrices integradas de la estrategia Europa 2020 y sus siete iniciativas emblemáticas trazan el camino hacia un crecimiento sostenible y generador de empleo, estableciendo el **liderazgo industrial como una de las líneas de actuación prioritarias para los países y regiones miembros**.

Una de las principales iniciativas de la Estrategia Europa 2020 “Una política industrial para la era de la mundialización” señala que **la industria y, especialmente, las pymes se han visto afectadas por la crisis económica**, por lo que todos los sectores se enfrentan a los desafíos de la globalización y a ajustes en sus procesos de producción en una economía donde las emisiones de carbono están limitadas. El impacto de estos desafíos varía de un sector a otro. Algunos tendrán que reinventarse y en cambio, para otros sectores, estos retos presentarán nuevas oportunidades de negocio. La Comisión Europea trabaja en estrecha colaboración con los agentes de los distintos sectores (empresas, sindicatos, académicos, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de consumidores) con el fin de establecer **un marco para una política industrial moderna, ayudando a aprovechar las oportunidades de la globalización**. El marco abordará todos los elementos de la cadena de valor, cada vez más internacional, desde el acceso a las materias primas hasta el servicio post-venta.

Según esta iniciativa, la Comisión Europea trabajará, entre otras, en las siguientes líneas:

- Promover la **internacionalización de las pymes**.
- Promover la **reestructuración de los sectores en crisis hacia actividades con perspectivas de futuro**, a través de un despliegue rápido de las habilidades en los sectores y mercados emergentes con alto crecimiento y apoyo a las ayudas estatales de la Unión Europea y/o al Fondo de Adaptación a la Globalización.
- Mejorar el **entorno empresarial, especialmente para las pymes**, mediante la reducción de los costos de transacción para hacer negocios en Europa, el fomento de las agrupaciones empresariales y la mejora en los accesos a la financiación.

Asimismo la Unión Europea ha desarrollado diversos **instrumentos que buscan integrar y unificar los recursos europeos** para pequeñas y medianas empresas existentes en distintas iniciativas como el portal

Europeo para pymes³³ o la Agencia Ejecutiva para las Pequeñas y Medianas Empresas (EASME) para gestionar una serie de programas de la UE específicamente destinados a pymes³⁴.

A continuación se presentan algunos de los **principales programas e iniciativas de la Comisión Europea con mayor impacto en la consecución del objetivo de liderazgo industrial** que se plantea en el marco de la estrategia Europa 2020, especialmente relevantes para las pymes.

“Small Business Act” (SBA)

El compromiso europeo con las pequeñas y medianas empresas está recogido en el marco de “Small Business Act” firmado por la Comisión Europea en 2008, revisada en 2011. Esta revisión permitió valorar los logros obtenidos durante los dos primeros años y propuso nuevas acciones en conformidad con la Estrategia Europa 2020 para afrontar los desafíos de la crisis económica.

La denominada acta SBA para Europa, pone énfasis en la **importancia de las pymes en la economía europea** y detalla 10 principios para aportar valor añadido a escala de la UE, crear condiciones de competencia equitativas y mejorar el marco jurídico y administrativo de la Unión Europea. Dos de los principios de la SBA se centran específicamente en ayudar a pymes en los procesos de internacionalización:

- Ayudar a las pymes a beneficiarse de las **oportunidades que ofrece el mercado único**, en especial mejorando la **gobernanza e información sobre el funcionamiento del mercado único**. Mejorar el mercado único permitiría crear un entorno más competitivo y aprovechar los efectos positivos de la globalización.
- Animar y ayudar a las pymes a beneficiarse del **crecimiento de los mercados exteriores a la UE**, en especial a través de actividades de apoyo específico al mercado y de formación empresarial. Los recursos limitados y la menor capacidad para absorber riesgos ponen mayores barreras comerciales a las pymes que a las grandes empresas. Por esta razón las pequeñas y medianas empresas necesitan ayuda en el acceso a la información sobre socios potenciales y sobre diferentes modalidades de apertura al exterior.

En 2014 se realizó un proceso de consulta pública para identificar nuevas iniciativas de apoyo a las pymes para el periodo 2015-2020. Este proceso confirmó algunos de los **aspectos críticos** para el apoyo a empresas como la **reducción/simplificación de las cargas administrativas**, el **acceso a financiación**, el **acceso al mercado**, el apoyo al **emprendimiento** y la necesidad de abordar la **carencia de capacidades para internacionalización** en la pyme.

“Small Business, Big World”

“Small Business, Big World” es un comunicado lanzado en el 2011 en la que, en línea con el “Small Business Act” y la Estrategia Europa 2020, la comisión Europea **propone una estrategia de apoyo** para que la presencia de las **pymes europeas fuera del mercado único europeo** sea más efectiva y eficiente. Los principales objetivos de la estrategia se resumen en los siguientes puntos:

- Proporcionar información adecuada y de fácil acceso sobre como expandir el negocio fuera de la UE.
- Mejorar la coherencia de las actividades de apoyo existentes.
- Mejorar el coste-eficiencia de las actividades de apoyo.
- Completar las carencias de las actividades de apoyo.
- Crear un mercado justo y proporcionar a todas las pymes de todos los estados miembro un acceso igualitario a la internacionalización.

Para **acompañar a las pymes a lo largo de todo el proceso**, es decir, desde la toma de decisión hasta el momento en el que empieza a operar en el país extranjero, la Comisión utilizará diferentes herramientas y trabajará conforme las siguientes **líneas de actuación**:

- Localizar los diferentes servicios de apoyo, tanto en el origen como en el país extranjero.
- Facilitar el acceso a la información para todas aquellas pymes que quieren internacionalizarse fuera del mercado europeo.

³³ http://ec.europa.eu/small-business/index_es.htm

³⁴ <https://ec.europa.eu/easme/>

- Promocionar la internacionalización de las pymes a través de clústeres y redes.
- Fomentar nuevas actividades en mercados prioritarios y emergentes.

Programa COSME

La propuesta de la Comisión Europea del Programa COSME busca fomentar la **competitividad empresarial de pymes, nuevas personas empresarias y organizaciones empresariales**. El programa proporcionará un mejor acceso a la financiación, ofrecerá servicios de apoyo a negocios y promocionará la iniciativa empresarial. El Programa se desarrollará desde 2014 hasta 2020 con un presupuesto previsto de 2.300M€.

El programa contiene como una de sus principales líneas de actuación, la **mejora del acceso a los mercados tanto a nivel del mercado común como a escala mundial**, que se desarrollará a través de las siguientes acciones:

- Apoyar a la red Enterprise Europe Network que actúa como centro de servicios a las empresas para fomentar la colaboración con socios locales.
- Fomentar el acceso de las pymes al mercado único a través de acciones de información y de concienciación.
- Respalda la cooperación industrial internacional para reducir las diferencias en los marcos normativos y empresariales entre la Unión Europea y sus principales socios comerciales.
- Promover agrupaciones de categoría mundial en la UE, para fomentar la internacionalización y la excelencia con especial atención a la cooperación intersectorial, particularmente en apoyo de las industrias emergentes.
- Apoya el surgimiento de industrias competitivas con un potencial de mercado, ayudando a las pymes a adoptar nuevos modelos empresariales e integrarlos en nuevas cadenas de valor.
- Respalda herramientas para el desarrollo de las empresas, como el portal para empresas “Your Europe Business Portal” (información práctica en línea a los empresarios/as que quieren desarrollar su actividad en otro Estado miembro) o el portal para la Internacionalización de la pyme “SME Internationalization Portal” (medidas de apoyo a las empresas que deseen desarrollar sus actividades fuera de Europa).
- Poner a disposición de la pyme ventanillas de ayuda a las pymes en materia de derechos de propiedad intelectual (DPI) en la ASEAN, China y Mercosur.

Asimismo el programa cuenta con una importante dotación a **instrumentos financieros** en las distintas fases de su ciclo de vida: creación, ampliación o transmisión de empresas. La UE habilitará préstamos e inversiones en capital:

- A través del Mecanismo de Garantía de Préstamos: garantías y contragarantías a instituciones financieras.
- A través del Mecanismo de Capital para el Crecimiento, capital riesgo para fondos que inviertan en las pymes, principalmente en las fases de expansión y crecimiento.

Europe Enterprise Network

La red Enterprise Europe es un instrumento para **fomentar la colaboración entre empresas europeas** y ayudar a las pymes a **explotar al máximo las oportunidades** que ofrece tanto el mercado europeo como el mercado internacional. Creada en 2008, la red está compuesta por más de 600 organizaciones en 50 países dentro y fuera de UE.

Uno de los principales servicios que ofrecen es el **apoyo a la internacionalización de las empresas integradas**. A la hora de expandir un negocio a otro país, es necesario contar con socios competentes y fiables. La red “Enterprise Europe Network” es una herramienta eficaz para obtener asesoramiento e información sobre socios potenciales. Dicha red cuenta con una base de datos de cooperación empresarial con miles de perfiles de empresas para contactar con posibles socios. A su vez, la organización se encarga de programar encuentros profesionales en eventos de colaboración empresarial para fomentar la cooperación entre empresas y de este modo ayudarles en su proceso de internacionalización.

Your Europe Business Portal

El portal “Tu Europa Empresas – *Your Europe Business*”³⁵ está diseñado para **apoyar a la pyme que busca realizar negocios internacionales dentro de la Unión Europea** aprovechando las ventajas del mercado único. Se trata de un punto de acceso que ofrece información sobre:

- La creación y el crecimiento de los negocios en la Unión Europea.
- Acceso a oportunidades de financiación en la UE.
- Puntos de acceso para servicios personalizados en cada uno de los Estados Miembros.

SME Internationalization Portal

En 2014 se lanzó el portal de internacionalización de la pyme³⁶ como una iniciativa para **impulsar a las empresas con ambición de desarrollar negocios fuera de la UE** a través de:

- Datos de contacto de servicios de apoyo (por ejemplo: agencias nacionales, cámaras de comercio locales, etc.) en los países objetivo. La base de datos cuenta con más de 700 agentes de contacto en los países objetivo seleccionados (en África, América, Oceanía y Eurasia).
- Información sobre los servicios que ofertan los agentes colaboradores.
- Links a otras fuentes de información apoyadas por la UE.

The Partnership Instrument (PI)

Creado como continuación del ICI (Instrumento para la cooperación con países industrializados -ICI-Instrument for Cooperation with Industrialised Countries), a través del Partnership Instrument, la Unión Europea establece marcos de colaboración con socios en todo el mundo para avanzar en intereses estratégicos de la Unión y afrontar los principales retos globales. Con un presupuesto de 954,8 millones de euros para el periodo 2014-2020, tiene cuatro objetivos principales:

- Proporcionar apoyo político y respuesta a los retos globales.
- Proyectar la imagen internacional de Europa 2020.
- **Fomentar el acceso a los mercados y el comercio, la inversión y las oportunidades de negocio para las empresas de la UE.**
- Promover la diplomacia pública y la cooperación académica.

La Unión Europea mantiene una actitud activa de creación de **centros internacionales con el objetivo de apoyar a la pyme** en su acercamiento a distintos mercados con potencial de crecimiento. Actualmente cuenta con **infraestructuras y servicios** de apoyo en regiones y países como el área del Mediterráneo, Japón, China, India, Sudeste asiático, Latinoamérica y países cercanos del Este de Europa³⁷.

Horizon 2020

De forma complementaria, se han desarrollado **distintas iniciativas de apoyo a la internacionalización de la pyme en aspectos relacionados con la investigación y la innovación** en el marco del programa HORIZON 2020. Existen **programas estructurales** como el SME Instrument con vigencia en todo el periodo 2014-2020, y otros que responden a una **dinámica de creación de iniciativas piloto**, cuya continuidad está condicionada por los resultados obtenidos, como SME Innovation Associate, FTI Pilot, y otras bajo el paraguas INNOSUP que se renuevan anualmente.

- SME Instrument es un instrumento orientado a **apoyar a empresas innovadoras** que muestren una ambición fuerte por desarrollarse, crecer e internacionalizarse. El programa cuenta con una financiación de 3.000 M€ en el periodo 2014-2020. En los dos primeros años del programa 1.200 empresas han recibido apoyo por un importe superior a los 500 M€.

Se aplicará a **todos los tipos de innovación, incluidas las innovaciones no tecnológicas y de servicios** a través de 3 fases que cubren el ciclo completo de la innovación: fase 1 de prueba de concepto y viabilidad, fase 2 de I+D, demostración y replicación comercial, y Fase 3 de comercialización.

³⁵ http://europa.eu/youreurope/business/index_es.htm

³⁶ <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/smeip/>

³⁷ http://ec.europa.eu/small-business/most-of-market/international-business-outside-europe/index_en.htm#page1-1

- SME Innovation Associate es un programa piloto lanzado en 2016 que **ayudará a pymes y Start-Ups europeas a encontrar personas investigadoras** (post-doctorales) de otros países más altamente cualificados para que exploren una idea de negocio innovadora. El objetivo es alcanzar 90 empresas participantes en el programa en su primera convocatoria.

Entre los servicios ofertados se incluye la **dotación de visibilidad a la oferta** de empleo en la Unión Europea y otros países, la **financiación de la contratación** durante el primer año de un investigador no nacional altamente cualificado, o un programa de formación para maximizar el potencial de la contratación y **multiplicar sus efectos al tiempo** que garantiza una integración sin problemas del investigador en la estructura y el entorno cultural empresarial.

- Fast Track to Innovation (FTI) Pilot es una iniciativa abierta a las **propuestas de empresas en cualquier área de la tecnología o aplicación** (considerada madura – TRL 6) para proyectos **cercanos al mercado** (compromiso de llegar al mercado en 3 años) e impulsados por el negocio (business driven) que fomenten la **cooperación transdisciplinar e intersectorial**. El objetivo de esta iniciativa es reducir el tiempo desde la idea al mercado, estimular la participación de empresas que solicitan por primera vez fondos de investigación de la UE, (dotados con 100 millones EUR) en el marco de Horizonte 2020.

Los análisis de resultados de las convocatorias de los programas de los años 2015 y 2016 definirán la continuidad del programa.

A.3. Ampliación del contexto normativo estatal

En la visión del Gobierno de Estatal, **el sector exterior se ha configurado como el motor de salida de las distintas crisis económicas** que España ha superado en las últimas décadas. Su papel para mitigar y superar la grave crisis reciente, caracterizada por una extrema debilidad de la demanda interna, ha sido, si cabe, aún más importante que en crisis anteriores. En consecuencia, **se está corrigiendo el déficit exterior**, uno de los principales desequilibrios de la economía estatal.

Para contribuir en esta evolución se ha desarrollado un marco que establece las principales prioridades y obligaciones de actuación en el marco de la internacionalización, que se completa con diversos planes estratégicos de internacionalización de carácter general y sectorial.

Ley de Apoyo a los emprendedores y su internacionalización

La ley 14/2013, de 27 de Septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización establece una serie de novedades en relación a los emprendedores y al apoyo a la internacionalización de las empresas, especialmente de las pymes. El objetivo final consiste en **“apoyar al emprendedor y la actividad empresarial, favorecer su desarrollo, crecimiento e internacionalización y fomentar la cultura emprendedora y un entorno favorable a la actividad económica, tanto en los momentos iniciales a comenzar la actividad, como en su posterior desarrollo, crecimiento e internacionalización”**.

Ley Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación

Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, reforzando el papel de las Cámaras como instrumentos para la internacionalización de las empresas españolas en colaboración con la Administración del Estado y las comunidades autónomas. La nueva Cámara de Comercio de España sustituirá al actual Consejo Superior de Cámaras y uno de sus principales fines será ofrecer nuevas oportunidades a las pymes en los mercados internacionales.

Conforme al artículo 22, las Cámaras desarrollarán el **Plan Cameral de Internacionalización** que se aprobará anualmente por el Ministerio de Economía y Competitividad. El Plan contendrá *“las actuaciones en las áreas de formación e información, dirigidas prioritariamente a promover la adquisición, en el exterior, de bienes y servicios producidos en España, y cualquier otra relativa a la operativa de comercio internacional”*.

Plan estratégico de internacionalización 2014-2015

La Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, incorpora la elaboración de un Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española, que se elaborará con carácter bienal, y cuyo objetivo es la **mejora de la competitividad y la maximización de la contribución del sector exterior al crecimiento y a la creación de empleo**.

El Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015 formula unos objetivos específicos entre los que destacan el **aumento de la propensión a exportar** y de la base exportadora de la economía española, **diversificar los mercados de destino** de la exportación, **mejorar el atractivo de España como destino de inversiones** e **incrementar la competitividad de la economía** española.

El Plan se articula en torno a seis grandes ejes en los que se encuadran 41 actuaciones concretas. Los seis ejes son:

- **Mejora del clima de negocios y entorno empresarial**, buscando identificar y salvar obstáculos en el ámbito regulatorio a la competitividad de las empresas impulsando, a la vez, la atracción de inversiones.
- **Mejora del acceso a los mercados**, promoviendo la facilitación del comercio y el acceso a los mercados exteriores.
- **Facilitar el acceso a la financiación** por parte de la empresa a través de un sistema de apoyo financiero a la internacionalización eficiente.
- **Promoción comercial y apoyo a la empresa**, explotando al máximo los instrumentos al servicio de la internacionalización, a través de la Ventana Global de ICEX España Exportación e Inversiones.
- **Estímulo a la cultura de la internacionalización y capital humano**, fomentando la concienciación y formación sobre la importancia de la internacionalización y el desarrollo del capital humano especializado.

- **Fomento de la innovación**, como parte fundamental de las políticas de apoyo a la internacionalización, que se traducirá en medidas como la creación de un programa especial para el fomento de la inversión extranjera directa en el sector de las Tecnologías de Información y las Telecomunicaciones (TIC) en España.

Plan de internacionalización de empresas tecnológicas

La Agenda Digital para España sitúa la internacionalización de las empresas de base tecnológica como **uno de los elementos principales para el desarrollo de la economía digital**, motor de crecimiento, de empleo y de oportunidades futuras. El Plan de Internacionalización de empresas tecnológicas, acordado en el marco del Grupo de Trabajo Interministerial para la Internacionalización de la Empresa, tiene como objetivo ayudar a las empresas tecnológicas a iniciar el camino de la internacionalización, proporcionarles las condiciones y soporte necesario para continuar en ese camino con las mayores garantías de éxito y facilitar la inversión extranjera directa en el sector TIC.

El Plan establece dos objetivos clave: el **incremento en un 30% de las exportaciones** del sector TIC entre 2011 y 2015; y el **incremento en un 15% de la presencia en el exterior** de las empresas del sector TIC, entre 2011 y 2015, bien mediante representación comercial o con la creación de sucursales propias.

El Plan de Internacionalización de Empresas Tecnológicas se estructura en cuatro ejes:

- **Ayuda financiera a la internacionalización** puesta a disposición de las empresas del sector TIC de mecanismos de ayuda financiera para el desarrollo de actividades de internacionalización.
- **Fomento de la inversión extranjera directa (IED)** en el sector TIC.
- **Seguimiento, información y vigilancia** del sector TIC. Establecer en la AGE un sistema de seguimiento y vigilancia del sector TIC con el objetivo de mejorar la información disponible y de un mejor diseño de las medidas de apoyo a la internacionalización.
- Apoyo institucional y **coordinación con otros programas de promoción de empresas**. Prestación de apoyo institucional a las empresas para facilitar los procesos de internacionalización y de licitación internacional.

Líneas estratégicas sector agroalimentario

A nivel estatal el sector agroalimentario es **uno de los que más han contribuido a la potenciación del sector exterior** en los últimos tiempos como muestra el hecho de que las exportaciones agroalimentarias españolas han experimentado un crecimiento continuo a lo largo del periodo de crisis económica. El sistema agroalimentario tiene **capacidad para alcanzar mayores cotas de desarrollo comercial**, tanto mejorando su presencia en los mercados tradicionales como consolidando y ampliando los logros en nuevos mercados.

Las Líneas Estratégicas se definen en torno a cuatro ejes de actuación:

- La **mayor coordinación** entre todos los agentes implicados.
- La **información a las empresas y la formación especializada** en materia de internacionalización.
- El **apoyo a la exportación y a la implantación exterior** de las empresas.
- La **apertura** de mercados.

ICEX

ICEX tiene como misión promover la internacionalización de las empresas para contribuir a su competitividad, así como atraer inversiones exteriores. Presta sus servicios a través de una **red de casi 100 Oficinas Económicas y Comerciales** en el exterior. Dispone, además, de **28 Centros de Negocio en el extranjero**, que ofrecen a las empresas infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización. Tras abordar un proceso de renovación y reorganización, ICEX unifica todos los recursos de la Administración General del Estado para el apoyo a la internacionalización empresarial.

Los objetivos de internacionalización que establece marcan sus actuaciones prioritarias para el periodo 2016-2017:

- Aumentar la internacionalización de las empresas con mayor capacidad para abrir o ampliar mercados.

- Identificar nuevos nichos en mercados maduros y sectores de oportunidad en mercados de difícil acceso.
- Favorecer el posicionamiento de productos en cadenas globales de valor.
- Contribuir a que las empresas cuenten con capital humano especializado potenciando programas a medida.
- Impulsar sinergias entre atracción de inversiones y procesos de internacionalización con foco en start-ups.

A.4. Ampliación del contexto normativo vasco

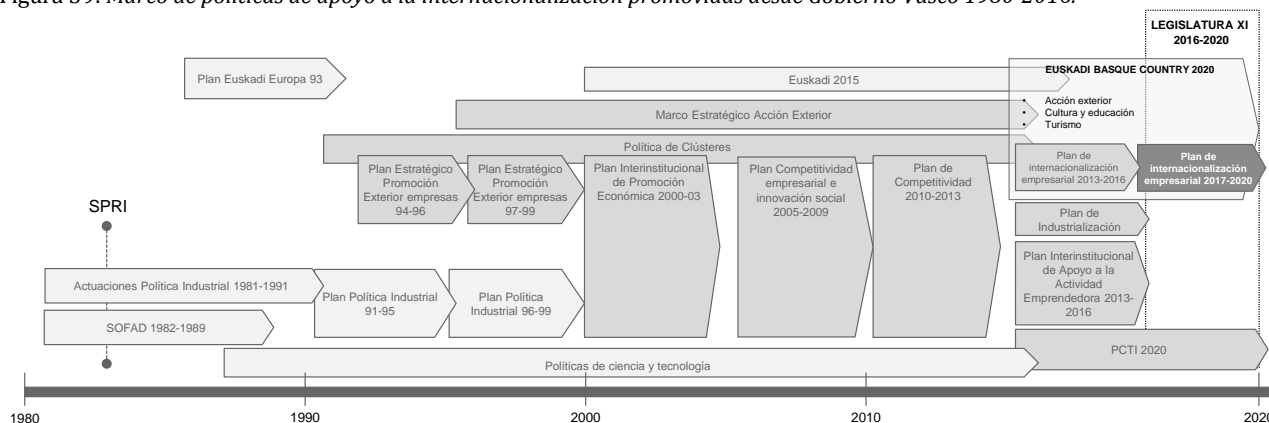
La política de internacionalización en el País Vasco

La **internacionalización de la empresa ha constituido uno de los objetivos estratégicos de la Política Industrial Vasca** contribuyendo decisivamente a la apertura exterior y transformación del tejido industrial. En los últimos años, las políticas de impulso de la internacionalización se han sofisticado y han ampliado su alcance considerando la apertura al mundo de toda la economía vasca, especialmente desde la definición de la Estrategia Marco de Internacionalización Basque Country 2020.

Los **primeros pasos** en internacionalización en los años 80 estuvieron dirigidos principalmente a **promover la imagen exterior del País Vasco y reforzar la cooperación interempresarial** para atraer inversiones extranjeras al País Vasco. Estos esfuerzos fueron liderados por SPRI y el Departamento de Comercio, Consumo y Turismo, llevando a cabo principalmente proyectos bajo demanda según la realidad y las necesidades de diversificación económica y de empleo de la época.

En la década de los 90, marcada por el proceso de integración europeo y el consiguiente foco geográfico en Europa, comienza la **sistematización de la actividad internacional** con los Planes Estratégicos de Promoción Exteriores de las empresas vascas 1994-1996 y 1997-1999. Durante estos años las políticas de internacionalización adquieren un carácter multidireccional al comenzar a combinar actuaciones de apoyo a la internacionalización de empresas y atracción de inversiones extranjeras, y al extender la acción pública a la formación y sensibilización. Además, en este periodo se inicia la Política de Clústeres para consolidar la cooperación interempresarial, que ha favorecido que hoy en día el País Vasco cuente con una serie de clústeres industriales destacados, claves en los procesos de internacionalización entre las empresas.

Figura 59: Marco de políticas de apoyo a la internacionalización promovidas desde Gobierno Vasco 1980-2016.



Fuente: elaboración propia

Desde inicios del siglo XXI los sucesivos planes de Promoción Económica 2000-2003 y de Competitividad Industrial 2005-2009 y 2010-2013 han sido los responsables de desarrollar las políticas de internacionalización de la empresa vasca, en un marco integral de **apuesta sostenida por una política económica de carácter industrial** alineada con las fortalezas tradicionales de la economía vasca, que se diferenciaba sustancialmente de las apuestas de otras regiones y países del entorno. En este periodo se sentaron las bases de las políticas de **aumento de la base exportadora y de promoción de la diversificación geográfica y sectorial**, el impulso de la Red Exterior del Gobierno Vasco, la capacitación en internacionalización, o la **coordinación interinstitucional**, con la creación del Consejo de Internacionalización del País.

Finalmente, en la pasada legislatura se realizó un **primer ejercicio de diseño de una política de internacionalización empresarial específica**, el Plan de Internacionalización Empresarial 2013-2016, buscando potenciar un ámbito que cobraba mayor relevancia para las empresas, si cabe, en medio de una profunda crisis económica, y que ha permitido **consolidar la actividad exportadora** del tejido empresarial vasco y **avanzar en la coordinación interinstitucional** a través de la creación del Consorcio Vasco de Internacionalización.

Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Estrategia Basque Country

La Estrategia Basque Country 2020 define el marco de ambición y actuación del Gobierno Vasco en torno a la internacionalización. Buscando ser el paraguas de todos los esfuerzos de internacionalización y prioriza ámbitos y geografías para una acción exterior más efectiva.

Se trata de una estrategia integral del Gobierno Vasco (buscando la coherencia y coordinación interdepartamental) abierta a terceros (fase extensa de consulta en su elaboración) diseñada en 2013, con horizonte temporal 2020, que cuenta con planes de acción de detalle ajustados al periodo de cada legislatura (inicialmente en las áreas de Acción Exterior e Internacionalización Empresarial, a las que se irán incorporando otros ámbitos sectoriales progresivamente).

Figura 60: Estrategia Marco de Internacionalización 2020



Fuente: Estrategia Basque Country 2020

Entendiendo la internacionalización como reto país, Basque Country 2020 busca incorporar la dimensión global a todos los ámbitos de actuación y conocimiento del Gobierno. Establece 12 objetivos de internacionalización, cubriendo aspectos generales (estrategia país, acción exterior, cooperación al desarrollo, diáspora...) y otros más específicos (relación con Aquitania, colaboración público-privada, apoyo a pymes...). Establece 4 vectores comunes de actuación del Gobierno Vasco para avanzar hacia los objetivos:

- **Proyección de Euskadi en el exterior:** Marca Euskadi Basque Country para atraer mejor y ejercer más influencia.
- **Promoción e impulso de intereses sectoriales.** Esfuerzos específicos de herramientas, intercambio de conocimiento, etc. en cada ámbito de actuación.
- **Alineamiento con el marco europeo.** Participación institucional directa y facilitación de participación a agentes vascos.
- **Captación de conocimiento.** Conocimiento de buenas prácticas y atracción de talento.

La estrategia identifica Acción Exterior, Internacionalización Empresarial, Cultura y Turismo como ámbitos actuación o de conocimiento clave, y define geografías prioritarias con las que establecer relación (se destacan las prioritarias):

- Regiones globales: UE, Países Nórdicos, América Latina.
- Países concretos: Alemania, Francia, RU/EEUU, México, Brasil, Colombia, Perú/China, India, Singapur, Corea/Sudáfrica.
- Regiones con las que aprender y enseñar: Aquitania, Escocia, Baviera, Flandes, Querétaro, Jiangu.

A lo largo del ejercicio 2017 está previsto abordar una revisión intermedia de la estrategia Basque Country 2020 para adaptarla y establecer planes de acción específicos para el periodo 2017-2020.

Euskadi 2020 - Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020

El Gobierno Vasco afronta la XI Legislatura 2016-2020 reafirmando su compromiso con la sociedad vasca para “Avanzar en el Desarrollo Humano Sostenible”. La acción de Gobierno está dirigida al cumplimiento de 15 objetivos de País que cubren 4 pilares básicos de actuación.

Figura 61: *Objetivos del Programa de Gobierno EUSKADI 2020*

1. Reducir el paro por debajo del 10%
2. 20.000 jóvenes primera experiencia laboral
3. Alcanzar el 25% PIB industrial y el 125% del PIB per cápita de la U.E.
4. 100 proyectos estratégicos de innovación
5. Reducción en un 20% emisión gas efecto invernadero
6. Cumplimiento compromiso europeo déficit público
7. Liderazgo en los índices transparencia internacional
8. Aumentar 1 año esperanza de vida saludable
9. Situar las tasas de abandono escolar por debajo del 8%
10. 75% población < 25 años vascohablante
11. Reducir 20% tasa de pobreza
12. Aumentar la natalidad. Incrementar las ayudas a familias con hijos e hijas
13. Situar a Euskadi entre 4 primeros países europeos en igualdad de género
14. Culminar desarme definitivo y disolución ETA
15. Nuevo estatuto político

Fuente: Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020. Lehendakaritza

Los cuatro pilares que integran el Programa de Gobierno marcan 175 compromisos, siendo la prioridad el empleo como eje básico de actuación política en toda la legislatura.

- **Pilar 1: Empleo, la Reactivación y la Sostenibilidad**, “una responsabilidad”. El Lehendakari ha calificado este pilar como “una prioridad” que contará con 5 planes estratégicos: Empleo, Industrialización, Internacionalización, Innovación e Inversión Pública. Este pilar cuenta con 63 compromisos.

El programa de gobierno determina las prioridades institucionales a 2020 y fija como objetivos de país reducir el paro por debajo de un 10%, lograr que 20.000 personas jóvenes dispongan de una primera experiencia laboral, lograr que la industria suponga el 25% del PIB vasco, alcanzar el 125% del PIB per cápita de la UE y realizar 100 proyectos estratégicos de innovación.

- **Pilar 2: Desarrollo Humano, la Integración Social, la Igualdad y los Servicios Públicos de calidad**, “una prioridad”. Dos tercios de los presupuestos vascos están orientados a las Políticas Sociales, más concretamente a garantizar los servicios esenciales de Salud, Educación y Protección Social. Este pilar cuenta con 97 compromisos.

El programa de gobierno establece como objetivos a 2020 la reducción en un 20% de la tasa de pobreza, el aumento en 1 año de la tasa de vida saludable, el incremento de la natalidad y alcanzar un 75% de la población menor de 25 años vascohablante.

Asimismo, se establecen objetivos de impacto internacional como el cumplimiento del compromiso europeo de déficit público, situar la reducción en un 20% de los gases de efecto invernadero, el liderazgo en los índices de transparencia internacional y situar al País Vasco entre los 4 primeros países europeos en igualdad de género.

- **Pilar 3: Convivencia y los Derechos Humanos**, “una necesidad”. Tras el anuncio del fin de la actividad armada de ETA en 2011, se han producido avances sustanciales en la coexistencia, no obstante, sigue siendo necesario continuar trabajando en materia de normalización de la convivencia. En el ámbito del respeto a los Derechos Humanos se ha ido consolidando una nueva agenda de preocupaciones adaptadas a la realidad del siglo XXI: valores como la diversidad y la solidaridad, las personas refugiadas, las migraciones, la pluralidad religiosa y cultural o las nuevas formas de exclusión e injusticia. Este pilar cuenta con 11 compromisos.

El Plan de Gobierno establece como objetivo a 2020 culminar el desarme definitivo y disolución de ETA.

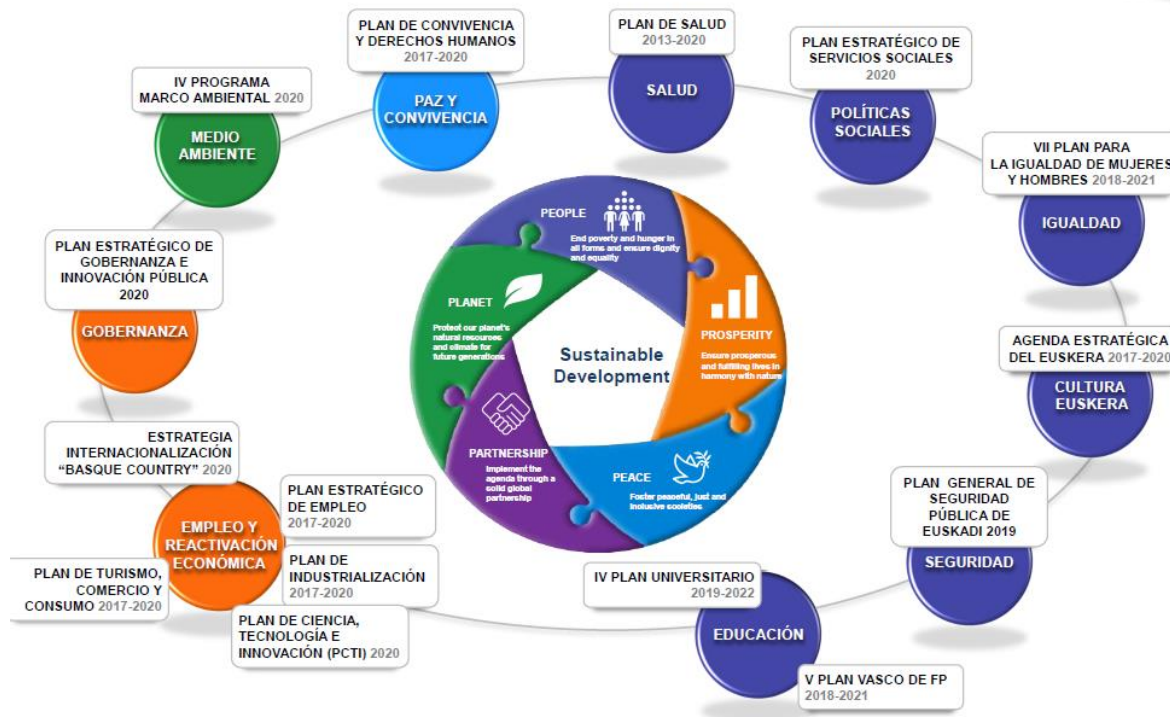
- **Pilar 4: Más y Mejor Autogobierno**, “una oportunidad”. El Gobierno Vasco apuesta por abordar en la XI Legislatura un proceso de actualización del autogobierno que garantice el encaje jurídico-legal de la reforma y tramitado de acuerdo con las normas y procedimientos legales vigentes, con el propósito de profundizar en la convivencia democrática y avanzar en la cohesión y la justicia social. El Lehendakari aboga por la vía del diálogo, el acuerdo, el Pacto con el Estado y la ratificación por la sociedad vasca. Este pilar cuenta con 4 compromisos.

El Plan de Gobierno establece como objetivo a 2020 alcanzar un nuevo estatuto político.

- **Transparencia y evaluación**. El Gobierno busca desarrollar los pilares de una nueva cultura administrativa basada en la transparencia, la eficacia, la participación y la evaluación de resultados, que deben ser los ejes garantes del derecho a un buen gobierno.

Para el despliegue de las políticas en todas las áreas de gobierno se establece un marco de planificación estratégica con 15 planes estratégicos de País que responden a los objetivos marcados por el Lehendakari y que están alineados con la “Estrategia Europa 2020”. Además de estos Planes Estratégicos interdepartamentales, el Gobierno Vasco aprobará 54 Planes departamentales complementarios, que desarrollan iniciativas específicas sectoriales para dar cumplimiento al Programa de Gobierno. El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se enmarca dentro de la Estrategia de Internacionalización Basque Country 2020 en los planes prioritarios de legislatura.

Figura 62: Planificación estratégica EUSKADI 2020 en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas



Fuente: Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020. Lehendakaritza

Asimismo, el Programa de Gobierno establece un cuadro de indicadores macroeconómicos para el seguimiento de los objetivos y acciones desarrolladas a lo largo de la legislatura. El cuadro recoge varios indicadores relacionados con la internacionalización en su conjunto. Específicamente identifica objetivos estructurales relacionados con el volumen de comercio exterior y la balanza comercial, y objetivos sectoriales relacionados con la Inversión extranjera directa en el sector industrial del País Vasco, el número de empresas exportadoras y la facilidad para hacer negocios a través de la posición del País Vasco en el ranking “Doing Business” del Banco Mundial.

Figura 63: Indicadores Socioeconómicos de la XI Legislatura relacionados con la internacionalización

Tipo de Indicadores	Indicadores estructurales	Indicadores sectoriales
DESARROLLO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD	6.- Comercio exterior (Volumen anual de importaciones y exportaciones y Balanza comercial) 12.- Solicitudes de Patentes EPO (European Patent Office)	4.- Volumen de fondos obtenidos de programas extranjeros de I+D+i 5- Publicaciones científicas indexadas o Solicitudes de patentes PCT (Patent Cooperation Treaty) 6.- Inversión extranjera directa (IED) en el sector industrial del País Vasco 18.- Nº de empresas exportadoras 19.- Posición del País Vasco en el ranking “Doing Business” del Banco Mundial (facilidad para hacer negocios)
DESARROLLO HUMANO Y EQUILIBRIO SOCIAL		3.- Mejora de las universidades vascas en el ranking de universidades 4.- Porcentaje de población extranjera en la CAPV

Fuente: Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020. Lehendakaritza

Figura 64: Iniciativas relacionadas con la internacionalización del Programa de Gobierno de la XI Legislatura

Pilar	Compromiso	Iniciativas
PILAR I: EL EMPLEO, LA REACTIVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD	Compromiso 1: Programa Marco de Empleo y Reactivación Económica	INICIATIVA 1: Aprobar, en el primer semestre de 2017, un Programa Marco de Empleo y Reactivación Económica. El citado Programa Marco de Empleo y Reactivación Económica incluirá un Plan Estratégico de Empleo y, de forma complementaria, recogerá cuatro Planes de Reactivación Económica en los ámbitos de la inversión, la innovación, la internacionalización y el desarrollo industrial y energético

Pilar	Compromiso	Iniciativas
	Compromiso 13: Apoyo a las pymes y la reestructuración de empresas en dificultades.	INICIATIVA 1 Impulso a instrumentos de financiación y avales públicos para apoyar las necesidades de inversión productiva y de financiación de las pequeñas y medianas empresas vascas. INICIATIVA 3: Refuerzo en la concesión de préstamos participativos a través de Luzaro E.F.C. para permitir la financiación de inversiones, la consolidación financiera y el desarrollo de procesos de internacionalización. INICIATIVA 6 Apoyo a inversiones de carácter tecnológico: programa Gauzatu y a través de Capital Riesgo.
	Compromiso 14: Desarrollo de proyectos industriales estratégicos.	INICIATIVA 1: Favorecer el desarrollo de proyectos industriales estratégicos así como el incremento del tamaño empresarial en sectores y actividades tractoras de país. INICIATIVA 2: Impulsar un fondo de inversión público-privado de hasta 250 millones de euros para garantizar el crecimiento y el arraigo de empresas vascas con potencialidad tecnológica y de internacionalización. INICIATIVA 3: Refuerzo de la política clúster como nexo de nuestro tejido empresarial que favorezca mayor colaboración entre empresas del mismo sector.
	Compromiso 15: Apoyo al emprendimiento.	INICIATIVA 4: Posicionar a Euskadi como un territorio emprendedor en el ámbito de la Industria 4.0 a través de la iniciativa internacional Bind 4.0
	Compromiso 16: Apuesta por la Investigación, la Innovación y la Tecnología	INICIATIVA 2 Implementar el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación- PCTI 2020 con el objetivo de reforzar la posición del País Vasco como región europea innovadora y evolucionar hacia el 3% de inversión público-privada en I+D+i. INICIATIVA 6: Potenciar la apertura e internacionalización del Sistema vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación. INICIATIVA 8 Desarrollar una Estrategia vasca para el impulso de Patentes.
	Compromiso 21: Desarrollar la estrategia global de internacionalización Basque Country en colaboración público-privada.	INICIATIVA 1: Desarrollar una estrategia compartida de internacionalización para fortalecer la marca Euskadi-Basque Country. INICIATIVA 2: Operar con una Red Exterior integrada consolidando la red de delegaciones del País Vasco y oficinas sectoriales en el exterior. INICIATIVA 3: Ampliar la colaboración con socios estratégicos para proyectar la acción exterior del País Vasco mediante la firma de acuerdos de colaboración con organismos internacionales y entidades subestatales y consolidando la iniciativa learning tour.
	Compromiso 22: Participar de forma activa y directa en las Instituciones europeas.	INICIATIVA 1 Maximizar la participación vasca en foros de decisión comunitarios, particularmente en el Consejo de la U.E. y en los comités técnicos de la Comisión. INICIATIVA 2 Recuperar la comisión bilateral Euskadi-Estado para los asuntos europeos y la acción exterior. INICIATIVA 3 Promover la participación de agentes vascos en redes, iniciativas y proyectos transeuropeos. INICIATIVA 4 Reforzar la relación con naciones y regiones europeas.
	Compromiso 23: Fortalecer la articulación territorial de la eurorregión vasca.	INICIATIVA 1 Consolidación de la eurorregión Euskadi-Navarra-Aquitania. INICIATIVA 2 Reforzar la cooperación transfronteriza y promover proyectos de colaboración entre la CAV - Navarra - Mancomunidad de Iparralde.
	Compromiso 24: Fomentar una comunidad vasca global intensificando las relaciones con las comunidades vascas en el exterior	INICIATIVA 1 Difundir en el País Vasco la aportación de la Diáspora Vasca para conocer su realidad y su contribución a la economía, la cultura y al desarrollo de una sociedad vasca global. INICIATIVA 2 Reforzar y ampliar la red física de Euskal Etxeak. INICIATIVA 3 Consolidar la red virtual "Basque Global Network"
	Compromiso 25: Impulso de la internacionalización empresarial como parte de la Estrategia "Basque Country".	INICIATIVA 1 Implementar el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 en el contexto de la Estrategia vasca de Internacionalización "Basque Country", potenciando el Consorcio Vasco de internacionalización- Basque Consortium. INICIATIVA 2 Consolidar la Red Exterior de Spri avanzando en su despliegue en países prioritarios. INICIATIVA 3 Creación de una Unidad de Inteligencia Competitiva para evaluar, analizar y definir estrategias de internacionalización. INICIATIVA 4 Apoyar a la empresa vasca en su internacionalización y búsqueda de oportunidades económicas. Creación de la Plataforma de Licitaciones BC. INICIATIVA 5 Reforzar programas de apoyo a la actividad exportadora de las empresas. INICIATIVA 6 Formación y capacitación del Capital Humano con la continuidad de las Becas de Internacionalización y Becas Global Training INICIATIVA 7 Reforzar la Estrategia "Invest in Basque Country", como instrumento de vinculación y atracción de empresas extranjeras a Euskadi. INICIATIVA 8 Fomento de la marca "Basque Country" para la mejora del posicionamiento exterior de la empresa vasca.
	Compromiso 27. Promoción del producto y actividad agroalimentaria	INICIATIVA 1 Implementar un Plan gastronómico-alimentario con el objetivo de posicionar al conjunto de la cadena alimentaria como un referente internacional por la innovación y calidad de los productos y de la gastronomía vasca. INICIATIVA 4 Potenciar la internacionalización de las empresas de la industria alimentaria.
	Compromiso 30: Marca turística de País, Euskadi Basque Country	INICIATIVA 2 Colaborar en los proyectos de internacionalización de nuestras empresas turísticas para propiciar la captación de actividad turística. INICIATIVA 3 Impulsar la marca Euskadi en los foros y ferias internacionales, atendiendo a la Estrategia de internacionalización del País Vasco Basque Country. INICIATIVA 4 Proyectar Euskadi Basque Country como marca de país utilizando una estrategia de gestión institucional y de los agentes públicos y privados coordinada.
	Compromiso 31: Fomento de la competitividad del sector comercial vasco.	INICIATIVA 5 Potenciar el emprendimiento y el talento y colaborar en la internacionalización e innovación de las empresas que forman el tejido comercial vasco.

Pilar	Compromiso	Iniciativas
	Compromiso 52: Poner la política fiscal y financiera al servicio del crecimiento y la solidaridad	INICIATIVA 3 Propiciar, a través de los instrumentos fiscales y de fomento oportunos, la captación de inversiones tanto para el impulso de nuevas actividades y sectores económicos como para el mantenimiento de la actividad actual. INICIATIVA 5 Impulsar en colaboración con el área de Desarrollo Económico, un fondo público-privado de 250 millones de euros para garantizar el crecimiento y el arraigo de empresas vascas con potencialidad tecnológica y de internacionalización. INICIATIVA 6 Desarrollar una gestión eficiente del Programa Operativo del País Vasco del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) 2014-2020.
	Compromiso 61: Promover la transparencia y la participación ciudadana	INICIATIVA 3 Colaborar y compartir las buenas prácticas entre instituciones públicas autonómicas, locales e internacionales y con organizaciones no gubernamentales en materia de transparencia.
	Compromiso 87: Impulsar la participación ciudadana y la transparencia en el Sistema Sanitario Público	INICIATIVA 2 Creación del Observatorio de Buenas Prácticas en Participación Ciudadana en el Sistema Sanitario Público Vasco, identificando y aplicando casos de éxito a nivel internacional.
	Compromiso 100: Seguir impulsando la internacionalización del modelo vasco de formación profesional	INICIATIVA 1 Impulsar el Campus Vasco de Formación Profesional. INICIATIVA 2 Apoyar a las empresas vascas con implantación en el extranjero.
	Compromiso 103: Desarrollar la política científica e investigadora básica universitaria y la promoción del talento, en la búsqueda de la excelencia.	INICIATIVA 2 Impulsar la labor de Ikerbasque como ente promotor de la captación, formación y retención de talento investigador de excelencia en el País Vasco.
PILAR II: DESARROLLO HUMANO, INTEGRACIÓN SOCIAL, IGUALDAD Y SERV. PÚBLI. DE CALIDAD	Compromiso 105: Apostar por la internacionalización del sistema universitario vasco	INICIATIVA 1 Impulsar los Campus de Excelencia Internacional asociados al sistema universitario vasco. INICIATIVA 2 Favorecer la movilidad internacional del alumnado y del personal de las universidades vascas y de los centros de investigación de excelencia. INICIATIVA 3 Promover modelos docentes y de evaluación y acreditación de la calidad de la formación y la investigación que posibiliten un mayor nivel de colaboración también en el contexto internacional. INICIATIVA 4 Apoyar la colaboración internacional entre las universidades del sistema vasco, y entre estas y el resto de agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.
	Compromiso 109: Apostar por el tejido creativo en el País Vasco, apoyando a los y las creadoras y a las industrias culturales	INICIATIVA 5 Apoyar la internacionalización de las y los creadores y las industrias culturales INICIATIVA 7 Desarrollar el Programa "Euskadi Creativa" orientado a fomentar la profesionalización y la financiación del tejido cultural y creativo, impulsar la cultura digital, apoyar la internacionalización de las creadoras y los creadores vascos y proyectar al exterior la imagen del País Vasco como territorio creativo.
	Compromiso 111: Impulsar la articulación del sector de las industrias creativas	INICIATIVA 3 Internacionalizar la imagen del País Vasco como territorio creativo.
	Compromiso 112: Consolidar el carácter tractor y el alcance internacional de eventos en infraestructuras referenciales	INICIATIVA 1 Reforzar el apoyo económico a las infraestructuras y eventos culturales de alcance internacional.
	Compromiso 119: Articular y fortalecer la colaboración interinstitucional de los tres Territorios del euskera e impulsar el reconocimiento internacional del euskera	INICIATIVA 1 Impulsar la colaboración interinstitucional con el Gobierno de Navarra y con la institución Euskararen Erakunde Publikoa.
	Compromiso 120: Impulsar la proyección internacional de la cultura vasca y del euskera a través del Instituto Etxepare.	INICIATIVA 1 Fortalecer el rol del Instituto Etxepare como una herramienta de diplomacia cultural al servicio del País Vasco. INICIATIVA 2 Promover el aprendizaje del euskera en el exterior a través de los lectorados, las Cátedras de Euskera y Cultura Vasca y el programa Euskara Munduan. INICIATIVA 3 Impulsar la coordinación con los sectores culturales del País Vasco de cara a fortalecer su presencia internacional.
	Compromiso 124: Apoyo a la organización de eventos deportivos que resulten tractores de la actividad turística y generen riqueza en el entorno.	INICIATIVA 2 Aumentar el apoyo a los y las deportistas vascas que participen en eventos deportivos de carácter internacional. INICIATIVA 4 Incentivar, en colaboración con Diputaciones y Ayuntamientos, la organización de eventos deportivos internacionales en el País Vasco.
	PILAR III: CONVIVENCIA Y DERECHOS HUMANOS	Compromiso 166: Cultura de paz y convivencia basada en el respeto a los derechos humanos y el pluralismo.
Compromiso 168: Consolidar la política de cooperación al desarrollo y actualizar el modelo vasco de cooperación		INICIATIVA 1 Profundizar en la interrelación de los agentes públicos vascos en materia de cooperación. INICIATIVA 2 Llevar a cabo un mapeo de la cooperación vasca (agentes, transversales, sectoriales, geográfico). INICIATIVA 3 Fortalecer las capacidades, habilidades y competencias de los agentes vascos de cooperación para el desarrollo. INICIATIVA 4 Disponer de unos instrumentos de cooperación para el desarrollo revisados y renovados, e impulsar el establecimiento de estrategias específicas.
Compromiso 169: Promover una cultura de la evaluación en relación a la cooperación		INICIATIVA 1 Elaborar y desarrollar el IV Plan Director de Cooperación al Desarrollo. INICIATIVA 2 Impulsar dinámicas de evaluación y mejora continua en materia de cooperación. INICIATIVA 3 Mejorar en la gestión del conocimiento en el ámbito de la cooperación.

Pilar	Compromiso	Iniciativas
	Compromiso 170: Fortalecer las capacidades de la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo para el diseño y gestión de la política de cooperación para el desarrollo	INICIATIVA 1 Impulsar la modernización administrativa de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, favoreciendo una gestión más eficiente y eficaz y un acompañamiento de calidad a las iniciativas apoyadas. INICIATIVA 2 Mejora en los procesos de planificación y rendición de cuentas en materia de cooperación. INICIATIVA 3 Incorporación de la transversalización de género en la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo.
	Compromiso 171: Contar con una política de cooperación más coherente, coordinada y participada	INICIATIVA 1 Impulsar la coherencia de las políticas públicas de cooperación para el desarrollo y la coordinación interinstitucional. INICIATIVA 2 Impulsar el desarrollo de alianzas a nivel estatal, europeo e internacional para la puesta en marcha de iniciativas estratégicas.

Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020

Los crecimientos continuados de empleo de los últimos años no han permitido hasta la fecha recuperar los niveles de ocupación previos a la crisis, motivo de creación del nuevo Programa Marco para el periodo 2017-2020. Se trata de **consolidar y avanzar por la senda de crecimiento y creación de empleo** de la legislatura anterior y para ello, plantean **10 pilares para generar más y mejor empleo**, de los que se destacan: empresas más competitivas y grupos empresariales potentes; apoyo a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas vascas, y un ecosistema de ciencia tecnología e innovación de excelencia; nuevas actividades y sectores emergentes.

Figura 65: Recursos estimados en el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020



Fuente: Programa marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020. Lehendakaritza

Entre los compromisos relacionados con la internacionalización empresarial, destacan líneas de actuación como el impulso a empresas vascas multilocalizadas, la internacionalización de las pymes, y la promoción del capital humano y talento especializado en internacionalización.

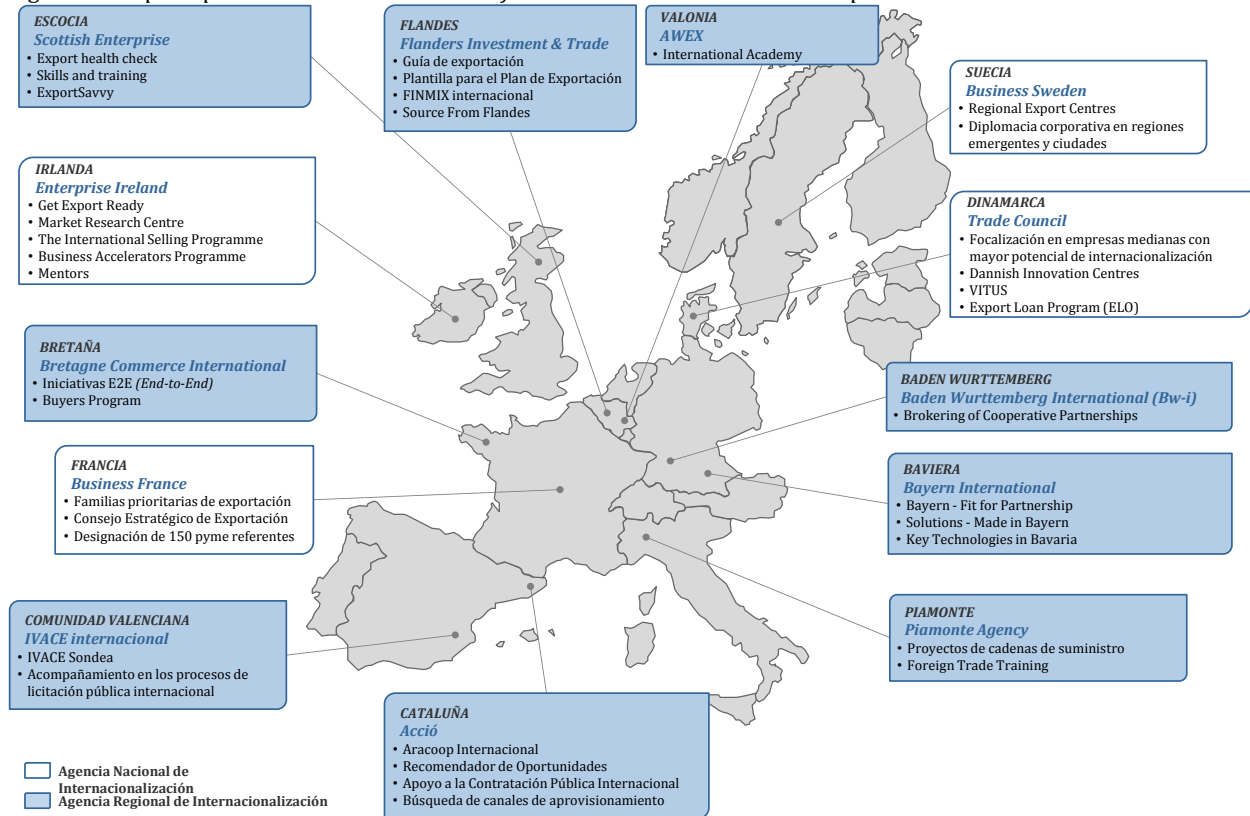
Asimismo, actuaciones derivadas de otras líneas en el ámbito del desarrollo industrial como el apoyo a pymes y la reestructuración de empresas en dificultades, el apoyo a la inversión y el desarrollo de proyectos industriales estratégicos, tendrán un impacto muy positivo en la capacidad de internacionalización de las empresas vascas.

El programa Marco establece, en el ámbito de la internacionalización empresarial, objetivos de apoyo a 1.200 pymes en su acceso a mercados exteriores, el apoyo al retorno juvenil de 200 jóvenes con experiencia y formación en el exterior, y la generación de una oportunidad laboral para 20.000 jóvenes mediante iniciativas de prácticas, becas e incorporación en empresas.

A.5. Prácticas internacionales e iniciativas de impulso a la internacionalización empresarial

Los distintos países y regiones tratan de apoyar e impulsar las exportaciones de sus empresas con la intención de incrementar la prosperidad de su entorno. Cada región apuesta por diferentes fórmulas para abordar este cometido en función de las necesidades de su entramado empresarial, ofreciendo a través de políticas y medidas concretas soporte que permita la promoción de la internacionalización de sus empresas.

Figura 66: Mapa de prácticas internacionales de referencia en internacionalización empresarial



Fuente: elaboración propia

Figura 67: Listado de iniciativas internacionales de referencia en internacionalización empresarial

REGIÓN	AGENCIA DE INTERNACIONALIZ	Nº DE PAISES CON PRESENCIA	PERSONAS	SERVICIOS DESTACADOS
SUECIA	Business Sweden	50		<ul style="list-style-type: none"> • Regional Export Centres: centros regionales cercanos a la empresa que coordinan la oferta de los distintos agentes existentes. • Swedish Export Credits Guarantee (EKN): herramienta que elimina el riesgo de impago que pudieran sufrir en las transacciones de exportación las empresas exportadoras y bancos suecos. • Selección de cinco países piloto para comprobar cómo se puede gestionar estratégicamente la transición de las relaciones basadas en la ayuda al desarrollo, a las basadas en el comercio. • Marketing para reforzar la imagen de Suecia como destino de estudiantes con el fin de incrementar el número de estudiantes internacionales en el país, los cuales al desarrollar sus carreras profesionales en el futuro podrán promocionar las exportaciones suecas en sus países de origen. • Business Sweden: es una organización de propiedad conjunta del Estado y el sector empresarial cuyo propósito es ayudar a las empresas suecas a alcanzar su potencial internacional. • Diplomacia corporativa en regiones emergentes y ciudades a través de procesos de colaboración bilateral.
DINAMARCA	Trade Council		305	<ul style="list-style-type: none"> • Repartición de tareas entre las entidades de apoyo a la internacionalización con el fin de que cada entidad oferte apoyo en etapas del proceso de internacionalización donde realmente tengan las competencias necesarias para aportar valor a las empresas. Así, las entidades municipales y regionales trabajan la identificación y la evaluación de la idoneidad del proceso de exportación, mientras que los programas del gobierno ofertan servicios de apoyo a la entrada y desarrollo en los mercados extranjeros. • Focalización en empresas medianas con mayor potencial de internacionalización. • Danish Innovation Centres abroad como fuente de iniciativas, ideas y oportunidades para las empresas danesas. • VITUS, programa “elite” de apoyo para empresas con especial alto potencial de internacional que incluye una combinación de planes de internacionalización, coaching y asesoramiento especializado en destino. • Export Loan Program (ELO): financiación de proyectos exportadores que ayuda a las empresas a ofrecer una solución financiera competitiva a clientes.
FRANCIA	Business France			<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo específico a la exportación en 8 sectores clave identificados como Familias prioritarias de exportación. • Banco de Exportación: iniciativa de apoyo a la financiación para empresas con contratos de exportación de más de 100 M€, lo que indirectamente también beneficia a las pymes francesas que actúan de subcontratistas de los contratistas principales. • Consejo Estratégico de Exportación: órgano de coordinación de la estrategia francesa para la exportación formado por los actores públicos y privados • Designación de 150 pymes referentes en Francia y en el extranjero que colaboran en las acciones de promoción y que sirven de guía a otras pymes.
BRETAÑA	Bretagne Commerce International	10	43	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas E2E (End to-End) en la que se coordinan ofertas del entramado empresarial bretón para ofertar soluciones completas. • Buyers Program: iniciativa dirigida a empresas extranjeras en busca de un nuevo producto de calidad que les pone en contacto con una empresa exportadora bretona.

REGIÓN	AGENCIA DE INTERNACIONALIZ	Nº DE PAISES CON PRESENCIA	PERSONAS	SERVICIOS DESTACADOS
BAVIERA	Bayern International	28	59	<ul style="list-style-type: none"> • Bayern - Fit for Partnership (BFP): programa de formación en el que profesionales y ejecutivos extranjeros son invitados a Baviera donde reciben formación práctica e información de la industria y mantienen contacto con empresas bávaras para conocer sus productos y soluciones. • Solutions - Made in Bayern (SMB): proyecto que busca dar a conocer las soluciones innovadoras y los productos de alta tecnología de las pymes bávaras en países recientemente industrializados que estén experimentando un crecimiento superior a la media global o países desarrollados de interés. • The Bavarian Trade Fair Participation Programme: programa que celebra 50 ferias comerciales en 30 países diferentes alrededor del mundo cada año con el fin de facilitar el acceso de las pymes a nuevos mercados en el exterior. • Base de datos Key Technologies in Bavaria: soporte online que ofrece información al público sobre las empresas exportadoras que operan en los 23 sectores tecnológicos clave de Baviera. • Acompañamiento de Invest in Bavaria a la empresa durante las diferentes etapas de su proceso de establecimiento en el territorio.
BADEN WURTTENBERG	Baden Wurttemberg International (Bw-i)	25	60	<ul style="list-style-type: none"> • Brokering of Cooperative Partnerships: iniciativa que promueve oportunidades de cooperación entre empresas exportadoras. • ClusterAgentur Baden-Wurtemberg (CA BW), servicios que ofrece: <ul style="list-style-type: none"> - <u>Profesionalización</u> de las gestiones de los clústeres en internacionalización - <u>Desarrollo e implementación</u> de medidas e instrumentos para la internacionalización de clusters - <u>Mejora de la visibilidad</u> de las iniciativas de clusters en el exterior - <u>Promoción de la cooperación transnacional</u> entre iniciativas de clusters
VALONIA	L'Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers (AWEX)	109	400	<ul style="list-style-type: none"> • Exploirt: programa de prácticas para la formación de jóvenes en comercio exterior. • International Academy: módulos de formación para ayudar a las empresas a comenzar a exportar o mejorar su conocimiento acerca del comercio exterior. • Base de datos de los programas e iniciativas y base de datos de personas expertas que están a disposición de las empresas. • Plataforma Invest in Wallonia cuyos servicios cubren las diferentes etapas del proceso de establecimiento en el territorio.
FLANDES	Flanders Investment & Trade	90	-	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de exportación: conjunto de herramientas e información a disposición de las empresas, que muestra a las mismas los pasos a realizar para confeccionar un proceso de exportación satisfactorio. • Plantilla del Plan de Exportación: herramienta a disposición de las empresas que facilita una plantilla personalizable que incluye todos los elementos a tener en cuenta para diseñar un plan de exportación completo. • FINMIX internacional: iniciativa que ofrece un servicio de asesoramiento financiero que incluye una evaluación del plan de negocio y exportación. • Plataforma Source From Flanders que ofrece un servicio de puesta en contacto con la empresa exportadora que mejor atienda la demanda del solicitante. • Plataforma Invest in Flanders que pone a disposición de las empresas interesadas en invertir en la región, información acerca del proceso, servicios y ayudas disponibles.

REGIÓN	AGENCIA DE INTERNACIONALIZ	Nº DE PAISES CON PRESENCIA	PERSONAS	SERVICIOS DESTACADOS
IRLANDA	Enterprise Ireland	28 (56)	-	<ul style="list-style-type: none"> - Get Export Ready: servicio de acompañamiento en la reflexión sobre el proceso de internacionalización de una empresa y el diseño de un plan para el mismo. - Market Research Centre: biblioteca de informes de investigación de mercado que comparte con las empresas exportadoras que quieren conocer las características de un mercado específico. (<i>Global Research Database</i>) - Asistencia a las empresas en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en el extranjero ofreciendo una formación personalizada sobre comercio exterior y acceso a personas expertas para reforzar el rendimiento de la venta internacional, mediante los programas: <ul style="list-style-type: none"> - Graduates for International Growth (G4IG): iniciativa que pone en contacto a un graduado en desarrollo de negocio y comercio internacional con una empresa que necesita adquirir nuevas capacidades entorno al comercio internacional. - The International Selling Programme: curso destinado a los dirigentes de las empresas exportadoras irlandesas con el objetivo de fortalecer sus habilidades entorno a la estrategia de negocio y ventas internacionales. - Internet Marketing Unit: unidad de Enterprise Ireland que ayuda a las empresas exportadoras a explotar internet como canal de entrada a nuevos mercados. - Business Accelerators Programme: servicios de un experto en una industria y mercado específicos (<i>Business Accelerator</i>) con el conocimiento y contactos para apoyar el desarrollo de la compañía en un mercado de exportación. - Mentors: las empresas pueden solicitar la asignación de un mentor de la Enterprise Ireland Mentor Network para recibir asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con la ejecución de una estrategia de ventas internacionales. - Soporte Financiero más allá de la financiación de los programas y ayudas: <ul style="list-style-type: none"> - Market Acces Grant: subvención diseñada para ayudar a los clientes a desarrollar una estrategia de marketing viable para un nuevo mercado. - Internationalisation Grant: subvención que cubre proyectos de investigación y exploración de nuevos mercados para productos o servicios específicos.
ESCOCIA	Scottish Enterprise + Scottish Development International	20	-	<ul style="list-style-type: none"> • Export health check: herramienta basada en un breve cuestionario que ayuda a las empresas exportadoras o con intención de exportar, a identificar aspectos que deben mejorar para poder llevar a cabo un proceso exportador de éxito. • Skills and training: servicios destinados a mejorar las habilidades de las personas de empresas en la planificación de la exportación, redes de contactos, acceso a mercados extranjeros, y diseño de estrategias de comercio exterior. • ExportSavvy: guía del proceso exportador que incluye asesoramiento y ayuda personalizada en las distintas etapas del proceso. • Scotland's universities welcome the world: campaña de atracción de estudiantes extranjeros respaldada por instituciones de educación y empresas. • Plataforma Invest in Scotland que coordina los servicios de acompañamiento a la inversión en Escocia ofrecidos por <i>Scottish Development International</i>.
LOMBARDIA	Promos	15	-	<ul style="list-style-type: none"> • Promos: agencia especializada en la promoción de las exportaciones de la Cámara de Comercio de Milán. Entre los servicios que ofrece destacan: <ul style="list-style-type: none"> - Base de datos de socios potenciales: herramienta que facilita una serie de contactos a la empresa en función del mercado destino de la exportación y el sector de actividad pertinente. - Análisis de producto-servicio objeto de la exportación para identificar los mercados destino donde mayores oportunidades de negocio pueda haber y, a la hora de acceder a un nuevo mercado, asesoramiento sobre comunicación, planificación empresarial, desarrollo comercial, asistencia legal, etc. - Impartición de seminarios, cursos y masters de internacionalización que ofrecen a los interesados la oportunidad de formarse y adquirir conocimientos, y a las empresas, la oportunidad de captar profesionales. - Red regional Invest in Lombardy, promovida por <i>Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia</i>, la red de <i>Lombardy Chambers of Commerce</i> y <i>Promos</i>, que ofrece servicios para la promoción de la inversión extranjera en la región y apoyo posterior para el crecimiento de las actividades en Lombardía e Italia.

REGIÓN	AGENCIA DE INTERNACIONALIZ	Nº DE PAISES CON PRESENCIA	PERSONAS	SERVICIOS DESTACADOS
PIAMONTE	Piamonte Agency (Centro Estero)	26	57	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de cadenas de suministro: iniciativa para crear agregaciones de empresas que formen parte de la cadena de suministro de un mismo sector para generar ofertas conjuntas para los mercados extranjeros. • Foreign Trade Training: programa que ofrece formación para dirigentes en temas clave del comercio internacional y estrategias comerciales avanzadas. • Unidad de Business Promotion: coordina y gestiona la oferta regional de producción para cubrir las necesidades expresadas por los mercados internacionales. • Unidad de Recaudación de fondos: realiza un seguimiento semanal de las oportunidades financieras existentes en el entorno internacional y nacional con la intención de identificar apoyo financiero más adecuado para cada empresa.
CATALUÑA	Acció	39	-	<ul style="list-style-type: none"> • Cupones a la Internacionalización: cupones para contratar servicios profesionales de personas expertas en exportación. • Aracoop Internacional: servicio de acompañamiento a la exportación para empresas de economía social con el objetivo de fomentar la internacionalización de las cooperativas, fundaciones y asociaciones. • Sesiones de sensibilización y desarrollo de servicios de iniciación a la exportación. • Recomendador de Oportunidades: herramienta de ayuda a la nueva empresa exportadora que señala oportunidades de negocio aprovechables por la empresa en cuestión en función de su tamaño, sector y capacidades. • Actuaciones geográficas y sectoriales de apoyo a sectores de interés exportador en áreas geográfica y países específicos, como por ejemplo: <i>Plan África, Catalan Wines USA, Weine aves Katalonien, Catalan Gourmet USA ...</i> • Apoyo a la Contratación Pública Internacional. • Soft Landing: servicio que pone a disposición de las empresas un espacio de trabajo físico compartido con otras empresas catalanas en el nuevo mercado geográfico al que la empresa pretende acceder. • Búsqueda de canales de aprovisionamiento.
C. VALENCIANA	IVACE internacional + Invest-CV	13 (22)	-	<ul style="list-style-type: none"> • IVACE Sondea: servicio que en un máximo de tres semanas, facilita a la empresa interesada información completa acerca de la viabilidad de su producto o servicio en el mercado que considere de interés. • Preparación y acompañamiento en un viaje de prospección individualizado con la intención de que la empresa compruebe de primera mano la situación del mercado en el que quiere iniciarse. • Acompañamiento en los procesos de licitación pública internacional con el fin de apoyar a las empresas en el intento de aprovechar estas oportunidades. • Buscador de acciones del Plan de Promoción Exterior: herramienta en la que consultar todas las acciones del plan en función del sector, área geográfica o país en cuestión.

1. La estrategia de exportación desarrollada por Suecia en 2015 identifica la exportación de las pymes como clave para el aumento de la riqueza del país y la generación de oportunidades de creación de empleo.

Figura 68: Estrategia de exportación sueca "Sweden's Export Strategy"



Fuente: "Sweden's Export Strategy", Government Offices of Sweden

La estrategia reconoce la capacidad innovadora que se ha observado en las pequeñas y medianas empresas suecas desde el inicio de su actividad, y apuesta por ofrecer apoyo a la internacionalización de estas empresas desde sus primeras etapas de desarrollo, con la intención de que se conviertan en exportadoras regulares durante un largo periodo de tiempo. Para ello, define una serie de iniciativas entre las que destacan las siguientes:

- Creación de **Regional Export Centres** con la intención de aunar en un único punto de contacto cercano a la empresa, el conjunto del apoyo focalizado en la exportación ofertado por los distintos agentes existentes. El objetivo es reducir las complicaciones que se encuentran las empresas a la hora de acceder a ayudas a la internacionalización debido a la gran diversidad de agentes y las diferencias entre sus condiciones y ámbitos de actuación. Los centros al estar ubicados por regiones, adquieren conocimiento acerca del entramado empresarial local, sus necesidades y el apoyo ofertado por los distintos agentes regionales, siendo capaces de coordinar las iniciativas existentes para dar a las empresas el impulso que necesitan en el ámbito de internacionalización.
- **Asegurar acceso a financiación** a las industrias exportadoras suecas, y a los compradores de productos y servicios suecos, mediante la oferta de diversas soluciones de financiación por parte de la **Swedish Export Credit Corporation (SEK)**, para que se puedan llevar a cabo dichas exportaciones con unas condiciones favorables y acordes a las necesidades de las pymes suecas. A su vez, se elimina el riesgo de impago que pudieran sufrir en las transacciones de exportación las empresas exportadoras y bancos suecos desde el **Swedish Export Credits Guarantee (EKN)**.
- **Seguimiento de grandes proyectos a nivel internacional** conjuntamente con las empresas interesadas con el fin de identificar proyectos con potencial para la exportación sueca. Tras la identificación de los proyectos de interés, se llevaría a cabo la creación de grupos de trabajo conjunto entre las autoridades y las empresas dispuestas a participar.
- Apertura de sedes internacionales en países con mercados emergentes con una lógica de **"ciudades estratégicas"** y desarrollo de diplomacia corporativa entorno a dichas ciudades.
- Selección de **cinco países piloto** para comprobar cómo se puede gestionar estratégicamente la transición de las relaciones basadas en la ayuda al desarrollo, a las basadas en el comercio. La colaboración al desarrollo de Suecia ha sido eliminada gradualmente en varios países en los últimos años, pero el reemplazo de las buenas relaciones de desarrollo por las relaciones comerciales

equivalentes ha resultado ser un gran desafío. Por ello, las iniciativas de promoción de las exportaciones deben coordinarse con la cooperación para el desarrollo dentro de los sectores y en los países en los que es necesaria.

- Focalizarse en la **estandarización internacional** como herramienta para la mejora de la competitividad y participar en el diseño de nuevos estándares internacionales especialmente en las áreas de mayor interés para las empresas suecas, evitando así que estas tengan que adaptarse a diferentes requerimientos en función de los mercados de exportación para un mismo producto.
- **Fortalecimiento de la imagen de Suecia** en el extranjero con la creación de una marca para ciertas industrias, siguiendo un modelo similar al concepto “Try Swedish” existente para la gastronomía nacional, y focalizando la promoción en países donde la imagen de Suecia sea pobre pero el potencial de exportación grande (por ejemplo: Asia y Latino América).
- Marketing para reforzar la imagen de **Suecia como destino de estudiantes** con el fin de incrementar el número de estudiantes internacionales en el país, los cuales al desarrollar sus carreras profesionales en el futuro contarán con los prerrequisitos para poder promocionar las exportaciones suecas en sus países de origen.
- **Atracción de eventos** globales que generen valor en la región y que hagan una publicidad positiva de la misma.

Adicionalmente, Business Sweden es una organización de propiedad conjunta del Estado y el sector empresarial fundada en 2013, cuyo propósito es ayudar a las empresas suecas a alcanzar su potencial internacional, y a las empresas extranjeras a invertir y expandirse en Suecia. Para cumplir con este objetivo, ofrece asesoramiento estratégico y soporte profesional a lo largo del proceso de internacionalización de las empresas. Concretamente, aportan servicios de consultoría, información y asesoramiento, educación y formación, y redes de contacto a las empresas para ayudarles a establecerse en nuevos mercados y apoyar su crecimiento internacional. Para ello, cuenta con una red de consultores locales en 50 de los mercados internacionales más prometedores y una focalización sectorial en los 8 principales sectores de la industria sueca.

2. **Dinamarca**, un país tradicionalmente exportador con un mercado doméstico limitado debido al tamaño del país, cuenta con unas exportaciones que representan el 55% de su PIB y apuesta por la internacionalización como vía para hacer a sus empresas más competitivas y generar riqueza y empleo en el país.

En esta línea, el gobierno danés identifica el apoyo y asistencia a las empresas danesas en su entrada en los mercados globales y la organización, coordinación y simplificación de los esfuerzos daneses en la promoción de la exportación para facilitar el acceso a las ayudas, como los aspectos donde mayor valor se puede aportar a las empresas exportadoras del país.

Figura 69: Estrategia de exportación danesa "Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy"



Fuente: "Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy", The Danish Government

Con la intención de cubrir estas necesidades, el Gobierno danés presentó en 2014 la estrategia **Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy** que cuenta con 9 líneas de trabajo y más de 40 iniciativas entre las que destacan las siguientes:

- **Apoyar a las pymes es prioritario** para el gobierno danés ya que siendo un colectivo que representa el 95% del entramado empresarial del país, el peso de sus exportaciones es mucho menor. Además, las dificultades de las empresas pequeñas para superar las barreras de entrada de los mercados extranjeros son mucho mayores, y es por ello, que el apoyo a este colectivo desde el sector público debe ser incluso superior. Esta promoción de la exportación de las pequeñas y medianas empresas incluye iniciativas **como programas de subsidios parciales con copago por parte de las empresas**, asesoramiento por parte de los **Regional Business Development Centres** en las fases iniciales del proceso de internacionalización, esfuerzos por contactar con pymes que no conocen las oportunidades que les ofrece la internacionalización y hacerles llegar información de las ayudas que están a su disposición, identificación por parte de las **Danish Innovation Centers** en el extranjero, de oportunidades de aplicación de tecnologías y productos en nuevos mercados, etc.
- **Reforzar la coordinación y el alineamiento entre las diferentes entidades** que promocionan la exportación en Dinamarca. El objetivo es que las compañías puedan fácilmente identificar los programas de promoción a la exportación más adecuados a sus necesidades independientemente de la entidad que lo promueva. Para ello, se requiere de una coordinación del sector público que evite los solapamientos existentes entre los programas del gobierno danés, los **Regional Business Development Centres**, y los municipios que ofertan este tipo de apoyos, con una repartición de tareas que asegure que cada entidad solo oferte apoyo en etapas del proceso de internacionalización donde realmente tengan las competencias necesarias para aportar valor a las empresas.

En esta línea, se considera conveniente que las entidades municipales y regionales trabajen con las empresas en la identificación de la disposición a la exportación y la evaluación de la idoneidad del proceso, mientras que los programas del gobierno ofertan servicios de apoyo a las empresas en su entrada y desarrollo en los mercados extranjeros. Así, se garantiza a las compañías un acompañamiento progresivo y coherente desde el lanzamiento del proceso de internacionalización hasta el contacto con potenciales clientes en los mercados extranjeros. Asimismo, con el fin de asegurar que los esfuerzos realizados por el sector público son eficientes, se llevará a cabo, conjuntamente entre las distintas entidades, un trabajo de documentación y análisis que permita comparar el impacto del apoyo ofertado en las diferentes etapas del proceso de internacionalización por las distintas organizaciones.

- **Facilitar el acceso a la financiación** de las compañías danesas se considera clave para mejorar su competitividad, y por ello, el gobierno danés asesora acerca de las oportunidades de financiación existentes en el extranjero. Para ello, lleva a cabo tres iniciativas distintas que apoyaran a las empresas exportadoras danesas. En primer lugar, para asegurar la financiación de los proyectos exportadores pone a disposición de las empresas el **Export Loan Program (ELO)** que ayuda a los exportadores daneses a ofrecer a una solución financiera competitiva a sus clientes. No obstante, las garantías financieras como esta que promueve el **Denmark's Export Credit Agency (EKF)** pueden no ser suficientes para consolidar un proyecto de internacionalización a largo plazo, por lo que el EKF junto al **Trade Council** ofrecen un servicio conjunto de **asesoramiento para ayudar a las empresas danesas a identificar soluciones** financieras en los ámbitos de crédito a la exportación, seguro de crédito, garantías de inversión, etc.

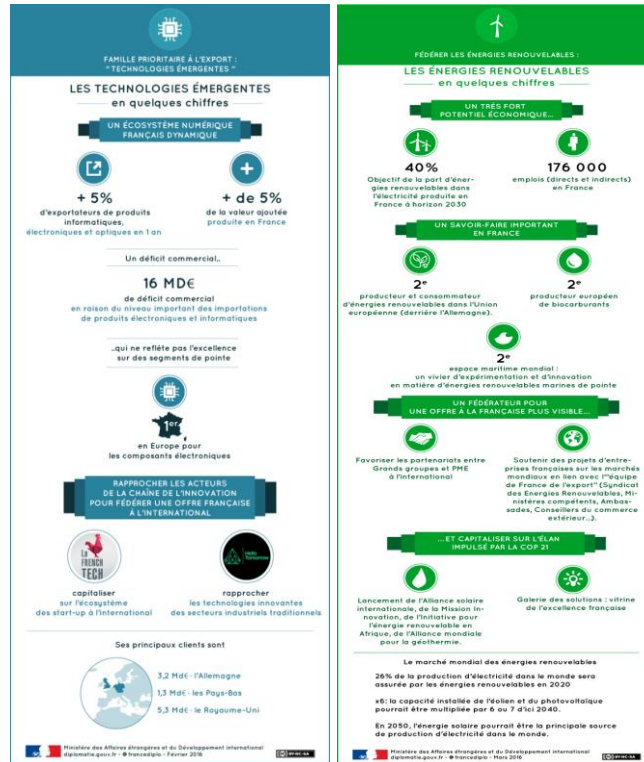
Por último, para las empresas danesas y especialmente para las pymes, suele ser ventajoso vender una proporción minoritaria de su propiedad en países como China o EEUU a una compañía inversora que esté interesada en las soluciones avanzadas de las empresas danesas. Estas compañías muestran interés por adquisiciones estratégicas que les permitan complementar su cartera de productos existente con ciertos productos de nicho o tecnologías avanzadas. Esta clase de operaciones suponen una inyección de capital para las empresas danesas y una oportunidad de crecer e impulsar su potencial de exportación. No obstante, las empresas danesas no suelen ser capaces de identificar este tipo de agentes inversores extranjeros, y es aquí donde *The Ministry of Foreign Affairs* de Dinamarca les ofrece su representación y estructura global para facilitarles este tipo de oportunidades de colaboración.

- Impulsar a las empresas en su esfuerzo por acceder a nuevos mercados mediante **campañas colectivas de promoción de la exportación danesa** que representan herramientas para formar parte de foros muy útiles para generar contactos, compartir conocimiento, experiencias e ideas. En definitiva este tipo de campañas colectivas de promoción dan visibilidad a las empresas danesas y generan oportunidades de colaboración empresarial en los mercados extranjeros. Así, el programa para las campañas de promoción colectiva de Dinamarca, ofrece **subvenciones de hasta el 50% de los costes** de la planificación y celebración de estas actividades con el único requisito de que las pymes participen en ellas. En concreto, anualmente se celebran 100 campañas de este tipo cada año en las que participan más de 1.200 empresas danesas de las cuales más del 60% son pyme. Asimismo, los **actos oficiales de promoción** en los que participan ministros o miembros de la casa real, realizan una labor de marketing clave para las empresas danesas en el extranjero, al relacionar su imagen a Dinamarca y los países nórdicos, dos "marcas" con buen reconocimiento en un gran número de mercados.
 - **Fortalecer la cohesión entre la ayuda al desarrollo de mercados emergentes y los esfuerzos comerciales** aprovechando la complementariedad entre los intereses de los países en desarrollo que buscan crecer y el de las empresas danesas que quieren aumentar sus exportaciones. Así, el objetivo es establecer relaciones de beneficio mutuo en la que los países emergentes consigan el comercio, la inversión y la transferencia de tecnología que demandan, de la mano de la oferta de las empresas danesas, que en consecuencia, superarían las barreras de entrada a los mercados y se les facilitaría la creación de relaciones comerciales a largo plazo en el nuevo mercado. Concretamente, un gran número de países en desarrollo en Asia y África tienen el objetivo de conseguir integrarse en el comercio mundial y así impulsar un crecimiento sostenible que les permita reducir la pobreza, y Dinamarca por su parte, es un país que se encuentra a la vanguardia tecnológica en sectores de gran relevancia para estos países, como la eficiencia energética, la industria farmacéutica y el tratamiento de aguas.
3. **Francia** por su parte, apuesta por una simplificación del sistema de ayudas y apoyo a la exportación de empresas francesas, con el objetivo de aumentar la capacidad de promoción de la internacionalización de los esfuerzos realizados por el sector público en la materia. De esta manera, se busca facilitar especialmente a las pymes el acceso al apoyo ofertado por los distintos agentes, que demandan un único punto de acceso a la oferta que requieren para llevar a cabo sus actividades de exportación. En esta línea, se están llevando a cabo las siguientes iniciativas destacadas:
- Creación en 2015 del **Consejo Estratégico de Exportación** como órgano de coordinación de la estrategia francesa para la exportación formado por los actores públicos y privados que intervienen en la promoción de la internacionalización de las empresas francesas. Su objetivo es coordinar de

manera más efectiva la promoción de la exportación, incluyendo a los actores regionales, para desarrollar un dispositivo de apoyo a la empresa francesa más accesible, coherente y eficaz.

- Apoyo específico a la exportación en sectores clave identificados como **Familias prioritarias de exportación**. Se trata de una iniciativa público-privada para apoyar la exportación en sectores que se caracterizan por la calidad de la oferta francesa y la creciente demanda de la misma a nivel mundial. Dichas “Familias”, a las que se les aporta un soporte específico para promocionar su exportación, son las áreas de salud, alimentación, ciudades digitales y sostenibles, tecnologías emergentes, turismo, industrias culturales y creativas, y energías renovables.

Figura 70: Infografía resumen de las familias prioritarias de exportación francesas de tecnologías emergentes y energías renovables



Fuente: Ministère des affaires étrangères et du développement international

- El **Comité Nacional de Asesores de Comercio Exterior de Francia (CNCCEF)** es un ente público compuesto por 4.000 profesionales especializados en comercio exterior e internacionalización al servicio de las empresas francesas exportadoras. Estos profesionales se encuentran en todas las regiones y en más de 140 países de especial interés exportador para las empresas francesas, con 4 objetivos principales: asesorar al sector público, promocionar la capacidad de atracción de inversión de Francia, apoyar a las empresas francesas en el extranjero y la formación de jóvenes en el extranjero.
- **Designación de 150 pymes referentes** en Francia y en el extranjero que colaboran en las acciones de promoción de la exportación francesa y que sirven de guía a otras pymes que puedan tener oportunidades de internacionalización.
- En 2015 se creó el **Banco de Exportación** con el objetivo de facilitar la financiación de las exportaciones y reforzar así la competitividad de las ofertas de las empresas francesas en el extranjero. Concretamente, se beneficiaran de este apoyo las empresas que hayan obtenido un contrato de más de 100 M€, lo que indirectamente también beneficiara a las pymes francesas que actúan de subcontratistas de los contratistas principales. Este sistema se extiende a todos los sectores económicos y todos los destinos sin restricciones.

4. **Bretagne Commerce International** es una asociación sin ánimo de lucro compuesta por empresas privadas ubicadas en la región francesa de **Bretaña**, a la que el Conseil Regional de Bretagne ha encargado la asistencia a las empresas bretonas en su desarrollo internacional y la identificación y apoyo de agentes inversores extranjeros interesados en expandir su actividad al resto de Francia y Europa con una posición fuerte en Bretaña. Entre los servicios ofertados por la agencia cabe destacar:
- Desarrollo de **iniciativas E2E (End to-End)** en la que *Bretagne Commerce International* coordina ofertas del entramado empresarial bretón para ofertar soluciones completas para desarrollar industrias operativas y de amplio alcance en países emergentes. De esta manera, se desarrollan actividades empresariales en el extranjero que a su vez pueden acabar convirtiéndose nuevos mercados para las empresas bretonas en el futuro.
 - **Buyers Program** es una iniciativa dirigida a empresas extranjeras en busca de un nuevo producto de calidad, que les ayuda a contactar con una de las más de 2.300 empresas que el *Bretagne Commerce International* ha acompañado en su puesta en marcha y desarrollo del proceso de exportación. El proceso mediante el que se lleva a cabo la iniciativa es el siguiente:
 - Reunión con la *Bretagne Commerce International* en la que la empresa extranjera exponga todas sus necesidades y requerimientos.
 - La agencia realiza un listado de las empresas que casan con las especificaciones de la demanda de la empresa extranjera en cuestión.
 - Cuando la empresa extranjera haya decidido cuales son las empresas que le interesaría conocer entre las expuestas, la *Bretagne Commerce International* organiza una visita a dichas empresas.
 - Profesionales de la agencia acompañan en todo momento a la empresa extranjera en su visita de las empresas seleccionadas y se encarga de todas las necesidades logísticas de desplazamiento.
 - Las empresas visitadas realizan sus ofertas a la empresa extranjero.
5. La promoción a la internacionalización de las pymes en **Alemania** tiene en la figura de las Cámaras de Comercio su principal agente impulsor. Concretamente, los principales instrumentos de apoyo a la exportación y el comercio exterior existentes a nivel nacional son los siguientes:
- **Germany Trade & Invest (GTAI)** es la agencia de desarrollo económico de la república federal alemana, un agente facilitador que apoya a las empresas alemanas en su actividad empresarial internacional y a las empresas extranjeras a establecerse en Alemania. En el ámbito de la internacionalización, su principal función es la de aportar información de los mercados objetivo de las pymes alemanas exportadoras. Su propósito es impulsar la competitividad de las empresas alemanas exportadoras con información que les aporte valor, como por ejemplo, las regulaciones a las que están sujetas las importaciones o las características de los sectores a los que quieren acceder en los países objetivo. Para ello, GTAI cuenta con una red de personas expertas repartidas por 50 mercados estratégicos en crecimiento en el mundo, analizando sus tendencias y evoluciones.
 - **The German Chambers of Commerce Abroad (AHK)** asesoran, apoyan y representan a las empresas alemanas por el mundo con la intención de desarrollar y expandir sus actividades en el extranjero. La red de las Cámaras de Comercio alemanas son instituciones de promoción del comercio exterior alemán, que están co-financiadas por el *Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi)* alemán. Cuenta con 130 localizaciones en 90 países diferentes, y la estrecha colaboración con las 79 cámaras de industria y comercio (IHK) en Alemania. Mediante dicha colaboración, canalizan las necesidades de los negocios alemanes hacia personas expertas situados en el extranjero que promueven soluciones óptimas para su aplicación en los nuevos mercados.
 - **Export Initiatives - Finding new markets** es un programa del *BMWi* para la promoción de las exportaciones de las pymes mediante el desarrollo de nuevos mercados en el extranjero. El programa se centra especialmente en las industrias de futuro como la energía, la tecnología ambiental, la salud y la seguridad civil, y cuenta con módulos coordinados de servicios que permiten a las empresas elegir la opción que mejor se ajusta a sus necesidades. Esta iniciativa se coordina con el **Market Development Program**, programa ofertado por el *BMWi* para apoyar a empresas exportadoras alemanas que ya hayan iniciado sus actividades empresariales en un mercado extranjero, bajo la nueva marca **Mittelstand Global** (pyme global) que apoya las exportaciones de las pymes mediante diversas iniciativas. Concretamente, los servicios que pone a disposición de las empresas para acceder a nuevos mercados incluyen:

- Asesoramiento sobre los principales pasos a seguir antes de iniciar relaciones comerciales internacionales.
 - Información sectorial específica sobre segmentos objetivo en el exterior.
 - Contactos con socios comerciales internacionales clave.
 - Exposiciones en Alemania y en el extranjero que permiten a pymes presentar sus productos y servicios a un público de potenciales clientes.
- **The Foreign Trade Fair Participation Programme** tiene como objetivo facilitar el acceso a mercados complicados y lejanos para pymes alemanas con intención de exportar, ofreciendo participación en las ferias de comercio organizadas en el extranjero por el *BMWi*. Las empresas exportadoras son presentadas bajo la marca *made in Germany* con el objetivo de beneficiar su imagen y la de las exportaciones del país.
 - Las **German Export Credit and Investment Guarantees** (garantías de créditos a la exportación e inversión) aseguran a exportadores, inversores y entidades de crédito alemanas, garantías de exportación e inversión frente a los riesgos del comprador y del país de destino. Este instrumento federal de fomento a las exportaciones protege a los exportadores alemanes de pérdidas por impagos generados por razones políticas o comerciales, proporcionándoles igualdad de oportunidades para competir internacionalmente, facilitándoles así el acceso a mercados complicados y capacitándoles para mantener relaciones comerciales en momentos desfavorables.

Ciertas regiones alemanas también se encuentran entre las más activas en la oferta de iniciativas de promoción de la internacionalización como se indica a continuación.

6. **Baviera**, apuesta por el comercio exterior y la atracción de compañías extranjeras o de otras regiones del país para tratar de incrementar la riqueza del territorio y generar puestos de trabajo. Para ello, cuenta con la plataforma **Bayern International** encargada de la promoción de la exportación de pymes bávaras y de las labores de marketing de Baviera como territorio atractivo para los negocios mediante la agencia **Invest in Bavaria**. Dicha agencia ofrece un gran abanico de servicios que acompañan a la empresa durante las diferentes etapas de su proceso de establecimiento en el territorio.

Asimismo, la plataforma **Bayern International** ofrece iniciativas de promoción de la internacionalización entre las que destacan:

- **Bayern - Fit for Partnership (BFP)** es un programa de formación a medida para las empresas extranjeras, en el que profesionales y ejecutivos extranjeros son invitados a Baviera donde reciben formación práctica y específica de la industria y mantienen contacto con empresas bávaras para conocer sus productos y soluciones. El propósito del programa es generar proyectos de formación continua en ámbitos específicos de la industria, que se traduzcan en oportunidades para que las empresas bávaras inicien contacto directo con responsables internacionales como base para establecer nuevas relaciones comerciales.
- **Solutions - Made in Bayern (SMB)** es un proyecto que sigue la línea marcada por el *Bayern - Fit for Partnership (BFP)* y que busca dar a conocer las soluciones innovadoras y los productos de alta tecnología de pymes bávaras en países recientemente industrializados que estén experimentando un crecimiento superior a la media global (por ejemplo: Arabia Saudí, Core del Sur, etc.), o países desarrollados de especial interés para las pymes bávaras como Canadá, EEUU y Japón. Así, se trata de crear las condiciones óptimas para que pequeñas y medianas empresas bávaras tengan la posibilidad de acceder a mercados de gran potencial para ellas.
- **The Bavarian Trade Fair Participation Programme** ofrece a las pymes la oportunidad de darse a conocer de forma conjunta con otras empresas bávaras en ferias de todo el mundo. Concretamente, se celebran 50 ferias comerciales en 30 países diferentes alrededor del mundo cada año. La participación está parcialmente financiada por el *Bavarian Ministry of Economic Affairs* mientras que la organización es atendida por el equipo de *Bayern International* en cooperación con instituciones económicas como las cámaras de comercio. Este programa es un importante instrumento de promoción de las exportaciones para las pymes que facilita su acceso a mercados en el exterior.
- La base de datos **Key Technologies in Bavaria** ofrece información al público sobre las empresas bávaras orientadas a la exportación que operan en los 23 sectores tecnológicos clave de Baviera, así como información sobre las instituciones de investigación y transferencia de tecnología, y agencias y asociaciones gubernamentales especializadas. De esta manera, esta herramienta supone un

escaparate para el entramado empresarial bávaro interesado en exportar al extranjero, y un primer punto de contacto para todo aquel interesado en conocer la oferta de las empresas bávaras.

7. La región de **Baden Wurttemberg** cuenta con una agencia específica dedicada a la promoción de la internacionalización denominada **Baden Wurttemberg International (Bw-i)**. Dicha agencia, es el centro de internacionalización de negocios, la ciencia e investigación de la región. Es el primer punto de contacto de todas cuestiones relacionadas con la internacionalización en la región, y su misión es facilitar el acceso a los mercados extranjeros para las empresas de Baden-Württemberg y promocionar el perfil de la región a nivel mundial como un lugar ideal para la industria, los negocios y la ciencia. Para ello, desarrolla una serie de iniciativas destacadas:
 - La iniciativa **Brokering of Cooperative Partnerships** promueve oportunidades de cooperación entre empresas exportadoras que van desde el intercambio de información hasta el establecimiento de una empresa especial para el propósito específico del proyecto en cualquier mercado objetivo del mundo, o desde el simple contacto comercial orientado al mercado hasta la colaboración orientada a la tecnología. De esta manera, el Bw-i ayuda a las empresas a compartir sus conocimientos y así aprender y beneficiarse de los conocimientos relevantes de los demás.
 - Desde el Bw-i buscan **fortalecer los clústeres y las redes regionales existentes ayudándoles a dar el salto al extranjero**, apoyando sus iniciativas de internacionalización mediante un extenso programa de subvenciones. Estos programas son ofrecidos con el fin de promover el inicio de la cooperación internacional y el desarrollo de los mercados extranjeros, tratando de aumentar la competitividad global y la fuerza innovadora de la región de Baden-Württemberg y de sus empresas, universidades e instituciones de investigación. Con este propósito, Bw-i es uno de los tres socios de la **ClusterAgentur Baden-Wurttemberg (CA BW)**, creada con el objetivo de mejorar el desempeño de las iniciativas regionales de clusters y redes estatales con nuevas ofertas individuales para los miembros de cada cluster según sus necesidades concretas. Los principales campos en los que busca aportar valor son:
 - **Profesionalización** de las gestiones de los clústeres en lo que a la internacionalización se refiere.
 - **Desarrollo e implementación** de medidas e instrumentos adecuados para la internacionalización de iniciativas de clusters.
 - **Mejora de la visibilidad** de las iniciativas de clusters en el exterior.
 - **Promoción de la cooperación transnacional** entre iniciativas de clusters y redes estatales para una mayor competitividad e innovación acelerada.
8. La región belga de **Valonia** cuenta con la agencia **AWEX (L'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers)** para coordinar la oferta de promoción de la exportación y de la inversión de empresas extranjeras en el territorio. Dicha agencia cuenta con una serie de **centros regionales** para coordinar la oferta de promoción a la internacionalización y dar un servicio cercano a las empresas. Por otro lado, a través del portal **Wallonia.be -Export Investment**, expone todas las iniciativas que oferta AWEX en el ámbito de la internacionalización, entre las que destacan:
 - **Explort** es un programa del Plan Marshall 4.0 que ejemplifica el compromiso de AWEX con la formación de jóvenes en el campo del comercio internacional y el desafío representado por el comercio de la región de Valonia. Se trata de un programa de prácticas de formación cuyo objetivo es proporcionar, a las empresas exportadoras de la región, empleados competentes y formados en las técnicas de comercio internacional.
 - Los Centros Regionales de AWEX organizan módulos de formación para ayudar a las empresas a comenzar a exportar o mejorar su conocimiento acerca del comercio exterior mediante la iniciativa **International Academy**. Se trata de un programa de formación basado en talleres prácticos dinamizados por personas expertas y combinados con testimonios de empresas que han tenido éxito en el desarrollo de su proceso de internacionalización y el estudio de otros casos de éxito.
 - Con la intención de facilitar el acceso a los servicios y ayudas ofertadas por AWEX, la agencia cuenta con una **base de datos de los programas y acciones que oferta** y otra **base de datos de personas expertas** que pone a disposición de las empresas en los distintos mercados extranjeros y sectores objetivo. De esta manera, desde el portal online de la agencia las empresas podrán identificar cuáles son las iniciativas o ayudas que mejor se ajustan a su perfil, y podrán conocer los contactos que tendrán en el mercado al que desean acceder.

- Por último, la oferta a las empresas extranjeras interesadas en invertir en Valonia está coordinada por la plataforma **Invest in Wallonia** cuyos servicios cubren de forma gratuita el apoyo al proceso de establecimiento de un negocio extranjero en el territorio.
9. En la región de **Flandes**, la agencia **Flanders Investment & Trade** se encarga de la coordinación de las ayudas a la promoción del comercio internacional, para el beneficio tanto de las empresas extranjeras con sede en Flandes como de las empresas flamencas que desarrollan su actividad en el extranjero.
- **Guía de exportación** formada por un conjunto de herramientas e información a disposición de las empresas, que muestra a las mismas los pasos a realizar para confeccionar un proceso de exportación satisfactorio. Incluye información sobre las ayudas ofertadas y **un manual con 101 respuestas a las dudas frecuentes** que suelen tener las empresas en cada una de las etapas del proceso.
 - **Plantilla del Plan de Exportación** que representa una herramienta útil a disposición de las empresas que facilita una plantilla personalizable que incluye todos los elementos a tener en cuenta para diseñar un plan de exportación completo.
 - Iniciativa **FINMIX internacional** que ofrece un servicio de asesoramiento financiero incluyendo una evaluación del plan de negocio y exportación de la empresa y consejo sobre cuál es la ayuda o fuente de financiación que mejor se adapta a las necesidades de la empresa en cuestión.
 - Plataforma online **Source From Flanders** que ofrece un servicio de puesta en contacto con la empresa exportadora que mejor atiende la demanda del comprador solicitante.
 - Plataforma **Invest in Flanders** en la que las empresas interesadas en invertir en la región disponen de información acerca del proceso, los servicios y ayudas disponibles.
 - La agencia cuenta con **más de 90 oficinas en el extranjero** que ofertan servicios como:
 - Acceso a información sobre empresas y comerciales potenciales.
 - Enlace con proveedores de productos o servicios concretos.
 - Asistencia en la organización de viajes de negocios a Flandes.
10. **Enterprise Ireland** es la organización del gobierno responsable del desarrollo y crecimiento de las empresas irlandesas en los mercados internacionales. Su actividad se basa en colaborar con las empresas de **Irlanda** para ayudarles a lanzar, crecer, innovar y ganar cuota de exportación, aportando de esta manera al objetivo nacional de crecimiento económico, desarrollo las distintas regiones del territorio y generación de empleo para sus habitantes. La **Asistencia a la Exportación** ofrecida a las empresas irlandesas pone disposición de las mismas soluciones flexibles en las distintas etapas del proceso de exportación:
- **Get Export Ready:** en esta etapa, con el asesoramiento del equipo de profesionales del **Helpdesk Team** y una serie de documentación de interés facilitada por **Enterprise Ireland** como la guía **Export Start Guide**, se ayuda a las empresas a definir:
 - La conveniencia (o no) de abordar un proceso de exportación.
 - Si con sus capacidades actuales son capaces de llevar a cabo el proyecto de exportación (para la que han desarrollado una herramienta denominada **Export Health Check** basada en 10 preguntas a responder por las empresas que les ayudará a identificar si están capacitadas para exportar).
 - Los pasos que deberían de dar para estar preparados para un proceso de estas características (para lo cual se ofertan una serie de seminarios y talleres como **Export Awareness Seminars, Exploring Exporting Workshop** o **Finance for Growth Series of Workshops**).
 - Las ayudas y herramientas ofertadas por **Enterprise Ireland** que pueden aportar valor en cada caso.
 - Con el objetivo de ofrecer a las empresas irlandesas conocimiento sobre el entorno competitivo en el que operan, **Enterprise Ireland** adquiere informes de investigación de mercado que comparte con las empresas que los requieren de manera gratuita, siendo esta una fuente de información significativa para las empresas exportadoras irlandesas que quieren conocer las características de un mercado específico. Toda esta documentación acerca de compañías, sectores, mercados y países esta recopilada en el **Market Research Centre** que se encuentra en la oficina central de Dublín, cuyos documentos pueden estar disponibles también en los centros regionales bajo demanda. Todos los títulos de los documentos disponibles están recogidos en la **Global Research Database** para que

las empresas puedan encontrar fácilmente el documento que desean consultar de manera previa a su visita a uno de los centros de *Enterprise Ireland*.

- El programa ***Trade Missions and International Events*** organiza eventos que ofrecen a las empresas la oportunidad de contactar con nuevos clientes, acceso a personas responsables de decisiones clave, posibilidad de aumentar las ventas en mercados internacionales, y el entorno óptimo para intercambiar ideas con agentes y empresas clave de mercados extranjeros.
 - *Enterprise Ireland* se compromete a asistir a las empresas en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en el extranjero ofreciendo una **formación personalizada sobre ventas en el extranjero, y acceso a personas expertas para reforzar el rendimiento de la venta internacional**. Para este cometido, además del mentoring y asesoramiento ofrecido por personas expertas de *Enterprise Ireland*, la agencia pone a disposición de las empresas los siguientes programas:
 - ***Graduates for International Growth (G4IG)***: iniciativa que conecta a un graduado en desarrollo de negocio y comercio internacional con una empresa que se encuentra dando el salto a mercados en el extranjero y necesita adquirir nuevas capacidades entorno al comercio internacional.
 - ***The International Selling Programme***: programa diseñado para equipar a las empresas irlandesas exportadoras con las capacidades necesarias para consolidar su presencia en un mercado internacional concreto. Se trata de un curso destinado a los dirigentes de las empresas exportadoras irlandesas. Su objetivo es desarrollar y fortalecer las habilidades entorno a la estrategia de negocio y ventas internacionales de dichos dirigentes, y que como resultado del curso, diseñen un plan de ventas internacional y una estrategia de crecimiento de la empresa aplicando los aprendizajes adquiridos durante el programa.
 - ***Internet Marketing Unit***: unidad de *Enterprise Ireland* cuyo cometido es apoyar a las compañías exportadoras a explotar internet como canal de entrada a nuevos mercados. Para ello, la *Internet Unit Market* ofrece asesoramiento estratégico, talleres y seminarios, y soporte financiero.
 - ***Business Accelerators Programme***: programa mediante el cual se ofrecen los servicios de un experto en una industria y mercado específicos (*Business Accelerator*) con el conocimiento y contactos para apoyar la expansión y desarrollo de la compañía en un mercado de exportación.
 - ***Mentors***: las empresas pueden solicitar la asignación de un mentor de la *Enterprise Ireland Mentor Network* para recibir asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo y la ejecución de una estrategia de ventas internacionales.
 - El **Soporte Financiero** ofertado por *Enterprise Ireland*, además de cubrir todos los programas e iniciativas expuestas con anterioridad, incluye ayudas diseñadas para los diferentes tipos de empresas y sus necesidades. Entre las ayudas y herramientas a disposición de las pymes irlandesas destacan:
 - ***Market Acces Grant***: subvención diseñada para ayudar a los clientes a desarrollar una estrategia de marketing viable para un nuevo mercado. Asimismo, las pequeñas y medianas empresas tienen a su disposición la herramienta online intergubernamental.
 - ***Internationalisation Grant***: subvención que cubre proyectos de investigación y exploración de nuevos mercados para productos o servicios específicos.
 - ***Supporting SMEs Online Tool***: herramienta online que ayuda a las pymes a identificar cuál de los más de 80 programas de apoyo ofertados por las diferentes instituciones y agentes es el más adecuado para su caso.
11. La región de **Escocia** cuenta con la plataforma ***Scottish Enterprise***, de la agencia *Scottish Development International*, como coordinadora del apoyo a la exportación de empresas escocesas y a la promoción del atractivo de Escocia como ubicación donde invertir para las empresas extranjeras. Entre la asistencia ofrecida por dicha plataforma destacan las siguientes iniciativas:
- ***Export health check***: herramienta basada en un breve cuestionario que ayuda a las empresas exportadoras o con intención de exportar, a identificar qué aspectos deben mejorar y desarrollar para poder llevar a cabo un proceso exportador de éxito.

- **Skills and training:** conjunto de servicios destinados a mejorar las habilidades de las personas de las empresas de cara a la planificación de la exportación, generación de redes de contactos, acceso a mercados extranjeros y diseño de estrategias de comercio exterior.
- **ExportSavvy:** guía del proceso exportador que incluye asesoramiento y ayuda personalizada en las distintas etapas del mismo, incluyendo la identificación de los beneficios y oportunidades que ofrece la exportación a la empresa, asesoramiento legal y financiero, desarrollo de capacidades en mercados extranjeros, y el diseño del plan de exportación.

En lo que al apoyo a la exportación de las empresas escocesas se refiere, la agencia se centra en exponer a las empresas extranjeras interesadas las características y oportunidades que les puede ofrecer el sector industrial y el entramado empresarial escocés, mediante el **asesoramiento de personas expertas en comercio internacional** de la agencia. Además, de la mano de las delegaciones escocesas en el extranjero, la agencia ofrece el **servicio de puesta en contacto** con una empresa exportadora escocesa que sea acorde a las exigencias de la empresa extranjera. Asimismo, desde **Scottish Development International** se enfocan los esfuerzos de promoción de la exportación entorno a los 5 principales sectores exportadores escoceses: Educación, Alimentación y Bebidas, Oil & Gas, Energías Renovables y Textiles.

En el ámbito universitario cabe destacar la apuesta por atraer estudiantes extranjeros a centros formativos escoceses y por ofertar servicios de formación en los principales mercados extranjeros:

- **Scotland's universities welcome the world:** campaña de atracción de estudiantes extranjeros respaldada por 19 instituciones de educación escocesas en colaboración con socios empresariales del país. Hoy en día, más de 50.000 estudiantes extranjeros pertenecientes a 180 nacionalidades distintas residen en Escocia.
- **Las instituciones de educación superior de Escocia siguen aumentando su presencia en mercados competitivos a nivel mundial** mediante operaciones en países como los Emiratos Árabes Unidos, Omán, China, India, Malasia, Singapur, Brasil, Angola y otros. La demanda de servicios de educación terciaria escocesa se encuentra en niveles muy altos y se mantienen colaboraciones con asociaciones educativas transnacionales que ofrecen calificaciones escocesas en mercados extranjeros.

Por otro lado, **Invest in Scotland** es la plataforma de *Scottish Development International* encargada de coordinar el acompañamiento a la inversión en Escocia que incluye la oferta de soporte financiero, apoyo en el establecimiento de empresas en Escocia y ayuda a la construcción de conexiones en el entramado empresarial.

12. **Invest in Lombardy** es la red regional que ofrece servicios para la promoción de la inversión extranjera en la región de **Lombardía**. Dicha red, es un proyecto promovido por **Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia**, la red de **Lombardy Chambers of Commerce** y **Promos**, la agencia especial de la Cámara de Comercio de Milán para la promoción de las actividades internacionales. **Invest in Lombardy** ofrece asistencia para las compañías internacionales que están planeando establecerse en Lombardía mediante el asesoramiento de personas expertas de la red en la evaluación del potencial de negocio en la región y en la posterior fase de crecimiento de las actividades de la empresa en Lombardía e Italia.

En cuanto a la promoción de la exportación en la región de Lombardía, el agente más activo es la **Cámara de Comercio de Milán** mediante su agencia especializada **Promos**. Entre los servicios ofertados por la agencia destacan los siguientes:

- Con el objetivo de apoyar a las empresas en su búsqueda de socios en el extranjero, la agencia ha creado una **base de datos de socios potenciales**. Se trata de una herramienta que facilita una serie de contactos a la empresa en función del mercado destino de la exportación y el sector de actividad pertinente.
- **Organización de reuniones de trabajo ad hoc**, tanto en Italia como en el extranjero, para la empresa **con los socios potenciales** seleccionados.
- **Análisis de producto-servicio objeto de la exportación** con la intención de identificar los mercados destino donde mayores oportunidades de negocio pueda haber. Asimismo, a la hora de acceder al nuevo mercado objetivo, se ofrecerá **asesoramiento técnico sobre comunicación, planificación empresarial, desarrollo comercial, aduanas, asistencia legal y certificaciones**.

- Impartición de **seminarios, cursos y masters de internacionalización** que ofrecen a los interesados la oportunidad de formarse y adquirir conocimientos, y a las empresas, la oportunidad de captar profesionales que participan en ellos.

13. **Piemonte Agency**, la agencia de promoción de la internacionalización de la región italiana de **Piamonte**, fue fundada en 2006 por la *Región Piemonte* y *Unioncamere Piemonte*, en colaboración con las asociaciones empresariales y el entorno académico, para reforzar el papel internacional de la zona y su potencial. Fue la primera institución italiana que reunía todas las actividades realizadas por organizaciones locales preexistentes que operan para la internacionalización del territorio.

La agencia se centra principalmente en aumentar la presencia y competitividad de las empresas locales en los mercados internacionales, y formar a gerentes y funcionarios locales y extranjeros sobre temas claves relacionados con el comercio internacional. En concreto, Piamonte Agency lleva a cabo las siguientes actividades destacadas:

- Coordina y gestiona la oferta regional de producción para cubrir las necesidades expresadas por los mercados internacionales y proponer actividades que conecten a las empresas locales altamente cualificadas con socios extranjeros (responsabilidad de la unidad de **Business Promotion**).
- Promueve en el extranjero la tradición vitivinícola y el sector agroalimentario (**Istituto Marketing Alimentare**).
- Refuerza la competitividad de las empresas locales y extranjeras y promueve proyectos de cooperación internacional (**Consorzio Piemontese di Formazione**).
- Forma a equipos directivos locales y extranjeros en los temas clave relacionados con el comercio internacional y las estrategias comerciales más avanzadas mediante el programa **Foreign Trade Training**.

Por otro lado, la **red internacional de oficinas en el extranjero** de la agencia ofrece información sobre Piamonte y las oportunidades de negocio que ofrece, a las empresas extranjeras interesadas. Asimismo, *Piemonte Agency* apoya a estas empresas en la selección de los mejores socios en Piamonte, organizando reuniones en sus instalaciones y asesorando en la cooperación industrial, comercial o tecnológica que podría darse posteriormente.

Por último, la **unidad de recaudación de fondos** de la *Piemonte Agency* tiene amplia experiencia en el diseño e implementación de proyectos financiados por entidades nacionales e internacionales (Comisión Europea, organismos Internacionales y nacionales, Ministerios, etc.). Explora las oportunidades financieras mediante un seguimiento semanal de las convocatorias de propuestas y convocatorias de licitación emitidas por entidades internacionales y nacionales, con el fin de identificar las opciones de financiación más adecuadas para cada empresa. Como resultado, diseña el plan de financiación de las empresas y realiza un seguimiento y evaluación periódica de las mismas garantizando la sostenibilidad del proyecto.

14. **Acció** es la agencia para la competitividad de la empresa de la Generalitat de **Cataluña**. Está especializada en el fomento de la innovación y la internacionalización empresarial y cuenta con una red de 39 oficinas en el extranjero que impulsan la conexión de la empresa catalana con el mundo. La agencia ofrece un conjunto de recursos y herramientas que ayudarán a las empresas en las distintas fases de sus procesos de internacionalización, tanto si la empresa desea empezar a exportar, como si ya tiene presencia en otros países y busca abrirse a nuevos mercados o establecerse comercial o productivamente en el extranjero:

- Servicios para comenzar a exportar:
 - **Misiones empresariales:** oportunidad para llevar la empresa a un mercado extranjero de interés de la mano de otras organizaciones de diversos sectores.
 - **Cupones a la Internacionalización:** programa de ayudas a la internacionalización destinadas a poner en marcha proyectos de iniciación de la exportación. Las empresas pueden utilizar los cupones para contratar servicios profesionales especializados en exportación, ofrecidos por proveedores acreditados por *Acció*. En concreto, el coste subvencionable máximo es de 5.000€ y la ayuda de *Acció* es del 80% del importe.
 - **Aracoop Internacional:** servicio de acompañamiento a la exportación para empresas de economía social con el objetivo de fomentar la internacionalización de las cooperativas, fundaciones y asociaciones. Este acompañamiento trata de garantizar que las empresas dispongan de toda la información y datos necesarios para abordar la entrada a nuevos

- mercados. El servicio incluye una serie de actuaciones que se definirán en función de las necesidades concretas de cada empresa beneficiaria y que pueden ser, entre otros:
- Identificación y selección de los canales más apropiados de comercialización.
 - Elaboración de estudios de mercado de adecuación de productos.
 - Búsqueda de distribuidores y socios en el nuevo mercado.
 - Detección de clientes finales y selección de personal en destino.
 - Servicios de *soft landing*.
- **Sesiones de sensibilización y desarrollo de servicios de iniciación a la exportación.** Estas iniciativas están dirigidas a empresas que no exporten más del 20% de su facturación o a empresas cuya cifra de exportaciones este dirigida a un solo país. Entre los servicios de iniciación a la exportación ofertados se encuentran:
 - Diagnóstico del potencial de internacionalización de la empresa.
 - Desarrollo del Plan de Promoción internacional de la empresa.
 - Identificación de clientes concretos cuya demanda encaje con los productos y servicios específicos de la empresa.
 - Servicio de internacionalización en el mercado destino, que incluye la identificación de contactos clave en el mercado de destino, organización de reuniones con los mismos, estudio de mercados, y búsqueda de proveedores y canales de distribución.
 - **Recomendador de Oportunidades:** herramienta de ayuda a la nueva empresa exportadora alimentada por las oportunidades de negocio destacadas por las oficinas exteriores de la red de *Acció* y por la Unidad de Estrategia e Inteligencia Competitiva de la misma, que señala oportunidades de negocio que pueden ser aprovechadas por la empresa en cuestión en función de su tamaño, sector y capacidades.
- Servicios para ampliar mercados:
 - **Asesoramiento de personas expertas** de los mercados de las Oficinas Exteriores de Comercio e Inversiones.
 - **Búsqueda de canales de aprovisionamiento:** identificación y selección de empresas proveedoras solventes y especializadas del sector en determinados mercados, incluyendo una verificación en destino de las capacidades reales y la fiabilidad del proveedor con el que se pretende firmar un acuerdo. Asimismo, se realiza un seguimiento del acuerdo que ofrece ayuda en la interpretación de los puntos de desacuerdo, agilización de trabas burocráticas, etc.
 - **Búsqueda de distribuidores, socios y clientes:** apoyo en la adaptación e implementación de la estrategia comercial de la empresa en el mercado de destino, identificando el canal de comercialización adecuado para sus productos y servicios.
 - **Actuaciones geográficas y sectoriales** de apoyo a sectores de interés exportador en áreas geográficas y países específicos, como por ejemplo: Plan África, Catalan Wines USA, Weine aves Katalonien, Catalan Gourmet USA...
 - **Apoyo a la Contratación Pública Internacional** para facilitar el acceso a las oportunidades de negocio de las instituciones de financiación multilateral y otras administraciones públicas extranjeras.
 - **Plan de Fomento de la Cooperación Empresarial Internacional:** plan que integra diversas soluciones para promover entre las empresas el concepto de proyecto conjunto con un objetivo único, en el que se combinan los activos y capacidades de diferentes empresas para competir internacionalmente en condiciones óptimas. Entre los servicios que ofrece el plan destacan:
 - Sensibilización sobre la cooperación empresarial.
 - Formación en cooperación empresarial.
 - Búsqueda de socios internacionales en la Red Enterprise Europe Network (EEN).
 - Programa de Internacionalización Agrupada (PIA).
 - Servicios para establecerse en el exterior:
 - Servicio **Soft Landing** ofertado por las Oficinas Exteriores de Comercio e Inversiones de *Acció* que pone a disposición de las empresas un espacio de trabajo físico compartido con otras empresas catalanas. Este espacio de *co-working* permite la rápida implantación de la empresa en el mercado con los menores gastos posibles, y ofrece un lugar de contacto con otras empresas catalanas en el que compartir experiencias.
 - Servicio de **selección de personal** en el mercado de destino y acceso al mercado laboral del país.

- **Apoyo en la constitución legal** de la empresa y **asistencia en la implantación comercial o productiva**.
- **Asesoramiento en la implantación física** con un análisis de la inversión necesaria, estudio de las posibles barreras a la implantación, ayuda en la obtención de las licencias correspondientes, apoyo en la subcontratación o colaboración con empresas extranjeras, y evaluación de la posibilidad de adquisición de empresas extranjeras.

15. **IVACE Internacional** es la unidad del *Institut Valencià de Competitivitat Empresarial* (IVACE) encargada de desarrollar las políticas de apoyo a la internacionalización de las empresas de la **Comunitat Valenciana**. Oferta servicios personalizados, asesoramiento especializado, y apoyo económico para facilitar a las empresas su salida al exterior. No obstante su cometido es doble y también promociona a la Comunitat Valenciana en el exterior como destino de inversiones mediante la plataforma **Invest-CV**.

En primer lugar, en lo que a *IVACE Internacional* se refiere, entre los servicios que oferta y las actividades que desarrolla destacan las siguientes:

- **IVACE Sondea**: servicio que facilita a la empresa interesada directamente del experto en el exterior (a través de un sistema de video conferencia), información completa acerca de la viabilidad de su producto o servicio en el mercado o mercados, que estratégicamente considere de mayor interés.
- **Análisis de las posibilidades de venta de los productos** de la empresa interesada en un determinado mercado objetivo, con el fin de que la empresa pueda tomar decisiones de antemano sobre la adaptación a las condiciones específicas de este mercado.
- **Búsqueda de canales de distribución** con el objetivo de identificar al agente o importador que se va a encargar de introducir los productos de la empresa en el mercado objetivo.
- **Preparación y acompañamiento en un viaje de prospección individualizado** con la intención de que la empresa compruebe de primera mano la situación del mercado en el que quiere iniciarse y obtenga la experiencia y los conocimientos necesarios para diseñar la estrategia a seguir.
- **Asesoramiento en procesos de homologación, certificación y registro de marcas**, procesos dilatados en el tiempo en los que la empresa precisa un seguimiento desde la red de oficinas exteriores del *IVACE*.
- **Acompañamiento en los procesos de licitación pública internacional** con el objetivo de apoyar a las empresas en el intento de aprovechar las oportunidades que estos procesos representan. Para ello, *IVACE Internacional* ofrece a las empresas información, formación y acompañamiento en la presentación de ofertas, así como organización de misiones con los organismos financiadores y a los países beneficiarios.
- **Buscador de acciones del Plan de Promoción Exterior** a disposición de las empresas, en el que se pueden consultar todas las acciones que aglutina el plan en función del sector, área geográfica o país en cuestión.

Por otro lado, la plataforma **Invest-CV** de promoción a la inversión ofrece incentivos a la inversión en activos fijos, en I+D+i, y a la contratación y formación, entre otros, para las empresas interesadas en invertir en la Comunitat Valenciana.

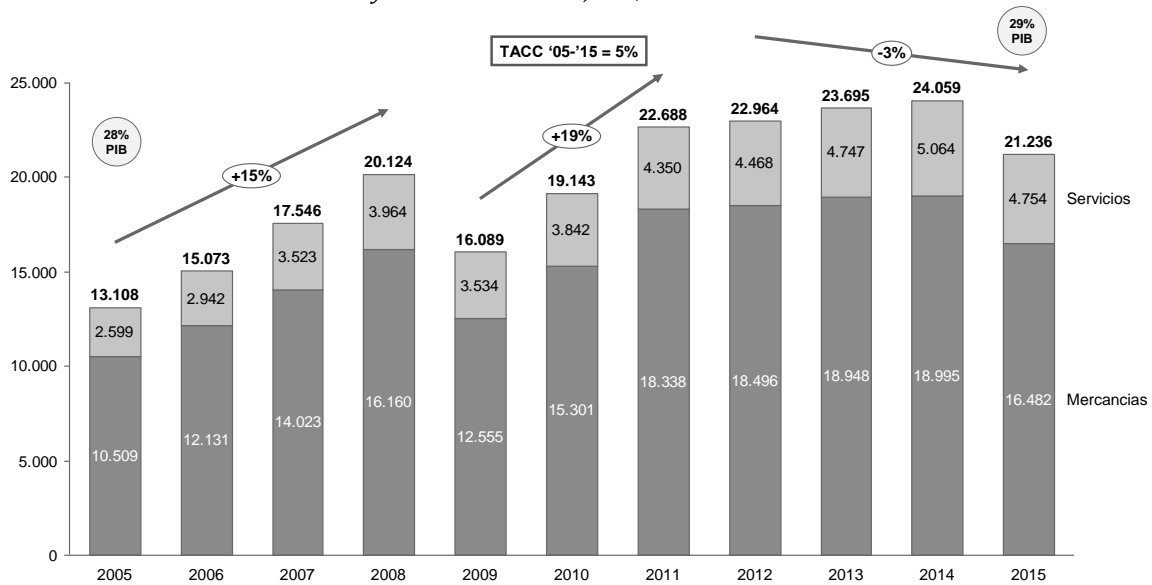
A.6. Coyuntura de internacionalización del País Vasco

A6.2. Claves del comercio e inversión a nivel mundial

El comercio mundial de bienes y servicios ha seguido una evolución positiva en la última década, con un crecimiento medio anual del 5% desde 2005 hasta 2015, llegando a representar casi el 30% del PIB mundial. Tras el retroceso registrado por la crisis económica global, el comercio mundial **vivió un periodo de recuperación en 2011 y 2012**, al que le han seguido unos años de estabilización en los que la evolución del comercio mundial se ha estancado.

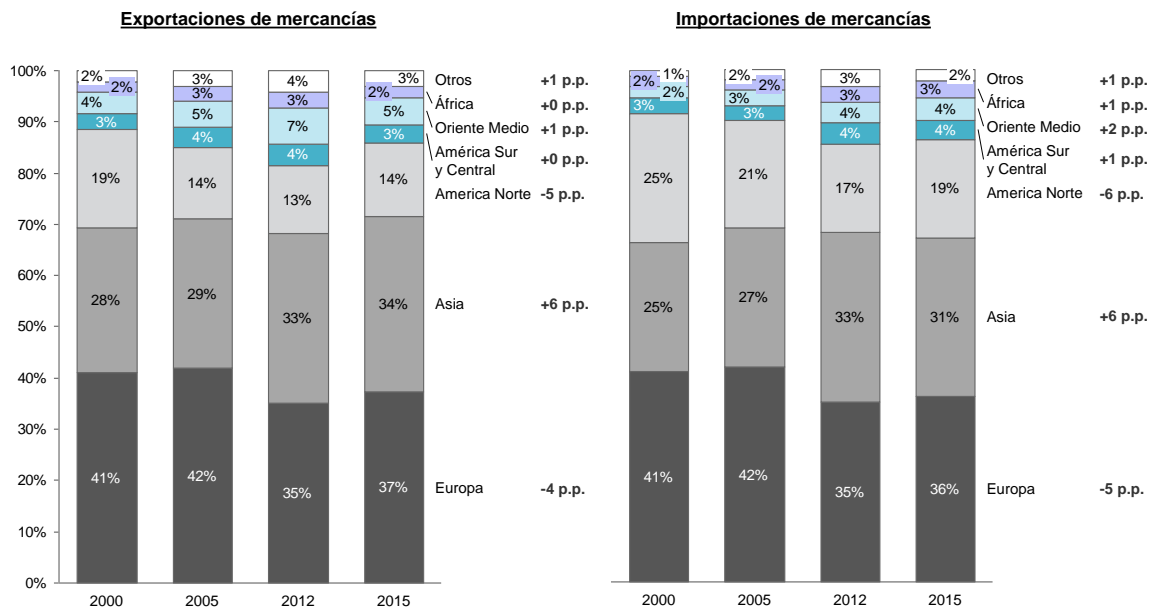
En concreto, **en 2015 el comercio mundial ha descendido a niveles inferiores a los registrados en 2011**, siendo más importante la caída experimentada por el comercio de mercancías debido principalmente a la caída de precios energéticos y del petróleo. En volumen (Tn), en cambio, en 2015 se produjo un moderado incremento del 2,7% en línea con ejercicios anteriores, que se redujo en 2016 al 1,3%.

Figura 71: Comercio mundial de mercancías y servicios 2005-2015; mM\$



Nota: El análisis excluye el comercio de mercancías realizado entre países de la Unión Europea.
Fuente: WTO-World Trade Organization

Figura 72: Cuota del comercio mundial por regiones en 2000, 2005 y 2012; % de \$

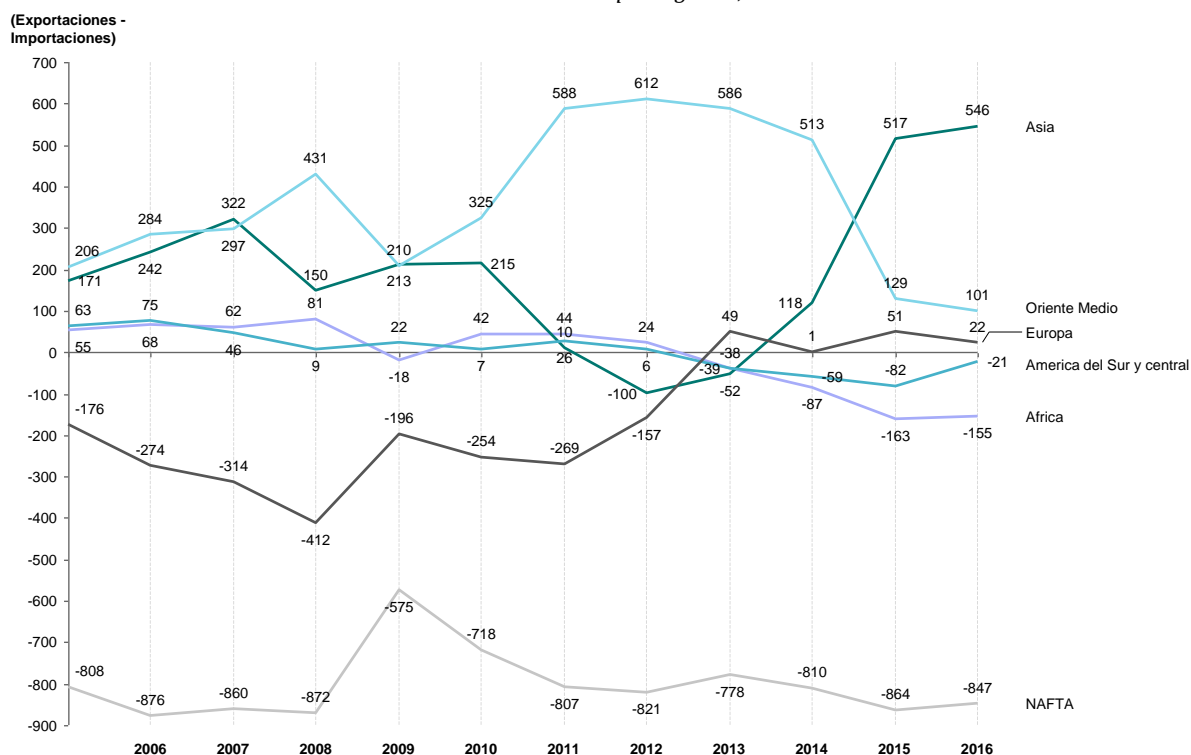


Fuente: WTO-World Trade Organization

Las **economías en desarrollo**, especialmente las localizadas en Asia, han protagonizado gran parte del crecimiento desde la entrada en el nuevo siglo. Sin embargo, el comercio mundial de las **economías occidentales** también está experimentando un destacable repunte tras haber superado el bache de la crisis económica, y la distribución del comercio mundial por geografías parece estabilizarse.

La **Balanza Comercial** de las regiones mundiales ha experimentado grandes cambios en los últimos años. **El balance negativo de los países de América del Norte (NAFTA)** confirma el destacado carácter importador de sus economías. **Europa, ha experimentado un cambio en su saldo comercial** pasando de los números negativos que marcaba hasta 2012, a unas exportaciones ligeramente superiores a las importaciones en el periodo 2012-2016. Asimismo, la balanza comercial de **Asia ha experimentado el cambio de dirección más destacado**, pasando de ser una región claramente importadora a convertirse en el principal exportador mundial en 2015 y 2016.

Figura 73: Balanza Comercial del comercio mundial de mercancías por regiones; mM\$



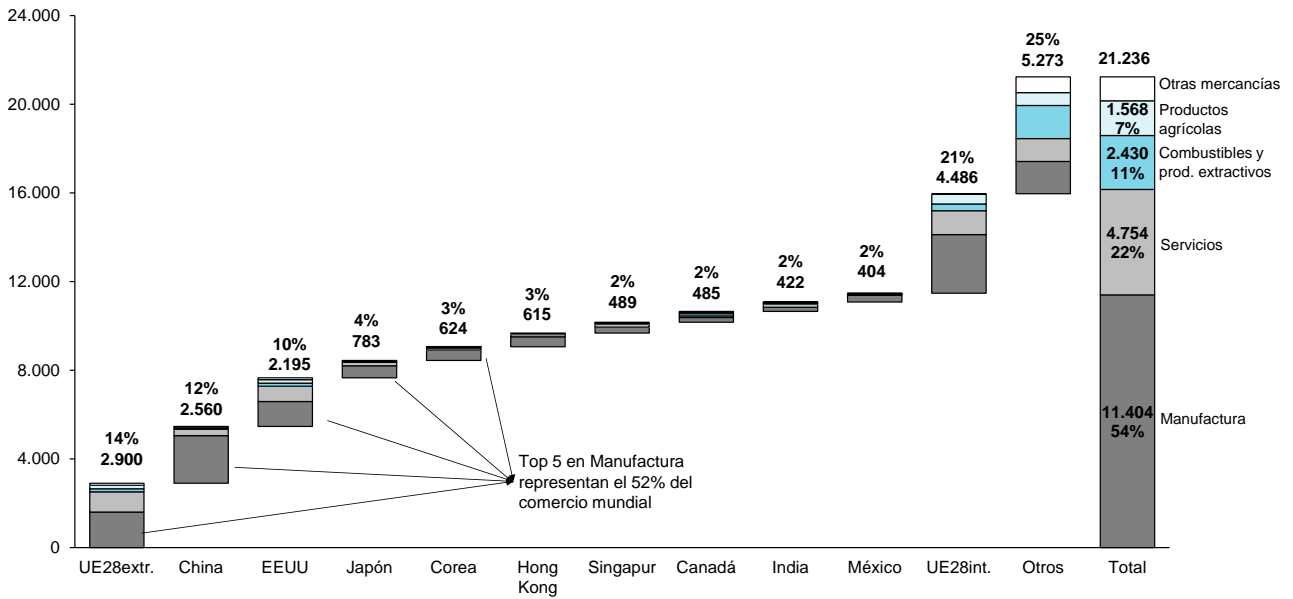
Fuente: WTO-World Trade Organization

Las previsiones de la Organización Mundial del Comercio³⁸ indican una **recuperación del comercio mundial** en 2017 (2,4%), que se mantendrá en 2018. El escenario macroeconómico de los próximos años, con una mayor sincronización del crecimiento de PIB en todas las regiones, refuerzan el escenario de recuperación.

A pesar del avance de las regiones en desarrollo, representadas por **China como mayor exportador mundial de manufacturas**, en 2015 el comercio seguía **concentrado en las grandes economías avanzadas** como la Unión Europea y Estados Unidos, especialmente en el ámbito de las importaciones.

³⁸ Press release/793 trade statistics and outlook. WTO. 12 Abril 2017. https://www.wto.org/english/news_e/pres17_e/pr791_e.htm

Figura 74: Detalle de comercio mundial 2015 por principales EXPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$

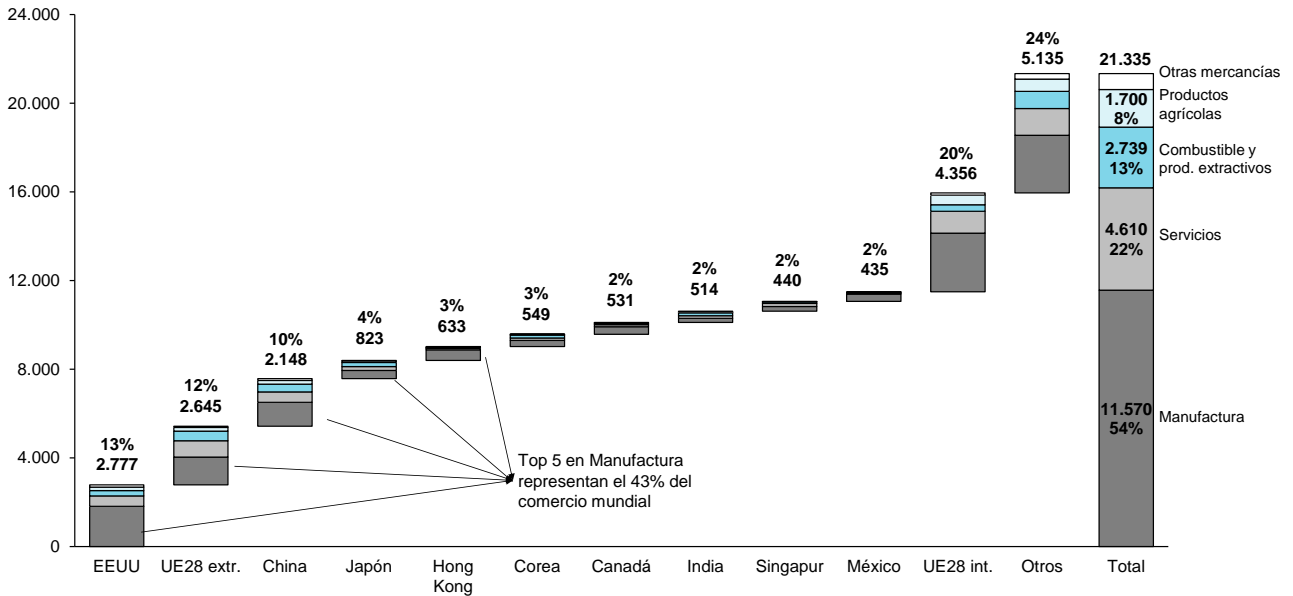


Nota1: El análisis por región y mercancía arroja diferencias con los totales de comercio

Nota2: El análisis realizado por WTO excluye el comercio de servicios realizado entre países de la Unión Europea

Fuente: WTO-World Trade Organization

Figura 75: Detalle de comercio mundial 2015 por principales IMPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$



Nota1: El análisis por región y mercancía arroja diferencias con los totales de comercio

Nota2: El análisis realizado por WTO excluye el comercio de servicios realizado entre países de la Unión Europea

Fuente: WTO-World Trade Organization

Figura 76: Ranking top 15 principales EXPORTADORES e IMPORTADORES de Mercancías (Productos agrícolas, Combustibles y productos de la industria extractiva, Manufacturas) en 2015; mM\$

#	País	EXPORTACIÓN 2015			Principales socios	Principal mercancía exportada (% total exportación país)	#	País	IMPORTACIÓN 2015			Principales socios	Principal mercancía importada (% total importación país)
		Vol. mM\$	Peso mundial	Δ'14-'15					Vol. mM\$	Peso mundial	Δ'14-'15		
1	China	2.275	13,8%	-3%	1. EEUU 2. UE 28 3. Hong Kong	Manufacturas (94%)	1	EEUU	2.308	13,8%	-4%	1. China 2. UE 28 3. Canadá	Manufacturas (78%)
2	EEUU	1.505	9,1%	-7%	1. Canadá 2. UE 28 3. México	Manufacturas (75%)	2	China	1.682	10,1%	-14%	1. UE 28 2. Corea 3. EEUU	Manufacturas (64%)
3	Alemania	1.329	8,1%	-11%	1. UE 28 2. EEUU 3. China	Manufacturas (86%)	3	Alemania	1.050	6,3%	-13%	1. UE 28 2. China 3. EEUU	Manufacturas (75%)
4	Japón	625	3,8%	-9%	1. EEUU 2. China 3. UE 28	Manufacturas (87%)	4	Japón	648	3,9%	-20%	1. China 2. UE 28 3. EEUU	Manufacturas (57%)
5	Países Bajos	567	3,4%	-16%	1. UE 28 2. EEUU 3. China	Manufacturas (66%)	5	Reino Unido	626	3,7%	-9%	1. UE 28 2. China 3. EEUU	Manufacturas (74%)
6	Corea	527	3,2%	-8%	1. China 2. EEUU 3. UE 28	Manufacturas (89%)	6	Francia	573	3,4%	-15%	1. UE 28 2. EEUU 3. China	Manufacturas (76%)
7	Hong Kong	511	3,1%	-3%	1. China 2. EEUU 3. UE 28	Manufacturas (88%)	7	Hong Kong	559	3,3%	-7%	1. China 2. UE 28 3. Taipei	Manufacturas (85%)
8	Francia	506	3,1%	-13%	1. UE 28 2. EEUU 3. Suiza	Manufacturas (79%)	8	Países Bajos	506	3,0%	-14%	1. UE 28 2. China 3. EEUU	Manufacturas (66%)
9	Reino Unido	460	2,8%	-9%	1. UE 28 2. EEUU 3. Suiza	Manufacturas (72%)	9	Corea	436	2,6%	-17%	1. China 2. UE 28 3. Japón	Manufacturas (62%)
10	Italia	459	2,8%	-13%	1. UE 28 2. EEUU 3. Suiza	Manufacturas (83%)	10	Canadá	436	2,6%	-9%	1. EEUU 2. China 3. UE 28	Manufacturas (77%)
11	Canadá	408	2,5%	-14%	1. EEUU 2. UE 28 3. China	Manufacturas (51%)	11	Italia	409	2,4%	-14%	1. UE 28 2. China 3. Rusia	Manufacturas (68%)
12	Bélgica	398	2,4%	-16%	1. UE 28 2. EEUU 3. India	Manufacturas (76%)	12	México	405	2,4%	-2%	1. EEUU 2. UE 28 3. Canadá	Manufacturas (81%)
13	México	381	2,3%	-4%	1. EEUU 2. UE 28 3. Canadá	Manufacturas (82%)	13	India	392	2,3%	-15%	1. China 2. UE 28 3. Arabia Saudí	Manufacturas (48%)
14	Singapur	351	2,1%	-14%	1. China 2. Hong Kong 3. Malasia	Manufacturas (76%)	14	Bélgica	375	2,2%	-17%	1. UE 28 2. EEUU 3. China	Manufacturas (73%)
15	Rusia	340	2,1%	-32%	1. UE 28 2. China 3. Japón	Combustibles y prod. Ind. extractiva (69%)	15	España	309	1,8%	-14%	1. UE 28 2. China 3. EEUU	Manufacturas (70%)

Fuente: WTO-World Trade Organization

Desde el punto de vista del tipo de mercancías, **las categorías de producto que han visto reducido su comercio en 2015 han sido los combustibles y productos de las industrias extractivas, los productos agrícolas y los productos químicos.** En manufacturas destaca el peso de **China, Estados Unidos y la UE28 (y especialmente Alemania)** en el comercio mundial, tanto por el tráfico intra-europeo como por el extra-europeo.

Figura 77: Ranking de Mercancías y principales exportadores e importadores por mercancía en 2015; mM\$

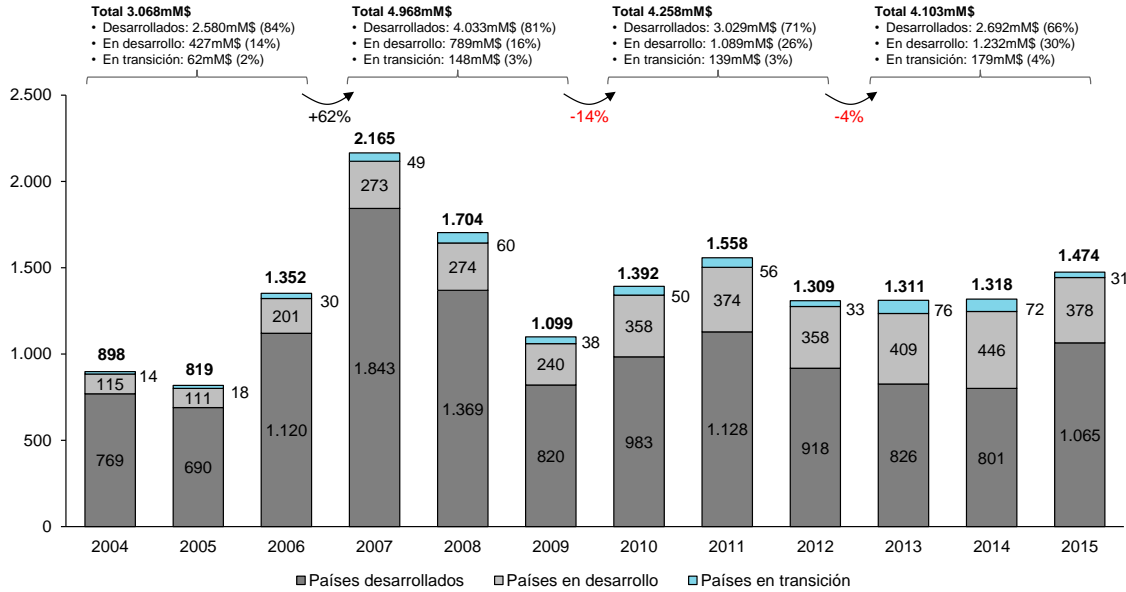
Mercancía	Vol. mM\$	Δ'12-'15	Principales exportadores (% sobre exportación mundial)	Principales importadores (% sobre importación mundial)
Manufacturas. Productos químicos	1.857 (11%)	-4,8%	1. Alemania (11,4%) 2. EEUU (11,1%) 3. China (7%) (UE 28: 48,6%; Extra UE: 18,8%)	1. EEUU (11,5%) 2. China (8,9%) 3. Alemania (7,6%) (UE 28: 39,4%; Extra UE: 10,7%)
Manufacturas. Equipo para oficina y telecomunicaciones	1.749 (11%)	2,7%	1. China (33,7%) 2. Hong Kong (14%) 3. Estados Unidos (8%) (UE28: 18,3%; Extra UE: 4,9%)	1. China (19,9%) 2. Estados Unidos (16,6%) 3. Hong Kong (13,3%) (UE27: 23,7%; Extra UE: 11,5%)
Manufacturas. Productos de la industria del automóvil	1.334 (8%)	2,4%	1. Alemania (18,5%) 2. Japón (10,2%) 3. Estados Unidos (9,6%) (UE28: 49%; Extra UE: 17,2%)	1. Estados Unidos (21,5%) 2. Alemania (7,6%) 3. China (5,7%) (UE27: 36,6%; Extra UE: 5,3%)
Manufacturas. Textiles y productos de vestir	744 (5%)	5,6%	1. China (38%) 2. India (4,8%) 3. Italia (4,4%) (UE28: 24%; Extra UE: 6,4%)	1. Estados Unidos (15,7%) 2. Alemania (5,8%) 3. Hong Kong (4,6%) (UE28: 31,5%; Extra UE: 15,5%)
Manufacturas. Hierro y Acero	378 (2%)	-21,8%	1. China (16,9%) 2. Japón (8%) 3. Alemania (7%) (UE27: 36,7%; Extra UE: 10%)	1. Estados Unidos (9,6%) 2. Alemania (6,5%) 3. China (4,8%) (UE27: 32,6%; Extra UE: 7,9%)
Combustibles y productos de las industrias extractivas	2.430 (15%)	-41,5%	1. Rusia (9,4%) 2. Arabia Saudí (6,4%) 3. Estados Unidos (5,8%) (UE28: 18,1%; Extra UE: 5,6%)	1. China (13,1%) 2. Estados Unidos (9%) 3. Japón (7%) (UE27: 27%; Extra UE: 16%)
Productos agrícolas	1.568 (10%)	-5,6%	1. Estados Unidos (10,3%) 2. Países Bajos (6,1%) 3. Alemania (5,5%) (UE28: 37,2%; Extra UE: 10,1%)	1. China (9,4%) 2. Estados Unidos (9,2%) 3. Alemania (6,1%) (UE28: 34,9%; Extra UE: 9,8%)

Nota: UE27 considera la exportación/importación total de los países UE, incluyendo la exportación intra-europea; Extra UE considera solamente la exportación/importación extra-europea de los países UE

Fuente: WTO-World Trade Organization

La **inversión extranjera** mundial también ha experimentado un importante crecimiento en la última década, si bien, **aún no ha llegado a recuperar los niveles previos a la crisis económica**. Por regiones inversoras, en 2015 se experimentó un **repunte de las inversiones en el extranjero realizadas por los países desarrollados** que rompió con la tendencia previa. Así, los **países desarrollados originaron cerca del 72%** de la inversión en 2015, lo que supone un salto destacable en comparación con el 61% de la inversión en 2014.

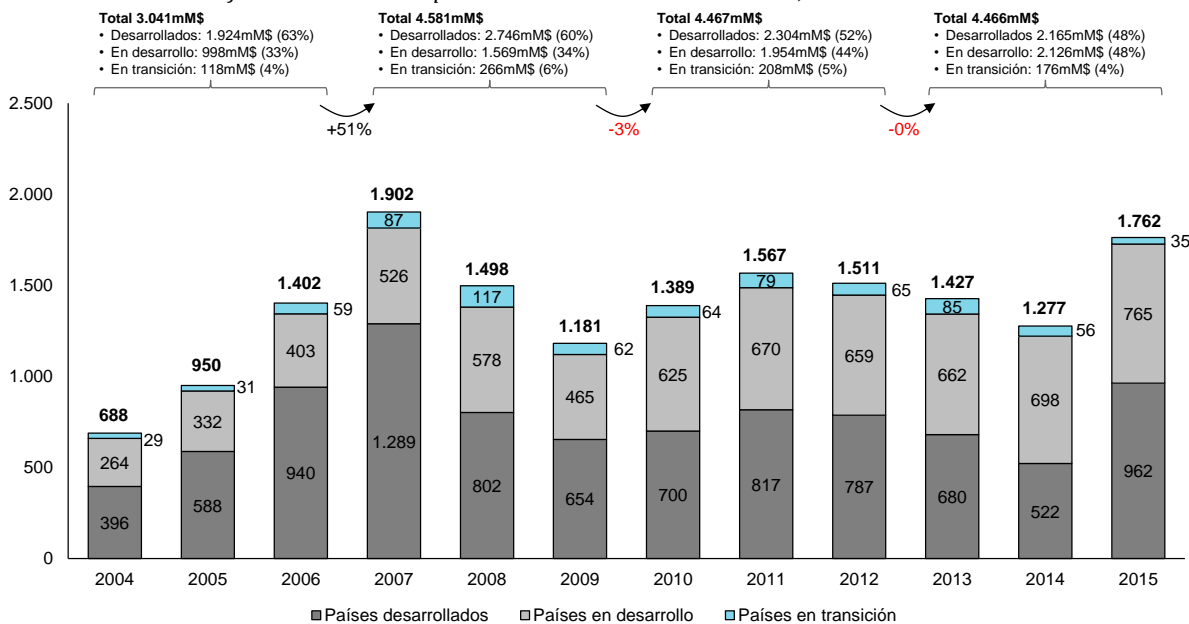
Figura 78: Inversión extranjera directa mundial por ORIGEN de la misma 2004-2015; mM\$



Nota: Flujos de inversión bruta. Datos totales de inversión en origen y destino no coinciden
Fuente: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

En cuanto al destino de la inversión extranjera mundial, **las economías desarrolladas alcanzan en 2015 la posición de destino prioritario**. No obstante, **aún están lejos de alcanzar los máximos pre-crisis** a los que se llegó en 2007. Asimismo, **los países en desarrollo continúan con su constante progresión** como foco de atracción de inversión que alcanzó máximos históricos en 2015.

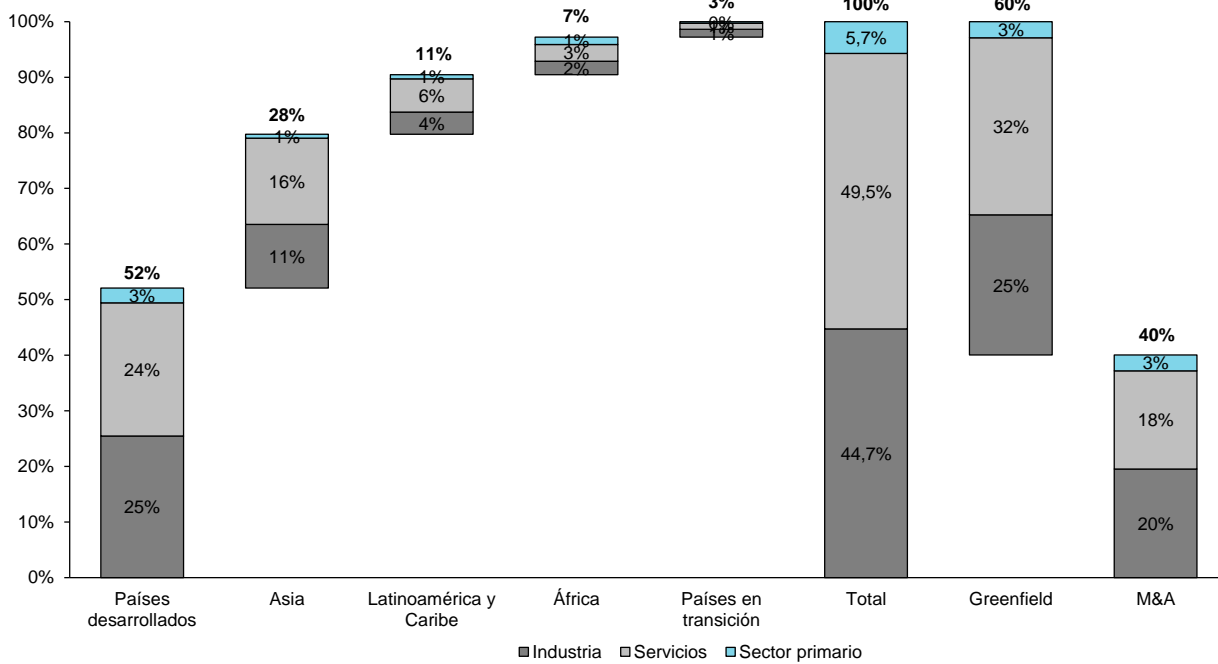
Figura 79: Inversión extranjera directa mundial por DESTINO de la misma 2004-2015; mM\$



Nota: Flujos de inversión bruta. Datos totales de inversión en origen y destino no coinciden
Fuente: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Por sectores en los que se produce la inversión, destaca la evolución experimentada por los servicios en los últimos años, que le ha llevado a superar a la industria como principal sector económico objeto de inversión. En cuanto a la forma en que se materializan las inversiones, el **crecimiento del volumen de inversión producido a través de fusiones y adquisiciones** le ha llevado a representar 2/5 del volumen de inversión total. Sin embargo, los **proyectos Greenfield siguen siendo los principales destinatarios de inversión**.

Figura 80: Desglose de la Inversión extranjera directa mundial por sectores y tipos de operación en periodo 2013-2015; % sobre total periodo



Nota: Flujos de inversión bruta. Datos de detalle sobre inversión no coinciden con totales
 Fuente: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Por países, existe una importante **concentración de países inversores**, con **Estados Unidos como principal país inversor destacado y seguido por Japón y China** representando cerca del 40% de la inversión total en el periodo 2013-2015. Además, países desarrollados como Irlanda o los Países Bajos han incrementado fuertemente su inversión en el exterior en los últimos años. Desde el lado de la atracción, la inversión está más fragmentada, y se dirige principalmente a **Estados Unidos, países BRIC y cada vez más a países europeos**, siendo estos últimos, junto a Canadá, los que en mayor medida han visto aumentada la Inversión Extranjera Directa atraída en los últimos años.

Figura 81: Ranking top 15 principales países DESTINO de la inversión en periodo 2013-2015

#	País	IED realizada 2013-2015		Δ '13-'15 / '10-'12	#	País	IED atraída 2013-2015		Δ '13-'15 / '10-'12		
		Vol. mM\$	Peso mundial				Vol. mM\$	Peso mundial			
1	EEUU	924	21%	-7%	1	EEUU	698	15%	13%		
2	Japón	378	9%	32%	2	China	388	8%	8%		
3	China	359	8%	55%	3	China, Hong Kong	363	8%	52%		
4	China, Hong Kong	261	6%	-3%	4	Islas Vírgenes Británicas	214	5%	17%		
50%	5	Islas Vírgenes Británicas	261	6%	56%	5	Singapur	200	4%	24%	39%
6	Alemania	241	5%	-9%	6	Brasil	191	4%	-25%		
7	Países Bajos	239	5%	119%	7	Canadá	179	4%	61%		
8	Canadá	178	4%	25%	8	Irlanda	177	4%	58%		
9	Irlanda	174	4%	297%	9	Países Bajos	176	4%	372%		
72%	10	Rusia	161	4%	37%	10	Reino Unido	140	3%	-10%	57%
11	Singapur	114	3%	34%	11	Australia	119	3%	-23%		
12	Suiza	106	2%	-40%	12	India	107	2%	22%		
13	Francia	103	2%	-22%	13	México	102	2%	44%		
14	Luxemburgo	88	2%	-29%	14	Francia	101	2%	62%		
84%	15	Corea	84	2%	-5%	15	Rusia	92	2%	-6%	68%

Nota: Flujos de inversión bruta.

Fuente: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

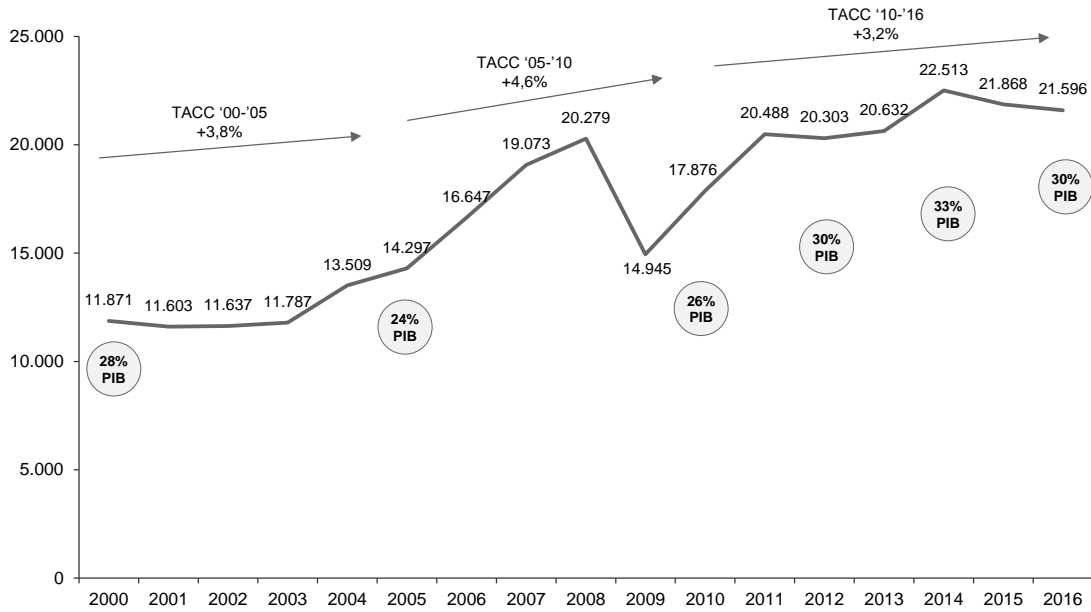
El avance del comercio y la inversión internacional, viene protagonizado en la última década por regiones en desarrollo lejanas al País Vasco. Aún con una recuperación que se está haciendo notar en los últimos años en los mercados occidentales, la evolución de estos países en desarrollo tendrá un papel destacado en la definición del contexto económico futuro.

Esta realidad mundial traerá cambios con un impacto indiscutible sobre las empresas vascas. Por ello, es voluntad del Gobierno Vasco diseñar, a través del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, **políticas mucho más segmentadas** y dirigidas a todo el tejido empresarial industrial para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades vinculados al escenario global, apoyar el desarrollo de acciones y estrategias que refuercen la competitividad empresarial, así como el modelo de desarrollo sostenible y de bienestar vasco.

A6.2. Comercio exterior en el País Vasco

Gracias a la continuada apuesta de las empresas vascas por el **comercio exterior** desde la década de los 80, que ha contado con el apoyo de las Administraciones Vascas (como se resumen en el apartado "1.3.3. Contexto vasco"), las exportaciones vascas **prácticamente se han duplicado desde la entrada en el nuevo siglo y se puede afirmar que el País Vasco es hoy una economía abierta**, habiendo exportado en 2016 más de 21.500M€, equivalente al **30% del PIB**. Sin alcanzar los datos de 2014, un año record en exportación con más de 22.500 M€, 2015 y 2016 han marcado también niveles de exportación superiores a la época pre-crisis, que vienen a consolidar las exportaciones.

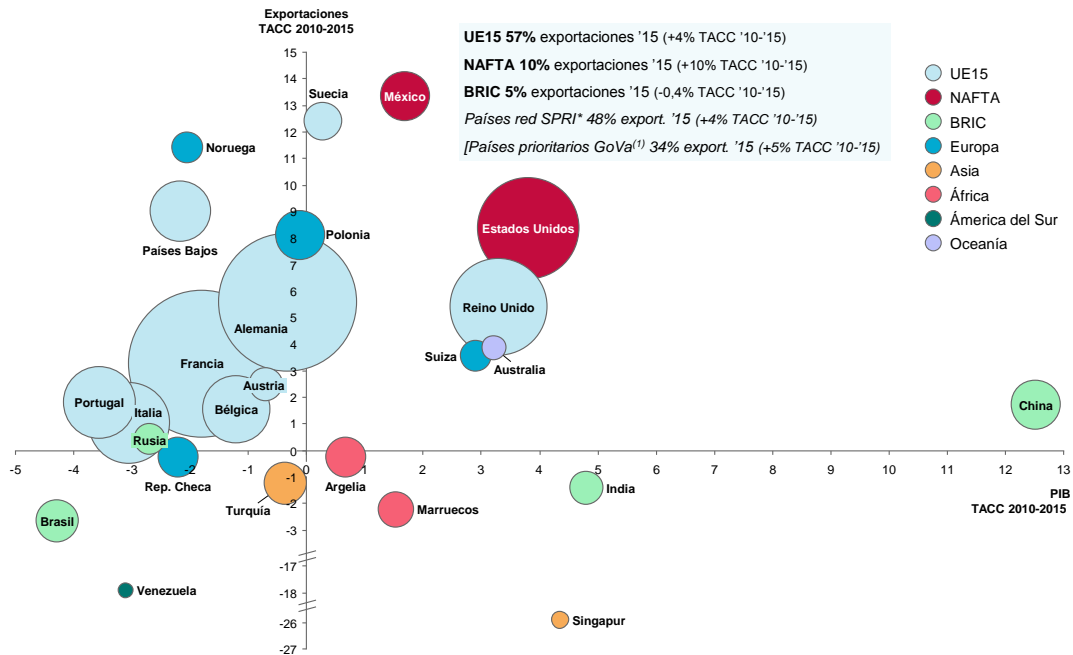
Figura 82: Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora del País Vasco 2000-2016



Nota: Flujos de inversión bruta.
Fuente: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Por **destino geográfico**, **UE15** representa el **57%** de la exportación, con Francia (17%) y Alemania (15%) como principales mercados absolutos. Es significativo el estancamiento de los BRIC como destino de las exportaciones del País Vasco, que tras protagonizar un crecimiento del 10% anual entre 2006 y 2012, han visto su cuota de exportaciones ligeramente disminuida en los últimos años. La actividad internacional vasca sigue estando **muy concentrada en Europa**, y **ganan protagonismo los países americanos integrantes de NAFTA** (especialmente Estados Unidos y México) con un crecimiento medio anual del 10% entre 2010 y 2015.

Figura 83: Evolución de las exportaciones del País Vasco a Top 25 de países destino 2010-2015; TACC '10-'15 PIB países, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y % sobre total de exportaciones del País Vasco '15



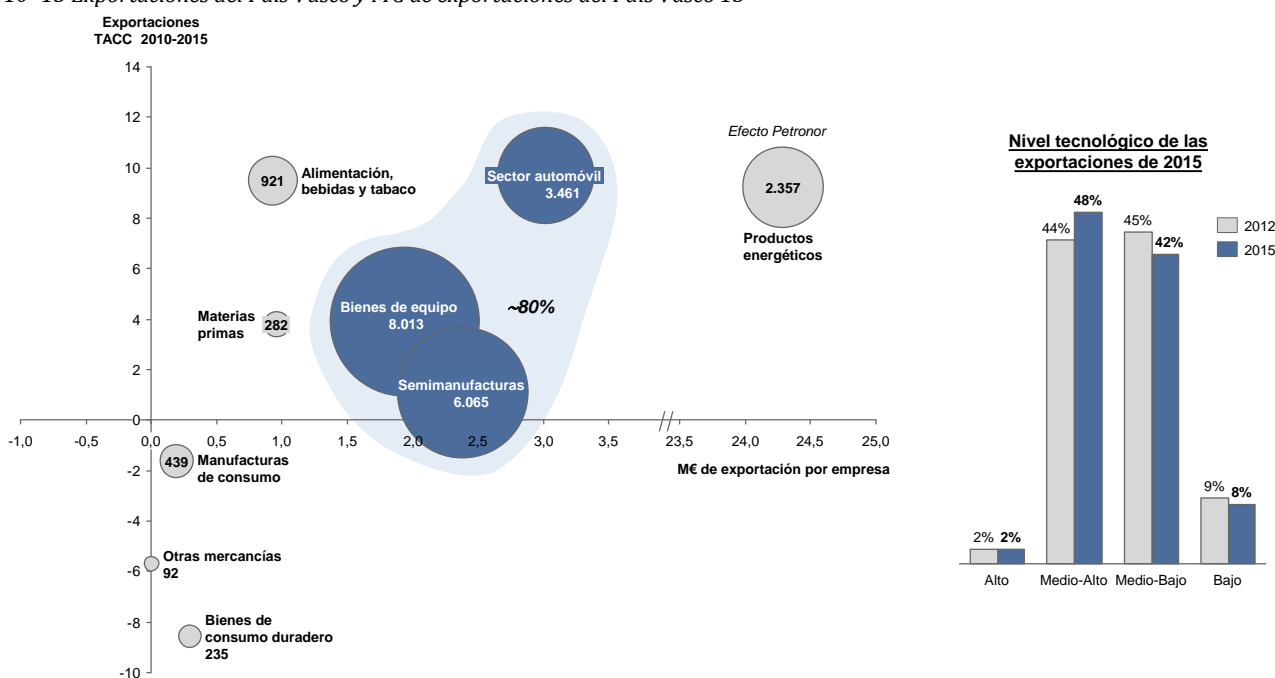
Notas:
(3) Países red SPRI: Reino Unido, Estados Unidos, México, Colombia, Chile, Argelia, Brasil, Bélgica, Alemania, Polonia, Rep. Checa, Rusia, Turquía, India, China Singapur.
(4) Países prioritarios de intervención Gobierno Vasco (2013): Prioridad 1- USA, México, Alemania, China e India; Prioridad 2- Brasil, Rusia y Turquía; Prioridad 3- Vietnam, Indonesia, Malasia, Singapur, Colombia, Perú, Australia y Sudáfrica.

Fuente: Eustat, Datacomex, World Bank

Por **sectores económicos**, las exportaciones del País Vasco se concentran en sectores tradicionales como **bienes de equipo, semi-manufacturas y automoción**, con cerca del **80%** del total. Este último, ha experimentado una aceleración del crecimiento de sus exportaciones en el periodo 2010-2015 alcanzando un crecimiento medio anual del 10% en dicho periodo.

Estos sectores industriales exportadores se enfrentan a nivel global al reto de apostar por un incremento de su valor añadido (más innovación, más diseño, nuevos servicios y soluciones, nuevos modelos de negocio) para competir con una oferta de bajo coste creciente en el mercado. En esta línea, **el nivel tecnológico “medio” de la exportación vasca ha mejorado** habiendo aumentado el peso de las exportaciones de perfil medio-alto desde 2012 a costa de una disminución de las exportaciones de perfil bajo o medio-bajo.

Figura 84: Evolución de las exportaciones del País Vasco por sector económico 2010-2015; M€ de exportación por empresa, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y M€ de exportaciones del País Vasco'15

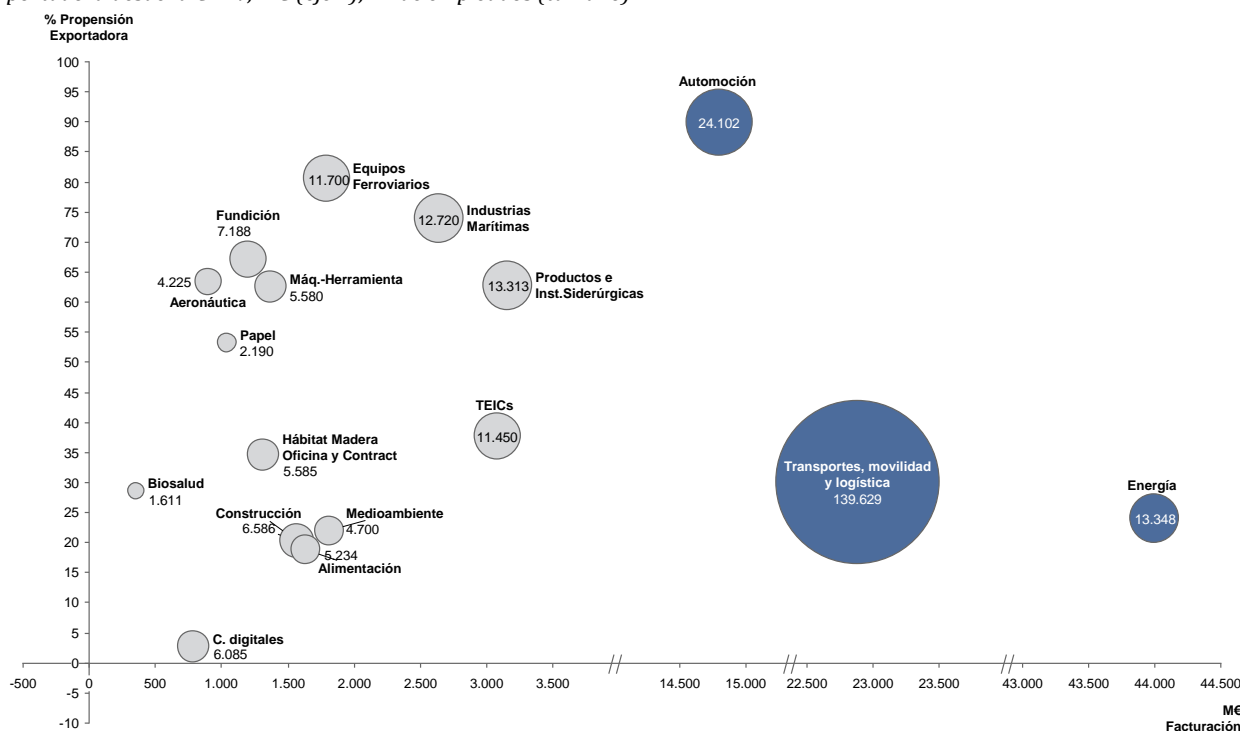


Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Datacomex), Eustat

La visión sectorial se completa con el análisis del grado de internacionalización de los clústeres con los que cuenta el País Vasco. Dicho análisis viene a confirmar el **protagonismo de los principales clústeres y preclústeres por facturación y exportación** vinculados a los sectores de bienes de equipo, semimanufacturas y automoción (ACICAE, Bienes de equipo y Energía, Siderex, Mafex, Movilidad y logística - a través de empresas proveedores de bienes y servicios).

Asimismo, la foto actual de los clústeres muestra la fortaleza exportadora y apunta a la efectividad de las políticas de clusterización desplegadas desde los años 90, que han contribuido a la configuración **empresas integradas en cadenas de valor altamente competitivas e internacionalizadas en ámbitos como la energía, la automoción o la aeronáutica**, reforzando la necesidad de seguir apostando por fórmulas de **colaboración público-privada** para competir en los mercados globales.

Figura 85: Facturación y exportaciones de las asociaciones cluster del País Vasco en 2016; Facturación, M€ (eje X) – Propensión Exportadora desde la CAPV, M€ (eje Y); N° de empleados (tamaño)



Fuente: Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco 2017. Gobierno Vasco

El sector manufacturero presenta un comienzo de año positivo impulsado por el aumento de la producción y de los nuevos pedidos. Las **condiciones empresariales han mejorado** ininterrumpidamente durante los últimos 3 años. El índice de confianza empresarial armonizado del País Vasco mejora de forma constante desde 2013. Ascende un 1,5% en el primer trimestre de 2017 respecto al trimestre anterior y se sitúa en 130,9 el nivel más alto de toda la serie. Con respecto al primer trimestre de 2016 en tasa interanual sube un 0,8%.

El **Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco confirma las perspectivas positivas de futuro** para el ejercicio 2017. En un marco de valoración de cartera de pedidos, facturación, exportación y empleo por encima de las expectativas en el último semestre de 2016, las empresas muestran confianza en mantener su actividad, e incluso de mejorarla en clústeres como Alimentación, Automoción, Energía o TEICs.

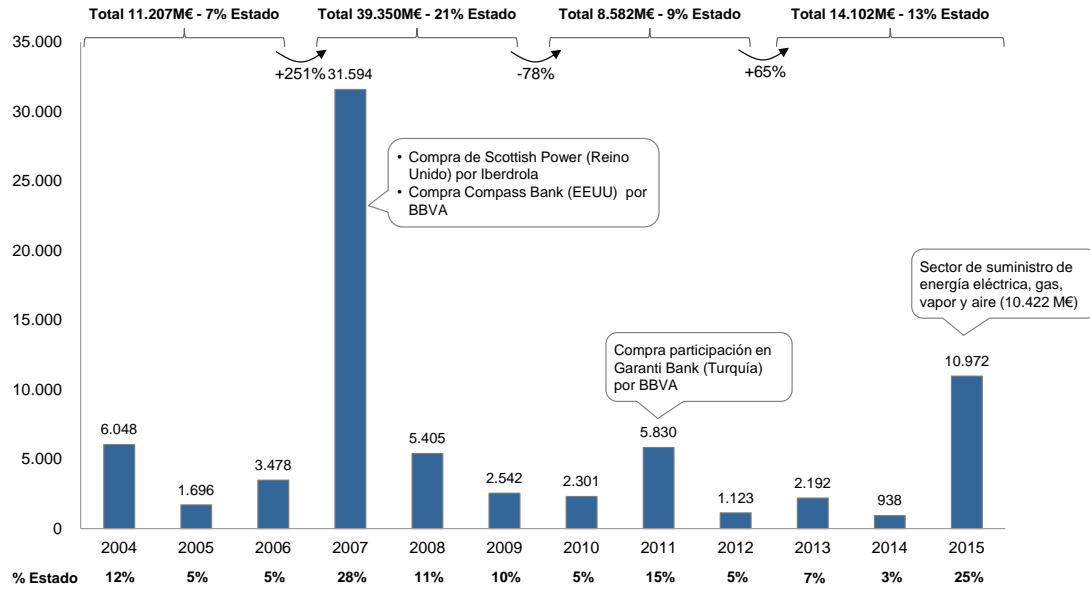
Figura 86: Perspectivas de coyuntura industrial 2017 para segundo semestre de 2017

Sector	Cartera de pedidos			Facturación			Exportación			Nº de Empresas y Empleos			I+D+i		
	-	=	+	-	=	+	-	=	+	-	=	+	-	=	+
Aeronáutica															
Alimentación		ns/nc													
Automoción															
Biosalud															
Construcción															
Contenidos digitales															
Energía															
Equipos Ferroviarios											ns/nc				
Fundición															
HABIC															
Industrias Marítimas															
Medioambiente															
Papel															
Siderurgia															
Tec. Av. Fabricación (AFM)															
TEICs															
Transp. Mov. y Logística		ns/nc			ns/nc			ns/nc			ns/nc			ns/nc	

Fuente: Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco 2017. Gobierno Vasco

La **inversión extranjera directa realizada por el País Vasco** en los últimos años ha aumentado su peso sobre el total del estado alcanzando el 13% del total de la inversión realizada. Se trata de un nivel de inversión irregular y dependiente de operaciones concretas realizadas por empresas referentes en el País Vasco que, cuando se llevan a cabo, disparan el nivel de inversión como ha ocurrido en 2007, 2011 y 2015.

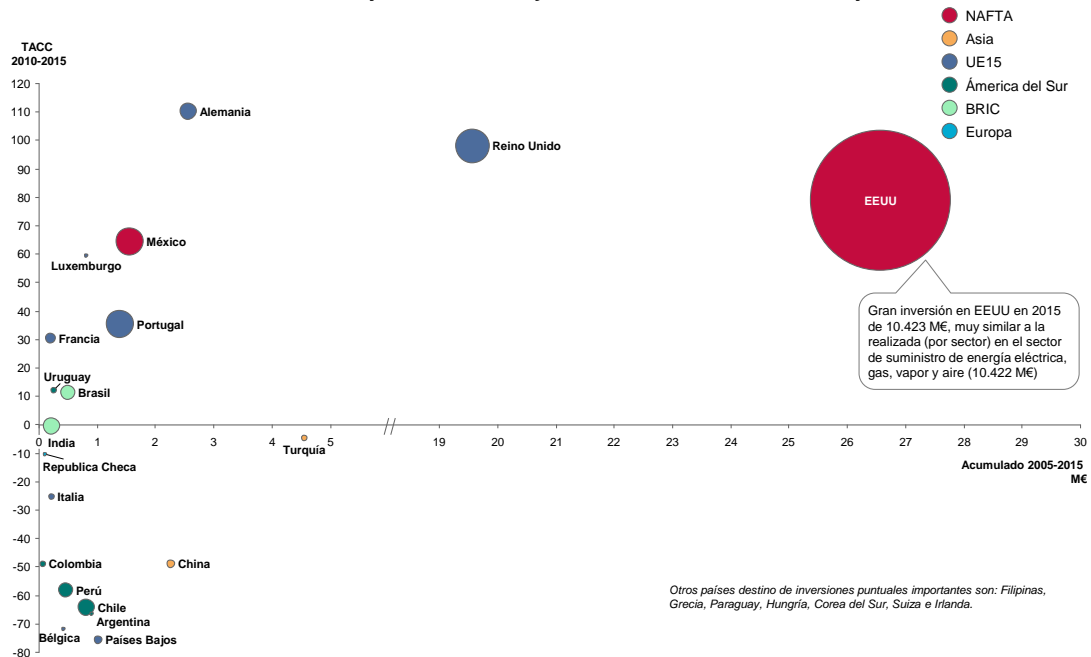
Figura 87: Inversión extranjera directa realizada por Euskadi 2004-2015; Inversión, M€, % peso sobre el total del Estado



Nota: Flujos de inversión bruta
Fuente: DataInvex

Respecto a los países destino de dicha inversión, destaca la realizada en **EEUU**, de nuevo marcada por grandes operaciones de las principales empresas vascas. Tras ellos se sitúan países como **Reino Unido, México, Portugal y Alemania**, destacando ausencias de principales países destino en periodos anteriores como **China y Turquía**.

Figura 88: Inversión Extranjera Directa realizada por el País Vasco por destino de la misma (TOP 20 países 2010-2015); Acumulado '05-'15, TACC '10-'15 IED realizada por el País Vasco y % sobre total de IED realizada por el País Vasco '13-'15

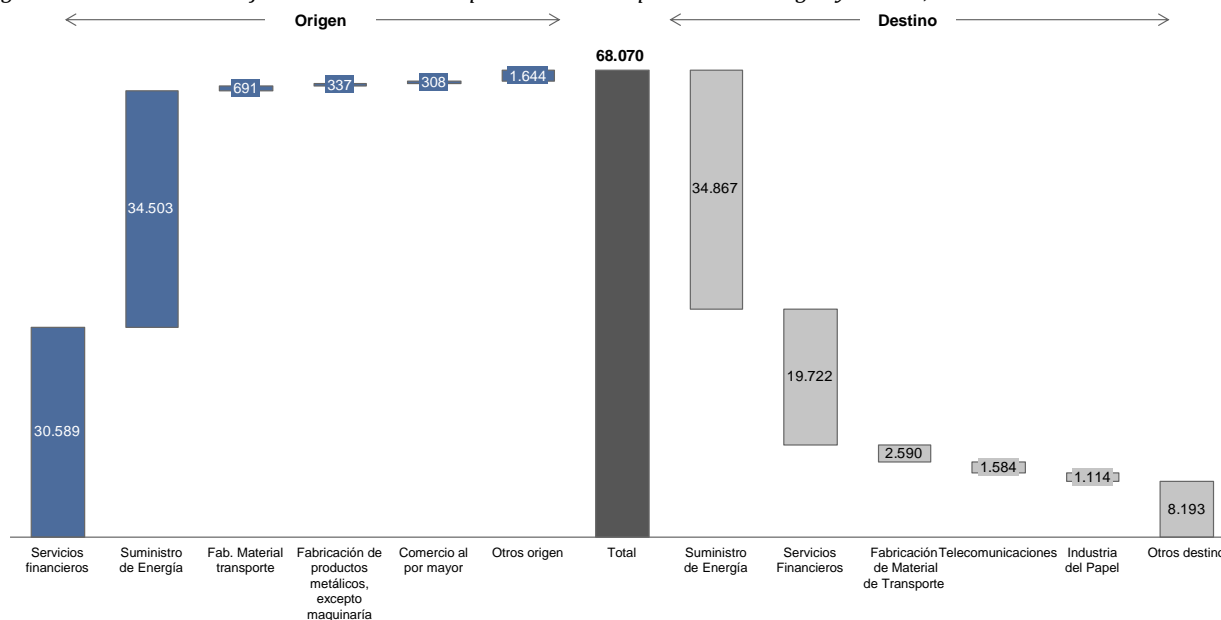


Otros países destino de inversiones puntuales importantes son: Filipinas, Grecia, Paraguay, Hungría, Corea del Sur, Suiza e Irlanda.

Nota: Flujos de inversión bruta
Fuente: DataInvex

La inversión por sectores tanto en origen como en destino está marcada por operaciones de las grandes corporaciones vascas en los sectores financiero y energético. En cualquier caso, destacan las inversiones realizadas por los sectores **Fabricación de material de transporte, Telecomunicaciones e Industria del papel** en los que el País Vasco cuenta con fuertes segmentos de empresas medianas y grandes internacionalizadas.

Figura 89: Inversión Extranjera Directa realizada por el País Vasco por sector de origen y destino; M€ inversión acumulada '05-'15



Nota: Flujos de inversión bruta
Fuente: DataInVex

Los datos confirman que el País Vasco es una **economía abierta con margen para seguir aumentando su internacionalización** y acercarse a niveles de países y regiones industriales de referencia. Además de aumentar el volumen exportador/inversor, la economía afronta el **reto de diversificar más los países** con los que se relaciona económicamente e **incorporar más actividades a la dinámica internacional**, pues un número reducido de mercados y sectores concentran gran parte de la internacionalización empresarial vasca.

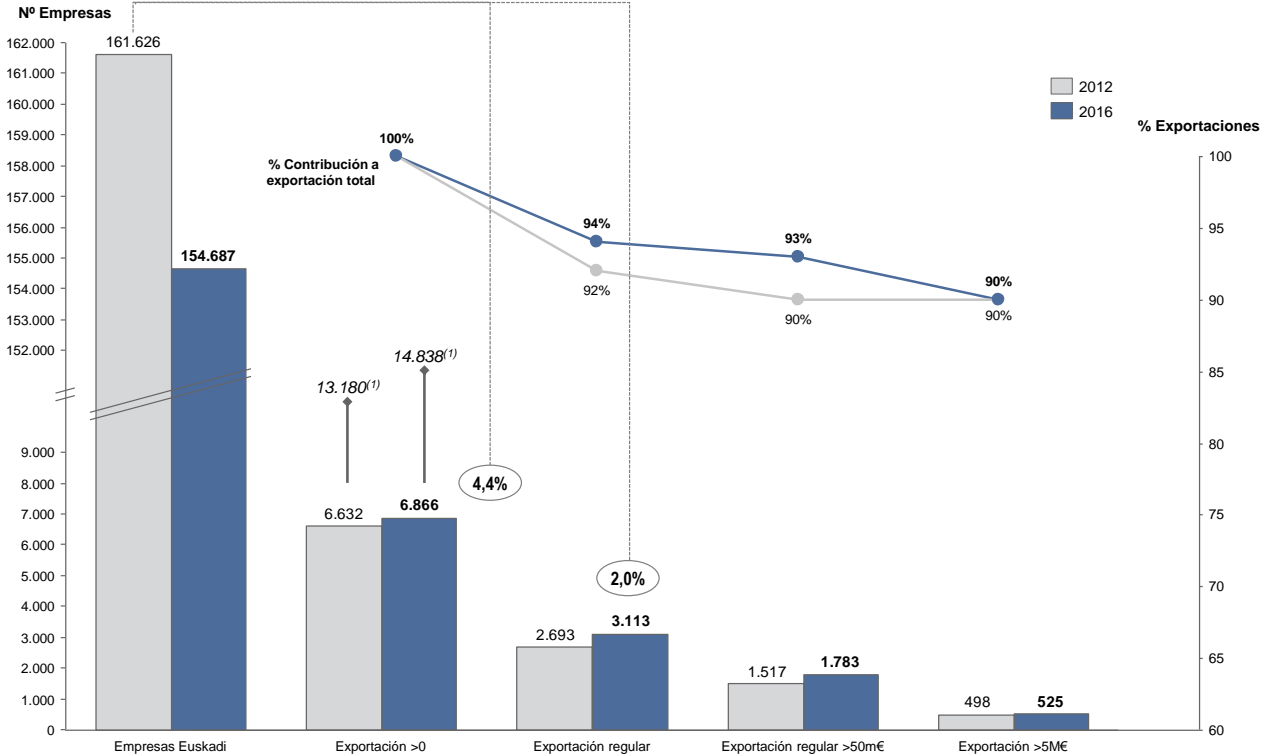
A6.3. Perfil de la empresa vasca internacionalizada

El grupo de empresas exportadoras vascas es reducido, aunque **en los últimos años el número de empresas exportadoras se ha incrementado** a pesar de la reducción del total de empresas existentes en el País Vasco a causa de la crisis económica. Asimismo, el entorno de la empresa exportadora vasca se caracteriza por cierta **concentración** del valor de la exportación en empresas medianas y grandes.

En 2016 en torno a 7.000³⁹ empresas vascas tuvieron actividad exportadora, el 4,4% del total del País Vasco. Si se tienen en cuenta solo las **exportadoras regulares** (empresas que han exportado en los últimos 4 años), el universo de empresas exportadoras superaba las **3.000 empresas** (2% del total de empresas) gracias a un incremento de 500 empresas en este selectivo desde 2012. El número de empresas que exportaron más de 5M€ ascendió en 2016 a 525, concentrando el 90% de la exportación total.

³⁹ En el estudio de las empresas exportadoras del País Vasco se excluyen las empresas clasificadas en el sector CNAE Z-Actividades No Clasificadas, con exportación individual inferior a 1.000€

Figura 90: Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012 y 2016; N° de empresas 2012 y 2016; % peso sobre exportación total

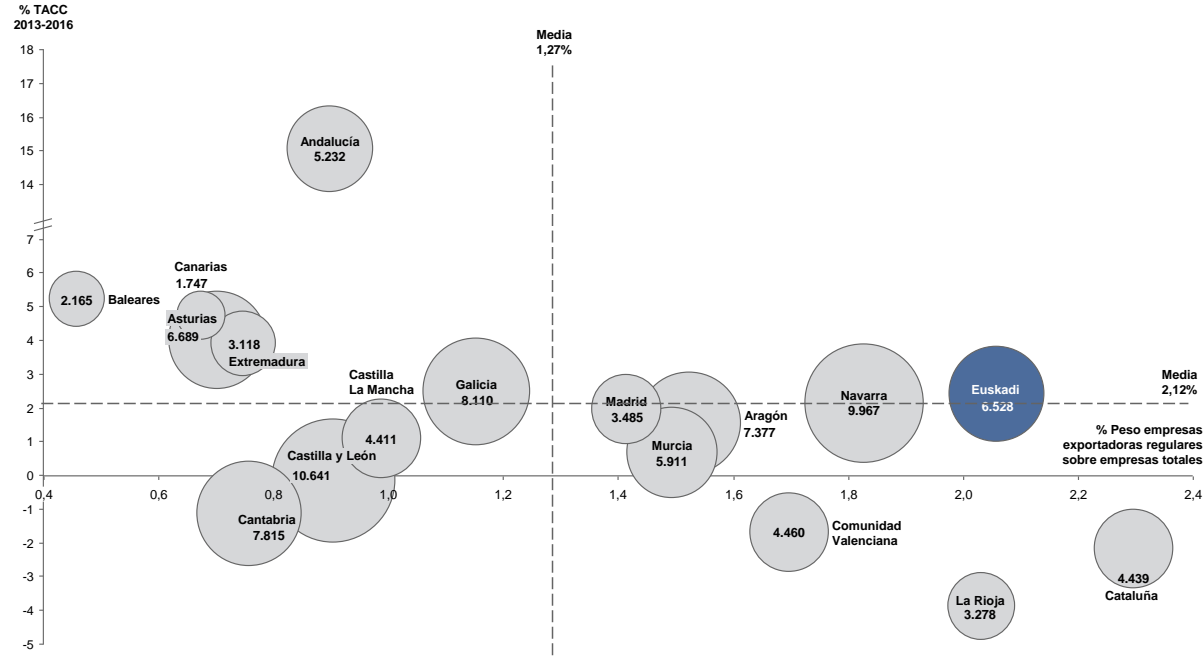


Nota (1): En el estudio de las empresas exportadoras del País Vasco se excluyen las empresas clasificadas en el sector CNAE Z-Actividades No Clasificadas, con exportación individual inferior a 1.000€.

Fuente: Eustat, ICEX

En comparación con otras CCAA, el País Vasco cuenta con un conjunto importante de empresas exportadoras regulares. Es destacable la importante proporción de empresas exportadoras regulares sobre el total de empresas vascas, siendo superada solamente por Cataluña en este aspecto. Sin embargo, teniendo en cuenta la naturaleza más industrial del tejido empresarial del País Vasco, parece existir **margen para aumentar la base exportadora regular**.

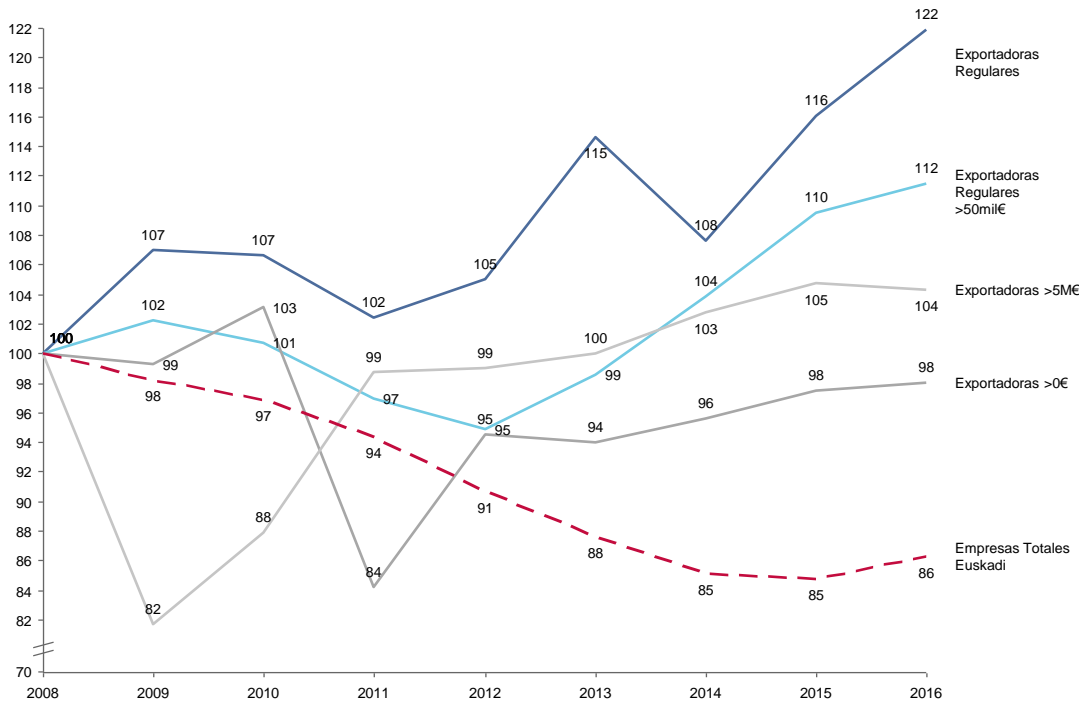
Figura 91: Comparativa de las empresas exportadoras regulares por CCAA 2016; %peso sobre empresas totales CCAA, TACC '13-'16 N^o de empresas exportadoras regulares y m€ de exportación media 2016



Fuente: ICEX

Las empresas exportadoras en el País Vasco prácticamente alcanzan niveles de 2008, aún con una reducción de casi el 15% del número de empresas por la crisis. La actividad exportadora puede haber contribuido a la supervivencia de muchas empresas, ya que las **empresas con actividad internacional, y en especial las exportadoras regulares, han experimentado un incremento muy significativo (+22%)**. Por ello, parece recomendable apostar por **políticas de internacionalización como herramientas de refuerzo competitivo y de generación de empleo**.

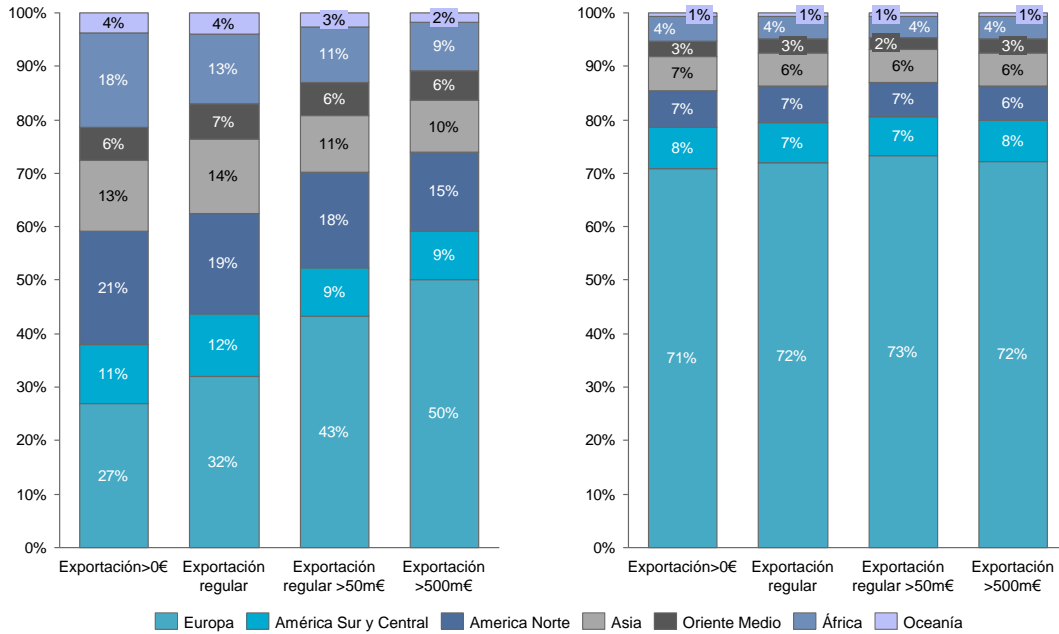
Figura 92: Evolución del número de empresas exportadoras vascas 2008-2016; Base 2008 = 100



Nota: Se consideran exportadoras regulares las entidades que han exportado en los últimos 4 años consecutivos
Fuente: ICEX, INE

Por destino geográfico, destaca el valor de las exportaciones realizadas a otros países europeos y el número de exportaciones de pequeño valor realizadas fuera de Europa, especialmente a América del Norte, Asia y América Central y del Sur. Sin embargo, el valor de las exportaciones vascas se encuentra concentrado en más de un 70% en destinos europeos.

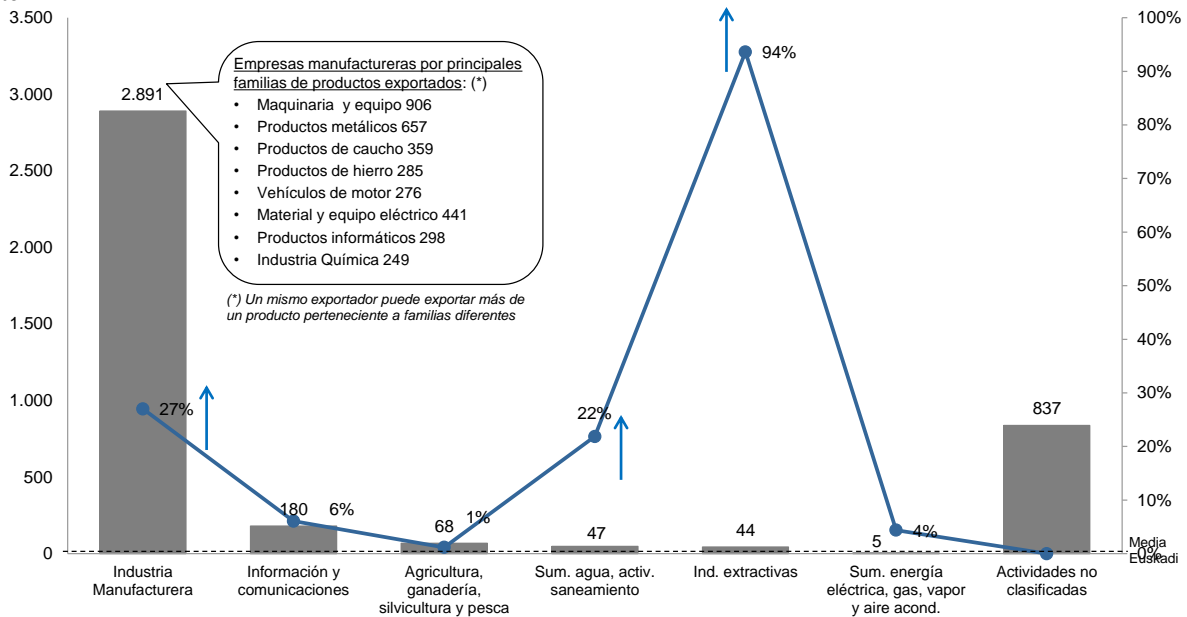
Figura 93: Detalle de empresas exportadoras vascas por destino geográfico de la exportación 2016



Fuente: Eustat, ICEX

Por sectores exportadores, destaca la **Industria Manufacturera**, con casi 2.900 empresas exportadoras regulares que equivalen al **27% del total del sector**. Otros sectores, aunque de mucho menor peso en la economía vasca, también destacan por su apertura, como la industria extractiva, suministro de agua y actividades de saneamiento, y el sector de información y comunicaciones.

Figura 94: Detalle de empresas exportadoras regulares por sector de actividad 2016; N° de empresas - % peso empresas totales en el sector

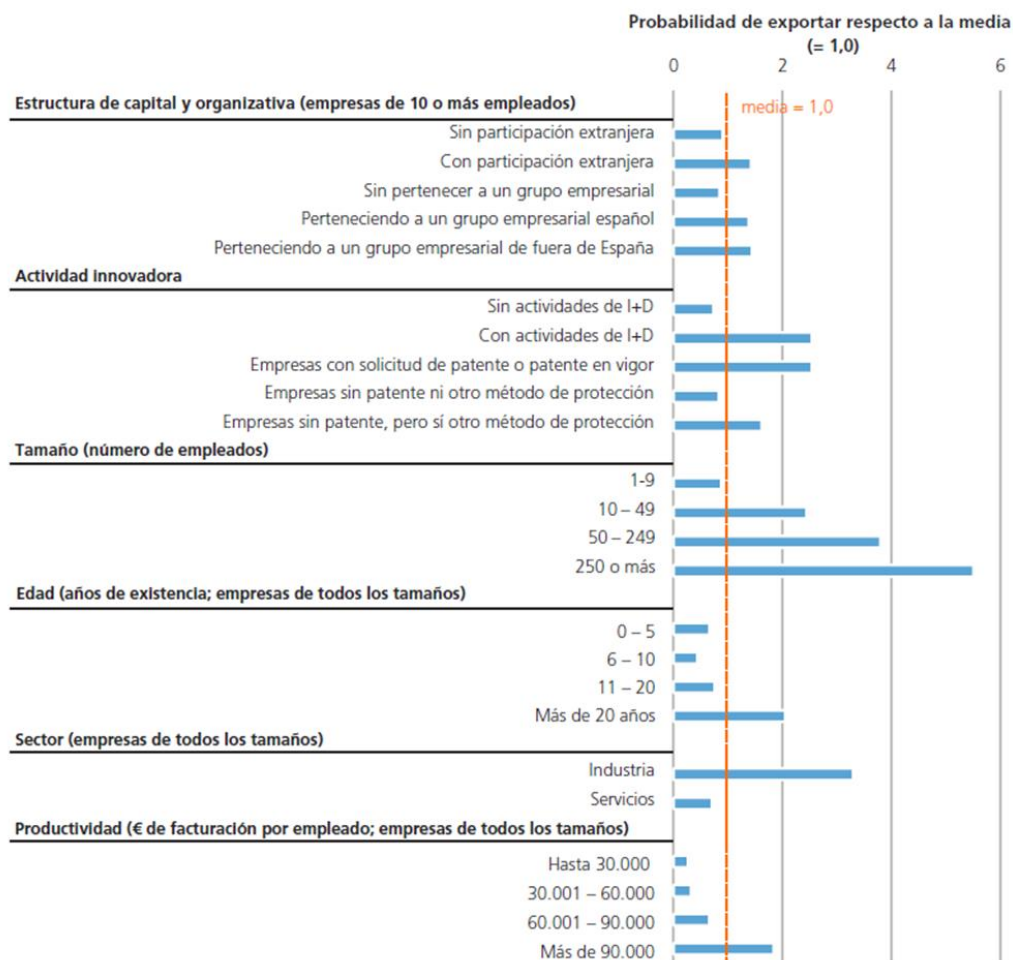


Fuente: ICEX

Fuente: ICEX

La probabilidad de que una empresa exporte parece estar relacionada con una serie de **características empresariales**. El Informe de Competitividad del País Vasco 2013 identifica que el porcentaje de exportadores es mayor entre empresas que cuentan con participación extranjera o que forma parte de un conglomerado de empresas; entre las que son activas en innovación; entre las más grandes y las más longevas; entre las que pertenecen al sector industrial; y entre las que tienen mayores niveles de productividad.

Figura 95: Características empresariales y probabilidad de exportar de la empresa vascas en 2011; % probabilidad de exportar respecto a la media



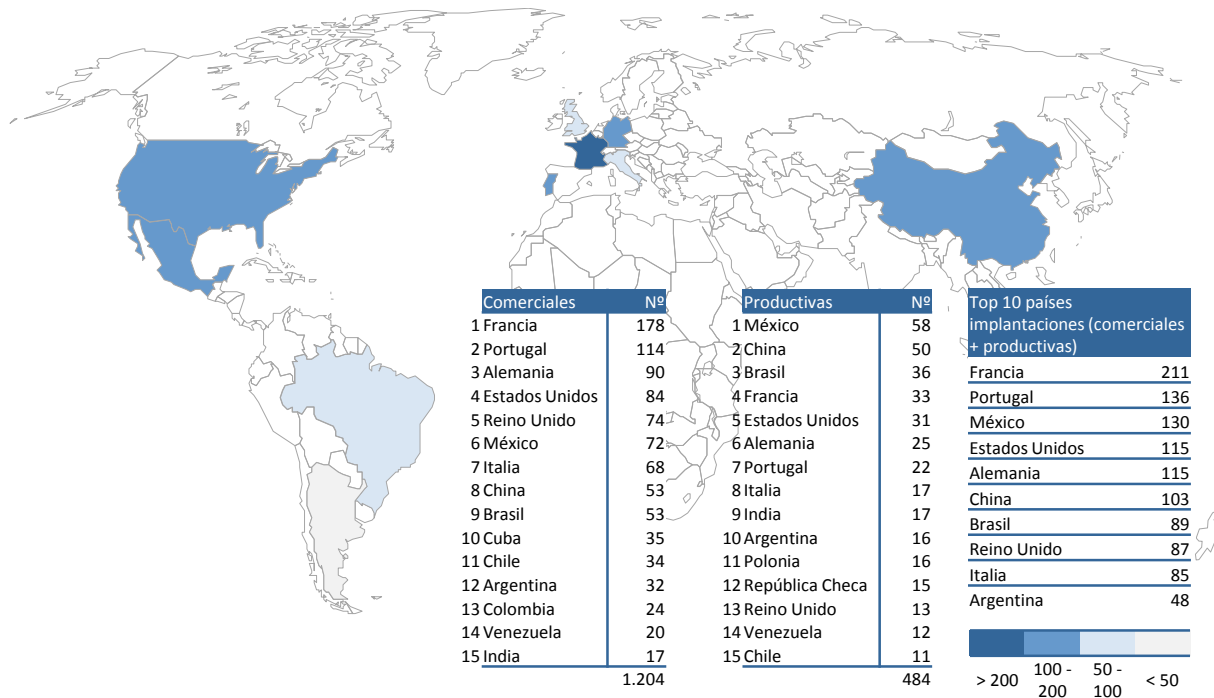
Fuente: Orkestra

En cuanto a las formas en que abordan la internacionalización, **8 de cada 10** empresas vascas con actividad internacional realizan **exportación exclusivamente**, mientras **que 2 de cada 10 cuentan con implantaciones comerciales, productivas o ambas**. Según encuestas realizadas a empresas exportadoras vascas, la actividad internacional parece estar mayoritariamente basada en una reflexión estratégica previa, se lleva a cabo directamente desde gerencia o el departamento comercial, y se financia principalmente con recursos propios.

En 2015 existían en el País Vasco **casi 600 empresas con implantaciones en el exterior**, con cerca de 500 implantaciones productivas y 1700 implantaciones comerciales. Empresas de todos los sectores, sobre todo industriales, que establecen sus **filiales principalmente en Europa y América**.

Adicionalmente, el País Vasco cuenta con **más de 150 empresas multi-localizadas, que suman más de 400 implantaciones productivas en el exterior**. Este conjunto de mini-multinacionales vascas, con una larga experiencia en internacionalización, constituyen un **activo del país** en el ámbito que requiere de un apoyo particular en su actividad global y que puede apoyar a otras empresas en su proceso de internacionalización

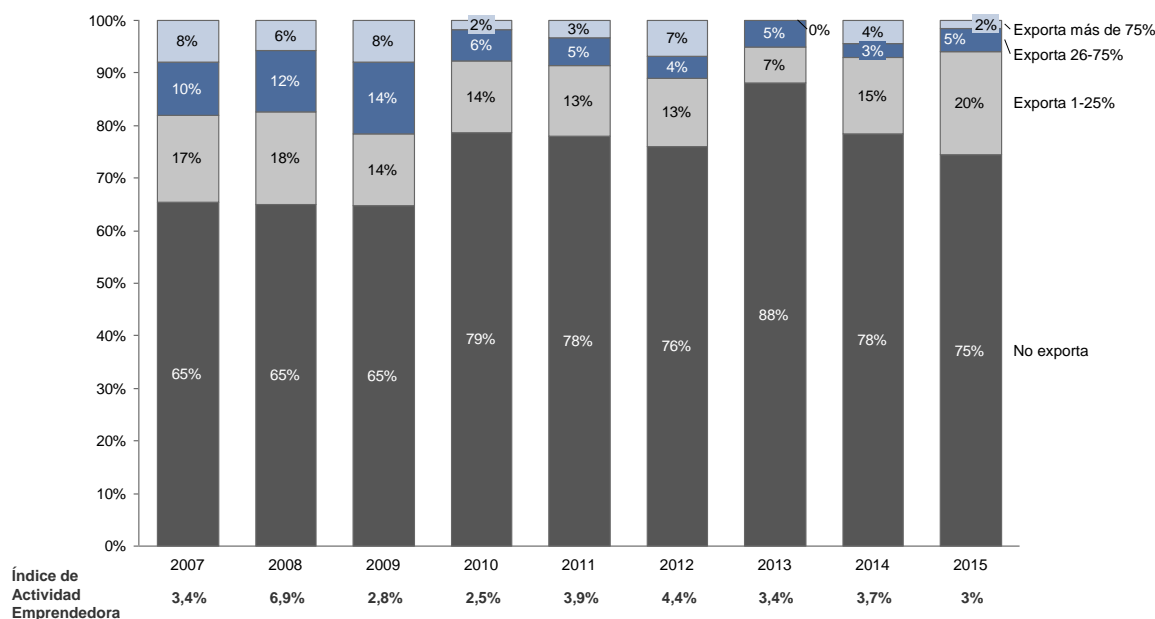
Figura 96: Implantaciones internacionales de empresas vascas; Número de implantaciones por países



Fuente: Gobierno Vasco

El **emprendimiento** desempeña un papel relevante en la generación de nueva actividad económica y empleo, y en el avance hacia una nueva etapa en la competitividad del País Vasco. En los últimos años, el número de empresas y personas autónomas dadas de alta muestra una tendencia positiva, en línea con la recuperación de la economía. Para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de estos nuevos proyectos es necesario **ayudar a las personas emprendedoras a considerar la internacionalización ya desde la definición de sus modelos de negocio**, para incorporarla como una variable más y potencial fuente de ventaja competitiva en el desarrollo de su actividad. Las estadísticas sobre nuevas iniciativas emprendedoras apuntan a que el ~25,5% de las iniciativas emprendedoras tienen clientes en el extranjero, frente al ~35% en años precrisis.

Figura 97: Iniciativas emprendedoras del País Vasco que tienen clientes en el extranjero; % sobre el total de iniciativas emprendedoras



El índice Actividad Emprendedora: Su cálculo se realiza sumando los porcentajes de población adulta (entre 18 y 65 años) en cada país/región implicada en la creación tanto de Empresas Nacientes (cuya actividad en el mercado sea inferior a 3 meses), como de Empresas Nuevas (cuya actividad en el mercado haya supuesto el pago de salarios en un periodo que oscila entre los 3 y los 42 meses). Es importante señalar que en este cómputo se incluye el autoempleo.

Fuente: GEM- Global Entrepreneurship Monitor

Finalmente, desde el Gobierno Vasco se ha consultado a las empresas sobre las principales **barreras** a las que se enfrentan al abordar la internacionalización. Aunque difieren en el nivel de relevancia que les asignan, todas las empresas con distintos niveles de internacionalización apuntan a barreras **económicas, de recursos humanos, y de información y especificidad** vinculada a la actividad internacional. Además, las empresas que no exportan, no lo hacen por falta de **dimensión empresarial** y porque realizan actividades que consideran poco exportables, mientras que las empresas con actividad internacional se enfrentan a problemas relacionados con la **cultura** de los países que abordan.

El País Vasco cuenta con un universo de empresas con actividad internacional regular, un 2% del total de empresas. Para contribuir a aumentar la base de empresas exportadoras y ayudar a las empresas internacionalizadas a diversificar y consolidar su actividad **las empresas vascas necesitan información y formación, apoyo financiero y capital humano especializado** para poder abordar la internacionalización de forma sostenible.

A6.4. Sistema vasco de internacionalización de empresas








La empresa vasca que se enfrenta a la internacionalización **demanda apoyo en sus actividades de promoción, financiación, asesoría experta y acompañamiento, y formación y personas especializadas**. En función del perfil de la empresa, estas demandas se acotan en necesidades más específicas, desde la búsqueda de agentes en el exterior para las empresas que inician la exportación, hasta la selección y contratación de personal en destino para las empresas que abordan la implantación productiva, o la identificación de socios potenciales para empresas que desarrollan una estrategia de adquisiciones.

Las empresas vascas buscan apoyo para la internacionalización principalmente en **SPRI, Cámaras, ICEX y la Dirección de Internacionalización del Gobierno Vasco**. Las empresas no implantadas en el exterior se apoyan más en las Cámaras de Comercio y SPRI. Las empresas implantadas en el exterior recurren a SPRI, ICEX y el Gobierno Vasco.

Para dar apoyo a las empresas en su proceso de internacionalización, el País Vasco cuenta con un **completo y complejo sistema público de apoyo**, que despliega servicios que cubren las distintas etapas de

internacionalización. Gobierno Vasco (Dirección de Internacionalización y SPRI), Diputaciones y Cámaras de Comercio suman **un presupuesto de más de 30M€** en internacionalización. Únicamente en el área de **financiación** la oferta del Sistema Vasco de Internacionalización es más acotada y las empresas recurren a herramientas de apoyo a la financiación industrial generales del País Vasco o a organismos estatales de internacionalización como ICEX o CESCE.

Figura 98: Representación esquemática de las capacidades básicas de los principales agentes de ámbito público del Sistema vasco de internacionalización empresarial: Gobierno Vasco, Diputaciones y Cámaras de Comercio

Agentes	Estrategia y prioridades en apoyo a internacionalización	Servicios de internacionalización empresarial						Recursos
		Programas (subvención)	Información y sensibiliza.	Promoción directa	Servicios avanzados	Capacitación Personas	Implantaci. / Financiación	
	<ul style="list-style-type: none"> Servicios valor añadido Especialización sectorial Apoyo segmentado a distintos perfiles de empresas Capacitación de personas Instrumentos financiación especializados Coordinación y eficiencia (impulso CVI) 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 41 técnicos 2016: 22M€ ppto Red exterior propia en 15 países, agentes 70 países Relación clústeres, asociaciones y otros
	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalización combinada dentro del programa 3i (innovación, inversión, internacionalización) Acceso a nuevos mercados Acción basada en cooperación 	✓	✓	✓		✓ becas	✓	<ul style="list-style-type: none"> 4 técnicos BEAZ asesoría Relación clústeres, asociaciones y otros. 2017: 2.665.000 2016-2019: 18.690.000 €
	<ul style="list-style-type: none"> Impulso implantaciones internacionales Lanzamiento nuevos productos Licitaciones internacionales Entidades tractoras Esfuerzo en acción institucional exterior 	✓	✓	✓			✓	<ul style="list-style-type: none"> 2 técnicos 2016: 1.300.000 € 2017: xx mm ppto
	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalización como eje de mejora competitiva empresarial junto con innovación y medioambiente Cooperación empresarial Innovación en mercados Promoción de internacionalización apoyándose en agentes de territorio 	✓	✓ Vet. empresa			✓ becas	✓ avales	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos con dedicación compartida 1M€ ppto (no exclusivo)
	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración con GoVa y DFB en apoyo a empresas Apuesta por servicios premium de internacionalización Licitaciones internacionales: Bizkaiworld Bizkaixt: Asesoramiento 		✓	✓	✓ en desarrollo	✓ Profex		<ul style="list-style-type: none"> 15 técnicos Estructura de formación
	<ul style="list-style-type: none"> Servicios avanzados a través de una red propia de asesores y el refuerzo de su estructura interna Apuesta diferencial por tracción de proyectos en el exterior 		✓	✓	✓	✓ Profex		<ul style="list-style-type: none"> 30 técnicos Cámara transfronteriza Biharteran Red de agentes en 80 países, y asesores inhouse
	<ul style="list-style-type: none"> Capilaridad experta en internacionalización Oferta integral de servicios 		✓	✓	✓ En desarrollo	✓ Profex		<ul style="list-style-type: none"> 6 técnicos Sedes en todo el territorio
Clusters	<ul style="list-style-type: none"> Vigilancia competitiva Relaciones con clientes potenciales Acompañamiento misiones y misiones inversas 		✓					<ul style="list-style-type: none"> Observatorios sectoriales Técnicos en dedicación compartida en los clústeres de mayor dimensión
Ciudades	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de imagen y marca Posicionamiento internacional Atracción de inversiones 		✓					

Fuente: Elaboración Propia

El País Vasco cuenta con un completo Sistema de apoyo a la internacionalización empresarial que responde a las demandas de distintos perfiles de empresas. En la actualidad, el Sistema Vasco de Internacionalización empresarial afronta varios retos:

- **Incrementar la aportación de valor** a las empresas, ampliando el alcance a empresas ya internacionalizadas con elevado nivel de exigencia fortaleciendo la capacidad de prestación de servicios avanzados.
- **Desarrollar una hoja de ruta común y actualizada** del apoyo a la internacionalización entre todos los agentes que integran el sistema.

- **Avanzar en la reordenación y optimización del propio sistema, adaptándolo a la realidad de recursos públicos actuales y a la iniciativa privada** en el ámbito de los servicios de internacionalización.