

«Internacionalización de la Empresa Vasca: Estrategias y Políticas para los años 90»

Con el telón de fondo del proceso de globalización de la economía mundial, el autor señala que el sistema económico vasco es muy abierto al exterior pero escasamente internacionalizado. Para superar los desafíos de la creciente competencia en los mercados exterior e interior, se indica que las empresas vascas deben considerar su internacionalización como un objetivo estratégico en cuatro aspectos relevantes —insumos, producción, mercados y tecnología—, modificando radicalmente el enfoque pasado y presente. El autor recomienda una estrategia de cooperación contractual exterior, apoyada inicialmente en acuerdos parciales, frente a las más rígidas operaciones de concentración. Y termina apuntando que la Administración Pública debe preparar el marco en el que la cooperación exterior pueda realizarse, describiendo algunas iniciativas e indicando direcciones para la actuación de los poderes públicos.

Eszenategiaren hondoko teloi bezala munduko ekonomiaren globalizazio-prozesua hartuz, euskal sistema ekonomikoa kanpora begira oso irekia baina aldi berean oso gutxi internacionalizatu dela seinalatzen digu artikuluko honen egileak. Horregatik, kanpoko eta barneko merkatuetako konkurrentziaren erronkak gainditzeko, euskal enpresek beren internacionalizazioa begietsi beharra daukatela azpimarratzen da, lau aspektu garrantzitsutan, hots, inputetan, produkzioan, merkatuetan eta teknologian bete beharreko helburu estrategiko bat bezala, iragan eta gaur egungo enfokea erro-errotik aldatuz. Horretarako kanpoarekiko kontratu bidezko kooperazio-estrategia bat gomendatzen du autoreak, kontratu horiek, hasiera batean, akordio partzialetan gauzatuko liratekeelarik, kontzentraziooko operaziorik zurrunen aurkez. Eta bukatzen du esanez Administrazio Publikoak elkarlan hori gauzatzeko esparrua prestatu behar duela, ekimen batzuk deskribatuz eta botere publikoek zein direkziotan ihardun behar luketen adieraziz.

The author argues that the Basque economic system is very open but slightly internationalized to overcome the challenge of increasing competition in the domestic and foreign markets. The Basque firms should consider their internationalization as a strategic aim in four relevant aspects —inputs, production, markets and technology—, modifying the past and present performance. The author recommends a strategy of external contractual cooperation based on partial agreements, opposing the more rigid operations of concentration. The paper ends arguing that the Public Administration should define the suitable framework in which the mentioned cooperation should be developed, presenting some initiatives and indicating the lines of action for the public authorities.

- 1. Introducción**
 - 2. La Economía vasca ante la internacionalización**
 - 3. Estrategias empresariales para la internacionalización**
 - 4. La Cooperación como alternativa**
 - 5. Políticas públicas para la internacionalización**
- Referencias bibliográficas**

Palabras clave: Internacionalización, planificación estratégica.

Nº de clasificación JEL: F02, L1, L5.

1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la economía mundial es un proceso indiscutido e irreversible que viene desarrollándose ininterrumpidamente desde la mitad de los años sesenta y condiciona la conducta de los Gobiernos y de las empresas. En este contexto de globalización, el mundo ha vivido una época de cambios verdaderamente radicales en los años ochenta y se ha sumergido en la presente década bajo las coordenadas de un nuevo paradigma.

Tradicionalmente, las empresas competían en lo que podemos denominar «entorno nacional de los negocios», en el que la dotación de factores (recursos, localización y mano de obra) determinaba su posición competitiva (y la de sus regiones), mientras las naciones

prosperaban a través del comercio internacional. Bajo el paradigma emergente, cuatro elementos están adquiriendo el papel protagónico en la escena económica internacional: Las grandes regiones comerciales, las empresas mundiales, el ambiente internacional de los negocios, y las infraestructuras económicas (Sri, 1990).

Desde los años setenta, los Gobiernos se están moviendo hacia una mayor apertura en sectores que antes tenían la consideración de estratégicos para la soberanía nacional, desregulando industrias y liberalizando las normas relativas a la inversión directa internacional. En los años noventa todo hace suponer que se vivirá una etapa de transición hacia nuevas definiciones de la competitividad internacional, en un mundo en que los flujos de capitales están sustituyendo a las corrientes

comerciales como indicadores del potencial económico, y en el que la inversión ha recuperado el papel de variable estratégica del desarrollo (Velasco y Alvarez, 1988), por su estrecha relación con la mejora de la productividad global de la economía y el cambio tecnológico.

Paradójicamente, el proceso de globalización está promoviendo la regionalización de la economía mundial. A medida que las economías nacionales se hacen más abiertas, encuentran nuevos estímulos para unir fuerzas en la creación de uniones aduaneras y mercados únicos. Los tres grandes pesos pesados (CEE, mercado común norteamericano, y el bloque del sureste asiático que surgirá en torno a Japón) decidirán el futuro comercial del mundo, pero otros procesos regionalizadores irán adquiriendo también solidez e importancia en otras partes del mundo. En definitiva, las fuerzas centrífugas del comercio internacional, la inversión y la tecnología están dominando a las centrípetas del mercado, la cultura y las instituciones políticas nacionales.

Este proceso ha tenido también eco dentro de muchos Estados-nación, donde las regiones de mayor potencia económica están creando lazos con otros países, a veces tanto o más sólidos que los existentes con otras áreas de su propio país (Sri, 1990). Los gobiernos regionales y de los grandes municipios establecen acuerdos de colaboración con instituciones, organismos o entidades privadas de otros países, crean instrumentos especializados de intervención en las más diversas áreas, observan y analizan lo que sucede entre sus congéneres y, simultáneamente y más que nunca, perfilan sus atractivos y se esfuerzan para atraer o exportar activos.

Esta actividad se manifiesta de forma acusadamente pragmática, especialmente en la arena de los hechos económicos. Es cierto que, en ocasiones, algunas regiones realizan actividades externas ribeteadas de intencionalidad política (Imade, 1991) o de deseos de diferenciación interna, pero, en todos los casos, los hechos y los intereses acaban imponiéndose a los símbolos o los gestos políticos.

Todos estos movimientos que vive la economía mundial afectan directamente a las empresas, que son quienes verdaderamente compiten en los mercados. En este sentido, los fenómenos concentradores que a través de fusiones o de acuerdos específicos han hecho irrupción en el mundo de los negocios, no son sino respuestas empresariales al reto globalizador.

En este contexto de cambio, la internacionalización es un concepto estratégico para las empresas más dinámicas, que afecta a aspectos esenciales de las mismas (suministros, tecnología, mercados, producción), así como a otros instrumentos de política empresarial (inversión, exportación, cooperación interna y externa).

Todo lo anterior no significa que sólo las empresas con alcance internacional podrán superar la década, porque en este mundo tan complejo y paradójico en que nos movemos parece que asistimos a un simultáneo proceso de homogeneización y segmentación de los mercados (Castillo et al., 1991), circunstancia esta última que explicaría la vitalidad de las empresas de pequeña dimensión que han encontrado un «nicho» en mercados nacionales y aún locales. Pero, que nadie se engañe, también a este tipo de firmas les afecta, de uno u otro modo y pese a lo modestas que puedan ser sus aspiraciones como unidad de negocio, la corriente exterior de una economía mundial en ebullición, que enfatiza no sólo la capacidad manufacturera sino la competitividad derivada de los factores inmateriales (telecomunicaciones, servicios financieros, marketing, calidad, diseño, etc.).

2. LA ECONOMÍA VASCA ANTE LA INTERNACIONALIZACIÓN

El País Vasco dispone de un sistema económico muy abierto al exterior y escasamente internacionalizado. La primera característica es muy propia y definitoria de toda economía regional, habiéndose confirmado en todos los análisis realizados hasta la fecha, que ponen también de manifiesto la tendencia a una apertura creciente. En efecto, el

País Vasco tiene la economía más abierta hacia el exterior entre todas las Comunidades Autónomas españolas (Castillo Cuervo-Araujo y Martínez, 1986), y su dependencia exterior, fundamentalmente del resto del Estado, se manifiesta tanto por el lado de las compras o importaciones como de las ventas o exportaciones (Barrena, 1990).

En el ámbito industrial la dependencia exterior se refleja con más contundencia en ambos sentidos. En 1987 los fabricantes del resto del Estado absorbían una cuota de nuestro mercado superior a la de los propios industriales vascos (46,3% frente al 36%), que unida a la de los competidores extranjeros, sobre todo comunitarios, representaba una tasa de penetración del 64%. Por otro lado, la producción industrial vasca que se destinaba fuera de los límites de la Comunidad Autónoma (67,4%) era más del doble de la vendida en el mercado doméstico; sólo la vendida en el mercado del resto del Estado (52,3%) superaba con mucho ese porcentaje (Barrena, 1990). La dependencia exterior fue creciendo durante la primera mitad de los años ochenta, en términos de importaciones y exportaciones netas, como lo demuestran las últimas Tablas Input-Output de la economía vasca (Aurioles et al., 1990), siendo significativo que esta tendencia se manifestara de manera particularmente intensa en la base productiva del sector industrial.

De la segunda característica y no contradictoria con la anterior, la escasa internacionalización, trataremos en este trabajo, así como de las estrategias empresariales y políticas públicas que previsiblemente pueden contribuir a superarla.

La internacionalización de la economía vasca es ciertamente reducida, tanto en términos de implantación productiva como en los campos de la tecnología y la distribución. En el País Vasco no tienen su sede social empresas multinacionales; su industria es muy dependiente de la tecnología exterior (Giraldez, 1988) pero no tiene activos tecnológicos propios y relevantes que ofrecer a otros países; y los propios empresarios vascos reconocen en las encuestas (Ikei, 1990) las grandes dificultades que encuentran para penetrar en los mercados internacionales, así como la

falta de imagen exterior y la insuficiente estructura comercial.

Estas circunstancias, unidas a la falta de conocimientos de la competencia internacional, el crecimiento de los costes y el débil cultivo del marketing (Monitor, 1990), sitúan a la economía vasca en una delicada situación, acentuada aún más por su creciente excentricidad de los ejes de desarrollo europeo (Diez y Grafe, 1987).

Todas estas características negativas se reflejan en la pérdida de competitividad internacional de la economía vasca, que repercute a su vez en el comercio exterior, concentrado en sectores de demanda media y débil (Alaez et al., 1990) muy sensibles a la coyuntura internacional. En definitiva, la adecuación de la oferta vasca a la nueva demanda internacional deja mucho que desear, y existen síntomas de que la industria ha debido perder cuotas de mercado interior que no han podido ser compensadas por incrementos de las exportaciones (Alaez et al., 1990).

Serías dudas sobre su capacidad competitiva exterior asaltan también a los propios empresarios vascos, a tenor de las respuestas dadas a preguntas realizadas por Ikei para la patronal vasca. Estudios de esta naturaleza ponen también de manifiesto que el precio constituye el principal elemento de la exportación vasca a la CE, y que la diferenciación de productos a través de la calidad o el esfuerzo comercial raramente se presentan como prioritarios. Dicho de otro modo, para desarrollar su salida al exterior, las empresas vascas siguen planteándose estrategias cuyo eje central constituye la reducción de costes.

Los resultados que se obtienen sobre el impacto del gran Mercado Interior europeo no son más alentadores: Sólo una de cada cuatro empresas considera que el mercado único mejorará su situación, y el desconocimiento sobre los efectos de dicho mercado, e incluso el escepticismo, parecen ser las notas dominantes.

El desafío que las empresas vascas tienen en este campo es intentar adquirir en la Comunidad Europea una posición comparable a la que hoy ocupan en España. De todos modos, hay que ser conscientes de que el

reto europeo significa que, en lo sucesivo, no existirá una relación entre inversión y crecimiento, entre inversión y riqueza. A partir de 1993 será la competencia la que señale los límites de la rentabilidad de un proyecto, sobre la base de las alternativas que ofrece un mercado abierto.

Los análisis de las consecuencias que el mercado único tendrá en la industria vasca, en función del nivel de integración en la CE y competitividad de los diferentes sectores, obliga a hacer un juicio de valor relativamente pesimista, pese a que los análisis sectoriales ignoran siempre lo que sucede o puede suceder en el ámbito de las empresas. En todo caso, parece obvio que las industrias vascas deben reconsiderar con urgencia sus fuentes de financiación, su política de suministros o insumos, y los canales de absorción de tecnología.

Quizás el ejemplo más representativo sea el del sector de la máquina-herramienta, exponente como ningún otro de la sensibilidad a la evolución tecnológica y de la internacionalización creciente de los mercados. Pues bien, pese a ser un sector líder en dinamismo y en capacidad de reacción dentro de la industria vasca, sus empresas tienen, por lo general, unas debilidades estructurales manifiestas, entre las que destacan unos niveles de gestión propios de una cultura anticuada, la carencia de estrategias y su dimensión insuficiente, así como fuertes reticencias a colaborar con otras empresas del sector. Por todo ello, no debe resultar sorprendente que un reciente estudio (Coopers & Lybrand Europe, 1990) advierta del peligro que a medio plazo le llegará a este sector industrial vasco de la creciente competencia de la máquina-herramienta de los países del Este de Europa.

Esta pequeña incursión en los países europeos no comunitarios propicia una mínima reflexión final a propósito del avance inexorable de las negociaciones CE-EFTA en la construcción del denominado «Espacio Económico Europeo», en el que la competencia será también la norma, y del despertar democrático (y se supone que económico) de los países del Este continental. En este nuevo conjunto europeo, al que se han incorporado otras regiones de antigua industrialización

como la nuestra, el País Vasco es una región relativamente pequeña y débil (Friedman, 1991) que tendrá que competir también con esas zonas de la anterior RDA, Hungría o Checoslovaquia, todas ellas determinadas a producir un milagro económico.

Ante esta situación se esbozan distintos futuros para la economía y la industria vasca, que el profesor Fontela identifica con dos escenarios posibles.

El primero es un escenario de *Repliegue*, en el que las empresas vascas, incapaces de hacer frente los retos y amenazas del futuro, ven reducirse sus ventas en el mercado tradicional español sin aprovechar las oportunidades del mercado interior europeo. En este escenario el crecimiento económico se sitúa en niveles inferiores a la media española o europea, y el País Vasco se ve desbordado en el territorio español por el mayor dinamismo del litoral mediterráneo, valle del Ebro y Región de Madrid, perdiendo su histórica posición de primer abastecedor de bienes manufacturados.

Durante los años más duros de la pasada crisis el País Vasco vivió con bastante intensidad este escenario de repliegue (emigración de técnicos cualificados y empresas, ausencia de inversión extranjera significativa, redimensionamiento defensivo de las empresas, etc.), aunque la recuperación económica de los últimos años ochenta le ha quitado a este escenario cierta verosimilitud, aunque no posibilidades, frente al futuro.

El segundo es un escenario de *Expansión*, en el que Euskadi mantiene un crecimiento igual o superior a la media española, y en el que junto a la modernización de los sectores tradicionales se desarrollan nuevas actividades de alta tecnología y se consolidan los servicios de valor añadido para las empresas. En esta situación habría de esperarse una cierta pérdida de cuota en el mercado español, compensada con creces por ganancias en el resto de los mercados comunitarios.

La verosimilitud de este escenario expansivo depende de la capacidad que la economía vasca demuestre en el reto de su internacionalización, entendida ésta

como un proceso que incluye múltiples aspectos, y no sólo económicos.

3. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

En el marco de la economía global que se nos avecina, la internacionalización es un concepto estratégico que tiene cuatro aspectos relevantes para las empresas: Los insumos, la producción, los mercados y la tecnología. Un mercado europeo y mundial mucho más internalizado y competitivo exige una respuesta adecuada para poder explotar de forma eficiente las economías de escala, técnicas (procesos productivos, nuevas tecnologías) o no técnicas (economías de aprendizaje, transferencia de know-how).

La internacionalización de los insumos es un arma estratégica cuyo objetivo esencial es la racionalización competitiva de las relaciones con los suministradores, estando demostrado que la unión de mercados modifica las condiciones de oferta para todos los insumos empresariales, sean estos primarios (capital, trabajo) o intermedios (materias primas, semielaborados, servicios). La propia experiencia histórica europea nos enseña que, cuando disminuyen las barreras al comercio, lo que aumenta con más ímpetu es el intercambio entre empresas en productos intermedios (Fontela, 1990).

Esta reconsideración de las estrategias en los suministros puede constituir una seria amenaza para las empresas tradicionalmente proveedoras de estos insumos afincadas en el País Vasco, especialmente cuando aumente el todavía escaso interés y conocimiento de la oferta extranjera. Por el momento, el empresario vasco no parece muy preocupado por el aprovisionamiento (IKEI, 1990), siendo precisamente este hecho un verdadero motivo de preocupación. En efecto, las empresas vascas deberían reflexionar con urgencia sobre los productos hoy fabricados internamente que pueden adquirir fuera, sobre los nuevos cauces de financiación que les abrirá la liberalización completa de los mercados de capitales, o sobre las posibilidades de contratar técnicos y dirigentes que nacerán de la mayor movilidad de la mano de obra.

En el campo productivo, la internacionalización significa dotarse de capacidad de fabricación fuera de las fronteras nacionales, o integrarse en un sistema productivo internacional al que se aporta una capacidad fabril suficiente para atender la demanda local. En este sentido, los empresarios vascos no se sienten con fuerzas para acometer una implantación estratégica en el exterior, por lo que cabe únicamente esperar algún resultado deja segunda alternativa.

En cuanto a la internacionalización de las ventas cabe señalar algo parecido. La red de comercialización exterior y, lo que es peor, la actitud de la mayoría de las empresas vascas en este importante aspecto, son de una endeblez peligrosa. Un estudio no tan antiguo (EEE, SA., 1988) indica que la ausencia de una tradición comercial internacional activa ha estado en el origen de una situación en la que buena parte de las exportaciones se deben más a pedidos procedentes del exterior que a ventas promocionadas desde Euskadi. Por ello, o se cambia radicalmente de actitud o también en este caso cabe esperar que se juegue un papel de segundo orden. Es decir, que la internacionalización se produzca por la vía de integrar la red comercial que las empresas vascas tienen, eso sí, en el mercado español, en una de ámbito europeo y propiedad extranjera. Este activo de su red comercial en España es el objetivo fundamental de bastantes adquisiciones de empresas vascas por fabricantes europeos en los últimos años, lo que demuestra un inmediato posicionamiento estratégico de los adquirentes frente a un mercado de crecimiento rápido, una vez se produjo la entrada de España en la CE.

Finalmente, la estrategia empresarial para los años noventa debe contemplar su propio proceso de generación o de introducción de innovaciones tecnológicas. En efecto, la revolución promovida por la moderna Sociedad de la Información ha concentrado la fuerza competitiva de las empresas en la gestión de las tecnologías, y exige que los esfuerzos desarrollados en este campo tengan ámbito internacional.

Dado que los conocimientos científicos no tienen fronteras, resulta imprescindible

desarrollar estrategias de captación internacional de tecnologías emergentes, así como sistemas de participación en proyectos europeos de I+D o de información permanente sobre la evolución de procesos productivos, diseño, etc.

Estas estrategias suponen un cambio bastante radical respecto al enfoque que las empresas vascas han dado a este importante asunto en el pasado, con escasas excepciones. La adaptación tecnológica a través de la compra de maquinaria sirve únicamente para recuperar, y siempre con retraso, una situación competitiva perdida en el terreno tecnológico, pero no es la vía más adecuada para adquirir ventajas competitivas. La otra manera de introducirse en el camino de la innovación, la adquisición de patentes, presenta también crecientes problemas derivados de las férreas condiciones impuestas por los cedentes.

La estrategia de internacionalización de la tecnología exigirá un elevado esfuerzo a las empresas vascas, que deberán superar los obstáculos tradicionales (inaccesibilidad de la información, falta de receptividad ante la innovación, costes del ajuste de la antigua a la nueva tecnología, etc.) que vienen impidiendo la adaptación tecnológica de las pequeñas y medianas empresas en numerosas regiones europeas. Sin embargo, no quedan alternativas.

Por todo ello, hay que unir los esfuerzos privados y públicos para diseñar una estrategia coherente y llevarla a la realidad. Probablemente la más eficaz pueda consistir en la *imitación creativa* de las tecnologías externas (Camagni y Rabelotti, 1990), adaptándolas a las tareas específicas derivadas de la tradición industrial de Euskadi. Aunque tampoco se puede renunciar a disponer de algunos «nichos» de tecnología propia.

Todas estas estrategias de internacionalización tienen, naturalmente, un coste no desdeñable, porque exigen importantes niveles de inversión (Prosper y Jarillo, 1991) para abrir mercados nuevos, contratar personal especializado y mejorar productos o procesos. Pero si se pretende contar con empresas eficientes sólo cabe preguntarse por las

políticas que será necesario desarrollar para alcanzarlas. Un país de segundo nivel tecnológico como Euskadi necesita que sus empresas se internacionalicen, porque es un medio imprescindible para garantizar su competitividad futura.

Veamos ahora algunas fórmulas que en principio parecen adecuadas para alcanzar estos objetivos. Naturalmente, no existen recetas genéricas útiles para todo tipo de empresas, siendo por tanto conveniente segmentar el universo empresarial en función del tamaño, sector al que pertenecen, nivel tecnológico, etc. En este sentido, un reciente trabajo de Ikei distinguía entre empresas cuyo mercado se limitaba al territorio de la Comunidad Autónoma, de las centradas en el conjunto del mercado español y de las habituadas a vender en el mercado comunitario, aconsejando estrategias diferenciadas para cada caso.

De alcance mucho más modesto que el estudio citado, el presente trabajo trata de esbozar algunas ideas clave para las estrategias empresariales de internacionalización, así como otras modestas ideas para las políticas de acompañamiento que será preciso arbitrar desde el sector público.

4. LA COOPERACIÓN COMO ALTERNATIVA

A lo largo de la presente década, las ventajas de competitividad de las empresas vascas basadas en menores costes salariales se reducirán progresivamente. Al mismo tiempo, tendrá que afrontar el desafío de una competencia creciente en un mercado que estará caracterizado por una demanda de productos más especializada, más internacionalizada, más amplia y diferenciada, de mayor calidad, y de ciclos de vida útil cada vez más cortos.

Ante este panorama cabe preguntarse de qué manera y en qué condiciones puede la economía vasca, y sobre todo su industria, adaptar su aparato productivo a este nuevo escenario; en otras palabras, cuál debe ser el tamaño industrial más apropiado para

hacer frente al reto de la competitividad y optimizar los rendimientos.

En nuestra opinión, la cooperación industrial se perfila como uno de los instrumentos más adecuados, porque las nuevas condiciones del mercado en la vertiente de la oferta tendrán que ser afrontadas por un entramado industrial compuesto, en más de un 90%, por PYMES que adolecen de los problemas tradicionalmente atribuidos a su dimensión: Recursos escasos, insuficiente información y formación, escasa o nula implantación exterior, poca cultura de gestión, etc.

En estas circunstancias la cooperación intenta favorecer la aparición de economías de escala, técnicas y no técnicas, en la industria y los servicios. Las diversas formas de colaboración interempresas suelen agruparse en torno a dos clases de procesos:

- La *internalización*, que comprende básicamente los fenómenos de concentración a través de la fusión o absorción de firmas existentes y creación de filiales.
- La *externalización*, referida a los acuerdos contractuales de cooperación entre empresas, sin renunciara la propia identidad.

La cooperación representa, por tanto, una forma intermedia entre el desarrollo autónomo y la integración completa, que se produce en mayor medida a nivel nacional, pero que está teniendo una fuerte progresión a escala transnacional, sobre todo en los últimos años.

Desde el punto de vista de la rentabilidad empresarial, la cooperación permite compartir los altos riesgos asociados a determinadas actividades (tecnológicas, productivas o comerciales). Del mismo modo, hace posible la reducción de costes de producción (por las economías de escala que se originan), y permite la penetración en nuevos mercados y la superación de barreras nacionales de tipo legal o económico. Los únicos límites a la cooperación industrial son los impuestos por la propia imaginación de los empresarios implicados y por la política de competencia.

En el caso de las empresas dedicadas a la producción de servicios, se considera que su acceso a los mercados exteriores y su internacionalización integral presentan mayores complicaciones que los correspondientes a las empresas fabricantes de bienes (Becker y Rosenbloom, 1991). En general, se considera que los servicios son no almacenables y no separables de su proveedor, por lo que resulta difícil observar su calidad antes de su prestación. Circunstancias todas ellas que estrechan los canales de distribución y reducen las opciones de cooperación, lo que enfrenta frecuentemente a las empresas de servicios con los síndromes nacionales del «no hecho aquí» sin poder disimular el origen de la prestación.

Estudios recientemente publicados muestran que el 75% de las empresas innovadoras manifiestan una elevada sensibilidad hacia los acuerdos de cooperación (Panizo, 1990), y que predominan los relacionados con la producción, seguido por los relativos a la I+D y la comercialización. Sin embargo, en el posicionamiento empresarial que se está produciendo de cara al gran mercado interior europeo, las operaciones de concentración y cooperación indican una clara tendencia a la *internalización* (en relación a la externalización), tanto en la industria como en los servicios. Además, la ola de fusiones que se está produciendo en Europa busca más el tamaño (integración horizontal) que la diversidad (integración vertical), por lo que sólo se adquieren empresas que puedan integrarse plenamente con la sociedad matriz, aportando un complemento a las actividades centrales (Pizarra, 1990) y posibilitando economías de costos.

Las alianzas estratégicas verticales vinculan generalmente compradores y proveedores que operan en industrias separadas, las cuales están verticalmente integradas en el mismo sistema de negocios. Las alianzas horizontales, por el contrario, unen firmas competidoras que operan en la misma industria y difieren de las primeras en que no distinguen nítidamente entre competencia y cooperación (Dussauge y Garrette, 1991).

La duda existente en estos momentos es la capacidad de respuesta de las

PYMES a los estímulos en pro de la cooperación que les llega desde los gobiernos nacionales y las instituciones comunitarias. Al final, para que estos instrumentos puedan funcionar es necesario que las empresas, en nuestro caso las vascas, se inserten deliberadamente en escenarios de modernización de sus unidades productivas y en estrategias de conquista de partes de mercado intracomunitarias. Sin embargo, algunas encuestas realizadas parecen indicar que los empresarios prefieren desarrollar antes sus capacidades internas que las posibilidades de cooperación exterior.

Evidentemente, el tipo de colaboración estratégica a que nos referimos supone que las empresas «dejan en manos de otros» (Prosper y Jarillo, 1991) aspectos esenciales de su funcionamiento, lo que implica ciertos riesgos. La experiencia de los últimos años demuestra que tanto las operaciones concentradoras como las más estrictamente cooperativas no son un fin en sí mismas, y que sólo generan beneficios a largo plazo cuando se realizan en el marco de unos claros objetivos estratégicos. Por ello es esencial que los cooperantes estén plenamente convencidos de que el valor añadido que se va a obtener con la puesta en común de sus intereses será en todo caso mayor que el que serían capaces de generar por separado. Así como adoptar un enfoque que trascienda nítidamente el corto plazo.

En el País Vasco, la muy escasa dimensión empresarial coincide con la casi nula cooperación interempresas. Si como ejemplo se analizan los procesos de concentración empresarial que han tenido lugar en los últimos años, es fácil concluir que los más importantes (electrodomésticos línea blanca, aceros especiales, herramientas manuales, etc.) se han producido siempre en situaciones de crisis individuales irreparables (Velasco, 1990) y bajo los auspicios, a veces coactivos, de la Administración Pública.

Por lo demás, las dificultades para la configuración de unidades empresariales de mayor tamaño son considerables, dado el exagerado individualismo del empresario vasco, que a veces prefiere convertirse en filial de una firma extranjera que ser subsumido por

otra compañía vecina. En estas circunstancias resulta complicado iniciar una política de internacionalización basada en asentamientos exteriores, por lo que parece recomendable una estrategia de cooperación contractual, mucho más flexible que las rígidas operaciones concentradoras. Esta política de cooperación permitiría, en contraposición a fusiones donde las empresas vascas serían las que resultarían absorbidas, mantener las positivas influencias de lo que ha dado en llamarse el «efecto sede central» (Fanjul, 1991), derivado del desarrollo, junto a la casa matriz, de la mayor parte de las actividades de alto valor añadido (investigación, ingeniería, marketing, etc.) que rodean la vida de las empresas.

Por todo ello, parece aconsejable que se inicie la cooperación por medio de *acuerdos parciales*, dado que tienen la ventaja de permitir que las empresas se conozcan, complementen y enriquezcan con la relación mutua. El acuerdo global, caso de llevarse a cabo, debe ser un paso posterior al establecimiento inicial de un tipo de acuerdo más limitado al interés común prioritario de las empresas. Tras el conocimiento interpersonal que una colaboración limitada comporta, se dispone de una sinergia que empuja a colaboraciones más globales (I + D, producción, etc.) y, en un ulterior desarrollo, a una colaboración financiera.

Finalmente, cabe recordar que la cooperación exterior tiene un sentido bidireccional desde el punto de vista geográfico. En el caso de las empresas vascas parece conveniente que los principales esfuerzos se realicen en los países industrializados y, especialmente, en los europeos. El objetivo prioritario es la integración en el entorno económico natural, tanto más necesaria en las condiciones creadas por el gran mercado interior europeo.

La segunda dirección es la que tiene destino en los países atrasados o en vías de desarrollo. En este caso la atención debe concentrarse exclusivamente en los que muestren crecimientos más dinámicos y sociedades más estables. El principal propósito es aquí el de la incorporación a los proyectos empresariales que ofrezcan más posibilidades comerciales y permitan adquirir influyentes posiciones

estratégicas de futuro.

5. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

El reto de internacionalización que se plantea a las empresas y a la economía vasca tiene la magnitud, la complejidad y la trascendencia suficientes como para que los esfuerzos individuales, siendo necesarios, no sean capaces, por sí solos, para superarle satisfactoriamente. En el entorno de lucha competitiva en que nos movemos, las posibilidades de éxito de las empresas están muy condicionadas por factores externos (De la Rica, 1991) a las mismas, como la cultura profesional del entorno, las dotaciones infraestructurales o el propio clima social en el que se desenvuelven.

De la misma manera que la empresa no puede superar el reto de forma individual, tampoco cabe esperar que las soluciones procedan exclusivamente del sector público, pese a que pocos dudan actualmente de lo conveniente de su apoyo. En general, la Administración Pública no está bien preparada para esta nueva misión, y su carácter local, regional o nacional limita su campo de visión internacional. Pese a ello, resulta necesario urdir fórmulas prácticas que faciliten el proceso internacionalizador de nuestra economía.

5.1. Políticas Comunitarias

Las instituciones comunitarias han entendido el papel fundamental de la cooperación entre empresas. El propio Libro Blanco de la Comisión Europea sobre la culminación del mercado interior confirma esta prioridad, considerando que las pequeñas y medianas empresas deben también beneficiarse de las consecuencias del Acta Única.

La acción de la Comunidad en la cooperación interempresarial tiene tres facetas:

- Por una parte, la cooperación entre empresas constituye una condición indispensable para quienes

deseen participar en programas europeos de I+D, tales como ESPRIT, BRITE o RACE.

- Por otra, en el marco de su acción legislativa y reglamentaria, la Comunidad adopta una serie de disposiciones con incidencia directa sobre la cooperación entre empresas.
- Finalmente, la cooperación es objeto de una política activa destinada a favorecer las relaciones entre empresas, en particular entre PYMES, tanto a nivel transnacional como interregional.

Entre las acciones legislativas destaca la Agrupación Europea de Interés Económico, en vigor desde julio de 1989, que permite a las empresas que no desean fusionarse o formar una filial conjunta el desarrollo de ciertas actividades en común.

Además, un cierto número de disposiciones previstas por la Comunidad para la consecución del gran Mercado Interior inciden sobre la cooperación entre empresas:

- En el derecho de sociedades: La armonización de estructuras de las sociedades anónimas y, en particular, el proyecto de estatuto de una futura «sociedad anónima europea»; las modalidades de fusiones transnacionales; las relaciones entre empresas en el interior de grupos transnacionales; las normas que rigen las ofertas de compras públicas; las liquidaciones de empresas; las cuentas anuales de cierto tipo de sociedades.
- En la propiedad intelectual e industrial: La armonización de legislaciones nacionales sobre marcas y la creación de una «marca comunitaria», así como la entrada en vigor del certificado comunitario de la Convención Europea de Luxemburgo.
- En la fiscalidad de las empresas: El levantamiento de diversos obstáculos a la cooperación entre las empresas europeas; tratamiento fiscal de sedes y filiales; régimen fiscal de las

fusiones, escisiones y aportaciones de activos; eliminación de la doble imposición, etc.

En cuanto a la cooperación transnacional de las empresas propiciada por los programas comunitarios, viene a cubrir casi todos los campos posibles: Innovación y transferencia de tecnología (SPRINT), *joint-ventures* (EUROPARTENARIAT, MINI-EUROPARTENARIAT), investigación precompetitiva (BRITE, RACE, AIM, ESPRIT...), formación y transferencia de *know-how* entre empresas (COMETO, etc. La Dirección General más activa en esta materia es la encargada de la Política Regional, que contribuye a la cooperación transnacional con programas como TELEMATIQUE, STRIDE, NOW, EUROFORM, HORIZON, INTERREG, etc.

Las consecuencias prácticas de las experiencias de cooperación interregional en el ámbito económico y tecnológico demuestran que es aconsejable que las regiones cooperantes tengan un nivel similar de desarrollo, así como que la colaboración se apoye en las potencialidades y no en los puntos débiles (Landabaso, 1991) de cada una de ellas. Por otra parte, las actividades públicas de apoyo a la cooperación deben limitarse inicialmente a propiciar el conocimiento mutuo, la creación de redes, la implementación de un sistema transparente de información sobre otras regiones y otros tipos de cooperación, la búsqueda de socios potenciales y los intercambios de experiencias.

En cuanto a la aportación económica de los poderes públicos, se señala que sólo se debe conceder financiación para acciones indirectas del tipo de las anteriormente citadas.

El Mercado Único es una buena ocasión para aumentar la cooperación interregional transfronteriza, hasta ahora muy limitada por la incapacidad jurídica de las autoridades regionales y locales para suscribir compromisos precisos (Blasco, 1991). La iniciativa comunitaria de presentar el programa INTERREG puede llenar el gran vacío existente en esta materia, siendo esperanzador que haya propiciado la elaboración de programas operativos en la casi totalidad de fronteras interiores y exteriores de la Comunidad Europea.

5.2. Políticas Estatales

Otro ámbito de creación de políticas para la internacionalización es el de los Estados nacionales, en nuestro caso el español. Diversos organismos vienen actuando tradicionalmente en este campo, aunque la eficacia no es un resultado habitual en este tipo de acciones.

Entre las actuaciones públicas estatales destacan las protagonizadas por el Ministerio de Industria, Comercio y Energía, que cuenta entre sus organismos con el Instituto para el Comercio Exterior (ICEX), hasta hace meses dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda. Este Organismo colabora en la comercialización de los productos españoles y en las implantaciones comerciales en el exterior, apoyado por las agregadurías comerciales de las Embajadas de España en el exterior.

En otros ámbitos, como la Cooperación Internacional para el Desarrollo, queda casi todo por hacer, habiéndose perdido hasta el momento esta posibilidad de ayuda a los países más pobres, y la oportunidad de adquirir en ellos determinadas posiciones estratégicas. España se incorporó recientemente, en los años ochenta, como donante neto en el ámbito de la cooperación internacional, estimándose que en 1991 contribuirá con el 0,19% del PIB. La articulación del Sistema de Cooperación Español no está consolidada ni contemplada, lo que dificulta la coordinación y control.

El Ministerio de Industria y Comercio colabora también a la internacionalización de las empresas fomentando la participación de éstas en programas internacionales (EUREKA, Agencia Espacial Europea, CERN, VALOREN y AIRBUS), con el fin de obtener los mayores rendimientos tecnológicos e industriales y de ampliación de la base energética. Al mismo tiempo se promueven acciones de identificación de oportunidades de cooperación industrial, creando las infraestructuras de apoyo adicionales, allí donde se detectan las necesidades en la búsqueda de nuevos socios o en el asesoramiento de mercados.

De cara a la adaptación de las empresas industriales españolas a las

nuevas reglas por las que se regirá el Mercado Interior de 1993, el Ministerio de Industria ha articulado también una serie de medidas tendentes a la mejora de los sistemas de gestión industrial dentro de la empresa, incluyendo los sistemas de producción «Just in Time», aprovisionamiento conjunto, gestión de existencias, planes comerciales, etc. Otros programas, como los dirigidos a la aplicación de sistemas integrados de calidad industrial, forman también parte de las campañas para la mejora de la competitividad diseñadas por este Ministerio, que tiene en el Instituto para la Mediana y Pequeña Empresa (IMPI) el instrumento teóricamente adecuado para coordinar las acciones de promoción de la cooperación industrial entre las PYMES, aunque su eficacia práctica se resienta de su papel poco especializado y de los continuos vaivenes que registra en la fijación de objetivos prioritarios y en los excesivos cambios que padecen sus estructuras directivas.

En general, las PYMES españolas se encuentran bastante desorientadas respecto a las nuevas condiciones de competencia impuestas por la aplicación del Acta Única europea, y esperan que la Administración cubra la necesidad esencial de informarles de forma objetiva y fiable sobre el Mercado Único: En qué consiste y de qué manera pueden enfrentarse al mismo. Encuestas recientemente realizadas entre este colectivo demuestran que el 54 por 100 aspiran a una mayor información (Ernst & Young, 1990) y esperan más subvenciones y ayudas de la Administración Pública, existiendo también un grupo significativo que fija sus peticiones en que el Gobierno flexibilice la legislación y los impuestos.

En consecuencia con la anterior, la principal preocupación de la Administración Pública debe residir en evitar lo que puede ser una situación bastante general entre las empresas españolas: Una despreocupación derivada de la desinformación sobre la estructura y funcionamiento del Mercado Único. Esta ignorante falta de interés debe cubrirse desde los centros de información empresarial especializados en esta materia (Euroventanillas, BC-NET, etc.), que no se distinguen precisamente por su agresividad e imaginación.

En cuanto a la legislación que haga posible la internacionalización de las empresas y facilite la cooperación industrial, no encontramos lagunas apreciables respecto a otros países europeos. Figuras como las agrupaciones de empresas, uniones temporales y sociedades de empresas están ya recogidas en una legislación española que viene enriqueciéndose de las normas comunitarias y de los compromisos políticos que España ha asumido desde que participa como miembro de pleno derecho en las instituciones europeas.

5.3. Políticas Autonómicas

Como se ha señalado anteriormente, las regiones han comenzado a intervenir globalmente en el área internacional. Partiendo de una concepción integral del espacio regional, en la que éste es productor de bienes y servicios y está potencialmente dotado de una imagen de marca (IMADE, 1991), los Gobiernos regionales pueden actuar a modo de grandes corporaciones en la promoción de sus recursos, la captación de otros y, en definitiva, en el intercambio y la cooperación.

Las actuaciones en pro de la internacionalización desarrolladas por el sector público regional tienen, en principio, tres niveles:

- El escalón institucional, capaz de contribuir a crear puntos de apoyo y vías de colaboración en otros ámbitos.
- Las agencias de desarrollo regional, modernos instrumentos de la Política Regional de nuestros días, que operan con similares herramientas y objetivos en diversos países.
- Otras entidades y organismos, empresas y medios de comunicación, en la medida en que aparecen como interlocutores privilegiados para la difusión y organización de actividades.

Las Administraciones regionales no pueden permanecer pasivas en el área de la cooperación empresarial y económica, pese a que su principal papel es la dinamización, la concienciación y la

incentivación de la misma. Sin embargo, el principal papel de los Gobiernos regionales reside en preparar el marco general en que dicha cooperación pueda realizarse.

Un ejemplo de este último tipo de acciones lo constituye el Programa Europa 93 que viene desarrollando el Gobierno Vasco, con un contenido fundamentalmente infraestructural y con el objetivo esencial de favorecer la competitividad de las empresas vascas de cara al Mercado Único.

Otra vía de actuación de la Administración Pública regional es la de los acuerdos de cooperación interregionales, especialmente cuando se trata de regiones vecinas o pertenecientes a ejes de crecimiento principales y secundarios en el territorio europeo. Estos acuerdos deben quedar lejos de los «hermanamientos» y otras fórmulas similares, más o menos retóricas, para centrarse en la consecución de resultados tangibles, la articulación de proyectos específicos, la constitución de estructuras organizativas para alcanzar los objetivos, etc. Para ello es imprescindible identificar los sectores de interés común y tener presente que los destinatarios finales de los protocolos de cooperación son las empresas de las regiones implicadas en los mismos: La investigación, la transferencia de tecnología, el intercambio de técnicos, la constitución de bases de datos comunes, el intercambio de información económica, la presentación conjunta de proyectos a los Programas de la CE, etc., son algunos de los campos de colaboración posible.

En el caso vasco resulta imprescindible y urgente terminar con el aislamiento que existe en sus relaciones de todo tipo con las demás Comunidades Autónomas de la Cornisa Cantábrica. Los proyectos infraestructurales en marcha facilitarán dentro de pocos años las comunicaciones a lo largo de la Cornisa, pero no servirán de mucho si no se termina con el estéril rivalidad (muchas veces fomentada artificialmente para la defensa de los intereses económicos y políticos dominantes) que ha producido esa especie de *aislamiento interno* que domina las relaciones entre las tres regiones. La excepción a esta realidad es el turismo intra-Cornisa, especialmente el

de origen vasco que recalca cada vez más intensamente en Cantabria.

Los últimos años han sido testigos de la proliferación teórica de acuerdos o reuniones preparatorias de los mismos en los que han participado diversas instituciones vascas, desde el propio Gobierno autónomo hasta partidos políticos, pasando por Cámaras de Comercio, Diputaciones Forales, etc. La tónica general de estos contactos y compromisos de colaboración ha sido, salvo excepciones, la de su ineficacia económica. Desde otros puntos de vista tampoco resulta fácil discernir los resultados de estas acciones conducentes a crear grupos de presión de rango europeo, aunque es difícil sustraerse a la tentación de calificarlas de meras plataformas publicitarias para políticos o de grupos de presión en favor de quienes controlan las cúpulas de estos organismos.

Por todo ello, además de incorporar mayores dosis de sentido empresarial a estas iniciativas, conviene coordinarlas desde el propio Gobierno Vasco, siendo en este sentido prometedora la creación en su seno de una Secretaría de Acción Exterior y del proyectado Instituto de Promoción Exterior. Esto no debe significar, sin embargo, la asfixia de las iniciativas que surjan en este campo, sino la simple conjunción de esfuerzos y el correcto direccionamiento de los mismos.

Un terreno en el que está casi todo por hacer, y es también tarea de los Gobiernos regionales, es el de la Cooperación para el Desarrollo. El objetivo a perseguir en este ámbito es el de insertar el sistema productivo y técnico científico del País Vasco en los programas de los organismos nacionales e internacionales de cooperación. La apreciable aportación financiera del País Vasco a la ayuda al desarrollo (en términos relativos muy superior a la contemplada en los Presupuestos Generales del Estado) requiere de esquemas que permitan retornos empresariales y obtener posiciones estratégicas en países, previamente seleccionados, en los que nuestra estructura productiva tenga mayores ventajas competitivas. Algunas regiones europeas han creado organismos específicos, como el Consejo de Cooperación INTERCO dado a la luz por Aquitania.

En cualquier caso, lo primero que puede y debe promocionar un Gobierno Regional es la propia Región y sus activos. No concebida tanto como realidad económica excluyente de otros ámbitos y realidades, sino dentro de una atmósfera más amplia, en la que la economía no se conciba como un compartimento estanco sino como una parte interactiva del conjunto regional (Imade, 1991).

En el caso vasco el primer esfuerzo debe concentrarse en la mejora de la imagen internacional de Euskadi, lamentablemente identificada con la violencia terrorista. La proyección internacional de la empresa vasca necesita de una imagen positiva y dinámica de la Comunidad Autónoma, objetivo primordial de algunas iniciativas aparecidas en los últimos años. Otras acciones complementarias que se han propuesto (Fontela, 1990) aluden a campañas promocionales de la capacidad de subcontratación del País Vasco, de un sello de garantía de calidad «made in Euskadi», y de proyectos tecnológicos de prestigio que promuevan la imagen de sectores productivos avanzados.

Otro campo de actividad para la política autonómica de internacionalización de las empresas es el de la producción o atracción de factores de localización modernos. Ya se han citado las infraestructuras de transportes, y cabría añadir también las de telecomunicaciones y otras de índole más específicamente social. Sin embargo, parece claro que los criterios de localización de las actividades económicas emergentes están muy relacionados con el funcionamiento fluido de los sistemas (Fontela, 1990), y en particular de los servicios públicos y privados a las empresas, de la logística en su sentido más amplio, y de la calidad de vida regional. Todo lo cual exige el buen funcionamiento de las Administraciones Públicas regionales.

En cuanto a la intervención de las Agencias de Desarrollo Regional en el proceso de internacionalización de las empresas, se reconoce generalmente que presenta grandes ventajas respecto a las Administraciones Públicas, dado que no tienen las ataduras legales de aquéllas y que disponen de nuevos instrumentos que facilitan esta tarea. La experiencia de los últimos años dice mucho en

cuanto a su capacidad de gestión, y garantiza que sus posibilidades de éxito son, en cualquier caso, superiores a las demostradas por unas Administraciones Públicas que actúan dominadas por la burocracia y el imperio del corto plazo.

Algunas Agencias de diversos países y regiones, entre ellas la SPRI vasca, han procedido a establecer acuerdos de cooperación mutua en los últimos años, inclinados tanto al intercambio de experiencias como a propiciar la cooperación de empresas en sus respectivas demarcaciones. La eficacia de estos mecanismos depende del seguimiento que se realice y de la dedicación preferente de personal especializado a la tarea, aunque la experiencia enseña que las ilusiones iniciales tienden a disminuir con el simple transcurrir del tiempo. La fórmula que hasta ahora parece más prometedora es la articulada por varias Agencias alrededor del programa comunitario SPRINT, precisamente por ceñirse a proyectos concretos y aceptarse notables niveles de compromiso (Velasco, 1991).

Otra tarea para la que las Agencias de Desarrollo están particularmente preparadas es la de propiciar el encuentro sistemático y profesional de los empresarios de la Región con los *partners* adecuados instalados en otras regiones europeas o del mundo. La acogida de agentes exteriores, en el papel de anfitrión; la interlocución con las representaciones comerciales o empresariales instaladas en España; y la creación de antenas o corresponsalías en regiones y capitales clave, son instrumentos que hacen posible esta labor de intermediación, contando siempre con el apoyo de las organizaciones representativas de los empresarios.

El País Vasco cuenta, en este sentido, con la todavía corta experiencia de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI), que debería impulsarse con perspectivas de profesionalidad y eficacia. Esta actividad promocional de la SPRI, materializada hasta ahora en la organización de encuentros de cooperación interempresariales, búsqueda de socios, transferencia de tecnología, edición de revistas especializadas, etc., puede hacerse compatible con otras iniciativas centradas en el terreno más estrictamente

comercial, como la Sociedad de Participación propuesta por la patronal vasca (Confebask, 1991). Todas ellas deben tener presente que un objetivo tan esencial como la atracción de inversiones o tecnologías foráneas hacia

Euskadi, es la inversión de empresas vascas en el exterior, único procedimiento eficaz de implantación de redes estables de comercialización o de instalaciones productivas que garanticen niveles futuros de exportación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALAEZ et. al. (1990): «La internacionalización de la economía vasca». En *Papeles de Economía Española*. N.º dedicado al País Vasco.
- AURIOLLES, J., PAJUELO, A. y GARCÍA, M.ª V. (1990): «Relaciones exteriores y dependencia económica del País Vasco». En *Tablas Input-Output de la C.A. de Euskadi*. EUSTAT. Gobierno Vasco.
- BARRENA, L. (1990): «La economía vasca y el mercado único europeo en el horizonte de 1993». Documentos de Economía. N.º 5. Gobierno Vasco.
- BECKER, K. y ROSENBLOOM, B. (1991): «Problemas en el desarrollo de canales de distribución de servicios en los mercados internacionales». En *Información Comercial Española*. N.º 692. Abril.
- BLASCO, J. (1991): «Estrategias de futuro de la cooperación transfronteriza europea. El mercado único de 1993». Mimeo. Asamblea de Regiones de Europa. Mayo.
- CAMAGNI, R. y RABELLOTTI, R. (1990): «Advanced Technology Policies and Strategies in Developing Regions». En H. JEWERS y J. ALLESCH: *Innovation and Regional Development*. Ed. De Gruyter. Berlín.
- CASTILLO, J., CORDERO, E. y GÓMEZ, P. (1991): «La acción local como factor de competitividad internacional». Conferencia «Lo local y lo internacional en el siglo XXI». Bilbao. Febrero-marzo.
- CASTILLO CUERVO-A., F. y MARTÍNEZ, J.M. (1986): «Visión global y sectorial de la dependencia exterior vasca en el marco del Estado». En *Ekonomiaz*. N.º 4.
- CONFEBASK (1991): «Propuestas para actuar en el área de Promoción Exterior». En *Revista Confebask*. Bilbao. Mayo-junio.
- COOPERS & LYBRAND EUROPE (1990): «1992 and the Basque Industry: Machine Tools». Study for the Basque Government. July.
- DIEZ, M.ª A. y GRAFE, F. (1987): «El País Vasco y Navarra en la Europa de las regiones». Ed. IKEI.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1991): «Las alianzas estratégicas internacionales entre firmas competidoras: Un enfoque inductivo estadístico». En *Información Comercial Española*. N.º 692. Abril.
- EEE, S.A. (1988): «Trabajo de base sobre la exportación del País Vasco». Mimeo. Gobierno Vasco. Julio.
- ERNST&YOUNG (1990): «Las Pymes y el Mercado Único». Ed. IMPI.
- FANJUL, O. (1991): «¿Es necesaria la existencia de empresas industriales españolas?». Mimeo.
- FONTELA, E. (1990): «Informe sobre estrategias de internacionalización de las actividades productivas vascas». Mimeo. Dpto. Economía. Gobierno Vasco. Abril.
- FRIEDMAN, J. (1991): «Introducción al debate». Mimeo. Congreso sobre la competitividad regional. Parque Tecnológico del País Vasco. Junio.
- GIRALDEZ, E. (1988): «La dependencia exterior de la industria vasca». Ed. Diputación Foral de Guipúzcoa.
- IKEI (1990): «Impacto del Mercado Común Europeo en las empresas vascas». Informe Confebask.
- IMADE (1991): «Promoción y cooperación económica exterior». Mimeo. Madrid. Junio.
- LANDABASO, M. (1991): «El FEDER: Aspectos prácticos de la Política Regional comunitaria». Mimeo. Seminario «Gipuzkoa 2000». San Sebastián. Abril.
- MONITOR CO. (1990): «La ventaja competitiva de Euskadi». Fase I. Identificación del potencial de competitividad. Mimeo. Bilbao Plaza Financiera.
- PANIZO, F. (1990): «La política de cooperación industrial entre empresas españolas». Mimeo. I Jornadas sobre Cooperación Industrial. MINER. Madrid.
- PIZARRO, J.A. (1990): «Proceso de concentración empresarial en Europa». Rev. *Situación*. N.º 2.
- PROSPER, F. y JARRILLO, J.C. (1991): «Un modelo cooperativo para la internacionalización de la Pyme. Conferencia «Lo local y lo internacional en el siglo XXI». Bilbao. Febrero-marzo.
- RICA, J.M. de la (1991): «Competir es sólo cosa de dos». En *Expansión*. Madrid, 11 de junio.
- SRI (1990): «Europe: From Integrated Manufacturing to Integrated Market». Andrew Flower. November.
- VELASCO, R. (1990): «La cooperación interempresarial en el País Vasco». Mimeo. I Jornadas sobre cooperación industrial. MINER. Madrid. Marzo.
- VELASCO, R. (1991): «El Papel de las Agencias de Desarrollo en la Política Regional europea». Mimeo. Comisión Europea. D.G. XVI. Bruselas.
- VELASCO, R. y ALVAREZ, R. (1988): «La inversión en España. Un intento de visión global». En *Situación*. N.º 1. Banco de Bilbao.