

OBSERVATORIO
DE
PROSPECTIVA
INDUSTRIAL

EXPERIENCIAS POSITIVAS EN POLÍTICAS E INSTRUMENTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA **UNIÓN EUROPEA**



Experiencias positivas en Políticas e instrumentos de Internacionalización en la Unión Europea.

Realizado por



En el marco de:



Índice de contenidos

¿Es necesario incentivar la internacionalización de las empresas?.....	9
Contexto actual de las políticas públicas de internacionalización.....	11
El sector exterior en Castilla y León.....	14
Análisis de la internacionalización de las empresas de Castilla y León.....	17
Actividades y programas públicos de desarrollo y promoción empresarial en Castilla y León	46
El plan de internacionalización de Castilla y León.....	49
Perspectiva Europea de las Estrategias de internacionalización.....	52
Sistemas de apoyo a la internacionalización de las PYMEs en la Unión Europea.....	55
Las barreras a la internacionalización de las empresas.....	58
El coste y la rentabilidad de las políticas de internacionalización	61
Valoración de las políticas de internacionalización	63
Modelos, Agencias y programas para la Internacionalización de empresas en Europa	67
Un modelo consolidado de internacionalización de empresas: Alemania	69
Consolidación y desarrollo de los procesos de internacionalización de las empresas: el programa G3 de Reino Unido (Gateway to Global Growth)	90
Integración de la innovación en la internacionalización: Finlandia	98
Algunas conclusiones sobre la experiencia de FINPRO, Invest in Finland y Finnvera en la internacionalización de las empresas finlandesas.	126
Nuevos enfoques de la Internacionalización: ACC1Ó	130
Sumario de prácticas de las agencias de internacionalización por áreas	138
Observaciones y notas previas a los modelos de internacionalización examinados y su aplicabilidad en Castilla y León	140
Itinerarios y Áreas de trabajo de las políticas de internacionalización	142

El cambio en el paradigma de la exportación.....	144
Acceso y disponibilidad para las empresas de las agencias y servicios de internacionalización.	146
Especialización y adaptación de los servicios de Internacionalización y la creación de redes de cooperación y generación de proyectos	151
Instrumentos para la materialización del proceso de internacionalización: La búsqueda de socios y colaboradores en el exterior.	154
La integración de variables de alto valor añadido en los procesos de Internacionalización: la Innovación como impulsor	157
Los nuevos ejes de las acciones de internacionalización: aplicabilidad y conclusiones sobre los modelos revisados.....	160
Fuentes consultadas:.....	166
Notas finales:.....	168

Índice de tablas, gráficos y diagramas:

GRÁFICO I: EVOLUCIÓN DEL PIB EN CASTILLA Y LEÓN, SERIE TEMPORAL DE 2008-2012, EN MILES DE EUROS POR SECTORES (NACE REV.2)	14
TABLA DE LAS CUANTÍAS TOTALES, PORCENTAJE SOBRE EL GLOBAL Y VARIACIÓN INTERANUAL DEL COMERCIO EXTERIOR EN CASTILLA Y LEÓN, DESGLOSADO CONFORME A LOS TRES PRINCIPALES SECTORES DE ACTIVIDAD.....	15
GRÁFICO II: EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE CASTILLA Y LEÓN, SERIE TEMPORAL DE 1988-2012, EN MILES DE EUROS.	17
GRÁFICO III: DATOS PROVISIONALES Y REVISADOS DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES POR PROVINCIAS PARA 2012 EN MILES DE EUROS.....	18
GRÁFICO IV: ÁVILA. DATOS PROVINCIALES: IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y SALDO EXPORTADOR (MILES DE EUROS) PARA LOS AÑOS 2007 A 2013.	19
GRÁFICO V: BURGOS. DATOS PROVINCIALES: IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y SALDO EXPORTADOR (MILES DE EUROS) PARA LOS AÑOS 2007 A 2013.	20
GRÁFICO VI: LEÓN. DATOS PROVINCIALES: IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y SALDO EXPORTADOR (MILES DE EUROS) PARA LOS AÑOS 2007 A 2013.	21
GRÁFICO VII: PALENCIA. DATOS PROVINCIALES: IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y SALDO EXPORTADOR (MILES DE EUROS) PARA LOS AÑOS 2007 A 2013.	22
GRÁFICO VIII: SALAMANCA. DATOS PROVINCIALES: IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y SALDO EXPORTADOR (MILES DE EUROS) PARA LOS AÑOS 2007 A 2013.....	23
GRÁFICO IX: SEGOVIA. DATOS PROVINCIALES: IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y SALDO EXPORTADOR (MILES DE EUROS) PARA LOS AÑOS 2007 A 2013.	24
GRÁFICO X: SORIA. DATOS PROVINCIALES: IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y SALDO EXPORTADOR (MILES DE EUROS) PARA LOS AÑOS 2007 A 2013.	25
GRÁFICO XI: VALLADOLID. DATOS PROVINCIALES: IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y SALDO EXPORTADOR (MILES DE EUROS) PARA LOS AÑOS 2007 A 2013.	26
GRÁFICO XII: ZAMORA. DATOS PROVINCIALES: IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y SALDO EXPORTADOR (MILES DE EUROS) PARA LOS AÑOS 2007 A 2013.	27
GRÁFICO XIII: ÁVILA. DATOS PROVINCIALES: SERIE TEMPORAL DEL VOLUMEN DE EXPORTACIONES (MILES DE EUROS).	28
GRÁFICO XIV: ÁVILA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA DE DESTINO (PORCENTAJES) PARA 2006.	29
GRÁFICO XV: ÁVILA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA DE DESTINO (PORCENTAJES) PARA 2013.	29
GRÁFICO XVI: BURGOS. DATOS PROVINCIALES: SERIE TEMPORAL DEL VOLUMEN DE EXPORTACIONES (MILES DE EUROS).	30
GRÁFICO XVII: BURGOS: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2013.	31
GRÁFICO XVIII: BURGOS: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2013.	31
GRÁFICO XIX: LEÓN. DATOS PROVINCIALES: SERIE TEMPORAL DEL VOLUMEN DE EXPORTACIONES (MILES DE EUROS).....	32
GRÁFICO XX: LEÓN: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2006.	33

GRÁFICO XXI: LEÓN: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2013.	33
GRÁFICO XXII: PALENCIA. DATOS PROVINCIALES: SERIE TEMPORAL DEL VOLUMEN DE EXPORTACIONES (MILES DE EUROS)...	34
GRÁFICO XXIII: PALENCIA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2006.....	35
GRÁFICO XXIV: PALENCIA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2013.	35
GRÁFICO XXV: SALAMANCA. DATOS PROVINCIALES : SERIE TEMPORAL DEL VOLUMEN DE EXPORTACIONES (EN MILES DE EUROS).	36
GRÁFICO XXVI: SALAMANCA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2006.....	37
GRÁFICO XXVII: SALAMANCA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2013.....	37
GRÁFICO XXVIII: SEGOVIA. DATOS PROVINCIALES: SERIE TEMPORAL DEL VOLUMEN DE EXPORTACIONES (MILES DE EUROS). 38	
GRÁFICO XXIX: SEGOVIA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2006.....	39
GRÁFICO XXX: SEGOVIA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2013.....	39
GRÁFICO XXXI: SORIA. DATOS PROVINCIALES: SERIE TEMPORAL DEL VOLUMEN DE EXPORTACIONES (MILES DE EUROS).....	40
GRÁFICO XXXII: SORIA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2006.	41
GRÁFICO XXXIII: SORIA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2013.	41
GRÁFICO XXXIV: VALLADOLID. DATOS PROVINCIALES: SERIE TEMPORAL DEL VOLUMEN DE EXPORTACIONES (MILES DE EUROS).	42
GRÁFICO XXXV: VALLADOLID: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2006.....	43
GRÁFICO XXXVI: VALLADOLID: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2013.....	43
GRÁFICO XXXVII: ZAMORA. DATOS PROVINCIALES: SERIE TEMPORAL DEL VOLUMEN DE EXPORTACIONES (MILES DE EUROS).	44
GRÁFICO XXXVIII: ZAMORA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2006.	45
GRÁFICO XXXIX: ZAMORA: EXPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJES) PARA 2013.....	45
TABLA: ACTIVIDADES DE EXCAL DURANTE 2011 Y 2012, Y VARIACIÓN INTERANUAL.	47
ESQUEMA EXPLICATIVO DE LAS PRINCIPALES BARRERAS QUE AFRONTAN LAS EMPRESAS EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.	59
ESQUEMA DE LOS PRINCIPALES INTEGRANTES DEL SISTEMA DE INNOVACIÓN DE FINLANDIA. ELABORACIÓN PROPIA.....	100
IMAGEN TOMADA DEL NAVEGADOR FINPRO.....	108
ESQUEMA OPERATIVO DE LAS FASES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y LA EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA DE SERVICIOS QUE REALIZAN.....	142

¿Es necesario incentivar la internacionalización de las empresas?

Contexto actual de las políticas públicas de internacionalización

Con la incorporación a un espacio común europeo se abría para las empresas de los estados miembros una gran oportunidad para extender su radio de acción a un mercado único de más de 450 millones de consumidores. Por otra parte, los movimientos globalizadores, la reducción de algunos costes logísticos y el tremendo desarrollo de las nuevas tecnologías, parecían completar un nuevo cuadro de actuación en el que se surgían nuevas oportunidades y mercados para las empresas.

Sin embargo, y a pesar de este nuevo escenario más propicio para empezar a operar en el exterior, las pequeñas y medianas empresas siguen en nuestra comunidad autónoma centrándose en gestionar su presencia únicamente en los mercados interiores.

Esta situación es doblemente perjudicial para estas empresas de menor tamaño que no exportan, porque además de no aprovechar la posibilidad de competir en otros mercados, estas mismas PYMEs se están viendo expuestas a una intensa competencia por parte de otras empresas que se han internacionalizado desde otros países dentro del mercado nacional en el que ya estaban operando comercialmente.

Sin embargo, existen algunos factores que hay que tener en cuenta a la hora de explicar este comportamiento. El más importante, quizás, radica en que la salida a un mercado extranjero para estas pequeñas y medianas empresas no resulta siempre una tarea fácil, requiriendo de unos recursos tanto en capital humano como en términos de información y de capacidad comercial y de inversión de las que muchas de ellas carecen.

Para paliar estas carencias y contrarrestar otros obstáculos igualmente importantes, y poder impulsar la actividad internacional de la economía y de las empresas que operan en ella, las administraciones y agencias públicas ponen en juego diversas políticas de internacionalización. Los objetivos fundamentales de éstas son actuar y promover el crecimiento económico, el empleo y la actividad productiva del territorio a través de la mayor participación de las empresas en el mercado internacional.

La internacionalización, además se ha convertido en los últimos tiempos en un objetivo común a casi todas las políticas económicas actuales, debido a varias razones:

En primer lugar, porque la internacionalización hace a las empresas más resistentes a muchos de los efectos de los cambios en los ciclos económicos. Y es que la diversificación de mercados, hace que sea posible en un gran número de casos compensar las caídas o retrocesos en un grupo de ellos, con mayor volumen de operaciones en otros. En los momentos actuales, nuestro país puede ser considerado un caso paradigmático de este efecto, puesto que muchas de las empresas que mejor han podido afrontar la crisis, lo han hecho gracias a su actividad exportadora. Y por otra parte, aquellas que dependían en exclusiva del mercado doméstico para su actividad, han visto comprometida su supervivencia y viabilidad según ha ido reduciéndose la demanda interna.

En segundo término, las empresas que se mueven a nivel internacional y que tienen actividad exportadora, suelen operar con mayor solidez y capacidad financiera, afrontando al mismo tiempo con mayor solvencia posibles inversiones necesarias, y pudiendo aprovechar mejor las oportunidades generadas por las economías de escala.

Paralelamente, la actividad internacional genera externalidades, y las empresas exportadoras suelen extender algunos de los beneficios que alcanzan a otras esferas, más allá de su propia actividad, produciendo diversos efectos positivos sobre otras compañías, fundamentalmente a través del intercambio de contactos y de información.

Otro beneficio que se atribuye a las empresas que optan por internacionalizar es el mayor nivel de gasto en investigación y desarrollo que suelen generar. Diversos estudios sobre esta materia, ligan este efecto a la mayor competitividad y necesidad de incrementar los niveles de eficiencia a la que se ven sometidas. Y esto puede atribuirse, sin duda, a la diversidad de clientes, socios y contextos en que se mueven, que incentivan a estas empresas a invertir en aquellas acciones que mejoren su valor competitivo.

Por otra parte, las propias empresas que internacionalizan, fundamentan sus decisiones en causas algo distintas si atendemos a su tamaño. Según datos del “Survey on the situation of internationalisation of Spanish companies¹” de las Cámaras de Comercio, ya en 2005, la caída de las ventas en el mercado interno, era un factor muchísimo más decisivo para las PYMEs que para las grandes empresas a la hora de exportar, y la reducción de costes y la imitación del comportamiento de los competidores era un factor mucho más relevante, que el acceso a nuevos mercados en lo que se refiere a las decisiones en invertir en el extranjero para las pequeñas empresas.

Aunque no siempre la internacionalización es la mejor respuesta para los retos que las empresas encuentran en su actividad, es indudable que su valor como factor estratégico y de competitividad obliga a disponer de una adecuada respuesta para superar los obstáculos que para muchas de ellas – muy especialmente en el caso de las PYMEs –surgen al emprender el camino de la internacionalización.

El sector exterior en Castilla y León

La estructura productiva de Castilla y León ha sufrido modificaciones importantes causadas por el duro contexto económico y social de los últimos años, lo que también ha repercutido en la evolución del mercado exterior.

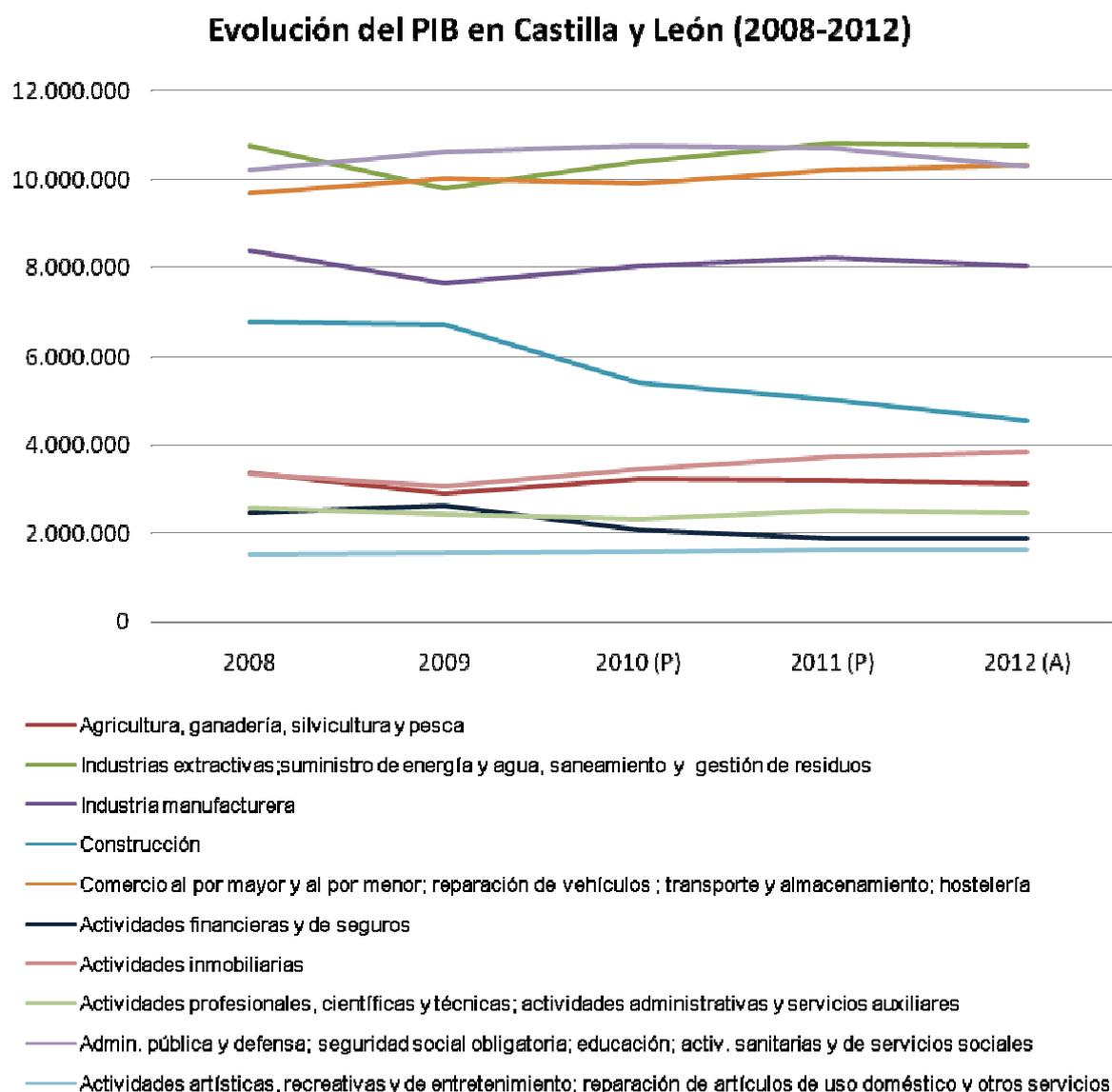


Gráfico I: Evolución del PIB en Castilla y León, serie temporal de 2008-2012, en miles de euros por sectores (NACE rev.2).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Contabilidad Regional.

En general puede decirse que el PIB regional ha experimentado un leve retroceso dentro del conjunto global y que una vez descontada la inflación la situación es más bien de estancamiento, excepto para el subsector de la construcción, en el que sí existe un retroceso notable. De hecho, puede apreciarse en el gráfico cómo el PIB desgregado por sectores experimenta una relativa estabilidad en todos los sectores excepto en éste.

En lo que se refiere a las exportaciones, la comunidad autónoma ha mantenido resultados dentro de la media general, con pocas variaciones. Esta tendencia ha variado en Noviembre de 2013, en la que y según los últimos datos disponibles, Castilla y León tuvo la contribución más negativa a la tasa de variación interanual de las exportaciones totales del país, con -1,4 puntos (lo que lleva a la comunidad autónoma a quedarse en un 6,0 % del total de exportaciones y una caída de 18,8%).

Por otra parte, los principales sectores de nuestra Comunidad Autónoma, en lo que al comercio exterior se refiere son tres: Automoción, Bienes de equipo y Productos químicos.

Sectores	<u>Exportaciones</u>			<u>Importaciones</u>		
	(millon €)	%Total CCAA	Var13/12	(Millon €)	%Total CCAA	Var13/12
Automóvil	434,8	37,3	1,1	446,3	45,2	4,6
Bienes Equipo	319,9	27,4	-44,2	165,4	16,7	22,7
Prod.Quimicos	135,6	11,6	1,6	131,9	13,4	-21,8

Tabla de las cuantías totales, porcentaje sobre el global y variación interanual del comercio exterior en Castilla y León, desglosado conforme a los tres principales sectores de actividad.

Fuente: Informe Mensual de Comercio Exterior (Noviembre de 2013) del ministerio de Economía y Competitividad, Secretaría General de Evaluación de Instrumentos de Política comercial.

A través de un primer análisis de los datos expuestos, se puede visualizar cómo el tejido productivo de Castilla y León, aún con honrosas excepciones, está poco internacionalizado.

Otro dato indirecto que apunta en esta misma dirección es la poca demanda de profesionales en el sector. Lo que puede ser un indicador más de que se trata de un aspecto que las empresas aún no consideran especialmente prioritario, y sus inversiones en activos, formación o contratación de capital humano suficientemente cualificado queda frecuentemente relegado a un segundo o tercer plano. En el 2013, Todas las provincias de Castilla y León – excepto Valladolid y Soria- ofertaron menos de un 0,5% de puestos de trabajo dentro del epígrafe de logística, en donde el Servicio de Empleo clasifica a los técnicos en comercio exterior². Además constata que casi el 80% de estas ofertas provenían de empresas de más de 50 trabajadores.

Por otra parte, y precisamente como consecuencia directa del pequeño tamaño medio de las empresas en el territorio, son las grandes corporaciones quienes polarizan las actividades de internacionalización empresarial, siendo las que – en proporción- más exportan e invierten en el exterior de forma habitual. Por ello, en Castilla y León, las empresas y sectores más internacionalizados pertenecen a aquellas actividades en las que las empresas de un mayor tamaño están más presentes.

Análisis de la internacionalización de las empresas de Castilla y León

Otro punto que hay que examinar es la oportunidad de la decisión de invertir en la internacionalización sobre todo en momentos en los que el acceso a los recursos económicos y de otro tipo se ve limitado.

A pesar de que la internacionalización de una empresa no puede reducirse exclusivamente a considerar las exportaciones de ésta, es cierto que la frecuencia y valor de estas exportaciones son lo suficientemente indiciarios como para poder tomarse como una primera evaluación aproximativa de cómo nuestras empresas se desenvuelven en el exterior.

En nuestra autonomía, en 2012, se exportaron mercancías y servicios por valor de 12.078 millones de euros. Considerando que las importaciones del mismo período ascendieron a 10.797 millones de euros, Castilla y León, tuvo en este período un superávit comercial de 1.281 millones, y su tasa de cobertura ³se redujo en casi un 5%, para quedar en 2012 en 111,9%.

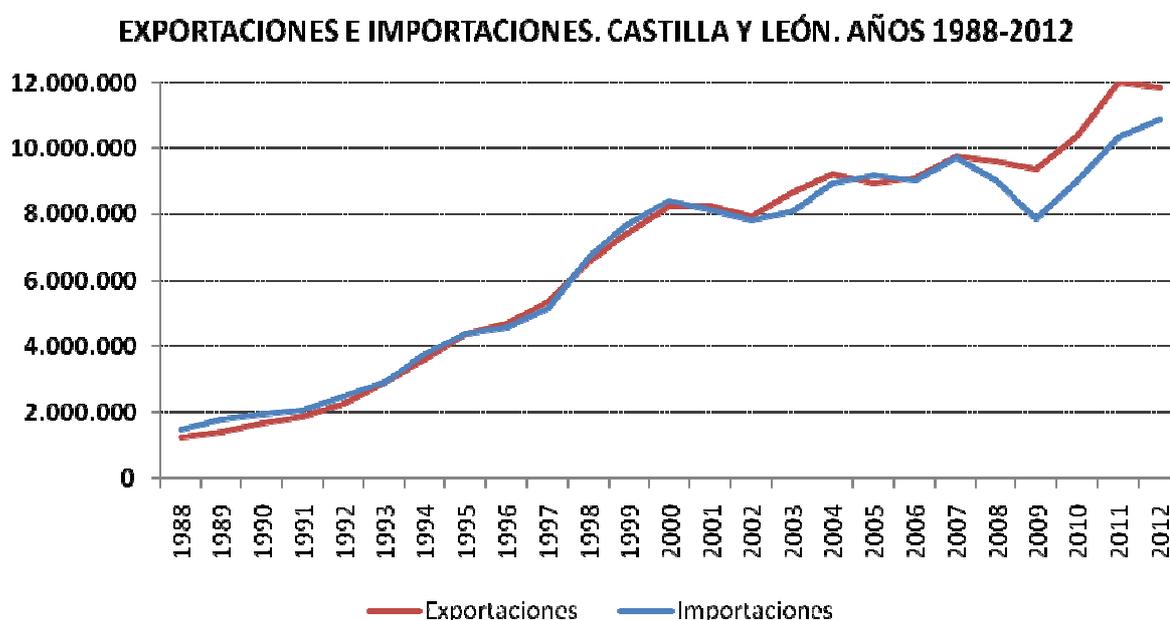


Gráfico II: Exportaciones e Importaciones de Castilla y León, serie temporal de 1988-2012, en miles de euros.

Fuente: Dirección General de Impuestos y Estadística de Castilla y León.

Nuestra comunidad, de esta forma, se sitúa como exportadora, al menos considerando las grandes cifras. La tendencia al crecimiento de las exportaciones, por otra parte, junto con el descenso de la demanda interna, es el responsable de un saldo comercial exportador especialmente beneficioso en este período.

En términos de demanda interna, la aportación al PIB de Castilla y León fue de -0,4% en 2011 y fue aún menor en 2012, con una aportación negativa de -2,5 puntos porcentuales. El sector exterior sólo compensa en parte el mal comportamiento

Si examinamos con algo más de detalle el saldo exportador para cada una de las provincias, nos encontramos con dos provincias: Ávila y Valladolid que importan en un volumen muy superior a sus exportaciones, siendo León y Palencia las provincias con un saldo exportador más favorable.

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES POR PROVINCIAS DE CASTILLA Y LEÓN. AÑO 2012

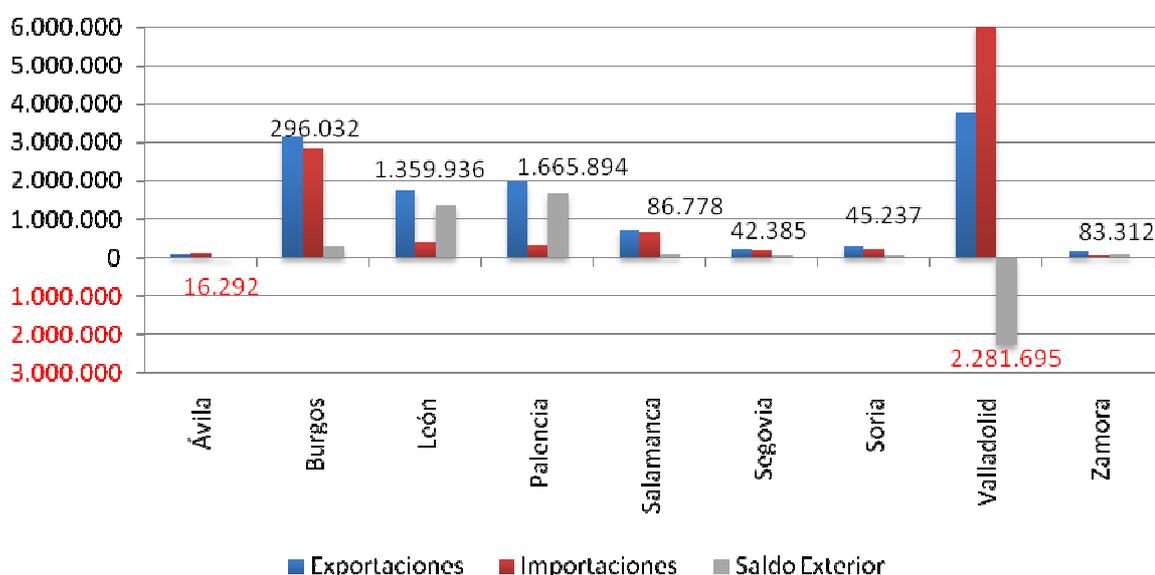


Gráfico III: Datos provisionales y revisados de exportaciones e importaciones por provincias para 2012 en miles de euros.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos se contabilizan en el mes en el que se realiza la operación.

Por último, y en números absolutos, Valladolid y Burgos son las provincias que tienen un mayor volumen de operaciones, aunque con resultados diversos en el saldo exterior global, como refleja la gráfica anterior.

Exportaciones e Importaciones: Datos provinciales

A continuación, se exponen gráficamente los datos provinciales de la evolución de exportaciones e importaciones, con algo más de detalle.

Ávila: Exportaciones e Importaciones desde 2007 a 2013

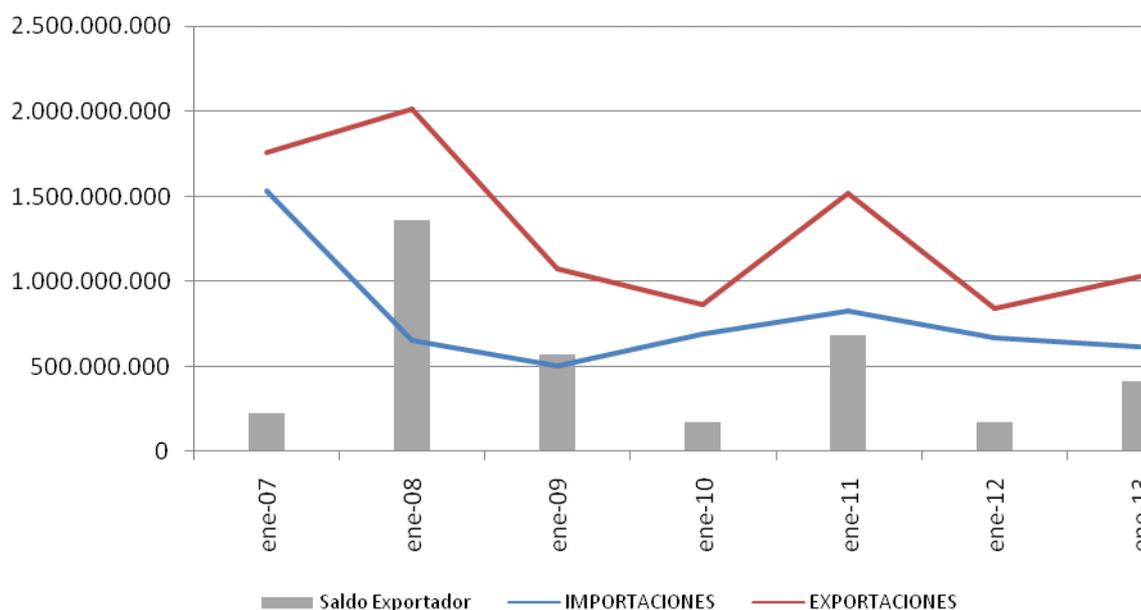


Gráfico IV: Ávila. Datos provinciales: Importaciones, Exportaciones y Saldo exportador (miles de euros) para los años 2007 a 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre.

Tanto en el caso de Ávila, como en el de Burgos, se observa cómo es en 2009 cuando se produce la mayor caída de las importaciones, que posteriormente vuelven a subir.

Sin embargo, en el caso de Burgos las exportaciones mantienen cifras estables durante el periodo de referencia - aunque con una leve tendencia al ascenso. Mientras que en Ávila, el nivel de las exportaciones, tras un leve repunte en 2011, parecen seguir descendiendo, y en la actualidad son la mitad de las registradas en 2008.

Burgos: Exportaciones e Importaciones desde 2007 a 2013

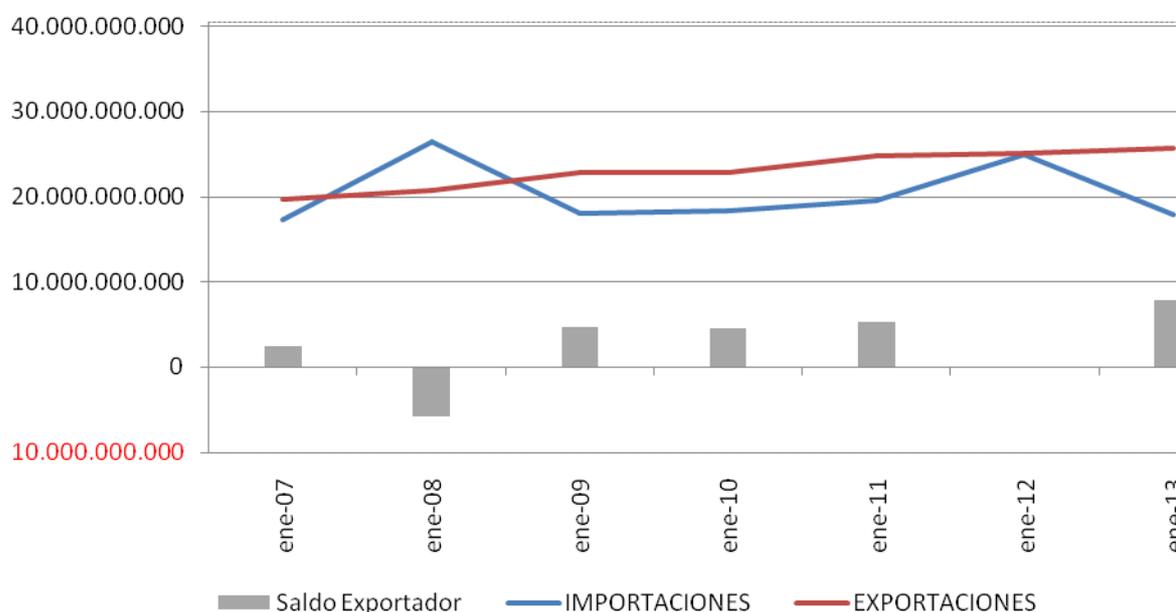


Gráfico V: Burgos. Datos provinciales: Importaciones, Exportaciones y Saldo exportador (miles de euros) para los años 2007 a 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre.

En León, por otra parte se registran cifras mucho más optimistas. Como puede verse en la gráfica siguiente, mientras las importaciones se mantienen en niveles bastante estables, las exportaciones duplican e incluso triplican las cifras alcanzadas antes de las crisis. Y aunque se advierte una ligera caída en 2013 respecto de la tendencia ascendente anterior, se ha conseguido pasar de un saldo exportador negativo en 2008, a un saldo marcadamente positivo

León : Exportaciones e Importaciones desde 2007 a 2013

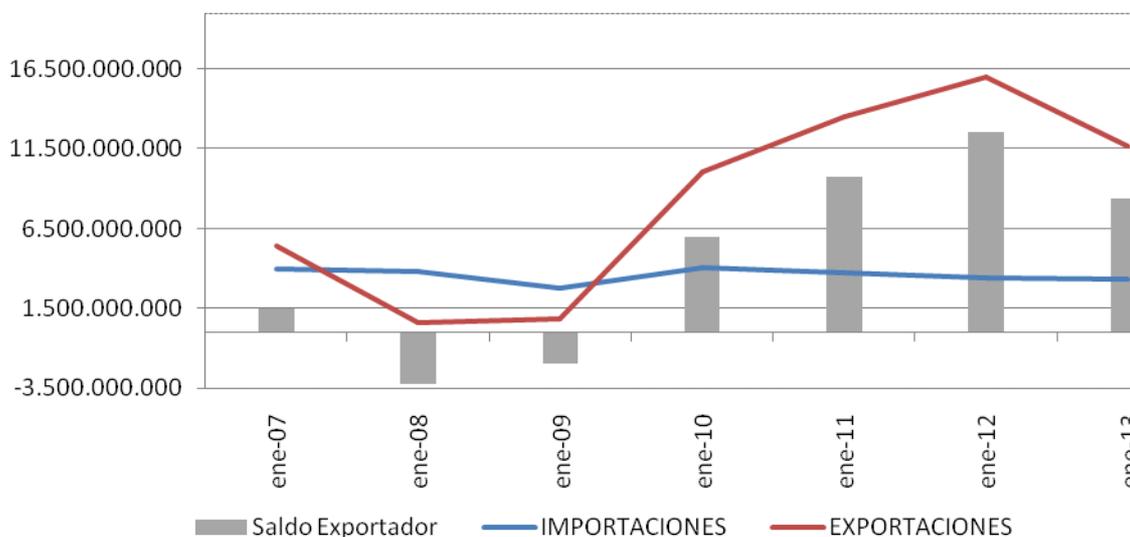


Gráfico VI: León. Datos provinciales: Importaciones, Exportaciones y Saldo exportador (miles de euros) para los años 2007 a 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre.

En el caso de la provincia de Palencia, su nivel de importaciones se ha mantenido casi invariable - con pequeñas fluctuaciones al alza en 2008, y a la baja en 2009 y 2010.

Sin embargo, y aunque el saldo exportador es positivo, parece que el incremento de su actividad exportadora ha sido coyuntural, dado que ha experimentado una caída notable del volumen de exportaciones a partir de 2012, y cayendo a precios inferiores a los niveles registrados en 2007 -2008.

Palencia : Exportaciones e Importaciones desde 2007 a 2013

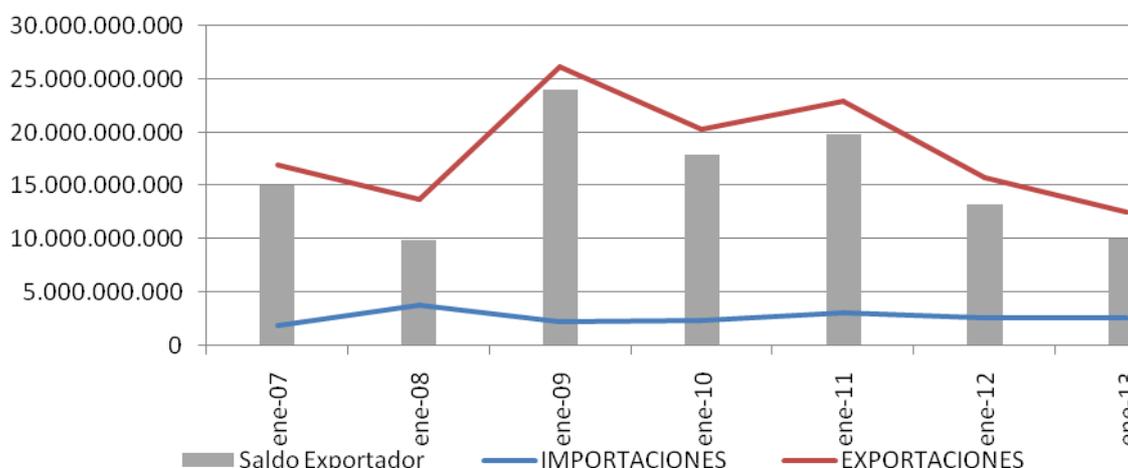


Gráfico VII: Palencia. Datos provinciales: Importaciones, Exportaciones y Saldo exportador (miles de euros) para los años 2007 a 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre.

Salamanca: Exportaciones e Importaciones 2007 a 2013

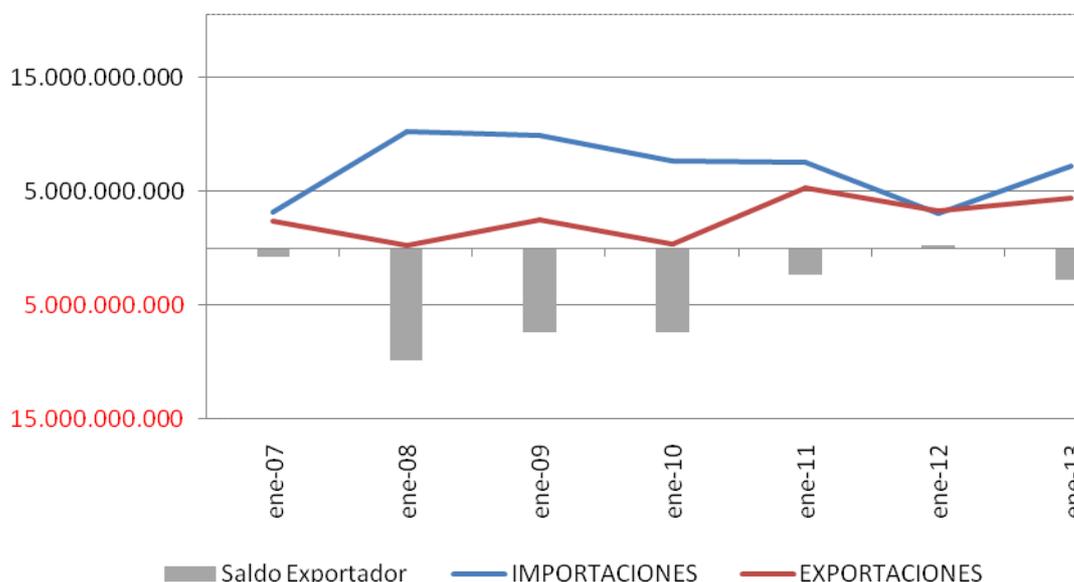


Gráfico VIII: Salamanca. Datos provinciales: Importaciones, Exportaciones y Saldo exportador (miles de euros) para los años 2007 a 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre.

En el caso de la provincia de Salamanca, la situación de partida es la de una provincia importadora, que sólo ha obtenido saldos positivos exportadores o cercanos al equilibrio, en dos momentos: anteriormente al año 2008, y en el año 2011-2012.

La diferencia entre ambas situaciones es que mientras en los momentos anteriores a la crisis era debido a un nivel de exportaciones sólo algo ligeramente superior a las importaciones, a partir de 2008, lo que se observa es una brusca caída de las exportaciones, lo que merecería un estudio aparte para este fenómeno.

Segovia : Exportaciones e Importaciones de 2007 a 2012

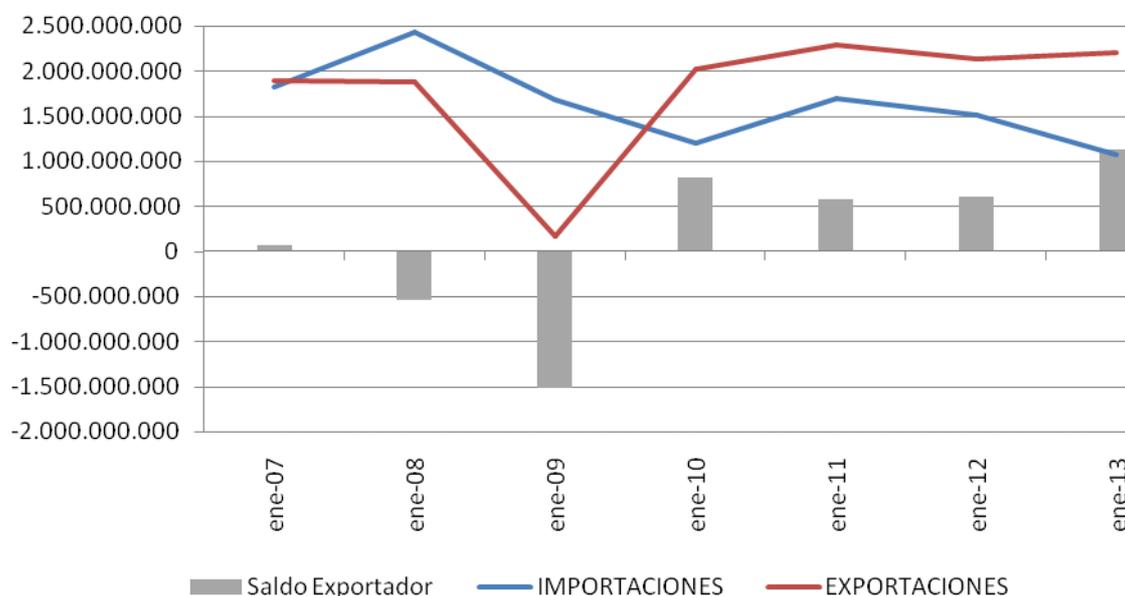


Gráfico IX: Segovia. Datos provinciales: Importaciones, Exportaciones y Saldo exportador (miles de euros) para los años 2007 a 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre.

En Segovia por el contrario, confluyen dos tendencias en el mismo sentido: a partir de 2008, las importaciones tienden a reducirse de año en año, mientras que frente a las malas cifras de la exportación para 2009, se han recuperado e incluso muestran una ligera tendencia a incrementarse desde 2010. El saldo exportador mejora en el total del periodo.

La provincia de Soria, es la única de la comunidad en la que se aprecia una evolución paralela de ambas cifras: se reducen las importaciones – de manera drástica en 2009-2010- y también caen las cifras de exportaciones, lo que en este caso hace pensar, más bien en una caída de la actividad económica general en la provincia.

Soria : Exportaciones e Importaciones desde 2007 a 2013

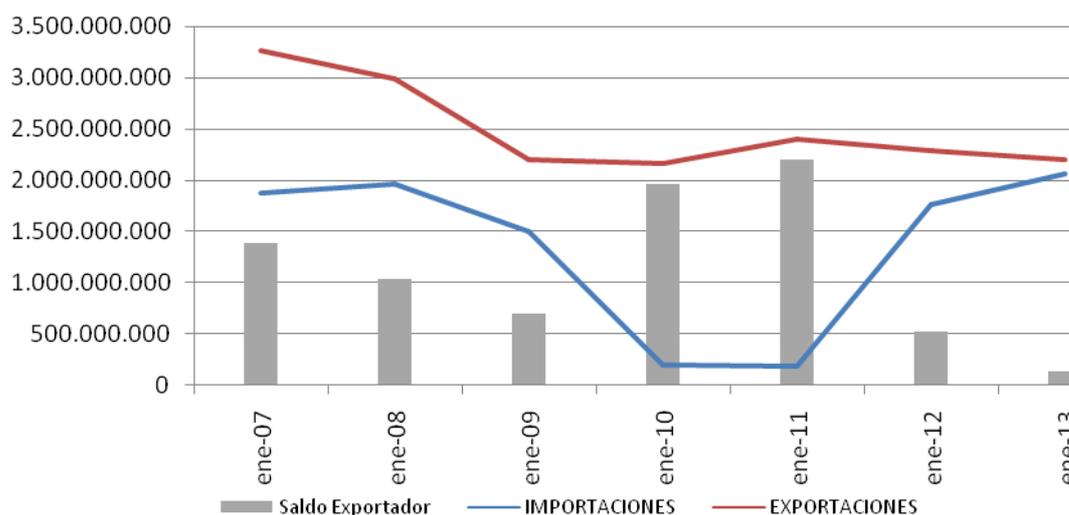


Gráfico X: Soria. Datos provinciales: Importaciones, Exportaciones y Saldo exportador (miles de euros) para los años 2007 a 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre.

Valladolid, por otra parte, experimenta una caída de la exportación en 2012, siendo para el resto del periodo muy estable, y mostrando una tendencia positiva a incrementarse en 2013.

Sin embargo la evolución de las importaciones, que se incrementan a lo largo de la línea temporal, hace que su saldo exportador sea siempre negativo.

Valladolid : Exportaciones e Importaciones desde 2007 a 2013

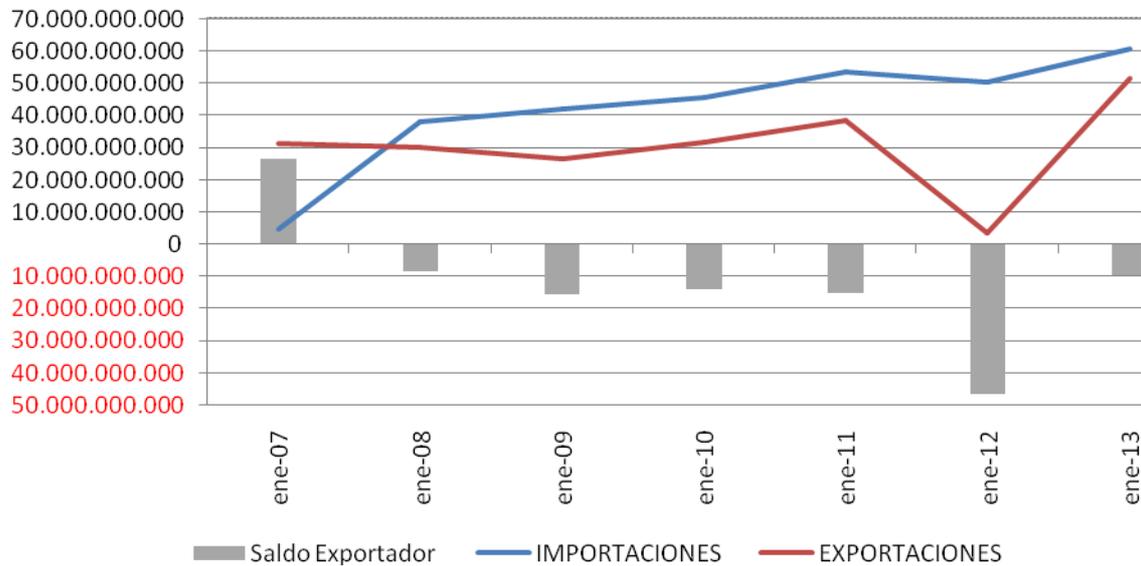


Gráfico XI: Valladolid. Datos provinciales: Importaciones, Exportaciones y Saldo exportador (miles de euros) para los años 2007 a 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre.

Zamora por su parte, muestra una disminución progresiva de las importaciones que se reducen a la mitad de las registradas anteriormente a la crisis, pero también reduce sus exportaciones, siendo su saldo exportador para 2013 similar al registrado en 2007, pero con cifras de operaciones claramente más bajas tanto para exportaciones como para importaciones, lo que también puede ser indicativo de la pérdida de capacidad de actividad económica de la provincia.

Zamora : Exportaciones e Importaciones desde Zamora

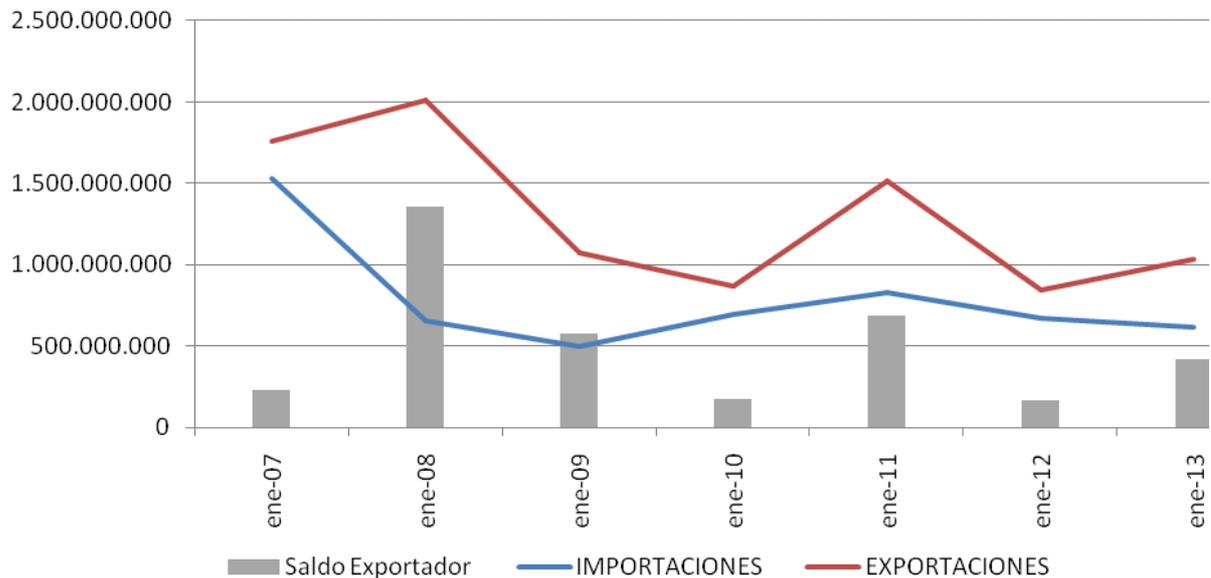


Gráfico XII: Zamora. Datos provinciales: Importaciones, Exportaciones y Saldo exportador (miles de euros) para los años 2007 a 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre.

En conjunto, puede apreciarse como las exportaciones han crecido al tiempo que se han visto mermadas las importaciones, lo que ha dado lugar a mejores cifras en términos de saldo exportador para muchas actividades y epígrafes.

Sin embargo, tampoco se puede ignorar el efecto sobre estas cifras de otros factores, como los derivados de la situación de los mercados internacionales, o que exista una reducción de la actividad productiva en el territorio.

Destino de las exportaciones: Datos provinciales

En cuanto a los destinos de las exportaciones, son los países europeos, y especialmente la zona euro, los tradicionalmente preferidos por las empresas de Castilla y León, aunque en lo que respecta a las demás áreas geográficas, la composición de la cartera de destinos ha variado si comparamos los datos anteriores a la crisis – tomaremos como referencia los de 2006- a los actuales de 2013. Revisaremos a continuación por provincias esta evolución.

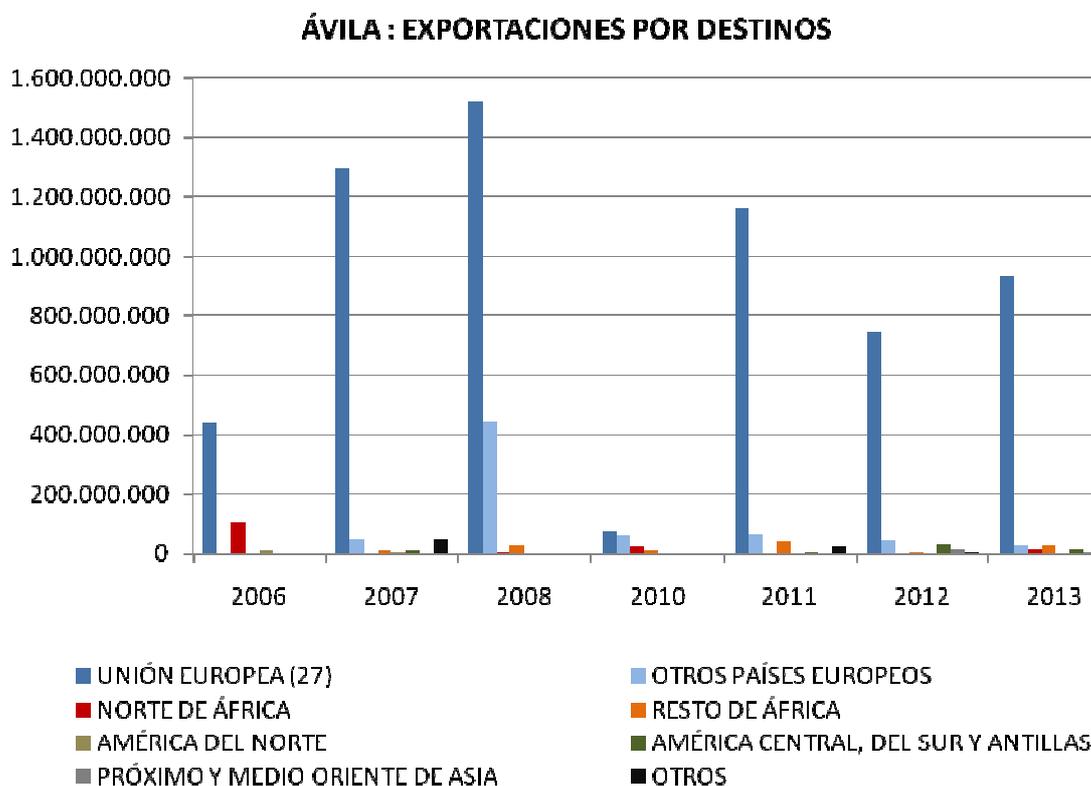


Gráfico XIII: Ávila. Datos provinciales: Serie temporal del volumen de exportaciones (miles de euros).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE ÁVILA (2006)

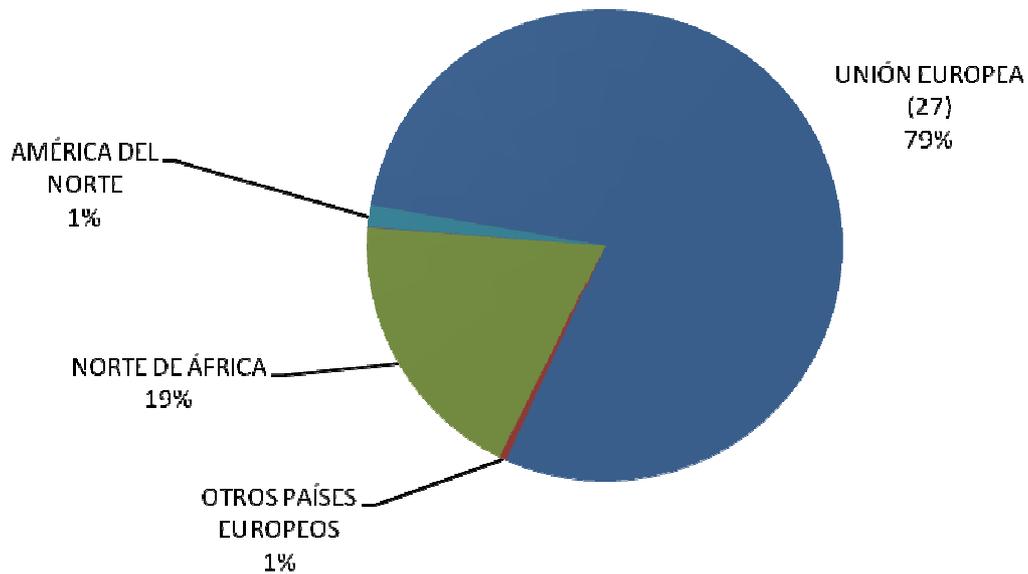


Gráfico XIV: Ávila: Exportaciones por área geográfica de destino (porcentajes) para 2006.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
 Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE ÁVILA (2013)

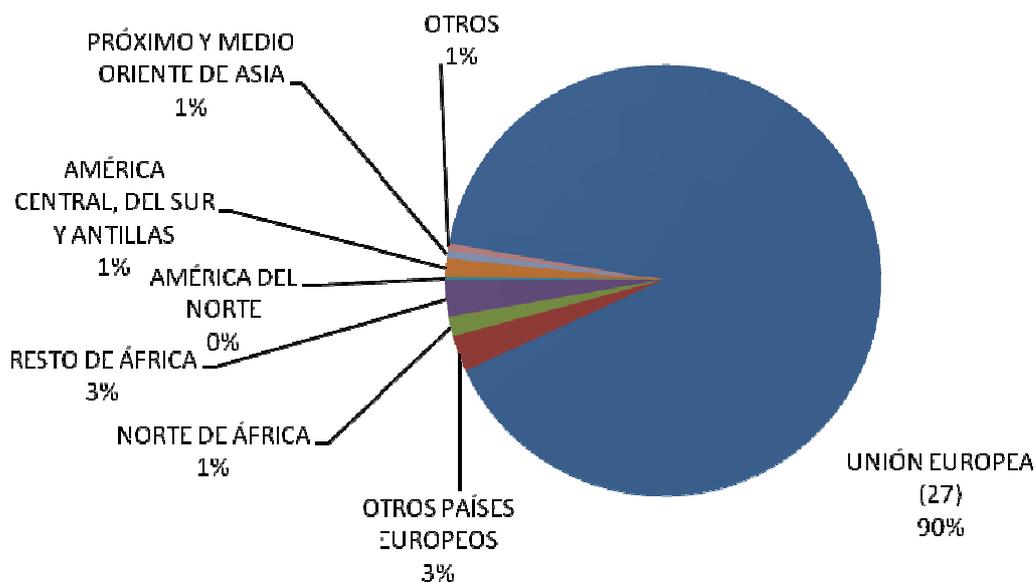


Gráfico XV: Ávila: Exportaciones por área geográfica de destino (porcentajes) para 2013.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
 Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

Ávila es una de las provincias con saldo exportador más desfavorable. De hecho, antes de 2008, la propensión en esta provincia era al crecimiento del volumen de sus exportaciones, mientras que sólo en el último año ha logrado revertir ligeramente las cifras negativas de estos cuatro últimos ejercicios.

En lo que se refiere a los destinos, las exportaciones se dirigen en su mayoría a países del entorno comunitario europeo, destinos que concentran hasta el 90% de las exportaciones provinciales, fenómeno además que se va acentuando , puesto que del 80% se pasa al 90% del volumen de exportaciones a estos destinos en menos de cinco años.

El 10% restante se distribuye en áreas geográficas más diversas que al inicio de la crisis. Un dato llamativo es la pérdida de importancia de las exportaciones dirigidas al continente africano, especialmente a los países del norte.

BURGOS: EXPORTACIONES POR DESTINOS

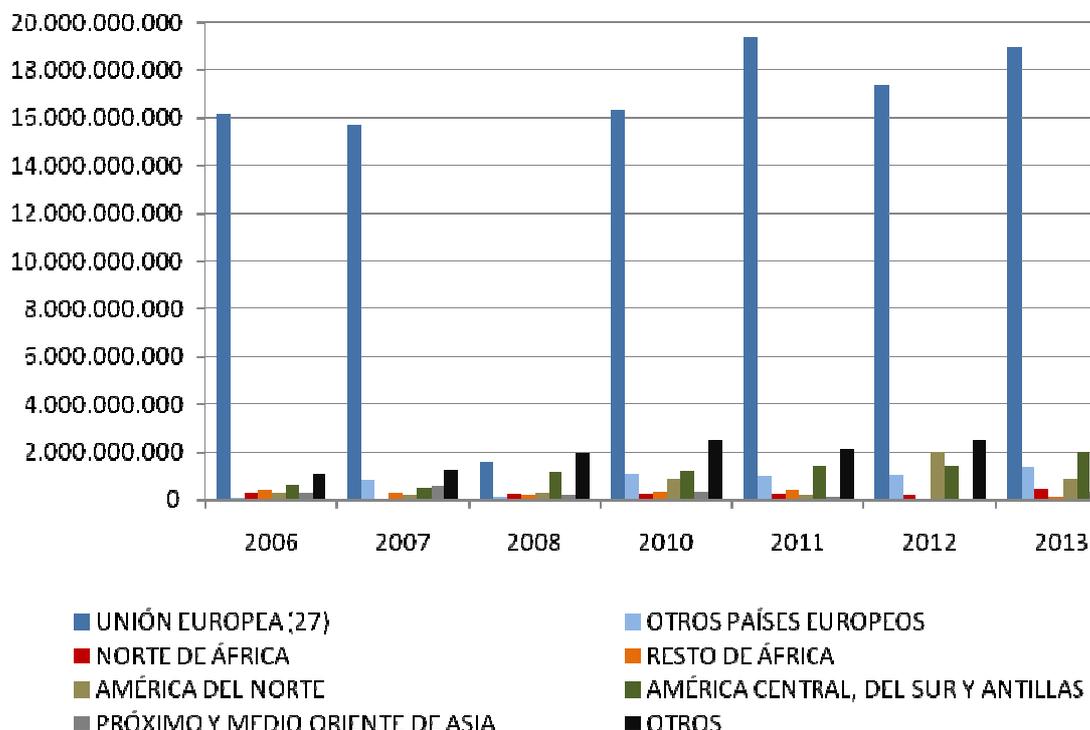


Gráfico XVI: Burgos. Datos provinciales: Serie temporal del volumen de exportaciones (miles de euros).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE BURGOS (2006)

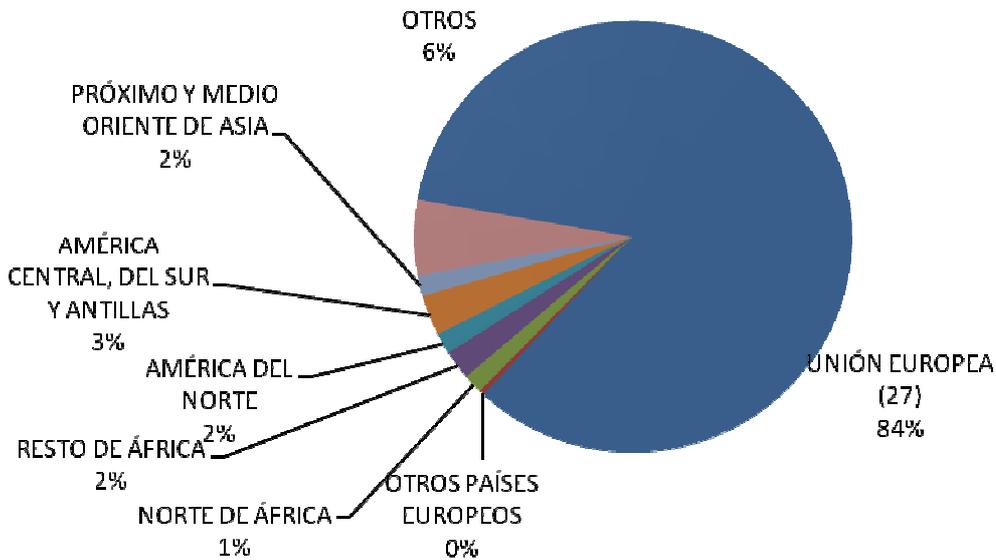


Gráfico XVII: Burgos: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2013.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
 Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE BURGOS (2013)

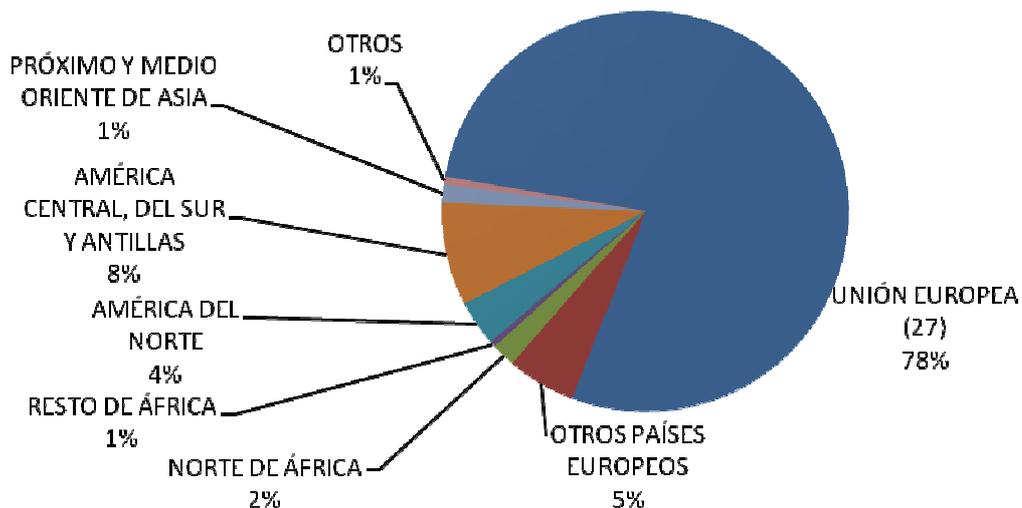


Gráfico XVIII: Burgos: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2013.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
 Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

En el caso de Burgos, las exportaciones han ido incrementándose ligeramente en el período de referencia en cuanto al volumen total.

Paralelamente, los destinos elegidos se han ido diversificando. De este modo, el mayor volumen de exportaciones siguen teniendo como destino la propia Unión Europea, aunque otros destinos han ido ganando importancia, como es el caso de los países europeos extracomunitarios y el mercado americano, que pasa del 5% a más 12%.

La provincia de León, por su parte, redujo su volumen de exportaciones y de importaciones al inicio de la crisis, aunque recupera el nivel de exportaciones anterior a 2006 en el último bienio. Sus canales exportadores eran inicialmente europeos, a donde se destinaban el 97% de las mercancías en 2006, y aunque la mayor parte de las mercancías siguen teniendo este destino, se ha reducido levemente respecto del total, representando ahora el 91% de sus exportaciones.



Gráfico XIX: León. Datos provinciales: Serie temporal del volumen de exportaciones (miles de euros).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LEÓN (2006)

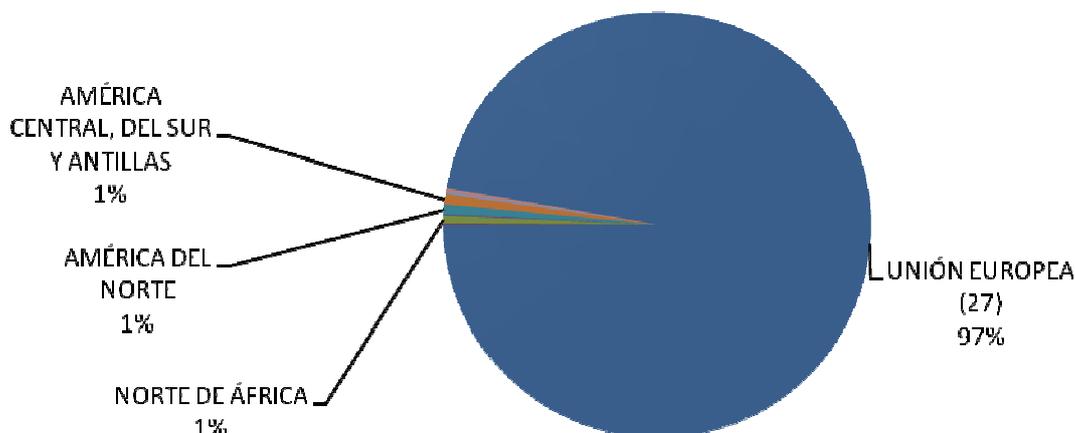


Gráfico XX: León: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2006.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LEÓN (2013)

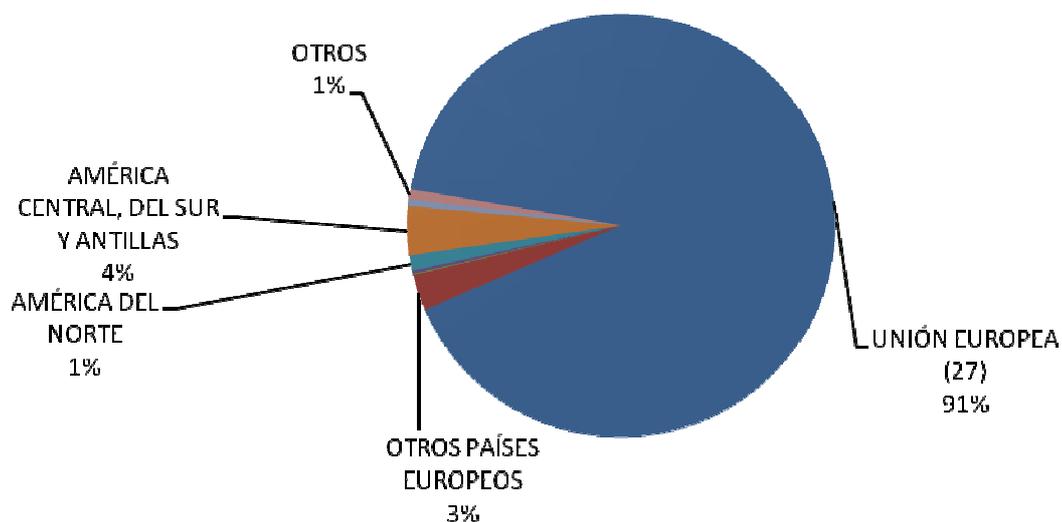


Gráfico XXI: León: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

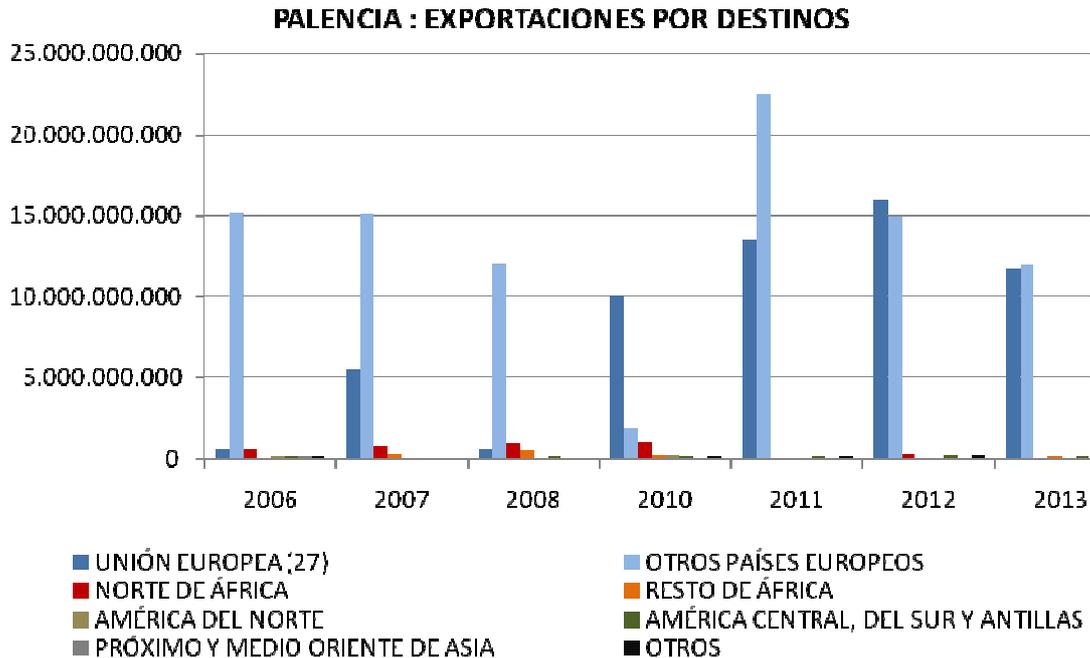


Gráfico XXII: Palencia. Datos provinciales: Serie temporal del volumen de exportaciones (miles de euros).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre

La provincia de Palencia, es por su parte, un caso un tanto atípico, puesto que sus exportaciones a los países del espacio común europeo representaban tradicionalmente sólo un pequeño porcentaje del total, y por ejemplo en 2006 no llegaban a representar ni el 5% de sus exportaciones totales, siendo el destino más frecuente el resto de países europeos, y el norte de África – con algo más del 4% del total.

En 2013, Palencia exporta el 99% de sus mercancías y servicios a Europa, sin embargo ha visto incrementadas las exportaciones a los países del espacio común, que ahora representan casi la mitad de las exportaciones (49%) mientras que ha reducido sus exportaciones a otros países al 1% del total, aunque parte de este efecto puede deberse a que algunos de los países destino ahora forman parte de la Unión Europea.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE PALENCIA (2006)

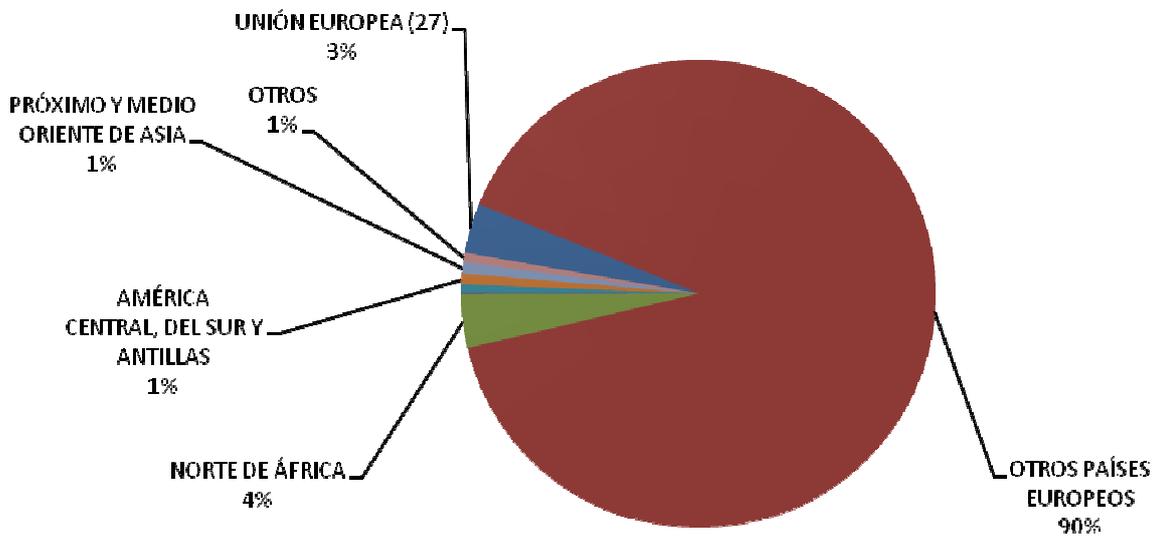


Gráfico XXIII: Palencia: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2006.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE PALENCIA (2013)

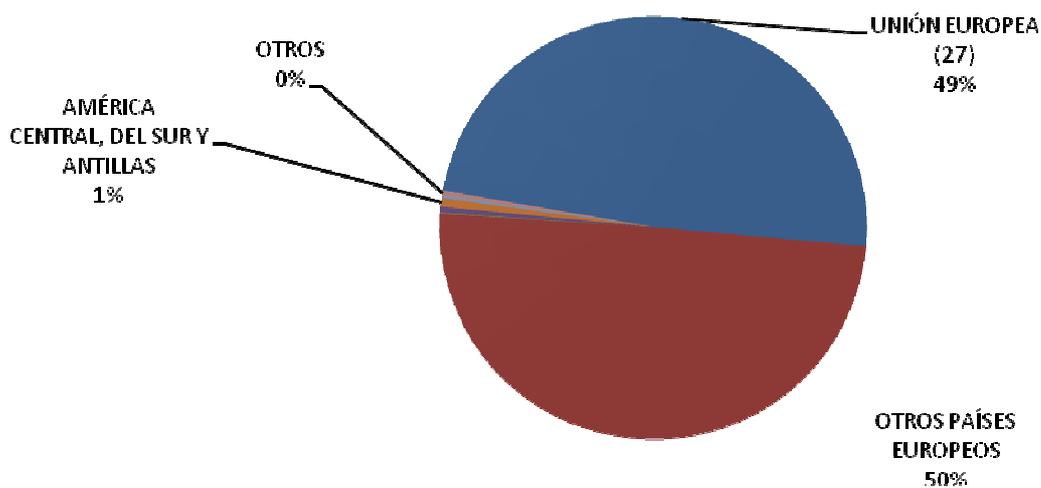


Gráfico XXIV: Palencia: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
 Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

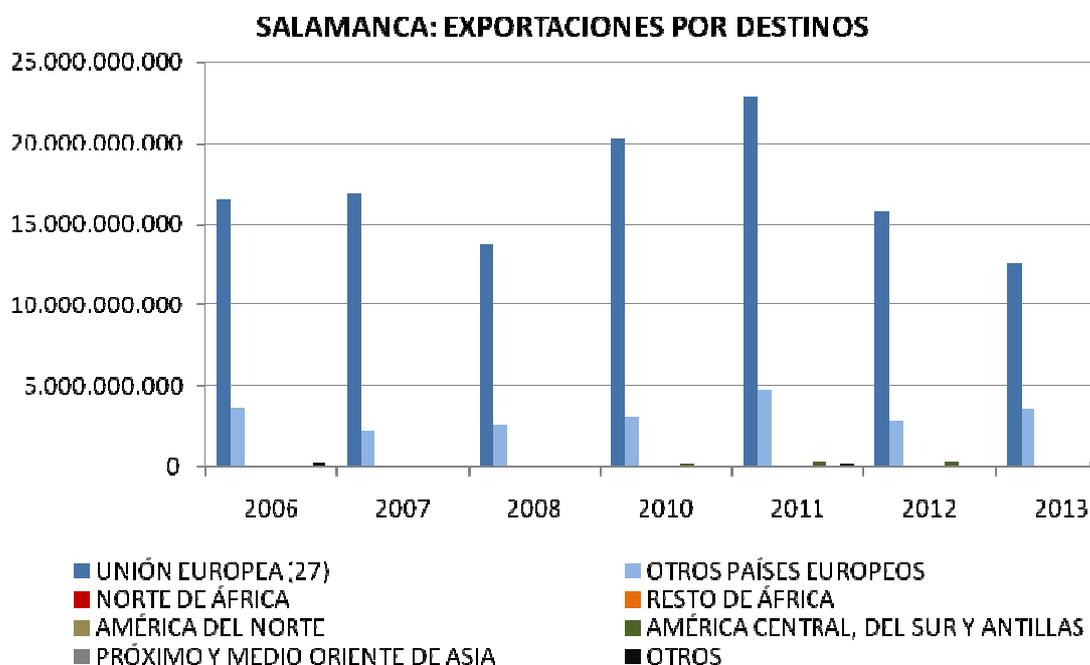


Gráfico XXV: Salamanca. Datos provinciales : Serie temporal del volumen de exportaciones (miles de euros).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre

Salamanca, como la mayor parte de provincias de Castilla y León, sitúa a sus clientes en el exterior pero dentro del ámbito europeo, habiendo aumentado levemente sus intercambios comerciales exteriores con los países extracomunitarios (una variación equivalente al 4% del total) en perjuicio de los comunitarios.

Se observa también un levísimo crecimiento de las exportaciones a otros destinos más lejanos, como el próximo y medio oriente en Asia.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE SALAMANCA (2006)

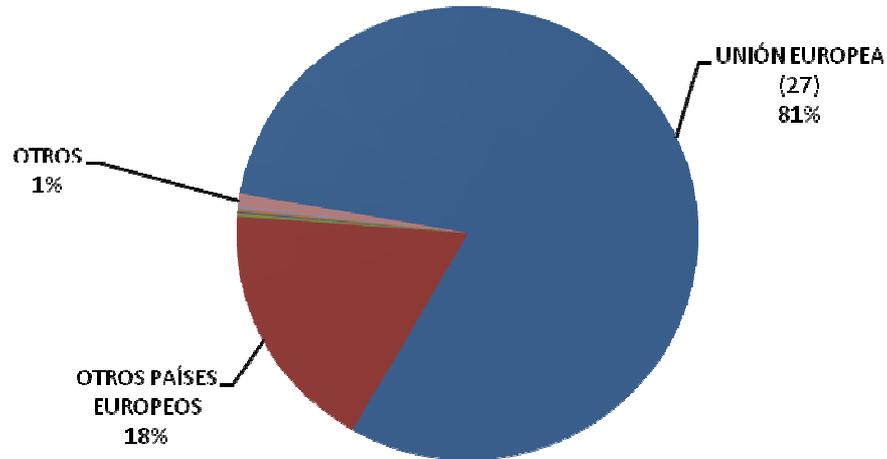


Gráfico XXVI: Salamanca: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2006.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE SALAMANCA (2013)

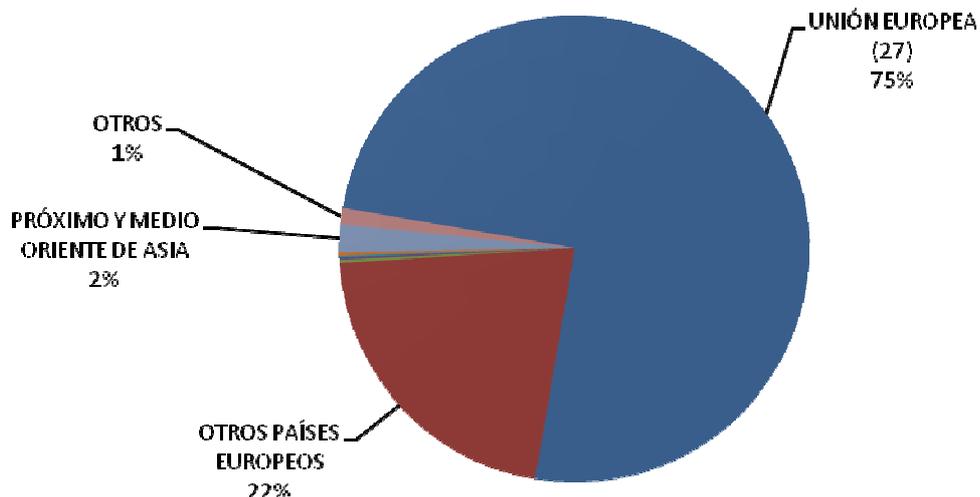


Gráfico XXVII: Salamanca: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2013.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

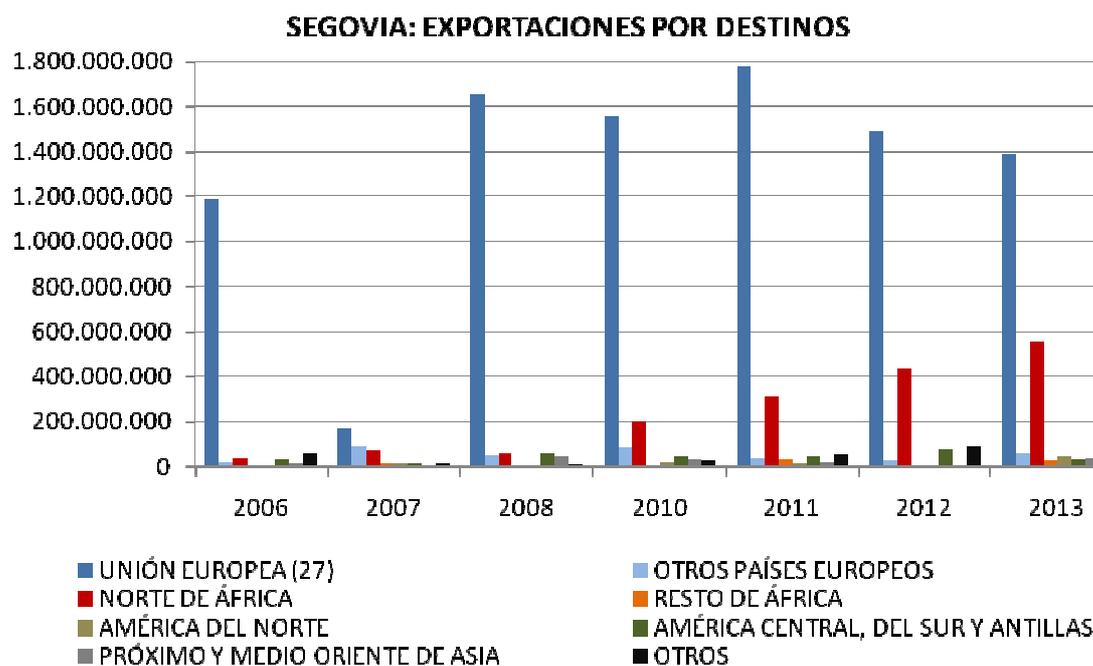


Gráfico XXVIII: Segovia. Datos provinciales: Serie temporal del volumen de exportaciones (miles de euros).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre

En el caso de Segovia, los países europeos, y especialmente los de la Unión Europea son los preferidos por las empresas y entidades de esta provincia para realizar sus exportaciones.

Sin embargo, es destacable la mayor diversificación de destinos, que abarcan – en porcentajes que varían entre el 1 y el 3%- casi todos los continentes, y sobre todo, el despegue de las exportaciones con destino al norte de África en los últimos años, que han hecho que en 2013, esta zona geográfica sea el destino del 25% de las exportaciones provinciales totales.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE SEGOVIA (2006)

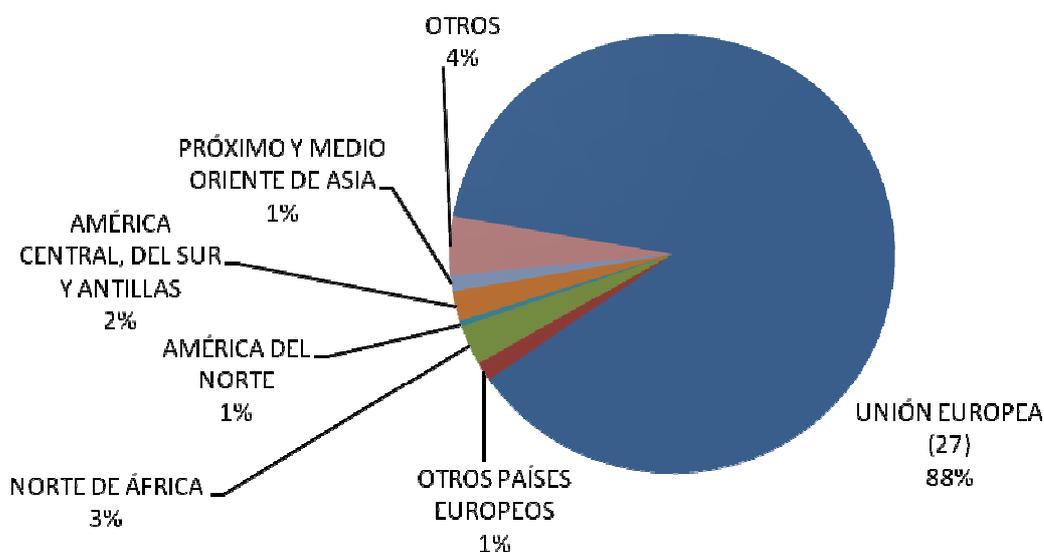


Gráfico XXIX: Segovia: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2006.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE SEGOVIA (2013)

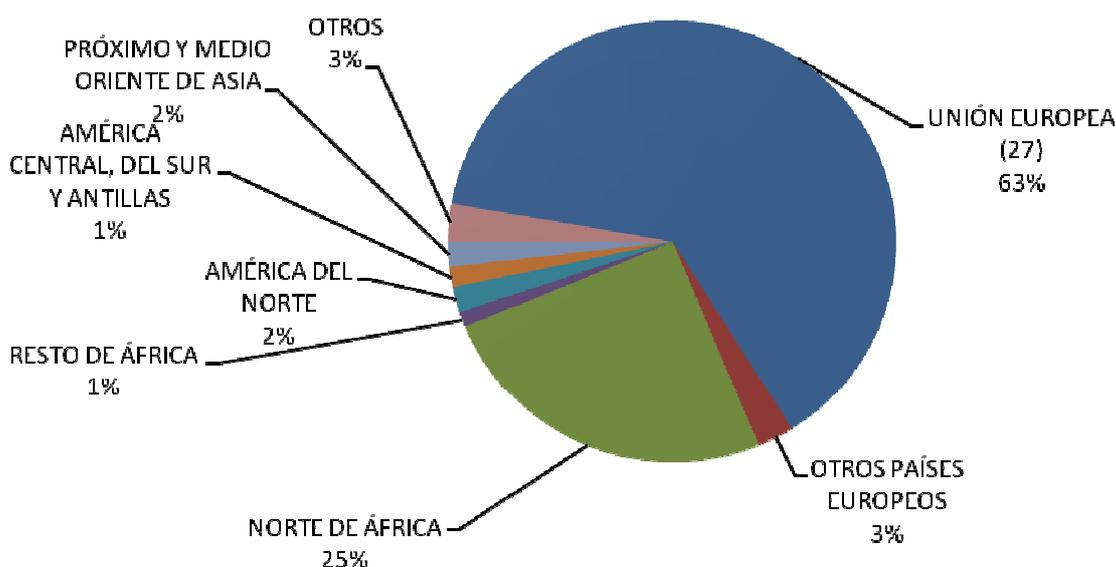


Gráfico XXX: Segovia: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

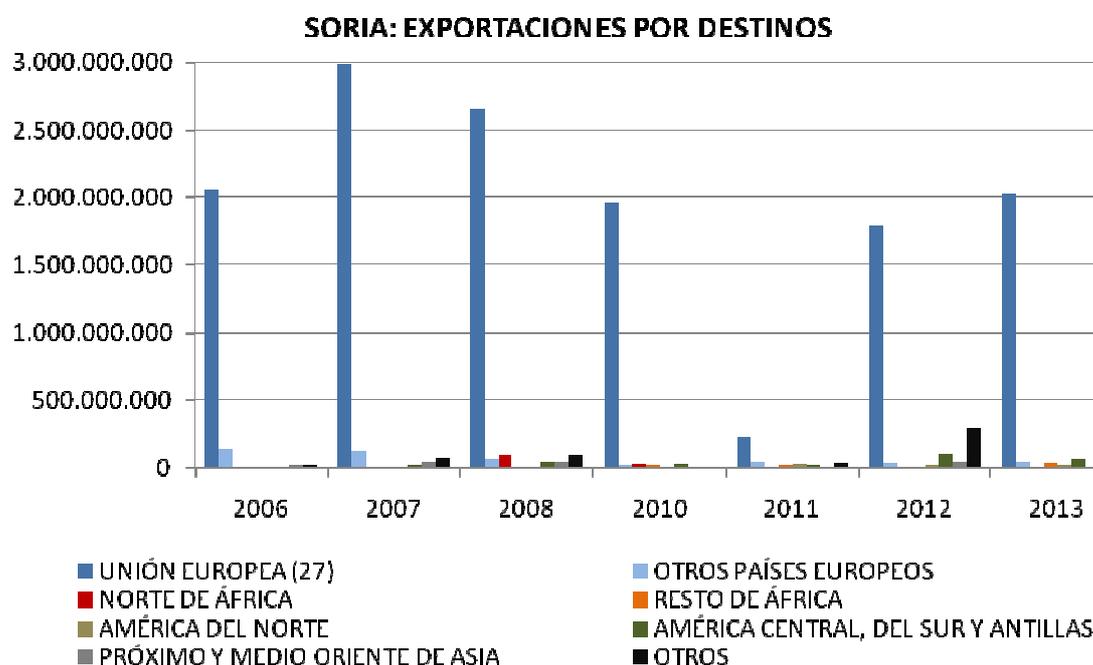


Gráfico XXXI: Soria. Datos provinciales: Serie temporal del volumen de exportaciones (miles de euros).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre

En la provincia de Soria, el destino de sus exportaciones en más del 90% es tradicionalmente el de otros países de la Unión. En segundo lugar se sitúan el resto de países europeos.

Las variaciones en la cartera de exportaciones soriana sólo se refiere a un ligero incremento en las exportaciones a África (excepto países del norte del continente) y a América tanto del norte -1% de incremento- como resto del continente y Antillas – un 3%.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE SORIA (2006)

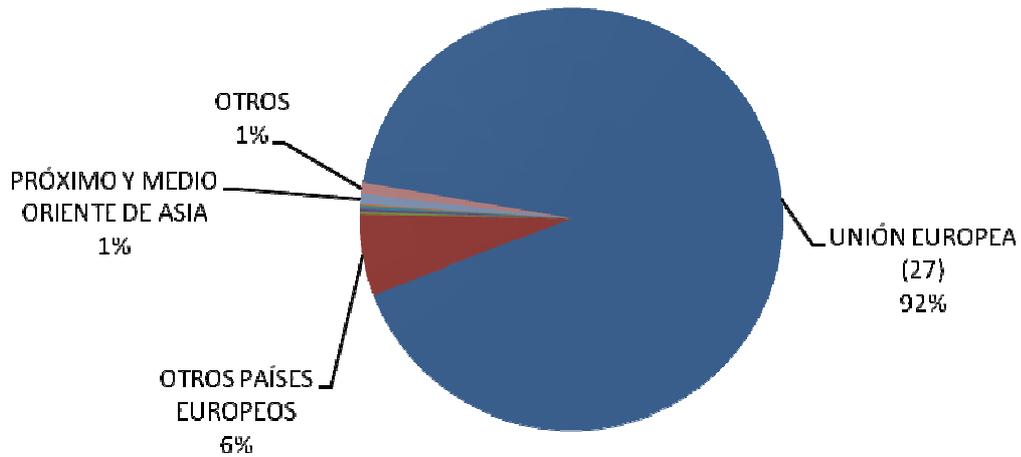


Gráfico XXXII: Soria: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2006.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE SORIA (2013)

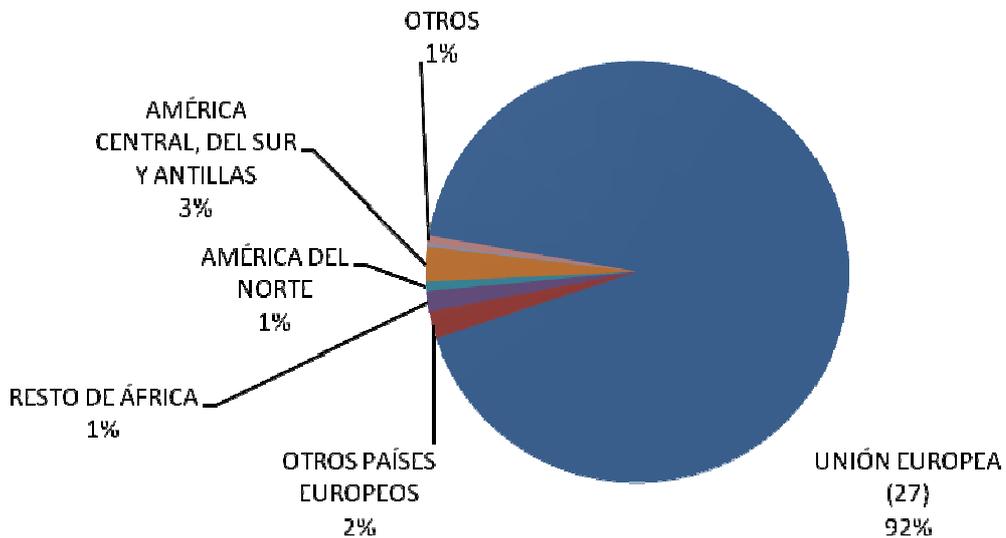


Gráfico XXXIII: Soria: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2013.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

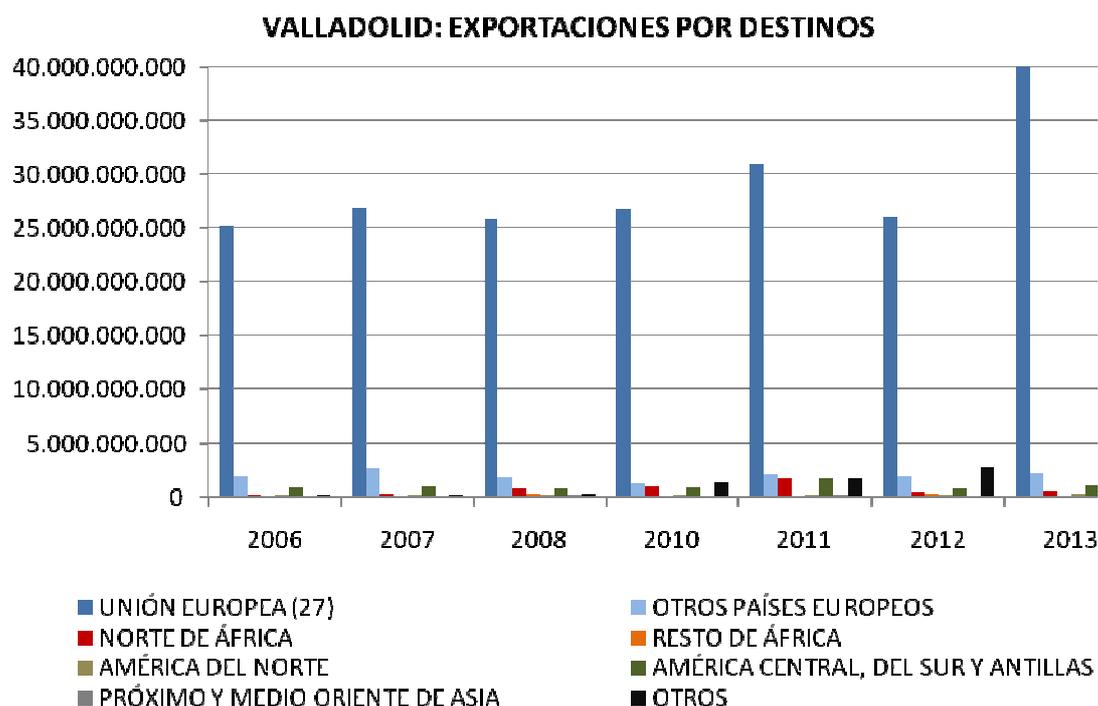


Gráfico XXXIV: Valladolid. Datos provinciales: Serie temporal del volumen de exportaciones (miles de euros).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre

La provincia de Valladolid, por su parte apenas ha cambiado los destinos a los que exporta, consolidando a las Unión Europea como el destino preferido de sus exportaciones (88% del total) y con variaciones inferiores al punto porcentual para el resto de destinos.

En la línea temporal, destaca sin embargo el año 2012, en el que se registraron un 9% de exportaciones a países de resto de Asia (a excepción de medio y próximo oriente) y otros destinos no especificados, mientras que en años anteriores estas exportaciones representaban tan sólo en torno al 1% del total. En 2013, estas exportaciones a otros destinos, se reducen a un 3%.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE VALLADOLID (2006)

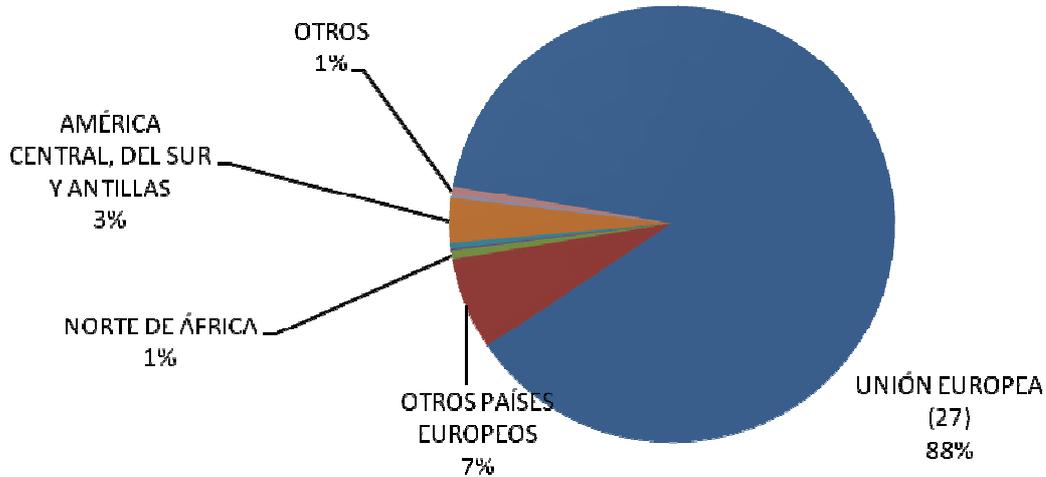


Gráfico XXXV: Valladolid: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2006.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE VALLADOLID (2013)

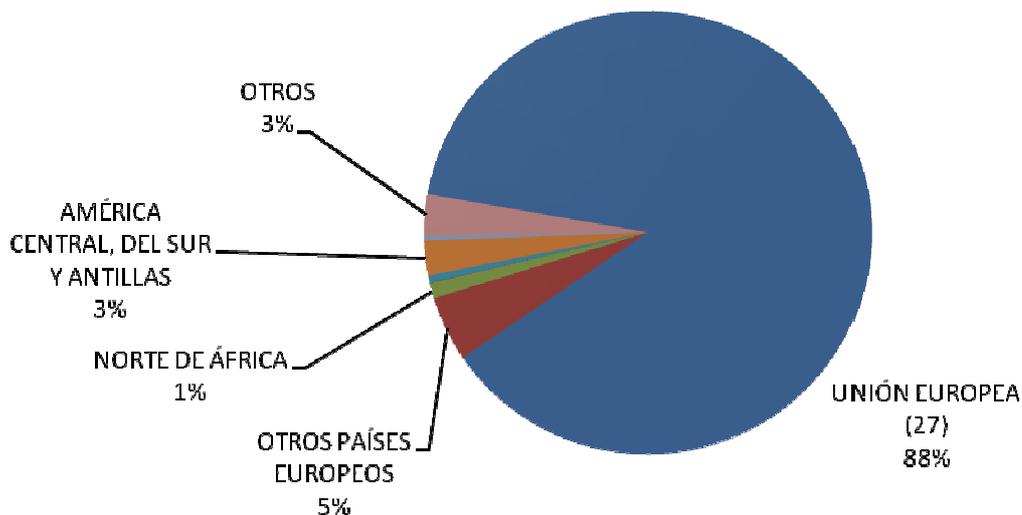


Gráfico XXXVI: Valladolid: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2013.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

Por último en la provincia de Zamora, las exportaciones totales cayeron en el 2008 como efecto del contexto económico adverso general. En 2013, estos niveles se recuperan y superan las cifras de 2006, aunque los destinos preferidos no varían apenas, siendo la Unión Europea el destino del 87% de las exportaciones.

Al igual que en el caso de otras provincias, se observa en 2011-2012 una cierta diversificación de destinos, aunque en 2013 - a falta de las cifras definitivas- parece haberse amortiguado.

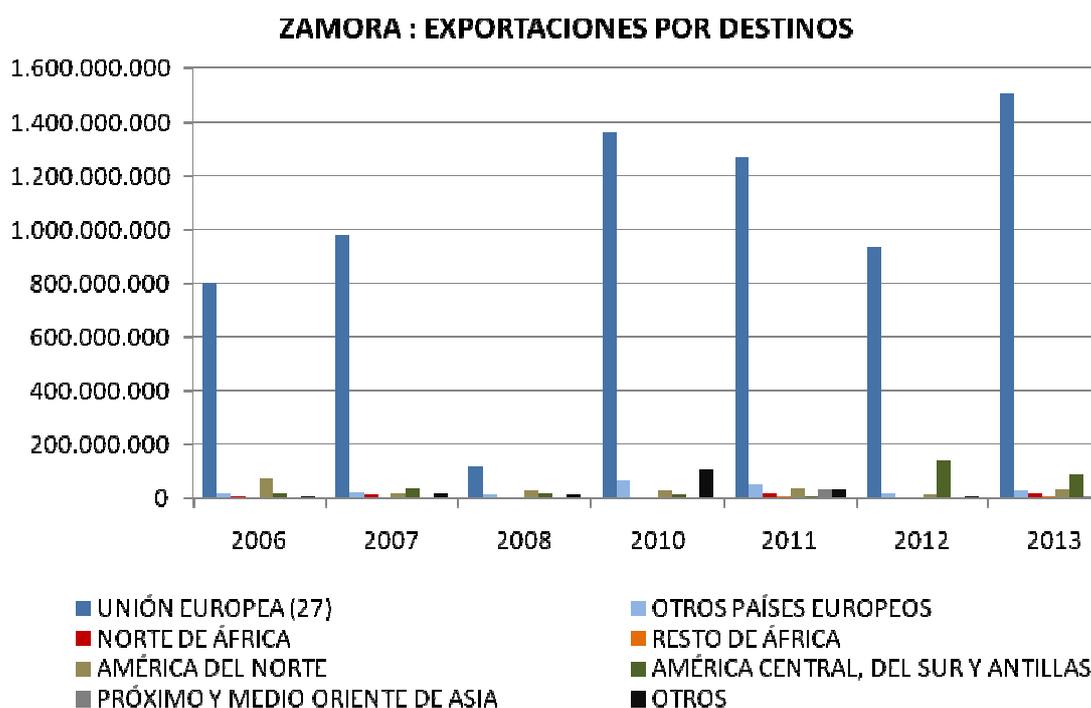


Gráfico XXXVII: Zamora. Datos provinciales: Serie temporal del volumen de exportaciones (miles de euros).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León

Nota: Los datos de referencia utilizados para cada serie son los publicados para el mes de septiembre

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE ZAMORA(2006)

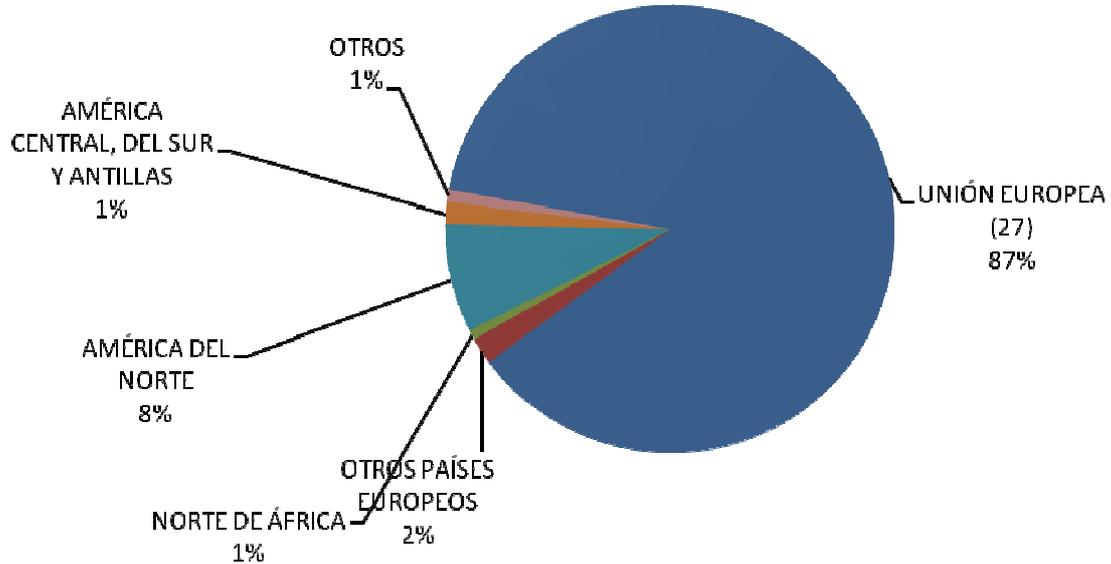


Gráfico XXXVIII: Zamora: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2006.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE ZAMORA(2013)

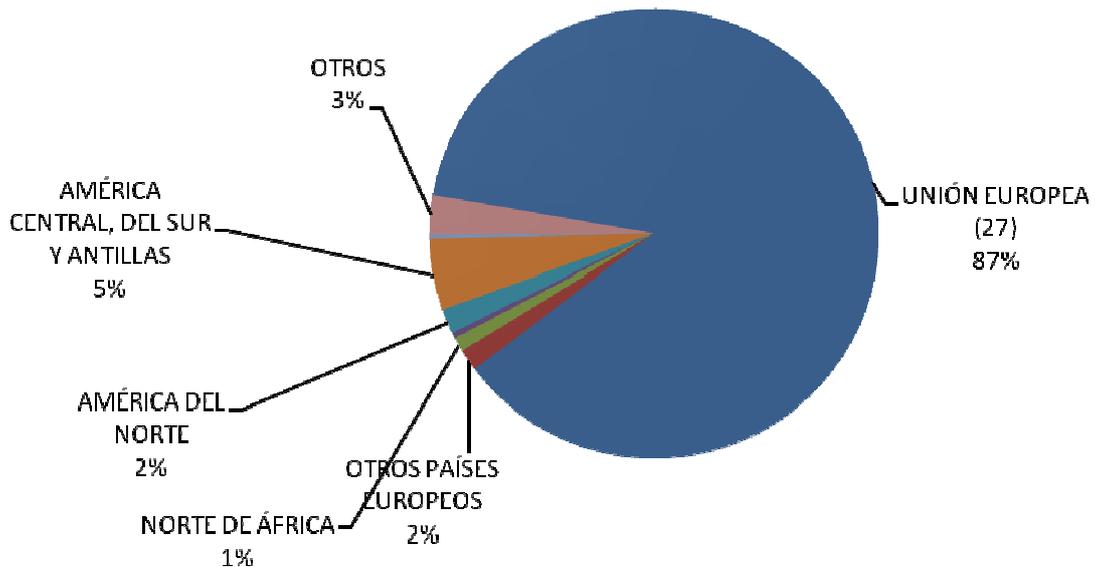


Gráfico XXXIX: Zamora: Exportaciones por área geográfica (porcentajes) para 2013.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la dirección General de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León
Nota: Los datos de referencia utilizados son los publicados para el mes de septiembre.

Actividades y programas públicos de desarrollo y promoción empresarial en Castilla y León

Dentro del ámbito autonómico, las principales estrategias y políticas orientadas a promover e incentivar la internacionalización empresarial son canalizadas a través de la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial y de sociedades participadas por ésta⁴, por lo que describiremos muy sucintamente esta parte de su actividad.

La Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial, tiene como principal objetivo la promoción de la competitividad del sistema productivo de Castilla y León, incentivando y dando apoyo financiero a la estrategia empresarial autonómica en materia de innovación y competitividad⁵.

Algunas de las actividades de la Agencia se materializan a través de los diversos instrumentos de financiación (por ejemplo Plan ADE FINANCIA, operaciones del Fondo Capital Riesgo Tecnológico o la facilitación de inversión a través de BANCAL), además de las relativas a la promoción del suelo de uso industrial o los servicios prestados en materia de innovación o emprendimiento, pero en este caso es difícil ponderar el impacto en materia de internacionalización que tienen este tipo de actuaciones, aunque es indudable que muchas de estas acciones mejoran el posicionamiento de las empresas receptoras en lo que a internacionalización se refiere. Para simplificar la exposición nos referiremos a las acciones específicamente dirigidas a la internacionalización de las empresas.

Hecha la aclaración anterior, y dentro de las actividades de financiación, asesoramiento e información desarrolladas, son las realizadas por la anteriormente denominada ADE INTERNACIONAL EXCAL, en las que encontramos más presente el objetivo de la internacionalización. De esta forma, durante el 2012, EXCAL incrementó el número de informes emitidos (en cerca de un 47%) frente al año 2011, en el que había decrecido esta actividad.

Sin embargo, en el área de promoción, aunque se incrementaron en un 10% el total de acciones, y de países participantes, en términos de participación empresarial, hubo un descenso del 15%.

Por otra parte y aunque la red exterior tiende a mantener estable su actividad, también puede apreciarse un leve descenso tanto de los promotores como de los destinos. En el cuadro siguiente se resumen algunas de las actividades principales de esta entidad, así como la variación en el nivel de actividades realizadas entre los años de 2011 a 2012.

Actividades de Excal 2011-2012	2011	2012	Variación (%)
Informes	46	68	+47%
Consultas	2619	2306	-12%
Boletines electrónicos	24	24	0 %
Asesoramiento en promoción		206	-----
Número de acciones	160	177	+10%
Número de participaciones empresariales	1656	1411	-15%
Países en los que se han realizado acciones	30	33	+10%

Tabla: Actividades de Excal durante 2011 y 2012, y Variación interanual.
Fuente: Consejería de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León

Respecto al tipo concreto de actividades desarrolladas, podemos destacar el incremento del número de empresas participantes en los programas de Apoyo a Importadores, Búsqueda de Importador y Grandes Cuentas, siendo el mayor incremento de participantes respecto a 2011 el que se produce en el de Gestión de clientes.

El número de participantes sin embargo se mantuvo estacionario en los programas de Canales Travel, Apoyo a Plataformas de Comercialización y tuvo un incremento de sólo un participante en el de Apoyo a la expansión exterior.

Por su parte, el ICEX en el último balance de actividad difundido, correspondiente al periodo 2011-2012, recoge un leve aumento de las peticiones de asesoramiento por parte de las empresas radicadas en Castilla León. En concreto, a través de su Centro de Asesoramiento Unificado en Comercio Exterior (CAUCE), las consultas con origen en Castilla y León supusieron un 2,97% del total en 2011, mientras que en 2012 supusieron un 3,11% sobre el total de solicitudes recibidas.

El plan de internacionalización de Castilla y León

A lo largo de estos últimos años de contracción severa de la demanda interna del país, se han hecho más evidentes –si cabe- las ventajas competitivas de las empresas que exportaban, muchas de las cuales han podido mantener mejor su nivel de actividad gracias a las actividades comerciales, de inversión y producción que desarrollaban en otros mercados. Esto se ha traducido en un incremento del interés general en nuestro país porque las empresas incorporen a sus planificaciones actividades relacionadas fuertemente con la diversificación de los mercados en los que operan, y la apertura a nuevos entornos económicos.

Como consecuencia, muchas de las comunidades autónomas – como País Vasco, Andalucía entre otras- han ido reformulando y profundizando en los distintos planes y estrategias de internacionalización que mantenían, o bien en instrumentar nuevos planes en esta línea. En el caso de Castilla y León, el impulso a la internacionalización a nivel de planificación general, cristalizó en el último plan de internacionalización de Castilla y León, en el que se establecen como objetivos principales los siguientes

- En primer lugar, el incremento del número de Empresas incorporadas a procesos internacionalizadores. Dentro de este objetivo, adicionalmente se pretende también la diversificación tanto sectorial como geográfica, prestando atención a los sectores de actividad poco internacionalizados, y buscando un mayor número de mercados exteriores diferentes para moderar los problemas derivados de la concentración y saturación de mercados.
- Otra línea importante de trabajo se refiere a la consolidación de las posiciones logradas en los mercados internacionales al tiempo que se promueven diversas medidas para ganar cuota de mercado.
- Cerrando los dos objetivos anteriores, se busca compatibilizar las medidas dirigidas al mantenimiento de las posiciones logradas en

mercados internacionales con otras orientadas a ganar cuota de mercado.

- Apoyo a iniciativas conjuntas que permitan la ampliación de la oferta exportable en términos de diversidad y competitividad.
- Atención especial a iniciativas y propuestas internacionalizadoras que impliquen o incluyan factores de mayor valor añadido, carga tecnológica o I+D+i
- Construcción de una oferta de servicios en origen unificada y ágil, mediante la coordinación de las instituciones presentes en el plan.
- Potenciación y adaptación de los mecanismos de difusión para las empresas internacionales en Castilla y León.
- Mayor participación de las empresas en el diseño de acciones y servicios, para que éstos se adapten a las necesidades reales de éstas.
- Establecimiento, seguimiento y control de mecanismos que permitan detectar rápidamente oportunidades de negocio en el exterior, así como candidatos para establecerse en Castilla y León.
- Impulso del capital humano tanto en las empresas como en las instituciones responsables para favorecer la internacionalización empresarial.
- Establecimiento de un sistema de elementos que actúen en todas las fases del proceso productivo/exportador dirigido a mejorar la eficiencia de la empresa y el incremento de la competitividad del producto en los mercados internacionales, con especial atención al aspecto logístico.
- Racionalidad en el diseño y ejecución de las acciones evitando duplicidades, solapamientos e ineficiencias económicas.

Aunque no vamos a exponer en detalle la totalidad de las previsiones de este documento, parece necesario apuntar al menos cómo este plan de internacionalización actual, pone de manifiesto algunas de las áreas más frágiles de la situación actual en las que –por otra parte- nos centraremos al describir más adelante los modelos de internacionalización seleccionados.

Las tres categorías principales de problemas que se identifican y sobre las que sería preciso articular las actuaciones adecuadas son las siguientes:

- La necesidad de optimizar los recursos disponibles, que además se han visto reducidos en los últimos años.
- La identificación de dos ejes fundamentales de trabajo: por un lado con aquellas empresas que aún no exportan, o lo hacen muy poco, y por otro el caso de aquellas que ya han iniciado su internacionalización y buscan mejorar sus resultados y su potencial en esta área. Otra posible sinergia que podría surgir al atender a ambas situaciones es la posibilidad de tomar a estas empresas más experimentadas como referencia y elemento tractor de otros procesos de internacionalización más incipientes o menos avanzados.
- En diversos aspectos, por último, se incide en la necesidad de potenciar el trabajo cooperativo, las iniciativas conjuntas y la adaptación a las necesidades detectadas tanto en las empresas como en los mercados a las que éstas pretenden dirigirse.

Precisamente han sido las experiencias y modos de abordar estas áreas las que se han tenido más en cuenta para seleccionar y describir los modelos que se incluyen en este texto, y por este mismo criterio han podido quedar menos reflejados algunos referentes importantes en materia de internacionalización. Antes de entrar a describir estos modelos, haremos una breve referencia a la esfera de las políticas y las medidas europeas que influyen en los objetivos de la internacionalización, además de algunas cuestiones generales sobre los obstáculos y la evaluación de este tipo de políticas.

Perspectiva Europea de las Estrategias de internacionalización

Además de lo previsto dentro del III Plan de Internacionalización de Castilla y León, hay otro marco territorial al que hay que referirse, que es el que se define a nivel europeo.

Entre los objetivos prioritarios de la nueva estrategia europea de internacionalización para las PYMEs, se encuentra el mejor acceso de éstas a la información, no sólo en cuanto a las ventajas o beneficios económicos que la internacionalización conlleva, sino de los procesos necesarios para que sean llevados a cabo. Este objetivo, además, implica hacer más accesibles para las unidades empresariales de menor dimensión las herramientas y procesos de internacionalización en igualdad de condiciones que las empresas más grandes.

Sin embargo, también en los planteamientos realizados a este nivel territorial, existen ineficiencias que han sido puestas de manifiesto en diversos documentos de trabajo elaborados en el seno de las instituciones europeas y que ponen el acento en dos carencias fundamentales:

En primer lugar en la dificultad del acceso a la información de las empresas a los canales y procesos de internacionalización. Este efecto además es inversamente proporcional al tamaño de las empresas: por lo que se acentúa esta dificultad en el caso de las empresas con menor número de trabajadores, y menor tamaño.

En segundo lugar, que los servicios prestados por agencias públicas y los propios estados para favorecer estos procesos, muchas veces adolecen de coherencia en su coordinación y articulación, y tienen vacíos importantes. Esto a su vez repercute en que pueden resultar económicamente ineficientes.

Por otra parte, se destaca también que los mejores resultados en cuanto a efectividad e impacto de las actuaciones realizadas por los distintos servicios de internacionalización existentes en los países de la unión, suelen combinar los siguientes servicios:

- Asesoramiento para el diseño de planes y estrategias de internacionalización
- Facilitación de información sobre los mercados y localización de contactos en los mercados objetivos.

Un punto importante a destacar es que los resultados de la combinación de ambos tipos de actuaciones se traduce en un porcentaje considerable de casos en un incremento de las ventas y de los beneficios de la compañía en cuestión, pero en casi absolutamente todos, promueve un incremento de la actividad internacional de la empresa, bien en cuanto a meras actividades prospectivas y preparativas, bien desde la perspectiva de una mejor aproximación a las tendencias y características propias de los mercados.

Otra observación frecuente es la diferente problemática que afrontan las compañías que exportan por primera vez, y las que ya tienen algo de recorrido en materia de internacionalización. En el caso de las segundas, por ejemplo, es frecuente que vean mermados los esfuerzos y servicios puestos a su disposición, a pesar de que éstas sigan interesadas en incrementar su presencia en los mercados exteriores e incluso a tomar nuevas líneas de actuación: incrementar su inversión en I+D+i, cerrar acuerdos en materia de nuevos desarrollos, productos o tecnologías surgidos en el contexto de estos nuevos mercados a los que acceden etc.

De hecho, una de las quejas más frecuentes por parte de las empresas que han participado en estos servicios de apoyo a la internacionalización – independientemente de su grado de éxito- es que estos servicios se enfocan a prestar una serie de asistencias básicas pero que encuentran lagunas importantes cuando se trata de garantizar la continuidad, el progreso y la inversión que la empresa pueda realizar en materia de internacionalización.

Como era de esperar, la mayor parte de los estudios e informes realizados sobre la efectividad de los servicios y entidades de apoyo a la internacionalización son evaluadas de forma positiva – o al menos neutral- y que en gran medida la efectividad y el impacto que estas medidas y entidades prestan a las empresas dependen en gran parte de las necesidades y características particulares de cada una, por lo que no es posible hacer una evaluación global.

Desde una perspectiva realista y de recursos escasos, es preciso resaltar que la planificación de itinerarios y servicios con la suficiente flexibilidad y adaptabilidad a cada situación y empresa es una opción enormemente gravosa y que requiere de la existencia de un importante número de recursos complejos y que por tanto hay que valorar adecuadamente también su rentabilidad y oportunidad.

De esta forma y ante la dificultad de generar una gama de servicios y posibilidades que pueda satisfacer todo tipo de situaciones y requerimientos por parte de las empresas, la postura más común ha sido la identificación de las situaciones y tipologías de empresas, sectores o situaciones concretas en las que es posible alcanzar una mayor eficiencia, una rentabilidad más ajustada y unos efectos directos e indirectos de mayor valor.

No obstante, más que la eliminación de los servicios de asesoramiento o de apoyo dirigidos al colectivo general de empresas, se observa en algunos supuestos que estos servicios se reducen- limitando el número de beneficiarios o el alcance de los servicios- o se comparten con otros más especializados sectorial o territorialmente.

Sistemas de apoyo a la internacionalización de las PYMEs en la Unión Europea

En proporción, pocas PYMEs de la Unión Europea están operando fuera de Europa. Y si las pequeñas y medianas empresas son la columna vertebral de la economía y del tejido productivo europeo, es lógico pensar que impulsar su crecimiento sea una prioridad. Así, entre los objetivos que ya se enunciaban en la comunicación de la comisión “Small business, Big World” figuraban específicamente estas inquietudes.

Las PYMES, por otra parte, han acusado gravemente la crisis de los últimos años, y mientras que hasta 2007 exhibían una prometedora línea de crecimiento en número, y en tasa de empleos creados, a partir del siguiente año empezaron a caer un gran número de estos indicadores, siendo negativos a partir de 2009.

En esta comunicación y estrategia se hace referencia a que son las pequeñas y medianas empresas quienes suelen encontrar mayores obstáculos para iniciar y mantener sus actividades de internacionalización, puesto que son las que más frecuentemente no pueden solventar las barreras existentes: falta de información, difícil acceso al capital, perfiles poco orientados a la exportación en los niveles directivos de la empresa, etc. Esta situación de base, unida a los efectos de una crisis económica que ha castigado particularmente a las pequeñas y medianas empresas ha dificultado aún más algunas de las vías de crecimiento de las PYMEs, como es el caso de la internacionalización.

Históricamente y desde el punto de vista metodológico, la Unión Europea ha venido apoyando a las pequeñas empresas en su internacionalización a través de fondos y financiación para los programas, organizaciones y ayudas que se destinan a la dinamización de estos procesos, o directamente a través de la articulación de servicios de apoyo para ello. De esta forma fueron impulsados los centros para PYMEs en China, o servicios como la base de datos de acceso a mercados o la propia Eurostats.

Los servicios existentes para la internacionalización a nivel de la Unión Europea pueden ser incluidos en alguna de las siguiente cuatro categorías:

- Programas e incentivos genéricos
- Centros de negocios Europeos y programas bilaterales
- Servicios de financiación
- Iniciativas para el trabajo en red, o formación de Clústeres.

En torno a estos problemas, el ECSIP publicaba un estudio⁶ sobre los servicios de apoyo de a las PYMEs en materia de internacionalización, que pretende analizar los servicios tanto a nivel europeo, como en los países miembros, y especialmente dirigidos a apoyar a estas PYMEs en sus procesos de internacionalización, la información y la oferta de servicios que prestan y las posibles deficiencias y solapamientos existentes desde un punto de vista general.

En este reciente estudio sobre los servicios prestados a las empresas a la internacionalización se extraían –entre otras- algunas conclusiones especialmente interesantes como las siguientes:

La mayor parte de los programas de internacionalización de los países de la Unión prestan servicios no financieros, especialmente de consultoría y asesoría, además de otros como jornadas y seminarios, workshops, facilitación de la cooperación empresarial y el trabajo en red.

Una conclusión destacable es que podría aumentarse bastante la eficiencia de algunos servicios prestados por los países miembros en atención a los destinos más comunes, puesto que en estos casos podrían evitarse duplicidades canalizando parte del apoyo prestado a las empresas a través de las cámaras

de comercio bilaterales y otros organismos de representación europeas ya existentes.

En cuanto a los mercados a donde focalizan y prestan mayor atención las políticas de internacionalización de los países de la Unión, son a los pertenecientes a la antigua Unión Soviética, junto con China y Estados Unidos. Se prefieren, además aquellos territorios con una cierta cercanía geográfica, por lo que Ucrania y Turquía son también destinos muy repetidos. Los menos tenidos en cuenta por programas específicos son Arabia Saudí, Marruecos y Taiwan.

Una característica predominante en los servicios de apoyo a la internacionalización de los países miembros es que los destinatarios suelen ser exclusivamente las empresas del propio país. Tan sólo cerca del 25% de los programas y servicios pueden ser solicitados por empresas europeas no radicadas en el país en cuestión. Por otra parte, la mayor parte de los servicios y organizaciones que suministran este tipo de servicios a las empresas son públicos, mayoritariamente en forma de agencias públicas.

En cuanto al tipo de servicios más frecuentemente ofrecidos son los siguientes:

- Ayuda y asesoría a la exportación
- Cooperación técnica
- Plataformas y ayudas para acceder a las licitaciones y contrataciones fuera del mercado doméstico.

Las barreras a la internacionalización de las empresas

Como en otros ámbitos de la economía, las políticas públicas en el ámbito de la internacionalización, suelen responder directamente a la percepción por parte de los gobiernos de “obstáculos” en el acceso a los mercados, y por tanto la necesidad de influir sobre ellos. En la práctica y dentro de los contextos económicos y productivos actuales, estas políticas surgen en respuesta a las barreras –internas y externas- que los mercados plantean y que limitan la internacionalización de las empresas.

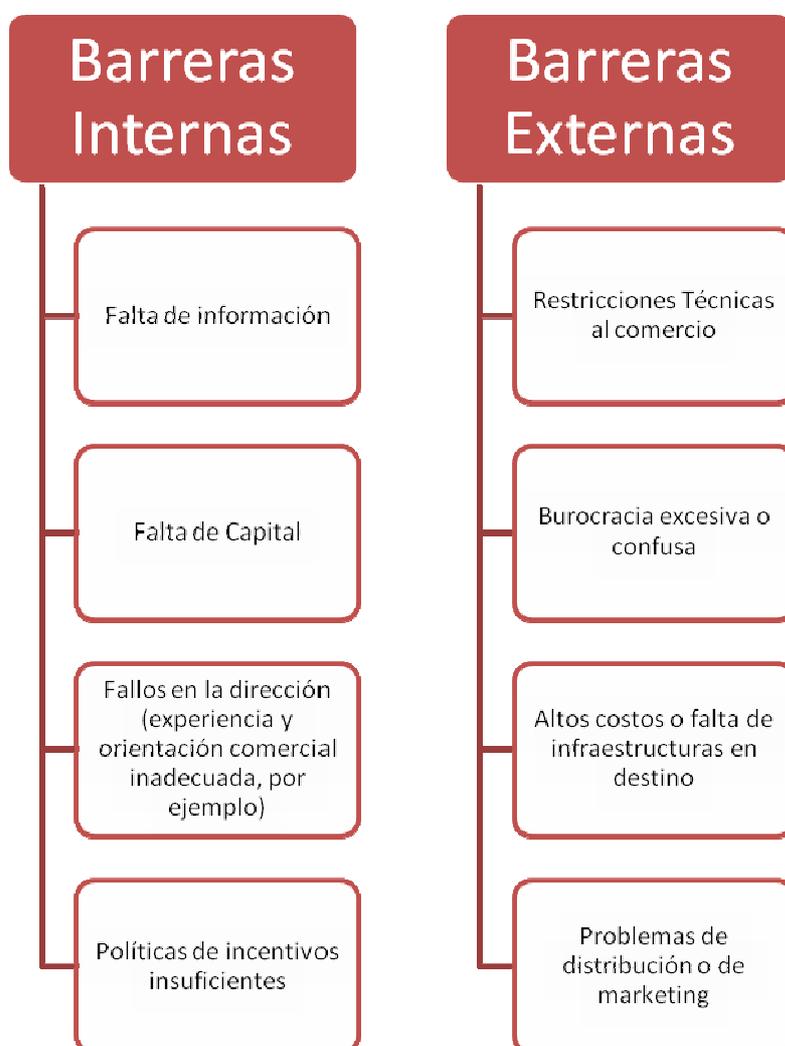
Según el foco en el que se localizan, tradicionalmente se habla de dos clases de barreras: las internas y las externas.

Las barreras externas que más se suelen mencionar, se refieren a las políticas de proteccionismo de los distintos gobiernos, o la posible existencia de corrupción interna del ecosistema político o económico al que se pretende llegar. Junto a éstas, también supone un fuerte impedimento para la llegada a los mercados internacionales, el desconocimiento – sobre todo en el momento de iniciar la actividad- que suelen tener las empresas de cómo llegar a sus potenciales clientes, o cómo contactar o cerrar acuerdos con potenciales socios, proveedores o colaboradores en localizaciones diferentes a su área tradicional de operación.

Las barreras internas, por su parte, suelen referirse a la falta de información que las empresas suelen tener sobre el propio proceso de internacionalización – lo que las impide valorar adecuadamente si les resulta ventajoso y hasta qué punto adoptar esta estrategia- así como la deficiente información sobre las características de los mercados a los que podrían acceder, tanto a nivel general, cultural y contextual, como de carácter más específicos : instrumentos públicos a los que podrían acceder, requisitos legales y económicos necesarios, características de los competidores etc.

Además esta falta de información, suele acentuarse cuando se trata de mercados emergentes, y suele venir acompañada de falta de personas dentro de la empresa preparadas para afrontar la internacionalización, con lo que no existen personas con el suficiente conocimiento de idiomas, culturas, condiciones legales o comerciales para afrontar el reto de la internacionalización.

También la falta de capital puede resultar una barrera difícilmente salvable, especialmente cuando se trata de obtener financiación para las pequeñas y medianas empresas cuyos recursos propios son muy limitados.



Esquema explicativo de las principales barreras que afrontan las empresas en los procesos de internacionalización.

Elaboración propia con datos extraídos de la bibliografía utilizada (consultar notas finales)

Mientras que muchas de estas barreras dependen de la situación y prioridades de las políticas económicas y de mercado que en cada momento se están poniendo en marcha o priorizando y se escapan muchas veces del ámbito de la planificación a media escala, no son los únicos factores que pueden cambiarse en el diseño de sistema y políticas de aproximación a las empresas que son susceptibles de beneficiarse al impulsar su internacionalización.

Así, la falta de información, aparece también como principal barrera para los directivos de las empresas. Pero a este respecto, diversas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de la actividad más o menos proactiva de los responsables de la toma de decisiones en las empresas para el acceso a esta información. Por tanto, es prioritario cuidar la información general que se ofrece sobre el proceso, pero sobre todo es clave aquella que está enfocada a facilitar el primer acceso a la misma, incluso reforzando esta idea a través de medios auxiliares como campañas o publicidad motivacional.

Por otra parte, se han detectado diversas distorsiones en el modo en el que se enfoca esta canalización de información hacia las empresas que deben en todo caso tenerse en cuenta ⁷. Por ejemplo, un factor que suele ser olvidado es la necesidad de que no basta sólo con que la información esté disponible, sino que además tiene que ser reconocida y considerada por quien tiene que tomar la decisión. Es importante que la información que se ofrece sea completa y de calidad, pero también debe canalizarse de modo atractivo y ser accesible y adecuada para la toma de decisiones y la valoración directiva de la misma.

De esta forma, la presentación también de las limitaciones y dificultades que puede representar para la empresa un proceso de internacionalización debe hacerse de forma paralela a la exposición de sus ventajas, y de manera coherente con aquellas, para facilitar la toma de decisión.

El coste y la rentabilidad de las políticas de internacionalización

Otra dimensión a tener en cuenta, es la rentabilidad y oportunidad de implementar este tipo de políticas. Como hemos explicado, es innegable que existen obstáculos que hacen que las empresas no estén especialmente inclinadas a la internacionalización en un buen número de casos; incluso en los que posiblemente este movimiento les pudiera reportar claros beneficios. Las políticas públicas buscan, justamente, hacer de puente o de apoyo a estas empresas para superarlos. Sin embargo estas políticas son complejas puesto que tienen que dar respuesta a muy diversos tipos de barreras y muchas veces se pone en tela de juicio si es necesario que los gobiernos inviertan en estas políticas.

La clave para resolver este planteamiento reside en el balance y rentabilidad que arroja el coste de la intervención pública – a través de políticas e instrumentos de internacionalización puestos a disposición de las empresas- y la magnitud de los beneficios generados , tanto dentro del propio marco de la internacionalización llevada a cabo como aquellos que transversalmente puedan originarse (spill-overs, fundamentalmente).

En diversos informes del Banco Mundial⁸, además de otro importante número de estudios concluyen que los recursos empleados en favorecer la internacionalización de las empresas generan una alta rentabilidad, incluso en estrictos términos de coste/beneficio. En el estudio mencionado, en concreto, se estima que por cada dólar invertido por las entidades y agencias de internacionalización, se genera un aumento de 40 dólares en las exportaciones del país, en las cifras más pesimistas⁹, dado que como se reconoce en este y otros informes, existe una importante heterogeneidad en cuanto a los objetivos y funcionamiento de las diversas agencias y países, pero también en las particulares condiciones y barreras que afectan a cada zona geográfica y comercial.

Otro beneficio que se liga a la internacionalización es la generación de empleo. Según estimaciones del ICEX, cada diez puntos de incremento del grado de apertura al exterior de la economía, suponen un aumento de cuatro puntos en la tasa de empleo. De esta forma, en 2010 se estimaba que unos 6,5 millones de empleos se encontraban vinculados a la producción de bienes y servicios destinados a la exportación a y a los mercados exteriores. Además la productividad- por empleado- en las empresas que exportan se calcula un 77% superior de media a las empresas que no exportan.

Las políticas públicas que incentivan la internacionalización pueden, por tanto, ser de contenido y características tan variadas como lo son los problemas que intentan corregir. Las líneas de actuación más comunes, se enfocan a la promoción comercial, al apoyo financiero, pero también a favorecer la diplomacia comercial o bien a la facilitación de servicios e información especializados a las empresas. Sin embargo, y a pesar del coste o la complejidad de este tipo de políticas, las recomendaciones generales se inclinan por incrementar los esfuerzos en esta área, aumentando la base exportadora, y a través de una adecuada evaluación de estas políticas, intensificar los esfuerzos en aquellas que se demuestran más adecuadas y eficaces.

Valoración de las políticas de internacionalización

Las políticas de internacionalización se definen por tanto como los esfuerzos que realiza un estado para la promoción y proyección internacional de las empresas del país. Estos esfuerzos y estrategias son muy diversos en función del país que los aplica, y el tipo de operaciones concretas a las que se refiere.

Sin embargo, y puesto que los recursos disponibles suelen ser limitados, todas ellas tienden a sufrir ajustes en función de criterios de eficiencia y rentabilidad. Cuáles son las prioridades y los objetivos preferentes de estas políticas es un elemento clave a tener en cuenta.

Algunas de las dimensiones que se suelen incluir para tomar esta decisión, son las siguientes:

- El efecto que las operaciones que se incentivarán tienen sobre el volumen y la calidad de las exportaciones.
- El sector o nicho económico que se va a ver afectado, tanto en el país en el que se realizará la operación, como a nivel general. De esta forma, se primarán las operaciones y contratos que las empresas puedan obtener en sectores estratégicos o con mayor potencial de futuro.
- Otro criterio que suele tenerse en cuenta es el relativo al impacto en los medios y en la opinión general que sobre el país pueda generarse. De esta forma, las exportaciones y contratos en materia tecnológica, científica o que son compartidos con determinados colaboradores de primer nivel mundial, suelen considerarse una buena inversión de recursos públicos, puesto que además de beneficios económicos, también potencian la imagen del país como mercado productivo y de inversión.
- El “efecto pionero” o lo que es lo mismo: ser la primera iniciativa de una clase, sector o características concretas, no suele ser en sí mismo un

criterio, pero sí incrementa exponencialmente la valoración de un proyecto, sobre todo si se trata de un primer proyecto en sectores punteros, estratégicos o de gran potencial. En este caso, la valoración se ve incrementada por la posibilidad de que si dicho proyecto acaba con éxito pueda servir como impulsor de futuros contratos.

- Otros puntos que se suelen incluir en las valoraciones de los proyectos son las que se refieren a la financiación y al nivel tecnológico del proyecto. En el primer caso, las valoraciones aumentan su valor positivo si existen fuentes externas y diferentes a la administración pública que vayan a financiar el proyecto. En cuanto al nivel tecnológico está directamente relacionado: a mayor complejidad o nivel tecnológico que se incluya en el proyecto, más positiva será su valoración.
- Un aspecto importante es la selección de los destinatarios que realizan los gobiernos a la hora de aplicar estas políticas. En este aspecto, lo más común es la priorización de determinados tipos de empresas, la modulación de los esfuerzos en función de los mercados –países- que se involucran, y también la distinción entre los diversos tipos de operaciones. Dentro de este apartado, normalmente se prioriza el apoyo a las medianas y pequeñas empresas, al intercambio y comercio con países de mayor potencialidad – por el tamaño de sus mercados, potencial de crecimiento, aspectos económicos y de estabilidad, fundamentalmente- y a determinados tipos de operaciones.

Otro aspecto esencial en la priorización o diseño de las políticas de internacionalización de primera línea, y que en ocasiones es poco estudiado es el que se refiere al impacto real de las posibles barreras a la internacionalización para las empresas del país en un determinado momento económico y estratégico.

De esta forma las distintas aproximaciones a la incentivación de la internacionalización deben obedecer a la reducción de las barreras que más afectan a las empresas en un territorio en un momento histórico dado. En el informe de OECD sobre “Las mayores Barreras e Impulsores de la

Internacionalización de las PYMES”¹⁰ tras un primer muestreo entre diversas agrupaciones y entidades públicas y privadas se enumeraron y clasificaron por importancia las principales barreras, a las que ya nos hemos referido con anterioridad. Con la misma metodología (clasificación y listado) se realizó una lista similar con las barreras a la internacionalización entre las empresas.

Las cinco barreras según las empresas, más importantes que frenaban su internacionalización eran las siguientes:

1. Financiación insuficiente (capital circulante) para afrontar los costes de exportar.
2. Identificación pobre de las oportunidades de negocio en los mercados extranjeros
3. Carencia de información para analizar y localizar otros mercados potenciales
4. Falta de conocimientos y medios para contactar con clientes extranjeros
5. Dificultad para encontrar representantes o agentes comerciales /de negocio de confianza en el extranjero.

En el caso de las agencias y entidades consultadas, identificaban también en su lista de más importantes obstáculos las tres primeras, sin embargo, añadían otros dos: la inadecuación o falta de formación en materia de internacionalización del personal de la empresa, y la falta de tiempo disponible dentro de la planificación y la actividad de la empresa para afrontar la internacionalización, que eran considerados entre los cinco factores más importantes desde este punto de vista mientras que en el caso de las empresas preguntadas los situaban algo más abajo en sus listados.

Pero otro punto, si cabe aún más interesante es la conclusión a la que llega el informe al examinar los diversos estudios sobre la materia atendiendo a los países o zonas geográficas en las que se elaboraron. Al hacerlo, se observa

como por ejemplo para algunos países las barreras más decisivas son las referidas a la financiación (Finlandia, Suecia o España), mientras que otros, principalmente Reino Unido, o India resaltan la falta de tiempo, conocimientos o formación en materia de exportación por parte de las empresas.

La mayor valoración de unos u otros factores, es evidente que marcará qué tipo de programas o acciones serán las que acaparen la mayor parte de los recursos, y también el tipo de estrategia que cada territorio debe priorizar.

***Modelos, Agencias y programas para la
Internacionalización de empresas en Europa***

Un modelo consolidado de internacionalización de empresas: Alemania

Cuando se examinan los distintos enfoques de las políticas de internacionalización en Europa, es inevitable referirse a Alemania. El modelo alemán es considerado probablemente el ejemplo consolidado más potente y con mayor experiencia en materia de internacionalización. El éxito de este modelo, por otra parte se compadece bien con el gran desarrollo industrial de este país que ha sido tradicionalmente alimentado por una gran demanda externa y una cartera de productos altamente competitivos y demandados en los mercados internacionales.

La veteranía del modelo también ha hecho que hayan surgido diferentes propuestas e intervenciones nacidos a lo largo de la dilatada andadura del modelo bien coexistiendo o bien sucediendo o fusionando a otras anteriores.

Como resultado, hoy coexiste un extenso entramado de actuaciones que es posible calificar como dirigidas a la internacionalización dispersas dentro de los programas y entidades públicas y privadas alemanas. Además del factor cronológico, también existen otros elementos que han influido decisivamente en esta progresiva complejidad.

En primer lugar, hay una creciente complejidad debido a la transversalidad de estas políticas, existiendo desde políticas educativas a mercantiles, fiscales o de innovación que buscan incrementar la internacionalización de la economía alemana desde diferentes ámbitos.

Por otro lado, la estructura política y territorial, hace que la política relativa a la promoción industrial y comercial podemos encontrarla estructurada en base a diversos niveles territoriales de actuación: el federal y el territorial (Länder), fundamentalmente, pero también en ocasiones municipales. Estos niveles federales y de länder, se superponen y reúnen la mayor parte de iniciativas y políticas públicas en materia de promoción e impulso de la internacionalización de las empresas.

Una pieza clave que hace posible que aún teniendo esta profundidad y complejidad, la estructura de políticas y entidades que se ocupan de la internacionalización en Alemania, el modelo funcione de manera eficiente, es la elevada coordinación de todos estos niveles de actuación, haciendo posible que las empresas, sea cual sea el punto del eslabón de la internacionalización al que acudan, siempre recibirán una referencia adecuada de las posibilidades y recursos globales a su disposición.

Para facilitar el examen de los diferentes niveles de planificación, delimitaremos el ámbito de actuación de cada programa al realizar el análisis para cada uno de ellos.

Programa ZIM (ZentralesInnovationsProgrammMittelstand)

Se trata de un programa de financiación y cooperación dirigido a pequeñas y medianas empresas radicadas en Alemania, y que hayan desarrollado innovaciones o mejoras de productos existentes, así como en lo que se refiere a sus procesos o servicios técnicos.

Este programa sigue la línea de trabajo abierta por programas como el InnoNet, INNO-WATT y NEMO, programas que desembocaron en el programa PRO INNO II, materializándose a continuación en el ZIM del que nos ocupamos en este epígrafe.

En cuanto a los participantes, además de las empresas, pueden también formar parte del programa entidades colaboradoras de carácter público o privado sin ánimo de lucro, fundamentalmente entidades de investigación científica y tecnológica.

En cuanto a su foco de actuación, el programa se dirige a cualquier rama y sector de actividad tecnológica, y su objetivo es dar apoyo a actividades innovadoras. Comenzó a funcionar en 2008, y en la actualidad sigue recibiendo solicitudes de participación en el programa actual, que sigue activo hasta diciembre de 2014.

El programa ZIM, ofrece distintas posibilidades de financiación, que además pueden ser adaptadas a cada tipo de proyecto presentado. Uno de los puntos fuertes del programa, es la posibilidad de participar e inscribirse varias veces en el programa, y que los procesos de toma de decisión y las solicitudes se han instrumentado a través de un proceso sumamente sencillo y rápido.

La financiación que puede obtenerse de este programa, puede dirigirse a una sola entidad o empresa con un proyecto de investigación y desarrollo, a empresas y centros tecnológicos y científicos en colaboración, o bien a redes colaborativas.

Respecto a la cooperación internacional, el programa incluye diversos métodos y formas de cooperación con socios de otros países, lo que además es fomentado especialmente, puesto que las empresas que participan en este apartado reciben un 5% adicional de financiación sobre el total que les correspondería por el tipo de proyecto, valoración de la memoria y de las actividades.

Por otra parte, las actividades que el ZIM financia abarcan casi toda la cadena de valor de la innovación, incluyendo la asesoría y consultoría, explotación comercial o estudios de implementación tecnológica, certificaciones etc. Las posibilidades son muy extensas y varían ligeramente si se trata de un proyecto individual o de uno colaborativo o en red, pero incluyen casi todas las fases de preparación, producción, comercialización del producto o servicio. El porcentaje que se suele financiar de estas actividades, va desde el 25% al 50%, para las empresas y en el caso de las entidades e instituciones científicas y de investigación puede alcanzar el 90%. En cualquiera de los casos, de intervenir compañías o socios extranjeros, se incrementan estos porcentajes en un 5% adicional.

En las bases y objetivos del programa, y según la propia administración alemana, se han querido hacer visibles los esfuerzos -sobre todo en materia presupuestaria- que está realizando el gobierno nacional para fomentar la internacionalización y la colaboración con socios extranjeros.

Innovación: BMWi-Innovationsgutscheine

Los “Bonos para la Innovación” - BMWi-Innovationsgutscheine- son puestos a disposición de las pequeñas y medianas empresas alemanas para la realización de actividades en el campo de la innovación. El programa se fundamenta en la necesidad intensiva de la mayoría de las empresas de servicios de consultoría especializada cuando se embarcan en proyectos con una alta carga de innovación, sobre todo en empresas de pequeño tamaño, por lo que este programa se dirige a las empresas de menos de 100 trabajadores, y determinados niveles de facturación – que varían dependiendo del tipo de proyecto- y que sólo pueden ser flexibilizados en el caso de proyectos de incremento de la eficiencia de determinadas características y que así sean valorados por la administración.

El programa se divide en dos líneas de actuación básicas, que cuentan con su propio formato:

Go-innovativ está enfocado a proyectos de innovación, y abarca desde las fases de preparación y estructuración del proyecto hasta su monitorización y evaluación.

En lo que se refiere a la internacionalización, hay que precisar que se incluye específicamente la búsqueda de socios, sobre todo de carácter técnico y científico, y el análisis de mercados tanto internos como internacionales.

Go-effizient se refiere específicamente a la innovación o mejora de procesos y acciones a través de la mayor eficiencia y sostenibilidad de las actividades y materiales que engloban. Así se incluyen dentro de este apartado, los ensayos con nuevos materiales, la concienciación de los trabajadores y otros colaboradores que intervienen en la actividad productora de la empresa, o la optimización de los materiales y procesos de la empresa en general.

Los bonos de innovación, en la práctica, suponen que la empresa puede financiar hasta el 50% de su actividad dentro de los supuestos a los que se dirigen estos programas.

El gobierno alemán considera que la innovación es el motor principal de un tercio del crecimiento económico y productivo, y que la introducción de la innovación en el proceso productivo implica que las empresas pueden atraer nuevos clientes y llegar a nuevos mercados.

Las ayudas se materializan en la financiación de hasta el 50% de los costes de la consultoría y análisis que se refieran tanto al estudio del impacto y viabilidad de la introducción de la innovación en la actividad de la empresa, como también a la fase de implementación – como por ejemplo en la selección de proveedores y colaboradores, identificación de la tecnología más idónea para su ejecución etc.

En todos los casos, también existen límites de la financiación, que se distribuye a lo largo de las diversas fases del proyecto: análisis previo, implementación, dirección del proyecto. Los límites actuales de financiación rondan los 27.000 euros por proyecto de innovación, pudiendo ascender a más de 90.000 Euros en el caso de proyectos de la línea de eficiencia (Go-effizient)

Emprendimiento: Deutschland Unternehmerland

Esta iniciativa, que puede traducirse como “Alemania: país de emprendedores”, pretende impulsar el surgimiento de nuevas ideas emprendedoras, a través de la interacción del emprendedor con otros contactos relevantes para el desarrollo de sus ideas, su financiación o su puesta en marcha. Promueve además el acceso a distintas formas de financiación del mercado, la colaboración entre empresas establecidas y nuevas Start-Ups o jóvenes emprendedores. Especialmente se dirige a sectores y soluciones con altos requerimientos tecnológicos.

Con esta iniciativa, el gobierno alemán persigue promocionar Start-Ups, emprendedores y proyectos de innovación, por considerarlos prioritarios para su economía. En segundo lugar, se persigue obtener las máximas ventajas derivadas de las posibles interacciones e impulso que pueden derivarse de la tecnología y la innovación al poner en contacto tanto a grandes empresas ya establecidas como a otras más nuevas en crecimiento, con pequeños emprendedores, colaboradores independientes o posibles socios.

Con esta iniciativa, se ofrece a los emprendedores la oportunidad de ver evaluada su idea, que puede resultar acreedora del “German Smart Business Award” - para lo cual es valorada y seleccionada por un panel de expertos- y la posibilidad de acceder a más de 250 millones de euros de financiación a través del consorcio. Dentro de esta iniciativa, se valora especialmente la creación de empleo cualificado y la atracción del talento a las empresas.

Iniciativa “NEXXT”

Esta iniciativa fue lanzada por el Ministerio de Economía y Tecnología del Gobierno Federal Alemán, aunque también colaboran diversas instituciones y asociaciones relacionadas con la economía, los medios de comunicación e información, el sistema bancario y las profesiones liberales. Adicionalmente puede contar con socios de carácter regional – cámaras de comercio, instituciones crediticias con este ámbito etc.

El objetivo principal de la iniciativa es crear un clima favorable para el emprendimiento, y favorecer la cultura empresarial especialmente en las generaciones más jóvenes.

La iniciativa escalona sus áreas de acción e información a través de las diversas etapas del emprendimiento, y está especialmente enfocada a las start-ups. Su principal herramienta es el portal de internet que reúne todos los aspectos y diversificaciones del programa en un único lugar.

Las principales líneas de actuación del programa son las siguientes:

- Visibilidad y herramientas para los inversores/emprendedores, para poder contactar con empresas ya establecidas en el mercado. También las empresas pueden informarse de los perfiles y características de posibles emprendedores que pueden hacerse cargo de alguna de sus líneas de negocio o directamente de la sucesión empresarial global.
- Servicios añadidos de asesoría y formación, canalizados a través de la Web, para cada proyecto que lo solicite, y según las condiciones de cada caso, información de los canales de financiación y líneas de ayuda económica disponibles. También se facilitan algunas herramientas on-line para la difusión, promoción o formación requerida para cada supuesto.
- Servicios de mediación en los procesos de sucesión empresarial, distribuidos a lo largo de todo el territorio - normalmente a través de agencias de desarrollo económico, cámaras de comercio, industria etc.
- Los servicios del portal NEXXT, especialmente los de mediación, publicación y gestión de ofertas y demandas son enteramente gratuitos.

Financiación: el Banco KFW

El KFW dispone de diversas líneas de actuación y financiación dirigidas específicamente a las necesidades de los emprendedores y las empresas.

El KFW ofrece servicios de financiación para empresas, particulares y administraciones públicas, en aspectos tan diversos como la financiación de formación y cualificación, inversión en infraestructuras públicas, incorporación de medidas de innovación o sostenibilidad de la empresa o financiación de nuevas empresas y start-ups.

Sin embargo, también ofrece apoyo financiero para la financiación a nivel internacional, o la expansión e internacionalización de negocios nuevos y ya existentes, a través del KFW IPEX-Bank, cuyo objetivo institucional es

favorecer y apoyar la internacionalización y competitividad de la industria alemana y europea.

El KFW IPEX – Bank, es el responsable dentro del KFW de las líneas dirigidas a exportación y negocio internacionales. El KFW surgió en 1950 para impulsar el comercio y la exportación de las empresas alemanas, todo ello como consecuencia de la alta especialización que requiere esta actividad, y al volumen de operaciones que comportaba, y conforme al convenio alcanzado con la Comisión Europea en 2008 por el gobierno alemán, nace el KFW IPEX-Bank como entidad subsidiaria independiente.

Con un volumen de negocio de aproximadamente 61 billones de euros (última cifra definitiva disponible para 2010), las áreas de negocio abarcan las operaciones de exportación en general, las infraestructuras y medios de transporte, el medioambiente y la sostenibilidad.

En la actualidad, mantiene las siguientes líneas trabajo dirigidas específicamente a la internacionalización y a la promoción de la exportación:

- Programa de promoción de las exportaciones:
- Financiación de proyectos de exportación de pequeña cuantía.
- Asesoramiento a las instituciones públicas y al gobierno en materia de comercio internacional.
- Herramientas de asesoramiento e información actualizadas constantemente, sobre diversos aspectos relacionados con la internacionalización de la actividad empresarial, conocimiento de nuevos mercados, prospección sectorial etc.

El KFW IPEX – Bank está enfocado a ayudar a las empresas que invierten y operan a nivel internacional, bien en lo que se refiere a la importación y exportación de bienes y servicios, o bien a la elaboración y realización de proyectos de este nivel. Sus servicios, como describe la propia entidad

pretenden ir más allá de la simple financiación, por lo que además de asesoramiento especializado para cada proyecto y caso particular, articula una serie de servicios adicionales que persiguen mantener su red de contactos, colaboradores y asesores en todo el mundo para poder adaptar su oferta de servicios a los sectores, mercados y supuestos estratégicamente más relevantes. Así, por ejemplo, se planifican diversas prospecciones en países emergentes, mercados de transición o sectores de especial potencial con anterioridad a la demanda concreta de servicios en ellos por parte de las empresas. De este modo, es posible abarcar un mayor campo de acción, puesto que además de los servicios cuya prestación se ha estandarizado, es posible prestar servicios hechos a la medida de cada proyecto o servicio que se demanda. Además, es posible también adelantarse a las oportunidades y mercados emergentes que se detectan, estando preparados para ofrecer servicios cuya demanda aún es incipiente.

Las áreas a las que el KfW IPEX – Bank da especial prioridad en estos momentos son las siguientes:

- Ayuda en forma de asesoramiento e incentivos a las empresas que quieran establecerse en nuevos mercados, sobre todo en aquellos considerados emergentes o en expansión, ofreciendo financiación también a medio y largo plazo.
- Impulso a la innovación y al crecimiento sostenible, a través del intercambio de ideas y proyectos con otras culturas y países, facilitando además la transferencia de tecnología y conocimiento.

En ambos casos, los apoyos concedidos a las empresas alemanas, son en parte extensibles a sus socios extranjeros en los proyectos comunes.

Germany Trade & Invest (GTI)

La Germany Trade and Invest (GTI en adelante) es la entidad que dentro del gobierno federal alemán, se especializa en comercio internacional y marketing.

Su principal cometido es favorecer el comercio de empresas, negocios y tecnología alemana en el extranjero, al tiempo que sirve de puente con las compañías extranjeras y apoya e informa a las empresas que lo precisen sobre países y mercados internacionales.

Históricamente, se sitúa a principios de los años cincuenta los primeros intentos de dar apoyo a aquellas empresas alemanas que estuvieran interesadas en exportar sus productos a otros mercados. Así, en 1951 surgió el Centro de Información Federal para el Comercio Exterior (BFA), que fue la primera iniciativa formal en la República Federal de Alemania de promoción institucional de las exportaciones.

A lo largo del siglo XX, las agencias de comercio, información y captación de inversión en el exterior, experimentan diversos cambios de denominación y la creación de filiales y entidades cuyas actividades giraban en torno a tres ejes de actuación:

- Representación diplomática del estado en el exterior
- Existencia de una importante red de actuación de las cámaras de comercio en el extranjero
- Oficina Federal de información de Comercio Exterior

A pesar de las distintas denominaciones y de las diferencias de objetivos de las distintas entidades y administraciones que se enclavan bajo uno u otro objetivo, hay que resaltar que precisamente una de las principales fortalezas del modelo es la estrecha colaboración entre las instituciones, de las que se han podido beneficiar las empresas alemanas hasta nuestros días en el desarrollo de sus actividades en el extranjero.

Así, la GTI ha ido asumiendo funciones de información y asesoramiento a empresas extranjeras sobre condiciones marco económicas y jurídicas, además de las posibles subvenciones federales y estatales, pero también funciones de captación de inversores extranjeros que pudieran traer actividad y empleo en el sector industrial y de servicios, o la mejora de la imagen de

Alemania en el extranjero (marketing de emplazamiento) que es precisamente uno de los puntos fuertes de la actividad de la agencia en la actualidad.

Ámbitos de actuación de la GTI

La materia prima y al tiempo el objetivo principal de la GTI reside en la información. La GTI facilita a las empresas que buscan introducirse o expandirse en los mercados extranjeros una amplia oferta de información sobre economía exterior. De hecho, según sus propios datos, es capaz de ofrecer información actualizada sobre más de 125 países. Esta información incluye el análisis de los mercados y los distintos sectores, información sobre derecho económico y fiscal, condiciones aduaneras y tarifarias, así como asesoramiento práctico comercial. También se encarga de identificar proyectos, licitaciones y contactos comerciales internacionales.

La GTI tiene dentro de cada uno de los ámbitos territoriales de mayor interés (mercados de exportadores principales) personal experto y especializado por sectores. Periodicamente – al menos una vez al año- se realizan reuniones de trabajo en las que pueden intercambiar información especializada y también mejorar su orientación al cliente, y además se prevé la rotación de este tipo de consultores, que cada cinco años cambian a otro país o ámbito geográfico.

En la actualidad la GTI ha lanzado algunas iniciativas más específicas, entre las que destaca la iniciativa de exportación en el sector sanitario. Este sector es uno de los más desarrollados de la economía alemana y parece contar además con un futuro prometedor, por lo que el BMWi – El Ministerio Federal de Economía y Tecnología- ha decidido respaldar y apoyar a este sector de actividad para consolidar su posición exportadora. De nuevo el valor de la coordinación y el impulso desde todos los puntos de la cadena es el punto fuerte de esta línea de actuación, en el que están presentes tanto las asociaciones profesionales, como los ministerios federales y también los landers donde tienen mayor presencia y relevancia estas industrias, siendo la GTI la impulsora, gestora y coordinadora de esta acción en su calidad de

Sociedad encargada de la economía exterior y el marketing de emplazamientos del gobierno federal alemán.

Otra de las líneas de actuación que han ido ganando importancia con el tiempo, es la que se refiere precisamente al denominado “marketing de emplazamiento”. La GTI, además de informar a sus empresas sobre los mercados internacionales, brinda información a los inversores extranjeros sobre el mercado alemán. Para ello, realiza una continua recopilación de información sobre sus propios datos y hechos económicos como emplazamiento económico y posible destino para inversores, y así es posible para el inversor disponer de completos análisis de entrada en el mercado, situación general y sectorial del mercado alemán, información sobre derecho empresarial, fiscal, laboral y económico, e incluso sobre subvenciones y financiación.

La entrada y establecimiento de las empresas en Alemania se ve facilitada porque la GTI gratuitamente brinda a cada proyecto un asesoramiento específico y personalizado que abarca desde las primeras fases de decisión de entrada en el mercado alemán hasta el establecimiento definitivo de la empresa.

Programas federales coordinados con los Landers.

A nivel de Lander, se sigue el objetivo de no duplicar acciones ni esfuerzos, por lo que cuando existen, van dirigidas a las necesidades específicas detectadas en cada territorio. Las más frecuentes son las Agencias de Promoción Económica, los Centros de Empresas, las Redes y Clústeres y las iniciativas para la internacionalización.

Los Clústeres, de hecho, son uno de los focos más activos en aglutinar y dinamizar las actividades de innovación pero también de internacionalización de las empresas. Desde el ministerio de Economía y Tecnología (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) se prioriza la participación

de estas entidades – privadas y/o públicas- territoriales con las que coordinadamente se gestionan algunos de los programas más activos en materia de internacionalización dirigidos a las empresas alemanas.

También son muy activas las iniciativas que parten de las propias PYMES y sus asociaciones a través de las cámaras de Comercio, de Artesanía etc que prestan apoyo a las empresas de cada región.

El Gobierno Federal Alemán ha puesto en marcha, dentro de esta línea de actuación, una serie de “Medidas para el posicionamiento en los mercados exteriores para la pequeña y mediana empresa”. Dentro de este programa se priorizan las empresas que intentan entrar en los mercados exteriores, o que comienzan a exportar en tres áreas concretas:

- Energías renovables
- Eficiencia energética
- Industria de la Salud, tanto en lo relativo a tecnología como a seguridad.

En estas áreas, se ha diseñado un plan de actuación que comprende diversos módulos o actividades:

- Módulo de información sobre el mercado: Se trata de un evento de un día de duración diseñado como catalizador o toma de contacto de las empresas interesadas potencialmente en la exportación – tanto si se trata de empresas que exportan a nuevos mercados, o bien empresas que intentan alcanzar segmentos de mercado en los que aún no compiten- y se dirige específicamente a pequeñas y medianas empresas.

El núcleo de esta primera toma de contacto viene dado por la facilitación de una amplia información, lo más detallada y actualizada posible sobre los diferentes países objetivo, sus condicionamientos legales y políticos para el comercio, las oportunidades o huecos de mercado que se hayan podido detectar, tendencias y condiciones del comercio existentes, y requerimientos técnicos, procedimentales, aduaneros o de otro tipo que puedan tener relevancia.

La participación en estos eventos es totalmente gratuita para las empresas, quienes sólo abonan el coste de los almuerzos programados en caso de desear participar en ellos.

- Módulo de conocimiento de mercados y negocios en el país objetivo: Consistente en un viaje de trabajo, cuyo objetivo es poder analizar y conocer de primera mano mercados desconocidos o nuevos. Dentro de este módulo normalmente se incluye una sesión de formación en el propio país objetivo, en la que se contacta con expertos locales, y en los que se profundiza en el conocimiento de las instalaciones y recursos disponibles “in situ” para la importación y distribución. Además de esta formación, se incluye en la agenda una reunión de trabajo inicial con posibles socios del país, además de otras actividades, visitas y toma de contacto con proyectos relevantes en el lugar de destino. En este módulo, la empresa paga por el coste del viaje siendo bonificada según su tamaño y características en una parte mayor o menor del coste de la actividad.

Otra variante, con las mismas condiciones en cuanto a participación y coste de la actividad son las denominadas “Información y contactos exteriores”, en las que el desplazamiento al país o mercado objetivos, se planifica de forma más individualizada y se centra en la puesta en contacto de la empresa/s interesada/s con negocios y empresas afines en el exterior, para favorecer el conocimiento de los compradores y colaboradores potenciales y otros contactos en los mercados exteriores.

- Módulo de Información de compra y viaje: Esta actividad consiste en una serie de reuniones que abarcan de tres a cinco días de duración en el que participan directivos y agentes políticos extranjeros. A lo largo de estas visitas se informa de algunas buenas prácticas, principales resultados, características y calidad de los servicios y productos alemanes en determinadas áreas, incluyéndose también visitas a las propias instalaciones de las empresas alemanas que deseen participar, además las empresas alemanas participantes tienen la oportunidad de presentar sus propios productos, proyectos o líneas de venta o cooperación.

- Módulo de formación para directivos: Está dirigido primordialmente a jóvenes directivos de empresas transnacionales, sobre todo PYMEs, que están interesados en desarrollar diversas actividades comerciales en cooperación con empresas alemanas. Es un programa con objetivos muy pragmáticos, que persiguen incentivar la iniciación de contactos de trabajo y de cooperación. En la actualidad este programa se ha extendido a directivos alemanes en colaboración con Rusia y China.
- Módulo de participación en Ferias y Exposiciones: Con este programa se ofrece a las compañías la oportunidad de presentarse en el marco de un stand o espacio ferial común, bajo el lema “Made in Germany” con sus productos o servicios en mercados de alto interés para estas empresas, que especialmente en el caso de las de menor tamaño no podrían tener representación propia de otra manera.

De esta forma, al compartir el espacio, logística y costes de exposición, el desembolso para la empresa es significativamente inferior. Dentro de este programa también se desarrolla la iniciativa “Participación ferial para empresas jóvenes e innovadoras en Alemania”, que facilita a modo de “prueba” evaluativa la participación de nuevas empresas en ferias que tienen lugar en Alemania para darles la oportunidad de testar su oferta de productos y servicios con los visitantes extranjeros.

La región de Baden-Württemberg en Alemania:

Hemos dado cuenta hasta ahora, de las principales líneas de inversión y actuación alemanas a nivel federal. Sin embargo, los diferentes territorios tienen también –como se ha expuesto- la posibilidad de articular sus propias políticas o programas.

Dado que uno de los objetivos implícitos de la política alemana es la eliminación de duplicidades e ineficiencias, al menos para aquellos aspectos que son financiados públicamente, las políticas existentes en cada uno de los

länders son básicamente especializaciones o adaptaciones que complementan las actuaciones que son prestadas por el gobierno federal.

Para ver cómo son este tipo de políticas de carácter territorial, describiremos las que la región de Baden-Württemberg, desarrolla a nivel regional.

La región de Baden-Württemberg, situada en el suroeste de Alemania, es una de las regiones de mayor renta per cápita de la Unión Europea. El PIB bruto de Baden-Württemberg supera los 350.000 millones de euros, por lo que supera el de países como Austria o Bélgica. También es una de las regiones más pobladas, con casi once millones de habitantes.

Baden-Württemberg es por otra parte, un territorio dotado de buenas infraestructuras, y también con un potente entramado de universidades y escuelas superiores internacionales. Dentro de su sistema educativo, como ocurre a nivel general en Alemania se incluyen numerosos nexos y acciones colaborativas que implican y conectan a la industria, las instituciones educativas y de investigación, y que en la actualidad sirven para garantizar una buena transferencia de resultados entre estas tres esferas.

La economía de la región está fuertemente internacionalizada, ya que se calcula que genera cerca del 2% de toda la exportación mundial, y lidera la productividad alemana. Siendo su recurso principal, un fuerte potencial industrial que además abarca campos diversos, desde la tecnología de procesos industriales, a la tecnología medioambiental o el sector de la movilidad. Pero también están muy presentes el correspondiente a productos sanitarios y el denominado sector TIME (Telecomunicaciones, Informática, Medios de comunicación y Electrónica).

Por otra parte, los sectores con mayor crecimiento en los últimos años dentro de la región son: la ingeniería mecánica, construcción de automóviles, electrotecnia, técnica médica de medición y óptica, TI (Software), investigación y desarrollo, técnica aeroespacial, farmacia y biotecnología.

El principal agente internacionalizador territorial es la denominada Baden-Württemberg International (BW-i).

La BW-i es la agencia internacional para la cooperación económica y científica de la región. Como entidad que trabaja en este ámbito territorial concreto, ha ajustado a las potencialidades y necesidades concretas del lander sus objetivos.

De esta forma, su objetivo fundamental es fomentar la colaboración y cooperación en los negocios, en la educación y en la investigación para fortalecer la competitividad de las empresas. Coherentemente con el perfil de una región fuertemente industrializada además en sectores con requerimientos tecnológicos elevados, hace una apuesta decidida por la tecnología y la investigación.

Otro objetivo importante es el aprovechamiento del capital humano y el potencial generado por las entidades educativas y la red de investigación existente en el territorio. Así, y con el objetivo de mejorar la competitividad de la región también a nivel internacional, la BW-i, fomenta fuertemente la colaboración entre los centros educativos, los de investigación y la industria.

Por otra parte, la agencia actúa como organismo de fomento y desarrollo económico de las empresas de su territorio, representando sus intereses, así como el de los centros de investigación, desarrollo o educativos.

Como socios, dentro de la BW-i se encuentran el propio Länder, La agencia de desarrollo y financiación de Baden-Württemberg, la asociación de cámaras de comercio e industria de la región, y las cámaras de artesanía.

Otro de los puntos fuertes de la BW-i es una extensa red de colaboración que incluye a nivel interno:

- El gobierno regional como tal y también todos los departamentos ministeriales del länder (ministerio de economía y finanzas, Ministerio de Ciencia, Investigación y artes, Ministerio de educación, juventud y deportes, Ministerio de medioambiente, protección climática y energía etc) También existe coordinación con las entidades locales, quienes prestan información actualizada en las materias más relevantes desde el punto de vista del desarrollo industrial de cada zona.
- Asociaciones y entidades relevantes desde el punto de vista económico, como la federación de de industria de la región, la asociación de empresas industriales o la de ingeniería.
- A nivel productivo, también recibe aportaciones sobre todo a nivel de clústers y asociaciones productivas relacionadas o especializadas a nivel sectorial, como la de BioPro (de quien depende por ejemplo, el clúster de biomateriales) la de e-mobil BW (agencia regional de movilidad eléctrica) o la de Photónica, entre otras.

En la esfera internacional, sus socios suelen ser las agencias de desarrollo económico, muchos de ellos dentro de la Unión Europea (Austria, Italia o España, por poner algunos ejemplos) o también en mercados de especial interés o emergentes, entre los que se encuentran Corea, Turquía o Singapur, además de una extensa relación con sus mercados de proyección más tradicionales en el continente, como es caso de Eslovaquia, Ucrania, Bielorrusia, Suecia, Dinamarca o Suiza.

El punto fuerte de la oferta de servicios de la BW-i, es que al ser resultado de una fuerte alianza entre instituciones públicas y privadas, constituye un único portal de entrada para las empresas de la región que deciden internacionalizar, lo que resulta muchas veces decisivo para las empresas al iniciar su andadura internacional.

Además esta heterogeneidad en su composición y socios, permite dar cuenta de una amplia red de servicios, que abarcan desde el simple asesoramiento inicial, a cualquier tipo de apoyo técnico en el establecimiento de negocios en el extranjero, colaboración con agentes locales en casi cualquier mercado, o el

intercambio de conocimiento o de posibilidades de colaboración entre empresas, instituciones de investigación y desarrollo y entidades educativas. Por otra parte, y como en otros muchos casos de agencias de internacionalización, también brindan un punto de contacto de entrada único para aquellas empresas, colaboradores o inversores interesados en establecerse en la región.

Es también el primer punto de contacto para las empresas extranjeras, centros de investigación, e instituciones de educación superior, ya sea para el establecimiento de un negocio, para la colaboración de los agentes locales, o para el intercambio de conocimiento.

Uno de los objetivos de Baden-Württemberg Internacional es apoyar a sus empresas a introducirse en los mercados extranjeros ofreciendo consultoría e información, así como el establecimiento de contactos iniciales en los mercados mundiales más importantes, mediante la cooperación en los negocios, educación e investigación.

Para ello cuenta con cuatro unidades de negocio: Comercio Exterior, Proyectos Internacionales, Atracción de Inversión Extranjera y la unidad de Ciencia, Investigación y las Artes.

La unidad de negocio de **Comercio Exterior** ofrece una variedad de servicios y programas diseñados para ayudar a la PYME de Baden-Württemberg a expandirse en los mercados extranjeros. Los eventos son seleccionados en estrecha colaboración con las organizaciones empresariales. Uno de los servicios ofrecidos por esta área es la gestión de proyectos de éxito que cumple con los estándares internacionales, donde la empresa puede beneficiarse del conocimiento de los expertos en sectores económicos e industriales, o en países y regiones, que ayudan a las empresas a reforzar su camino hacia el exterior.

La Unidad de **Proyectos Internacionales** se centra en el desarrollo sostenible a través de la mejora operativa y de habilidades técnicas, así como de la experiencia de socios extranjeros.

La metodología empleada es la formación para directivos a través de seminario y el establecimiento de centros de formación, como diseñar e implantar estrategias de promoción y facilitar servicios de consultoría a través de expertos. Esta Unidad también ofrece servicios de planificación, desarrollo y gestión de proyectos, asesoramiento y asistencia para el desarrollo económico de agencias gubernamentales, así como evaluación y monitoreo de los proyectos.

Para ello cuenta con la experiencia y el conocimiento de profesionales especializados en la industria, en regiones y en países, que permiten reforzar la competitividad internacional de las empresas, de distintos sectores y tamaños. Todos los proyectos están totalmente financiados por entidades nacionales e internacionales.

La unidad de Atracción de **Inversión Extranjera**, fomenta la colaboración entre empresas y joint-ventures, ofrece información sobre la economía local y el establecimiento de operaciones de negocios en la región, y realiza el seguimiento y apoyo necesario durante el proceso de inversión.

La unidad de Ciencia, Investigación y las Artes ejecuta campañas destinadas a La promoción de las universidades de Baden-Württemberg y los centros de investigación en todo el mundo, manteniéndose de este modo como centro de excelencia para la educación superior y la investigación. Además, ofrece apoyo en el desarrollo y la aplicación de la internacionalización y las estrategias de marketing, fomenta la colaboración entre la educación superior y la investigación y la industria, y gestiona becas en nombre de la Fundación de Baden-Württemberg.

De nuevo, la coordinación y la eliminación de las duplicidades, son las que facilitan que las entidades y agencias de los länders puedan focalizar sus recursos en aquellos puntos donde no alcanzan los programas federales, o en las potencialidades que estratégicamente incrementan su competitividad, como es el caso en Baden-Württemberg con sus activos e infraestructuras en materia educativa y de formación superior, en las que el länder, fundamentalmente trabaja y establece una fuerte vinculación con las empresas, en la formación de capital humano e investigador, y en general, creando redes que ligen estos recursos con los existentes para la promoción exterior y la industria.

Consolidación y desarrollo de los procesos de internacionalización de las empresas: el programa G3 de Reino Unido (Gateway to Global Growth)

La oficina de Comercio e Inversión (UKTI) de Reino Unido, tiene como objetivo fundamental ayudar a compañías británicas a ser exitosas en la economía mundial, además de prestar asistencia a las empresas extranjeras que quieren invertir en el país.

En lo que se refiere a la internacionalización, la UKTI trabaja con aquellas empresas británicas que quieren incrementar sus posibilidades de éxito en la internacionalización de su actividad. De esta forma la UKTI actúa como punto de referencia y principal soporte de estas empresas en sus procesos de exportación e internacionalización.

La UKTI es un departamento, de carácter no ministerial, que depende de la Dirección General de Empresas e Innovación y de la Oficina de Asuntos Exteriores y de la Commonwealth.

La atención que presta la UKTI a las empresas exportadoras o que quieren exportar está claramente diferenciada en tres tipos de programas:

- Un programa de información y asistencia en línea.
- Un programa de iniciación para las empresas que comienzan a exportar o que tienen poca experiencia en los mercados exteriores
- Un programa específicamente dirigido a las empresas que ya poseen una cierta trayectoria exportadora, y cuyo objetivo es consolidar o desarrollar sus procesos internacionalizadores.

El primer programa ofrece a las empresas información tanto de motivación, como de orientaciones básicas a la exportación, poniendo a su disposición una serie de herramientas y guías que pueden ayudar a las empresas a analizar si están preparadas para llevar a cabo la internacionalización de sus actividades,

además de algunos factores que deben tener en cuenta para poder comenzar a desarrollar su potencial exportador.

Además de algunos programas específicos como el “Passport to Export” o la posibilidad de participar en su red “Open to Export” se pone a disposición de las empresas la red de agentes y asesores de esta entidad que prestan asesoramiento y apoyo personalizado a las empresas participantes, adaptando o mejorando la información que se les da en un primer momento a sus necesidades concretas.

A través de la herramienta “High Value Opportunities” de “Passport to Export” la UKTI identifica las licitaciones y oportunidades a nivel internacional que pueden resultar de interés para las compañías británicas, mientras que el eje central del programa consiste en poner a disposición de las empresas interesadas a través de sus redes de agentes en el país equipos que pueden completar y entrenar las competencias necesarias para comenzar a operar en los mercados internacionales.

En este momento se ofrece a las empresas interesadas una serie de servicios gratuitos, como son el asesoramiento por parte de la red de agentes de la entidad en el extranjero, el seguimiento o/y asesoramiento gratuito por parte de un técnico dentro de Reino Unido, formación inicial en materia de exportación e internacionalización, además de ayuda en la organización de visitas a ferias en el extranjero, participación en misiones comerciales o la búsqueda de contactos comerciales y colaboradores en el extranjero.

El segundo programa, denominado “Online Exporting” está dirigido a ayudar a las compañías británicas que desean exportar y que quieren canalizar el acompañamiento y los servicios que puedan requerir a través de diversas herramientas web. El enfoque es que a pesar de que cada compañía y cada caso generan necesidades y demandas altamente variables, sí es posible encontrar una serie de necesidades comunes que además es posible responder de forma más beneficiosa y eficaz a través de las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías de la comunicación. Además se tiene en cuenta que muchos de los obstáculos de estas compañías que desean exportar y salir a otros mercados afectan a la capacidad básica y estructural de la

empresa como tal, por lo que deben ser resueltos por la empresa antes de decidir sobre la conveniencia de introducirse en nuevos mercados o diversificar su red de operaciones.

En consonancia con lo esta idea, los servicios ofrecidos podríamos decir que tienen el objetivo de preparar y mejorar las condiciones en las que las empresas enfrentan sus procesos de internacionalización sobre todo en tres puntos:

- Ayuda en la comunicación WEB: Denominado “Export Communication Review” que es un servicio prestado por técnicos en la materia, que realizan una especie de auditoría de los elementos y herramientas de comunicación de la empresa que podrían ser decisivos a la hora de contactar con clientes, colaboradores y socios extranjeros, como son la página web de la empresa, folletos y demás material accesible a través de internet. En el caso de detectarse deficiencias – en navegabilidad de la web, contenido del material, aspectos de carácter técnico, aspectos culturales o de idioma que puedan resultar decisivos etc- la UKTI ofrece la financiación de hasta el 50% del coste de las adaptaciones propuestas por la evaluación de sus técnicos.
- Formas y herramientas para acceder a los mercados exteriores: Otros servicios que son ofrecidos por la agencia, se refieren a la posibilidad de acceder a formación online, o a programas específicos de la agencia dirigidos a productos, sectores o áreas de actividad específicas. Se considera básico que a pesar de que la empresa pueda ser asesorada, debe poseer una serie de conocimientos y orientaciones básicas sobre los mercados o sectores en los que pretende introducirse.
- Preguntas y respuestas es el nombre del otro servicio gratuito accesible a través de la web, y consiste en la posibilidad de dirigir consultas en materia de exportación e internacionalización a través del correo electrónico.

La actividad de la UKTI, como es lógico ha ido adaptándose a las necesidades detectadas en las empresas y a los nuevos retos surgidos dentro de la economía británica pero también de la economía global y de los mercados exteriores.

Algunos de los cambios más importantes que se iniciaron en la UKTI en los últimos años, tenían como objetivo atender a las necesidades de aquellas compañías que contando con algo de experiencia en exportación y comercio internacional, querían desarrollar y consolidar la internacionalización de la empresa.

En concreto, estas empresas encontraban algunas dificultades que en ese momento no tenían un tratamiento específico desde la agencia, como era el caso del tratamiento de algunas diferencias culturales importantes en mercados nuevos – como India o China- y también algunos problemas a los que tenían que hacer frente las empresas relacionadas con áreas más innovadoras de actividad, como era el caso de los derechos derivados de la propiedad intelectual, entre otros.

Una vez que se identificaron estos mismos problemas en un grupo importante de usuarios potenciales, la UKTI decidió preparar una oferta de servicios acorde con los puntos de interés detectados y ponerlos a disposición de estos posibles usuarios. Estos servicios además, tenían que alcanzar un nivel adecuado de calidad y relevancia, y estar diseñados para cubrir las nuevas necesidades detectadas en estas empresas, de tal modo que repercutieran sustancialmente en incrementar su capacidad de exportación en mercados nuevos, poco accesibles o complicados de abordar. El resultado de esta iniciativa fue el lanzamiento del programa G3 (Gateway to Global Growth)

La UKTI considera que los resultados fueron muy buenos desde un primer momento, atendándose a 25.000 empresas y estimándose que se originó un beneficio adicional de 5 billones de libras a las empresas atendidas, lo que representa una ratio de 19 libras de retorno por libra invertida en promoción de comercio exterior a través del programa.

El programa es gratuito, y su duración es de un año, y parte de una primera fase en la que se identifican los objetivos y necesidades de la empresa. A través de un asesor experto se adapta durante este tiempo cualquier tipo de información, servicios o formación que la empresa pueda necesitar, y el acceso a la red de expertos de la agencia, que abarcan 160 localizaciones diferentes por todo el mundo, y que incluyen expertos y asesores especializados sectorialmente. Adicionalmente se prevé que la empresa pueda ser beneficiaria de una cantidad máxima de 3.500 libras para el desarrollo de estas acciones de internacionalización.

El programa G3 tiene por destinatarios a las empresas que tienen experiencia exportadora, y que normalmente acuden al programa porque desean mejorar sus niveles de internacionalización a través de la expansión a mercados emergentes o con un cierto perfil de riesgo.

Detallando los servicios que las empresas pueden recibir a lo largo del año que dura el programa encontramos los siguientes:

- Análisis estratégico inicial: Dirigido por un agente o asesor experto en internacionalización, identifica las necesidades y objetivos de la empresa, y traza un itinerario de internacionalización.
- Nivel de competitividad de la empresa en el contexto del nuevo mercado objetivo.
- Planificación de itinerarios de reforzamiento o iniciación de la internacionalización

La evaluación del funcionamiento y puesta en marcha del programa G3 se hizo a través de un consultor externo para garantizar que se realizaba de la forma más rigurosa posible. La UKTI, evalúa sus programas a través de una Encuesta de Supervisión del Rendimiento e Impacto que se pasa a las empresas usuarias de sus programas. A los seis meses de la prestación de los servicios, se contactaba con un 15 % de las empresas, y al cabo de un año se continuaba con el seguimiento a un porcentaje algo inferior. Esta evaluación consistía en una entrevista de 20 minutos en la que se examinaba la calidad

percibida por los servicios y el nivel de satisfacción de las empresas con los servicios recibidos. A través de esta evaluación se pretendía averiguar si realmente se había ayudado de forma eficaz a estas empresas, si se les había proporcionado buenos contactos, una mejora de su reputación de marca y como empresa, y si habían mejorado sus procesos empresariales en general. También se indagaba en el volumen de I+D y de innovación que las empresas usuarias habían tenido ocasión de desarrollar a través de su participación en el programa, los beneficios adicionales que habían podido alcanzar y si realmente habían mejorado su competitividad. La evaluación incluía la realización, un año después de la prestación del servicio de una nueva encuesta de seguimiento, que se enfocaba a detectar los cambios respecto a lo evaluado el año anterior. De esta forma se pretende conocer no sólo los beneficios de las empresas por su participación en el programa, sino estimar qué beneficio podría haberse obtenido también sin la inclusión de dicha empresa en el mismo.

El programa G3 se dirigía específicamente a compañías de perfil innovador que tenían entre dos y diez años de experiencia exportadora, y que demandaban una nueva aproximación a la internacionalización de su negocio, sobre todo porque percibían cómo los cambios globales de mercado les afectaban también en su actividad empresarial. La oferta de prestaciones disponibles descansaba sobre todo en el diseño de una serie de servicios de asesoramiento para la planificación de estos cambios, y también de servicios de apoyo que acompañaran a la empresa a mejorar su éxito en los mercados exteriores. Según los datos extraídos de estas evaluaciones, 1.200 Pymes participaron en los primeros doce meses. De ellas el 67% incrementaron su rendimiento y resultados empresariales, el 80% vieron cómo mejoraba su productividad y competitividad, y los índices de satisfacción con el programa alcanzaron el 81%, y la valoración de la calidad del programa alcanzó el 88%.

El factor clave para demostrar la rentabilidad y las ventajas de la aplicación de un programa de las características del G3 tanto para la administración como para las empresas estaba sin embargo en la actual situación de los mercados

internacionales. Sobre todo porque cada vez más se exige por parte de las administraciones públicas que se demuestre la rentabilidad –también económica- de los programas de internacionalización

Así, cada vez es más evidente que las mejores oportunidades ya no están en los mercados europeos o en Estados Unidos, porque aquí los índices de crecimiento de la demanda son muy bajos a día de hoy. Por el contrario, las nuevas oportunidades de negocio están en los mercados emergentes, pero es en estos nuevos mercados precisamente donde las empresas tienen las mayores dificultades para introducirse y asumen un riesgo más alto. Por ejemplo, las barreras arancelarias y de mercado son muy acusadas y muchísimo mayores que en los mercados tradicionalmente más explotados. Pero estaba claro, que en estos nuevos mercados, había que encontrar la forma de afrontar estos obstáculos, porque era allí donde las empresas podrían encontrar nuevas e interesantes oportunidades.

El modelo, por otra parte podría ser replicable en otros contextos similares, según sus propios responsables.

Integración de la innovación en la internacionalización: Finlandia

La inclusión de este modelo en el presente documento se debe al balance positivo del funcionamiento de este modelo tanto en lo que se refiere a su planteamiento y objetivos básicos, como a sus resultados.

Finlandia es un país que ha pasado en tan sólo unas décadas, de ser una sociedad eminentemente rural con una economía basada casi exclusivamente en los recursos madereros y en la pasta de papel, a una economía en la que la innovación está presente en casi toda su industria, y que es además poseedora de uno de los mejores modelos educativos a nivel mundial. Esta transformación, está estrechamente relacionada con la integración dentro de la cultura empresarial propia del país de la internacionalización como pieza clave de la gestión empresarial, factor que en parte viene impuesto por el hecho de tratarse de un mercado de pequeñas dimensiones, que obliga a las empresas a tener en cuenta a los mercados internacionales casi desde su creación.

Otro aspecto que hace más atrayente el estudio de este modelo, es el rediseño que está sufriendo la totalidad de la estructura que trabaja dentro del sistema de internacionalización, promoción de empresas y captación de inversiones.

Sobre todo es interesante, porque que desde hace años estas entidades finlandesas incluyen diversos sistemas de evaluación de su funcionamiento, además de que sus servicios son retribuidos –en parte- y por tanto se financian directamente por las empresas que desean beneficiarse de algunas de sus prestaciones, lo que les hace objeto de autovaloración continua del valor económico y estratégico de los servicios que ofrecen a sus empresas clientes.

Hasta ahora, hemos visto como en la mayor parte de los casos, las agencias y entidades públicas que en cada país han venido gestionando la promoción e internacionalización, centrándose en mejorar su rendimiento operativo y el desarrollo de instrumentos y programas de incentivos que incrementan la

exportación y la inversión en el exterior. Otros elementos menos enraizados de la competitividad y la planificación empresarial, sin embargo quedaban un tanto al margen, como es el caso del factor de innovación y tan sólo en tiempo muy reciente se han empezado a integrar en los esquemas de funcionamiento de estas agencias.

Aunque la innovación ha empezado a formar parte de la actividad de muchas agencias, como es el caso de la UKTI británica, o la GTAI alemana, en el caso de FINPRO se lleva la innovación a un absoluto primer plano, y de hecho la agencia finlandesa está imbricada y forma parte del sistema finlandés de innovación, ya que en este país los centros de innovación participan de manera muy activa en la internacionalización de las empresas.

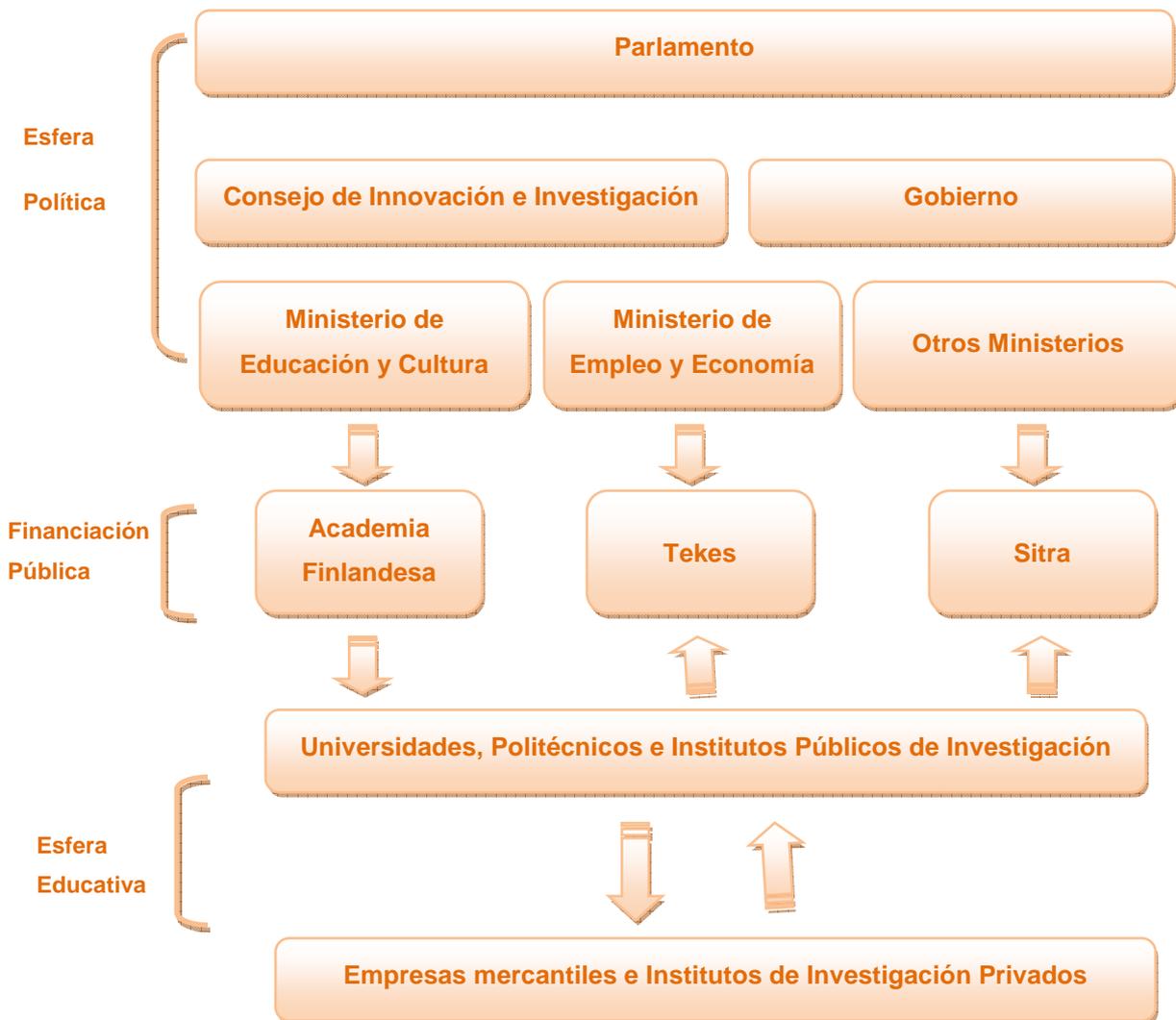
Los programas de innovación constituyen una de las áreas estratégicas de FINPRO, quien en la actualidad puede decirse que es uno de los principales activos del sistema finlandés de innovación. La inversión en I+D+i repercute en nuevos conocimientos y nuevos modelos de negocio, y crea un efecto directo en la productividad de las empresas, las cuales repercuten su impacto en la economía y en la sociedad fomentando el empleo y el bienestar social.

De esta forma, la entidad forma parte de un completo ecosistema enfocado a la innovación y la competitividad que se pone a disposición de las empresas. Dentro de esta red de colaboradores finlandeses se encuentran entidades relacionadas con la financiación, como la agencia “invertir en Finlandia” y la Agencia de Financiación para la tecnología e innovación (TEKES), además de fondos inversionistas y de capital riesgo.

También están presentes los gestores públicos y privados de áreas industriales y de servicios finlandesas: Instituto Finlandés de Turismo (MEK) o la empresa de Gestión de Negocios Internacionales (Fintra). Además la Asociación Finlandesa, o los parques científicos (TEKEL) también mantienen convenios extensos de colaboración con la agencia.

Por último existe una implicación y participación muy activa por parte del ministerio de empleo y economía, y en general de los diversos centros de innovación e institutos de investigación.

Sistema de Investigación y Tecnología Finlandés



Esquema de los principales integrantes del sistema de innovación de Finlandia. Elaboración propia.

Los Centros de innovación participan a través del Ministerio de Comercio e Industria, sobre todo en las iniciativas relativas a los denominados nuevos mercados en los que además de los objetivos relativos a la ampliación del potencial comercial, se intenta también la colaboración en materia de innovación y nuevos conocimientos.

De esta forma y para incrementar la cooperación entre Finlandia y estos países en materia de investigación, se han establecido hasta el momento dos centros de innovación en funcionamiento en Shanghai (China), denominado “FinChi” y en California (EE.UU.) el llamado “Finnode”. Además existe otro centro de innovación denominado “Building” en San Petesburgo.

Uno de los objetivos más importantes que tienen estos centros, es que a través del contacto y la colaboración en un mismo ámbito de las empresas finlandesas y de los institutos y empresas punteras en innovación, puedan generarse proyectos y redes de contactos útiles. De este modo, la confluencia de empresas con diferentes puntos de vista y la aportación de distintas experiencias en la cadena de la innovación, permiten afrontar nuevos retos.

El esquema general que define este sistema de innovación, se completa con el eje de la formación. Finlandia es reconocida como un referente y modelo mundial en materia de educación y formación, lo que hace que este elemento se integre y se potencie como elemento incubador y precipitador de la innovación y el conocimiento aplicado.

En el ámbito de la financiación a las empresas, por parte de las organizaciones de Financiación Pública (Tekes, Sitra, TE-Centros, organizaciones de la industria, los bancos internacionales de financiación del desarrollo, la UE, etc.) se ofrecen a los interesados, financiación con plazos amplios, y cierta flexibilidad para diversas operaciones dentro de los proyectos que gestiona. Las empresas también disponen de financiación con un alto grado de flexibilidad para aquellos proyectos externos presentados por las empresas.

Los actuales socios principales de la agencia FINPRO son los siguientes

- Universidad de Aalto
- Confederación empresarial de Finlandia
- Centro para el desarrollo económico, del transporte y el medioambiente.
- Finnvera (Agencia Oficial de Crédito para la Exportación)
- Invest in Finland (Agencia de inversión de Finlandia)
- Ministerio de Educación y cultura
- Oske (Centro de coordinación, que entre otros agrupa por campos de interés las iniciativas finlandesas en diversos campos. Se ocupa de la coordinación de los 13 clústeres existentes en Finlandia)
- Sitra (Fundación Finlandesa para la innovación)
- SHOK (Centro Estratégico para la Tecnología y la innovación)
- Agencia promotora del producto Finlandés
- Federación de industria de Finlandia
- Tekes (Agencia Pública de Financiación para la Innovación)
- Federación de empresas tecnológicas de Finlandia.
- Ministerio de Economía y Empleo
- Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia
- VTT (Centro de investigación tecnológica aplicada)
- Emprendiendo en Finlandia

Existe por tanto una importante participación institucional, también de las empresas, entidades de formación y educación superior, atención al emprendedor, y de diversas entidades con especialización sectorial (sostenibilidad, tecnología, transporte etc)

El funcionamiento de la agencia FINPRO

FINPRO hace de sus servicios de consultoría especializada el eje central de la cartera de prestaciones y constituyen el principal instrumento para adecuar su

cartera de clientes a las necesidades de las empresas que demandan sus servicios. Sus ejes de actuación fundamentales son acelerar la internacionalización de las empresas finlandesas, minimizar los posibles riesgos que conlleva el proceso de salida hacia el exterior, utilizar los recursos de su propia organización y la cooperación con otras organizaciones de servicios que trabajan en los mismos objetivos.

Una de las herramientas más utilizadas, el acceso a la Base de Datos es público: la base de datos de empresas finlandesas exportadoras está diseñada para las empresas extranjeras que buscan contactos de negocios en Finlandia. Contiene información sobre 1.300 empresas exportadoras finlandesas, sus productos y servicios. Permite la búsqueda de empresas por producto, por volumen de negocios, por nombre de marca o por ubicación. Además, a través de un registro en la página web de la Asociación, se posibilita hacer el seguimiento de un proyecto en marcha.

Según estimaciones de la Agencia, más de 3.000 empresas y organizaciones son atendidas cada año. Su presupuesto fue de 21 millones de euros en 2012, que cubría el 55% del presupuesto total. Se prestaron 1.422 servicios a clientes, y el coste medio del servicio facturado a cada empresa, fue de 4.200 Euros.

Por otra parte, los servicios que presta la entidad no son gratuitos para las empresas, por lo que la agencia tiene que demostrar inexcusablemente el valor añadido que tienen sus servicios, y dar un valor cuantificable y tangible de su oferta de servicios para las empresas que son sus clientes. Quizás también por este motivo, la oferta de servicios de FINPRO se extiende a todas las empresas –potenciales clientes- incluyendo grandes compañías y a imponer una cuota a las empresas que quieren recibir ser miembros de su red, y así poder recibir servicios específicos.

Esta situación, tiene su origen en la década de los noventa, momento en el que la profunda crisis que se vivía, hizo que se objetivara el incremento de la competitividad de las empresas finlandesas como una de las prioridades del

gobierno del país, pero la escasez de fondos y de financiación pública en muchas áreas, forzaba a que la agencia FINPRO tuviera que comenzar a autofinanciarse al menos parcialmente.

En la actualidad tiene la consideración de organización privada con participación del sector público. Esto también repercute en el perfil de los gerentes de la agencia, a los que se les exige tener experiencia en el sector privado como parte de su bagaje profesional, en contraste con lo que sucede en las agencias e instituciones promotoras de carácter mayoritariamente público. No obstante, la composición del consejo de administración tiene un 38% de presencia pública.

Finpro está dirigido por un equipo directivo que es elegido por sus miembros y socios (públicos y privados), y depende de este equipo aprobar las estrategias anuales y dirigir su aplicación. Una parte importante de los recursos de la agencia vienen del Ministerio de Empleo y de Economía, por lo que también existe una especial fiscalización y orientación para llevar a cabo las actividades de Finpro desde este ministerio. A este respecto hay que destacar que dadas las actuales condiciones económicas, Finpro ha visto recortado su presupuesto total, lo que ha repercutido principalmente en replantear algunas actividades para realizarlas en colaboración y también en reducir sus efectivos. Esta reducción también ha sido debida a la fusión con FINPRO a finales del año anterior de la agencia y programas de captación de inversiones: “Invest in Finland”.

Una de las principales razones para esta fusión era la posibilidad de aprovechar la red establecida por FINPRO no sólo para el apoyo y la prestación de servicios a las empresas que internacionalizan, sino también como polos de captación de inversiones.

De forma similar a otras agencias dedicadas a la exportación o la internacionalización, FINPRO, ofrece dos tipos de servicios centrales:

- Una serie de oficinas y agentes colaboradores en el exterior, así como una amplia red de socios, que en la actualidad hace que tenga oficinas en más de 40 países en todo el mundo. Esta amplia representación en los diversos países tiene el objetivo de favorecer no sólo la creación, sino también el mantenimiento de canales fluidos de comunicación y confianza con los socios locales.
- Una línea de asesoramiento de expertos. De hecho, la propia agencia considera uno de sus puntos fuertes, su organización a modo de red de expertos, que además cuentan con conocimiento especializado y experiencia en los sectores y áreas más diversas.

Para garantizar la efectividad de los instrumentos de apoyo a la internacionalización, la asociación cuenta con expertos en el ámbito internacional para poder ofrecer a las empresas finlandesas un servicio de consultoría, como principal instrumento. Estos expertos buscan mercados potenciales para sus clientes para así poder hacer surgir oportunidades de negocio a través de nuevos proyectos.

Además, mediante esta red exterior, FINPRO pone a disposición de las empresas finlandesas otros servicios centrados en la internacionalización de la actividad empresarial:

- Proyecto de cooperación “Export Partnership”, dirigido a aquellas PYMES que, junto con otras, quieran alcanzar nuevos mercados, participar en licitaciones o en otro tipo de proyectos de cierta envergadura en los que sea recomendable la cooperación entre varias empresas.
- El servicio de “Business Leads” permite conocer los resultados de encuestas extranjeras acerca de productos o servicios finlandeses, además de investigaciones y análisis sobre compradores, agentes o importadores finlandeses. Estos son publicados semanalmente por FINPRO y es de acceso gratuito para las empresas de este país.

La comunicación de las empresas y FINPRO

Otro de los puntos fuertes en la actividad de la Agencia Finlandesa, es la apertura y mantenimiento de fluidos canales de comunicación con las empresas. Una de las estrategias utilizadas es la exposición directa y sencilla de los servicios que la agencia ofrece a través de su denominado “Navegador FINPRO”. El objetivo, es que las empresas mejoren su experiencia en la obtención de asesoramiento e información y sepan de modo intuitivo qué tipo de ayuda pueden recibir de FINPRO.

El navegador está diseñado para guiar a las empresas a través de las diversas fases de su internacionalización. De esta forma, las empresas a través de la herramienta pueden comprobar si está realizando en el momento y modo correcto las planificaciones y actividades que ayudaran a incrementar su internacionalización. Esto se realiza a través de modelos sistemáticos operacionales, que la propia agencia ha sintetizado y construido en base a la experiencia adquirida de su contacto con las empresas.

El navegador recorre por tanto las distintas fases de la internacionalización de las empresas y muestra qué tipo de servicios pueden requerir las empresas para completar cada una de las etapas.

Las etapas – que a su vez definen las distintas áreas de trabajo y servicios disponibles- son las siguientes:

- **Preparación de la internacionalización** : en esta fase, la empresa dispone de asesoramiento y diversas herramientas de evaluación, que pueden ayudar a definir tanto si la empresa como tal está lista para el proceso de internacionalización que se pretende, como si el producto/servicio que va a comercializar tienen potencial y rentabilidad

suficiente. Además se orienta a la empresa sobre qué mercados se ajustan mejor a las necesidades de la empresa. Los servicios fundamentales que se ponen a disposición de la empresa son los siguientes:

- Diseño y realización de un plan de internacionalización
 - Evaluación del potencial de las ideas o productos de la empresa para los nuevos mercados
 - Selección de los mercados más adecuados para la internacionalización
- **Planificación de la entrada en nuevos mercados:** cuando la empresa considera que es oportuna su entrada en un nuevo mercado internacional, se la ayuda a escoger entre las distintas formas de hacer llegar sus productos a los nuevos mercados, cuál es la más adecuada, detallándose qué etapas y acciones tienen que desarrollar la empresa para alcanzar sus objetivos. Además se prepara a la empresa para fortalecer sus canales de distribución, encontrar nuevos canales, socios o colaboradores etc. Son dos los ejes incluidos en esta fase:
 - Estudio de las opciones para entrar en nuevos mercados
 - Desarrollo de los canales de comercialización
- **Consolidación de la presencia exterior:** las empresas una vez operan en mercados internacionales, suelen requerir además de otros servicios para hacer que su presencia en estos mercados se consolide y se haga más provechosa. De esta forma, FINPRO, propone la siguiente cartera de servicios básicos:
 - Búsqueda de socios internacionales
 - Gestión de la venta directa al nuevo mercado
 - Establecimiento de centros operacionales, logísticos o comerciales en el extranjero
 - Selección de proveedores para las operaciones internacionales

- Integración de la empresa en un grupo de exportación
- **Mejora y desarrollo de la posición competitiva en los mercados:**
Dirigidos para las empresas más consolidadas o que quieren aumentar la rentabilidad de sus operaciones en el exterior. Se les facilita servicios de evaluación y diagnóstico
 - Diagnóstico de los canales, distribuidores y sistemas de ventas
 - Monitorización de los cambios y tendencias de mercados exteriores
 - Búsqueda y análisis de activos e inversiones en otros mercados
 - Tendencias y signos de cambio en los mercados de interés para la empresa
 - Servicios industriales de asesoría.

AN EXAMPLE OF THIS PHASE OF INTERNATIONALISATION

Direct Sales

A company manufacturing components for heavy machinery was thinking of entering international markets. We familiarised ourselves with the value offering and identified potential customers who might be interested in purchasing such components. As demand in both the Czech Republic and Hungary was found to be significant, we focused our attention there. We segmented potential purchasers and analysed which channels they used for such purchases. Together with the manufacturer, we arranged meetings with the most interesting customers and achieved successful results. We helped increase the volume of tenders produced to a total of EUR 500,000 and additional annual sales of EUR 170,000 were generated.

Partner Search

A company manufacturing components in the electrical sector was looking for distribution channel partners, and we set out together to identify suitable candidates. The first task was to define a perfect partner for handling each customer group. Using work done by Finpro as a basis, we identified 2-5 candidate companies in each segment, and managed to arrange meetings with them in just a couple of weeks. We accompanied our client in these partnership negotiations to ensure that no aspects of the local business culture resulted in problems. Two excellent partnerships resulted, and operations were launched smoothly in the new markets. Our Finnish client and its products became better known and the company consolidated its position as a desirable partner. At the same time, the company's volume of tenders produced expanded and this was visible in the form of increased sales.



Imagen tomada del material web disponible a través del navegador FINPRO – disponible en finlandés e inglés.

Así, y a partir de la utilización de este navegador, la empresa puede construir su demanda de servicios, que podemos agrupar en las siguientes áreas:

Observatorio de tendencias y oportunidades: A través de este tipo de servicios, las empresas pueden identificar ideas y oportunidades de negocio existentes en el mundo. La agencia, de este modo, pone a disposición de las compañías información sobre nuevas necesidades de negocio, mercados emergentes, o sectores de actividad presentes o de futuro en crecimiento, para que el solicitante pueda evaluar si la empresa es buena candidata para incrementar o diversificar su actividad en las oportunidades detectadas.

Servicios de información y asesoramiento: tanto en base a los productos, sectores o mercados geográficos de interés para la empresa. Parte de esta información se nutre de la base de datos obtenida de las experiencias y casos gestionados por la propia agencia. Hay tres tipos de información disponible para las empresas:

- Base de datos de compañías exportadoras: a través de esta base de datos, se incrementa la visibilidad de las compañías finlandesas, puesto que es accesible de manera general y gratuita para potenciales clientes, y al tiempo permite buscar a las compañías finlandesas clientes en el exterior. Además se trata de una base de datos con actualizaciones constantes y un buscador que permite consultas altamente personalizables.
- Servicio de Información para proyectos internacionales, a través del cual la empresa recibe información sobre diversos proyectos tanto a nivel europeo como internacional, que son suministrados según los objetivos perseguidos por cada compañía. Además existe el compromiso de la agencia de prestar información temprana y actualizada sobre estos proyectos, que se obtiene a través de las oficinas y redes de FINPRO en el exterior.

- Perfiles de países y mercados, en el que se presta información actualizada de la situación perspectivas y tendencias de los mercados internacionales por países y sectores de actividad.

Visitas y delegaciones comerciales: La agencia organiza visitas y delegaciones comerciales para facilitar que las empresas se familiaricen con nuevos mercados, o/y que puedan ser conocidas en los mercados extranjeros y realizar contactos en el exterior.

Estas visitas tienen carácter oficial, y son normalmente respaldadas por algún representante ministerial del Gobierno Finlandés, e incluyen a directivos o representantes de compañías de un sector concreto o bien de varios sectores de actividad según los casos. En la mayor parte de las ocasiones se aprovechan las visitas oficiales organizadas por el gobierno finlandés, normalmente a través de algún ministerio (economía, asuntos europeos y comercio exterior, el propio primer ministro etc.)

Geográficamente, destacan como visitas objetivo, las dirigidas a Asia, África, Península Arábiga o América Latina- como muestra, las primeras visitas organizadas para el 2014, tienen como destino Etiopía y Tanzania, y China- y el cronograma de estas visitas se desarrolla como sigue:

Seis semanas o antes de que la visita tenga lugar, FINPRO se pone en contacto con las empresas participantes para conocer qué tipo de contactos y de objetivos quieren obtener de este viaje. Conforme a lo que cada empresa manifiesta, se realiza un programa específico para cada una.

Dos o tres semanas antes de la visita, el ministro (o representante que vaya a encabezar la delegación) se reúne con los directivos de las empresas para conocer de primera mano cuáles son sus expectativas respecto de la visita. Asimismo se entrega a los participantes un informe de la situación actual y expectativas sobre el país que se visitará.

Este punto es igualmente importante, puesto que el representante ministerial es el interlocutor que facilita que las empresas participantes puedan emprender nuevos contactos en destino, así sus actividades cubren tanto la asistencia a los actos de inauguración o clausura de seminarios, ferias o conferencias, como su participación como anfitrión en los diversos actos que puedan incluirse en la agenda.

El coste de estos viajes para las empresas es variable. Depende en parte del destino, el coste del propio viaje, o la duración del mismo (que suele durar de dos a catorce días). Los servicios que las empresas reciben a cambio de este coste, incluyen alojamiento y transporte, servicios de traducción, el o los informes sobre el/los país/es visitados, diverso material preparatorio y de consulta sobre el programa y los contenidos del viaje, y otros servicios que puedan tener que ser desempeñados por FINPRO, como la organización de reuniones de trabajo, asistencia o tarifas por participación en ferias etc.

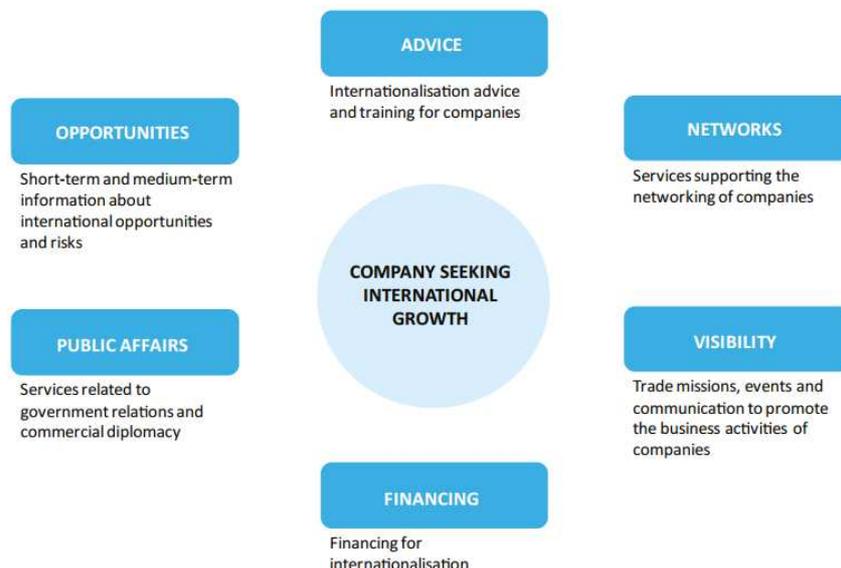
Grupos de Exportación: A través de estos servicios, se persigue que los procesos de exportación sean ofrecidos de manera eficiente. Ello se consigue a través de la construcción de canales y plataformas de comercialización adecuadas a las demandas de los clientes. Normalmente se requiere que se asocien un pequeño grupo de empresas – normalmente entre cuatro y seis- cuyos objetivos o productos son complementarios.

Para estos grupos se designa un responsable Director del Proyecto por FINPRO, que organiza y canaliza las ideas de las empresas participantes. Los beneficios del sistema son la reducción de costes para las empresas en muchas fases del proceso, y que por otra parte se facilita el trabajo cooperativo o la posibilidad de alianzas estratégicas entre ellas. Por otra parte, también facilita el acceso a otros servicios ofrecidos por FINPRO para los participantes, de manera más sencilla, puesto que puede hacerse a través del Director de proyecto

El balance de actividad y nuevas orientaciones en el funcionamiento de FINPRO a lo largo de 2013.

Los objetivos de FINPRO como agencia no han cambiado de manera significativa a través del tiempo, sin embargo su metodología y formas de actuación han ido evolucionando. En esta trayectoria, la incorporación a la agencia de la esfera inversora ha supuesto un cambio y una oportunidad para impulsar la actividad desarrollada en estos últimos años. Esta integración con otras esferas de actuación relacionadas, se materializará en la integración en el denominado “Team Finland” en la que además se integran diversos aspectos y entidades que tienen en común el desarrollo económico, la atracción de inversiones y la promoción de la competitividad y capacidad de innovación de la economía finlandesa en los mercados internacionales.

Figure 1: Team Finland internationalisation services



En este nuevo esquema se han establecido seis áreas de trabajo interrelacionadas:

- **Consultoría:** Servicios dirigidos a la formación y asesoramiento en materia de internacionalización de empresas.
- **Redes:** Servicios que apoyan y fomentan el trabajo en red de las empresas.
- **Visibilidad:** Misiones comerciales, eventos y comunicaciones cuyo objetivo es impulsar las actividades comerciales de las distintas compañías.
- **Financiación:** financiación para la internacionalización de las empresas.
- **Asuntos de carácter Público:** Servicios que se refieren a las relaciones gubernamentales y diplomáticas en materia comercial
- **Oportunidades:** Información sobre oportunidades y riesgos comerciales – a medio y corto plazo- a nivel internacionalización.

Tal como se recoge en la estrategia para el funcionamiento del Team Finland que se pondrá en marcha de forma inmediata, y que deberá estar en funcionamiento al máximo nivel en 2015, uno de los principales objetivos es que cada una de las áreas sea capaz de servir de punto de entrada para las empresas a cualquiera de los servicios y áreas que se integran en el esquema general, eliminando además cualquier solapamiento o duplicidad de la oferta dentro de las agencias y entidades públicas que se incluyen en esta estrategia. Se contempla para algunas de las áreas que se pretenden integrar la puesta en marcha de proyectos-piloto para auditar la forma en que esta coordinación pueda ser más eficaz.

Uno de los pilares de la actuación en los últimos tiempos ha sido el poder ofertar a los clientes un asesor-entrenador personal en materia de oportunidades de negocio y de comercialización a nivel internacional. El éxito empresarial siempre depende de un gran número de factores, y además las empresas plantean necesidades y carencias diversas entre sí.

La capacidad de poder atender personalmente estas necesidades de los clientes, y saber asesorarles y encontrar el movimiento y estrategia comercial oportuna para el mercado más adecuado y en el momento justo es uno de los principales objetivos y virtualidades del modelo que FINPRO ha venido planteando. Por esta causa es por lo que resulta tan valiosa la red de contactos y colaboradores en el extranjero, puesto que son capaces de valorar la situación de cada uno de los mercados desde el punto de vista de los intereses finlandeses.

Finpro durante 2012 elaboró una nueva estrategia para el periodo 2013-2015. Esta estrategia incluía la mejora en la calidad de los servicios prestados a los clientes, y una mayor implicación tanto en la búsqueda de nuevas inversiones como en la atención a los clientes, y en la prestación de servicios más enfocados a sus necesidades reales y a la creación de mejores productos.

El éxito de las operaciones de internacionalización emprendidas por Finpro, y en especial las relativas a inversiones en activos, dependen en gran medida de la situación económica mundial

Las pequeñas y medianas empresas constituyen el 75% de la clientela de Finpro. Las evaluaciones y valoraciones hechas por los clientes de los servicios prestados por la agencia han recibido una calificación excepcionalmente buena.

Esta evaluación de los servicios prestados se ha realizado en 2012 a través de la articulación al principio de cada actuación de indicadores (volumen de operaciones, número de clientes, porcentajes etc) para cada uno de los objetivos planteados para la intervención. Además estos indicadores se marcan con diferentes marcos temporales y por tanto con un seguimiento plurianual, lo que hace que las actuaciones de la agencia sean más visibles para la empresa, y al ser su seguimiento compartido por ambas, es más clarificador para todas los intervinientes en el proceso: empresa, agencia y colaboradores. Por otra parte, también FINPRO, recibe diversas evaluaciones

realizadas por el resto de colaboradores y socios y realiza evaluaciones internas.

Otro cambio importante en su actividad, resulta de la valoración no tanto del número de intervenciones o de inversiones, sino del impacto que éstas tienen.

Por otra parte, al potenciar las funciones de la red exterior de FINPRO no sólo como agentes internacionalizadores y de marca del país en el exterior, sino también como captadores de inversiones. Por ello se ha lanzado e impulsado esta red exterior, abriendo oficinas propias en algunos mercados importantes para Finlandia que hasta la fecha compartían este servicio (como en el caso de Suecia y Noruega) y se han redistribuido tanto el personal como la ubicación en otros mercados (India, norte de África) en los que se han refundido o reducido algunos puntos de enlace, externalizando y colaborando en otros casos para cubrir los servicios necesarios. Se prevé, en esta línea fortalecer e impulsar los servicios y enlaces en algunos mercados emergentes especialmente prometedores, como es el caso de la oficina proyectada para Río de Janeiro, además de otras posibles para Sudamérica, como en el caso de Perú.

Por otra parte, y dentro de la estrategia “Team Finland” para 2015 se establecen diversas prioridades en cuanto al tipo de líneas de actuación y objetivos que se pretenden alcanzar, algunos de los principales son:

Impulso de la internacionalización de la innovación: en este caso, a través de TEKES, que además deberá acentuar su papel como canalizador del acceso a la innovación para las empresas finlandesas, así como de la llegada de las ideas, servicios y productos innovadores generados por las empresas del país a los mercados internacionales.

Incremento de la calidad de la información sobre oportunidades de negocio y mercados internacionales: Integración de los servicios de oportunidades de mercado (información sobre el estado de un determinado mercado a corto plazo) y de la **información de perspectivas de inversión en mercados** (medio plazo) en un único servicio, de tal forma que las empresas accedan a la información tanto sobre la coyuntura del mercado actual como a

aquellas sobre expectativas y tendencias de los mercados a través de un único servicio y portal.

Desarrollo de una única red de trabajo y confluencia de los programas: aunque organizacionalmente se han venido separando en diversos programas e iniciativas determinadas áreas de acción, esto origina la necesidad de cierto nivel de burocracia – necesidad de un agente coordinador, de personal de gestión del programa etc- y un elevado número de diferentes tipos de redes y de modos de gestión. Se pretende simplificar y unificar el modo en que se agrupan las distintas empresas, programas e intereses. De esta forma, el esquema de funcionamiento, los modos de trabajo y las relaciones entre las diversas redes y programas se verá simplificado.

Simplificación del abordaje de las barreras comerciales: que en la práctica se traduce en la definitiva integración de los servicios de atracción de inversiones a Finlandia, como de facilitación de entrada y exportación de empresas finlandesas a otros países, de tal forma que se puedan aprovechar acciones conjuntas en los mercados extranjeros facilitando la entrada y visibilidad de las empresas finlandesas en éstos al tiempo que se fomenta la captación de inversiones desde cada uno de estos mercados a Finlandia.

Uno de los proyectos que han generado mayor interés a lo largo de este último año ha sido el denominado “Finland Care” , cuyo objetivo es internacionalizar los servicios médicos, sanitarios y de enfermería Finlandeses , para incentivar la llegada de pacientes de otros países para ser tratados en Finlandia.

Este proyecto responde al creciente interés por los servicios médicos de mayor especialización y que requieren la aplicación de tecnología y profesionales altamente cualificados que se detecta sobre todo en Rusia. En este proyecto están ya involucradas más de 20 empresas y organizaciones, y su andadura común se ha iniciado a través del desarrollo y puesta a disposición de éstas de un canal de marketing y de comercialización específico.

El programa Cleantech-Finlandia , que también es dirigido y gestionado por Finpro, durante este último año ha incrementado su visibilidad y los contactos realizados sobre todo a través de diversos eventos relacionados con la industria sostenible en China, India y Rusia. Dos tercios de las compañías que estaban adheridas al programa han hecho uso activo de él a lo largo de este año. En el caso de India, el canal de promoción y marketing ya está siendo utilizado para la comercialización de diversos productos. En este sentido, también se han aprovechado casi todos los beneficios derivados del uso de las tecnologías digitales y de la comunicación por parte de esta plataforma, y se ha podido resolver a través del servicio de consulta web diversas cuestiones que por ejemplo han llevado a plantear soluciones innovadoras para el mercado de equipamientos calefactores para Eslovaquia.

También el programa de internacionalización del sector educativo ha ganado visibilidad en Arabia Saudí, Rusia, China, Tunes y Algeria, detectándose un creciente interés por Finlandia como exportador en este sector, hasta el punto de ser el país de referencia escogido en la Importante Feria Sectorial (IEFE) celebrada en el Golfo Pérsico. El programa “Future Learning Finland” ha sido financiado por los tres ministerios implicados en esta materia, y en la actualidad desarrolla un innovador formato para las 71 entidades que forman parte de él.

Económicamente el ejercicio 2012 fue difícil. Los proyectos financiados con fondos públicos tuvieron un volumen inferior al de otros años, por lo que ha sido en general más difícil llevar a cabo muchos de los programas y líneas de trabajo que ya estaban funcionando en ejercicios anteriores. Estimativamente puede decirse que ha habido un 17% menos de ingresos por esta vía, y que además, los ingresos que provenían de los servicios prestados a las empresas y entidades clientes de Finpro han caído también en cerca de un 8% por debajo de la estimación inicial. Adicionalmente también cabe mencionar que en algunos casos ha habido un cierto retraso en el inicio de algunas actividades y servicios. Para corregir posibles desviaciones presupuestarias, se ha intentado reasignar funciones y se han iniciado diversas negociaciones con el personal de Finpro para poder ajustar las necesidades de personal a las necesidades

realmente existentes, lo que repercutirá posiblemente en un mejor resultado económico en próximos años.

Los sectores en los que los programas de internacionalización han experimentado un mejor cumplimiento han sido los de “construcción, logística y Maquinaria”, sobre todo debido al éxito del programa de Industria Marítima. Otro programa con buenos resultados ha sido el de “LifeSciences”.

Económicamente los servicios más rentables prestados por Finpro en este último año han sido los de internacionalización a las empresas finlandesas y geográficamente destacan los servicios prestados en la zona rusa y en Asia.

Un dato interesante es que el volumen de facturación de la agencia ha crecido a pesar de las pobres expectativas económicas, y además se ha incrementado el valor medio de los servicios prestados, lo que es indicativo, de que además cada vez se prestan servicios más complejos y en proyectos de mayor envergadura. Por último hay que mencionar que el valor de los servicios facturados por cada cliente en este año se ha visto incrementado en algo más de un 6% respecto a ejercicios anteriores, lo que es un indicador muy positivo de que los servicios que Finpro ofrece a sus clientes corresponden cada vez a proyectos más complejos y de mayor valor.

Proyección y planes de futuro para FINPRO

El éxito de las operaciones de internacionalización de la agencia, y en especial la captación de inversiones dependen en gran medida de la situación y evolución de la economía mundial. En este sentido, las expectativas para el balance de actividad en 2013 y 2014 son de relativo optimismo, por lo que es previsible que las compañías y también los pequeños emprendedores vuelvan a retomar su interés y voluntad por expandir sus líneas de negocio y ampliar internacionalmente sus intereses.

Es por tanto, un momento crucial para dar continuidad a la actividad de internacionalización y captación de inversión extranjera que la agencia viene

desarrollando. Será además imprescindible hacer previsiones financieras serias, puesto que será preciso asumir incertidumbres y riesgos empresariales quizás mayores que en épocas pasadas, y que requerirán una mayor planificación y la prestación de una información actualizada y completa sobre estos riesgos.

Finpro por tanto tiene su reto más difícil en esforzarse en continuar ofreciendo y documentando para sus clientes las nuevas oportunidades de los mercados emergentes y las estrategias y objetivos más realistas y adecuadas para facilitar que las tomas de decisiones puedan hacerse con el menor riesgo posible.

Otro aspecto que es necesario tener en cuenta es que dada la difícil situación económica general y del país, es altamente probable que las aportaciones de la financiación pública se vean reducidas, además de los ingresos derivados de las empresas, cuya capacidad de contratación se verá también menguada.

Una consecuencia directa de esta situación será la mayor integración de las operaciones de inversión –derivadas de la fusión de “Invest in Finland” con Finpro- en las actividades de la agencia: por una parte se introducirán nuevas técnicas y modelos de venta y oferta de los servicios , y también se reorientarán las inversiones a realizar en un futuro priorizando la captación de inversión y clientes con posibilidades y proyectos más interesantes y más concretos, sobre la creación de interés y de contactos con clientes en abstracto.

Esto también conecta con la idea de evaluar el interés de las inversiones más en relación a su impacto e importancia con respecto a la economía nacional, el empleo y la innovación, que con su cuantía total.

Iniciativas regionales: la internacionalización en Greater Helsinki

Además de las iniciativas finlandesas estatales que hemos descrito existen diversas iniciativas y organizaciones que operan a un nivel territorial más reducido.

El “Gran Helsinki” es una división territorial administrativa que rodea a la capital del país y agrupa al entorno metropolitano de la capital Helsinki. Aunque la traducción y denominación de esta división varía, se suele diferenciar lo que se considera la región de la capital y la región del Gran Helsinki. En la primera se incluye a la capital del estado y otros tres municipios (Vantaa, Espoo y Kauniainen), y en la segunda se han venido incluyendo otros ocho municipios limítrofes con los anteriores, aunque según los criterios europeos para la definición de las áreas metropolitanas, si nos referimos al cinturón metropolitano técnicamente deberían incluirse hasta un total de 24 entidades locales.

Independientemente del criterio más o menos estricto que se adopte para describir esta región, es importante destacar que esta área es la que mayor concentración demográfica registra en Finlandia, y que en el área de Helsinki y de su cinturón metropolitano se encuentran radicados los principales recursos empresariales, industriales y formativos del país.

Dentro de esta región, por otra parte, se aplican muchos de los programas e iniciativas generales, como las impulsadas por Finpro, pero además existen otro tipo de agencias que en coordinación con aquellas impulsan algunos de los principales activos que están presentes en el tejido empresarial, industrial y de infraestructuras de la zona de influencia. De estas iniciativas describiremos dos: la denominada “Culminatum Innovation” y el “Helsinki Business Hub”.

Culminatum Innovation

A diferencia de la agencia FINPRO, Culminatum Innovation tiene forma de sociedad mercantil, y nace como implementación del Programa Nacional de Centros de Experiencias para la región de Helsinki. Su objetivo fundamental es servir de puente e impulsor para el desarrollo regional.

A pesar de ser una empresa, su propiedad puede considerarse a determinados efectos como pública, puesto que sus accionados se reparte entre las corporaciones municipales que agrupa – y que representan el 43% del total- las universidades, institutos de investigación y agrupaciones camerales – que alcanzan otro 34% y por último, compañías y empresas privadas y públicas que suponen el 23% restante.

Otro punto importante en el funcionamiento de esta entidad, es su especialización en facilitar la implementación de soluciones innovadoras para las empresas, y conseguir su acceso al mercado. Para ello, existen dos equipos que enlazan las iniciativas con lo previsto en el programa de Ciudades Innovadoras (Programa INKA) a través del equipo de Innovación, y paralelamente si es el caso, desde el equipo de desarrollo regional se despliegan diversas tareas relacionadas con la puesta en marcha de las iniciativas, fundamentalmente en lo que se refiere al diseño público de servicios, o a las compras o suministros públicos.

Uno de los proyectos más exitosos en los que la Culminatum Innovation ha participado se refiere al programa de desarrollo de la región de Helsinki-Uusimaa a través de proyectos internacionales. Este programa se desarrolló a partir de la participación en el proyecto EXPAT, que es cofinanciado dentro del programa comunitario Interreg IVA para la región Báltica central, y en el que se colaboró estrechamente con socios y entidades de carácter público de esta región. El objetivo de esta iniciativa era la creación y conservación del talento y conocimiento internacional en la región.

Así, a pesar de que muchas personas se forman y desarrollan gran parte de su vida profesional en el extranjero, desde el EXPAT se persigue crear las condiciones básicas necesarias para retener este talento en el territorio, además de facilitar un campo de cultivo adecuado para poder aprovechar este talento en el desarrollo regional.

De forma recíproca, se persigue la atracción de capital humano de alta cualificación a esta región. Uno de los ejes estructurales del programa es considerar que el país necesita nuevas ideas, talentos y redes para que las compañías finlandesas puedan crecer e internacionalizarse, y por eso se hace

un énfasis especial en la retención de este capital humano, tanto desde el punto de vista del empleo y de la competitividad industrial, como desde el punto de vista de la formación y de la calidad de vida.

The Helsinki Business Hub

El Helsinki Business Hub se adscribe a la agencia de promoción e inversiones del Gran Helsinki (Greater Helsinki Promotion, GHP). Su objetivo fundamental reside en la identificación de oportunidades de negocio para las empresas internacionales y potenciar el gran Helsinki como centro dinámico de primer nivel para los negocios y la innovación.

Esta agencia se nutre de fondos públicos aportados por los municipios de Helsinki, Espoo, Vantaa y Kauniainen además de la región de Uusimaa.

Para lograr estos objetivos, la agencia trabaja tanto con socios y colaboradores públicos como privados, y tanto a nivel nacional como estatal, ofreciendo sus servicios como asesor y canalizador de inversiones hacia la región de Helsinki especialmente para empresas cuya estrategia vaya dirigida a la expansión por los países Bálticos, Nórdicos o Rusia.

Sus servicios que son en gran parte gratuitos, se refieren sobre todo a la prestación de servicios de información y asesoramiento a las empresas clientes en diversas áreas:

- Estado y tendencias del mercado
- Tejido industrial y empresarial de la región
- Información sobre costes y financiación, en los que sirven de enlace con las diversas administraciones y organizaciones públicas que prestan financiación (TEKES, Finnvera, la Finnish Industry Investment Ltd o Sitra) y en su caso, entidades privadas que también prestan financiación.
- Servicios dirigidos al establecimiento e implantación de nuevas empresas y negocios.

- Información especializada en las áreas de máximo interés, como las relativas a Ecosistemas y tecnologías sostenibles para la industria, Biología, o Telecomunicaciones y Nuevas Tecnologías.
- Información adaptada a cada empresa sobre posibles socios, clientes estratégicos, autoridades y entidades públicas y también entidades financieras públicas y privadas.
- Organización de los denominados “Fact-finding Tours” en los que se trata de poner en contacto a empresas, posibles socios y colaboradores, entidades formativas y de investigación, prestadores y generadores de servicios de I+D+i de esta forma las empresas pueden identificar y ponerse en contacto con posibles socios finlandeses, identificar socios clave para sus negocios, contactar con expertos en los campos de interés, agrupaciones industriales, incubadoras etc.

El HUB presta por tanto una oferta muy variada de servicios, que incluyen el área administrativa, comercial y de ventas, proveedores, reclutamiento de activos, asesoramiento legal y empresarial y de relaciones públicas y punto de contacto de la empresa con el territorio.

Además el Hub funciona como impulsor de iniciativas de carácter más global cuyo objetivo es potenciar al gran Helsinki como catalizador de inversiones y negocio a nivel internacional. Una de estas iniciativas es el IVCZ.

El programa IVCZ: International Venture Capital Zone

El programa IVCZ tiene como objetivo fundamental mejorar el acceso a la financiación en las fases más tempranas para nuevas compañías. Para ello, la principal herramienta es la puesta en contacto del Capital Riesgo (especialmente el orientado a inversión tecnológica) internacional con las compañías locales con mayor potencial.

Este programa surgió como resultado de un largo proceso que comenzó con el reto de mejorar el clima empresarial de Helsinki. En 2010, Helsinki era la sede de uno de los mayores fabricantes de móviles y como capital del país un centro de referencia para los negocios, pero las empresas finlandesas más jóvenes no tenían un fácil acceso a la financiación. Por otra parte, Helsinki no es una ciudad excesivamente grande, pues su población ronda los 600.000 habitantes, y contando el área metropolitana no supera el el millón trescientos mil, por lo que parecía evidente que habría que diseñar una iniciativa que teniendo en cuenta estos factores demográficos, pudiera incentivar la llegada de inversores y de capital riesgo extranjero.

El resultado fue el IVCZ, que fue diseñado con el asesoramiento de la Universidad de Aalto y que incluye como ejes centrales del programa los siguientes dos servicios para los inversores:

- Business Intelligence: A través de esta parte del programa, se accede a una amplísima base de datos que comprende la totalidad de los países nórdicos.
- Matchmaking: Reuniones con emprendedores preseleccionados, e invitaciones a los eventos locales y regionales de especial relevancia.

Para participar en el IVCZ, las firmas inversoras deben pasar un proceso de selección que tiene como referencia tres criterios:

- El número y cuantía de los fondos de los que es titular la firma inversora.
- El nivel de interés y prioridad que los fondos inversores tienen en la expansión en la zona (aquí se toma como referencia las zonas de influencia identificadas por el programa: expansión en Finlandia, expansión en los países Nórdicos y expansión a Rusia y zonas limítrofes)
- El nivel de compromiso de los fondos inversores con los intereses y el ecosistema local.

El programa cuenta con socios públicos y privados entre los que se incluyen la Universidad de Aalto, el gobierno municipal de Helsinki o el de Tampere, además de diferentes compañías privadas. De este modo y gracias a estas participaciones de los socios, el programa ha contado con la aportación equivalente a cuatro trabajadores a tiempo completo, sin necesidad de tener que contratar plantilla propia.

Los resultados en estos primeros años de funcionamiento del programa han sido muy positivos, incrementándose la cuantía de los fondos e inversión extranjera recibidos en más del 500% en los tres primeros años. Por otra parte, a lo largo de este tiempo, ha captado más de 75 firmas de Capital Riesgo tanto europeas como estadounidenses, incluyendo fondos de primera línea como el Index Ventures, Wellington Partners o Balderton Capital.

Por otra parte, a la finalización de 2013, el IVCZ había ayudado a 76 firmas finlandesas tecnológicas a obtener o asegurar fondos por encima de los 465 millones (en Dólares) durante esos mismos tres años, con operaciones por una media de 6 millones por compañía, e incrementándose hasta en 280 millones de dólares la inversión extranjera en 2013, cuando en 2010 sólo se habían captado 47 millones.

Entre las empresas que se han beneficiado de la participación en este programa, se han producido diversos casos de éxito, como el de la firma BENEQ, una empresa finlandesa de nanotecnología que además recibió el premio nacional de internacionalización empresarial en 2011 y que logró afianzar cerca de 47 millones de inversión que pudo destinar a la entrada en nuevos mercados extranjeros y que propició un crecimiento de los ingresos de la empresa en más de un 80% y la creación de 20 nuevos empleos.

Algunas conclusiones sobre la experiencia de FINPRO, Invest in Finland y Finnvera en la internacionalización de las empresas finlandesas.

La experiencia finlandesa en la internacionalización de empresas para las tres agencias ha sido muy positiva hasta el momento, tanto desde la perspectiva de los agentes mediadores – FINPRO- como desde el punto de vista de la facilitación de la inversión –Finnvera-. La **evolución** ha ido también acorde con los tiempos, siendo mucho más positiva en los momentos previos a la reciente crisis económica que en estos últimos años.

La captación de inversiones ha seguido una evolución decreciente paralela, pero algo más retrasada en el tiempo. Esto se debe a que la mayor caída se ha experimentado tras la pérdida de algunos activos industriales importantes que actuaban como elemento de atracción de inversiones (como fue el caso de Nokia) en el país.

La incidencia de la crisis en la economía y en la política general del país, ha fomentado la puesta en marcha de algunos mecanismos menos habituales dentro de los servicios de las Agencias. Así ocurrió a raíz de la crisis de Nokia, que impulsó la puesta en marcha de un denominado “Programa Puente” gestionado por Invest In Finland, y que en coordinación con las autoridades y agencias de desarrollo regional (en aquellas zonas donde existían plantas de producción de la compañía) propiciaron diversas acciones prospectivas – elaboración de un inventario de activos y de perfiles profesionales de cada uno de los centros afectados- además de incentivar la llegada de inversiones que pudieran afianzar nuevas opciones rentables.

Los servicios de apoyo a la internacionalización, al tener que ser pagados por las empresas en muchas ocasiones – hasta un 50% del valor de mercado para el caso de la asesoría, el más demandado – ha hecho que las agencias hayan sido sometidas a una **evaluación** frecuente tanto interna como externa de la prestación de sus servicios.

Además de la valoración de la rentabilidad de los servicios que se prestan (empleos creados, volumen de exportaciones etc.) también se evalúa la calidad de la prestación de servicios, y la atención a las empresas cliente (grado de entendimiento del sector, actividad o negocio en el que operan, por ejemplo)

Existe una gran **prevalencia de perfiles empresariales** y con amplia experiencia y contacto con los mercados internacionales por parte de los consultores y técnicos que forman parte de las tres entidades. En todos los casos, los perfiles más valorados y los más abundantes en estas organizaciones combinan la experiencia en gestión o dirección de empresas o áreas/sectores empresariales clave, buena formación en algún área relevante para la internacionalización (jurídica, económica, marketing etc.), y experiencia/conocimiento de mercados o entornos internacionales. Por tanto, la experiencia empresarial y sectorial, y haber trabajado en el extranjero conforman el curriculum básico de los asesores y técnicos de las agencias entrevistadas.

En cuanto a **las ayudas e incentivos a las empresas en creación o en crecimiento** disponibles para las empresas en Finlandia, se centran en la facilitación de financiación, y al margen de ésta, suelen consistir en diversas ventajas fiscales, ayudas dirigidas a la cualificación del personal y la participación en determinadas redes y estructuras que mejoran el flujo de información y las posibilidades de cooperación entre empresas. Dentro de estas redes cooperativas, se enmarca el ingreso en el “círculo de innovación”, por ejemplo.

No siempre son las empresas las que solicitan servicios o acuden a pedir asesoramiento o información a las agencias, aunque esto suele ser lo más habitual. En algunos casos, desde las agencias, se inicia el **contacto con determinadas empresas de forma proactiva**, cuando se considera que puede ser especialmente beneficiosa su participación en algún momento. Esto se liga a la elevada orientación proactiva de la agencia, sobre todo en lo que se

refiere a la búsqueda constante y actualizada de oportunidades de negocio e información de los mercados que pueda ser útil para las empresas, y que se consolida como un constante canal de información y comunicación.

Uno de los mayores obstáculos para las empresas que desean crecer o consolidarse a través de la internacionalización, tiene que ver con la financiación, pero no tanto en cuanto a su obtención, sino más bien al desconocimiento por parte de las empresas de muchas de las posibilidades, productos y alternativas existentes para obtener créditos y en ocasiones la percepción de que se trata de un proceso largo y difícil por lo que existe el riesgo de que muchas de ellas decidan posponer sus planes de crecimiento. Esto por ejemplo, se intenta solventar a través de la asignación de un gestor de referencia (normalmente dependerá de la región administrativa donde se encuentre la empresa para facilitar en lo posible la cercanía geográfica) y esta persona siempre es el punto de conexión permanente para la empresa, incluso en el caso de ser derivada a otros servicios o entidades.

Nuevos enfoques de la Internacionalización: ACC1Ó

La agencia Catalana de Apoyo a la Competitividad de la Empresa [ACC1Ó] cuenta con una larga experiencia, iniciada hace más de veinte años. Dentro de esta iniciativa se encuentran también vinculados el CIDEM (Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial) y el COPCA (Consortio de Promoción Comercial de Cataluña) a lo largo de la cual se han ido estructurando numerosos programas y servicios en apoyo de la empresa catalana.

ACC1Ó se adscribe al Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalidad de Cataluña, y es una entidad cuya especialización y objetivos principales son la innovación, internacionalización y atracción de inversiones.

En la línea de lo que ocurre en el modelo Finlandés, el aumento de la productividad se articula a través de la incentivación del talento, la innovación y la tecnología. Otro de los puntos clave que se intentan impulsar desde la agencia, es la promoción del valor de estas empresas en conjunto.

De esta forma, una empresa que crece, mejora su competitividad porque estará en disposición de poder beneficiarse de las economías de escala, será capaz de disponer de recursos más especializados y por tanto está más preparada para afrontar procesos tanto de innovación como de internacionalización.

ACC1Ó, por tanto, pone sus servicios y programas al alcance de las empresas sea cuál sea su dimensión o su nivel de experiencia, para de esta forma asegurar que estas empresas disponen de herramientas que las prepararán para posteriormente emprender procesos más ambiciosos. Procesos que fundamentalmente se referirán a la internacionalización y a la innovación tecnológica, según describe la propia agencia catalana.

Con este enfoque, la agencia ACC1Ó establece una serie de itinerarios integrales para las empresas, en las que primero se prioriza la resolución de los problemas básicos o las áreas deficitarias de la empresa desde una perspectiva empresarial de competitividad y sólo cuando la empresa ha

asimilado suficientemente estos aspectos se aborda la internacionalización. Por lo tanto, los procesos de internacionalización son un instrumento y también un objetivo de la empresa en crecimiento.

Por ejemplo, para las empresas más pequeñas, y en general las microempresas, se proponen como necesidades previas que deben estudiar estas compañías, las dificultades para encontrar financiación, o la ampliación o búsqueda de nuevos segmentos de mercado a los que dirigirse, en el caso de las Start-up, se ofertan servicios expresamente dirigidos a las empresas de base tecnológica, entre otras posibilidades.

En su andadura más reciente, su principal activo en materia de internacionalización es el programa “Expansiona`t”.

“Expansiona`t” es un programa orientado a incrementar los resultados de la empresa y a mejorar su facturación. En su convocatoria más reciente el programa se encontraba subvencionado en un porcentaje de entre el 60% y el 80%.

Esta subvención según se establece en las bases de la ayuda, puede cubrir hasta el 100% del coste de las fases de análisis y definición del proyecto, y hasta el 80% para la tercera fase de implementación. Se valora el coste de todo el servicio – las tres fases que se incluyen en él, y de las que más adelante se dará cuenta- en unos 8.500 Euros, de los cuales la empresa sólo abona 1.300€.

Sus destinatarios son empresas que han comenzado a exportar, y desean crecer, reforzar sus formas de gestión y su estrategia como empresa, al tiempo que aspiran a diversificar mercados. El perfil de empresa al que se dirige el programa es:

- Empresa industrial, comercial o de servicios que haya sido constituida hace al menos cinco años, y su domicilio de operaciones se encuentre en Cataluña.
- Son Empresas que cuentan con disponibilidad de recursos humanos y económicos suficientes para afrontar un proyecto de crecimiento.

- Se trata de empresas proactivas y que tienen voluntad de crecer y expansionarse, y además cuentan con alguna experiencia exportadora.

A través del programa se ofrecen diversos servicios cuyo objetivo es fortalecer el modelo de negocio de estas empresas, y ayudarlas en este marco a diversificar y consolidar los mercados a los que exporta.

Los principales ejes de trabajo que definen este programa, serían los siguientes:

- Potenciación de los canales digitales, como vía necesaria para la internacionalización la empresas.
- Mejorar y fortalecer la estructura financiera del plan de expansión de las empresas interesadas, ayudándolas a buscar fuentes de financiaciones tradicionales o alternativas.
- Los medios que utiliza este programa es básicamente el asesoramiento y el acompañamiento en las distintas áreas que más inciden en la competitividad de la empresas para que esta pueda convertirse en una exportadora regular y consiga incrementar los resultados en términos de facturación, exportación y también de creación de empleo y de rentabilidad.

El programa, para asegurar la calidad de prestación de sus servicios, cuenta con una serie de asesores sénior externos que son acreditados por ACC1Ó, que prestan los servicios de consultoría y asesoramiento especializados, y que son acompañados permanentemente por parte del equipo de consultores de ACC1Ó, lo que garantiza el perfecto cumplimiento de la metodología, plazos y nivel de calidad esperada para cada proyecto.

Estos asesores sénior además tienen que cumplir una serie de requisitos, siendo el perfil requerido por la agencia catalana la de un/a profesional con titulación universitaria y un mínimo de 10 años de experiencia profesional en el ámbito en el que se postula. De estos diez años, la mitad al menos serán de experiencia especializada en PYMEs, y habrá intervenido al menos en tres proyectos del ámbito para el que se quiere acreditar. También se exige a estos

asesores tener un perfil en LinkedIn en el que se especifiquen su formación, experiencia y los servicios en los que se posiciona como experto. Además se les exige su participación en las sesiones informativas sobre condiciones y metodología de los programas de crecimiento empresarial sobre su ámbito.

El planteamiento básico de la prestación de los servicios, por tanto sigue el siguiente proceso:

La empresa interesada envía una solicitud de participación a la agencia, o contacta con ella a través de alguno de los canales disponibles. En este momento, la empresa tras ser aprobada su participación en el programa, pasará a través de una fase de análisis y diagnóstico inicial, siendo dirigida – según la solicitud de la empresa- a una de las dos modalidades de crecimiento empresarial que se enmarcan en este programa:

- Crecimiento a través de diversificación y expansión de los mercados (internacionalización). El objetivo de esta línea es la transferencia de las herramientas de gestión y de comercio internacional que sirvan a la empresa para diversificar sus mercados y clientes en el exterior. Otro objetivo de esta línea es el impulso a la empresa para que tenga una presencia en internet orientada a sus públicos y mercados objetivos. Se persigue, por último ayudar a la empresa a incrementar el número de contactos comerciales y ventas internacionales generados a través de los canales convencionales y digitales.
- Crecimiento a través de la reformulación del modelo de negocio de la empresa (mejora u optimización de la gestión empresarial)

Nos centraremos en el programa de diversificación de exportaciones para explicar cómo es la participación, los objetivos, servicios y los beneficios que las empresas obtienen al pasar por cada fase.

El programa, como ya hemos avanzado está estructurado en tres fases principales, secuenciadas en el tiempo: fase de análisis, fase de definición y fase de implementación.

En la primera fase, denominada de “Análisis”, se comienza con una jornada de trabajo a modo de Workshop que dura unas cuatro horas en donde se revisa el modelo de negocio actual de la empresa y el potencial exportador que pueda tener la compañía. La revisión se efectúa siguiendo la metodología Canvas de Alexander Osterwalder.

Otras acciones que se llevan a cabo dentro de esta fase, comprenden también:

- Reuniones con el equipo de financiación para elaborar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa y facilitar la obtención del mix de financiación más adecuado a la situación de la empresa y al plan de crecimiento internacional que se está diseñando.
- Primer contacto y selección del asesor experto en materia de internacionalización que contribuirá a implementar posteriormente el plan de crecimiento internacional. La agencia, dependiendo del perfil y áreas de interés más presentes en el plan de internacionalización de la empresa concreta, propone tres asesores de los cuáles la dirección escogerá a uno de ellos/as.
- Acompañamiento por parte del un asesor/a de ACC1Ó durante todo el proceso.

A la finalización de esta fase, por tanto, la empresa obtiene los siguientes resultados:

- Revisión de su modelo de negocio (a través del modelo Canvas de Osterwalder).
- Diagnóstico de las herramientas de comercialización digital de la empresa
- Diagnóstico financiera para la financiación del plan de internacionalización
- Un asesor sénior experto en internacionalización, que contribuirá a implementar el plan de crecimiento internacional.

En la fase de definición, la empresa, a través del programa obtiene:

- En el caso de empresa que se expansionan diversificando exportaciones, 50 horas de asesoramiento para la implementación del plan de crecimiento internacional por parte de un asesor experto en crecimiento internacional. Adicionalmente se le presta otras 50 horas de asesoramiento para implementar la estrategia de marketing digital, que también son impartidas por un experto en esta materia.
- Un plan de crecimiento internacional, para las empresas que han elegido expansionarse diversificando exportaciones. Este plan es elaborado por el consultor de ACC1Ó experto en internacionalización que la empresa ha elegido. Este plan contiene la priorización de los nuevos mercados seleccionados con las acciones para consolidar los mercados escogidos, e incluye a su vez una extensa hoja de ruta de las acciones a realizar.
- La empresa también tiene la opción de realizar una segunda reunión con el equipo de financiación.
- Se exige a la empresa, en este momento, que incorpore un técnico en comercio exterior con un contrato laboral –al menos de media jornada- o bien un profesional junior formado en comercio exterior con un contrato de prácticas.

Para las empresas que han elegido expansionarse a través del reenfoque de su modelo de negocio, se les facilita 100 horas de asesoramiento para la implementación del plan de mejora, y por tanto contarán con un especialista en alguno de los siguientes ámbitos, dependiendo del caso: marketing y ventas, operaciones, finanzas y control de gestión, organización y recursos humanos y estrategia. También se les facilita un plan de mejora de la competitividad de la empresa.

La fase de definición tiene una duración máxima de dos meses, mientras que la fase siguiente o de implementación tiene una duración máxima estimada de 8 meses, y en ella se incluyen

- Asesoramiento por parte de los asesores acreditados por ACC1Ó hasta un total de 100 horas. 50 de estas horas correrán a cargo de un asesor sénior especializado en internacionalización, y las otras 50 a cargo de un asesor especializado en marketing digital.
- En este momento, y dado que la empresa ya ha elaborado su plan de crecimiento internacional y una hoja de ruta durante la fase de análisis, se desarrollan la implementación de las acciones acordadas en este plan con el equipo directivo de la empresa.
- Además se realiza un seguimiento regular y periódico de todo el proceso, por parte de los consultores de ACC1Ó para garantizar el adecuado cumplimiento, la calidad y los plazos de ejecución.

A la finalización del paso de la empresa por las tres fases del programa, se organiza una sesión colectiva de presentación de proyectos, cuyo objetivo es compartir las experiencias y conocimientos en el ámbito de la internacionalización y la gestión empresarial entre las empresas que han tomado parte en el programa. Además esta sesión marca el cierre técnico del proyecto.

Para las empresas que aún no exportan o lo hacen en muy pequeña medida, la agencia ACC1Ó, tiene previstos el programa “Empresa Exporta” junto con el ya descrito “Expansiona’t”.

Además de los programas, la oferta de servicios de promoción de la internacionalización también incluye otras acciones, como el mantenimiento de una red de colaboradores en el exterior, la creación de grupos de exportación (exportación agrupada), programas enfocados al talento para la internacionalización, o bien diversos servicios con la prestación de cooperación o información para las empresas que exportan. Otras acciones, son los desayunos de internacionalización, cuyo objetivo es dar a conocer casos de las

empresas fuertemente internacionalizadas y las oportunidades y tendencias de negocio más destacadas en diferentes regiones del mundo. Este formato se aplica bien a sesiones sobre aspectos transversales clave en la internacionalización, como sobre regiones y mercados concretos internacionales.

Sumario de prácticas de las agencias de internacionalización por áreas

Observaciones y notas previas a los modelos de internacionalización examinados y su aplicabilidad en Castilla y León

El retroceso de la demanda interna, y en general la difícil situación del mercado interno español, ha propiciado que la apuesta por el mercado exterior se haya disparado en todo el país, y también en nuestra comunidad autónoma.

De esta forma, el grado de apertura exterior¹¹ de la economía de Castilla león se ha incrementado notablemente, y se ha pasado de un 33% (cifras del 2008) a un 41,3% en 2012. También los resultados han mejorado en cuanto a número de empresas que se han ido internacionalizando pasando de las cerca de 300 empresas de hace una década, a más de 4.500 en la actualidad.

Pero a pesar de estos datos prometedores, la economía de Castilla y León, aún se encuentra por debajo de la media nacional en grado de apertura, que en ese mismo 2012 se encontraba en el 45.3%. Por otra parte, y aunque las inversiones en el extranjero de la comunidad crecieron ligeramente, la inversión procedente de otros países se ha visto reducida.

Una posible conclusión que queda patente una vez hecho este balance, es que las empresas en Castilla y León, y aún más en el caso de las PYMEs no les resulta especialmente fácil plantearse y abordar los procesos de internacionalización. En todo caso, los problemas y las principales dificultades que afectan al éxito de la internacionalización están en gran parte, bien identificados de modo general:

En primer lugar y casi indefectiblemente las empresas encuentran problemas de índole económico y estratégico, porque este proceso supone afrontar una serie de retos operativos como la falta de personal especializado, la necesidad de financiación en un contexto de recursos financieros cada vez más limitados, o la escasez de tiempo y de conocimiento cualificado que pueden poner a disposición del proyecto.

También es frecuente, que a estos aspectos, se unan muchas veces una cierta falta de interés, desinformación y otras barreras derivadas de la propia

cultura empresarial en la que la empresa cohabita, y que es un factor que influye mucho más en las empresas de pequeño tamaño, y en contextos empresariales muy atomizados.

Otro factor importante es que incluso aunque la empresa ya haya iniciado su andadura internacional – o al menos haya interiorizado algún tipo de actividad con este objetivo- puede seguir enfrentando dificultades importantes para consolidar esta línea de actuación. Y es que conforme las compañías avanzan en sus itinerarios de internacionalización, las necesidades de las empresas cambian y evolucionan, por lo que las líneas de apoyo y los servicios que se les ofrecen deben adaptarse a cada uno de estas etapas.

En este contexto, han surgido los diversos organismos y entidades de promoción exterior actuales, que buscan compensar estas limitaciones mediante el asesoramiento, el acompañamiento, la formación y los programas especializados fundamentalmente.

Así, los distintos programas existentes se dirigen a suplir aquellas debilidades de las empresas – y especialmente de las Pymes- en los procesos de internacionalización, y lo suelen hacer en diferentes momentos:

- Como parte del proceso previo a la toma de decisiones para incluir la exportación dentro de las operaciones comerciales de la empresa.
- En la iniciación efectiva de las actividades exportadoras de la empresa.
- La diversificación e internacionalización – en el sentido más amplio de la palabra- de la actividad de la empresa.
- La consolidación de la actuación comercial y operativa de la empresa en el exterior.

En el diagrama que se muestra a continuación quedan esquematizadas las diferentes etapas en las que puede encontrarse las empresas que demandan servicios relacionados con la exportación y su nivel de internacionalización.

Itinerarios y Áreas de trabajo de las políticas de internacionalización



Esquema operativo de las fases de internacionalización de las empresas y la evolución de la demanda de servicios que realizan

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo elaborado en 2007 por las Cámaras de Comercio "Cooperación Empresarial e Inversión Exterior"

A continuación, desglosaremos individualmente algunos aspectos que han sido especialmente potenciados por las agencias, políticas y programas públicos de internacionalización de las empresas que se han descrito a lo largo de este trabajo, que además de la necesaria reorientación y actualización de su oferta, tienen que ser cada vez más selectivas en cuanto a los servicios, recursos y programas que ponen a disposición de las empresas

El cambio en el paradigma de la exportación

En el epígrafe anterior hemos descrito los planteamientos que tradicionalmente han servido para abordar los programas para la internacionalización empresarial. En ellos, la empresa nace para operar en un determinado mercado y bajo una serie de condicionantes, y cuando es capaz de implantarse exitosamente en este mercado, comienza a proyectar acciones comerciales, financieras y de inversión en nuevos entornos para mejorar sus resultados.

La internacionalización, por tanto, suponía para estas empresas adentrarse en situaciones totalmente desconocidas. De esta forma, los servicios que se demandaban eran múltiples y de carácter tan diverso como las áreas empresariales que se veían implicadas en la internacionalización, que a la postre eran casi todas. Se ha hecho referencia a las dificultades y tipos de servicios que se corresponden a esta situación con los que hemos descrito como demandados por las empresas que nunca han exportado.

Aquellas empresas que de algún modo, habían podido salir a otros mercados, demandaban, por su parte de servicios algo más especializados, puesto que necesitaban adaptar parte o toda su actividad e infraestructura para ser capaces de incluir los nuevos mercados a los que pretendían acceder.

Debido a la globalización económica actual, esta situación sin embargo ha cambiado el propio paradigma de la empresa que exporta, en el sentido de que las empresas, desde sus inicios deben orientarse a las normas de competitividad de este mercado global: las empresas necesitan para mejorar su competitividad hacer uso no sólo de los argumentos de coste y calidad de los servicios y mercancías que ofrecen, sino también de volverse más creativas, más dinámicas y mucho más innovadoras de lo que hasta ahora venían siendo.

Esta incorporación de un concepto global y abierto de las actividades y los mercados a los que quieren dirigirse las empresas, se combina además con otros factores entre los que podemos destacar:

- El desarrollo de las telecomunicaciones y la informática que facilitan la conexión entre el consumidor y las empresas independientemente de su ubicación geográfica.
- La situación de crisis económica que ha lastrado la demanda interna de muchas economías.
- En el contexto europeo, la profundización en un marco normativo y comercial único cada vez más extenso, que extiende el volumen de la demanda potencial de las empresas, al tiempo que incrementa el número de sus competidores más directos.

Las empresas encuentran por tanto, que internacionalizar su actividad no es una oportunidad para ampliar sus beneficios, sino el modo de llegar a su mercado natural.

Este aspecto está ampliamente recogido en el modelo actual desarrollado por ACC10 en Cataluña. En este modelo, como se ha expuesto, las políticas emprendedoras y las fases de evaluación previa de la empresa son la base de los programas enfocados a la internacionalización.

Acceso y disponibilidad para las empresas de las agencias y servicios de internacionalización.

Los primeros contactos con las instituciones y agencias que promueven la internacionalización de las empresas son considerados fundamentales en todos los casos.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, el primer contacto con éstas suele ser crítico, por lo que habitualmente son considerados el principal objetivo de las campañas de sensibilización.

En los casos de las agencias más activas, este primer contacto es en la mayor parte de los casos, realizado por vía telemática. Así, las estrategias de “Ventanilla Única” evolucionan hacia sistemas de e-asesoría (iadvisory) sobre todo en las áreas más demandadas, como en el caso del área financiera y legal.

Un problema detectado frecuentemente, es la dificultad del acceso para las empresas de menor tamaño a los servicios de internacionalización que prolongan esta primera oferta de información y asesoramiento a las empresas. La razón de esta criba, por la que las empresas de menor tamaño tan sólo llegan a los servicios de iniciación o información general pero no utilizan o se interesan por otros, es la propia complejidad de las primeras decisiones a tomar. De esta forma, si no se solventa el enganche de estas compañías a los procesos de asesoramiento e información el resultado es la renuncia a iniciar la expansión internacional o la actividad exportadora.

Algo que tampoco suele tenerse en cuenta por las empresas es la correcta evaluación de su perfil como compañía que se internacionaliza. La existencia de carencias en la gestión empresarial que minan la competitividad de la empresa, o incluso que la decisión de internacionalizar la empresa no sea una opción estratégicamente oportuna, son algunos de los puntos que deben ser sopesados cuidadosamente y en su caso, facilitarse su valoración desde las propias agencias o entidades a las que estas empresas acuden para impulsar su internacionalización.

Otro de los factores decisivos que también explica la alta tasa de abandono es que debido al pequeño tamaño de muchas empresas, una de las primeras opciones estratégicas, y la vía más lógica para iniciar su internacionalización sea la de entablar alguna o algunas de las diversas formas de colaboración empresarial existentes.

Las empresas, y este efecto se acentúan en las PYMEs, tienden a asumir la toma de decisiones y la dirección de sus procesos de modo interno, siendo pocas las actividades de carácter estratégico que prefieren delegar o subcontratar. Por eso ésta búsqueda de socios o de uniones que puedan hacer surgir masa crítica suficiente para emprender planificaciones complejas son problemáticas para estas empresas que deben resolver obstáculos y carencias de carácter muy específico.

Los servicios que mejor solventan la “fidelización” de estas empresas de menor tamaño son aquellos que ofrecen un asesor o agente que realiza el seguimiento del proceso de internacionalización de manera personalizada.

Actuaciones como el programa PIPE, ICEXNext o el PIE, aprovechan así un doble efecto muy beneficioso para atajar esta dificultad:

En primer lugar, están enfocados a atender muy personalmente los requerimientos y las dificultades de las empresas adscritas a los programas, al tiempo que son capaces de adaptar la oferta de servicios existentes a prácticamente cualquier necesidad.

En segundo término, asignando un experto o asesor de referencia que puede acompañar a la empresa a lo largo del proceso e incluso a través de su paso por diversos servicios, las empresas van progresivamente delegando la toma de decisiones sin perder la capacidad de decisión sobre el proceso general y particular que en cada momento se atraviesa, pudiendo adaptar o mejorar sus recursos progresivamente según el proceso de internacionalización va desarrollándose.

El punto negativo de este tipo de servicios, es el alto coste que generan los mismos, lo que hace que en la mayor parte de los casos deban ser limitados a una determinada casuística, sector o tipología de empresa específica, o bien ser ofrecidos a su coste –total o subvencionado- real a las empresas .

En el caso de las empresas que ya tienen algo de experiencia exportadora o han participado anteriormente en algún servicio de internacionalización, la demanda de este asesoramiento o información suele ser más específica, y se refiere a información en materia arancelaria, fiscal o jurídica de mercados concretos, para problemas logísticos específicos, relacionados con patentes o propiedad intelectual entre otras. La demanda de estas empresas está más orientada a la búsqueda de un asesor más experto y especializado en determinados mercados o materias.

Otro factor que hay que traer a colación se refiere al tiempo o veteranía de las empresas. Como se resalta en gran cantidad de la literatura existente sobre este particular, las empresa tienden a incrementar su disponibilidad a explorar los mercados internacionales y a mejorar su presencia en los mismos, cuanto más tiempo transcurre desde que inician sus actividades a niveles superiores al nacional. Es decir, las empresas, están más predispuestas a colaborar cuanto más tiempo han tenido oportunidad de verse implicadas en actividades de internacionalización independientemente del alcance o importancia de éstas. Por lo tanto, facilitar a las empresas una o varias experiencias positivas al inicio de su internacionalización, incrementa el interés de las mismas en implicarse en el proceso.

Las distintas entidades y agencias de internacionalización, suelen planificar su parrilla de servicios por módulos más o menos flexibles que pueden adaptarse a la situación y necesidades de las empresas que contactan con ellos.

A través de una planificación de etapas y perfiles de necesidades, por ejemplo, FINPRO prevé distintos tipos de información y servicios que pueden adaptarse a las empresas que quieren operar internacionalmente. Se recogen , por

ejemplo, casos de éxito o algunas oportunidades detectadas en los mercados internacionales, para que las empresas menos expertas en los mercados exteriores puedan obtener una primera visión de qué puede suponer para una empresa comenzar un itinerario de internacionalización.

Para las empresas que han decidido internacionalizarse, un paso importante es la evaluación de los activos de la empresa desde el punto de vista de los recursos necesarios para el proceso, iniciándose en este momento una primera fase de asesoría pre-internacionalización destinada a valorar la oportunidad, los mercados y los recursos que la empresa invertirá en esta internacionalización.

Por último, para aquellas empresas que ya están acudiendo a los mercados internacionales, se estructuran servicios de asesoría especializadas (productos, mercados, canales de comercialización etc.), redes de contacto y de asociación etc.

Así el servicio más valorado de FINPRO y uno de los más demandados por las empresas que se internacionalizan, es el denominado “Partida de Prueba” que puede explicarse como una situación de simulación real, en la que se estudia si la inversión o la iniciativa que la empresa quiere emprender va a tener el funcionamiento que se espera, por lo que se analiza a través de diversos expertos en la materia o de grupos de trabajo.

De esta forma pueden examinarse diversos aspectos potencialmente difíciles y hacer casi todas las comprobaciones de nivel estratégico, como por ejemplo si el producto que se pretende introducir en un nuevo mercado tiene un valor competitivo suficiente respecto de los ya existentes, si el canal escogido va a favorecer o lastrar su comercialización, la existencia de requisitos legales, técnicos o de otro tipo que no han sido tenidos en cuenta o bien que el producto cumple con las especificaciones o las expectativas, problemas como la existencia de un mercado no preparado, o simplemente la constatación de si resulta el momento idóneo para el tipo de acción que se pretende entre otros posibles resultados. El objetivo final de este proceso es la obtención de conclusiones de idoneidad para la planificación prevista.

En definitiva es un modo de validación que comporta un riesgo muy pequeño y un coste moderado, además de poder realizar una prueba realista de una idea, porque en lugar de realizar una prospección extensa, se realiza esta simulación a través de una especie de “mesa de consultas” con posibles clientes, empresas etc que son los que dan su opinión, por lo que puede probarse la idea con gente que conoce bien el mercado/producto/sector concreto.

Especialización y adaptación de los servicios de Internacionalización y la creación de redes de cooperación y generación de proyectos

Como acabamos de apuntar, las empresas que inician su andadura en los diversos mercados internacionales, suelen sacar mayor provecho de aquellos programas en los que existe un agente o asesor en internacionalización que las acompaña y orienta a lo largo del proceso.

Sin embargo, si la empresa ya ha pasado satisfactoriamente por este tipo de proceso anteriormente con solvencia, sus necesidades evolucionan y sus demandas se refieren a un asesoramiento mucho más especializado y concreto.

Los servicios de información y asesoramiento especializado son los más demandados por las empresas que ya tienen alguna experiencia exportadora. Sería por ejemplo el caso de aquellas empresas que ya han comenzado a exportar a mercados extranjeros consolidados – en el caso de Castilla y León, principalmente mercados de la zona Euro- y que podrían ver con interés las posibilidades de introducirse en otros mercados diferentes. En estos casos, la empresa suele demandar información arancelaria, fiscal, jurídica o sobre las propias condiciones comerciales o de seguridad de estos mercados.

En muchos de los casos, es frecuente la oferta de estudios e informes a medida – calibrados conforme al mercado-objetivo y a las necesidades de la empresa solicitante- y también la prestación de servicios de consultoría especializada.

A diferencia de los servicios de información y asesoramiento de primera línea, este tipo de servicios, son susceptibles de beneficiarse de economías de escala, puesto que es posible diseñar programas específicos para estos mercados – por ejemplo mercados emergentes asiáticos o africanos- o crear algún tipo de sinergias o agrupaciones de empresas para afrontar proyectos de mayor envergadura. Sin embargo, su prestación implica mayores costes básicos.

Además de la creación de plataformas comercializadoras especializadas, o de las acciones dirigidas a informar o familiarizar a las empresas con este tipo de mercados más desconocidos, otras opciones utilizadas son la creación de grupos de trabajo de empresas, a modo de clústers. La creación de clústers transversales orientados a la internacionalización optimiza la utilización de los recursos de las agencias o entidades internacionalizadoras, al reducir los esfuerzos de éstas en puntos como la información inicial, diagnóstico y evaluación de la PYME, o la existencia de perfiles y recursos de la empresa suficientes para afrontar el proceso. Los servicios de las entidades y agencias públicas se orientarían a la difusión de la información y recursos relativos a cada mercado objetivo, y a la incentivación al trabajo conjunto entre las empresas adheridas, eliminando además parte de la carga competitiva al no tener que tratarse de clústers exclusivamente sectoriales, lo que también puede facilitar las sinergias entre las empresas participantes. Este aspecto por ejemplo ha sido muy desarrollado por la Agencia finlandesa FINPRO.

Por otra parte, las empresas están más inclinadas y de hecho, se asocian en un porcentaje mucho mayor cuando tratan de acceder a mercados desconocidos para ellas, que cuando deciden operar en aquellos que ya están consolidados o se perciben como seguros – como puede ser el caso de la mayor parte de los europeos-. El informe realizado en 2007¹² por las cámaras de comercio, confirma este fenómeno, y cuantifica en casi el doble las empresas que se asocian frente a las que no lo hacen cuando se trata de entrar en nuevos mercados, incrementándose la propensión a asociarse proporcionalmente al riesgo que los mercados implican.

Por otra parte, las estrategias de internacionalización discurren también por la vía de la colaboración entre las empresas, las universidades y los centros de investigación. Estos procesos colaborativos son centrales en las estrategias desarrolladas por el BW-i (Alemania) y la agencia FINPRO en Finlandia, apostando decididamente en todos los casos por dar entrada a la innovación y la tecnología como impulsores del crecimiento y la internacionalización de las empresas en el territorio.

Un tratamiento especialmente desarrollado de esta táctica es la realizada a través de los clústeres en muchos países, o bien los polos de competitividad que son utilizados por Francia, como ejemplo más cercano. Los objetivos pasan por asociar y poner en contacto a las distintas empresas, y a éstas y los centros de investigación y los organismos de innovación. De esta forma, se apoya la innovación y la aplicación de la tecnología a los productos y procesos existentes no sólo como factor de competitividad intrínseco – que ya se hace a través de los polos de competitividad o de los clústeres- sino como pieza y factor clave de la competitividad internacional de las empresas a través de estas estrategias de internacionalización. Además se facilita la emersión de nuevos proyectos internacionales con un fuerte componente de innovación.

Otro arbolaje de este tipo de estrategias es el realizado por Reino Unido a través de la especialización, a modo de HUBs de los distintos puntos de su red exterior en determinados materias, sectores o mercados. Este trabajo en redes con nodos especializados permite según esta agencia, prestar un servicio de altísimo valor para las empresas que pretenden ampliar y consolidar su experiencia internacional – y que son las que requieren asesoramiento más especializado- pero a un coste razonable.

Instrumentos para la materialización del proceso de internacionalización: La búsqueda de socios y colaboradores en el exterior.

Otra fase esencial en los movimientos para la internacionalización hechos por las empresas, se refieren a todas aquellas actividades que suceden después de haber madurado la idea y buscado los elementos iniciales para su andadura. Así, la financiación de un proyecto, o el apoyo en la introducción de una empresa en un mercado nuevo, son también parte esencial del proceso. La existencia de asesores que acompañan a las empresas de forma continuada a través de la mayor parte del proceso, y el acceso a financiación en condiciones ventajosas son las herramientas que más se utilizan por las agencias públicas.

Este tipo de asesoramiento, como ya se ha mencionado con anterioridad, se vuelve un instrumento muy eficaz cuando se trata de apoyar o acompañar a empresas de pequeño tamaño en los procesos de internacionalización. Su alto coste, por otra parte, ha hecho que algunas agencias y entidades hayan optado por optimizar económicamente su oferta en este campo.

De este modo, en algunos casos, se priorizan sectores o epígrafes económicos determinados a la hora de orientar estos servicios a las empresas, según criterios estratégicos, económicos o de oportunidad, como es el caso Alemán y el sector de la Biotecnología, o el finlandés con la producción sostenible (Cleanthec)

En otros, las agencias optan por cobrar su coste – con bonificaciones o no- a las empresas que demandan este tipo de servicios, siendo el ejemplo más destacado el finlandés.

O por último, deciden aplicar criterios y sistemas de evaluación de calidad para valorar la efectividad de los servicios que prestan, a fin de ajustar su oferta a las necesidades reales de las empresas, o bien de corregir, eliminar o reformular aquellos puntos más deficitarios. Este es el objetivo del programa G3 de la UKTI de Reino Unido.

Otro tipo de actuaciones que son eficazmente utilizadas en este momento aunque de forma mucho más frecuente por agencias no europeas, se refieren a la localización y puesta en contacto de posibles socios, como es el caso de los servicios de “match-making de negocios” que a través de sesiones y encuentros para la creación de redes, misiones en el extranjero y actividades de mediación en el negocio pone en contacto a distintos empresarios con intereses comunes en sus actividades de internacionalización, o la introducción de figuras que más que un asesoramiento realizan tareas de “coaching exportador” con las empresas, como el caso de la agencia chilena – PROCHILE- que actúa a su vez como canalizador de los diversos intercambios de conocimientos y experiencias entre empresarios, colaborando activamente en la elaboración del plan de negocios exportador.

En la Unión Europea, la iniciativa NEXXT y ZIM alemanas están también muy orientadas a la puesta en contacto de las empresas con posibles inversores, colaboradores y socios.

La búsqueda de socios y asesores locales se vuelve, en ocasiones en el elemento central del proceso de internacionalización. Y esto es debido a la elevada frecuencia con la que las empresas que intentan alcanzar e implantarse en nuevos mercados chocan con un ecosistema muy cerrado desde el punto de vista comercial y competitivo, y en el que los procesos de toma de decisiones, de comercialización, o bien la propia orientación al consumidor requieren de cierta cooperación

Sobre todo en mercados poco permeables o con características diferenciales muy marcadas respecto del país de procedencia de la empresa, la asociación con un colaborador o asesor es inevitable.

En Europa las estrategias más empleadas dentro de esta estrategia se refieren a la formación de grupos de exportación.

De hecho, y según la experiencia de FINPRO, la construcción de redes de distribución, y la obtención de contactos o colaboradores válidos para las acciones que las empresas finlandesas quieren emprender en el extranjero es una de las mayores dificultades que afrontan sus empresas cliente. Además en

el caso de algunos mercados concretos – como son últimamente los asiáticos- también hay una alta petición por parte de las empresas de asesoramiento en cuanto a aspectos más prácticos: leyes, idiomas, usos comerciales etc.

La integración de variables de alto valor añadido en los procesos de Internacionalización: la Innovación como impulsor

Otro aspecto que progresivamente se ha ido convirtiendo en una de las bases de las políticas y programas de internacionalización en casi todos los modelos, es la integración de la innovación como factor clave para la internacionalización.

Esto supone en primer lugar, la inclusión de aspectos transversales en las acciones internacionalizadoras. El fomento o el crecimiento de las empresas en los mercados internacionales queda fuertemente ligado así a acciones de innovación, competitividad (en el más amplio sentido del término) o de emprendimiento, por citar las más habituales. Por tanto, existe el reto añadido de hacer de la necesidad de la internacionalización un eje con el mismo carácter transversal que tiene la innovación. Como consecuencia, las políticas de emprendimiento, o aquellas dirigidas al enlace entre investigación, investigación aplicada y empresas, entre otras muchas facetas, deben ser también participadas de herramientas y planteamientos que ayuden a potenciar el acceso a los mercados internacionales.

Por otra parte, supone también la integración en una única esfera de actuación, de los agentes, recursos y programas que se interrelacionan directamente con el impulso de la internacionalización. Así, las agencias de captación de inversiones, los puntos de representación consular o diplomática, o las agencias públicas de financiación, las acciones de imagen exterior o de promoción de marca, son también incluidas con frecuencia en iniciativas comunes únicas que aprovechan las sinergias que pueden generarse en cada una de ellas.

Por tanto, es frecuente que encontremos una amplia variedad de programas específicos de innovación que incluyen financiación o asesoramiento para su vertiente internacionalizadora, lo que plantea una gran ventaja para las empresas, puesto que la ampliación de mercados, colaboradores o potencial

investigador en el ámbito internacional actúa como efecto multiplicador de la innovación para la competitividad de la empresa.

No obstante, esto plantea nuevos retos para los agentes internacionalizadores que deben conciliar y facilitar el acceso a estos programas en un único itinerario, evitando duplicidades y simplificando y reduciendo en lo posible los trámites para las empresas.

Esta integración de programas es muy visible en el modelo finlandés, que integra la innovación en todos los niveles de su política de competitividad, por lo que las empresas siempre ven acompañadas su creación, progresión o expansión por diversas opciones de innovación, que abarcan desde la búsqueda de suelo industrial, acceso a parques tecnológicos, grupos de exportación o agentes de internacionalización especializados en recursos y financiación. Aunque aún no tengan este peso específico, en el resto de modelos se tienden a incluir medidas específicas que ligan la internacionalización a políticas de emprendimiento o enfocadas al surgimiento de start-ups, como por ejemplo en el caso de Cataluña a través de ACC1Ó, o la focalización que se realiza hacia estos factores dentro de las políticas Alemanas –a través de programas como el ZIM o los Innovationsgutscheine (bonos de innovación) entre otros. En otros modelos en los que no hemos profundizado también se actúa en esta dirección, como es el caso de los polos de competitividad franceses.

Los nuevos ejes de las acciones de internacionalización: aplicabilidad y conclusiones sobre los modelos revisados.

El nivel de internacionalización de las empresas de Castilla y León está creciendo en los últimos años, pero aún es modesto y se refiere a determinados sectores y a un perfil de empresas muy concretas. Existen por tanto problemas para que las empresas que nunca han internacionalizado- especialmente PYMEs- den el paso, y por otra parte, hay sectores en Castilla y León que parecen estar beneficiándose poco de las políticas de internacionalización.

Hemos ido exponiendo las experiencias y la evolución reciente de algunos modelos europeos, de los que hemos ido resaltando aquellos aspectos más destacables. Del análisis de todas experiencias, vamos a sintetizar ahora algunos de los puntos y ejes de actuación que han ido ganando cada vez más importancia en estos modelos.

- Además de las planificaciones a nivel sectorial que abordan la internacionalización, los modelos tienden a incluir la internacionalización como elemento transversal clave en la formación y creación de la empresa y en su actividad cotidiana. La inclusión de estos valores ligados al emprendimiento y a la formación a todos los niveles es un recurso cada vez más utilizado.
- Otro aspecto importante en las actividades de muchas agencias, es la adecuada valoración del potencial exportador previo de la empresa, siendo una parte esencial la elaboración de diagnósticos detallados de los recursos y tipo de actividades que la empresa debe poner en marcha si quiere expandirse. La falta de diferenciación de la oferta, o un bajo

valor añadido son signos de falta de competitividad de la empresa, que exigen un enfoque y un abordaje previo y muy anterior a la internacionalización.

- Aunque lo ideal sería que cualquiera empresa pudiera internacionalizarse, las políticas públicas se centran cada vez más en priorizar y actuar en aquellos casos en los que existan mayores posibilidades y un potencial y rentabilidad mayor.
- A este respecto, y puesto que tanto la propia reducción de los recursos disponibles como las indicaciones y criterios europeos existentes para estas políticas van en esta dirección, la tendencia general es un mayor fomento público de las políticas de evaluación e información dirigidas a empresas o sectores con alto potencial y poco grado de internacionalización, al tiempo que otros tipos de servicios pueden ser puesto en valor y abonado su coste (total o parcialmente, según los casos) por las empresas que se benefician de ellos.
- Las necesidades de las empresas son muchas veces principalmente financieras. A este respecto es necesario destacar que se han ido abandonado una parte muy importante de las ayudas a fondo perdido, siendo sustituidas por financiación, constitución de avales, o soportes financieros de otro tipo. En casi todos los modelos que se han revisado, los trámites y las solicitudes de ayuda financieros son ágiles y bastante sencillos. De hecho, es una tendencia general la reducción tanto del tiempo como de la cantidad de tramitación necesaria para lograr que las empresas obtengan financiación. También se instauran en algunos casos módulos comunes de trabajo y tramitación, por lo que la empresa sólo tiene que cumplimentar una vez los requisitos o solicitudes necesarios, y que además son válidos para diversas agencias y entidades.

- La evaluación de los servicios de internacionalización es uno de los puntos claves y necesarios que ha ido ganando peso y complejidad dentro de todas las agencias. Es necesario valorar no sólo si las empresas solicitan los servicios de internacionalización y promoción exterior, sino cómo rentabilizan los mismos, su eficacia etc. pero también la calidad de la captación de inversiones, la visibilidad exterior y otros muchos aspectos que parecen irse incorporando progresivamente a los sistemas de evaluación y auditoría de las diversas agencias.
- Las PYMEs requieren de servicios específicamente adaptados a sus características, y también acciones enfocadas a la participación de empresas pequeñas y medianas, para facilitar el enganche a estos servicios, que plantea una problemática completamente distinta para las empresas e iniciativas de pequeña dimensión.
- Las empresas más pequeñas, por sus propias características, tienen dificultades para internacionalizar, pero por otra parte necesitan experiencias positivas de enganche para facilitar su participación en otros aspectos estratégicamente críticos para la internacionalización, como pueden ser la agrupación, la integración en clústeres o la colaboración con otras empresas o socios. Por ello, un punto crítico es facilitar esta primera experiencia de internacionalización. Aunque puede resultar más sencilla si esta experiencia se refiere por ejemplo a la exportación a mercados consolidados – por ejemplo, europeos.

- Otro aspecto importante para las entidades que se ocupan de la internacionalización en los distintos modelos es la disponibilidad de una red exterior y de expertos que puedan prestar servicios de orientación, asesoramiento y consulta de alto valor. Y así los equipos de internacionalización de estas agencias están compuestos en buena medida por técnicos y personal asesor extranjero, valorándose mucho los perfiles con amplio conocimiento de sectores empresariales y mercados internacionales, combinado con experiencia en otros países.
- Por otra parte, una tendencia predominante casi común a todas las instituciones, es la simplificación del acceso a los servicios de internacionalización, por un lado canalizando la información que se da a las empresas a través de ventanillas únicas, portales agrupados y otras alternativas similares, y también favoreciendo la integración y la interactividad de todos los servicios relacionados con un área de actividad. De esta forma, las empresas acceden a toda la información disponible en un único lugar, y sea cuál sea su interés inicial y el servicio que han solicitado originariamente, pueden ser derivados fácilmente a otros sin necesidad de realizar solicitudes adicionales.
- Otro aspecto esencial es la importancia de las nuevas tecnologías, en particular de las relativas a la comunicación y las redes, que por ejemplo, en el UKTI, merecen un programa específico, y que se encargan de valorar a la empresa desde este aspecto. Desde la perspectiva de la internacionalización es un factor de crucial importancia, puesto que tanto el marketing, como la comunicación con el cliente, los canales de distribución y logísticos, y en general casi todos los aspectos de la empresa tienen que realizarse a través de las tecnologías de la comunicación. La exhaustiva valoración de si una empresa está preparada para sustituir la atención personal al cliente, la gestión telefónica con proveedores, colaboradores etc, y en general muchas de

las operaciones empresariales por sus equivalentes tecnológicos, resulta imprescindible.

- Muchas de las herramientas más valoradas por las empresas son aquellas fruto de la experiencia en internacionalización adquirida por las agencias, que a través de una adecuada valoración de sus servicios y el feed-back recibido de sus empresas-cliente, articulan servicios adaptados a las necesidades de cada contexto concreto. De este modo surgieron los servicios destinados a las empresas con experiencia exportadora del modelo británico, las partidas de prueba de Finpro, o muchos aspectos de los programas de matching del modelo alemán. También la incorporación de formación específica en internacionalización dentro de la formación y asesoramiento impartidos para nuevos emprendedores de ACC1Ó, surge de la valoración realizada por esta agencia.

Fuentes consultadas:

Una gran parte de la documentación de este trabajo, se ha realizado en base a la información obtenida sobre los distintos modelos de internacionalización a través de los canales habituales de consulta disponibles en cada caso, y son documentos que pueden obtenerse de las distintas entidades en su página web, correos y personas de contacto.

Para completar esta primera información, se ha desarrollado además un extenso trabajo de campo a lo largo del cual se han mantenido reuniones de trabajo y entrevistas con las personas y entidades que se relacionan a continuación, a los que agradecemos su colaboración:

Adela Ruiz Labarga

Catedrática de Comercio y Marketing en el Instituto Zorrilla de Valladolid

D. Carlos Domínguez Pacheco,

Director Gerente de Cadex Comercio Internacional S.L. (CADEXPORT)

Agencia de Inversión Finlandesa (INVEST IN FINLAND)

Mr. Tuomo Airksinen, Leading Consultant

Agencia de internacionalización y Promoción Empresarial de Finlandia (FINPRO)

Mr. Jarmo Karesto, Director.

Agencia de internacionalización y Promoción Empresarial de Finlandia (FINPRO) en Madrid

Mr. Pekka Tolonen, Vicepresidente y Responsable regional de Europa y norte de África.

Agencia Pública de Financiación de Finlandia (FINNVERA)

Mr. Pekka Karkovirta, Vicepresidente.

Mr. Jari Mehto, SME financing Consultant.

Notas finales:

¹ Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas, Cámaras de Comercio, 2005.

² Puede consultarse al respecto el Informe publicado por el Servicio Público de Empleo-Observatorio de las Ocupaciones- en su documento “Los perfiles de la oferta de empleo 2013.

³ La tasa de cobertura, se refiere al Porcentaje de importaciones que pueden pagarse con las exportaciones realizadas durante un mismo período de tiempo.

⁴ La disposición Final Primera de la Ley 4/2012 de 16 de julio, de Medidas Financieras modificó la denominación del ente Público Agencia de Innovación y Financiación Empresarial de Castilla y León. Debido a este cambio de denominación relativamente reciente, algunas de las líneas de actuación anteriores – a pesar de iniciarse bajo la denominación de “Agencia de Innovación y financiación Empresarial de Castilla y León” – se considerarán realizadas por esta entidad en su denominación más reciente.

⁵ Para describir brevemente la evolución de la actividad tanto de EXCAL como de la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial nos referiremos a los últimos datos publicados, por lo tanto referidos a 2012 y años inmediatamente anteriores.

⁶ “Study on Support Services for SMEs in International Business, Final Report.” Elaborado por el ECSIP (Consortio Europeo para la Política Industrial Sostenible),.Rotterdam, Marzo de 2013.

⁷ Para más información sobre este aspecto, puede consultarse la investigación “La internacionalización de la empresa y el acceso a la información”, de Santos Álvarez y García Merino, de la Universidad de Valladolid, referida a los sectores de Piedra Natural y TIC.

⁸ “Export Promotion Agencies: what works and what does not”, disponibles en el sitio web del Banco Mundial: www.worldbank.org.

⁹ Datos que pueden consultarse en los informes “Export Promotion Agencies: what works and what does not”, disponibles en el sitio web del Banco Mundial: www.worldbank.org.

¹⁰ OECD (2009) “Top Barriers and Drivers to SME Internationalization”. Report by the OECD Working Party on SME´s and Entrepreneurship, OECD.

¹¹ El grado de apertura considera el porcentaje que representa el volumen total de exportaciones e importaciones sobre el PIB.

¹² Internacionalización de la Empresa Española: Cooperación Empresarial e Inversión Exterior. Servicio de Estudios de las Cámaras de Comercio, 2007.