



**JOSU IÑAKI ERCORECA
GERVASIO, CONSEJERO DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y JUSTICIA
Y SECRETARIO DEL GOBIERNO
VASCO**

**JOSU IÑAKI ERCORECA
GERVASIO JAUNAK, EUSKO
JAURLARITZAKO IDAZKARIA ETA
HERRI ADMINISTRAZIO ETA JUSTIZIAKO
SAILBURUAK**

CERTIFICO:**EGIAZTATZEN DUT:**

Que el Gobierno Vasco, en sesión celebrada el día 8 de abril de 2004 adoptó, entre otros, el siguiente Acuerdo:

Eusko Jaurlaritzak, 2014ko apirilaren 8an egindako bilkuran erabaki hau hartu zuen, besteak beste:

**PROPUESTA DE ACUERDO DE
COMUNICACIÓN DEL PLAN DE
INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL
2014-2016.**

La Ley 8/2004, de 12 de noviembre, de Industria de la Comunidad Autónoma de Euskadi establece, en su artículo 20, relativo a los planes estratégicos, que el departamento competente en materia de industria elaborará planes estratégicos cuatrienales de actividad industrial, de carácter interinstitucional, en cuya elaboración participarán todos los agentes sociales y económicos implicados. Estos planes versarán sobre los diagnósticos, los principios, los objetivos, las políticas, los instrumentos, la financiación y la evaluación de las políticas industriales previstas en esta ley. Expresamente se indica en dicho artículo que estos planes se remitirán al Parlamento Vasco para su debate, y se realizará una evaluación periódica de su grado de ejecución.

**ERABAKI-PROPOSAMENA, ENPRESAK
NAZIOARTEKOTZEKO PLANA 2014-2016
KOMUNIKATZEKO.**

Euskal Autonomia Erkidegoko Industriako azaroaren 12ko 8/2004 Legearen 20. artikuluan honelaxe agertzen da plan estrategikoei dagokienez: industriako eskumena daukan sailak industria jarduerari buruzko lau urteko plan estrategikoak egingo ditu. Planak erakundeen artekoak izango dira eta gaiarekin zerikusia duten gizarte eta ekonomia eragile guztiek hartuko dute parte. Gai hauek jorratuko dituzte planek: lege honetan aurreikusten diren industria politiken diagnostikoak, printzipioak, helburuak, politikak, baliabideak, finantzaketa eta ebaluazioa. Beren beregi adierazten da artikulua horretan Eusko Legebiltzarrari bidaliko zaizkiola plan horiek, eztabaida ditzan, eta haien betetze-mailari buruzko ebaluazioa egingo da aldian-aldian.

El Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 tiene la consideración de plan estratégico

Enpresak Nazioartekotzeko plana 2014-2016
Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailaren

Nahi izanez gero, JDDOZ-TODUV-SNMN bitagailua erabilita, dokumentu hau egiaztatu daiteke. La autenticidad de este documento puede ser contrastada mediante el localizador JDDOZ-TODUV-SNMN en la sede electrónica <http://euskadi.net/localizador>





del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad y se convierte en plan sectorial de ejecución en el área empresarial de la Estrategia Marco de Internacionalización de Euskadi: Euskadi Basque Country. Se trata, así mismo, de un instrumento de ejecución del Programa marco para el empleo y la reactivación económica en el que se incluye la Estrategia 4i: internacionalización, industrialización, inversión e innovación.

En este sentido, este Plan se constituye en el instrumento de ejecución con sustantividad propia de la Estrategia Basque Country en el área de economía e industria. Encuadrado en la Estrategia 4i de Reactivación Económica y del Empleo, el Plan define las apuestas del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad para el impulso de la internacionalización empresarial, especialmente del tejido PYME, a través del despliegue priorizado de todas las herramientas y recursos de apoyo a la internacionalización a nuestro alcance, en coordinación con el resto de planes estratégicos y departamentales cuyas acciones impacten en los procesos de inserción global de la empresa vasca.

El Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad ha liderado la elaboración de este Plan impulsado por la necesidad de superar la difícil coyuntura económica en la que nos encontramos, apostando por la defensa del empleo y la reactivación económica, pero sin dejar de avanzar en nuestro sistema social y de bienestar. En este contexto resulta imprescindible realizar una apuesta por favorecer la competitividad de nuestro tejido empresarial como eje central de la generación de riqueza y motor de la actividad económica.

El Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 ha sido elaborado a partir de un proceso sistemático de análisis, reflexión y contraste de las claves estratégicas y operativas de la internacionalización, que ha contado con la participación de los principales agentes

plan estrategikoa da eta betearazpen plan sektorial bihurtzen da Euskadi Nazioartekotzeko Esparru Estrategia: Euskadi Basque Country izenekoaren enpresa eremuan. Euskadi Basque Country. Halaber, Enplegu eta Suspertze Ekonomikorako Programa Orokorra betearazteko tresna da eta bertara 4i Estrategia batzen da, alegia: nazioartekotzea, industrializazioa, inbertsioa eta berrikuntza.

lido horretatik, plana berezko izaera duen betearazpen tresna da Basque Country estrategiaren baitan ekonomia eta industria alorrean. Ekonomiaren Susperraldirako eta Enplegurako 4i Estrategiaren barruan, planak Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailak garatutako apustuak definitzen ditu enpresen -ETE sarea batez ere- nazioartekotzea bultzatzeko, nazioartekotzea bultzatzeko gure esku dauden tresna eta baliabide guztiei lehentasuna emanaz, gainerako plan estrategikoekin eta sailtako planekin koordinatuta, noiz eta euren ekintzek eragina dutenean euskal enpresen nazioartekotze globaleko prozesuetan.

Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Saila plan honen gidaria izan da, egungo ekonomia abagune latza gainditzeko beharrak bultzatuta, enpleguaren defentsaren eta ekonomia susperraldiaren alde eginez, gure jendarte eta ongizate sisteman aurrera eginda. Testuinguru horretan, ezinbestekoa da gure enpresa sarearen lehiakortasuna aldezteko apustua egitea ekonomia jardueraren aberastasuna eta motorra sortzeko ardatz nagusi legez.

Enpresak Nazioartekotzeko plana 2014-2016 nazioartekotzearen estrategia eta ekintza gakoenguruko azterketa, hausnarketa eta kontrasteko prozesu sistematikotik abiatuta landu da, eta eremu horretako eragile nagusiek hartu dute parte.



Nahi izanez gero, JOD02-TODJV-SNNIN bitartegailua erabilita, dokumentu hau egiazkoa den ala ez jakin illeke egotza elektronikoki honetan: <http://euskadi.net/lokalizatzailea>
La autenticidad de este documento puede ser contrastada mediante el localizador JOD02-TODJV-SNNIN en la sede electrónica <http://euskadi.net/localizador>





relevantes en este ámbito. El proceso participativo de trabajo se ha desarrollado desde la certeza de que los planes aumentan su eficacia cuando se diseñan a partir del esfuerzo de reflexión y análisis compartido de los diferentes agentes implicados en cada ámbito, en este caso, la internacionalización empresarial.

En concreto, el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 se ha elaborado a partir del diálogo permanente y la concertación institucional con Diputaciones Forales y Cámaras de Comercio como agentes prioritarios en internacionalización. Adicionalmente, el Plan cuenta con el contraste del resto de áreas de Gobierno Vasco relacionados con la internacionalización (tecnología e I+D, emprendimiento, etc.) y los agentes participantes en el seno del Consejo Vasco de Internacionalización (Dirección de Internacionalización del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco; Diputaciones Forales; Cámaras de Comercio vascas; clústeres; asociaciones empresariales; asociaciones sindicales; BEC; ICEX y CESCE). El objetivo pasa por lograr, por responsabilidad institucional, explotar las sinergias existentes en un ámbito en el que proliferan iniciativas entre los diferentes agentes señalados.

El presente Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 pretende ser un instrumento para planificar y guiar el apoyo a la internacionalización de la empresa vasca durante la X legislatura. Se trata de un plan que se plantea como respuesta necesaria a la compleja realidad de un ámbito fundamental en nuestra economía y que plasma la apuesta de este Gobierno por dar aliento a nuestro tejido empresarial debilitado tras 5 años de crisis y por acompañar a la empresa vasca en el proceso de adaptación a un entorno competitivo global permanente.

El objetivo principal del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 es promover la inserción y competitividad

Lanaren prozesu parte-hartzailea garatu da egiaztatu delako planek eraginkortasun handiagoa dutela eremu bakoitzean -kasu honetan, enpresen nazioartekotzea- inplikaturako eragileek hausnarketa eta azterketa ahalegina egin dutenean eta hortik abiatuta diseinatu denean.

Hain zuzen ere, Enpresak Nazioartekotzeko plana 2014-2016 egiteko abiapuntuak ondokoak izan dira: etengabeko eztabaida eta foru aldundiekiko eta merkataritza ganberetikiko adostasun instituzionala, nazioartekotzean lehentasunezko eragileak baitira. Horrez gain, plana egiteko, Eusko Jaurlaritzan nazioartekotzearekin lotutako gainerako esparruen (teknologia eta I +G) iritziak eta Euskadiko Nazioartekotze Kontseiluan parte hartzen duten eragileenak (Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Saileko Nazioartekotze Zuzendaritza, foru aldundiak, EAEko merkataritza ganberak, klusterrak, enpresa elkarteak, sindikatuak, BEC, ICEX eta CESCE) kontrastatu dira. Erantzukizun instituzionalagatik lortu beharreko xedea sinergiak ustiatzea da gorago aipaturako eragileen ekimen ugari sortzen dituen eremuan.

Enpresak Nazioartekotzeko plana 2014-2016 X. legegaldian euskal enpresen nazioartekotzearen sustapena planifikatzeko eta bideratzeko tresna da. Plana gure ekonomiaren funtsezko eremuaren errealitate konplexuari eman beharreko erantzuna da, eta Jaurlaritzaren apustua islatzen du, alegia, gure enpresa sareari bulkada ematea, krisialdiko 5 urteetan ahuldu baita. Halaber, planaren helburua euskal enpresak etengabeko ingurune global lehiakorrari egokitzen laguntzea da.

2014-2016 Enpresak Nazioartekotzeko planaren xede nagusia euskal enpresak -ETEak bereziki- merkatu globalera sartzea eta enpreson



Nahi izanez gero, JDDOZ-TODUV-SNNIN bitagailua erabilita, dokumentu hau egiaztatu daiteke. La autenticidad de este documento puede ser contrastada mediante el localizador JDDOZ-TODUV-SNNIN en la sede electrónica <http://euskadi.net/localizador>





internacional de la empresa vasca, en especial PYME, en el mercado global, estableciendo un marco de apoyo adaptado a sus capacidades y necesidades en el contexto de crisis actual, impulsando el grado de apertura e internacionalización de la economía vasca, potenciando y consolidando el comercio exterior, contribuyendo al incremento de implantaciones vascas en el exterior y atrayendo inversión extranjera hacia Euskadi.

nazioarteko lehiakortasuna sustatzea da, euren gaitasunei eta beharrei egokitutako laguntza esparrua ezarrita krisialdi testuinguru honetan, euskal ekonomiaren irekiera eta nazioartekotzea bultzatuta, kanpoko merkataritza bultzatuta eta sendotuta, euskal enpresen presentzia kanpoaldean indartuta eta Euskadira atzerriko inbertsioa ekarrita.

A propuesta de la Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad, previa deliberación, el Consejo de Gobierno adopta el siguiente:

Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun sailburuak proposatuta, eta gaia eztabaidatu ondoren, Jaurlaritzaren Kontseiluak honako hau erabaki du:

ACUERDO

ERABAKIA

“Remitir para su conocimiento al Parlamento Vasco el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 que se adjunta como Anexo al presente Acuerdo”.

“Akordio honen eranskin gisa gehitzen den 2014-2016 Enpresak Nazioartekotzeko plana Eusko Legebiltzarrari igortzea jakinarazpen gisa”.

ANEXO AL ACUERDO:

**Plan de Internacionalización
Empresarial 2014-2016.**

ERABAKIAREN ERANSKINA:

2014-2016 Enpresak Nazioartekotzeko plana.

Y para que así conste y surta los efectos oportunos, expido la presente certificación en Vitoria-Gasteiz, a 15 de abril de 2014.

Eta horrela jasota gera dadin eta izan beharreko ondorioak izan ditzan, ziurtagiri hau ematen dut Vitoria-Gasteizen, 2014ko apirilaren 15ean.



Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016

EUSKADI  BASQUE COUNTRY

| | |
|--|-----------|
| 1. Bloque I: Bases de partida | 2 |
| 1.1. Razones y oportunidades del Plan | 2 |
| 1.2. Metodología de elaboración del Plan | 5 |
| 1.3. Contexto político y normativo de referencia..... | 7 |
| 1.3.1. Contexto internacional – Unión Europea | 8 |
| 1.3.2. El contexto estatal | 10 |
| 1.3.3. El contexto vasco | 11 |
| 1.4. Coyuntura económica y de internacionalización de Euskadi | 16 |
| 1.4.1. Contexto económico y competitivo de partida | 17 |
| 1.4.2. Claves del comercio e inversión a nivel mundial | 20 |
| 1.4.3. Internacionalización empresarial en Euskadi: comercio exterior e inversión en el extranjero de Euskadi | 30 |
| 1.4.4. Internacionalización empresarial en Euskadi: perfil de la empresa vasca internacionalizada | 37 |
| 1.4.5. Inversión extranjera directa atraída por Euskadi | 46 |
| 1.4.6. Sistema vasco de internacionalización de empresas | 50 |
| 1.4.7. Retos de la internacionalización empresarial y atracción de inversiones en Euskadi | 54 |
| 2. Bloque II: Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 | 56 |
| 2.1. Principios del Plan | 56 |
| 2.2. Alcance del Plan | 57 |
| 2.3. Objetivos del Plan | 58 |
| 2.4. Ejes estratégicos y líneas de actuación..... | 58 |
| 2.4.1. Consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior | 59 |
| 2.4.2. Apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales | 60 |
| 2.4.3. Apoyo a sectores y clústeres para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior | 62 |
| 2.4.4. Generación y dinamización de capital humano para acometer los mercados internacionales | 64 |
| 2.4.5. Captación y consolidación de inversiones estratégicas | 64 |
| 2.4.6. Financiación y cooperación internacional y multilateral | 65 |
| 3. Bloque III: Gobernanza del Plan..... | 67 |
| 3.1. Modelo de gestión y coordinación del Plan..... | 67 |
| 3.1.1. Liderazgo e impulso del Plan | 67 |
| 3.1.2. Relación y coordinación interdepartamental | 67 |
| 3.1.3. Coordinación interinstitucional | 67 |
| 3.1.4. Participación de agentes económicos y sociales relevantes | 70 |
| 3.2. Aspectos económicos y presupuestarios..... | 70 |
| 3.3. Sistema de seguimiento y evaluación | 70 |
| 3.3.1. Dinámica de seguimiento | 70 |
| 3.3.2. Cuadro de mando | 71 |
| 4. Anexos..... | 73 |
| 4.1. Principales estrategias, programas y planes relacionados..... | 73 |

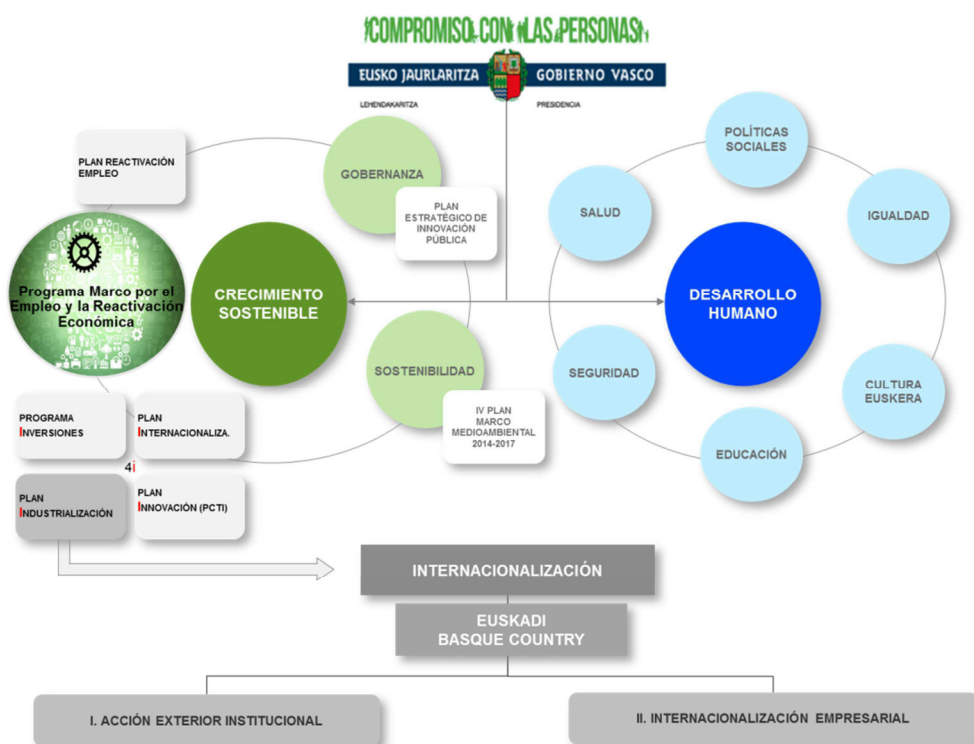
1. Bloque I: Bases de partida

1.1. Razones y oportunidades del Plan

El Gobierno Vasco afronta la X Legislatura 2013-2016 con la ilusión de liderar una Euskadi dinámica, moderna, cohesionada y definitivamente en Paz. Con ese fin asume en su Programa de Gobierno 3 Compromisos básicos ante la Sociedad Vasca: con las Personas, por la Paz y la Convivencia, y por un Nuevo Estatus Político para Euskadi.

El Compromiso por las Personas es un compromiso por el Crecimiento Sostenible y el Desarrollo Humano. Conscientes de la difícil coyuntura en la que nos encontramos, afrontamos el reto de superar una de las peores crisis económicas de los últimos 30 años desde nuestros principios y valores, convencidos de que saldremos adelante reforzados. Vamos a trabajar por construir una Euskadi de Personas, apostando por la defensa del empleo y la reactivación económica, pero sin dejar de avanzar en nuestro sistema social y de bienestar. En este contexto resulta imprescindible realizar una apuesta por favorecer la competitividad de nuestro tejido empresarial como eje central de la generación de riqueza y motor de la actividad económica.

Ejes y ámbitos de actuación que desarrollan el Compromiso con las Personas en el Programa de Gobierno de la X Legislatura 2013-2016



Fuente: Lehendakaritza

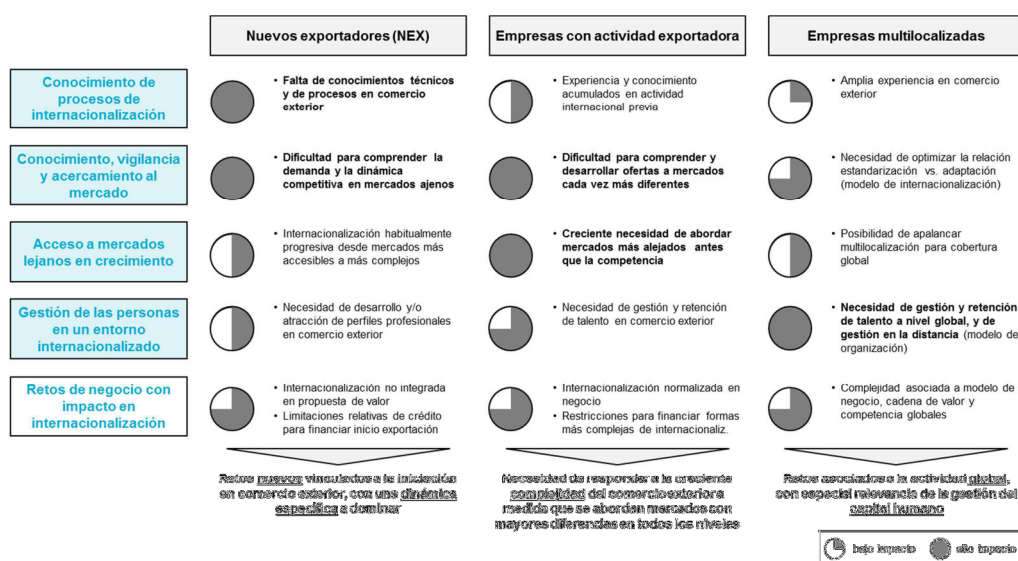
La Estrategia 4i para la Reactivación Económica configura la apuesta de este Gobierno por dar aliento a nuestro tejido empresarial debilitado tras 5 años de crisis, y por acompañarle en el proceso de adaptación a un entorno competitivo global en evolución permanente. No partimos de cero, creemos en los rasgos esenciales de un modelo socio-económico propio que nos ha permitido superar momentos de profunda crisis en el pasado. Un “Modelo Euskadi” que hoy queremos actualizar y optimizar para afrontar los retos globales, apoyándonos en las capacidades de nuestro autogobierno.

Por ello, con la Estrategia 4i nos responsabilizamos de nuestro futuro reforzando nuestras políticas de promoción económica en torno a 4 factores competitivos clave: **Innovación**, como fuente de generación de conocimiento y de transformación del mismo en valor económico y social; **Industrialización**, basada en la recuperación del espíritu industrial y el decidido apoyo a la economía productiva; **Internacionalización**, como la mejor garantía para diversificar los riesgos y mejorar la competitividad global de las empresas vascas, e **Inversión**, como palanca de competitividad para el impulso a I+D+i, la generación y transferencia de tecnología y conocimiento, y el desarrollo de infraestructuras y proyectos estratégicos.

El presente **Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016** se define como el **instrumento fundamental del Gobierno Vasco para planificar y guiar el apoyo a la internacionalización de la empresa vasca durante la X legislatura**. Se trata de un Plan Estratégico del Gobierno que se plantea como respuesta necesaria a la compleja realidad de un ámbito fundamental en nuestra economía, en base a una serie de elementos principales:

- **Euskadi es una economía abierta.** Somos un país pequeño consciente desde siempre de la necesidad de abrirnos al mundo. Ya lo han hecho nuestras empresas, universidades, centros tecnológicos, Cámaras de Comercio o entidades culturales. Así como el conjunto de las instituciones vascas, con el Gobierno Vasco a la cabeza que cuenta hoy con presencia en 70 países en el mundo. Conscientes de la importancia de la apertura de nuestra economía para su fortalecimiento, en la presente legislatura invitamos a todos los agentes de Euskadi a remar juntos en este ámbito a través de la **Estrategia Basque Country** del Lehendakari y de todo el Gobierno¹. Una estrategia que prevé impulsar la internacionalización actuando sobre la Economía e Industria, sobre la Cultura y Educación, sobre Turismo y sobre la Acción exterior institucional. Como afirmaba recientemente el Lehendakari²: *“La década actual, a partir de 2010, se centra en la internacionalización. El mundo es global y las empresas vascas quieren estar presentes en este mercado global. Hoy no es suficiente con exportar, el futuro es la implantación en los mercados exteriores. Vivimos la década de Basque Country, de la internacionalización”*. El **Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 se constituye en el instrumento de ejecución con sustantividad propia de la Estrategia Basque Country en el área de economía e industria**.
- **Nuestras empresas necesitan apoyo para superar una crisis que se prolonga ya 5 años.** Necesitan financiación suficiente y en condiciones competitivas ante la restricción de crédito. Necesitan superar las relaciones laborales basadas en el conflicto para pasar a proyectos generados a partir del compromiso compartido entre personas. Necesitan superar el modelo de valor basado en “fabricar bien” para integrar eficazmente en sus procesos de negocio innovación, tecnología, diseño, servicio y marketing-venta. Necesitan espacios y herramientas de colaboración, como los clústeres, para multiplicar capacidades de innovación, comercialización, etc. Necesitan apoyo para paliar el efecto negativo de la nueva regulación eléctrica. Y **necesitan nuevas herramientas y marcos de actuación para abordar su inserción en el mercado global**. Nuestra demografía empresarial se caracteriza por un elevado peso de **empresas pequeñas y medianas**, que necesitan de un apoyo adaptado a sus **capacidades y necesidades en el contexto de crisis actual** para reforzar su competitividad en la economía global.
- Desde el Gobierno queremos **ayudar a la empresa vasca a encontrar su espacio competitivo en la economía global**, su “lugar en el mundo”, **contemplando las diferencias de tamaño y etapa de internacionalización**. También queremos promover una combinación de políticas de refuerzo inteligente de la internacionalización que actúen como **palanca de competitividad y de refuerzo del empleo en Euskadi**. Creemos en los procesos de internacionalización que generan empleo de valor añadido.

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










Fuente: Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco

¹ Estrategia Basque Country presentada por el Lehendakari en 26 de Junio de 2013

² Intervención ante el Foro Nueva Economía (Madrid, 5 de febrero de 2014)

- Con el liderazgo del Gobierno, contamos en Euskadi con un amplio conjunto de agentes y programas que conforman un **sistema de apoyo a la internacionalización empresarial completo y avanzado**, que abarca las diferentes tipologías y necesidades empresariales y cubre la práctica totalidad de ámbitos geográficos mundiales. Sin embargo, también es un sistema complejo, en constante evolución y revisión, que afronta el reto de reforzar la **coordinación interinstitucional, la eficacia en la respuesta a las necesidades de las empresas y la eficiencia en el uso de sus recursos**.

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

| Agentes | Estrategia y prioridades en apoyo a internacionalización | Servicios de internacionalización empresarial | | | | | | Actividad int. 2012 ⁽¹⁾ | Recursos int. 2013 |
|---|---|---|-------------------------|-------------------|---------------------|------------|-----------------------|--|---|
| | | Programas (subvención) y sensibiliza | Información | Promoción directa | Servicios avanzados | Talento | Atracción inversiones | | |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Apoyo a las empresas en función de nivel de internacionalización Generación de capital humano Coordinación y eficiencia (impulso consorcio) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | <ul style="list-style-type: none"> >900 pytos apoyados en Progr. >3.500 asistentes a eventos infor. 28 misiones propias y vía convenio 546 pytos de servicios avanzados 515 personas formadas | <ul style="list-style-type: none"> 41 técnicos 22M€ ppto Red exterior propia en 15 países, agentes 55 países Relación clústeres, asociaciones y otros |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Internacionalización como eje prioritario de la promoción económica de DFB (nicho 3-100) Acción basada en cooperación Impulso de marca Bilbao-Bizkaia | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ becas | ✓ misiones propias | <ul style="list-style-type: none"> >111 pytos apoyados en Progr. >700 empresas atendidas infor. 2 misiones en colab. con CCB 546 pytos de servicios avanzados Conv. prácticas europ. (194 plazas) | <ul style="list-style-type: none"> 4 técnicos (dedicación parcial) 6M€ ppto BEAZ asesoría Relación clústeres, asociaciones y otros. |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Vinculación de apoyo a internacionalización con innovación y tecnología Impulso implantación productiva Esfuerzo en acción institucional exterior (Eurociudad) | ✓ | | ✓ | ✓ no conv.'13 | | ✓ misiones propias | <ul style="list-style-type: none"> 48 pytos apoyados en Progr. 1 misión en colab con CCG 5 pytos de servicios avanzados 6 implantaciones productivas | <ul style="list-style-type: none"> 2 técnicos 2M€ ppto Relaciones externas: Eurociudad |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Internacionalización como eje de mejora competitiva empresarial junto con innovación y medioambiente Promoción de internacionalización apoyándose en agentes de territorio | ✓ | ✓ Ventanilla empresa | | | ✓ becas | | <ul style="list-style-type: none"> 41 pytos apoyados en Progr. 1 Máster subvencionado (50%) Convenio prácticas europeas o becas erasmus | <ul style="list-style-type: none"> Sin dedicación específica 1M€ ppto (no exclusivo) Experiencia en coordinación interinstitucional |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Colaboración con GoVa y DFB en apoyo a empresas Apuesta por desarrollar oferta de servicios premium de internacionalización | n.a. | ✓ | ✓ | ✓ en desarrollo | ✓ | ✓ subcontrat. | <ul style="list-style-type: none"> >10.000 personas atendidas infor. 21 misiones (conv.GoVa y DFB) Elaborando «servicios premium» Máster en dirección de internacionalización | <ul style="list-style-type: none"> 15 técnicos Estructura de formación Experiencia en coordinación con instituciones |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Servicios avanzados a través de una red propia de asesores y el refuerzo de su estructura interna Apuesta diferencial por tracción de proyectos en el exterior | n.a. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | <ul style="list-style-type: none"> >1.000 personas atendidas infor. 19 misiones (conv.GoVa y DFG) Máster en comercio internacional 100M€ en proy. para empresas en el exterior (en maduración) | <ul style="list-style-type: none"> 30 técnicos Cámara transfronteriza Biharteran Red de agentes en 70 países, y asesores inhouse |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Elevada capilaridad y reconocimiento como experto en internacionalización Oferta integral de servicios capaz de apoyar a empresa en itinerario de crecimiento y competitividad | n.a. | ✓ | ✓ | ✓ en desarrollo | ✓ | ✓ subcontrat. | <ul style="list-style-type: none"> >500 personas atendidas infor. 18 misiones (conv.GoVa) Lanzado «servicios premium» Máster en comercio internacional (25 alumnos) | <ul style="list-style-type: none"> 7 técnicos Único agente de internacionalización en Álava, con red de sedes en todo el territorio |

(1) Datos de la actividad de la de DFG y DFA pertenecen al año 2011.

Nota: Además de los agentes representados, existen otros agentes públicos y privados vascos activos en internacionalización empresarial como grandes ayuntamientos, Clústeres, Asociaciones sectoriales o agentes de capilaridad

Fuente: Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco

- Nuestra apuesta como Gobierno por ejercer un **liderazgo eficaz, responsable y riguroso en la gestión, reforzada por la limitación de recursos**, nos lleva a apostar por políticas públicas enfocadas a los retos estratégicos a los que nos enfrentamos como país. Desde el Gobierno Vasco queremos poner en marcha **estrategias que aborden de forma integral pero diferenciada nuestras prioridades**, para poder realizar eficazmente su planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, creando sólidas bases para una nueva etapa de crecimiento.

El Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 no es el primer esfuerzo de apoyo a la internacionalización de este Gobierno.

Por un lado, este Plan se integra en la **“Estrategia Basque Country”, a través de la Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country** que es el documento de planificación estratégica en la materia para esta Legislatura, que además de ordenar la presencia y diseñar la política de Euskadi hacia el exterior, fija los objetivos y dota a la organización de los elementos necesarios para poner en práctica la idea de Marca Euskadi (Basque Country) para lo que integra y coordina estos dos imprescindibles ámbitos: Acción exterior Institucional e Internacionalización Empresarial. Se trata, en definitiva, de abrirse al mundo y mostrar lo que se está haciendo y hacerlo progresivamente mejor impulsando la Marca Euskadi (Basque Country) planteando esta apertura desde los valores, cultura y saber hacer de este país. Se pretende *“posicionar a Euskadi en el escenario global, llevando a Euskadi al mundo y trayendo el mundo a Euskadi”*.

Por otro lado, dentro del esfuerzo planificador en materia de internacionalización, el **Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad (DDEC)** ha llevado a cabo, desde el inicio de la Legislatura, un completo ejercicio de

planificación estratégica y operativa de las políticas, programas y herramientas bajo su responsabilidad plasmado en el **Plan de Actuación 2013-2016 DDEC** como herramienta interna de gestión participativa y transversal, y que sirve como uno de los principales insumos del presente Plan de Internacionalización.

Por último lado, podemos afirmar que ya hemos comenzado el despliegue de **medidas de impacto inmediato a corto**. Se ha trabajado en el **rediseño de nuestro programa de referencia Prointer** (nuevo Global Lehian) para reforzar su eficacia, eficiencia y alcance; hemos ampliado y actualizado el programa de **Becas Global Training para 400 jóvenes**; hemos seleccionado los mercados internacionales de actuación prioritaria como Gobierno (prioridad 1: Alemania, China, EEUU, India, México; prioridad 2: Brasil, Rusia y Turquía; prioridad 3: Australia, Colombia, Indonesia, Malasia, Perú, Singapur, Sudáfrica, Vietnam) y trabajamos en la concentración de la Red Exterior de SPRI para cubrir dichos países, que se ha materializado en la apertura de las nuevas **oficinas de representación en Alemania y Singapur**; y hemos impulsado la **reflexión conjunta con Diputaciones y Cámaras** para trabajar de forma más coordinada en el apoyo a nuestras empresas.

1.2. Metodología de elaboración del Plan

El Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 ha sido elaborado a partir de un proceso sistemático de análisis, reflexión y contraste de las claves estratégicas y operativas de la internacionalización, que ha contado con la participación de los principales agentes relevantes en este ámbito.

El proceso participativo de trabajo se ha desarrollado desde la certeza de que los **planes estratégicos de gobierno aumentan su eficacia cuando se diseñan a partir del esfuerzo de reflexión y análisis compartido** de los diferentes agentes implicados en cada ámbito, en este caso, la internacionalización empresarial.

A continuación se presentan los principales elementos o piezas que conforman el Plan, descritos desde el punto de vista de la metodología empleada para su elaboración y contraste:

- **Bases de partida:** el bloque de contenidos relacionado con el contexto político y normativo de referencia a nivel local, estatal y europeo ha sido elaborado a partir del análisis de los planes, leyes y documentos que enmarcan el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016. El capítulo relacionado con la coyuntura económica y de internacionalización de Euskadi ha sido elaborado considerando los estudios e informes de coyuntura más recientes elaborados por las diferentes Direcciones del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco en cada una de las áreas.
- **Caracterización de la empresa vasca:** la caracterización de las empresas vascas en cuanto a su inserción internacional se ha realizado a partir del proceso de actualización de un trabajo de investigación sobre el “Perfil de las empresas vascas ante los mercados exteriores” que se inició en 1996 y que desde entonces ha tenido otras dos ediciones con sus correspondientes informes en 2002 y 2006. Además de las diferentes fuentes estadísticas y documentales señaladas, las conclusiones del estudio se elaboran a partir de los resultados de una encuesta realizada a una muestra total de 925 empresas vascas, segmentadas en función del estadio de internacionalización en el que se encuentran. El objetivo de este Gobierno es actualizar este informe periódicamente y reforzar el carácter participativo del mismo, para contar de primera mano con la opinión de las propias empresas
- **Definición de objetivos, ejes estratégicos y acciones:** la definición del cuerpo estratégico del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 ha sido desarrollado por el equipo de la Dirección de Internacionalización del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, así como por SPRI, como máximos responsables del diseño, planificación, ejecución y evaluación de las principales políticas de promoción de la internacionalización empresarial.

Por último cabe señalar que la **complejidad creciente de los procesos de inserción global de nuestras empresas** exige establecer mecanismos de amplia participación y contraste, que permitan aglutinar los distintos puntos de vista, conocimientos y experiencias acumulados en este ámbito. Tanto las empresas, protagonistas principales, como los diferentes agentes facilitadores a nivel institucional y sectorial, público y privado, han formado parte activa de la elaboración y contraste de este Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, con el objetivo último de lograr una **visión consensuada de las prioridades, objetivos y ejes estratégicos**.

En concreto, el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 se ha elaborado a partir del diálogo permanente y la concertación institucional con **Diputaciones Forales y Cámaras de Comercio** como agentes prioritarios en

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

Finalizado su proceso de elaboración y contraste, el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, integrado en la Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country, iniciará su **proceso de tramitación** con su toma de conocimiento en Consejo de Gobierno y su posterior comunicación al Parlamento Vasco.

1.3. Contexto político y normativo de referencia

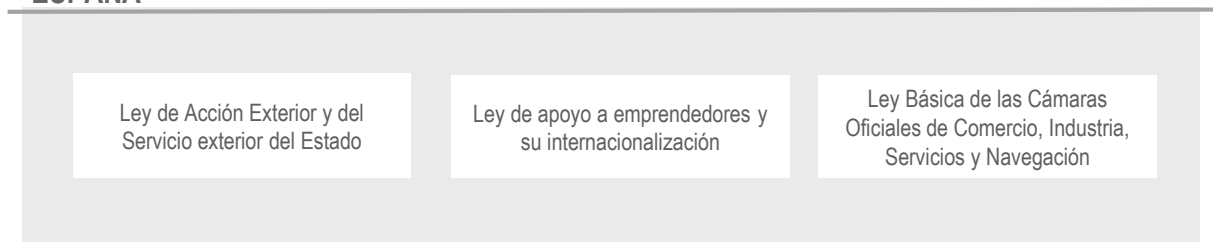
El Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 se enmarca en un contexto político-normativo internacional y regional que determina las prioridades, contenidos y herramientas de acción definidas en el mismo.

Resumen de marco político y normativa del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016

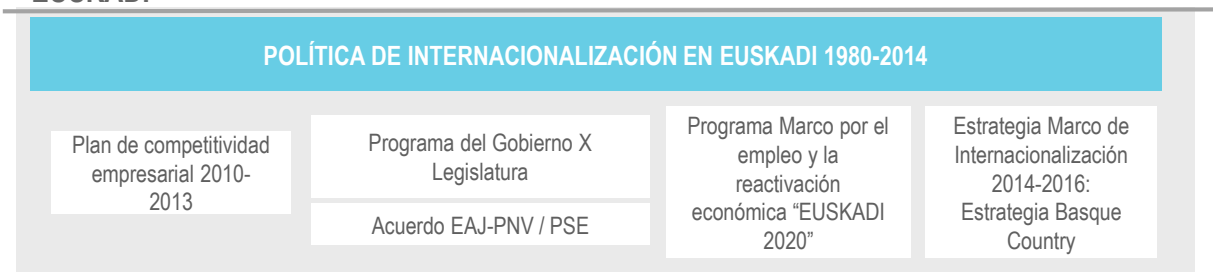
EUROPA



ESPAÑA



EUSKADI



1.3.1. Contexto internacional – Unión Europea

Desde su creación, la Unión Europea ha trabajado por la eliminación de barreras comerciales entre sus países miembros, hecho que ha permitido que hoy en día se considere a **Europa como uno de los mercados más abiertos del mundo**. Sin embargo, dicha apertura encara hoy nuevos retos como el acceso prioritario a mercados emergentes o el aprovechamiento de las oportunidades que sigue ofreciendo el mercado único a sus miembros.

En el nuevo periodo de planificación estratégica, la UE desea reforzar el diseño de políticas focalizadas tanto en los mercados como en las empresas, especialmente PYME.

Desde el punto de vista de los mercados, el foco se coloca en la **apertura de nuevos mercados y el refuerzo de los flujos comerciales**. Para ello, los esfuerzos se centran tanto a nivel de mercado único europeo como a nivel de terceros países (nuevos acuerdos comerciales con regiones y países; desarrollo de programas para la promoción y apoyo a la cooperación empresarial con diferentes zonas geográficas, etc.)

Desde el punto de vista de la empresa, se plantea un **compromiso de largo plazo con el apoyo a las empresas, en especial a las PYME, en sus procesos de internacionalización**.

A continuación, destacamos las políticas e iniciativas más relevantes en materia de internacionalización llevadas a cabo por la Comisión Europea en los últimos años:

Comisión Europea: Estrategia Europa 2020

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

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

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

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

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

A continuación se presentan algunos de los **principales programas e iniciativas de la Comisión Europea con mayor impacto en la consecución del objetivo de liderazgo industrial** que se plantea en el marco de la estrategia Europa 2020. Dichas iniciativas son:

- “Small Business Act” (SBA)
- Comunicado “Small Business, Big World “
- Programa COSME de fomento de la competitividad de las empresas y las PYME
- Europe Enterprise Network

“Small Business Act” (SBA)

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

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

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

“Small Business, Big World”

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

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

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

- Localizar los diferentes servicios de apoyo, tanto en el origen como en el país extranjero.
- Facilitar el acceso a la información para todas aquellas PYME que quieren internacionalizarse fuera del mercado europeo.
- Promocionar la internacionalización de las PYME a través de clústeres y redes.
- Fomentar nuevas actividades en mercados prioritarios y emergentes.

Programa COSME

La propuesta de la Comisión Europea del nuevo Programa COSME busca fomentar la **competitividad empresarial de PYME, nuevos empresarios y organizaciones empresariales**. El programa proporcionará un mejor acceso a la financiación, ofrecerá servicios de apoyo a negocios y promocionará la iniciativa empresarial.

Sujeto a la aprobación por el Consejo y el Parlamento Europeo, el Programa se desarrollará desde 2014 hasta 2020 con un presupuesto previsto de 2.522M€ de los cuales 1.400M se asignarán a instrumentos financieros.

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

- Apoyar a la red Enterprise Europe Network que actúa como centro de servicios a las empresas para fomentar la colaboración con socios locales.
- Fomentar el acceso de las PYME al mercado único a través de acciones de información y de concienciación.
- Respalda la cooperación industrial internacional para reducir las diferencias en los marcos normativos y empresariales entre la Unión Europea y sus principales socios comerciales.

Europe Enterprise Network

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

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

1.3.2. El contexto estatal

Ley de Acción y del Servicio Exterior del Estado

La nueva **Ley de Acción y del Servicio Exterior del Estado** (LASEE) ha sido impulsada por el Ministerio de Asuntos Exteriores y aprobada por el Congreso de los Diputados el 13 de Marzo de 2014. La ley de Acción Exterior establece como objetivo principal **coordinar y alinear el trabajo de las instituciones españolas en el extranjero**. Dicha ley pretende ser un instrumento flexible para:

- Fortalecer la presencia internacional de España y reforzar su imagen en el mundo.
- Consolidar y reforzar la credibilidad de España para aumentar la exportación de bienes y servicios, atraer capitales que financien la economía española y mejoren la situación de las empresas nacionales.
- Fortalecer el proceso de integración europeo.
- Coordinar la Acción exterior de España con la de los países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones.
- Garantizar asistencia y protección a los españoles y empresas que se encuentren fuera del país.

En materia Económica, Comercial, Financiera e internacionalización empresarial, el **Artículo 19** detalla que *“La Acción Exterior en materia económica, comercial, financiera y de **apoyo a la internacionalización de la empresa** consistirá en la ejecución en el exterior de la política del Gobierno en materia económica, de reformas para la mejora de la competitividad y financiera, que comprende también las acciones relativas a las instituciones financieras internacionales, así como las actuaciones encaminadas a la internacionalización de la empresa y la economía españolas”*.

Ley de Apoyo a los emprendedores y su internacionalización

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

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

El Proyecto de **Ley Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación** fue aprobado en Julio de 2013 por el Consejo de Ministros, reforzando el papel de las Cámaras como instrumentos para **la internacionalización** de las empresas españolas en colaboración con la Administración del Estado y las comunidades autónomas. La nueva **Cámara de Comercio de España** sustituirá al actual Consejo Superior de Cámaras y uno de sus principales fines será ofrecer nuevas **oportunidades a las PYME en los mercados internacionales**.

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

1.3.3. El contexto vasco

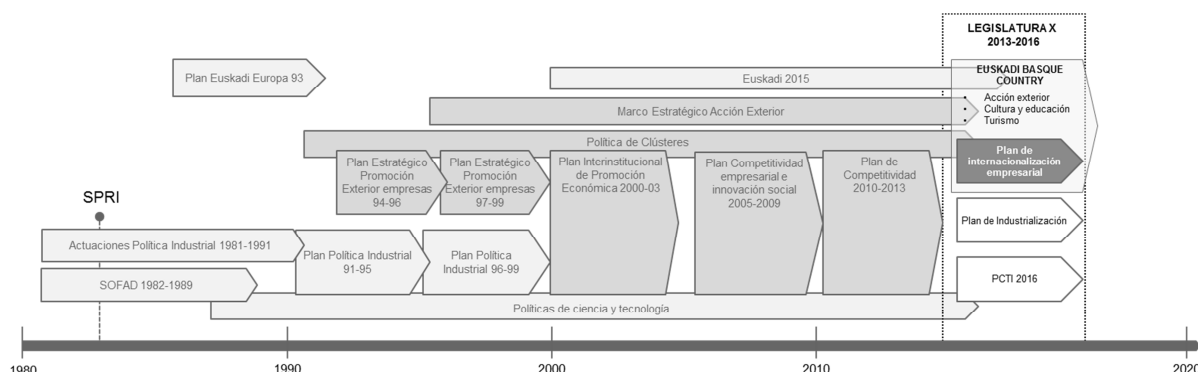
La política de internacionalización en Euskadi

La internacionalización de la empresa ha constituido uno de los objetivos estratégicos de la **Política Industrial Vasca**, siendo impulsada desde el inicio del autogobierno y contribuyendo decisivamente a la apertura exterior y transformación de nuestro tejido industrial. En los últimos años, las políticas de impulso de la internacionalización han ampliado su alcance considerando la apertura al mundo de toda la economía vasca.

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

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

Marco de políticas de apoyo a la internacionalización promovidas desde Gobierno Vasco 1980-2013.



En la primera década del siglo, las políticas de internacionalización se han integrado en sucesivos Planes interdepartamentales de Competitividad (Plan interinstitucional de Promoción Económica 2000-2003 y Plan de Competitividad empresarial e innovación social 2005-2009). En los primeros años se sentaron las bases de las **políticas de aumento de la base exportadora y de promoción de la diversificación geográfica y sectorial** enfocadas fundamentalmente a la internacionalización de las **PYME** vascas, aún vigentes hoy a través de programas como Prointer. En la segunda parte de la década, con el protagonismo de la innovación y la economía del conocimiento como factores clave de competitividad, las políticas de internacionalización se extienden a nuevos sectores con menor proyección en el extranjero hasta entonces, como los Servicios. Además, las políticas más clásicas dirigidas a las empresas industriales se refuerzan con el apoyo a la consolidación de la actividad internacional de empresas, a través del impulso de la **Red exterior de SPRI** entre otras.

Finalmente, el Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 (PCE), antecedente del presente plan desde el punto de vista de planificación estratégica, continúa apostando por la internacionalización como un palanca fundamental de competitividad, y fija como uno de sus tres ejes estratégicos de acción el posicionamiento de Euskadi como una Economía Abierta, impulsando la apertura al exterior de empresa y sociedad. Con el impacto de la crisis económica, en los últimos años se incidió en ámbitos como la **capacitación en internacionalización**, con el lanzamiento del programa Global Training, o la coordinación interinstitucional, con la creación del **Consejo de Internacionalización del País Vasco**.

Evaluación del PCE 2010-13 en el Eje 1 – Posicionar Euskadi como una Economía abierta

| ECONOMÍA ABIERTA | Nivel 2009 | Nivel 2010 | Meta 2010 | Nivel 2012 | Meta 2012 |
|---|------------|------------|-----------|------------|-----------|
| Grado de apertura (X+M)/PIB (%) | 42,19 | 49,82 | 41,61 | 54,9 | 61,5 |
| Exportaciones/PIB (%) | 23,15 | 26,65 | 23,4 | 31,7 | 33,7 |
| Exportaciones BRICs/PIB (%) | 1,21 | 1,77 | 1,67 | 2,01 | 8,9 |
| Inversión extranjera en Euskadi sobre PIB % | 1,18 | 0,40 | 0,64 | 0,66 | 2,14 |
| Inversión de Euskadi en exterior sobre PIB% | 2,16 | 2,99 | 1,9 | 1,2 | 2,5 |

En el periodo de vigencia del PCE se ha producido una evolución positiva en algunos de los principales indicadores vinculados a la internacionalización empresarial y apertura de la economía. La tendencia positiva se confirma con datos que apuntan a que 2013 podría ser un año record de exportaciones para Euskadi. Sin embargo, los avances logrados están por detrás de las metas que se fijaron al principio del Plan, de forma especial en lo relativo a la diversificación geográfica de la internacionalización y tanto en la atracción como generación de inversión extranjera directa.

Fuente: Informe de seguimiento del PCE 2012; Datos 2012 Eustat

Podemos afirmar que en las últimas décadas han sido muchos los esfuerzos públicos de apoyo a la internacionalización empresarial y la atracción de inversiones; esfuerzos que han contribuido a que Euskadi sea hoy una economía abierta y que han definido una serie de herramientas, recursos y enfoques de la internacionalización a partir de los que La nueva Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country debe construir.

Además, en el momento actual en el que se define este Plan, y a partir de la experiencia de las últimas décadas, se obtienen una **serie de lecciones aprendidas** que deseamos aplicar en la nueva planificación:

- A pesar del contexto que vivimos, el Plan no debe estar marcado tan sólo por la coyuntura de crisis, y debe plantear una **visión del lugar de Euskadi en el mundo a futuro**, de acuerdo con los retos globales que encaramos. Somos conscientes de las necesidades de las empresas en el corto plazo para hacer frente a la crisis, pero no podemos renunciar a continuar definiendo estrategias de largo plazo que orienten la competitividad sostenible de nuestro tejido industrial. Estrategias de largo plazo que entienden la **internacionalización como herramienta para el mantenimiento y creación de empleo de alto valor añadido en Euskadi**.
- Dicho contexto impone la obligación de impulsar una **política de internacionalización vinculada a las necesidades del tejido empresarial, segmentando y focalizando las acciones** para aumentar su efectividad. Las políticas de apoyo deben ser sensibles a los distintos **estados de internacionalización** de las empresas y deben abordar las **barreras** más importantes que dificultan la apertura al exterior, como la **financiación** en la actualidad.
- En línea con la apuesta que Euskadi viene realizando por diseñar una nueva arquitectura del sector público institucional, basada en el redimensionamiento, la racionalización del uso de recursos, y la reordenación y focalización de actividades y agentes, debemos apoyarnos en la coordinación y cooperación para obtener el máximo rendimiento de nuestros esfuerzos. **Coordinación entre agentes públicos** para realizar una acción de promoción más efectiva. **Cooperación con empresas y entre empresas** como recurso básico y natural de Euskadi para afrontar los retos económicos a los que nos enfrentamos de forma individual y como país.
- Como Gobierno, debemos establecer una **gobernanza clara** de las políticas públicas que se sustente sobre **mecanismos de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y ajuste de nuestras acciones**. El liderazgo claro y responsable de las políticas y la mejora continua de la acción de Gobierno debe reforzar el impacto de nuestros esfuerzos y reforzar nuestro rol central en la economía. Queremos liderar el apoyo a la internacionalización a partir de esta dinámica de trabajo que ya hemos iniciado dentro del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad con la definición del Plan de Actuación 2013-2016 DDEC.

Programa de Gobierno de la X Legislatura

El programa de gobierno para la X Legislatura establece **tres compromisos: el Empleo y las Personas, la Paz y la Convivencia, y un nuevo Estatus Político para Euskadi**. El compromiso con el empleo y la reactivación económica supone, en palabras del Lehendakari, *“...impulsar nuestra economía, nuestras empresas, lograr que sean más competitivas. Recuperando nuestro modelo de política industrial, sustentado en los Clústeres, en la economía productiva.”*

En este sentido, el Programa de Gobierno plantea la **apuesta por la inserción internacional de Euskadi, sus empresas y personas en el nuevo orden mundial, reivindicando el reconocimiento de nuestra realidad, personalidad y autogobierno**. Dentro del Eje 1 *“Crecimiento Sostenible”*, sub eje 1.4. *“Impulsar la internacionalización”*, el Programa de Gobierno establece objetivos e iniciativas concretas (recogidos en la siguiente página, en oscuro los directamente relacionados con la internacionalización empresarial, en blanco otros relacionados con la Estrategia Basque Country).

Los objetivos e iniciativas en internacionalización empresarial marcan las prioridades de planificación y acción para la legislatura y son coherentes con los esfuerzos realizados en el ámbito los últimos años, apoyándose en las fortalezas de nuestras políticas (Colaboración público-privada, Políticas enfocadas en pymes, Formación) y abordando mejoras ya apuntadas (Estrategia país coordinada). Además, las apuestas en internacionalización empresarial son coherentes y se ven potenciadas por los objetivos e iniciativas planteados para las otras dimensiones de la internacionalización accionadas desde el Gobierno.

| Objetivos | Iniciativas |
|--|---|
| 1. Estrategia-País de internacionalización | <ul style="list-style-type: none"> Reforzar la actividad de SPRI en el marco de una Estrategia Vasca Integral de Internacionalización. Impulsar una Red de Internacionalización que interactúe con las empresas vascas facilitando su presencia en el exterior. Mejorar la coordinación interinstitucional en los Programas de apoyo a la Internacionalización redefiniendo los contenidos de las diferentes modalidades de ayuda con el objetivo de incrementar las cifras vascas de exportación. |
| 2. Colaboración Público-Privada con empresas tractoras | <ul style="list-style-type: none"> Constituir una plataforma permanente de trabajo con las empresas o grupos empresariales más potentes de Euskadi en su proyección internacional. Establecer un programa de actuación conjunto para facilitar que las empresas vascas proveedoras y subcontratistas de las empresas tractoras puedan acompañarles e implantarse en los nuevos mercados. Reforzar las plataformas de Euskadi en el exterior, en colaboración con los grupos tractores y el tejido industrial de Euskadi. |
| 3. Ampliar base exportadora de las PYME | <ul style="list-style-type: none"> Establecer instrumentos de apoyo a las PYME que exportan regularmente para ampliar y diversificar sus mercados en el marco del Programa de Apoyo integrado a PYME. Fomentar la presencia de las PYME vascas en los mercados emergentes. Desarrollar un Programa piloto de incorporación de PYME a la actividad exportadora Apoyar a las asociaciones sectoriales y clústeres para el diseño, definición y materialización de planes específicos de apoyo a la internacionalización de las PYME asociadas. |
| 4. Formación internacional | <ul style="list-style-type: none"> Reforzar los Programas de movilidad estudiantil en Europa para jóvenes universitarios y de formación profesional. Impulsar prácticas de estudiantes en instituciones y empresas del exterior en colaboración con las escuelas de Formación Profesional, las Universidades, las asociaciones empresariales, Diputaciones Forales y las entidades financieras. Potenciar el programa "Global Training" de primera experiencia laboral en el exterior. Intensificar acuerdos de colaboración y alianzas con centros de formación extranjeros potenciando los intercambios y la incorporación en esos centros de jóvenes de Euskadi. |
| 5. Acción Exterior activa | <ul style="list-style-type: none"> Impulsar la participación de Euskadi en las instituciones y organismos europeos e internacionales. Reconstituir la Comisión Bilateral para Asuntos Europeos Euskadi-Estado, como instrumento de participación y seguimiento. Fortalecer la participación vasca en los diversos Comités europeos. Defender el Concierto Económico en Europa y las competencias vascas en el desarrollo legislativo y en la ejecución de la normativa comunitaria, con arreglo al principio de subsidiariedad, y la legitimación activa ante el Tribunal de Justicia para defender los intereses de la sociedad vasca. Establecer redes de colaboración permanente con otras naciones y regiones europeas a fin de propiciar una defensa compartida de intereses comunes y nuevas fórmulas de colaboración bilateral y multilateral. Impulsar la participación de Instituciones y Agentes multisectoriales vascos en redes sectoriales transnacionales de referencia, así como en proyectos auspiciados por organismos multilaterales. Actualizar las Delegaciones de Euskadi en el exterior, adecuándolas a la realidad internacional presente y a aquellos destinos que son claves para el futuro de Euskadi. Fomentar las actividades de las Delegaciones de Euskadi en el exterior, integrando a todas las áreas del Gobierno y la presencia de los agentes económicos y sociales. |
| 6. Cooperación al desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> Profundizar en la eficiencia de la política de cooperación al desarrollo y en su vinculación a la promoción y defensa de los derechos humanos, poniendo en valor la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo y aprobando un nuevo Plan Estratégico Director de Cooperación interconectando las medidas en el marco de la Estrategia-País. Estrechar relaciones con la Unión Europea, Organismos Internacionales y Agencias de Cooperación Internacionales para desarrollar actividades conjuntas y posibilitar nuevas vías de financiación y de cooperación con las organizaciones vascas. Fortalecer el tejido asociativo, impulsando el Consejo Vasco de Cooperación para el Desarrollo. Compartir "buenas prácticas" en cooperación, fomentando iniciativas de carácter innovador e intensificar la coordinación para mejorar la cooperación, impulsando la Comisión Interinstitucional de Cooperación para el Desarrollo. Impulsar nuevas acciones e iniciativas de co-desarrollo en el ámbito de la cooperación que tomen en consideración las potencialidades de personas inmigrantes en Euskadi como agentes de desarrollo para sus países de origen y promoción de experiencias de voluntariado social. |
| 7. Diáspora vasca | <ul style="list-style-type: none"> Apoyar a las colectividades y Centros Vascos en el exterior reforzando los programas para la formación de personas jóvenes asociadas a los centros vascos y de recuperación de la memoria histórica de la diáspora. Promover intercambios juveniles con la diáspora, reforzando el Programa Gaztemundu y la atracción de personas de la diáspora para su desarrollo personal y profesional en empresas vascas. Potenciar las relaciones con las personas vascas en el mundo a través de las nuevas tecnologías de la información desarrollando iniciativas que interconecten a las personas de origen vasco dispersas por el mundo. Extender la red de centros vascos y potenciar su reconocimiento y funcionalidad, impulsando la celebración de un Congreso Mundial de Colectividades Vascas. Impulsar la conservación de la Memoria histórica de la inmigración vasca mediante la recopilación de su patrimonio inmaterial. Promover la participación y desarrollar, con la asistencia y respaldo de las colectividades de la diáspora vasca, la política de cooperación y apoyo a los centros, federaciones y a la ciudadanía vasca en el exterior. |
| 8. Proyección Exterior | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un nuevo Plan Estratégico de Acción Exterior, identificando las alianzas estratégicas de interés económico, social, institucional y político prioritarias para Euskadi. Impulsar convenios estables de colaboración con regiones europeas para crear una red de intereses comunes que propicie una plataforma de relaciones permanentes. Desarrollar mecanismos de colaboración transfronteriza que faciliten el desarrollo internacional de las empresas vascas y potencien una mejor integración en el corredor Atlántico europeo. |

Acuerdo EAJ-PNV y PSE-EE (PSOE)

Dentro del acuerdo suscrito el pasado 16 de Septiembre de 2013 por los partidos políticos EAJ-PNV y PSE-EE(PSOE) para conseguir una Euskadi más moderna, solidaria, sostenible y competitiva, se establece un acuerdo específico para el impulso a la economía productiva y la creación de empleo, a través del **Programa Marco para la Reactivación Económica y el Empleo**, aprobado en Consejo de Gobierno el 28 de Enero de 2014.

Se trata de un plan global que orienta los esfuerzos del Gobierno Vasco (a través de la Estrategia 4i y los planes estratégicos de Gobierno relacionados), las Diputaciones y los Ayuntamientos y que contiene, entre otras líneas de actuación, el impulso a un Programa de **Estímulo Empresarial para asegurar financiación**, a través de avales, a las empresas con proyectos solventes que creen empleo en Euskadi, que impulsen contratos de exportación o estén en fase de abordar proyectos de inversión de alto valor añadido en I+D+i.

Como medidas concretas relacionadas con el apoyo a la internacionalización, destacan:

- El desarrollo de una estrategia de impulso al sector industrial que contenga la **promoción de la internacionalización y el desarrollo de proyectos empresariales de carácter estratégico para Euskadi**, bien por su dimensión o por el efecto tractor sobre la economía y el tejido de las PYME de su entorno.
- **Garantía Juvenil Vasca**. Con el objetivo de que se cumpla de forma estricta la Recomendación del Consejo de la Unión Europea del pasado 22 de abril de 2013 se ejecutarán políticas concretas que tengan en cuenta a todos los agentes económicos, sociales e institucionales de Euskadi, y en concreto, se dotarán **becas de internacionalización (para formación con prácticas en el extranjero)**, el **programa Lehen Aukera de primera experiencia laboral los contratos en prácticas en empresas vascas en el extranjero**, los contratos de formación-prácticas en sectores emergentes, y el programa de capitalización de la prestación por desempleo.
- Desarrollo de una estrategia de colaboración público privada para garantizar un **empleo de calidad a jóvenes que retornan a Euskadi tras una experiencia laboral internacional**.

Al conjunto de medidas para la Reactivación Económica y Empleo, se destinará para los años 2014, 2015 y 2016, además de los recursos ya previstos en los presupuestos de 2014, el 50% de los recursos que se obtengan de la reforma fiscal y la lucha contra el fraude previstos en este acuerdo.

Por lo tanto, puede afirmarse que este acuerdo ofrece la **estabilidad presupuestaria necesaria** a lo largo de la presente legislatura para el despliegue de las estrategias y programas necesarios para que Euskadi recupere la senda de la competitividad, y tiene en la **internacionalización uno de sus elementos centrales de promoción pública**.

1.4. Coyuntura económica y de internacionalización de Euskadi

El Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco ha llevado a cabo una reflexión sobre la internacionalización de las empresas y los sectores de actividad vascos, que sirve como referencia para la planificación de políticas recogidas en este Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016.

Los análisis realizados se han centrado en 4 ámbitos:

- Contextualización del plan en el entorno económico y de competitividad esperado para Euskadi y nuestro entorno a corto y medio plazo
- Identificación de tendencias y cambios en el comercio y la inversión global con impacto sobre los procesos de internacionalización empresariales
- Diagnóstico del grado de internacionalización de la economía vasca y de sus empresas
- Diagnóstico de la capacidad de atracción de inversión extranjera a Euskadi
- Evaluación preliminar del sistema vasco de internacionalización

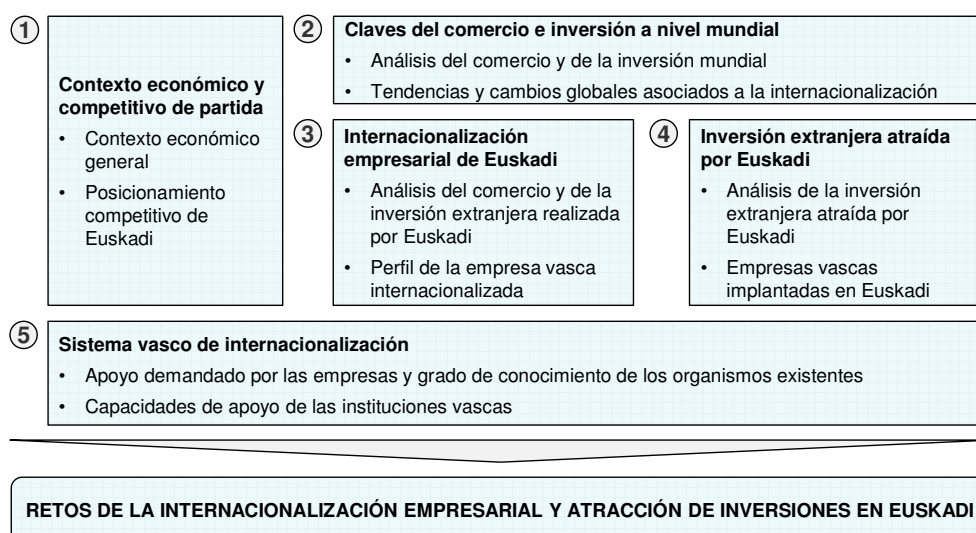
El contraste de los 5 ámbitos de análisis ha llevado a la definición de **una serie de retos prioritarios de internacionalización a los que se intenta dar respuesta con este Plan**.

La reflexión y diagnóstico de la internacionalización de Euskadi toma como punto de partida tanto el análisis de la economía vasca en que se fundamentan el Programa de Gobierno de la X Legislatura 2013-2016 y el Plan de Actuación DDEC 2013-2016, así como las conclusiones de la Evaluación del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013.

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

Marco de análisis y priorización de retos para la internacionalización de la empresa vasca

- Políticas previas de apoyo a la internacionalización
- Programa de Gobierno X Legislatura 2013-2016
- Plan de Actuación del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad 2013-2016
- Estudios y estadísticas del Gobierno Vasco, CIVEX, Comisión Europea, Datacomex, DataInvex, Eustat, Orkestra, UNCTAD, WTO y otros



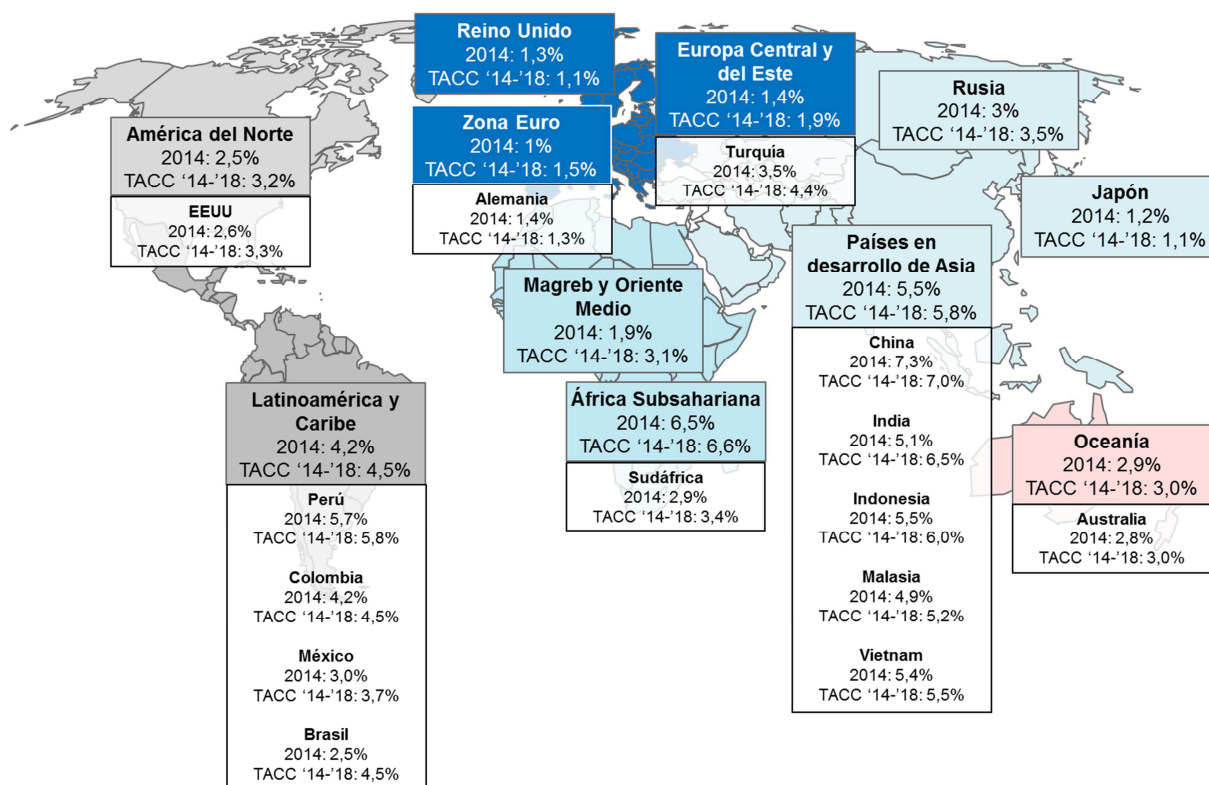
1.4.1. Contexto económico y competitivo de partida

La definición del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 se aborda en un **contexto económico general desigual**. Frente al sólido crecimiento reciente y esperado para la mayoría de las regiones del mundo, los países occidentales y en especial los europeos están atravesando una crisis estructural prolongada de la que comienzan a recuperarse tímidamente.

Los próximos años vendrán caracterizados por una tónica similar, con **crecimientos en geografías lejanas y un proceso de recuperación débil en nuestro entorno más inmediato**.

Crecimiento estimado del PIB a precios constantes por continentes y principales países

% crecimiento en 2014 respecto 2013, Tasa anual de crecimiento constante 2014-2018



Nota: se destaca el crecimiento esperado en los países prioritarios en internacionalización para el Gobierno Vasco en la presente legislatura.

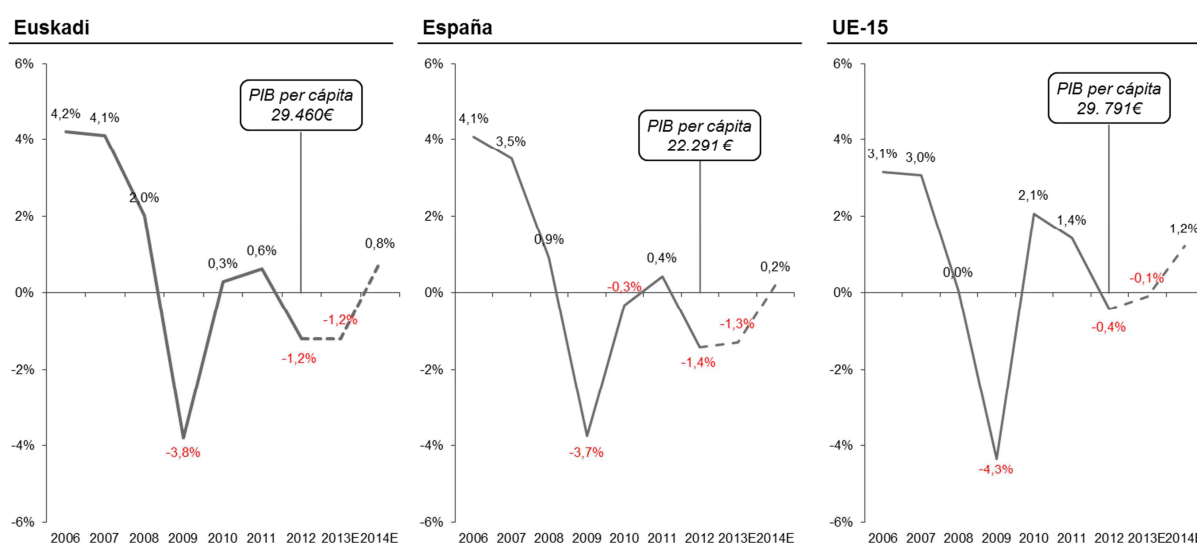
Fuente: FMI-Fondo Monetario Internacional (Octubre 2013)

Euskadi no ha sido ajena a la realidad económica mundial. Tras 20 años de crecimiento continuado que nos han permitido alcanzar altas cotas de bienestar y situarnos entre las regiones europeas con mayores niveles de riqueza, estamos inmersos en una profunda **crisis que se prolonga ya 5 años, que ha provocado la destrucción de más de 100.000 puestos de trabajo desde 2007, y ante la que nuestro tejido empresarial muestra síntomas de agotamiento.**

A corto plazo, el contexto económico de Euskadi será similar, con un **crecimiento moderado en 2014 y recuperación progresiva en paralelo a la de Europa y España** ya que nuestra economía depende hoy en gran medida del consumo interno, del comercio con España y de las exportaciones a Europa, lo que refuerza la necesidad de establecer nuevas políticas que apoyen el aumento de nuestra base exportadora, la diversificación geográfica del comercio exterior, o la atracción de actividades económicas a Euskadi.

Evolución del PIB real en Euskadi, España y UE-15 2006-2012 y previsión 2013-2014

% variación interanual



Fuente: Dirección de Economía y Planificación del Departamento de Hacienda y Finanzas del Gobierno Vasco; Comisión Europea; Eustat; FMI

El diseño de la nueva Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country se plantea en un contexto en el que nuestro tejido empresarial atraviesa dificultades para recuperar niveles de actividad y empleo anteriores a la crisis y para competir con garantías en los mercados globalizados.

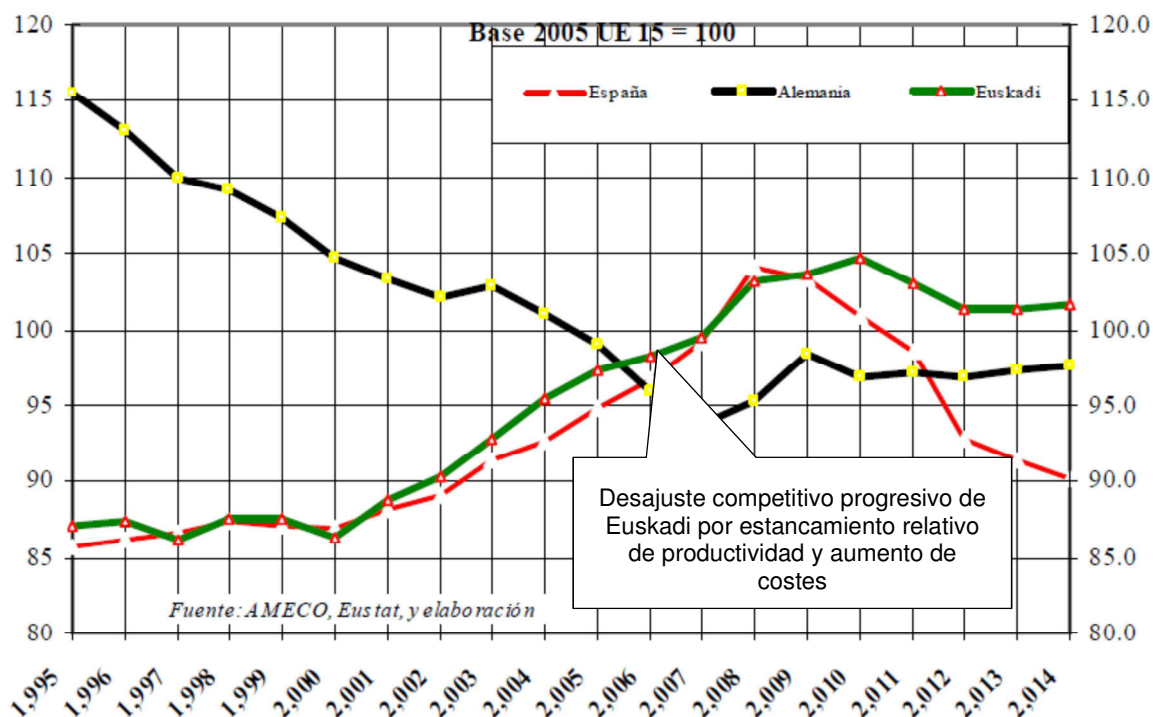
Además de desarrollar estrategias de inserción internacional óptimas, nuestras empresas deben hacer frente a **retos como la innovación y el refuerzo del valor añadido de su oferta, el desequilibrio entre costes empresariales y productividad, o la restricción del crédito.**

Euskadi parte de un retraso competitivo con países y regiones de referencia europeos que supone una restricción para los esfuerzos en el ámbito de la internacionalización, y cuya evolución potenciará o frenará el éxito de las acciones que se diseñen.

Por ello, las políticas de apoyo a la internacionalización empresarial deben relacionarse y ser coherentes con otras actuaciones públicas dirigidas al refuerzo de la competitividad de nuestras empresas y del país, además de incorporar criterios de evaluación y apoyo a proyectos de internacionalización que primen la competitividad.

Evolución de costes laborales unitarios nominales (como medida de competitividad) de Euskadi frente a España, Alemania y UE-15 1995-2014E

Base 2005 UE15=100



Costes laborales unitarios nominales: Salario nominal medio dividido por la productividad real media de una economía. Mayor productividad relativa cuanto menor es el indicador

Fuente: Alberto Alberdi, "Ikerketak Ekonomiaz I" Dirección de Economía y Planificación del Departamento de Hacienda y Finanzas

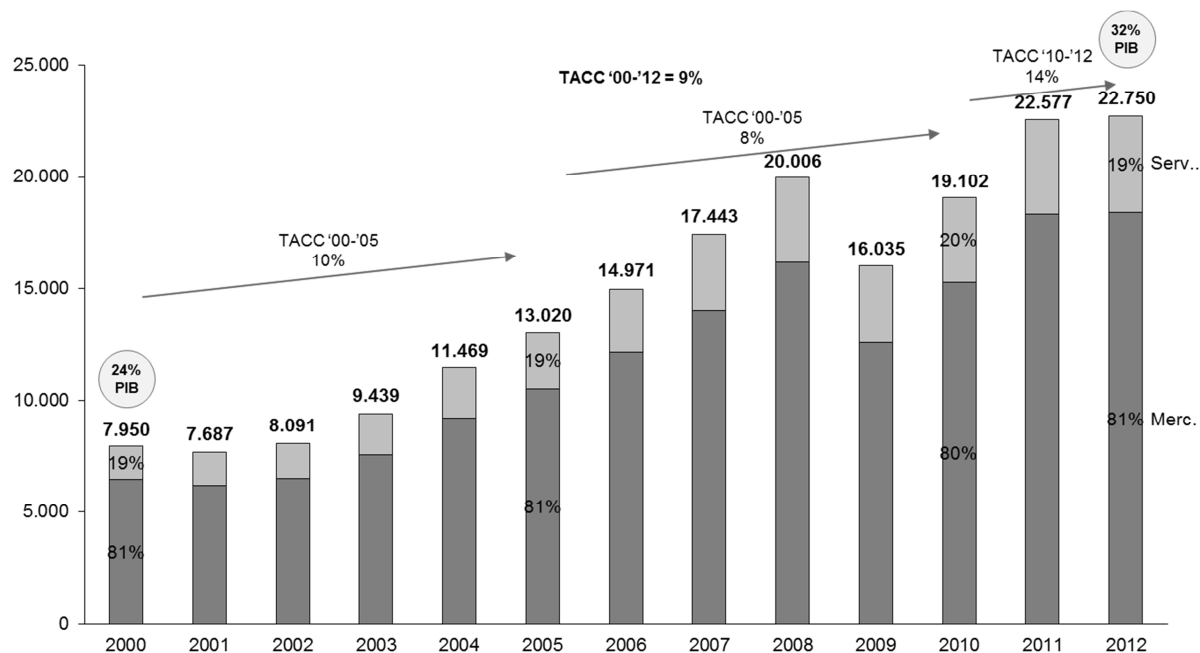
A la compleja realidad económica a la que se enfrentará nuestra economía durante la presente legislatura, se le une la limitación de recursos a las que están sometidas todas las Administraciones Públicas en virtud del **nuevo marco de estabilidad presupuestaria**. La reciente legislación dirigida a garantizar la estabilidad presupuestaria y la sostenibilidad de las finanzas públicas (definida principalmente por el Pacto de Estabilidad y Crecimiento de la UE y el Pacto Fiscal de carácter intergubernamental en el Estado), supone cumplir con estrictos requerimientos de déficit y de deuda que limitan la capacidad de gasto público. Las administraciones de Euskadi, a pesar de gozar de mayor autonomía fiscal y financiera, también están sujetas a requerimientos de estabilidad presupuestaria a través de acuerdos con el Estado, por lo que su **capacidad de apoyo al refuerzo competitivo empresarial está condicionada** por la evolución de los ingresos públicos, que crecerán moderadamente de acuerdo al crecimiento económico esperado.

1.4.2. Claves del comercio e inversión a nivel mundial

El **comercio mundial de bienes y servicios** ha experimentado un gran avance durante la última década, con un crecimiento medio anual del 9% desde 2000 hasta 2012, llegando a representar más del 30% del PIB mundial. Tras el retroceso registrado en el periodo 2009-2010 por la crisis económica global, el comercio mundial se **recuperó en 2011 y se estabilizó en 2012**. La globalización de los mercados y de la competencia forma parte del **contexto competitivo en el que deben desenvolverse empresas y gobiernos**.

Comercio mundial de mercancías y servicios 2000-2012

mM\$

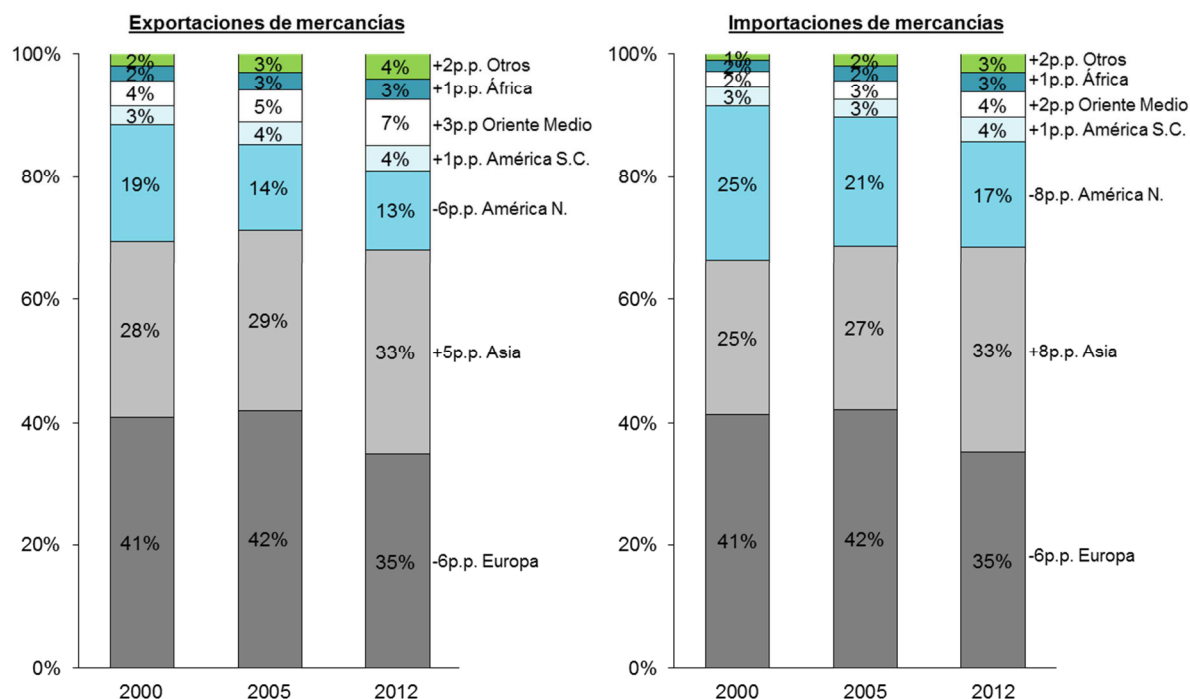


Nota: El análisis excluye el comercio de mercancías realizado entre países de la Unión Europea.

Fuente: WTO-World Trade Organization

Todas las regiones mundiales han contribuido al crecimiento del comercio, abriéndose al mundo como exportadores y como importadores. Sin embargo, las **economías en desarrollo** han liderado de forma especial el crecimiento de la última década.

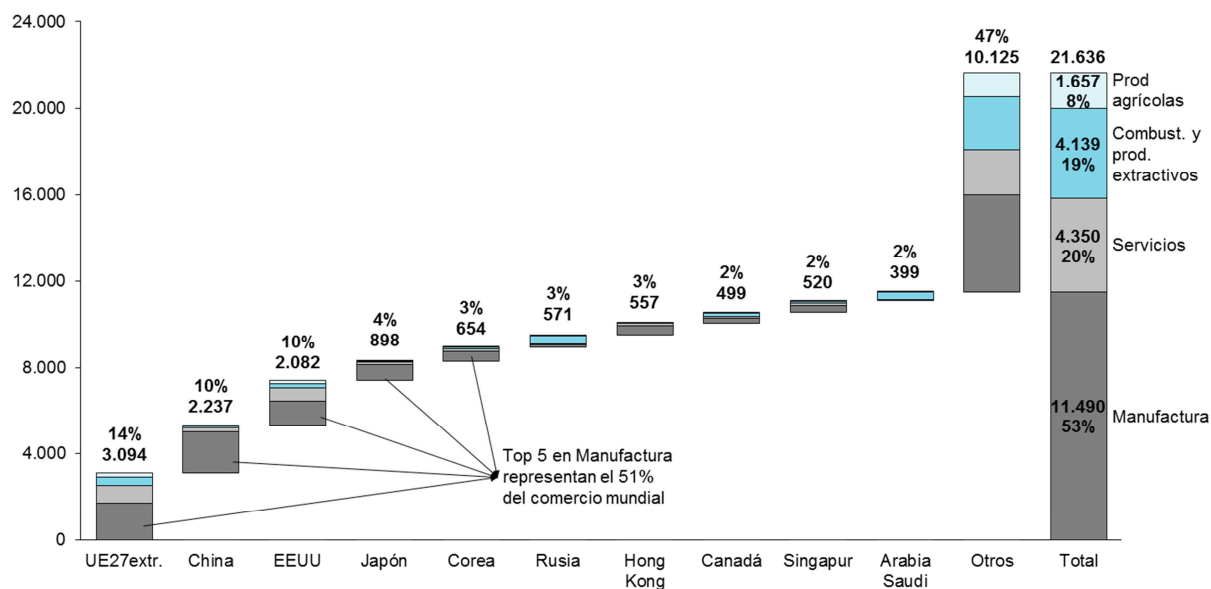
Cuota del comercio mundial por regiones en 2000, 2005 y 2012 %sobre total



Fuente: WTO-World Trade Organization

A pesar del avance de las regiones en desarrollo, en 2012 el comercio estaba **concentrado** en una serie de polos determinados y era liderado por las **grandes economías avanzadas y China**, de forma especial en la exportación e importación de manufacturas.

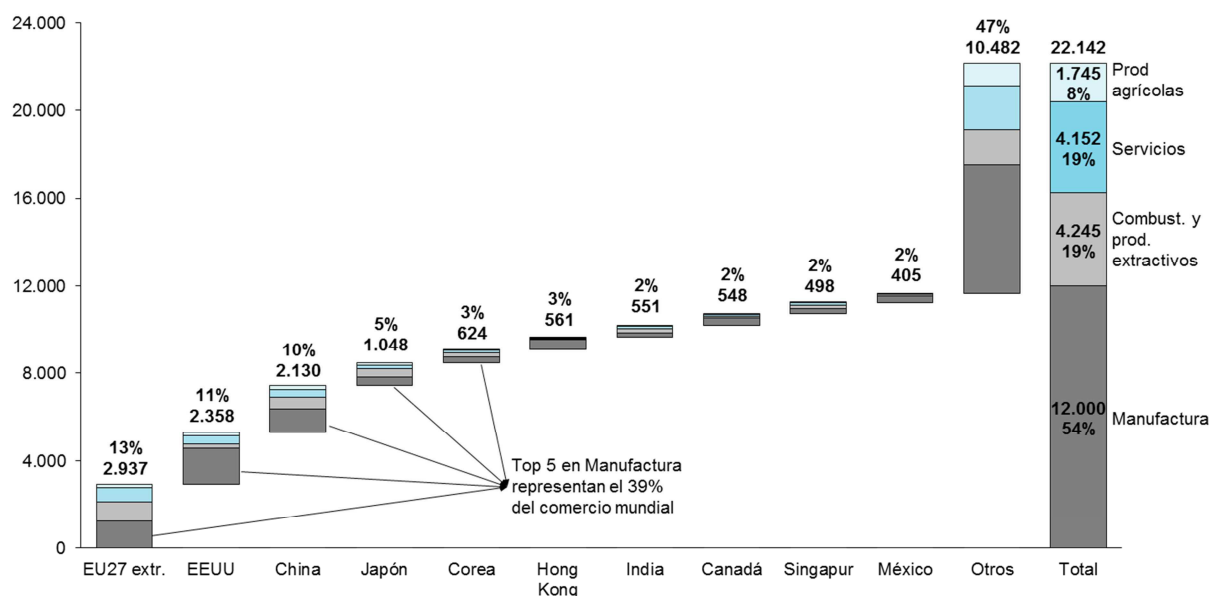
Detalle de comercio mundial 2012 por principales EXPORTADORES y tipo de mercancía mM\$



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

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

Fuente: WTO-World Trade Organization

Detalle de comercio mundial 2012 por principales IMPORTADORES y tipo de mercancía
 mm\$


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

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

Fuente: WTO-World Trade Organization

Ranking top 15 principales EXPORTADORES e IMPORTADORES de Mercancías (Productos agrícolas, Combustibles y productos de la industria extractiva, Manufacturas) en 2012

| # | País | EXPORTACIÓN 2012 | | | Principales socios | Principales mercancías exportadas (% total exportación país) | # | País | IMPORTACIÓN 2012 | | | Principales socios | Principales mercancías importadas (% total importación país) |
|----|--------------|------------------|--------------|---------|---------------------------------------|--|----|--------------|------------------|--------------|---------|----------------------------------|--|
| | | Vol. (mm\$) | Peso mundial | Δ'08-12 | | | | | Vol. (mm\$) | Peso mundial | Δ'08-12 | | |
| 1 | China | 2.049 | 11,1% | 29,8% | 1. EEUU 2. UE 27 3. Hong Kong | Manufacturas (94%) | 1 | EEUU | 2.335 | 12,6% | 18,4% | 1. China 2. UE27 3. Canadá | Manufacturas (69%) |
| 2 | EEUU | 1.546 | 8,4% | 20,6% | 1. Canadá 2. UE27 3. México | Manufacturas (71%) | 2 | China | 1.816 | 9,5% | 30% | 1. UE27 2. Japón 3. Corea | Manufacturas (58%) |
| 3 | Alemania | 1.407 | 7,7% | 11% | 1. UE 27 2. EEUU 3. China | Manufacturas (55%) | 3 | Alemania | 1.167 | 6,3% | 10,7% | 1. UE27 2. China 3. EEUU | Manufacturas (59%) |
| 4 | Japón | 793 | 4,3% | 3,8% | 1. China 2. EEUU 3. UE27 | Manufacturas (59%) | 4 | Japón | 885 | 4,8% | 26% | 1. China 2. UE27 3. EEUU | Manufacturas (47%) |
| 5 | Países Bajos | 855 | 3,6% | 13,7% | 1. UE27 2. EEUU 3. China | Manufacturas (59%) | 5 | Reino Unido | 690 | 3,7% | 18% | 1. UE27 2. EEUU 3. China | Manufacturas (63%) |
| 6 | Francia | 569 | 3,1% | 8,3% | 1. UE27 2. China 3. China | Manufacturas (77%) | 6 | Francia | 674 | 3,6% | 11% | 1. UE27 2. China 3. EEUU | Manufacturas (70%) |
| 7 | Corea | 548 | 3,0% | 17,8% | 1. China 2. EEUU 3. UE27 | Manufacturas (84%) | 7 | Países Bajos | 591 | 4,2% | 15% | 1. UE27 2. China 3. EEUU | Manufacturas (57%) |
| 8 | Rusia | 529 | 2,9% | 31% | 1. UE27 2. China 3. Bielorrusia | Combustibles y prod. Ind. extractiva (71%) | 8 | Hong Kong | 553 | 3,0% | 25% | 1. China 2. Japón 3. UE27 | Manufacturas (82%) |
| 9 | Italia | 501 | 2,7% | 12,3% | 1. UE27 2. EEUU 3. Suiza | Manufacturas (80%) | 9 | Corea | 520 | 2,8% | 21,8% | 1. China 2. Japón 3. UE27 | Manufacturas (50%) |
| 10 | Hong Kong | 493 | 2,7% | 23,12% | 1. China 2. EEUU 3. UE27 | Manufacturas (86%) | 10 | India | 489 | 2,6% | 39,6% | 1. UE27 2. China 3. EAU | Combustibles y prod. Ind. extractiva (43%) |
| 11 | Reino Unido | 475 | 2,6% | 13,7% | 1. UE27 2. EEUU 3. Suiza | Manufacturas (71%) | 11 | Italia | 487 | 2,6% | 0,05% | 1. UE27 2. China 3. Rusia | Manufacturas (59%) |
| 12 | Canadá | 455 | 2,5% | 18,2% | 1. EEUU 2. UE 27 3. China | Manufacturas (46%) | 12 | Canadá | 475 | 2,6% | 17% | 1. EEUU 2. China 3. UE27 | Manufacturas (73%) |
| 13 | Bélgica | 443 | 2,4% | 10% | 1. UE27 2. EEUU 3. India | Manufacturas (73%) | 13 | Bélgica | 437 | 2,4% | 11,8% | 1. UE27 2. EEUU 3. China | Manufacturas (57%) |
| 14 | Singapur | 403 | 2,2% | 16% | 1. México 2. Hong Kong 3. China | Manufacturas (70%) | 14 | México | 383 | 2,1% | 22% | 1. EEUU 2. China 3. UE27 | Manufacturas (78%) |
| 15 | Arabia Saudí | 388 | 2,1% | 53,7% | 1. Japón 2. EEUU 3. UE27 | Combustibles y prod. Ind. extractiva (71%) | 15 | Singapur | 380 | 2,0% | 22,72% | 1. UE 2. Malasia 3. China | Manufacturas (60%) |

Fuente: WTO-World Trade Organization

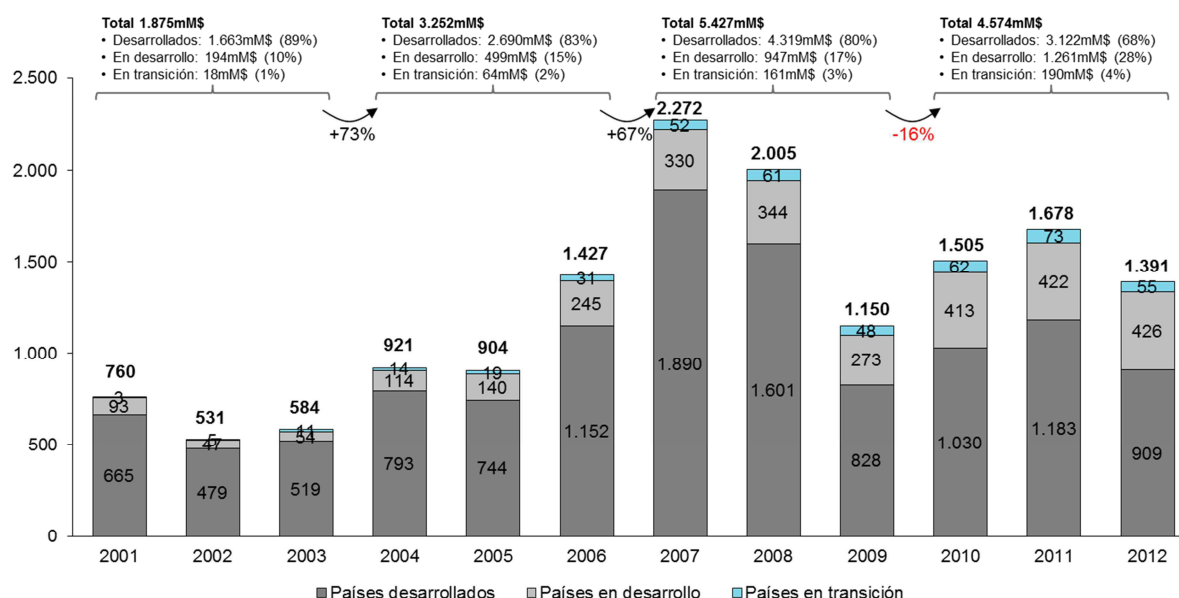
Desde el punto de vista del tipo de mercancías, todas las categorías de producto vienen creciendo en los últimos años tras la caída en 2009-2010, con un mayor avance de los combustibles y productos de la industria extractiva y de productos agrícolas. En Manufacturas destaca el peso de **UE27** (y su locomotora **Alemania**) en el comercio mundial, tanto por el tráfico intra-europeo como por el extra-europeo.

Ranking de Mercancías y principales exportadores e importadores por mercancía en 2012

| Mercancía | Vol. mM\$ | Δ'10-'12 | Principales exportadores (% sobre exportación mundial) | Principales importadores (% sobre importación mundial) |
|--|----------------|----------|--|---|
| Manufacturas. Productos químicos | 1.958 (16%) | 14,6% | 1. Estados Unidos (10,6%) 2. China (5,8%) 3. Japón (1%) (UE 27: 48,1%; Extra UE: 18,1%) | 1. Estados Unidos (10%) 2. China (9%) 3. Alemania (7,7%) (UE: 39,9%; Extra UE: 10,4%) |
| Manufacturas. Equipo para oficina y telecomunicaciones | 1.673 (14%) | 3,7% | 1. China (32,3%) 2. Hong Kong (12,2%) 3. Estados Unidos (8,4%) (UE27: 20,9%; Extra UE: 6,1%) | 1. China (18,5%) 2. Estados Unidos (10,3%) 3. Hong Kong (11,5%) (UE27: 25,6%; Extra UE: 12,4%) |
| Manufacturas. Productos de la industria del automóvil | 1.295 (14%) | 19% | 1. Alemania (18,13%) 2. Japón (12,8%) 3. Estados Unidos (10,2%) (UE27: 47,5%; Extra UE: 18,4%) | 1. Estados Unidos (19%) 2. Alemania (7,3%) 3. China (5,61%) (UE27: 33,3%; Extra UE: 4,7%) |
| Manufacturas. Textiles y productos de vestir | 708 (6%) | 17% | 1. China (35,9%) 2. Alemania (4,4%) 3. Italia (4,94%) (UE27: 25,1%) | 1. Estados Unidos (15,3%) 2. Alemania (8,2%) 3. Hong Kong (3,5%) (UE27: 32,8%) |
| Manufacturas. Hierro y Acero | 485 (4%) | 14,6% | 1. China (11%) 2. Japón (9%) 3. Alemania (7,16%) (UE27: 36,7%; Extra UE: 11,2%) | 1. Estados Unidos (5,8%) 2. China (4,5%) 3. Corea (4,2%) (UE27: 3%1; Extra UE: 6,8%) |
| Combustibles y productos de las industrias extractivas | 4.139 (35%) | 37% | 1. Rusia (9%) 2. Arabia Saudí (7,8%) 3. Estados Unidos (4,5%) (UE27: 10%) | 1. China (12,58%) 2. Estados Unidos (11,44%) 3. Japón (8,5%) (UE27: 29,7%) |
| Productos agrícolas | 1.857 (14%) | 21,7% | 1. Estados Unidos (10,4%) 2. Países Bajos (6,2%) 3. Alemania (5,5%) (UE27: 37%; Extra UE: 9,8%) | 1. China (9%) 2. Estados Unidos (8,1%) 3. Alemania (6,3%) (UE27: 35,7%; Extra UE: 9,9%) |

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

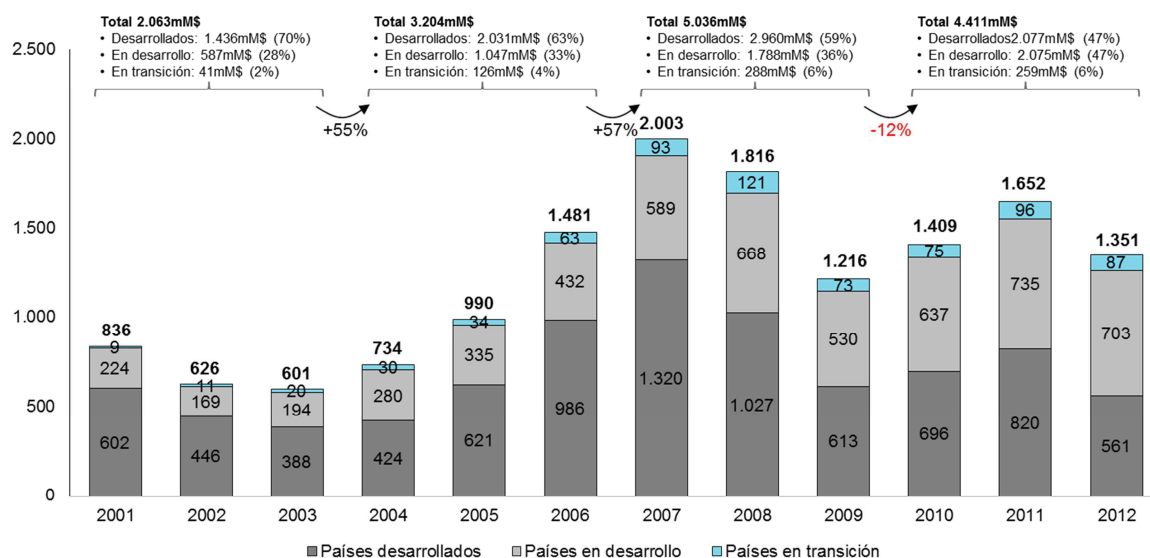
La **inversión extranjera** mundial también ha experimentado un importante crecimiento en la última década, si bien su **recuperación tras la crisis global 2009-2010 parece más débil**. Por regiones inversoras, las economías en desarrollo cada vez realizan mayores inversiones en el extranjero, aunque aún se encuentran a distancia de los **países desarrollados**, que **originan cerca del 70%** de la inversión, a pesar de la contención de los últimos años.

Inversión directa extranjera mundial por ORIGEN de la misma 2001-2012
 mM\$


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

En cuanto al destino de la inversión extranjera mundial, las **economías en desarrollo** son por primera vez en 2012 los **principales receptores de inversión mundial**. Además, los países en transición atraen progresivamente mayor inversión.

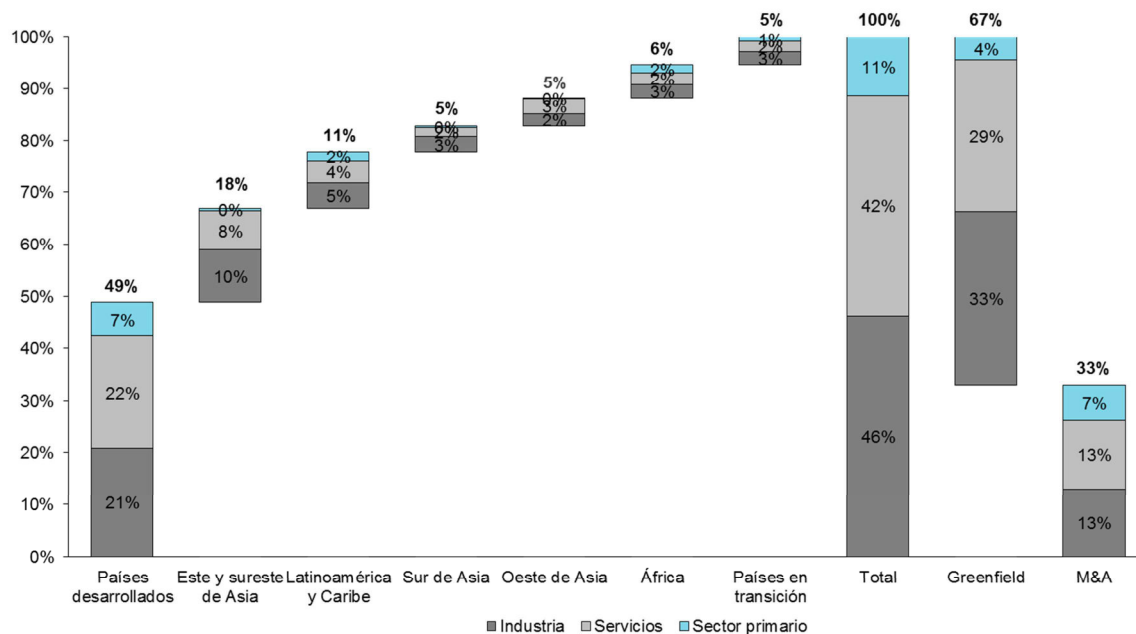
Inversión directa extranjera mundial por DESTINO de la misma 2001-2012 mM\$



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

Por sectores en los que se produce la inversión, destaca el peso de los **Servicios**, que por su naturaleza “menos exportable”, concentran más del 40% de la inversión extranjera en los últimos años. En cuanto a la forma en que se materializan las inversiones, 2/3 del volumen de inversión se produce a través de proyectos **Greenfield** (desde 0), mientras que el restante 1/3 se realiza a través de fusiones y adquisiciones.

Desglose de la Inversión directa extranjera mundial por sectores y tipos de operación en periodo 2010-2012 % sobre el total periodo



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

Por países, existe una importante **concentración de países inversores**, con **Estados Unidos, Japón, China y Alemania y Reino Unido** representando el 50% de la inversión total en el periodo 2010-2012. Además, los países emergentes vienen incrementando fuertemente su inversión en el exterior. Desde el lado de la atracción, la inversión está más fragmentada, y se dirige crecientemente a países **BRIC y mercados emergentes asiáticos**.

Ranking top 15 principales países DESTINO de la inversión en periodo 2010-2012

| # | País | IED realizada 2010-2012 | | Δ'07-'09 / '10-'12 | |
|-----|------------------|---------------------------|--------------|--------------------|------|
| | | Vol. mM\$ | Peso mundial | | |
| 1 | EEUU | 1.030 | 23% | 6% | |
| 2 | Japón | 286 | 6% | 4% | |
| 3 | China, Hong Kong | 278 | 6% | 52% | |
| 4 | Alemania | 241 | 5% | -23% | |
| 45% | 5 | China | 228 | 5% | 64% |
| | 6 | Reino Unido | 218 | 5% | -60% |
| | 7 | Suiza | 171 | 4% | 39% |
| | 8 | Rusia | 171 | 4% | 18% |
| | 9 | Francia | 161 | 4% | -62% |
| 65% | 10 | Islas Vírgenes Británicas | 153 | 3% | 25% |
| | 11 | Bélgica | 141 | 3% | -54% |
| | 12 | Canadá | 139 | 3% | -25% |
| | 13 | Italia | 117 | 3% | -37% |
| | 14 | Holanda | 106 | 2% | -33% |
| 78% | 15 | Corea | 90 | 2% | 52% |

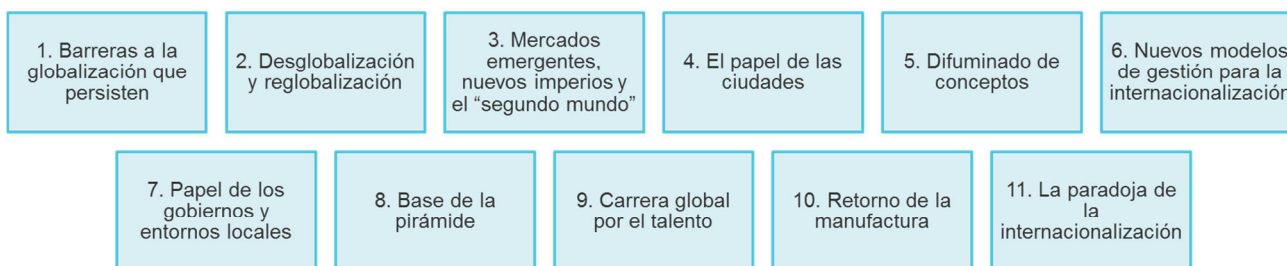
| # | País | IED atraída 2010-2012 | | Δ'07-'09 / '10-'12 | |
|-----|------------------|---------------------------|--------------|--------------------|------|
| | | Vol. mM\$ | Peso mundial | | |
| 1 | EEUU | 592 | 13% | -11% | |
| 2 | China | 360 | 8% | 25% | |
| 3 | China, Hong Kong | 253 | 6% | 38% | |
| 4 | Bélgica | 187 | 4% | -46% | |
| 5 | Brasil | 180 | 4% | 71% | |
| 35% | 6 | Islas Vírgenes Británicas | 177 | 4% | 36% |
| | 7 | Singapur | 166 | 4% | 98% |
| | 8 | Reino Unido | 164 | 4% | -55% |
| | 9 | Australia | 157 | 4% | 32% |
| | 10 | Rusia | 150 | 3% | -11% |
| 54% | 11 | Canadá | 116 | 3% | -42% |
| | 12 | Alemania | 113 | 3% | 2% |
| | 13 | Francia | 97 | 2% | -47% |
| | 14 | España | 94 | 2% | -38% |
| 66% | 15 | Luxemburgo | 85 | 2% | 893% |

Nota: Flujos de inversión bruta

Fuente: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

La evolución del comercio y la inversión internacional descrita está relacionada y puede explicarse por una serie de **tendencias y cambios globales** que están influyendo sobre los procesos de internacionalización de las empresas y las economías. De forma resumida, algunos de los principales cambios son:

Tendencias y cambios globales asociados a la internacionalización



- 1. BARRERAS A LA GLOBALIZACIÓN QUE PERSISTEN:** ¿es el mundo tan plano como pensamos? ¿Realmente se ha producido la desaparición de barreras para invertir y vender? La globalización es una realidad por la que la competencia y las oportunidades de negocio se producen a nivel mundial y se desplazan hacia "nuevos centros del mundo". Como consecuencia de dicho fenómeno, las cadenas de valor se han ido fragmentando, ofreciendo múltiples alternativas de aprovisionamiento, producción, innovación y mercado a nivel global, especialmente en los países emergentes. Sin embargo, existen y seguirán existiendo importantes barreras (culturales, administrativo-políticas, geográficas y económicas) a la actividad internacional. Globalización sí, pero hasta cierto punto.
- 2. DESGLOBALIZACIÓN Y REGLOBALIZACIÓN:** Por un lado, la crisis económica está provocando efectos inesperados de "desglobalización": reducción generalizada y sincronizada del PIB de países OCDE, contracción del tráfico comercial y de la demanda interna, e incluso el despertar de tentaciones proteccionistas en múltiples países y regiones. Adicionalmente, la crisis está poniendo en cuestión el modelo de crecimiento global y el papel de empresas y gobiernos, apuntando hacia una nueva globalización.
- 3. MERCADOS EMERGENTES, NUEVOS IMPERIOS Y EL "SEGUNDO MUNDO":** diversos países y regiones están transformando el mapa económico del mundo. Según diversos autores, el futuro de la economía mundial dependerá del crecimiento de los "BRICs", (Brasil, Rusia, India y China), de los "Next Eleven" (Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Turquía, Corea del Sur y Vietnam) o de los países del denominado "Segundo Mundo" (40 o 50 naciones emergentes que viven en la periferia de los imperios del mundo: Estados Unidos, la Unión Europea y China). Es el nuevo terreno de juego de nuestras empresas, que deben competir en países más alejados físicamente y con enormes diferencias culturales y lingüísticas. Espacios menos homogéneos, que demandan soluciones diferenciadas y adaptadas a sus necesidades, con 80 millones de personas entrando en la clase media mundial cada año hasta 2030.
- 4. EL PAPEL DE LAS CIUDADES:** Las ciudades serán los agentes impulsores de la competitividad y el crecimiento mundial en las próximas décadas. Las 600 principales ciudades del mundo aportarán el 60% del crecimiento global a 2025, de las cuales las 577 ciudades de tamaño mediano (aquellas con una población entre 150.000 y 10 millones de habitantes) aportarán el 50% de dicho crecimiento. Ciudades que compiten entre sí globalmente por retener y atraer talento, inversión, proyectos, etc. y que apuestan por nuevas estrategias de especialización y diversificación inteligente que contribuyan a su transformación y crecimiento económico y social, incorporando nuevos enfoques, canales de acceso al mercado y nuevas dinámicas abiertas de colaboración público privada y conexión internacional.
- 5. DIFUMINADO DE CONCEPTOS:** Términos como "mercados exteriores", "sedes" o "filiales" dan paso a nuevos términos como "mercados globales", "cadenas de valor distribuidas", "nodos de decisión estratégica, financiera, de innovación, de marketing", etc. Nos encontramos con industrias y negocios globales, atendidos por empresas igualmente globales, y cadenas de suministro complejas, nutridas por empresas de todos los tamaños y especializaciones, eficientes y comprometidas con los objetivos de cada negocio global. Por ejemplo, ¿de qué nacionalidad es una empresa multi accionista, cotizada en diferentes bolsas de valores, con miles de inversores, presencia cualificada a lo largo del mundo, socio estratégico en diferentes países y mercados organizados en torno a decenas de unidades de negocio domiciliadas en múltiples países?
- 6. NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.** La nueva era de la empresa globalizada está transformando los modelos de negocio, las estructuras y los procesos en la empresa. La internacionalización exige nuevos jugadores, nuevas culturas y disciplinas y nuevos modelos de gestión que comienzan a implantarse

en muchas empresas: modelos de co-propiedad, creciente “cesión de poder” a las filiales, estrategias de captación de talento a nivel internacional, estructuras y sistemas que favorecen la cooperación con proveedores y aliados globales, etc.

7. **EI PAPEL DE LOS GOBIERNOS Y ENTORNOS LOCALES:** Nuevas exigencias de los gobiernos y agentes locales que demandan a las empresas compromisos de largo plazo: implantaciones productivas, acuerdos con proveedores locales, transferencia tecnológica, participación en la gestión o en beneficios, responsabilidad social con el entorno, etc. En definitiva, desarrollo económico y transformación social, generando valor compartido entre empresa y sociedad.
8. **BASE DE LA PIRÁMIDE:** En su libro titulado “La riqueza en la base de la pirámide”, C.K. Prahalad destacaba el potencial de demanda que representa el segmento de población más pobre del planeta por su enorme tamaño, estimado en cuatro mil millones de personas. Se trata de un segmento en el que existen tremendas necesidades insatisfechas y que puede ofrecer grandes oportunidades para las empresas, bajo un modelo “win-win”: las empresas globales encuentran nuevos mercados para sus productos y servicios, y la población sin recursos recibe a cambio mejores precios, mejor calidad y mayor diversidad y adaptación de la oferta.
9. **CARRERA GLOBAL POR EL TALENTO:** Los países desarrollados están experimentando una inminente falta de personal cualificado, que empuja a las empresas, especialmente a las tecnológicamente más avanzadas, a buscar talento fuera de sus fronteras. Esta escasez ha traído consigo una auténtica “carrera global por el talento” que conllevará cambios en la manera de entender y gestionar las organizaciones. Las empresas deben buscar dónde conseguir el mejor talento y también experimentar con nuevas estrategias de recursos humanos que ofrezcan oportunidades de desarrollo. La rotación de personal es para muchos un nuevo riesgo clave.
10. **RETORNO DE LA INDUSTRIA:** En Estados Unidos existe un arduo debate sobre el “renacimiento” o no de su industria. Empresas como Whirlpool, Otis, Caterpillar, General Electric o Ford, entre otras muchas, han realizado movimientos de “reshoring”, para retornar a Estados Unidos procesos productivos anteriormente trasladados a países emergentes en busca de un ahorro de costes. Otros países desarrollados, como Alemania o Suecia, están también experimentando procesos similares en determinados sectores, en los que ven que es posible fabricar de forma competitiva y generar empleo. Este cambio comienza a producirse en un entorno en el que, por ejemplo, los productos fabricados en Europa, EEUU y Japón que representaban el 78% del total en los años 80, hoy apenas representan el 57%.
11. **LA PARADOJA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN:** En un mundo como el actual, no hay país alguno que no contemple la internacionalización de sus empresas, de su economía y de sus personas como un vector clave para el logro de su competitividad, bienestar y desarrollo regional. Sin embargo, a medida que las empresas se internacionalizan surge la crítica o preocupación permanente a las posibles “deslocalizaciones” y su impacto en la generación de riqueza y empleo en el país de origen. Todas las empresas y gobiernos desearían mantener la dirección y el control de sus filiales y que los dividendos de la inversión retornaran a sus países de origen. Sin embargo, dichos deseos, han de encontrarse con las aspiraciones contrapuestas de los países receptores. Una paradoja que sólo puede resolverse si asumimos que el éxito pasa por la capacidad de diseñar estrategias de “ganar-ganar”, creando valor y empleo allí y aquí y creciendo de forma conjunta y equilibrada.

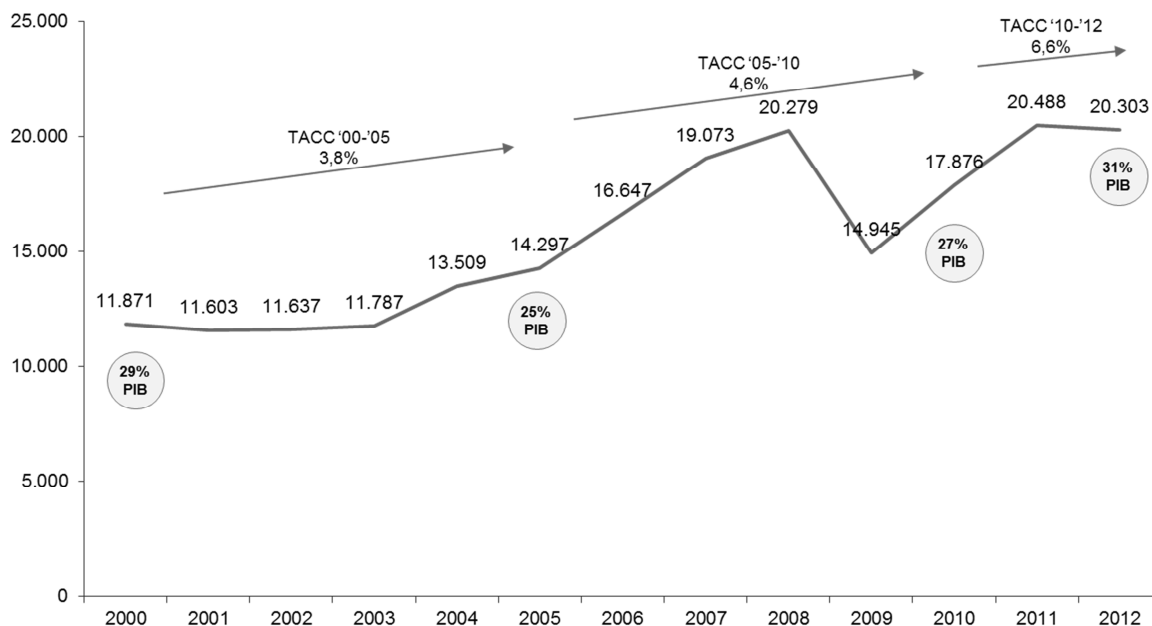
El avance del comercio y la inversión internacional, cada vez más protagonizado por regiones lejanas a nosotros, definirá nuestro contexto económico futuro. Esta realidad traerá cambios como los que apuntamos con un impacto indiscutible sobre nuestras empresas. Por ello, es voluntad de este Gobierno diseñar, a través del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, políticas segmentadas y de conjunto dirigidas a nuestro tejido empresarial para, **minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades vinculados al escenario global, y apoyar el desarrollo de acciones y estrategias que refuercen la competitividad empresarial y el modelo de desarrollo sostenible y de bienestar vasco.**

1.4.3. Internacionalización empresarial en Euskadi: comercio exterior e inversión en el extranjero de Euskadi

Gracias a la temprana y continuada apuesta de las empresas vascas por **comercio exterior** desde la década de los 80, que ha contado con el apoyo de las Administraciones Vascas (como se resumen en 1.3.3. Contexto Vasco), **Euskadi es hoy una economía abierta**, exportando en 2012 más de 20.000M€, equivalente al **31% del PIB**. Durante la presente crisis, las exportaciones están siendo el principal motor de nuestra economía, y se espera que 2013 sea un año record en exportación.

Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora de Euskadi 2000-2012

M€, % sobre el PIB

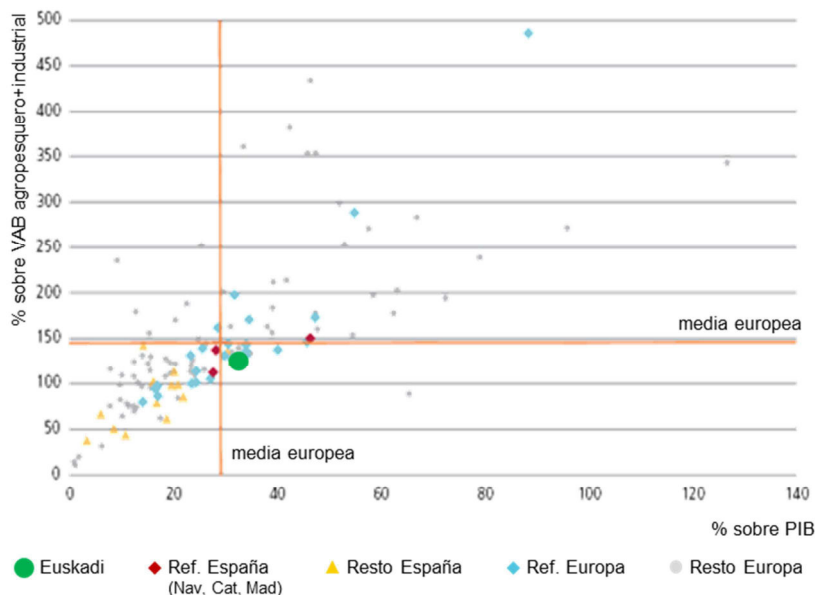


Fuente: Eustat

Nuestros niveles de exportación nos sitúan a la cabeza del Estado (sólo superados por Navarra) y por delante de muchas regiones europeas de referencia. Sin embargo, considerando nuestra **estructura económica con un importante peso del sector productivo** (que representa el 23% del VAB de la economía y el 98% de las exportaciones de Euskadi), nuestro grado de apertura baja, lo que apunta a la existencia de **margen de crecimiento**.

Propensión exportadora Euskadi y regiones de la Unión Europea 2011

% sobre PIB y sobre VAB agropesquero+industrial



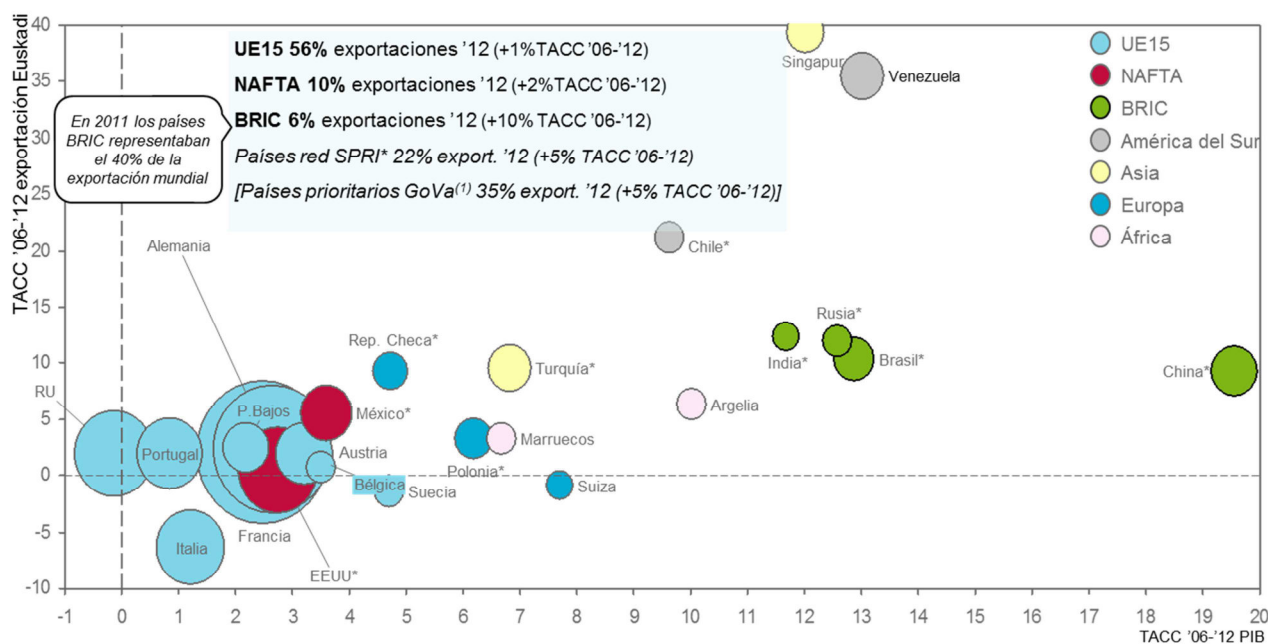
Nota: Regiones de referencia Europa son regiones con elevados niveles de competitividad y características fundamentales similares a Euskadi (Navarro et al. 2011)

Fuente: Informe de Competitividad del País Vasco 2013; Eustat; Comisión Europea

Por **destino geográfico**, **UE15** representa aproximadamente el **60%** de la exportación, con Francia (17%) y Alemania (14%) como principales mercados absolutos. Aunque las regiones mundiales en desarrollo han ganado peso en las exportaciones vascas en los últimos años (crecimiento del 10% anual de las exportaciones a BRICs entre 2006 y 2012), la actividad internacional vasca sigue estando **muy concentrada en Europa**, lo que apunta a la necesidad de seguir incidiendo en **la diversificación de la exportación**, más si cabe ante el crecimiento moderado esperado para Occidente en los próximos años.

Evolución de las exportaciones de Euskadi a top 25 países destino 2006-2012

TACC '06-'12 PIB países, TACC '06-'12 exportación de Euskadi y % sobre total exportación de Euskadi '12



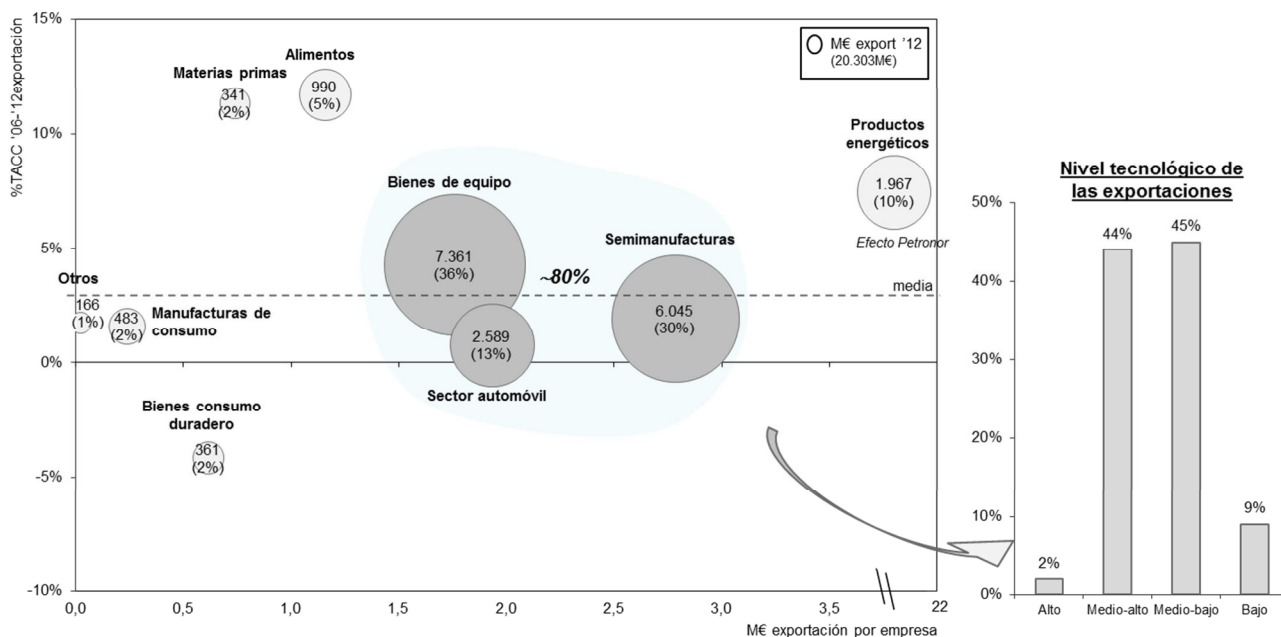
(1) Países prioritarios de intervención GoVa (2013): Prioridad 1- USA, México, Alemania, China e India; Prioridad 2- Brasil, Rusia y Turquía; Prioridad 3- Vietnam, Indonesia, Malasia, Singapur, Colombia. Perú, Australia y Sudáfrica.

Fuente: Eustat, Datacomex, World Bank

Por **sectores económicos**, las exportaciones de Euskadi se concentran en sectores tradicionales como **bienes de equipo, semi-manufacturas y automoción**, con cerca del **80%** del total. Estos sectores se enfrentan a nivel global al reto de aumentar su valor añadido (más innovación, más diseño, nuevos servicios y soluciones, nuevos modelos de negocio...) para competir con la oferta de bajo coste. El nivel tecnológico “medio” de nuestra exportación viene determinado por el peso de estos sectores.

Evolución de las exportaciones de Euskadi por sector económico 2006-2012

M€ exportación por sector, M€ exportación por empresa y TACC '06-'12 exportación por sector

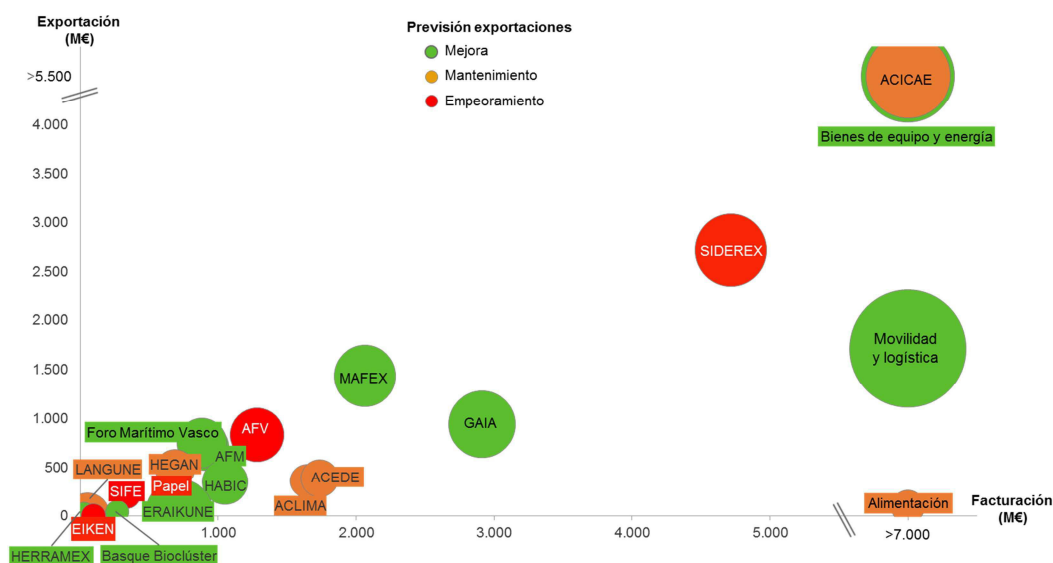


Fuente: Eustat, Datacomex

La visión sectorial se completa con el análisis del grado de internacionalización de los **clústeres** con los que contamos en Euskadi. Los principales clústeres y preclústeres por facturación y exportación están vinculados a los sectores de bienes de equipo, semimanufacturas y automoción [ACICAE, Bienes de equipo y Energía, Siderex, Mafex, Movilidad y logística (a través de empresas proveedores de bienes y servicios)]. Además, la foto actual de los clústeres apunta a la efectividad de las políticas de clusterización desplegadas desde los años 90, que han contribuido a la configuración **cadenas de valor completas altamente competitivas e internacionalizadas en ámbitos como la Energía y la Automoción**, reforzando la necesidad de seguir apostando por fórmulas de **colaboración público-privada** para competir en los mercados globales.

Facturación, nº de empleados y exportaciones de los clústeres y preclústeres de Euskadi en 2011

M€ facturación, Nº de empleados, M€ exportaciones



(1) El tamaño de los círculos refleja el número de empleados de las asociaciones en Euskadi.

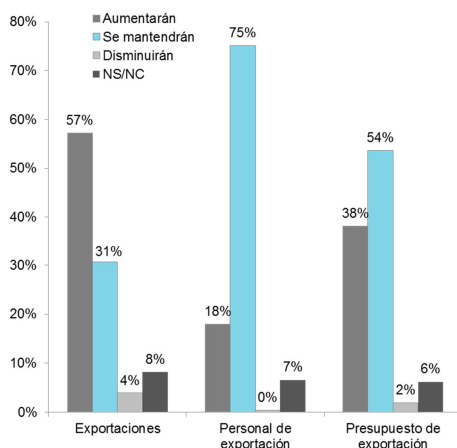
(2) Se ha excluido del análisis el clúster Uniport Bilbao, por falta de información.

Fuente: Dirección de Internacionalización del Gobierno Vasco

Teniendo en cuenta todo lo anterior, las expectativas sobre evolución de la exportación vasca a corto plazo son ligeramente optimistas. En **torno al 60% de las empresas vascas con actividad internacional prevén aumentar su exportación en 2013-2014**, previendo en algunos casos aumentar su personal y presupuesto para ello. El presente Plan aspira a apoyar a la empresa para que estas previsiones se hagan realidad y se mantengan para el horizonte 2016.

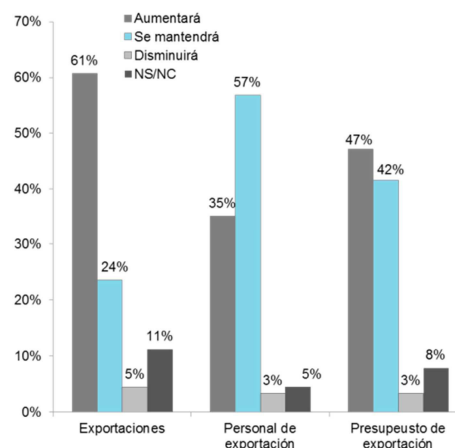
Previsiones a dos años de empresas exportadoras vascas no implantadas en el exterior, 2012

% de empresas



Previsiones a dos años de empresas exportadoras vascas implantadas en el exterior, 2012

% de empresas



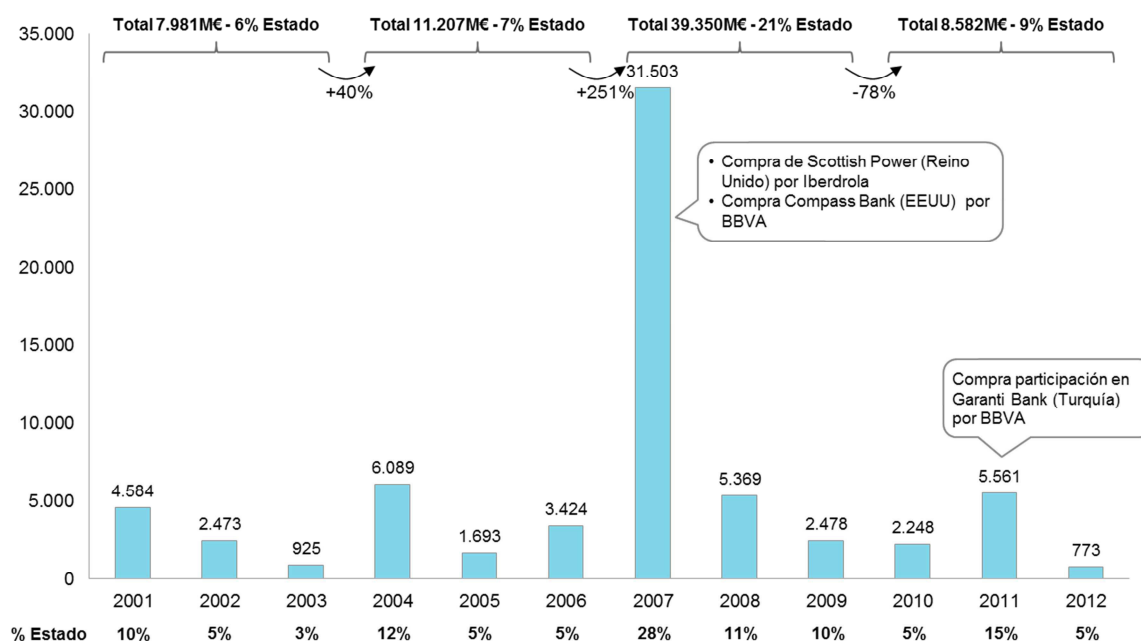
Fuente: Encuesta realizada a 257 emp. exportadoras no implantadas en el exterior, registradas en el CIVEX

Fuente: Encuesta realizada a 152 emp. exportadoras implantadas en el exterior, registradas en el CIVEX

La **inversión extranjera directa** realizada por Euskadi en los últimos años se mantiene por encima de los niveles estatales (mayor contribución a la inversión extranjera que al PIB, 6%), si bien Euskadi no destaca de forma diferencial en esta forma de internacionalización. Además, la crisis económica y la importante **restricción del crédito al sector privado** que se está produciendo, parece haber afectado negativamente a las operaciones de inversión extranjera directa, que viene reduciéndose en los últimos años, hasta situarse en 2012 en el registro mínimo desde el año 2000, con 770M€ de inversión.

Inversión extranjera directa realizada por Euskadi 2001-2012

M€, % sobre el total del Estado



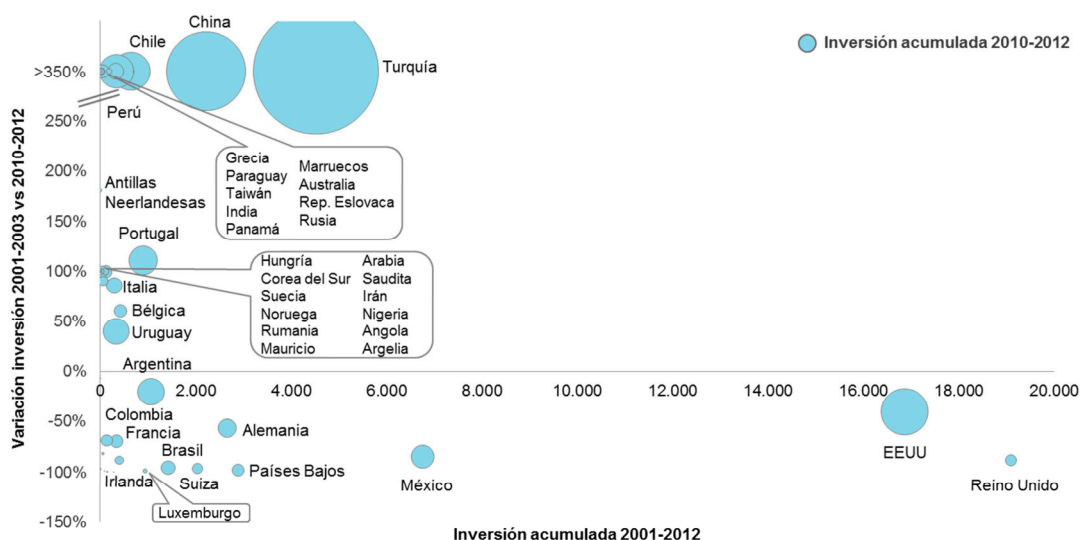
Nota: Flujos de inversión bruta

Fuente: DataInVex

Respecto a los países destino de dicha inversión, destaca la realizada a EEUU o Reino Unido, marcada por grandes operaciones de las principales empresas vascas (Iberdrola y BBVA). Tras ellos se sitúan países como **México, Turquía, Alemania y China**, destino principal de sector fabricante vasco en los últimos años.

Inversión extranjera directa realizada por Euskadi, por destino de la misma

2001-2012; Inversión acumulada M€, Variación %



Otros países en los que Euskadi invertía en el pasado (inversión acumulada 2001-2012 > 10M€): República Checa, Canadá, República Dominicana, Sudáfrica, Venezuela, Dinamarca, Egipto y Japón,

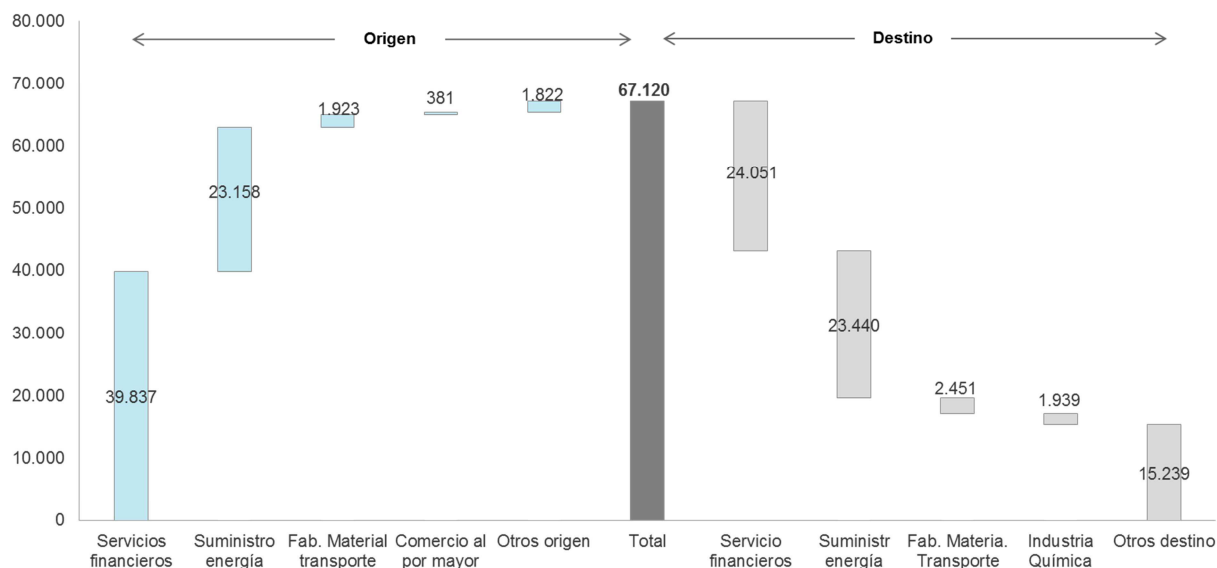
Nota: Flujos de inversión bruta

Fuente: DataInvex

La inversión por sectores origen y destino está marcada por operaciones de las grandes corporaciones vascas en los sectores financiero y energético. En cualquier caso, destacan las inversiones realizadas por los sectores **Energía y Fabricación de material de transporte**, en los que Euskadi cuenta con fuertes segmentos de empresas medianas y grandes internacionalizadas.

Inversión extranjera directa realizada por Euskadi, por sector de origen y destino 2001-2012

M€ inversión acumulados



Nota: Flujos de inversión bruta

Fuente: DataInvex

Euskadi es una economía abierta pero con margen para seguir aumentando su internacionalización y acercarse a niveles de países y regiones industriales de referencia. Además de aumentar el volumen exportador/inversor, nuestra economía debe diversificar más los países con los que se relaciona económicamente e incorporar más actividades a la dinámica internacional, pues un número reducido de mercados y sectores concentran la mayoría de la internacionalización empresarial vasca.

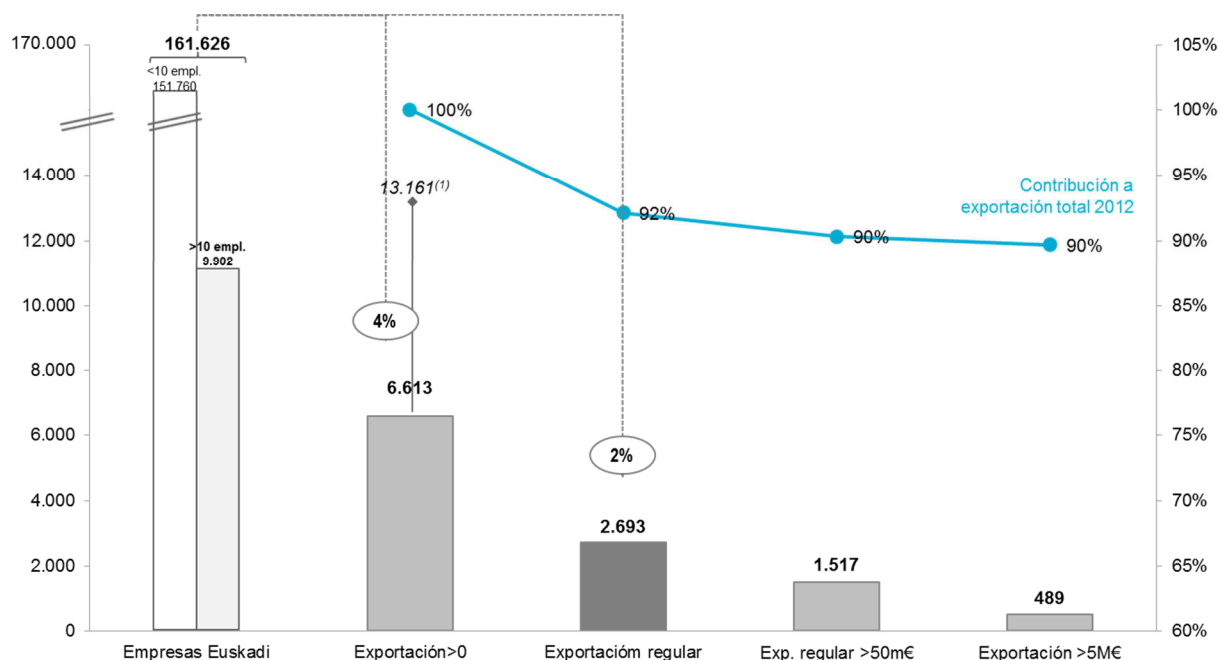
1.4.4. Internacionalización empresarial en Euskadi: perfil de la empresa vasca internacionalizada

El **universo de empresa exportadoras vascas es reducido**, con una importante **concentración** del valor de la exportación en empresas medianas y grandes. En 2012 en torno a 7.000⁽¹⁾ empresas vascas tuvieron actividad exportadora, el 4% del total de Euskadi. Si consideramos los **exportadoras regulares** (empresas que han exportador en los últimos 4 años), el universo total de empresas exportadoras ascendía a **2.700** empresas, 2% del total de empresas. 500 empresas exportaron más de 5M€ en el año, concentrando el 90% de la exportación total.

Teniendo en cuenta la **dimensión de nuestro tejido empresarial**, la apertura de nuestras empresas parece más extendida, ya que en Euskadi existen 10.000 empresas de 10 o más de empleados.

Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012

empresas - %peso sobre exportación total 2012



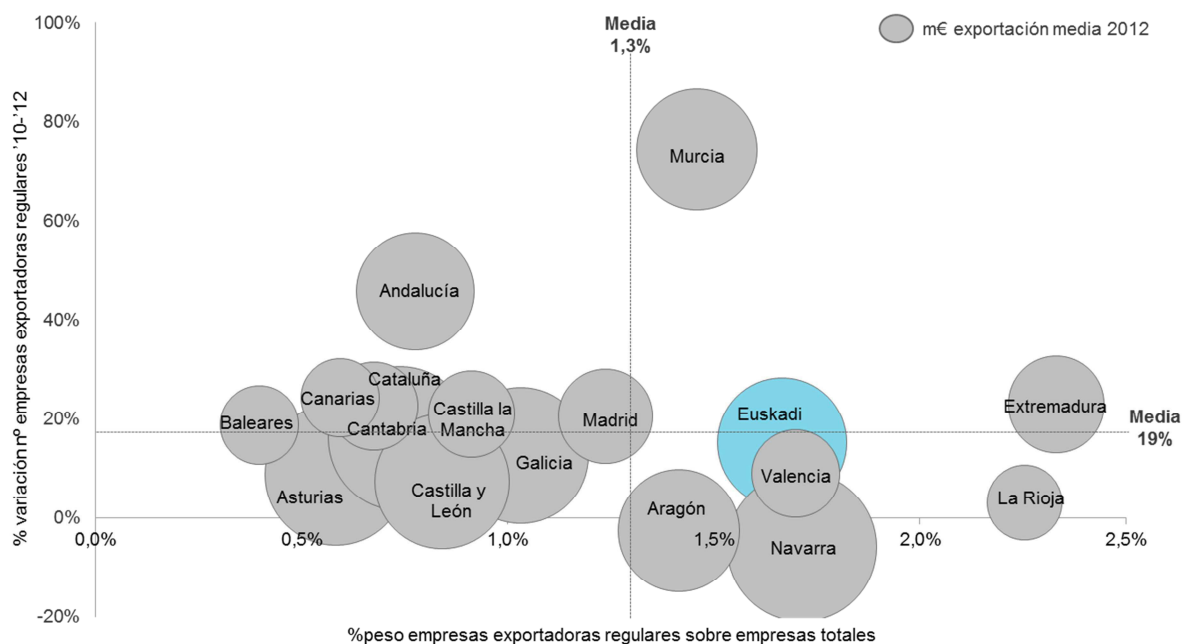
(1) En el estudio se excluye las empresa vascas de sector CNAE Z-Actividades no clasificadas, con exportación individual inferior 1.000€. Esta categoría de empresas pasa de 243 empresas exportadoras con exportación total de 102k€ en 2010, a 5.483 empresas y exportación total de 531k€ en 2011, y 6.548 empresas y exportación total de 758k€ en 2012. La exclusión aplica a siguientes análisis que explotan datos ICEX

Fuente: Eustat, ICEX

En comparación con otras CCAA, Euskadi contaría con un importante universo de empresas exportadoras regulares. Sin embargo, si tenemos en cuenta el tejido más industrial de Euskadi, parece existir **margen para aumentar la base exportadora regular**.

Comparativa de empresas exportadoras regulares por CCAA 2012

% peso sobre empresas totales CCAA - Δ % nº empresas exportadoras regulares '10-'12 / m€ exportación media 2012



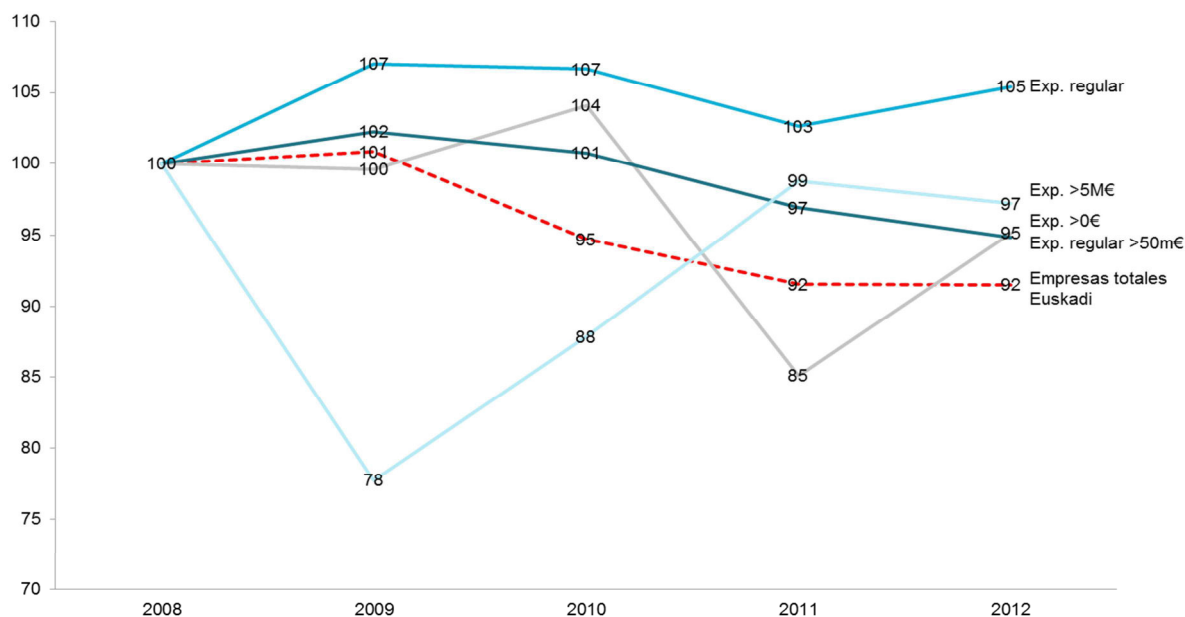
Fuente: ICEX

Las empresas exportadoras en Euskadi han decrecido ligeramente sobre niveles de 2008, afectadas por la crisis. Sin embargo, la actividad exportadora puede haber contribuido a la supervivencia de muchas empresas, ya que las **empresas con actividad internacional han experimentado un menor retroceso que el tejido empresarial general**. Por ello, parece recomendable apostar por **políticas de internacionalización como herramientas de refuerzo competitivo y de defensa del empleo**³.

³ Existen diversos estudios sobre la relación entre internacionalización y empleo que, a pesar de presentar evidencias y conclusiones no coincidentes (ej: EWCO, "International operations of companies and impact on workers", OECD, "The Internationalisation of Production, International Outsourcing and Employment in the OECD"), apuntan a la relación positiva a largo plazo entre internacionalización y empleo, si bien constatan pérdidas de empleo a corto plazo vinculadas a deslocalizaciones. En la misma línea, el estudio de J. Ugarte "Tamaño de la empresa. Modelo productivo. Efectos en la globalización" confirma que las empresas del Grupo Mondragón con implantación productiva en el extranjero son más rentables y mantienen mejor el empleo en Euskadi que aquellas que sólo cuentan con actividad productiva local.

Evolución del número de empresa exportadoras vascas 2008-2012

(base 2008=100)

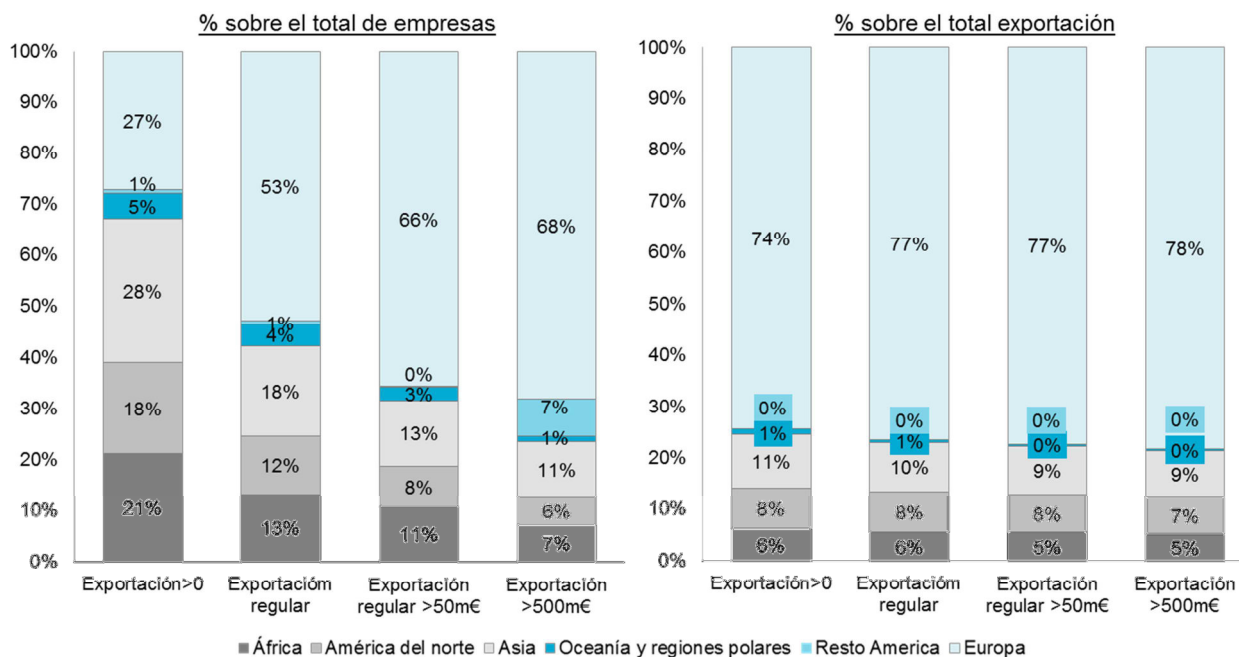


Fuente: ICEX

Por **destino geográfico** de la exportación, destaca el **esfuerzo exportador fuera de Europa** en términos de mercados a los que se exporta. Sin embargo, el volumen mayoritario de la exportación sigue dirigiéndose principalmente a Europa, ya sea por la mayor facilidad que entraña o por el peso de los grandes exportadores sobre el volumen total.

Detalle de empresas exportadoras por destino geográfico de la exportación en 2012

%peso total empresas exportadoras segmento - %peso total exportación segmento

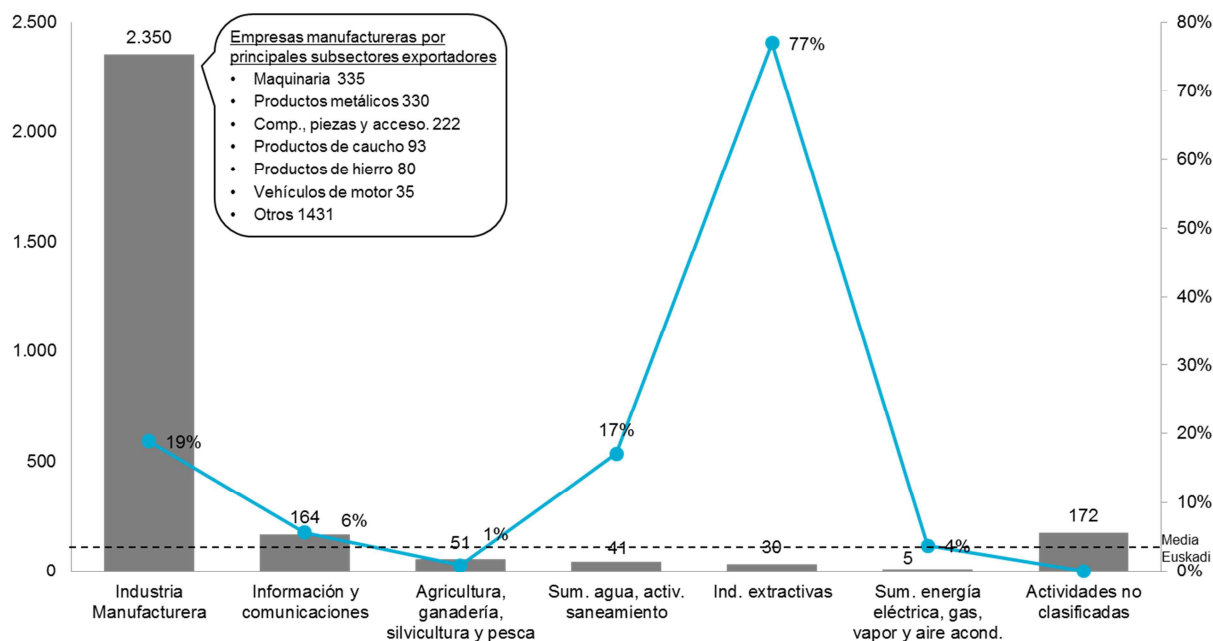


Fuente: Eustat, ICEX

Por **sectores exportadores**, destaca la **Industria Manufacturera**, que concentra el **87% de total las empresas vascas exportadoras regulares**, con de 2.300 empresas, equivalente al **19% del total del sector**. Con un peso mucho menor en la economía vasca, también destacan por su apertura los sectores de Información y comunicación, Suministro de agua y actividades de saneamiento, y la Industria Extractiva.

Detalle de empresas exportadoras regulares por sector de actividad en 2012

empresas - % peso empresas totales del sector

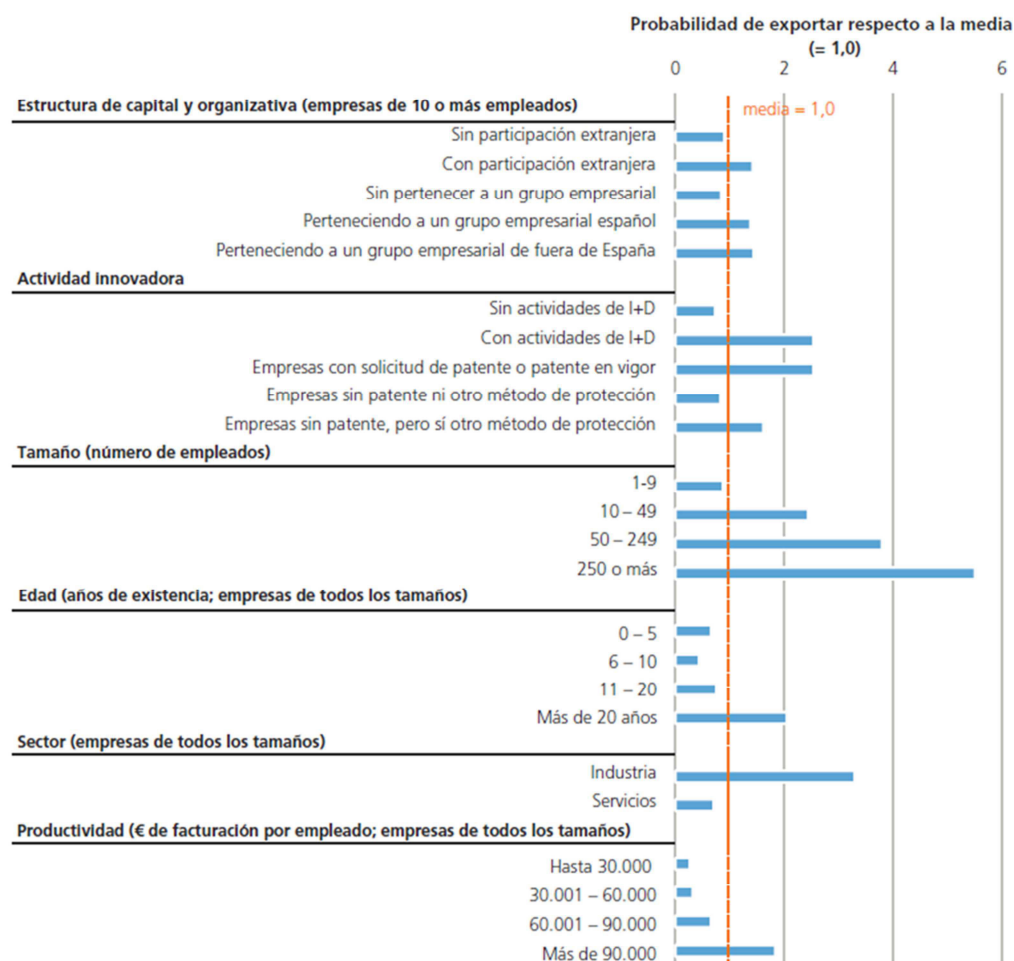


Fuente: Eustat, ICEX

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

Características empresariales y probabilidad de exportar de la empresa vascas en 2011

%probabilidad de exportar respecto a la media



Fuente: Orkestra

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

Caracterización de las empresas exportadoras vascas por tipo de actividad de internacionalización
 Datos 2012

| | | NO IMPLANTADAS | IMPLANTACIÓN COMERCIAL | IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA |
|----------------------|------------------------------|---|--|--|
| PERFIL INTERNACIONAL | Empresas exportadoras | 83% de las empresas exportadoras | 11% de las empresas exportadoras | 4% de las empresas exportadoras El resto, un 2%, se implanta tanto comercial, como productivamente) |
| | Experiencia internacional | 42% llevan más de 20 años exportando | 48% llevan más de 20 años exportando. No obstante, el 19% llevan menos de 10 años exportando. | 61% llevan más de 20 años exportando demás, el 100% lleva más de 5 años operando en los mercados exteriores |
| | Cartera de clientes interna. | 53% han aumentado su cartera de clientes en los últimos 3 años, aunque la mayoría opina que todavía es reducida | 54% consideran que es adecuado y un 10% optimo 32% necesitan aumentarla | 42% consideran que es adecuado y un 23% optimo. 36% necesitan aumentarla |
| GESTIÓN INTERNA | Organigrama | 78% gestionan las ventas interna. a través del Dep. Comercial o la propia Gerencia 19% dispone de Dep. Exportación | 73% gestionan las ventas interna. a través del Dep. Comercial o la propia Gerencia 27% dispone de Dep. Exportación | N.d |
| | Red comercial | 70% vende directamente, a través de un representante o agente exterior 16% lo hace indirectamente | 49% vende directamente. 21% vende tanto directa como indirectamente en algunos países | N.d |
| | Plan de internacionaliz. | 79% de las de >100 empl. disponen de uno 61% de las <20 empl. no disponen, aunque un 3% tiene previsto implantarlo | 70% disponen de uno | 87% disponen de uno |
| FACTORES | Factores de competitividad | 75% valoran la calidad producto/ servicio 62% la atención al cliente 36% el precio | 70% valoran la calidad producto/ servicio 62% la atención al cliente 40% el precio | N.d |
| FINANCIA. | Fuentes de financiación | N.d | 85% se han autofinanciado su implantación 28% recibieron ayudas y subvenciones 19% solicitaron finan. bancaria en origen | 79% se han autofinanciado su implantación 39% solicitaron finan. bancaria en origen 31% recibieron ayudas y subvenciones |

Nota: CIVEX contaba con 2.927 empresas exportadoras registradas en 2012

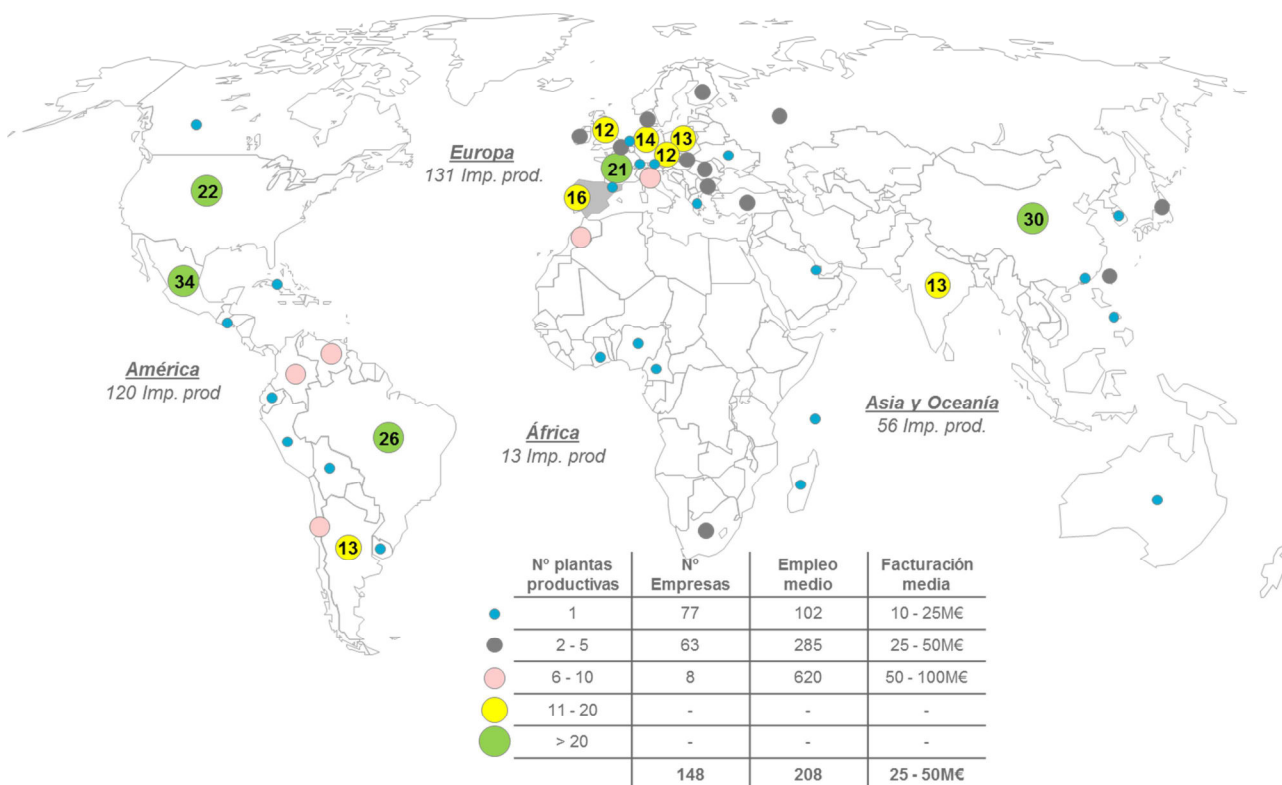
Fuente: CIVEX 2012

Complementando la caracterización del universo de empresas exportadoras vascas, merece la pena analizar dos colectivos de empresas específicos, con realidades internacionales particulares.

Euskadi cuenta con **~150 empresas multi-localizadas, que suman más de 300 implantaciones productivas en el exterior**. Empresas de todos los sectores, principalmente industriales, que establecen sus filiales principalmente en Europa y América. Los principales países de implantación son **México** (34 filiales), **China** (30), **Brasil** (26), **EEUU** (22) y **Francia** (21). La mitad de las empresas cuentan con al menos 2 implantaciones en el exterior, y una quincena al menos 6 implantaciones. Son empresas medianas con facturaciones que superan en su mayoría 10M€. Este conjunto de mini-multinacionales vascas, con una larga experiencia en internacionalización, constituyen un **activo del país** en el ámbito que requiere de un apoyo particular en su actividad global y que puede apoyar a otras empresas en su proceso de internacionalización.

Empresas vascas que disponen de implantaciones productivas en el exterior 2013

número de implantaciones productivas vascas por países



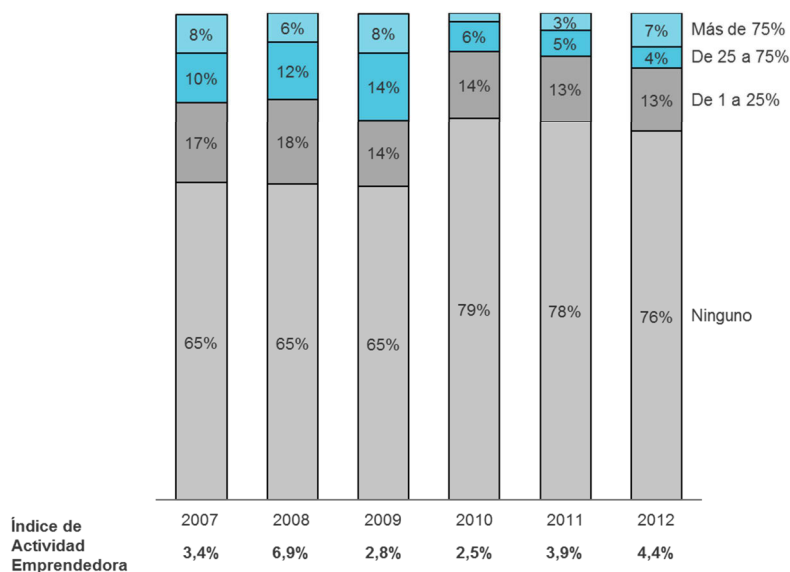
Nota: El estudio considera empresas vascas implantadas en el exterior con una facturación superior a 1M€ que disponen de plantas productivas registradas en el CIVEX. Se excluyen 5 empresas con facturación inferior a 1M€

Fuente: CIVEX

Las **iniciativas emprendedoras** son una pieza clave para la salida de la crisis, la generación de empleo y el avance hacia una nueva etapa en la competitividad de Euskadi. En los últimos años, son más los vascos que apuestan por proyectos emprendedores para desarrollar nuevas ideas de negocio. Estos proyectos deben enfrentarse a las dificultades y retos que plantean las crisis y la dinámica competitiva actual, incluida la globalización. Para apoyar el desarrollo de nuevos proyectos sostenibles, es necesario **ayudar a los emprendedores a considerar la internacionalización ya desde la definición de sus modelos de negocio**, para incorporarla como una variable más y potencial fuente de ventaja competitiva en el desarrollo de su actividad. Las estadísticas sobre nuevas iniciativas emprendedoras apuntan a que el ~20% de las iniciativas emprendedoras tienen clientes en el extranjero, frente al ~35% en años precrisis.

Iniciativas emprendedoras de Euskadi que tienen clientes en el extranjero

2007-2012, % sobre el total de iniciativas emprendedoras



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

Fuente: GEM- Global Entrepreneurship Monitor

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

Principales barreras asociadas a la internacionalización de las empresas vascas

2012; % de empresas que considera los siguientes conceptos barreras a la exportación o a la implantación

| | A LA EXPORTACIÓN | A LA IMPLANTACIÓN COMERCIAL | A LA IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA |
|---|--|--|--|
| 1 | Tamaño de la empresa (44%) | Complejidad administrativa (50%) | Diferencias culturales con el país de implantación (50%) |
| 2 | No encaja con la actividad de la empresa (33%) | Insuficiencia de recursos financieros (35%) | Falta de información jurídico-financiera fiable (47%) |
| 3 | Elevados costes para acometer mercados internacionales (26%) | Diferencias culturales con el país de implantación (25%) | Falta de recursos humanos cualificados en destino (39%) |
| 4 | Desconocimiento del potencial exportador (20%) | Dificultades con el personal (17%) | Dificultades para desplazar a personal propio (27%) |
| 5 | Falta de personal adecuado (19%) | Falta de información (13%) | Selección de socios locales (16%) |

Naturaleza y estructura empresarial
 Información/conocimiento/complexidad
 Financiación

Dificultades asociadas a RRHH
 Diferencias culturales

Fuente: Encuesta realizada a 680 empresas (516 no exportadoras, 90 exportadoras implantadas comercialmente en el exterior y 62 exportadoras implantadas productivamente en el exterior) registradas en el CIVEX.

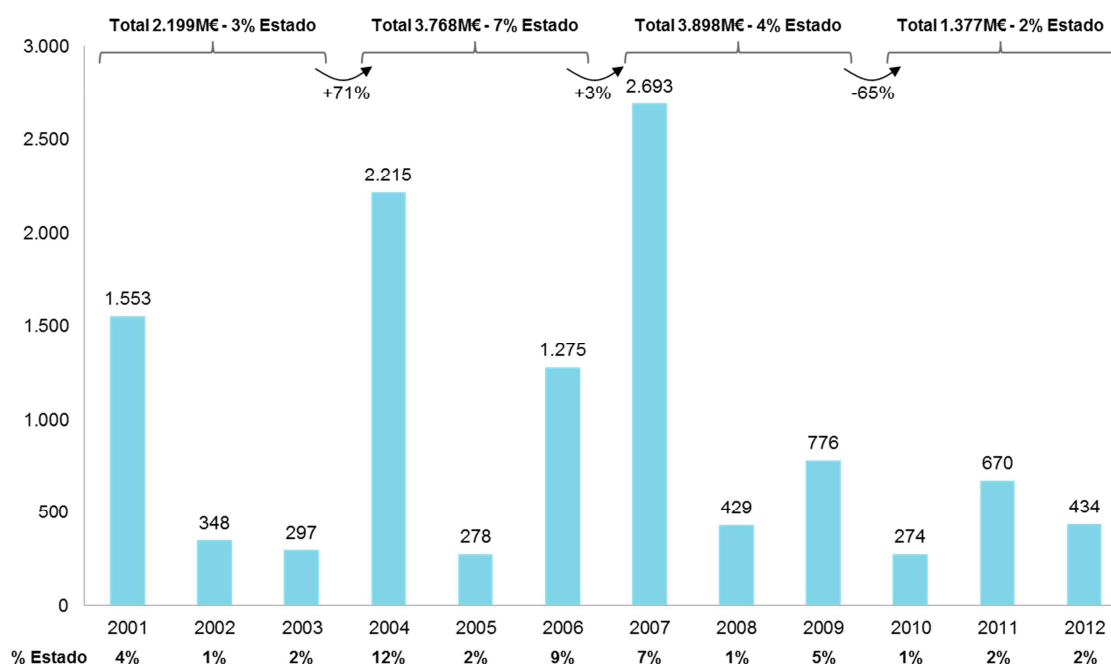
Euskadi cuenta con un universo de 2.700 empresas con actividad internacional regular, un 2% del total de empresas. Queremos contribuir a aumentar la base de empresas exportadoras. También queremos ayudar a las empresas internacionalizadas a diversificar y consolidar su actividad. Aunque con distinta intensidad y con especificidades de cada estadio de internacionalización, **las empresas vascas necesitan información y formación, apoyo financiero y capital humano especialista** para poder abordar la internacionalización de forma sostenible.

1.4.5. Inversión extranjera directa atraída por Euskadi

La atracción de inversión extranjera ha evolucionado de forma similar a la inversión realizada por Euskadi en el extranjero en los últimos años. Tras crecer hasta 2007, la inversión extranjera en Euskadi se ha **estabilizado** en los últimos años, representando en torno al 2% de la inversión total atraída por España. Aunque esta participación es inferior al peso en la economía, **Euskadi es la tercera CCAA en atracción de inversiones**, tras Madrid y Cataluña.

Inversión extranjera directa atraída por Euskadi 2001-2012

M€; % sobre el total del Estado

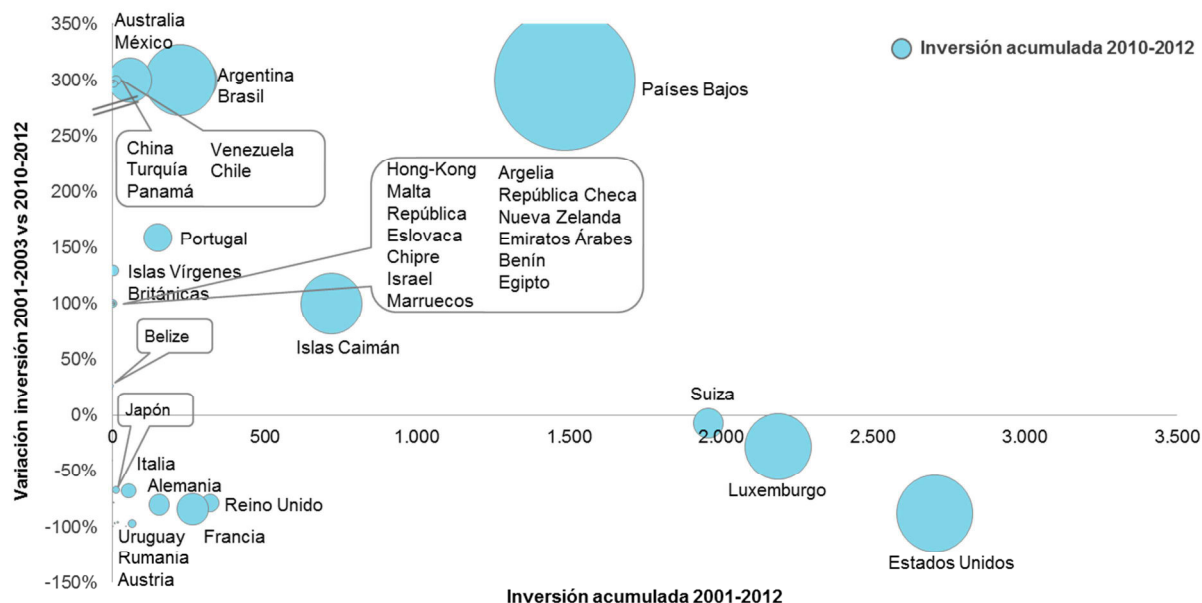


Nota: Flujos de inversión bruta; incluyeETVE
Fuente: DataInvex

Los países que más han invertido en Euskadi históricamente han sido **Estados Unidos, Luxemburgo, y Suiza**. No obstante, destaca el gran volumen de inversión realizada por los Países Bajos (país intermedio de inversión a través de vehículos de inversión financiera) junto con el avance de economías en crecimiento como como **México, Brasil o Australia**.

Inversión directa extranjera atraída por Euskadi, por país origen de la misma 2001-2012

M€ acumulados



Otros países que invertían en Euskadi en el pasado (inversión acumulada 2001-2012 > 10M€): Perú, Dinamarca, Jersey, Taiwán, Costa Rica, Corea del Sur, Noruega y Siria.

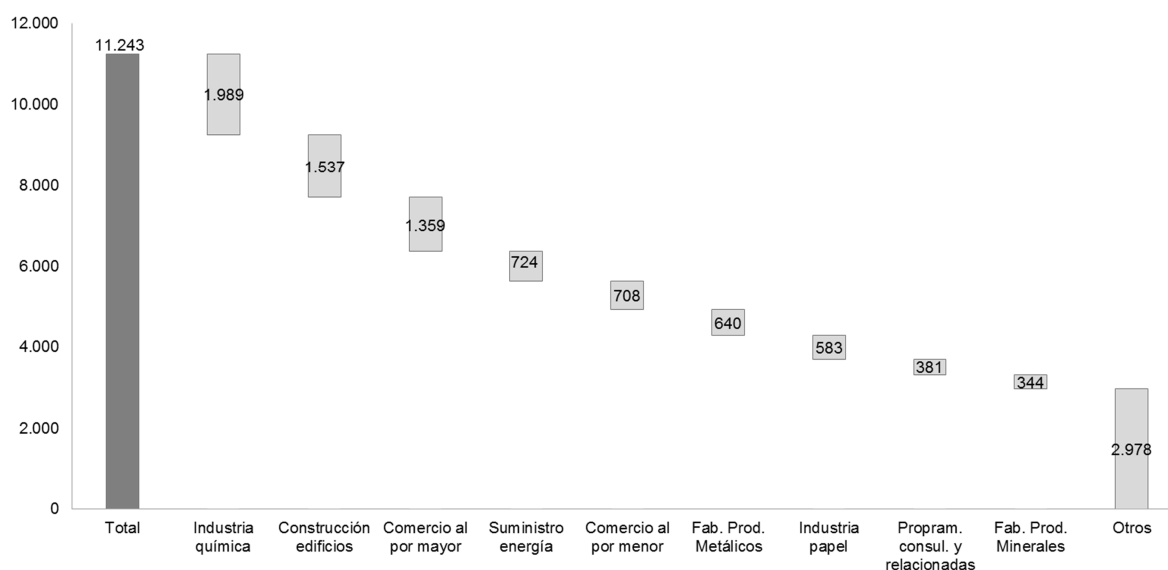
Nota: Flujos de inversión bruta

Fuente: DataInVex

La inversión extranjera directa atraída por Euskadi en el periodo 2010-2012 se destinó principalmente a **Sectores Productivos, Construcción, Comercio y Energía**.

Inversión extranjera directa atraída por Euskadi, por sector destino 2001-2012

M€ acumulados

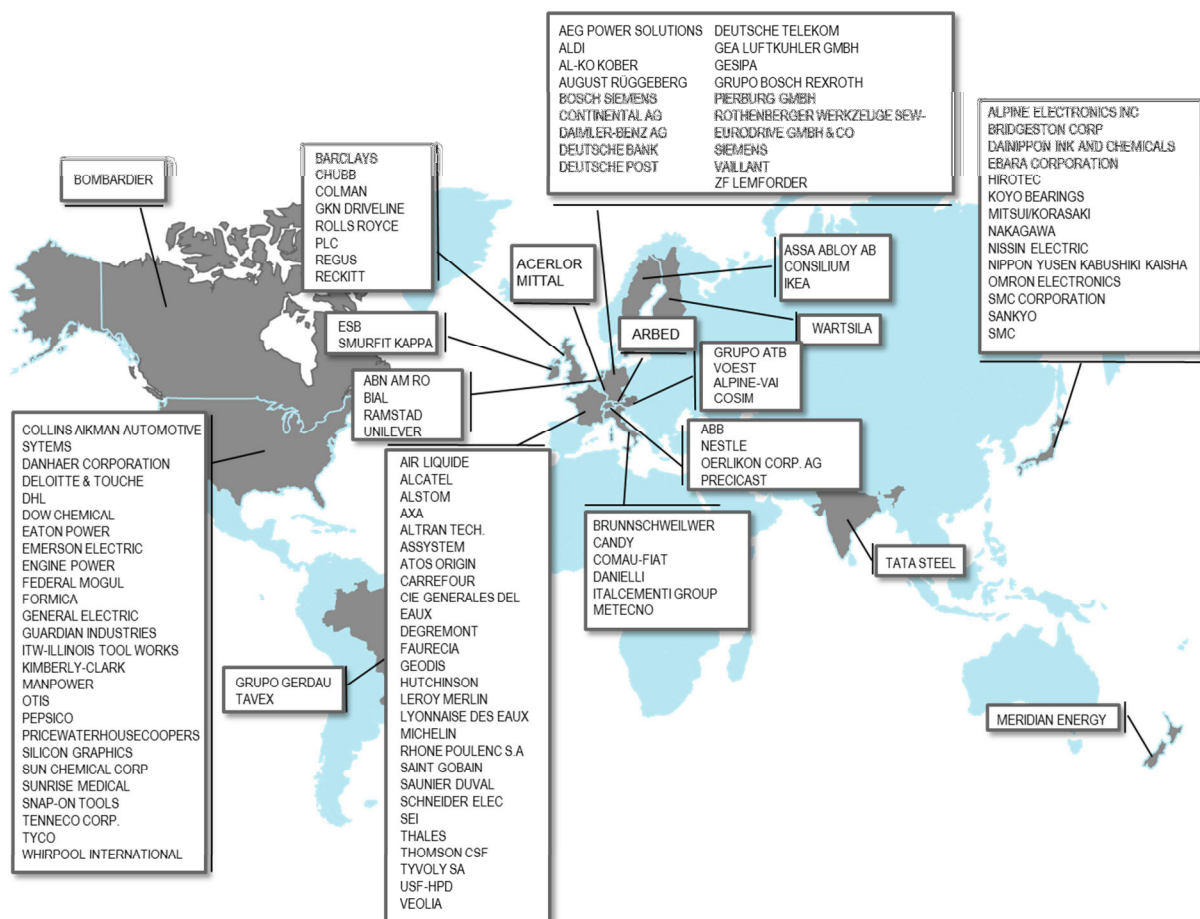


Nota: Flujos de inversión bruta

Fuente: DataInVex

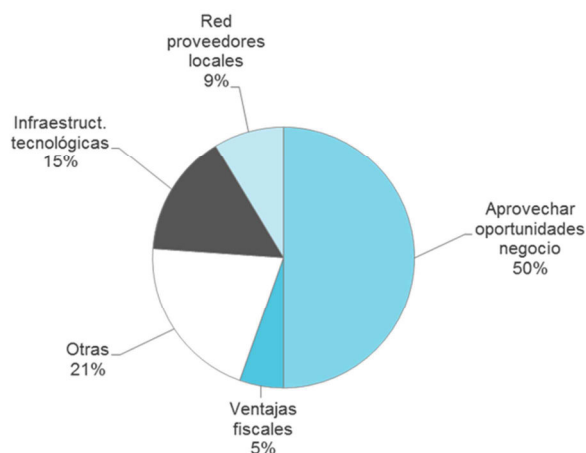
Como resultado del flujo de inversiones a lo largo del tiempo y los buenos resultados obtenidos en los centros de actividad en Euskadi, en la actualidad contamos con un importante número de implantaciones extranjeras consolidadas. Destacan las **inversiones de carácter productivo de multinacionales americanas, francesas, alemanas o japonesas**, muchas de las cuales mantienen una presencia de varias décadas a través de sus respectivas filiales.

Principales empresas de capital extranjero presentes en Euskadi por países de origen del capital invertido

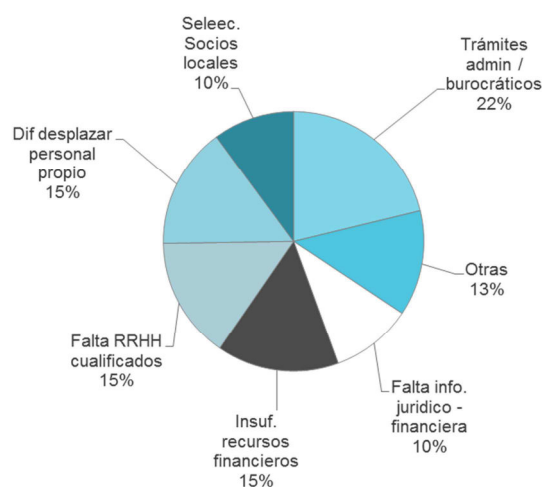


Fuente: Invest-Basque Country

Las empresas extranjeras eligen Euskadi para implantarse con el fin principal de aprovechar oportunidades de negocios en nuestro entorno, pero aspectos del modelo económico vasco como las **infraestructuras tecnológicas, la red local de proveedores o el régimen fiscal** son relevantes a la hora de optar por nuestro país. En el lado opuesto, las principales **barreras** a la implantación en Euskadi son de naturaleza **administrativo-burocrática, de financiación y vinculados al capital humano**.

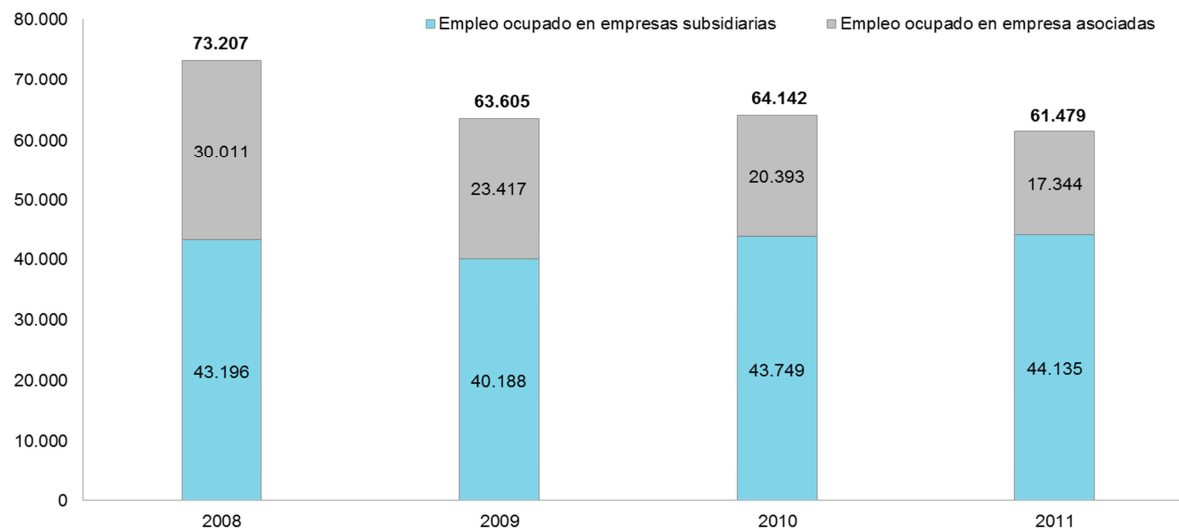
Principales razones que motivaron a la empresa extranjera a implantarse en Euskadi 2011; % de emp.


Fuente: Invest-Basque Country

Principales dificultades para materializar la implantación en Euskadi 2011; % de empresas


Fuente: Invest-Basque Country

Las empresas de inversión extranjera directa, además de contribuir a la economía y al desarrollo y refuerzo de los sectores en los que participan, constituyen un **importante segmento empleador** en Euskadi. En 2011, empresas subsidiarias y asociadas de grupos internacionales empleaba a más de 61.000 personas, equivalente al ~7% de la población ocupada, si bien su empleo ha decrecido en los últimos años a mayor ritmo que la media en Euskadi.

Empleo ocupado por la inversión extranjera directa en empresas subsidiarias y asociadas 2008-2011
 # número de empleos


(**) Subsidiaria / filial: Un inversor (solo o junto a sus subsidiarias) posee más del 50% del capital

(***) Asociada: Un inversor (solo o junto a sus subsidiarias o una asociada junto a sus subsidiarias) posee al menos el 10% y no más del 50% del capital

Fuente: Elaboración propia a partir de INE, FILINT-Estadística de filiales de empresas extranjeras en España y DataInVex

Euskadi cuenta con una importante base de implantaciones extranjeras con un gran impacto en la economía, la competitividad y el empleo, que sin embargo pierden peso en nuestra economía en los últimos años con una menor inversión nueva (relativa) y la desinversión de varios proyectos. Es necesario seguir reforzando la competitividad de Euskadi, **escuchar a las empresas extranjeras implantadas y reforzar nuestra oferta país** a la inversión internacional para **poder atraer y retener con proyectos empresariales internacionales de valor añadido y generadores de empleo que apunten nuestro modelo económico.**

1.4.6. Sistema vasco de internacionalización de empresas

La empresa vasca que se enfrenta a la internacionalización demanda **apoyo en sus actividades de promoción, financiación, asesoría experta y acompañamiento, y formación y capital humano**. En función del grado de internacionalización de la empresa, estas demandas se acotan en necesidades más específicas, desde la búsqueda de agentes en el exterior de las empresas que inician la exportación hasta la selección y contratación de personal en destino de las empresas que abordan la implantación productiva en destino.

Apoyo a la internacionalización demandado por las empresas vascas

2012; % de empresas que considera adecuados los siguientes apoyos a la internacionalización

| | Iniciación a la exportación | Consolidación en mercados exteriores | Promoción exterior | | Abordar la implantación exterior | |
|---|---|--|---|---|---|---|
| | No exportadoras | Exportadoras no implantadas | | Implantadas comercial. | | Implantadas productiva. |
| | | | | | | |
| 1 | Búsqueda de clientes o agentes en el exterior (41%) | Apoyo económico al establecimiento en el exterior (65%) | Páginas web en idiomas (79%) | Catálogos idiomas (86%) | Asesoramiento y acompañamiento en destino (75%) | Apoyos financieros (78%) |
| 2 | No consideran necesario ningún apoyo (34%) | Promoción comercial: catálogos, ferias y viajes (58%) | Catálogos idiomas (68%) | Páginas web en idiomas (83%) | Apoyos económicos al establecimiento (69%) | Gastos de constitución y previos (62%) |
| 3 | Búsqueda de información de mercados (24%) | Información y asesoramiento en origen sobre mercados (49%) | Viajes prospección y misiones comerciales (58%) | Viajes prospección y misiones comerciales (83%) | Asesoramiento en origen (67%) | Estudios de mercado, rentabilidad y viabilidad (58%) |
| 4 | Promoción exterior (21%) | Asesoramiento y acompañamiento en destino: búsqueda de socio (46%) | Exposición en ferias y encuentros empresariales (54%) | Exposición en ferias y encuentros empresariales (72%) | Acciones de promoción (62%) | Asesoramiento en origen (57%) |
| 5 | Asesoramiento para la reflexión estratégica inicial (21%) | Formación en internacionalización (41%) | Invitación a potenciales clientes (44%) | Invitación a potenciales clientes (58%) | Información de mercados exteriores (61%) | Selección y contratación de personal en destino (47%) |

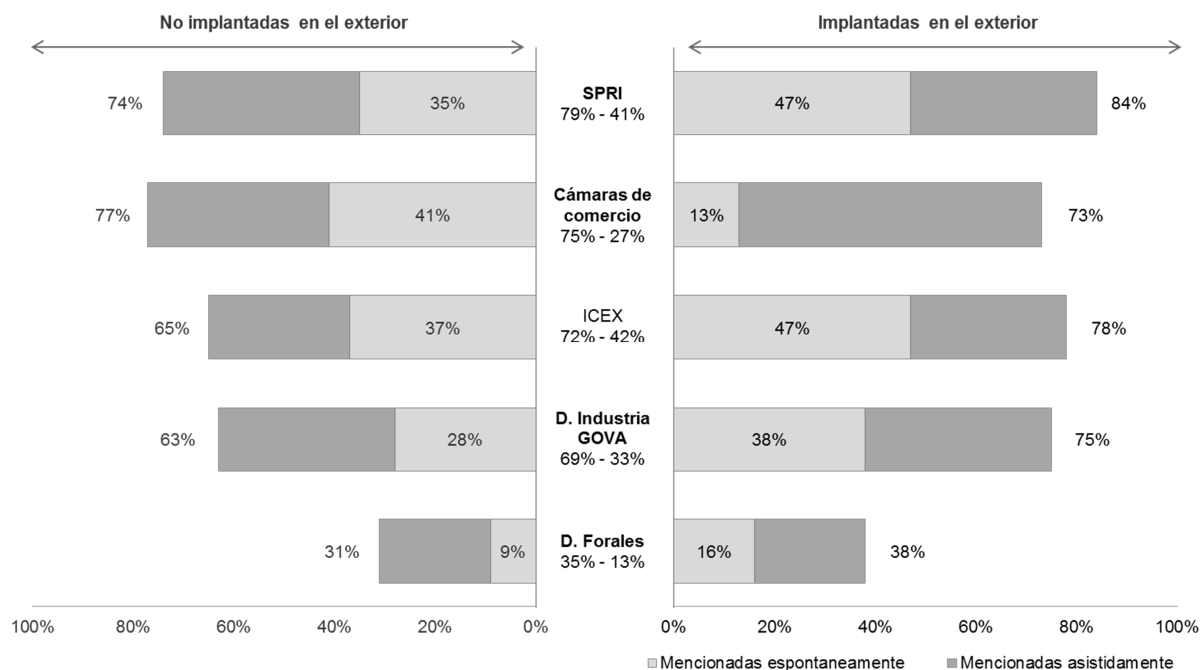
Top 5 apoyos demandados

■ Promoción y marketing (origen y destino)
 ■ Información y asesoría (origen y destino)
 ■ Financiación
 ■ RRHH

Fuente: Encuesta realizada a 937 empresas (516 no exportadoras, 257 exportadoras no implantadas en el exterior, 90 exportadoras implantadas comercialmente y 62 exportadoras implantadas productivamente) registradas en el CIVEX.

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








Conocimiento de organismos públicos de apoyo a la internacionalización, por parte de las empresas exportadoras implantadas en el exterior. 2012; % de empresas



Fuente: Encuesta realizada a 409 empresas (257 exportadoras no implantadas en el exterior y 152 exportadoras implantadas en el exterior) registradas en el CIVEX.

Para dar apoyo a las empresas en su proceso de internacionalización y atraer inversión exterior, Euskadi cuenta con un **completo y complejo Sistema público de apoyo**, que despliega servicios que cubren todas las fases de internacionalización. Gobierno Vasco (Dirección de Internacionalización y SPRI), Diputaciones y Cámaras de Comercio suman **~100 personal técnico y un presupuesto de más de 30M€** en internacionalización. Únicamente en el área de **financiación** la oferta del Sistema Vasco de Internacionalización es más acotada y las empresas recurren a organismos estatales de internacionalización como ICEX o CESCE, o a herramientas de apoyo a la financiación industrial generales de Euskadi.

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

| Agentes | Estrategia y prioridades en apoyo a internacionalización | Servicios de internacionalización empresarial | | | | | | Actividad int. 2012 ⁽¹⁾ | Recursos int. 2013 |
|---|---|---|-------------------------|-------------------|---------------------|------------|-----------------------|---|---|
| | | Programas (subvención) y sensibiliza | Información | Promoción directa | Servicios avanzados | Talento | Atracción inversiones | | |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Apoyo a las empresas en función de nivel de internacionalización Generación de capital humano Coordinación y eficiencia (impulso consorcio) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | <ul style="list-style-type: none"> >900 pytos apoyados en Progr. >3.500 asistentes a eventos infor. 28 misiones propias y vía convenio 546 pytos de servicios avanzados 515 personas formadas | <ul style="list-style-type: none"> 41 técnicos 22M€ ppto Red exterior propia en 15 países, agentes 55 países Relación clústeres, asociaciones y otros |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Internacionalización como eje prioritario de la promoción económica de DFB (nicho 3-100) Acción basada en cooperación Impulso de marca Bilbao-Bizkaia | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ becas | ✓ misiones propias | <ul style="list-style-type: none"> >111 pytos apoyados en Progr. ~700 empresas atendidas infor. 2 misiones en colab. con CCB 546 pytos de servicios avanzados Conv. prácticas europ. (194 plazas) | <ul style="list-style-type: none"> 4 técnicos (dedicación parcial) 6M€ ppto BEAZ asesoría Relación clústeres, asociaciones y otros. |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Vinculación de apoyo a internacionalización con innovación y tecnología Impulso implantación productiva Esfuerzo en acción institucional exterior (Eurociudad) | ✓ | | ✓ | ✓ no conv.'13 | | ✓ misiones propias | <ul style="list-style-type: none"> 48 pytos apoyados en Progr. 1 misión en colab con CCG 5 pytos de servicios avanzados 6 implantaciones productivas | <ul style="list-style-type: none"> 2 técnicos 2M€ ppto Relaciones externas: Eurociudad |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Internacionalización como eje de mejora competitiva empresarial junto con innovación y medioambiente Promoción de internacionalización apoyándose en agentes de territorio | ✓ | ✓ Ventanilla empresa | | | ✓ becas | | <ul style="list-style-type: none"> 41 pytos apoyados en Progr. 1 Máster subvencionado (50%) Convenio prácticas europeas o becas erasmus | <ul style="list-style-type: none"> Sin dedicación específica 1M€ ppto (no exclusivo) Experiencia en coordinación interinstitucional |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Colaboración con GoVa y DFB en apoyo a empresas Apuesta por desarrollar oferta de servicios premium de internacionalización | n.a. | ✓ | ✓ | ✓ en desarrollo | ✓ | ✓ subcontrat. | <ul style="list-style-type: none"> >10.000 personas atendidas infor. 21 misiones (conv.GoVa y DFB) Elaborando «servicios premium» Máster en dirección de internacionalización | <ul style="list-style-type: none"> 15 técnicos Estructura de formación Experiencia en coordinación con instituciones |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Servicios avanzados a través de una red propia de asesores y el refuerzo de su estructura interna Apuesta diferencial por tracción de proyectos en el exterior | n.a. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | <ul style="list-style-type: none"> >1.000 personas atendidas infor. 19 misiones (conv.GoVa y DFB) Máster en comercio internacional 100M€ en proy para empresas en el exterior (en maduración) | <ul style="list-style-type: none"> 30 técnicos Cámara transfronteriza Biharieran Red de agentes en 70 países, y asesores inhouse |
|  | <ul style="list-style-type: none"> Elevada capilaridad y reconocimiento como experto en internacionalización Oferta integral de servicios capaz de apoyar a empresa en itinerario de crecimiento y competitividad | n.a. | ✓ | ✓ | ✓ en desarrollo | ✓ | ✓ subcontrat. | <ul style="list-style-type: none"> >500 personas atendidas infor. 18 misiones (conv.GoVa) Lanzado «servicios premium» Máster en comercio internacional (25 alumnos) | <ul style="list-style-type: none"> 7 técnicos Único agente de internacionalización en Álava, con red de sedes en todo el territorio |

(1) Datos de la actividad de la de DFG y DFA pertenecen al año 2011.

En la actualidad, el Sistema Vasco de Internacionalización empresarial tiene el doble reto de **mejorar su apoyo a la empresa, desarrollando una hoja de ruta común y actualizada** del apoyo a la internacionalización, y de **avanzar en la reordenación y optimización del propio sistema, adaptándolo a la realidad de recursos públicos actuales y a la iniciativa privada** en el ámbito de los servicios de internacionalización.

Oportunidades de mejora iniciales del sistema vasco de internacionalización en base a programas y herramientas existentes hoy

| Tipo de ayuda | Nuevas empresas exportadoras | Empresas con actividad exportadora | Empresas multilocalizadas | Atracción de empresas y proyectos | |
|--|------------------------------|--|---|--|--|
| Programas (programas indirectos no reflejados) | Reflexión web | Prontier (en rediseño) Inicio Contratación expertos internacio. (en diseño) DFB Internacionalización DFG Nuevos productos DFA SAIATU | Implantación Gauzatu impl. DFG Internacionalización | Ayudas y facilidades de distintos agentes a la implantación extranjera coordinados por SFDIN | <ul style="list-style-type: none"> Alineación, cualificación y vinculación de programas Refuerzo apoyo en financiación Vinculación de programas a otros de promoción (tecnología, innovación, financiación) Seguimiento y evaluación |
| Información, sensibilización y asesoría general | | Sensibilización y asesoría SPRI Asesoramiento sectorial (Cooperación DFB) Cam. Bilbao Asesoramiento Bizkaixt (Sub. DFB) Sensibilización, asesoría y servicios camerales básicos (Convenio GoVa) | | "Afertcare" Invest in Euskadi Apoyo a Sector Subcontratación (Conv. GoVa) | <ul style="list-style-type: none"> Homogeneización de asesoría ofrecida Gestión oferta externa de asesoría |
| Promoción directa | | Misiones sectoriales (Prog. Elkartzen y Conv. Clúster) Misiones institucionales y acuerdos GoVa Misiones institucionales y acuerdos DFB y DFG Misiones Agroalimentarias (Sub. GoVa) Misiones Cámaras (Convenio GoVa) | | Atención misiones inversas Atención misiones inversas | <ul style="list-style-type: none"> Coordinación y racionalización misiones Desarrollo misiones "avanzadas" Aprovechamiento acuerdos institucionales |
| Servicios avanzados internacionaliza. | | Servicios de valor añadido de pago SPRI - Red física SPRI y red de consultores - Servicios de valor añadido de pago Cam Gipuzkoa - Back office Cámara y Red de consultores - Sales office Cámara Gipuzkoa | | Basque Expertise Invest in Euskadi; proyectos integrales SFDIN Tracción de negocio exterior Cam Gipuzkoa | <ul style="list-style-type: none"> Revisión oferta de la Red Física de SPRI y aprovechamiento por parte del Consorcio Coordinación redes consultores SPRI - Cámara Gipuzkoa |
| Generación de talento | | Becas internacionalización Global training Red basqueint de profesionales internacionalización (en rediseño) Becas de prácticas extranjero DFB y DFA Formación internacionalización Cámaras (Beca DFA) | | Global Basque Network (en diseño) Bizkaia Xede Talenta | <ul style="list-style-type: none"> Optimización operativa de programas de becarios GoVa Vinculación formación con nuevo programa contratación de expertos Extensión formación fuera de Consorcio (educación, emprendim.) |
| <div> <div> <div>GoVa-SPRI</div> <div>Diputaciones</div> <div>Cámaras</div> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> Refuerzo de la escucha activa a empresas y de las antenas competitivas Evaluación común de necesidades y tendencias en internacionalización Mayor segmentación de empresas según grado internacionali. y priorización de empresas objetivo Mejor comunicación de la oferta del Consorcio Definición de vías de acceso al Consorcio y homogeneización de diagnósticos y prescripciones </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo/refuerzo de servicios atracción Desarrollo conjunto de Global Basque Network empresarial </div> </div> | | | | | |

Euskadi cuenta con un completo Sistema de apoyo a la internacionalización empresarial que responde a las demandas de las empresas en distintas fases de apertura al exterior. Dado el contexto económico actual, el **sistema debe mejorar su eficacia, optimizar sus recursos y definir fórmulas de soporte a la financiación** de la internacionalización, uno de los principales limitadores de las empresas.

1.4.7. Retos de la internacionalización empresarial y atracción de inversiones en Euskadi

A modo de resumen introductorio se presenta a continuación, un breve análisis DAFO del contexto económico y de internacionalización de Euskadi y sus empresas.

Análisis DAFO del contexto económico y de internacionalización de Euskadi

| Interno | Entorno |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Retroceso de la economía vasca • Mercado laboral deteriorado • Nivel de competitividad menor que países y regiones de referencia europeos • Internacionalización empresarial concentrada en un reducido número de mercados y sectores • Reducida base de empresas exportadoras regulares • Dimensión empresarial reducida ante competencia global • Restricción del crédito a las empresas • Limitada capacidad de gasto público • Escasez de personal adecuado para la internacionalización y limitado conocimiento del proceso de internacionalización | <ul style="list-style-type: none"> • Recesión de los mercados naturales de las empresas vascas. • Distancia a los mercados en crecimientos • Nuevos competidores internacionales en los mercados naturales de las empresas vascas. • Nivel tecnológico medio de las exportaciones • Retroceso de la inversión directa extranjera realizada y atraída por Euskadi • Existencia de importantes barreras (financieras, recursos humanos, culturales, etc.) a la actividad internacional. • Dificultades de gestión de las personas en entornos internacionales • Lucha global por la captación de talento cualificado. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las exportaciones como motor de la economía y base de la supervivencia de las empresas vascas • Apuesta histórica por la apertura internacional de nuestra economía • Creciente cultura/sensibilización empresarial por la internacionalización. • Larga experiencia exportadora de las empresas y nivel de exportación por encima del Estado y de regiones europeas de referencia • Industria vasca asentada en sectores con elevado potencial de crecimiento en una economía global. • Los clústeres como herramientas efectivas para el impulso de la actividad exportadora • Aumento de la cartera de clientes extranjeros, tanto para empresas con larga experiencia exportadora, como para los emprendedores • Empresas multi-localizadas con capacidad de tracción de sus respectivas cadenas de valor • Niveles de inversión extranjera realizada, por encima de los estatales. • Base instalada de empresas extranjeras | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del comercio y la inversión mundial • Crecimiento moderado de la economía vasca a corto plazo • Diversificación de las ventas hacia países con mayor crecimiento económico. • Amplio margen de mejora de la presencia internacional de diversos sectores. • Desarrollo de una industria manufacturera de alto valor añadido. • Colaboración con agentes público privados para el desarrollo de proyectos empresariales internacionales exitosos. • Apuesta por el desarrollo de iniciativas emprendedoras con vocación internacional • Coordinación del sistema público y las herramientas de apoyo a la internacionalización empresarial • Mejora de las capacidades de los agentes de apoyo a la internacionalización |

Considerando lo anterior, desde el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad entendemos que **nuestras empresas se enfrentan a una serie de retos específicos de internacionalización derivados de la creciente complejidad de los mercados globales, y a retos de negocio generales que afectan a su potencial de inserción internacional.**

Retos específicos de internacionalización

- **Acceso a mercados lejanos en crecimiento:** El crecimiento mundial se desplaza progresivamente a nuevas geografías alejadas del espacio europeo, destino prioritario de la exportación vasca. Nuestras empresa deben definir estrategia de internacionalización para mercados como los BRIC, “Next Eleven” o el “Segundo Mundo”, lo que en la actualidad supone mayores esfuerzos, inversiones y riesgo
- **Conocimiento, vigilancia y acercamiento al mercado:** La actividad internacional requiere contar con un conocimiento avanzado de los mercados. Se impone la necesidad de contar con un mejor conocimiento de los clientes y sus necesidades, de las tendencias de mercado, la cultura, etc. lo que exige, entre otras, reforzar las actividades comerciales y de vigilancia de mercado, y el diseño de productos y soluciones adaptadas
- **Conocimiento de procesos de internacionalización:** El conocimiento de los procedimientos y procesos asociados a la internacionalización en sus distintos niveles constituye una dificultad para muchas empresas, especialmente las más pequeñas. Por eso, la formación y asesoramiento en cuestiones técnicas (regulación, fiscalidad, etc.) es una actuación considerada clave para muchas PYME que se inician en la exportación
- **Gestión de las personas en un entorno internacionalizado:** Las empresas deben descubrir cómo generar cantera, cómo atraer talento y cómo gestionarlo para retenerlo y ofrecerle oportunidades de crecimiento en paralelo al crecimiento empresarial. Además, necesitan adecuar su cultura e identidad corporativa para integrar empleados de diversa procedencia

Retos de negocio con impacto en internacionalización

- **Acceso a financiación:** El coste de la internacionalización debe ser cubierto con recursos propios y/o financiación externa, lo que plantea importantes dificultades en el contexto actual de restricción de crédito y de estructuras patrimoniales de empresas afectadas por 5 años de crisis. Proyectos de internacionalización viables no se están materializando por falta de financiación
- **Internacionalización en el corazón de la estrategia y el modelo de negocio:** Las empresas vascas en sus diferentes estadios, deben seguir aumentando su actividad internacional, pero siempre con una estrategia clara de dónde, por qué y con qué modelo de negocio abordar el proceso de internacionalización, desde una concepción de la propia internacionalización como un elemento básico de su estrategia
- **Transformación de la industria; más valor añadido:** La industria vasca debe continuar con su transformación en la búsqueda de un modelo industrial de mayor valor añadido y sofisticación. El reto pasa por ser aún más competitivos y rentables fabricando en Euskadi, lo que requerirá, entre otras, una mayor incorporación de innovación al producto desarrollado en Euskadi y la búsqueda de oportunidades de diversificación
- **“Coopetición” y colaboración:** Hoy más que nunca es necesario colaborar con otros (empresas, agentes científico-tecnológicos, gobiernos, etc.) en todos los ámbitos y globalmente. Existen múltiples niveles de colaboración a explorar, desde el intercambio de conocimiento y experiencias hasta el grado máximo de fusión de empresas en busca de sinergias y de dimensión competitiva. Además, tanto nuestra dimensión como país como la dimensión de nuestras empresas nos obliga a cooperar para abordar retos que crecen en dimensión

2. Bloque II: Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016

2.1. Principios del Plan

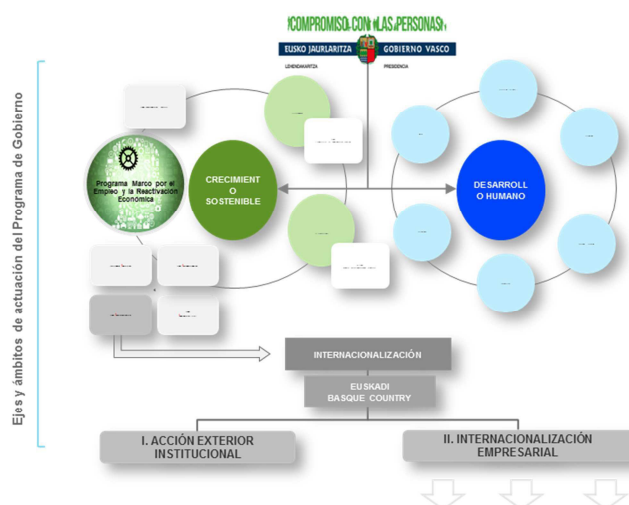
El Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 considera una serie de principios en los que basará su acción, coincidentes con los presentados por la Consejera Arantza Tapia en la presentación en el Parlamento Vasco de las prioridades de actuación de su Departamento:

- Acción y resultados a corto y medio plazo: Por un lado y de manera inmediata, contrarrestar los efectos de la crisis sobre las empresas vascas y por otro, reforzar el avance en la competitividad de nuestro tejido económico en el medio plazo como vía fundamental para la mejora permanente y sostenible.
- Apuesta por la industria productiva: Clave por su peso y por su capacidad de arrastre, por ser el principal motor de generación de riqueza y empleo (cada empleo industrial genera entre 2 y 5 nuevos empleos en otros segmentos de la economía), y la palanca principal de internacionalización y de la I+D+i. Queremos apoyar su evolución hacia una fabricación más avanzada, eficiente, sostenible, que incorpore nuevas tecnologías y materiales, pero también innovación en diseño, comercialización, modelos de negocio o sistemas de gestión.
- Perspectiva económica transversal: Todos los ámbitos sectoriales bajo este Plan (Industria y Energía) se conciben desde una visión empresarial, de generación de riqueza, empleo y bienestar, sin olvidar las externalidades positivas que generan en materia de desarrollo territorial, de refuerzo de la identidad, etc. Hoy la actividad económica no se entiende sin una interacción con el territorio y la sociedad.
- Focalización de esfuerzos: La necesidad de incrementar la eficiencia en el uso de recursos públicos y la limitación de recursos que la situación económica y nuestra propia dimensión como país imponen, nos lleva al convencimiento de la necesidad de focalizar las políticas y acciones allá donde más impacto puedan generar y evaluar permanentemente dichos efectos, actuando en consecuencia. Esta focalización se traduce por ejemplo en la apuesta por proyectos innovadores y tractores, capaces de generar empleo y ofertas diferenciales.
- Impulso de cadenas completas de actividad: Las políticas del Gobierno se quieren orientar, en línea con lo anterior, a fortalecer cadenas completas de actividad económica (desde la investigación hasta el mercado), sin olvidar las relaciones entre los distintos eslabones de dicha cadena o entre cadenas diferentes. Queremos avanzar en definitiva hacia una nueva etapa de clusterización de la constelación de cadenas de valor interrelacionadas que conforman la actividad económica del país, observando las industrias en la integridad de sus cadenas de valor y superando el clásico enfoque sectorial.
- Segmentación de políticas: Queremos diseñar políticas y soluciones ad-hoc, adaptadas a cada empresa o conjunto de empresas con características similares, considerando su estadio de evolución y maduración, su tamaño, la actividad en que operan. El Plan se propone, en colaboración con otros agentes del sistema de promoción económica, avanzar en la segmentación, tanto de políticas como en la atención a empresas.
- Participación central de las personas: Las personas son el activo fundamental de las empresas. El Plan desea apoyar procesos de refuerzo de la participación de los trabajadores en las organizaciones como mecanismo de mejora de la competitividad, generando proyectos compartidos de largo plazo que tiendan a favorecer el crecimiento de las personas y espacios para el desarrollo profesional y personal.
- Colaboración multiagente: La colaboración interinstitucional y la colaboración público – privada son caminos a seguir recorriendo para lograr las metas propuestas, reinventando algunas de las fórmulas tradicionales que presentan ciertos síntomas de agotamiento. Queremos liderar estas vías de cooperación, que permitan un mejor alineamiento de los objetivos y un uso más eficiente de los recursos.
- Equilibrio territorial: Euskadi es un territorio equilibrado, lo que representa una de sus mayores fortalezas. El desarrollo urbano, rural y litoral de nuestros territorios, comarcas y municipios supone una prioridad para este Gobierno, que considera que actividades como la industria agroalimentaria y pesquera son un valor fundamental para Euskadi y sus personas, tanto por lo que suponen de aportación económica y de empleo, como por su estrecha vinculación con la identidad social. Por ello, debemos asegurar su futuro a través del refuerzo y convivencia de distintos modelos productivos adaptados a cada territorio, comarca y municipio, el compromiso intergeneracional con dichas actividades y la preeminencia de la persona sobre cualquier otra consideración política, económica y/o social.

2.2. Alcance del Plan

El nuevo Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, se constituye en el instrumento de ejecución con sustantividad propia de la Estrategia Basque Country en el área de economía e industria. Encuadrado en la Estrategia 4i de Reactivación Económica y del Empleo, el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 define las apuestas del Gobierno Vasco para el impulso de la internacionalización empresarial, especialmente del tejido PYME, a través del despliegue priorizado de todas las herramientas y recursos de apoyo a la internacionalización a nuestro alcance, en coordinación con el resto de planes estratégicos y departamentales cuyas acciones impacten en los procesos de inserción global de la empresa vasca.

Alcance del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016: ámbitos de actuación, herramientas principales y Departamentos de Gobierno y planes relacionados



Principales ámbitos, herramientas y programas de apoyo a la internacionalización del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016

| E/E estratégico | Nuevas empresas exportadoras | Empresas con actividad exportadora | Empresas multilocalizadas |
|--|---|------------------------------------|---------------------------|
| Consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior | CONSORCIO VASCO DE INTERNACIONALIZACIÓN | | |
| Apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales | GLOBAL LEHIAN (Reflexión web) Inicio Implantación | | |
| | Gauzatu implantación | | |
| | Apoyo a proveedoras de empresas tractoras | | |
| | Planes específicos en mercados prioritarios | | |
| | Sensibilización y asesoría SPRI Sensibilización, asesoría y servicios camerales básicos (Convenio GoVa) Servicios de valor añadido de pago SPRI - Red física SPRI y red de consultores - | | |
| Apoyo a sectores y clusters para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior | CONVENIO GOVA - CÁMARAS Misiones sectoriales (Prog. Ekartzten y Conv. Cluster) Misiones institucionales y acuerdos GoVa Atención misiones inversas Misiones Agroalimentarias (Sub GoVa) Misiones Cámaras (Convenio GoVa) | | |
| Generación y dinamización de capital humano | Becas internacionalización Global training Contratación de profesionales a tiempo parcial Global Basque Business Network | | |
| Captación y consolidación de inversiones estratégicas | INVEST IN THE BASQUE COUNTRY Sistema de captación IED Proyectos integrales SFDIN Servicios "Aftercare" | | |
| Financiación y cooperación internacional y multilateral | Información, sensibilización y asesoramiento sobre instituciones de financiación multilateral Instrumentos de financiación de los procesos de internacionalización empresarial, de la mano del Instituto Vasco de Finanzas (avales y apoyo financiero) | | |

2.3. Objetivos del Plan

El objetivo principal del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 es **promover la inserción y competitividad internacional de la empresa vasca, en especial PYME, en el mercado global**, estableciendo un marco de apoyo adaptado a sus capacidades y necesidades en el contexto de crisis actual, impulsando el grado de apertura e internacionalización de la economía vasca, potenciando y consolidando el comercio exterior, contribuyendo al incremento de implantaciones vascas en el exterior y atrayendo inversión extranjera hacia Euskadi.

Adicionalmente, dada su integración en la Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country, el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 promueve una combinación de políticas de refuerzo inteligente de la internacionalización que actúen como **palanca de competitividad y fortalecimiento del tejido empresarial vasco, de diversificación de sectores, mercados y riesgos; y de refuerzo del empleo de valor añadido en Euskadi**.

2.4. Ejes estratégicos y líneas de actuación

Siendo conscientes de que desde el Gobierno Vasco tenemos una capacidad limitada de influir sobre los procesos de inserción internacional de nuestras empresas, no renunciamos a ello y **con nuestra acción apostamos por fijar condiciones y provocar comportamientos que ayuden al tejido empresarial**, según las particularidades de cada empresa y categoría, a fortalecer su posición competitiva en el terreno de juego internacional. Para alcanzar los objetivos planteados, hemos definido una serie de ejes estratégicos de actuación prioritaria en el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016. Dichos ejes son:

- EJE 1. Consolidación e impulso del **sistema de apoyo** a la actividad exterior
- EJE 2. Apoyo diferenciado para el **acceso de las empresas vascas a mercados internacionales**
- EJE 3. Apoyo a **sectores y clústeres** para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior
- EJE 4. Generación y dinamización del **capital humano** para acometer los mercados internacionales
- EJE 5. Captación y consolidación de **inversiones estratégicas**
- EJE 6. **Financiación** y cooperación internacional y multilateral

En total, se trata de 6 ejes estratégicos de actuación y un total de 22 líneas de acción identificadas.

Ejes y líneas de acción del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016

| EJE estratégico | Nuevas empresas exportadoras | Empresas con actividad exportadora | Empresas multilocalizadas |
|--|---|------------------------------------|---|
| Consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior | CONSORCIO VASCO DE INTERNACIONALIZACIÓN | | |
| Apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales | Reflexión web | GLOBAL LEHIAN Inicio | Implantación Gauzatu implantación Apoyo a proveedoras de empresas tractoras Planes específicos en mercados prioritarios Sensibilización y asesoría SPRI Sensibilización, asesoría y servicios camerales básicos (Convenio GoVa) Servicios de valor añadido de pago SPRI Red física SPRI y red de consultores |
| Apoyo a sectores y clusters para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior | CONVENIO GOVA - CÁMARAS Misiones sectoriales (Prog. Ekartzen y Com. Cluster) Misiones institucionales y acuerdos GoVa Atención misiones inversas Misiones Agroalimentarios (Sub GoVa) Misiones Cámaras (Convenio GoVa) | | |
| Generación y dinamización de capital humano | Becas internacionalización Global training Contratación de profesionales a tiempo parcial Global Basque Business Network | | |
| Captación y consolidación de inversiones estratégicas | INVEST IN THE BASQUE COUNTRY Sistema de captación IED Proyectos integrales SFDIN Servicios "Aftercare" | | |
| Financiación y cooperación internacional y multilateral | Información, sensibilización y asesoramiento sobre Instituciones de financiación multilateral Instrumentos de financiación de los procesos de internacionalización empresarial, de la mano del Instituto Vasco de Finanzas (avales y apoyo financiero) | | |








GoVa-SPRI Cámaras

2.4.1. Consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior

Ayudar a las empresas a encontrar su lugar en el mundo es desde hace décadas el objetivo principal de los agentes institucionales vascos con responsabilidad en el apoyo a la internacionalización empresarial. Un conjunto de instituciones que afrontan el reto de construir un **verdadero sistema vasco de internacionalización, cada vez más coordinado interinstitucionalmente, eficaz en la respuesta a las necesidades de las empresas y eficiente en el uso de sus recursos**. Avanzar desde la acción individual hacia una visión de conjunto en el apoyo a la actividad exterior requiere orientar los esfuerzos, entre otros objetivos, a fortalecer la visibilidad del conjunto de agentes que trabajan por el apoyo a la internacionalización, clarificar la oferta global de servicios y las rutas de acceso a los mismos para las empresas, y ordenar y alinear las políticas y programas existentes. Para avanzar en estos objetivos, definimos las siguientes líneas de acción:

1. **Diseño del Consorcio Vasco de Internacionalización:** El instrumento utilizado para alcanzar dichos objetivos será el **nuevo Consorcio Vasco de Internacionalización** que nace como la apuesta compartida de Gobierno Vasco, Diputaciones Forales y Cámaras de Comercio vascas, por el futuro de la internacionalización del País Vasco y sus empresas como palanca de competitividad. Inicialmente los siete agentes vascos con competencias y capacidades en materia de internacionalización empresarial, promueven un espacio de colaboración que se ocupe de la **ejecución de la política pública** de promoción de la internacionalización, así como del diseño y la adaptación de los instrumentos necesarios y la coordinación de las diferentes iniciativas, todo ello con el objetivo último de incrementar el impacto positivo que la interrelación con los mercados exteriores tiene sobre la competitividad de las empresas de la Comunidad Autónoma de Euskadi.
2. **Establecimiento de acuerdos de colaboración y lanzamiento progresivo del Consorcio Vasco de Internacionalización (vía convenios y acuerdos políticos) entre las 7 instituciones implicadas**

Miembros del Consorcio Vasco de Internacionalización y su papel en el Consorcio

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

Tras un proceso de diseño colaborativo entre los 7 agentes que ha abarcado el segundo semestre de 2013, se prevé la firma del acuerdo de colaboración que formalice el Consorcio Vasco de Internacionalización y el lanzamiento oficial de su actividad y funciones a lo largo del primer semestre de 2014. Dado su protagonismo como órgano de coordinación de las acciones en materia de internacionalización empresarial, en el Bloque III del Plan se explicitan los órganos de gestión del Consorcio y algunas claves adicionales sobre su funcionamiento, teniendo en consideración que se trata de una iniciativa aún en fase de definición y lanzamiento.

3. **Elaboración de un plan de internacionalización interinstitucional 2014-16 que materialice el sistema integral de apoyo a la internacionalización:** el objetivo para los próximos años pasa por convertir al Consorcio Vasco de Internacionalización en el **agente de referencia en materia de internacionalización** en nuestro entorno, dando forma a un sistema único e integrado de apoyo a la internacionalización empresarial, que abarque una serie de áreas de actuación prioritarias que van desde la vigilancia y “escucha” activa a las empresas y sus necesidades, la prescripción de “hojas de ruta personalizadas en internacionalización”, la oferta de una amplia **cartera de servicios** de apoyo y programas segmentados, y la evaluación compartida del impacto logrado por dichas actuaciones de apoyo. Para su desarrollo, en el seno del Consorcio se han diseñado **dos órganos de gestión:** una **mesa interinstitucional de seguimiento y coordinación** de la estrategia y operativa; y una serie de **mesas permanentes de trabajo ordenadas por áreas temáticas** (apoyo a pymes, capital humano, financiación, etc.), con participación de representantes de los equipos técnicos de cada institución. A la finalización del Plan de interinstitucional 2014-2016, se prevé la reflexión en el seno del Consorcio sobre la oportunidad y conveniencia de dar continuidad al Consorcio y sobre su estructura óptima para los nuevos retos que se le planteen (mismo esquema de trabajo, creación de estructura estable, menor nivel de vinculación...).

2.4.2. Apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales

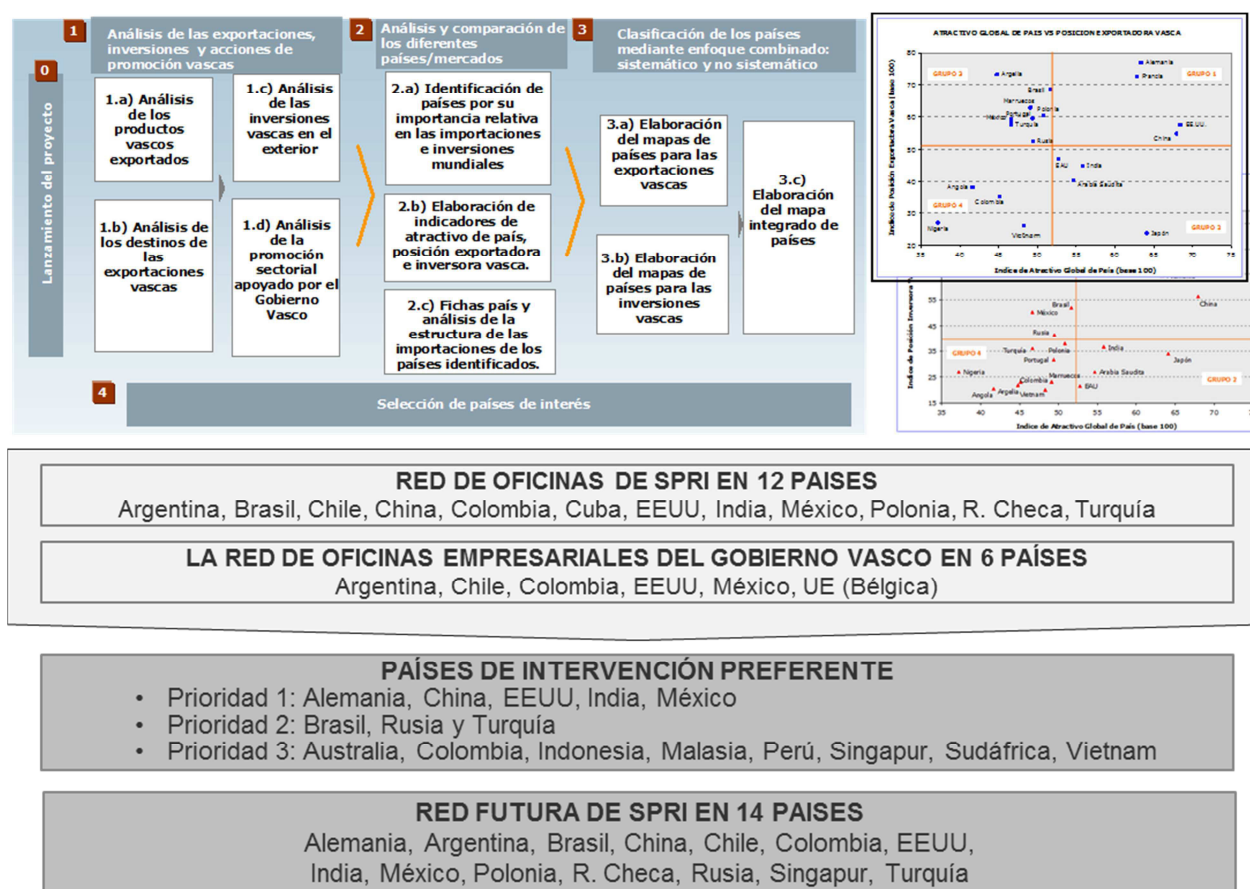
La inserción internacional de nuestras empresas constituye una palanca clave de su competitividad futura. El papel de las instituciones a la hora de prestar apoyo a las empresas debe contemplar necesariamente las particularidades de los procesos de internacionalización en función del tamaño y etapa de internacionalización de las empresas. Gobierno Vasco y SPRI mantienen su apuesta por la internacionalización empresarial y tratan de adecuar constantemente sus esquemas de apoyo a las empresas en función de su nivel de desarrollo en internacionalización.

Para trabajar este eje prioritario, definimos las siguientes líneas de acción:

1. **Refuerzo de actividades de información general, sensibilización, formación y networking para empresas vascas**
2. **Actualización de programas subvencionales de Departamento, contemplando las diferencias de tamaño y etapa de internacionalización de las empresas (nuevos exportadores, exportadores, multilocalizadas).**

- **Global Lehian:** este programa nace para ayudar a las empresas vascas a conseguir una mejor posición en el mercado global, lo que en definitiva redundará en mejorar el empleo y la riqueza en nuestra economía. Los apoyos de Global Lehian, instrumentados en subvenciones públicas a fondo perdido, van dirigidos a soportar la actividad promocional y operativa de las empresas vascas en orden a mejorar su penetración en los mercados exteriores y a sortear las dificultades objetivas derivadas de su perfil intrínseco a la hora de abordar el reto de la internacionalización. Dada la característica de reducido tamaño propia de la generalidad de las empresas vascas y teniendo en cuenta que para operar en los mercados internacionales la dimensión constituye un elemento crítico, el programa fomenta la cooperación inter empresarial y pondera favorablemente las iniciativas y proyectos de despliegue exterior que las empresas acometan a través de alianzas de diverso tipo, tanto en origen como en destino.
 - **Gauzatu Implantaciones Exteriores:** El programa trata de afianzar y reforzar la actividad internacional de nuestras empresas y la rentabilidad de la misma apoyando, no sólo las actuaciones dirigidas a incrementar sus ventas en el exterior, sino también estimulando y apoyando a aquellas empresas que decidan dar un salto cualitativo en su proceso de internacionalización mediante fórmulas distintas de la exportación como la implantación productiva en el exterior.
- 3. Consolidación de la red exterior SPRI adecuando sus servicios a las necesidades del tejido industrial vasco (presencia directa en 14 países)**
- Apoyo directo a empresas por parte de la **Red de Oficinas de Representación SPRI**, complementada e incardinada con la red de Delegaciones de Euskadi en el exterior dependientes de la Secretaría General de Acción Exterior de Lehendakaritza allí donde resultase oportuno, a través de las 14 oficinas existentes y las nuevas oficinas en Alemania y Singapur: Existen diferencias significativas en cuanto al grado y estadio de internacionalización en que se encuentra cada empresa. El equipo del área de internacionalización de SPRI, con el apoyo de toda su Red Exterior, proporciona servicios a medida de cada empresa en todo el proceso de salida al exterior proporcionando:
 - Información y análisis de mercados objetivo
 - Apoyo y asistencia a la introducción comercial: identificación de socios potenciales, agentes, distribuidores, clientes.
 - Apoyo y asistencia a la introducción comercial: Agendas y acompañamiento in situ
 - Apoyo y asistencia a la implantación productiva: identificación de socios, identificación de terrenos y locales, información básica sobre legislación, constitución de sociedades, ayudas públicas, preselección de cargos directivos.
 - Identificación de proveedores.
 - Ayuda financiera para implantaciones productivas (Gauzatu implantaciones exteriores).
 - Ubicación temporal en un centro de negocios.
 - Impulso la cooperación inter empresarial
- 4. Desarrollo de planes específicos en mercados prioritarios (Prioridad 1: Alemania, China, India, México, USA. Prioridad 2: Brasil, Rusia, Turquía)**
- Desarrollo de un plan integral de acciones específicas sobre un mercado geográfico prioritario, a modo de proyecto piloto para su posterior extensión al resto de mercados prioritarios. El plan incluiría un piloto de otros programas y medidas: red de vascos en el país, diplomacia corporativa a través de la red física SPRI, evaluación de presencia actual en el país (impacto económico), identificación de proyectos y oportunidades, diseño de misiones de alto valor, atracción de personas a Euskadi, colaboración con agentes científico-tecnológico, etc. Todo ello coordinado con el resto de agentes públicos y privados vascos con interés o actividad en dicho mercado

Representación sintética del proceso de análisis, y priorización (y renuncia) de países objetivo y de reordenación de red SPRI del Gobierno Vasco



5. Diseño de herramientas de apoyo a proveedores de empresas tractoras para facilitar su implantación exterior

- Diseño de acciones para ayudar y promocionar la realización de estrategias de cooperación entre las empresas tractoras vascas y los proveedores locales, y así aumentar la red local de proveedores con capacidad de competir a escala internacional. Por un lado se plantea el diseño de posibles herramientas que faciliten la internacionalización del proveedor (consorcios de proveedores de empresas tractoras, agregación de mercados y proyectos, creación de centros de servicios compartidos para plantas en el extranjero, etc.) y herramientas para el desarrollo y capacitación de los proveedores (creación de redes de aprendizaje en la salida al exterior, etc.).

2.4.3. Apoyo a sectores y clústeres para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior

Entre las prioridades de este Plan se encuentran el incremento de la cuota de mercado de los productos y servicios desarrollados por empresas radicadas en Euskadi en los mercados exteriores, la consolidación de la presencia en dichos mercados de los productos y servicios vascos, y la realización de acciones que persigan la promoción de los mismos, así como la mejora de su imagen.

Se trata de un eje claramente alineado con las previsiones de la Unión Europea en esta materia⁴ ya que ésta aboga por la promoción de procesos de cooperación interempresarial a nivel internacional en cuanto que promueve diversas actividades para mejorar la calidad y apertura de los clústeres, por ejemplo, a través de la Plataforma de Colaboración de Agrupaciones Europeas, la Iniciativa de Excelencia de las Agrupaciones europeas y el Centro europeo de Innovación de Servicios.

⁴ En 2012, la Comisión Europea renovó la iniciativa de política industrial denominada "Una industria europea más fuerte para el crecimiento y al recuperación económica" con el fin de orientarla hacia el aprovechamiento de una "nueva revolución industrial" que desde Europa se pretende. Su objetivo es fortalecer la innovación industrial y la economía real. La iniciativa contempla la participación de las empresas de la UE en interacciones exteriores mutuamente beneficiosas. Ello constituye un elemento fundamental de la política europea para que las empresas encuentren nuevos mercados y mejoren su competitividad a escala mundial. "Una nueva revolución industrial. Comprender la políticas de la Unión Europea" Oficina de publicaciones de la Unión Europea, 2013.

El desarrollo de las líneas de trabajo de este eje requiere la suma de esfuerzos entre el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, las Cámaras de Comercio de Álava, Bilbao y Gipuzkoa, y las asociaciones sectoriales y clústeres, como agentes clave en el desarrollo de actividades de promoción y posicionamiento de los bienes y servicios de las empresas vascas en el exterior, en la promoción de procesos de cooperación interempresarial a nivel internacional y en definitiva, en el refuerzo de la competitividad global de nuestro tejido empresarial.

Por ello el énfasis del Gobierno Vasco en este Plan se centra en la actualización y refuerzo de los convenios y programas que establecen el marco de colaboración interinstitucional y público-privado en este ámbito concreto de refuerzo del posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior. Además, a través de estos convenios se desea hacer especial hincapié en el apoyo a la internacionalización de actividades y sectores prioritarios para el Gobierno de acuerdo a las apuestas definidas en la Estrategia de Especialización inteligente (RIS3).

Para trabajar en este eje, definimos las siguientes líneas de acción:

1. Actualización de programas subvencionales de Departamento relacionados con la internacionalización de sectores y clústeres

- **Elkartzen:** programa que regula las ayudas que el DDEC concede a los proyectos e iniciativas de las Asociaciones Sectoriales y Clústeres que favorezcan la promoción y el posicionamiento de los bienes y servicios vascos en el exterior, facilitando las exportaciones de las empresas de los diferentes sectores económicos de la CAPV.

2. Actualización del Convenio con las Cámaras de Comercio Vascas para el desarrollo de acciones de apoyo a la internacionalización de sectores y clústeres

- **Convenio con las Cámaras de Comercio Vascas:** el objeto del nuevo Convenio de Colaboración (con efectos desde el 1 de enero de 2013, y vigente hasta el 31 de diciembre del año 2013, pudiendo ser prorrogado por un año más) es contribuir al desarrollo empresarial del País Vasco para facilitar el crecimiento económico y del empleo, a través de una conjunción de esfuerzos entre el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, y las Cámaras de Comercio de Álava, Bilbao y Gipuzkoa, mediante la realización de diferentes actividades, en el ejercicio de sus funciones y competencias propias, destinadas a la mejora del grado de Internacionalización de las empresas, principalmente del tejido PYME. Dichas actividades principales son:
 - Promoción (misiones comerciales y eventos de difusión)
 - Programa de iniciación a la exportación
 - Programa de diversificación de mercados
 - Programa de diversificación sectorial
 - Apoyo comercial a la industria auxiliar y subcontratista
 - Identificación, sensibilización y captación de empresas internacionalizadas o con potencial de internacionalización (Civex)

2.4.4. Generación y dinamización de capital humano para acometer los mercados internacionales

Debemos promover la generación y dinamización de capital humano especialista en internacionalización, de acuerdo con las necesidades de nuestras empresas. Fundamentalmente se trata de una necesidad acuciante en las PYME que están iniciando su actividad exportadora y que requieren apoyo para el desarrollo y/o atracción de perfiles profesionales con capacidades en comercio exterior, análisis de mercados, tendencias y prospectiva, etc.

Por otro lado, otra necesidad relevante relacionada con el factor humano reside en la gestión y retención de dicho talento capacitado para la internacionalización. Se trata de una amenaza que afecta tanto a las empresas con actividad exportadora asentada como a las empresas vascas multilocalizadas.

Éstas adicionalmente enfrentan un último reto relacionado con la “gestión en la distancia” de sus organizaciones, dado el alto grado de multilocalización y movilidad de sus personas. Sus retos son la clarificación de las políticas de expatriados o la definición de nuevos modelos organizativos adaptados a esta realidad.

Para trabajar sobre estas necesidades, especialmente en el caso de las PYME que se inician en la exportación, definimos las siguientes líneas de acción:

1. Adaptación de programas de formación a jóvenes talentos

- **Becas de internacionalización:** formación teórica de 300h impartida por UPV y formación práctica de 12 meses en entidades colaboradoras (ICEX, red SPRI, Asociaciones y Clústeres, Cámaras...), y/o formación práctica 8 meses en empresas internacionalizadas convenidas.
- **Becas Global Training.** Formación práctica 6-12 meses en empresas y organismos en el extranjero (400 becas totales) y formación teórica previa de 40-60h.

2. Apoyo a la contratación de profesionales en exportación/internacionalización en pequeñas empresas

- **Contratación de personas a tiempo parcial** para la internacionalización: Se trata de un nuevo programa que atenderá aspectos organizacionales relacionados con la habitual ausencia de departamentos específicos de exportación y la escasa disponibilidad de personas con capacitación idónea en la gestión de la operativa internacional. Ambos temas constituyen severos déficits que amenazan el éxito en las iniciativas de internacionalización que las empresas y entidades vascas proyectan. El programa facilitará a las empresas personal especializado, no de plantilla, para ejecutar funciones operativas, no meramente consultivas, de internacionalización.

3. Desarrollo de la Red Global Basque Network en el ámbito de la empresa en colaboración con Lehendakaritza.

- **Global Basque Business Network:** en el marco del proyecto impulsado por Lehendakaritza para la creación de redes formadas por personas que integran la Diáspora Vasca, se plantea la creación de la subred Global Basque Business Network para vincular a personas relevantes del ámbito económico-empresarial pertenecientes a la Diáspora Vasca. La gestión de las actividades necesarias para la puesta en marcha de esta subred corresponderán a la Dirección de Internacionalización del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad junto a la SPRI y en coordinación con la Dirección para la Comunidad vasca en el Exterior de Lehendakaritza como promotor y responsable de la iniciativa “paraguas”, incluyendo la identificación de personas susceptibles de ser invitadas a formar parte de la Red, la captación paulatina de personas, la celebración de reuniones regionales para potenciar la vinculación de los miembros de cada la subred

2.4.5. Captación y consolidación de inversiones estratégicas

La IED juega un papel fundamental en el crecimiento económico de un país, tanto por su impacto en el PIB y en el empleo, como por su impulso de un tejido empresarial más productivo, de mayor valor añadido y carácter innovador. Dentro de este Plan, nuestra estrategia de atracción de IED busca la captación de nuevos proyectos de inversión pero también el mantenimiento e incremento de la ya existente.

Para aumentar la atracción de IED, queremos concentrar nuestros esfuerzos sobre las inversiones con mayor potencial de generación de riqueza y empleo. Para ello, nos centraremos en poner en valor el atractivo del País, en mejorar la atención a potenciales inversores y captar recursos en sectores prioritarios.

En lo que respecta a la inversión ya presente en Euskadi, queremos poner en marcha los servicios necesarios para facilitar tanto el éxito de la puesta en marcha y el desarrollo continuo de una filial extranjera en Euskadi con vistas a maximizar su contribución al desarrollo económico local.

Para trabajar sobre estas necesidades lanzaremos una **nueva Estrategia “Invest in the Basque Country”** que contiene las siguientes líneas de actuación prioritaria:

1. **Impulso de los servicios de “after care” para extender las actividades de las empresas IED de Euskadi e incrementar su valor**
2. **Puesta en valor de los factores de atracción de IED de Euskadi y entrada en los canales de venta**
3. **Diseño e impulso de estrategias proactivas en sectores y ámbitos prioritarios**, vinculados al Plan de Industrialización (ej: proyectos de manufactura de alto nivel tecnológico que completen cadenas de valor) o a la Estrategia de Especialización Inteligente, en colaboración con clústeres
4. **Articulación y puesta en marcha de un sistema de apoyo integrado para la captación de IED**
5. **Promoción de las capacidades científico-tecnológicas de las Universidades y Centros Tecnológicos de Euskadi** como el entorno idóneo para el desarrollo y crecimiento del emprendimiento, en general, y de empresas de base tecnológica, en particular

2.4.6. Financiación y cooperación internacional y multilateral

El objetivo fundamental de este eje es impulsar y facilitar el acceso de las empresas vascas al mercado multilateral, a los proyectos, contratos y adquisiciones de bienes y servicios ejecutados con el respaldo y financiación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo y las Instituciones Financieras Internacionales, así como a la financiación para los proyectos de inversión del sector privado, en países en desarrollo, que ofrecen dichos organismos. Se estima que, anualmente, los organismos multilaterales de desarrollo mueven un volumen de recursos próximos a los 200.000 millones de USD. La presencia de nuestras empresas en este mercado multilateral es aún discreta.

Así mismo, se pretende reforzar la participación de las empresas e instituciones vascas en proyectos de cooperación internacional en áreas estratégicas que, por un lado, generen nuevas oportunidades de negocio en el ámbito internacional para las empresas vascas proveedoras de servicios avanzados y/o de bienes y equipos y, por otro lado, contribuyan a proyectar internacionalmente a Euskadi como un actor relevante en determinadas áreas, y un modelo de referencia en determinadas políticas públicas y de colaboración público-privada, reforzando y consolidando en el exterior la imagen país de Euskadi como una sociedad avanzada con una economía competitiva y sostenible.

Dentro de la financiación multilateral, cabe destacar dos espacios de oportunidad diferentes. Por una parte, los proyectos que dichas entidades financian a través del sector público de los países en vías de desarrollo. En este ámbito, cabe señalar algunos sectores donde Euskadi y sus empresas pueden posicionarse como referentes internacionales: Competitividad, Desarrollo (Urbano) Sostenible y Energía (renovables, eficiencia, redes inteligentes...)

Por otra parte, cabe destacar también otro espacio de oportunidad como es la financiación multilateral para el sector privado. Concesión de préstamos, participaciones en capital y otros instrumentos de apoyo financiero para proyectos de inversión y, en particular, para implantaciones en países en vías de desarrollo a través de entidades como: IFC-MIGA dentro del grupo Banco Mundial, CII, FOMIN dentro del BID, etc. y diversos fondos en otras instituciones, como BAD, BAfD, BEI, BERD, CAF, etc.

Por último, además de las líneas de acción definidas en el ámbito de la financiación y cooperación multilateral, se plantea el diseño y ejecución de una serie de herramientas de financiación específicas para operaciones de internacionalización empresarial, de la mano del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad y del departamento de Hacienda y Finanzas.

En concreto, para trabajar en este eje de actuación, definimos las siguientes líneas de acción:

1. **Refuerzo del conocimiento, visibilidad y contactos de SPRI en el ámbito de la financiación y cooperación internacional y multilateral**
 - Servicios puntuales para continuar facilitando a las empresas vascas información, gestiones y contactos ante Organismos Multilaterales de Desarrollo (OMDs) y agencias ejecutoras en los países de destino de los proyectos objetivo
 - Organización de Jornadas en 2014 de Presentación y Toma de Contacto con Organismos Multilaterales de Desarrollo (BID, BM, BAD, EUROPAID, UU.NN., etc.)
 - Inteligencia comercial, facilitando acceso a bases de datos de licitaciones y proyectos.
2. **Formación, sensibilización y acompañamiento a empresas sobre Instituciones de financiación multilateral (jornadas técnicas, jornadas sectoriales, diplomacia y contactos)**
 - Talleres Prácticos sobre Acceso a Proyectos Financiados por los Bancos Multilaterales de Desarrollo.
 - Participación/Organización de Misiones Sectoriales Multilaterales a la Sede o Países Objetivo: misiones Sectoriales co-organizadas vía PSLO NETWORK con otras regiones; o en el Marco de las Misiones Comerciales de las Cámaras

3. Promoción de capacidades de Euskadi en políticas integrales de Competitividad y Desarrollo Regional a través de misiones directas y misiones inversas

- Impulso y Ejecución de Proyectos de Cooperación con otros Países y Regiones en ámbitos como:
 - Competitividad Empresarial
 - Desarrollo (Urbano) Sostenible
 - Energía (renovables, eficiencia, redes inteligentes...)

4. Diseño y ejecución de herramientas de financiación específicas para operaciones de internacionalización empresarial, de la mano del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad y del Departamento de Hacienda y Finanzas:

- **Avales públicos para la financiación empresarial:** Avales para empresas que, solas o cooperando con otras, pueden acceder a importantes proyectos, la mayoría en el mercado internacional, en cuyo desarrollo y ejecución aportan nuevas demandas a sus proveedoras de la Comunidad Autónoma de Euskadi. Las ayudas se materializarán en la concesión de avales públicos para la financiación de inversiones o de capital circulante a PYME o grupos de PYME, con especial incidencia en el mantenimiento del tejido industrial y del empleo, y se otorgarán bajo los principios de publicidad, concurrencia y objetividad.
- **Apoyo financiero a la exportación:** se trata de un programa diseñado para facilitar e incentivar las exportaciones de las empresas vascas con una línea de financiación basada precisamente en las propias exportaciones, con la seguridad de disponer de una línea abierta para ello y a un coste competitivo al de sus competidores europeos. Destinado a PYME, por un importe hasta 1,5M€ de sus exportaciones, se materializaría a través de líneas de crédito a 3 años facilitadas por los Bancos participantes cubiertas por una garantía de SGR por el 75% de su riesgo y contra las que se financiarían (una a una) las partidas de exportación que se fueran presentando, hasta el límite concedido.

La implementación de líneas de actuación 1 y 3, “*Refuerzo del conocimiento, visibilidad y contactos de la SPRI en el ámbito de financiación y cooperación internacional y multilateral*” y “*Promoción de capacidades de Euskadi en políticas integrales de competitividad y desarrollo regional a través de misiones directas y misiones inversas*”, se desarrollará en colaboración con la Secretaría General de Acción Exterior.

3. Bloque III: Gobernanza del Plan

3.1. Modelo de gestión y coordinación del Plan

3.1.1. Liderazgo e impulso del Plan

El Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 está promovido y liderado por el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, a través de la Dirección de Internacionalización y la SPRI como entidad dependiente, generándose el contexto necesario para acoplar este Plan con otras estrategias, planes, programas y acciones tanto propios como de administraciones ajenas (circunstancia que se valora detalladamente en el anexo de este Plan).

Adicionalmente debe mencionarse que el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 incide en ciertas actuaciones del Departamento de Hacienda y Finanzas y de sus sociedades de garantía recíproca (Elkargi y Luzaro) al suscribir convenios con entidades financieras y establecer líneas de avales favoreciendo el acceso a la financiación de las actividades de internacionalización de las PYME, principalmente.

Junto a DDEC, **Lehendakaritza a través de la Secretaría General de Acción Exterior** juega un papel protagonista, como responsable último y ejecutor del despliegue de la Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country. A lo largo de los próximos apartados se establecen los mecanismos de cooperación y coordinación entre DDEC y Lehendakaritza para la implementación y coordinación de aquellos ejes o líneas (Ejes 1, 2 y 4) en las que a ambas áreas se les reconocen responsabilidades.

3.1.2. Relación y coordinación interdepartamental

Además de las actuaciones correspondientes al Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad y SPRI, el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 se conecta en sus líneas de actuación con una serie de planes e iniciativas de otros departamentos de Gobierno Vasco relacionados o con impacto sobre el ámbito de internacionalización, más allá del ámbito puramente empresarial. La coordinación con dichos Departamentos se articulará a través de los respectivos mecanismos de seguimiento, coordinación y evaluación de cada uno de dichos Planes.

Se entiende que en ámbitos como el de Acción Exterior o el de Industrialización, ya existen sendas Comisiones interdepartamentales (o existe previsión de creación) que cubrirían ocasionalmente las posibles carencias que pudieran surgir en un sistema de coordinación sin estructura formal, como el que se plantea.

3.1.3. Coordinación interinstitucional

En el Plan de Internacionalización Empresarial 2014 – 2016 requiere de la máxima implicación y coordinación interinstitucional en cuanto que pretende una concertación con el resto de las instituciones, en especial, Diputaciones Forales y Cámaras de Comercio. Se trata de lograr, por responsabilidad institucional, de explotar las sinergias existentes en un ámbito en el que proliferan iniciativas en los diferentes niveles institucionales.

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

1. **Consortio Vasco de Internacionalización:** se convertirá en el principal órgano de coordinación de la actividad del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, y el responsable del seguimiento del avance del mismo (como se explica en el apartado 3.3). Se trata del nuevo órgano operativo y de coordinación inter institucional que integra a los responsables del DDEC de Gobierno Vasco, las tres Diputaciones Forales y las tres Cámaras de Comercio vascas.

Desde su apuesta compartida por el futuro de la internacionalización del País Vasco y sus empresas como palanca de competitividad, los miembros del Consorcio han acordado la incorporación progresiva de otros agentes relevantes en materia de internacionalización, tanto en el ámbito empresarial como no empresarial (representación institucional, imagen de país, turismo, cultura, etc.). Dichos agentes, que se incorporarían progresivamente al Consorcio con el ánimo de completar las capacidades allí representadas y reforzar la coordinación de las actividades previstas por cada uno de ellos, serían:

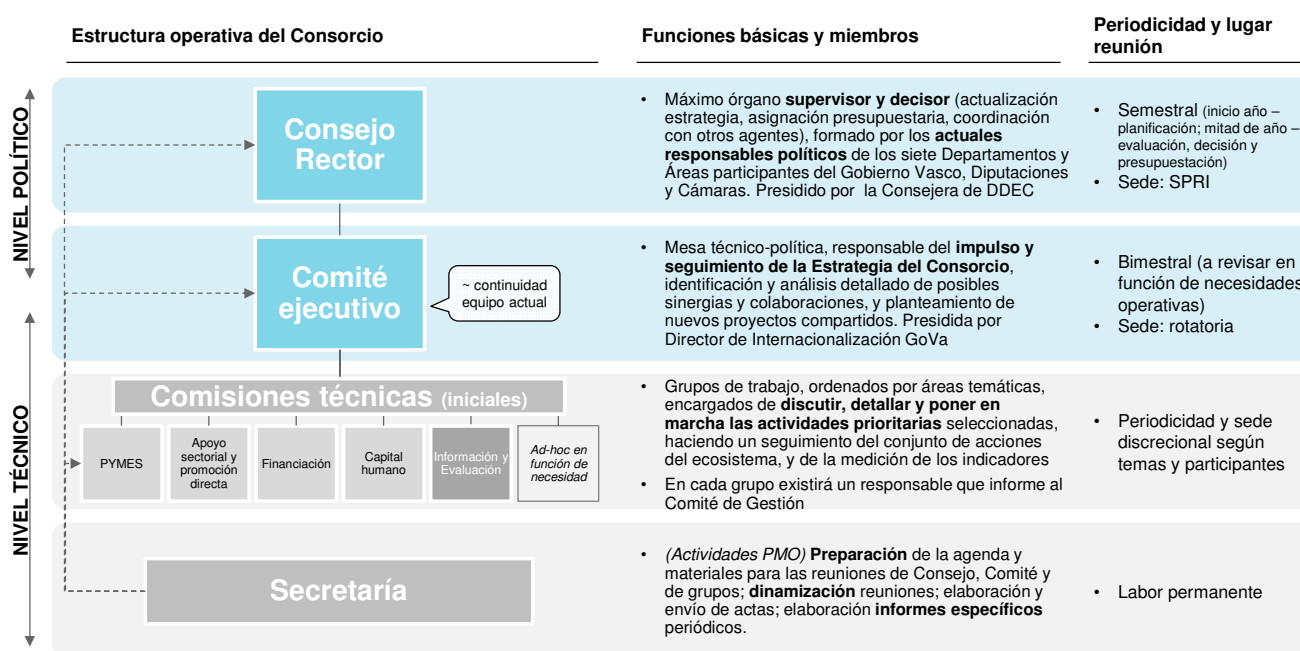
1. Lehendakaritza, como agente clave en su papel de responsable último y ejecutor tanto de la Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country, como específicamente de una serie de políticas relacionadas con la internacionalización en materia de cooperación al desarrollo, diáspora, representación institucional e imagen de país. Habiendo sido partícipe del proceso de diseño del Consorcio a lo largo de 2013, a priori se prevé su plena incorporación como miembro del mismo en el primer semestre de 2014.

2. Otros agentes relevantes en materia de internacionalización empresarial y no empresarial, considerando prioritariamente:

- Otras áreas del DDEC (en cuanto al apoyo a la internacionalización del I+D+i, Turismo, Emprendimiento, y Agroalimentación, y la conexión directa con Clústeres y Asociaciones de Desarrollo Rural)
- Departamento de Educación y Cultura
- Ayuntamientos de las tres capitales vascas

A continuación se detalla la estructura operativa del Consorcio y su modelo de relaciones con el resto de agentes relevantes en materia de internacionalización.

Estructura operativa del Consorcio Vasco de Internacionalización



Modelo de gobernanza y relaciones del Consorcio Vasco de Internacionalización: relación con otros agentes relevantes en materia de internacionalización

| Agente | Función en internacionalización | Contribución a los objetivos estratégicos del Consorcio | Relación actual con miembros del Consorcio | Mecanismo futuro de coordinación |
|---|---|--|---|--|
| Consejo Vasco de Internacionalización | • Consultiva y coordinadora | • Apoyar la inserción internacional institucional del País y de los diferentes agentes económicos, científicos, educativos, sociales y culturales bajo una estrategia de País impulsada por la marca "Euskadi Basque Country" | • Presencia de los miembros del Consorcio. Mecanismo de coordinación general con Clústeres, ICEX y BEC. | |
| Lehendakaritza y otros Departamentos de Gobierno Vasco | • Lehendakaritza: Cooperación al desarrollo, diáspora, representación institucional e imagen país • DDEC: I+D+i, Financiación, Turismo, Emprendimiento, y Agroalimentación. Enlace directo Clústeres y ADRs • Educación y cultura | • Apoyar la inserción internacional institucional del País y de los diferentes agentes económicos, científicos, educativos, sociales y culturales bajo una estrategia de País impulsada por la marca "Euskadi Basque Country" • Incrementar la apertura al exterior y el atractivo internacional de la economía vasca para los proyectos empresariales, el capital y el talento del exterior • Promover la inserción de la internacionalización y los valores asociados (apertura, movilidad, adaptación, transculturalidad, etc.) en el "corazón" de las políticas y programas de educación, I+D, innovación, emprendimiento , y demás palancas de la competitividad territorial y empresarial • Reforzar la internacionalización de la empresa vasca como palanca de competitividad | • Coordinación informal con la Dirección de Internacionalización de GOVA • Colaboración en ferias y misiones con Cámaras (agroalimentación) | • Incorporación a la operativa del Consorcio de Lehendakaritza y de la Viceconsejería de Agricultura y Medio Rural (1º sem. 2014) • Reunión anual y proyectos específicos con otros Departamentos de GOVA relacionados |
| Ayuntamientos vascos | • Promoción de imagen ciudad • Representación institucional • Cooperación al desarrollo • Atracción de empresas y actividades internacionales | • Apoyar la inserción internacional institucional del País y de los diferentes agentes económicos, científicos, educativos, sociales y culturales • Incrementar la apertura al exterior y el atractivo internacional de la economía vasca para los proyectos empresariales, el capital y el talento del exterior | • Relaciones desiguales con Cámaras, DDFF y GOVA según el territorio • Información puntual sobre el Consorcio a las 3 capitales | • Incorporación de Ayuntamientos de las 3 capitales al Consorcio (2º sem. 2014) |
| ICEX y red de embajadas Gobierno de España | • "Antena" • Diagnóstico y prescripción • Apoyo a la internacionalización | • Reforzar la internacionalización de la empresa vasca como palanca de competitividad, contemplan las diferencias de tamaño y etapa de internacionalización de las empresas | • Presencia de la Dirección de Internacionalización del GOVA en el Consejo del ICEX • Relación dependiente del desarrollo de la ley de acción exterior | |
| Asociaciones empresariales y sectoriales | • "Antena" • Diagnóstico y prescripción • Apoyo a la internacionalización | • Reforzar la internacionalización de la empresa vasca como palanca de competitividad, contemplan las diferencias de tamaño y etapa de internacionalización de las empresas | • Relaciones desiguales con Cámaras, DDFF y GOVA según sector y territorio | • Coordinación vía actividades de programa Elkartzten? |
| Clústeres y Consejo Vasco de Clústeres | • "Antena" • Diagnóstico y prescripción • Apoyo a la internacionalización | • Reforzar la internacionalización de la empresa vasca como palanca de competitividad, contemplan las diferencias de tamaño y etapa de internacionalización de las empresas | • Presencia de la Dirección de Internacionalización del GOVA en el Consejo Vasco de Clusters • Coordinación adicional con Clústeres (10 clústeres y 11 preclústeres)? Vía enlace clúster GoVA? | |
| Agencias de desarrollo | • "Puerta de entrada" • Diagnóstico y prescripción • Apoyo a la internacionalización | • Reforzar la internacionalización de la empresa vasca como palanca de competitividad, contemplan las diferencias de tamaño y etapa de internacionalización de las empresas | • Coordinación vía GARAPEN | • Coordinación vía GARAPEN • Alineación a objetivos vía programas int. y otros DEC y Diputaciones |
| Consejo Superior de Cámaras y otras Cámaras individuales | • "Puerta de entrada" • Diagnóstico y prescripción • Apoyo a la internacionalización | • Reforzar la internacionalización de la empresa vasca como palanca de competitividad, contemplan las diferencias de tamaño y etapa de internacionalización de las empresas | • Presencia de las Cámaras Vascas en el Consejo • Alianzas y colaboraciones con otras Cámaras: Navarra, Baiona (Gipuzkoa) | • Presencia de Cámaras Vascas en el Consejo • Aprovechamiento alianzas desde acción de Consorcio |
| BEC y FICOPA | • Atracción de empresas y actividades internacionales | • Incrementar la apertura al exterior y el atractivo internacional de la economía vasca para los proyectos empresariales, el capital y el talento del exterior | • Presencia en Consejo Vasco de Internacionaliza. | • Vinculado a proyectos específicos? |
| Bizkaia Xede, Ikerbasque, etc. | • Generación y dinamización de capital humano | • Promover la generación y dinamización de capital humano especialista en internacionalización, de acuerdo con las necesidades de nuestras empresas | • Indirecta, a través de otras relaciones de los agentes representados | • Vinculado a proyectos específicos? |

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

1. Dirección de Internacionalización del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco
2. Diputaciones Forales
3. Cámaras de Comercio vascas
4. Clústeres
5. Asociaciones empresariales
6. Asociaciones sindicales
7. BEC
8. ICEX
9. CESCE

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

3.1.4. Participación de agentes económicos y sociales relevantes

Una de las principales características del Plan es su carácter abierto. En las conversaciones y reuniones mantenidas con los principales agentes económicos y sociales relevantes en el ámbito de la internacionalización en Euskadi (como se ha indicado más arriba, se trata principalmente de organizaciones empresariales, sindicales y sectoriales), se ha transmitido la voluntad del Gobierno de incorporar las aportaciones y los acuerdos específicos que se consideren precisos para enriquecer el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 lo a lo largo de su desarrollo e implantación. Para ello el Consejo Vasco de Internacionalización actuará como foro abierto de participación en el ámbito de la internacionalización empresarial.

Un plan de estas características requiere indudablemente de las aportaciones de los grupos de interés pero también de la ciudadanía en general, por lo que se contemplarán cauces de participación ciudadana a disponibles lo largo del tiempo de materialización del Plan.

Así por ejemplo se plantea la coordinación periódica con el Consejo Vasco de Acción Exterior, cuya creación está prevista dentro de la Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country, como mecanismo clave para activar la participación de la sociedad en el proceso de internacionalización de Euskadi.

3.2. Aspectos económicos y presupuestarios

La incidencia presupuestaria del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 está directamente ligada a los presupuestos ordinarios del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad y SPRI.

En concreto, el presupuesto 2014 vinculado directamente al alcance del Plan es de 22,5M€, el presupuesto de todos los capítulos que gestiona la Dirección de Internacionalización, incluidas las transferencias al Área de Internacionalización de SPRI para la ejecución de sus funciones, y se completan con los presupuestos de otros planes estratégicos con ámbitos de actuación relacionados (Plan de Industrialización, PCTI, Programa de Reactivación del Empleo 2013-2016 y Plan Interinstitucional de Emprendimiento 2012-2016, principalmente). Este presupuesto supone un crecimiento sobre el ejercicio previo de un 2% (gracias a los programas y herramientas reeditadas, el lanzamiento de nuevos programas, etc.)

Se trata de un presupuesto austero que viene limitado por el nuevo marco de estabilidad presupuestaria y una previsión de lenta recuperación de la economía y de los ingresos públicos. A futuro se apuesta por la misma línea de inversión, y considerando estas hipótesis, supondría la asignación de un presupuesto total aproximado de 69 millones de € en 2014-2016 (22,5 en 2014, 23 en 2015 y 23.5 en 2016). Este importe se complementa con los más de 22 millones de € asignados a la internacionalización empresarial en los presupuestos de 2013

Adicionalmente, el Plan podría dotarse de recursos adicionales a través de:

- La evolución de los ingresos presupuestarios con los que pueda contar la Tesorería de la CAPV que permitiría al Plan dotarse de recursos adicionales con los que poder generar un mayor impacto en la competitividad empresarial a través de las iniciativas previstas o de nuevas acciones.
- Por otro lado, las líneas de actuación recogidas en el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 podrán ser completadas con las partidas que el Gobierno del Estado, a través de fondos europeos, ponga a disposición de las Comunidades Autónomas para incentivar el desarrollo industrial.

3.3. Sistema de seguimiento y evaluación

3.3.1. Dinámica de seguimiento

El Plan incorpora, siguiendo criterios de sencillez y practicidad, una sistemática anual de planificación, ejecución, evaluación y ajuste. Dicha dinámica de evaluación y seguimiento se configura como un proceso:

- **Liderado por la Dirección de Internacionalización del Gobierno Vasco**, como máxima responsable de la ejecución y puesta en práctica del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016,
- **Coordinado por el Consorcio Vasco de Internacionalización**, como espacio de colaboración y coordinación de las acciones de los siete agentes vascos con competencias y capacidades en materia de internacionalización empresarial,
- Desplegado a través de con dos procesos diferenciados:
 1. Seguimiento y revisión anual de ejes, líneas y acciones prioritarias. A lo largo del tercer cuatrimestre del año se realizará una revisión de las actuaciones y prioridades recogidas en el Plan. Un ejercicio

participativo realizado en el seno del Consorcio y que coincidirá en el tiempo y se retroalimentará con la dinámica de elaboración de presupuestos de las instituciones participantes, de modo que se identifiquen las apuestas y prioridades a desarrollar durante el año siguiente

2. Evaluación expost y presentación de resultados (inicio de 2016). En el primer trimestre de 2016 se realizará, tomando como base el Cuadro de Mando explicado más abajo, una labor de evaluación sobre el grado de ejecución y esfuerzo, actividad e impacto de las acciones puestas en marcha en el marco del Plan durante su periodo de implantación.

3.3.2. Cuadro de mando

Para poder desplegar la sistemática de seguimiento y evaluación del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, se ha definido un sencillo cuadro de mando. Contará con tres niveles, buscando medir 1) la ejecución y el esfuerzo en el desarrollo del Plan, 2) la actividad directa a la que da lugar y 3) su contribución a la consecución de los objetivos que nos fijamos. El cuadro de mando ha sido diseñado en base a principios de exactitud, sencillez y relevancia.

1. Indicadores de ejecución y esfuerzo. Para cada eje del Plan, permiten conocer el grado de cumplimiento de las acciones vinculadas al mismo, así como los recursos económicos destinados y una cuantificación de los recursos privados inducidos (en los casos que aplique). Estos indicadores serán gestionados y medidos en el seno del Consorcio Vasco de Internacionalización
2. Indicadores de actividad. Permiten conocer la actividad directa generada por las acciones bajo cada eje. Se han seleccionado los indicadores de actividad más significativos, utilizando, cuando ha sido posible, indicadores existentes a día de hoy. Estos indicadores, muy cercanos al día a día de la gestión de la Dirección de Internacionalización, serán medidos e interpretados en el seno del Consorcio.
3. Indicadores de impacto. Buscan conocer la evolución de los ámbitos de la internacionalización de las empresas de Euskadi sobre los que queremos incidir a través de cada eje del Plan. Somos conscientes de que nuestra acción por sí sola y a cuatro años tendrá un impacto reducido sobre los objetivos que nos hemos fijado, pero creemos necesario conocer la evolución de los ámbitos a los que hacen referencia para interpretarlos y poder así evaluar y ajustar nuestro Plan a lo largo de la legislatura. Se han seleccionado indicadores relevantes y medidos por organismos reconocidos de nuestro entorno (Eustat, INE, Eurostat...). Estos indicadores se monitorizarán en el seno del Consorcio a partir de la información publicada por los organismos anteriormente citados.

Cuadro de mando de indicadores de actividad e impacto del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016

| Objetivo / Eje | Indicadores de actividad | Indicadores de impacto |
|---|---|---|
| GENERAL. Promover la inserción y competitividad internacional de la empresa vasca (en especial PYME) en el mercado global | <ul style="list-style-type: none"> Nº CIFs distintos apoyados por Gobierno Vasco en internacionalización € presupuesto internacionalización empresarial de Gobierno Vasco | |
| EJE 1. Consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior | <ul style="list-style-type: none"> Nº CIFs distintos apoyados a través de Consorcio € presupuesto global del Consorcio vasco de internacionalización Nº miembros del Consorcio | Nivel país <ul style="list-style-type: none"> %propensión exportadora Euskadi %cuota exportación mundial € exportación / IED Euskadi € IED atraídos por Euskadi # empleo vinculado a IED en Euskadi |
| EJE 1. Apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales | <ul style="list-style-type: none"> Nº ayudas vinculadas a Global Lehian Nº ayudas vinculadas a Gauzatu I.E. € transferencias vinculadas a Global Lehian y Gauzatu Nº servicios prestados por oficinas en exterior | |
| EJE 3. Apoyo a sectores y clústeres para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior | <ul style="list-style-type: none"> Nº proyectos de internacionalización promovidos por terceros apoyados (Cámaras, Asociaciones, BEC) € presupuesto total de proyectos apoyados Nº participantes en acciones de promoción directa exterior (misiones) | Nivel empresas y sectores <ul style="list-style-type: none"> Nº empresas exportadoras regulares Nº empresas exportadoras >500k€ Nº empresas exportadoras por sector económico Nº empresas implantadas en el exterior % iniciativas emprendedoras con actividad internacional %peso exportación fuera de UE15 %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster |
| EJE 4. Generación y dinamización del capital humano para acometer los mercados internacionales | <ul style="list-style-type: none"> Nº becarios formados Nº profesionales contratados bajo programa de talento de Global Lehian | |
| EJE 5. Captación y consolidación de inversiones estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> Nº presentaciones IED Nº proyectos IED gestionados/ofertados Nº proyectos IED captados Nº empleos directos vinculados a proyectos captados | Nivel personas (impacto indirecto a través del refuerzo competitivo buscado con el apoyo a la internacionalización) |
| EJE 6. Financiación y cooperación internacional y multilateral | <ul style="list-style-type: none"> € fondos totales con apoyo público asignados a financiación de internacionalización (avales y líneas de crédito) Nº proyectos con financiación multilateral gestionados/ofertados Nº proyectos con financiación multilateral captados | |

4. Anexos

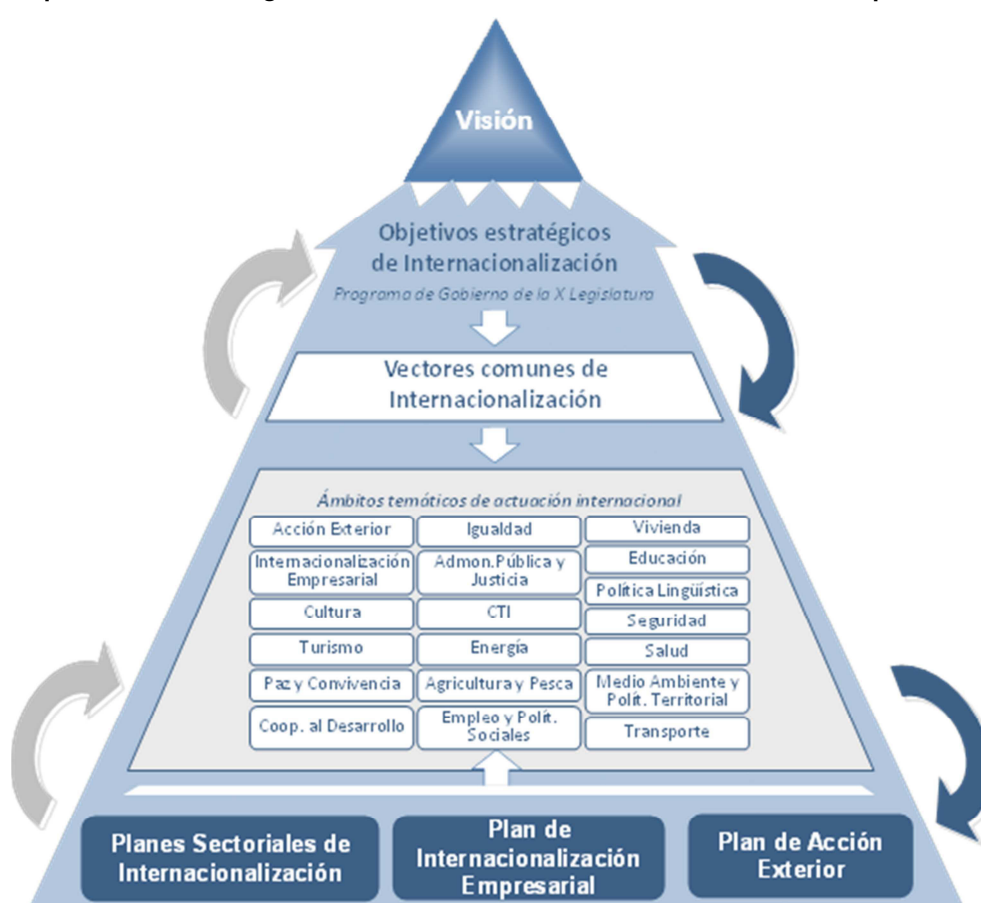
4.1. Principales estrategias, programas y planes relacionados

A continuación se recogen las estrategias, programas y planes estratégicos de Gobierno, interrelacionados con el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016 puesto que definen líneas de actuación que impactan en la inserción global de Euskadi, sus empresas y personas, que deben tenerse en consideración a la hora de plantear mecanismos y acciones de coordinación interdepartamental:

Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country

La Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country comprende la visión, objetivos estratégicos y vectores comunes de internacionalización del conjunto del Gobierno Vasco, así como los ámbitos temáticos y geográficos de actuación internacional.

Esquema de la Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country



La visión y objetivos estratégicos de internacionalización son comunes para el conjunto del Gobierno Vasco y parten de las prioridades expresadas por el Lehendakari en el Programa de Gobierno de la X Legislatura.

Visión: Posicionar a Euskadi en la vanguardia del siglo XXI como un actor global con un espacio propio en la construcción europea, reconocido por su singularidad y sus altas cotas de desarrollo humano sostenible, solidario, abierto al mundo y estrechamente conectado con la comunidad vasca en el exterior.

Objetivos estratégicos (*Eje 1 "Crecimiento Sostenible", sub eje 1.4. "Impulsar la internacionalización", del Programa de Gobierno de la X Legislatura*)

1. Estrategia País de internacionalización
2. Colaboración público privada con empresas tractoras

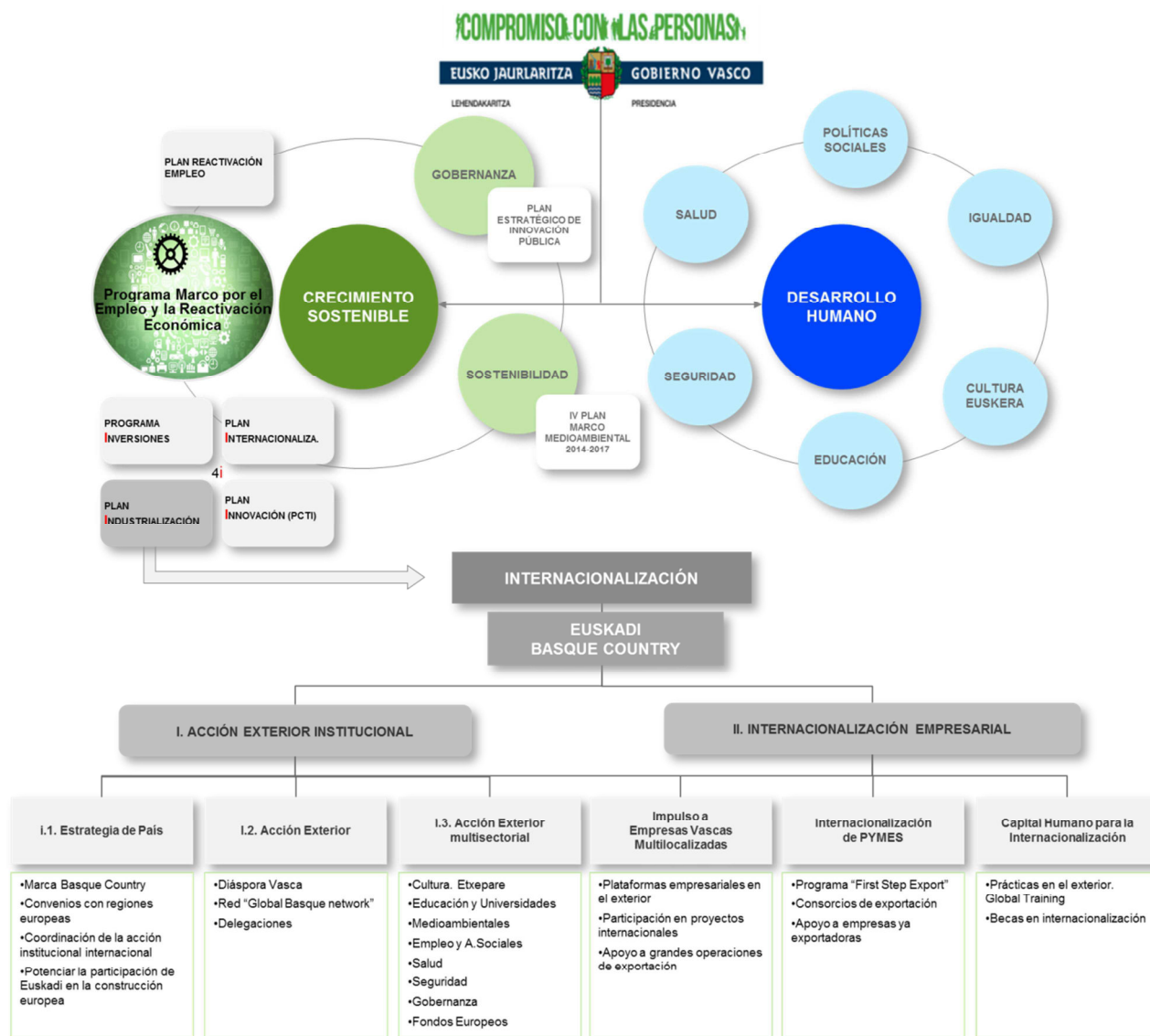
3. Ampliación de la base exportadora de Pymes
4. Formación internacional
5. Acción Exterior activa
6. Cooperación al Desarrollo
7. Diáspora vasca
8. Proyección exterior

Objetivos estratégicos (políticas sectoriales relacionadas con la internacionalización recogidas en otros sub ejes del Plan de Gobierno de la X Legislatura)

9. Globalización de la Industria
10. Internacionalización del Sistema de Ciencia y Tecnología
11. Proyección internacional del Euskera y gestión del multilingüismo
12. Comunicación Euskadi-Aquitania
13. *Otros posibles objetivos a incorporar progresivamente desde otros ámbitos*

De acuerdo con el gráfico inferior, la Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country se engarza en el Eje de Internacionalización del Programa de Gobierno de la X Legislatura 2013-2016.

Ejes y ámbitos de actuación que desarrollan el Compromiso con las Personas en el Programa de Gobierno de la X Legislatura 2013-2016: INTERNACIONALIZACIÓN



Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica "EUSKADI 2020"

Dentro del compromiso con las personas que enmarca la actuación del Gobierno Vasco en la X Legislatura y bajo el eje estratégico de actuación "Crecimiento Sostenible", el Departamento de Lehendakaritza del Gobierno Vasco ha promovido la Estrategia de Reactivación Económica 4i.

Referida a cuatro palancas clave para la reactivación económica de Euskadi como son la inversión, la innovación, la internacionalización y la internacionalización, la Estrategia estará dotada de 6.300 millones de euros para los próximos tres años, englobando una batería de diferentes planes estratégicos y departamentales, entre ellos el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016.

Las líneas principales de actuación de la Estrategia 4i son:

- **Internacionalización a nivel país (estrategia de país, acción exterior), a nivel empresarial (impulso a multinacionales, internacionalización de PYME) y a nivel de personas (capacitación de personas).**

- Industrialización: reestructuración de empresas en dificultades, apoyo a nuevos proyectos estratégicos, y diversificación y competitividad de PYME.
- Inversión en infraestructuras de comunicaciones, económicas, medioambientales, sociales, culturales y deportivas.
- Innovación: investigación industrial, investigación estratégica, innovación de PYME, transformación empresarial, investigación básica, investigación social y promoción del talento.

La línea de internacionalización de la Estrategia 4i **señala dos ámbitos de trabajo que inspiran la estructuración de los ámbitos de actuación de este Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016**, como son:

- **Internacionalización institucional: incluyendo la estrategia de País, la acción exterior institucional y la acción exterior departamental**
- **Internacionalización empresarial: incluyendo el impulso a las multinacionales vascas, el apoyo a la internacionalización de PYME y la capacitación de recursos humanos**

Plan de Industrialización de Euskadi 2014-2016

El Plan de Industrialización de Euskadi tiene como misión convertirse en la hoja de ruta que define las apuestas del Gobierno Vasco para el impulso de la competitividad industrial, a través del despliegue priorizado de todas las herramientas y recursos de promoción industrial a nuestro alcance, en coordinación con el resto de planes estratégicos y departamentales cuyas acciones tengan impacto sobre la industria vasca.

Entre los objetivos estratégicos del Plan de Industrialización 2014-2016 están el respaldo a los procesos de reestructuración y la supervivencia de proyectos empresariales viables; el refuerzo, diversificación y segmentación de la dotación de fuentes e instrumentos de financiación a disposición del tejido industrial; y el refuerzo del peso de la industria en la economía vasca, creando un contexto facilitador de la competitividad de las empresas productiva, para lograr que Euskadi siga siendo una economía con un importante peso de la industria productiva, motor de riqueza y empleo.

Adicionalmente el Plan de Industrialización 2014-2016 señala otra serie de objetivos, recogidos en el Plan de Gobierno de la X Legislatura, que también impactan directamente sobre la competitividad de las empresas industriales, como el **incremento de la apertura al exterior y el atractivo internacional de la economía vasca**.

Estrategia de Especialización Inteligente

El objetivo principal que pretende el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI) 2015 es el de revitalizar el crecimiento económico, el empleo de Euskadi impulsando actividades que generen mayor valor añadido a través de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. En este sentido, el reto a día de hoy pasa por impulsar el desarrollo de una estrategia de diversificación inteligente que permita a la CAPV seguir reforzando su base industrial con actividades de alto valor añadido. Existe un creciente reconocimiento de que los territorios necesitan construir estrategias de desarrollo centradas en la construcción de ventajas competitivas sostenibles basadas en sus recursos, competencias y capacidades únicos, y en teniendo en consideración las tendencias tecnológicas y de mercado. Reflejo de tal avance es el debate surgido en Europa alrededor de lo que se han llamado 'las estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente' (RIS3, por sus siglas en inglés).

El concepto RIS3 surgió inicialmente a partir de la observación de que muchos gobiernos regionales han invertido miméticamente en ciertas áreas de ciencia, tecnología e innovación, sin realmente tomar en cuenta la pluralidad y la diversidad de sus contextos específicos. Lo que se requiere, se afirma, son estrategias regionales que sean 'inteligentes', en el sentido de especializar –o mejor, de concentrar– sus recursos e inversiones en áreas donde existen claras sinergias con las capacidades productivas existentes y potenciales de la región.

Para atender a la demanda de conocimiento externo de las empresas y de la sociedad, en Euskadi se ha construido a lo largo de las tres últimas décadas un rico y complejo entramado de agentes científico tecnológicos de distinta tipología y especialización. Actualmente, uno de los principales retos pasa por abordar la gestión de este entramado buscando la obtención de mayores sinergias entre los diversos agentes y la eliminación de las duplicidades que pudieran existir.

Por ello, el objetivo en 2013 es definir una estrategia RIS3 de futuro para la CAPV, capacitándola para responder a las nuevas necesidades de transformación de su sistema productivo y de la sociedad. Se trata de una estrategia liderada por el Gobierno Vasco, que pretende ir sumando a diferentes actores, cada uno con un rol diferente, pero con la misma visión u objetivo final: contribuir cada uno desde su ámbito de trabajo al desarrollo del RIS3 y a la transformación productiva de la CAPV con objeto de generar empleo y bienestar a medio-largo plazo.

La construcción de una estrategia territorial es un proceso 'vivo' y continuo en el tiempo. Por ello, en este momento no se plantea elaborar un nuevo plan sino revisar el PCTI 2015 constructivamente, adaptándolo a las nuevas circunstancias y a las insuficiencias en él detectadas, de modo que el PCTI revisado pueda extender su vigencia hasta el final de la presente legislatura a finales de 2016.

El objetivo central de todo el proceso RIS 3 es **apoyar la transformación productiva con objeto de generar empleo y bienestar a medio y largo plazo**. Por ello se establecen una serie de criterios de partida a tener en cuenta en la elección de áreas de priorización en Euskadi, como son: la disponibilidad de capacidades científico-tecnológicas diferenciales; la presencia de un tejido empresarial competitivo con capacidad de explotar las innovaciones y de invertir en su desarrollo; la necesidad de atender a retos en los que existe capacidad de aportar soluciones basadas en conocimiento o la existencia de herramientas de apoyo (estrategias, programas apoyo, etc.)

Otros planes departamentales relacionados

Adicionalmente existen una serie de planes departamentales cuyos objetivos y medidas impactan parcialmente sobre la internacionalización de nuestro tejido empresarial, como por ejemplo el Plan Interinstitucional de Apoyo al Emprendimiento 2013-2016 (Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad), especialmente en lo referido a la internacionalización de las nuevas empresas, especialmente las de base tecnológica (NEBT).