

# PLAN DE DESARROLLO INDUSTRIAL E INTERNACIONALIZACIÓN 2021-2024

---

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

EKONOMIAREN GARAPEN,  
JASANGARRITASUN  
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD  
Y MEDIO AMBIENTE

Mayo 2021

<b>1</b>	<b>Introducción y contexto</b>	<b>5</b>
1.1.	Balance del Plan Industrial 2017-2020 y del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	5
1.2.	Contexto global y fortalezas de Euskadi	6
1.3.	Contribución a programas y estrategias de Gobierno	12
1.4.	Proceso de contraste del Plan	15
<b>2</b>	<b>Misión, visión, objetivos estratégicos y alcance temporal</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>Principios para abordar la renovación de la competitividad</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>Ejes y palancas para la renovación de la competitividad</b>	<b>19</b>
4.1	Eje 1. Apoyo a empresas en dificultades y áreas desfavorecidas	20
4.1.1	Acompañamiento a las empresas en dificultades coyunturales	21
4.1.2	Impulso a las zonas con necesidades de reindustrialización	22
4.2	Eje 2. Transformación y renovación de la competitividad	23
4.2.1	La transición energético-climática como palanca de transformación y nuevas oportunidades industriales	23
4.2.2	La transición digital como palanca de transformación y nuevas oportunidades industriales	29
4.2.3	La transición demográfico-social como palanca de transformación y eje de nuevas oportunidades industriales	34
4.3	Eje 3. Palancas de competitividad	37
4.3.1	Apoyo a la diversificación, consolidación y crecimiento empresarial	37
4.3.2	Impulso de la cooperación	39
4.3.3	Posicionamiento internacional	41
4.3.4	Refuerzo y adaptación de las competencias profesionales de las personas	46
4.3.5	Apoyo a la tecnología e innovación	47
4.3.6	Fomento del emprendimiento innovador	48
4.3.7	Desarrollo de infraestructuras	50
<b>5</b>	<b>Gobernanza del Plan</b>	<b>51</b>
5.1	Gestión y Coordinación	51
5.2	Coordinación con otras áreas de Gobierno Vasco	52
5.3	Coordinación Interinstitucional	54
5.4	Participación de agentes económicos y sociales	55
<b>6</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Sistema de Seguimiento, evaluación y aprendizaje</b>	<b>57</b>

<b>8</b>	<b>Anexo 1: Internacionalización Empresarial .....</b>	<b>60</b>
8.1	Principales retos de la internacionalización empresarial en el País Vasco .....	60
8.2	Internacionalización Empresarial 2021-2024 .....	61
8.2.1	Propuesta de valor respecto al plan anterior .....	62
8.3	Ejes estratégicos y ámbitos .....	64
8.3.1	Eje 1: Instrumentos de apoyo a la internacionalización empresarial .....	66
8.3.2	Eje 2: Digitalización de la actividad internacional .....	71
8.3.3	Eje 3: Red Exterior y posicionamiento internacional .....	76
8.3.4	Eje 4: Generación e incorporación de talento .....	89
8.3.5	Eje 5: Coordinación de los servicios de impulso a la internacionalización empresarial .....	93
8.3.6	Eje 6: Coherencia de las políticas públicas de Internacionalización empresarial .....	96
<b>9</b>	<b>Anexo 2: Catálogo de Ayudas y Servicios a las empresas para el año 2021 al servicio del Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización.....</b>	<b>101</b>

---

## *Figuras*

---

Figura 1: Transiciones globales.....	7
Figura 2: Áreas prioritarias PCTI 2030 .....	8
Figura 3: Los tres horizontes temporales del Plan .....	17
Figura 4: Ejes del plan y palancas de competitividad .....	20

---

## *Tablas*

---

Tabla 1: Principales indicadores de competitividad .....	11
Tabla 2: Mecanismos de Coordinación con otras áreas de Gobierno .....	54
Tabla 3: Inversión prevista por ejes y palancas (millones de euros para 2021) .....	56
Tabla 4: Cuadro de mando para el seguimiento evaluación .....	58
Tabla 5: Elementos para valoración cualitativa del grado de avance del Plan .....	59

# 1 INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

La grave crisis provocada por la pandemia COVID-19 no solo tiene un impacto dramático en la situación financiera de liquidez y de solvencia del ecosistema económico y empresarial - y como consecuencia en el empleo y en la ciudadanía - sino que ha acelerado muchas de las tendencias económicas, tecnológicas y sociales que se vislumbraban antes de la crisis.

Todo ello requiere una actuación contundente con medidas de corto plazo para ayudar a mejorar la situación de liquidez de las empresas y de las personas, y a reactivar la economía vasca. Pero a continuación, es imprescindible definir, estructurar y lanzar un *Plan para el desarrollo industrial e internacionalización* con medidas también con impacto en el medio y largo plazo, así como establecer una actuación conjunta y corresponsable de todas las instituciones y agentes públicos y privados.

Teniendo en consideración, no solo la situación coyuntural sino el compromiso estructural con el desarrollo industrial y la internacionalización empresarial, este plan establece como misión, acelerar la reactivación económica con marcado carácter industrial, generadora de empleo de calidad asumiendo las transformaciones digitales, energético-climática y demográfico-social como oportunidad para fortalecer la competitividad de la estructura productiva, e integrar los criterios medioambientales en todas las políticas sectoriales, no como un condicionante, sino como un factor competitivo y de oportunidad para crear valor.

## 1.1. Balance del Plan Industrial 2017-2020 y del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

El balance del *Plan Industrial 2017- 2020* nos permite trazar un diagnóstico pre- COVID-19 de la industria vasca. El Plan Industrial 2017-2020 se marcaba dos objetivos estratégicos: más industria y mejor industria. Con respecto al primer objetivo, los indicadores de seguimiento muestran que el peso del sector industrial sobre el VAB de Euskadi se ha mantenido, presentando un incremento el índice de producción industrial, así como el número de personas ocupadas en la industria vasca.

Con relación al segundo objetivo estratégico, mejor industria, el análisis de los indicadores de seguimiento del plan muestra que durante el periodo de implementación del Plan también hemos avanzado positivamente en el gasto en I+D+i realizado en la industria vasca y, en la propensión de la industria vasca a exportar; así como se observa un incremento ascendente de las pymes vascas innovadoras tanto en producto y proceso como en marketing u organización.

Por eje de actuación podemos destacar algunas iniciativas concretas que han contribuido a la competitividad de la industria vasca. En el Eje 1: Apoyo al desarrollo y la competitividad de las pymes, destacan actuaciones como el programa Bind 4.0, programas Renove, así como diversas actuaciones dirigidas a zonas desfavorecidas. En el Eje 2: Proyectos industriales estratégicos destaca la creación de fondos, el apoyo de empresas tractoras o el desarrollo del centro de ciberseguridad. En lo referente al Eje 3: Tecnología, innovación, industria avanzada, destaca el desarrollo de centros de fabricación avanzada y testeos, el desarrollo del Basque Digital Innovation Hub y actuaciones de despliegue de banda ancha, entre otras. En lo que

respecta al Eje de Internacionalización, la evaluación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 (PIE 2017-2020) muestra que éste ha contribuido a reforzar la evolución de las exportaciones de la CAPV, que han crecido más de un 17,5% entre el año 2016 y 2019 (de 21.616 M€ en 2016 a 25.397 M€ en 2019), hasta sufrir el impacto derivado de la crisis causada por la COVID-19 en el año 2020, que se ha conseguido paliar, en parte por las actuaciones extraordinarias puestas en marcha.. Por último, el eje 5, contexto para la competitividad ha avanzado en la puesta en valor de terrenos degradados y lanzamiento del Parque Tecnológico Ezkerraldea – Meatzaldea.

Asimismo, es necesario destacar que la constitución de *Basque Trade & Investment* en 2018 representa un hito fundamental para la ejecución de políticas del Gobierno Vasco en el ámbito de la internacionalización empresarial. Así, durante el periodo del PIE 2017-2020 y el inicio de la actividad de *Basque Trade* destaca la construcción de una oferta de servicios cada vez más completos, que ponen el foco no solo en la ayuda económica sino en la adaptación a las diferentes necesidades de las empresas, con servicios comerciales y de expansión personalizados y el desarrollo de mecanismos de inteligencia competitiva.

Además, el balance del *Plan Industrial 2017-2020*, pone de relieve algunos de los retos que se abordarán en este Plan, y que apuntaban a la transición tecnológica y digital en sectores clave para Euskadi, evitando la brecha entre las grandes y pequeñas empresas, la ampliación de los parques tecnológicos o la mayor incorporación de las mujeres al mundo de la industria, entre otros.

En este marco, la catarsis que genera la crisis de la COVID-19 es una magnífica oportunidad para, a través de la definición de este Plan, replantear qué cambios son requeridos en nuestro modelo económico para afrontar con éxito no solo la salida de la crisis, sino también una renovación de nuestro modelo de competitividad que nos asegure la fortaleza económica a largo plazo y con ello el bienestar social de Euskadi y su posicionamiento en la economía global. Se trata de ir más allá de la mera recuperación de los niveles de empleo y bienestar previos a la crisis, se trata de definir y lanzar un modelo ambicioso y resistente a los cambios actuales y futuros del entorno, y sostenible a medio y largo plazo.

En este sentido, el Gobierno Vasco ha puesto en marcha su “BERPIZTU: *Programa para la Reconstrucción Económica y el empleo de Euskadi*” (2020–2024), que engloba las actuaciones para responder a este nuevo escenario y avanzar en el camino de la recuperación. Este programa pivota sobre dos ejes: el eje I, programa para la reactivación económica; y el eje II, programa para la creación del empleo. Aunque estos dos programas están intrínsecamente interrelacionados, en este documento se detalla el *Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización*, basado también en los Ejes I y III (Prosperidad y Planeta, respectivamente) del Programa de Gobierno 2020-2024 de la XII legislatura: “Euskadi en marcha”.

## 1.2. Contexto global y fortalezas de Euskadi

En el desarrollo de este Plan hay dos elementos que hay que tener en consideración. El primero de ellos son las tendencias y grandes retos globales que impregnan la agenda de recuperación europea (*Next Generation EU*). El segundo, las fortalezas con las que cuenta

Euskadi y que gracias a las cuales Euskadi fue la región más resiliente del Estado en la última crisis.

El marco de los grandes retos globales, de forma alineada con la *Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible* y con el *Pacto Verde Europeo*, plantea dos transiciones fundamentales a abordar en este Plan que son transversales a toda la economía (la transición energético-medioambiental y la transición tecnológico-digital) y que junto con la transición demográfico-social generan oportunidades sustanciales de desarrollo económico. Como se ha mencionado, también se cuenta con BERPIZTU: Programa para la Reactivación Económica y el Empleo de Euskadi (2020–2024). Este Programa que se enmarca en el ámbito del crecimiento sostenible y comprometido con la respuesta a las tres transiciones.

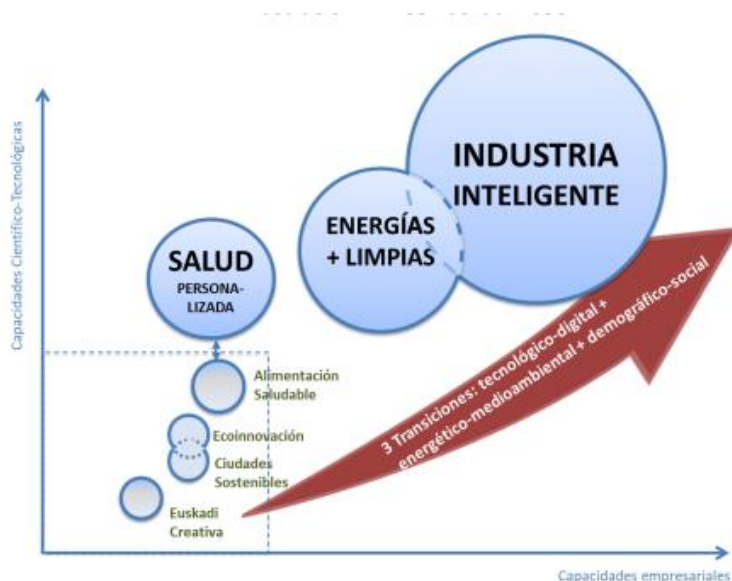
Figura 1: Transiciones globales



Fuente: Lehendakaritza, Gobierno Vasco (2020)

También el PCTI 2030 ha realizado la revisión de las áreas de especialización inteligente influida, en gran parte, por las megatendencias y, más concretamente, por las tres transiciones y consideran que están vinculadas a sectores transversales, como son los servicios profesionales avanzados a empresas y las tecnologías de digitalización y comunicación

Figura 2: Áreas prioritarias PCTI 2030



Fuente: Lehendakaritza, Gobierno Vasco (2020)

El *Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización* centra sus esfuerzos en avanzar en la respuesta a estas tres transiciones desde las palancas e iniciativas que le compete, es decir, trabajando desde el compromiso para impulsar y desarrollar una industria competitiva. El planteamiento de este Plan con relación a las tres transiciones es el siguiente:

- La transición energético-climática, para abordar los retos relacionados con el cambio climático y el calentamiento global, la producción y el uso eficiente de la energía y otros recursos, la biodiversidad, la existencia de recursos limitados, la gestión de residuos y la reducción de la contaminación. Todo ello minimizando el impacto económico y social de dicha transición.
- La transición tecnológico-digital, relacionada con la digitalización, la automatización, y el acceso y utilización de los datos. Esta transición es una transición transversal que refuerza todas las actividades económicas y científico-tecnológicas, y que debe facilitar las otras dos transiciones. Destaca como elemento clave de esta transición la apuesta por la Industria 4.0.
- La transición demográfico-social, para afrontar los grandes retos sociales ligados al envejecimiento de la población, así como las nuevas oportunidades de actividades económicas ligadas con la salud, el bienestar de las personas y la igualdad de género.

De esta forma el Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización contribuye principalmente a los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS:



Este Plan contribuye a las dimensiones económica, social y ambiental, alineándose con los esfuerzos que se están realizando en Euskadi para *no dejar a nadie atrás*.



El impacto de la pandemia por la COVID-19 ha puesto de manifiesto, la necesidad de acelerar las tres transiciones y de actuar contundentemente con proyectos ambiciosos, no solo por su importancia para asegurar la competitividad a medio y largo plazo de Euskadi, sino porque el resto de las regiones líderes europeas tiene previsto actuar en la misma línea y corremos el riesgo de quedarnos atrás<sup>1</sup>.

Para ello, Euskadi ha ido construyendo en las últimas décadas una industria fuerte, bastante internacionalizada, con buenos activos organizativos y tecnológicos, así como personas formadas. Para ello, se han articulado instrumentos de ayuda a la empresa, junto con una potente Red de Ciencia, Tecnología e Innovación en un marco de estabilidad institucional y garantía de escenarios presupuestarios y de colaboración público-pública, público-privada y cercanía institucional. Además, Euskadi cuenta con una economía saneada y bajos niveles de endeudamiento público. De hecho, en relación con la situación competitiva de Euskadi antes de la pandemia de la COVID-19, el Informe de Competitividad del País Vasco 2020 (Orkestra, 2020), resaltaba las siguientes fortalezas:

- **Posición económico-financiera de las empresas:** La saneada posición económico-financiera de las empresas vascas antes de la crisis, posibilita abordar los nuevos retos, aunque haya que monitorizar la evolución del impacto de la crisis en los diferentes sectores de actuación.
- **Capacidades:** El alto nivel de cualificación de la población que puede ser aprovechado para cambiar, adaptar y transformar el modelo económico de Euskadi. Será necesario a este respecto adecuar las capacidades a los retos de las transiciones.
- **Inversión en I+D+i:** Conviene seguir dando prioridad a la inversión en I+D+i, incrementando el gasto que se realiza, para poder reaccionar con las innovaciones necesarias que permitan mantener y mejorar la competitividad empresarial, y dar respuesta a las necesidades de la población. En particular, es conveniente reforzar la colaboración con agentes del extranjero y entre el sector científico y el industrial, y conectar mejor las capacidades científico-tecnológicas con el mercado.
- **Costes laborales unitarios:** La ligera ventaja en costes laborales unitarios en la industria manufacturera con respecto a otras regiones comparables y a países como Alemania, subraya la necesidad de seguir manteniendo controlados los costes laborales unitarios a través de incrementos en la productividad.
- **Internacionalización:** La base de empresas exportadoras se ha incrementado en los últimos años, situando el reto actual en aumentar el porcentaje de empresas que exportan de manera regular, así como el volumen medio de exportaciones sobre facturación.
- **Digitalización:** El posicionamiento avanzado en la digitalización, especialmente en cuanto a conectividad y digitalización de los modelos de negocio de las empresas, así como el progreso en cuanto a la oferta digital de servicios públicos, constituye un buen soporte desde el que abordar la transición digital. Será importante consolidar el uso de

---

<sup>1</sup> Para un mayor detalle en el análisis del impacto de la crisis de la COVID-19 en Euskadi se pueden consultar los análisis realizados por Orkestra y disponibles en: <https://www.orkestra.deusto.es/es/investigacion/informe-de-competitividad-del-pais-vasco-2020>

servicios digitalizados, así como lograr una mayor y mejor incorporación de las mujeres en el entorno digital.

- **Ecosistema energético:** Destacan como fortalezas la positiva evolución con respecto a la diversificación de las importaciones de combustibles, así como los buenos resultados asociados al acceso y seguridad energética. Los principales desafíos de cara a la transición energética se asocian a la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en sectores clave, como la movilidad, la edificación, el transporte o la industria, la necesidad de seguir avanzando en mejorar la eficiencia energética en general, así como la intensidad energética en el sector industrial, y en lograr una diversificación de las fuentes de energía primaria más orientada a avanzar en el objetivo de alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero a largo plazo.

La situación de los principales indicadores de competitividad del último año se recoge de manera gráfica en la siguiente tabla, en donde se compara Euskadi con el resto de las regiones europeas, un grupo de regiones comparables, y las comunidades autónomas de España.

Tabla 1: Principales indicadores de competitividad

Indicador	Año	Ranking , con respecto a...			Valor	Diferencia en el ranking , respecto al año anterior			
		...el conjunto de regiones europeas	...las regiones comparables	...las c.c.a.a. españolas		...el conjunto de regiones europeas	...las regiones de referencia	...las c.c.a.a. españolas	
		Más reciente	Más reciente	Más reciente		Δ	Δ	Δ	
Resultados	PIB per cápita (PPA)	2018							
	Renta disponible de los hogares per cápita (PPA)	2017							
	Desempleo de larga duración (% pobl. activa)	2019							
	Tasa de NINIs (% pobl 15-24 años)	2019							
	Población en riesgo de pobreza o exclusión social (% pobl. total)	2019							
Desempeño intermedio	Tasa de empleo (% pobl. 15-64 años)	2019							
	Tasa de empleo femenina (% pobl. 15-64 años)	2019							
	Tasa de desempleo (% pobl. activa ≥ 15 años)	2019							
	Tasa de desempleo juvenil (% pobl. activa 15-24 años)	2019							
	Saldo migratorio relativo (% pobl. total)	2018							
	Productividad aparente por trabajador (miles PPA)	2018							
	Patentes PCT por millón de habitantes	2017							
	Publicaciones (WoS) por millón de habitantes	2019							
	Publicaciones en Q1 (% publicaciones)	2019							
	Determinantes de competitividad: Comportamiento empresarial	Personal I+D de las empresas (% empleo)	2017						
		Gasto I+D de las empresas (% PIB)	2017						
		Coinvención de patentes PCT (ventana de 4 años)(% patentes)	2017						
		Patentes PCT con colaboración extranjera (ventana de 4 años) (% patentes)	2017						
	Determinantes de competitividad: Especialización	Empleo en manufacturas de tecnología alta y medio-alta (% empleo)	2019						
Empleo en servicios intensivos en conocimiento (% empleo)		2019							
Determinantes de competitividad: Entorno empresarial	Recursos humanos ocupados en ciencia y tecnología (% pobl. total)	2019							
	Población 25-64 años con educación secundaria superior o terciaria (% pobl. 25-64 años)	2019							
	Estudiantes de educación terciaria (% pobl. 20-24 años)	2018							
	Índice de sobrequalificación (%)	2019							
	Estudiantes de formación profesional (% pobl. 15-19 años)	2018							
	Población que participa en formación continua (% pobl. 25-64 años)	2019							
	Personal de I+D público (% empleo)	2017							
	Gasto en I+D público (% PIB)	2017							
	Personal I+D total (% empleo)	2017							
	Gasto I+D total (% PIB)	2017							
	Publicaciones con cooperación internacional (% publicaciones)	2019							
Publicaciones con cooperación con la industria (% publicaciones)	2019								
Hogares con acceso a banda ancha (% hogares)	2019								
Individuos que realizaron compras online (pobl. total)	2019								

1-55	1-8	1-5
56-109	9-16	6-10
110-163	17-23	11-14
164-218	24-31	15-19

↑ >10	↑ >5	↑ >3
↑ 1-10	↑ 1-5	↑ 1-3
=	=	=
↓ 1-10	↓ 1-5	↓ 1-3
↓ >10	↓ >5	↓ >3

Fuente: Orkestra (2020)

En este Plan destacar dos aspectos. En primer lugar, considera los factores coyunturales de contexto como la situación de crisis económica, social y ambiental en la que la COVID-19 nos sitúa como territorio en el corto plazo y a la que tenemos que responder de forma activa. En segundo lugar, enfatiza el desarrollo de capacidades en la industria en torno a la servitización, de las empresas para mejorar su competitividad.

### 1.3. Contribución a programas y estrategias de Gobierno

El Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización contribuye principalmente a los siguientes compromisos del Programa de Gobierno de la XII Legislatura:

- Compromiso 13: Plan Estratégico de Desarrollo Industrial e Internacionalización
- Compromiso 14: Industria 4.0 con arraigo en Euskadi y desarrollo de la inteligencia artificial.
- Compromiso 15: Apoyo a las pequeñas y medianas empresas.
- Compromiso 16: Infraestructuras empresariales y suelo industrial.
- Compromiso 17: Zonas de actuación prioritaria y empresas en dificultades.
- Compromiso 18: Internacionalización de las empresas vascas.

No obstante, dado su carácter transversal y holístico, contribuye también a otros compromisos como, por ejemplo reforzar los proyectos estratégicos de I+D, la compra pública innovadora y la ciberseguridad industrial (compromiso 23); aumentar la innovación en las pequeñas y medianas empresas (compromiso 24); desarrollar y captar talento tecnológico (compromiso 25); apoyar el emprendimiento innovador (compromiso 26); aumentar la eficiencia energética impulsando el autoconsumo y la generación distribuida (compromiso 125); incrementar la utilización de fuentes renovables en el consumo final de energía (compromiso 126); profundizar en la estrategia vasca de investigación como palanca para incentivar el tejido empresarial y el empleo (compromiso 127); garantizar una transición energética justa (compromiso 128); avanzar decididamente hacia una economía baja en carbono como oportunidad para la creación de empleo y el desarrollo industrial y tecnológico (compromiso 129), entre otros.

Y de forma muy evidente, contribuye a la proyección exterior de Euskadi en compromisos como promocionar e impulsar los intereses vascos en el mundo (compromiso 135) y proyectar la marca Euskadi Basque Country en el exterior (compromiso 136).

En este marco, este Plan contribuye al Programa Berpiztu para la Reactivación Económica y el Empleo.

- BERPIZTU: Programa para la Reactivación Económica y el Empleo de Euskadi” (2020–2024)

Este programa tiene como objetivo reactivar la economía y, a través de ésta, recuperar todo el empleo perdido y contribuir a crear nuevas oportunidades de empleo y que se enmarca en el crecimiento sostenible, y se compromete a la respuesta a las tres transiciones: (1) Euskadi digital, transición tecnológico-digital, (2) Euskadi Verde, transición energético- climática y, (3) Euskadi Inclusiva, transición demográfico-social. Para ello cuenta con dos ejes verticales de actuación, el eje 1 centrado en la reactivación económica y el eje 2 orientado a la creación de empleo; además de un eje transversal: la calidad del empleo.

Este plan presenta sinergias con los siguientes planes estratégicos de la XII Legislatura:

- PCTI Euskadi 2030

El objetivo del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030 tiene como visión que Euskadi se sitúe entre las regiones europeas más avanzadas en innovación en el año 2030, con un elevado nivel de vida y calidad del empleo. Este plan tiene como objetivo mejorar el nivel de vida y la calidad del empleo de la sociedad vasca mediante una política de innovación que sitúe a Euskadi entre las regiones europeas más avanzadas en el año 2030. Por lo tanto, la ciencia, la tecnología y la innovación son instrumentos para resolver los principales retos a los que nos enfrentamos y garantizar un desarrollo económico y social equilibrado y sostenible en Euskadi. Sus tres pilares estratégicos son: excelencia científica; liderazgo tecnológico industrial e innovación abierta y, cuenta con un elemento central: el talento.

- Estrategia marco de internacionalización Euskadi Basque Country 2025

Define la senda a seguir por el conjunto del Gobierno Vasco en su desempeño internacional, identificando para ello objetivos y prioridades compartidas en torno a los cuales alinear el conjunto de Programas y Planes de internacionalización del Gobierno Vasco. Así, establece una estrategia para avanzar en el posicionamiento de la marca país Euskadi Basque Country en el ámbito internacional, promover e impulsar a los intereses de los distintos agentes vascos, particularmente en un escenario marcado tanto por la pandemia de la COVID-19 y sus consecuencias sociales, sanitarias, económicas y tecnológicas como por las transiciones verde, digital y socio-sanitaria, o contribuir a los retos de la agenda global figuran entre las prioridades de la agenda internacional del Gobierno vasco. La captación de talento y conocimiento con el propósito de incrementar nuestras capacidades, innovación y creatividad completan una agenda que mira a la Unión Europea de forma prioritaria.

- Estrategia Vasca de Empleo 2030 y Plan Estratégico de Empleo 2021-2024

La Estrategia Vasca de Empleo 2030, definirá las claves estratégicas y los proyectos tractores, que permitan la consecución de un mercado de trabajo de calidad e inclusivo, que se adapta al sistema productivo, incidiendo especialmente en las políticas activas de empleo y teniendo como eje transversal la igualdad de oportunidades para todas las personas. El Plan Estratégico de Empleo, concretará las actuaciones y los actores institucionales, sociales y económicos, necesarios para alcanzar dicho objetivo.

- Plan Estratégico de Transición Energética y Cambio Climático 2021- 2024

Este Plan establece el marco de actuación para el período 2021-2024 de las actuaciones en materia de energía y del cambio climático, para seguir avanzando en los objetivos marcados por la Unión Europea de reducción de emisiones de GEIs, mejora de la eficiencia energética e incremento de la utilización de las energías renovables, potenciando la capacidad de adaptación de los sectores y el territorio, aprovechando las oportunidades de desarrollo tecnológico e industrial que puedan producirse y, todo ello en un contexto de transición justa de carácter social, empresarial y tecnológica. Los objetivos básicos son: reducir en un 30% la emisión de gases de efecto invernadero, lograr que la cuota de energías renovables represente el 20% del consumo final de energía y, asegurar la resiliencia del territorio vasco al cambio climático. Su desarrollo también permitirá contribuir a mejorar la actividad económica, incrementar la inversión en I+D y la competitividad empresarial y, generar empleo.

- Plan Estratégico de Economía Circular y Bioeconomía

Pretende ofrecer una visión compartida de las oportunidades y retos económicos, sociales y medioambientales asociados a la creación de una bioeconomía vasca basada en cadenas de valor más largas, sostenibles y de ámbito local. También representa una importante oportunidad para que Euskadi mejore su competitividad y su papel en la promoción del crecimiento sostenible en Europa.

- VII Plan para la Igualdad de mujeres y hombres

Este Plan orienta la actuación de los poderes públicos vascos en materia de igualdad. Cuenta con cuatro ámbitos de intervención: (1) Buen Gobierno, centrado en legitimar e impulsar la integración del principio para la igualdad de mujeres y hombres; (2) Apoyo e incentivación al empoderamiento de mujeres y niñas a nivel personal, colectivo, social y político; (3) Transformar las economías y la organización social para garantizar derechos y contribuir a un modelo social más sostenible y (4) Vidas libres de violencia contra las mujeres trabajando la prevención y la atención integral a las víctimas supervivientes hasta su completa recuperación.

Y además, se relaciona con los siguientes Planes y Estrategias sectoriales:

- Plan Interinstitucional de Emprendimiento 2021-2024

Es un plan interinstitucional e interdepartamental, de alcance cuatrienal (2021-2024), que presenta el compromiso de apoyo al emprendimiento de los principales agentes públicos, a modo de esfuerzo compartido para la transformación económica y social del País Vasco. Abarca todos los colectivos, tipologías y etapas del proceso emprendedor, desde el microemprendimiento hasta el emprendimiento innovador de base tecnológica, sin olvidar la generación de cultura emprendedora en las nuevas generaciones y el posicionamiento del País Vasco como un lugar atractivo para emprender

- Estrategia Energética de Euskadi 2030

EnergiBasque tiene como visión conseguir que Euskadi sea un territorio de referencia en Europa para el desarrollo de iniciativas tecnológicas e industriales en energía, para lo que se plantean tres objetivos globales: (1) Atraer e implicar a empresas líderes en los mercados globales para que ejerzan un efecto tractor a lo largo de las cadenas de valor, mediante el planteamiento de retos tecnológicos e iniciativas estratégicas que permitan mejorar el posicionamiento competitivo de las empresas proveedoras; (2) Apoyar actividades empresariales y tecnológicas con el objetivo de aprovechar nuevas oportunidades de negocio en los mercados energéticos, en base a las ventajas competitivas del tejido industrial y a las áreas de especialización de los agentes científico-tecnológicos (3) Impulsar la aplicación e integración de tecnologías transversales clave para el desarrollo de soluciones de valor añadido en las áreas y retos energéticos priorizados.

- Estrategia contra el Cambio Climático 2050 -Klima2050

Esta estrategia establece como objetivos la reducción de emisiones de GEI en al menos un 40% a 2030, objetivo que se verá actualizado tras el compromiso adquirido por la UE, y un 80% a 2050 respecto al año 2005 y asegurar la resiliencia del territorio vasco al cambio

climático. Además, tiene también como objetivo alcanzar en el año 2050 un consumo de energía renovable del 40% sobre el consumo final. Busca generar una economía competitiva, innovadora, baja en carbono y adaptada a los impactos del cambio climático.

- Estrategia Basque Industry 4.0

Basque Industry 4.0 quiere reforzar el posicionamiento de Euskadi como una economía de base industrial desde el impulso de la fabricación intensiva en conocimiento. Cuenta con cinco objetivos estratégicos: (1) Ayudar a avanzar a las empresas vascas hacia actividades de fabricación más intensivas en conocimiento y de mayor valor añadido, (2) Impulsar de forma estructurada la multidisciplinariedad y la convergencia tecnológica para desarrollar capacidades y soluciones de fabricación *best in class* optimizando los recursos existentes, (3) Integrar cadenas de valor, locales e internacionales, para dar respuesta a los retos de fabricación avanzada desde la suma de las capacidades singulares de cada sector y de sus empresas, (4) Impulsar fórmulas de colaboración y apoyo que aceleren la industrialización de los resultados de la I+D+i en Fabricación Avanzada y, (5) Apoyar la educación y la formación práctica en tecnologías y sistemas de gestión relacionados con la fabricación avanzada desde la cercanía a la producción.

- Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2025

La ETD Euskadi 2025 se estructura en tres dimensiones que permiten definir los elementos sobre los que el Gobierno Vasco va a poner su foco y sus prioridades durante el periodo de vigencia de la Estrategia. Estas dimensiones son las palancas tecnológicas (Conectividad 5G, Inteligencia Artificial, Ciberseguridad, ...), los habilitadores de apoyo (Competencias Digitales y Talento, I+D, Emprendimiento, ...) y los ámbitos de aplicación (pymes, industria inteligente, energía ,...).

- Programa Euskadi Next-Fondos Europeos

El programa Euskadi Next, programa adicional a Berpiztu, es el programa de inversiones para la recuperación, la transformación y la resiliencia de Euskadi. Reúne un conjunto coherente y consistente de iniciativas públicas y público-privadas diseñadas para afrontar los retos de la transición energético ecológica, la transición digital y la cohesión social

## 1.4. Proceso de contraste del Plan

Durante la elaboración de las bases del Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización 2021-2024 se puso en marcha, en septiembre de 2021, el proceso de contraste con agentes clave del País Vasco. El DDEMA ha mantenido contacto y reuniones con diferentes instituciones, iniciándose esta ronda de reuniones con las organizaciones sindicales, seguidos de las organizaciones empresariales (tanto patronales como asociaciones clúster). En este marco se han realizado reuniones con las tres Diputaciones Forales y, la Mesa de Diálogo Social (Grupo de Trabajo de Industria) y, por último, con las Cámaras de Comercio.

Estos contactos exhaustivos, se han complementado con el objetivo de trabajar el ámbito específico de la internacionalización. Para ello se han realizado más de 80 entrevistas individuales, de las cuales más de 60 se han realizado con agentes ya mencionados, a los que se han sumado el Gobierno Vasco y el sector público autonómico, otras entidades forales,

universidades, personas expertas, entidades dinamizadoras de la Agenda 2030 y, agencias europeas de promoción de la internacionalización empresarial.

## 2 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ALCANCE TEMPORAL

Este Plan tiene como **misión** acelerar la reactivación económica y la recuperación de la actividad internacional superando los niveles previos a la crisis con marcado carácter industrial, generadora de empleo asumiendo las transformaciones digitales, energético-climática y demográfico-social como oportunidad para fortalecer la competitividad de la estructura productiva, e integrar los criterios medioambientales en todas las políticas sectoriales, no como un condicionante, sino como un factor competitivo y de oportunidad para crear valor. El Plan pone en el centro de la transformación a las personas, como protagonistas de un modelo de competitividad al servicio del bienestar.

Así, en cuanto a la **visión**, el Plan aspira a ser la herramienta clave del desarrollo industrial e internacionalización, para la recuperación y la transformación de la economía vasca; con medidas con impacto en el corto, medio y largo plazo. Todo ello desde un enfoque de sostenibilidad, fomento de la diversidad e inclusividad y respeto a los derechos humanos.

Como se ha mencionado previamente, dos son los aspectos diferenciadores de este Plan:

- El escenario de crisis en el corto plazo debido a la COVID-19 y que afecta a la economía, pero también al clima y a los aspectos sociales. Esto hace necesario orientar de manera decidida este Plan a paliar su efecto en las empresas vascas para conseguir que aborden la recuperación afrontando las dificultades coyunturales.
- Apostar por los servicios avanzados, estrechando la relación entre entidades proveedoras y clientela, reforzando el intercambio de conocimiento, avanzando en la conectividad del sistema y contribuyendo al desarrollo de la innovación y nuevos modelos de negocio.

El Plan, en sus diferentes ejes contribuye a los siguientes objetivos de país:

- Reducir el paro por debajo del 10%.
- Superar el 40% del PIB en la industria y servicios avanzados.
- Lograr la convergencia en I+D con la media europea.
- Reducir en un 30% la emisión de gases de efecto invernadero.
- Lograr que la cuota de energías renovables represente el 20% del consumo final de energía.

La perspectiva de género y los principios generales de igualdad de guiarán el plan buscando la incorporación de un mayor número de mujeres al sector industrial y la visibilización de quienes ya están en el mismo.



Concretamente, partiendo del marco de actuación anterior, el presente Plan prioriza los siguientes objetivos estratégicos:

1. Industria: Superar el 40% del PIB en la industria y servicios avanzados.
2. Internacionalización: Alcanzar la propensión exportadora<sup>2</sup> de un tercio del PIB en Euskadi al final del periodo, incrementar la tendencia de las empresas vascas a establecer implantaciones en el exterior.
3. Investigación e Innovación: Lograr la convergencia en I+D con la media europea - inversión y resultados<sup>3</sup>, y hacer de Euskadi un polo de innovación europeo.
4. Emprendimiento innovador: Incrementar un 10% la creación de empresas tecnológicas y posicionar a Euskadi como ecosistema tractor de startups internacionales que colaboren con la industria local.
5. Aprovechar las oportunidades aceleradas por la pandemia de la COVID-19 para la generación de nuevas actividades<sup>4</sup> en ámbitos relacionados con las transiciones energético-climática y tecnológico-digital, apostando también por nuevas áreas en torno a la transición demográfico-social, entre otras.

Para alcanzar estos objetivos, el plan se articula en torno a ejes de medidas cuyo impacto se divide en tres horizontes temporales: corto, medio y largo plazo:

Figura 3: Los tres horizontes temporales del Plan



Así, **en el corto plazo** las medidas del plan contribuirán a apoyar a las personas, empresas en dificultades y áreas más desfavorecidas, **en el medio plazo** a renovar y transformar la competitividad de la estructura productiva y **en el largo plazo** a generar nuevas oportunidades en torno a las tres grandes transiciones.

<sup>2</sup> Definida el cociente entre las ventas realizadas en los mercados exteriores y la producción total de cada empresa.

<sup>3</sup> Los indicadores sobre los que se plantea alcanzar dicha convergencia (tanto en relación con la inversión, como con los resultados) se especifican en la sección 7 del Plan (la relativa a su seguimiento y evaluación)

<sup>4</sup> Como nuevas actividades se incluyen los proyectos de I+D y empresariales orientados a las tres transiciones.

### 3 PRINCIPIOS PARA ABORDAR LA RENOVACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

Dada la trascendencia de lograr implantar con éxito el Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización, es importante definir una serie de principios que orientarán la actuación de las instituciones y el tipo de iniciativas a lanzar, siempre orientadas en ahondar en una industria reforzada, transformada y renovada. Estos principios serán:

- **Foco en las personas:** Incorporar la inclusividad y la perspectiva de género en las actuaciones, de forma que no solo se aproveche el potencial de las personas - reforzando un ecosistema facilitador para el emprendimiento e impulsando la participación de hombres y mujeres en las empresas-, sino que no se deje a nadie atrás. Así, el Plan plantea una reactivación y renovación inclusiva y justa.
- **Horizonte temporal a medio y largo plazo:** Establecer un plan que pone el foco en el medio y largo plazo al requerirse medidas estructurales, aunque sin olvidarse también de atender a lo urgente.
- **Mirada doble:** Plantear las transiciones como i) *retos para nuestra sociedad* para asegurar el mantenimiento de una competitividad y un bienestar sostenible, y como ii) *oportunidades para potenciar la competitividad de nuestras empresas* al crear nuevas oportunidades de negocio.
- **Ambidestreza:** Desarrollar capacidades por parte de todos los agentes del sistema (empresas, centros de conocimiento, instituciones...) para combinar simultáneamente tanto la explotación de las capacidades existentes como la exploración para generar nuevas capacidades y actividades. Por ello, se requiere trabajar en la integración de las actividades de investigación, experimentación y demostración.
- **Perspectiva sistémica y de cadenas de valor estratégicas:** Actuar de forma integrada a lo largo de las cadenas de valor y de aprovisionamiento, aprovechando las oportunidades que generan las intersecciones entre sectores y clústeres, y fomentando la colaboración y la perspectiva sistémica.
- **Colaboración** (público-privada y público-pública): Construir el Plan bajo el liderazgo del Gobierno Vasco y en coordinación con el resto de las instituciones, e involucrando a los clústeres y empresas. Estos tendrán que adoptar numerosos cambios y reenfocar sus prioridades de actuación, y el rol de las instituciones será el de apoyarlos a hacer la transformación necesaria y crear las condiciones requeridas para el éxito (infraestructuras, capacidades humanas, tecnologías...).
- **Apertura e internacionalización:** Apoyar la mejora del posicionamiento internacional de las empresas vascas y su posicionamiento en cadenas de valor globales, la atracción y retención de talento internacional y, en definitiva, el posicionamiento internacional de *Euskadi Basque Country* tanto a nivel empresarial como institucional.
- **Sin duplicidades:** Evitar ayudas acumulativas y duplicidades con otros niveles institucionales (Estado, Europa...) para mejorar la eficiencia de las políticas.

- **Monitorización y adaptación:** Monitorizar de forma periódica que la implantación del Plan cumple los objetivos planteados, y adaptándola ágilmente a la evolución del entorno.

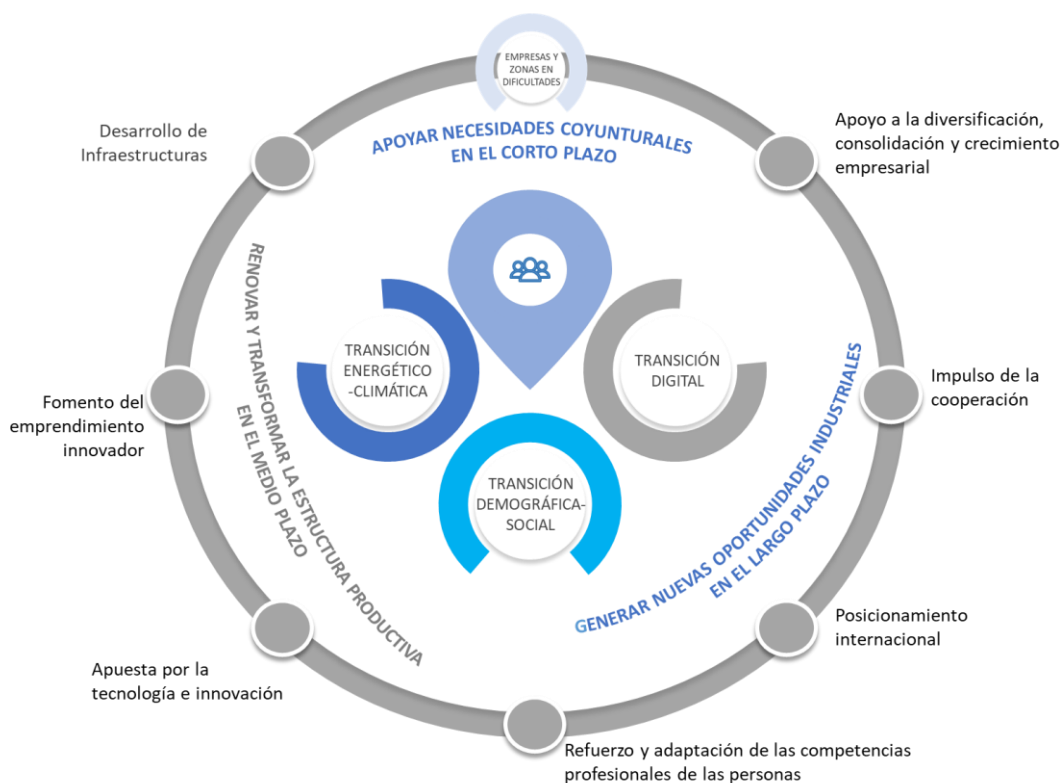
## 4 EJES Y PALANCAS PARA LA RENOVACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

En coherencia con los principios y objetivos planteados, el Plan se estructura en torno a tres ejes cuyo efecto se plasmará en diferentes horizontes temporales (corto, medio y largo plazo). Así, recoge un eje específico de medidas orientado a paliar las necesidades del corto plazo de las empresas con dificultades coyunturales a raíz del impacto de la pandemia y áreas desfavorecidas (Eje 1), un eje que recoge las iniciativas concretas dirigidas a renovar y transformar la industria y generar nuevas oportunidades en torno a las tres transiciones y que corresponden a diferentes palancas de competitividad (Eje 2) y un eje que engloba los instrumentos horizontales en torno a las palancas de competitividad, es decir, aquellos instrumentos que resultan fundamentales para el desarrollo tanto de las transiciones como de la competitividad en general (Eje 3). Además, y dada la relevancia de la palanca de competitividad relacionada con el posicionamiento internacional para este plan, el Anexo 1 presenta un mayor grado de detalle sobre los ejes y acciones a desarrollar en el ámbito de la internacionalización empresarial. Asimismo, un resumen de todos los instrumentos que el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medioambiente pone al servicio del Plan en sus diferentes ejes, se incorpora en el Anexo 2.

A lo largo de los tres ejes, el Plan reúne acciones orientadas a reforzar el arraigo, esto es, a crear un ecosistema atractivo que nos permita no sólo mantener en Euskadi proyectos industriales de futuro o estratégicos, sino que también reforzar el emprendimiento, la inversión extranjera directa en Euskadi, y el desarrollo de nuestro tejido industrial, con el propósito de ahondar entre otros, en el empleo y el bienestar de nuestro país. Todo ello en un entorno de grandes cambios, en algunos casos estructurales como los derivados de las tres grandes transiciones: energético-medioambiental, tecnológico-digital y el demográfico social.

- Eje 1: Apoyo a empresas en dificultades y áreas desfavorecidas.
- Eje 2: Transformación y renovación de la competitividad.
  - La transición energético-climática.
  - La transición digital.
  - La transición demográfico-social.
- Eje 3: Palancas de competitividad:
  - Apoyo a la diversificación, consolidación y crecimiento empresarial.
  - Impulso de la cooperación.
  - Posicionamiento internacional.
  - Refuerzo y adaptación de las competencias profesionales de las personas.
  - Apuesta por tecnología e innovación.
  - Fomento del emprendimiento.
  - Desarrollo de infraestructuras.

Figura 4: Ejes del plan y palancas de competitividad



Cabe destacar que los tres ejes recogen acciones orientadas a lograr los objetivos estratégicos, aunque podemos destacar contribuciones más directas. Esto es, los tres ejes contribuyen a lograr el primer objetivo estratégico de desarrollo industrial, el eje 2 concentra un mayor número de acciones orientadas a aprovechar las oportunidades de las tres transiciones, mientras que el eje 3 aglutina, en mayor medida, las acciones orientadas a los objetivos estratégicos de internacionalización, investigación e innovación y emprendimiento innovador, entre otras, necesarias para el desarrollo industrial. A continuación, se desglosan cada uno de estos ejes.

#### 4.1 Eje 1. Apoyo a empresas en dificultades y áreas desfavorecidas

El Plan recoge medidas de apoyo a las empresas y sectores de la economía vasca que se han visto más afectados en sus modelos de negocio y actividad por la crisis y/o cuyo periodo de recuperación pueda ser más largo. A pesar de que las empresas en dificultades cobran protagonismo durante las crisis, como la actual, la labor de la política industrial en este sentido no debe adscribirse únicamente a estas etapas de fuertes dificultades, puesto que la dimensión de reestructuración y reconversión es una constante en todo tejido productivo. Así, y como eje fundamental de la política industrial iniciada en los años 80, este Plan otorga relevancia a las medidas de apoyo a empresas que se encuentren en dificultades y que se hayan visto más afectadas por la crisis.

Aunque este tipo de medidas tiene un carácter transversal a todo el tejido industrial, entre los sectores más afectados y cuyo periodo de recuperación puede ser mayor, estarían<sup>5</sup>, además del sector del comercio y hostelería, los siguientes:

- Sectores **severamente afectados** (automoción, aeronáutica, marítimo, caucho y plásticos).
- Sectores **afectados de forma moderada** (siderurgia, forja y fundición, transporte y logística, máquina herramienta, construcción).
- Sectores **que presentaban vulnerabilidades financieras y de modelo de negocio previas a la crisis** (*oil & gas*, madera y papel, ...).

Las medidas dirigidas principalmente a empresas (con énfasis en pymes) parten de la premisa de que tanto los sectores más afectados por la crisis, como aquellos que concentraban empresas con vulnerabilidades económicas y financieras antes de la crisis, necesitarán de apoyo para solventar sus necesidades de liquidez en el corto y medio plazo tanto en el mercado doméstico como internacional, así como de asesoramiento y aprendizaje para capacitarse en la gestión estratégica y financiera de la crisis.

#### 4.1.1 Acompañamiento a las empresas en dificultades coyunturales

En esta línea se incluyen las iniciativas orientadas al **acompañamiento a las empresas en dificultades coyunturales**; dependiendo de la viabilidad del proyecto, bien puede ser para promover su futura consolidación y relanzamiento o para su ordenada disolución. Para ello, se prepararán paquetes de instrumentos financieros adaptados a cada casuística y su consecutivo seguimiento:

Acciones
Buscar posibles apoyos financieros provenientes de fuentes de distinta índole: Instituciones, empresas del sector pertenecientes a Euskadi, empresas del sector provenientes de países extranjeros, fondos de inversión, etc.
Profesionalizar la gestión financiera de empresas, principalmente en dificultades, mediante un programa de apoyo al asesoramiento financiero por parte de personal profesional experto en finanzas con el objetivo final de llevar a cabo refinanciaciones que se traduzcan en una viabilidad futura con una consolidación financiera hecha.
Extender la línea de financiación de Elkargi y el Instituto Vasco de Finanzas, para lo que se articulará un mecanismo de la mano de Elkargi con reavales de CERSA y GV.
Facilitar la reestructuración de empresas en dificultades a través del refuerzo del Programa Bideratu Berria.
Potenciar el Fondo Luzaro como herramienta que pueda apoyar a las pymes en una mejor estructuración de su balance.

<sup>5</sup> Véase entre otros estudios un detalle de este análisis en Retegi et al (2020), disponible en <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/informes-especiales-covid-19/200032-An%C3%A1lisis-sectorial-potencial-impacto-recuperaci%C3%B3n-crisis-COVID19-empresas-vascas.pdf>

Protocolizar la Colaboración con el Juzgado de lo Mercantil y Colegios Profesionales para la obtención de información de empresas declaradas en (pre)concurso y poder dotar de publicidad dichos procesos como posible búsqueda de entidades inversoras que den salida a dichas situaciones.

#### 4.1.2 Impulso a las zonas con necesidades de reindustrialización

Esta línea engloba las iniciativas dirigidas al **impulso de la promoción y ordenación industrial de zonas de Euskadi con especiales necesidades de reindustrialización**, para potenciar a las empresas a que realicen inversiones productivas generadoras de empleo y poder así impulsar la competitividad en dichas zonas:

Acciones
Impulsar el programa INDARTU: Programa de ayudas a empresas que realicen inversión productiva, que conlleve mejora competitiva y desarrollo económico, para impulso de las zonas de la margen izquierda ría del Nervión y Oiartzualdea y otros municipios con una tasa de desempleo superior al umbral que se establezca en la convocatoria correspondiente.
Establecer programas de discriminación positiva en línea con la regulación europea.
Apoyar y realizar seguimiento de los Planes Estratégicos de estas zonas en colaboración con Diputaciones Forales y Ayuntamientos.
Facilitar el apoyo integral tanto a nuevos promotores y promotoras como a aquellas empresas con inversiones consideradas como estratégicas y prioritarias, generadoras de empleo en dichas zonas.

Además, habrá que impulsar medidas para generar nuevas capacidades en las personas desempleadas por la crisis para facilitar su empleabilidad, así como medidas que refuercen las capacidades de las personas y su recualificación de cara a la transformación y a la generación de nuevas oportunidades en torno a las transiciones. Estas medidas se recogen en el eje transversal de refuerzo y adaptación de las competencias profesionales de las personas (Eje 3).

De igual forma, tal y como se recoge en el Eje 3. Palancas de Competitividad; Desarrollo de infraestructuras, estas acciones irán acompañadas de medidas orientadas a la puesta en valor de suelo industrial primando, en la medida de lo posible, la no artificialización de nuevos suelos, sino la recuperación de suelos industriales degradados, aspecto que en algunos casos caracteriza a las zonas con necesidades de reindustrialización.

## 4.2 Eje 2. Transformación y renovación de la competitividad

Las tres transiciones presentan una oportunidad para renovar la competitividad de Euskadi, a la vez que se generan nuevas oportunidades industriales de futuro. Transitar de una fase de resistencia a una fase de recuperación de la COVID-19 implica aprovechar las ventanas de oportunidad que surgen de todas las crisis y que pueden llevar a una modificación de las trayectorias de crecimiento anteriores. Es fundamental que todos las y los actores del territorio se alineen para aprovechar las nuevas oportunidades en torno a las transiciones verde, digital y demográfico-social.

A continuación, se desglosan las iniciativas y acciones específicas dirigidas a reforzar las tres transiciones, incluyendo además las áreas de oportunidad. Las áreas de oportunidad asociadas a cada transición las definimos como aquéllas iniciativas estratégicas paraguas de diferentes proyectos por los que se realiza una apuesta industrial y tecnológica a medio y/o largo plazo, y en las que el gobierno ejercerá un papel dinamizador.

Dentro de este eje se recogen las iniciativas y acciones concretas orientadas a las tres transiciones, ligadas con cada una de las palancas de competitividad. Sin embargo, es importante resaltar, que además de estas acciones, las palancas de competitividad se articulan a través de instrumentos horizontales, que contribuyen tanto a las tres transiciones como de forma general a la competitividad de Euskadi. Estas acciones e instrumentos horizontales de las palancas de competitividad, se recogen en el Eje 3 del Plan (4.3) y son las siguientes:

- ***Apoyo a la diversificación, consolidación y crecimiento empresarial***
- ***Impulso de la cooperación***
- ***Posicionamiento internacional***
- ***Refuerzo y adaptación de las competencias profesionales de las personas***
- ***Apuesta por la tecnología e innovación***
- ***Fomento del emprendimiento***
- ***Desarrollo de infraestructuras***

### 4.2.1 La transición energético-climática como palanca de transformación y nuevas oportunidades industriales

Las medidas orientadas a alcanzar una economía con cero emisiones netas, incrementar la eficiencia en el uso de la energía y los materiales, ahondar en la sostenibilidad del modelo energético vasco e impulsar la economía circular, la gestión de los residuos (industriales y otros) y la bioeconomía, servirán de palanca para la transformación y renovación de la industria vasca, así como para avanzar en la sostenibilidad de los procesos productivos y de los productos y servicios resultantes, consolidando las bases de la competitividad de la industria y la generación de nuevas oportunidades industriales. Estas medidas tendrán impacto no solo en las empresas sino también en los clústeres y las distintas cadenas de valor, así como en la sociedad vasca en su conjunto.

#### 4.2.1.1 Iniciativas

Las medidas del Plan para la reactivación y renovación de la competitividad industrial de Euskadi relacionadas con la transición energético-climática se ordenan en torno a una serie de iniciativas que reflejan en conjunto los grandes retos de dicha transición y que pueden resumirse en: (1) mejora de la eficiencia energética; (2) incremento de la penetración de

energías renovables; (3) impulso de la economía circular; (4) promoción de la movilidad sostenible; (5) desarrollo de nuevas tecnologías limpias; (6) fomento de la bioeconomía.

- 1. Mejora de la eficiencia energética** en todas las fases de los procesos de producción, logísticos y comerciales de las empresas y sectores productivos de la economía vasca (edificación, movilidad, sector terciario, industria, otros consumos finales), generando incrementos de productividad y mejoras de competitividad y reduciendo las emisiones de CO<sub>2</sub>.

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación.	Reforzar los programas de ayuda a las inversiones en eficiencia energética en el entorno industrial.
	Ahondar en la eficiencia energética en edificación, movilidad, sector terciario, como áreas de oportunidad para el desarrollo de actividad económica e industrial.
	Poner en marcha GAUZATU ENERGÍA, herramienta para apoyar a las entidades locales en el cumplimiento de los objetivos de la Ley de Sostenibilidad Energética.

- 2. Incremento del peso de las energías renovables en la matriz energética**, utilizando el gas natural como combustible de transición, con el resultado de menores emisiones de CO<sub>2</sub>, reducción de la factura energética de las empresas y reducción de la huella medioambiental de la industria y con la consiguiente mejora de su competitividad.

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación.	Desarrollar proyectos de cogeneración y generación distribuida renovable con líneas de ayuda que fomenten el autoconsumo individual y colectivo.
	Fomentar la generación de electricidad para autoconsumo en edificios y viviendas mediante tecnologías como la fotovoltaica, eólica y biomasa.
	Reforzar los programas de ayuda a las inversiones en generación renovable en el entorno industrial.
Apoyo a la diversificación, consolidación y	Considerar el uso del gas natural como energía de transición en el proceso de diversificación energética y sustitución de energías más contaminantes.



crecimiento empresarial.	Proceder, desde el ámbito específico de las administraciones públicas, a la compra del 100% de energía renovable, así como a la instalación de fuentes de energía alternativa en edificios públicos.
Desarrollo de infraestructuras.	Aumentar el parque de generación energética mediante instalaciones de fuentes renovables, impulsando el desarrollo e implantación de parques eólicos terrestres y marinos, la culminación de los parques fotovoltaicos ya iniciados, y la puesta en marcha de nuevos proyectos.

**3. Impulso de la economía circular y la gestión de residuos** como palanca de transformación. La adopción de principios y prácticas de la economía circular contribuirá a incrementar la eficiencia en el uso de materiales y energía, a impulsar nuevas formas de generar valor a través de procesos y modelos de negocio innovadores y a avanzar en la sostenibilidad de la industria, impulsando de esta manera su competitividad y ayudando a posicionar a las empresas vascas en un contexto de mercado en Europa y otras partes del mundo en el que la sostenibilidad será, simultáneamente, un reto y una fuente de ventajas competitivas. En particular, aparecen oportunidades para la economía vasca, y especialmente, para la industria, en áreas como el ecodiseño, el reciclado de materiales y productos, la reingeniería y remanufactura de productos o la gestión de residuos (p. ej., residuos industriales y residuos urbanos).

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación.	Poner en marcha un centro de innovación en economía circular.
	Establecer un plan específico dirigido especialmente al sector industrial para aumentar en un 30% la eficiencia de materiales, mediante la mejora y el desarrollo de nuevos modelos de producción y el fortalecimiento del ecodiseño de productos industriales.
Apoyo a la diversificación, consolidación y crecimiento empresarial.	Desarrollar un programa de apoyo a la pyme denominado “Pyme circular”.
	Implantar iniciativas relacionadas con la economía circular, especialmente enfocadas a la correcta gestión de los residuos industriales.
Posicionamiento internacional.	Impulsar el <i>Basque Ecodesign Center</i> como centro de referencia europeo.

Desarrollo de infraestructuras	Impulsar la puesta en valor de suelo industrial con el objetivo de recuperar suelo industrial a través de la rehabilitación de suelos contaminados, inundables, y edificaciones obsoletas o semiabandonadas.
--------------------------------	--

- 4. Promoción de la movilidad sostenible**, como palanca de generación de oportunidades industriales y empresariales. El reto de transformar el sector de la movilidad en uno sostenible desde el punto de vista medioambiental también generará oportunidades para el tejido empresarial e industrial vasco en áreas como la movilidad eléctrica (tanto en el ámbito de la automoción como en el del suministro y almacenamiento de energía eléctrica), la promoción y el desarrollo de combustibles alternativos y más limpios, con especial atención al papel que jugará el hidrógeno como vector energético, el fomento del transporte público sostenible y la integración en el parque móvil de vehículos más eficientes.

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación.	Avanzar en el transporte y la movilidad sostenible mediante el fomento del transporte público y la renovación de la flota de vehículos con otros más eficientes y con combustibles alternativos.
	Modernizar y descarbonizar el parque de vehículos: planes RENOVE, MOVES (neutralidad tecnológica).
Desarrollo de infraestructuras.	Promover las infraestructuras de recarga eléctrica <sup>6</sup> y triplicar la red de recarga de alta potencia hasta alcanzar los 100 puntos de recarga rápida en Euskadi, integrados tanto en el “corredor ibérico de infraestructuras de recarga rápida” como en la red europea.

- 5. Desarrollo de nuevas tecnologías limpias**, orientadas a avanzar en la descarbonización de la economía vasca y conversión en una economía con cero emisiones netas. La descarbonización, objetivo último de la transición energética, pasa necesariamente por avanzar en la adopción de tecnologías limpias (i.e., con bajas o nulas emisiones de gases de efecto invernadero) en los distintos usos finales de la energía en sectores como la industria, el transporte, el sector terciario, la edificación, etc. El sector industrial y tecnológico vasco está especialmente posicionado para capturar las oportunidades que está generando la transición energética en áreas de innovación tecnológica relacionadas con las nuevas energías renovables (eólica terrestre y, muy especialmente, marina, solar térmica, maremotriz)

<sup>6</sup> Por ejemplo, a través del programa de ayudas a inversiones en transporte y movilidad eficiente (PATYME).

y en tecnologías limpias o bajas en emisiones (hidrógeno, gases renovables, combustibles sintéticos, etc.).

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación.	Apoyar el desarrollo tecnológico a través de la estrategia Energibasque (3E2030) potenciando iniciativas que favorezcan posicionamiento industrial y tecnológico vasco en las áreas estratégicas de energía de las olas, eólica, solar termoeléctrica, solar fotovoltaica, <i>oil &amp; gas</i> , hidrógeno y gases renovables (biogás/biometano) así como en gases y combustibles sintéticos.
	Desarrollar proyectos de biomasa y geotermia en redes comunitarias.
	Ampliar el listado vasco de tecnologías limpias vinculado a deducciones fiscales.
	Aprobar una “Estrategia Vasca de Hidrógeno”

- 6. Fomento de la bioeconomía** como palanca de transformación y generación de nuevas fuentes de valor. La mejora en el aprovechamiento de los recursos naturales de Euskadi (forestales, marinos, hídricos, etc.) y la transformación de actividades del sector primario en clave de sostenibilidad ofrecen, además de beneficios medioambientales y relacionados con la biodiversidad, oportunidades para generar valor económico. Esto se logrará a través de nuevos modelos de negocio con un enfoque especial en la economía circular y del desarrollo de nuevas tecnologías de transformación de materiales de origen biológico en sectores como el de la industria alimentaria o el del tratamiento y valorización de aguas residuales.

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación	Impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías ecológicas y sostenibles en el tratamiento, valorización y reutilización de las aguas residuales.
Apoyo a la diversificación, crecimiento y consolidación empresarial	Fomentar la reducción de la dependencia de los recursos naturales fósiles, evitando la pérdida de biodiversidad y contribuyendo al crecimiento económico y al empleo.

Fomento del emprendimiento	Impulsar el emprendimiento y la creación de nuevas actividades empresariales en el ámbito de la bioeconomía, focalizándolo en el sector primario y en las actividades transformadoras de la industria alimentaria.
----------------------------	--

#### 4.2.1.2 Áreas de oportunidad

Además, pueden identificarse una serie de “áreas de oportunidad” que, por su relevancia en el ámbito tecnológico-industrial y de la innovación y su potencial capacidad de generar cadenas de valor competitivas, deben ser consideradas estratégicas para Euskadi en el contexto de este Plan. Son áreas en donde se concentran las oportunidades futuras que ofrece la transición energético-climática, para lo que se pueden implementar proyectos que requieren de colaboración público-privada:

Áreas de oportunidad
• La cadena de valor de la eólica <i>offshore</i> .
• La economía del hidrógeno.
• Almacenamiento de energía
• Innovación en la movilidad sostenible (vehículos autónomos y conectados, uso de combustibles alternativos...).
• Nuevos combustibles eficientes ( <i>e-fuels</i> o biogás).
• Economía circular y bioeconomía

#### 4.2.1.3 Otras medidas

Además de las anteriores, se pondrán en marcha otras acciones con impacto en las iniciativas y áreas de oportunidad anteriores:

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación.	Impulsar la huella de carbono neutra en las administraciones públicas como papel dinamizador y ejemplarizante del sector privado <sup>7</sup> .
Apoyo a la diversificación, crecimiento y	Impulsar el Programa de Compra y Contratación Verde 2030.

<sup>7</sup> Además, el Presupuesto 2021 recoge una partida para establecer metodologías de análisis de la huella de carbono en los distintos clústeres.

consolidación empresarial.	
Posicionamiento internacional	<p>Fomentar la cooperación con las entidades de referencia en el ámbito de la sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover un acercamiento a las entidades multilaterales para programas sostenibles</li> <li>• Involucrar a agentes del ecosistema vasco en proyectos sostenibles de entidades multilaterales</li> <li>• Desarrollar un conjunto de proyectos empresariales sostenibles</li> </ul>
Desarrollo de infraestructuras.	Participar en proyectos de desarrollo de infraestructuras energéticas.
	<p>Impulsar infraestructuras de testeo, validación y demostración ya existentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BIMEP-<i>Biscay Marine Energy Platform</i>, como infraestructura de ensayos de prototipos de captadores de energías marinas</li> <li>• WINDBOX-Centro de Fabricación Avanzada Eólico de Euskadi, para la integración y validación de subsistemas eólicos mediante ensayos avanzados.</li> <li>• HARSHLAB – <i>OFFSHORE MATERIALS &amp; COMPONENTS LAB</i>, para realizar ensayos y validación de una gran variedad de componentes y sistemas en entornos offshore fundamentalmente para el sector energético.</li> </ul>
	<p>Crear y poner en marcha el EIC - <i>Energy Intelligence Center</i>, estructurado inicialmente sobre tres ámbitos energéticos (<i>Oil &amp; Gas</i>, <i>Movilidad Sostenible</i> y <i>Energía eléctrica y Smartgrids</i>).</p>
Otras medidas.	Fomentar la renovación y modernización del sistema energético estatal para que suponga un menor coste para las empresas.

#### 4.2.2 La transición digital como palanca de transformación y nuevas oportunidades industriales

La transición tecnológico-digital tiene como potencial, no solo renovar la estructura productiva, sino generar nuevas oportunidades de negocio en torno a tecnologías digitales, siguiendo una perspectiva dual. La transición digital debe ser una palanca para reforzar la competitividad en todos los sectores y, por lo tanto, destaca su carácter transversal, además de facilitar las transiciones verde y demográfico-social. Aunque el índice DESI posicionaba en un buen lugar a Euskadi —sobre todo en relación con la conectividad, la integración de tecnología en las empresas y los servicios públicos digitales— la digitalización no se traduce de forma general

en nuevos modelos de negocio en el sector privado ni en un incremento de la demanda de los servicios digitales de las administraciones por parte de la ciudadanía. Por ello, no solo es importante incorporar tecnología, sino también mejorar las capacidades y competencias en las empresas, las administraciones y la sociedad.

En este sentido, la transformación digital de Euskadi se estructura en torno a tres dimensiones: palancas tecnológicas (tecnologías digitales innovadoras en las que Euskadi debe posicionarse), los ámbitos de aplicación (ámbitos en donde la aplicación de dichas tecnologías generen cambios e innovaciones) y la tercera dimensión se refiere a los instrumentos de política pública o habilitadores que aceleran el desarrollo tecnológico y su aplicación. Este eje, por lo tanto, recoge las medidas de política pública de desarrollo industrial siguiendo esa estratégica dual.

#### 4.2.2.1 Iniciativas

Las medidas de la estrategia para la reactivación y renovación de la competitividad industrial de Euskadi relacionadas con la transición digital se estructuran en base a una serie de iniciativas para dar respuesta a los retos que esta transición plantea para Euskadi, siguiendo una perspectiva dual: (1) generación de conocimiento y nuevas oportunidades de negocio en torno a tecnologías digitales innovadoras; (2) cambio en productos, procesos o modelos de negocio por incorporación de tecnologías digitales

- 1. Generación de conocimiento y nuevas oportunidades de negocio en torno a tecnologías digitales innovadoras.** Las medidas concretas enfocadas a generar conocimiento y nuevas oportunidades de negocio en torno a las tecnologías digitales innovadoras, entre las que podemos señalar la inteligencia artificial, conectividad 5G, servicios de interoperabilidad público-privada, entre otros, se engloban en esta iniciativa.

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación.	Impulsar la “Inteligencia Artificial Aplicada” con el objetivo de apoyar la aplicación de servicios y/o soluciones comerciales basadas en Inteligencia Artificial (IA) en empresas de Euskadi, que tengan un efecto de demostración y que permitan activar la oferta y la demanda de esta tecnología en Euskadi.
Fomento del emprendimiento.	Apoyar el desarrollo de la ciberseguridad industrial a través del <i>Basque Cybersecurity Centre</i> y en colaboración con la asociación vasca de empresas de ciberseguridad <i>Cybasque</i> .
Desarrollo de infraestructuras.	Diseñar y poner en marcha un nuevo Programa “5G EMPRESARIAL” con el objetivo de apoyar proyectos de implantación de tecnologías 5G dirigidos a acelerar su adopción, y cuya ejecución sirva de efecto demostración para proyectos similares.

	Poner en marcha una Infraestructura de Datos e Interoperabilidad en Euskadi que permita a las Administraciones Públicas (junto con agentes privados) ofrecer los servicios públicos de la forma más rápida y eficiente posible.
	Promover la puesta en marcha de un Data Center privado-público.
	Impulso de Metaposta.
	Diseñar y poner en marcha el centro vasco de Inteligencia Artificial (BAIC, por sus siglas en inglés), cuyas áreas iniciales de trabajo se centren en contribuir a la estrategia del Dato desde la IA a nivel Euskadi e identificación de proyectos industriales de IA.

## 2. Fomento del cambio en productos, procesos o modelos de negocio por incorporación de tecnologías digitales

Además de las oportunidades de negocio ligadas a tecnologías digitales innovadoras, el impulso de la “**industria inteligente**” o **industria 4.0**, es decir, el abordar la digitalización de la industria vasca en profundidad y ampliarla cada vez a más empresas (especialmente pymes) y sectores es importante para aumentar la aportación de valor de la industria, mejorar la productividad de los procesos productivos y generar nuevos productos y servicios. Todo ello, dado el peso de la industria en el valor añadido de Euskadi, es clave para la mejora de competitividad de la economía vasca.

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación.	Impulsar y reforzar el Programa Renove Industria 4.0 para facilitar la rápida adaptación de las pymes a la robótica y la digitalización.
	Fortalecer la transferencia de tecnología a las empresas a través del programa Basque Industry 4.0
	Promover desde la formación profesional el apoyo a las Pymes y MicroPymes en su avance en los entornos 4.0.

	<p>Impulsar la adopción de tecnologías por parte de Pymes y Micropymes, orientadas a incrementar la eficiencia (p.e. Mikroenpresa Digitala Inplantalariak, Industria Digitala, Ciberseguridad Industrial).</p>
	<p>Lanzar un programa específico “Programa de Industria y Servicios Avanzados” para impulsar la transformación de una industria de productos a una industria de soluciones.</p>
<p>Apoyo a la diversificación, crecimiento y consolidación empresarial.</p>	<p>Reforzar la interacción entre las empresas tractoras vascas de todos los sectores y startups tecnológicas internacionales mediante el programa Bind 4.0.</p>
<p>Posicionamiento internacional</p>	<p>Impulsar servicios de apoyo a la digitalización en tres ámbitos: desarrollar herramientas de impulso a la digitalización de la actividad internacional; desplegar una cartera de servicios digitales de inteligencia y acompañar a empresas en el acceso a <i>market places</i> y <i>canal online</i>.</p>
	<p>Posicionar online la industria vasca en el exterior a través de la evolución de <i>Basquexport</i> hacia un catálogo <i>online</i> de la industria vasca y la definición y ejecución de planes de posicionamiento en el ámbito internacional.</p>
	<p>Poner en marcha una plataforma digital para el acercamiento de las empresas vascas a las oportunidades internacionales y desarrollar planes de promoción sectoriales en geografías concretas</p>
	<p>Digitalizar los servicios a través de <i>Basquetrade Portal</i> y concretamente: consolidar y segmentar la comunicación y difusión de contenidos con las empresas vascas a través de la plataforma <i>Basquetrade Portal</i>.</p>
<p>Fomento del emprendimiento.</p>	<p>Reforzar las competencias digitales para adecuarse a las necesidades de la industria inteligente.</p>
<p>Refuerzo y adaptación de las competencias</p>	<p>Apoyar la generación de talento especializado.</p>
	<p>Materializar el Pacto por la Transición Justa hacia la Industria 4.0 alcanzado en el marco de la Mesa de Diálogo Social de Euskadi.</p>



profesionales de las personas.	Fortalecer el <i>Basque Digital Innovation Hub</i> como palanca para la industria inteligente.
Desarrollo de infraestructuras.	Apoyar al Centro de Fabricación Avanzada Aeronáutica (CFAA) para desarrollar tecnología aplicable en un corto espacio de tiempo a los procesos clave del sector de componentes del motor y sistemas de propulsión aeronáuticos.
	Apoyar aquellas actuaciones e infraestructuras dirigidas al desarrollo y escalado tecnológico que permita su industrialización.
	Promoción de la oferta de servicios <i>cloud</i> por parte de las empresas
	Desarrollar el Programa Banda Ancha Polígonos y Empresas.
	Desarrollar el Programa 5G en la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi.

#### 4.2.2.2 Áreas de oportunidad

Además, pueden identificarse una serie de “áreas de oportunidad” que, por su relevancia en el ámbito tecnológico-industrial y de la innovación y su potencial capacidad de generar y consolidar cadenas de valor competitivas, deben ser consideradas estratégicas para Euskadi en el contexto de este Plan.

Áreas de oportunidad
• Ciberseguridad
• Inteligencia Artificial
• Computación cuántica

### 4.2.3 La transición demográfico-social como palanca de transformación y eje de nuevas oportunidades industriales

A lo largo del siglo XX, y especialmente en su segunda mitad, se desarrollaron de manera importante la salud pública, los sistemas sanitarios de carácter universal y la atención sociosanitaria. Ello permitió el impulso de una nueva economía e industria ligada a esas actividades sanitarias y sociales. Así, además de la propia economía derivada de los cuidados sanitarios y sociales, han adquirido un papel relevante la industria farmacológica y la de materiales y dispositivos tecnológicos aplicados a estos sectores.

Son muchos los factores que han contribuido a que la esperanza de vida se haya incrementado de manera importante y este hecho, acompañado de una disminución en la natalidad, han derivado en un envejecimiento importante de las sociedades de nuestro entorno. El reto demográfico- social del siglo XXI para nuestras sociedades contempla inevitablemente esta problemática del envejecimiento y la disminución de la natalidad, así como la igualdad de género y los movimientos migratorios.

No obstante, esta realidad es a su vez, necesariamente, una oportunidad para el desarrollo de actividades asistenciales e industriales en este nuevo escenario social. De alguna manera, el envejecimiento de las sociedades de nuestro entorno impulsa paralelamente la construcción de la economía del cuidado y una industria de salud de mayor magnitud que las actuales. Asimismo, la expansión del sector sanitario y sociosanitario en los países emergentes, puede conllevar un futuro importante para las actividades productivas ligadas a productos y materiales destinados a estos sectores.

Por todo ello, en este Eje se recogen las acciones concretas orientadas a promover el desarrollo industrial derivadas de las oportunidades que brinda esta transición. Concretamente, se enfocan en torno a dos iniciativas: 1) impulso de la industria de la salud; 2) impulso de la economía plateada.

#### 4.2.3.1 Iniciativas

##### 1. Impulso de la industria de la salud

La industria de salud, tanto en su vertiente farmacológica como en la ligada a las tecnologías sanitarias, ha tenido un crecimiento muy importante en los últimos años, debido probablemente a su carácter estable e independiente de los avatares económicos coyunturales, siendo además un sector en donde las inversiones se canalizan de manera estable. Por ello, se trabajará en potenciar su desarrollo en Euskadi.

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación	Impulsar los desarrollos de productos que aporten soluciones personalizadas: terapias avanzadas, fabricación aditiva, diagnósticos in vitro (IVD), MD, salud digital.

	<p>Desarrollo de algoritmos diagnósticos basados en captación y procesamiento de grandes bases de datos.</p> <p>Desarrollo de productos y tecnologías intermedias que puedan incorporarse a la cadena de valor de productos finales para el mercado sanitario.</p>
Impulso de la cooperación	<p>Reforzar especialmente el clúster de la industria sanitaria vasca, potenciando la colaboración entre las empresas, los centros tecnológicos y Osakidetza, para el suministro de equipamientos, productos y servicios sanitarios, y el desarrollo de nuevos productos de tecnología avanzada al servicio de nuestra sociedad.</p> <p>Establecer mecanismos que posibiliten una colaboración estable entre los y las especialistas sanitarios y agentes de la RVCTI y las empresas.</p> <p>Reforzar la actividad del CEIC (Comité Ético de Investigación Clínica) para agilizar los desarrollos industriales que precisan de muestras o validaciones /ensayos clínicos.</p> <p>Potenciar las diferentes modalidades de compra pública y establecer nuevos modelos de relación entre SSPV y empresas para la provisión de productos y servicios a Osakidetza.</p>
Apoyo a la diversificación, crecimiento y consolidación empresarial	<p>Impulsar la diversificación de la industria hacia el desarrollo de equipamientos, sistemas de información basados en la interoperabilidad y soluciones (telemedicina, domótica, sensórica, <i>wearables</i>).</p> <p>Apoyar la implantación de empresas importantes del sector en el territorio de Euskadi.</p> <p>Reforzar y crear instrumentos de apoyo al emprendimiento y las pymes en las fases de industrialización, crecimiento y consolidación.</p> <p>Potenciar el desarrollo de la industria (con capacidad productiva) de terapias avanzadas (génica, celular, regenerativa, ...)</p>
Desarrollo de infraestructuras	<p>Crear una “infraestructura prioritaria de gestión de los datos ligados a la salud”. Deberá ser explotable tanto por el sistema público como por el privado. Permitirá acelerar y abaratar los desarrollos de IVD, MD,</p>

	fármacos personalizados, aceleración y efectividad de decisiones clínicas y tratamientos.
--	---

## 2. Impulsar la economía plateada

El envejecimiento de la población en Euskadi es un reto demográfico, pero también una fuente de oportunidad para la generación de nuevos negocios que contribuyan a mejorar la posición competitiva de nuestra región, así como fomentar una economía del cuidado, con impacto en las personas mayores.

Palanca	Acción
Apuesta por la tecnología e innovación	Fomentar el desarrollo de productos y servicios para una mejor atención en el hogar de las personas mayores.
	Impulsar el desarrollo de tecnologías que prolonguen la autonomía social y personal de las personas mayores.
	Apoyar el desarrollo de sistemas informáticos de interoperabilidad entre los espacios sanitarios y sociosanitarios.
	Fomentar el desarrollo de tecnologías que faciliten la alimentación saludable y el autocuidado.
	Desarrollo de tecnologías auxiliares que permitan una mayor actividad de las personas en el periodo del envejecimiento, permitiendo una mayor calidad de vida, libre de incapacidad.
	Desarrollo de tecnologías auxiliares para el hogar, la movilidad y el ocio.
Fomento del emprendimiento	Potenciar el desarrollo de modelos de negocio sostenibles asociados a los cuidados sociosanitarios, al bienestar y al ocio.

#### 4.2.3.2 Áreas de oportunidad

En definitiva, pueden identificarse una serie de “áreas de oportunidad” que, por su potencial capacidad de generar cadenas de valor competitivas, deben ser consideradas estratégicas para Euskadi en el contexto de esta estrategia.

Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Salud digital: desarrollos de sistemas de información con integración de datos y procesamiento inteligente de los mismos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alimentación saludable y autocuidado.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación de las capacidades tecnológicas tradicionales (ingeniería) a la industria de salud y los cuidados</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Terapia génica, celular y regenerativa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas de IVD-POC (diagnóstico in vitro en el lugar de asistencia)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Envejecimiento saludable. Desarrollo de tecnologías auxiliares que permitan una mayor actividad de las personas en el periodo del envejecimiento, permitiendo una mayor calidad de vida libre de incapacidad</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de tecnologías auxiliares para el hogar, la movilidad y el ocio</li></ul>

### 4.3 Eje 3. Palancas de competitividad

Dentro del Plan se impulsarán una serie de acciones, articuladas en torno a instrumentos horizontales dentro de palancas de competitividad, cuyo efecto redundará en una mejora de la competitividad general y un impulso de las transiciones recogidas en el Eje 2, en particular, facilitando tanto la renovación y transformación como estableciendo las bases para el desarrollo de nuevas áreas de oportunidad.

Las palancas de competitividad de este Plan son: (1) apoyo a la diversificación, consolidación y crecimiento empresarial; (2) impulso de la cooperación; (3) posicionamiento internacional; (4) refuerzo y adaptación de las competencias profesionales de las personas; (5) apuesta por tecnología e innovación; (6) fomento del emprendimiento y; (7) desarrollo de infraestructuras.

#### 4.3.1 Apoyo a la diversificación, consolidación y crecimiento empresarial

Las acciones que se centran en (1) fomento de la diversificación empresarial (nuevos productos y mercados) y el arraigo de empresas tractoras en Euskadi que puedan ejercer a su vez de palancas para la renovación y transformación y generación de nuevas oportunidades, así como (2) la consolidación y crecimiento industrial, constituyen una palanca de competitividad del Plan con potencial impacto en el corto, medio y/o largo plazo.

## 1. Fomento de la diversificación empresarial

La renovación y transformación de la competitividad empresarial se puede apalancar en cambios de modelos de negocio, de forma que las empresas diversifiquen en producto y/o mercados.

Acciones
Lanzar el programa de desarrollo de capacidades y diversificación, para acompañar a las empresas que abogan por la relocalización en Euskadi de capacidades hoy en día fuera de nuestro territorio y la diversificación de los productos o servicios prestados para reforzar su resiliencia y posicionamiento.
Impulsar la diplomacia corporativa como eje de apoyo a la diversificación empresarial.
Intensificar la colaboración inter-clúster como fuente de diversificación de productos y mercados.

**2. Consolidación y crecimiento empresarial**, tanto con el objetivo de fortalecer el posicionamiento competitivo de las pymes vascas, como de fomentar el arraigo de empresas que ejerzan un papel tractor en la economía.

Acciones
Lanzar el programa de consolidación, para ayudar a aquellas empresas de carácter industrial que plantean una operación de crecimiento inorgánico, mediante fusión o absorción, como vía para reforzar su resiliencia y posicionamiento.
Reforzar el fondo de participación en proyectos empresariales estratégicos con el objetivo de potenciar el arraigo en empresas tractoras vascas (Finkatuz).
Reforzar el Instituto Vasco de Finanzas (IVF) en la consolidación y crecimiento empresarial.
Potenciar el desarrollo de proyectos industriales estratégicos que favorezcan el mantenimiento y arraigo en Euskadi de la actividad industrial y la atracción de nuevos proyectos empresariales.
Continuar con el programa GAUZATU INDUSTRIA: anticipos reintegrables para el impulso a la creación y desarrollo de Pymes de base tecnológica y/o innovadora.
Dar continuidad a la apuesta por las empresas participadas (Fondos de Capital Riesgo) iniciado en ejercicios anteriores.
Acompañar la consolidación y el crecimiento empresarial con iniciativas de puesta en valor de suelo industrial

### 4.3.2 Impulso de la cooperación

La cooperación entre diferentes agentes es una base para la recuperación y la resiliencia a largo plazo. Por ello, se establecen las siguientes iniciativas: (1) impulso del programa clúster; (2) apoyo a la I+D+i colaborativa; (3) fomento de iniciativas de cooperación regional; (4) refuerzo del posicionamiento vasco en redes de cooperación internacional; y (5) impulso de la cooperación empresarial para abordar mercados internacionales con más masa crítica.

#### 1. Impulso del programa clúster

Las organizaciones dinamizadoras de los clústeres son un elemento clave para la recuperación basada en las tres transiciones, puesto que fomentan la cooperación entre diferentes actores en torno a una o varias cadenas de valor. Además, se perfilan como agentes relevantes en el impulso de diferentes aspectos clave, como son la internacionalización o el desarrollo de proyectos tractores, entre otros:

Acciones
Impulsar el programa clúster como elemento facilitador de dinámicas colaborativas que permitan a las empresas adaptarse y posicionarse ante las oportunidades y nuevas cadenas de valor que nacen en torno a las tres transiciones.
Impulsar el programa clúster como motor para el desarrollo tecnológico y la internacionalización de nuestra industria.
Reorientar la política clúster para impulsar la relocalización industrial en Euskadi y el desarrollo de proyectos tractores, integrados en los ecosistemas industriales y las cadenas de valor europeas y búsqueda de financiación para ellos a través de fondos europeos.

#### 2. Apoyo a la I+D+i colaborativa

La colaboración entre diferentes actores de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación y empresas permite explotar sinergias y capacidades complementarias necesarias, así como generar proyectos tractores orientados a la transformación y generación de nuevas oportunidades industriales:

Acciones
Impulsar y fortalecer la <i>Basque Research Technology Alliance</i> (BRTA)
Impulsar proyectos estratégicos de I+D+i de investigación en colaboración entre los diferentes agentes de la RVCTI las empresas vascas (programas Hazitek, Elkartek)
Ahondar en las dinámicas colaborativas entre los diferentes agentes del BRTA y el tejido industrial para hacer frente a los nuevos retos de las transiciones (programas Hazitek, Elkartek)

### 3. Fomento de iniciativas de cooperación regional

Otros ámbitos de cooperación resultarán fundamentales para la recuperación de la industria y la generación de nuevas oportunidades: colaboración multiagente y multinivel.

Acciones
Impulsar la cooperación dentro del Consorcio Vasco de Internacionalización, con representación de las Cámaras de Comercio Vascas y las tres Diputaciones Forales.
Fortalecer la colaboración a través de la participación de agentes económicos y sociales presentes en la Mesa de Diálogo Social de Euskadi.

### 4. Refuerzo del posicionamiento vasco en redes de cooperación internacional

Euskadi se encuentra muy bien posicionada en redes europeas, lo que puede actuar de palanca para la renovación y transformación del tejido empresarial. En este periodo se intensificarán las acciones en redes internacionales de cooperación, con particular énfasis en aquellas claves para el desarrollo industrial vasco.

Acciones
Potenciar la cooperación internacional, especialmente en las siguientes redes: <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Vanguard Initiative</i>, iniciativa cuyo objetivo es contribuir al renacimiento industrial europeo mediante el desarrollo de proyectos colaborativos muy cercanos al mercado.</li><li>• <i>S3 Platform on Industrial Modernisation</i>, red dirigida a apoyar a las regiones de la UE en la generación de proyectos de inversión industrial a través de cooperación interregional, participación de los clústeres e involucración industrial.</li><li>• <i>Enterprise Europe Network</i>, red que facilita a las pymes, asesoramiento y oportunidades de negocio de la Unión Europea, en los procesos de transferencia de tecnológica y el acceso a los programas europeos de financiación de la I+D+i.</li><li>• <i>EIT Manufacturing</i>, comunidad innovadora que conecta a los agentes líderes en manufactura en Europa.</li><li>• <i>World Manufacturing Foundation</i>, plataforma que promueve innovación y desarrollo de la industria manufacturera.</li><li>• <i>ECCP – European Cluster Collaboration Platform</i>, plataforma que congrega a las partes interesadas del ámbito de los clústeres (organizaciones clúster, responsables de políticas y otras partes interesadas relacionadas del ecosistema de clústeres)</li><li>• <i>ESCA - European Secretariat for Cluster Analysis</i>, organización para la promoción de la excelencia en la gestión de organizaciones clúster mediante la evaluación comparativa y el etiquetado de calidad de las organizaciones de gestión de clústeres en todo el mundo.</li><li>• <i>TCI – Network (The Competitiveness Institute)</i>, la red global de organizaciones y profesionales de clústeres y ecosistemas de innovación en todo el mundo.</li></ul>



## 5. Impulso de la cooperación empresarial para abordar mercados internacionales con más masa crítica

La cooperación empresarial es clave para adquirir masa crítica, también en entornos internacionales. Por ello, se establecerán acciones encaminadas a favorecer dicha cooperación, apalancándose en las empresas tractoras vascas.

Acciones
Fomentar el desarrollo de marcos de colaboración flexibles y efectivas para: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la oferta vasca por complementariedad de las cadenas de valor o por aumento de volúmenes de venta. Trabajar bajo metodología de oportunidades concretas.</li><li>• Optimizar las estructuras internacionales con el objetivo de reducir los costes entre empresas que compartan o no la cadena de valor.</li></ul>
Favorecer la cooperación en destino entre filiales de empresas vascas para la mejora de la operativa internacional compartiendo recursos.
Impulsar la cooperación entre empresas de tamaño pequeño para definir estrategias de internacionalización y compartir estructuras conjuntas.
Desarrollar actuaciones de fomento del encadenamiento productivo internacional, aprovechando los recursos internacionales de las empresas vascas como tracción al resto de empresas

### 4.3.3 Posicionamiento internacional

Una de las palancas clave para la renovación de la competitividad se centra en potenciar el posicionamiento internacional, de nuestras empresas y también de los actores del sistema vasco de innovación, así como en reforzar la marca Euskadi Basque Country en beneficio de la competitividad de Euskadi, tanto de forma general, como para avanzar en las tres transiciones. Esta palanca y su despliegue se hará de forma coordinada con la Estrategia Euskadi Basque Country 2025 y en colaboración con la Secretaría General de Acción Exterior.

En cuanto a la internacionalización empresarial se han analizado las diferentes geografías de destino de la actividad internacional de las empresas vascas. El objetivo ha sido explorar las oportunidades y riesgos para la determinación o selección de mercados prioritarios para la actividad exterior de las empresas vascas, así como definir estrategias marco para abordar dichas geografías de una forma coordinada y coherente. Una mayor explicación de estos mercados prioritarios se incluye en el apartado 8.3.3.1 del ANEXO 1.

Las iniciativas establecidas son: (1) instrumentos de apoyo a la actividad internacional de las empresas; (2) red exterior y posicionamiento internacional; (3) coordinación de los servicios de impulso a la internacionalización empresarial; (4) coherencia de las políticas públicas; (5) fomento de la participación en redes europeas de consorcios vascos; (6) atracción de inversión extranjera directa; (7) impulso de cambios normativos y regulatorios en la Unión Europea y España.

## 1. Instrumentos de apoyo a la actividad internacional de las empresas

La internacionalización es un proceso clave para el desarrollo empresarial y la competitividad de las empresas vascas. Las nuevas oportunidades que ofrecen las transiciones supondrán el desarrollo de nuevos mercados, para lo que las empresas contarán con los siguientes instrumentos de apoyo:

### Acciones

Promover servicios que respondan a los nuevos retos de la empresa vasca ante las tres transiciones:

- Adaptar continuamente la cartera de servicios segmentada para las empresas vascas.
- Reforzar los servicios a las empresas ya implantadas.
- Impulsar actuaciones para la adaptación de la cultura de las empresas a un entorno global.
- Promover los servicios de *soft landing* que favorezcan la multilocalización.
- Desplegar servicios y actividades orientadas al *reshoring* y/o regionalización de cadenas de valor.
- Arrancar una cartera de servicios asociados a la tecnología como palanca de entrada en nichos de mercado.

Impulsar programas adaptados a los requerimientos de las empresas y su nivel de maduración internacional:

- Reordenar los programas de apoyo financiero en función de las necesidades de las empresas.
- Adaptar los programas, en especial los orientados a las implantaciones exteriores, incorporando la respuesta a las dificultades generadas por la COVID-19.
- Generar programas específicos para nuevas empresas internacionalizadas y *start ups*.
- Mejorar continuamente la gestión de los programas para facilitar la interacción con las empresas potenciales beneficiarias
- Buscar constantemente sinergias en el conjunto de los programas de apoyo a la internacionalización empresarial gestionados por el conjunto de las administraciones públicas vascas.
- Favorecer el proyecto de creación de esta ventanilla única para las 4 administraciones.

Asegurar el apoyo financiero a las operaciones internacionales:

- Adecuar los instrumentos de apoyo a la financiación a la realidad específica de la empresa vasca y reforzar su difusión.
- Facilitar el acceso a instrumentos financieros que financien proyectos con participación de la oferta vasca.
- Lanzar servicios de asesoramiento financiero, promoviendo una difusión conjunta por parte de los organismos gestores de instrumentos financieros.

Desarrollar servicios integrales de inteligencia competitiva a empresas:

- Generar un sistema de inteligencia sectorial en los ámbitos estratégicos para Euskadi.
- Prestar sistemas de vigilancia y monitorización de mercados estratégicos, con foco temporal en la salida a diferentes velocidades de la crisis COVID-19 por geografías.
- Ofrecer a la empresa vasca mecanismos de análisis de la competencia.

## 2. Red exterior y posicionamiento internacional

Además, la red exterior apoyará la internacionalización de las empresas vascas. A su vez, se trabajará en reforzar la marca Euskadi Basque Country en beneficio de la competitividad vasca:

### Acciones

Ampliar y especializar la red exterior:

- Incrementar la cobertura geográfica a través de la expansión de la red exterior, en estrecha colaboración con la Secretaría General de Acción Exterior y en coordinación con el despliegue de Delegaciones del Gobierno Vasco, aumentar el número de oficinas propias y los países cubiertos por consultores.
- Evolucionar la red exterior hacia un modelo con mayor especialización, estructura y alcance, tanto en la red propia como en la red ampliada.
- Asegurar la homogeneidad en la experiencia de las empresas en los servicios de apoyo.

Impulsar el desarrollo de negocio y acercamiento de oportunidades a las empresas vascas derivadas de las 3 transiciones y el nuevo marco político – económico:

- Impulsar las relaciones institucionales y corporativas con una política de relaciones bilaterales con geografías prioritarias.
- Favorecer el posicionamiento en Hubs internacionales en los ámbitos comerciales, de innovación y emprendimiento.
- Crear una red internacional de colaboradores para la identificación de oportunidades y acceso a mercado.
- Identificar, captar y acercar oportunidades internacionales a las empresas vascas derivadas de las inversiones público y privadas, con foco en aquellos sectores englobados en las tres transiciones.
- Aprovechar e impulsar el grado de influencia de ejecutivos vascos en los centros de decisión internacionales.
- Aprovechar de las oportunidades derivadas del nuevo marco político – económico.

Reforzar el posicionamiento ante instituciones internacionales referentes:

- Aumentar la presencia y las relaciones de las instituciones vascas con las entidades internacionales de referencia.
- Coordinar las acciones del ecosistema para aprovechar el potencial de Euskadi y establecer relaciones con nuevos clientes y *partners* institucionales.

- Sistematizar la identificación y acercamiento de oportunidades de negocio, y acompañar en su desarrollo.

Promover la marca *Euskadi Basque Country*:

- Desarrollar actuaciones público-privadas de apoyo a la marca *Euskadi Basque Country* en origen y destino.
- Impulsar el uso de la marca *Euskadi Basque Country* por el ecosistema vasco de internacionalización empresarial.

### 3. Coordinación de los servicios de impulso a la internacionalización empresarial

Un aspecto clave para la internacionalización empresarial es coordinar los servicios de su impulso. Para ello, se promoverán las siguientes acciones:

#### Acciones

Reforzar la coordinación intra e interinstitucional:

- Revisar el modelo de gobernanza del Sistema Vasco de Internacionalización empresarial
- Coordinar el conjunto de agentes con actividad en el ámbito de la internacionalización empresarial:
  - Gobierno Vasco (*Invest in the Basque Country*, , Estrategia Euskadi Basque Country 2025, etc.)
  - Diputaciones
  - Cámaras de Comercio
  - Clústeres
  - Agentes comarcales y locales
  - Otros agentes de relevancia

Optimizar las herramientas orientadas a la promoción de la internacionalización empresarial:

- Impulsar y poner en marcha nuevos instrumentos de apoyo y proyectos en colaboración, y ordenación de los existentes.
- Generar canales integrados de comunicación que faciliten la visibilidad y acceso a los instrumentos de apoyo en Euskadi.

### 4. Coherencia de las políticas públicas de internacionalización empresarial

Se incluyen iniciativas dirigidas a apoyar una internacionalización sostenible e inclusiva:

#### Acciones

Apoyar la internacionalización empresarial sostenible e inclusiva:

- Promover y sensibilizar sobre la internacionalización sostenible.

- Impulsar la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS en los programas de apoyo a la actividad internacional de las empresas vascas.
- Evaluar el impacto de la internacionalización de las empresas vascas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS.

Fomentar la perspectiva de diversidad en el proceso de internacionalización:

- Impulsar la diversidad, y específicamente la perspectiva de género, en la actividad internacional de las empresas vascas.
- Dotar de reconocimiento y visibilidad de la actividad internacional de las mujeres y poner en valor de la diversidad social como elemento diferenciador de las empresas internacionales.

## 5. Fomento de la participación en redes europeas de consorcios vascos.

Los consorcios vascos estarán formados a partir de cadenas de valor más integradas y se impulsarán las siguientes acciones:

### Acciones

Avanzar en la internacionalización y apertura del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación, impulsando el liderazgo y la participación vasca en las futuras misiones del programa marco europeo “Horizonte Europa”.

Promover la implantación en Euskadi de las *start-ups* innovadoras para posicionar a Euskadi como un polo de innovación europeo, con una mayor participación en las misiones del programa marco “Horizonte Europa”, así como en la Red europea Digital *Innovation Hub* y de *EIT Food*.

## 6. Atracción de Inversión Extranjera Directa (IED). *Invest in the Basque Country*.

Captación y acompañamiento de proyectos de Inversión extranjera Directa (IED) que aporten inversión y empleo en sectores y actividades prioritarias para contribuir a la reactivación económica y creación de empleo. Esta actividad se realizará mediante la articulación y puesta en marcha de un sistema de ventanilla única en colaboración multi-agentes de apoyo integrado para la captación de IED.

### Acciones

Desarrollo de Estrategia *Invest in the Basque Country*.

Preparar ofertas/propuestas a medida de cada proyecto (incentivos/suelo/oficinas/personas colaboradoras/empresas/tecnología/fiscalidad) en colaboración con los demás agentes.

Acompañar proyectos de implantación: elaboración de agenda con agentes y empresas colaboradoras que aporten valor al proyecto.

Poner en marcha proyectos en colaboración público-privada con consultorías especializadas y agentes institucionales para los diferentes aspectos de la implantación (constitución de la empresa, visados, permisos, ayudas, ubicación definitiva, etc.).

Monitorizar empresas de capital extranjero en Euskadi (IED), para mantener su actividad y empleo y reactivar la economía (*Aftercare*), ya que constituyen el 10% de las empresas de más de 10 empleos, el 13% del PIB y el 9,9% del empleo.

Diseñar e impulsar estrategias proactivas junto con los clústeres y agentes científico-tecnológicos para atraer la siguiente tipología de proyectos: (a) *reshoring* para cadenas de valor (entidades proveedoras/clientela en nichos concretos de actividad sectorial no cubiertos en Euskadi y con capacidad decisión local y, (b) proyectos estratégicos, donde proyectos de inversión extranjera en Euskadi pueden contribuir a su más rápida implementación. Esta proactividad se trabajará especialmente en países tales como Reino Unido a consecuencia del *brexit*, Alemania dada su afinidad industrial y tecnológica o Estados Unidos para proyectos tecnológicos que necesiten desarrollo en Europa.

Identificar nichos oportunidad internacional para la captación de IED (*Investment Monitor, Financial Times*), identificación de oportunidades IED establecida (BD Sabi, Orbis, etc.), estudios de mercado/tendencias y benchmarking internacional.

## **7. Impulso de cambios normativos y regulatorios en la Unión Europea y en España.**

Los cambios normativos a impulsar deben responder a las prioridades de Euskadi y las necesidades del tejido industrial vasco (p. ej., en materia de certificación medioambiental, ecoetiquetado, tratamiento de residuos industriales, impulso de tecnologías y combustibles concretos, ajuste de carbono en frontera, etc., o cambios normativos impulsados dentro del Pacto Verde Europeo).

Uno de los cambios normativos de especial relevancia para la industria vasca que se están impulsando en el ámbito del Pacto Verde Europeo está relacionado con el establecimiento (previsiblemente, a lo largo de 2021) de un ajuste del coste de las emisiones de carbono en frontera aplicable a las importaciones en determinados sectores que están compitiendo con ventaja frente a la producción europea al no internalizar costes relacionados con la normativa medioambiental orientada a mejorar la sostenibilidad de la industria europea. De esta forma, se impulsarán iniciativas orientadas a impulsar los citados cambios normativos.

### **4.3.4 Refuerzo y adaptación de las competencias profesionales de las personas**

Este eje recoge la apuesta por las capacidades de las personas como palanca para la renovación y generación de nuevas oportunidades industriales, incluyendo avanzar en las tres

transiciones propuestas. En este sentido, las transiciones impulsarán la aparición de nuevos perfiles profesionales así como en la necesidad de abordar recualificaciones de personas trabajadoras.

Acciones
Fortalecer y adecuar la oferta formativa (universidad y centros de formación profesional y formación para el empleo) orientándola al desarrollo de perfiles profesionales adecuados y necesarios para atender a las diferentes transiciones en coordinación con la RVCTI y otros agentes.
Alinear la formación profesional para que pueda dar respuesta a los nuevos retos que emerjen de las tres transiciones.
Participar en el desarrollo de vocaciones en ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas y las artes (STEAM), abarcando todas las etapas del ciclo educativo y con especial atención a la incorporación de las mujeres a los sectores tradicionalmente masculinizados.
Impulsar el desarrollo de habilidades <i>soft</i> complementarias (razonamiento lateral, pensamiento crítico, aprendizaje, socialización y conectividad, inteligencia emocional, creatividad tecnológica...).
Promover el impulso del reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral u otras vías, que pudieran ser valoradas, y la flexibilización de las ofertas formativas para posibilitar la mejora de la cualificación de las personas.
Reforzar los programas BEINT y GLOBAL Training para incrementar el número de especialistas en el área internacional y/o con experiencia internacional.
Promover de la actividad internacional en la academia, especialmente en ámbitos técnicos
Incorporar especialistas senior en el ámbito de internacionalización a las pymes (PROFEX) y acercar a las pymes y startups a los programas de capacitación de personas en materia internacional.
Fomentar programas de intercambio y facilitación de talento a las empresas internacionalizadas y poner en marcha la plataforma Alumni.

#### 4.3.5 Apoyo a la tecnología e innovación

Este eje recoge las iniciativas relacionadas con: (1) el impulso de la tecnología e innovación orientadas tanto a incrementar el número de empresas innovadoras, como del (2) desarrollo de la innovación en producto y procesos de negocio, así como a reforzar el conjunto del sistema vasco de innovación.

## 1. Impulso de la I+D y la tecnología.

Las capacidades de nuestro sistema vasco de ciencia, tecnología e innovación, así como la apuesta por la I+D empresarial constituyen una de las fortalezas de Euskadi, y por lo tanto, deben seguir reforzándose.

Acciones
Apoyar el <i>upgrade</i> tecnológico con subvenciones de capital a infraestructuras científico-tecnológicas.
Impulsar procesos de compra pública innovadora en la administración que permitan a las empresas vascas acceder a nuevas formas de fomento de la I+D.
Acelerar la incorporación de soluciones tecnológicas avanzadas en las empresas, especialmente PYMEs a través del Programa BDIH-Konexio.
Diseñar y poner en marcha un programa de atracción de talento, que apoye la incorporación de las mujeres en áreas STEAM, hacia los centros BRTA (Programa Tekbasque).
Diseñar una iniciativa para el reconocimiento de la labor investigadora realizada en los centros de BRTA
Incrementar el nivel científico-tecnológico de las empresas mediante el Programa Bikaintek.

## 2. Desarrollo de la innovación en producto y procesos de negocio

La transformación y renovación de la industria llevan aparejadas innovaciones en producto y en procesos de negocio que se verán fortalecidos a través de las siguientes iniciativas.

Acciones
Impulsar el programa HAZINNOVA como estable para la movilización de empresas hacia actividades de innovación.
Reforzar el programa INNOBIDEAK: revisión de las tipologías de proyectos, reordenación de estas para una mejor orientación de la innovación en base a sus impactos.

### 4.3.6 Fomento del emprendimiento innovador

La búsqueda de nuevas fuentes de generación de riqueza y empleo, prioritariamente en los sectores estratégicos de futuro, es la base de la competitividad y sostenibilidad futuras de Euskadi. La creación continuada de nueva actividad económica ha permitido a la CAPV convertirse en una sociedad avanzada y competitiva en el ámbito internacional, y a futuro debe ser una palanca fundamental para la reactivación económica generadora de empleo de calidad, y una respuesta a la triple transición tecnológico - digital, energético - medioambiental y demográfico- social, que afrontamos como sociedad, en el marco de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS de Naciones Unidas.



Nuestra visión de futuro del emprendimiento la componen cuatro elementos: una sociedad cada día más emprendedora, personas individuales con capacidad y actitud para emprender, un ecosistema de apoyo más cohesionado y eficiente, y el posicionamiento del País Vasco como un lugar atractivo para emprender.

En este contexto toman relevancia las políticas públicas para el fortalecimiento de las redes de apoyo al emprendimiento, promocionando entornos emprendedores de calidad que impulsen la economía desde la resiliencia y la sostenibilidad.

Esta palanca de competitividad cuenta con las siguientes iniciativas: (1) fomento del emprendimiento individual y corporativo de carácter innovador y de base tecnológica como fuente de renovación y transformación; (2) apoyo al ecosistema vasco de emprendimiento como ecosistema clave para el apoyo y acompañamiento de los nuevos proyectos; (3) y refuerzo de los instrumentos financieros de apoyo financiero al emprendimiento innovador.

**1. Fomento del emprendimiento individual y corporativo innovador y de base tecnológica**, como palanca para la renovación y transformación de la competitividad de Euskadi:

Acciones
Potenciar el emprendimiento (individual, corporativo, liderado por mujeres y científico-tecnológico) asociado a las oportunidades de las transiciones.
Impulsar el emprendimiento individual y corporativo y femenino, en todas sus fórmulas y variedades incluyendo las más modernas y flexibles.
Apoyar la Iniciativa de impulso al intraemprendimiento.
Reforzar los programas para fomentar la cultura emprendedora (Zitek, Entreprenari, Inizia,...).
Potenciar el programa BIND 4.0 como palanca de transformación
Generar, atraer, capacitar y apoyar a una "cantera local de talento", y en especial a las emprendedoras, y desarrollar acciones de reconocimiento de la persona emprendedora.

**2. Apoyo al Ecosistema Vasco de Emprendimiento**, como ecosistema clave para el apoyo y acompañamiento de los nuevos proyectos:

Acciones
Apoyar la Red BIC's.
Reforzar la vinculación del ecosistema vasco de emprendimiento con la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.
Diseñar y poner en marcha un <i>Venture Builder</i> que apoye la transferencia de tecnología hacia nuevas empresas de base tecnológica.

Impulsar la internacionalización del ecosistema vasco de emprendimiento.

### 3. Refuerzo de los instrumentos financieros de apoyo al emprendimiento innovador:

Acciones
Reforzar los instrumentos de apoyo financiero e inversor en las primeras fases de las nuevas iniciativas empresariales, a través de los programas Ekintzaile, Aurrera y Basque Fondo y lanzamiento de un nuevo programa de apoyo a las <i>Scale Labs</i> .
Impulsar nuevas fórmulas de apoyo público al emprendimiento innovador.

#### 4.3.7 Desarrollo de infraestructuras

En este eje se engloban las iniciativas de desarrollo de infraestructuras no vinculadas a ninguna de las transiciones y que principalmente se engloban en iniciativas de (1) suelo industrial y (2) parques tecnológicos.

##### 1. Suelo industrial

El carácter industrial de Euskadi se ve reflejado en la necesidad de contar con suelo industrial. En este sentido, el Plan considera como relevante no artificializar nuevos suelos, sino recuperar y poner en valor suelos industriales degradados. Por ello, se establecen las siguientes acciones:

Acciones
Crear la figura “proyecto de Interés Regional/Estratégico”, para la promoción y puesta en valor de suelo industrial.
Establecer un “Fondo Interinstitucional para la puesta en valor de suelo industrial”.

##### 2. Parques tecnológicos

La alta tasa de ocupación de los diferentes parques tecnológicos de Euskadi (96,76% el Parque de Bizkaia, 82,93% el Parque de Gipuzkoa y 72,76% el Parque de Araba) y la apuesta por los servicios avanzados que se realiza en este plan como elemento diferencial, hace necesario acometer las diferentes inversiones que se señalan a continuación:

Acciones
Urbanizar y construir un edificio sede del Parque Tecnológico de Ezkerraldea-Meatzaldea además del Parque de Hidrógeno (donde se ubicará el EIC)
Definir y desarrollar la política de expansión de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi (RPTE). Implantar nuevas infraestructuras en el Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia, Zorrotzaurre y en el Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa, Miramón y Galarreta y

así mismo, dado el elevado nivel de ocupación de los terrenos existentes, activar el proceso de ampliación de Agarre, en Zamudio; continuar con el proceso de tramitación urbanística de Araba y definir la política de expansión de Gipuzkoa.

Mejorar, modernizar y optimizar las infraestructuras de la RPTE, con foco en la incorporación de tecnologías avanzadas y en materia de sostenibilidad energética, accesibilidad y movilidad

## 5 GOBERNANZA DEL PLAN

### 5.1 Gestión y Coordinación

El Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización es impulsado y liderado por el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente (DDESMA) siendo gestionado por la Viceconsejería de Industria.

Dicho liderazgo implica que dicha Viceconsejería es responsable de:

- Ejecutar gran parte de las actuaciones previstas en el Plan.
- Apoyar y coordinar desde el punto de vista de la política industrial y digital las actuaciones que son responsabilidad de otras Viceconsejerías o Departamentos. En un plano estratégico, esta labor de coordinación consiste en coordinar el Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización con el resto de planes del Gobierno y de otras administraciones.
- Realizar el seguimiento y evaluación del Plan durante su implantación y al finalizar su vigencia.

En el ejercicio de esta labor, el DDESMA desea continuar avanzando en la modernización de la gestión pública, un proceso permanente que encuentra en el Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización un campo idóneo para dar pasos relevantes y explorar nuevas formas de actuar, como:

- Adaptación de los procesos de trabajo y la comunicación a la perspectiva y el lenguaje empresarial y social.
- Análisis permanente de la eficacia y eficiencia de los distintos instrumentos de apoyo.
- Búsqueda proactiva de proyectos de interés para la industria vasca.
- Agilidad para responder con rapidez a las cambiantes necesidades de las empresas.
- Avance en la tramitación telemática.
- Formación interna y gestión del conocimiento, para hacer posibles los cambios anteriores y al mismo tiempo cubrir las necesidades de relevo generacional.

## 5.2 Coordinación con otras áreas de Gobierno Vasco

De acuerdo con lo expuesto a lo largo del apartado 1, el Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización requiere una aportación muy relevante de las siguientes áreas del Gobierno, como son, (1) Viceconsejería de Tecnología, Innovación y Competitividad del Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, (2) Viceconsejería de Sostenibilidad y Medio Ambiente del Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente y, (3) Departamento de Economía y Hacienda, responsable último y ejecutor del despliegue de los instrumentos de financiación que se canalizan a través del Instituto Vasco de Finanzas, Elkargi y Luzaro.

Con otro grado de intensidad, se prevé una coordinación con (1) Departamento de Planificación Territorial, Vivienda y Transportes como responsable de infraestructuras y transporte; (2) Departamento de Educación, y Departamento de Trabajo y Empleo, ya que es el máximo responsable de adaptar la oferta de perfiles laborales a las necesidades de la industria, labor en la que la Viceconsejería de Industria ejerce una labor de acompañamiento, (3) Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria como responsable de la promoción de la industria alimentaria, ambas Viceconsejerías deben coordinarse en las actuaciones y los instrumentos que comparten, (4) Otras áreas del Gobierno, en menor medida: Planificación Territorial para la promoción de suelo industrial, Salud en la medida en que sus actuaciones generan oportunidades de desarrollo industrial, etc. y, (5) Lehendakaritza, para la coordinación del Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización con Berpiztu, el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030, Estrategia marco de internacionalización Euskadi Basque Country 2025 y, en general con el conjunto de planes estratégicos del Gobierno. En este sentido, la coordinación con la Secretaría General de Acción Exterior ha sido y va a seguir siendo necesariamente estrecha en tanto que es el órgano responsable del despliegue y seguimiento de la Estrategia de internacionalización Euskadi Basque Country (EBC) ahora con el horizonte 2025.

Esta coordinación se llevará a cabo principalmente a través de los siguientes mecanismos existentes.

Área de Gobierno	Palanca/ Transición en la que intervienen	Planes Relacionados	Mecanismos de Coordinación
Viceconsejería de Tecnología, Innovación y Competitividad	Eje 1: Apoyo a empresas en dificultades y áreas desfavorecidas.  Eje 2: Transformación y renovación de la competitividad.  Eje 3: Iniciativas horizontales.	Estrategia EBasque Industry 4.0  Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2025  Plan Interinstitucional de Emprendimiento 2021-2024	Comité de Dirección del DDESMA
Viceconsejería de Sostenibilidad y Medio Ambiente	Eje 2. Transformación y renovación de la competitividad: Transición Energético-Climática	Estrategia Energibasque 3E2030  Plan Estratégico de Transición Energética y Cambio Climático 2021-2024  Estrategia de Cambio Climático 2050 del País Vasco -Klima2050	
Departamento de Economía y Hacienda			Consejo de Administración del Instituto Vasco de Finanzas  Consejo de Administración de la Sociedad de Capital Riesgo  Consejo de Administración de Luzaro
Departamento de Educación	Eje 2: Transformación y renovación de la competitividad.  Eje 3: Iniciativas horizontales		Comité Interdepartamental de gobierno

Área de Gobierno	Palanca/ Transición en la que intervienen	Planes Relacionados	Mecanismos de Coordinación
Departamento de Trabajo y Empleo	Eje 1: Apoyo a empresas en dificultades y áreas desfavorecidas.  Eje 2: Transformación y renovación de la competitividad.  Eje 3: Iniciativas horizontales	Estrategia Vasca de Empleo 2030	Comité Interdepartamental de gobierno
Departamento de Salud	Eje 2: Transformación y renovación de la competitividad.	PCTI 2030	Comité Interdepartamental de gobierno  Comité de Ciencia, Tecnología e Innovación
Otros departamentos del Gobierno	Eje 1: Apoyo a empresas en dificultades y áreas desfavorecidas.  Eje 2: Transformación y renovación de la competitividad.  Eje 3: Iniciativas horizontales	Planes y estrategias sectoriales.  VII Plan para la Igualdad de mujeres y hombres.	Comité Interdepartamental de gobierno
Lehendakaritza	Eje 1: Apoyo a empresas en dificultades y áreas desfavorecidas.  Eje 2: Transformación y renovación de la competitividad.  Eje 3: Iniciativas horizontales	Berpiztu  PCTI Euskadi 2030  Estrategia Euskadi Basque Country 2025	Otros mecanismos  Comité de Ciencia, Tecnología e Innovación  Comisión Interdepartamental de Acción Exterior

Tabla 2: Mecanismos de Coordinación con otras áreas de Gobierno

### 5.3 Coordinación Interinstitucional

Más allá de la coordinación interdepartamental, el Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización requiere una concertación con el resto de instituciones, en especial con

las tres Diputaciones Forales. Se busca forjar colaboraciones en un ámbito en el que existen diversas iniciativas en los diferentes niveles institucionales con objetivos similares y complementarios.

Esta coordinación se establecerá principalmente en el Consejo Vasco de Promoción Económica, complementado por otros instrumentos centrados en ejes o líneas específicos del Plan como son la Mesa Interinstitucional de Emprendimiento, el Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación, la Mesa de Diálogo Social, la Alianza Vasca por la Bioeconomía y las Mesas sectoriales estatales.

## 5.4 Participación de agentes económicos y sociales

El diálogo permanente con las empresas y los agentes económicos y sociales es una característica imprescindible de la política industrial, y la implantación del Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización va a continuar con este principio. Para ello se mantendrán activos los diversos foros ya existentes, potenciando los que se consideren oportunos o creando espacios de diálogo nuevos. Así se busca contar con la participación de las Organizaciones Dinamizadoras Clúster, el Observatorio Coyuntural de Industria, el Foro de Competitividad de Euskadi, Grupos de personas expertas externas, Colegios Profesionales y Estructuras *ad hoc* de carácter temporal para abordar situaciones especiales, como las mesas sectoriales.

## 6 PRESUPUESTO

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Plan y de las acciones propuestas en los ejes y palancas, el DDESMA hace una apuesta presupuestaria decidida. Este presupuesto inicial, cuenta para el año 2021 con 1.642 millones de euros, y se estima que para el periodo 2021-2024 se movilicen 4.106M€ en estos cuatros años de implementación.

*Tabla 3: Inversión prevista por ejes y palancas (euros para 2021)*

	2021
Apoyo a empresas en dificultades y áreas desfavorecidas	18.000.000
Energía y el cambio climático	179.970.371
Apuesta por la tecnología y la innovación	216.380.000
Posicionamiento Internacional	22.550.000
Transformación digital	18.812.695
Fomento del Emprendimiento	6.381.000
Apoyo a la diversificación, consolidación y crecimiento empresarial	1.045.480.240
Impulso de la cooperación	3.018.000
Desarrollo de infraestructuras	71.835.181
Fondo Interinstitucional de Regeneración de Suelo	60.000.000
	1.642.427.487



# 7 SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

El sistema de seguimiento y evaluación se desarrolla en dos planos, cuya valoración se realizará de forma anual y se recogerá que en un informe anual de seguimiento durante su vigencia, y un informe de evaluación final al final del periodo de vigencia del Plan, que se remitirán al Consejo de Gobierno y al Parlamento Vasco, para su conocimiento.:

1. Un primer plano que se centra en realizar un seguimiento del grado de avance en los objetivos estratégicos propuestos y a los que este Plan contribuye.
  2. Un segundo plano en donde se valora cualitativamente el avance e impacto de las acciones propuestas en cada uno de los Ejes del Plan, y que constituye una fuente importante sobre la que aprender y establecer mejoras. En paralelo a esta valoración de grado de avance cualitativa, se realizará una valoración del grado de ejecución del presupuesto establecido y se recogerá información del número de beneficiarios de los diferentes programas de ayuda contemplados en este Plan.
- Cuadro de mando con indicadores cuantitativos con relación a los objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico	Indicadores propuestos	Fuente
Industria: Superar el 40% del PIB en la industria y servicios avanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peso de la industria manufacturera y servicios sobre VAB total de la economía vasca</li> <li>• Empleo en industria y servicios avanzados (%total)</li> <li>• N° empresas dentro del alcance de lo que consideramos para el cálculo de la aportación al PIB de la industria y servicios avanzados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del trabajo en curso con EUSTAT</li> <li>• EUSTAT (Tablas I-O)</li> <li>• EUSTAT (DIRAE)</li> </ul>
Internacionalización: Alcanzar la propensión exportadora de un tercio del PIB en Euskadi e incrementar la tendencia de las empresas vascas a establecer implantaciones en el exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportaciones (%PIB)</li> <li>• % empresas exportadoras regulares s/total</li> <li>• N° filiales implantadas en el exterior</li> <li>• Empresas que acuden a los apoyos de internacionalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EUSTAT (E. Comercio ext.)</li> <li>• Basque Trade</li> <li>• Basque Trade</li> <li>• Basque Trade</li> </ul>
Investigación e innovación: Lograr la convergencia en I+D con la media europea -inversión y resultados , y hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto I+D de las empresas (%PIB)</li> <li>• Establecimientos de más de 10 empleados innovadores (%)</li> <li>• Ventas de productos que son nuevos para el mercado en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EUSTAT (E. I+D)</li> <li>• EUSTAT (E. Innovación)</li> <li>• EUSTAT (E. Innovación)</li> </ul>

de Euskadi un polo de innovación europeo.	establecimientos de más de 10 trab. (% ventas)	
Emprendimiento innovador: Incrementar un 10% la creación de empresas tecnológicas y posicionar a Euskadi como ecosistema tractor de <i>startups</i> internacionales que colaboren con la industria local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de proyectos de emprendimiento innovadores y/o base tecnológica apoyados a través de los programas del Gobierno</li> <li>• Nº de proyectos de implantación de tecnologías digitales contratados a start ups por empresas tractoras BIND</li> <li>• Emprendimiento impulsado por las oportunidades (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DDESMA</li> <li>• DDESMA</li> <li>• EUSTAT (Panel EIS)</li> </ul>
Oportunidades de las transiciones: Aprovechar las oportunidades aceleradas por la pandemia de la COVID-19 para la generación de nuevas actividades en ámbitos relacionados con las transiciones energético-climática y tecnológico-digital, apostando también por nuevas áreas en torno a la transición demográfico-social, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisiones CO2</li> <li>• Incremento de la capacidad renovable</li> <li>• Intensidad consumo energético de la industria</li> <li>• Nº de proyectos de I+D en el ámbito de la energía apoyados a través de los programas de Gobierno</li> <li>• Evolución del índice de "Integración de Tecnología Digital"</li> <li>• Nº de proyectos para la transformación digital apoyados a través de los programas de Gobierno</li> <li>• Brecha de género en tasa de empleo</li> <li>• Población en riesgo de pobreza (%población)</li> <li>• Nº de proyectos de I+D en el ámbito de la salud apoyados a través de los programas de Gobierno</li> <li>• Nº de nuevas empresas de creadas en el sector salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DDESMA</li> <li>• EVE</li> <li>• EVE</li> <li>• DDESMA</li> <li>• DESI (Orkestra)</li> <li>• DDESMA</li> <li>• EUSTAT</li> <li>• Observatorio competitividad (Orkestra)</li> <li>• DDESMA</li> <li>• DDESMA</li> </ul>

Tabla 4: Cuadro de mando para el seguimiento evaluación

- Valoración cualitativa del avance de cada uno de los ejes establecidos:

Eje	Aspectos a valorar
Eje 1: Apoyo a empresas en dificultades y áreas desfavorecidas	Acogida de los instrumentos puestas al servicio de las empresas en dificultades Nivel de desarrollo de los planes de apoyo a zonas desfavorecidas
Eje 2: Transformación y renovación de la competitividad	Nivel de utilización e impacto de los programas de apoyo a las tres transiciones Grado de avance y apoyo de proyectos tractores en las áreas de oportunidad ligadas a las transiciones
Eje 3: Iniciativas transversales	Acogida de los instrumentos de apoyo a la diversificación, crecimiento y consolidación Avance en el programa clúster y la cooperación internacional Valoración del posicionamiento internacional de las empresas y en consorcios de investigación Avance en tecnología e innovación a través del seguimiento del PCTI 2030 Nivel de impulso de las iniciativas relacionadas con el refuerzo y adaptación de las competencias profesionales de las personas Acogida de las iniciativas de emprendimiento Valoración grado de ocupación de parques y ampliaciones Valoración de la recuperación de suelo industrial

Tabla 5: Elementos para valoración cualitativa del grado de avance del Plan

# 8 ANEXO 1: INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

## 8.1 Principales retos de la internacionalización empresarial en el País Vasco

Los rasgos del sistema de internacionalización y de las actividades internacionales de las empresas vascas, así como la información de contexto, han permitido obtener una identificación de los retos que se deben abordar en el marco de este Plan de Internacionalización Empresarial 2021-2024.

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

### Retos de internacionalización empresarial del País Vasco en el periodo 2021-2024

Categoría de reto	Retos
Retos Globales (G)	<p>G1. Nuevas oportunidades en Asia y otros mercados emergentes</p> <p>G2. Gestión de la salida desigual por geografías de la crisis del COVID</p> <p>G3. Responder a la tendencia global hacia el proteccionismo estratégico</p> <p>G4. Aprovechar nuevas oportunidades en algunos sectores estratégicos derivadas de un reshoring acotado y de la regionalización de las cadenas de suministro</p> <p>G5. Internacionalización sostenible (compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS, Green Recovery en Europa)</p> <p>G6. Posicionarse en los hubs globales como nodos de atracción empresarial</p> <p>G7. Aumento del peso de las marcas nacionales como herramientas de competitividad empresarial</p> <p>G8. Impulsar la digitalización de la actividad internacional y emergencia de plataformas y marketplaces</p> <p>G9. Lucha por la atracción de talento</p> <p>G10. Aprovechamiento de las oportunidades derivadas del Brexit y de los nuevos tratados de libre comercio en Asia, América o África</p>
Retos para las empresas vascas (E)	<p>E1. Internacionalización en el corazón de la estrategia</p> <p>E2. Adoptar estrategias de adecuación geográfica a la realidad de cada sector, con foco en las tres transiciones, y nivel de internacionalización de la empresa</p> <p>E3. Refuerzo de la actividad de fidelización en clientes clave, con estrategias de footprint global (multilocalización, JV, etc.)</p> <p>E4. Incremento de la diversificación geográfica, con foco en mercados emergentes de mayor atractivo para las empresas vascas</p> <p>E5. Aumento de la presencia exterior propia (de empresa exportadora a internacionalizada)</p> <p>E6. Adaptación del modelo organizativo y de gestión del talento internacional al nuevo contexto</p> <p>E7. Fomento de la tecnología como palanca de incremento de los niveles de exportación y presencia internacional</p> <p>E8. Aumento de la colaboración interempresarial como estrategia de incremento de tamaño para un mejor acceso a mercados y sectores prioritarios</p> <p>E9. Aprovechar las cadenas de valor locales (empresas tractoras) como palanca de internacionalización</p> <p>E10. Aprovechar las oportunidades derivadas de las inversiones públicas en sectores estratégicos</p>
Retos para la Administración Pública y para los agentes que	<p>A1. Mejorar la coordinación y sinergias entre el ecosistema vasco de internacionalización</p>

participan en la internacionalización empresarial (A)	<p>A2. Reforzar los canales de comunicación para aumentar la capilaridad del conocimiento de las actuaciones del ecosistema hacia las empresas vascas</p> <p>A3. Fomento de internacionalización de las PYME y startups con alto potencial exportador</p> <p>A4. Impulsar una red internacional de contactos que permita posicionar a las empresas vascas en el exterior</p> <p>A5. Especialización de los servicios ofrecidos a las empresas tractoras (marca Euskadi Basque Country, posicionamiento con instituciones de alto nivel, etc.)</p> <p>A6. Ampliar y especializar sectorialmente la red exterior para dar respuesta a los retos de las empresas vascas</p> <p>A7. Promocionar la Marca Euskadi Basque Country</p> <p>A8. Impulsar el talento en el área de Internacional</p> <p>A9. Posicionar el ecosistema vasco en Hubs internacionales para favorecer el acceso de las empresas vascas</p> <p>A10. Potenciación de los servicios para las empresas ya implantadas en el exterior</p>
---	--

## 8.2 Internacionalización Empresarial 2021-2024

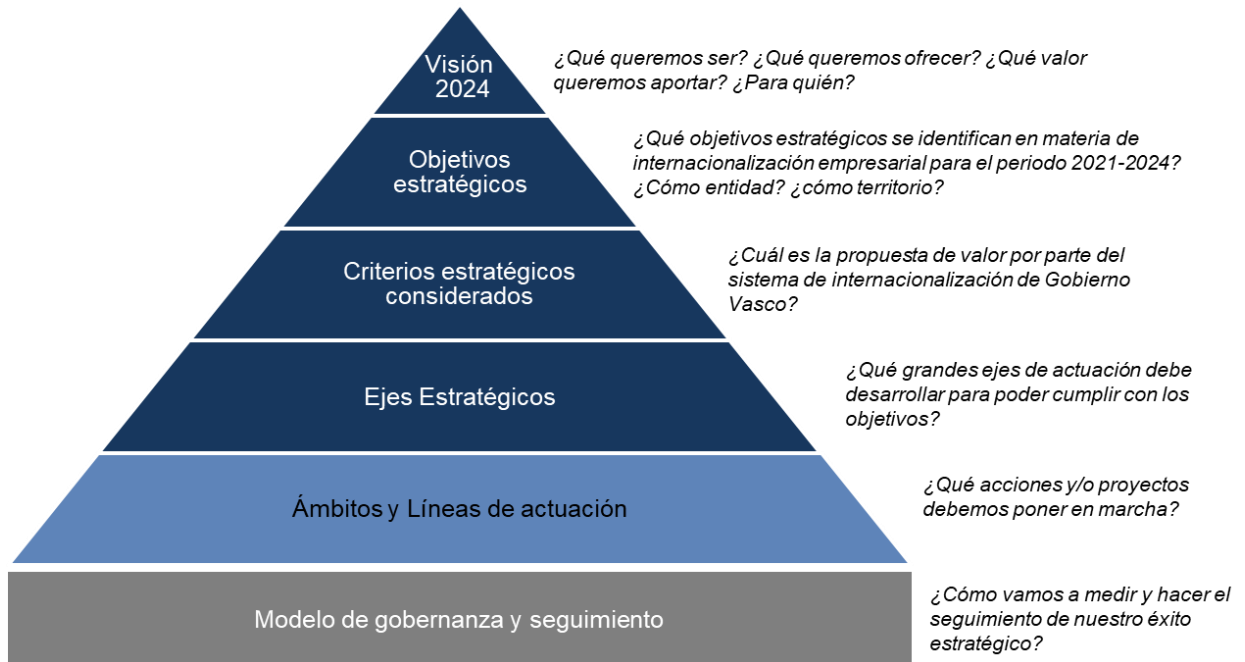
Una vez realizado el diagnóstico de situación e identificados los principales retos de futuro de la internacionalización empresarial en el País Vasco, se han definido los ejes y ámbitos de Internacionalización Empresarial 2021-2024, con el objeto de definir el marco estratégico de actuación del Gobierno Vasco, en esta área e integrarlo dentro del Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización. Con el objetivo de establecer las prioridades de actuación para los próximos años se plantea una línea de actuación estructurada que siga la pirámide de formulación estratégica, para, a partir de la definición de la visión, ir desarrollándola en objetivos, criterios, ejes, ámbitos y líneas de actuación.

Este anexo se ha integrado dentro del Plan de Desarrollo Industrial y de Internacionalización de la siguiente forma:

- La visión y los objetivos estratégicos se han incluido en la sección 2 de este Plan
- Los criterios estratégicos considerados se detallan a continuación en este Anexo
- Los ejes estratégicos, ámbitos y acciones que se presenta en este anexo se han integrado en el Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización de la siguiente forma:
  - Los ejes 1 (ámbitos del 1 al 4), 3, 5 y parte del 6 (ámbitos 1 y 3) de esta estrategia de internacionalización empresarial se han integrado en la palanca de competitividad posicionamiento internacional del Plan (sección 4.3.3)
  - El eje 2 de la estrategia de internacionalización se ha integrado en la sección 4.2.2, en donde se recoge la transición digital como palanca de transformación y nuevas oportunidades industriales.
  - El eje 4, se ha integrado en la palanca de competitividad de refuerzo y adaptación de las competencias profesionales de las personas.
  - El ámbito 5 del eje 1, se ha integrado en la palanca de competitividad de impulso de la cooperación (4.3.2).
  - El ámbito 2 del eje 6 se ha integrado en la sección relativa a la transición energético-climática como palanca de transformación (4.2.1)
- El modelo de gobernanza y el seguimiento de la internacionalización empresarial se

encuentran recogidos en las secciones 5 y 7 de este Plan, respectivamente.

#### Modelo de formulación estratégica de la Internacionalización Empresarial 2021-2024



Fuente: elaboración propia

### 8.2.1 Propuesta de valor respecto al plan anterior

La Internacionalización Empresarial 2021-2024 se construye alrededor de los siguientes criterios estratégicos, buscando la máxima aportación de valor para las empresas y a la sociedad vasca en su conjunto respecto al anterior plan. Estos criterios se constituyen como los pilares que traccionan el marco estratégico, dado su impacto transversal en la actividad institucional del ecosistema de internacionalización empresarial, los cuales guiarán los apoyos y actuaciones de este en la materia.

#### Servicios y Programas

- Basquetrade aspira a cubrir de forma integral el ciclo de internacionalización de las empresas vascas con su portfolio de programas y servicios, orientados a responder a las necesidades de las empresas vascas durante todo el proceso de internacionalización, a través de cinco ejes vertebrales: portfolio renovado de servicios y programas, suministro personalizado de inteligencia sectorial, actualización de los planes de capacitación e incorporación del talento al empresariado vasco, impulso al posicionamiento internacional y ampliación de alternativas de financiación internacional.
- Se actualiza la cartera de servicios y programas con el objeto de mejorar la capacidad de acceso a mercados exteriores de las empresas. En el marco de esa actualización permanente, se deberá adecuar el equilibrio entre servicios y programas a las necesidades cambiantes de las empresas.
  - Avance en la segmentación de servicios y programas, incluyendo actuaciones específicas para empresas tractoras, nuevas empresas ya internacionalizadas o

startups.

- Refuerzo de servicios de *soft-landing* para dar respuesta a las necesidades de las empresas en las primeras etapas de implantación en el exterior.
- Refuerzo de la cartera de servicios tecnológicos y enfocados a la digitalización.
- Se otorga la máxima relevancia a facilitar el acceso a información de alto valor a las empresas vascas mediante un sistema de inteligencia competitiva sectorial, especializado y orientado a la toma de decisiones.
- Se actualizan e incrementan las alternativas de capacitación y/o incorporación de las personas especializadas a las empresas vascas, así como se pretende apoyar la adaptación de las organizaciones al nuevo paradigma global.
- Se revisan y actualizan los instrumentos de financiación para un amplio abanico de alternativas de internacionalización, fomentándose, entre otras, la diversificación geográfica y el acceso a fondos especializados.

### **Desarrollo de negocio e identificación de oportunidades**

- Se amplía la estructura de la Red Exterior, incrementando presencia en mayor número de países, y asegurando la disponibilidad de personas de alto perfil y con alto grado de conocimiento geográfica y sectorial.
- Apuesta inequívoca por reforzar el posicionamiento internacional de nuestro ecosistema de internacionalización empresarial (Gobierno Vasco, Diputaciones Forales, Cámaras de comercio, Clústers y Asociaciones, Agentes comarcales y locales y otros agentes de relevancia), liderado por Basquetrade, como puerta de entrada para la identificación y acercamiento de oportunidades de negocio a las empresas vascas.
- Fortalecimiento de la marca Euskadi Basque Country como elemento facilitador e impulsor de la actividad internacional de nuestras empresas.

### **Perfiles de empresas y destinatarios**

- Se profundiza en la segmentación de empresas realizada hasta la fecha y avanza en la personalización de los instrumentos de apoyo.
- Aunque se da respuesta a todas las empresas, apuesta por reforzar su orientación hacia las PYMEs y startups.
- Igualmente, se pretende incrementar la base exportadora regular, ayudar al incremento de las implantaciones exteriores y a una mayor relación con esas implantaciones.
- Se refuerza la sistemática de información, comunicación y divulgación focalizada en distintos colectivos destinatarios, a través de canales específicos.

### **Geografías**

- En general, se identifica que aún existe potencial para las empresas vascas en los

diferentes mercados con oportunidades por explotar en todos ellos.

- Actualiza la selección de geografías prioritarias, en base a la situación actual, tendencias recientes e indicadores, planteándose estrategias diferenciadas para las diferentes categorías:
  - Países de consolidación
  - Grandes mercados
  - *HUBs* regionales
  - Países de especialización
  - Países de vigilancia
- Apuesta por reforzar el apoyo a las empresas en países “emergentes” y “lejanos”, así como en *Hubs* internacionales.
- La Unión Europea sigue siendo un aliado principal, y se plantea reforzar el aprovechamiento de los recursos y capacidad relacional que ofrece, así como la captura de las potenciales sinergias con otras geografías.

### **Sectores**

- Se refuerza la apuesta país por los sectores estratégicos que se engloban en las tres transiciones como palanca de crecimiento.

### **Colaboración**

- Se refuerza la apuesta por la colaboración entre el ecosistema de internacionalización empresarial, impulsando una ordenación de las herramientas que clarifique el mensaje y favorezca el uso de los apoyos por parte de las empresas.
- Igualmente, se apuesta por fomentar la cooperación entre empresas con el objetivo estratégico de ganar masa crítica para abordar mercados y oportunidades cada vez más complejas.
- Se reafirma la apuesta/el compromiso por contribuir a los objetivos y prioridades de la Estrategia Euskadi Basque Country (EBC), colaborando para ello con el conjunto de agentes implicados en su despliegue

## **8.3 Ejes estratégicos y ámbitos**

La Internacionalización Empresarial 2021-2024 se estructura en los siguientes 6 ejes:

- EJE 1. Instrumentos de apoyo a la internacionalización empresarial.
- EJE 2. Digitalización de la actividad internacional.
- EJE 3. Red exterior y posicionamiento internacional.
- EJE 4: Generación e incorporación de talento.
- EJE 5. Coordinación de los servicios de impulso a la internacionalización empresarial.



- EJE 6: Coherencia de las políticas públicas de Internacionalización empresarial.

Los 6 ejes se dividen en 21 ámbitos que agrupan las acciones previstas.

#### Ejes y ámbitos de la Internacionalización Empresarial 2021-2024

<p><b>1. Instrumentos de apoyo a la internacionalización empresarial</b></p>	<p><b>2. Digitalización de la actividad internacional</b></p>	<p><b>3. Red Exterior y posicionamiento internacional</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios que respondan a los nuevos retos de la empresa vasca ante las 3 transiciones</li> <li>• Programas adaptados a los requerimientos de las empresas y su nivel de maduración internacional</li> <li>• Aseguramiento del apoyo financiero a las operaciones internacionales</li> <li>• Desarrollo de servicios integrales de inteligencia competitiva a empresas</li> <li>• Promoción de la cooperación empresarial para abordar mercados internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de apoyo a la digitalización en la internacionalización</li> <li>• Posicionamiento online de la industria vasca en el exterior</li> <li>• Puesta en marcha de una plataforma online de desarrollo de negocio</li> <li>• Digitalización de los servicios a través de Basque Trade Portal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación y especialización de la red exterior</li> <li>• Desarrollo de negocio y acercamiento de oportunidades a las empresas vascas derivadas de las 3 transiciones y el nuevo marco político - económico</li> <li>• Refuerzo del posicionamiento ante instituciones internacionales referentes</li> <li>• Promoción de la marca Euskadi Basque Country</li> </ul>
<p><b>4. Generación e incorporación de talento</b></p>	<p><b>5. Coordinación de los servicios de impulso a la internacionalización empresarial</b></p>	<p><b>6. Coherencia de las políticas públicas de Internacionalización empresarial</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de personas</li> <li>• Incorporación de profesionales especializados (foco en PYMEs)</li> <li>• Gestión del talento global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerzo de la coordinación intra e interinstitucional</li> <li>• Optimización de las herramientas orientadas a la promoción de la internacionalización empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la internacionalización empresarial sostenible e inclusiva</li> <li>• Fomento de la cooperación con las entidades de referencia en el ámbito de la sostenibilidad</li> <li>• Inclusión de la perspectiva de género en el proceso de internacionalización</li> </ul>

### 8.3.1 Eje 1: Instrumentos de apoyo a la internacionalización empresarial

*OBJETIVO: Reforzar y actualizar el portfolio de instrumentos de apoyo (servicios, programas, acceso a financiación e inteligencia competitiva), así como la cooperación entre empresas, asegurando de forma permanente su adecuación a las diferentes necesidades de las empresas.*

En el nuevo contexto competitivo, las empresas se enfrentan a unos retos de exigencia creciente en cuanto a su actividad internacional, que los empuja, por un lado, a incrementar su presencia en mercados exteriores en los que ya se encuentran, así como a explorar nuevas oportunidades de negocio en otras geografías. Para ello, es cada vez más necesario que las empresas vascas dispongan de una ventaja competitiva tangible en los mercados internacionales y desarrollen estrategias más complejas para abordarlos, y de forma más flexible y ágil, adaptándose a un entorno cada vez más cambiante. Así, se identifican una serie de retos a los que dar respuesta en este eje:

- G10. Aprovechamiento de las oportunidades derivadas del Brexit y de los nuevos tratados de libre comercio en Asia, América o África
- E1. Internacionalización en el corazón de la estrategia
- E2. Adoptar estrategias de adecuación geográfica a la realidad de cada sector, con foco en las tres transiciones, y nivel de internacionalización de la empresa
- E3. Refuerzo de la actividad de fidelización en clientes clave, con estrategias de *footprint* global (multilocalización, JV, etc.)
- E4. Incremento de la diversificación geográfica, con foco en mercados emergentes de mayor atractivo para las empresas vascas
- E5. Aumento de la presencia exterior propia (de empresa exportadora a internacionalizada)
- E7. Fomento de la tecnología como palanca de incremento de los niveles de exportación y presencia internacional
- E8. Aumento de la colaboración interempresarial como estrategia de incremento de tamaño para un mejor acceso a mercados y sectores prioritarios
- E9. Aprovechar las cadenas de valor locales (empresas tractoras) como palanca de internacionalización

En este aspecto, y de forma paralela, los servicios prestados por las instituciones del ecosistema de internacionalización empresarial deben evolucionar para acompañar a las empresas de forma integral en su actividad internacional. Este acompañamiento debe cumplir una serie de ejes de parámetros para poder ser útiles a la empresa vasca:

- Marco de flexibilidad - creando un marco institucional que gana en flexibilidad para adecuar constantemente los esquemas de apoyo a las empresas
- Segmentación – adecuar la cartera de servicios a las diferentes realidades de las empresas vascas por sector, tamaño, etc.
- Mayor especialización – impulsar la adecuación de los servicios al sector de actividad y necesidades de cada empresa
- Acompañamiento personalizado a las empresas
- Cooperación: favorecer la cooperación entre empresas vascas para abordar mercados estratégicos de forma proactiva
- Inteligencia competitiva: generar información de valor y ponerla a disposición de las empresas como componente clave de la capacidad de toma de decisiones de las empresas.

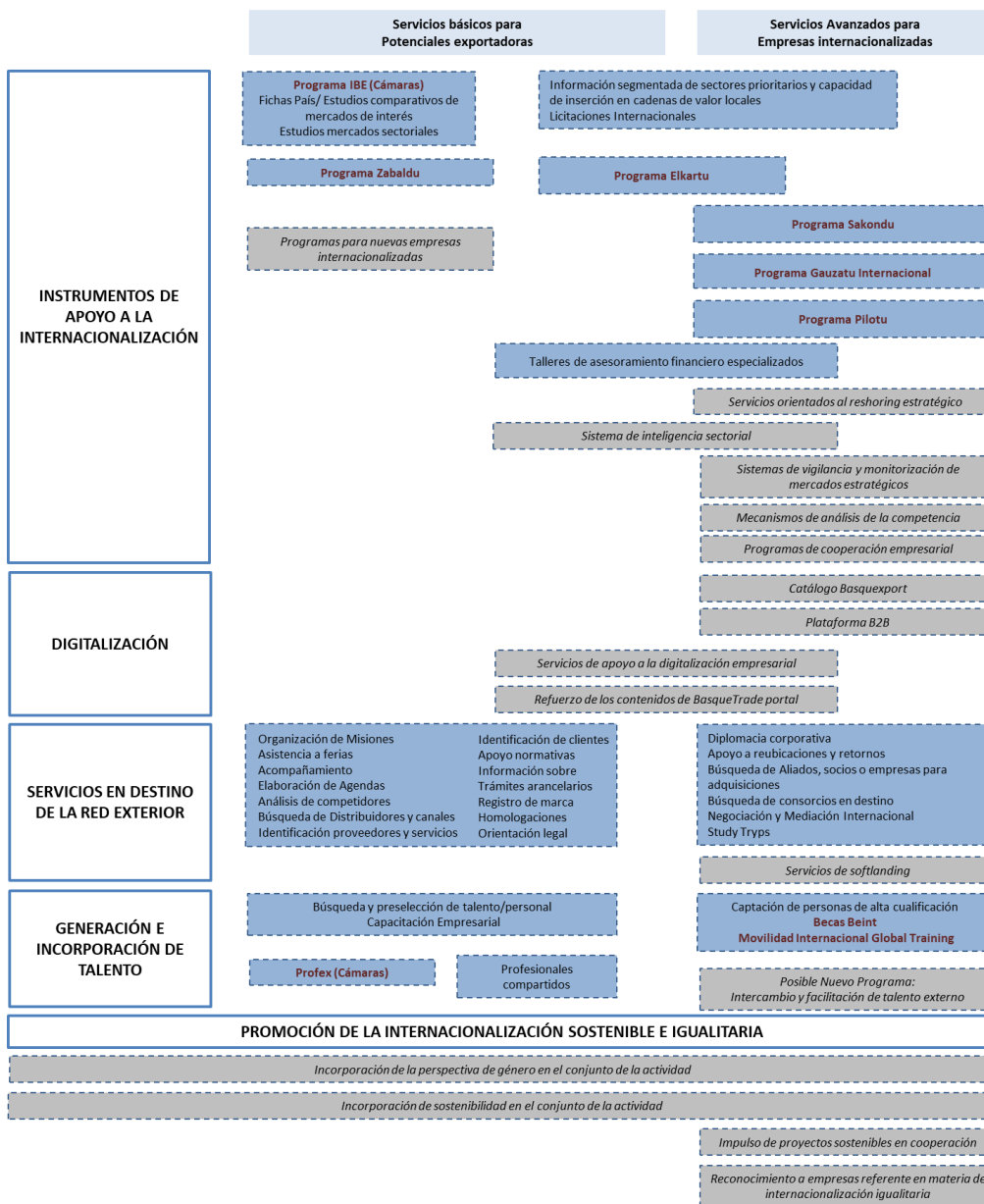
Para avanzar en estos objetivos, se definen los siguientes ámbitos y acciones:

Eje Ámbitos	1: Acciones	2021	2022	2023	2024
<p>Servicios que respondan a los nuevos retos de la empresa vasca ante las 3 transiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación continua de la cartera de servicios segmentada.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implantación de sistema de evaluación de calidad de servicios prestados</li> <li>○ Puesta en marcha de mecanismos de consulta a las empresas</li> <li>○ Adecuación de la cartera de servicios</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerzo de servicios a las empresas ya implantadas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contraste con las empresas ya implantadas</li> <li>○ Puesta en marcha de servicio integral de apoyo legal</li> <li>○ Puesta en marcha de otras medidas de refuerzo de los servicios</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de los servicios de <i>soft landing</i> que favorezcan la multilocalización.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de retos y carencias</li> <li>○ Adecuación de servicios ya existentes / puesta en marcha de nuevos servicios para favorecer el <i>soft landing</i></li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despliegue de servicios y actividades orientadas al <i>reshoring</i> y/o regionalización de cadenas de valor.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis periódico del <i>reshoring</i> estratégico</li> <li>○ Puesta en marcha, en su caso, de servicios específicos</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despliegue de herramientas para acompañar a las empresas tecnológicas como palanca clave para la internacionalización.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ajuste de la cartera de servicios para dar respuesta a las necesidades de las empresas de base tecnológica</li> <li>○ Impulso y escalado de la CPI en colaboración con empresas y sociedades públicas vascas</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciación de actividades que promuevan espacios de encuentro y de búsqueda de oportunidades entre empresas vascas y extranjeras, organismos oficiales y/o financiadores de proyectos que conecten la demanda internacional con la oferta de las empresas vascas</li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<p>Programas adaptados a los requerimientos de las empresas y a su nivel de maduración internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva ordenación de los programas de apoyo financiero en función de las necesidades de las empresas               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisión de los programas en colaboración</li> <li>○ Atención especializada a empresas de sectores con características y necesidades propias</li> <li>○ Incorporación a los programas de nuevas modalidades de apoyos</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación de programas, en especial los orientados a las implantaciones exteriores, incorporando la respuesta a las dificultades generadas por el COVID               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ajuste y adaptación de los programas, en especial de los orientados a implantaciones exteriores</li> <li>○ Estudio y, en su caso, adopción de medidas específicas de apoyo a empresas o sectores más expuestos al impacto de la pandemia</li> </ul> </li> </ul>		██████████	██████████	██████████	██████████
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas específicos para nuevas empresas internacionalizadas y startups.</li> </ul>		██████████	██████████	██████████	██████████

Eje Ámbitos	1: Acciones	2021	2022	2023	2024	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisión de los programas ya existentes</li> <li>○ Adecuación de programas y, en su caso, puesta en marcha de nuevos programas específicos</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua en la gestión de los programas para facilitar la interacción con las empresas potenciales beneficiarias               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisión permanente de la cartera de programas</li> <li>○ Lanzamiento, en su caso, de nuevos programas</li> </ul> </li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda constante de sinergias en el conjunto de los programas de apoyo a la internacionalización empresarial gestionados por el conjunto de las administraciones públicas vascas               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación y mapeo de instituciones y programas de ayuda a la internacionalización</li> <li>○ Creación de un foro de ordenación entre instituciones para impulsar la integración</li> <li>○ Favorecer el proyecto de creación de esta ventanilla única para las 4 administraciones</li> </ul> </li> </ul>					
	Aseguramiento del apoyo financiero a las operaciones internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de los instrumentos de apoyo a la financiación a la realidad específica de la empresa vasca y refuerzo de su difusión.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de gaps y oportunidades de mejora en los instrumentos ya existentes</li> <li>○ Adecuación de los instrumentos que dependan de BasqueTrade y, en su caso, colaboración con agentes especializados</li> </ul> </li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación del acceso a instrumentos financieros que financien proyectos con participación de la oferta vasca.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Colaboración con otros agentes financiadores de la actividad internacional</li> </ul> </li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento de servicios de asesoramiento financiero, promoviendo una difusión conjunta por parte de los organismos gestores de instrumentos financieros.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Talleres de difusión de los servicios financieros existentes</li> </ul> </li> </ul>				
Desarrollo de servicios integrales de inteligencia competitiva a empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de un sistema de inteligencia sectorial en los ámbitos estratégicos para Euskadi.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollo conjunto con las organizaciones cluster de un sistema de inteligencia sectorial avanzada</li> <li>○ Despliegue del sistema</li> </ul> </li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de sistemas de vigilancia y monitorización de mercados estratégicos, con foco temporal en la salida a diferentes velocidades de la crisis COVID19 por geografías.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selección de sectores y geografías con necesidad de análisis focalizado</li> <li>○ Análisis específicos y detallados del impacto y salida del COVID y oportunidades generadas</li> </ul> </li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta mecanismos de análisis de la competencia a la empresa vasca.</li> </ul>					

Eje Ámbitos	1: Acciones	2021	2022	2023	2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Despliegue de los mecanismos de inteligencia enfocados en las necesidades de las PYMEs</li> </ul>	■	■	■	■
Promoción de la cooperación empresarial para abordar mercados internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento del desarrollo de marcos de colaboración flexibles y efectivas               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar la oferta vasca por complementariedad de las cadenas de valor o por aumento de volúmenes de venta. Trabajar bajo metodología de oportunidades concretas.</li> <li>○ Optimizar las estructuras internacionales con el objetivo de reducir los costes entre empresas que comparten o no la cadena de valor.</li> </ul> </li> </ul>	■	■	■	■
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecimiento de la cooperación en destino entre filiales de empresas vascas para la mejora de la operativa internacional compartiendo recursos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de potenciales actuaciones con mayor posibilidad de cooperación</li> <li>○ Puesta en marcha de actuaciones / programas para impulsar la cooperación en destino</li> </ul> </li> </ul>	■	■	■	■
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de la cooperación entre empresas de tamaño pequeño para definir estrategias de internacionalización y compartir estructuras conjuntas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de potenciales actuaciones con mayor posibilidad de cooperación</li> <li>○ Puesta en marcha de actuaciones / programas para impulsar la cooperación entre pequeñas empresas</li> </ul> </li> </ul>	■	■	■	■
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de actuaciones de fomento del encadenamiento productivo internacional.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de sectores y cadenas de valor con mayor atractivo para la cooperación</li> <li>○ Puesta en marcha de actuaciones / programas para impulsar el encadenamiento productivo</li> </ul> </li> </ul>	■	■	■	■

**PROPUESTA DE SERVICIOS DE BASQUETRADE 2021-2024**



### 8.3.2 Eje 2: Digitalización de la actividad internacional

**OBJETIVO:** Posicionar a las empresas vascas en primera línea competitiva del nuevo espacio digital en toda la cadena de valor relacionada con la internacionalización, desde el diseño de sus productos y servicios para dar cobertura internacional, hasta el despliegue de políticas comerciales que maximicen el potencial de los nuevos mercados digitales.

Se aspira a reforzar los servicios digitales ofrecidos a la empresa vasca para favorecer el desarrollo de negocio y la identificación y difusión de oportunidades. Es un eje que responde a varios de los retos identificados, tanto globales como propios de las empresas vascas, y en concreto a este reto en especial:

- G8. Impulsar la digitalización de la actividad internacional y emergencia de plataformas y marketplaces

Para avanzar en estos objetivos, se definen los siguientes ámbitos y acciones:

Eje 2: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
Servicios de apoyo a la digitalización en la internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de herramientas de impulso a la digitalización de la actividad internacional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Puesta en marcha de servicios de apoyo al diagnóstico y transformación digital en la actividad internacional</li> <li>○ Actividades formativas para el equipo de las empresas</li> </ul> </li> </ul>	[Barra azul completa]			
		[Barra azul completa]			
		[Barra azul completa]			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una cartera de servicios de inteligencia en el ámbito digital                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Puesta en marcha del sistema de inteligencia digital internacional</li> <li>○ Difusión de la cartera de servicios</li> </ul> </li> </ul>	[Barra azul completa]			
		[Barra azul completa]			
		[Barra azul completa]			
Posicionamiento online de la industria vasca en el exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento a empresas en el acceso a <i>market places</i> y canal online                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de <i>marketplaces</i> de referencia en sectores y geografías prioritarias</li> <li>○ Elaboración e implantación de un Plan de Digitalización internacional de PYMEs vascas</li> <li>○ Elaboración de acuerdos con <i>marketplaces</i> de referencia</li> </ul> </li> </ul>	[Barra azul completa]			
		[Barra azul completa]			
		[Barra azul completa]			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de Basquexport hacia un catálogo online de la industria vasca                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualización de Basquexport (Catálogo de Empresas Exportadoras del País Vasco)</li> <li>○ Difusión y actualización continua de Basquexport</li> </ul> </li> </ul>	[Barra azul completa]			
[Barra azul completa]					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y ejecución de planes de posicionamiento a nivel internacional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir unas estrategias de posicionamiento digital en sectores y geografías prioritarias</li> </ul> </li> </ul>	[Barra azul completa]				
	[Barra azul completa]				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualizar y ejecutar las estrategias</li> </ul>				
Puesta en marcha de una plataforma online de desarrollo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de una plataforma digital para el acercamiento de las empresas vascas a las oportunidades internacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Puesta en marcha de la plataforma digital</li> <li>○ Ejecución de campañas de promoción digital</li> </ul> </li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de planes sectoriales de promoción digital en geografías concretas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ejecución de campañas de promoción digital focalizadas en sectores y geografías concretas</li> </ul> </li> </ul>				
Digitalización de los servicios a través de Basque Trade Portal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación y segmentación de la comunicación y difusión de contenidos con las empresas vascas a través de la plataforma Basquetrade Portal <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualizar y completar la plataforma Basquetrade Portal, completando de manera progresiva las informaciones y servicios digitales ofrecidos</li> </ul> </li> </ul>				

**1. Servicios de apoyo a la digitalización en la internacionalización:** en este ámbito se trata de ayudar a las empresas del País Vasco a mejorar su competitividad en el espacio digital.

**a. Desarrollo de herramientas de impulso a la digitalización de la actividad internacional.**

Basquetrade lanzará iniciativas para que la digitalización forme parte de la estrategia de desarrollo internacional de las empresas vascas. Así, se colaborará con los agentes especializados para poner en marcha servicios de apoyo al diagnóstico y transformación digital de las actividades de servicio y venta en el exterior, formación de personal para utilización de herramientas digitales, etc.

**b. Desarrollo de una cartera de servicios de inteligencia en el ámbito digital.**

La digitalización de la actividad económica es una de las tendencias más claras en los últimos años, habiendo sido acelerada por la crisis de la Covid-19. Esta tendencia se ve reforzada por el uso, cada vez en mayor medida de los canales digitales de comercialización de productos de forma agregada, *marketplaces*, que, si bien son especialmente usados para productos B2C, cada vez existen más experiencias exitosas en los mercados B2B.

Asimismo, el desarrollo de herramientas analíticas de inteligencia digital permite el despliegue de nuevas técnicas y soluciones que permiten monitorizar y analizar en profundidad la actividad, posicionamiento y canal de venta de determinados productos y/o servicios, así como el posicionamiento internacional de la competencia. Estas técnicas se constituyen como una ventaja competitiva, si bien, especialmente en el caso de PYMEs, éstas se encuentran aún muy poco utilizadas en el caso de empresas vascas.

Por ello, Basquetrade orientará parte de su actividad en el área de Inteligencia Competitiva a desarrollar una cartera de servicios que mantenga un máximo nivel de



\*información para el ecosistema vasco de empresas internacionalizadas sobre estas herramientas digitales.

En concreto, de cara a maximizar el uso e impacto de dichas herramientas por parte de las empresas vascas, se proponen dos líneas de actuación en referencia a esta “inteligencia digital”:

- Desarrollo de un sistema de monitorización de *market places*, con foco en soluciones B2B, para el seguimiento y vigilancia de estos, de cara a identificar aquellos *marketplaces* con mayor proyección para la empresa vasca. Para ello se tendrán en cuenta variables de alcance geográfico, especialización sectorial, etc.
- Adopción de soluciones de analítica digital (e.g Jungle Scout, etc.) que permitan la realización de análisis de inteligencia competitiva en el ámbito digital a modo de servicio para las empresas vascas. Dichos servicios se orientarán no sólo a la selección de canales digitales si no también al análisis de posicionamiento de mercados (geografía, precios, etc.) de determinados productos y, por lo tanto, competidores.

**c. Acompañamiento a empresas en el acceso a *market places* y canal online.**

El creciente protagonismo de los *market places* en el comercio internacional, así como las transacciones online, tanto B2B como B2C, que están conduciendo a modelos de venta híbrida o incluso 100% online, hacen recomendable que se pongan en marcha actividades de acompañamiento a empresas, especialmente PYMES, para identificar los mejores canales disponibles, los requerimientos de adaptación en materia de diseño de producto, bases de datos e información sobre los mismos, medios logísticos y sistemas de venta y cobro on-line, para que el máximo número de empresas aprovechen los nuevos medios digitales. Igualmente, se deberá trabajar en acuerdos y estrategias de acercamiento a estos canales de referencia.

**2. Posicionamiento online de la industria vasca en el exterior:** el espacio virtual es tan amplio que para las empresas individuales constituye un reto lograr un posicionamiento digital relevante. En este sentido, el funcionamiento de grandes plataformas o de servicios relacionados con la industria como servicios de compras y búsqueda de proveedores, requiere de un apoyo previo en bases de datos de alta calidad y confiables como las que pueden proporcionar autoridades públicas. Por ese motivo se plantean dos líneas de acción para facilitar ese posicionamiento.

**a. Evolución de Basquexport hacia un catálogo online de la industria vasca.**

Basquexport es un catálogo de promoción digital que pretende servir como tarjeta de presentación de los sectores y las empresas vascas en el exterior y de escaparate del tejido industrial y exportador de la CAPV, con información completa y actualizada del mismo, dirigido a mercados exteriores. Este catálogo, realizado a nivel Euskadi, sector y empresa, permitirá contar con información actualizada de las capacidades de las empresas exportadoras vascas, así como de la presencia internacional de nuestras empresas.

Esta herramienta, orientada hacia el cliente internacional se estructurará alrededor de la cadena de valor de los principales sectores industriales de Euskadi, presentando información relevante para dar a conocer nuestras capacidades en dichos sectores y, especialmente, el catálogo de productos y servicios que las empresas vascas despliegan en los estos. Basquexport buscará constituirse como uno de los principales elementos promocionales de la industria vasca, a través de información estructurada y agregada en los siguientes ámbitos

- Euskadi – presentación de las principales magnitudes y capacidades industriales de Euskadi, focalizadas en el ámbito de la exportación y la implantación internacional.
- Sector – contando con un análisis de las capacidades y posición de las empresas vascas en su cadena de valor, así como el ecosistema de apoyo existente en el mismo y los proyectos estratégicos
- Empresa – permitiendo la presentación general de sus productos y servicios, así como sus capacidades y referencias en el ámbito de la internacionalización

Esta herramienta tendrá un carácter visual y digital, permitiendo una fácil navegación, en varios idiomas, con el objetivo de presentar empresas vascas y redirigir tráfico y contactos a las webs de las empresas. Asimismo, contará con un buscador de empresas vascas que permitirá realizar una búsqueda de empresas en base a sus capacidades, así como de los sectores prioritarios, de forma ágil, con resultados estructurados.

**b. Definición y ejecución de planes de posicionamiento a nivel internacional.**

Además de contar con una plataforma de exposición de la oferta industrial del País Vasco, es necesario posicionar esa herramienta, así como la imagen global del sector empresarial del País Vasco, o de sectores económicos específicos, en los puntos clave de visibilidad de los mercados digitales.

**3. Puesta en marcha de una plataforma online de desarrollo de negocio:** como un paso más en la estrategia de la internacionalización digital, una vez consolidada la disponibilidad de Basquexport y el desarrollo del posicionamiento internacional, se avanzará de forma proactiva para empujar aún más la acción comercial de las empresas.

**a. Puesta en marcha de una plataforma digital para el acercamiento de las empresas vascas a las oportunidades internacionales.**

En una evolución a Basquexport, se busca la puesta en marcha de una plataforma digital, destinado a la promoción internacional de los diferentes sectores, reforzando la actividad comercial de la industria vasca en el ámbito internacional, así como la comercialización de productos y servicios a clientes internacionales. Esta plataforma digital, con exposición ordenada, sectorial y segmentada de los productos vascos constituirá el elemento base sobre el que BasqueTrade realizará su labor de impulso a la exportación de los servicios y productos vascos, captando oportunidades de negocio a través de campañas de comunicación digital específicas de carácter periódico que **atraigan al cliente internacional a la plataforma** y a través de la participación agregada en ferias y *marketplaces* internacionales

**b. Desarrollo de planes sectoriales de promoción digital en geografías concretas.**

Se realizará una identificación de sectores económicos más preparados para una comercialización digital, reforzándose la labor de impulso a la exportación a través de campañas digitales de promoción sectoriales en geografías concretas de carácter periódico que atraigan al cliente internacional a la plataforma.

#### 4. Digitalización de los servicios de Basque Trade

##### a. Consolidación y segmentación la comunicación y difusión de contenidos con las empresas vascas a través de la web.

El portal de Basquetrade ha logrado un importante volumen de impactos y audiencia después de dos años de su puesta en marcha. Este medio propio se convierte así en una interesante plataforma de comunicación para las empresas vascas, de nuevo con un mayor reconocimiento en los sistemas de búsqueda automático al tratarse de un portal de una entidad pública. Aprovechando esta oportunidad, y la cada vez mayor demanda de las empresas por los contenidos digitales, se propone la creación de un nuevo canal de comunicación de Basquetrade con las empresas vascas, que favorezca la personalización de la interacción y las actividades de Basquetrade con las empresas.

Así, este nuevo canal se prevé materializar a través de un site personalizado que consolide las actividades, información, oportunidades de negocio, etc. que desde BasqueTrade se desplieguen hacia las empresas vascas. De este modo, de forma personalizada y adaptada a sus necesidades, las empresas podrán contar con un portal, BasqueTrade Portal, que favorezca el desarrollo de su negocio internacional a través de las actividades, servicios, programas, etc. desplegados por BasqueTrade.

Por lo tanto, BasuqeTrade Portal se constituirá como una extensión digital de BasqueTrade, acercándose a las empresas vascas de una forma proactiva, personalizada y ágil, construyéndose alrededor de las necesidades de éstas, así como de un enfoque “*user centric*”. Entre las informaciones que se recogerán, están:

- **Datos de Empresa:** acceso a los datos de su empresa para participar en la plataforma de Basquexport, plataforma vasca de licitaciones, plataforma de oportunidades de negocio, etc.
- **Portal de oportunidades:** acceso al sistema de gestión de oportunidades de negocio, tanto en el ámbito público como privado, identificadas según perfil de interés de la empresa
- **Inteligencia Competitiva:** acceso a información digital, noticias, vigilancia (sistema ad hoc) sectorial, etc. presentada de forma visual, intuitiva, estructurada y acorde a los intereses de las empresas vascas, así como la comunicación de consultas al equipo
- **Eventos:** información de la agenda de eventos promocionados por BasqueTrade y que se consideren de interés de la empresa.
- **Servicios digitales:** acceso a servicios digitales de apoyo a la internacionalización de las empresas vascas
- **Canal de comunicación con el equipo Basque Trade:** canal bidireccional para envío de notificaciones, recepción de consultas, histórico de servicios prestados por BasqueTrade y estados de los mismos.

### 8.3.3 Eje 3: Red Exterior y posicionamiento internacional

*OBJETIVO: Potenciar el posicionamiento internacional de la economía vasca, reforzando, aumentando, y mejorando la especialización de la red exterior.<sup>8</sup>Esto con el objeto de incrementar el negocio captado y de incrementar la promoción de la marca Euskadi Basque Country.*

La red exterior es uno de los principales activos para el impulso a la internacionalización de las empresas vascas, por su capacidad de ayudar a las empresas a identificar y capturar oportunidades de negocio, y facilitar las operaciones en los mercados de destino. Para responder a esos retos, la red se va a reforzar, en colaboración y estrecha coordinación con la Secretaria General de Acción Exterior, incrementando su cobertura y especialización y asegurando una mayor homogeneidad en los servicios prestados. Igualmente, se va a trabajar en reforzar las líneas de actuación ligadas a las relaciones institucionales y corporativas de alto nivel en los mercados clave y ante instituciones referente, adecuando las actuaciones de promoción de la marca Euskadi Basque Country, en línea con la estrategia global de promoción de marca país como activo principal para la actividad internacional de las empresas vascas. Estas actuaciones deberán cumplir con una serie de parámetros claves:

- Refuerzo de la presencia internacional, poniendo el foco en los mercados con un mayor interés para Euskadi, tanto por su relevancia actual (las categorías de países de consolidación y grandes mercados mundiales), como por su atractivo potencial, bien en países que actúan como hubs regionales o en países con un atractivo elevado por su actividad económica y posibilidades en sectores de alta especialización tecnológica. Además, se identifican otras geografías, los países de vigilancia, de interés para poder capturar las oportunidades derivadas de nuevos tratados comerciales o el crecimiento previsible en próximos años. Para ello, se plantean las siguientes medidas:
  - Potenciación de la red exterior, mediante la expansión de la red y el refuerzo de las estructuras de las oficinas ya existentes.
  - Mejora de la especialización de la red, con mayor adecuación de los perfiles a las necesidades de las empresas.
- Refuerzo del rol de las oficinas como antenas de captación y difusión de oportunidades para el conjunto del ecosistema empresarial de Euskadi. Estas oportunidades cobrarán especial relevancia en el presente período dado que, ante la previsible caída de inversión privada, un volumen relevante del negocio internacional se estima que va a provenir de la inversión pública internacional, muchas veces financiada por banca y organismos multilaterales.
- Promoción de la marca Euskadi Basque Country, reforzando las actividades de *networking* de alto nivel con instituciones internacionales, creando una red de contactos que favorezcan el desarrollo de negocio de las empresas vascas, así como las colaboraciones entre empresas ya instaladas, aprovechando el potencial de profesionales expatriados de Euskadi y el refuerzo de la imagen de la industria vasca como un referente sectorial de primer orden.

Igualmente, este eje da respuesta a los siguientes retos, en especial al primero:

---

<sup>8</sup> La Red Exterior de Euskadi está compuesta por la red de oficinas propias más la red ampliada de consultores especialistas de apoyo

- A6. Ampliar y especializar sectorialmente la red exterior para dar respuesta a los retos de las empresas vascas
- G6 Posicionarse en los *hubs* globales como nodos de atracción empresarial.
- G10 Aprovechamiento de las oportunidades derivadas del Brexit y de los nuevos tratados de libre comercio en Asia, América o África
- E3. Refuerzo de la actividad de fidelización en clientes clave, con estrategias de *footprint* global (multilocalización, JV, etc.)
- E4. Incremento de la diversificación geográfica, con foco en mercados emergentes de mayor atractivo para las empresas vascas
- E5. Aumento de la presencia exterior propia (de empresa exportadora a internacionalizada)
- E10. Aprovechar las oportunidades derivadas de las inversiones públicas en sectores estratégicos
- A4. Impulsar una red internacional de contactos que permita posicionar a las empresas vascas en el exterior
- A5. Especialización de los servicios ofrecidos a las empresas tractoras (marca Euskadi Basque Country, posicionamiento con instituciones de alto nivel, etc.)
- A7. Promocionar la Marca Euskadi Basque Country en línea con la estrategia global de marca país
- A9. Posicionar el ecosistema vasco en *Hubs* internacionales para favorecer el acceso de las empresas vascas
- A10. Potenciación de los servicios para las empresas ya implantadas en el exterior

Al final de este eje se recogen las geografías prioritarias.

Para avanzar en estos objetivos, se definen los siguientes ámbitos y acciones:

Eje 3: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
Ampliación y especialización de la red exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la cobertura geográfica a través de la expansión de la red exterior, en estrecha colaboración con la Secretaría General de Acción Exterior y en coordinación con el despliegue de Delegaciones del Gobierno Vasco, aumentando el número de oficinas propias y los países cubiertos por consultores: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aumentar el número de oficinas propias</li> <li>○ Incrementar los países cubiertos por consultores (red ampliada)</li> </ul> </li> </ul>				

Eje 3: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de la red exterior hacia un modelo con mayor especialización, estructura y alcance, tanto en la red propia como en la red ampliada:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificar gaps (sectoriales, geográficos) en base a las necesidades de las empresas, tanto en la red propia, como en la red ampliada</li> <li>○ Reforzar la red propia:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar recursos en países prioritarios</li> <li>▪ Reforzar los perfiles existentes en la red propia</li> </ul> </li> <li>○ Potenciar la red ampliada:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Completar y actualizar la evaluación de la red integral de consultores internacionales</li> <li>▪ Incorporar nuevos consultores de referencia en base a los gaps</li> <li>▪ Establecer un mecanismo de evaluación permanente de la relación con la red ampliada</li> <li>▪ Definir nuevos modelos de colaboración con los consultores de la red ampliada</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento de la homogeneidad en la experiencia de las empresas en los servicios de apoyo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asegurar la implementación de medidas de seguimiento y homogeneización de la calidad</li> <li>○ Continuar en la estandarización de servicios y procesos</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
Desarrollo de negocio y acercamiento de oportunidades a las empresas vascas derivadas de las 3 transiciones y el nuevo marco político - económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso a las relaciones institucionales y corporativas con una política de relaciones bilaterales con geografías prioritarias.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualización continua de las geografías prioritarias</li> <li>○ Definir estrategias-país en las geografías prioritarias</li> <li>○ Establecer e implementar un calendario de actuaciones en las geografías prioritarias</li> <li>○ Realizar una evaluación permanente y periódica del mapa de geografías prioritarias y de relaciones bilaterales</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación del posicionamiento en <i>Hubs</i> internacionales en los ámbitos comerciales, de innovación y emprendimiento.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer un listado de <i>hubs</i> prioritarios</li> <li>○ Definir estrategias integrales ad hoc para el posicionamiento de las empresas vascas en los <i>hubs</i> prioritarios y establecer acuerdos y convenios</li> <li>○ Establecer e implementar un calendario de actuaciones en los <i>hubs</i> prioritarios</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████

Eje 3: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una red internacional de colaboradores para la identificación de oportunidades y acceso a mercado.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incrementar la participación de BasqueTrade en redes internacionales de entidades de promoción de la actividad internacional</li> <li>○ Identificar oportunidades de colaboración y puesta en marcha de proyectos en colaboración</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación, captación y acercamiento de oportunidades internacionales a las empresas vascas derivadas de las inversiones público y privadas, con foco en aquellos sectores englobados en las tres transiciones.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisar los canales y metodologías de comunicación entre la red exterior y el tejido empresarial vasco</li> <li>○ Poner en marcha la identificación y comunicación de las oportunidades internacionales</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento e impulso del grado de influencia de ejecutivos de empresas vascas en los ámbitos de decisión internacionales.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollo de eventos de <i>Networking</i> entre la comunidad “vasca” en destino</li> <li>○ Acompañamiento e impulso para actuaciones de soporte de capital humano de empresas vascas para nuevas empresas internacionalizadas</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de las oportunidades derivadas del nuevo marco político – económico.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Monitorización y seguimiento constante de elementos disruptivos</li> <li>○ Puesta en marcha de actuaciones ad-hoc</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	En función de las necesidades
Refuerzo del posicionamiento ante instituciones internacionales referentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la presencia y las relaciones de las instituciones vascas con las entidades internacionales de referencia.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar un mapa de instituciones de referencia y priorizarlo en base al interés para el tejido empresarial vasco.</li> <li>○ Definir un plan de actuación para reforzar la presencia vasca en las instituciones prioritarias</li> <li>○ Revisar y ajustar el Programa Pilotu como herramienta de diplomacia corporativa</li> <li>○ Reforzar las actuaciones orientadas a capacitar a las PYMEs vascas y facilitar su acercamiento a las instituciones de referencia</li> </ul> </li> </ul>	██████████	██████████	██████████	██████████

Eje 3: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación las acciones del ecosistema para aprovechar el potencial de Euskadi y establecer relaciones con nuevos clientes y partners institucionales. <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un plan de actuación coordinado para las instituciones prioritarias</li> <li>Establecer mecanismos de colaboración operativos, tanto a nivel de proyecto como más generales</li> </ul> </li> </ul>	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematización de la identificación y acercamiento de oportunidades de negocio, y acompañar en su desarrollo. <ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustar los procedimientos actuales de identificación y comunicación de oportunidades</li> </ul> </li> </ul>	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Promoción de la marca Euskadi Basque Country	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de actuaciones público-privadas de apoyo a la marca Euskadi Basque Country en origen y destino. <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar, de forma coordinada, una agenda de actuaciones público-privadas de promoción de la marca Euskadi Basque Country en el ámbito empresarial</li> <li>Desarrollar la agenda de actuaciones</li> </ul> </li> </ul>	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso del uso de la marca Basque Country por el ecosistema vasco de internacionalización empresarial. <ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar el uso de la marca Euskadi Basque Country en actuaciones sectoriales, de manera coordinada con el conjunto de instituciones, en especial con la Secretaría General de Acción Exterior.</li> </ul> </li> </ul>	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████

**1. Ampliación y especialización de la red exterior:**

- a. Incremento de la cobertura geográfica a través de la expansión de la red exterior, en estrecha colaboración con la Secretaría General de Acción Exterior y en coordinación con el despliegue de Delegaciones del Gobierno Vasco, aumentando el número de oficinas propias y los países cubiertos por consultores.**

El número de oficinas propias se va a incrementar en, al menos, cuatro nuevas localizaciones durante la legislatura mediante la apertura de oficinas en mercados y geografías prioritarias identificadas en colaboración con Orkestra, con el objetivo de aumentar la presencia física en un mayor número de mercados de destino (ver detalle al final del presente eje. Adicionalmente, se llevará a cabo una ampliación de la cobertura ofrecida por los consultores, donde se identificarán consultores de primer nivel internacional en aquellas geografías consideradas relevantes que no estén cubiertas. Los consultores pertenecientes a la red exterior tendrán un perfil proactivo con objetivo claro de identificar oportunidades de negocio y establecer relaciones a nivel institucional. La apertura de oficinas y ampliación de cobertura de consultores en geografías identificadas como prioritarias para la empresa vasca, ofrecerá un mayor apoyo al tejido empresarial vasco y ayudará en su proceso de internacionalización e identificación de oportunidades.



**b. Evolución de la red exterior hacia un modelo con mayor especialización, estructura y alcance.**

Se reforzará y completará la estructura de la red de oficinas, y además se apostará por incrementar su especialización en los sectores relacionados con la transición energética y medioambiental (energía, medioambiente, gestión del ciclo del agua...), la transición digital (movilidad, industria 4.0, ...) y la transición sociosanitaria (biociencias, dispositivos médicos...). En lo relativo a las personas consultoras de apoyo de la red ampliada, igualmente se va a profundizar en la creación de un ecosistema en destino con una mayor especialización y adecuación a las necesidades de las empresas vascas, para lo que se va a reforzar la colaboración con el ecosistema de internacionalización empresarial. La capacidad de generar *networking* local y de establecer contactos al máximo nivel serán criterios clave para los nuevos perfiles, para dar respuesta a la creciente demanda de servicios de diplomacia corporativa avanzada.

**c. Aseguramiento de la homogeneidad en la experiencia de las empresas en los servicios de apoyo.**

Se revisarán y ajustarán los servicios de apoyo actualmente ofrecidos, asegurando la homogeneidad entre diferentes oficinas y entre las y los consultores externos, con el objetivo de avanzar en la uniformidad de la experiencia de las empresas que recurran a los servicios en cuanto a parámetros como: metodologías, comunicación, resultados, plazos... Para ello, se avanzará en la estandarización de procedimientos, plazos y documentos, así como en su difusión y comprensión por parte de la red exterior.

**2. Desarrollo de negocio y acercamiento de oportunidades a las empresas vascas derivadas de las 3 transiciones y el nuevo marco político - económico:**

**a. Impulso a las relaciones institucionales y corporativas con una política de relaciones bilaterales con geografías prioritarias.**

Euskadi ha desarrollado en su proceso de internacionalización empresarial relaciones estrechas con determinadas geografías. Históricamente, estas relaciones se han basado en lazos culturales, presencia de grupos poblacionales con antecesores vascos y/o alta implantación de empresas vascas, como pueden ser los casos de México, Colombia o Argentina. Sin embargo, la globalización de los procesos de internacionalización ha llevado a que se desarrollen relaciones basadas también en regiones con estructuras económicas similares y/o complementariedades y sinergias empresariales. Fruto de ello, actualmente Euskadi tiene firmados y activos una serie de acuerdos de cooperación que incluyen un foco de desarrollo empresarial con regiones como Querétaro y Celaya en México, Cundinamarca en Colombia, Gales en Reino Unido, República Checa, Quebec en Canadá o los más recientes en las regiones de Mie y Fukushima en Japón, o Tianjin y Jiangsu en China.

Estos acuerdos de cooperación se han mostrado una herramienta útil en la promoción de las relaciones comerciales, en la exploración de la cooperación tecnológica y empresarial, en la obtención de inteligencia competitiva, en el desarrollo de un *networking* institucional y empresarial relevante, así como en la identificación de oportunidades de negocio e inversión recíprocas. La firma de estos acuerdos de

cooperación puede ser la consecuencia de la intensificación de las relaciones bilaterales con regiones de interés para el ecosistema de internacionalización empresarial, pero no un fin en sí mismo, ya que el objetivo último del impulso de estas relaciones bilaterales es:

- Dar a conocer las capacidades de Euskadi en el exterior
- Obtener información de valor que pueda redundar en el mejor conocimiento de los mercados prioritarios de la empresa vasca
- Identificar oportunidades de cooperación, inversión y negocio en esas geografías
- Facilitar el acceso a estos mercados de la empresa vasca y favorecer su posicionamiento gracias a las acciones desarrolladas en el marco de estas relaciones bilaterales.

Es por ello, que se reforzará la dedicación de los recursos de BasqueTrade para impulsar las relaciones a alto nivel, tanto institucionales como corporativas, en los mercados y geografías priorizadas, de acuerdo a una planificación estratégica, de modo que se desarrollen nuevas relaciones bilaterales, así como se consoliden y exploten las existentes. Asimismo, se fomentará la dedicación de recursos para el despliegue de dichos acuerdos a través de planes de acción anuales, con el objetivo de alcanzar un mayor impacto hacia las empresas vascas en término de conocimiento, posicionamiento y, especialmente, actividad económica.

**b. Consolidación del posicionamiento en *hubs* internacionales en los ámbitos comerciales, de innovación y emprendimiento.**

Los actores relevantes en la internacionalización empresarial no son solo gobiernos o empresas, sino que existen también *hubs* internacionales, centros de referencia, sobre los que pivotan el desarrollo tecnológico, la innovación, el emprendimiento a nivel internacional o que simplemente son centros de comercio regionales y/o internacionales. La interacción con estos *hubs* se torna relevante para poder estar al corriente de las principales tendencias internacionales, poder promover los activos procedentes del ecosistema de agentes de la internacionalización vasca que puedan ser de valor para estos actores y para impulsar la cooperación empresarial, institucional y tecnológica entre Euskadi y estos *hubs*.

Estos *hubs* tienen un importante componente multiplicador que permite maximizar el impacto en las empresas vascas a través de la presencia en los mismos, así como conectarlas con un ecosistema internacional de forma ágil. Estos *hubs* se basan en la concentración de empresas y capacidades en determinadas temáticas para provocar el avance y aceleración de las empresas y/o tecnología en determinados sectores. Por lo tanto, en un primer acercamiento, será relevante identificar aquellos *hubs* de interés para los sectores vascos (e.g Bostón en biociencias, Montreal en Inteligencia Artificial, Berlín en digitalización o Singapur en Comercio y logística) y favorecer las relaciones e interacciones de las empresas vascas en los mismos.

Para desarrollar estas interacciones, se incrementará la presencia, tanto física como mediante acuerdos y convenios con centros de referencia, tanto a nivel de mercado, como los principales focos de innovación y emprendimiento a nivel mundial para acelerar

la expansión de las empresas vascas con alto potencial de desarrollo. Este ejercicio implicará un refuerzo en la coordinación con el conjunto de agentes vascos activos o con intereses de tener presencia en estos hubs para capturar potenciales sinergias mediante la concentración de actividad.

**c. Creación de una red internacional de colaboradores para la identificación de oportunidades y acceso a mercado.**

La vocación del ecosistema de internacionalización empresarial es la de poder facilitar la actividad económica de la empresa vasca en el mayor número de mercados posible, identificando para ello oportunidades de negocio y facilitando el acceso al mercado. Para ello, se cuenta con diferentes herramientas, las Delegaciones de Gobierno Vasco, en primer lugar, que cuentan con delegados empresariales, las oficinas de BasqueTrade en el exterior y por último promoviendo la creación de una red internacional de colaboradores que ayuden al ecosistema vasco de internacionalización en ese proceso.

Esta red internacional está constituida no solo por la red de consultores que BasqueTrade tiene como colaboradores en el exterior, que sin duda constituyen una fuente activa de identificación de oportunidades y facilitación de acceso al mercado, sino que también está compuesta por la red tejida desde el ecosistema vasco de internacionalización empresarial a través del fomento de las relaciones bilaterales citadas en los puntos anteriores (a y b), la presencia en redes internacionales como ETPOA (*European Trade Promotion Organizations' Association*) o EEN (*Enterprise Europe Network*) y los contactos de alto nivel desarrollados por la acción de la actividad de desarrollo de negocio de BasqueTrade y otros actores del ecosistema vasco de internacionalización.

Para ampliar esta red internacional de colaboradores, se pretende promover una mayor participación en redes internacionales y proyectos cooperativos internacionales que permitan ampliar la cantidad y calidad de los colaboradores, así como identificar con más agilidad y favorecer el acceso a oportunidades de negocio, cooperación empresarial y tecnológica y desarrollo de mercados.

**d. Identificación, captación y acercamiento de oportunidades internacionales a las empresas vascas derivadas de las inversiones público y privadas, con foco en aquellos sectores englobados en las tres transiciones.**

Como resultado de las actuaciones anteriores, se asegurará la canalización y acercamiento a las empresas vascas del previsible incremento de las oportunidades internacionales, especialmente en el ámbito público, para lo que se ajustarán y revisarán los canales y metodologías de comunicación entre la red exterior y las empresas, tanto por vía directa como mediante los agentes de ecosistema con una mayor relación con las empresas. Igualmente, se deberá incrementar la participación de agentes públicos y sectoriales expertos en estos ámbitos a nivel tecnológico, para favorecer el reconocimiento de las soluciones, productos y servicios de las empresas vascas en dichos ámbitos.

Asimismo, se favorecerá la identificación y posicionamiento en instituciones públicas, organizaciones locales y regionales, y asociaciones sectoriales claves en cada territorio para una introducción temprana y ágil de las empresas vascas en los procesos de

influencia legislativos y en los ámbitos de colaboración público-privada que puedan derivar en oportunidades de negocios para las empresas vascas, con foco en las tres transiciones identificadas. Así, de forma no exhaustiva se identifican:

- Agentes de compra pública innovadora
- Entidades de financiación multilateral
- Bancos de desarrollo
- Gobiernos e instituciones nacionales, regionales y locales
- Redes y plataformas de promoción económica, comerciales y sectoriales
- Asociaciones empresariales y clústeres regionales
- Etc.

Para ello, se promoverá el acercamiento proactivo a las entidades impulsoras de estos proyectos, y de forma coordinada, por parte de instituciones del ecosistema de internacionalización empresarial que permita no sólo la identificación temprana de oportunidades sino también el trabajo sistematizado con dichas instituciones para dar a conocer soluciones y capacidades de las empresas vascas, así como favorecer la interlocución con dichos agentes y el desarrollo de los mismos.

**e. Aprovechamiento e impulso del grado de influencia de ejecutivos de empresas vascas en los ámbitos de decisión internacionales.**

En la actualidad, la naturaleza de las personas involucradas con empresas vascas en el exterior está cambiando, y la presencia de expatriados vascos es menor, a medida que se apuesta cada vez más por el talento local. Por ello, se fomentará la involucración y colaboración de los ejecutivos de empresas vascas, o que hayan pasado por empresas vascas, y que dispongan de un conocimiento, y reconocimiento, local importante para impulsar el desarrollo de negocio y acercamiento de oportunidades a las empresas vascas. Para ello, es muy relevante establecer sistemáticas de trabajo con las empresas vascas implantadas que permitan la identificación y aprovechamiento de estos perfiles, de forma que se mantenga el vínculo con Euskadi incluso una vez terminada su relación laboral con dicha empresa.

Las instituciones y el ecosistema vasco de internacionalización empresarial pueden colaborar a mantener dichas relaciones y buscar su participación, en la medida de lo posible, en actividades de promoción de la marca Euskadi Basque Country, programas de apoyo a empresa vascas, grupos de colaboración público – privados, etc.

**f. Aprovechamiento de las oportunidades derivadas del nuevo marco político – económico.**

En la situación actual existen un número relevante de elementos disruptivos que están provocando un elevado grado de incertidumbre en los mercados, pero también la aparición de oportunidades derivados de los mismos ya sea directa o indirectamente. Así, elementos como el Brexit, la diferente velocidad en la recuperación de la pandemia del COVID-19 o los nuevos tratados de libre comercio, junto con la cambiante situación geopolítica, requerirán de una monitorización y seguimiento constante. Frente a los nuevos elementos disruptivos, se requerirá la definición e implantación de actuaciones

de impacto *ad hoc* para aprovechar las oportunidades que se deriven de ese nuevo contexto. Para ello, un elemento fundamental será la cooperación con instituciones locales e internacionales que permitan trabajar conjuntamente con el ecosistema vasco en la identificación sistemática de oportunidades de mercado, así como en los mecanismos necesarios para su aprovechamiento (identificación de socios locales, barreras de entradas, etc.).

Este enfoque sistemático en el acercamiento a dichas oportunidades, junto con su identificación temprana y capilarización de las mismas en el tejido empresarial de Euskadi serán elementos clave para acercar nuevas áreas de negocio a las empresas. Asimismo, esta actuación se verá reforzada por las acciones de posicionamiento llevadas a cabo por los agentes del ecosistema para crear una red de contactos y facilitar el acceso a mercados, debiendo asegurar un enfoque integral de estas acciones, así como el acompañamiento a las empresas en el abordaje de estas oportunidades, a través de las medidas necesarias, incluyendo la creación de servicios a medida para dar respuesta a eventuales crisis o sucesos específicos en las geografías que sean necesarias y que puedan derivar en oportunidades concretas para las empresas vascas.

### **3. Refuerzo del posicionamiento ante instituciones internacionales referentes**

#### **a. Aumento de la presencia y las relaciones de las instituciones vascas con las entidades internacionales de referencia.**

Se incrementará la presencia y relaciones de las instituciones vascas, así como del conjunto de la economía vasca, en las entidades y organismos internacionales de referencia, para reforzar el posicionamiento de Euskadi como *partner* de referencia, tanto a nivel de la Unión Europea, como ante otras instituciones y entidades multilaterales de interés para la actividad de las empresas vascas.

Además, se revisará el Programa Pilotu como herramienta de diplomacia económica de Euskadi y se trabajará en la puesta en marcha de acuerdos de colaboración con organismos internacionales para prescribir soluciones y tecnología de empresas vascas.

Se reforzará la capacitación de las empresas, en especial de las PYMEs y *startups*, en la gestión, identificación y preparación de ofertas ante licitaciones internacionales y se potenciará la Plataforma Basque Country Licitaciones, ampliando además su alcance geográfico.

Finalmente, se profundizará en la colaboración con la Delegación de Euskadi en la UE para la identificación de oportunidades europeas, así como para colaborar con regiones prioritarias y con otros organismos homólogos europeos.

#### **b. Coordinación las acciones del ecosistema para aprovechar el potencial de Euskadi y establecer relaciones con nuevos clientes y partners institucionales.**

Se plantea reforzar la coordinación con el objetivo de maximizar el retorno de las actuaciones puestas en marcha en materia de actividad internacional por el conjunto de agentes de impulso a la actividad internacional en Euskadi. Para ello, se plantea tanto optimizar la eficacia de los órganos de gobernanza ya existentes, como la puesta en marcha de mecanismos de coordinación *ad hoc* de carácter más limitado y operativo.

#### **c. Sistematización de la identificación y acercamiento de oportunidades de negocio,**

### **y acompañar en su desarrollo.**

El esfuerzo coordinado para la identificación y consolidación de potenciales fuentes de oportunidades de negocio para las empresas vascas requiere de la definición y puesta en marcha de un sistema integral de gestión de oportunidades de negocio que asegure la correcta cualificación de éstas, así como la difusión entre las empresas vascas. Así, este sistema integral de gestión de oportunidades deberá contar, al menos, con aquellos elementos que aseguren su correcta ejecución, entre otros:

- Fuentes estructuradas de oportunidades de negocio tanto en el ámbito privado como público (CPI, red EEN, entidades multilaterales, etc.)
- Elementos de cualificación de oportunidades que permitan analizar a las empresas vascas su interés y potencial de mercado
- Canales de comunicación y difusión adecuados para las empresas vascas, asegurando su capilaridad e integrándose, si es viable, en BasqueTrade Portal
- Sistema de monitorización y seguimiento de oportunidades de interés para las empresas vascas, así como de análisis de oportunidades, de forma que permita la extracción de conclusiones sobre el aprovechamiento de las mismas y la corrección del sistema

Así, se avanzará en la sistematización, tanto a nivel de procesos como de recursos, de la identificación y acercamiento de oportunidades de negocio relacionadas con los organismos internacionales o entidades privadas, especialmente en las etapas más tempranas de su puesta en marcha. Igualmente, se incrementará el acompañamiento durante las fases de su desarrollo para identificar potenciales nuevas oportunidades y asegurar una rápida respuesta ante las mismas, ofreciendo asistencia y asesoramiento a aquellas empresas que lo necesiten, fomentando la cooperación entre empresas vascas en la medida de lo posible, y siempre que se considere adecuado en función de la oportunidad.

Para ello, se revisarán los procedimientos actuales, identificándose y poniéndose en marcha las modificaciones necesarias, para avanzar en la sistematización, desarrollo de soluciones de gestión y en la reducción de plazos hasta la llegada de las oportunidades a las empresas, factor crítico para su aprovechamiento, de forma ágil y personalizada, al tiempo que se asegura una difusión entre el mayor número de empresas a través de plataformas.

#### **4. Promoción de la marca Euskadi Basque Country:**

##### **a. Desarrollo de actuaciones público-privadas de apoyo a la marca Euskadi Basque Country en origen y destino.**

Se actualizará la agenda de actuaciones de promoción de la marca Euskadi Basque Country relacionadas con el ámbito empresarial, incrementando el número de actuaciones que se acometan y buscando una mayor colaboración público-privada, tanto con el conjunto de agentes institucionales, como con entidades sectoriales y con empresas y sectores tractores. Será especialmente relevante la coordinación con las actuaciones lideradas por el conjunto de instituciones y agentes con acción internacional. Igualmente, se buscará tanto la colaboración con empresas vascas para organizar eventos en origen y en destino, como con el resto de las instituciones vascas para

reforzar el peso empresarial en las actuaciones desarrolladas de promoción de la marca Euskadi Basque Country.

**b. Impulso del uso de la marca Euskadi Basque Country por el ecosistema vasco de internacionalización empresarial.**

Se extenderá el uso exitoso de la marca Euskadi Basque Country en actuaciones sectoriales y de producto-mercado específicas en las que se identifique una aportación de valor adicional.

### 8.3.3.1 Geografías prioritarias

De cara al período 2021-2024, se han analizado las diferentes geografías de destino de la actividad internacional de las empresas vascas. El objetivo ha sido explorar las oportunidades y riesgos para la determinación o selección de mercados prioritarios para la actividad exterior de las empresas vascas, así como definir estrategias marco para abordar dichas geografías de una forma coordinada y coherente.

Para ello, y partiendo del análisis cuantitativo y cualitativo de las distintas áreas geográficas y de los sectores de oportunidad para las empresas vascas realizado por Orkestra, se ha profundizado en el entendimiento de la situación. Esa profundización se ha realizado de forma iterativa, hasta alcanzar una agrupación de determinados países que permitieran definir estrategias compartidas con actuaciones similares. Esa agrupación se ha realizado en base a la realidad actual, las oportunidades y los riesgos en cada uno de ellos. En general, el potencial de nuestras empresas aún está lejos de ser alcanzado, por lo que aún se identifican oportunidades por explotar.

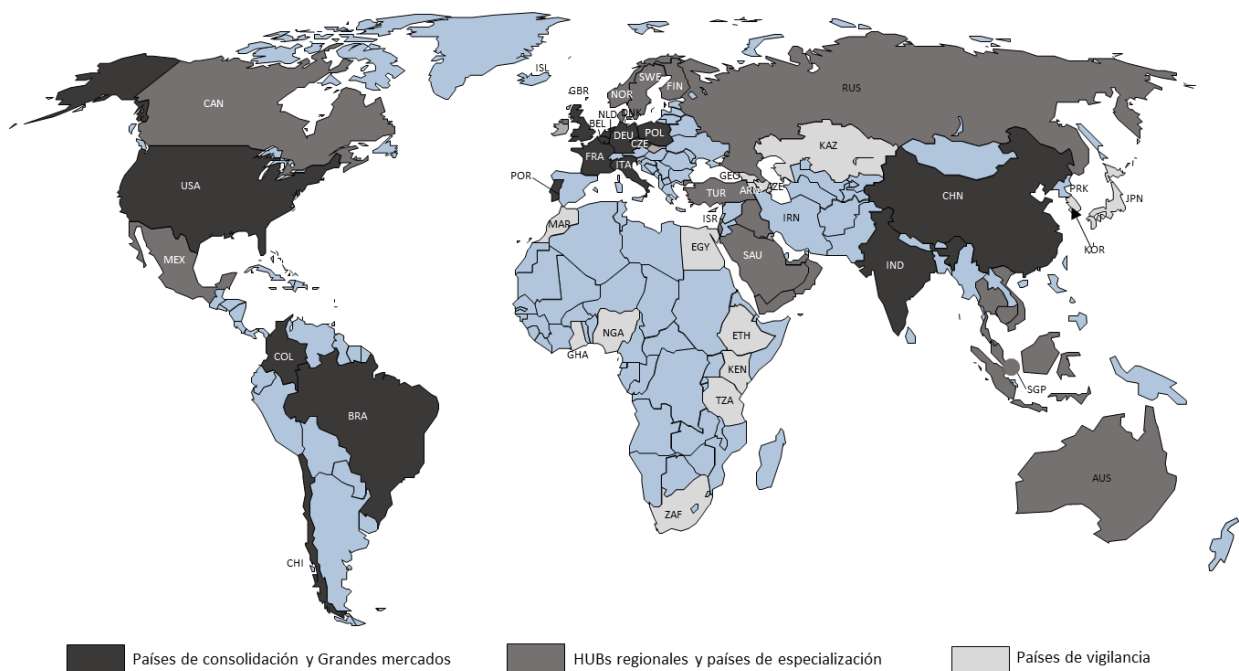
Para cada una de estas geografías se planteará realizar el despliegue de la estrategia con un plan de acción por país orientado a capturar el máximo potencial de las empresas vascas.

Las categorías resultantes del análisis son las siguientes:

- Países de consolidación:
  - Economías cercanas, geográfica o cultural, con importante presencia de empresas vascas y crecimiento limitado, pero con potencial para PYMEs y primeras empresas exportadoras.
  - Países: Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, Rep. Checa, Polonia, Holanda, Bélgica, Colombia y Chile
  - Objetivos: Consolidar posicionamiento y Desarrollar estrategias de nicho en las 3 transiciones.
- Grandes mercados:
  - Economías de tamaño grande y mediano e industrializados, con medias/altas perspectivas de crecimiento en sectores estratégicos y con una importante presencia de empresas vascas activas
  - Países: EEUU, China, México, India y Brasil
  - Objetivos: Intensificación de la actividad y Focalización de esfuerzos (sector/región).
- Países *HUBs* regionales:

- Países que aportan no sólo crecimiento, sino que además permiten el acceso a otros mercados regionales próximos, con desigual presencia de empresas vascas
- Países: Singapur-ASEAN, Australia, Turquía, Estados Árabes del Golfo-GCC, Rusia
- Objetivos: Apertura y/o refuerzo de una presencia extendida.
- Países de especialización:
  - Economías consolidadas, mercados complejos, pero de gran atractivo y acceso a clientes con gran actividad internacional, especialmente en tecnologías y sectores específicos y con baja presencia de empresas vascas
  - Países: Japón, Corea, Israel, Países escandinavos y Canadá.
  - Objetivos: Estrategias a largo plazo y Estrategias de nicho.
- Países de vigilancia:
  - Países con alto potencial a futuro, pero con necesidad de monitorización ante su evolución y posicionamiento de marca, de cara a reforzar el acceso de las empresas vascas:
  - Países: Marruecos, Egipto, Ghana, Kenia, Tanzania, Sudáfrica, Nigeria, Etiopía, Kazajistán y Países del Cáucaso
  - Objetivos: Monitorización específica y estrategia de posicionamiento a medio y largo plazo.

Mapa de geografías prioritarias de la Internacionalización Empresarial 2021-2024





### 8.3.4 Eje 4: Generación e incorporación de talento

**OBJETIVO:** Mejorar la disponibilidad de recursos humanos especializados en el área internacional y aumentar el perímetro de actuación incluyendo, con una perspectiva de diversidad, además de personas jóvenes; universitarios y titulados de formación profesional, a personas senior de las empresas y a talento internacional que se considera necesario incorporar al ecosistema vasco.

Se mantiene el eje estratégico de capacitación de personas, con gran experiencia de ejecución en el País Vasco y con su principal reflejo en las becas para jóvenes para realizar prácticas laborales tanto en oficinas públicas en el exterior como en empresas vascas implantadas en el exterior, y en el programa PROFEX de subvención de contratación temporal de expertos en internacionalización.

En el periodo 2021-2024 se amplía el enfoque tratando de aumentar el perímetro de actuaciones. En primer lugar, haciendo llegar las acciones formativas y de capacitación a personal senior de las empresas. Y en segundo lugar saliendo del ámbito puramente formativo, a través del desarrollo de un programa Alumni, que permita establecer lazos permanentes en la comunidad de antiguos participantes en los programas de capacitación del Gobierno Vasco, incluyendo personas relacionadas con el País Vasco en el extranjero, y ampliando también el enfoque de personas participantes, hasta ahora únicamente residentes en el País Vasco, ya que se pretende facilitar la incorporación de talento extranjero cuando sea necesario por una falta de perfiles que se identifiquen como prioritarios por las empresas vascas.

Para avanzar en estos objetivos, se definen los siguientes ámbitos y acciones:

Eje 4: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
Capacitación de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la actividad internacional en la academia, especialmente en ámbitos técnicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecimiento de acuerdos de colaboración</li> <li>○ Puesta en marcha de colaboraciones con la academia</li> </ul> </li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de jóvenes (BEINT y Global Training)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualización de la fase académica de los programas</li> <li>○ Establecimiento de acuerdos de colaboración</li> <li>○ Incremento del número de empresas participantes</li> </ul> </li> </ul>				
Incorporación de especialistas (foco en PYMEs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de especialistas senior                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impulso del programa PROFEX y otros programas y actuaciones para facilitar el acceso de las empresas al talento especializado</li> </ul> </li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento de las PYMEs y startups a los programas de capacitación de personas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisión de las bases de los programas existentes e identificación de oportunidades de mejora</li> <li>○ Refuerzo de la capilaridad de los programas (acuerdos con entidades con mayor presencia geográfica)</li> <li>○ Actualización de los programas de becas BEINT y GT favoreciendo extensiones de las prácticas en colaboración con empresas vascas implantadas en el exterior</li> </ul> </li> </ul>				

Eje 4: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
Gestión del talento global	• Puesta en marcha de la plataforma Alumni	[Barra azul]			
	○ Preparación y puesta en marcha de la plataforma Alumni	[Barra azul]			
	○ Difusión de la plataforma	[Barra azul]			
	○ Puesta en marcha de otras iniciativas en torno a la plataforma ( <i>mentoring...</i> )		[Barra azul]		
	• Programas de intercambio y facilitación de talento a las empresas internacionalizadas	[Barra azul]			
	○ Identificación de gaps de las empresas vascas en materia de disponibilidad de talento en el exterior	[Barra azul]			
	○ Estudio y puesta en marcha, en su caso, de iniciativas piloto para responder a los gaps		[Barra azul]		

1. **Capacitación de personas:** el programa de gestión de personas y mejora del talento para la acción internacional es una de las marcas de identidad de la internacionalización empresarial del País Vasco. Estos programas, reflejados principalmente en las becas BEINT y Global Training se mantendrán en el periodo de la ejecución del Plan de Industria e Internacionalización, y se buscará mejorar el conocimiento de la actividad internacional entre las y los estudiantes universitarios.

a. **Promoción de la actividad internacional en la Universidad, especialmente en ámbitos técnicos.**

Las Universidades del País Vasco constituyen una herramienta clave para el impulso de la internacionalización del País Vasco, a través de su actividad formativa, investigadora y de transferencia de conocimiento. Especialmente en éstos últimos ámbitos, las Universidades tienen capacidad para identificar áreas clave de innovación, y para participar en proyectos que, en último término, tendrán aplicación en iniciativas de las empresas vascas. Por ese motivo se apoyará en el ámbito competencial de Basquetrade la promoción de la actividad internacional entre las personas alumnas de las Universidades del País Vasco y de FP, en especial de las ramas técnicas.

b. **Capacitación de jóvenes (BEINT y Global Training).**

La capacitación de jóvenes es, como se ha dicho, una de las marcas de identidad los apoyos a la internacionalización empresarial del Gobierno Vasco. Con 600 becas, la Comunidad Autónoma del País Vasco es líder en el ámbito estatal en la preparación de jóvenes para dar apoyo a la acción internacional de las empresas vascas.

Durante este periodo de ejecución se dará la máxima difusión a estos programas y a los beneficios para las y los jóvenes, de forma que se logre disponer de una mejor ratio de candidatos/as por plaza y un alto nivel de preparación y motivación. Igualmente, se trabajará en los siguientes ámbitos para su refuerzo:

- Apertura a nuevas entidades colaboradoras para posibilitar destinos formativos de mayor valor.
- Actualización de la fase académica de BEINT, con la incorporación de nuevos agentes y metodologías formativas actualizadas.

2. **Incorporación de especialistas (foco en PYMEs):** la siguiente etapa en el apoyo al talento se refiere a la aportación de personas especializadas en acción exterior a las Pymes del País

Vasco. En colaboración con agentes institucionales del Territorio, destaca el programa Profex. En el periodo 2021-2024 se quiere ampliar el foco con el apoyo también a especialistas senior de las empresas, que hasta la fecha no han recibido la misma atención y que también requieren ayuda a medida que la internacionalización tiene impacto en un mayor número de empresas y departamentos.

**a. Incorporación de especialistas senior (PROFEX).**

Se mantendrán los programas de incorporación de especialistas en PYMES del País Vasco, en colaboración con agentes institucionales.

Adicionalmente, se desarrollarán actuaciones formativas en materia de internacionalización para personal senior de empresas vascas, de forma que exista el máximo nivel de recursos disponibles para la internacionalización.

**b. Acercamiento de las PYMEs y startups a los programas de capacitación de personas.**

Basquetrade reforzará las acciones de promoción de sus recursos para la capacitación y puesta a disposición de profesionales, en colaboración con agentes institucionales de ámbito local.

Asimismo, BasqueTrade en colaboración con empresas vascas con implantaciones en el exterior fomentará extensiones de los períodos formativos iniciados en los programas BEINT y GT con prácticas de los jóvenes profesionales vascos.

**3. Gestión del talento global:** como última etapa o ámbito de actuación en materia de talento, se desarrollarán nuevas iniciativas para rentabilizar la red de personas vinculadas con el País Vasco en el extranjero, y ayudará a las empresas vascas a mejorar la incorporación de recursos clave, de cualquier procedencia geográfica, para la acción de internacionalización.

**a. Puesta en marcha de la plataforma Alumni.**

Basquetrade está desarrollando una plataforma que incluye principalmente mecanismos on-line para que participantes en los programas de formación y becas mantengan una conexión continua. Esta plataforma buscará dar mayor visibilidad a los programas ante el conjunto del tejido empresarial vasco.

Esta plataforma también actuará como un mecanismo de contacto en el extranjero y para generar oportunidades profesionales para la red Alumni, así como para poner a disposición de las empresas vascas recursos humanos especializados en diferentes sectores o áreas geográficas. Además, se plantea la puesta en marcha de un servicio de *mentoring* entre juniors y seniors

**b. Programas de intercambio y facilitación de talento a las empresas internacionalizadas.**

La posibilidad de contar con recursos humanos procedentes de áreas geográficas objetivo, o bien con una especialización sectorial o tecnológica específica, es un potente mecanismo facilitador de la actividad internacional de las empresas vascas. Esto es evidente en determinados territorios analizados que cuentan con universidades y centros tecnológicos de formación profesional con gran capacidad de atracción de talento, y que

se consideran como un recurso de alto valor tanto en origen como en destino para las empresas locales.

En este sentido, se apoyará, dentro de su ámbito competencial, el desarrollo de programas que permitan un acercamiento a las empresas vascas de talento internacional y la incorporación a sus proyectos empresariales, con vocación de continuidad, de profesionales con perfiles universitarios e igualmente de otros perfiles profesionales que garanticen la mejor cobertura de sus necesidades específicas de talento y la conservación del conocimiento en el seno de las organizaciones

### 8.3.5 Eje 5: Coordinación de los servicios de impulso a la internacionalización empresarial

**OBJETIVO:** Reforzar el alineamiento del conjunto de actuaciones del sector público e institucional vasco coordinando las diferentes actuaciones y ofreciendo el mejor nivel de servicio a las empresas.

En el País Vasco existen diferentes agentes públicos e institucionales que contribuyen con sus actuaciones a impulsar la internacionalización de las empresas. Cada uno de estos agentes tiene diferentes capacidades e impactan en diferente grado sobre las empresas. En el contexto actual, se debe asegurar un alineamiento del conjunto de agentes y actuaciones que inciden sobre las empresas.

Este eje contribuye directamente a dar respuesta al conjunto de retos de las administraciones públicas y otros agentes, en especial para los siguientes:

- A1. Mejorar la coordinación y sinergias entre el ecosistema vasco de internacionalización empresarial.
- A2. Reforzar los canales de comunicación para aumentar la capilaridad del conocimiento de las actuaciones del ecosistema hacia las empresas vascas.
- A3. Fomento de internacionalización de las PYME y *startups* con alto potencial exportador.
- A4. Impulsar una red internacional de contactos que permita posicionar a las empresas vascas en el exterior.
- A5. Especialización de los servicios ofrecidos a las empresas tractoras (marca Euskadi Basque Country, posicionamiento con instituciones de alto nivel, etc.).
- A6. Ampliar y especializar sectorialmente la red exterior para dar respuesta a los retos de las empresas vascas.
- A7. Promocionar la Marca Euskadi Basque Country entre el tejido empresarial.
- A9. Posicionar el ecosistema vasco en *Hubs* internacionales para favorecer el acceso de las empresas vascas.
- A10. Potenciación de los servicios para las empresas ya implantadas en el exterior.

Por lo tanto, es necesario que la coordinación entre esos agentes sea adecuada, por lo que este el Plan de Industria e Internacionalización asume esta necesidad como una de sus líneas estratégicas.

Para avanzar en estos objetivos, se definen los siguientes ámbitos y acciones:

Eje 5: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
Refuerzo de la coordinación intra e interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del modelo de gobernanza del ecosistema de Internacionalización empresarial.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contraste de la situación actual e identificación de líneas prioritarias para reforzar la coordinación.</li> <li>○ Puesta en marcha de actuaciones para reforzar y garantizar la cohesión y coherencia del modelo de gobernanza.</li> </ul> </li> </ul>				

Eje 5: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con el conjunto de agentes con actividad en el ámbito de la internacionalización empresarial, como son Gobierno Vasco (Invest in the Basque Country, Estrategia Euskadi Basque Country 2025, etc.), Diputaciones, Cámaras de Comercio y otros agentes (Clusters, Agentes comarcales y locales...)</li> <li>○ Revisión de las actuaciones desarrolladas y previstas e identificación de oportunidades para mejorar la coordinación</li> <li>○ Puesta en marcha de iniciativas concretas con los agentes activos en materia de internacionalización</li> </ul>				
Optimización de las herramientas orientadas a la promoción de la internacionalización empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso y puesta en marcha de nuevos instrumentos de apoyo y proyectos en colaboración, y ordenación de los existentes</li> <li>○ Actualización del mapeo del conjunto de actuaciones e instrumentos de apoyo existentes</li> <li>○ Identificación y lanzamiento de nuevos proyectos en colaboración</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de canales integrados de comunicación que faciliten la visibilidad y acceso a los instrumentos de apoyo en Euskadi.</li> <li>○ Desarrollo y puesta en marcha de actuaciones específicas de comunicación, en especial en nuevos canales y nuevas empresas</li> </ul>				

1. **Refuerzo de la coordinación intra e interinstitucional:** tal como se ha comentado, es imprescindible reforzar la coordinación intra e interinstitucional. Esta ha sido una demanda del ecosistema de internacionalización empresarial del País Vasco y una necesidad reflejada tanto por las empresas, como por el conjunto de agentes. Por lo tanto, se plantean dos acciones para afrontar este reto.

a. **Revisión del modelo de gobernanza del ecosistema de Internacionalización empresarial.**

El modelo de gobernanza del ecosistema de internacionalización empresarial no contaba con un agente especializado como es Basquetrade, entidad que se crea en el año 2018. Dado que su estructura se ha ido completando desde su constitución, actualmente se configura como una entidad con capacidad para mejorar la coordinación de los diferentes agentes vinculados con la internacionalización.

Durante el periodo 2021-2024, Basquetrade va a aspirar a proponer y consensuar con los diferentes agentes un modelo mejorado y optimizado de gobernanza del ecosistema de internacionalización empresarial, que permita optimizar el alineamiento estratégico y que sienta las bases para una coordinación operativa.

b. **Coordinación con el conjunto de agentes con actividad en el ámbito de la internacionalización empresarial, como son Gobierno Vasco (Invest in the Basque Country, Estrategia Euskadi Basque Country 2025, etc.), Diputaciones, Cámaras de Comercio y otros agentes (Clusters, Agentes comarcales y**

**locales...).**

Además de la definición del modelo de Gobernanza, Basquetrade asumirá el papel de coordinador del conjunto de agentes, públicos y privados, que apoyan la internacionalización empresarial, aspirando a la máxima eficiencia y eficacia en la administración de los recursos previstos por el presente Plan.

**2. Optimización de las herramientas orientadas a la promoción de la internacionalización**

**empresarial:** la mejora de la promoción de las herramientas para la internacionalización disponibles para las empresas es uno de los retos detectados en el diagnóstico de situación de la internacionalización empresarial. Se aprecia que, pese a los esfuerzos realizados, todavía un número relevante de empresas no disponen de un conocimiento ajustado del conjunto de programas y servicios disponibles para su internacionalización. Por ese motivo se plantean dos acciones concretas:

**a. Impulso y puesta en marcha de nuevos instrumentos de apoyo y proyectos en colaboración, y ordenación de los existentes.**

Se facilitará la comprensión y acceso a los diferentes programas y servicios para las empresas, clarificando y homogeneizando la oferta global de servicios existentes y las rutas de acceso a los mismos.

**b. Generación de canales integrados de comunicación que faciliten la visibilidad y acceso a los instrumentos de apoyo en Euskadi.**

Durante la ejecución del Plan se mejorarán los instrumentos de comunicación de la oferta de programas y servicios a las empresas, a través de los mecanismos de comunicación que se consideren más adecuados, y buscando siempre la máxima capilaridad tanto a nivel sectorial (clusters) como a nivel geográfico (Diputaciones, Cámaras de Comercio, agencias comarcales y locales).

### 8.3.6 Eje 6: Coherencia de las políticas públicas de Internacionalización empresarial

*OBJETIVO: Lograr que la economía y las empresas vascas sean reconocidas internacionalmente como un área industrial responsable y comprometido con las políticas de sostenibilidad, diversidad e inclusividad.*

La exigencia de responsabilidad social en términos de sostenibilidad medioambiental, inclusividad, diversidad y respeto de los derechos humanos ha seguido marcando la agenda de las principales instituciones mundiales y está caracterizando cada vez más la demanda de la población, con especial impacto en los consumidores, los clientes de productos industriales, y las entidades de financiación.

La crisis causada por la COVID-19 no ha hecho sino acrecentar esta sensibilidad, en la medida en que ha puesto al descubierto el riesgo existente para nuestro entorno vital, para las mujeres y para las poblaciones menos favorecidas.

Por ese motivo, el eje de coherencia de las políticas públicas no es un eje más del plan, sino un elemento vertebrador del mismo que impregna y tracciona el resto de ejes, constituyéndose como elemento diferenciador en sí mismo, que nace en la propia elaboración del mismo. Por ello, adicionalmente se considera necesario desarrollar un apartado específico en la internacionalización empresarial, con tres ámbitos, que ponga aún más de manifiesto y explicita el compromiso con la sostenibilidad, diversidad e inclusividad en el ámbito de la internacionalización. En ese sentido, la estrategia apuesta por iniciativas que visibilicen y pongan en valor la realidad de la sostenibilidad como elemento de competitividad de las empresas vascas, así como la relevancia de la inclusividad y la diversidad dentro de las mismas y de su papel, especialmente de las mujeres, como referentes en la actividad internacional de las empresas vascas.

Asimismo, los ámbitos identificados y las acciones propuestas se definirán y ejecutarán en colaboración y coordinación con la Secretaría General de Acción Exterior y con la Secretaría General de Transición social y Agenda 2030 responsables del despliegue de la Agenda 2030 y de la estrategia de internacionalización respectivamente. De esta manera, se espera lograr un mayor reconocimiento de la economía y empresas vascas en materia de sostenibilidad ambiental, económica y social.

Para avanzar en estos objetivos, se definen los siguientes ámbitos y acciones:

Eje 6: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
Apoyo de la internacionalización empresarial sostenible e inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y sensibilización de la internacionalización sostenible.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organización de al menos un evento anual de referencia relacionado con la internacionalización sostenible</li> </ul> </li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles - ODS en los programas de apoyo a la actividad internacional de las empresas vascas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisión de la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles - ODS en los programas y servicios de apoyo a la actividad internacional, tanto de BasqueTrade como del resto de agentes</li> </ul> </li> </ul>				



Eje 6: Ámbitos	Acciones	2021	2022	2023	2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ajuste de los programas para impulsar la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles - ODS</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del impacto de la internacionalización de las empresas vascas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenibles - ODS. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de buenas prácticas de empresas vascas</li> <li>○ Difusión de esas buenas prácticas</li> </ul> </li> </ul>				
Fomento de la cooperación con las entidades de referencia en el ámbito de la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento a las entidades multilaterales para programas sostenibles. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración y actualización de un catálogo de buenas prácticas de empresas vascas en materia de sostenibilidad</li> <li>○ Establecimiento de una agenda de difusión de esas buenas prácticas con entidades multilaterales de referencia</li> <li>○ Identificación de oportunidades de referencia entre las entidades multilaterales</li> </ul> </li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucración de agentes del ecosistema vasco en proyectos sostenibles de entidades multilaterales. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definición de estrategias sectoriales y geográficas en base a las oportunidades priorizadas</li> <li>○ Acompañamiento en la preparación y ejecución de proyectos sostenibles</li> </ul> </li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo conjunto de proyectos empresariales sostenibles. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contraste del interés con entidades sectoriales (clusters, otros) e identificación de oportunidades prioritarias</li> <li>○ Apoyo a la puesta en marcha de actuaciones en colaboración</li> </ul> </li> </ul>				
Promoción de la perspectiva de diversidad en el proceso de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de la diversidad, y específicamente la perspectiva de género, en la actividad internacional de las empresas vascas. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisión con perspectiva de diversidad de los programas y servicios de apoyo a la actividad internacional, tanto de BasqueTrade como del resto de agentes</li> <li>○ Ajuste de los programas para impulsar la inclusión de la diversidad como elemento diferencial</li> </ul> </li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y visibilidad de la actividad internacional de las mujeres y puesta en valor de la diversidad social como elemento diferenciador de las empresas internacionales. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración y difusión de una Guía de buenas prácticas en igualdad para la actuación de BasqueTrade</li> <li>○ Organización de eventos de referencia (concurso, premio) tanto a mujeres directivas y empresarias vascas como a empresas vascas que resulten un ejemplo en una internacionalización igualitaria</li> </ul> </li> </ul>				

1. **Apoyo de la internacionalización empresarial sostenible e inclusiva:** Tanto a través de acciones específicas como incluyendo parámetros de sostenibilidad en otras actividades de BasqueTrade, se desarrollarán acciones para que las empresas vascas sean punteras en este ámbito.

a. **Promoción y sensibilización de la internacionalización sostenible.**

Basquetrade realizará al menos un evento anual relacionado con la promoción y sensibilización de la internacionalización sostenible. En esta acción, que podrá ser específica o estar encuadrada en otras de mayor alcance, se realizará una descripción de los ámbitos de oportunidad con las que cuentan las empresas vascas, y se tratarán de mostrar casos de buenas prácticas y los beneficios obtenidos.

b. **Impulso de la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS en los programas de apoyo a la actividad internacional de las empresas vascas.**

Como mecanismo para objetivar la incorporación de la sostenibilidad en la acción de Basquetrade, se realizará una aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS en los programas de Basquetrade, con una matriz programa Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS al principio de cada ejercicio.

c. **Evaluación del impacto de la internacionalización de las empresas vascas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS.**

Dentro del proceso de evaluación de la Internacionalización Empresarial, durante el periodo 2021 – 2024, se identificarán casos de buenas prácticas de empresas del País Vasco en el ámbito de la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, y se incluirán casos de reconocimiento de esas buenas prácticas a través de premios internacionales, sellos de calidad, etc. obtenidos por las empresas.

2. **Fomento de la cooperación con las entidades de referencia en el ámbito de la sostenibilidad:** el impulso mundial a los objetivos de desarrollo sostenible ha sido protagonizado por entidades como las Naciones Unidas, que es la creadora de la iniciativa de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS. Un mecanismo para orientar las acciones internacionales en este ámbito y para visibilidad el esfuerzo de país realizado es acercar la actividad del País Vasco a estas instituciones.

a. **Acercamiento a las entidades multilaterales para programas sostenibles.**

Las principales entidades multilaterales están reconocidas internacionalmente por su esfuerzo y compromiso por la sostenibilidad, no sólo en sus acciones sino también en los proyectos que impulsan. Por ello, se identificarán oportunidades de acercamiento a las entidades líderes en el ámbito del desarrollo sostenible, accediendo a puntos de información, eventos, personas clave o cualquier otra fuente que permita conocer las iniciativas más punteras en el ámbito del desarrollo sostenible a nivel internacional, incluyendo proyectos concretos, premios, certificados o cualquier otro elemento de notoriedad que pueda beneficiar al ecosistema vasco y al mismo tiempo, reforzar su compromiso con el desarrollo sostenible.

b. **Involucración de agentes del ecosistema vasco en proyectos sostenibles de entidades multilaterales.**

Una vez identificados los puntos de oportunidad, se definirá una estrategia para hacer partícipes a las empresas y otras entidades del ecosistema vasco, de forma que puedan hacer llegar sus proyectos al ámbito internacional. Esta actuación implicará la creación de un *microsite*, o solución similar, que agrupe la información relacionada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS.

**c. Desarrollo conjunto de proyectos empresariales sostenibles.**

Como elemento adicional de refuerzo de esta estrategia, se tratará de lograr que existan proyectos conjuntos entre empresas o clusters de empresas, para fomentar la sostenibilidad y profundizar aún más en la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS en sectores específicos que pueden requerirlo como elemento de competitividad, tal como pueden ser sectores de energía, infraestructuras o alimentación.

**3. Promoción de la perspectiva de diversidad en el proceso de internacionalización:** la perspectiva de diversidad, especialmente la de género por su relevancia en nuestra sociedad, está presente en la estrategia del Gobierno Vasco y por lo tanto debe ser aplicada también a las iniciativas de internacionalización empresarial.

Esto es importante porque, desde el punto de vista de los recursos humanos y de la perspectiva de género, ha existido una menor presencia de mujeres en casi todas las etapas del proceso de internacionalización, desde la fase de preparación, hasta la de ejecución de actividades comerciales de exportación, o en la fase de implantación internacional de las empresas vascas.

**a. Impulso de la diversidad, y específicamente la perspectiva de género, en la actividad internacional de las empresas vascas.**

Las acciones propuestas de internacionalización incluirán las mejores prácticas en el ámbito de la diversidad social, y específicamente en la perspectiva de género, incluyendo la evaluación de la situación desde las diferentes perspectivas (racial, cultural, de género, etc.) y la inclusión de mecanismos que permitan promover la equidad y la igualdad en el acceso a las oportunidades (incorporando criterios ad-hoc en los procesos de selección o de valoración de los proyectos presentados por las empresas).

**b. Reconocimiento y visibilidad de la actividad internacional de las mujeres y puesta en valor de la diversidad social como elemento diferenciador de las empresas internacionales.**

La diversidad, en todos sus aspectos, es cada vez más un valor diferencial de las empresas vascas en el ámbito internacional, como una ventaja competitiva para las mismas. Incluir la diversidad en las organizaciones es más complejo que cumplir con cuotas mínimas. Además, ha pasado de ser una mera aspiración para convertirse en la norma. El objetivo es crear un equipo que ofrezca el mayor número de opciones distintas a la hora de desarrollar las actividades de la organización y que sea capaz de buscar soluciones diferentes ante los problemas.

Según estudios realizados, las empresas más diversas son más innovadoras, su facturación es un 19% mayor y son un 35% más competitivas. La razón es sencilla, la diversidad implica la presencia de distintas culturas, razas, géneros, generaciones y experiencias que ofrecen nuevas perspectivas, ideas y soluciones.

Sin embargo, muchas empresas se centran en la diversidad y olvidan la inclusión, ambos aspectos son necesarios. Las organizaciones pueden contratar talento diverso y fracasar si el equipo no se siente incluido y apoyado para aportar sus distintos puntos de vista.

Para ello, se impulsarán las siguientes actividades

- Visibilización de la existencia de programas para fomentar la diversidad en las organizaciones, así como la participación de las mujeres en la actividad internacional de las empresas vascas. Para ello, se buscará visibilizar mediante eventos, reconocimientos a las mujeres referentes en internacionalización, así como a las empresas vascas que sean un referente.
- Favorecer la inclusión de procesos de definición de estrategias de diversidad en los programas de apoyo a la internacionalización, especialmente en destino, como elemento traccionador de este tipo de políticas en destino.

# 9 ANEXO 2: CATÁLOGO DE AYUDAS Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS PARA EL AÑO 2021 AL SERVICIO DEL PLAN DE DESARROLLO INDUSTRIAL E INTERNACIONALIZACIÓN

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD Y MEDIO AMBIENTE Y SOCIEDADES PÚBLICAS ADSCRITAS

Viceconsejería de Tecnología, innovación y Competitividad

➤ Apoyo a la Tecnología y la I+D+i

Tecnología I+D			€
Hazitek	I+D	Apoyar la realización de proyectos de Investigación Industrial o Desarrollo Experimental, tanto de carácter competitivo como estratégico, en los ámbitos de especialización del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación	91.300.000 €
Emaitek plus	I+D	Apoyar la actividad no económica de los Centros Tecnológicos Multifocalizados y de los Centros de Investigación Cooperativa CICs, de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, asignándoles financiación a través de la evaluación y el análisis de los resultados de su actividad a nivel global.	68.000.000 €

Elkartek	I+D	Apoyar la realización de Investigación Colaborativa en los ámbitos de especialización enmarcados en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030.	40.000.000 €
Azpitek*	I+D	Apoyar la adquisición, instalación y actualización de equipamiento científico-técnico que se requiere para el desarrollo de actividades de I+D+i.	5.300.000 €
Bikaintek	Contratación de personas tecnólogas en empresas	Apoyar el desarrollo de proyectos de I+D mediante la incorporación de personal investigador con título de doctor o doctora y la realización de doctorados industriales, favoreciendo la inserción laboral e incorporando talento al tejido productivo	5.600.000 €

➤ **Apoyo a la innovación**

Innovación			
Innobideak	Innovación	Mejorar la competitividad mediante el apoyo a proyectos orientados a la innovación, la mejora de la gestión, la participación de las personas, la adaptación de sus modelos de negocio y/o el reforzamiento de su dimensión.	3.300.000 €
Hazinnova	Innovación	Conceder ayudas en servicios dirigidas a impulsar la innovación no tecnológica de la empresa vasca a través de la realización de microproyectos	2.400.000 €
BDIH Konexio		Apoyar la incorporación de tecnologías digitales y sostenibles en el diseño y desarrollo de productos y servicios de empresas manufactureras mediante proyectos de análisis de viabilidad, asesoramiento y acompañamiento técnico sobre los activos que componen el Basque Digital Innovation Hub (BDIH)	480.000 €

➤ **Apoyo a la actividad emprendedora**

<b>Emprendimiento</b>			<b>4.200.000 €</b>
Ekintzaile/Barnekintzaile	Emprendimiento	Apoyar proyectos de carácter innovador industrial o de servicios avanzados, tutelados por un "Business Innovation Center" (BIC) de la CAE, en las fases de maduración de la idea y de puesta en marcha.	3.100.000 €
Bind 4.0	Emprendimiento	Dinamizar la interacción entre las empresas y startups tecnológicas, con el fin de promover el desarrollo de los proyectos más innovadores en los ámbitos de la industria inteligente, la energía, la salud y la alimentación.	700.000 €
Intraemprendimiento	Emprendimiento	Apoyar a los BICs en la promoción del intraemprendimiento en el tejido empresarial de Euskadi	400.000 €
Basque Fondo Financiación	Emprendimiento	Apoyar la maduración de una idea empresarial en un BIC (Business Innovation Centre) para microempresas, pymes industriales o servicios conexos.	Fondos
Aurrera Financiación	Emprendimiento	Apoyar la maduración de una idea empresarial en un BIC (Business Innovation Centre) para empresas del ámbito de la información y comunicaciones que se consideren de base tecnológica y/o innovadoras.	Fondos

➤ **Apoyo a la Transformación Digital**

<b>Transformación Digital</b>			<b>15.660.000 €</b>
Inteligencia Artificial*	Transf digital	Apoyar proyectos de aplicación de servicios y/o soluciones comerciales basadas en Inteligencia Artificial.	2.000.000 €
Banda ancha	Transf digital	Extender las redes de banda ancha ultrarrápida a aquellas empresas de Euskadi que no disponen de este tipo de servicio.	400.000 €
5 G*	Transf digital	Apoyar proyectos de implantación de tecnologías 5G para la transición digital de la economía, dentro del ámbito empresarial.	1.700.000 €
Basque industry 4.0	Transf digital	Apoyar proyectos de Investigación Industrial y Desarrollo Experimental que aborden la Transferencia de Tecnología desde entidades proveedoras tecnológicas hacia empresas industriales	2.300.000 €
Industria digitala	Transf digital	Apoyar la incorporación de las Tecnologías de la Electrónica, la Información y las Comunicaciones (TEICs	3.600.000 €
Programa ciberseguridad	Transf digital	Impulsar la Ciberseguridad Industrial, especialmente proyectos que aborden la convergencia e integración de los sistemas de protección ante ciberataques para entornos IT/OT (Information Technology / Operational Technology).	2.500.000 €



BAIT/IT TXARTELA	Transf digital	Acreditar las competencias que una persona tiene en la utilización de herramientas informáticas e Internet. Administraciones públicas y empresas privadas, exigen la certificación BAIT/IT Txartela para el acceso a determinados puestos de trabajo.	500.000 €
Competencias digitales		Servicios a empresas	2.660.000 €
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresa Digitala Inplantariak</li> <li>• Microempresa Digitala Prestakuntza</li> <li>• Enpresa Digitala</li> <li>• Barnetegi teknologikoak</li> <li>• Servicio Ikanos</li> </ul>		

## Viceconsejería de Industria

### ➤ Apoyo al Desarrollo industrial

<b>Desarrollo industrial</b>			<b>65.000.000 €</b>
Bateratu	Des industrial	Apoyar inversiones productivas dirigidas al incremento de capacidad de producción, como consecuencia de estar inmersos en procesos de concentración.	3.000.000 €
Bilakatu	Des industrial	Apoyar inversiones relacionadas con procesos de relocalización de capacidades en la CAPV e inversiones productivas dirigidas a la diversificación de la actividad de la empresa	11.000.000 €
Indartu	Des industrial	Incentivar la inversión destinada a la creación y/o ampliación de capacidad productiva, en las Zonas Margen Izquierda Ría del Nervión y Oiartzualdea y	12.000.000 €

		en otros municipios con una tasa de desempleo superior al 20% de la media anual de la CAPV	
Gauzatu Industria	Des industrial	Apoyar con anticipos reintegrables destinados a impulsar la creación y desarrollo de Pymes de base tecnológica y/o innovadoras	28.000.000 €
Renove 4.0	Des industrial	Apoyar la adquisición de maquinaria y/o equipamiento avanzado (Hardware y Software), para la implementación de proyectos de Industria 4.0, Fabricación Avanzada	5.000.000 €
Bideratu Berria	Des industrial	Promover la reestructuración y relanzamiento de empresas en crisis. Ayuda a medidas que se incluyan en planes de reestructuración tendentes al restablecimiento de la viabilidad a medio y largo plazo	5.000.000 €
Lortu		Dotar de apoyo profesional externo para realizar un proyecto de refinanciación que analice posibles actuaciones a llevar a cabo para velar por la continuidad y el futuro de la empresa.	1.000.000 €

➤ **Transición Energética**

<b>Ayudas transición energética</b>		<b>32.700.000 €</b>
Programa Ayudas energías marinas	Apoyar las inversiones para la demostración y validación de tecnologías energéticas renovables marinas emergentes: pruebas experimentales de dispositivos de captación de energía de las olas, de cimentación flotante de	2.500.000 €

	aerogeneradores, de aerogeneradores marinos y de equipos auxiliares o componentes complementarios de estos prototipos.	
Rehabilitación viviendas eficiencia energética	Subvencionar actuaciones en edificios completos regulados por el artículo 2.1 de la Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación (LOE)) siempre que el edificio haya sido construido con anterioridad al 2007. Se subvenciona la mejora de la eficiencia energética de la envolvente térmica, de las instalaciones de iluminación y el uso de energías renovables	29.028.000 €
Plan Moves II	Apoyar económicamente las siguientes inversiones en movilidad eficiente y sostenible: adquisición de vehículos de energías alternativas, implantación de infraestructura de recarga de vehículos eléctricos, implantación de sistemas de préstamos de bicicletas eléctricas y de medidas de movilidad sostenible al trabajo.	4.524.000 €
Programas de ayudas en Eficiencia Energética y Energías Renovables	Apoyar económicamente las actuaciones en eficiencia energética (sectores terciario y administración), en energías renovables generación térmica (biomasa, geotermia), generación eléctrica para autoconsumo (solar fotovoltaico, minihidráulica y minieólica), así como en el transporte y la movilidad sostenible.	12.500.000 €
Ayudas a inversiones en eficiencia energética y en solar térmica en el sector industrial	Apoyar económicamente las actuaciones que persigan el ahorro y la eficiencia energética, así como el uso de energías renovables, específicamente por medio de instalaciones de uso de energía solar térmica, en instalaciones industriales localizadas en el territorio de la Comunidad Autónoma del País Vasco	700.000

Ayudas a Estudios y Auditorías Administraciones	Apoyar económicamente la realización de estudios y auditorías para la mejora de la sostenibilidad energética de la administración pública local de Euskadi identificando y promoviendo acciones que persigan el ahorro y la eficiencia energética, así como el uso de energías renovables en instalaciones y edificios públicos localizados en el territorio de la Comunidad Autónoma de Euskadi.	10.000.000
Programa Gauzatu Energia	Apoyar, con ayudas reintegrables, las actuaciones que persigan la eficiencia en el consumo de energía y el aprovechamiento de los recursos renovables en instalaciones y edificios públicos municipales localizados en el territorio de la Comunidad Autónoma de Euskadi.	90.000.000
Programa Eficiencia Energética en la Industria	Apoyar económicamente las actuaciones de eficiencia energética en PYMEs y grandes empresas del sector industrial, dirigido a estimular e incentivar la realización de actuaciones que reduzcan las emisiones de dióxido de carbono y el consumo de energía final, mediante la mejora de la eficiencia energética en la Comunidad Autónoma de Euskadi.	7.000.000
Renove Vehículos	Apoyar económicamente las inversiones en vehículos eficientes y alternativos que conlleven una racionalización del consumo de energía y la reducción de la dependencia del petróleo en el transporte de mercancías y en la movilidad de las personas, facilitando la transferencia hacia los modos de transporte más eficientes, el uso de energías renovables, la utilización de tecnologías energéticamente más eficientes y la disponibilidad de las infraestructuras necesarias de recarga eléctrica y de suministro de combustibles alternativos.	5.000.000
Plan MOVES III	Apoyar económicamente las actuaciones de adquisición de vehículos eléctricos y despliegue de la infraestructura de recarga.	18.718.371
Programa PREE municipios menos 5.000 habitantes	(*)	(*)
Programa Autoconsumo Industria y sector Terciario	(*)	(*)
Otros programas de ayudas	(*)	(*)

(\*) Programas a convocar por IDAE, con transferencia a las CCAA, con cargo a los Fondos de Recuperación, Transformación y Resiliencia - Pendiente definición de alcance y presupuesto asignado a Euskadi.

➤ Internacionalización

<b>Internacional</b>			<b>21.300.000 €</b>
Gauzatu internacional	Internacional	Proporcionar financiación para soportar inversiones productivas de empresas vascas en el exterior.	5.000.000 €
Zabaldu	Internacional	Subvencionar para soportar gasto corriente vinculado con la promoción hacia mercados exteriores de empresas con una facturación exterior inferior al 50% del total.	3.000.000 €
Sakondu	internacional	Subvencionar para soportar gasto corriente vinculado con la promoción hacia mercados exteriores de empresas con una facturación exterior superior al 50% del total y para fomentar la diversificación en mercados con una facturación inferior al 10% del total.	800.000 €
Elkartu	internacional	Subvencionar para soportar gasto corriente vinculado con la promoción hacia mercados exteriores de entidades y empresas que presenten proyectos en cooperación	900.000 €
Pilotu	internacional	Apoyar desarrollos de proyectos piloto de inversión pública internacional que sirvan para poner a prueba modos de hacer, metodologías, propuestas innovadoras a realizar en una escala restringida y que, eventualmente, puedan ser replicables, a partir de la experiencia obtenida, en proyectos de mayor volumen	400.000 €
125 Becas BEINT	internacional	Ofrecer formación especializada en materia de internacionalización empresarial a través de un itinerario que combina adquisición de conocimientos teóricos y	5.000.000 €

		prácticas en entidades promotoras del comercio exterior y empresas implantadas en el exterior (preferentemente vascas).	
500 Becas Global Training	internacional	Ofrecer formación profesional de cualquier perfil en el extranjero realizando prácticas remuneradas en empresas o instituciones adecuadas a cada especialidad académica. El objetivo principal del programa es promover la movilidad transnacional de los y las jóvenes de la CAPV e introducirles en otras culturas de desarrollo profesional.	6.200.000 €

**Viceconsejería de Agricultura, Pesca e Industria Alimentaria (no recoge todas las ayudas de la Viceconsejería, solamente las más orientadas al eje de este Plan)**

➤ **I+D el en la cadena alimentaria y de la madera**

<b>I+D Cadena alimentaria y de la madera</b>			
Berriker ayudas I+D	Industria Alim	Estimular e incentivar la investigación, desarrollo e innovación en los sectores agrícola, forestal y de los productos de la pesca y la acuicultura de la Comunidad Autónoma del País Vasco.	2.500.000 €
I+D cadena alim y madera	I+D	Fomentar el desarrollo e innovación de sistemas internos, con fines de mejora de competitividad, optimización de recursos y mejoras en la promoción	1.000.000 €

Digitalización alimentaria	Industria de Alim+madera	Facilitar a las empresas vascas, el acceso a las capacidades científicas y tecnológicas innovadoras y excelentes, necesarias para que puedan afrontar los desafíos de la industria inteligente en el entorno de la fabricación digital.	2.000.000 €
Gastrocoop	Industria Alim	Fomentar las formas de cooperación entre al menos, dos entidades para contribuir a los siguientes objetivos transversales del PDR: acelerar la innovación; mejora de aspectos medioambientales; mitigación/adaptación al cambio climático	1.600.000 €
Contrato doctorandos	Industria Alim	Incorporar a personal investigador y tecnólogo en proyectos de I+D+i a desarrollar en áreas científico-tecnológicas, mercados, marketing y organización empresarial del sector agrario, pesquero y alimentario de la Comunidad Autónoma de Euskadi.	1.700.000 €

**Viceconsejería de Medio Ambiente**

➤ **Bioeconomía, Economía Circular y Medio Ambiente**

<b>Economía circular, bioeconomía</b>			<b>9.000.000 €</b>
Bioeconomía		Impulsar proyectos piloto y proyectos transformadores, y detectar y atraer proyectos exteriores.	3.000.000 €
Ayudas proyectos medio ambiente	Econ sostenible	Ayudar a inversiones que vayan más allá de las normas de protección medioambiental de la Unión Europea o incrementen el nivel de protección en ausencia de normas, anticipando legislación futura. Para estudios medioambientales, saneamiento de terrenos contaminados y servicios de asesoramiento	4.000.000 €
Ayudas Economía circular y clima	Econ sostenible	Desarrollar proyectos innovadores de ecodiseño, economía circular y de ecoinnovación estratégica en empresas industriales para mitigar las emisiones de Gases de Efecto Invernadero, reducir el consumo de materias primas y el vertido de residuos, generar actividades empresariales sostenibles y consolidar colaboraciones inter-empresariales relacionadas con la economía circular.	1.000.000 €
Pyme Circular	Econ sostenible	Impulsar la estrategia economía circular de Euskadi 2030, para fomentar el acceso a plataformas de información/formación en nuevos retos y oportunidades	1.000.000 €



