

## **«Estrategias de Internacionalización de las Actividades Productivas Vascas»**

*Recientes estudios sobre la estructura productiva del País Vasco destacan su fuerte presencia exportadora en el resto del Estado español y su escasa orientación internacional. En un contexto de globalización de los sistemas productivos, la necesidad de internacionalización de la empresa vasca es insoslayable. No hay duda de que las empresas que sepan plantear sus propias estrategias de internacionalización encontrarán el éxito. El presente informe pretende contribuir a ello a través del análisis de las etapas por las que discurre el estudio de estas posibles estrategias de internacionalización.*

Euskal Herriko produkzio-egiturari buruz egin-berri diren estudio batzuek, hemengo produktu gehien-gehienak Estatu espainolera esportatzen direla eta atzerrira oso gutxi bideratzen direla azpimarratzen dute. Produkzio-sistemak globalizatzeko testuinguru batean, euskal enpresa internazionalizatu beharra inola ere alderatu ezin litekeen gauza bat da. Ez bait dago inolako zalantzarik internazionalizatzeko estrategia propioak planteatzen dakiten enpresak izango direla garaipena lortuko dutenak. Horretantxe lagundu nahi luke, bada, informe honek, internazionalizazioko estrategia posible hauek zeharkatzen dituzten etapa desberdinen azterketa bat eginez.

*Recent studies on the productive structure of the Basque Country highlight its presence as an exporter in the rest of the Spanish State, and its low profile on International markets. Within a context of globalisation of production systems, the need for Basque companies to increase their International presence is unavoidable. There is no doubt that companies which know how to create their own internationalization strategies will find success. This report intends to contribute to this through the analysis of the stages the study of these possible internationalization strategies is based upon.*

- 1. Escenario Prospectivo del Entorno**
- 2. Escenarios Prospectivos de las Empresas Vascas**
- 3. Estrategias empresariales de internacionalización**
- 4. Las Administraciones Públicas y el proceso de internacionalización**

Palabras clave: Planificación estratégica, internacionalización, administraciones públicas.  
Nº de clasificación JEL: F02, L1, L2.

Los estudios recientes de la estructura productiva del País Vasco destacan su fuerte presencia exportadora en el resto del Estado español y su escasa orientación internacional. En un contexto de globalización de los sistemas productivos, las estrategias de internacionalización de las empresas vascas adquieren carácter prioritario.

El estudio de estas posibles estrategias de internacionalización conlleva las siguientes etapas:

- la preparación de un escenario prospectivo del entorno y de sus posibles impactos, positivos y negativos, sobre las actividades productivas vascas; se trata de identificar oportunidades y amenazas para las empresas del País Vasco en el entorno futuro más probable;
- la identificación de las fuerzas y de las debilidades de las empresas vascas, y de su capacidad de respuesta frente a los retos planteados por el escenario

prospectivo del entorno; se trata de diseñar escenarios alternativos del futuro económico de la CAPV;

- la descripción de las alternativas estratégicas que se vislumbran para el conjunto empresarial vasco de cara al proceso de internacionalización, tomando en consideración los escenarios mencionados previamente;
- y el estudio de actuaciones de las Administraciones Públicas que faciliten la respuesta positiva empresarial al reto de la internacionalización de la economía.

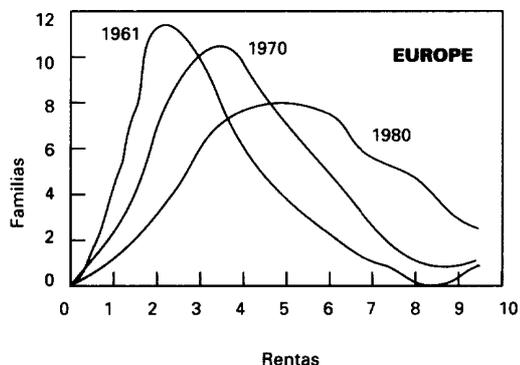
Los cuatro capítulos de este Informe corresponden a estas cuatro etapas del estudio.

#### **1. ESCENARIO PROSPECTIVO DEL ENTORNO**

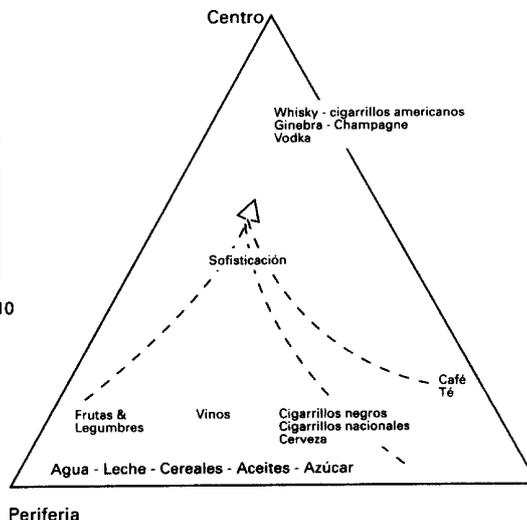
El escenario prospectivo se caracteriza por un conjunto de tendencias:

### EL MODELO DE CONSUMO EUROPEO

1. La Sociedad Abierta: La distribución equilibrada de la renta personal permite segmentaciones de mercado.



3. En todos los países se refuerzan los modelos de consumo de los grupos «líderes» (centro), que al mismo tiempo se comunican entre ellos.



2. Los cambios en el empleo del tiempo abren nuevas perspectivas para la distribución y las actividades vinculadas al tiempo libre.

**Cambios en el empleo del tiempo  
Gran Bretaña. 1961-1984.**

	Minut. por día medio
Trabajo remunerado	-43
Actividades domésticas. comidas, sueño	-38
Ocio en casa	+ 20
Compras, transporte	+ 30
Ocio fuera de casa	+ 25
Medicina, educación	+ 6



Fuente: BATELLE

- socioeconómicas y tecnológicas;
- geopolíticas;
- de las Comunidades Europeas;
- y del entorno institucional de las empresas.

### 1.1. Tendencias Socioeconómicas y Tecnológicas

Entre las numerosas tendencias identificadas en los estudios de prospectiva a largo plazo, cabe destacar las siguientes:

#### 1.1.1. *Un modelo europeo de consumo* (véase Recuadro)

La caída de la natalidad plantea en todos los países europeos problemas de crecimiento, de redistribución de las rentas, de costes sociales. El cambio demográfico también afecta a la demanda de bienes de consumo: crecen con fuerza la demanda de los ancianos, o la de las jóvenes familias con dos rentas personales y sin hijos.

Se configura un mercado de *sociedad abierta* europea, segmentado por niveles de renta y patrimonio. Los consumidores exigen una mayor diferenciación de los productos (bienes y servicios más personalizados). La mejora de la calidad (entendida como una mejor adecuación del producto a su uso) se transforma en un elemento motor de la competitividad. El *consumerismo* se institucionaliza como factor estimulante de la calidad de la producción y de la distribución. La relación comprador-vendedor se hace tecnológicamente más participativa.

Los modelos regionales de consumo, que en los años sesenta y setenta se transformaron en modelos nacionales, entran en una fase de internacionalización. Se está consolidando un modelo *europeo* que ya no es una transposición del modelo *americano*. Frente a la masticación americana, Europa propone un modelo que incorpora los elementos más característicos de las culturas regionales y nacionales que la componen. Los grupos «líderes» del consumo europeo interconectan estilos tradicionales diferentes, apoyándose en el turismo y los medios de comunicación. El gran mercado europeo de 1992 abrirá las puertas a la difusión de este modelo.

*Oportunidades:* Productos diferenciados para segmentos de mercado bien definidos y con marketing europeo; productos modulares; franquicias; sistemas telemáticos de distribución.

*Amenazas:* Distribución local; productos tradicionales de baja calidad.

Las nuevas tecnologías de la información permiten estrategias empresariales de flexibilidad en las que las PYMES pueden encontrar ciertas ventajas.

#### 1.1.2. *La Sociedad de la Información*

El nuevo paradigma tecnológico de la Sociedad de la Información se caracteriza por el desarrollo conjunto de la microelectrónica, las telecomunicaciones y los ordenadores. Estas tecnologías se incorporan en todos los procesos productivos (de los sectores industriales tradicionales o de los sectores punteros y de los servicios) y en numerosos productos de consumo (bienes duraderos, vivienda, servicios de comunicaciones y transportes, ocio, etc.). Los nuevos materiales y las biotecnologías completan un panorama de cambios radicales en prácticamente todas las actividades de producción y de consumo.

Los efectos económicos y sociales de las nuevas tecnologías serán muy positivos, provocando un ciclo largo de expansión de las inversiones y de la producción, y estimulando un nuevo modelo de relaciones empleo-trabajo-ocio que resuelva el problema del paro.

*Oportunidades:* Producción de elementos relacionados directamente con estas nuevas tecnologías (mecatrónica, terminales de telecomunicaciones, materiales compuestos, etc.); mejora de los procesos y de la capacidad competitiva de los sectores tradicionales.

*Amenazas:* Producciones tradicionales (por ejemplo, maquinaria) no renovadas y sometidas a la competencia de productos más *informados* o más *inteligentes*.

#### 1.1.3. *La Europa vertebrada*

El proceso de integración económica y política de Europa conlleva el desarrollo de una nueva red de

## LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

1. Las grandes empresas se abastecen en todo el mundo.
2. Las concentraciones y fusiones permiten el rápido desarrollo de las grandes empresas en respuesta al reto de la globalización.

### Concentraciones observadas en Europa

	Nacionales		Comunitarias		Internacionales		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
1984-1985	313	65	99	21	68	14	480	100
1985-1986	344	53	116	29	101	18	561	100
1986-1987	448	63	147	21	113	16	708	100
1987-1988	558	54	303	30	164	16	1.025	100

### Concentraciones de empresas europeas, por ramas de actividad

	Industria		Distribución		Bancos		Seguros		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
1984-1985	357	74	47	10	52	11	24	5	480	100
1985-1986	437	78	46	8	62	11	16	3	561	100
1986-1987	510	72	65	9	92	13	41	6	708	100
1987-1988	675	66	86	8	189	19	75	7	1.025	100

Fuente: CEE-FAST.

Las concentraciones disminuyen el número de competidores. Los acuerdos entre empresas también pueden limitar la competencia, aunque en general intentan establecer relaciones de complementariedad.

3. Las actividades de I+D establecen relaciones entre grandes empresas.
4. Los acuerdos entre empresas también constituyen una respuesta a la globalización de la economía.

### Distribución funcional de los acuerdos en los que participan empresas europeas

Años	I+D	Produc.	Comercial.	Global (*)	Total
1980	11	12	6	2	15
1981	11	13	10	10	31
1982	17	16	15	24	58
1983	24	25	31	41	97
1984	36	37	36	57	131
1985	47	39	51	58	149
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>142</b>	<b>149</b>	<b>192</b>	<b>481</b>

(\*) Global = dos o más funciones.

Fuente: LAREA/CEREM.

## Distribución geográfica de acuerdos entre empresas

	Industria	
	Número	%
<b>Interior zona</b>		
EE.UU. ....	352	18,7
CC.EE. ....	282	15,0
Japón ....	59	3,1
<b>Entre zonas</b>		
EE.UU.-CC.EE. ....	413	21,9
EE.UU.-Japón ....	202	8,6
CC.EE.-Japón ....	162	10,8
<b>Otras zonas</b> .....	413	21,9
<b>Total</b> .....	<b>1.883</b>	<b>100,0</b>

Fuente: FORDATA.

En una encuesta de 696 empresas europeas efectuada en 1988, el 74 % indicaba su voluntad de establecer colaboraciones con otras empresas de la CEE (encuesta para el proyecto FAST de la CEE).

5. La globalización de las empresas no puede tener las mismas características de todos los sectores; los entornos competitivos determinan las estrategias.

## Matriz de impacto del Mercado Único

Entorno Competitivo de las Empresas

Elevadas	<i>Fragmentado</i> — Diferenciaci3nes — PYMES Ejemplos: Artesanía Construcci3n Hoteles, Rest.	<i>Especializado</i> — Marketing, distribuci3n — Economías de escala Ejemplos: Prod. farmacéuticos Software Artículo lujo	
	Posibilidades de diferenciación		
Bajas	<i>Maduro</i> — Tecnol3g. generalizada — Costes del trabajo más bajos (PVD) Ejemplos: Siderurgia Construcci3n Naval Papel	<i>Volumen</i> — Economías de escala — Precio determinante Ejemplos: Autom3vil Componentes Eléctricos TV., vídeos	
	Bajas	Elevadas	

Ventajas de la empresa líder

Fuente: Buigues, Jacquemin.

Sufren las empresas en los sectores *maduros*; las grandes empresas que aprovechan el *volumen* para conseguir economías de escala, y las PYMES que aprovechan el mercado *fragmentado* para diferenciarse, encuentran un entorno prometedor. El mayor éxito es para las empresas capaces de ser líderes de un sector *especializado* con grandes posibilidades de diferenciación.

infraestructuras transnacionales de telecomunicaciones, transporte y energía. El sistema de infraestructuras permitirá que las actividades productivas evolucionen en territorio europeo como hoy lo hacen en un territorio nacional.

En consonancia con el paradigma de la Sociedad de la Información, el valor económico y social de las distancias va en disminución «acercando» así a todos los agentes del sistema.

*Oportunidades:* Grandes proyectos de construcción; ingeniería financiera; servicios de logística transnacional; tecnologías de la construcción.

*Amenazadas:* Aislamiento; costes de participación en el mercado europeo no competitivos.

#### 1.1.4. *La globalización de la economía* (véase Recuadro)

Se observa una globalización de problemas del medio ambiente (CO<sub>2</sub>) o de los recursos naturales (petróleo); las grandes empresas multinacionales desarrollan estrategias a escala mundial; interconectan sus producciones, intercambian bienes intermedios; el sistema financiero, con un soporte informático eficiente, actúa en tiempo real simultáneamente en todos los centros neurálgicos del planeta: la tecnología se transfiere fácilmente entre puntos de las redes de los grandes grupos.

Las PYMES redefinen sus misiones en función de la globalización de las grandes empresas, identificando «nichos» o encontrando fórmulas de acuerdo y colaboración.

*Oportunidades:* Acuerdos de suministro y comercialización con los grandes grupos. Acceso a la tecnología y a las finanzas internacionales.

*Amenazas:* Aislamiento, dependencia.

### 1.2. **Tendencias geopolíticas**

#### 1.2.1. *Un mundo multipolar*

La disminución de la tensión Este-Oeste genera un sistema mundial más equilibrado con dos nuevas grandes

potencias económicas, Japón y la CEE. La CEE, reforzada por un proceso interno de integración, se ve obligada a desarrollar políticas específicas para los países de Europa del Este y de los del Sur del Mediterráneo, y no podrá eludir responsabilidades del liderazgo compartido en América Latina: Europa adquiere rango hegemónico y debe aportar elementos de respuesta a la problemática Norte-Sur.

*Oportunidades:* Mercados de bienes de equipo e ingeniería para los programas de inversión europeos.

*Amenazas:* Competencia (vía precios) de nuevos productores de bienes con *tecnologías intermedias* basados en Europa del Este (bienes duraderos, maquinaria, textiles).

#### 1.2.2. *La institucionalización de la Comunidad Occidental*

El proceso de institucionalización de las relaciones económicas entre países industriales avanzados, detenido durante los años de crisis, se refuerza: éxito de la Ronda Uruguay del GATT que liberaliza los servicios, banco para la Europa del Este, nuevos organismos de cooperación en el Pacífico y en el Mediterráneo, acuerdos entre países de la CEE y de la EFTA, etc. Se incrementan los espacios de convertibilidad monetaria, intercambios comerciales liberalizados, libertad de implantación; se consolida la zona de influencia de la democracia económica característica de la OCDE.

*Oportunidades:* Mayor facilidad de penetración de mercados fuera de la CEE; nuevos polos de crecimiento y de demanda.

*Amenazas:* División Internacional del Trabajo más profunda; competencia de productores de otros países (industrias básicas y de primera transformación, sectores tradicionales, tecnología convencional).

#### 1.2.3. *La deuda de los PVD*

Los problemas de la deuda se mantienen en su esencia; los PVD no tienen capacidad de ahorro suficiente para hacer frente a sus abundantes necesidades de inversión. La

transferencia de capital de los países industrializados hacia los PVD se organiza en términos de proyectos concretos de inversión con fórmulas de financiación adecuadas. La exportación hacia los PVD requiere también una inserción en proyectos específicos.

La exportación hacia los PVD apela de manera creciente a nuevas fórmulas comerciales inspiradas en el trueque (barter, counter-trade, buy-back, etc.), que requieren técnicas de comercialización adecuadas.

*Oportunidades:* Inversiones en América Latina y en el Mediterráneo.

*Amenaza:* Pérdida de mercados tradicionales por falta de medios de pago de los compradores.

### 1.3. Tendencias de la CE

#### 1.3.1. *Objetivos a medio plazo de la integración europea*

La CEE ya ha definido sus objetivos para la década de los noventa:

- El Mercado Único, un espacio económico sin fronteras.
- La cohesión económica y social, limitando los desequilibrios entre regiones, utilizando al máximo las posibilidades de acción sobre las infraestructuras y sobre el capital humano que ofrecen los fondos estructurales.
- Una fuerte capacidad competitiva frente al Japón y a EE.UU., en el campo tecnológico, y en los sectores punta de la industria y de los servicios, apoyada por las acciones de la política industrial y tecnológica.
- La reunificación de Alemania ha creado un efecto «nueva frontera» que debe estimular el crecimiento económico alemán y europeo.

*Oportunidades:* Fondos estructurales, programas comunitarios, productos para el mercado europeo.

*Amenazas:* Mayor competencia, dificultades para las empresas poco innovadoras.

#### 1.3.2. *Objetivos a largo plazo de la integración europea*

La unión monetaria, asociada al federalismo de una Unión de Estados Europeos, delimita el horizonte a más largo plazo de la CEE. Para conseguirla, la línea de la armonización previa de todos los sistemas institucionales ofrece numerosas dificultades; es más probable que el necesario acercamiento de los sistemas institucionales se consiga por un proceso de *competencia* entre Estados (en términos de calidad de servicios prestados/ coste fiscal). En la etapa final, las empresas regionales encontrarán en el territorio europeo todas las facilidades de que hoy disponen para actuar en sus mercados nacionales.

Nuevas fórmulas de asociación con el proceso de unión europea deben facilitar el establecimiento de una amplia zona económica de influencia comunitaria en Europa del Este y en los países del sur del Mediterráneo.

*Oportunidades:* Empresas flexibles capaces de desplazar sus sistemas de producción o de distribución para aprovechar las ofertas institucionales.

*Amenazas:* Falta de competitividad del sistema público; costes directos e indirectos excesivos.

### 1.4. Tendencias del marco institucional de la empresa

#### 1.4.1. *El acercamiento de los factores de coste*

En la CEE, la libre circulación de los factores primarios (trabajo, capital) debe provocar una tendencia a la nivelación de los salarios y de los tipos de interés, y la competencia entre sistemas institucionales acercará los tipos impositivos y las cargas sociales. De manera inmediata, la libre circulación de los servicios a las empresas (CE 92, GATT, OCDE) y el desarrollo de las comunicaciones informatizadas, que afectan a numerosas funciones productivas (seguros, marketing, información, etc.), la supresión de las barreras técnicas, así como las medidas de coordinación en sectores básicos (por ejemplo: Mercado Único de la Energía),

también contribuirán a un acercamiento de los factores de coste de las empresas.

**Oportunidades:** Mayor competitividad y rentabilidad de las empresas con estrategias internacionales en sus suministros (de factores primarios o de bienes y servicios intermedios); posibilidades de diversificación en todos los campos.

**Amenazas:** Subcontratistas tradicionales; empresas basadas en ventajas de costes excepcionales (fiscalidad, intereses preferenciales) o en situaciones artificiales creados por las intervenciones públicas (monopolios).

#### 1.4.2. La empresa europea

Las estrategias de internacionalización de las empresas (en sus insumos y en sus productos) implican una

multiplicación de intervenciones en ámbitos institucionales distintos. Las empresas perderán su identidad nacional de origen y podrán adquirir un verdadero estatuto jurídico europeo (agrupación europea de interés económico, proyecto de estatuto de la empresa).

La gran empresa «europea» encontrará fórmulas de colaboración (subcontratando suministros, aportando ayudas tecnológicas y financieras, diseñando proyectos innovadores, desarrollando nuevas tecnologías) con las PYMES de ámbito nacional o regional, en un proceso general de europeización.

**Oportunidades:** Internacionalización, fiscalidad optimizada; empresas con bases operativas en varios países.

**Amenazas:** PYMES locales incapaces de abordar la *europeización* de sus actividades.

Cuadro n.º 1. Resumen del escenario prospectivo del entorno

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Para productos muy bien diferenciados.</li> <li>— Para productos que incorporan nuevas tecnologías (productos <i>inteligentes</i>).</li> <li>— Para empresas flexibles en su estructura productiva y comercial.</li> <li>— Para empresas que optimizan sus insumos de productos y servicios.</li> <li>— En proyectos de infraestructura y de logística transnacional.</li> <li>— En servicios de ingeniería financiera.</li> <li>— En proyectos de inversión en PVD.</li> <li>— De acuerdos tecnológicos, comerciales y productivos con grandes empresas extranjeras.</li> <li>— De beneficiarse de programas comunitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Para productos de baja calidad.</li> <li>— Para productos tradicionales poco competitivos.</li> <li>— Para empresas subcontratistas.</li> <li>— Para PYMES de actividad local.</li> <li>— De dependencia tecnológica, aislamiento del proceso innovativo.</li> <li>— De competencia de nuevos productores con tecnologías intermedias.</li> <li>— De dificultades de pago de clientes tradicionales de los PVD.</li> <li>— De costes excesivos del sistema público.</li> </ul>

Cuadro n.º 2. **Mercados de dependencia principal. Empresas CAPV.**  
(Participación > 50 % de ventas)

Empleo	(En %)		
	MERCADO LOCAL	MERCADO RESTO ESTADO	MERCADO EXTERIOR
3 - 19	73,6	24,5	3,4
20 - 49	55,5	44,7	3,6
50 - 99	26,2	55,9	9,5
100 - 499	20,1	58,5	13,2
> 500	0,0	88,4	11,6
Total	63,5	32,0	4,5

## 2. ESCENARIOS PROSPECTIVOS DE LAS EMPRESAS VASCAS

En relación con el escenario del entorno internacional esbozado con anterioridad, se desarrollan a continuación:

- un diagnóstico del sector productivo vasco;
- y dos escenarios alternativos sobre su posible desarrollo.

### 2.1. Diagnóstico del Sector Productivo Vasco

#### 2.1.1. Consideraciones generales

El País Vasco es un gran polo industrial español y europeo; la industria genera el 43 % del valor añadido por las actividades productivas de la CAPV (media europea: 25 %). La crisis de los años setenta y ochenta ha sido esencialmente una crisis industrial en Europa y sus consecuencias han sido particularmente dolorosas en zonas tan industrializadas como lo era (y lo sigue siendo) el País Vasco.

La crisis ha provocado en la CAPV un proceso de reconversión y una selección natural de las empresas; las empresas más débiles, menos competitivas, marginales, han desaparecido; la estructura que emerge de la crisis tiene mayor solidez financiera, es más moderna

y tiene mejores niveles de competitividad.

Las PYMES han resistido mejor a la crisis que las grandes empresas. En 1987 las empresas de menos de 500 trabajadores totalizaban el 75% del empleo industrial; de los 30.000 puestos de trabajo perdidos por el sector industrial vasco entre 1984 y 1987, 20.000 se debían a la racionalización productiva de la gran empresa vasca (más de 500 trabajadores de plantilla).

Un estudio de IKEI (1) analiza con rigor la situación competitiva del sector industrial vasco; en una amplia encuesta industrial, el 46 % de las empresas vascas señalan el área tecnológica como punto débil de la capacidad competitiva vasca. Aunque sea inadecuado generalizar, es muy posible que la debilidad relativa industrial vasca se sitúe más bien en el campo de la insuficiencia de las innovaciones de producto que en el de las innovaciones de proceso (fenómeno observable para el conjunto del sistema productivo español); la capacidad de diferenciación de los productos es insuficiente en una perspectiva europea; faltan formas y diseños propios, marcas detectables, imágenes de marketing.

(1) «Impacto del Mercado Único Europeo en las Empresas Vascas. Consecuencias y estrategias empresariales». Departamento de Economía y Planificación. Gobierno Vasco. Serie Estudios n.º 3, 1990.

Cuadro n.º 3. **Estrategia global de las Empresas**

Empleo CAPV	Expansiva	Defensiva	No hay	NS/NC
De 3 a 19	43,2	30,7	25,5	0,7
De 20 a 49	61,3	19,9	16,9	1,8
De 50 a 99	79,7	16,4	3,9	0,0
De 100 a 499	81,7	12,6	4,5	1,2
Más de 500	100,0	0,0	0,0	0,0
Total	51,0	26,8	21,3	0,9

Fuente: Ikei, op. cit.

### 2.1.2. Posicionamiento

La producción industrial vasca se caracteriza por un elevado grado de capacidad competitiva en el entorno español en el que ha evolucionado hasta el presente; se estima que la industria vasca exporta (en dirección al resto del territorio español o hacia otros países) el 59,3 % de su producción y adquiere fuera de sus límites geográficos el 62,4 % de los insumos intermedios que requiere esta producción industrial. Si el mercado interior de la CAPV es fundamental para las empresas más pequeñas, las empresas medianas y grandes, en su mayoría se orientan hacia el resto del mercado español (cuadro n.º 2).

La empresa vasca se considera muy competitiva a nivel estatal (84 % de las empresas encuestadas se califica muy competitiva o competitiva); pero también

manifiesta cierto temor en cuanto a una posible falta de competitividad en el mercado europeo (únicamente el 40 % se considera muy competitivo o competitivo en ese ámbito geográfico).

De hecho, la gran mayoría de las empresas vascas muestra su preocupación por una mayor penetración extranjera en sus mercados como resultado de la integración total en Europa.

La reacción a esta creciente amenaza competitiva es muy positiva y el empresario vasco está dispuesto a adoptar estrategias de expansión (cuadro n.º 3).

Estas estrategias ofensivas ya no se dirigen al mercado interior (de la CAPV y del resto del Estado español); el mercado comunitario y también el resto del mundo ocupan un lugar prioritario en la

Cuadro n.º 4. **Dirección de la estrategia expansiva**

Empleo CAPV	Mercado interior	Mercado comunitario	Mercado extra comunitario	Todos
De 3 a 19	79,6	15,6	3,2	12,7
De 20 a 49	56,1	30,6	4,9	20,2
De 50 a 99	47,9	46,8	6,2	17,9
De 100 a 499	37,5	42,9	12,5	29,1
Más de 500	10,7	43,8	32,2	45,5
Total	67,1	24,6	5,1	16,7

Fuente: Ikei, op. cit.

mente de todos los empresarios con empresas medianas o grandes (cuadro n.º 4).

La empresa vasca tiene un marcado carácter autóctono; apenas un 5 % de las empresas vascas tiene participaciones por entidades del resto de España, y un 2 % por empresas extranjeras.

Como indica el estudio de IKEI, *la especialización industrial vasca, más centrada en bienes intermedios y de equipo que en productos que precisan de un mayor esfuerzo comercial (bienes de consumo), puede explicar parcialmente que con un marketing en posición secundaria respecto a la fabricación se haya logrado un nivel suficiente de eficacia. La inercia de una imagen de calidad ganada a nivel estatal también ha colaborado en ello. En la práctica, el precio se define como el principal elemento de la exportación vasca se define como el principal elemento de la exportación vasca a la CE y la diferenciación de productos o el esfuerzo comercial, raramente se presentan como prioritarios.*

Para desarrollar su estrategia de expansión, con su nuevo aspecto de internacionalización, las empresas vascas siguen planteándose estrategias cuyo eje central lo constituye la reducción de costes (cuadro n.º 5).

El escenario prospectivo del entorno desarrollado en el primer capítulo de este informe, concentra:

— Las principales *oportunidades* para las empresas *innovadoras* en su sentido más amplio (innovadoras en los procesos productivos, pero también en la diferenciación de los bienes y servicios producidos o en los métodos de penetración de los mercados), o sea, para empresas que compiten principalmente en términos de *calidad*.

— Las principales *amenazas* para aquellas empresas que tienen como única opción de cara al futuro la reducción de costes para mantenerse en un mercado en el que compiten en términos de *precios* (amenazas derivadas de un acercamiento *general* de los niveles de costes entre todos los productores europeos, y de una mayor competencia de productores de terceros países).

Para el primer grupo de empresas la internacionalización es una condición necesaria de la expansión y del éxito: para el segundo grupo de empresas, mayoritario en el País Vasco, la internacionalización se integra en las estrategias como un primer paso hacia ulteriores políticas innovadoras.

La internacionalización es un proceso que requiere una dimensión empresarial mínima; los costes adicionales de la internacionalización para las pequeñas empresas son muy elevados; un colectivo muy numeroso de pequeñas empresas, que constituyen el armazón de la industria vasca, no llega a percibir la necesidad

Cuadro n.º 5. **Prioridades estratégicas**

	EMPLEO CAPV					
	3-19	20-49	50-99	100-499	Más de 500	TOTAL
Reducir costes	48,3	49,5	60,9	65,0	55,4	50,4
Mejorar calidad	30,4	33,4	32,0	23,9	32,2	30,6
Mejora tecnológica	27,7	32,3	35,0	20,3	33,9	28,4
Servicio cliente	16,7	11,5	11,9	8,6	22,3	15,2
Aumento facturación	27,6	33,2	25,4	31,2	11,6	28,4
Aumento rentabilidad	41,0	39,4	30,9	42,6	33,1	40,1
Otras prioridades	1,3	0,6	0,0	2,4	11,6	1,3
Ninguna prioridad	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0	0,1
NS/NC	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5

Fuente: Ikei, op. cit.

de un proceso expansivo basado en la internacionalización; sobre este colectivo se ciernen las mayores amenazas del Mercado Único. Consolidación de estructuras empresariales y concentración productiva, son etapas indispensable del proceso de internacionalización de la CAPV.

## 2.2. Futuros Posibles

Los elementos de diagnóstico sobre la situación actual de las empresas vascas (2.1), junto con los factores tendenciales del entorno (escenario prospectivo del entorno) definen dos escenarios contrastados para el futuro de las actividades productivas en el País Vasco:

- un escenario de repliegue;
- un escenario de expansión.

### 2.2.1. Escenario A: Repliegue

En este futuro posible, las empresas vascas ven como, progresivamente, una mayor competencia (Mercado Único) reduce sus ventas en el mercado tradicional del Estado español; incapaces de hacer frente positivamente al reto de la diversificación de los mercados europeos, estas empresas se repliegan, redimensionan sus actividades. Se confirman las amenazas del entorno; no se aprovechan las oportunidades.

Los productos (bienes y servicios), los procesos tecnológicos, los capitales del resto de Europa «Internacionalizan» desde el exterior el sistema de producción vasco; se diluyen las especificidades culturales vascas. La CAPV se queda al margen de los grandes ejes industriales, excéntrica, desbordada en el territorio español por el mayor dinamismo del litoral mediterráneo, del valle del Ebro y de la Región madrileña; pierde su histórica posición privilegiada de primera abastecedora del mercado español de bienes manufacturados.

Los agentes más dinámicos (jóvenes con capacidad empresarial, técnicos cualificados, empresas innovadoras) emigran en busca de entornos más propicios.

El crecimiento económico se sitúa a niveles inferiores a la media española o europea.

El Escenario A provoca un redimensionamiento de la CAPV no exento de una cierta marginación.

Los factores que atribuyen cierto realismo a este escenario son los siguientes:

- Durante los años más duros de la crisis de los setenta y de los ochenta, el País Vasco ha vivido ya este escenario de Repliegue.
- El ejemplo cercano del País Vasco Francés que, inserto en un espacio económico más amplio y más avanzado que el español, también ha vivido un proceso de marginación y pérdida de importancia relativa (no es imposible imaginar un paralelismo entre la relación País Vasco Francés/Francia y la relación futura País Vasco (español-francés)/ CEE).

Sin embargo, es evidente que con la salida de la crisis, y el dinamismo renovador de la economía vasca, este escenario ha perdido verosimilitud en el curso de los últimos tres años.

### 2.2.2. Escenario B: Expansión

En este escenario alternativo se supone que las empresas vascas aprovechan las oportunidades que ofrece su entorno.

Es un escenario de expansión, en el que la CAPV mantiene a largo plazo un crecimiento económico superior a la media nacional, y en el que la estructura productiva se ve reforzada por el desarrollo de actividades industriales high-tech, los sectores tradicionales se modernizan, y se consolidan los servicios de valor añadido para las empresas; es un escenario de un País Vasco industrial avanzado inmerso en la revolución tecnológica de la Sociedad de la Información.

En el contexto del mercado español las empresas vascas se han caracterizado en el pasado por su mayor capacidad de innovación que les ha permitido compensar costes salariales más elevados que en otras amplias zonas del país. La industria vasca, en el territorio español, se caracteriza por actividades de valor añadido y contenido tecnológico superior a la media nacional. Las empresas vascas «exportan» un elevado

porcentaje de su producción y han multiplicado sus intereses productivos y de distribución en el resto del Estado español.

El objetivo de una ineludible internacionalización de la economía vasca implica intentar desarrollar de cara a la CEE en su conjunto una posición comparable a la que hoy ocupa en España; al desaparecer las fronteras la empresa vasca debe, en términos relativos, ceder posiciones sobre el mercado español y ganarlas sobre el resto de los mercados comunitarios. Es ésta la lógica natural de la internacionalización para los empresarios vascos.

El Escenario B, o escenario de expansión, es por consiguiente un escenario cuya verosimilitud depende de la capacidad de «internacionalización» en términos de producción, tecnología y distribución de las empresas vascas. No hay duda (2.1) de que la mayoría de las empresas prefieren hoy este escenario, aunque no es seguro que todas hayan asimilado las dificultades que entraña.

### 3. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para las empresas, la internacionalización es un concepto estratégico que tiene cuatro aspectos esenciales:

- la internacionalización de los suministros (insumos);
- la internacionalización de la tecnología;
- la internacionalización de los mercados;
- la internacionalización de la producción;

y dos instrumentos de política empresarial:

- la acción directa (inversión, exportación...);
- los acuerdos con otras empresas.

#### 3.1. Aspectos esenciales de las Estrategias Empresariales

##### 3.1.1. Internacionalización de los insumos

La gran verdad del Mercado Único Europeo es que, para todas las empresas sin ninguna excepción, modifica las

condiciones de oferta para todos los insumos primarios (capital, trabajadores) o intermedios (materias primas, semiterminados, servicios).

La experiencia histórica europea demuestra claramente que cuando disminuyen las barreras al comercio, lo que aumenta con mayor ímpetu es el intercambio entre empresas en productos intermedios (por ejemplo, en la CEE en 1962 el 55 % del comercio era intersectorial; en 1973, el porcentaje había aumentado al 68 %; según las tablas input/output europeas, en 1975 el comercio intereuropeo de bienes intermedios representaba el 67 % de las importaciones totales en RFA, el 70 % en Francia, el 66 % en G.B. y el 79 % en Italia; cabe esperar efectos similares en el campo de los servicios con su progresiva liberalización en 1992).

Las empresas vascas deben reconsiderar con urgencia:

- a) Sus fuentes de financiación para aprovechar la liberalización de los movimientos de capital.
- b) Sus políticas de formación y de contratación de técnicos y trabajadores cualificados, para beneficiarse de la mayor movilidad de la mano de obra (a la larga similar a la que hoy existe para contratar a trabajadores del Resto del Estado).
- c) Sus suministros y, en particular, la dicotomía entre producción interna y producción subcontratada (o externalizada) de insumos de bienes y servicios.

Durante la época de fuerte crecimiento muchas empresas optaron por una internacionalización de todas las operaciones relacionadas con su actividad productiva y en particular de los servicios: crearon servicios internos de transporte, de informática, de asesoría jurídica, etc., y en la fabricación atribuían escasa importancia a las posibilidades que ofrecía la subcontratación.

La crisis ha forzado una reconsideración de estas operaciones y ha estimulado un proceso de externalización, principalmente por la vía de la subcontratación (pero también en muchos casos creando nuevas empresas independientes que paralelamente cubrían las demandas internas y tenían una relación comercial directa con el exterior; ejemplo: empresas de

informática externalizadas por los servicios informáticos de grandes bancos).

Es indispensable analizar este proceso de externalización en función del Mercado Único y en particular de las medidas de liberalización de los servicios a las empresas, que pueden modificar de nuevo las relaciones de precios entre insumos internos o externos.

Esta reconsideración de las estrategias empresariales en términos de insumos puede (y debe) constituir un serio amenaza para los suministradores tradicionales de estos insumos basados en el País Vasco. Los bancos deben sentir la amenaza de clientes tradicionales que quieren ahora trabajar con bancos extranjeros; los centros de enseñanza y formación deben comprender que existen otras fuentes de personal cualificado; los subcontratistas de todo tipo deben sentir la presión de la competencia transmitida por la cadena tradicional de las empresas vasca. La internacionalización (o simplemente la confrontación internacional) de los insumos, es una estrategia empresarial que garantiza la competitividad a largo plazo de todo el «sistema» vasco.

El País Vasco «funcionará» económicamente si su tejido de relaciones interindustriales es eficiente, si sus «redes» internas son *competitivas*. Un elemento complementario de la evaluación competitiva de los insumos (o sea, de su evaluación en términos de Mercado Único) se refiere a la ayuda que el comprador puede proporcionar al vendedor para que éste pueda innovar y aumentar su competitividad; en la medida en la que los «suministradores» en la CAPV son PYMES (en relación con competidores más poderosos de otros países), la experiencia japonesa demuestra que la empresa que apoya el proceso de innovación de una PYME con la que mantiene relaciones estables sale también beneficiada en su propia capacidad competitiva a largo plazo.

La internacionalización de los insumos es un arma estratégica; la racionalización competitiva de las relaciones con los suministradores es el verdadero objetivo de la acción empresarial en este campo.

La encuesta ya mencionada de IKEI indica que escasean en el País Vasco las

empresas con estrategias claras para la mejora de sus carteras de proveedores exteriores, una actitud que será indispensable modificar de cara al Mercado Único.

### 3.1.2. *Internacionalización de la Tecnología*

Los conocimientos científicos no tienen fronteras; su aplicación tecnológica ha vivido bajo principios nacionalistas, que se han diluido progresivamente hasta desaparecer en Europa con el Mercado Único. La CEE ha promovido proyecto de I+D transnacionales, define normas técnicas comunes, establece patentes europeas; el doble proceso de producción y de difusión de la tecnología se internacionaliza.

Las empresas vascas también deben reconsiderar su propio proceso de generación o de introducción de innovaciones tecnológicas, desarrollando estrategias:

- De vigía tecnológica internacional, o sea, analizando en permanencia la información sobre nuevos procesos y productos, sobre diseños o métodos de distribución y de marketing, etc. y estableciendo relaciones con los centros universitarios conectados a la red mundial del conocimiento.
- De internacionalización de su actividad de I + D, es decir, participando en proyectos con otras empresas (multiclientes, programas europeos), utilizando servicios de I+D de otros países o propiciando la colaboración entre centros de investigación vascos y centros avanzados internacionales.
- De internacionalización de los mercados de transferencia de tecnologías (know-how, licencias, franquicias, etc).

En la gran transformación promovida por la Sociedad de la Información, la fuerza competitiva de las empresas se concentra sobre su estrategia y sus métodos de gestión de la tecnología. El esfuerzo tecnológico autóctono, sin duda indispensable, necesita un apoyo externo que prescinda de las fronteras.

Las empresas vascas que consigan insertarse en el proceso de

Cuadro n.º 6. **Procedencia de la innovación**

Tamaño empleo	Desarrollo propio %	Centros I+D%	Ingenierías %	Adquisic. maquin. %	Patentes nacionales %	Patentes extranj. %	Otros
De 3 a 19	44,8	0,0	4,7	58,1	0,0	0,0	0,0
De 20 a 49	41,9	3,5	5,8	68,6	3,5	5,9	1,2
De 50 a 99	49,9	16,4	4,8	68,3	1,8	6,3	0,0
De 100 a 499	65,1	21,7	3,7	60,0	1,8	18,0	3,8
Más de 500	62,6	25,2	13,1	62,6	13,1	38,3	0,0

Fuente: Ikei, op. cit.

internacionalización de la tecnología serán también las que mejor podrán aprovechar las oportunidades del nuevo entorno *productivo*, las que podrán ser más innovadoras.

La encuesta sobre el Impacto del Mercado Único en las empresas vascas indica que únicamente las empresas de mayor dimensión tienen hoy un proceso innovador relativamente internacionalizado esencialmente por la vía de las patentes, como puede observarse en el cuadro n.º 6.

La adquisición de maquinaria importada constituye también un vehículo de transferencia de tecnología de gran importancia.

pero que con frecuencia sirve para corregir situaciones de pérdida de competitividad y para colocar a la empresa en situación de igualdad de condiciones (y no de ventaja comparativa).

### 3.1.3. *Internacionalización de las ventas*

La estrategia empresarial compatible con el desarrollo del Escenario B de expansión conlleva una mayor penetración de los mercados de otros países. La red de distribución de las empresas vascas, bien implantada en

Cuadro n.º 7. **Organización de la Red de Distribución Estatal**

Empleo CAPV	Propia	Ajena	Directamente	Representantes	Propia y ajena	No tiene	NS/NC
De 3 a 19	60,6	1,3	28,2	12,5	1,5	0,0	0,0
De 20 a 49	53,6	3,6	16,9	24,7	6,0	0,0	0,0
De 50 a 99	53,4	10,2	11,7	26,4	14,4	0,0	0,0
De 100 a 499	57,5	8,2	8,9	33,0	17,4	0,0	0,0
Más de 500	66,9	10,7	22,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	58,9	2,7	24,2	16,4	4,0	0,0	0,0

Fuente: Ikei, op. cit.

**Cuadro n.º 8. Organización de la Red de Distribución Exterior**

(En %)

Empleo CAPV	Propia	Ajena	Directamente	Representantes	Propia y ajena	No tiene	NS/NC
De 3 a 19	3,4	0,7	4,8	3,4	0,0	73,9	0,0
De 20 a 49	8,5	5,4	7,6	16,3	1,8	53,1	2,0
De 50 a 99	15,1	14,6	9,6	23,3	6,2	30,1	0,0
De 100 a 499	26,4	12,6	11,3	34,2	8,1	14,2	3,9
Más de 500	66,9	22,3	10,7	0,0	0,0	0,0	1,1
Total	6,8	3,0	6,0	8,5	1,8	63,7	1,8

Fuente: Ikei, op. cit.

España, es muy débil en el exterior (Cuadros n.ºs 7 y 8).

Desde el punto de vista estratégico, la alternativa de internacionalización de las ventas es, para las empresas vascas, la siguiente:

- i) Integrarse en un sistema de producción y de distribución «europeo» ya existente (o sea, actuar como suministrador de productos para un grupo o empresa extranjeros).
- ii) Desarrollar una política de distribución propia en línea con la que en el pasado tuvo éxito en el marco limitado del territorio español.

La experiencia «española» caracterizada por la abundancia de redes de distribución propias no es, necesariamente, la más adecuada para el resto de Europa; cada mercado nacional tiene hoy sistemas logísticos de transporte, almacenamiento, distribución, marketing, servicio post-venta, etc., con marcadas diferencias.

Para desarrollar estrategias óptimas de penetración en los mercados europeos se impone:

- analizar experiencias exportadoras de competidores de otros países y también de empresas vascas en campos afines;
- adquirir experiencias propias intentando, simultánea o secuencialmente, diferentes métodos de distribución;
- y, en último término, establecer un programa evolutivo (por etapas, por países) para cada mercado.

Este proceso de preparación estratégica, como en el caso de la tecnología, requiere abundante información (genéricamente, estudios de mercado), es caro y complejo, e implica una clara concepción previa de las prioridades que permita actuar desde un principio con los productos más competitivos en los mercados de mayor demanda.

Según concluye un estudio de Estrategias Empresariales Europeas, SA(E3) y realizado para el Gobierno Vasco (2), en la CAPV falta una «tradición comercial activa», y la mayor parte de las exportaciones se deben a «pedidos» desde fuera (y no a «ventas»

(2) «Trabajo de Base sobre la Exportación del País Vasco», julio 1988.

promocionadas desde el interior) o a la liquidación de excedentes a bajo precio (que no han encontrado mercado en el Estado). En estas condiciones la estrategia-i- (integración de un sistema comercial exterior a la CAPV) parece a priori más fácil y lógica que la estrategia-ii (desarrollo de una política de distribución propia), pero la primera opción puede coincidir a largo plazo con el Escenario A de Repliegue, si provoca una situación de excesiva dependencia.

El cambio de mentalidad empresarial en este campo que requiere el Escenario B es, por consiguiente, de carácter radical. Es ésta una realidad insoslayable que no conviene olvidar en ningún momento.

### 3.1.4. *Internacionalización de la producción*

El desarrollo de una estrategia internacional de producción ofrece una alternativa similar a la observada en el caso de la exportación:

- Integrarse en un sistema productivo internacional ofreciendo a una empresa de dimensión «europea» una capacidad de producción local (para bienes intermedios integrables en la producción de la empresa «europea» o para bienes finales destinados al mercado vasco o español).
- O internacionalizar su propia producción dotándose de capacidades productivas en otros países (para fabricar productos intermedios a menor coste o para efectuar operaciones de montaje final, más o menos complejas, con vistas a una mayor competitividad en ciertos mercados).

En estos momentos, como señala el estudio de IKEI ya citado, «La internacionalización parece casi totalmente descartada en este aspecto. Solamente un 1 % del conjunto de empresas vascas tiene como estrategia la implantación productiva exterior, opinión

en su práctica totalidad en empresas que superan los 100 empleos».

Es éste un escollo de negativas consecuencias para el desarrollo del Escenario B de expansión, que requiere una reflexión estratégica detallada por parte de las empresas vascas, incluyendo en este caso no solamente las industriales, sino también las de servicios y en particular los Bancos (en búsqueda de ahorro internacional en condiciones favorables para las ulteriores inversiones y operaciones financieras vascas).

En España, país en el que todavía perduran imágenes del período de autarquía, la principal fragilidad del sistema productivo reside en su escasa internacionalización por la vía ofensiva (la internacionalización por la vía alternativa de la entrada de capitales extranjeros para inversiones directas si se ha producido masivamente con posibles y probables consecuencias de dependencia estratégica cuando el Mercado Único haya desarrollado plenamente sus efectos).

### 3.2. **Políticas Empresariales de Internacionalización**

Para el desarrollo de sus estrategias de insumos, de tecnología, de exportación y de producción las empresas pueden:

- a) Adoptar políticas de acción directa (cambio de la estructura de suministros, externalización o internalización de funciones, creación de una función de investigación y desarrollo, inversiones en redes de distribución, inversiones en nuevas unidades productivas, etc.), pensando en los cambios del entorno internacional.
- b) Establecer acuerdos de cooperación con otras empresas (para un suministro en condiciones especiales, para investigaciones tecnológicas, para utilizar ciertos canales de distribución, o para organizar conjuntamente sus producciones).

El estudio de E3 ya mencionado señala el gran interés para el empresariado vasco de estas formas de cooperación para «garantizar la supervivencia de la empresa (PYME) vasca», y la necesidad de establecer redes de contacto entre PYMES para favorecer estas políticas empresariales.

- c) Y evidentemente, también pueden adentrarse en procesos de fusión con otras empresas para adquirir la dimensión y el grado de internacionalización necesarios, perdiendo, en contrapartida, una parte de su identidad inicial.

Estas opciones políticas, desde el punto de vista de la racionalidad empresarial, requieren una definición previa de la «vocación» de la empresa, de sus actividades prioritarias, y de las actividades instrumentales. Este marco estratégico es el que mejor puede guiar la decisión, ya que las actividades «prioritarias», «vocacionales», no se prestan a procesos de concertación con otras empresas sin riesgo de mayor fragilidad; la acción directa (y en particular la inversión) es el instrumento más adecuado para el desarrollo (local o internacional) de estas actividades prioritarias.

Las políticas de fusión o de acuerdo de cooperación requieren por su parte que la empresa tenga ideas muy claras sobre el valor de los factores (producción, tecnología, mercados, etc.), que aporta a la negociación.

En el caso específico de las empresas vascas, parece claro que éstas tienen en estos momentos dos «valores negociables» de gran interés en Europa.

- Una importante capacidad productiva en forma de subcontratación (que ofrece garantías en procesos de integración productiva en Europa - véase recuadro sobre la globalización, en el capítulo 1 de este Informe-).
- Una experiencia permanente de distribución e implantación comercial

en el mercado del Estado español (las nuevas demandas españolas inducidas por el Mercado Único, como por ejemplo, en el campo del medio ambiente, pueden ser satisfechas por empresas vascas, apoyándose en tecnologías o capacidades productivas de empresas de otros países europeos; también es posible ofrecer la distribución en España de productos extranjeros a cambio de la distribución en Europa de productos de empresas vascas; etc.).

A la inversa, hay numerosas empresas europeas que disponen hoy como «valores negociables» de numerosas nuevas tecnologías o de medios para penetrar mercados difíciles (por ejemplo, mercados públicos o de industrias nacionalizadas).

El éxito para las empresas vascas en la internacionalización por la vía de los acuerdos dependerá de su capacidad negociadora y, evidentemente, de la capacidad previa para identificar la empresa con la que convendría negociar. Son estos factores evidentes para las grandes empresas, pero que en las PYMES provocan serias dificultades y tienen costes elevados.

Las estrategias de internacionalización de las empresas vascas, justificadas por la racionalidad y el análisis prospectivo, encuentran en su camino numerosas dificultades.

#### **4. LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

##### **4.1. Aspectos de la Situación Actual**

La necesidad de internacionalización de las empresas y las dificultades que éstas (y en particular las PYMES) encuentran en este proceso, han justificado algunas intervenciones públicas de apoyo.

En la CEE el fomento de los acuerdos (de todo tipo) entre empresas de

diferentes países de la Comunidad, Constituye un punto dominante de la política de ayuda a las PYMES; revisten interés desde este punto de vista las acciones de Europartenariado (Irlanda, Andalucía), como punto de encuentro entre empresarios de una región y empresarios del resto de la CE, y la red BC-Net de consejeros de empresas (que facilita el intercambio de informaciones entre empresas que buscan relaciones internacionales en Europa).

La Agrupación Europea de Interés Económico ofrece un instrumento jurídico interesante para estas colaboraciones transnacionales.

En la CAPV, el programa ONDA (nuevas oportunidades de negocio internacional, asesorías de diversificación productiva), los programas de mejora de estructuras empresariales (que fomentan agrupaciones de PYMES, como «Pack up» para la comercialización de envases en el mercado británico), y numerosas actividades de la SPRI, facilitan el desarrollo empresarial.

Es importante observar sin embargo que los esfuerzos del sector público vasco para promover una mayor cooperación entre PYMES para la exportación o para una mayor internacionalización, han tenido poco éxito (BaskExport), y que en general escasean los procesos de concentración o de acuerdo entre PYMES vascas (y aún más entre PYMES vascas y empresas del resto de Europa).

Partiendo de esta situación actual, el apoyo público a la internacionalización de las empresas vascas podría articularse en torno a tres líneas:

- la promoción de una «imagen» productiva vasca internacional;
- el desarrollo de factores de localización «modernos» para las empresas del País Vasco;
- el apoyo directo a la internacionalización empresarial vasca.

#### 4.2. Promoción de la Imagen Internacional de la CAPV

Para su proyección internacional, la empresa vasca necesita una imagen positiva y dinámica de la CAPV. Algunas acciones actuales están orientadas en esa dirección (véase, por ejemplo, la revista «Basque Enterprise» editada en inglés por la SPRI).

Algunas acciones complementarias podrían ser las siguientes:

- Una campaña de promoción internacional sobre el tema «la capacidad de subcontratación en la CAPV» (éste es un factor de identificación de la estructura productiva vasca que puede jugar un papel muy importante para las reestructuraciones productivas europeas de 1992); temas complementarios: la CAPV y el «just-in-time»; la CAPV y el servicio de mantenimiento post-venta.
- Un sello de garantía de calidad made in Euskadi, también promovido internacionalmente y concedido en condiciones de certificación reconocidas internacionalmente (por ejemplo, en colaboración con instituciones suizas especializadas); la imagen vasca de calidad, apreciada en España, necesita un nuevo impulso de cara a la CE.
- Un proyecto tecnológico de prestigio que promueva por su contenido una imagen de sectores productivos muy avanzados (por ejemplo, una promoción adecuada para concentrar en un parque tecnológico un conjunto de actividades relacionadas con la superconductividad —producción, transmisión y acumulación eléctricas, levitación magnética, resonancia electro-magnética, etc.—, que permitan generar la imagen de «polo europeo de la superconductividad»).

#### 4.3. Factores de localización modernos

Las nuevas actividades productivas de bienes y servicios, impulsadas por empresas vascas o extranjeras, requieren un marco infraestructural que permita su adecuado desarrollo. Es ésta una misión

que las Administraciones Públicas no pueden obviar si desean evitar el Escenario A de redimensionamiento productivo.

Revisten un interés prioritario en este contexto:

- Las infraestructuras de transporte terrestre (conexiones con Francia, con las regiones dinámicas del Estado, con Portugal), de telecomunicaciones (indispensables en el contexto de la Sociedad de la Información: telepuertos, redes de banda ancha, conexión con la red de «autopistas» de telecomunicaciones), de transportes aéreos (líneas regulares con grandes centros productivos europeos), etc.
- El fomento de actividades de formación (técnicos con formación de comercio internacional, especialistas en gestión financiera internacional, juristas internacionales, etc.) y la indispensable campaña de enseñanza de idiomas (el multilingüismo es una baza decisiva para todo proceso de internacionalización).
- Una actitud general de eficiencia y de eficacia de los servicios públicos, evitando las actividades improductivas de carácter burocrático, economizando costes indirectos para las empresas: un servicio público que funciona es un pacto indispensable para conseguir una empresa de elevada productividad y motivación competitiva.

En general, los factores de localización de las actividades económicas «modernas» están relacionados con un funcionamiento fluido de los sistemas (y en particular de los servicios a las empresas de carácter público o privado), de la logística en su sentido más amplio, y de la calidad de vida regional.

En todos estos aspectos, el buen funcionamiento de las Administraciones Públicas es un factor determinante.

#### 4.4. Apoyo directo a la Internacionalización

Las recomendaciones precedentes se dirigirían al entorno de las empresas. El

apoyo directo se inscribe en la línea de las actuaciones ya mencionadas en el apartado 4.1, que todas merecen un ulterior desarrollo (por ejemplo, podría ser interesante organizar un encuentro, tipo Europartenariado, entre empresarios vascos y del resto de Europa, utilizando para la información sobre las empresas vascas, la red BC-Net; también sería conveniente, siguiendo una recomendación del estudio de E3 citado, introducir un «diagnóstico» exportador de las empresas, como complemento del «diagnóstico estratégico» del programa ONDA y, desde luego, es indispensable reforzar las acciones de agrupación para la penetración de mercados extranjeros siguiendo el ejemplo mencionado de la SPRI).

A título complementario sería conveniente explorar otros mecanismos.

- a) Ayudas orientadas a facilitar las relaciones con países específicos. Dos países merecen una atención inmediata prioritaria para el empresario vasco, Francia y Portugal (Francia, por razones obvias de proximidad geográfica y cultural; Portugal porque su dinámica de crecimiento en el Marco Único define un interesante submercado español, complemento natural de este último en el que las empresas vascas ya tienen muchos intereses en juego); sería probablemente oportuno crear una oficina vasca de asuntos económicos en esos países y establecer formalmente una red de corresponsales en los principales centros productivos, a fin de detectar de inmediato oportunidades comerciales o productivas para empresas vascas (early warning) Latino-América, con la que el País Vasco mantiene relaciones privilegiadas, también debería ser incluida en una estrategia vasca de desarrollo internacional.

En un ámbito totalmente diferente, el de la tecnología, sería importante también reforzar relaciones con EE.UU. y de manera privilegiada con Japón, mediante acciones amplias de amistad e intercambios culturales (esta estrategia, apoyada en una oficina japonesa de la Generalitat, ha permitido a Cataluña erigirse en

una región prototipo para las actividades japonesas en Europa).

- b) Ayudas destinadas a facilitar el acceso a la información: la información es un factor determinante en los negocios; conseguirla antes (o al mismo tiempo) que los competidores, es esencial. El Mercado Único está progresivamente «desnacionalizando» la información comercial y económica; información generada por servicios comerciales franceses o alemanes podrá (no sin esfuerzo) ser utilizada por empresarios italianos o españoles; organizar este flujo de información de múltiples orígenes para que facilite la internacionalización de la empresa vasca, es una misión de «inteligencia económica» de indudable interés público, que con la telemática puede ser desarrollada accediendo a fuentes primarias (pero sin los costes prohibitivos de la generación primaria de informaciones económicas).
- c) Ayudas de comercialización de los productos de las PYMES (en particular, de las capacidades de subcontratación), organizando misiones de compradores (buyers) de empresas europeas, con visita al País Vasco; promoviendo la presencia esporádica o permanente en el País Vasco de grandes compañías de trading internacional (trading japonesas, redes de distribución abiertas de multinacionales tipo Rhône-Poulenc, etc.); organizando seminarios sobre fórmulas comerciales (counter-trade, barter, buy-back, etc.) y su posible aplicación en nuevos mercados (Europa del Este); reuniendo a empresarios vascos con experiencia internacional para que pongan en común y hagan compartir a otros estas experiencias; fomentando una colaboración internacional de los emigrados vascos (por ejemplo, creando una red de «representantes» que serían informados con regularidad sobre actividades de empresas vascas, y compensados adecuadamente en función de las oportunidades de negocio señaladas) y en general,

promoviendo en los ambientes de la emigración vasca la idea de un deseo de colaboración más estrecho en el campo económico; y otras ideas de comercialización que figuran en el estudio E3 ya mencionado (ventanilla única a la exportación, profesionalización de las oficinas comerciales españolas, escuela de exportadores, foros, etc.).

- d) Ayudas para la definición de una estrategia de internacionalización coherente de las empresas vascas: se trataría para las Administraciones Públicas de fomentar una cierta concentración «territorial» de los proyectos de internacionalización vascos con el objetivo de disponer de ciertas zonas europeas con una logística «vasca» importante (zonas de almacenamiento en puertos del Norte de Europa con actividades de montaje y empaquetado, servicios comerciales y financieros, etc.; zonas de producción de empresas vascas en regiones menos desarrolladas o en países de Europa del Este). La concentración territorial es una estrategia que han seguido con frecuencia las empresas americanas y japonesas, en este caso sin apoyos públicos; pero el peso muy reducido de la actividad empresarial vasca sí requiere una concertación previa en la que puede intervenir como factor catalizador la función pública.

La necesidad de internacionalización de la empresa vasca es insoslayable; sus características estructurales dificultan este proceso. No hay duda de que las empresas que sepan plantear sus estrategias de internacionalización por sus insumos, su tecnología, sus mercados o su producción encontrarán el éxito al final. Pero son muchas las PYMES vascas que verán sin reacción estratégica cómo nuevos competidores cambian las reglas del juego de sus mercados tradicionales. Las Administraciones Públicas pueden ayudarlas a encontrar un nuevo camino facilitando su internacionalización; es ésta una tarea nueva para la cual estas Administraciones no están bien preparadas; su carácter local, regional o nacional limita su campo de visión internacional. Conferirles nuevos instrumentos que permitan este cambio radical de enfoque es tarea urgente de los Gobiernos.