

Información de envíos

Información de los envíos realizados y de los apuntes realizados en los libros de registro correspondientes.

i Mensaje enviado del departamento a SGRP

Reg. salida **Remitente:** GOBERNANZA PÚBLICA Y AUTOGOBIERNO
Num: 201800000040247 **Fecha:** 30/01/2018

Reg. entrada **Destinatario:** Dirección de la Secretaría del Gobierno y de Relaciones con el Parlamento
Num: 201800000084561 **Fecha:** 30/01/2018

i Mensaje enviado de SGRP al Parlamento

Reg. salida **Remitente:** Dirección de la Secretaría del Gobierno y de Relaciones con el Parlamento
Num: 201800000040286 **Fecha:** 30/01/2018

Reg. entrada **Destinatario:** Parlamento Vasco
Num: **Fecha:**

Documentos Adjuntos con apunte en el Libro de registro

Nombre	Salida	Entrada
plan internacionaliz remisión parlamento.pdf	30/01/2018	30/01/2018 8699

Cerrar



**JOSU IÑAKI ERKOREKA JOSU IÑAKI ERKOREKA
GERVASIO JAUNAK, EUSKO GERVASIO, CONSEJERO DE
JAURLARITZAKO IDAZKARIA GOBERNANZA PÚBLICA Y
ETA GOBERNANTZA PUBLIKO ETA AUTOGOBIERNO Y SECRETARIO
AUTOGOBERNUKO SAILBURUAK DEL GOBIERNO VASCO**

EGIAZTATZEN DUT:**CERTIFICO:**

Eusko Jaurlaritzak, 2018ko urtarrilaren 23an egindako bilkuran, erabaki hau hartu zuen, bestek beste:

Que el Gobierno Vasco, en sesión celebrada el día 23 de enero de 2018 adoptó, entre otros, el siguiente Acuerdo:

ERABAKIA, ENPRESAK NAZIOARTEKOTZEKO 2017-2020 PLANA EUSKO LEGEBILTZARRARI JAKINARAZI ETA IGORTZEA ONARTZEN DENEKOA. (EXP. 2018/00019) (A/20180005)

ACUERDO POR EL QUE SE TOMA EN CONOCIMIENTO Y REMISIÓN AL PARLAMENTO VASCO DEL PLAN DENOMINADO PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL 2017-2020. (EXP. 2018/00019) (A/20180005)

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana Basque Country 2020 Plan Estrategikoaren barne kokatzen da.

El Plan de Internacionalización 2017-2020 se incluye en la estrategia de internacionalización Basque Country 2020 (Plan Estratégico).

Enpresak nazioartekotzea Euskal Industria Politikaren helburu estrategikoetako bat da, eta modu erabakigarrian laguntzen du industria-ehuna atzerrira zabaltzen eta eraldatzen. Azken urte hauetan, nazioartekotzea sustatzeko politikak sofisticatu egin dira eta irismena handitu dute euskal ekonomia guztia mundura zabaltzearekin, batez ere Basque

La internacionalización de la empresa se ha constituido en uno de los objetivos estratégicos de la Política Industrial Vasca contribuyendo decisivamente a la apertura exterior y transformación del tejido industrial. En los últimos años, las políticas de impulso de la internacionalización se han sofisticado y han ampliado su alcance considerando la apertura al mundo de toda la



Country 2020 Nazioartekotzeko Esparru Estrategiaren definizioarekin.

Basque Country 2020 Estrategiak Eusko Jaurlaritzak nazioartekotzearen inguruan duen asmo- eta jardueraren esparrua definitzen du. Nazioartekotzeko ahalegin guztien babes izateko asmoz, kanpoko ekintza eraginkorragoa lortzeko. 2014an definitu zen eta 2017an eguneratu den Basque Country 2020 Estrategiak jarduketarako gaikako 27 esparru definitzen ditu, eta horietan ezartzen dira Eusko Jaurlaritzaren eta bere Sektore Publikoaren nazioartekotze jardueraren sektoreko lehentasunak.

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planak Euskadi ekonomia- eta gizarte- arloetan eraldatzeko ekarpen garrantzitsuenetarikoa gisa aurkezten du enpresak nazioartekotzen laguntzeko Eusko Jaurlaritzaren konpromisoa. Nazioartekotzea, berrikuntza, inbertsioa eta industrializazioa, Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2020ko Esparru Programaren 4 zutabe nagusiak dira eta nazioartekotzea da Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailaren lehentasunetako bat.

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planak arreta berezia jartzen du Eusko Jaurlaritzaren nazioartekotze- sistema indartzen, enpresa-mota guztiei balio erantsia emateko ahalmenean jauzi kualitatiboa egiteko eta haien nazioarteko lehiakortasuna sustatzeko. Halaber, nazioartekotzeko sistemarako aztertze eta ebaluatzeko ahalmena sortzearen aldeko apustua egin du.

economía vasca, especialmente desde la definición de la Estrategia Marco de Internacionalización Basque Country 2020.

La Estrategia Basque Country 2020 define el marco de ambición y actuación del Gobierno Vasco en torno a la internacionalización buscando ser el paraguas de todos los esfuerzos de internacionalización para una acción exterior más efectiva. Definida en 2014 y actualizada en 2017, la Estrategia Basque Country define 27 ámbitos temáticos de actuación, que establecen las prioridades sectoriales de la actividad de internacionalización del Gobierno Vasco y su Sector Público.

Dentro de dicha estrategia se instrumenta el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 para fortalecer el compromiso de apoyo a la internacionalización de las empresas por parte del Gobierno Vasco como una de las contribuciones fundamentales para la transformación económica y social del País Vasco. La internacionalización, junto con la innovación, la inversión y la industrialización constituyen las 4i sobre las que se apoya el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020 del País Vasco y es una de las prioridades de actuación del departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras para la legislatura.

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 incide en reforzar el sistema de internacionalización del Gobierno Vasco para realizar un salto cualitativo en su capacidad de aportación de valor añadido a todos los tipos de empresas para impulsar su competitividad internacional. Asimismo apuesta por generar capacidad analítica y de evaluación para el propio sistema de internacionalización.



Horrez gain, XI. Legealdian lanerako ildo berriek garrantzia hartuko dute, Enpresak Nazioartekotzeko Euskal Agentzia indartzeak, Euskadi Basque Country marka hedatzeak, lehentasunezko herrialdeetan Kanpoko Sarea finkatzeak edo adimen lehiakorra bultzatzeak, besteak beste.

Euskal administrazio publikoak bere erakunde-eraldaketari aurre egingo dio kudeaketa enpresa-egituraren eta ekonomiako lehentasunezko sektoreen premietara hurbiltzeko, legegintzako enplegua eta suspertze ekonomikoa bultzatzeko estrategian modu erabakigarrian eragitea bilatuz. Enpresak nazioartekotzearen etorkizuneko apustuak hauek egitea du xede:

a) Zerbitzuak

- Planak balio erantsia duten zerbitzu-kartera berria du, enpresen atzerriko merkatuetara iristeko ahalmena sustatzea xede duena.

- Lehia zaintzeko tresnen bidez informazioa eskura izateak aukera berriak ematen ditu balio-proposamen berriaren ekarpen bereizle gisa.

- Kanpoko Sarea herrialde gehiagotan hedatuta dago, eta harremanetarako ahalmen handiko soslaiko pertsonak, informaziorako sarbidea eta eskualdeko gako-eragileak ditu.

- Enpresen eskura jartzen dira enpresa bakoitzak behar dituen pertsona espezializatuak gaitzeko eta/edo hartzeko aukerak.

- Nazioartekotzeko aukera-sorta handi baterako finantzaketa-tresnak daude.

Asimismo, en la XI Legislatura cobrarán relevancia nuevas líneas de trabajo, como la potenciación de la Agencia Vasca de Internacionalización Empresarial, la divulgación de la marca Euskadi Basque Country, la consolidación de la Red Exterior en países prioritarios, o el impulso a la inteligencia competitiva.

La administración pública vasca afronta su propia transformación institucional para acercar la gestión a las necesidades del tejido empresarial y de los sectores prioritarios de la economía, buscando incidir decisivamente en la estrategia de Legislatura de impulso del empleo y la reactivación económica. La apuesta de futuro de la internacionalización empresarial busca desarrollar:

a) Servicios.

-El Plan despliega una nueva cartera de servicios de valor añadido que busca impulsar decididamente la capacidad de acceso a mercados exteriores de las empresas.

-Acceso a información a través de herramientas de vigilancia competitiva proporciona nuevas oportunidades como aportación diferencial de la nueva propuesta de valor.

-La Red Exterior, en mayor número de países, cuenta con personas de alto perfil con elevada capacidad relacional, acceso a información y agentes regionales clave.

-Se ponen a disposición de las empresas alternativas de capacitación y/o incorporación de las personas especializadas que cada empresa requiere.

-Existen instrumentos de financiación para un amplio abanico de alternativas de internacionalización.



- Informazio-, komunikazio- eta dibulgazio-sistematika bat gehitu da hainbat kolektibo hartzailetan fokalizatuta.

-Se incorpora una sistemática de información, comunicación, divulgación focalizada en distintos colectivos destinatarios.

b) Enpresen eta hartzaileen soslaiak

b) Perfiles de empresas y destinatarios.

- Euskal enpresa-egiturari buruzko eta enpresen segmentazioa egiteko eta babes-tresnak pertsonalizatzeko haren premiei buruzko ezagutza zehatza izatearen aldeko apustua egin du Planak.

-El Plan apuesta por alcanzar un conocimiento preciso sobre el tejido empresarial vasco y sus necesidades para adoptar una segmentación de empresas y personalizar los instrumentos de apoyo.

- Edozein tamaina, nazioartekotze-egoera, lehentasun-maila, nazioarteko potentzial dituzten enpresa- mota desberdinak zerbitzu-kategoria desberdinetan sartzen dira eta eboluzionatu egiten dute sisteman.

-Distintos tipos de empresas, de cualquier tamaño, estadio de internacionalización, nivel de prioridad, potencial internacional, etc. acceden a distintas categorías de servicios y evolucionan en el sistema.

- Nazioartekotzeko euskal sistema bera zerbitzu espezifikoen hartzaile da (informazioa, ebaluazioa, politika berriak, irudia eta marka).

-El propio sistema vasco de internacionalización es destinatario de servicios específicos (información, evaluación, nuevas políticas, imagen y marca).

- Gizarte osoa gehiago eta hobeto informatuta dago nazioartekotzeak enplegu-eta aberastasun- sorkuntzari egiten dion ekarpenari buruz.

-La sociedad en su conjunto está más y mejor informada sobre la aportación de la internacionalización a la creación de empleo y riqueza.

c) Geografiak.

c) Geografías.

- Planak lehentasunezko herrialdeen hautespena berrikusiko du eta berrikuspen horretan ahaleginak bikoiztu, arreta-guneak ezarri eta baliabide berezituak izango ditu.

El Plan revisa la selección de países prioritarios, en los que redobla los esfuerzos, establece focos de atención y cuenta con recursos diferenciales. Se mantiene la atención en mercados lejanos de alto crecimiento.

- Arretaz erreparatzen zaie hazkunde handiko urruneko merkatuei. Europar Batasuna funtsezko aliatua da, eskaintzen dituen baliabideak eta harremanetarako gaitasuna aprobetxatuz.

-La Unión Europea es un aliado principal, aprovechando los recursos y capacidad relacional que ofrece.

d) Sektoreak.

- Arreta Euskadiko RIS3 sektoreetan fokalizatzearen aldeko apustua egin du Planak. Sektore horietan daude txertatuta nazioartekotzearen bidez lehiakortasunean jauzi kualitatibo handienak egin ditzaketen euskal enpresak.

- Halaber, lehentasunezkoak ez diren beste sektore batzuetarako jarduera zehatzak diseinatzen dira beraien enpresa eta eragileen proposamenei erreparatuta.

e) Kolaboratzaileak.

Nazioartekotzeko Erakundea Euskadin enpresen nazioartekotzea sustatzeko eragile nagusi bihurtu da.

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana.

- EAEko eragile kolaboratzaileen eredu berriak Nazioartekotze Planaren helburuekin lerrokatutako bazkide aktiboen katalogo handiago bateko nazioartekotze-proposamen/proiektuen arteko lehiaren aldeko apustua egin du.

- Nazioarteko aliatuak aktibo estrategikoa dira hainbat arlotan, esaterako, presentzia propiorik gabeko herrialdetan zerbitzuak ematea edo informazioa eta aukerak erakartzea.

Planteatutako helburuak lortzeko, hainbat ardatz estrategiko definitu dira Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planean. Hauek dira ardatzak:

-1. ARDATZA. Soslai desberdineko enpresentzat egokitutako balio erantsiko zerbitzu espezializatueta oinarritutako babes-eredu bat hedatzea.

-2. ARDATZA. Adimen lehiakorreko gaitasunak garatzea euskal enpresen eta administrazio publikoen zerbitzura.

d) Sectores.

-El Plan apuesta por focalizar la atención en los sectores RIS3 del País Vasco, en los que se integran las empresas vascas que pueden dar mayores saltos cualitativos en su competitividad a través de la internacionalización.

-Asimismo se diseñan actividades concretas para otros sectores no prioritarios atendiendo a las propuestas de sus propias empresas y agentes.

e) Colaboradores.

La Entidad para la Internacionalización se convierte en el principal agente impulsor de la internacionalización empresarial en el País Vasco.

Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.

-El nuevo modelo de agentes colaboradores en la CAPV apuesta por la competencia entre propuestas/proyectos de internacionalización de un mayor catálogo de socios activos alineados con los objetivos del Plan de Internacionalización.

-Los aliados internacionales suponen un activo estratégico en aspectos como la prestación de servicios en países sin presencia propia, o la captación de información y oportunidades.

Para alcanzar los objetivos planteados, se definen una serie de ejes estratégicos en el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020. Dichos ejes son:

- EJE 1. Despliegue de un modelo de apoyo basado en servicios especializados de valor añadido adaptados para empresas de distintos perfiles.

- EJE 2. Desarrollo de capacidades de inteligencia competitiva al servicio de las empresas y de las administraciones públicas vascas.



- 3. ARDATZA. Eusko Jaurlaritzaren Kanpoko Sarea indartzea nazioartekotzeko aktibo estrategiko gisa. - EJE 3. Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco como activo estratégico para la internacionalización.
- 4. ARDATZA. Nazioartekotzean espezializatutako pertsonak enpresetan txertatzeari bultzada ematea. - EJE 4. Impulso a la integración de personas capacitadas especializadas en internacionalización en las empresas.
- 5. ARDATZA: Enpresen premietara etengabe egokitutako nazioartekotze-jarduerak finantzatzeko tresnak indartzea. - EJE 5: Potenciación de instrumentos de financiación de actividades de internacionalización adaptados permanentemente a las necesidades de las empresas.
- 6. ARDATZA: Eusko Jaurlaritzaren nazioartekotzeko aktiboak erakundeetan berrantolatzea. - EJE 6: Reorganización institucional de los activos de internacionalización del Gobierno Vasco.
- 7. ARDATZA: Nazioartekotzeko euskal sistema koordinatzea. - EJE 7: Coordinación del sistema vasco de internacionalización.
- 8. ARDATZA: Enpresak nazioartekotzearen inguruan marka, irudia eta komunikazioa sortzeko ekintzak indartzea. - EJE 8: Refuerzo de acciones de generación de marca, imagen y comunicación en torno a la internacionalización empresarial.

Guztira, 8 jarduera-ardatz estrategiko eta horiek aurrera eramateko 30 ildo dira.

En total, se trata de 8 ejes estratégicos de actuación y un total de 30 líneas de acción para desarrollarlos.

Azkenik, Plana Eusko Jaurlaritzaren plangintza integraleko ahaleginaren barruan sartzen dela adierazi behar da. Ahalegin horren baitan, Enpleguaren era Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2020 Esparru Programak ezartzen ditu gidalerro orokorrak, 2017-2020 Industrializazio Planak, Ekintzailtzaren 2020rako Erakunde arteko Planak eta 2017-2020 epealdirako Enpresak Nazioartekotzeko Planak garatzen dituzte Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailaren lehentasunezko jarduera-eremuak.

Por último, indicar que el presente Plan se enmarca dentro de un esfuerzo de planificación integral del Gobierno Vasco, en el que el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020 establece las pautas generales de actuación, y el Plan de Industrialización 2017-2020, el Plan Interinstitucional de Emprendimiento 2020 y el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 desarrollan los ámbitos de actuación prioritarios del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras.

Aurrez azaldutakoaren arabera, Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saileko sailburuak proposatuta, eta gaia eztabaidatu ondoren, Gobernu Kontseiluak honako erabaki hau hartu du:

En virtud de lo anteriormente expuesto, a propuesta de la Consejera de Desarrollo Económico e Infraestructuras, y previa la correspondiente deliberación, el Consejo de Gobierno adopta el siguiente

ERABAKITZEN DU

ACUERDO

Lehenengoa.- Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana kontutan hartzea, Akordio onen eraskinetan agertzen delarik.

Primero.- Tomar conocimiento del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, que se incorpora como anexo al presente Acuerdo.

Bigarrena.- Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana Eusko Legebiltzarrari igortzea, jakin dezan”.

Segundo.- Remitir al Parlamento Vasco el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, para su conocimiento”.


ERABAKIAREN ERANSKINA:
Enpresak Nazioartekotzeko
2017-2020 Plana

ANEXO AL ACUERDO:
Plan de Internacionalización
Empresarial 2017-2020

Eta horrela jasota gera dadin eta izan beharreko ondorioak izan ditzan, ziurtagiri hau ematen dut, Vitoria-Gasteizen, 2018ko urtarrilaren 30ean.

Y para que así conste y surta los efectos oportunos, expido la presente certificación en Vitoria-Gasteiz, a 30 de enero de 2018.

Consulta de Documento

Archivo del documento	plan_internacionaliz_remisión_parlamento.pdf
Descripción	ACUERDO POR EL QUE SE TOMA EN CONOCIMIENTO Y REMISIÓN AL PARLAMENTO VASCO DEL PLAN DENOMINADO PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL 2017-2020.
Creador	Cortés Larramendi, Carmen
Cargo firmante	Erkoreka Gervasio, Josu Iñaki
Fecha modificación	30/01/2018
 Firmado digitalmente por	JOSU IÑAKI ERKOREKA GERVASIO

Cerrar

Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Departamento de Desarrollo Económico e
Infraestructuras. Viceconsejería de Industria

Noviembre 2017

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN
ETA AZPIEGITURA SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS

Contenido

Presentación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	3
1. Bloque I: Contexto de partida	4
1.1. Introducción al Plan	4
1.2. Razones y oportunidad del Plan	7
1.3. Contexto político y normativo de referencia	10
1.3.1. Contexto internacional	10
1.3.2. Contexto estatal	12
1.3.3. Contexto vasco	13
1.4. Tendencias de Internacionalización Empresarial	16
2. Bloque II: Diagnóstico de situación de la Internacionalización Empresarial	18
2.1. Esquema de contenidos del diagnóstico	18
2.2. Situación económica general	18
2.3. Coyuntura de internacionalización del País Vasco	21
2.3.1. Claves del comercio e inversión a nivel mundial	21
2.3.2. Comercio exterior en el País Vasco	24
2.3.3. Perfil de la empresa vasca internacionalizada	26
2.3.4. Sistema vasco de internacionalización de empresas	30
2.4. Evaluación del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016	32
2.5. Retos de la internacionalización empresarial en el País Vasco	35
3. Bloque III: Estrategia de Internacionalización Empresarial 2017-2020	38
3.1. Visión de futuro	39
3.2. Objetivos del Plan	40
3.3. Propuesta de Valor	41
3.4. Alcance del Plan	43
4. BLOQUE IV: Ejes estratégicos y líneas de actuación	46
4.1. Modelo de servicios de valor añadido	48
4.2. Capacidades de inteligencia competitiva	57
4.3. Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco	60
4.4. Personas capacitadas especializadas en internacionalización	63
4.5. Instrumentos de financiación especializados	65
4.6. Reorganización institucional de los activos de internacionalización	67
4.7. Coordinación del sistema vasco de internacionalización	69
4.8. Generación de marca, imagen y comunicación	71
Encuadre en la Estrategia Basque Country 2020	73
5. Bloque V: Gobernanza y sistema de seguimiento	76
5.1. Gestión y coordinación	76
5.2. Aspectos económicos y presupuestarios	79
5.3. Sistema de seguimiento y evaluación	81
Anexos	83
A.1. Índice de Figuras	83
A.2. Ampliación del contexto normativo internacional	86
A.3. Ampliación del contexto normativo estatal	94
A.4. Ampliación del contexto normativo vasco	97
A.5. Prácticas internacionales e iniciativas de impulso a la internacionalización empresarial	105
A.6. Coyuntura de internacionalización del País Vasco	124
A6.2. Claves del comercio e inversión a nivel mundial	124
A6.2. Comercio exterior en el País Vasco	130
A6.3. Perfil de la empresa vasca internacionalizada	135
A6.4. Sistema vasco de internacionalización de empresas	141

Glosario

AES – Ayudas de Emergencia Social
APEC - Asia-Pacific Economic Cooperation
ASEAN - Association of Southeast Asian Nations - Asociación de Naciones del Sudeste Asiático
BC – Estrategia Basque Country 2020
BEC – Bilbao Exhibition Centre
BEINT – Becas de Internacionalización
BRIC – Brasil, Rusia, India, China
CAPV – Comunidad Autónoma del País Vasco
CCAA – Comunidades Autónomas
CETA -Comprehensive Economic and Trade Agreement - Acuerdo Integral sobre Economía y Comercio Unión Europea - Canadá
CIVEX – Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco.
COSME - Programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises - programa de la UE para la Competitividad de las Empresas y las PYME
CVI – Consorcio Vasco de Internacionalización. Basque Consortium.
DDEI – Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco
DFA – Diputación Foral de Álava DFB
– Diputación Foral de Bizkaia DFG –
Diputación Foral de Gipuzkoa EPA –
Encuesta de Población Activa FMI –
Fondo Monetario Internacional GoVA
– Gobierno Vasco
I+D – Investigación y Desarrollo
I+D+i – Investigación, Desarrollo e innovación
IED – Inversión Extranjera Directa
INE – Instituto Nacional de Estadística
MERCOSUR - Mercado Común del Sur
M€ - Millones de euros
mM – Miles de millones
NAFTA - North American Free Trade Agreement
ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU -
Organización de las Naciones Unidas PCV -
Prestación Complementaria de Vivienda PIB –
Producto Interior Bruto
p.p – Puntos porcentuales
PRA - Encuesta de Población en Relación con la Actividad
PROFEX - Programa de Promotores de Exportación Compartido
pymes – pequeñas y medianas empresas
RGI – Renta de Garantía de Ingresos
SBA – Small Business Act
SGAE – Secretaría General de Acción Exterior del Gobierno Vasco
SME – Small and medium-sized enterprises – pequeñas y medianas empresas
SPRI - Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial
TACC – Tasa Anual de Crecimiento Compuesto
TEICs - Tecnologías de la Electrónica, la Información y las Comunicaciones
TIC – Tecnologías de Información y Comunicación
Tn - Toneladas
TTIP - Transatlantic Trade and Investment Partnership - Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión: propuesta de tratado de libre comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos
UE – Unión Europea
UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development
UPV / EHU – Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea
VAB – Valor Añadido Bruto
WTO – World Trade Organization – Organización Mundial del Comercio

Presentación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Presentamos el segundo Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 del Gobierno Vasco, que recoge un ejercicio de evaluación, reflexión y planificación para definir las actuaciones del Gobierno en materia de impulso a la internacionalización de la industria vasca. La elaboración del Plan, enmarcado en la Estrategia de Internacionalización Basque Country 2020, cumple con uno de los compromisos del Programa de Gobierno Euskadi 2020 presentado el 24 de febrero.

La internacionalización empresarial no es un nuevo concepto en el País Vasco. Desde los años 80 ha formado parte de los sucesivos planes de industria y de competitividad diseñados por el Gobierno que han contribuido a reforzar la competitividad de la actividad industrial en el País Vasco. En los últimos años la internacionalización de las empresas se ha constituido en un eje de actuación prioritario del Gobierno. Es uno de los pilares del Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020, y está considerado como uno de los Ejes estratégicos del Plan de Industrialización 2017-2020 del Gobierno Vasco.

El momento actual es especialmente propicio para afrontar nuevos horizontes de internacionalización. La economía vasca recuperó en 2016 el nivel de actividad económica de 2008, y el sector industrial empezó a crear empleo neto de nuevo. Las exportaciones han contribuido de forma significativa a esta recuperación, y han sido la tabla de salvación de un número importante de empresas que han descubierto en la actividad internacional nuevos horizontes de crecimiento y competitividad. Las principales economías desarrolladas demuestran que este es un camino sin retorno: cuentan con un tejido empresarial de pymes fuertemente internacionalizadas y refuerzan su apuesta para alcanzar mayores niveles de internacionalización empresarial, principalmente en sus actividades industriales, que impulsen la actividad económica y el empleo.

El Gobierno Vasco asume el liderazgo y el reto de apoyar a todas las empresas en su internacionalización. Apuesta tanto por acompañar a las empresas que inician dan primeros pasos en mercados exteriores, como por proporcionar servicios de valor añadido a empresas ya exportadoras que aspiran a dar saltos cualitativos en su alcance global. Estos nuevos tiempos requieren nuevos métodos. Implican una profunda transformación de los medios, recursos y servicios: segmentación y personalización, especialización, priorización y focalización, inteligencia competitiva, diplomacia corporativa empresarial, acuerdos bilaterales estratégicos con regiones, capacitación de personas y financiación, constituyen un conjunto integral de actividades de valor añadido a trasladar a las empresas.

La creación de la Entidad de Internacionalización del País Vasco proporcionará un nuevo marco organizativo más integrado, con mayor capacidad de acción, cercanía y flexibilidad para hacer posible el nuevo escenario. La Entidad será la encargada de desarrollar la nueva cartera de servicios de valor añadido y dar cabida a una Red Exterior reforzada en los países y sectores de interés prioritarios para el país.

Por último, el Plan de Internacionalización reconoce el valor de las empresas como embajadoras de la marca Euskadi Basque Country en el mundo. Empresas y Marca se alimentan mutuamente en un círculo virtuoso que favorecerá su posicionamiento en los principales destinos internacionales a través de valores, comportamientos y compromiso.

Estas líneas, convenientemente desarrolladas en el Plan, definen el nuevo modelo de internacionalización del Gobierno Vasco. Más cercano, más especializado, más abierto y más capacitado. Iniciamos un exigente y ambicioso proceso que, tenemos la convicción, conducirá a un mejor posicionamiento de nuestras empresas en el mundo, y por tanto, a la generación de empleo, riqueza y bienestar en el País Vasco.

1. Bloque I: Contexto de partida

1.1. Introducción al Plan

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 presenta el **compromiso de apoyo a la internacionalización de las empresas por parte del Gobierno Vasco** como una de las contribuciones fundamentales para la transformación económica y social del País Vasco. La internacionalización, junto con la innovación, la inversión y la industrialización constituyen las 4i sobre las que se apoya el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020 del País Vasco y es una de las prioridades de actuación del departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras para la legislatura.

El Plan recoge los programas e instrumentos de apoyo actuales y previstos por parte del Gobierno Vasco para apoyar la internacionalización de las empresa en sus distintos estados de actividad internacional por medio de servicios de valor añadido focalizados y segmentados, buscando facilitar e impulsar saltos cualitativos de las empresas en su posicionamiento internacional para reforzar su competitividad y la creación de empleo y riqueza en el País Vasco.

A modo de resumen los principales contenidos del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 son:

Bloque I - Contexto de partida:

- a) Razones y oportunidad del Plan: la elaboración y puesta en marcha del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se sustenta en la oportunidad, contrastada en las principales regiones europeas, de aprovechar el potencial de la internacionalización como palanca de competitividad económica y de desarrollo social. Asimismo el Gobierno Vasco apuesta por dar continuidad al compromiso histórico de apoyo a esta actividad, la necesidad de redoblar esfuerzos para apuntalar la emergente recuperación económica y el marco institucional existente a través de la Estrategia Basque Country 2020 y los planes de Legislatura.
- b) Contexto institucional y normativo: el marco normativo de la internacionalización no ha variado sustancialmente en los últimos años. A nivel europeo se renuevan iniciativas, y en el marco estatal mantienen su presencia en planes y estrategias públicas y sectoriales. En la CAPV la internacionalización es, si cabe, una prioridad mayor para el Departamento de Desarrollo Económico e infraestructuras del Gobierno Vasco y el Programa Marco para el Empleo y la Reactivación Económica.
- c) Tendencias y prácticas internacionales de referencia: la internacionalización empresarial tiene cada vez más presencia a través de políticas públicas específicas en las principales regiones y países. Aspectos como el apoyo a las pymes, la priorización de sectores y mercados objetivo, la especialización, la creación de organismos de apoyo o la simplificación de instrumentos, cobran relevancia creciente en el entorno institucional europeo. En esta línea, el Plan analiza una serie de tendencias y prácticas internacionales de referencia, como ejercicio de aprendizaje y detección de oportunidades para el País Vasco.

Bloque II - Diagnóstico de situación de la internacionalización empresarial:

- a) Situación económica general: en el contexto económico actual persisten grandes diferencias en los crecimientos económicos previstos entre distintas regiones mundiales. La recuperación de PIB en el País Vasco, superior a la de su entorno europeo, se ha acompañado de crecimientos en la actividad industrial, en un contexto en el que la terciarización de la economía ha avanzado más rápidamente que en otras regiones comparables. Sin embargo, el reto principal sigue siendo la creación de empleo, que se recupera a menor ritmo que la economía en su conjunto.
- b) Estado de la internacionalización empresarial en el País Vasco:
 - i. El comercio internacional mantiene desequilibrios entre regiones mundiales. Los mayores crecimientos se mantienen en geografías lejanas, aunque con una leve recuperación en Europa en los últimos años. Las fluctuaciones de precios (materias primas, petróleo, transportes) afectan de forma importante a una cifra global de comercio dónde las manufacturas lideran los intercambios mundiales con un peso relativo que se incrementa frente a los servicios.

- ii. En el País Vasco el comercio internacional se ha consolidado y el saldo comercial¹ mantiene un superávit durante los últimos 9 años, aunque se mantiene una elevada concentración en mercados europeos y en un número reducido de actividades industriales. Las empresas exportadoras se han incrementado y consolidado, y han crecido las implantaciones internacionales a pesar de persistir barreras para las empresas relacionadas con la disponibilidad de información, la capacitación de personas o el acceso a mercados lejanos.
 - iii. El sistema vasco de internacionalización crece (en interés recibido y esfuerzos dedicados por parte de los principales agentes), y ha reforzado su coordinación a través del Consorcio Vasco de Internacionalización, que apuesta por mantener el impulso de lanzamiento de acciones interinstitucionales compartidas.
- c) Evaluación del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016: el Plan ha permitido avanzar en la creación de un marco de internacionalización para el sector empresarial y en la consolidación de la actividad exterior empresarial. Sin embargo, permanecen barreras para las empresas, persiste la necesidad de diversificar mercados, de consolidar saltos cualitativos de las empresas vascas ya internacionalizadas, y de ganar en flexibilidad para adaptarse a una nueva realidad.
 - d) Los retos de futuro de internacionalización en País Vasco se identifican en tres grandes ámbitos: retos derivados del marco internacional, retos para las empresas vascas y retos para la administración pública, que abordados en conjunto permitirán configurar un nuevo marco de impulso a la internacionalización.

Bloque III - Estrategia de Internacionalización empresarial:

- a) Visión: el Plan ambiciona hacer aportaciones sustanciales para alcanzar un tejido empresarial vasco completamente integrado en cadenas de valor globales, con capacidad de liderazgo mundial en nichos de mercado específicos, y apoyado por un ecosistema público-privado sinérgico, que se adapta con agilidad y flexibilidad a las necesidades específicas de cada tipo de empresa.
- b) Objetivos: el objetivo principal del Plan es facilitar un salto cualitativo en la inserción y competitividad internacional de la empresa vasca en el mercado global. Adicionalmente, el Gobierno Vasco aspira a afianzarse como el líder reconocido en el apoyo a la internacionalización empresarial en el País Vasco por su aportación de valor a las empresas, impulsando la necesaria transformación de las políticas y medios de apoyo a la internacionalización.
- c) Propuesta de valor: el Plan de Internacionalización 2017-2020 despliega un nuevo marco de apoyo basado en un catálogo de servicios (de valor añadido, información, oportunidades, personas, financiación, evaluación, comunicación) para distintos colectivos y empresas segmentados, que incorpora criterios de priorización sectorial y de mercado, y plantea un marco de agentes colaboradores locales e internacionales más competitivo, más extenso y renovado.

Bloque IV- Ejes y proyectos prioritarios de actuación:

- a) Ejes y prioridades de actuación: el Plan de Internacionalización 2017-2020 plantea ocho ejes de actuación y treinta líneas de acción prioritarias, para responder a los retos de futuro, que se despliegan a lo largo de periodo 2017-2020 con distinta intensidad.

Bloque V - Modelo de gobernanza y seguimiento:

- a) Gestión y coordinación: se plantean diversos mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas para la eficaz implantación del Plan a lo largo del periodo 2017-2020, dónde la inserción en la Estrategia Basque Country 2020, la nueva Entidad para la Internacionalización y Basque Consortium ocupan un papel destacado.
- b) Aspectos económicos y presupuestarios: alineado con la relevancia de la internacionalización para la competitividad de las empresas, el Plan apuesta por redoblar el esfuerzo público y generar un efecto incentivador que permita impulsar la inversión de las empresas.
- c) Sistema de seguimiento y evaluación: por último, el Plan cuenta con un panel de indicadores específico y el compromiso de elaborar un informe anual de evaluación del avance, sus ejes de actuación y proyectos prioritarios.

¹ - Incluye exportaciones e importaciones de productos energéticos y no energéticos

Se trata del **segundo plan** de estas características tras el Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, que recogió por primera vez una visión específica de la internacionalización empresarial en el País Vasco.

Conviene recordar que el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 es un **plan abierto a la colaboración interdepartamental, interinstitucional y a la participación de agentes públicos y privados**. El Consorcio Vasco de Internacionalización será un foro de permanente contraste y enriquecimiento. En concreto, el Plan se ha elaborado a partir del diálogo permanente y la concertación institucional con Diputaciones Forales y Cámaras de Comercio como agentes prioritarios en internacionalización.

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

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

Por último, indicar que el presente **Plan se enmarca dentro de un esfuerzo de planificación integral del Gobierno Vasco**, en el que el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020 establece las pautas generales de actuación, y el Plan de Industrialización 2017-2020, el Plan Interinstitucional de Emprendimiento 2020 y el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 desarrollan los ámbitos de actuación prioritarios del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras.

1.2. Razones y oportunidad del Plan

El Gobierno Vasco aborda la elaboración del segundo Plan de Internacionalización Empresarial (2017-2020) con la ambición de consolidar la apuesta por la internacionalización de las empresas vascas y el liderazgo institucional en el apoyo a la internacionalización iniciado en el periodo 2014-2016.

Figura 1: Razones y oportunidades del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Razones y Oportunidad	
1. Relevancia de la internacionalización empresarial como eje de competitividad de las empresas y de la economía de las regiones y países	<ul style="list-style-type: none"> Las pyme son el principal sustento de la economía europea Las pyme internacionalizadas son más competitivas y crean más empleos Los procesos de internacionalización responden a dinámicas individuales de las empresas Las barreras para las pyme persisten: carencia de información, riesgo asumible, tiempo disponible, capacitación personas El 90% del crecimiento será fuera de Europa Todos los países desarrollan estrategias específicas
2. Fomento de la internacionalización empresarial como palanca de transformación económica y social del País Vasco	<ul style="list-style-type: none"> Programa de gobierno XI Legislatura Plan Marco por el Empleo y la Reactivación Económica.
3. Necesidad de redoblar los esfuerzos ante la realidad de una crisis económica que ha golpeado con fuerza al tejido empresarial en el País Vasco y necesita la recuperación	<ul style="list-style-type: none"> Desaparición de empresas durante la crisis Bajo crecimiento de actividad económica (PIB) Crecimiento más lento del empleo Mejoría de expectativas a nivel sectorial (clúster) Creciente competencia internacional
4. Continuidad al esfuerzo público desplegado en el País Vasco a lo largo de los últimos años	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad al Plan de Internacionalización 2014-2016 Impulso a Basque Consortium Transformación de instrumentos
5. Constatación de resultados obtenidos en el Plan de Internacionalización empresarial 2014-2016	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento comercio internacional Más empresas internacionalizadas Dificultades en la diversificación de mercados
6. Fortalecimiento del conjunto de políticas, programas, servicios de apoyo, herramientas financieras, iniciativas y recursos	<ul style="list-style-type: none"> Refuerzo de servicios de valor añadido Impulso a la red exterior Nueva organización más integrada Evaluación sistemática

Fuente: Elaboración propia.

Las razones que impulsan a poner en marcha este Plan de Internacionalización son:

1. La confirmación de la relevancia de la internacionalización empresarial como eje de competitividad de las empresas y de la economía de las regiones y países ante la implementación de políticas activas de impulso de la internacionalización en la práctica totalidad de economías mundiales.

- Las pymes europeas, principal sustento de la economía europea, están cada vez más involucradas en actividades internacionales² (50% exportadoras), aunque en menor medida fuera del espacio común (20%).
- Las pymes internacionalizadas son más competitivas, crean más empleos y son más innovadoras que las nacionales³; y tienen mayores crecimientos de ingresos y empleo respecto a las no internacionalizadas.
- Los procesos de internacionalización parecen responder a dinámicas individuales de cada empresa más que a comportamientos homogéneos⁴. Se observan grandes variaciones en los modelos de internacionalización de las pymes, lo que sugiere la necesidad de medidas de impulso a la internacionalización adaptadas y focalizadas a diferentes situaciones individuales.
- Las barreras a la internacionalización de las pymes persisten a nivel internacional^{5 6}. Las principales barreras están relacionadas con la carencia de información de mercado, la dificultad de financiación y cuestiones operativas y de carácter interno (tiempo disponible).

² Flash Eurobarometer 421. Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises. 2015

³ Internationalisation of European SMEs. European Union. 2010. Ref. Ares(2015)1816861 - 29/04/2015

⁴ Levelling the trading field of SMEs. World Trade Report 2016. WTO.

⁵ Opportunities for the internationalisation of European SMEs. 2011. European Commission..

⁶ Supporting the Internationalisation of SMEs. 2014. European Commission. ISBN 978-92-79-36490-7.

- Existen políticas de impulso a la internacionalización en las principales economías desarrolladas⁷. La gran mayoría de estas estrategias recogen un esfuerzo específico en el impulso a la internacionalización de la pyme como componente clave para reforzar las exportaciones y la competitividad.
- El 90% del crecimiento mundial se originará fuera de la Unión Europea, en mercados emergentes que en 2030 supondrán el 60% del PIB global⁸.
- En el País Vasco se ha producido un repunte tanto de empresas exportadoras regulares como de nuevas empresas exportadoras y se ha consolidado la cifra global de exportaciones del País Vasco en un entorno general de fuerte recesión.

2. El fomento de la internacionalización empresarial como palanca de transformación económica y social del País Vasco.

- El Programa del Gobierno Vasco de la XI Legislatura⁹ reconoce el papel protagonista de la internacionalización entre las prioridades institucionales a 2020.
- El programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica¹⁰ recoge los objetivos de reducción de desempleo, y en el marco de la internacionalización empresarial destacan los objetivos de apoyo en el acceso a mercados exteriores de 1.200 pymes, el apoyo al retorno juvenil de 200 jóvenes con experiencia y formación exterior, y la generación de nuevas oportunidades **laborales para jóvenes**.
- El Gobierno Vasco confirma la vigencia de la estrategia Basque Country 2020, y el Plan de Internacionalización Empresarial se incardina en los objetivos de esta estrategia.

3. La necesidad de redoblar los esfuerzos de impulso de la internacionalización ante la realidad de una crisis económica que ha golpeado con fuerza al tejido empresarial en el País Vasco y necesita apuntalar los indicios de recuperación.

- Entre 2009 y 2013 desaparecieron casi 30.000 empresas¹¹. (10% de las empresas existentes cada año), y afectó mayormente a las empresas pequeñas y al sector de la construcción y el de servicios.
- A futuro, la Estrategia Vasca de Empleo 2020¹² realiza una previsión de unas 30.000-40.000 afiliaciones netas adicionales en dicho período, con lo que a finales de 2020 se recuperará la mayor parte del empleo destruido.
- La situación económica general del País Vasco y el Estado es muy distinta de la que existía en la fecha de elaboración del anterior Plan de Internacionalización Empresarial. El crecimiento del PIB en 2015 y 2016 se situó en torno al 3%, y para 2017 y 2018 se esperan crecimientos también positivos.
- Los datos del Observatorio de Coyuntura industrial de 2017¹³ confirman la mejoría a nivel sectorial, con aumento mayoritario de la facturación, y también con previsiones de crecimiento a futuro. A pesar de esta favorable coyuntura, de la realidad descrita se desprenden importantes retos: preocupación por la incertidumbre geopolítica, personal cualificado en algunos sectores, presión en precio, mayor competencia procedentes de países emergentes, necesidades de desarrollo tecnológico, ralentización de algunos mercados, demanda de políticas específicas y adaptación de regulaciones (precio de la energía eléctrica, concursos públicos, regulación del entorno 4.0, etc).
- Las empresas afrontan un escenario de creciente competencia internacional en todos los mercados y sectores ante empresas multinacionales globales que cada vez acumulan mayor dimensión y capacidades.

⁷ Por ejemplo se pueden nombrar la estrategia “2020 Export Drive” del Reino Unido, la “Estrategia Nacional de Exportación” de Estados Unidos, la “Estrategia de Exportación de Suecia”, la “Estrategia de promoción de las exportaciones y diplomacia económica” de Dinamarca, International Enterprise Singapore, o las actividades de APEC, o el ASEAN Strategic Action Plan for SME Development (2016-2025) Desarrollado por la ASEAN Economic Community.

⁸ https://ec.europa.eu/growth/smes/access-to-markets/internationalisation_es

⁹ Euskadi 2020 – Programa de Gobierno de la XI Legislatura 2016-2020. Gobierno Vasco
http://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/9184/Programa_Gobierno_XI_Legislatura.pdf?1487934050

¹⁰ Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020. Gobierno Vasco
http://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/9329/PROGRAMA_MARCO_por_el_Empleo_y_la_Reactivacion_Economica_2017_2020_.pdf?1490694692

¹¹ Dinamismo empresarial, creación de riqueza y empleo: un análisis comparado desde la CAPV. Consejo Económico y Social. 2015.

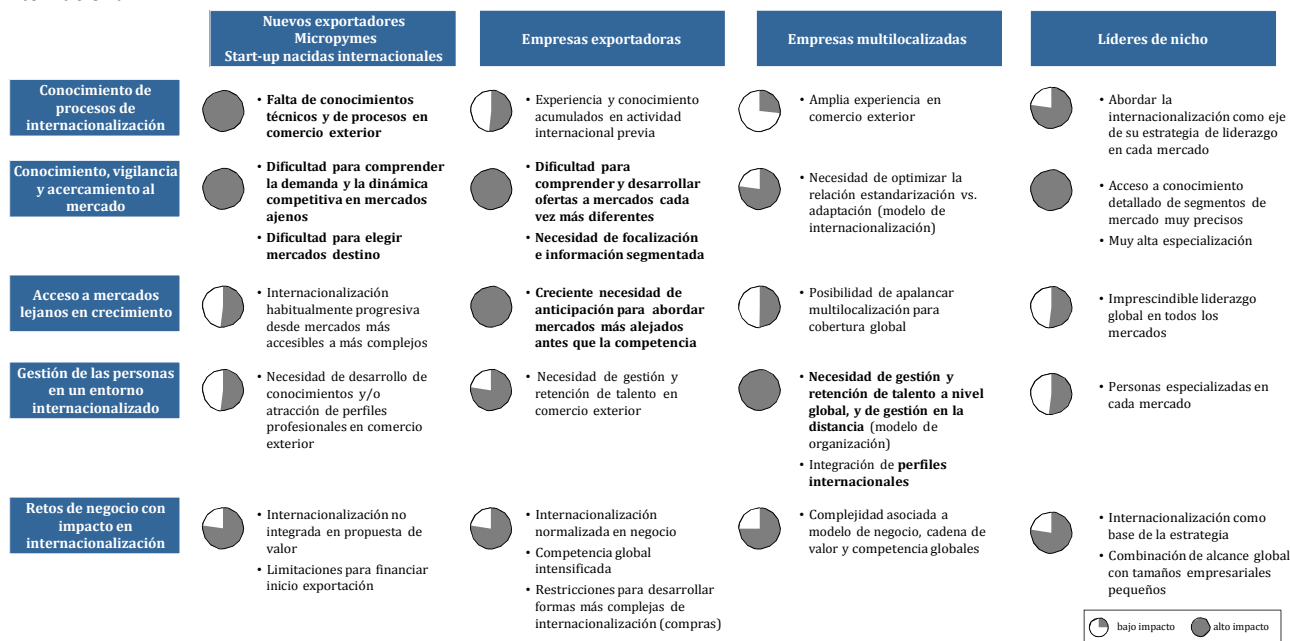
¹² Estrategia Vasca de Empleo 2020

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45-continns/es/contenidos/informacion/eve2020/es_def/index.shtml

¹³ Observatorio de Coyuntura Industrial 2017. Gobierno Vasco.

- Persisten barreras para la internacionalización de las empresas vascas: conocimiento y acceso al mercado, la disponibilidad de personas especializadas, acceso a mercados lejanos y el desconocimiento de los procesos de internacionalización de una gran parte de las empresas de menor dimensión.

Figura 2: Representación sintética de problemáticas de internacionalización de las empresas vascas según su estadio de desarrollo internacional



Fuente: Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco. Lehendakaritza.

- El deseo de **dar continuidad al esfuerzo público desplegado en el País Vasco a lo largo de los últimos años** de apoyo a la actividad de internacionalización empresarial, iniciado a través de la elaboración e implantación del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, el lanzamiento del Consorcio Vasco de Internacionalización como órgano de coordinación interinstitucional y el alineamiento de los instrumentos existentes reorientando los programas de apoyo del Gobierno Vasco.
- La **constatación de los resultados obtenidos en el Plan de Internacionalización empresarial 2014-2016**, en forma de una mayor presencia de la internacionalización en la vida pública, una actividad más adaptada a las empresas, y sobre todo, de un mayor número de empresas que tienen actividad exportadora.
- La necesidad de **revisar y continuar fortaleciendo el conjunto de políticas, programas, servicios de apoyo, herramientas financieras, iniciativas y recursos** que componen el actual marco de internacionalización empresarial del País Vasco:
 - Refuerzo de la cartera de servicios proporcionados desde el Gobierno Vasco, evolucionando hacia servicios y actuaciones de mayor valor para las empresas.
 - El impulso a la Red Exterior como activo fundamental en la aportación de valor añadido en un mayor número de países y regiones.
 - El desarrollo de una nueva organización más integrada, que incorpore todas las capacidades existentes.
 - La puesta en marcha de mecanismos de escucha activa de las necesidades de las empresas, de vigilancia competitiva y de toma de decisiones internas.

1.3. Contexto político y normativo de referencia

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se enmarca en un contexto político-normativo internacional y regional que determina las prioridades, contenidos y herramientas de acción definidas en el mismo.

Figura 3: Resumen de marco político y normativa del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

EUROPA		
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU		
ESTRATEGIA EUROPA 2020		
HORIZON 2020		
"Small Business Act "(SBA) Revisión "Small Business Act" 2011	Small Business Big World 2011	Programa para la Competitividad de las empresas y para las PYME (COSME)
Europe Enterprise Network	Instrument for Cooperation with Industrialised Countries (ICI)	Partnership Instrument (PI)
European Neighbourhood Instrument (ENI)	SME instrument	Eurostars programme
Mecanismo Europeo de Estabilidad	Macroeconomic Imbalance Procedure	Stability and Growth Pact
ESTADO		
Ley de apoyo a emprendedores y su internacionalización	Ley Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación	
Líneas estratégicas de internacionalización del sector agroalimentario	Plan estratégico de internacionalización 2014-2015	
Plan de internacionalización de empresas tecnológicas	borrador de Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2016-2017	
PAÍS VASCO		
Estrategia Marco de Internacionalización: Basque Country 2020		
Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020		
Programa Marco por el empleo y la reactivación económica "EUSKADI 2020"		
Basque Consortium – Consorcio Vasco de Internacionalización		
Plan de Industrialización 2017-2020		
Plan de Internacionalización empresarial 2017-2020		

Fuente: Elaboración Propia

A nivel legislativo no ha habido cambios significativos en los últimos años y siguen vigentes los principales marcos de la internacionalización empresarial establecidos años atrás.

1.3.1. Contexto internacional

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU¹⁴

La Agenda 2030 busca **fortalecer la paz mundial** y afrontar el desafío de la **erradicación de la pobreza** como requisito indispensable para garantizar un **desarrollo sostenible**. Para ello, detalla **17 objetivos de Desarrollo Sostenible** que conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

El Gobierno Vasco ha diseñado sus Planes de Gobierno alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (cinco P): People; Prosperity; Peace; Planet and Partnership. La internacionalización empresarial

¹⁴ La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. UNCTAD. 2015. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>

apoyará a la Agenda principalmente en sus ejes 8, 9 y 12 a través del comportamiento y valores de las empresas vascas, la integración económica y social, y la generación de riqueza y nuevas oportunidades profesionales, tanto en el País Vasco como en los países de destino de las empresas.

- Objetivo 8. Promover el **crecimiento económico** sostenido, inclusivo y sostenible, **el empleo pleno** y productivo y el trabajo decente para todos.
- Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, **promover la industrialización inclusiva y sostenible** y fomentar la innovación.
- Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y **producción sostenibles**.

Estrategia Europa 2020

Desde su creación, la Unión Europea ha trabajado por la eliminación de barreras comerciales, hecho que ha permitido que hoy en día se considere a **Europa como uno de los mercados más abiertos del mundo**.

Sin embargo, **dicha apertura encara hoy importantes retos**: incertidumbre ante la visión de futuro de la Unión Europea¹⁵ (riesgo de desintegración, Europa de varias velocidades, modelo de cooperaciones diferenciadas, escenarios alternativos, etc.), el todavía incierto impacto del Brexit en la Unión y sus estados miembros, la dificultad para cerrar nuevos acuerdos comerciales (ya ratificado el CETA con Canadá, en negociación el TTIP con Estados Unidos, y acuerdos con MERCOSUR, países del sudeste asiático y estados de África), la incidencia de recientes políticas proteccionistas a nivel global o el auge de políticas populistas y anti-europeístas.

La UE confirma, en sucesivos ejercicios de evaluación de sus políticas vigentes, el foco en el diseño de actuaciones de largo plazo, que se han reforzado en el ámbito económico con políticas de estabilidad. A nivel empresarial se refuerza el **compromiso con el apoyo a las empresas** en este último tramo de la Estrategia Europa 2020, prestando **especial atención a las pymes** y a sus procesos de internacionalización.

En los años 2014-2015 la Comisión realizó una **revisión intermedia** de la Estrategia Europa 2020, en un proceso que contempló un amplio contaste público, cuyo resultado **confirmó la validez de los objetivos principales de la estrategia**, aunque se propusieron recomendaciones para la implementación y seguimiento de los últimos años de vigencia de estrategia a través del *European Semester*¹⁶.

Asimismo la Unión Europea ha desarrollado diversos **instrumentos que buscan integrar y unificar los recursos europeos** para la pyme existentes en distintas iniciativas como el portal europeo para las pymes¹⁷ o la Agencia Ejecutiva para las Pequeñas y Medianas Empresas (EASME)¹⁸ para gestionar una serie de programas de la UE específicamente destinados a pequeñas y medianas empresas¹⁹.

“Small Business Act” (SBA)

En 2014 se realizó un proceso de consulta pública para identificar nuevas iniciativas de apoyo a las pymes para el periodo 2015-2020. Este proceso confirmó algunos de los **aspectos críticos** para el apoyo a empresas como la **reducción/simplificación de las cargas administrativas**, el **acceso a financiación**, el **acceso al mercado**, el apoyo al **emprendimiento** y la necesidad de abordar la **carencia de capacidades para la internacionalización**.

Programa COSME

La propuesta de la Comisión Europea del Programa COSME busca fomentar la competitividad empresarial de pyme, nuevas personas empresarias y organizaciones empresariales. El programa contiene como una de sus principales líneas de actuación, la **mejora del acceso a los mercados tanto a nivel del mercado común como a escala mundial**. Asimismo el programa cuenta con una importante dotación a **instrumentos financieros** en las distintas fases de su ciclo de vida: creación, ampliación o transmisión de empresas.

Europe Enterprise Network

La red Enterprise Europe es un instrumento para **fomentar la colaboración entre empresas europeas** y ayudar a las pymes a **explotar al máximo las oportunidades** que ofrece tanto el mercado Europeo como el mercado internacional.

¹⁵ Libro Blanco sobre el Futuro de Europa. Comisión Europea. COM(2017)2025 1 de marzo de 2017

¹⁶ El Semestre Europeo es el marco en el que se coordinan las políticas económicas de los países de la UE. Gracias al Semestre Europeo, los países miembros pueden debatir sobre sus planes económicos y presupuestarios y saber cómo se va avanzando en determinados momentos a lo largo del año. https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester_en.

¹⁷ http://ec.europa.eu/small-business/index_es.htm

¹⁸ <https://ec.europa.eu/easme/>

¹⁹ En los anexos del Plan se ofrece información más detallada relativa a las iniciativas europeas.

Your Europe Business Portal

El portal “Tu Europa Empresas – *Your Europe Business*”²⁰ está diseñado para **apoyar a las pymes que buscan realizar negocios internacionales dentro de la Unión Europea** aprovechando las ventajas del mercado único.

SME Internationalization Portal

En 2014 se lanzó el portal de internacionalización de la pyme²¹ como una iniciativa para **impulsar a las empresas con ambición de desarrollar negocios fuera de la UE**.

The Partnership Instrument (PI)

A través del Partnership Instrument la Unión Europea establece **marcos de colaboración con socios en todo el mundo** para avanzar en intereses estratégicos de la Unión y afrontar los principales retos globales. Con un presupuesto de 954,8 millones de euros para el periodo 2014-2020. La Unión Europea mantiene una actitud activa de creación de **centros internacionales con el objetivo de apoyar a la pyme** en su acercamiento a distintos mercados. Actualmente, cuenta con **infraestructuras y servicios** de apoyo en el área del Mediterráneo, Japón, China, India, Sudeste asiático, Latinoamérica y países cercanos del Este de Europa²².

Horizon 2020

De forma complementaria, se han desarrollado **distintas iniciativas de apoyo a la internacionalización de la pyme en aspectos relacionados con la investigación y la innovación** en el marco del programa HORIZON 2020. Existen **programas estructurales** como el SME Instrument con vigencia en todo el periodo 2014-2020, y otros que responden a una **dinámica de creación de iniciativas piloto**, cuya continuidad está condicionada por los resultados obtenidos, como SME Innovation Associate, FTI Pilot, o INNOSUP, que se renuevan anualmente.

1.3.2. Contexto estatal

En la visión del Gobierno de Estatal, **el sector exterior se ha configurado como el motor de salida de las distintas crisis económicas** que España ha superado en las últimas décadas. Su papel para mitigar y superar la grave crisis reciente, con extrema debilidad de la demanda interna, ha sido, aún más importante.

Ley de Apoyo a los emprendedores y su internacionalización

La ley 14/2013, de 27 de Septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización establece una serie de novedades en relación a los emprendedores y al apoyo a la internacionalización, especialmente pymes.

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

Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, reforzando el papel de las Cámaras como instrumentos para la internacionalización de las empresas españolas. Conforme al artículo 22, las Cámaras desarrollarán el **Plan Cameral de Internacionalización** que se aprobará anualmente por el Ministerio de Economía y Competitividad. El Plan contendrá *“las actuaciones en las áreas de formación e información, dirigidas prioritariamente a promover la adquisición, en el exterior, de bienes y servicios producidos en España, y cualquier otra relativa a la operativa de comercio internacional”*.

Plan estratégico de internacionalización 2014-2015

El Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015 formula objetivos específicos entre los que destacan el **aumento de la propensión a exportar** y de la base exportadora de la economía española, la **diversificación de los mercados de destino** de la exportación, la **mejora del atractivo de España como destino de inversiones** e **incrementar la competitividad de la economía española**.

Plan de internacionalización de empresas tecnológicas

La Agenda Digital para España sitúa la internacionalización de las empresas de base tecnológica como **uno de los elementos principales para el desarrollo de la economía digital**, motor de crecimiento, de empleo y de oportunidades futuras. Tiene como objetivo ayudar a las empresas tecnológicas a iniciar el camino de la internacionalización y facilitar la inversión extranjera directa en el sector TIC. El Plan establece objetivos de **incremento en un 30% de las exportaciones** del sector TIC y el **incremento en un 15% de la presencia en el exterior** de las empresas del sector.

²⁰ http://europa.eu/youreurope/business/index_es.htm

²¹ <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/smeip/>

²² http://ec.europa.eu/small-business/most-of-market/international-business-outside-europe/index_en.htm#page1-1

Líneas estratégicas sector agroalimentario

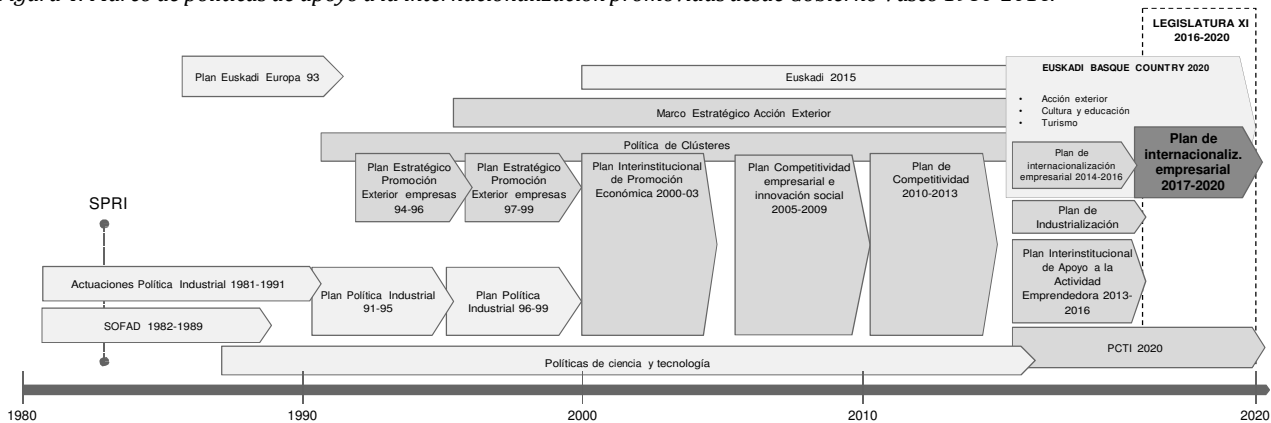
A nivel estatal el sector agroalimentario es **uno de los que más han contribuido a la potenciación del sector exterior**. El sistema agroalimentario tiene **capacidad para alcanzar mayores cotas de desarrollo comercial** consolidando y ampliando los logros en nuevos mercados. Se proponen líneas de trabajo relacionadas con la definición de estrategias internacionales, la mejora de la disponibilidad de recursos económicos o el incremento de capacitación de las personas.

1.3.3. Contexto vasco

La política de internacionalización en el País Vasco

La **internacionalización de la empresa se ha constituido en uno de los objetivos estratégicos de la Política Industrial Vasca** contribuyendo decisivamente a la apertura exterior y transformación del tejido industrial. En los últimos años, las políticas de impulso de la internacionalización se han sofisticado y han ampliado su alcance considerando la apertura al mundo de toda la economía vasca, especialmente desde la definición de la Estrategia Marco de Internacionalización Basque Country 2020.

Figura 4: Marco de políticas de apoyo a la internacionalización promovidas desde Gobierno Vasco 1980-2016.



Fuente: elaboración propia

Desde inicios del siglo XXI los sucesivos planes de Promoción Económica 2000-2003 y de Competitividad Industrial 2005-2009 y 2010-2013 han sido los responsables de desarrollar las políticas de internacionalización de la empresa vasca, en un marco integral de **apuesta sostenida por una política económica de carácter industrial**. En este periodo se sentaron las bases de las políticas de **aumento de la base exportadora y de promoción de la diversificación geográfica y sectorial**, el impulso de la Red Exterior del Gobierno Vasco, la capacitación en internacionalización, o la **coordinación interinstitucional**.

En la pasada legislatura se realizó un **primer ejercicio de diseño de una política de internacionalización empresarial específica**, el Plan de Internacionalización Empresarial 2013-2016, buscando potenciar un ámbito que cobraba mayor relevancia para las empresas en medio de una profunda crisis económica.

Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Estrategia Basque Country

La Estrategia Basque Country 2020 define el marco de ambición y actuación del Gobierno Vasco en torno a la internacionalización buscando ser el **paraguas de todos los esfuerzos de internacionalización** para una acción exterior más efectiva. Definida en 2014 y actualizada en 2017, la Estrategia Basque Country define 27 ámbitos temáticos de actuación, que establecen las prioridades sectoriales de la actividad de internacionalización del Gobierno Vasco y su Sector Público.

VISION de la estrategia BASQUE COUNTRY 2020

“Posicionar a Euskadi como un actor global, con un espacio propio en la construcción del proyecto europeo, un país cohesionado atractivo, cohesionado y competitivo, reconocido por su singularidad, sus altas cotas de desarrollo humano sostenible, solidario, abierto al mundo y estrechamente conectado con la comunidad vasca en el exterior”

La estrategia Basque Country identifica la Internacionalización Empresarial como uno de los ámbitos actuación de conocimiento clave, y refleja el compromiso del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras con la proyección internacional de las empresas y del sistema institucional.

El presente Plan de Internacionalización Empresarial establecerá líneas de actuación renovadas para hacer efectivo el citado compromiso en aspectos ya presentes en la agenda de trabajo de legislaturas anteriores, como el apoyo a los procesos de internacionalización y de exportación de las empresas, el impulso a la participación en licitaciones internacionales o la formación y capacitación del capital humano.

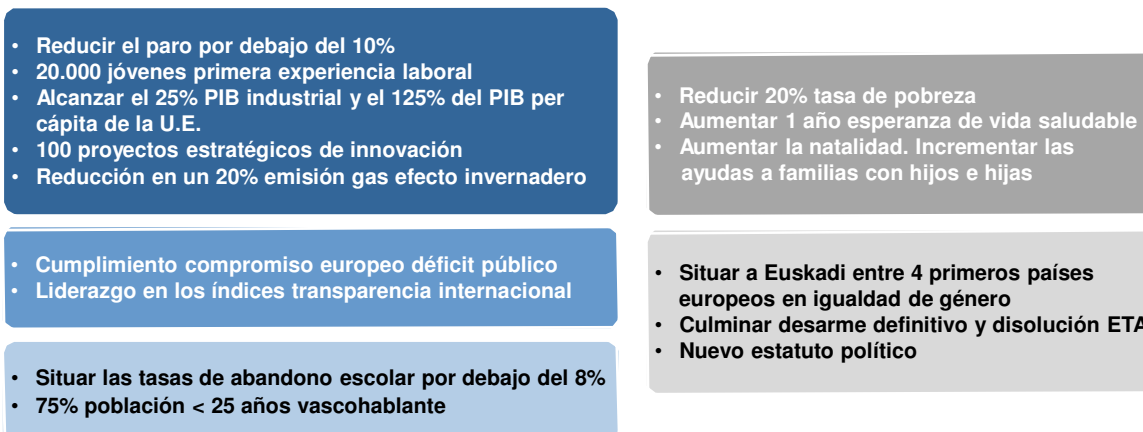
Asimismo, en la XI Legislatura cobrarán relevancia nuevas líneas de trabajo, como la potenciación de la Agencia Vasca de Internacionalización Empresarial, la divulgación de la marca Euskadi Basque Country, la consolidación de la Red Exterior en países prioritarios, o el impulso a la inteligencia competitiva.

Otros compromisos del DDEI, como la Estrategia Invest in the Basque Country, el apoyo a la cooperación al desarrollo, las relaciones intercluster entre Navarra, País Vasco y Nueva Aquitania basadas en sus Estrategias de Especialización Inteligente, o la colaboración transfronteriza serán desarrollados por políticas propias del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, y mantendrán una coordinación estratégica y operativa con el ámbito de internacionalización empresarial.

Euskadi 2020 - Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020

El Gobierno Vasco afronta la XI Legislatura 2016-2020 reafirmando su **compromiso con la sociedad vasca para “Avanzar en el Desarrollo Humano Sostenible”**. La acción de Gobierno está dirigida al cumplimiento de 15 objetivos de País que cubren 4 pilares básicos de actuación: “Empleo, Reactivación y Sostenibilidad”, “Desarrollo Humano, la Integración Social, la Igualdad y los Servicios Públicos de calidad” “Convivencia y Derechos Humanos” y “Más y Mejor Autogobierno”.

Figura 5: Objetivos del Programa de Gobierno: Euskadi 2020



Fuente: Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020. Lehendakaritza

Para el despliegue de las políticas en todas las áreas de gobierno se establece un marco de planificación estratégica con 15 planes estratégicos de País. Además el Gobierno Vasco aprobará 54 Planes departamentales complementarios, que desarrollan iniciativas específicas sectoriales. El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se enmarca dentro de la Estrategia de Internacionalización Basque Country 2020 en los planes prioritarios de legislatura.

Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020

Los crecimientos continuados de empleo de los últimos años no han permitido hasta la fecha recuperar los niveles de ocupación previos a la crisis, motivo de creación del nuevo Programa Marco para el periodo 2017-2020. Se trata de **consolidar y avanzar por la senda de crecimiento y creación de empleo** de la legislatura anterior y para ello, plantean 10 pilares para generar más y mejor empleo.

Entre los compromisos relacionados con la internacionalización empresarial, se destacan específicamente líneas de actuación como el **impulso a empresas vascas multilocalizadas, la internacionalización de las pymes, y la promoción del capital humano y talento especializado en internacionalización.**

Plan de Industrialización 2017-2020

El Plan de Industrialización 2017-2020 integra todos los esfuerzos del Gobierno Vasco en materia de promoción industrial. El plan de Internacionalización empresarial desarrolla en su integridad uno de los ejes estratégicos del Plan de Internacionalización, y pretende hacer una aportación destacada en el objetivo principal de “más industria” (25% del PIB de la economía vasca), como en los objetivos complementarios orientados hacia una “mejor industria” y una “política industrial eficiente”.

Economía de la Paz y Marco de Referencia para la Coherencia de Políticas para el Desarrollo

En los últimos años se ha producido un incremento de normas e iniciativas internacionales (principios rectores de las Naciones Unidas, objetivos de Desarrollo Sostenible, responsabilidad social empresarial) que cada vez buscan una mayor implicación de los diferentes agentes públicos, empresariales y sociales hacia la responsabilidad social y la denominada Economía de la Paz²³ (que busca la desaparición de desigualdades, violencia y violación de derechos, crisis ecológica y cambio climático, inseguridad y precariedad económica, desigualdad y pérdida de cohesión social, persistencia de la inequidad de género, tensiones culturales y religiosas, etc.).

El acercamiento de discurso entre el binomio Derechos Humanos / Economía crea un nuevo marco de responsabilidad social para el desarrollo de los negocios, especialmente relevante para la internacionalización empresarial. Aunque de reconocida difícil puesta en marcha, el Gobierno Vasco, y por tanto el Plan de Internacionalización empresarial buscarán la integración de la perspectiva del desarrollo humano y la sostenibilidad en el diseño, puesta en marcha y evaluación de las políticas públicas recogido en Marco de Referencia para la Coherencia de Políticas para el Desarrollo²⁴ como aportación a la Economía para la Paz.

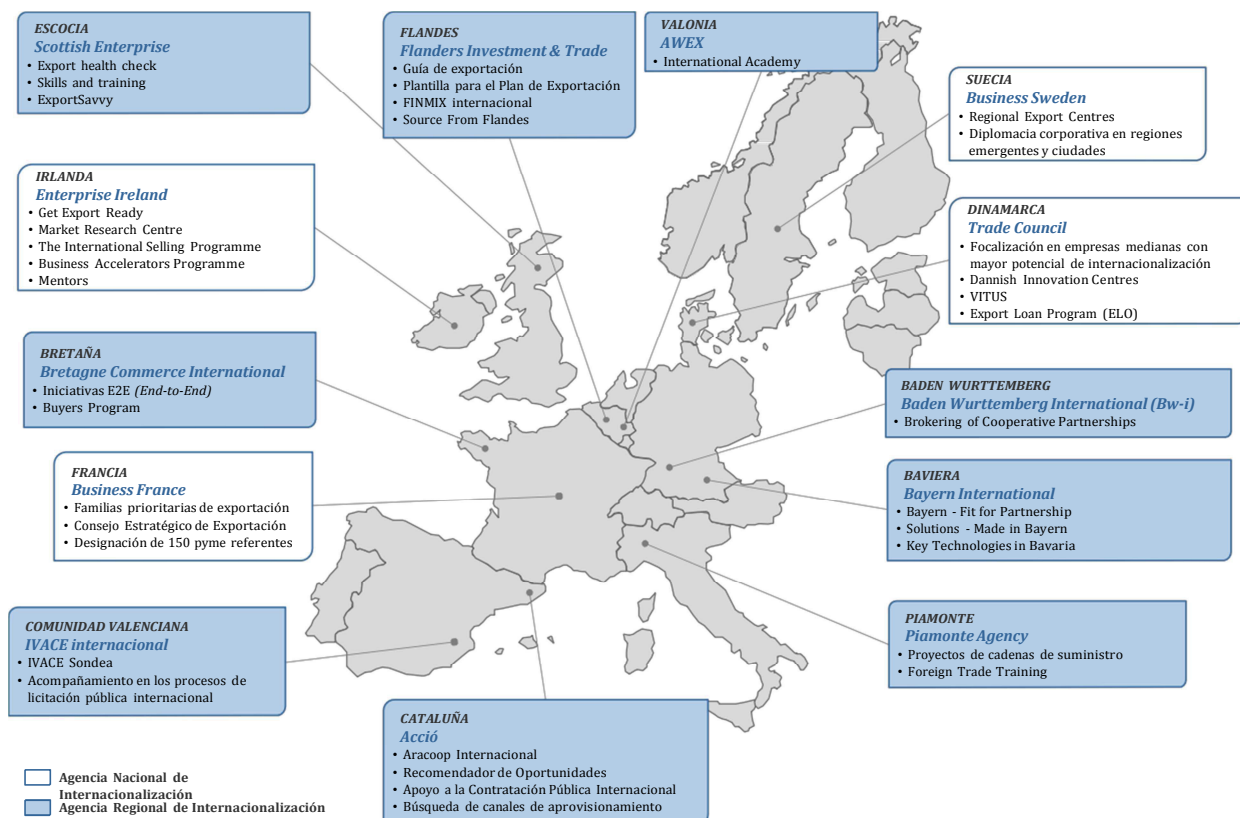
²³ “Laboratorio Economía de la Paz – Derechos Humanos y Empresa Vasca”. Gernika Gogoratuz, centro de investigación de la Paz. 27 febrero 2017.

²⁴ Marco De Referencia Para La Coherencia De Políticas Para El Desarrollo En El País Vasco. Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo. Gobierno Vasco.

1.4. Tendencias de Internacionalización Empresarial

La internacionalización empresarial tiene cada vez más presencia en las políticas públicas de las principales regiones europeas. Al margen de la extensión de fenómenos de actualidad como los campeones ocultos en Alemania²⁵ (Mittelstand en su término original), que confirman la importancia de la actividad internacional de las empresas para la economía de las regiones, existen apuestas explícitas por el desarrollo de políticas de apoyo a la internacionalización, y de refuerzo y especialización de las infraestructuras (agencias de apoyo, redes internacionales, conocimiento, herramientas soporte) para su impulso.

Figura 6: Mapa de prácticas internacionales de referencia en internacionalización empresarial



Fuente: Elaboración Propia.

Centrando el análisis en algunas de las regiones europeas más destacadas, se extraen distintos aprendizajes sobre la forma de abordar las actividades de internacionalización empresarial:

- Se desarrollan **políticas y estrategias específicas de impulso a las exportaciones**. Existen tanto líneas de actuación específicas orientadas al impulso de las actividades **internacionales de las pymes**, como objetivos de impulso a la **diplomacia empresarial** que faciliten un posicionamiento diferencial en mercados objetivo. Países como Suecia, Dinamarca o el Reino Unido (previo al Brexit) disponen de un diseño de instrumentos específicos en este sentido.
- El apoyo a la internacionalización de pequeñas y medianas empresas se aborda como un ámbito de **colaboración**, en el que **organizaciones del ámbito público** disponen de estrechos vínculos con **organizaciones sectoriales y privadas** para generar dinámicas de apoyo más especializadas y orientadas a las necesidades particulares de cada tipo de empresa. El ejemplo más destacado en este sentido es el modelo de colaboración de los *länder* alemanes con clústeres y cámaras de comercio.
- Gran parte de los países y regiones líderes en Europa cuentan con agencias/**organismos para el apoyo a la internacionalización** de las empresas, que en algunos casos combinan su actividad con otras acciones vinculadas al desarrollo económico. Agencias de larga trayectoria como Bayern International (Baviera), Scottish Enterprise, Enterprise Ireland, el Trade Council (Dinamarca) o

²⁵ Hermann Simon. Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders. London: Springer, 2009

acció (Cataluña) disponen de líneas de actuación y personas específicamente dedicadas a la internacionalización.

- Las regiones cuentan con **redes internacionales propias** para el refuerzo de las actividades de internacionalización de las empresas. Se trata de redes que combinan presencia propia en regiones de mayor interés, y colaboraciones con terceros en otras áreas menos prioritarias. Regiones como Baviera, Baden-Wurttemberg o Escocia concentran su presencia en torno a 20-25 países, y otras como Dinamarca, Cataluña, Flandes o Valonia disponen de redes y personas específicamente orientadas al apoyo a las empresas más extensas.
- Los **programas de formación y capacitación** tienen presencia destacada en gran parte de las regiones, en algunos casos mediante iniciativas llevadas a cabo de la mano del entorno universitario y teniendo a los jóvenes como destinatarios (Valonia, Escocia, Lombardia), y en otros casos mediante programas que buscan directamente la formación de profesionales de las propias empresas (Bavaria, Valonia, Irlanda, o Escocia).
- Se aprecia una tendencia hacia la **estandarización y simplificación de los instrumentos de apoyo** a la internacionalización y a las exportaciones (Dinamarca). Asimismo distintas regiones cuentan con herramientas online de ayuda a:
 - La identificación del programa, ayuda o iniciativa adecuada para cada empresa (*Finmix*-Flandes; base de datos de los programas e iniciativas de AWEX - Valonia)
 - La relación mercado-empresa, como el acercamiento de productos y tecnologías locales a regiones en desarrollo (*Made in Bayern* - Bavaria) la herramienta de gestión de oportunidades de negocio de acció (Cataluña) o la base de datos de investigación global de mercado o la unidad de marketing a través de internet de Irlanda.
 - La intermediación entre empresas y la promoción de la colaboración para exportación en forma de bases de datos de capacidades y recursos (Baviera, Flandes, Baden-Wurttemberg o Bretaña).

En el anexo “A.5 - Prácticas internacionales e iniciativas de impulso a la internacionalización empresarial” se amplían en más detalle una selección de iniciativas de interés identificadas en las principales regiones de referencia europeas.

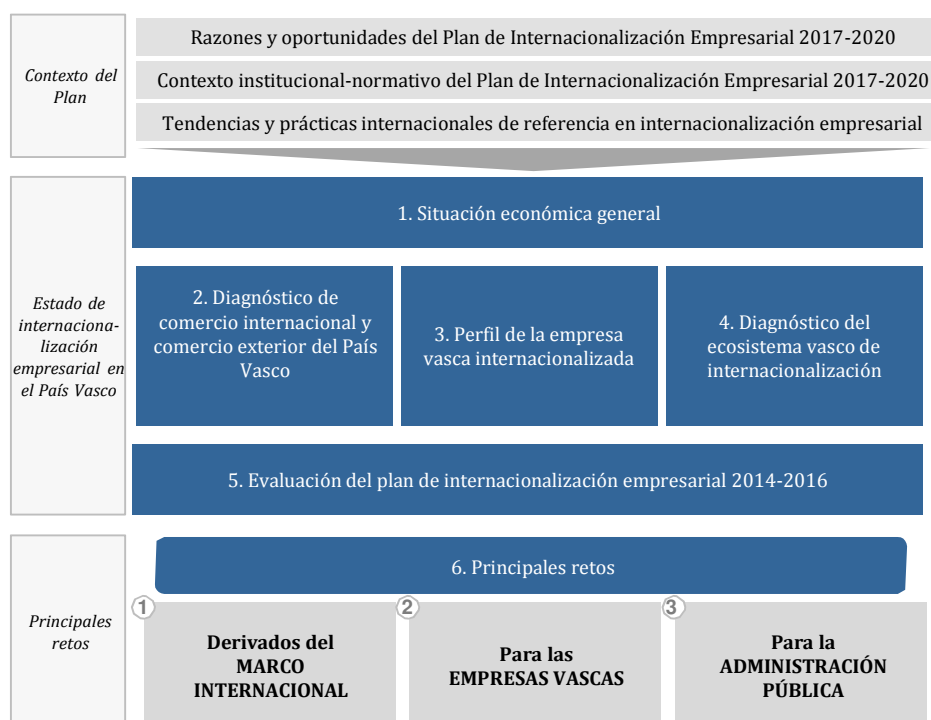
2. Bloque II: Diagnóstico de situación de la Internacionalización Empresarial

2.1. Esquema de contenidos del diagnóstico

Analizado el contexto actual, a continuación se presenta en el diagnóstico de situación de la internacionalización empresarial en el País Vasco una foto sobre la realidad del comercio mundial, el comercio exterior del País Vasco, el estado de internacionalización de las empresas, y el sistema vasco de internacionalización²⁶.

Se plantea un diagnóstico estructurado en los siguientes contenidos:

Figura 7: Esquema de contenidos del diagnóstico de situación de la internacionalización empresarial en el País Vasco



Fuente: elaboración propia

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

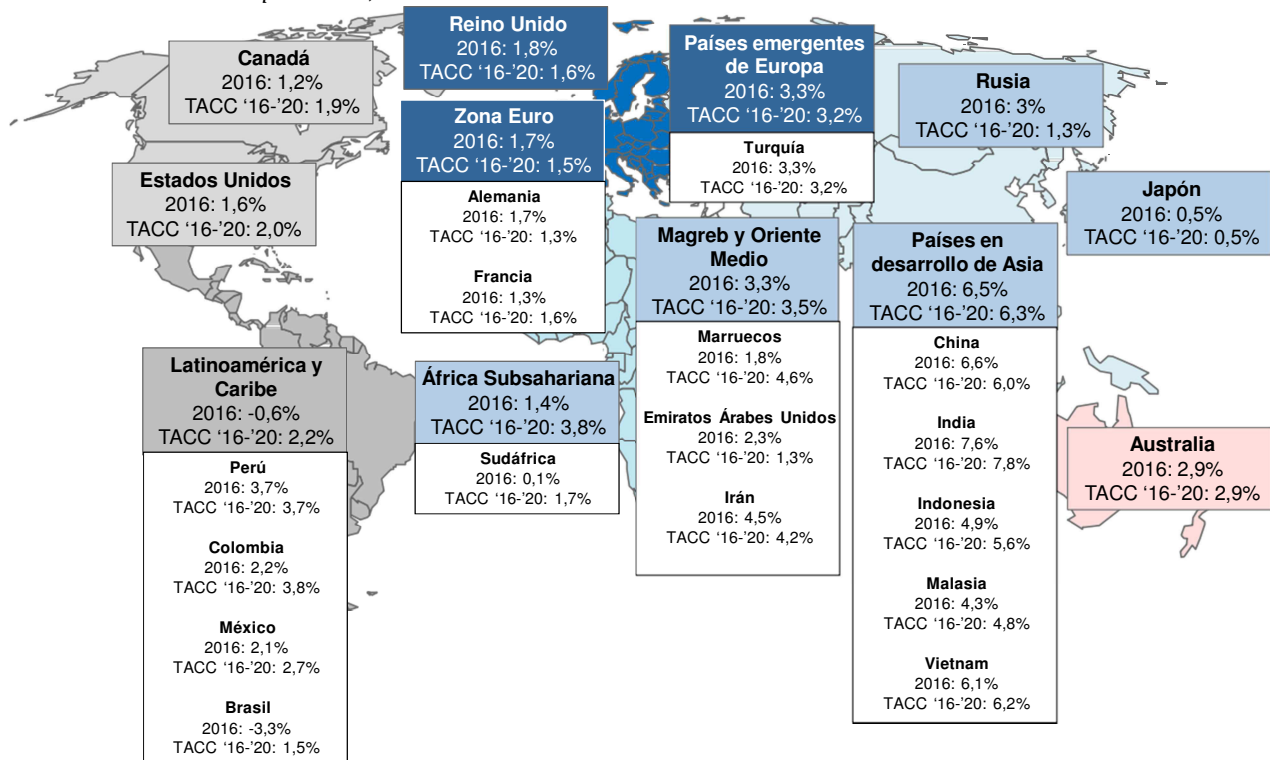
2.2. Situación económica general

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se diseña en un contexto económico distinto del existente cuando se puso en marcha el Plan 2014-2016, pero que mantiene los **desequilibrios en los crecimientos previstos entre distintas regiones mundiales**. La salida de la crisis ha permitido recuperar levemente los crecimientos previstos en Europa (1,5% previsto hasta 2020), mientras que, las expectativas de crecimiento en América se sitúan en torno al 2%.

En cualquier caso los **mayores crecimientos seguirán viniendo de geografías lejanas**, especialmente Asia (6,2% de crecimiento anual a 2020) y Oriente Medio (3,5%), aunque se aprecia una desaceleración en el África subsahariana (6,5% de crecimiento en 2014, y previsiones inferiores al 4% a 2020).

²⁶ Distintas Direcciones del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, así como responsables del Departamento de Economía y Hacienda y de Lehendakaritza han contribuido al diagnóstico. La información externa empleada para el análisis proviene principalmente de Eustat, CIVEX, Orkestra, ICEX, INE, Datacomex, DataInvex, Comisión Europea, UNCTAD y WTO

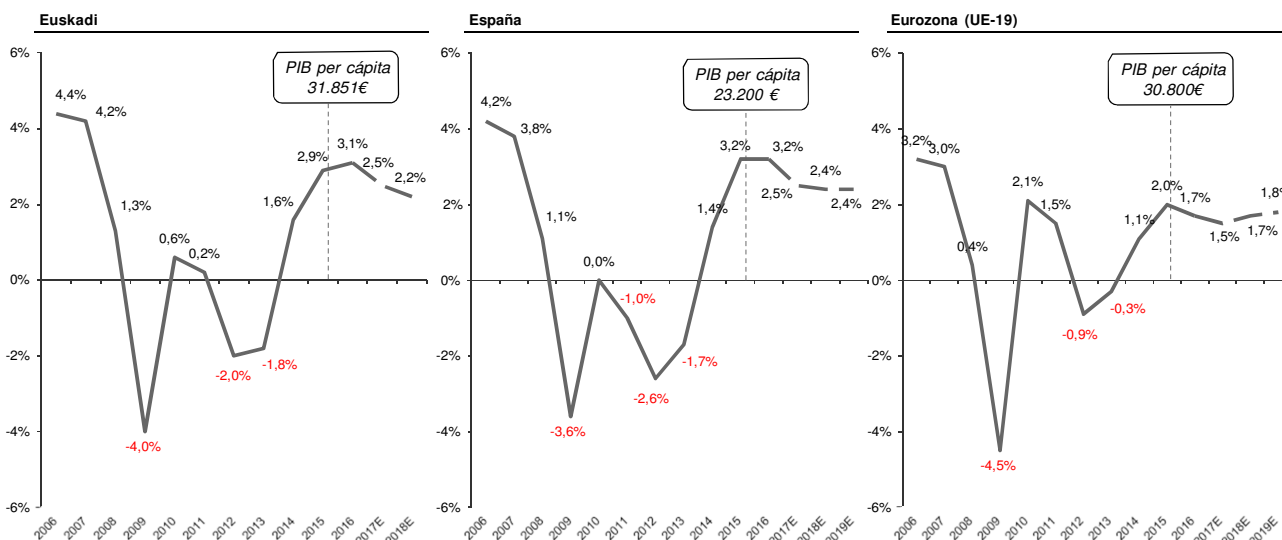
Figura 8: Crecimiento estimado del PIB a precios constantes por continentes y principales países % crecimiento en 2016 respecto 2015, Tasa anual de crecimiento constante 2016-2020



Nota: se destaca el crecimiento esperado en los países prioritarios en internacionalización para el Gobierno Vasco.
Fuente: FMI-Fondo Monetario Internacional

El crecimiento del PIB vasco se situó en 2015 y 2016 en torno al 3%, y las perspectivas para los próximos años son también positivas, aunque de moderada desaceleración (2,5% en 2017 y en el entorno del 2% hasta el año 2020). Como referencia, cabe recordar que en el periodo 1995-2007 la economía creció a una tasa anual promedio del 4%, similar a la del conjunto del Estado, y muy superior al 2,5% de la UE y a las de cifras de países como Francia (2,3%) y Alemania (1,6%).

Figura 9: Evolución del PIB real en el País Vasco, España y Eurozona. Real 2006-2016 y previsión a partir de 2017; % de variación interanual (1)



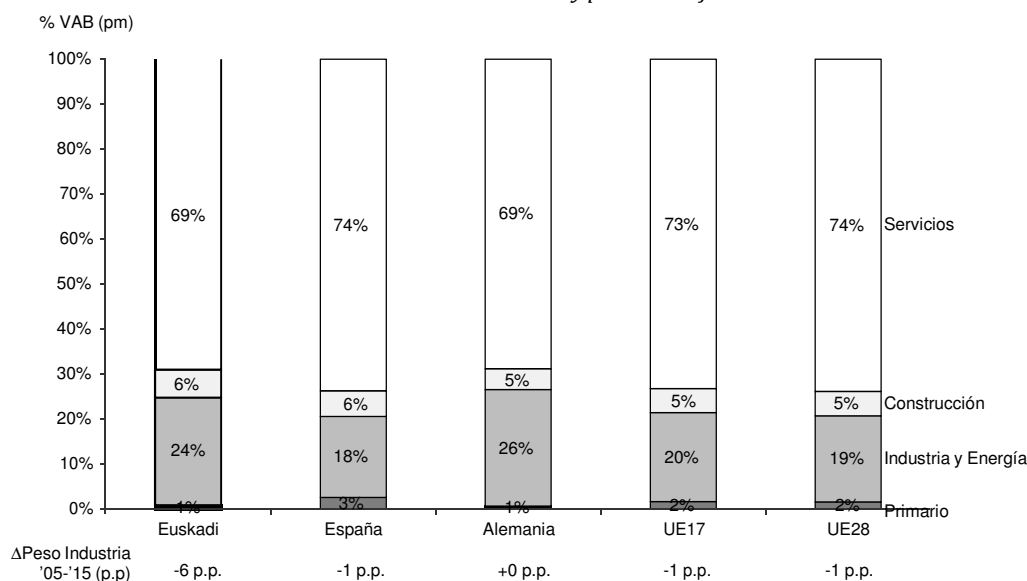
Fuente: Eustat (2006-2016), Departamento de Hacienda y Finanzas del Gobierno Vasco (2017); INE y Ministerio de Economía, Industria y Competitividad; Comisión Europea
(1) Índice de volumen encadenado

En el contexto económico favorable descrito, **la industria creció en el País Vasco** casi el 4% en 2015 y el 3,3% en 2016, mientras que en 2017 se espera que muestre un comportamiento similar al del conjunto de la economía. Tras el gran retroceso sufrido en 2009, el peso de la industria en la economía vasca se sitúa actualmente en el 24%, con un VAB cercano a los 15.000 millones de euros (VAB a precios básicos).

Se trata de cifras aún alejadas de los valores de 2008, tanto en términos absolutos como en porcentaje sobre la economía. Con la caída del sector industrial y el derrumbe de la construcción, **la crisis aceleró la terciarización de la economía vasca**, que hoy en día se sustenta en los servicios en casi un 70%, 9 puntos más que en 2007.

Se observa que **la pérdida de peso de la industria ha sido más acentuada en el País Vasco** que en otros países europeos. Así, en el periodo 2005-2015 se perdieron 6 puntos porcentuales, frente al descenso de un punto porcentual en España y la UE y el estancamiento en Alemania. A pesar de ello, la estructura productiva vasca resultante de la crisis se sigue asemejando más a la de Alemania que a las de España o Francia. En concreto, el VAB industrial vasco en 2015 representa el 24% del total, frente el 19% en la UE-28, siendo la referencia Alemania con el 26%.

Figura 10: Peso de sectores de actividad en la economía del País Vasco y países de referencia



Fuente: Eustat, OECD

Como consecuencia del crecimiento económico, **la situación del empleo en el País Vasco está mejorando** desde 2013 y se han creado 35.000 nuevos empleos. No obstante, la tasa de paro aún es muy elevada (12,5%), por lo que el buen comportamiento del PIB no permite concluir que la crisis haya terminado. El objetivo del Gobierno durante esta legislatura es situar la tasa de paro por debajo del 10% en 2020.

La magnitud del reto del empleo en el País Vasco convierte en una prioridad para este Gobierno el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020. Se trata de consolidar y avanzar por la senda de crecimiento y creación de empleo de la legislatura anterior.

A pesar del deterioro del empleo, los **índices de desigualdad** del País Vasco sólo sufrieron un ligero repunte en 2014 y se sitúan en **niveles significativamente más bajos que en Estado y el conjunto de Europa**. Así lo ponen de manifiesto el coeficiente de Gini y los estudios al respecto²⁷. Entre los factores que explican esta situación destacan el aumento de la población pensionista (con ingresos garantizados) y el sistema vasco de protección social (RGI/PCV/AES).

²⁷ "Paro, desigualdad y pobreza en Euskadi a principios del siglo XXI" (Luis Sanzo González, *Ekonomiaz* n° 87)

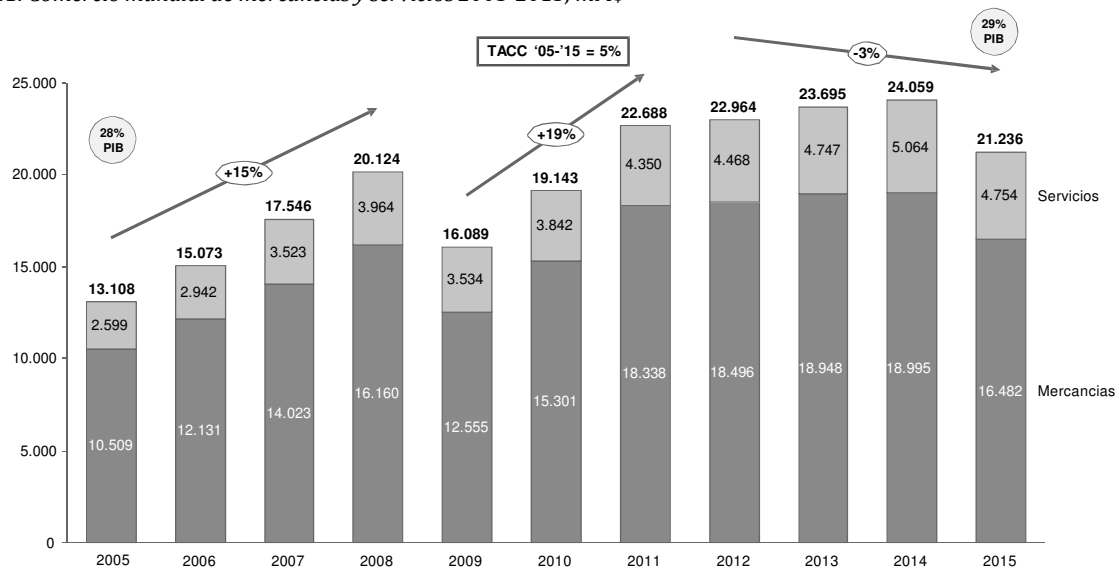
2.3. Coyuntura de internacionalización del País Vasco²⁸

2.3.1. Claves del comercio e inversión a nivel mundial

El comercio mundial de bienes y servicios ha seguido una evolución positiva en la última década, con un crecimiento medio anual del 5% desde 2005 hasta 2015, llegando a representar casi el 30% del PIB mundial. Tras el retroceso registrado por la crisis económica global, el comercio mundial **vivió un periodo de recuperación en 2011 y 2012**, al que le han seguido unos años de ralentización.

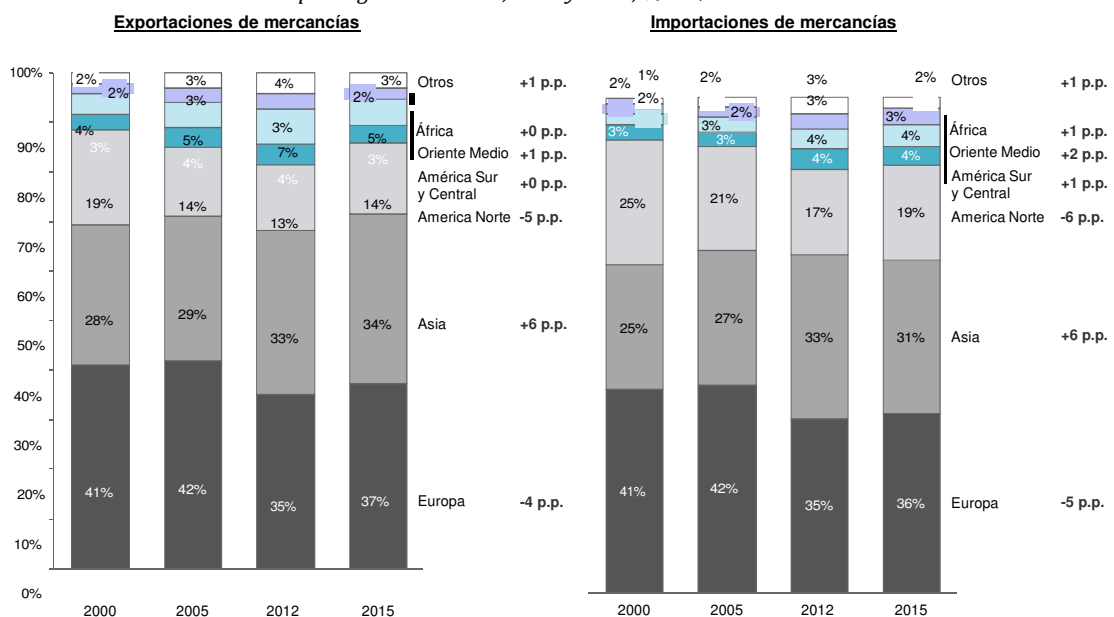
En concreto, **en 2015 el comercio mundial ha descendido a niveles inferiores a los registrados en 2011**, por la caída experimentada por el comercio de mercancías (descenso de precios energéticos y del petróleo). En volumen (Tn), en cambio, en 2015 se produjo un moderado incremento del 2,7% en línea con ejercicios anteriores, que se redujo en 2016 al 1,3%.

Figura 11: Comercio mundial de mercancías y servicios 2005-2015; mM\$



Nota: El análisis excluye el comercio de mercancías realizado entre países de la Unión Europea.
Fuente: WTO-World Trade Organization

Figura 12: Cuota del comercio mundial por regiones en 2000, 2005 y 2012; % de \$



Fuente: WTO-World Trade Organization

²⁸ En el Anexo 6 del presente documento se incorpora un análisis de la Coyuntura de internacionalización más detallada.

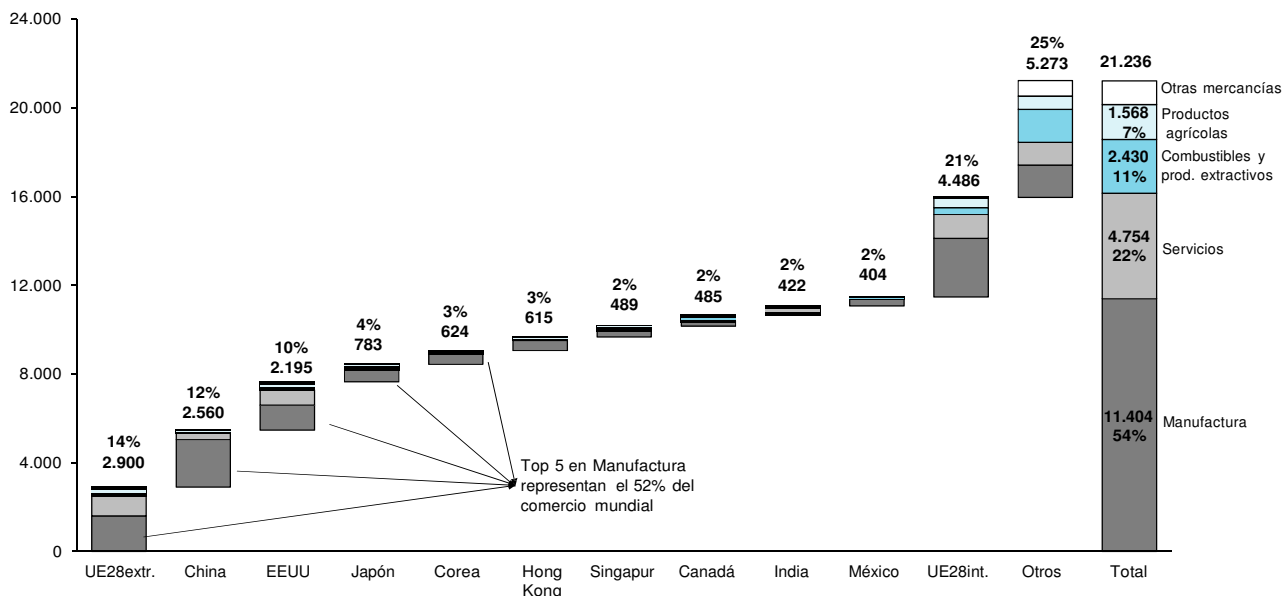
Las **economías en desarrollo**, especialmente las localizadas en Asia, han protagonizado gran parte del crecimiento desde la entrada en el nuevo siglo.

La **Balanza Comercial** de las regiones mundiales ha experimentado grandes cambios en los últimos años. **El balance negativo de los países de América del Norte (NAFTA)** confirma el destacado carácter importador de sus economías. **Europa, ha experimentado un cambio en su saldo comercial** pasando de los números negativos hasta 2012, a unas exportaciones ligeramente superiores a las importaciones en el periodo 2012-2016. Asimismo, la balanza comercial de **Asia ha experimentado el cambio de dirección más destacado**, pasando de ser una región claramente importadora a convertirse en el principal exportador mundial en 2015 y 2016.

Las previsiones de la Organización Mundial del Comercio²⁹ indican una **recuperación del comercio mundial** en 2017 (2,4%), que se mantendrá en 2018. El escenario macroeconómico de los próximos años, con una mayor sincronización del crecimiento de PIB en todas las regiones, refuerzan el escenario de recuperación.

A pesar del avance de las regiones en desarrollo, representadas por **China como mayor exportador mundial de manufacturas**, en 2015 el comercio seguía **concentrado en las grandes economías avanzadas** como la Unión Europea y Estados Unidos, especialmente en el ámbito de las importaciones.

Figura 13: Detalle de comercio mundial 2015 por principales EXPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$



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

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

Fuente: WTO-World Trade Organization

Desde el punto de vista del tipo de mercancías, **las categorías de producto que han visto reducido su comercio en 2015 han sido los combustibles y productos de las industrias extractivas, los productos agrícolas y los productos químicos**. En manufacturas destaca el peso de **China, Estados Unidos y la UE28** (y especialmente **Alemania**).

²⁹ Press release/793 trade statistics and outlook. WTO. 12 Abril 2017. https://www.wto.org/english/news_e/pres17_e/pr791_e.htm

Figura 14: Ranking de Mercancías y principales exportadores e importadores por mercancía en 2015; mM\$

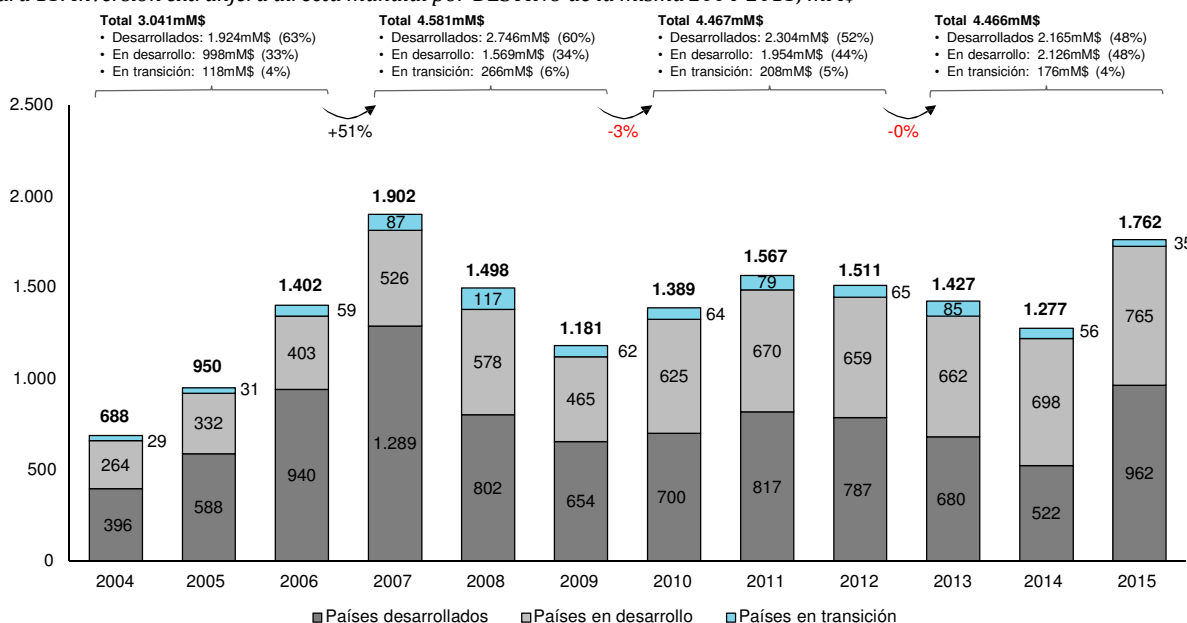
Mercancía	Vol. mM\$	Δ'12-'15	Principales exportadores (% sobre exportación mundial)	Principales importadores (% sobre importación mundial)
Manufacturas. Productos químicos	1.857 (11%)	-4,8%	1. Alemania (11,4%) 2. EEUU (11,1%) 3. China (7%) (UE 28: 48,6%; Extra UE: 18,8%)	1. EEUU (11,5%) 2. China (8,9%) 3. Alemania (7,6%) (UE 28: 39,4%; Extra UE: 10,7%)
Manufacturas. Equipo para oficina y telecomunicaciones	1.749 (11%)	2,7%	1. China (33,7%) 2. Hong Kong (14%) 3. Estados Unidos (8%) (UE28: 18,3%; Extra UE: 4,9%)	1. China (19,9%) 2. Estados Unidos (16,6%) 3. Hong Kong (13,3%) (UE27: 23,7%; Extra UE: 11,5%)
Manufacturas. Productos de la industria del automóvil	1.334 (8%)	2,4%	1. Alemania (18,5%) 2. Japón (10,2%) 3. Estados Unidos (9,6%) (UE28: 49%; Extra UE: 17,2%)	1. Estados Unidos (21,5%) 2. Alemania (7,6%) 3. China (5,7%) (UE27: 36,6%; Extra UE: 5,3%)
Manufacturas. Textiles y productos de vestir	744 (5%)	5,6%	1. China (38%) 2. India (4,8%) 3. Italia (4,4%) (UE28: 24%; Extra UE: 6,4%)	1. Estados Unidos (15,7%) 2. Alemania (5,8%) 3. Hong Kong (4,6%) (UE28: 31,5%; Extra UE: 15,5%)
Manufacturas. Hierro y Acero	378 (2%)	-21,8%	1. China (16,9%) 2. Japón (8%) 3. Alemania (7%) (UE27: 36,7%; Extra UE: 10%)	1. Estados Unidos (9,6%) 2. Alemania (6,5%) 3. China (4,8%) (UE27: 32,6%; Extra UE: 7,9%)
Combustibles y productos de las industrias extractivas	2.430 (15%)	-41,5%	1. Rusia (9,4%) 2. Arabia Saudí (6,4%) 3. Estados Unidos (5,8%) (UE28: 18,1%; Extra UE: 5,6%)	1. China (13,1%) 2. Estados Unidos (9%) 3. Japón (7%) (UE27: 27%; Extra UE: 16%)
Productos agrícolas	1.568 (10%)	-5,6%	1. Estados Unidos (10,3%) 2. Países Bajos (6,1%) 3. Alemania (5,5%) (UE28: 37,2%; Extra UE: 10,1%)	1. China (9,4%) 2. Estados Unidos (9,2%) 3. Alemania (6,1%) (UE28: 34,9%; Extra UE: 9,8%)

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

La **inversión extranjera mundial** también ha experimentado un importante crecimiento en la última década, si bien, **aún no ha llegado a recuperar los niveles previos a la crisis económica**. Por regiones inversoras, en 2015 se experimentó un **repunte de las inversiones en el extranjero realizadas por los países desarrollados** que rompió con la tendencia previa. Así, los **países desarrollados originaron cerca del 72%** de la inversión en 2015, lo que supone un salto destacable en comparación con el 61% de la inversión en 2014.

En cuanto al destino de la inversión extranjera mundial, **las economías desarrolladas alcanzan en 2015 la posición de destino prioritario**. No obstante, **aún están lejos de alcanzar los máximos pre-crisis** a los que se llegó en 2007. Asimismo, **los países en desarrollo continúan con su constante progresión** como foco de atracción de inversión que alcanzó máximos históricos en 2015.

Figura 15: Inversión extranjera directa mundial por DESTINO de la misma 2004-2015; mM\$



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

Por sectores, **destaca la evolución experimentada por los servicios**, que ha llevado a superar a la industria como principal sector objeto de inversión. En cuanto a la forma en que se materializan las inversiones, el **crecimiento del volumen de inversión producido a través de fusiones y adquisiciones** (2/5 del volumen de inversión total). Sin embargo, los **proyectos Greenfield siguen siendo los principales destinatarios**.

Por países, existe una importante **concentración de países inversores en Estados Unidos, seguido por Japón y China** (cerca del 40% de la inversión total en 2013-2015). Además, países desarrollados como Irlanda o los Países Bajos han incrementado fuertemente su inversión en el exterior. Desde el lado de la atracción, la inversión está más fragmentada, y se dirige principalmente a **Estados Unidos, países BRIC**.

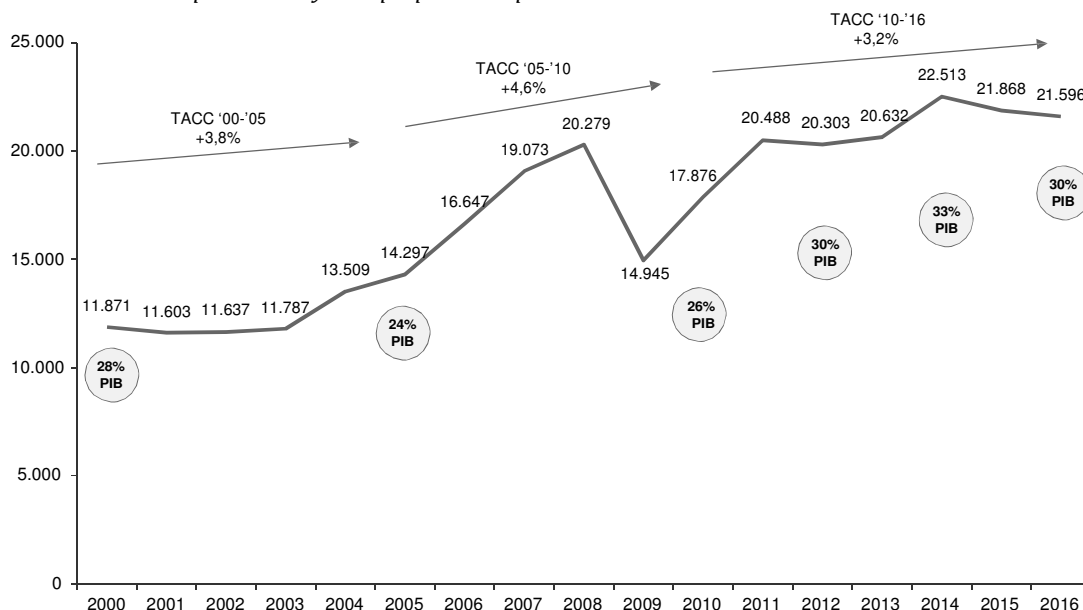
El **avance del comercio y la inversión internacional, viene protagonizado** en la última década por **regiones en desarrollo lejanas al País Vasco**. Aún con una recuperación que se está haciendo notar en los últimos años en los mercados occidentales, la evolución de estos países en desarrollo tendrá un papel destacado en la definición del contexto económico futuro.

Esta realidad mundial traerá cambios con un impacto indiscutible sobre las empresas vascas. Por ello, es voluntad del Gobierno Vasco diseñar, a través del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, **políticas mucho más segmentadas** para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades vinculados al escenario global.

2.3.2. Comercio exterior en el País Vasco

Las exportaciones vascas **prácticamente se han duplicado desde la entrada en el nuevo siglo**, habiendo exportado en 2016 más de 21.500M€, equivalente al **30% del PIB**. Sin alcanzar los datos de 2014, un año record en exportación, 2015 y 2016 han marcado también niveles de exportación superiores a la época pre-crisis.

Figura 16: Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora del País Vasco 2000-2016

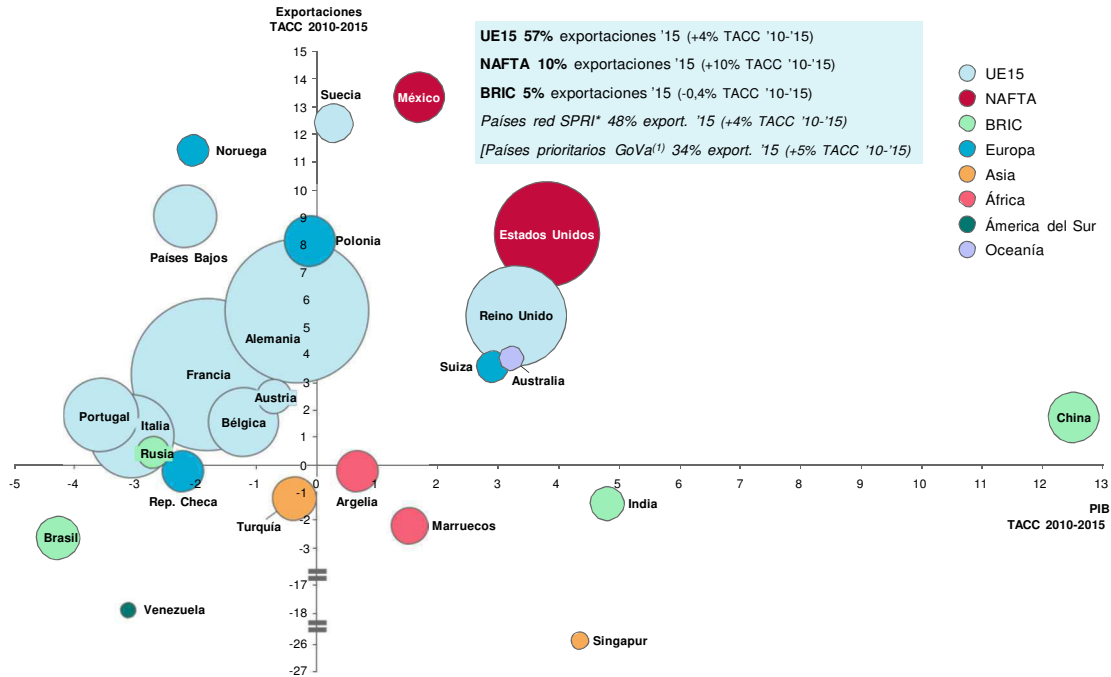


Nota: Flujos de inversión bruta.

Fuente: UNCTAD-United Nations Conference on Trade and Development

Por **destino geográfico, UE15** representa el **57%** de la exportación, con Francia (17%) y Alemania (15%) como principales mercados absolutos. Es significativo el estancamiento de los BRIC como destino de las exportaciones del País Vasco, que tras protagonizar un crecimiento del 10% anual entre 2006 y 2012, han visto su cuota de exportaciones ligeramente disminuida en los últimos años. La actividad internacional vasca sigue estando **muy concentrada en Europa, y ganan protagonismo los países americanos integrantes de NAFTA** (especialmente Estados Unidos y México) con un crecimiento medio anual del 10% entre 2010 y 2015.

Figura 17: Evolución de las exportaciones del País Vasco a Top 25 de países destino 2010-2015; TACC '10-'15 PIB países, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y % sobre total de exportaciones del País Vasco '15



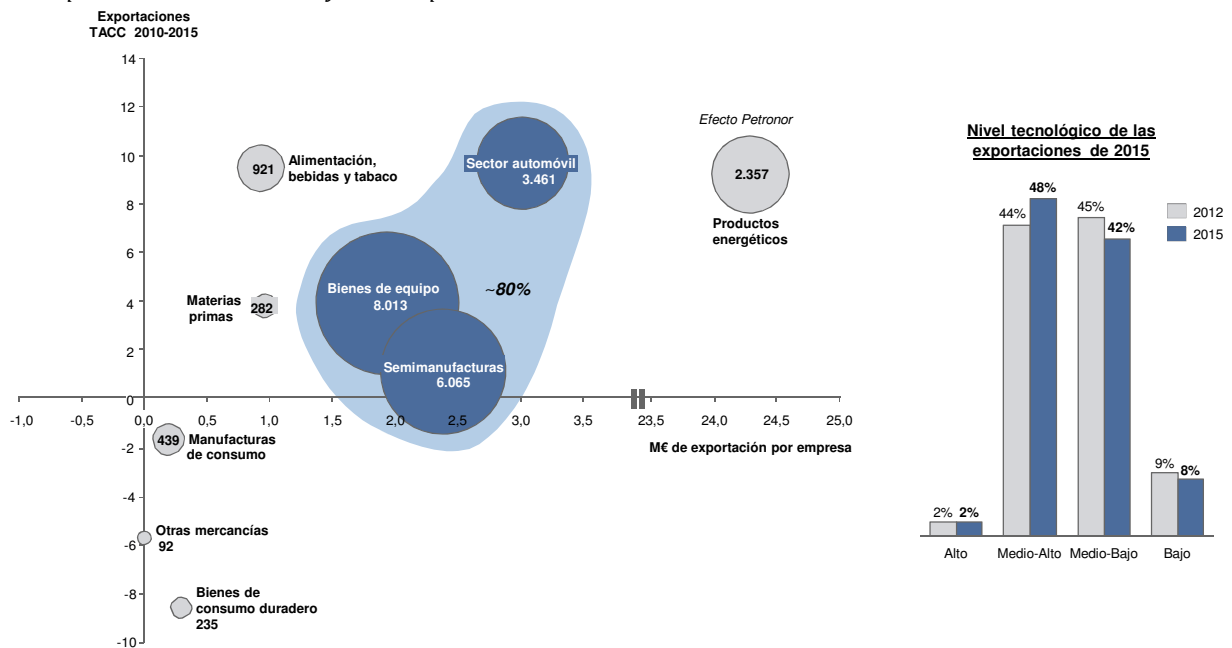
Notas:

- (1) Países red SPRI: Reino Unido, Estados Unidos, México, Colombia, Chile, Argelia, Brasil, Bélgica, Alemania, Polonia, Rep. Checa, Rusia, Turquía, India, China Singapur.
- (2) Países prioritarios de intervención Gobierno Vasco (2013): Prioridad 1- USA, México, Alemania, China e India; Prioridad 2- Brasil, Rusia y Turquía; Prioridad 3- Vietnam, Indonesia, Malasia, Singapur, Colombia, Perú, Australia y Sudáfrica.

Fuente: Eustat, Datacomex, World Bank

Por **sectores económicos**, las exportaciones del País Vasco se concentran en sectores tradicionales como **bienes de equipo, semi-manufacturas y automoción**, con cerca del **80%** del total. Estos sectores industriales exportadores se enfrentan al reto de apostar por un incremento de su valor añadido para competir (más innovación, más diseño, nuevos servicios y soluciones, nuevos modelos de negocio). En esta línea, **el nivel tecnológico medio de la exportación vasca ha mejorado**.

Figura 18: Evolución de las exportaciones del País Vasco por sector económico 2010-2015; M€ de exportación por empresa, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y M€ de exportaciones del País Vasco '15



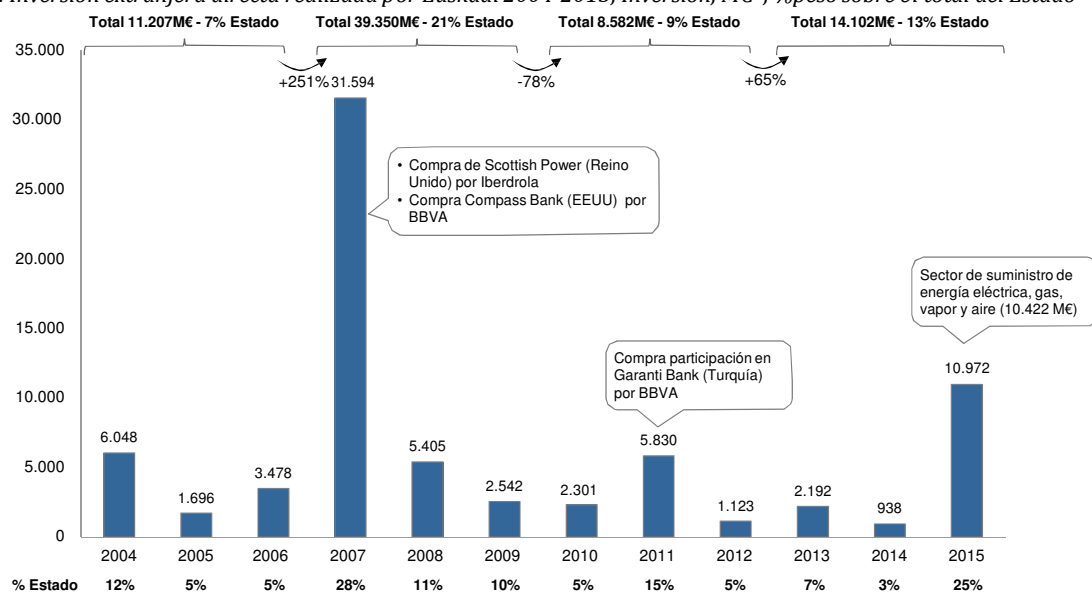
Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Datacomex), Eustat

La foto actual de los clústeres confirma la fortaleza exportadora y apunta a la efectividad de las políticas de clusterización desplegadas desde los años 90, que han contribuido a la configuración **empresas integradas en cadenas de valor altamente competitivas e internacionalizadas en ámbitos como la energía, la automoción o la aeronáutica**, reforzando la necesidad de seguir apostando por fórmulas de **colaboración**.

El **Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco confirma las perspectivas positivas de futuro** para el ejercicio 2017. En un marco de valoración de cartera de pedidos, facturación, exportación y empleo por encima de las expectativas en el último semestre de 2016, las empresas muestran confianza en mantener su actividad, e incluso de mejorarla en clústeres como Alimentación, Automoción, Energía o TEICs.

La **inversión extranjera directa realizada por el País Vasco en los últimos años ha aumentado su peso** sobre el total del estado alcanzando el 13% del total de la inversión realizada. Se trata de un nivel de inversión irregular y dependiente de operaciones concretas realizadas por empresas referentes en el País Vasco que, cuando se llevan a cabo, disparan el nivel de inversión como ha ocurrido en 2007, 2011 y 2015.

Figura 19: Inversión extranjera directa realizada por Euskadi 2004-2015; Inversión, M€, % peso sobre el total del Estado



Nota: Flujos de inversión bruta
Fuente: DataInVex

Respecto a los países destino de dicha inversión, destaca la realizada en **EEUU**, de nuevo marcada por grandes operaciones de las principales empresas vascas. Tras ellos se sitúan países como **Reino Unido, México, Portugal y Alemania**. Al margen de grandes operaciones en los sectores financiero y energético, destacan las inversiones realizadas por actividades **Fabricación de material de transporte, Telecomunicaciones e Industria del papel** en los que el País Vasco cuenta con empresas medianas y grandes internacionalizadas.

Los datos confirman que el País Vasco es una **economía abierta con margen para seguir aumentando su internacionalización** y acercarse a niveles de países y regiones industriales de referencia. Además de aumentar el volumen exportador/inversor, la economía afronta el **reto de diversificar más los países** con los que se relaciona económicamente e **incorporar más actividades a la dinámica internacional**, pues un número reducido de mercados y sectores concentran gran parte de la internacionalización empresarial vasca.

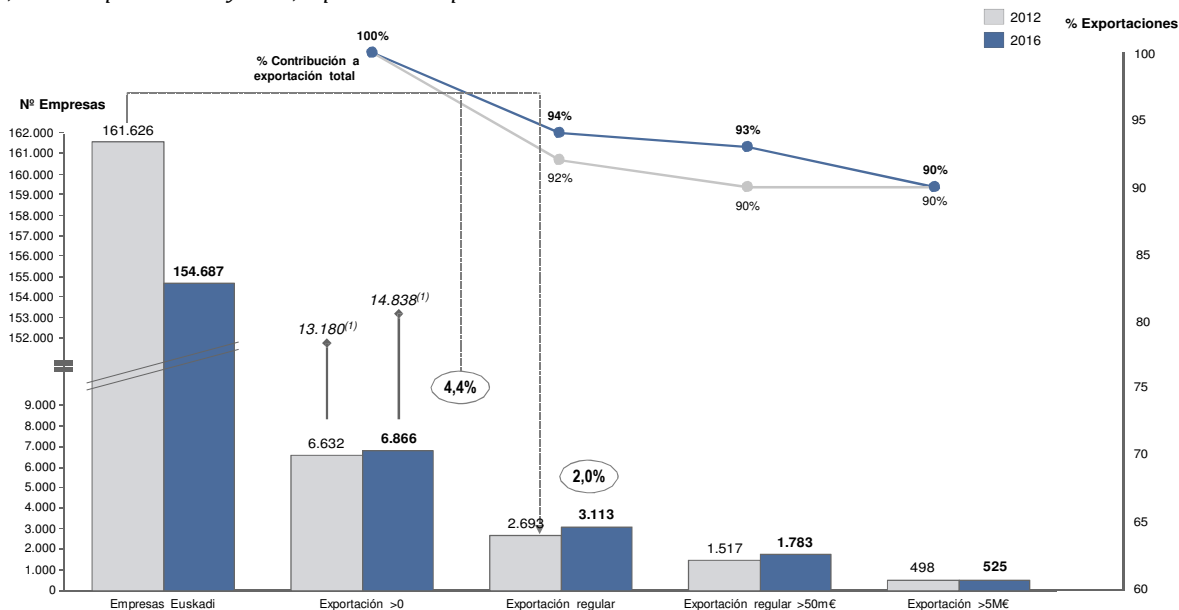
2.3.3. Perfil de la empresa vasca internacionalizada

El grupo de empresas exportadoras vascas es reducido, aunque **en los últimos años se ha incrementado** a pesar de la reducción del total de empresas existentes en el País Vasco. Asimismo, el entorno de la empresa exportadora se caracteriza por la **concentración** del valor de la exportación en empresas medianas y grandes.

En 2016 en torno a 7.000 empresas vascas tuvieron actividad exportadora, el 4,4% del total del País Vasco. Si se tienen en cuenta solo las **exportadoras regulares** (empresas que han exportado en los últimos 4 años), el

universo de empresas exportadoras superaba las **3.000 empresas**³⁰ (2% del total de empresas). El número de empresas que exportaron más de 5M€ ascendió en 2016 a 525, concentrando el 90% de la exportación total.

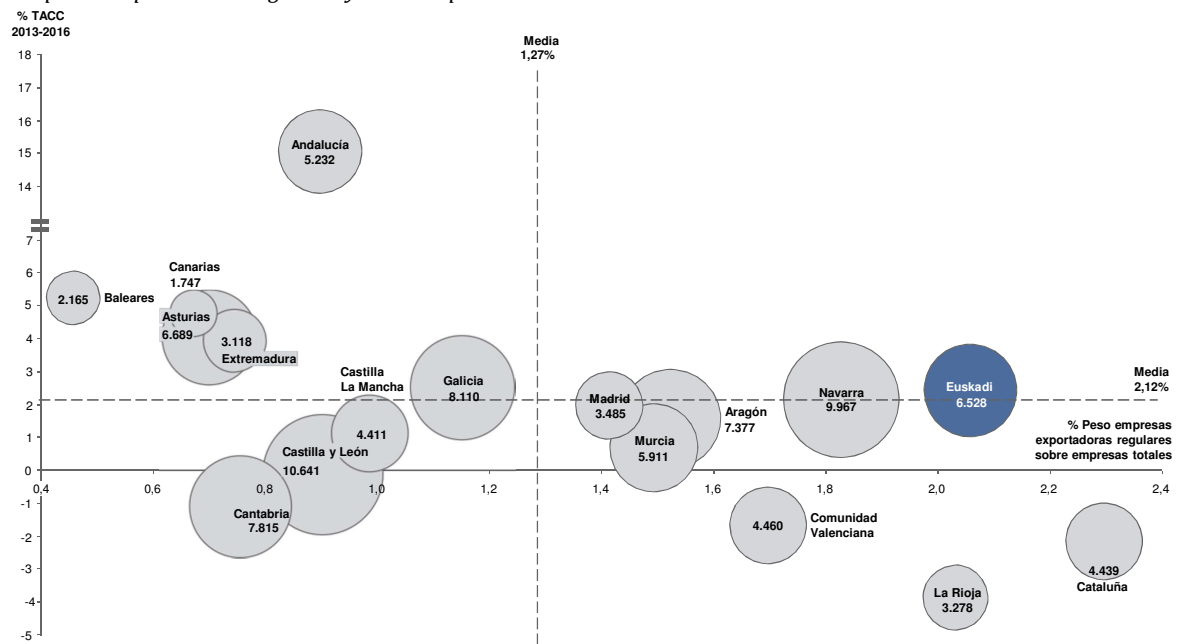
Figura 20: Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012 y 2016; Nº de empresas 2012 y 2016; %peso sobre exportación total



Nota (1): En el estudio de las empresas exportadoras del País Vasco se excluyen las empresas clasificadas en el sector CNAE Z-Actividades No Clasificadas, con exportación individual inferior a 1.000€.
Fuente: Eustat, ICEX

En comparación con otras CCAA, el País Vasco cuenta con un conjunto importante de empresas exportadoras regulares, siendo superada solamente por Cataluña. Sin embargo, teniendo en cuenta la naturaleza más industrial del tejido del País Vasco, parece existir **margen para aumentar la base exportadora regular**.

Figura 21: Comparativa de las empresas exportadoras regulares por CCAA 2016; %peso sobre empresas totales CCAA, TACC '13-'16 Nº de empresas exportadoras regulares y m€ de exportación media 2016



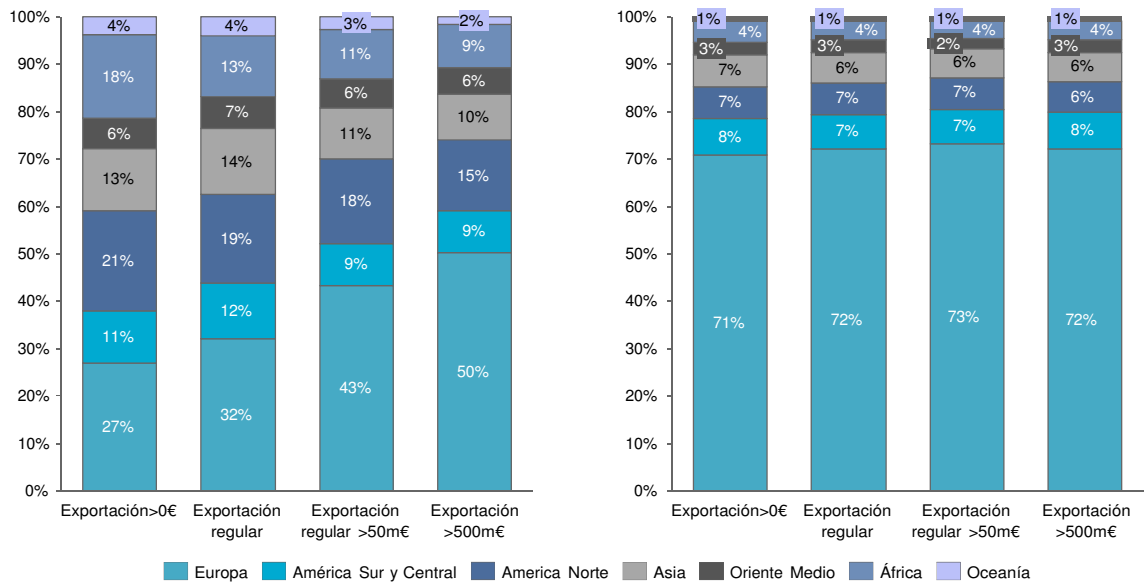
Fuente: ICEX

³⁰ En el estudio de las empresas exportadoras del País Vasco se excluyen las empresas clasificadas en el sector CNAE Z-Actividades No Clasificadas, con exportación individual inferior a 1.000€

Las empresas exportadoras en el País Vasco prácticamente alcanzan niveles de 2008. La actividad exportadora puede haber contribuido a la supervivencia de muchas empresas, ya que las **empresas con actividad internacional, y en especial las exportadoras regulares, han experimentado un incremento muy significativo (+22%)**. Por ello, parece recomendable apostar por **políticas de internacionalización como herramientas de refuerzo competitivo y de generación de empleo**.

Por destino geográfico, destaca el valor de las exportaciones realizadas a otros países europeos y el número de exportaciones de pequeño valor realizadas fuera de Europa, especialmente a América del Norte, Asia y América Central y del Sur. Sin embargo, el valor de **las exportaciones vascas se encuentra concentrado en más de un 70% en destinos europeos**.

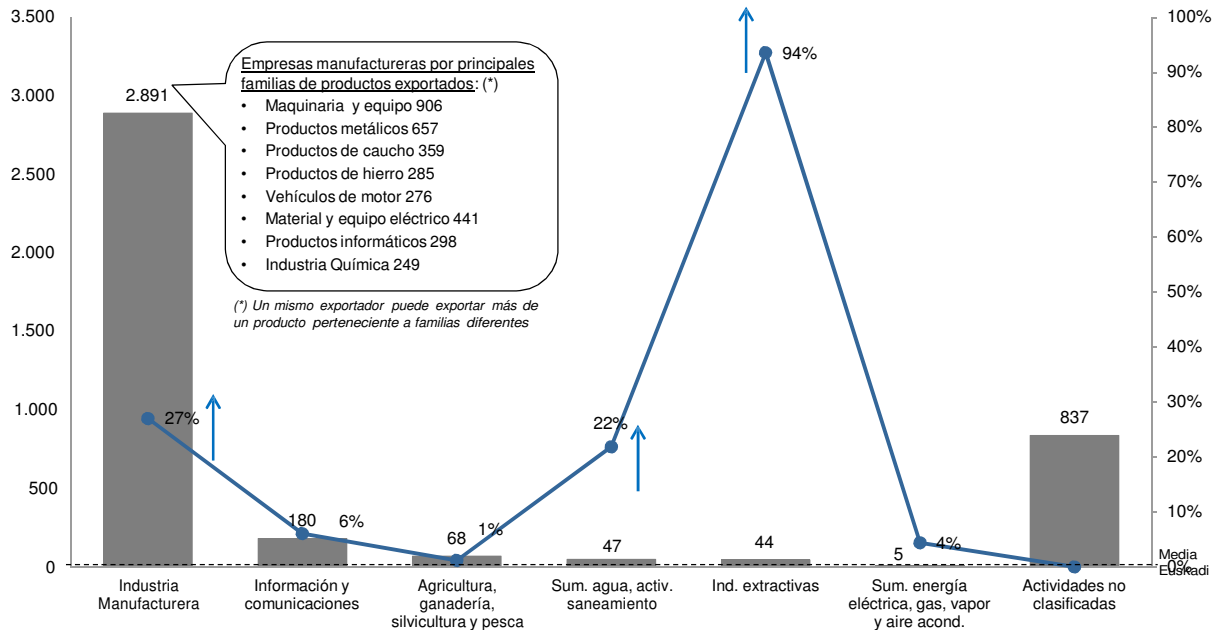
Figura 22: Detalle de empresas exportadoras vascas por destino geográfico de la exportación 2016



Fuente: Eustat, ICEX

Por **sectores exportadores**, destaca la **Industria Manufacturera**, con casi 2.900 empresas exportadoras regulares que equivalen al **27% del total del sector**.

Figura 23: Detalle de empresas exportadoras regulares por sector de actividad 2016; N° de empresas - % peso empresas totales en el sector



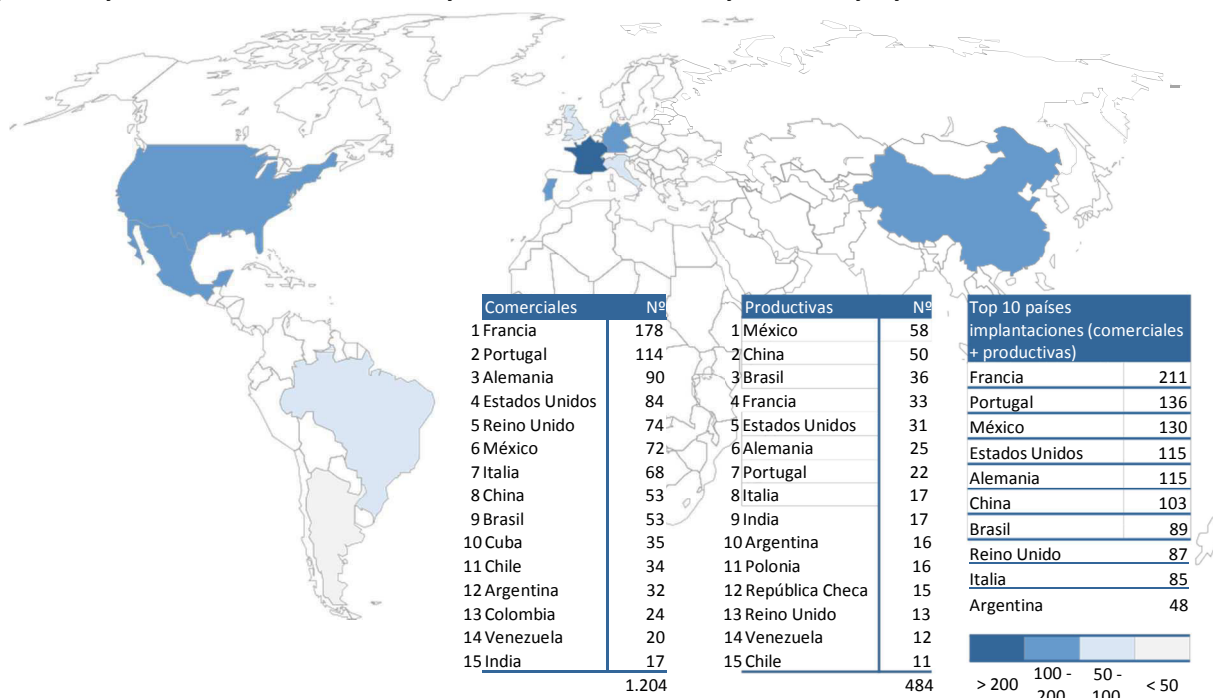
Fuente: ICEX

La probabilidad de que una empresa exporte parece estar relacionada con una serie de **características empresariales**: el porcentaje de exportadores es mayor entre empresas que cuentan con participación extranjera o que forma parte de un conglomerado de empresas; entre las que son activas en innovación; entre las más grandes y las más longevas y entre las que pertenecen al sector industrial.

En 2015 existían en el País Vasco **casi 600 empresas con implantaciones en el exterior**, con cerca de 500 implantaciones productivas y 1700 implantaciones comerciales. Empresas de todos los sectores, sobre todo industriales, que establecen sus **filiales principalmente en Europa y América**.

Adicionalmente, el País Vasco cuenta con **más de 150 empresas multi-localizadas, que suman más de 400 implantaciones productivas en el exterior**. Este conjunto de mini-multinacionales vascas, con una larga experiencia en internacionalización, constituyen un **activo del país** en el ámbito que requiere de un apoyo particular en su actividad global y que puede apoyar a otras empresas en su proceso de internacionalización

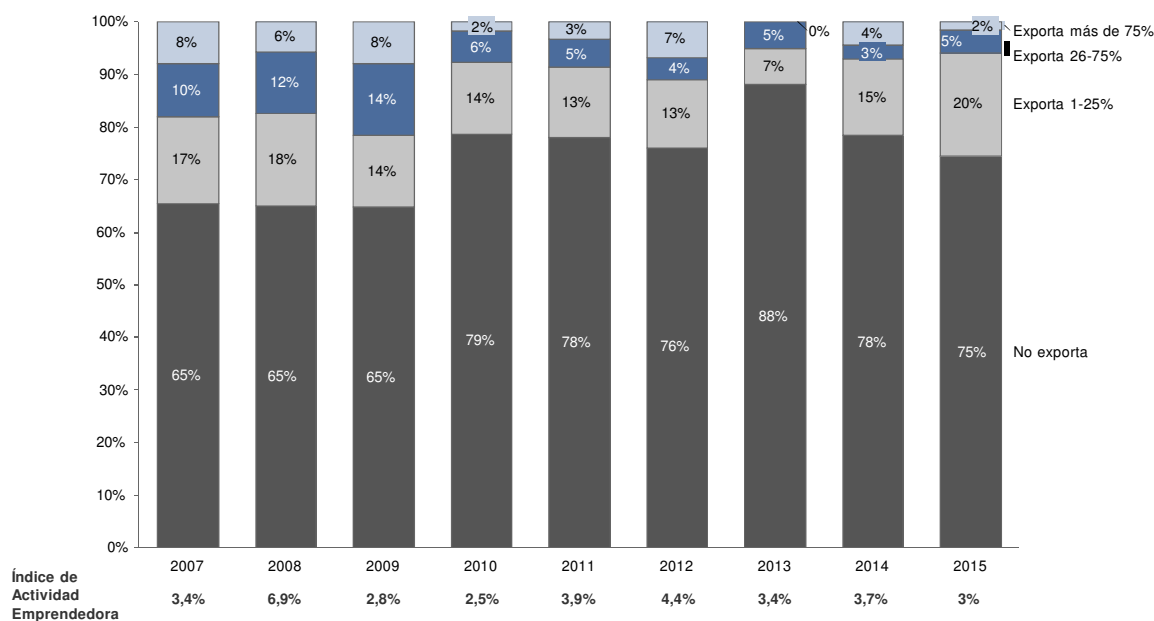
Figura 24: Implantaciones internacionales de empresas vascas; Número de implantaciones por países



Fuente: Gobierno Vasco

El **emprendimiento** desempeña un papel relevante en la generación de nueva actividad económica y empleo. En los últimos años, el número de empresas y personas autónomas dadas de alta muestra una tendencia positiva, en línea con la recuperación de la economía. Para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de estos nuevos proyectos es necesario **ayudar a las personas emprendedoras a considerar la internacionalización ya desde la definición de sus modelos de negocio**. Las estadísticas sobre nuevas iniciativas emprendedoras apuntan a que el ~25,5% de las iniciativas emprendedoras tienen clientes en el extranjero, frente al ~35% en años precrisis.

Figura 25: Iniciativas emprendedoras del País Vasco que tienen clientes en el extranjero; % sobre el total de iniciativas emprendedoras



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

Fuente: GEM- Global Entrepreneurship Monitor

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

El País Vasco cuenta con un universo de empresas con actividad internacional regular, un 2% del total de empresas. Para contribuir a aumentar la base de empresas exportadoras y ayudar a las empresas internacionalizadas a diversificar y consolidar su actividad **las empresas vascas necesitan información y formación, apoyo financiero y capital humano especializado** para poder abordar la internacionalización de forma sostenible.

2.3.4. Sistema vasco de internacionalización de empresas

La empresa vasca que se enfrenta a la internacionalización **demanda apoyo especializado**. En función del perfil de la empresa, estas demandas se acotan en necesidades más específicas desde empresas que inician la exportación, hasta empresas que abordan la implantación productiva o que desarrollan una estrategia de adquisiciones.

Las empresas vascas buscan apoyo para la internacionalización principalmente en **SPRI, Cámaras, ICEX y la Dirección de Internacionalización del Gobierno Vasco**. Las empresas no implantadas en el exterior se apoyan más en las Cámaras de Comercio y SPRI. Las empresas implantadas en el exterior recurren a SPRI, ICEX y el Gobierno Vasco. El Gobierno Vasco (Dirección de Internacionalización y SPRI), Diputaciones y Cámaras de Comercio suman **un presupuesto de más de 30M€** de inversión en internacionalización. En el área de **financiación** la oferta del Sistema Vasco de Internacionalización es más acotada que en el resto actividades.

Figura 26: Representación esquemática de las capacidades básicas de los principales agentes de ámbito público del Sistema vasco de internacionalización empresarial: Gobierno Vasco, Diputaciones y Cámaras de Comercio

Agentes	Estrategia y prioridades en apoyo a internacionalización	Servicios de internacionalización empresarial						Recursos
		Programas (subvención)	Información y sensibiliza.	Promoción directa	Servicios avanzados	Capacitación Personas	Implantaci. / Financiación	
	<ul style="list-style-type: none"> Servicios valor añadido Especialización sectorial Apoyo segmentado a distintos perfiles de empresas Capacitación de personas Instrumentos financiación especializados Coordinación y eficiencia (impulso CVI) 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 41 técnicos 2016: 22M€ ppto Red exterior propia en 15 países, agentes 70 países Relación clústeres, asociaciones y otros
	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalización combinada dentro del programa 3i (innovación, inversión, internacionalización) Acceso a nuevos mercados Acción basada en cooperación 	✓	✓	✓		becas	✓	<ul style="list-style-type: none"> 4 técnicos BEAZ asesoría Relación clústeres, asociaciones y otros. 2017: 2.665.000 2016-2019: 18.690.000 €
	<ul style="list-style-type: none"> Impulso implantaciones internacionales Lanzamiento nuevos productos Licitaciones internacionales Entidades tractoras Esfuerzo en acción institucional exterior 	✓	✓	✓			✓	<ul style="list-style-type: none"> 2 técnicos 2016: 1.300.000 € 2017: xx mm ppto
	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalización como eje de mejora competitiva empresarial junto con innovación y medioambiente Cooperación empresarial Innovación en mercados Promoción de internacionalización apoyándose en agentes de territorio 	✓	ventanilla empresa			becas	avales	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos con dedicación compartida 1M€ ppto (no exclusivo)
	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración con GoVa y DFB en apoyo a empresas Apuesta por servicios premium de internacionalización Licitaciones internacionales: Bizkaeworld Bizkaixt: Asesoramiento 		✓	✓	en desarrollo	Profex		<ul style="list-style-type: none"> 15 técnicos Estructura de formación
	<ul style="list-style-type: none"> Servicios avanzados a través de una red propia de asesores y el refuerzo de su estructura interna Apuesta diferencial por tracción de proyectos en el exterior 		✓	✓	✓	Profex		<ul style="list-style-type: none"> 30 técnicos Cámara transfronteriza Biharteran Red de agentes en 80 países, y asesores inhouse
	<ul style="list-style-type: none"> Capilaridad experta en internacionalización Oferta integral de servicios 		✓	✓	En desarrollo	Profex		<ul style="list-style-type: none"> 6 técnicos Sedes en todo el territorio
Clusters	<ul style="list-style-type: none"> Vigilancia competitiva Relaciones con clientes potenciales Acompañamiento misiones y misiones inversas 		✓					<ul style="list-style-type: none"> Observatorios sectoriales Técnicos en dedicación compartida en los clústeres de mayor dimensión
Ciudades	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de imagen y marca Posicionamiento internacional Atracción de inversiones 		✓					

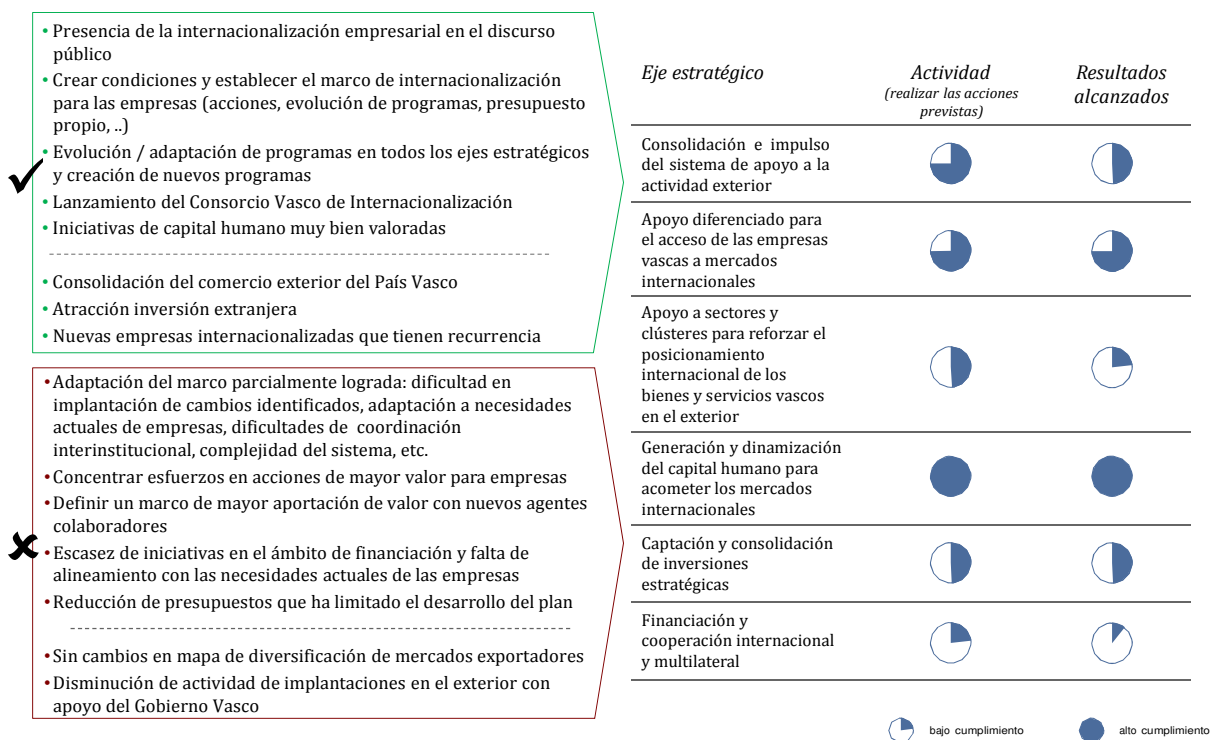
Fuente: Elaboración Propia

2.4. Evaluación del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016

El Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, ha permitido **avanzar en la creación de un marco de internacionalización para el sector empresarial y en la consolidación de la actividad exterior** de las empresas vascas. Se ha impulsado tanto la presencia en mercados exteriores como la formación e incorporación de personas capacitadas.

Sin embargo, **permanecen barreras para las empresas**: persiste la necesidad de diversificar mercados, de consolidar saltos cualitativos de las empresas vascas ya internacionalizadas, y de ganar en flexibilidad para adaptar las acciones e instrumentos a una nueva realidad de mayor exigencia alineada con las necesidades de focalización y especialización que ya experimentan las empresas.

Figura 27: Evaluación cualitativa del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016



Fuente: Gobierno Vasco

Siendo un balance positivo en el cumplimiento de los objetivos generales, se ha realizado un ejercicio de evaluación crítico que ha permitido aflorar las carencias del sistema de apoyo a la internacionalización y detectar la necesidad de **afrentar un cambio sustancial en el modelo de apoyo** del Gobierno Vasco.

Evaluando individualmente cada uno de los Ejes estratégicos del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016, se ofrece una visión más detallada de la evolución de las actividades de internacionalización en el País Vasco:

- Eje 1: consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior.** La creación del Consorcio Vasco de Internacionalización es el hito fundamental en este eje estratégico. Ha generado un punto de encuentro interinstitucional para compartir información e iniciativas entre los principales agentes del sistema vasco de internacionalización. Se han lanzado importantes proyectos compartidos en ámbitos concretos (marca Basque Consortium, Mundura Begira, ventanilla única evaluación integral), aunque todavía se aprecian puntos de desencuentro en los que avanzar en los próximos años para alcanzar una coordinación más completa.

También es destacable el esfuerzo de divulgación y sensibilización en torno a la internacionalización entre las empresas, y la capacidad para adaptar iniciativas a la situación de una crisis prolongada. Sin embargo, el sistema en su conjunto debe avanzar en la simplificación organizativa y administrativa.

- **Eje 2: apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales.** Se han producido avances en el apoyo a empresas con la evolución de programas, su adaptación al estadio de internacionalización de las empresas y lanzamiento de nuevas iniciativas (como licitaciones multilaterales o contratación de profesionales a tiempo parcial). Los mejores resultados se han producido entre empresas con menor experiencia en mercados internacionales, y la priorización de países y la elaboración de planes de país (México) ha permitido focalizar las actividades y a las empresas hacia áreas de mayor potencial.

Se percibe la necesidad de lograr todavía mayor incentivación del comportamiento con algunas de las iniciativas públicas, abordar la necesidad de mayor tamaño a través de la creación de proyectos en cooperación, incrementar el alcance del apoyo público a más perfiles de empresas (especialmente a las ya exportadoras), dar un salto de calidad en servicios y aportar mayor valor añadido a las empresas e impulsar el acceso a mercados más lejanos en los que persisten barreras para la industria vasca.

- **Eje 3: apoyo a sectores y clústeres para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos.** La red de agentes colaboradores aporta capacidad de acción y capilaridad al sistema de internacionalización vasco. En el periodo 2014-2016 destacan iniciativas compartidas con algunos clústeres, misiones inversas y misiones sectoriales.

Sin embargo, existe la percepción de que los agentes colaboradores tienen potencial para desarrollar actividades de mayor valor añadido y más alineadas con los objetivos estratégicos del Gobierno Vasco. Además, algunos de los instrumentos utilizados en los últimos años, como las misiones comerciales o herramientas para la creación de proyectos en cooperación, requieren una renovación para reforzar el sistema de internacionalización.

- **Eje 4: generación y dinamización del capital humano para acometer los mercados internacionales.** Las iniciativas relacionadas con la generación de capital humano son las que obtienen mejores resultados, tanto desde la valoración de los equipos internos del Gobierno Vasco como por parte de las empresas. Existe una fuerte demanda de los perfiles formados y la tasa de inserción laboral es cercana al 90%.

A pesar del éxito reconocido, cada vez existen más dificultades para atraer candidatos de calidad a los programas, las iniciativas de atracción de talento internacional han tenido poca repercusión y se detecta una carencia de alternativas de especialización en internacionalización para personas ya incorporadas a las empresas.

- **Eje 5: captación y consolidación de inversiones estratégicas.** La consolidación de la actividad de Invest in the Basque Country ha proporcionado un acceso centralizado para potenciales agentes inversores y está atrayendo capital en áreas estratégicas para el Gobierno Vasco: prioridades RIS3, producción e I+D+i, y sectores industriales.
- **Eje 6: financiación y cooperación internacional y multilateral.** Las acciones encaminadas al desarrollo de instrumentos de financiación para internacionalización son las que menos se han desarrollado en el periodo 2014-2016 ante la escasa demanda empresarial existente (en el mercado hay alternativas de financiación privada más atractivas).

Se aprecia la necesidad de impulsar los instrumentos existentes, incrementar el tipo de iniciativas susceptibles de financiación, y ganar en flexibilidad para adaptar rápidamente los programas a las necesidades de las empresas.

Desde un punto de vista cuantitativo, los datos confirman los resultados positivos en cuanto al **incremento de la propensión exportadora** de la economía vasca y las exportaciones de nivel tecnológico medio y alto, el número de empresas exportadoras y sus implantaciones en el exterior, así como la capacitación de personas especializadas en internacionalización. Sin embargo no se ha logrado un avance en el incremento de exportaciones fuera de la Unión Europea.

Las **restricciones presupuestarias** y las decisiones de focalización de acciones en empresas no exportadoras han tenido su reflejo en la reducción del número de empresas participantes (que, sin embargo, han recibido ayudas de mayor importe).

Figura 28: Seguimiento del cuadro de indicadores del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016.

Objetivo / Eje	Indicadores de actividad	2012	2016	Indicadores de impacto	2012	2015
GENERAL. Promover la inserción y competitividad internacional de la empresa vasca (en especial PYME) en el mercado global	• Nº CIFs distintos apoyados por Gobierno Vasco en internacionalización	883	429	Nivel país • %propensión exportadora Euskadi • %cuota exportación mundial • € exportación / IED Euskadi (%) • M€ IED atraídos por Euskadi • # empleo vinculado a IED en Euskadi (nuevos)	30,4	31,7
	• € presupuesto internacionalización empresarial de Gobierno Vasco	23,04 M€	23,37 M€			
EJE 1. Consolidación e impulso del sistema de apoyo a la actividad exterior	• Nº CIFs distintos apoyados a través de Consorcio	--	--	• Nº empresas exportadoras regulares (ver nota 1) • Nº empresas exportadoras regulares >50K€ • Nº empresas exportadoras regulares >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster	0,114	0,114
	• € presupuesto global del Consorcio vasco de internacionalización	31 M€*	31,30 M€			
	• Nº miembros del Consorcio	7	7			
EJE 2. Apoyo diferenciado para el acceso de las empresas vascas a mercados internacionales	• Nº ayudas vinculadas a Global Lehian	681	242	Nivel empresas y sectores • Nº empresas exportadoras regulares (ver nota 1) • Nº empresas exportadoras regulares >50K€ • Nº empresas exportadoras regulares >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster	65*	608
	• Nº ayudas vinculadas a Gauzatu I.E.	8	3			
	• € transferencias vinculadas a Global Lehian y Gauzatu	7,269 M€	6,056 M€			
EJE 3. Apoyo a sectores y clústeres para reforzar el posicionamiento internacional de los bienes y servicios vascos en el exterior	• Nº servicios prestados por oficinas en exterior	502	413	• Nº empresas exportadoras regulares >50K€ • Nº empresas exportadoras regulares >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster	2,693	2,964
	• Nº proyectos de internacionalización promovidos por terceros apoyados (Cámaras, Asociaciones, BEC)	--	--			
	• € presupuesto total de proyectos apoyados	2,362 M€	3,797 M€			
EJE 4. Generación y dinamización del capital humano para acometer los mercados internacionales	• Nº participantes en acciones de promoción directa exterior (misiones)	155 <i>mision. directas</i> 59 <i>mision. inversas (no existe el dato de personas)</i>	166** <i>mision. directas</i> 65** <i>mision. Inversas</i>	• Nº empresas exportadoras regulares >50K€ • Nº empresas exportadoras regulares >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster	1,517	1,751
	• Nº becarios formados	400	510			
	• Nº profesionales contratados bajo programa de talento de Global Lehian	--	63			
EJE 5. Captación y consolidación de inversiones estratégicas	• Nº presentaciones IED	44	72	Nivel personas (impacto indirecto a través del refuerzo competitivo buscado con el apoyo a la internacionalización)	576*	593
	• Nº proyectos IED gestionados/ofertados	4	17			
	• Nº proyectos IED captados	200	138			
EJE 6. Financiación y cooperación internacional y multilateral	• Nº empleos directos vinculados a proyectos captados	200	138	• Nº empresas exportadoras regulares >50K€ • Nº empresas exportadoras regulares >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster	58	57
	• € fondos totales con apoyo público asignados a financiación de internacionalización (avales y líneas de crédito)	5,952 M€ (acumulado 2013-2016)	--			
	• Nº proyectos con financiación multilateral gestionados/ofertados	--	<i>Piloto</i>			
	• Nº proyectos con financiación multilateral captados	--	<i>Piloto</i>		<i>ver detalle</i>	<i>ver detalle</i>

Indicadores de impacto	2012	2015
Nivel país • Nº empresas exportadoras por sector económico		
• Agroalimentarios	433	492
• Bebidas	473	540
• Bienes de Consumo	2.396	2.605
• Productos industriales y tecnología	11.754	12.934

Indicadores de impacto	2012	2015
Nivel país • Nº empresas exportadoras regulares por sector económico (ver nota 1) (Ver nota 2)		
• Agroalimentarios	135	185
• Bebidas	141	172
• Bienes de Consumo	551	681
• Productos industriales y tecnología	2.138	3.076

(*) Datos de 2013
(**) Datos de 2015
(***) Datos de 2016

Nota 1: En el estudio de las empresas exportadoras regulares del País Vasco se excluyen las empresas clasificadas en el sector CNAE Z-Actividades No Clasificadas, con exportación individual inferior a 1.000€.

Nota 2: Un mismo Exportador puede Exportar por más de un sector.

Fuente: Gobierno Vasco, Eustat, ICEX, INE, CVI

2.5. Retos de la internacionalización empresarial en el País Vasco

Los rasgos del sistema de internacionalización y de las actividades internacionales de las empresas vascas, así como la información de contexto analizada detalladamente en el “Bloque I: Contexto de Partida”, permiten identificar retos y áreas de acción prioritarias que abordar en el marco de este Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.

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

Figura 29: Resumen de retos de internacionalización empresarial en el País Vasco.

Retos derivados del MARCO INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo marco sociopolítico en configuración (nuevos gobiernos, UE de varias velocidades, Brexit, extremismos, etc.) • Incertidumbre en acuerdos comercio internacionales • Desarrollo activo de políticas industriales • Redefinición del concepto de industria e impacto de la tecnología • Dicotomía en gestión del talento • Redefinición del modelo energético y tensiones sobre recursos naturales • Crecimiento en mercados emergentes • Ralentización del comercio internacional
Retos para las EMPRESAS VASCAS	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización en el corazón de la estrategia • Consolidar un salto cualitativo en la actividad internacional • Información, conocimiento, vigilancia y acercamiento al mercado cada vez más especializado y focalizado • Acceso a mercados lejanos y mercados de riesgo • Elección del modelo de internacionalización • Personas con alta especialización internacional • Tamaño como variable clave de competitividad
Retos para la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la internacionalización en el centro del discurso institucional • Liderazgo del Gobierno Vasco • Integración, coordinación • Evolución hacia un nuevo marco de apoyo de valor añadido, priorización y especialización (foco) • Flexibilidad e instrumentos adaptables • Reforzar la capacidad (interna y red exterior) • Alianzas que aporten saltos cualitativos • Superar la limitación presupuestaria

Fuente: Elaboración propia

A continuación se desglosan y detallan dichos retos:

1. **Retos derivados del marco internacional**, que influyen sobre las decisiones a tomar y sobre los que es necesario establecer una vigilancia permanente para adaptar las políticas e iniciativas a desarrollar desde el País Vasco.
 - **Nuevo marco sociopolítico** en configuración, que se concreta en riesgo de desintegración en Europa (varias velocidades, modelo de cooperaciones diferenciadas, escenarios alternativos), el todavía incierto impacto del Brexit, la incidencia de políticas proteccionistas a nivel global, el auge de políticas populistas en distintos estados miembros, o la inestabilidad en el Estado y el impacto de la Marca España.
 - Incertidumbre y **dificultad en acuerdos comercio internacionales**, tanto en Europa (ya ratificado el CETA con Canadá, en negociación el TTIP con Estados Unidos, y acuerdos con MERCOSUR, países del sudeste asiático y estados de África), como el impacto de la renegociación de otros acuerdos a nivel Global (TTP, NAFTA).
 - Desarrollo activo de políticas industriales en todos los países desarrollados y emergentes, que genera un mayor marco de **competencia por la atracción y crecimiento de las actividades industriales**.

- **Redefinición del concepto de industria** e impacto de la tecnología como impulsor de transformaciones, disrupciones y nuevos modelos de negocio. Tendencias ya presentes como la integración y difuminación de barreras entre sectores, aparición de nuevas cadenas de valor, irrupción de modelos de fabricación distribuida, aplicación generalizada de conceptos de smart industry y automatización, relevancia de la ciberseguridad, etc.
- **Dicotomía en gestión del talento**, con un escenario de lucha global por el talento más cualificado enfrentada a la desaparición de profesiones y puestos de trabajo que requiere crear nuevas alternativas profesionales para personas de menor cualificación.
- Redefinición del **modelo energético** global y del equilibrio en la **utilización de recursos naturales**, e influencia de la exigencia de sostenibilidad global que impactan fuertemente en la estabilidad de las actividades industriales.
- Mayor concentración del **crecimiento en mercados emergentes** y creciente relevancia de países periféricos a regiones más desarrollada (next 11, new trillion dollar economies, África, etc.)
- **Ralentización del crecimiento del comercio** internacional, que presenta ritmos de crecimiento (en volumen) menores que en los últimos años, e incluso decrecimientos en importe total del comercio debido a turbulencias en los mercados energéticos y del petróleo.

2. **Retos para las empresas vascas**, que incluyen las principales áreas de trabajo sobre las que deben incidir las líneas de acción del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.

Se identifican retos específicos de internacionalización:

- **Consolidar un salto cualitativo en la actividad internacional.** Las empresas vascas han dado un paso adelante en su internacionalización en el periodo de crisis económica. En este momento persiste la necesidad de acercar a más empresas a los mercados internacionales, pero además existe un nuevo perfil de empresa que requiere dar saltos cualitativos que consoliden los primeros pasos de internacionalización afrontados.
- **Información, conocimiento, vigilancia y acercamiento al mercado.** La actividad internacional requiere contar con conocimiento avanzado de los mercados y capacidad de anticipación en la toma de decisiones. Se impone la necesidad de contar con mejor conocimiento cada vez más especializado y focalizado sobre clientes y sus necesidades, tendencias de mercado, cultura, oportunidades, etc.
- **Acceso a mercados lejanos y de riesgo.** El crecimiento mundial se desplaza progresivamente a nuevas geografías alejadas del espacio europeo, destino prioritario de la exportación vasca. Las empresas afrontan el reto de definir estrategias de internacionalización para mercados lejanos (next 11) o de riesgo (Irán), lo que en la actualidad supone mayores esfuerzos, inversiones y riesgo.
- **Elección del modelo de internacionalización** adaptado a la realidad de cada empresa y a las exigencias de cada cadena de valor y mercado. Las empresas deben adaptarse a modelos en los que conviven distintos grados de internacionalización de sus actividades (industrial, comercial, I+D, aprovisionamientos) y combinar modelos de presencia en mercados exteriores (endógeno, adquisiciones, asociaciones).
- **Conocimiento de procesos de internacionalización.** El conocimiento de los procedimientos y procesos asociados a la internacionalización en sus distintos niveles constituye una dificultad para muchas empresas, especialmente las más pequeñas. Por eso, la formación y asesoramiento en cuestiones técnicas (regulación, fiscalidad, etc.) es una actuación considerada clave para muchas pymes que se inician en la exportación.
- **Integración de personas con una alta especialización internacional.** Las empresas deben descubrir cómo generar cantera, cómo atraer talento especializado y cómo gestionarlo para retenerlo. Asimismo, la gestión de personas en un entorno internacionalizado es un reto a afrontar a medida que se consolida la dimensión global de las empresas.

También existen retos de negocio con impacto en internacionalización:

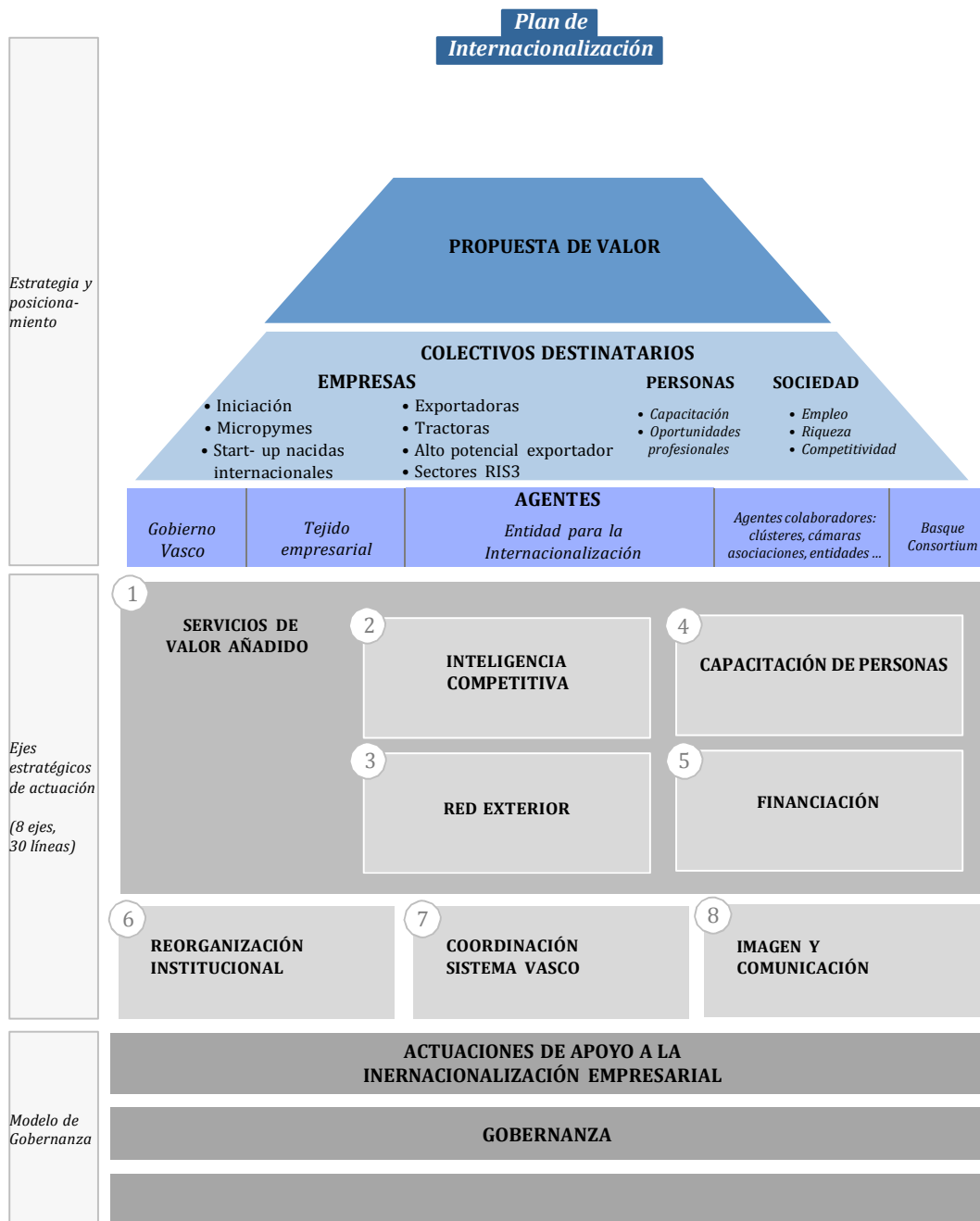
- **Internacionalización en el corazón de la estrategia y el modelo de negocio.** Las empresas vascas en sus diferentes estadios, deben seguir aumentando su actividad internacional, pero siempre con una estrategia clara de dónde, por qué y con qué modelo de negocio abordar el proceso de internacionalización.

- **Transformación de la industria y de la forma de competir.** Las empresas están afrontando una transformación en la búsqueda de un modelo industrial de mayor sofisticación y valor añadido. El reto pasa por ser aún más competitivos y rentables combinando la capacidad de fabricación en el País Vasco con actividades internacionales.
 - **Tamaño como variable clave de competitividad.** El reducido tamaño de las empresas vascas es una de las barreras más reconocidas para reforzar su competitividad. La colaboración en todos los ámbitos y globalmente es una de las herramientas disponibles para superar este reto. Existen múltiples niveles de colaboración a explorar, desde el intercambio de conocimiento y experiencias hasta el grado máximo de fusión de empresas en busca de sinergias y de dimensión competitiva.
3. **Retos para la administración pública**, que identifican aspectos a afrontar desde los organismos públicos vascos con interés en impulsar la competitividad empresarial a través de la internacionalización.
- Mantener la **internacionalización en el centro del discurso institucional**, reforzando la relevancia de este eje de competitividad empresarial al mismo nivel de otros aspectos como la innovación o la tecnología.
 - Reforzar el **liderazgo del Gobierno Vasco** en el impulso a la internacionalización empresarial, ocupando el lugar destacado que le corresponde como principal agente, ganando en agilidad, visibilidad y reconocimiento.
 - Superar la **fragmentación de iniciativas**, alcanzar mayores niveles de integración y coordinación (entre Departamentos del Gobierno Vasco y SPRI) y afrontar la complementariedad entre instituciones. **Simplificar el acceso para las empresas** es, cada vez, una exigencia mayor.
 - Evolución hacia un nuevo **marco de apoyo de valor añadido**, con un nuevo equilibrio entre subvenciones y servicios y que aborde la priorización y especialización de la misma forma que lo han hecho las empresas vascas. Profundizar en la estrategia de países prioritarios permitirá incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios prestados.
 - Disponer de **instrumentos adaptables** para distintos tipos de empresas, en distintos estados de internacionalización y con planteamientos diferentes. La **flexibilidad** en la configuración y evolución de las iniciativas públicas es una característica exigida por la realidad de las empresas y sus mercados.
 - Impulsar **iniciativas en el ámbito de la financiación** aplicables a un mayor abanico de actividades de internacionalización: implantaciones internacionales, reubicaciones, compras de empresas,, acceso a países complejos.
 - Reforzar la **capacidad de los recursos** de internacionalización del gobierno, tanto en número (de personas, de oficinas de la red internacional), como en perfil (especialización, inteligencia competitiva, calidad de alianzas, capacidad de interacción de alto nivel).
 - Superar la **limitación presupuestaria** ante la dimensión de los retos existentes: incrementar los presupuestos de internacionalización, redefinir los repartos presupuestarios dentro del área o implementar actividades con financiación compartida público-privada.

3. Bloque III: Estrategia de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Una vez realizado el diagnóstico de situación e identificados los principales retos de futuro de la internacionalización en el País Vasco, es momento de definir la **estrategia de futuro del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020**, que refleja el marco estratégico de actuación del Gobierno Vasco. Con el objetivo de establecer las prioridades de actuación para los próximos años se plantea una estrategia estructurada de la siguiente forma:

Figura 30: Esquema de contenidos de la estrategia de futuro del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020



Fuente: elaboración propia

3.1. Visión de futuro

El Gobierno Vasco reafirma su compromiso histórico con el apoyo a la competitividad internacional de las empresas vascas. En consecuencia, se diseña un Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 por y para las empresas.

El Plan ambiciona hacer aportaciones sustanciales para alcanzar **un tejido empresarial vasco completamente integrado en cadenas de valor globales, con capacidad de liderazgo mundial en nichos de mercado específicos, y apoyado por un ecosistema público-privado sinérgico, que se adapta con agilidad y flexibilidad a las necesidades específicas de cada tipo de empresa.**

Tejido empresarial completamente integrado en cadenas globales

Empresas vascas que compiten eficientemente en distintos eslabones de cadenas de valor globales con modelos de negocio adaptados a las particularidades de sus propios sectores de actividad. Para alcanzar posiciones sólidas a largo plazo han desarrollado propuestas de valor añadido (tanto a través de producto como de modelo de negocio) y disponen de equipos profesionales integrados por personas altamente cualificadas de distintos perfiles y orígenes que aportan conocimientos, visión y capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes en todo el mundo.

Liderazgo mundial en nichos de mercado

Algunas empresas vascas disponen de conocimientos, capacidades, productos o servicios únicos que les permiten ser líderes mundiales en nichos de mercado y sostener su posición de liderazgo en el tiempo a través de propuestas de valor altamente diferenciadas.

Ecosistema público-privado sinérgico, ágil y flexible

Las instituciones públicas colaboran con organizaciones privadas en el impulso a la internacionalización de forma integral, compartiendo estrategias, complementando sus recursos, capacidades y especialización, y con una rápida capacidad de respuesta coral ante las necesidades cambiantes del mercado y de las empresas.

El sistema de internacionalización empresarial del País Vasco dispone de instrumentos flexibles adaptables a distintos perfiles de organizaciones usuarias que fortalecen su capacidad de internacionalización mediante el acceso progresivo a servicios de mayor valor añadido.

3.2. Objetivos del Plan

El objetivo principal del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 es **facilitar un salto cualitativo en la inserción y competitividad internacional de la empresa vasca en el mercado global**, estableciendo un marco de apoyo de **valor añadido, personalizando y segmentando** las actuaciones, impulsando el grado de apertura e internacionalización de la economía, potenciando, consolidando y diversificando el comercio exterior, contribuyendo al incremento y visibilidad de la presencia en el exterior, y reforzando la marca Euskadi Basque Country a nivel global.

Adicionalmente, el Gobierno Vasco aspira a afianzarse como el **líder reconocido en el apoyo a la internacionalización empresarial en el País Vasco por su aportación de valor a las empresas**, impulsando la necesaria transformación de las políticas y medios de apoyo a la internacionalización, y adoptando criterios de aportación de valor y flexibilidad en su permanente evolución y adaptación a los ritmos del tejido empresarial vasco.

Para la consecución de estos objetivos globales, se definen los siguientes **objetivos ligados a ocho ejes estratégicos**:

Figura 31: Despliegue de objetivos en los ejes estratégicos del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020



Fuente: elaboración propia

3.3. Propuesta de Valor

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 incide en reforzar el sistema de internacionalización del Gobierno Vasco para realizar un **salto cualitativo en su capacidad de aportación de valor añadido a todos los tipos de empresas** para impulsar su competitividad internacional. Asimismo apuesta por **generar capacidad analítica y de evaluación para el propio sistema de internacionalización**.

La administración pública vasca afronta su propia transformación institucional para acercar la gestión a las necesidades del tejido empresarial y de los sectores prioritarios de la economía, buscando incidir decisivamente en la estrategia de Legislatura de impulso del empleo y la reactivación económica. La apuesta de futuro de la internacionalización empresarial busca desarrollar:

a) Servicios

- El Plan despliega una nueva cartera de servicios de valor añadido que busca impulsar decididamente la capacidad de acceso a mercados exteriores de las empresas.
- Acceso a información a través de herramientas de vigilancia competitiva proporciona nuevas oportunidades como aportación diferencial de la nueva propuesta de valor.
- La Red Exterior, en mayor número de países, cuenta con personas de alto perfil con elevada capacidad relacional, acceso a información y agentes regionales clave.
- Se ponen a disposición de las empresas alternativas de capacitación y/o incorporación de las personas especializadas que cada empresa requiere.
- Existen instrumentos de financiación para un amplio abanico de alternativas de internacionalización.
- Se incorpora una sistemática de información, comunicación, divulgación focalizada en distintos colectivos destinatarios.

b) Perfiles de empresas y destinatarios

- El Plan apuesta por alcanzar un conocimiento preciso sobre el tejido empresarial vasco y sus necesidades para adoptar una segmentación de empresas y personalizar los instrumentos de apoyo.
- Distintos tipos de empresas, de cualquier tamaño, estadio de internacionalización, nivel de prioridad, potencial internacional, etc. acceden a distintas categorías de servicios y evolucionan en el sistema.
- El propio sistema vasco de internacionalización es destinatario de servicios específicos (información, evaluación, nuevas políticas, imagen y marca).
- La sociedad en su conjunto está más y mejor informada sobre la aportación de la internacionalización a la creación de empleo y riqueza.

c) Geografías

- El Plan revisa la selección de países prioritarios, en los que redobla los esfuerzos, establece focos de atención y cuenta con recursos diferenciales. Se mantiene la atención en mercados lejanos de alto crecimiento.
- La Unión Europea es un aliado principal, aprovechando los recursos y capacidad relacional que ofrece.

d) Sectores

- El Plan apuesta por focalizar la atención en los sectores RIS3 del País Vasco, en los que se integran las empresas vascas que pueden dar mayores saltos cualitativos en su competitividad a través de la internacionalización.
- Asimismo se diseñan actividades concretas para otros sectores no prioritarios atendiendo a las propuestas de sus propias empresas y agentes.

e) Colaboradores

- La Entidad para la Internacionalización se convierte en el principal agente impulsor de la internacionalización empresarial en el País Vasco.

- El nuevo modelo de agentes colaboradores en la CAPV apuesta por la competencia entre propuestas/proyectos de internacionalización de un mayor catálogo de socios activos alineados con los objetivos del Plan de Internacionalización.
- Los aliados internacionales suponen un activo estratégico en aspectos como la prestación de servicios en países sin presencia propia, o la captación de información y oportunidades.

3.4. Alcance del Plan

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se afronta como un **esfuerzo de definición estratégica realizado desde la Viceconsejería de Industria** del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco. Se desarrollan en otras Direcciones y Departamentos del gobierno un amplio abanico de actividades de internacionalización (en algunos casos empresarial) recogidas a través de distintos planes sectoriales en la Estrategia Basque Country 2020.

Con el fin de facilitar la interpretación del contenido del Plan, resulta conveniente aclarar que cubre los siguientes ámbitos:

- Todas las políticas y herramientas de internacionalización empresarial aplicables a **sectores industriales y a actividades de servicios conexos a la industria**, que coinciden con las áreas de competencia de la Viceconsejería de Industria.
- Las políticas del Departamento de Hacienda relativas a instrumentos de financiación, y ámbitos de colaboración con el Departamento de Educación en relación a formación y capacitación de personas relacionados con la internacionalización empresarial.
- Las políticas de **desarrollo de la Red Exterior del Gobierno Vasco en su vertiente empresarial**, así como los mecanismos de coordinación con todas las áreas de gobierno que requieran de los servicios de la red internacional.
- Las políticas de **coordinación interinstitucional en el ámbito de internacionalización** empresarial, que se trasladan, principalmente, a través del Consorcio Vasco de Internacionalización.

Quedan expresamente fuera del alcance del Plan de Internacionalización los siguientes elementos:

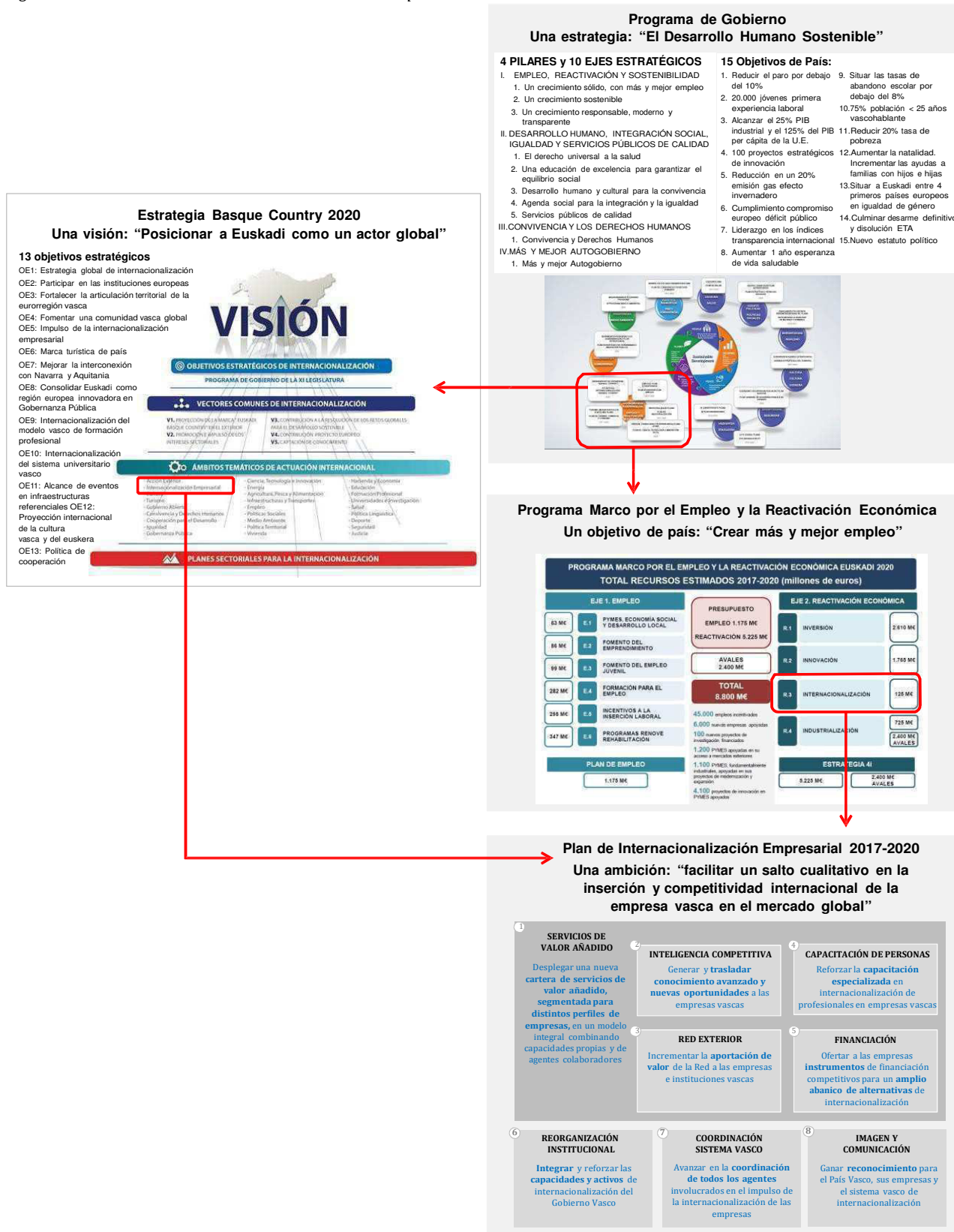
- Ámbitos relacionados con la política de ciencia y tecnología y la internacionalización de actividades de investigación e innovación, que se encuentran recogidas en el Plan de Ciencia y Tecnología 2020 y la Estrategia RIS3 del País Vasco.
- Acciones relacionadas con la política energética con escasa relación directa la internacionalización empresarial, y cuyas implicaciones en la competitividad empresarial están recogidas en el Plan de Industrialización 2017-2020.
- Todas las actividades relacionadas con “Invest in the Basque Country”, que formaba parte del Plan de Internacionalización 2014-2016 en sus etapas iniciales de creación, y pasará a integrarse en el Plan de Industrialización 2017-2020 y a realizar su propio proceso de reflexión estratégica.

El nuevo Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, se constituye en un **instrumento crítico de ejecución de la Estrategia Basque Country 2020** en el área de economía e industria. Se enmarca en el ámbito temático de actuación de “internacionalización empresarial” que aplica a las actividades industriales del país vasco, con especial relevancia de los sectores estratégicos. Este ejercicio de planificación estratégica aporta un salto cualitativo en el vector 2 de “promoción e impulso de los intereses sectoriales”, e incorpora propuestas sustanciales en los otros 4 vectores de internacionalización de la Estrategia Basque Country 2020:

- Vector 1: Proyección de la marca Euskadi en el exterior. El Plan de Internacionalización reconoce el potencial existente para colaborar en el posicionamiento internacional del país y transmitir los valores y la identidad vascos. En consecuencia, apuesta por impulsar la visibilidad del País Vasco y de las empresas en el exterior. La adopción de la marca Euskadi Basque Country en la red internacional, el desarrollo de acciones que refuercen conjuntamente la imagen de país y de las empresas, la puesta en valor de la aportación de las empresas vascas en sus países de destino o la divulgación de casos empresariales de éxito serán algunas de las nuevas líneas de acción a desarrollar en los próximos años.
- Vector 2: Promoción e impulso de los intereses sectoriales. En este vector se encuadran los principales objetivos del Plan de Internacionalización Empresarial y se desarrollan gran parte de las líneas de acción previstas. Desatacar líneas de actuación como la incorporación de criterios de priorización sectorial alineados con otras actuaciones (prioridades RIS3), la segmentación de instrumentos y servicios para distintos perfiles de empresas, el impulso a la inteligencia competitiva, o el refuerzo de las relaciones bilaterales con regiones estratégicas.

- Vector 3: Contribución a la resolución de los retos globales para el desarrollo sostenible. El Plan de internacionalización impulsará la exploración de oportunidades para establecer mecanismos de relación con el ámbito de cooperación al desarrollo y poder así abordar iniciativas encaminadas a la obtención de fondos de organismos internacionales y multilaterales que posibiliten proyectos relevantes para la industria vasca que además repercutan positivamente en la consecución de los ODS.
- Vector 4: Contribución al proyecto europeo. Los ámbitos de actuación económica suponen una gran oportunidad para ganar espacio en los principales foros de generación y toma de decisiones comunitarias. El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 apuesta por reforzar los vínculos con la Unión Europea, tanto a nivel de aprovechamiento de redes y recursos existentes para las empresas vascas, como para la inserción del País Vasco en foros consultivos/de opinión y de nuevas iniciativas vinculadas a la internacionalización empresarial. Asimismo se reforzarán las relaciones bilaterales y la cooperación transfronteriza e interregional.
- Vector 5: Captación de conocimiento. El Plan de Internacionalización ha adoptado este vector en la su propia elaboración identificando (y adaptando en algún caso) prácticas de referencia en internacionalización empresarial desarrolladas en otras regiones europeas. Asimismo, se reconoce en el desarrollo del Plan de Internacionalización la relevancia de la inserción en redes internacionales de conocimiento apostando por la búsqueda de aliados estables en líneas como la inteligencia competitiva, la colaboración con otras redes internacionales o la propia evolución de políticas de internacionalización. La estructuración de capacidades y recursos para captar, evaluar y analizar oportunidades de internacionalización será una de las apuestas estratégicas del Plan de Internacionalización Empresarial.

Figura 32: Alcance del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020



Fuente: Gobierno Vasco

4. BLOQUE IV: Ejes estratégicos y líneas de actuación

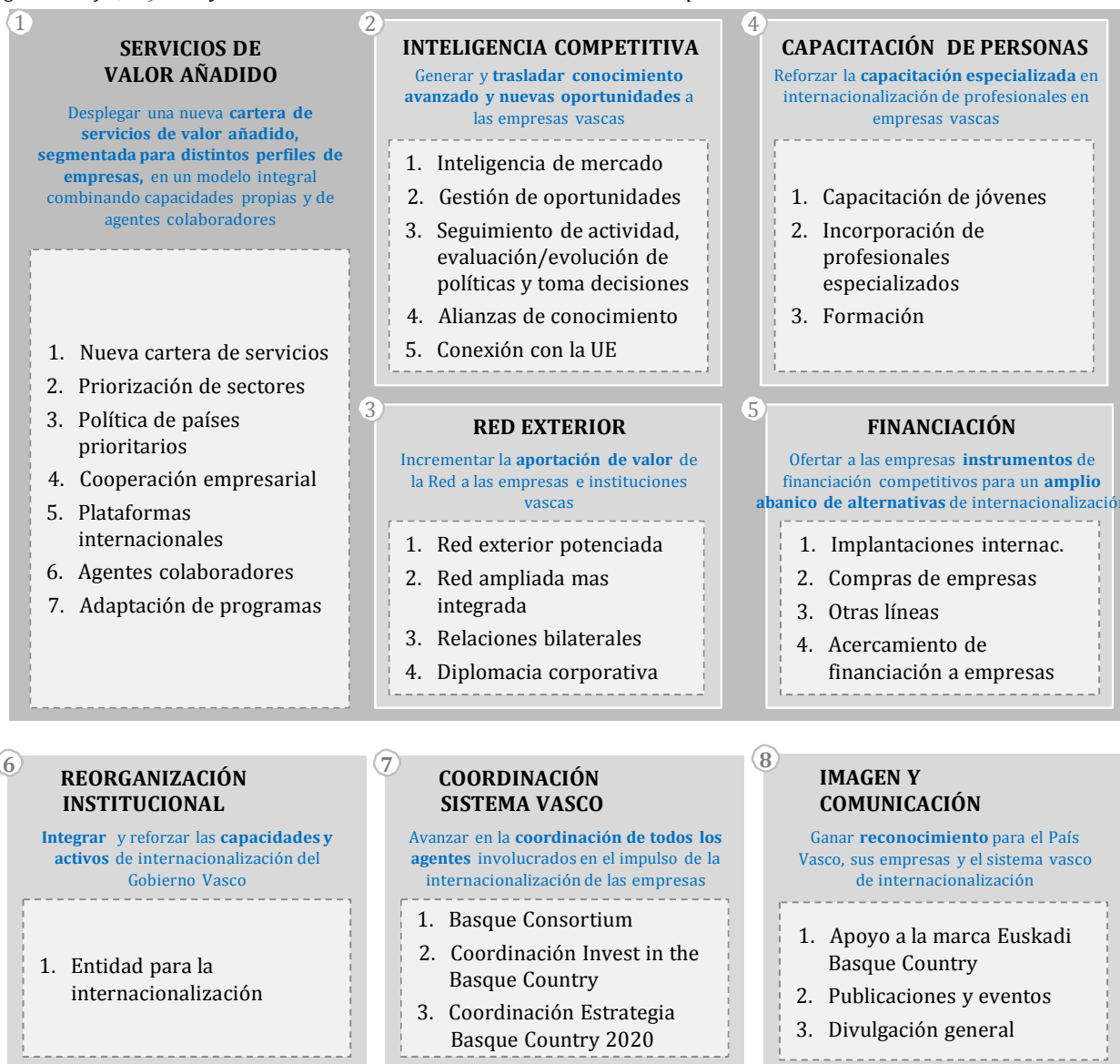
Siendo conscientes de que el Gobierno Vasco tiene una capacidad limitada de influir sobre los procesos de inserción internacional de las empresas, no renuncia a ello, y **con la acción de Gobierno apuesta por fijar condiciones y provocar comportamientos que ayuden al tejido empresarial**, según las particularidades de cada segmento de empresa, a fortalecer su posición competitiva en el marco de juego internacional.

Para alcanzar los objetivos planteados, se definen una serie de ejes estratégicos en el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020. Dichos ejes son:

- EJE 1. Despliegue de un modelo de apoyo basado en servicios especializados de valor añadido adaptados para empresas de distintos perfiles.
- EJE 2. Desarrollo de capacidades de inteligencia competitiva al servicio de las empresas y de las administraciones públicas vascas.
- EJE 3. Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco como activo estratégico para la internacionalización.
- EJE 4. Impulso a la integración de personas capacitadas especializadas en internacionalización en las empresas.
- EJE 5: Potenciación de instrumentos de financiación de actividades de internacionalización adaptados permanentemente a las necesidades de las empresas.
- EJE 6: Reorganización institucional de los activos de internacionalización del Gobierno Vasco.
- EJE 7: Coordinación del sistema vasco de internacionalización.
- EJE 8: Refuerzo de acciones de generación de marca, imagen y comunicación en torno a la internacionalización empresarial.

En total, se trata de 8 ejes estratégicos de actuación y un total de 30 líneas de acción para desarrollarlos.

Figura 33: Ejes, objetivos y líneas de acción del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020



Fuente: Elaboración propia

4.1. Modelo de servicios de valor añadido

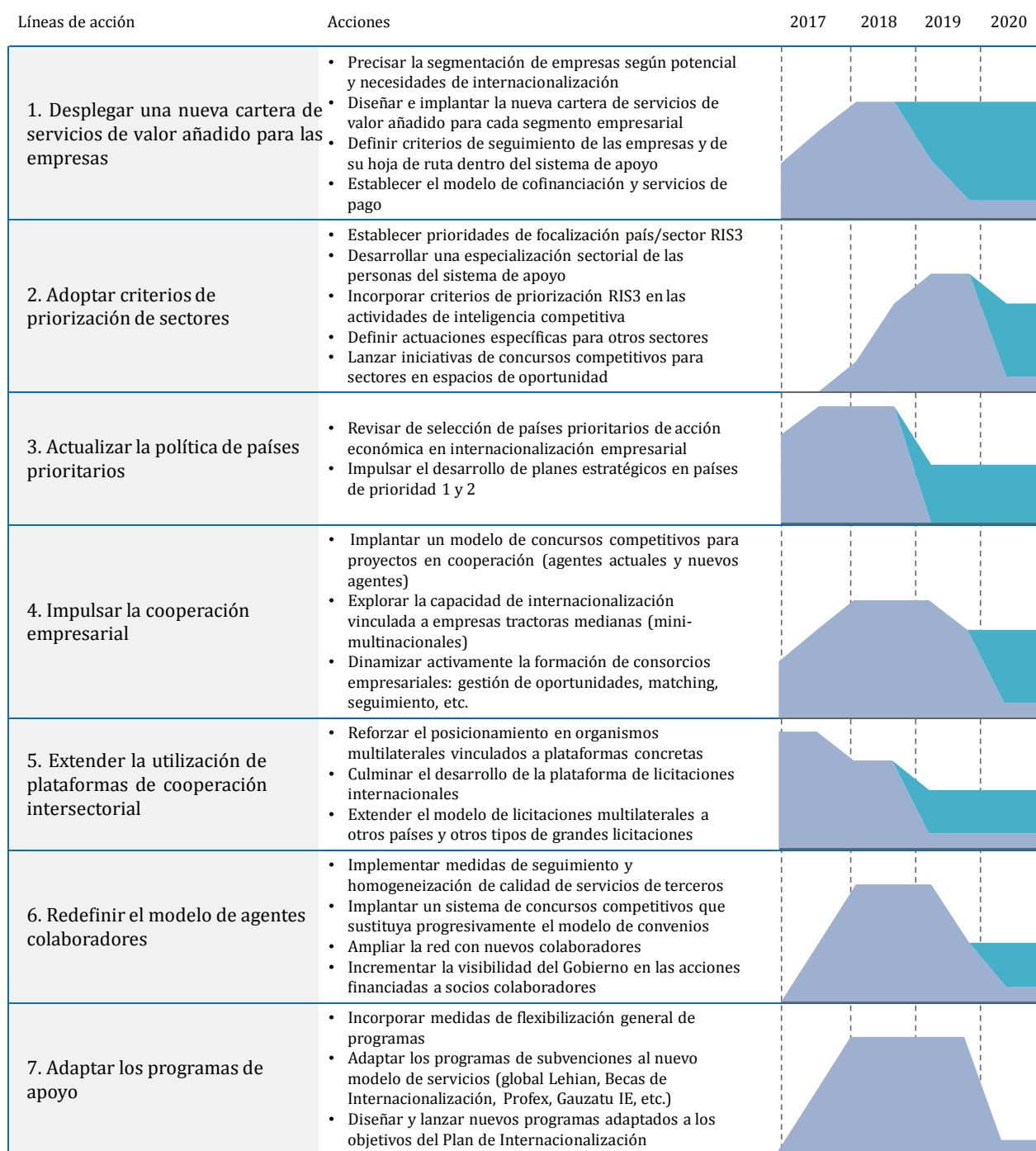
OBJETIVO: Desplegar una nueva cartera de servicios de valor añadido, segmentada para distintos perfiles de empresas, en un modelo integral combinando capacidades propias y de agentes colaboradores.



Las empresas vascas afrontan, cada vez con mayor intensidad, la necesidad de focalización y especialización en todas sus actividades y mercados. La aportación de valor añadido se está convirtiendo en una prioridad y seña de identidad de las empresas más competitivas, y la inserción internacional constituye una palanca clave de esta competitividad. Más que el inicio de actividades de exportación, necesaria todavía para determinados perfiles de empresas, los retos actuales se centran en la **consolidación y la obtención de saltos cualitativos de la actividad internacional de empresas ya presentes en mercados exteriores.**

El papel de las instituciones a la hora de prestar apoyo en ámbitos internacionales también debe adoptar necesariamente criterios de aportación de valor, focalización y especialización presentes en el día a día de las empresas. El mencionado salto cualitativo empresarial vendrá propiciado más por servicios e información seleccionada que por la acumulación de actuaciones.

El **Gobierno Vasco y SPRI transforman su apuesta** por la internacionalización empresarial a través de una nueva **oferta de servicios especializados con focalización**, impulsando actuaciones en regiones y sectores de mayor interés y potencial de futuro, y creando un **marco institucional que gana en flexibilidad** para adecuar constantemente sus esquemas de apoyo a las empresas.

Figura 34: Líneas de acción y acciones del EJE1: Modelo de servicios de valor añadido



 Intensidad de dedicación en diseño y puesta en marcha
 Intensidad de dedicación en aplicación/ejecución de iniciativas

Fuente: Elaboración Propia

Para avanzar en estos objetivos, se definen las siguientes líneas de acción:

1. Diseño de una cartera de servicios de valor añadido segmentada para distintos perfiles de empresas.

La creación de una cartera de servicios propios adaptada a cada segmento de cliente plantea, por una parte, el mantenimiento de instrumentos para empresas potenciales exportadoras, en iniciación en sus actividades internacionales, combinada con una priorización progresiva hacia servicios de valor añadido para empresas con propuestas de proyectos internacionales más robustos y con mayor potencial de inserción internacional.

Con el objetivo de elevar el impacto de las actuaciones, la evaluación crítica del Plan de Internacionalización de la empresa pasará a ser uno de los principales criterios de valoración para segmentar empresas y discriminar el acceso a los servicios de valor añadido. El sistema impulsará la evolución de las empresas dentro del modelo de prestación de servicios a medida que ganen en experiencia y capacidad de internacionalización.

La segmentación de clientes persigue adaptar los instrumentos y servicios a necesidades específicas de cada tipo de empresa.

- Empresas potenciales exportadoras, en fases de iniciación, que necesitan definir sus estrategias de internacionalización, adquirir conocimientos y capacidades especializadas, información de clientes mercados, y apoyo operativo en los primeros pasos internacionales. En este grupo se diferencian dos grandes grupos de empresas:
 - Empresas tradicionales, ya presentes en mercados locales, que necesitan tanto conocer y evaluar mercados, como adaptar sus productos y servicios a entornos y clientes internacionales.
 - Start-ups, que por su naturaleza, están desarrollando en paralelo su organización, su oferta de productos y servicios, y su presencia internacional, que requieren el apoyo en acciones concretas dentro del plan de desarrollo de la empresa.
- Empresas ya exportadoras, con experiencia en distintos sectores y mercados, cuyas necesidades se focalizan en el incremento de su actividad internacional y en el acceso a nuevos mercados. Se trata de empresas que requieren servicios que aporten valor en su capacidad de diferenciación, en la inserción en cadenas de valor globales, en la profundización en mercados de destino, en la identificación temprana de nuevas oportunidades, y en la aceleración de su proceso de internacionalización.

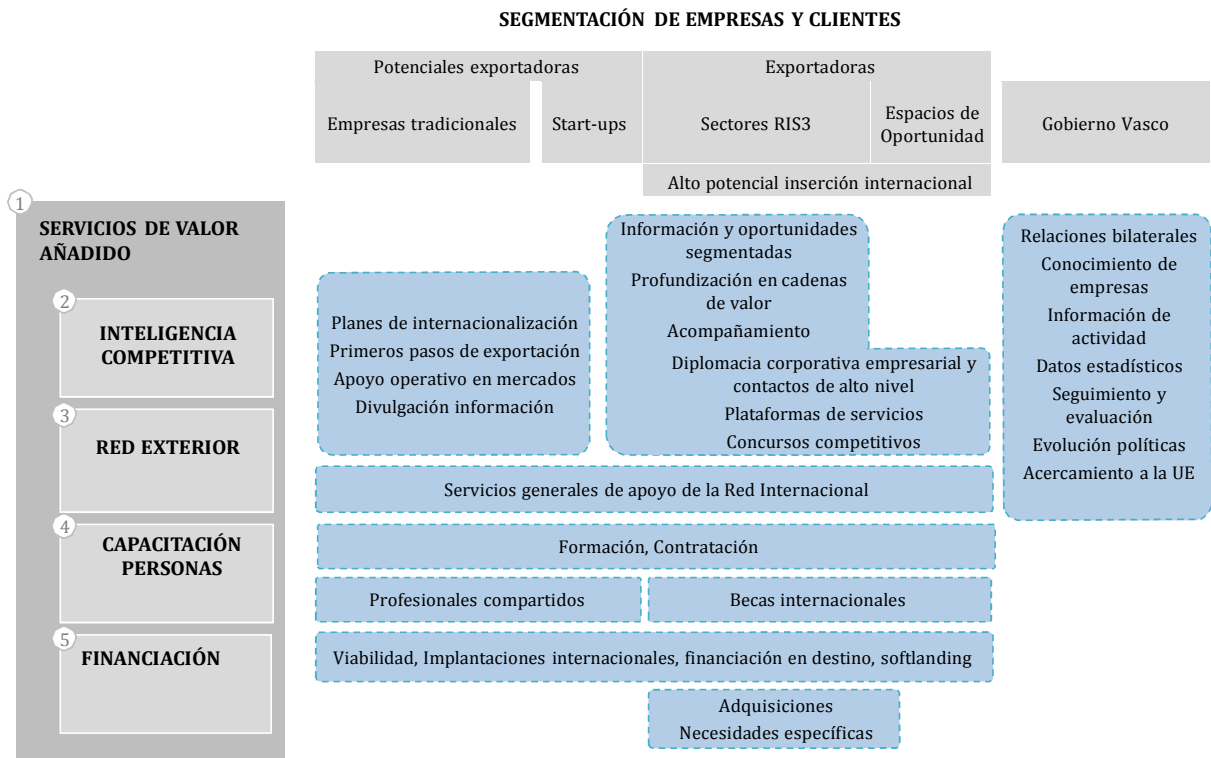
Las empresas exportadoras pueden asimismo segmentarse con distintos criterios. El Gobierno apuesta por la aplicación de un doble criterio para la personalización en la aportación de valor:

- Empresas integradas en sectores RIS3, alineadas con la especialización económica del País Vasco y las prioridades sectoriales del Gobierno que serán el foco principal de actuación (ver línea de acción siguiente).
- Desarrollo de espacios de oportunidad para empresas de otros sectores, que además de contar con el apoyo general del sistema, serán objeto de determinadas acciones específicas muy focalizadas para oportunidades concretas.

Asimismo, entre las empresas exportadoras se realizará un esfuerzo específico de segmentación dirigido a empresas con alto potencial de inserción internacional: definidas como compañías de tamaño mediano, ya presentes en algunos mercados internacionales, con capacidad de incrementar sustancialmente su actividad internacional.

El nuevo modelo contempla un mix en el que se ampliará progresivamente la prestación de servicios de mayor valor añadido (frente a las subvenciones directas, que se mantendrán o decrecerán ligeramente), y que incluirá actividades financiadas, actividades en co-financiación por parte de la empresa, y actividades de pago.

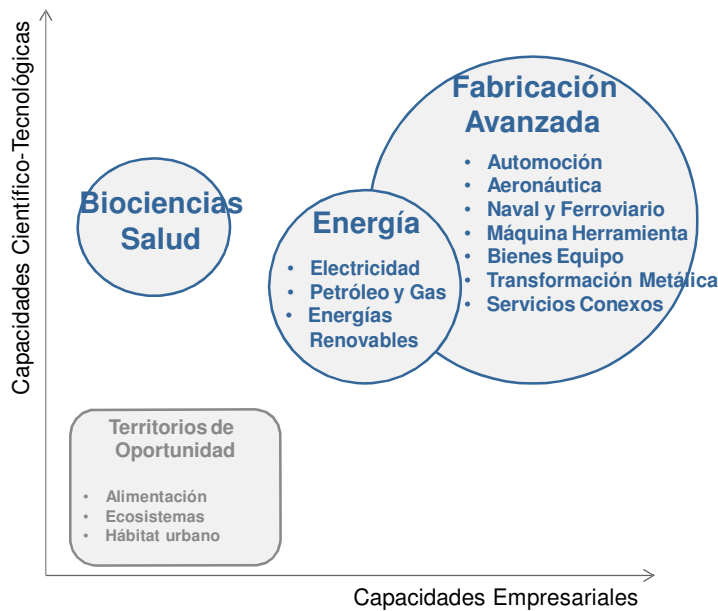
Figura 35: Escenario final (a 2020) de segmentación de la cartera de servicios de internacionalización del Gobierno Vasco



Fuente: Elaboración Propia

- Adopción de criterios de priorización sectorial** que guíen los esfuerzos de focalización y especialización. Las elecciones se alinean con las prioridades RIS3 del Gobierno Vasco: Fabricación Avanzada (incluyendo las actividades de servicios conexos a la industria), Energía y Salud, a las que se incorporan acciones específicas en ámbitos no prioritarios (espacios de oportunidad).

Figura 36: Prioridades sectoriales en internacionalización del Gobierno Vasco



Fuente: Adaptado del Plan de Ciencia y Tecnología 2020 del País Vasco

La aplicación de prioridades RIS3 se concibe como un **instrumento de eficiencia** en la utilización de recursos públicos y de **incremento del impacto de las actuaciones** promovidas desde las instituciones. Se verá reflejada en la especialización de las personas del sistema de apoyo (en el País Vasco y en la Red Exterior), la focalización de la inteligencia competitiva, la elección de ámbitos de actuación combinados país/sector, la profundización en cadenas de valor, el refuerzo de relaciones con clusters y asociaciones o la promoción de plataformas sectoriales internacionales.

Por otra parte, se contempla la puesta en marcha de iniciativas concretas para otros sectores. Se plantean acciones en el ámbito multilateral, dirigidos en un primer momento a los sectores medioambiental y de construcción, dando continuidad al esfuerzo realizado en el lanzamiento de la plataforma de licitaciones internacionales. Asimismo se reforzarán las acciones de diplomacia corporativa en el marco de las actuaciones específicas diseñadas. En estos sectores se colaborará directamente con organizaciones, asociaciones y empresas a través de concursos competitivos de iniciativas de internacionalización, apoyando las propuestas de mayor potencial promovidas desde los propios sectores.

3. **Actualización de la política de países prioritarios** lanzada en la pasada legislatura. La apuesta por países prioritarios ha demostrado ser un acierto puesto que permite focalizar esfuerzos en áreas de mayor interés y potencial para el País Vasco y priorizar actuaciones. Sin embargo, los cambios acaecidos en el contexto internacional en los últimos años aconsejan una revisión de la política de países prioritarios del País Vasco. Las actuaciones a desarrollar son:

- Revisión de los países prioritarios. Un país prioritario aún relevancia en el momento actual y potencial de futuro. Las implicaciones de la elección de países estratégicos se centran en mayor visibilidad, dedicación de medios y recursos diferenciales e impulso proactivo.

Figura 37: Implicaciones de la elección de países prioritarios



Fuente: Elaboración Propia

Desde el punto de vista de la internacionalización empresarial entre las prioridades actuales existen países cuyo interés (analizando variables de tamaño y dinamismo del mercado, presencia de empresas y sectores, inversiones y potencial de futuro) requiere un enfoque diferente al actual (por ejemplo India o Rusia), y otros mercados no priorizados en los que el posicionamiento y atención del País Vasco debe incrementarse, o cuanto menos, explorarse.

El Gobierno Vasco define, en el periodo 2017-2020, tres niveles de prioridad en países para desarrollar el nuevo modelo de apoyo a la internacionalización:

- Países de prioridad 1. Mercados estratégicos, tanto desde el punto de vista de presente como por el potencial de futuro. Son mercados de gran dimensión, con un grado de apertura elevado o en los que se concentran la mayoría de las exportaciones, implantaciones internacionales, e inversiones de empresas vascas en el exterior. Asimismo, estos mercados están presentes en los

objetivos de futuro de los principales sectores y empresas del país. Adicionalmente en estos países existen fuentes de conocimiento claves para la industria vasca, y un elevado potencial de colaboración con empresas, agentes tecnológicos y entidades locales.

Se definen dos perfiles de países de prioridad 1: los principales socios europeos: Alemania, Reino Unido e Italia, y mercados estratégicos lejanos: China, Estados Unidos y México.

- Países de prioridad 2. Mercados de seguimiento. Países en los que ya existe una presencia vasca que se mantienen en el foco de atención de determinados sectores y empresas. Estos mercados requieren atención, ya sea por la intensidad de las relaciones actuales, o porque existe un elevado potencial de crecimiento para las empresas (bien sea por la propia tasa de crecimiento del país, o por la capacidad de incremento de la penetración de las empresas vascas en los mismos).

En algunos de estos mercados se constatan barreras que superar y es necesario realizar un seguimiento continuo para detectar oportunidades, y adoptar estrategias específicas en función de los sectores de interés y de la realidad particular de cada país.

Se definen como países de prioridad 2: Francia, Brasil, Rusia, India y Colombia.

- Países de exploración. Este grupo busca establecer el foco en mercados lejanos con alto potencial de crecimiento para las empresas vascas. Se trata de países en expansión económica, en los que la presencia del País Vasco no es muy significativa, pero que, a medio plazo, pueden convertirse en estratégicos para distintos sectores de la economía. En los mercados de exploración se busca generar un buen conocimiento de los mismos, e identificar oportunidades concretas que permitan ir posicionando a las empresas vascas en posiciones de ventaja frente a su competencia. En muchos casos requieren adoptar estrategias combinadas país/sector para focalizar actuaciones e incrementar la probabilidad de éxito.

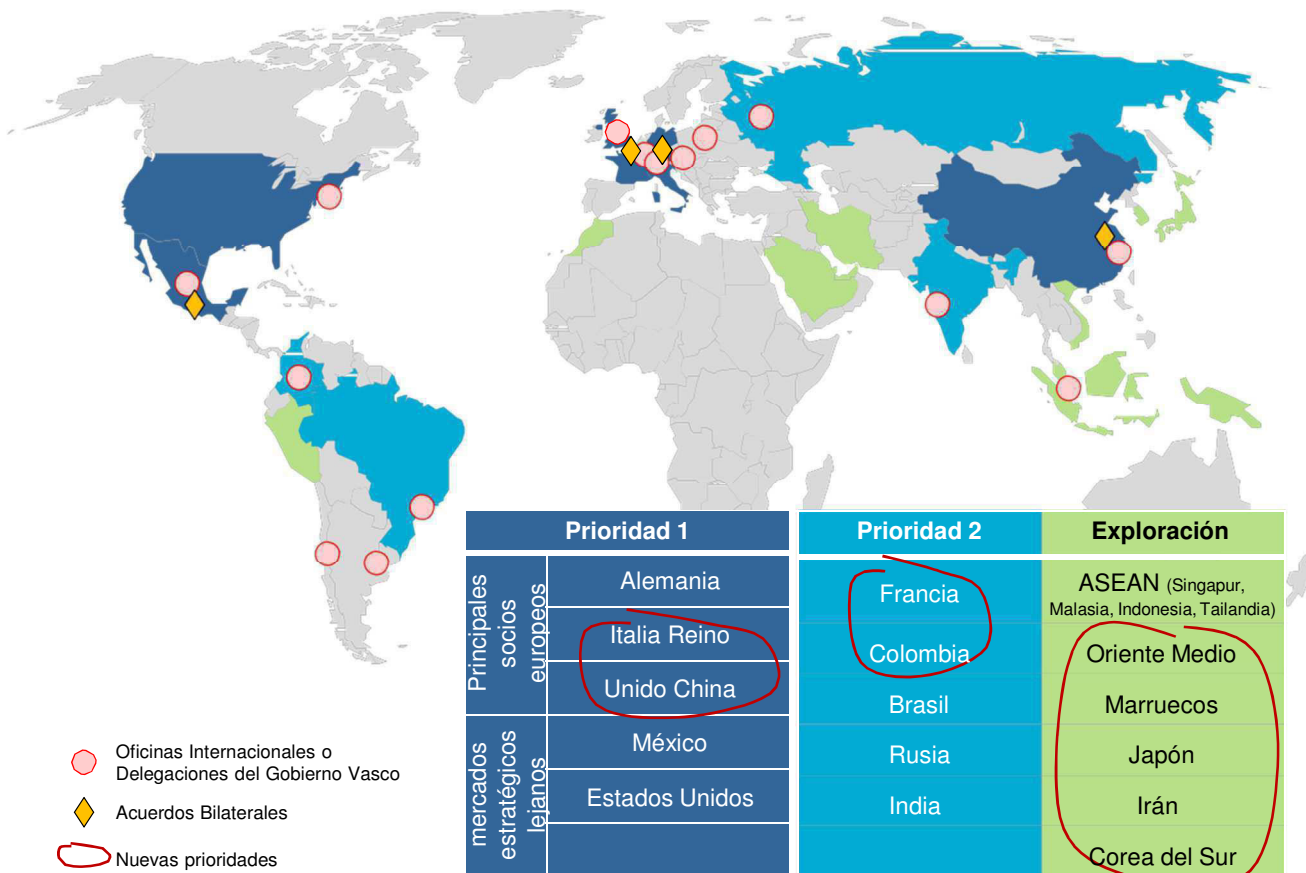
En este momento se identifican como países de exploración: Japón, Corea del Sur, mercados seleccionados de ASEAN (Singapur, Malasia, Indonesia, Tailandia), Irán, Oriente Medio y Marruecos. Por su propia naturaleza, este grupo de países es dinámico. A lo largo del desarrollo del Plan se descartarán algunos mercados por no concretar su potencial, y se incorporarán nuevos países a explorar.

Figura 38: Caracterización de niveles de países prioritarios

Nivel de prioridad	Caracterización	Estrategia a adoptar	CRITERIOS CUANTITATIVOS PARA PRIORIZACIÓN DE PAÍSES
Prioridad 1: ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión del mercado • Apertura para negocios • Elevada cuota de exportaciones del país vasco • Importantes implantaciones de empresas vascas • Destino de inversiones • Fuentes de conocimiento avanzado / tecnologías • Presencia reiterada en estrategias de sectores y empresas prioritarios del País Vasco 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejes prioritarios de la internacionalización empresarial del País Vasco • Reforzar de forma integral: presencia de las empresas, su visibilidad, conexión con el país, diplomacia corporativa empresarial, relaciones bilaterales, acceso a conocimiento y oportunidades de alto valor. • Divulgar conocimiento e identificar de oportunidades de interés simultáneo para distintos sectores y empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del mercado (PIB, importaciones) • Dinamismo del mercado (crecimiento PIB) • Facilidad para hacer negocios (Ranking doing business) • Interés de las empresas vascas (implantaciones, actividad en proyectos/programas/eventos) • Interés comercial vasco (exportaciones) • Interés de los sectores (prioridad para clusters) • Interés como origen de inversiones (ranking Invest In)
Prioridad 2: SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de crecimiento elevadas • Variabilidad en relaciones comerciales del País Vasco • Presencia de algunas empresas vascas y potencial para otras • Interés para ciertos sectores • Constatación de barreras y riesgos importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conocimiento de las realidades particulares para superar barreras y riesgos • Presencia adaptada a cada mercado: intensificar las relaciones de alto nivel y la conexión con el país. • Identificar oportunidades de interés focalizado (para sectores concretos o empresas específicas) 	
Exploración	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de crecimiento elevadas • Escasa presencia de empresas vascas • Poca representatividad en exportaciones del País Vasco • Interés de ciertos sectores y empresas • Lejanía (física, cultural) y desconocimiento como principales barreras 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir focos país / sector • Profundizar en el conocimiento del país y en la formalización de relaciones de alto nivel • Identificar oportunidades muy concretas que trasladar a los sectores interesados • Generar "casos de éxito" 	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 39: Países prioritarios en la internacionalización empresarial del País Vasco



Fuente: Elaboración Propia

- Impulso de planes estratégicos en países de prioridad 1 y 2. Se conciben los planes de país como un instrumento de impulso a los mercados prioritarios para el País Vasco, y se desarrollarán progresivamente y por periodos de 4 años con la participación de los responsables del país y los equipos técnicos del País Vasco.

4. **Impulso a la colaboración entre empresas** como mecanismo para abordar la necesidad de mayor tamaño empresarial de la economía vasca reconocida en diversos diagnósticos económicos existentes, y la ambición de afrontar mercados exteriores con propuestas de mayor valor añadido.

Potenciar la colaboración entre empresas ha sido un objetivo permanentemente presente en las políticas de internacionalización del País Vasco. Buscando dotar de un nuevo impulso a una actividad que no ha producido los resultados esperados en esfuerzos anteriores, se propone una batería de actuaciones con mayor involucración directa del Gobierno Vasco en la promoción, valoración y seguimiento de iniciativas.

Se propone avanzar en esta línea estratégica a través de:

- Diseño de un modelo de concursos competitivos de proyectos de nuevas iniciativas de colaboración entre empresas y creación de proyectos internacionales compartidos. Abiertos a todo tipo de organizaciones, instituciones y agrupaciones de empresas, permitirán al Gobierno discriminar calidad e impacto de los proyectos puestos en marcha, aportarán aprendizajes a trasladar entre empresas y sectores, y proporcionarán mecanismos de seguimiento de resultados obtenidos.
- Renovación de la capacidad de internacionalización asociada a empresas tractoras. Tras el éxito logrado en la colaboración con las mayores empresas del país, se plantea hacer una valoración cuantitativa y cualitativa del potencial tractor de mini-multinacionales vascas hacia proveedores de su cadena de valor en mercados en los que ya están presentes con actividades industriales.
- Dinamización activa de la colaboración entre empresas apoyadas en las nuevas capacidades de inteligencia: conocimiento de empresas, plataformas de matching y búsqueda de socios empresariales con medios específicos dedicados a la intermediación entre empresas:
 - Creación de plataformas de matching (bases de datos de empresas, tecnologías, capacidades, intereses, áreas de diversificación, etc.) que complementen el conocimiento actualmente existente de las empresas (CIVEX berria y otras fuentes).
 - Desarrollo de iniciativas de identificación de socios potenciales para las empresas vascas en las áreas de interés: acogida de empresarios/as con intereses convergentes con empresas vascas.
 - Promoción activa de iniciativas de colaboración entre empresas vinculadas a oportunidades concretas, a través de las capacidades propias del Gobierno o de colaboradores externos.

5. **Impulso de plataformas para la cooperación intersectorial** que se concretan en la plataforma de licitaciones internacionales recientemente puesta en marcha, reforzando el posicionamiento del País Vasco en instituciones multilaterales, y apoyando a las empresas participantes en las mismas. Los primeros resultados obtenidos en forma de interacción intersectorial, colaboración con clústeres y asociaciones empresariales, e interés suscitado entre las empresas son un indicio positivo del potencial de este tipo de iniciativas.

Se desarrollarán líneas de trabajo para avanzar en:

- Impulso de la plataforma de licitaciones multilaterales como piloto de modelo de cooperación intersectorial y dinamización de acciones de colaboración empresarial para objetivos concretos.
- Refuerzo del posicionamiento en los organismos multilaterales en los que se generan oportunidades. A medida que se contrasten los resultados de los proyectos ya identificados se incrementará la presencia y dedicación de recursos en instituciones como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Corporación Andina de Fomento (CAF), División de Adquisiciones de Naciones Unidas (UNPD), Banco Africano de Desarrollo (BAFD) y Banco Asiático de Desarrollo (BAD), Liga Árabe.
- Extensión del modelo de colaboración intersectorial a otros ámbitos de trabajo como grandes licitaciones privadas (en sectores energéticos o de inversiones industriales).

6. **Redefinición del modelo de relación con agentes colaboradores** evolucionando hacia servicios de valor añadido, homogeneidad en calidad de servicio, y alineamiento con los objetivos del Gobierno Vasco. Los

agentes colaboradores seguirán siendo un integrante clave del sistema. La aspiración es contar con un mayor número de colaboradores que aporten actuaciones de mayor valor y puedan integrarse en el sistema prestando algunos de los servicios de la nueva cartera del Gobierno Vasco.

Se abordará la revisión progresiva de distintos componentes de los convenios con Cámaras de Comercio y programa Elkartzen para acercarlos a un modelo competitivo basado en proyectos concretos, y se abrirán a propuestas de nuevos colaboradores. Entre otras, se pondrán en marcha iniciativas de:

- Homogenización de calidad de servicios proporcionados por colaboradores externos, estableciendo estándares de servicio y sistemas de evaluación y de seguimiento para garantizar la calidad de la oferta para todas las empresas.
- Implantación de un sistema de concursos competitivos de proyectos de internacionalización abiertos a todo tipo de organizaciones colaboradoras (asociaciones, grupos y alianzas de empresas, agencias de desarrollo, etc.).
- Incremento de la visibilidad del Gobierno en las acciones financiadas a socios colaboradores, incorporando aportación de valor a las iniciativas de terceros desde la nueva unidad de inteligencia competitiva, apoyando a los socios en acciones concretas en sus planes de actuación, proporcionando herramientas propias del Gobierno para su uso por parte los agentes (modelos, plantillas, guías, metodología, etc.), incorporando la imagen del Gobierno como garante de calidad, y realizando acciones de valoración de los servicios / actuaciones directamente con las empresas destinatarias de las mismas.

7. **Adaptación de los programas de apoyo** con el doble objetivo de ganar flexibilidad para adaptarlos a las necesidades de internacionalización cambiantes del mercado, y disponer de instrumentos para implementar el nuevo modelo de servicios especializados. La evolución de los programas de apoyo se realizará de forma progresiva. Las principales líneas de trabajo, que se recogen en el resto de líneas del Plan, son:

- Revisión integral del diseño de los programas para su flexibilización y evitar su obsolescencia y desajuste con las necesidades de las empresas.
- Adaptación de Global Lehian, como apoyo principal instrumento de apoyo a la nueva segmentación de clientes y servicios.
- Revisión de programas de incorporación de personas (apartado de talento en Global Lehian, Landhome, Profex).
- Adaptación de Gauzatu Implantaciones Exteriores a las necesidades de las empresas.
- Revisión de programas de colaboración con terceros: Elkartzen, convenios con Cámaras de Comercio, UPV/EHU y BEC para acercarlos al modelo de concursos competitivos.
- Lanzamiento de nuevos programas: concursos competitivos, formación de profesionales en internacionalización, utilización de instrumentos de financiación existentes en el ámbito de la internacionalización, o colaboración con terceros en tracción y contratación de personas especializadas.

4.2. Capacidades de inteligencia competitiva

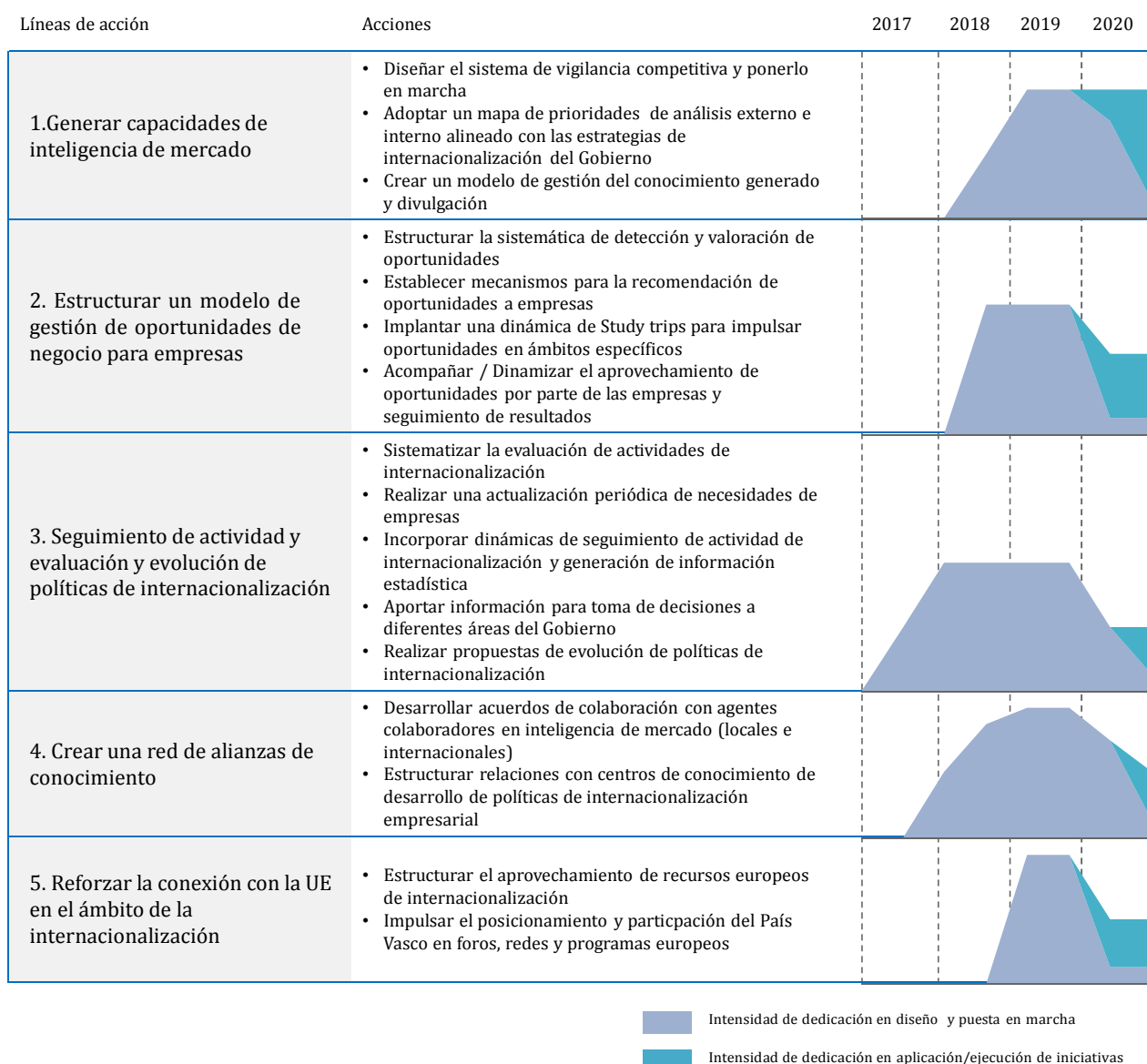
OBJETIVO: Generar y trasladar conocimiento avanzado y nuevas oportunidades a las empresas vascas.

La carencia de información de valor, como se ha indicado anteriormente, es una de las barreras a la internacionalización más reconocidas y persistentes entre las empresas de todos los tamaños y niveles de internacionalización, tanto vascas como a nivel internacional. Disponer de capacidades de inteligencia de mercado focalizadas (en sectores, países, regiones, gamas de productos) es un componente clave de la capacidad de toma de decisiones de las empresas.

El Gobierno Vasco apuesta por **construir un sistema de inteligencia competitiva que genere información de valor y la ponga a disposición de las empresas**. La capacidad del ecosistema vasco de internacionalización de conocer a las empresas, sus estrategias y sus prioridades, y vincularlas con el conocimiento de mercado impulsará la eficiencia en todo el sistema.

Asimismo, el sistema vasco de internacionalización debe ganar **capacidad de toma de decisiones informada** con agilidad a través del seguimiento y evaluación permanente de sus actuaciones, programas e iniciativas.

Figura 40: Líneas de acción del EJE2: Capacidades de inteligencia competitiva



Fuente: Elaboración Propia

Las principales líneas de acción a poner en marcha son:

1. Desarrollo de un **sistema de inteligencia de mercado** que realice un seguimiento activo de países y sectores prioritarios, apoyado en las capacidades de la Red Exterior del Gobierno, de agentes locales especialistas, y de fuentes de información internacionales. Se avanzará en la creación de un nuevo activo para el sistema vasco de internacionalización a través de:

- Diseño del sistema de vigilancia: definición de metodologías de trabajo, estándares de inteligencia competitiva (calidad, fiabilidad de la información, detalle de análisis, priorización), herramientas de apoyo, necesidades de recursos etc.
- Establecimiento de prioridades de análisis externos (por país, sector, mercado/nichos de interés, potencial de crecimiento, vinculación a las empresas vascas, etc.) e internos (seguimiento de empresas y sus necesidades, evaluación, impacto de actividades, información estadística, etc.).

Se contemplará un seguimiento específico de la actividad e iniciativas de internacionalización relacionada con ciudades como antena de captación de oportunidades y de anticipación en mercados.

- Establecimiento de acuerdos de colaboración (e información compartida bidireccional) con agentes intermedios y entidades especializadas (clústeres, asociaciones sectoriales, otros sistemas de inteligencia competitiva locales, comarcales o sectoriales) y otras fuentes de información certificadas para colaborar en la inteligencia de mercado.
- Creación de una plataforma de gestión de conocimiento para explotar la información y generar vías de divulgación entre los sectores y las empresas.

2. **Estructuración de un modelo de gestión de oportunidades de negocio** que abarque todo el proceso de gestión: identificación de necesidades y prioridades de sectores y empresas, captación de oportunidades en mercados internacionales, divulgación entre las empresas con potencial para explotarla, seguimiento de los resultados obtenidos. Se desarrollarán acciones encaminadas a:

- Implantación de una sistemática de detección y valoración de oportunidades en sectores y mercados prioritarios apoyada en las nuevas capacidades de inteligencia competitiva. El origen de las oportunidades serán tanto las fuentes internas (Red Exterior), como alianzas con centros internacionales (de I+D, universidades, think tanks, prospectiva) que generen iniciativas de interés en sectores prioritarios.

El modelo de detección de oportunidades contempla la implantación de una dinámica de “viajes de estudio” (study trips) como herramienta de identificación de oportunidades muy focalizada (en la combinación de mercados/sectores) que facilite a la vez el conocimiento y el posicionamiento de las empresas vascas.

- Diseño de una metodología (y una herramienta en su caso) que facilite la recomendación de oportunidades para las empresas interesadas en ellas o con mayor capacidad para explotarla, y la puesta en marcha de nuevas iniciativas de internacionalización apoyadas desde el Gobierno.
- Seguimiento sistemático del aprovechamiento y resultados derivados de oportunidades puestas a disposición de las empresas.

3. **Evaluación y evolución de políticas de apoyo a la internacionalización.** Seguimiento continuo de las acciones de internacionalización, sus resultados y las oportunidades de mejora existentes. En esta línea de actuación la integración con las iniciativas de evaluación desarrolladas en el seno del Consorcio Vasco de Internacionalización que proporcionará una visión integral de las políticas de internacionalización del País Vasco. Se desarrollarán acciones de:

- Evaluación sistemática (anual) de la actividad de internacionalización desarrollada, partiendo de las evaluaciones de programas realizadas, y de la evaluación global del sistema de internacionalización promovida desde Basque Consortium.
- Actualización periódica (bianual) de las necesidades de las empresas vascas en internacionalización mediante encuestas, entrevistas individuales y evaluación individualizada de servicios y programas de apoyo.
- Seguimiento y aportación de información estadística relacionada con la internacionalización empresarial que facilite la cuantificación de la actividad en el País Vasco.

- Seguimiento de políticas, programas, organización y redes de internacionalización de regiones de referencia.
 - Aportación de información relacionada con al internacionalización empresarial para toma de decisiones a diferentes áreas del Gobierno.
 - Elaboración de propuestas para incorporar aprendizajes al desarrollo/evolución de las políticas públicas de internacionalización.
4. **Desarrollo de una política de alianzas de conocimiento en internacionalización** que incluya la identificación de centros de conocimiento para acelerar tanto el avance de la unidad de inteligencia competitiva como el diseño de políticas de internacionalización innovadoras o de éxito en otras regiones internacionales.
- Elaboración de un mapa de aliados estratégicos en dos líneas de trabajo: conocimiento de mercado en países y sectores prioritarios con foco en las necesidades de las empresas, y conocimiento en el desarrollo de políticas de internacionalización dirigidas a la mejora de las políticas del Gobierno Vasco.
 - Implementación de las alianzas requeridas para un eficiente funcionamiento de otras líneas de acción: con clústeres y organizaciones sectoriales locales para inteligencia competitiva o centros internacionales como fuente de nuevas oportunidades de negocio.
5. **Refuerzo de la conexión con la Unión Europea** en el ámbito de internacionalización empresarial, integrando capacidades existentes, potenciando la utilización de medios europeos y reforzando la imagen del País Vasco en Europa.
- Aprovechamiento de recursos y capacidades europeas para la internacionalización empresarial. Se potenciará la relación con redes como Enterprise Europe Network, la utilización de ventanillas de ayuda a las pymes (por ejemplo en propiedad intelectual (DPI) en la ASEAN, China y Mercosur, o en el Mediterráneo), los recursos del portal para empresas “Your Europe Business Portal”(información práctica en línea a las empresas que quieren desarrollar su actividad en otro Estado miembro) o el portal para la Internacionalización de la pyme “SME Internationalization Portal” (medidas de apoyo a las empresas que deseen desarrollar sus actividades fuera de Europa), la base de datos de acceso a mercados “Market Access Database”, entre otros. (ver apartado “1.3.1- Contexto”)
 - Mejora del posicionamiento del País Vasco en Europa a través de la participación en iniciativas europeas de internacionalización y la inserción del País Vasco en redes y programas europeos.

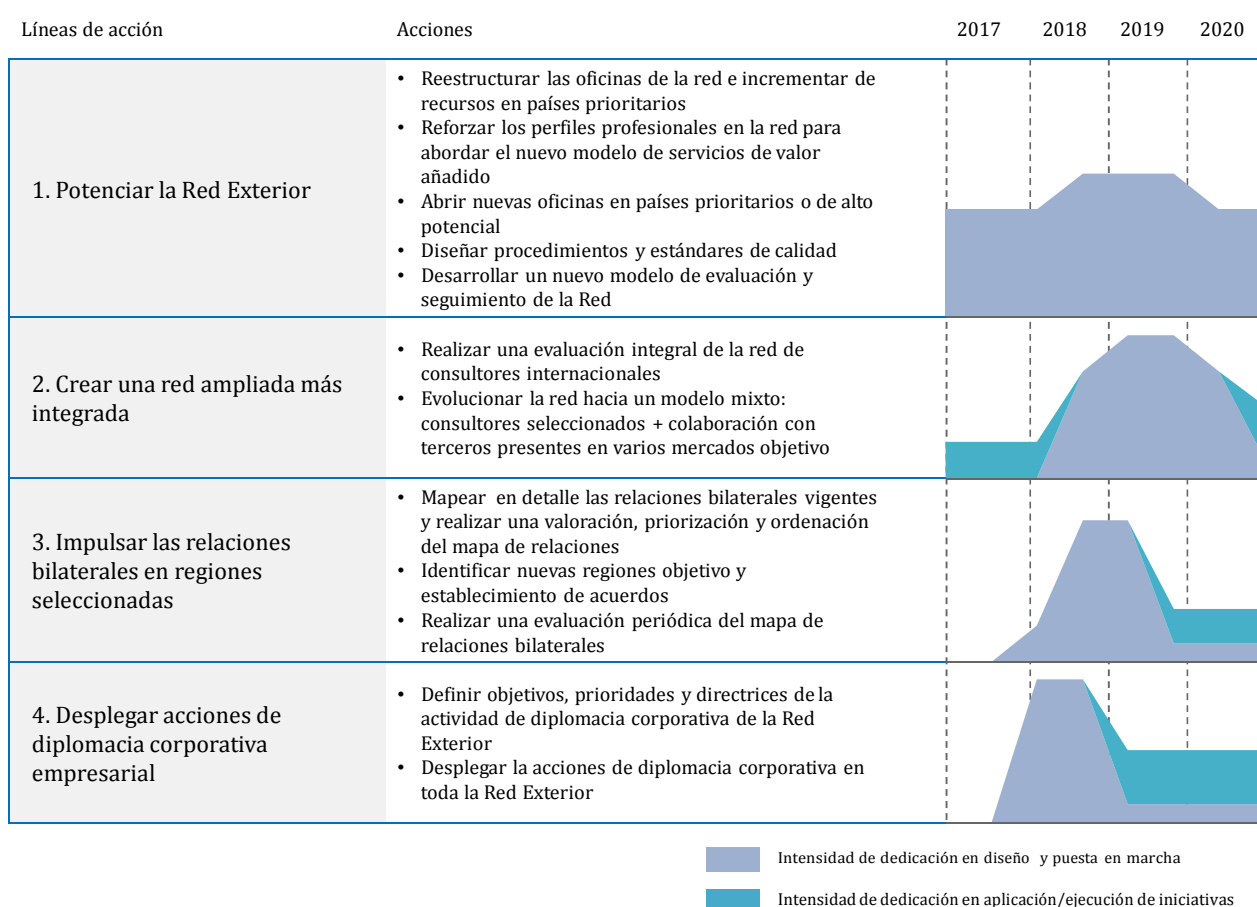
4.3. Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco

OBJETIVO: Incrementar la aportación de valor de la Red Exterior a las empresas e instituciones vascas.

La Red Internacional es un pilar fundamental del modelo de servicios de valor añadido: para la prestación de servicios, para la generación de conocimiento, y para el impulso de las relaciones y la imagen del País Vasco en el exterior. El Gobierno Vasco aspira a **reforzar su Red Exterior en el ámbito económico** (cualitativamente y cuantitativamente) para responder a las necesidades de las empresas con mayor especialización y calidad de servicio.

Contar con **más recursos y personas de elevada cualificación** con capacidad de interacción a alto nivel (en los ámbitos económicos y empresariales) en los países de destino son activos estratégicos a extender selectivamente en los nodos de la red.

Figura 41: Líneas de acción del EJE3: Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco



Fuente: Elaboración Propia

Las principales líneas de acción a desarrollar son:

1. **Potenciación de la Red Exterior e integración en la operativa de la nueva Entidad para la Internacionalización**, reforzando tanto el número de oficinas, como su dotación y la capacitación de sus profesionales. La ambición en el refuerzo y la intensidad de recursos destinados variará en función de la priorización de países del Gobierno Vasco.

Un eje de actuación prioritario en todas las oficinas será la adaptación al nuevo modelo de servicios de valor añadido, en el que, tanto el nivel de relación institucional como la calidad de los servicios y la capacidad de acceso y análisis de información se incrementarán sustancialmente:

- Reordenación de la Red. Redefinición del modelo de oficina empresarial/comercial internacional del Gobierno Vasco, y adaptación a las particularidades de cada país.
- Apertura de nuevas oficinas (a un ritmo de una o dos al año) alineadas con la elección de prioridades realizada. El primer esfuerzo se centrará en completar la red en los países de prioridad 1, avanzando posteriormente en mercados lejanos de alto potencial para las empresas vascas.
- Incremento de los recursos en los países de prioridad 1 de acuerdo con el nivel de apuesta definido. Un país prioritario contará con más estructura, mayor intensidad en la diplomacia corporativa empresarial y en las relaciones bilaterales, y una mayor integración / participación activa en el ecosistema económico del país.

En países de prioridad 2 se realizará un esfuerzo de focalización país/sector, limitando el campo de actuación proactiva en aras de una mayor profundidad de conocimiento en los sectores de mayor interés, que permita una utilización más eficiente de las capacidades locales.

- Refuerzo de los perfiles profesionales de las oficinas de la Red para adecuarlos a la nueva oferta de servicios de valor añadido, en la que, sin descuidar gestiones operativas realizadas para las empresas, toma especial relevancia la capacidad de interacción de alto nivel, el conocimiento detallado de segmentos de mercado y cadenas de valor locales, y la capacidad analítica y de acceso a información.

Figura 42: Mapa de servicios de la Red Exterior del Gobierno Vasco



- Definición de procedimientos y estándares de calidad en toda la Red Exterior para garantizar una homogeneidad de servicios y una experiencia de cliente del mismo nivel en todos los servicios a los que puedan acceder las empresas cliente vascas.
- Diseño de un nuevo modelo de indicadores de seguimiento de oficinas internacionales que permita desarrollar una evaluación periódica de las oficinas existentes. La valoración de continuidad de las oficinas internacionales está prevista a la finalización de cada periodo estratégico de los sucesivos planes de internacionalización.

2. **Creación de una red más integrada en países sin presencia propia.** Con las premisas de proporcionar servicios de calidad homogéneos en toda la red y de ganar capacidad en el alineamiento y seguimiento en los servicios prestados por terceros, se realizará una evolución en el modelo de red ampliada. Se migrará progresivamente el sistema de colaboración de consultores independientes actual hacia un modelo mixto que combine la colaboración con socios preferentes con despliegue internacional en varios de los países sin presencia propia del País Vasco y consultores específicos en países concretos.

El perfil de los socios preferentes incluye tanto la utilización de redes compartidas con otras regiones con oficinas internacionales propias, como redes de empresas de servicios profesionales con amplia implantación internacional y capacidad relacional en los mercados objetivo.

Se abordarán distintas acciones para reforzar el posicionamiento del País Vasco:

- Elaboración de una evaluación integral de la actividad de los consultores internacionales para profundizar en su utilización, los resultados obtenidos, la valoración de los clientes y establecer orientaciones para la elección de un nuevo socio.
 - Diseño del modelo mixto de colaboración del Gobierno Vasco con redes de terceros, estableciendo la cartera de servicios objetivo, condiciones requeridas, estándares de calidad exigidos y expectativas de costes que serán objeto de negociación con los socios.
 - Identificación de socios potenciales, establecimiento de negociaciones y firma de acuerdos de colaboración.
3. Impulso a la **política de relaciones bilaterales con regiones prioritarias** para la internacionalización empresarial en el País Vasco con una visión de largo plazo.

Para avanzar en la configuración de una red de relaciones se avanzará en:

- Elaboración del mapa de acuerdos y relaciones vigentes actualmente, detallando los objetivos de los acuerdos y documentando los resultados obtenidos y la proyección futura de cada relación.
 - Valoración, priorización y ordenación del mapa de relaciones ajustándolo a la capacidad del País Vasco de mantener un número limitado de relaciones activas.
 - Identificación de regiones de interés y establecimiento de nuevos acuerdos con regiones estratégicas. Se prevé la incorporación de un nuevo acuerdo al año en el periodo de vigencia del presente Plan de Internacionalización 2017-2020.
 - Evaluación y ordenación periódica del mapa de relaciones bilaterales activas.
4. **Refuerzo de la diplomacia corporativa empresarial** como seña distintiva de la capacidad de aportación de valor a las empresas vascas en todos los países con presencia propia. El Gobierno Vasco tiene la convicción de que la formalización y profesionalización de la actividad de contactos proactivos de alto nivel (privados y públicos en el ámbito económico) en todas las regiones incrementará la calidad de las oportunidades para las empresas vascas.

Con el objetivo de estructurar esta actividad se abordará:

- Definición de objetivos, prioridades y directrices de la actividad de diplomacia corporativa de la Red Exterior del Gobierno Vasco, estableciendo objetivos individualizados y relaciones transversales entre oficinas para el intercambio de experiencias entre los máximos responsables de esta actividad en cada país.

Además de las relaciones en los niveles de máxima representación empresarial, asociaciones, clústeres, y se potenciará la colaboración con agentes locales que puedan acompañar a las empresas con menor experiencia en su desembarco internacional.

- Despliegue de acciones de diplomacia corporativa empresarial en toda la Red Exterior.

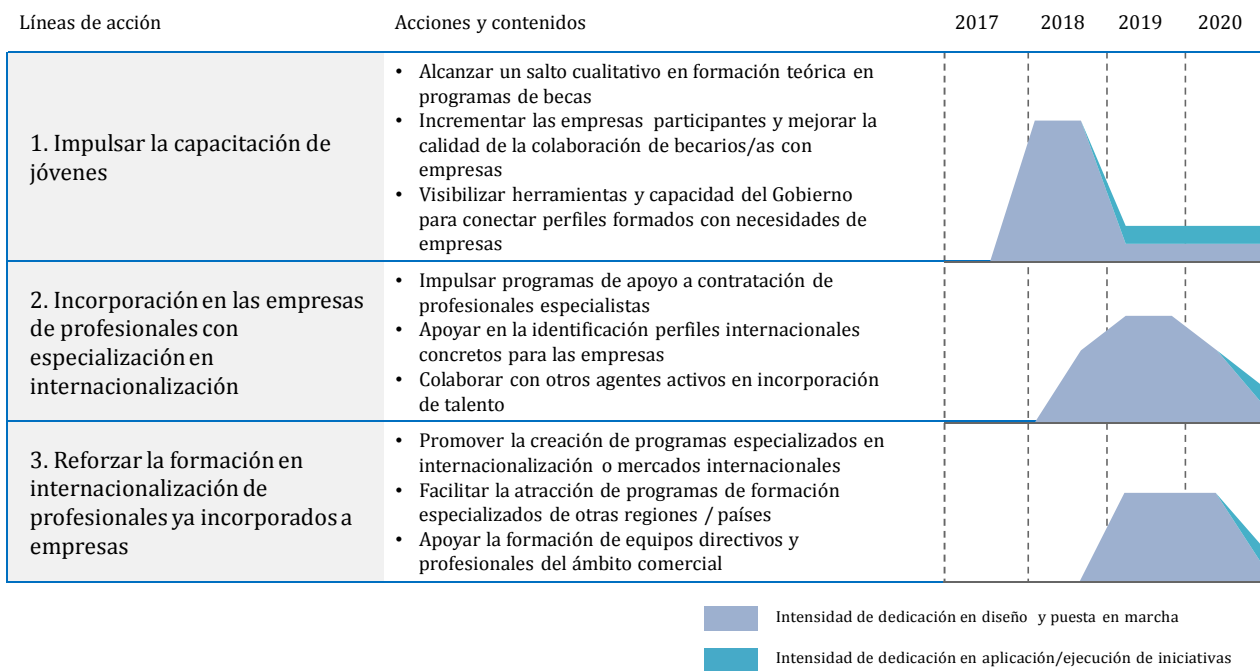
4.4. Personas capacitadas especializadas en internacionalización

OBJETIVO: Reforzar la capacitación especializada en internacionalización de profesionales que se integran en empresas vascas.

Promover la generación y dinamización de capital humano especialista en internacionalización adaptado a las necesidades de las empresas se mantendrá como uno de los ejes de actuación prioritarios en el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020. Se trata de una necesidad presente en las empresas en etapas iniciales de internacionalización, que con diferente nivel de exigencia y perfil profesional, persiste en empresas ya presentes en mercados internacionales.

Las acciones del Gobierno Vasco se dirigirán a **reforzar la calidad de los perfiles profesionales formados e integrados en las empresas, redoblando los esfuerzos en la incorporación de personas capacitadas y la formación de profesionales y equipos directivos.**

Figura 43: Líneas de acción del EJE4: Personas capacitadas especializadas en internacionalización



Fuente: Elaboración Propia

Las principales líneas de acción a desarrollar son:

1. **Refuerzo de la capacitación e incorporación de jóvenes especializados en internacionalización** incidiendo en la calidad formativa y en el incremento del nivel de cualificación previo de las candidaturas:
 - Alcanzar un salto cualitativo en los programas de formación teórica de las becas BEINT y en los perfiles de las personas participantes, incorporando nuevos contenidos formativos y actualizando contenidos en línea con las tendencias de internacionalización empresarial actuales.
 - Mantener la actividad de las becas de formación práctica Global Training como instrumento de formación de personas y de impulso de vocaciones internacionales entre jóvenes profesionales con grados superiores universitarios o formación profesional.
 - Incrementar las empresas y reforzar la mejorar la calidad en las prácticas/colaboración con empresas, incidiendo en la elección de empresas adecuadas para cada beca, la tutorización por parte de las empresas y la involucración de los becarios/as.
 - Visibilizar las herramientas y la capacidad del Gobierno Vasco para ofrecer oportunidades profesionales a personas que finalizan sus becas, y perfiles adecuados para cubrir necesidades específicas de las empresas.
2. **Impulso a la incorporación de profesionales** especializados en internacionalización en las empresas:
 - Impulso de los programas de apoyo a la contratación de personas especializadas en internacionalización en exclusiva (activación de talento en Global Lehian), profesionales compartidos (PROFEX) y ampliación del alcance de los programas de incorporación de talento internacional (Landhome).
 - Apoyo en la identificación de perfiles profesionales internacionales para cubrir necesidades específicas de las empresas en sus procesos de internacionalización.
 - Definición de líneas de colaboración con otros agentes activos en iniciativas de captación e incorporación de talento internacional (Bizkaia Talent, iniciativas de atracción de profesionales de Gipuzkoa) para potenciar la incorporación de personas especializadas a las empresas vascas.
3. **Refuerzo de la formación especializada** en el País Vasco apoyando la participación de profesionales de las empresas en programas de formación especializados en internacionalización o mercados internacionales. Se abordarán acciones para colaborar con instituciones del ámbito educativo en:
 - Promoción de la creación de programas (executive/máster) de formación especializados en internacionalización o en mercados internacionales prioritarios para el País Vasco, en universidades o escuelas de negocios locales.
 - Atracción de programas de formación en internacionalización existentes en otros países / regiones, generando las condiciones para facilitar la incorporación de programas internacionales al mapa formativo del País Vasco.
 - Apoyo a la formación de perfiles especializados en internacionalización en programas especializados impartidos en el extranjero, facilitando la participación de profesionales de empresas vascas en cursos internacionales (escuelas de negocio de reputación o universidades en países prioritarios).

4.5. Instrumentos de financiación especializados

OBJETIVO: Ofertar a las empresas instrumentos de financiación competitivos para un amplio abanico de alternativas de internacionalización.

Las empresas vascas mantienen una actividad continua de desarrollo de nuevas implantaciones internacionales, sin embargo hacen un uso poco extendido de los instrumentos de financiación para internacionalización existentes en el Gobierno Vasco. El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 busca contar con **instrumentos de financiación adaptados** a la realidad económica actual y a las necesidades de las empresas vascas, apoyando una mayor diversidad de modelos de internacionalización que refuercen la competitividad de las empresas.

Al margen de la **implantación productiva o comercial**, extendida entre las empresas vascas, se producen cada vez más frecuentemente implantaciones para **actividades de I+D, centros de aprovisionamientos, operaciones de compras/adquisiciones de empresas** (competidoras o complementarias) o **relocalizaciones** que requieren algún tipo de respuesta adaptada a incorporar a la oferta pública de instrumentos de apoyo.

Asimismo se desarrollará una **labor más activa de clarificación y acercamiento de los instrumentos existentes a las empresas**, puesto que, en parte, no acceden a los recursos existentes por desconocimiento o confusión con otros programas no específicos para internacionalización.

Figura 44: Líneas de acción del EJE 5: Instrumentos de financiación especializados



Fuente: Elaboración Propia

Para acompañar a las empresas en una mayor variedad de situaciones el Gobierno Vasco apuesta por:

1. **Renovación de las líneas de apoyo a las implantaciones internacionales con instrumentos adaptados** a las condiciones particulares del mercado financiero en cada momento. Se abordará la renovación de los programas de apoyo a implantaciones (Gauzatu implantaciones Exteriores) para hacerlos más atractivos para las empresas vascas. Para ello se abordará:
 - Actualización de las necesidades de las empresas vascas en relación a la financiación para distintos tipos de implantaciones internacionales, en comparación con instrumentos financieros ya existentes (públicos y privados).
 - Renovación del programa Gauzatu Implantaciones Exteriores de acuerdo a las necesidades de las empresas.

2. **Acceso a los instrumentos financieros existentes para apoyar procesos de compra de empresas** en mercados internacionales por parte de empresas vascas que refuercen su posición competitiva y el posicionamiento internacional.

Con esta actuación el Gobierno Vasco busca cubrir un ámbito estratégico no afrontado previamente, a la vez que promover modelos de internacionalización que aceleren la incorporación de empresas vascas en mercados exteriores.

3. **Impulso de otras líneas de financiación** adaptadas a necesidades particulares de las empresas. Se establecerán mecanismos de colaboración con las empresas para identificar otros instrumentos existentes en el sistema (préstamos, subvenciones, etc.) para apoyar a las empresas vascas en necesidades específicas (por ejemplo para la financiación de grandes operaciones con clientes, participación en grandes licitaciones, etc.). Para ello se abordará el mapeo de instrumentos financieros existentes y su posible aplicación al ámbito de internacionalización en casos específicos.
4. Acciones de **acercamiento de las alternativas de financiación a las empresas** para incrementar el aprovechamiento de las herramientas existentes. Entre otras medidas se ampliará el contenido de la guía Basque Consortium con los recursos de financiación existentes y se dará mayor visibilidad a los instrumentos financieros en la oferta de servicios de internacionalización del Gobierno Vasco.

4.6. Reorganización institucional de los activos de internacionalización

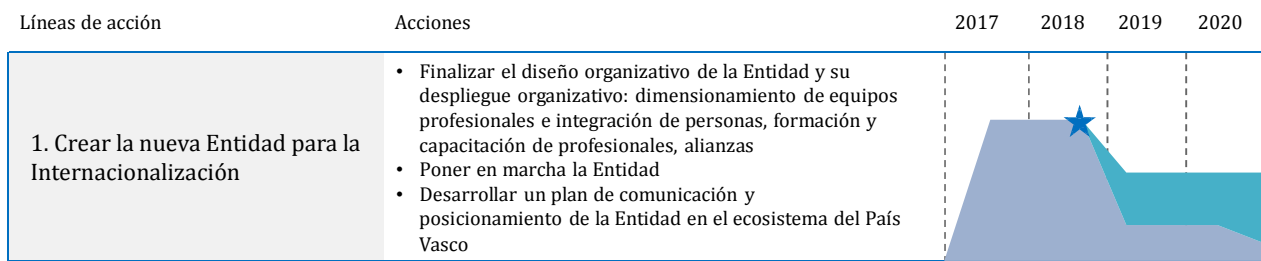
OBJETIVO: Integrar y reforzar las capacidades y activos de internacionalización del Gobierno Vasco.

El nuevo modelo de apoyo a la internacionalización empresarial requiere de un esquema organizativo que afronte algunas de las debilidades estructurales del sistema: fragmentación de iniciativas, simplificación del sistema de internacionalización para las empresas, necesidad de incremento de eficiencia, y especialización del sistema y de las personas.

Asimismo la orientación hacia servicios de valor añadido, tanto a nivel local como en la Red Exterior, requiere de un modelo más integrado y dinámicas de funcionamiento adaptadas (en aspectos como prestación de servicios, especialización, acercamiento a empresas, proactividad comercial, relación con colaboradores).

La **creación de una única Entidad para la Internacionalización que integre todas las capacidades y servicios** de internacionalización empresarial del Gobierno Vasco será el instrumento principal para facilitar la transición hacia el modelo de servicios de valor añadido y permitir su evolución en el futuro:

Figura 45: Líneas de acción del EJE 6: Reorganización institucional de los activos de internacionalización



Fuente: Elaboración Propia

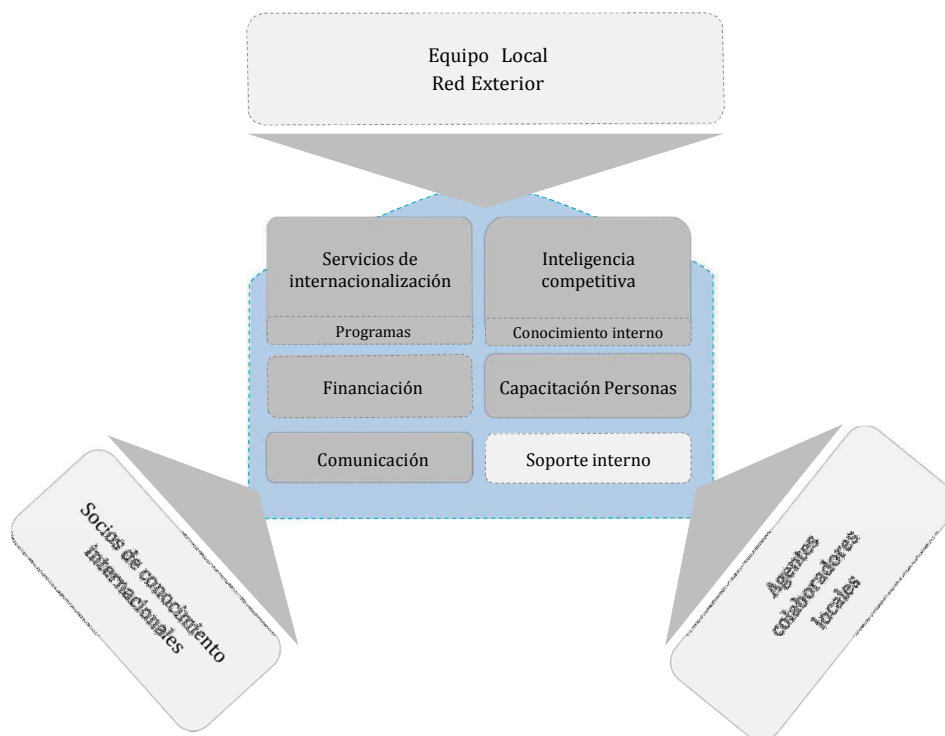
Las principales líneas de acción a desarrollar son:

1. **Lanzamiento de la Entidad para la Internacionalización**, finalizando el diseño organizativo y funcional de la nueva organización, y liderando desde el Gobierno la puesta en marcha de la Entidad para la Internacionalización como líder en el apoyo a la internacionalización empresarial en el País Vasco.

La Entidad para la Internacionalización integra todos los activos del sistema, tanto los ubicados en el País Vasco, como la Red Exterior y todas las redes relacionales existentes.

- Finalización del diseño jurídico y organizativo de la Entidad para la Internacionalización: forma jurídica, trámites administrativos, detalle de contenidos y actividades, organización interna, funciones y responsabilidades, especialización, estructuras de apoyo, etc.
- Despliegue organizativo para:
 - Dimensionamiento de los equipos profesionales propios de la Entidad para la Internacionalización. Integración de profesionales de los equipos de Gobierno Vasco/SPRI y contratación de personas para el desarrollo de las funciones no cubiertas.
 - Formación y capacitación de los equipos profesionales de la Entidad para el desarrollo de las nuevas funciones y responsabilidades.
 - Diseño de la estrategia de relaciones externas y alianzas de la Entidad para afrontar las necesidades de colaboración recogidas en distintos puntos del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.
- Puesta en marcha operativa de la Entidad para la Internacionalización.
- Desarrollo de un plan de comunicación para dar a conocer la nueva organización y reforzar el posicionamiento de la Entidad entre las empresas, organizaciones colaboradoras, y otros agentes de interés.
- Seguimiento de actividades y resultados para el ajuste organizativo de la Entidad.

Figura 46: Ámbitos de actuación de la Entidad de Internacionalización del País Vasco



Fuente: Elaboración Propia

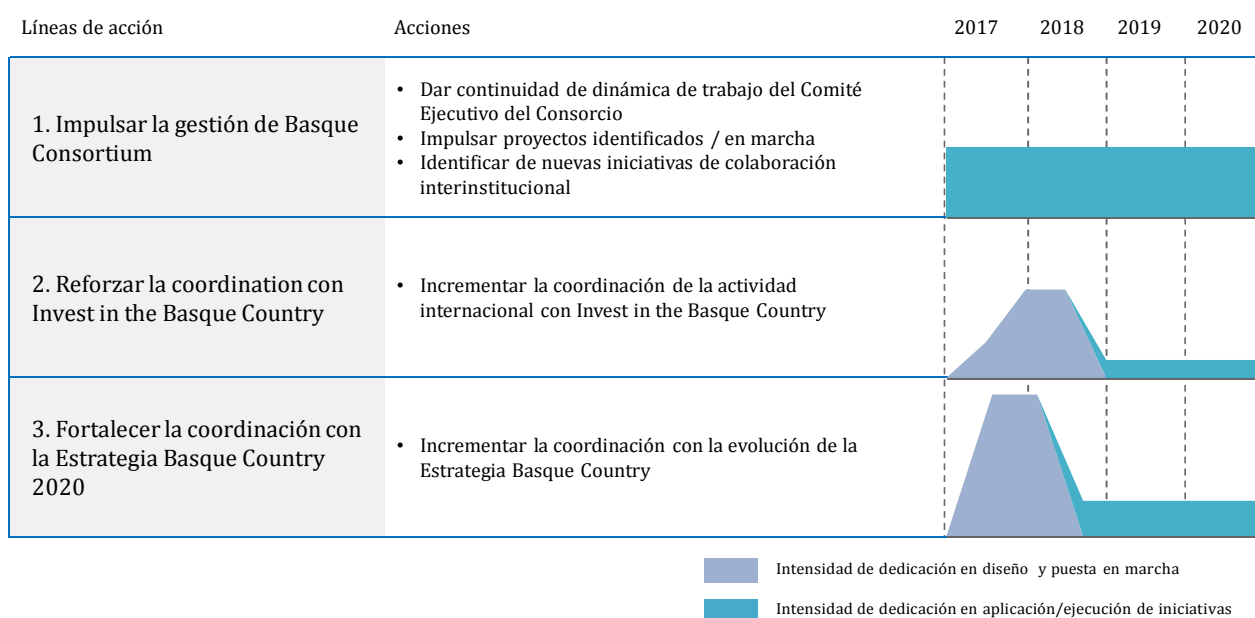
4.7. Coordinación del sistema vasco de internacionalización

OBJETIVO: Avanzar en la coordinación de todos los agentes involucrados en el impulso de la internacionalización de las empresas.

El Gobierno Vasco mantiene su apuesta por **construir un sistema vasco de internacionalización cada vez más coordinado interinstitucionalmente**, eficaz en la respuesta a las necesidades de las empresas y eficiente en el uso de sus recursos. Avanzar desde la acción individual hacia una visión de conjunto en el apoyo a la actividad exterior sigue siendo una prioridad que requiere orientar los esfuerzos de forma coordinada.

En los últimos años, a través del Consorcio Vasco de Internacionalización, se ha avanzado en iniciativas que deben tener continuidad: la puesta en común de actividades y programas, la creación de un catálogo compartido o el desarrollo de foros de internacionalización. Asimismo se han lanzado líneas de trabajo que buscan simplificar y facilitar el acceso al sistema de apoyo a la internacionalización por parte de las empresas, y evaluar el sistema para optimizar el aprovechamiento conjunto y la adicionalidad en la utilización de los recursos públicos.

Figura 47: Líneas de acción del EJE 7: Coordinación del sistema vasco de internacionalización






Fuente: Elaboración Propia

Para avanzar en estos objetivos, se definen las siguientes líneas de acción:

1. **Gestión del Consorcio Vasco de Internacionalización** y mantenimiento de la dinámica de colaboración entre instituciones y de identificación de actuaciones conjuntas:
 - Continuidad de la dinámica de reuniones del Comité Ejecutivo del CVI como foro de encuentro periódico y de seguimiento de las actuaciones promovidas desde Basque Consortium.
 - Impulso a los proyectos concretos ya identificados o en marcha: Mundura Begira, catálogo unificado, evaluación de políticas de apoyo a la internacionalización, administración integrada de los programas.
 - Identificación de nuevas iniciativas a desarrollar conjuntamente.

Figura 48: Miembros del Consorcio Vasco de Internacionalización y su papel en el Consorcio

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

Fuente: Elaboración Propia

2. **Coordinación de la actividad internacional de Invest in the Basque Country** a través de la Red Exterior del Gobierno Vasco, planificando y potenciando la aportación de valor de la Red para acciones de captación de agentes inversores y coordinando las actividades de atracción de inversiones realizadas en los países con presencia del Gobierno Vasco.
3. **Coordinación con la estrategia Basque Country** y con la Dirección de Relaciones Exteriores. Coordinación de propuestas y actuaciones del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 con la evolución de la Estrategia Basque Country.

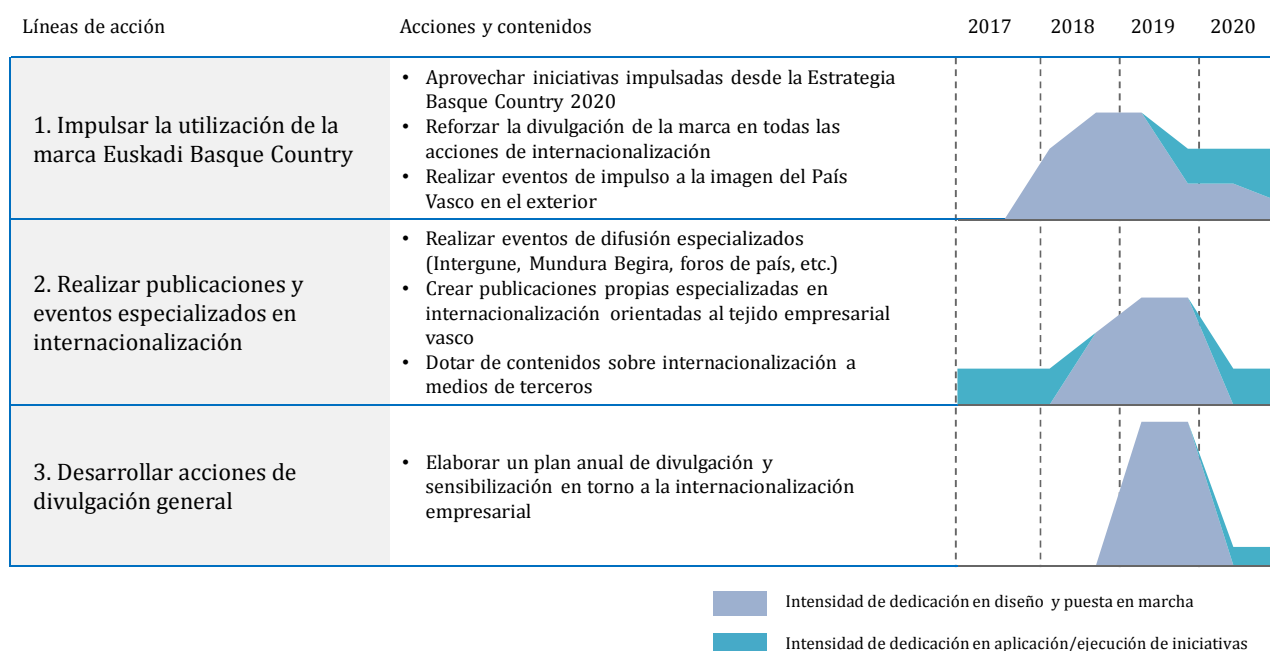
4.8. Generación de marca, imagen y comunicación

OBJETIVO: Ganar reconocimiento para el País Vasco, sus empresas y el sistema vasco de internacionalización.

La internacionalización empresarial ha sido una de las señas de identidad del País Vasco, y las empresas los mejores **embajadores de la marca Euskadi Basque Country en el exterior**. La presencia en mercados exteriores ocupa un lugar preminente en la agenda política del Gobierno Vasco y es reconocida como uno de los ejes prioritarios de desarrollo industrial en el periodo 2017-2020. Sin embargo, persisten el desconocimiento sobre el papel de la actividad internacional en la competitividad de las empresas y opiniones adversas en torno a la internacionalización.

Desde el punto de vista del Gobierno Vasco es necesario el **refuerzo de la imagen** de la internacionalización en la sociedad y lograr que las iniciativas de internacionalización sean reconocidas por sus aportaciones reales. La **socialización de la internacionalización empresarial y su aportación al desarrollo económico** y a la creación de empleo en el País Vasco, así como el **impulso de la divulgación y comunicación**, son un eje de actuación a introducir en el nuevo Plan. La coordinación con la Estrategia Euskadi Basque Country, desde donde se lidera el impulso a la marca en el Gobierno, permitirá alinear estrategias y unificar esfuerzos.

Figura 49: Líneas de acción del EJE 8: Generación de marca, imagen y comunicación



Fuente: Elaboración Propia

El impulso de la imagen y marca de la internacionalización se construirá por medio de tres líneas estratégicas:

1. **Impulso a la marca Euskadi Basque Country y proyección de la imagen del País Vasco en el exterior.** Incremento de la presencia internacional del País Vasco a través de la internacionalización empresarial, favoreciendo la expansión de la marca Euskadi Basque Country:
 - Aprovechar iniciativas de despliegue de la marca impulsadas desde la Estrategia Basque Country 2020.
 - Definición de una política de divulgación de la imagen del País Vasco vinculada a las acciones de la Red Exterior en el ámbito de internacionalización empresarial y elaboración, en coordinación con la estrategia Basque Country, de un plan de impulso a la marca Euskadi Basque Country que recoja acciones concretas a desarrollar en el periodo 2017-2020.
 - Realización de eventos en regiones prioritarias para el impulso de la imagen empresarial del País Vasco y de la marca Euskadi Basque Country.
 - Consolidar la imagen Euskadi Basque Country a través de la divulgación de valores, comportamiento, vinculación social e impacto de las empresas vascas en países destinatarios.
2. **Elaboración de publicaciones y eventos especializados** relacionadas con la internacionalización empresarial apoyadas en la capacidad de generación de conocimiento de la nueva unidad de Inteligencia Competitiva:
 - Creación de una publicación (en distintos formatos digitales y física) sobre la actividad de internacionalización de las empresas vascas, sus destinos prioritarios para la internacionalización, mercados atractivos, oportunidades de interés, etc.
 - Creación de contenidos sobre internacionalización empresarial para su publicación en medios ya existentes (prensa general, prensa económica, publicaciones sectoriales, newsletters de terceros, etc.).
 - Coordinación de Mundura Begira como plataforma de reflexión y aprendizaje, para conocer cómo evolucionarán el mundo y los distintos mercados, cómo actuar y superar los obstáculos en distintas zonas geográficas, y cómo comenzar, desarrollar y consolidar los procesos de internacionalización de las empresas.
 - Desarrollo de Intergune como el foro de internacionalización donde las empresas vascas podrán conocer, de primera mano, todo lo relacionado con la internacionalización: oferta de servicios, políticas europeas, países emergentes, países consolidados, tendencias, etc.
3. **Divulgación general/sensibilización sobre la relevancia de la internacionalización empresarial** entre la ciudadanía, con especial atención a los colectivos universitarios y grupos de opinión.
 - Elaborar un plan de divulgación y sensibilización que defina objetivos y establezca una planificación de acciones y campañas a desarrollar cada año. Este plan incluirá acciones como la realización de campañas de sensibilización sobre la importancia de la internacionalización de las empresas vascas en el sistema educativo, el desarrollo de campañas públicas locales con personas de referencia en el ámbito de la internacionalización, o la presencia de empresas y técnicos de internacionalización del Gobierno Vasco en eventos, jornadas, presentaciones, etc.

Encuadre en la Estrategia Basque Country 2020

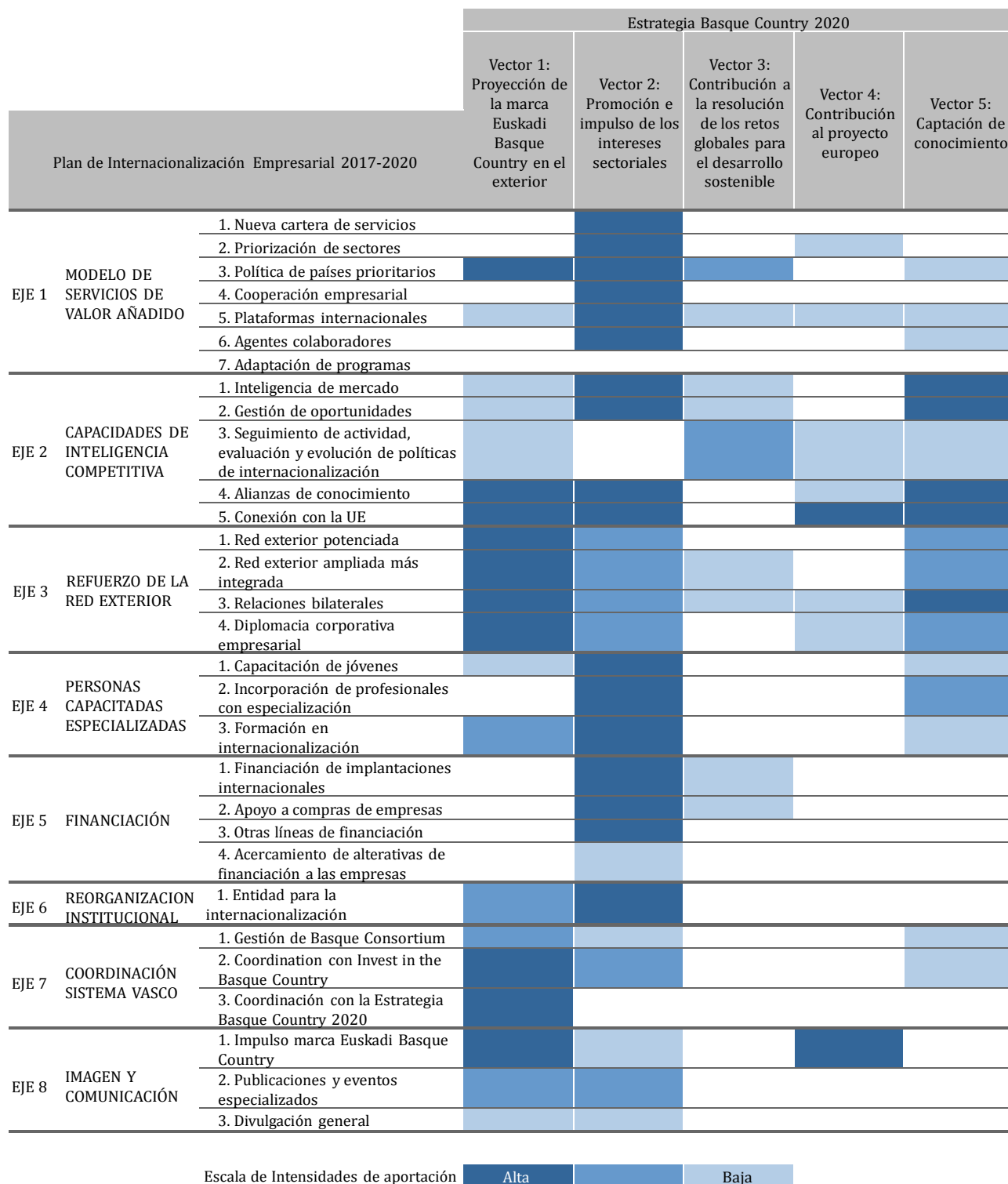
Tal como se ha indicado en el apartado “3.4. Alcance del Plan”, el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 desarrolla el ámbito temático de internacionalización empresarial industrial, y está íntimamente ligado a los vectores de internacionalización que guían el despliegue de la estrategia Basque Country 2020.

El Plan de Internacionalización realiza aportaciones sustanciales para el cumplimiento de la estrategia marco de internacionalización en el ámbito empresarial en los vectores 1 y 2 (“Proyección de Euskadi en el exterior” y “Promoción e impulso de los intereses sectoriales”), y recoge líneas de actuación alineadas con los vectores 3, 4 y 5 (“Contribución a la resolución de los retos globales para el desarrollo sostenible”, “Contribución al proyecto europeo” y “Captación de conocimiento”).

- Vector 1: Proyección de la marca Euskadi en el exterior. El Plan de Internacionalización reconoce el potencial existente para colaborar en el posicionamiento internacional del país y transmitir los valores y la identidad vascos. En consecuencia, apuesta por impulsar la visibilidad del País Vasco y de las empresas en el exterior. La adopción de la marca Euskadi Basque Country en la red internacional, el desarrollo de acciones que refuercen conjuntamente la imagen de país y de las empresas, la puesta en valor de la aportación de las empresas vascas en sus países de destino o la divulgación de casos empresariales de éxito serán algunas de las nuevas líneas de acción a desarrollar en los próximos años.
- Vector 2: Promoción e impulso de los intereses sectoriales. En este vector se encuadran los principales objetivos del Plan de Internacionalización Empresarial y se desarrollan gran parte de las líneas de acción previstas. Desatacar líneas de actuación como la incorporación de criterios de priorización sectorial alineados con otras actuaciones (prioridades RIS3), la segmentación de instrumentos y servicios para distintos perfiles de empresas, el impulso a la inteligencia competitiva, o el refuerzo de las relaciones bilaterales con regiones estratégicas.
- Vector 3: Contribución a la resolución de los retos globales para el desarrollo sostenible. El Plan de internacionalización impulsará la exploración de oportunidades para establecer mecanismos de relación con el ámbito de cooperación al desarrollo y poder así abordar iniciativas encaminadas a la obtención de fondos de organismos internacionales y multilaterales que posibiliten proyectos relevantes para la industria vasca que además repercutan positivamente en la consecución de los ODS.
- Vector 4: Contribución al proyecto europeo. Los ámbitos de actuación económica suponen una gran oportunidad para ganar espacio en los principales foros de generación y toma de decisiones comunitarias. El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 apuesta por reforzar los vínculos con la Unión Europea, tanto a nivel de aprovechamiento de redes y recursos existentes para las empresas vascas, como para la inserción del País Vasco en foros consultivos/de opinión y de nuevas iniciativas vinculadas a la internacionalización empresarial. Asimismo se reforzarán las relaciones bilaterales y la cooperación transfronteriza e interregional.
- Vector 5: Captación de conocimiento. El Plan de Internacionalización ha adoptado este vector en la su propia elaboración identificando (y adaptando en algún caso) prácticas de referencia en internacionalización empresarial desarrolladas en otras regiones europeas. Asimismo, se reconoce en el desarrollo del Plan de Internacionalización la relevancia de la inserción en redes internacionales de conocimiento apostando por la búsqueda de aliados estables en líneas como la inteligencia competitiva, la colaboración con otras redes internacionales o la propia evolución de políticas de internacionalización. La estructuración de capacidades y recursos para captar, evaluar y analizar oportunidades de internacionalización será una de las apuestas estratégicas del Plan de Internacionalización Empresarial.

El Plan, en cualquier caso, plantea una contribución decisiva en la consecución de los objetivos estratégicos comunes establecidos por el Gobierno Vasco:

Figura 50: Intensidad de aportación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 en los vectores de internacionalización de la Estrategia Basque Country 2020




Escala de Intensidades de aportación Alta Baja

Fuente: Elaboración propia

Figura 51: Aportación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 a los objetivos de la Estrategia Basque Country 2020

Objetivos de la Estrategia Basque Country 2020	Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020								Número de líneas estratégicas implicadas
	Aportación de ejes estratégicos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
OE1: Estrategia global de internacionalización	■	■	■				■	■	9
OE2: Participación en las instituciones europeas		■	■						3
OE3: Fortalecer la articulación territorial de la eumorregión vasca		■	■						4
OE4: Fomentar una comunidad vasca global									0
OE5: Impulso de la internacionalización empresarial	■	■	■	■	■	■	■	■	30
OE6: Marca turística de país							■	■	1
OE7: Mejorar la interconexión con Navarra y Aquitania			■	■					2
OE8: Consolidar Euskadi como región europea innovadora en Gobernanza Pública			■	■			■	■	4
OE9: Internacionalización del modelo vasco de formación profesional									0
OE10: Internacionalización del sistema universitario vasco					■	■			1
OE11: Alcance de eventos en infraestructuras referenciales							■	■	1
OE12: Proyección internacional de la cultura vasca y del euskera							■	■	1
OE13: Política de cooperación	■	■							1

Escala de Intensidades de aportación 

Fuente: Elaboración propia

5. Bloque V: Gobernanza y sistema de seguimiento

5.1. Gestión y coordinación

a) Liderazgo e impulso del Plan

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 está **promovido y liderado por el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras** del Gobierno Vasco, a través de la Dirección de Internacionalización y SPRI como entidad dependiente, generándose el contexto necesario para acoplar este Plan con otras estrategias, planes, programas y acciones tanto propios como de administraciones ajenas.

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

La creación de la nueva **Entidad para la Internacionalización** supondrá una transformación en el modelo de gobernanza de las actividades de internacionalización empresarial. Manteniendo una dependencia directa del DDEI, la **Entidad asumirá la responsabilidad** de implantación del presente Plan de Internacionalización 2017-2020, así como de establecer las relaciones con todas las áreas del Gobierno Vasco y agentes externos que requiera su desarrollo. Asimismo, será la responsable de evaluar los progresos y de impulsar nuevas políticas de internacionalización logrando el compromiso de todas las partes implicadas, tanto dentro del Gobierno Vasco como otras instituciones colaboradoras.

b) Relación y coordinación interdepartamental

Además de las actuaciones correspondientes al Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras y SPRI, el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se conecta en sus líneas de actuación con una serie de planes e iniciativas de otros departamentos de Gobierno Vasco.

El Plan incide en el **impulso a nuevos instrumentos de financiación de actividades de internacionalización** y la utilización recursos de ciertas actuaciones del Departamento de Hacienda y Finanzas y que puede requerir la elaboración de convenios con entidades financieras, u otros instrumentos financieros favoreciendo el acceso de las pymes a las actividades de internacionalización.

Asimismo, el avance en algunas de las líneas de acción relacionadas con la capacitación de personal especializado en internacionalización requerirá la colaboración con el Departamento de Educación en **aspectos relacionados con la formación reglada**, tanto la actualmente impartida desde UPV/EHU en la formación en programas de becas internacionales, como en el estudio de posibles **nuevas líneas de formación** relacionadas con la internacionalización empresarial.

En el ámbito de la juventud el Departamento de Cultura y Política Lingüística impulsa el desarrollo del Plan Joven – Gazte Plana 2017-2020 que contará con las aportaciones del ámbito de la internacionalización a las políticas de juventud en el País Vasco.

En ámbitos como el de Acción Exterior, el de Industrialización o el Programa Marco para el empleo y la Reactivación Económica, ya existen **comisiones interdepartamentales** que cubrirían ocasionalmente las posibles carencias que pudieran surgir en un sistema de coordinación sin estructura formal, como el que se plantea:

- Comisión de Seguimiento del Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020, de carácter cuatrimestral, en la que se revisará la monitorización, evaluación y rendición pública de cuentas del Programa Marco y de las actividades y planes estratégicos relacionados.
- Comisión Interdepartamental de Acción Exterior para colaborar en la coordinación y planificación de la Acción Exterior entre los diferentes Departamentos del Gobierno y el seguimiento de la estrategia Basque Country 2020.

c) Coordinación interinstitucional

El desarrollo del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 requiere de la máxima **implicación y coordinación interinstitucional** en cuanto que pretende una mayor colaboración con el resto de instituciones tanto públicas como privadas. Es especialmente relevante la cooperación con Diputaciones Forales a nivel público, y con Cámaras de Comercio, organizaciones sectoriales y nuevos agentes colaboradores a nivel privado. Se trata de lograr, por responsabilidad institucional, el aprovechamiento de las sinergias existentes en un ámbito en el que proliferan iniciativas en los diferentes niveles institucionales.

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

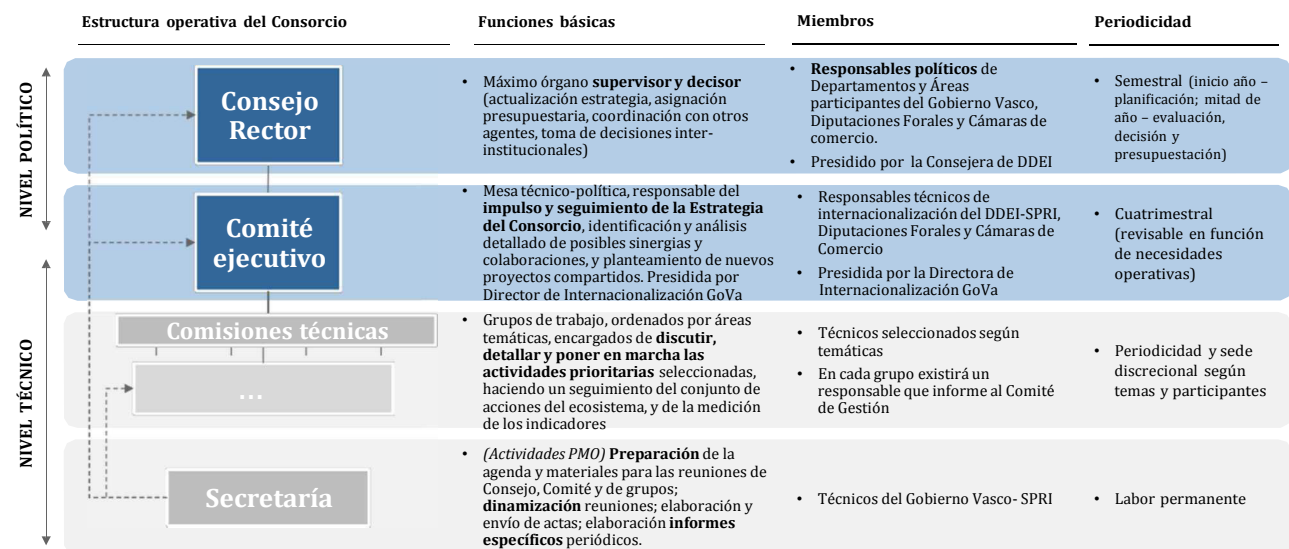
1. **Consortio Vasco de Internacionalización (CVI):** se convertirá en el principal órgano de coordinación de la actividad del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, y un foro de seguimiento del avance del mismo. Se ha constituido en un órgano operativo y de coordinación interinstitucional que integra a los responsables del DDEI y SGAE del Gobierno Vasco, SPRI, las tres Diputaciones Forales y las tres Cámaras de Comercio vascas.

Como órgano centrado en las políticas de internacionalización empresarial desarrolladas en el País Vasco, permite profundizar en la colaboración y abordar aspectos que incidan en la mejora del sistema vasco de internacionalización, tanto para las empresas como en aspectos relativos a la eficiencia en el uso de recursos y aplicación de políticas.

El CVI cuenta con distintos órganos que desempeñan funciones específicas dentro del modelo de Gobernanza de la internacionalización:

- Consejo Rector del CVI como máximo órgano de supervisión y decisión.
- Comité ejecutivo del CVI responsable del impulso y seguimiento de iniciativas.
- Comisiones técnicas para discutir y poner en marcha actuaciones prioritarias.

Figura 52: Estructura operativa del Consortio Vasco de Internacionalización



Fuente: Secretaría Técnica del Consortio Vasco de Internacionalización

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

El Consejo tiene entre sus funciones:

- Servir de foro de encuentro de las administraciones y organismos que actúan en el ámbito de la promoción de la internacionalización.

- Coordinar las actuaciones que los organismos representados pongan en marcha en el campo de la internacionalización.
- Establecer las pautas de colaboración que puedan realizarse entre ellas.
- Proponer y debatir las iniciativas de actuación que se presenten.
- Evaluar las acciones que realicen las entidades representadas.
- Asesorar en la elaboración y puesta en marcha de planes de promoción económica en lo relativo a la promoción de la internacionalización.

Los agentes representados en el Consejo son la Dirección de Internacionalización del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, Diputaciones Forales, Cámaras de Comercio vascas, Clústeres, Asociaciones empresariales, Asociaciones sindicales, BEC , ICEX , CESCE.

3. El **Observatorio de Coyuntura Industrial** revisa periódicamente la situación y expectativas de la industria vasca con la participación de los sectores que la forman (a través de clústeres). Este foro cuenta con la presencia de todas las actividades económicas industriales, y permite establecer un diálogo directo entre el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, los responsables de las principales asociaciones empresariales y las sociedades públicas más directamente implicadas con el apoyo a las empresas.

Los agentes presentes en el Observatorio son los siguientes.

Figura 53: Agentes integrantes del Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco (2017)

Asociaciones Empresariales	DDEI	Sociedades públicas	OTROS
ACEDE Electrodomésticos	Consejería de Desarrollo Económico y Competitividad	EVE	Orkestra
ACICAE Automoción	Viceconsejería de Tecnología, Innovación y Competitividad	SPRI	
ACLIMA Medioambiente	Viceconsejería de Industria	SPRLUR	
AFM Máquina - Herramienta y Componentes	Viceconsejería de Agricultura y desarrollo rural	Gestión Capital Riesgo del País Vasco	
AFV Fundación	Viceconsejería de Transportes	Bic Gipuzkoa	
BASQUE BIOSCIENCE CLUSTER Biociencias	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Sociedad de la Información		
BCLM Puerto de Bilbao	Dirección de Tecnología y Estrategia		
BCLM Transportes, movilidad y logística	Dirección de Desarrollo Industrial		
CLUSTER DE ALIMENTACIÓN DE EUSKADI Industria Agroalimentaria	Dirección de Internacional		
CLUSTER ENERGÍA Bienes de Equipo y Energía	Dirección de Transportes		
CLUSTER PAPEL Papel	Dirección de Infraestructuras de Transporte		
EIKEN Audiovisual	Dirección de Planificación de Transporte		
ERAIKUNE Construcción	Dirección de Energía		
ESKUIN Fabricantes Herramienta de Mano	Técnicos/as de distintas áreas del DDEI		
FORO MARÍTIMO Industria marítima			
FUNDIGEX Fundación			
GAIA Electrónica y telecomunicaciones			
HABIC Hábitat y Contract			
HEGAN Aeronáutico y espacial			
MAFEX Equipos ferroviarios			
SIDEREX Productos e Instalaciones Siderúrgicas			
SIFE Forja			

Fuente: Observatorio de Coyuntura Industrial

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

5.2. Aspectos económicos y presupuestarios

En 2017 el **presupuesto vinculado directamente al Plan es de 22,7 millones de euros**, incluyendo todos los capítulos que gestiona la Dirección de Internacionalización del Gobierno Vasco, incluidas las transferencias al Área de Internacionalización de SPRI para la ejecución de sus funciones.

Pueden existir variaciones considerando que algunas de las iniciativas incorporadas en la estrategia no cuentan con presupuesto asignado, al encontrarse en fase de diseño o tratarse de programas que no requieren asignación presupuestaria directa (dedicación de personas, colaboraciones, etc.).

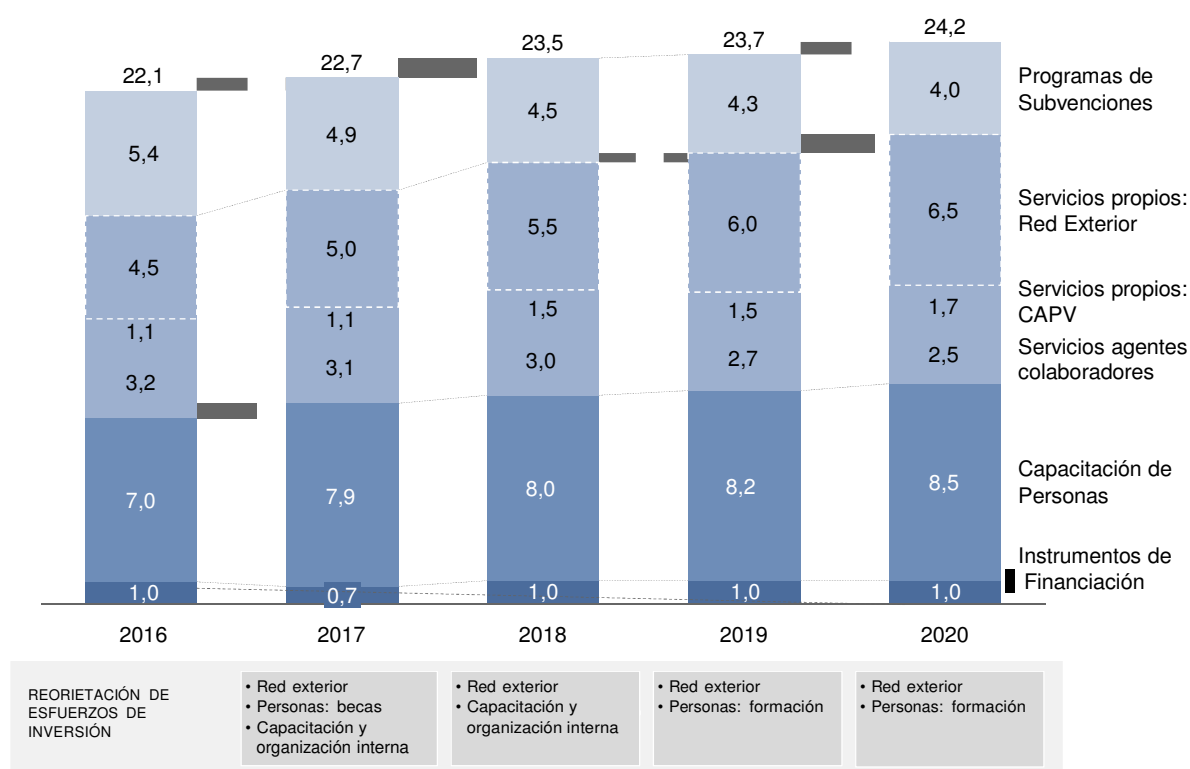
En línea con los planteamientos estratégicos del nuevo Plan de Internacionalización, se realizarán reasignaciones del presupuesto para alinear la utilización de los recursos con los nuevos objetivos establecidos.

El esfuerzo de inversión adicional que pueda realizarse, en un marco de continuidad y estabilidad presupuestaria general del Gobierno Vasco, provendrá de la reasignación de prioridades. Asimismo, como complemento y como primeros pasos de un cambio de mentalidad en la colaboración público-privada, se iniciará una nueva etapa de cofinanciación privada de una parte de las actividades y servicios prestados desde la Administración Pública.

A futuro, considerando estas hipótesis, la extrapolación del Plan al conjunto de la XI Legislatura (2017-2020) supondría la **asignación de un presupuesto total aproximado de 94 millones de €** (entre 23 y 24 millones de euros anuales en el periodo 2017-2020).

A continuación, se presenta un cuadro resumen de acciones y presupuestos del Plan de Internacionalización 2020.

Figura 54: Cuadro resumen de presupuesto de apoyo a la internacionalización empresarial del Gobierno Vasco



Fuente: Elaboración propia

En línea con la relevancia estratégica de la internacionalización empresarial en la XI Legislatura, y el reconocimiento de la reducida dotación de recursos de este área en comparación con otros ámbitos de apoyo a la competitividad empresarial, se buscarán mecanismos para realizar un refuerzo presupuestario en la medida que las condiciones lo permitan. Las nuevas inversiones que puedan destinarse a la internacionalización empresarial se concentrarán en conocimiento y activos estratégicos para el sistema de internacionalización: personas capacitadas de alto nivel, refuerzo de la Red Exterior, especialización/focalización de las personas, capacidades de inteligencia competitiva, y refuerzo de instrumentos de financiación

El Plan podría dotarse de recursos adicionales a través de:

- La reasignación de prioridades, dentro del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras en primer lugar, y dentro del Gobierno Vasco en segundo.
- La utilización de recursos disponibles para iniciativas de financiación empresarial puestos a disposición de las empresas en otros mecanismos del Gobierno Vasco.
- La evolución de los ingresos presupuestarios con los que pueda contar la Tesorería de la CAPV que permitiría al Plan dotarse de recursos adicionales con los que poder generar un mayor impacto en la competitividad empresarial a través del refuerzo/aceleración de las iniciativas previstas o de nuevas acciones.
- El acceso a fondos europeos a través de la Entidad para la Internacionalización, que dedicará esfuerzos específicos a lograr un mayor aprovechamiento de oportunidades de colaboración con la Unión Europea.

5.3. Sistema de seguimiento y evaluación

El Plan incorpora, siguiendo criterios de sencillez y practicidad, una sistemática anual de evaluación, rendición pública de cuentas y revisión de prioridades:

Evaluación del avance del Plan

- En el primer cuatrimestre del año se realizará una labor de evaluación del grado de ejecución, actividad e impacto de las acciones puestas en marcha durante el año finalizado.
- Dicha evaluación será llevada a cabo por el DDEI y SPRI (funciones asumidas por la Entidad para la Internacionalización una vez constituida). El Consorcio Vasco de Internacionalización, en su reunión del primer cuatrimestre de cada año, será el foro de presentación de dicho ejercicio de evaluación.
- La evaluación se basará en dos herramientas principales (detalladas más adelante): el Cuadro de Mando de indicadores medidos anualmente y el Informe de Balance anual que recogerá y analizará la medición de dichos indicadores.

Contraste y rendición pública de cuentas

- Como parte del compromiso de transparencia y rendición periódica de cuentas, el Informe de Balance anual será enviado al Parlamento Vasco, como medio para facilitar el seguimiento del avance del Plan. Asimismo, se procederá a la publicación del Informe de Balance anual del Plan.
- Las posibles consultas recibidas serán respondidas por el DDEI.

Previsión de prioridades

- Anualmente, y coincidiendo en el tiempo con la elaboración de presupuestos en cada una de las organizaciones participantes en el Plan, se revisarán las prioridades cara al año siguiente en cada uno de los ejes del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 y se acordarán los posibles ajustes que el Plan pudiese requerir.

El proceso será liderado por la Dirección de Internacionalización del Gobierno Vasco, como máxima responsable de la ejecución y puesta en práctica del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, que asumirá la Entidad para la Internacionalización una vez creada.

a) Cuadro de mando

Para poder desplegar esta sistemática de **seguimiento y evaluación**, el Plan cuenta con un nuevo cuadro de mando de indicadores en base a principios de exactitud, sencillez y relevancia.

Estos indicadores serán gestionados por la Entidad para la Internacionalización con la colaboración de organismos colaboradores en las acciones del Plan, y analizados en el Informe de Balance Anual. Asimismo, el cuadro de mando incorporará indicadores de referencia ya identificados en los cuadros de mando de Legislatura o Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2020.

El cuadro de mando, cuenta con **tres niveles de indicadores**:

- Indicadores de ejecución y esfuerzo. Permiten conocer el grado de cumplimiento global del Plan y los recursos económicos destinados.
- Indicadores de actividad. Orientados a conocer la actividad directa generada por las acciones. Se han seleccionado los indicadores de actividad más significativos, utilizando, en todo caso indicadores existentes a día de hoy.
- Indicadores de impacto. Buscan conocer la evolución de los ámbitos de la internacionalización sobre los que el Plan trata de incidir. Se trata de un análisis de interés, si bien la acción público-privada por sí sola tendrá un impacto limitado. Se han seleccionado indicadores relevantes y medidos por organismos reconocidos del entorno (Eustat, INE, ICEX, Eurostat).

Figura 55: Cuadro de mando de indicadores de actividad e impacto del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020

Objetivo / Eje	Indicadores de actividad	Indicadores de impacto
GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • € presupuesto internacionalización empresarial de Gobierno Vasco • Nº CIFs distintos apoyados por Gobierno Vasco en internacionalización (propios + colaboradores) • Nº pymes distintas apoyadas por Gobierno Vasco en internacionalización (propios + colaboradores) 	<p>Nivel país</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volumen anual de exportaciones • Balanza comercial • %propensión exportadora Euskadi • %cuota exportación mundial <p>Nivel empresas y sectores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº empresas exportadoras regulares (> 1k€) • Nº empresas exportadoras >500k€ • Nº empresas exportadoras por sector económico • Nº empresas implantadas en el exterior • % iniciativas emprendedoras con actividad internacional • %peso exportación fuera de UE15 • %peso exportación nivel tecnológico alto y medio alto • %peso exportación sobre ventas totales en Asociaciones Clúster • Inversión privada inducida por los programas de apoyo a la internacionalización
EJE 1. Modelo de servicios de valor añadido	<ul style="list-style-type: none"> • Nº CIFs vinculadas a acciones propias • € transferencias vinculadas a acciones propias • € ingresados por prestación de servicios 	
EJE 2. Capacidades de inteligencia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Nº licitaciones con financiación multilateral captados • Nº proyectos en cooperación promovidos desde el Gobierno Vasco • % presupuesto total de colaboradores bajo programas competitivos • Nº oportunidades de negocio explotadas por empresas 	
EJE 3. Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco	<ul style="list-style-type: none"> • Nº empresas participantes en study trips y misiones inversas • Nº servicios prestados por oficinas en exterior • Nº servicios prestados por colaboradores internacionales 	
EJE 4. Personas capacitadas especializadas en internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Nº becas concedidas • Nº profesionales participantes en programas de formación con apoyo del Gobierno Vasco • Nº profesionales con contrato bajo programas de incorporación 	
EJE 5. Instrumentos de financiación especializados	<ul style="list-style-type: none"> • € fondos totales con apoyo público asignados a financiación de internacionalización • Nº de implantaciones en el exterior apoyadas 	
EJE 6. Reorganización institucional de los activos de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la Entidad para la Internacionalización 	
EJE 7. Coordinación del sistema vasco de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • € presupuesto global del Consorcio Vasco de Internacionalización 	
EJE 8. Generación de marca, imagen y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Nº acciones de refuerzo de marca Euskadi Basque Country realizadas en el exterior • Nº personas participantes en eventos especializados de internacionalización • Nº publicaciones especializadas realizadas 	

Fuente: Elaboración propia

Anexos

A.1. Índice de Figuras

Figura 1: Razones y oportunidades del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	7
Figura 2: Representación sintética de problemáticas de internacionalización de las empresas vascas según su estadio de desarrollo internacional	9
Figura 3: Resumen de marco político y normativa del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	10
Figura 4: Marco de políticas de apoyo a la internacionalización promovidas desde Gobierno Vasco 1980-2016.....	13
Figura 5: Objetivos del Programa de Gobierno: Euskadi 2020	14
Figura 6: Mapa de prácticas internacionales de referencia en internacionalización empresarial	16
Figura 7: Esquema de contenidos del diagnóstico de situación de la internacionalización empresarial en el País Vasco	18
Figura 8: Crecimiento estimado del PIB a precios constantes por continentes y principales países.....	19
Figura 9: Evolución del PIB real en el País Vasco, España y Eurozona. Real 2006-2016 y previsión a partir de 2017; % de variación interanual (1).....	19
Figura 10: Peso de sectores de actividad en la economía del País Vasco y países de referencia	20
Figura 11: Comercio mundial de mercancías y servicios 2005-2015; mM\$.....	21
Figura 12: Cuota del comercio mundial por regiones en 2000, 2005 y 2012; % de \$	21
Figura 13: Detalle de comercio mundial 2015 por principales EXPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$	22
Figura 14: Ranking de Mercancías y principales exportadores e importadores por mercancía en 2015; mM\$	23
Figura 15: Inversión extranjera directa mundial por DESTINO de la misma 2004-2015; mM\$	23
Figura 16: Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora del País Vasco 2000-2016	24
Figura 17: Evolución de las exportaciones del País Vasco a Top 25 de países destino 2010-2015; TACC '10-'15 PIB países, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y % sobre total de exportaciones del País Vasco '15.....	25
Figura 18: Evolución de las exportaciones del País Vasco por sector económico 2010-2015; M€ de exportación por empresa, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y M€ de exportaciones del País Vasco '15	25
Figura 19: Inversión extranjera directa realizada por Euskadi 2004-2015; Inversión, M€ , %peso sobre el total del Estado...26	26
Figura 20: Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012 y 2016; N° de empresas 2012 y 2016; %peso sobre exportación total	27
Figura 21: Comparativa de las empresas exportadoras regulares por CCAA 2016; %peso sobre empresas totales CCAA, TACC '13-'16 N° de empresas exportadoras regulares y m€ de exportación media 2016	27
Figura 22: Detalle de empresas exportadoras vascas por destino geográfico de la exportación 2016	28
Figura 23: Detalle de empresas exportadoras regulares por sector de actividad 2016; N° de empresas - %peso empresas totales en el sector	28
Figura 24: Implantaciones internacionales de empresas vascas; Número de implantaciones por países	29
Figura 25: Iniciativas emprendedoras del País Vasco que tienen clientes en el extranjero; % sobre el total de iniciativas emprendedoras	30
Figura 26: Representación esquemática de las capacidades básicas de los principales agentes de ámbito público del Sistema vasco de internacionalización empresarial: Gobierno Vasco, Diputaciones y Cámaras de Comercio	31
Figura 27: Evaluación cualitativa del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016.....	32
Figura 28: Seguimiento del cuadro de indicadores del Plan de Internacionalización Empresarial 2014-2016.....	34
Figura 29: Resumen de retos de internacionalización empresarial en el País Vasco.	35
Figura 30: Esquema de contenidos de la estrategia de futuro del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.....	38
Figura 31: Despliegue de objetivos en los ejes estratégicos del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	40
Figura 32: Alcance del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	45
Figura 33: Ejes, objetivos y líneas de acción del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020.....	47
Figura 34: Líneas de acción y acciones del EJE1: Modelo de servicios de valor añadido	49
Figura 35: Escenario final (a 2020) de segmentación de la cartera de servicios de internacionalización del Gobierno Vasco...51	51
Figura 36: Prioridades sectoriales en internacionalización del Gobierno Vasco	51
Figura 37: Implicaciones de la elección de países prioritarios	52
Figura 38: Caracterización de niveles de países prioritarios.....	54

Figura 39: Países prioritarios en la internacionalización empresarial del País Vasco	54
Figura 40: Líneas de acción del EJE2: Capacidades de inteligencia competitiva.....	57
Figura 41: Líneas de acción del EJE3: Refuerzo de la Red Exterior del Gobierno Vasco	60
Figura 42: Mapa de servicios de la Red Exterior del Gobierno Vasco	61
Figura 43: Líneas de acción del EJE4: Personas capacitadas especializadas en internacionalización.....	63
Figura 44: Líneas de acción del EJE 5: Instrumentos de financiación especializados	65
Figura 45: Líneas de acción del EJE 6: Reorganización institucional de los activos de internacionalización	67
Figura 46: Ámbitos de actuación de la Entidad de Internacionalización del País Vasco.....	68
Figura 47: Líneas de acción del EJE 7: Coordinación del sistema vasco de internacionalización	69
Figura 48: Miembros del Consorcio Vasco de Internacionalización y su papel en el Consorcio	70
Figura 49: Líneas de acción del EJE 8: Generación de marca, imagen y comunicación.....	71
Figura 50: Intensidad de aportación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 en los vectores de internacionalización de la Estrategia Basque Country 2020	74
Figura 51: Aportación del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 a los objetivos de la Estrategia Basque Country 2020	75
Figura 52: Estructura operativa del Consorcio Vasco de Internacionalización	77
Figura 53: Agentes integrantes del Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco (2017).....	78
Figura 54: Cuadro resumen de presupuesto de apoyo a la internacionalización empresarial del Gobierno Vasco	79
Figura 55: Cuadro de mando de indicadores de actividad e impacto del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020	82
Figura 56: Objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas	86
Figura 57: Mapa de acuerdos comerciales de la Unión Europea.....	88
Figura 58: Seguimiento del cuadro de indicadores de la Estrategia Europa 2020	89
Figura 59: Marco de políticas de apoyo a la internacionalización promovidas desde Gobierno Vasco 1980-2016.....	97
Figura 60: Estrategia Marco de Internacionalización 2020.....	98
Figura 61: Objetivos del Programa de Gobierno EUSKADI 2020.....	99
Figura 62: Planificación estratégica EUSKADI 2020 en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas	101
Figura 63: Indicadores Socioeconómicos de la XI Legislatura relacionados con la internacionalización.....	101
Figura 64: Iniciativas relacionadas con la internacionalización del Programa de Gobierno de la XI Legislatura.....	101
Figura 65: Recursos estimados en el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020	104
Figura 66: Mapa de prácticas internacionales de referencia en internacionalización empresarial.....	105
Figura 67: Listado de iniciativas internacionales de referencia en internacionalización empresarial	106
Figura 68: Estrategia de exportación sueca "Sweden's Export Strategy".....	110
Figura 69: Estrategia de exportación danesa "Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy"	112
Figura 70: Infografía resumen de las familias prioritarias de exportación francesas de tecnologías emergentes y energías renovables	114
Figura 71: Comercio mundial de mercancías y servicios 2005-2015; mM\$.....	124
Figura 72: Cuota del comercio mundial por regiones en 2000, 2005 y 2012; % de \$	124
Figura 73: Balanza Comercial del comercio mundial de mercancías por regiones; mM\$	125
Figura 74: Detalle de comercio mundial 2015 por principales EXPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$	126
Figura 75: Detalle de comercio mundial 2015 por principales IMPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$	126
Figura 76: Ranking top 15 principales EXPORTADORES e IMPORTADORES de Mercancías (Productos agrícolas, Combustibles y productos de la industria extractiva, Manufacturas) en 2015; mM\$	127
Figura 77: Ranking de Mercancías y principales exportadores e importadores por mercancía en 2015; mM\$	127
Figura 78: Inversión extranjera directa mundial por ORIGEN de la misma 2004-2015; mM\$	128
Figura 79: Inversión extranjera directa mundial por DESTINO de la misma 2004-2015; mM\$	128
Figura 80: Desglose de la Inversión extranjera directa mundial por sectores y tipos de operación en periodo 2013-2015; % sobre total periodo	129
Figura 81: Ranking top 15 principales países DESTINO de la inversión en periodo 2013-2015.....	130
Figura 82: Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora del País Vasco 2000-2016	131

Figura 83: Evolución de las exportaciones del País Vasco a Top 25 de países destino 2010-2015; TACC '10-'15 PIB países, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y % sobre total de exportaciones del País Vasco '15.....	131
Figura 84: Evolución de las exportaciones del País Vasco por sector económico 2010-2015; M€ de exportación por empresa, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y M€ de exportaciones del País Vasco '15	132
Figura 85: Facturación y exportaciones de las asociaciones cluster del País Vasco en 2016; Facturación, M€ (eje X) - Propensión Exportadora desde la CAPV, M€ (eje Y); N° de empleados (tamaño).....	133
Figura 86: Perspectivas de coyuntura industrial 2017 para segundo semestre de 2017.....	133
Figura 87: Inversión extranjera directa realizada por Euskadi 2004-2015; Inversión, M€ , % peso sobre el total del Estado	134
Figura 88: Inversión Extranjera Directa realizada por el País Vasco por destino de la misma (TOP 20 países 2010-2015); Acumulado '05-'15, TACC '10-'15 IED realizada por el País Vasco y % sobre total de IED realizada por el País Vasco '13-'15	134
Figura 89: Inversión Extranjera Directa realizada por el País Vasco por sector de origen y destino; M€ inversión acumulada '05-'15.....	135
Figura 90: Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012 y 2016; N° de empresas 2012 y 2016; % peso sobre exportación total	136
Figura 91: Comparativa de las empresas exportadoras regulares por CCAA 2016; % peso sobre empresas totales CCAA, TACC '13-'16 N° de empresas exportadoras regulares y m€ de exportación media 2016	137
Figura 92: Evolución del número de empresas exportadoras vascas 2008-2016; Base 2008 = 100.....	137
Figura 93: Detalle de empresas exportadoras vascas por destino geográfico de la exportación 2016	138
Figura 94: Detalle de empresas exportadoras regulares por sector de actividad 2016; N° de empresas - % peso empresas totales en el sector.....	138
Figura 95: Características empresariales y probabilidad de exportar de la empresa vascas en 2011; % probabilidad de exportar respecto a la media	139
Figura 96: Implantaciones internacionales de empresas vascas; Número de implantaciones por países	140
Figura 97: Iniciativas emprendedoras del País Vasco que tienen clientes en el extranjero; % sobre el total de iniciativas emprendedoras	141
Figura 98: Representación esquemática de las capacidades básicas de los principales agentes de ámbito público del Sistema vasco de internacionalización empresarial: Gobierno Vasco, Diputaciones y Cámaras de Comercio	142

A.2. Ampliación del contexto normativo internacional

A continuación, se destacan algunas de estas políticas e iniciativas relevantes en el marco normativo internacional en los últimos años.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU

La Agenda 2030 busca **fortalecer la paz mundial** y afrontar el desafío de la **erradicación de la pobreza** como requisito indispensable para garantizar un **desarrollo sostenible**.

Para ello, detalla **17 objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** que conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

Figura 56: Objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas



Fuente: Naciones Unidas

La internacionalización empresarial apoyará a la Agenda principalmente en sus ejes 8, 9 y 12 a través del comportamiento y valores de las empresas vascas, la integración económica y social, y la generación de riqueza y nuevas oportunidades profesionales en los países de destino de las empresas:

- **Objetivo 8.** Promover el **crecimiento económico** sostenido, inclusivo y sostenible, **el empleo pleno** y productivo y el trabajo decente para todos. La aportación de las empresas en contextos internacionales se verá reflejada en las siguientes metas:
 - Mantener el crecimiento económico per capita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos un 7% anual en los países menos adelantados.
 - Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrandó la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.
 - Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.
 - Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
 - Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

- **Objetivo 9:** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. La aportación de las empresas en contextos internacionales se verá reflejada en las siguientes metas:
 - Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, a más tardar en 2030, aumentar de manera significativa la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.
 - Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.
 - Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando sustancialmente el número de personas que trabajan en el campo de la investigación y el desarrollo por cada millón de personas, así como aumentando los gastos en investigación y desarrollo de los sectores público y privado para 2030
- **Objetivo 12:** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. La aportación de las empresas vascas en contextos internacionales se verá reflejada en las siguientes metas:
 - De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.
 - De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
 - Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.
 - Ayudar a los países en desarrollo a fortalecer su capacidad científica y tecnológica para avanzar hacia modalidades de consumo y producción más sostenibles.

Asimismo, el plan de internacionalización trasladará en su actuación valores que permitan avanzar en los ejes 5, en distintas metas y objetivos:

- **Objetivo 5:** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. El Plan de Internacionalización tiene capacidad de actuación sobre la meta:
 - Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

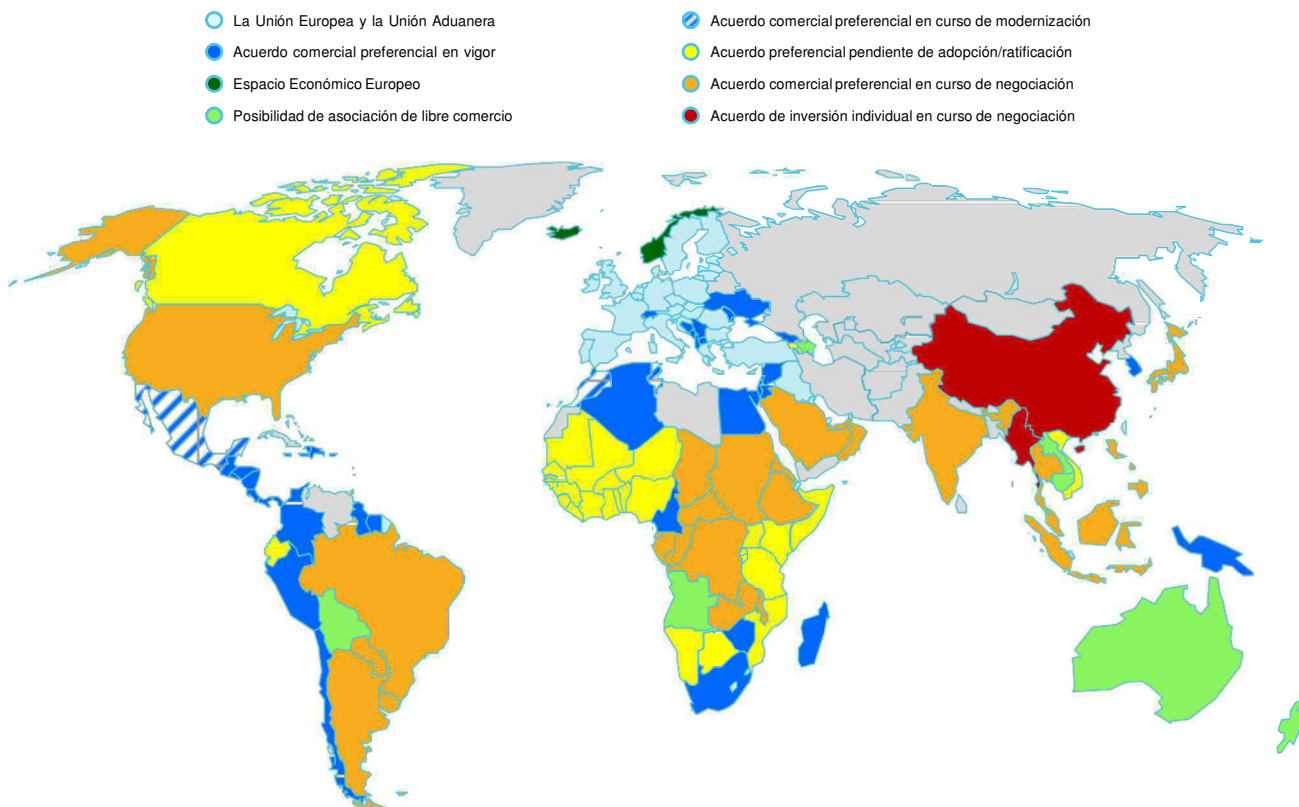
Comisión Europea: Estrategia Europa 2020

Desde su creación, la Unión Europea ha trabajado por la eliminación de barreras comerciales entre sus países miembros, hecho que ha permitido que hoy en día se considere a **Europa como uno de los mercados más abiertos del mundo**.

Sin embargo, **dicha apertura encara hoy importantes retos**: incertidumbre ante la visión de futuro de la Unión Europea³¹ (riesgo de desintegración, Europa de varias velocidades, modelo de cooperaciones diferenciadas, escenarios alternativos, etc.), el todavía incierto impacto del Brexit en la Unión y sus estados miembros, la dificultad para cerrar nuevos marcos y acuerdos comerciales internacionales (ya ratificado el CETA con Canadá, en negociación el TTIP con Estados Unidos, y acuerdos con MERCOSUR, países del sudeste asiático y estados de África), la incidencia de recientes políticas proteccionistas a nivel global o el auge de políticas populistas y anti-europeístas en distintos estados miembros.

³¹ Libro Blanco sobre el Futuro de Europa. Comisión Europea. COM(2017)2025 1 de marzo de 2017

Figura 57: Mapa de acuerdos comerciales de la Unión Europea



Fuente: Consejo de la Unión Europea

A pesar de las incertidumbres, la UE confirma, en sucesivos ejercicios de evaluación de sus políticas vigentes, el foco en el diseño de actuaciones de largo plazo focalizadas tanto en los mercados como en las empresas, que se han reforzado en el ámbito económico con políticas de estabilidad que están demostrando tener un impacto significativo en la acción de gobierno de los estados miembros.

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

En los años 2014-2015 la Comisión realizó una **revisión intermedia** de la Estrategia Europa 2020, en un proceso que contempló un amplio contraste público, cuyo resultado **confirmó la validez de los objetivos principales de la estrategia** como instrumento para alcanzar los objetivos de crecimiento y empleo. Adicionalmente se propusieron recomendaciones para la implementación y seguimiento de los últimos años de vigencia de estrategia a través del *European Semester*³².

³² El Semestre Europeo es el marco en el que se coordinan las políticas económicas de los países de la UE. Gracias al Semestre Europeo, los países miembros pueden debatir sobre sus planes económicos y presupuestarios y saber cómo se va avanzando en determinados momentos a lo largo del año. https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester_en

Figura 58: Seguimiento del cuadro de indicadores de la Estrategia Europa 2020

Tema	Indicador	Unidad	2008	2012	2013	2014	2015	Objetivo
Empleo	Tasa de Ocupación (20-64 años)	%	70.3	68.4	68.4	69.2	70.1	75
	I+D	Gasto interior Bruto en I+D	% del PIB	1.84	2.01	2.03	2.04	2.03
Clima y Energía	Emisiones de gases de efecto Invernadero	Año base 1990	90.31	81.83	80.26	77.06	-	80
	Cuota de energías renovables en consumo final bruto de energía	%	11.0	14.4	15.2	16.1	16.7	20
	Consumo de energía primaria	Millones de toneladas de combustible equivalente	1692.4	1585.4	1569.9	1508.3	1529.6	1.483
	Consumo final de energía	Millones de toneladas de combustible equivalente	1179.7	1106.2	1105.5	1059.6	1082.2	1.086
Educación	Tasa de abandono escolar prematuro (18-24 años)	%	4.7	12.7	11.9	11.2	11.0	10
	Nivel de educación superior (30-34 años)	%	1.1	36.0	37.1	37.9	38.7	40
Pobreza	Población en riesgo de pobreza o exclusión social	Diferencia acumulada desde 2008 en miles	-	6.384	5.474	4.668	1.593	-
	Población que vive en hogares con intensidad de trabajo muy baja	Diferencia acumulada desde 2008 en miles	-	39.711	40.999	41.945	39.624	-
	Población en riesgo de pobreza después de transferencias sociales	Diferencia acumulada desde 2008 en miles	-	83.953	83.331	85.926	86.592	-
	Población en situación de privación material grave	Diferencia acumulada desde 2008 en miles	-	49.449	48.034	44.441	40.320	-

Fuente: Eurostat

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

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

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

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

Asimismo la Unión Europea ha desarrollado diversos **instrumentos que buscan integrar y unificar los recursos europeos** para pequeñas y medianas empresas existentes en distintas iniciativas como el portal

Europeo para pymes³³ o la Agencia Ejecutiva para las Pequeñas y Medianas Empresas (EASME) para gestionar una serie de programas de la UE específicamente destinados a pymes³⁴.

A continuación se presentan algunos de los **principales programas e iniciativas de la Comisión Europea con mayor impacto en la consecución del objetivo de liderazgo industrial** que se plantea en el marco de la estrategia Europa 2020, especialmente relevantes para las pymes.

“Small Business Act” (SBA)

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

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

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

En 2014 se realizó un proceso de consulta pública para identificar nuevas iniciativas de apoyo a las pymes para el periodo 2015-2020. Este proceso confirmó algunos de los **aspectos críticos** para el apoyo a empresas como la **reducción/simplificación de las cargas administrativas**, el **acceso a financiación**, el **acceso al mercado**, el apoyo al **emprendimiento** y la necesidad de abordar la **carencia de capacidades para internacionalización** en la pyme.

“Small Business, Big World”

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

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

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

- Localizar los diferentes servicios de apoyo, tanto en el origen como en el país extranjero.
- Facilitar el acceso a la información para todas aquellas pymes que quieren internacionalizarse fuera del mercado europeo.

³³ http://ec.europa.eu/small-business/index_es.htm

³⁴ <https://ec.europa.eu/easme/>

- Promocionar la internacionalización de las pymes a través de clústeres y redes.
- Fomentar nuevas actividades en mercados prioritarios y emergentes.

Programa COSME

La propuesta de la Comisión Europea del Programa COSME busca fomentar la **competitividad empresarial de pymes, nuevas personas empresarias y organizaciones empresariales**. El programa proporcionará un mejor acceso a la financiación, ofrecerá servicios de apoyo a negocios y promocionará la iniciativa empresarial. El Programa se desarrollará desde 2014 hasta 2020 con un presupuesto previsto de 2.300M€.

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

- Apoyar a la red Enterprise Europe Network que actúa como centro de servicios a las empresas para fomentar la colaboración con socios locales.
- Fomentar el acceso de las pymes al mercado único a través de acciones de información y de concienciación.
- Respalda la cooperación industrial internacional para reducir las diferencias en los marcos normativos y empresariales entre la Unión Europea y sus principales socios comerciales.
- Promover agrupaciones de categoría mundial en la UE, para fomentar la internacionalización y la excelencia con especial atención a la cooperación intersectorial, particularmente en apoyo de las industrias emergentes.
- Apoya el surgimiento de industrias competitivas con un potencial de mercado, ayudando a las pymes a adoptar nuevos modelos empresariales e integrarlos en nuevas cadenas de valor.
- Respalda herramientas para el desarrollo de las empresas, como el portal para empresas “Your Europe Business Portal” (información práctica en línea a los empresarios/as que quieren desarrollar su actividad en otro Estado miembro) o el portal para la Internacionalización de la pyme “SME Internationalization Portal” (medidas de apoyo a las empresas que deseen desarrollar sus actividades fuera de Europa).
- Poner a disposición de la pyme ventanillas de ayuda a las pymes en materia de derechos de propiedad intelectual (DPI) en la ASEAN, China y Mercosur.

Asimismo el programa cuenta con una importante dotación a **instrumentos financieros** en las distintas fases de su ciclo de vida: creación, ampliación o transmisión de empresas. La UE habilitará préstamos e inversiones en capital:

- A través del Mecanismo de Garantía de Préstamos: garantías y contragarantías a instituciones financieras.
- A través del Mecanismo de Capital para el Crecimiento, capital riesgo para fondos que inviertan en las pymes, principalmente en las fases de expansión y crecimiento.

Europe Enterprise Network

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

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

Your Europe Business Portal

El portal “Tu Europa Empresas – *Your Europe Business*”³⁵ está diseñado para **apoyar a la pyme que busca realizar negocios internacionales dentro de la Unión Europea** aprovechando las ventajas del mercado único. Se trata de un punto de acceso que ofrece información sobre:

- La creación y el crecimiento de los negocios en la Unión Europea.
- Acceso a oportunidades de financiación en la UE.
- Puntos de acceso para servicios personalizados en cada uno de los Estados Miembros.

SME Internationalization Portal

En 2014 se lanzó el portal de internacionalización de la pyme³⁶ como una iniciativa para **impulsar a las empresas con ambición de desarrollar negocios fuera de la UE** a través de:

- Datos de contacto de servicios de apoyo (por ejemplo: agencias nacionales, cámaras de comercio locales, etc.) en los países objetivo. La base de datos cuenta con más de 700 agentes de contacto en los países objetivo seleccionados (en África, América, Oceanía y Eurasia).
- Información sobre los servicios que ofertan los agentes colaboradores.
- Links a otras fuentes de información apoyadas por la UE.

The Partnership Instrument (PI)

Creado como continuación del ICI (Instrumento para la cooperación con países industrializados -ICI-Instrument for Cooperation with Industrialised Countries), a través del Partnership Instrument, la Unión Europea establece marcos de colaboración con socios en todo el mundo para avanzar en intereses estratégicos de la Unión y afrontar los principales retos globales. Con un presupuesto de 954,8 millones de euros para el periodo 2014-2020, tiene cuatro objetivos principales:

- Proporcionar apoyo político y respuesta a los retos globales.
- Proyectar la imagen internacional de Europa 2020.
- **Fomentar el acceso a los mercados y el comercio, la inversión y las oportunidades de negocio para las empresas de la UE.**
- Promover la diplomacia pública y la cooperación académica.

La Unión Europea mantiene una actitud activa de creación de **centros internacionales con el objetivo de apoyar a la pyme** en su acercamiento a distintos mercados con potencial de crecimiento. Actualmente cuenta con **infraestructuras y servicios** de apoyo en regiones y países como el área del Mediterráneo, Japón, China, India, Sudeste asiático, Latinoamérica y países cercanos del Este de Europa³⁷.

Horizon 2020

De forma complementaria, se han desarrollado **distintas iniciativas de apoyo a la internacionalización de la pyme en aspectos relacionados con la investigación y la innovación** en el marco del programa HORIZON 2020. Existen **programas estructurales** como el SME Instrument con vigencia en todo el periodo 2014-2020, y otros que responden a una **dinámica de creación de iniciativas piloto**, cuya continuidad está condicionada por los resultados obtenidos, como SME Innovation Associate, FTI Pilot, y otras bajo el paraguas INNOSUP que se renuevan anualmente.

- SME Instrument es un instrumento orientado a **apoyar a empresas innovadoras** que muestren una ambición fuerte por desarrollarse, crecer e internacionalizarse. El programa cuenta con una financiación de 3.000 M€ en el periodo 2014-2020. En los dos primeros años del programa 1.200 empresas han recibido apoyo por un importe superior a los 500 M€.

Se aplicará a **todos los tipos de innovación, incluidas las innovaciones no tecnológicas y de servicios** a través de 3 fases que cubren el ciclo completo de la innovación: fase 1 de prueba de concepto y viabilidad, fase 2 de I+D, demostración y replicación comercial, y Fase 3 de comercialización.

³⁵ http://europa.eu/youreurope/business/index_es.htm

³⁶ <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/smeip/>

³⁷ http://ec.europa.eu/small-business/most-of-market/international-business-outside-europe/index_en.htm#page1-1

- SME Innovation Associate es un programa piloto lanzado en 2016 que **ayudará a pymes y Start-Ups europeas a encontrar personas investigadoras** (post-doctorales) de otros países más altamente cualificados para que exploren una idea de negocio innovadora. El objetivo es alcanzar 90 empresas participantes en el programa en su primera convocatoria.

Entre los servicios ofertados se incluye la **dotación de visibilidad a la oferta** de empleo en la Unión Europea y otros países, la **financiación de la contratación** durante el primer año de un investigador no nacional altamente cualificado, o un programa de formación para maximizar el potencial de la contratación y **multiplicar sus efectos al tiempo** que garantiza una integración sin problemas del investigador en la estructura y el entorno cultural empresarial.

- Fast Track to Innovation (FTI) Pilot es una iniciativa abierta a las **propuestas de empresas en cualquier área de la tecnología o aplicación** (considerada madura - TRL 6) para proyectos **cercanos al mercado** (compromiso de llegar al mercado en 3 años) e impulsados por el negocio (business driven) que fomenten la **cooperación transdisciplinar e intersectorial**. El objetivo de esta iniciativa es reducir el tiempo desde la idea al mercado, estimular la participación de empresas que solicitan por primera vez fondos de investigación de la UE, (dotados con 100 millones EUR) en el marco de Horizonte 2020.

Los análisis de resultados de las convocatorias de los programas de los años 2015 y 2016 definirán la continuidad del programa.

A.3. Ampliación del contexto normativo estatal

En la visión del Gobierno de Estatal, **el sector exterior se ha configurado como el motor de salida de las distintas crisis económicas** que España ha superado en las últimas décadas. Su papel para mitigar y superar la grave crisis reciente, caracterizada por una extrema debilidad de la demanda interna, ha sido, si cabe, aún más importante que en crisis anteriores. En consecuencia, **se está corrigiendo el déficit exterior**, uno de los principales desequilibrios de la economía estatal.

Para contribuir en esta evolución se ha desarrollado un marco que establece las principales prioridades y obligaciones de actuación en el marco de la internacionalización, que se completa con diversos planes estratégicos de internacionalización de carácter general y sectorial.

Ley de Apoyo a los emprendedores y su internacionalización

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

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

Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, reforzando el papel de las Cámaras como instrumentos para la internacionalización de las empresas españolas en colaboración con la Administración del Estado y las comunidades autónomas. La nueva Cámara de Comercio de España sustituirá al actual Consejo Superior de Cámaras y uno de sus principales fines será ofrecer nuevas oportunidades a las pymes en los mercados internacionales.

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

Plan estratégico de internacionalización 2014-2015

La Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, incorpora la elaboración de un Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española, que se elaborará con carácter bienal, y cuyo objetivo es la **mejora de la competitividad y la maximización de la contribución del sector exterior al crecimiento y a la creación de empleo**.

El Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015 formula unos objetivos específicos entre los que destacan el **aumento de la propensión a exportar** y de la base exportadora de la economía española, **diversificar los mercados de destino** de la exportación, **mejorar el atractivo de España como destino de inversiones** e **incrementar la competitividad de la economía** española.

El Plan se articula en torno a seis grandes ejes en los que se encuadran 41 actuaciones concretas. Los seis ejes son:

- **Mejora del clima de negocios y entorno empresarial**, buscando identificar y salvar obstáculos en el ámbito regulatorio a la competitividad de las empresas impulsando, a la vez, la atracción de inversiones.
- **Mejora del acceso a los mercados**, promoviendo la facilitación del comercio y el acceso a los mercados exteriores.
- **Facilitar el acceso a la financiación** por parte de la empresa a través de un sistema de apoyo financiero a la internacionalización eficiente.
- **Promoción comercial y apoyo a la empresa**, explotando al máximo los instrumentos al servicio de la internacionalización, a través de la Ventana Global de ICEX España Exportación e Inversiones.
- **Estímulo a la cultura de la internacionalización y capital humano**, fomentando la concienciación y formación sobre la importancia de la internacionalización y el desarrollo del capital humano especializado.

- **Fomento de la innovación**, como parte fundamental de las políticas de apoyo a la internacionalización, que se traducirá en medidas como la creación de un programa especial para el fomento de la inversión extranjera directa en el sector de las Tecnologías de Información y las Telecomunicaciones (TIC) en España.

Plan de internacionalización de empresas tecnológicas

La Agenda Digital para España sitúa la internacionalización de las empresas de base tecnológica como **uno de los elementos principales para el desarrollo de la economía digital**, motor de crecimiento, de empleo y de oportunidades futuras. El Plan de Internacionalización de empresas tecnológicas, acordado en el marco del Grupo de Trabajo Interministerial para la Internacionalización de la Empresa, tiene como objetivo ayudar a las empresas tecnológicas a iniciar el camino de la internacionalización, proporcionarles las condiciones y soporte necesario para continuar en ese camino con las mayores garantías de éxito y facilitar la inversión extranjera directa en el sector TIC.

El Plan establece dos objetivos clave: el **incremento en un 30% de las exportaciones** del sector TIC entre 2011 y 2015; y el **incremento en un 15% de la presencia en el exterior** de las empresas del sector TIC, entre 2011 y 2015, bien mediante representación comercial o con la creación de sucursales propias.

El Plan de Internacionalización de Empresas Tecnológicas se estructura en cuatro ejes:

- **Ayuda financiera a la internacionalización** puesta a disposición de las empresas del sector TIC de mecanismos de ayuda financiera para el desarrollo de actividades de internacionalización.
- **Fomento de la inversión extranjera directa (IED)** en el sector TIC.
- **Seguimiento, información y vigilancia** del sector TIC. Establecer en la AGE un sistema de seguimiento y vigilancia del sector TIC con el objetivo de mejorar la información disponible y de un mejor diseño de las medidas de apoyo a la internacionalización.
- Apoyo institucional y **coordinación con otros programas de promoción de empresas**. Prestación de apoyo institucional a las empresas para facilitar los procesos de internacionalización y de licitación internacional.

Líneas estratégicas sector agroalimentario

A nivel estatal el sector agroalimentario es **uno de los que más han contribuido a la potenciación del sector exterior** en los últimos tiempos como muestra el hecho de que las exportaciones agroalimentarias españolas han experimentado un crecimiento continuo a lo largo del periodo de crisis económica. El sistema agroalimentario tiene **capacidad para alcanzar mayores cotas de desarrollo comercial**, tanto mejorando su presencia en los mercados tradicionales como consolidando y ampliando los logros en nuevos mercados.

Las Líneas Estratégicas se definen en torno a cuatro ejes de actuación:

- La **mayor coordinación** entre todos los agentes implicados.
- La **información a las empresas y la formación especializada** en materia de internacionalización.
- El **apoyo a la exportación y a la implantación exterior** de las empresas.
- La **apertura** de mercados.

ICEX

ICEX tiene como misión promover la internacionalización de las empresas para contribuir a su competitividad, así como atraer inversiones exteriores. Presta sus servicios a través de una **red de casi 100 Oficinas Económicas y Comerciales** en el exterior. Dispone, además, de **28 Centros de Negocio en el extranjero**, que ofrecen a las empresas infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización. Tras abordar un proceso de renovación y reorganización, ICEX unifica todos los recursos de la Administración General del Estado para el apoyo a la internacionalización empresarial.

Los objetivos de internacionalización que establece marcan sus actuaciones prioritarias para el periodo 2016-2017:

- Aumentar la internacionalización de las empresas con mayor capacidad para abrir o ampliar mercados.

- Identificar nuevos nichos en mercados maduros y sectores de oportunidad en mercados de difícil acceso.
- Favorecer el posicionamiento de productos en cadenas globales de valor.
- Contribuir a que las empresas cuenten con capital humano especializado potenciando programas a medida.
- Impulsar sinergias entre atracción de inversiones y procesos de internacionalización con foco en start-ups.

A.4. Ampliación del contexto normativo vasco

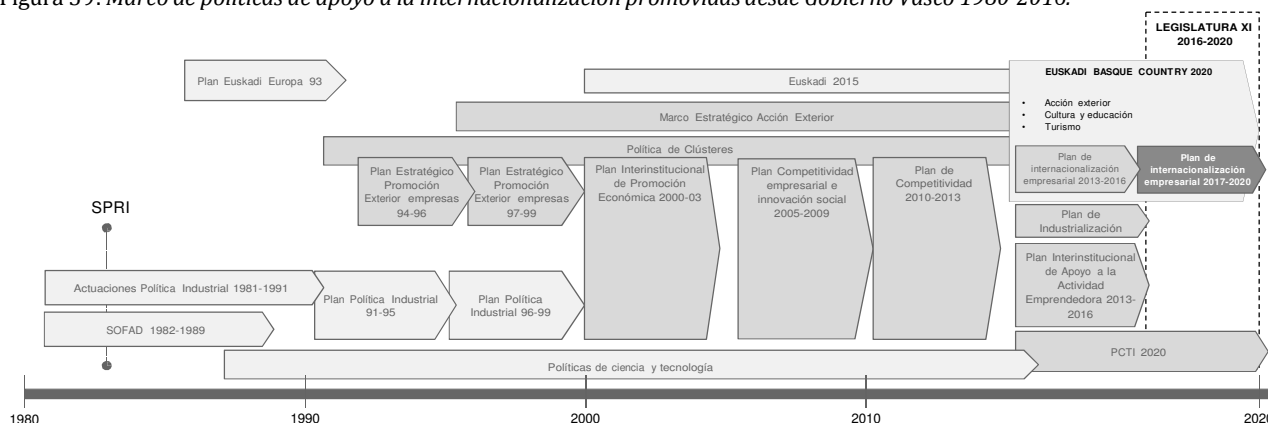
La política de internacionalización en el País Vasco

La **internacionalización de la empresa ha constituido uno de los objetivos estratégicos de la Política Industrial Vasca** contribuyendo decisivamente a la apertura exterior y transformación del tejido industrial. En los últimos años, las políticas de impulso de la internacionalización se han sofisticado y han ampliado su alcance considerando la apertura al mundo de toda la economía vasca, especialmente desde la definición de la Estrategia Marco de Internacionalización Basque Country 2020.

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

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

Figura 59: Marco de políticas de apoyo a la internacionalización promovidas desde Gobierno Vasco 1980-2016.



Fuente: elaboración propia

Desde inicios del siglo XXI los sucesivos planes de Promoción Económica 2000-2003 y de Competitividad Industrial 2005-2009 y 2010-2013 han sido los responsables de desarrollar las políticas de internacionalización de la empresa vasca, en un marco integral de **apuesta sostenida por una política económica de carácter industrial** alineada con las fortalezas tradicionales de la economía vasca, que se diferenciaba sustancialmente de las apuestas de otras regiones y países del entorno. En este periodo se sentaron las bases de las políticas de **aumento de la base exportadora y de promoción de la diversificación geográfica y sectorial**, el impulso de la Red Exterior del Gobierno Vasco, la capacitación en internacionalización, o la **coordinación interinstitucional**, con la creación del Consejo de Internacionalización del País.

Finalmente, en la pasada legislatura se realizó un **primer ejercicio de diseño de una política de internacionalización empresarial específica**, el Plan de Internacionalización Empresarial 2013-2016, buscando potenciar un ámbito que cobraba mayor relevancia para las empresas, si cabe, en medio de una profunda crisis económica, y que ha permitido **consolidar la actividad exportadora** del tejido empresarial vasco y **avanzar en la coordinación interinstitucional** a través de la creación del Consorcio Vasco de Internacionalización.

Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Estrategia Basque Country

La Estrategia Basque Country 2020 define el marco de ambición y actuación del Gobierno Vasco en torno a la internacionalización. Buscando ser el paraguas de todos los esfuerzos de internacionalización y prioriza ámbitos y geografías para una acción exterior más efectiva.

Se trata de una estrategia integral del Gobierno Vasco (buscando la coherencia y coordinación interdepartamental) abierta a terceros (fase extensa de consulta en su elaboración) diseñada en 2013, con horizonte temporal 2020, que cuenta con planes de acción de detalle ajustados al periodo de cada legislatura (inicialmente en las áreas de Acción Exterior e Internacionalización Empresarial, a las que se irán incorporando otros ámbitos sectoriales progresivamente).

Figura 60: Estrategia Marco de Internacionalización 2020



Fuente: Estrategia Basque Country 2020

Entendiendo la internacionalización como reto país, Basque Country 2020 busca incorporar la dimensión global a todos los ámbitos de actuación y conocimiento del Gobierno. Establece 12 objetivos de internacionalización, cubriendo aspectos generales (estrategia país, acción exterior, cooperación al desarrollo, diáspora...) y otros más específicos (relación con Aquitania, colaboración público-privada, apoyo a pymes...). Establece 4 vectores comunes de actuación del Gobierno Vasco para avanzar hacia los objetivos:

- **Proyección de Euskadi en el exterior:** Marca Euskadi Basque Country para atraer mejor y ejercer más influencia.
- **Promoción e impulso de intereses sectoriales.** Esfuerzos específicos de herramientas, intercambio de conocimiento, etc. en cada ámbito de actuación.
- **Alineamiento con el marco europeo.** Participación institucional directa y facilitación de participación a agentes vascos.
- **Captación de conocimiento.** Conocimiento de buenas prácticas y atracción de talento.

La estrategia identifica Acción Exterior, Internacionalización Empresarial, Cultura y Turismo como ámbitos actuación o de conocimiento clave, y define geografías prioritarias con las que establecer relación (se destacan las prioritarias):

- Regiones globales: UE, Países Nórdicos, América Latina.
- Países concretos: Alemania, Francia, RU/EEUU, México, Brasil, Colombia, Perú/China, India, Singapur, Corea/Sudáfrica.
- Regiones con las que aprender y enseñar: Aquitania, Escocia, Baviera, Flandes, Querétaro, Jiangu.

A lo largo del ejercicio 2017 está previsto abordar una revisión intermedia de la estrategia Basque Country 2020 para adaptarla y establecer planes de acción específicos para el periodo 2017-2020.

Euskadi 2020 - Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020

El Gobierno Vasco afronta la XI Legislatura 2016-2020 reafirmando su compromiso con la sociedad vasca para “Avanzar en el Desarrollo Humano Sostenible”. La acción de Gobierno está dirigida al cumplimiento de 15 objetivos de País que cubren 4 pilares básicos de actuación.

Figura 61: *Objetivos del Programa de Gobierno EUSKADI 2020*

1. Reducir el paro por debajo del 10%
2. 20.000 jóvenes primera experiencia laboral
3. Alcanzar el 25% PIB industrial y el 125% del PIB per cápita de la U.E.
4. 100 proyectos estratégicos de innovación
5. Reducción en un 20% emisión gas efecto invernadero
6. Cumplimiento compromiso europeo déficit público
7. Liderazgo en los índices transparencia internacional
8. Aumentar 1 año esperanza de vida saludable
9. Situar las tasas de abandono escolar por debajo del 8%
10. 75% población < 25 años vascohablante
11. Reducir 20% tasa de pobreza
12. Aumentar la natalidad. Incrementar las ayudas a familias con hijos e hijas
13. Situar a Euskadi entre 4 primeros países europeos en igualdad de género
14. Culminar desarme definitivo y disolución ETA
15. Nuevo estatuto político

Fuente: Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020. Lehendakaritza

Los cuatro pilares que integran el Programa de Gobierno marcan 175 compromisos, siendo la prioridad el empleo como eje básico de actuación política en toda la legislatura.

- **Pilar 1: Empleo, la Reactivación y la Sostenibilidad**, “una responsabilidad”. El Lehendakari ha calificado este pilar como “una prioridad” que contará con 5 planes estratégicos: Empleo, Industrialización, Internacionalización, Innovación e Inversión Pública. Este pilar cuenta con 63 compromisos.

El programa de gobierno determina las prioridades institucionales a 2020 y fija como objetivos de país reducir el paro por debajo de un 10%, lograr que 20.000 personas jóvenes dispongan de una primera experiencia laboral, lograr que la industria suponga el 25% del PIB vasco, alcanzar el 125% del PIB per cápita de la UE y realizar 100 proyectos estratégicos de innovación.

- **Pilar 2: Desarrollo Humano, la Integración Social, la Igualdad y los Servicios Públicos de calidad**, “una prioridad”. Dos tercios de los presupuestos vascos están orientados a las Políticas Sociales, más concretamente a garantizar los servicios esenciales de Salud, Educación y Protección Social. Este pilar cuenta con 97 compromisos.

El programa de gobierno establece como objetivos a 2020 la reducción en un 20% de la tasa de pobreza, el aumento en 1 año de la tasa de vida saludable, el incremento de la natalidad y alcanzar un 75% de la población menor de 25 años vascohablante.

Asimismo, se establecen objetivos de impacto internacional como el cumplimiento del compromiso europeo de déficit público, situar la reducción en un 20% de los gases de efecto invernadero, el liderazgo en los índices de transparencia internacional y situar al País Vasco entre los 4 primeros países europeos en igualdad de género.

- **Pilar 3: Convivencia y los Derechos Humanos**, “una necesidad”. Tras el anuncio del fin de la actividad armada de ETA en 2011, se han producido avances sustanciales en la coexistencia, no obstante, sigue siendo necesario continuar trabajando en materia de normalización de la convivencia. En el ámbito del respeto a los Derechos Humanos se ha ido consolidando una nueva agenda de preocupaciones adaptadas a la realidad del siglo XXI: valores como la diversidad y la solidaridad, las personas refugiadas, las migraciones, la pluralidad religiosa y cultural o las nuevas formas de exclusión e injusticia. Este pilar cuenta con 11 compromisos.

El Plan de Gobierno establece como objetivo a 2020 culminar el desarme definitivo y disolución de ETA.

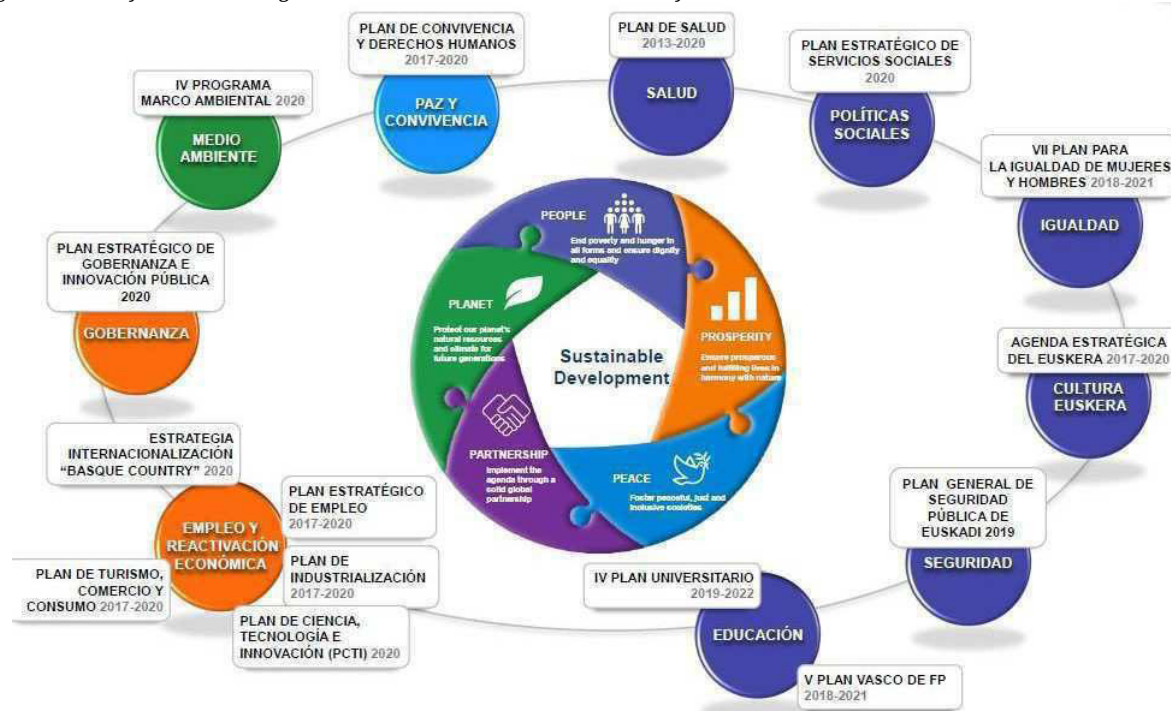
- **Pilar 4: Más y Mejor Autogobierno**, “una oportunidad”. El Gobierno Vasco apuesta por abordar en la XI Legislatura un proceso de actualización del autogobierno que garantice el encaje jurídico-legal de la reforma y tramitado de acuerdo con las normas y procedimientos legales vigentes, con el propósito de profundizar en la convivencia democrática y avanzar en la cohesión y la justicia social. El Lehendakari aboga por la vía del diálogo, el acuerdo, el Pacto con el Estado y la ratificación por la sociedad vasca. Este pilar cuenta con 4 compromisos.

El Plan de Gobierno establece como objetivo a 2020 alcanzar un nuevo estatuto político.

- **Transparencia y evaluación**. El Gobierno busca desarrollar los pilares de una nueva cultura administrativa basada en la transparencia, la eficacia, la participación y la evaluación de resultados, que deben ser los ejes garantes del derecho a un buen gobierno.

Para el despliegue de las políticas en todas las áreas de gobierno se establece un marco de planificación estratégica con 15 planes estratégicos de País que responden a los objetivos marcados por el Lehendakari y que están alineados con la “Estrategia Europa 2020”. Además de estos Planes Estratégicos interdepartamentales, el Gobierno Vasco aprobará 54 Planes departamentales complementarios, que desarrollan iniciativas específicas sectoriales para dar cumplimiento al Programa de Gobierno. El Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 se enmarca dentro de la Estrategia de Internacionalización Basque Country 2020 en los planes prioritarios de legislatura.

Figura 62: Planificación estratégica EUSKADI 2020 en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas



Fuente: Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020. Lehendakaritza

Asimismo, el Programa de Gobierno establece un cuadro de indicadores macroeconómicos para el seguimiento de los objetivos y acciones desarrolladas a lo largo de la legislatura. El cuadro recoge varios indicadores relacionados con la internacionalización en su conjunto. Específicamente identifica objetivos estructurales relacionados con el volumen de comercio exterior y la balanza comercial, y objetivos sectoriales relacionados con la Inversión extranjera directa en el sector industrial del País Vasco, el número de empresas exportadoras y la facilidad para hacer negocios a través de la posición del País Vasco en el ranking “Doing Business” del Banco Mundial.

Figura 63: Indicadores Socioeconómicos de la XI Legislatura relacionados con la internacionalización

Tipo de Indicadores	Indicadores estructurales	Indicadores sectoriales
DESARROLLO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD	6.- Comercio exterior (Volumen anual de importaciones y exportaciones y Balanza comercial) 12.- Solicitudes de Patentes EPO (European Patent Office)	4.- Volumen de fondos obtenidos de programas extranjeros de I+D+i 5.- Publicaciones científicas indexadas o Solicitudes de patentes PCT (Patent Cooperation Treaty) 6.- Inversión extranjera directa (IED) en el sector industrial del País Vasco 18.- Nº de empresas exportadoras 19.- Posición del País Vasco en el ranking “Doing Business” del Banco Mundial (facilidad para hacer negocios)
DESARROLLO HUMANO Y EQUILIBRIO SOCIAL		3.- Mejora de las universidades vascas en el ranking de universidades 4.- Porcentaje de población extranjera en la CAPV

Fuente: Programa de Gobierno XI Legislatura 2016-2020. Lehendakaritza

Figura 64: Iniciativas relacionadas con la internacionalización del Programa de Gobierno de la XI Legislatura

Pilar	Compromiso	Iniciativas
PILAR I: EL EMPLEO, LA REACTIVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD	Compromiso 1: Programa Marco de Empleo y Reactivación Económica	INICIATIVA 1: Aprobar, en el primer semestre de 2017, un Programa Marco de Empleo y Reactivación Económica. El citado Programa Marco de Empleo y Reactivación Económica incluirá un Plan Estratégico de Empleo y, de forma complementaria, recogerá cuatro Planes de Reactivación Económica en los ámbitos de la inversión, la innovación, la internacionalización y el desarrollo industrial y energético

Pilar	Compromiso	Iniciativas
	Compromiso 13: Apoyo a las pymes y la reestructuración de empresas en dificultades.	INICIATIVA 1 Impulso a instrumentos de financiación y avales públicos para apoyar las necesidades de inversión productiva y de financiación de las pequeñas y medianas empresas vascas. INICIATIVA 3: Refuerzo en la concesión de préstamos participativos a través de Luzaro E.F.C. para permitir la financiación de inversiones, la consolidación financiera y el desarrollo de procesos de internacionalización. INICIATIVA 6 Apoyo a inversiones de carácter tecnológico: programa Gauzatu y a través de Capital Riesgo.
	Compromiso 14: Desarrollo de proyectos industriales estratégicos.	INICIATIVA 1: Favorecer el desarrollo de proyectos industriales estratégicos así como el incremento del tamaño empresarial en sectores y actividades tractoras de país. INICIATIVA 2: Impulsar un fondo de inversión público-privado de hasta 250 millones de euros para garantizar el crecimiento y el arraigo de empresas vascas con potencialidad tecnológica y de internacionalización. INICIATIVA 3: Refuerzo de la política clúster como nexo de nuestro tejido empresarial que favorezca mayor colaboración entre empresas del mismo sector.
	Compromiso 15: Apoyo al emprendimiento.	INICIATIVA 4: Posicionar a Euskadi como un territorio emprendedor en el ámbito de la Industria 4.0 a través de la iniciativa internacional Bind 4.0
	Compromiso 16: Apuesta por la Investigación, la Innovación y la Tecnología	INICIATIVA 2 Implementar el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación- PCTI 2020 con el objetivo de reforzar la posición del País Vasco como región europea innovadora y evolucionar hacia el 3% de inversión público-privada en I+D+i. INICIATIVA 6: Potenciar la apertura e internacionalización del Sistema vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación. INICIATIVA 8 Desarrollar una Estrategia vasca para el impulso de Patentes.
	Compromiso 21: Desarrollar la estrategia global de internacionalización Basque Country en colaboración público-privada.	INICIATIVA 1: Desarrollar una estrategia compartida de internacionalización para fortalecer la marca Euskadi-Basque Country. INICIATIVA 2: Operar con una Red Exterior integrada consolidando la red de delegaciones del País Vasco y oficinas sectoriales en el exterior. INICIATIVA 3: Ampliar la colaboración con socios estratégicos para proyectar la acción exterior del País Vasco mediante la firma de acuerdos de colaboración con organismos internacionales y entidades subestatales y consolidando la iniciativa learning tour.
	Compromiso 22: Participar de forma activa y directa en las Instituciones europeas.	INICIATIVA 1 Maximizar la participación vasca en foros de decisión comunitarios, particularmente en el Consejo de la U.E. y en los comités técnicos de la Comisión. INICIATIVA 2 Recuperar la comisión bilateral Euskadi-Estado para los asuntos europeos y la acción exterior. INICIATIVA 3 Promover la participación de agentes vascos en redes, iniciativas y proyectos transeuropeos. INICIATIVA 4 Reforzar la relación con naciones y regiones europeas.
	Compromiso 23: Fortalecer la articulación territorial de la eurorregión vasca.	INICIATIVA 1 Consolidación de la eurorregión Euskadi-Navarra-Aquitania. INICIATIVA 2 Reforzar la cooperación transfronteriza y promover proyectos de colaboración entre la CAV – Navarra – Mancomunidad de Iparralde.
	Compromiso 24: Fomentar una comunidad vasca global intensificando las relaciones con las comunidades vascas en el exterior	INICIATIVA 1 Difundir en el País Vasco la aportación de la Diáspora Vasca para conocer su realidad y su contribución a la economía, la cultura y al desarrollo de una sociedad vasca global. INICIATIVA 2 Reforzar y ampliar la red física de Euskal Etxeak. INICIATIVA 3 Consolidar la red virtual "Basque Global Network"
	Compromiso 25: Impulso de la internacionalización empresarial como parte de la Estrategia "Basque Country".	INICIATIVA 1 Implementar el Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020 en el contexto de la Estrategia vasca de Internacionalización "Basque Country", potenciando el Consorcio Vasco de internacionalización- Basque Consortium. INICIATIVA 2 Consolidar la Red Exterior de Sprri avanzando en su despliegue en países prioritarios. INICIATIVA 3 Creación de una Unidad de Inteligencia Competitiva para evaluar, analizar y definir estrategias de internacionalización. INICIATIVA 4 Apoyar a la empresa vasca en su internacionalización y búsqueda de oportunidades económicas. Creación de la Plataforma de Licitaciones BC. INICIATIVA 5 Reforzar programas de apoyo a la actividad exportadora de las empresas. INICIATIVA 6 Formación y capacitación del Capital Humano con la continuidad de las Becas de Internacionalización y Becas Global Training INICIATIVA 7 Reforzar la Estrategia "Invest in Basque Country", como instrumento de vinculación y atracción de empresas extranjeras a Euskadi. INICIATIVA 8 Fomento de la marca "Basque Country" para la mejora del posicionamiento exterior de la empresa vasca.
	Compromiso 27. Promoción del producto y actividad agroalimentaria	INICIATIVA 1 Implementar un Plan gastronómico-alimentario con el objetivo de posicionar al conjunto de la cadena alimentaria como un referente internacional por la innovación y calidad de los productos y de la gastronomía vasca. INICIATIVA 4 Potenciar la internacionalización de las empresas de la industria alimentaria.
	Compromiso 30: Marca turística de País, Euskadi Basque Country	INICIATIVA 2 Colaborar en los proyectos de internacionalización de nuestras empresas turísticas para propiciar la captación de actividad turística. INICIATIVA 3 Impulsar la marca Euskadi en los foros y ferias internacionales, atendiendo a la Estrategia de internacionalización del País Vasco Basque Country. INICIATIVA 4 Proyectar Euskadi Basque Country como marca de país utilizando una estrategia de gestión institucional y de los agentes públicos y privados coordinada.
	Compromiso 31: Fomento de la competitividad del sector comercial vasco.	INICIATIVA 5 Potenciar el emprendimiento y el talento y colaborar en la internacionalización e innovación de las empresas que forman el tejido comercial vasco.

Pilar	Compromiso	Iniciativas
	Compromiso 52: Poner la política fiscal y financiera al servicio del crecimiento y la solidaridad	INICIATIVA 3 Propiciar, a través de los instrumentos fiscales y de fomento oportunos, la captación de inversiones tanto para el impulso de nuevas actividades y sectores económicos como para el mantenimiento de la actividad actual. INICIATIVA 5 Impulsar en colaboración con el área de Desarrollo Económico, un fondo público-privado de 250 millones de euros para garantizar el crecimiento y el arraigo de empresas vascas con potencialidad tecnológica y de internacionalización. INICIATIVA 6 Desarrollar una gestión eficiente del Programa Operativo del País Vasco del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) 2014-2020.
	Compromiso 61: Promover la transparencia y la participación ciudadana	INICIATIVA 3 Colaborar y compartir las buenas prácticas entre instituciones públicas autonómicas, locales e internacionales y con organizaciones no gubernamentales en materia de transparencia.
	Compromiso 87: Impulsar la participación ciudadana y la transparencia en el Sistema Sanitario Público	INICIATIVA 2 Creación del Observatorio de Buenas Prácticas en Participación Ciudadana en el Sistema Sanitario Público Vasco, identificando y aplicando casos de éxito a nivel internacional.
	Compromiso 100: Seguir impulsando la internacionalización del modelo vasco de formación profesional	INICIATIVA 1 Impulsar el Campus Vasco de Formación Profesional. INICIATIVA 2 Apoyar a las empresas vascas con implantación en el extranjero.
	Compromiso 103: Desarrollar la política científica e investigadora básica universitaria y la promoción del talento, en la búsqueda de la excelencia.	INICIATIVA 2 Impulsar la labor de Ikerbasque como ente promotor de la captación, formación y retención de talento investigador de excelencia en el País Vasco.
PILAR II: DESARROLLO HUMANO, INTEGRACIÓN SOCIAL, IGUALDAD Y SERV. PÚBLI. DE CALIDAD	Compromiso 105: Apostar por la internacionalización del sistema universitario vasco	INICIATIVA 1 Impulsar los Campus de Excelencia Internacional asociados al sistema universitario vasco. INICIATIVA 2 Favorecer la movilidad internacional del alumnado y del personal de las universidades vascas y de los centros de investigación de excelencia. INICIATIVA 3 Promover modelos docentes y de evaluación y acreditación de la calidad de la formación y la investigación que posibiliten un mayor nivel de colaboración también en el contexto internacional. INICIATIVA 4 Apoyar la colaboración internacional entre las universidades del sistema vasco, y entre estas y el resto de agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.
	Compromiso 109: Apostar por el tejido creativo en el País Vasco, apoyando a los y las creadoras y a las industrias culturales	INICIATIVA 5 Apoyar la internacionalización de las y los creadores y las industrias culturales INICIATIVA 7 Desarrollar el Programa "Euskadi Creativa" orientado a fomentar la profesionalización y la financiación del tejido cultural y creativo, impulsar la cultura digital, apoyar la internacionalización de las creadoras y los creadores vascos y proyectar al exterior la imagen del País Vasco como territorio creativo.
	Compromiso 111: Impulsar la articulación del sector de las industrias creativas	INICIATIVA 3 Internacionalizar la imagen del País Vasco como territorio creativo.
	Compromiso 112: Consolidar el carácter tractor y el alcance internacional de eventos en infraestructuras referenciales	INICIATIVA 1 Reforzar el apoyo económico a las infraestructuras y eventos culturales de alcance internacional.
	Compromiso 119: Articular y fortalecer la colaboración interinstitucional de los tres Territorios del euskera e impulsar el reconocimiento internacional del euskera	INICIATIVA 1 Impulsar la colaboración interinstitucional con el Gobierno de Navarra y con la institución Euskararen Erakunde Publikoa.
	Compromiso 120: Impulsar la proyección internacional de la cultura vasca y del euskera a través del Instituto Etxepare.	INICIATIVA 1 Fortalecer el rol del Instituto Etxepare como una herramienta de diplomacia cultural al servicio del País Vasco. INICIATIVA 2 Promover el aprendizaje del euskera en el exterior a través de los lectorados, las Cátedras de Euskera y Cultura Vasca y el programa Euskara Munduan. INICIATIVA 3 Impulsar la coordinación con los sectores culturales del País Vasco de cara a fortalecer su presencia internacional.
	Compromiso 124: Apoyo a la organización de eventos deportivos que resulten tractores de la actividad turística y generen riqueza en el entorno.	INICIATIVA 2 Aumentar el apoyo a los y las deportistas vascas que participen en eventos deportivos de carácter internacional. INICIATIVA 4 Incentivar, en colaboración con Diputaciones y Ayuntamientos, la organización de eventos deportivos internacionales en el País Vasco.
	Compromiso 166: Cultura de paz y convivencia basada en el respeto a los derechos humanos y el pluralismo.	INICIATIVA 5 Colaborar con instituciones internacionales en materia de Derechos Humanos.
PILAR III: CONVIVENCIA Y DERECHOS HUMANOS	Compromiso 168: Consolidar la política de cooperación al desarrollo y actualizar el modelo vasco de cooperación	INICIATIVA 1 Profundizar en la interrelación de los agentes públicos vascos en materia de cooperación. INICIATIVA 2 Llevar a cabo un mapeo de la cooperación vasca (agentes, transversales, sectoriales, geográfico). INICIATIVA 3 Fortalecer las capacidades, habilidades y competencias de los agentes vascos de cooperación para el desarrollo. INICIATIVA 4 Disponer de unos instrumentos de cooperación para el desarrollo revisados y renovados, e impulsar el establecimiento de estrategias específicas.
	Compromiso 169: Promover una cultura de la evaluación en relación a la cooperación	INICIATIVA 1 Elaborar y desarrollar el IV Plan Director de Cooperación al Desarrollo. INICIATIVA 2 Impulsar dinámicas de evaluación y mejora continua en materia de cooperación. INICIATIVA 3 Mejorar en la gestión del conocimiento en el ámbito de la cooperación.

Pilar	Compromiso	Iniciativas
	Compromiso 170: Fortalecer las capacidades de la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo para el diseño y gestión de la política de cooperación para el desarrollo	INICIATIVA 1 Impulsar la modernización administrativa de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, favoreciendo una gestión más eficiente y eficaz y un acompañamiento de calidad a las iniciativas apoyadas. INICIATIVA 2 Mejora en los procesos de planificación y rendición de cuentas en materia de cooperación. INICIATIVA 3 Incorporación de la transversalización de género en la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo.
	Compromiso 171: Contar con una política de cooperación más coherente, coordinada y participada	INICIATIVA 1 Impulsar la coherencia de las políticas públicas de cooperación para el desarrollo y la coordinación interinstitucional. INICIATIVA 2 Impulsar el desarrollo de alianzas a nivel estatal, europeo e internacional para la puesta en marcha de iniciativas estratégicas.

Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020

Los crecimientos continuados de empleo de los últimos años no han permitido hasta la fecha recuperar los niveles de ocupación previos a la crisis, motivo de creación del nuevo Programa Marco para el periodo 2017-2020. Se trata de **consolidar y avanzar por la senda de crecimiento y creación de empleo** de la legislatura anterior y para ello, plantean **10 pilares para generar más y mejor empleo**, de los que se destacan: empresas más competitivas y grupos empresariales potentes; apoyo a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas vascas, y un ecosistema de ciencia tecnología e innovación de excelencia; nuevas actividades y sectores emergentes.

Figura 65: Recursos estimados en el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020



Fuente: Programa marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020. Lehendakartzia

Entre los compromisos relacionados con la internacionalización empresarial, destacan líneas de actuación como el impulso a empresas vascas multilocalizadas, la internacionalización de las pymes, y la promoción del capital humano y talento especializado en internacionalización.

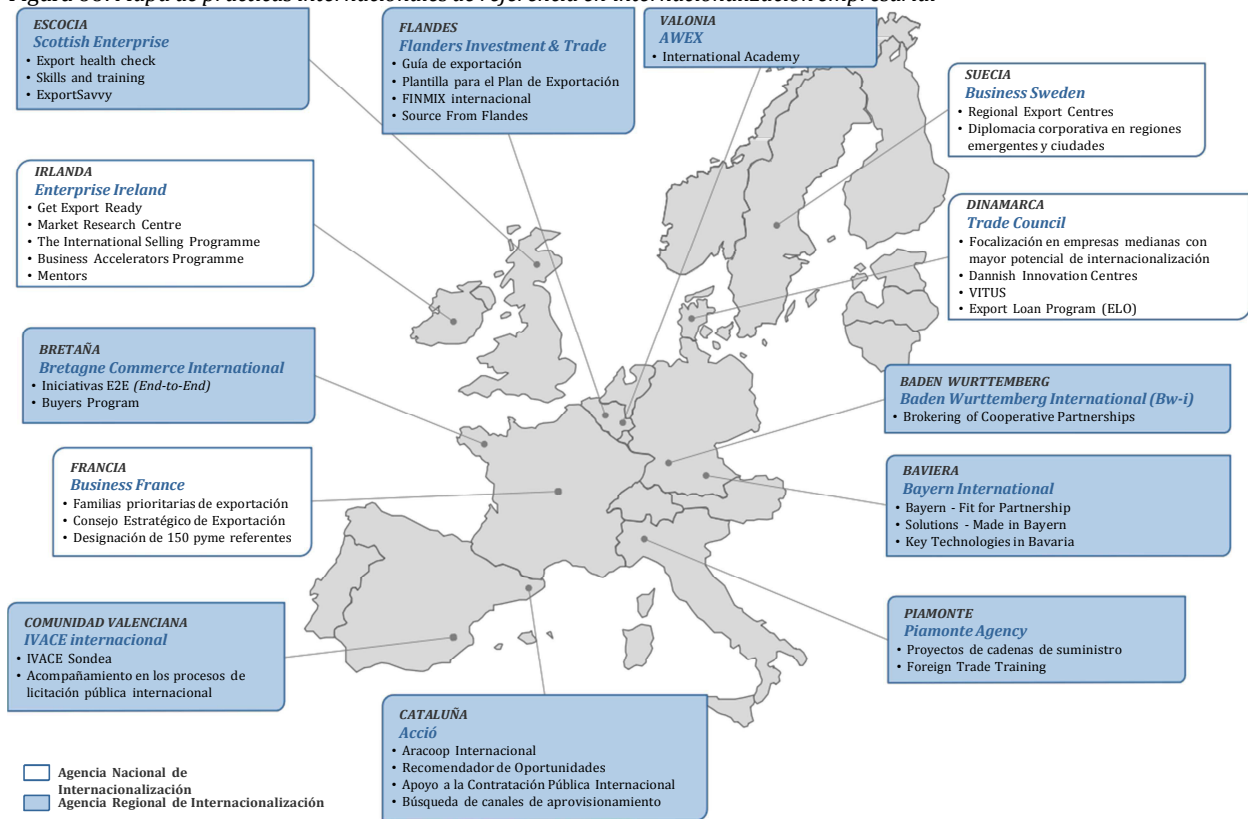
Asimismo, actuaciones derivadas de otras líneas en el ámbito del desarrollo industrial como el apoyo a pymes y la reestructuración de empresas en dificultades, el apoyo a la inversión y el desarrollo de proyectos industriales estratégicos, tendrán un impacto muy positivo en la capacidad de internacionalización de las empresas vascas.

El programa Marco establece, en el ámbito de la internacionalización empresarial, objetivos de apoyo a 1.200 pymes en su acceso a mercados exteriores, el apoyo al retorno juvenil de 200 jóvenes con experiencia y formación en el exterior, y la generación de una oportunidad laboral para 20.000 jóvenes mediante iniciativas de prácticas, becas e incorporación en empresas.

A.5. Prácticas internacionales e iniciativas de impulso a la internacionalización empresarial

Los distintos países y regiones tratan de apoyar e impulsar las exportaciones de sus empresas con la intención de incrementar la prosperidad de su entorno. Cada región apuesta por diferentes fórmulas para abordar este cometido en función de las necesidades de su entramado empresarial, ofreciendo a través de políticas y medidas concretas soporte que permita la promoción de la internacionalización de sus empresas.

Figura 66: Mapa de prácticas internacionales de referencia en internacionalización empresarial



Fuente: elaboración propia

Figura 67: Listado de iniciativas internacionales de referencia en internacionalización empresarial

REGIÓN	AGENCIA DE INTERNACIONALIZ	Nº DE PAISES CON PRESENCIA	PERSONAS	SERVICIOS DESTACADOS
SUECIA	Business Sweden	50		<ul style="list-style-type: none"> • Regional Export Centres: centros regionales cercanos a la empresa que coordinan la oferta de los distintos agentes existentes. • Swedish Export Credits Guarantee (EKN): herramienta que elimina el riesgo de impago que pudieran sufrir en las transacciones de exportación las empresas exportadoras y bancos suecos. • Selección de cinco países piloto para comprobar cómo se puede gestionar estratégicamente la transición de las relaciones basadas en la ayuda al desarrollo, a las basadas en el comercio. • Marketing para reforzar la imagen de Suecia como destino de estudiantes con el fin de incrementar el número de estudiantes internacionales en el país, los cuales al desarrollar sus carreras profesionales en el futuro podrán promocionar las exportaciones suecas en sus países de origen. • Business Sweden: es una organización de propiedad conjunta del Estado y el sector empresarial cuyo propósito es ayudar a las empresas suecas a alcanzar su potencial internacional. • Diplomacia corporativa en regiones emergentes y ciudades a través de procesos de colaboración bilateral.
DINAMARCA	Trade Council		305	<ul style="list-style-type: none"> • Repartición de tareas entre las entidades de apoyo a la internacionalización con el fin de que cada entidad oferte apoyo en etapas del proceso de internacionalización donde realmente tengan las competencias necesarias para aportar valor a las empresas. Así, las entidades municipales y regionales trabajan la identificación y la evaluación de la idoneidad del proceso de exportación, mientras que los programas del gobierno ofertan servicios de apoyo a la entrada y desarrollo en los mercados extranjeros. • Focalización en empresas medianas con mayor potencial de internacionalización. • Danish Innovation Centres abroad como fuente de iniciativas, ideas y oportunidades para las empresas danesas. • VITUS, programa "elite" de apoyo para empresas con especial alto potencial de internacional que incluye una combinación de planes de internacionalización, coaching y asesoramiento especializado en destino. • Export Loan Program (ELO): financiación de proyectos exportadores que ayuda a las empresas a ofrecer una solución financiera competitiva a clientes.
FRANCIA	Business France			<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo específico a la exportación en 8 sectores clave identificados como Familias prioritarias de exportación. • Banco de Exportación: iniciativa de apoyo a la financiación para empresas con contratos de exportación de más de 100 M€, lo que indirectamente también beneficia a las pymes francesas que actúan de subcontratistas de los contratistas principales. • Consejo Estratégico de Exportación: órgano de coordinación de la estrategia francesa para la exportación formado por los actores públicos y privados • Designación de 150 pymes referentes en Francia y en el extranjero que colaboran en las acciones de promoción y que sirven de guía a otras pymes.
BRETAÑA	Bretagne Commerce International	10	43	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas E2E (End to-End) en la que se coordinan ofertas del entramado empresarial bretón para ofertar soluciones completas. • Buyers Program: iniciativa dirigida a empresas extranjeras en busca de un nuevo producto de calidad que les pone en contacto con una empresa exportadora bretona.

REGIÓN	AGENCIA DE INTERNACIONALIZ	Nº DE PAISES CON PRESENCIA	PERSONAS	SERVICIOS DESTACADOS
BAVIERA	Bayern International	28	59	<ul style="list-style-type: none"> • Bayern - Fit for Partnership (BFP): programa de formación en el que profesionales y ejecutivos extranjeros son invitados a Baviera donde reciben formación práctica e información de la industria y mantienen contacto con empresas bávaras para conocer sus productos y soluciones. • Solutions - Made in Bayern (SMB): proyecto que busca dar a conocer las soluciones innovadoras y los productos de alta tecnología de las pymes bávaras en países recientemente industrializados que estén experimentando un crecimiento superior a la media global o países desarrollados de interés. • The Bavarian Trade Fair Participation Programme: programa que celebra 50 ferias comerciales en 30 países diferentes alrededor del mundo cada año con el fin de facilitar el acceso de las pymes a nuevos mercados en el exterior. • Base de datos Key Technologies in Bavaria: soporte online que ofrece información al público sobre las empresas exportadoras que operan en los 23 sectores tecnológicos clave de Baviera. • Acompañamiento de Invest in Bavaria a la empresa durante las diferentes etapas de su proceso de establecimiento en el territorio.
BADEN WURTTENBERG	Baden Wurttemberg International (Bw-i)	25	60	<ul style="list-style-type: none"> • Brokering of Cooperative Partnerships: iniciativa que promueve oportunidades de cooperación entre empresas exportadoras. • ClusterAgentur Baden-Wurtemberg (CA BW), servicios que ofrece: <ul style="list-style-type: none"> - <u>Profesionalización</u> de las gestiones de los clústeres en internacionalización - <u>Desarrollo e implementación</u> de medidas e instrumentos para la internacionalización de clusters - <u>Mejora de la visibilidad</u> de las iniciativas de clusters en el exterior - <u>Promoción de la cooperación transnacional</u> entre iniciativas de clusters
VALONIA	L'Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers (AWEX)	109	400	<ul style="list-style-type: none"> • Explort: programa de prácticas para la formación de jóvenes en comercio exterior. • International Academy: módulos de formación para ayudar a las empresas a comenzar a exportar o mejorar su conocimiento acerca del comercio exterior. • Base de datos de los programas e iniciativas y base de datos de personas expertas que están a disposición de las empresas. • Plataforma Invest in Wallonia cuyos servicios cubren las diferentes etapas del proceso de establecimiento en el territorio.
FLANDES	Flanders Investment & Trade	90	-	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de exportación: conjunto de herramientas e información a disposición de las empresas, que muestra a las mismas los pasos a realizar para confeccionar un proceso de exportación satisfactorio. • Plantilla del Plan de Exportación: herramienta a disposición de las empresas que facilita una plantilla personalizable que incluye todos los elementos a tener en cuenta para diseñar un plan de exportación completo. • FINMIX internacional: iniciativa que ofrece un servicio de asesoramiento financiero que incluye una evaluación del plan de negocio y exportación. • Plataforma Source From Flanders que ofrece un servicio de puesta en contacto con la empresa exportadora que mejor atienda la demanda del solicitante. • Plataforma Invest in Flanders que pone a disposición de las empresas interesadas en invertir en la región, información acerca del proceso, servicios y ayudas disponibles.

REGIÓN	AGENCIA DE INTERNACIONALIZ	Nº DE PAISES CON PRESENCIA	PERSONAS	SERVICIOS DESTACADOS
IRLANDA	Enterprise Ireland	28 (56)	-	<ul style="list-style-type: none"> - Get Export Ready: servicio de acompañamiento en la reflexión sobre el proceso de internacionalización de una empresa y el diseño de un plan para el mismo. - Market Research Centre: biblioteca de informes de investigación de mercado que comparte con las empresas exportadoras que quieren conocer las características de un mercado específico. (<i>Global Research Database</i>) - Asistencia a las empresas en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en el extranjero ofreciendo una formación personalizada sobre comercio exterior y acceso a personas expertas para reforzar el rendimiento de la venta internacional, mediante los programas: <ul style="list-style-type: none"> - Graduates for International Growth (G4IG): iniciativa que pone en contacto a un graduado en desarrollo de negocio y comercio internacional con una empresa que necesita adquirir nuevas capacidades entorno al comercio internacional. - The International Selling Programme: curso destinado a los dirigentes de las empresas exportadoras irlandesas con el objetivo de fortalecer sus habilidades entorno a la estrategia de negocio y ventas internacionales. - Internet Marketing Unit: unidad de Enterprise Ireland que ayuda a las empresas exportadoras a explotar internet como canal de entrada a nuevos mercados. - Business Accelerators Programme: servicios de un experto en una industria y mercado específicos (<i>Business Accelerator</i>) con el conocimiento y contactos para apoyar el desarrollo de la compañía en un mercado de exportación. - Mentors: las empresas pueden solicitar la asignación de un mentor de la Enterprise Ireland Mentor Network para recibir asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con la ejecución de una estrategia de ventas internacionales. - Soporte Financiero más allá de la financiación de los programas y ayudas: <ul style="list-style-type: none"> - Market Acces Grant: subvención diseñada para ayudar a los clientes a desarrollar una estrategia de marketing viable para un nuevo mercado. - Internationalisation Grant: subvención que cubre proyectos de investigación y exploración de nuevos mercados para productos o servicios específicos.
ESCOCIA	Scottish Enterprise + Scottish Development International	20	-	<ul style="list-style-type: none"> • Export health check: herramienta basada en un breve cuestionario que ayuda a las empresas exportadoras o con intención de exportar, a identificar aspectos que deben mejorar para poder llevar a cabo un proceso exportador de éxito. • Skills and training: servicios destinados a mejorar las habilidades de las personas de empresas en la planificación de la exportación, redes de contactos, acceso a mercados extranjeros, y diseño de estrategias de comercio exterior. • ExportSavvy: guía del proceso exportador que incluye asesoramiento y ayuda personalizada en las distintas etapas del proceso. • Scotland's universities welcome the world: campaña de atracción de estudiantes extranjeros respaldada por instituciones de educación y empresas. • Plataforma Invest in Scotland que coordina los servicios de acompañamiento a la inversión en Escocia ofrecidos por <i>Scottish Development International</i>.
LOMBARDIA	Promos	15	-	<ul style="list-style-type: none"> • Promos: agencia especializada en la promoción de las exportaciones de la Cámara de Comercio de Milán. Entre los servicios que ofrece destacan: <ul style="list-style-type: none"> - Base de datos de socios potenciales: herramienta que facilita una serie de contactos a la empresa en función del mercado destino de la exportación y el sector de actividad pertinente. - Análisis de producto-servicio objeto de la exportación para identificar los mercados destino donde mayores oportunidades de negocio pueda haber y, a la hora de acceder a un nuevo mercado, asesoramiento sobre comunicación, planificación empresarial, desarrollo comercial, asistencia legal, etc. - Impartición de seminarios, cursos y masters de internacionalización que ofrecen a los interesados la oportunidad de formarse y adquirir conocimientos, y a las empresas, la oportunidad de captar profesionales. - Red regional Invest in Lombardy, promovida por <i>Regione Lombardia</i>, <i>Unioncamere Lombardia</i>, la red de <i>Lombardy Chambers of Commerce</i> y <i>Promos</i>, que ofrece servicios para la promoción de la inversión extranjera en la región y apoyo posterior para el crecimiento de las actividades en Lombardía e Italia.

REGIÓN	AGENCIA DE INTERNACIONALIZ	Nº DE PAISES CON PRESENCIA	PERSONAS	SERVICIOS DESTACADOS
PIAMONTE	Piamonte Agency (Centro Estero)	26	57	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de cadenas de suministro: iniciativa para crear agregaciones de empresas que formen parte de la cadena de suministro de un mismo sector para generar ofertas conjuntas para los mercados extranjeros. • Foreign Trade Training: programa que ofrece formación para dirigentes en temas clave del comercio internacional y estrategias comerciales avanzadas. • Unidad de Business Promotion: coordina y gestiona la oferta regional de producción para cubrir las necesidades expresadas por los mercados internacionales. • Unidad de Recaudación de fondos: realiza un seguimiento semanal de las oportunidades financieras existentes en el entorno internacional y nacional con la intención de identificar apoyo financiero más adecuado para cada empresa.
CATALUÑA	Acció	39	-	<ul style="list-style-type: none"> • Cupones a la Internacionalización: cupones para contratar servicios profesionales de personas expertas en exportación. • Aracoop Internacional: servicio de acompañamiento a la exportación para empresas de economía social con el objetivo de fomentar la internacionalización de las cooperativas, fundaciones y asociaciones. • Sesiones de sensibilización y desarrollo de servicios de iniciación a la exportación. • Recomendador de Oportunidades: herramienta de ayuda a la nueva empresa exportadora que señala oportunidades de negocio aprovechables por la empresa en cuestión en función de su tamaño, sector y capacidades. • Actuaciones geográficas y sectoriales de apoyo a sectores de interés exportador en áreas geográfica y países específicos, como por ejemplo: <i>Plan África, Catalan Wines USA, Weine aves Katalonien, Catalan Gourmet USA ...</i> • Apoyo a la Contratación Pública Internacional. • Soft Landing: servicio que pone a disposición de las empresas un espacio de trabajo físico compartido con otras empresas catalanas en el nuevo mercado geográfico al que la empresa pretende acceder. • Búsqueda de canales de aprovisionamiento.
C. VALENCIANA	IVACE internacional + Invest-CV	13 (22)	-	<ul style="list-style-type: none"> • IVACE Sondea: servicio que en un máximo de tres semanas, facilita a la empresa interesada información completa acerca de la viabilidad de su producto o servicio en el mercado que considere de interés. • Preparación y acompañamiento en un viaje de prospección individualizado con la intención de que la empresa compruebe de primera mano la situación del mercado en el que quiere iniciarse. • Acompañamiento en los procesos de licitación pública internacional con el fin de apoyar a las empresas en el intento de aprovechar estas oportunidades. • Buscador de acciones del Plan de Promoción Exterior: herramienta en la que consultar todas las acciones del plan en función del sector, área geográfica o país en cuestión.

1. La estrategia de exportación desarrollada por Suecia en 2015 identifica la exportación de las pymes como clave para el aumento de la riqueza del país y la generación de oportunidades de creación de empleo.

Figura 68: Estrategia de exportación sueca "Sweden's Export Strategy"



Fuente: "Sweden's Export Strategy", Government Offices of Sweden

La estrategia reconoce la capacidad innovadora que se ha observado en las pequeñas y medianas empresas suecas desde el inicio de su actividad, y apuesta por ofrecer apoyo a la internacionalización de estas empresas desde sus primeras etapas de desarrollo, con la intención de que se conviertan en exportadoras regulares durante un largo periodo de tiempo. Para ello, define una serie de iniciativas entre las que destacan las siguientes:

- Creación de **Regional Export Centres** con la intención de aunar en un único punto de contacto cercano a la empresa, el conjunto del apoyo focalizado en la exportación ofertado por los distintos agentes existentes. El objetivo es reducir las complicaciones que se encuentran las empresas a la hora de acceder a ayudas a la internacionalización debido a la gran diversidad de agentes y las diferencias entre sus condiciones y ámbitos de actuación. Los centros al estar ubicados por regiones, adquieren conocimiento acerca del entramado empresarial local, sus necesidades y el apoyo ofertado por los distintos agentes regionales, siendo capaces de coordinar las iniciativas existentes para dar a las empresas el impulso que necesitan en el ámbito de internacionalización.
- **Asegurar acceso a financiación** a las industrias exportadoras suecas, y a los compradores de productos y servicios suecos, mediante la oferta de diversas soluciones de financiación por parte de la **Swedish Export Credit Corporation (SEK)**, para que se puedan llevar a cabo dichas exportaciones con unas condiciones favorables y acordes a las necesidades de las pymes suecas. A su vez, se elimina el riesgo de impago que pudieran sufrir en las transacciones de exportación las empresas exportadoras y bancos suecos desde el **Swedish Export Credits Guarantee (EKN)**.
- **Seguimiento de grandes proyectos a nivel internacional** conjuntamente con las empresas interesadas con el fin de identificar proyectos con potencial para la exportación sueca. Tras la identificación de los proyectos de interés, se llevaría a cabo la creación de grupos de trabajo conjunto entre las autoridades y las empresas dispuestas a participar.
- Apertura de sedes internacionales en países con mercados emergentes con una lógica de **"ciudades estratégicas"** y desarrollo de diplomacia corporativa entorno a dichas ciudades.
- Selección de **cinco países piloto** para comprobar cómo se puede gestionar estratégicamente la transición de las relaciones basadas en la ayuda al desarrollo, a las basadas en el comercio. La colaboración al desarrollo de Suecia ha sido eliminada gradualmente en varios países en los últimos años, pero el reemplazo de las buenas relaciones de desarrollo por las relaciones comerciales

equivalentes ha resultado ser un gran desafío. Por ello, las iniciativas de promoción de las exportaciones deben coordinarse con la cooperación para el desarrollo dentro de los sectores y en los países en los que es necesaria.

- Focalizarse en la **estandarización internacional** como herramienta para la mejora de la competitividad y participar en el diseño de nuevos estándares internacionales especialmente en las áreas de mayor interés para las empresas suecas, evitando así que estas tengan que adaptarse a diferentes requerimientos en función de los mercados de exportación para un mismo producto.
- **Fortalecimiento de la imagen de Suecia** en el extranjero con la creación de una marca para ciertas industrias, siguiendo un modelo similar al concepto “Try Swedish” existente para la gastronomía nacional, y focalizando la promoción en países donde la imagen de Suecia sea pobre pero el potencial de exportación grande (por ejemplo: Asia y Latino América).
- Marketing para reforzar la imagen de **Suecia como destino de estudiantes** con el fin de incrementar el número de estudiantes internacionales en el país, los cuales al desarrollar sus carreras profesionales en el futuro contarán con los prerrequisitos para poder promocionar las exportaciones suecas en sus países de origen.
- **Atracción de eventos** globales que generen valor en la región y que hagan una publicidad positiva de la misma.

Adicionalmente, Business Sweden es una organización de propiedad conjunta del Estado y el sector empresarial fundada en 2013, cuyo propósito es ayudar a las empresas suecas a alcanzar su potencial internacional, y a las empresas extranjeras a invertir y expandirse en Suecia. Para cumplir con este objetivo, ofrece asesoramiento estratégico y soporte profesional a lo largo del proceso de internacionalización de las empresas. Concretamente, aportan servicios de consultoría, información y asesoramiento, educación y formación, y redes de contacto a las empresas para ayudarles a establecerse en nuevos mercados y apoyar su crecimiento internacional. Para ello, cuenta con una red de consultores locales en 50 de los mercados internacionales más prometedores y una focalización sectorial en los 8 principales sectores de la industria sueca.

2. **Dinamarca**, un país tradicionalmente exportador con un mercado doméstico limitado debido al tamaño del país, cuenta con unas exportaciones que representan el 55% de su PIB y apuesta por la internacionalización como vía para hacer a sus empresas más competitivas y generar riqueza y empleo en el país.

En esta línea, el gobierno danés identifica el apoyo y asistencia a las empresas danesas en su entrada en los mercados globales y la organización, coordinación y simplificación de los esfuerzos daneses en la promoción de la exportación para facilitar el acceso a las ayudas, como los aspectos donde mayor valor se puede aportar a las empresas exportadoras del país.

Figura 69: Estrategia de exportación danesa "Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy"



Fuente: "Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy", The Danish Government

Con la intención de cubrir estas necesidades, el Gobierno danés presentó en 2014 la estrategia **Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy** que cuenta con 9 líneas de trabajo y más de 40 iniciativas entre las que destacan las siguientes:

- **Apoyar a las pymes es prioritario** para el gobierno danés ya que siendo un colectivo que representa el 95% del entramado empresarial del país, el peso de sus exportaciones es mucho menor. Además, las dificultades de las empresas pequeñas para superar las barreras de entrada de los mercados extranjeros son mucho mayores, y es por ello, que el apoyo a este colectivo desde el sector público debe ser incluso superior. Esta promoción de la exportación de las pequeñas y medianas empresas incluye iniciativas **como programas de subsidios parciales con copago por parte de las empresas**, asesoramiento por parte de los **Regional Business Development Centres** en las fases iniciales del proceso de internacionalización, esfuerzos por contactar con pymes que no conocen las oportunidades que les ofrece la internacionalización y hacerles llegar información de las ayudas que están a su disposición, identificación por parte de las **Danish Innovation Centers** en el extranjero, de oportunidades de aplicación de tecnologías y productos en nuevos mercados, etc.
- **Reforzar la coordinación y el alineamiento entre las diferentes entidades** que promocionan la exportación en Dinamarca. El objetivo es que las compañías puedan fácilmente identificar los programas de promoción a la exportación más adecuados a sus necesidades independientemente de la entidad que lo promueva. Para ello, se requiere de una coordinación del sector público que evite los solapamientos existentes entre los programas del gobierno danés, los **Regional Business Development Centres**, y los municipios que ofertan este tipo de apoyos, con una repartición de tareas que asegure que cada entidad solo oferte apoyo en etapas del proceso de internacionalización donde realmente tengan las competencias necesarias para aportar valor a las empresas.

En esta línea, se considera conveniente que las entidades municipales y regionales trabajen con las empresas en la identificación de la disposición a la exportación y la evaluación de la idoneidad del proceso, mientras que los programas del gobierno ofertan servicios de apoyo a las empresas en su entrada y desarrollo en los mercados extranjeros. Así, se garantiza a las compañías un acompañamiento progresivo y coherente desde el lanzamiento del proceso de internacionalización hasta el contacto con potenciales clientes en los mercados extranjeros. Asimismo, con el fin de asegurar que los esfuerzos realizados por el sector público son eficientes, se llevará a cabo, conjuntamente entre las distintas entidades, un trabajo de documentación y análisis que permita comparar el impacto del apoyo ofertado en las diferentes etapas del proceso de internacionalización por las distintas organizaciones.

- **Facilitar el acceso a la financiación** de las compañías danesas se considera clave para mejorar su competitividad, y por ello, el gobierno danés asesora acerca de las oportunidades de financiación existentes en el extranjero. Para ello, lleva a cabo tres iniciativas distintas que apoyaran a las empresas exportadoras danesas. En primer lugar, para asegurar la financiación de los proyectos exportadores pone a disposición de las empresas el **Export Loan Program (ELO)** que ayuda a los exportadores daneses a ofrecer a una solución financiera competitiva a sus clientes. No obstante, las garantías financieras como esta que promueve el **Denmark's Export Credit Agency (EKF)** pueden no ser suficientes para consolidar un proyecto de internacionalización a largo plazo, por lo que el EKF junto al **Trade Council** ofrecen un servicio conjunto de **asesoramiento para ayudar a las empresas danesas a identificar soluciones** financieras en los ámbitos de crédito a la exportación, seguro de crédito, garantías de inversión, etc.

Por último, para las empresas danesas y especialmente para las pymes, suele ser ventajoso vender una proporción minoritaria de su propiedad en países como China o EEUU a una compañía inversora que esté interesada en las soluciones avanzadas de las empresas danesas. Estas compañías muestran interés por adquisiciones estratégicas que les permitan complementar su cartera de productos existente con ciertos productos de nicho o tecnologías avanzadas. Esta clase de operaciones suponen una inyección de capital para las empresas danesas y una oportunidad de crecer e impulsar su potencial de exportación. No obstante, las empresas danesas no suelen ser capaces de identificar este tipo de agentes inversores extranjeros, y es aquí donde *The Ministry of Foreign Affairs* de Dinamarca les ofrece su representación y estructura global para facilitarles este tipo de oportunidades de colaboración.

- Impulsar a las empresas en su esfuerzo por acceder a nuevos mercados mediante **campañas colectivas de promoción de la exportación danesa** que representan herramientas para formar parte de foros muy útiles para generar contactos, compartir conocimiento, experiencias e ideas. En definitiva este tipo de campañas colectivas de promoción dan visibilidad a las empresas danesas y generan oportunidades de colaboración empresarial en los mercados extranjeros. Así, el programa para las campañas de promoción colectiva de Dinamarca, ofrece **subvenciones de hasta el 50% de los costes** de la planificación y celebración de estas actividades con el único requisito de que las pymes participen en ellas. En concreto, anualmente se celebran 100 campañas de este tipo cada año en las que participan más de 1.200 empresas danesas de las cuales más del 60% son pyme. Asimismo, los **actos oficiales de promoción** en los que participan ministros o miembros de la casa real, realizan una labor de marketing clave para las empresas danesas en el extranjero, al relacionar su imagen a Dinamarca y los países nórdicos, dos “marcas” con buen reconocimiento en un gran número de mercados.
- **Fortalecer la cohesión entre la ayuda al desarrollo de mercados emergentes y los esfuerzos comerciales** aprovechando la complementariedad entre los intereses de los países en desarrollo que buscan crecer y el de las empresas danesas que quieren aumentar sus exportaciones. Así, el objetivo es establecer relaciones de beneficio mutuo en la que los países emergentes consigan el comercio, la inversión y la transferencia de tecnología que demandan, de la mano de la oferta de las empresas danesas, que en consecuencia, superarían las barreras de entrada a los mercados y se les facilitaría la creación de relaciones comerciales a largo plazo en el nuevo mercado. Concretamente, un gran número de países en desarrollo en Asia y África tienen el objetivo de conseguir integrarse en el comercio mundial y así impulsar un crecimiento sostenible que les permita reducir la pobreza, y Dinamarca por su parte, es un país que se encuentra a la vanguardia tecnológica en sectores de gran relevancia para estos países, como la eficiencia energética, la industria farmacéutica y el tratamiento de aguas.

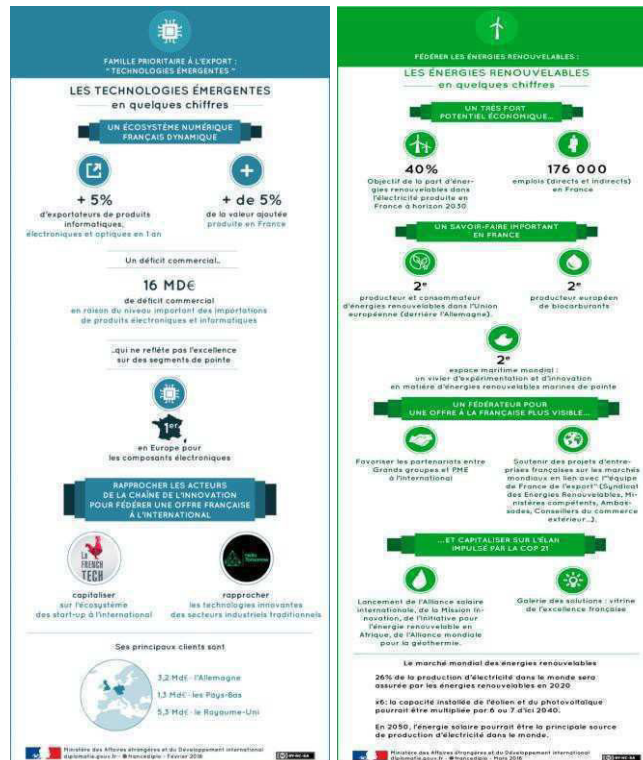
3. **Francia** por su parte, apuesta por una simplificación del sistema de ayudas y apoyo a la exportación de empresas francesas, con el objetivo de aumentar la capacidad de promoción de la internacionalización de los esfuerzos realizados por el sector público en la materia. De esta manera, se busca facilitar especialmente a las pymes el acceso al apoyo ofertado por los distintos agentes, que demandan un único punto de acceso a la oferta que requieren para llevar a cabo sus actividades de exportación. En esta línea, se están llevando a cabo las siguientes iniciativas destacadas:

- Creación en 2015 del **Consejo Estratégico de Exportación** como órgano de coordinación de la estrategia francesa para la exportación formado por los actores públicos y privados que intervienen en la promoción de la internacionalización de las empresas francesas. Su objetivo es coordinar de

manera más efectiva la promoción de la exportación, incluyendo a los actores regionales, para desarrollar un dispositivo de apoyo a la empresa francesa más accesible, coherente y eficaz.

- Apoyo específico a la exportación en sectores clave identificados como **Familias prioritarias de exportación**. Se trata de una iniciativa público-privada para apoyar la exportación en sectores que se caracterizan por la calidad de la oferta francesa y la creciente demanda de la misma a nivel mundial. Dichas “Familias”, a las que se les aporta un soporte específico para promocionar su exportación, son las áreas de salud, alimentación, ciudades digitales y sostenibles, tecnologías emergentes, turismo, industrias culturales y creativas, y energías renovables.

Figura 70: Infografía resumen de las familias prioritarias de exportación francesas de tecnologías emergentes y energías renovables



Fuente: Ministère des affaires étrangères et du développement international

- El **Comité Nacional de Asesores de Comercio Exterior de Francia (CNCCEF)** es un ente público compuesto por 4.000 profesionales especializados en comercio exterior e internacionalización al servicio de las empresas francesas exportadoras. Estos profesionales se encuentran en todas las regiones y en más de 140 países de especial interés exportador para las empresas francesas, con 4 objetivos principales: asesorar al sector público, promocionar la capacidad de atracción de inversión de Francia, apoyar a las empresas francesas en el extranjero y la formación de jóvenes en el extranjero.
- **Designación de 150 pymes referentes** en Francia y en el extranjero que colaboran en las acciones de promoción de la exportación francesa y que sirven de guía a otras pymes que puedan tener oportunidades de internacionalización.
- En 2015 se creó el **Banco de Exportación** con el objetivo de facilitar la financiación de las exportaciones y reforzar así la competitividad de las ofertas de las empresas francesas en el extranjero. Concretamente, se beneficiaran de este apoyo las empresas que hayan obtenido un contrato de más de 100 M€, lo que indirectamente también beneficiara a las pymes francesas que actúan de subcontratistas de los contratistas principales. Este sistema se extiende a todos los sectores económicos y todos los destinos sin restricciones.

4. **Bretagne Commerce International** es una asociación sin ánimo de lucro compuesta por empresas privadas ubicadas en la región francesa de **Bretaña**, a la que el Conseil Regional de Bretagne ha encargado la asistencia a las empresas bretonas en su desarrollo internacional y la identificación y apoyo de agentes inversores extranjeros interesados en expandir su actividad al resto de Francia y Europa con una posición fuerte en Bretaña. Entre los servicios ofertados por la agencia cabe destacar:

- Desarrollo de **iniciativas E2E (End to-End)** en la que *Bretagne Commerce International* coordina ofertas del entramado empresarial bretón para ofertar soluciones completas para desarrollar industrias operativas y de amplio alcance en países emergentes. De esta manera, se desarrollan actividades empresariales en el extranjero que a su vez pueden acabar convirtiéndose nuevos mercados para las empresas bretonas en el futuro.
- **Buyers Program** es una iniciativa dirigida a empresas extranjeras en busca de un nuevo producto de calidad, que les ayuda a contactar con una de las más de 2.300 empresas que el *Bretagne Commerce International* ha acompañado en su puesta en marcha y desarrollo del proceso de exportación. El proceso mediante el que se lleva a cabo la iniciativa es el siguiente:
 - Reunión con la *Bretagne Commerce International* en la que la empresa extranjera exponga todas sus necesidades y requerimientos.
 - La agencia realiza un listado de las empresas que casan con las especificaciones de la demanda de la empresa extranjera en cuestión.
 - Cuando la empresa extranjera haya decidido cuales son las empresas que le interesaría conocer entre las expuestas, la *Bretagne Commerce International* organiza una visita a dichas empresas.
 - Profesionales de la agencia acompañan en todo momento a la empresa extranjera en su visita de las empresas seleccionadas y se encarga de todas las necesidades logísticas de desplazamiento.
 - Las empresas visitadas realizan sus ofertas a la empresa extranjero.

5. La promoción a la internacionalización de las pymes en **Alemania** tiene en la figura de las Cámaras de Comercio su principal agente impulsor. Concretamente, los principales instrumentos de apoyo a la exportación y el comercio exterior existentes a nivel nacional son los siguientes:

- **Germany Trade & Invest (GTAI)** es la agencia de desarrollo económico de la república federal alemana, un agente facilitador que apoya a las empresas alemanas en su actividad empresarial internacional y a las empresas extranjeras a establecerse en Alemania. En el ámbito de la internacionalización, su principal función es la de aportar información de los mercados objetivo de las pymes alemanas exportadoras. Su propósito es impulsar la competitividad de las empresas alemanas exportadoras con información que les aporte valor, como por ejemplo, las regulaciones a las que están sujetas las importaciones o las características de los sectores a los que quieren acceder en los países objetivo. Para ello, GTAI cuenta con una red de personas expertas repartidas por 50 mercados estratégicos en crecimiento en el mundo, analizando sus tendencias y evoluciones.
- **The German Chambers of Commerce Abroad (AHK)** asesoran, apoyan y representan a las empresas alemanas por el mundo con la intención de desarrollar y expandir sus actividades en el extranjero. La red de las Cámaras de Comercio alemanas son instituciones de promoción del comercio exterior alemán, que están co-financiadas por el *Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi)* alemán. Cuenta con 130 localizaciones en 90 países diferentes, y la estrecha colaboración con las 79 cámaras de industria y comercio (IHK) en Alemania. Mediante dicha colaboración, canalizan las necesidades de los negocios alemanes hacia personas expertas situados en el extranjero que promueven soluciones óptimas para su aplicación en los nuevos mercados.
- **Export Initiatives – Finding new markets** es un programa del *BMWi* para la promoción de las exportaciones de las pymes mediante el desarrollo de nuevos mercados en el extranjero. El programa se centra especialmente en las industrias de futuro como la energía, la tecnología ambiental, la salud y la seguridad civil, y cuenta con módulos coordinados de servicios que permiten a las empresas elegir la opción que mejor se ajusta a sus necesidades. Esta iniciativa se coordina con el **Market Development Program**, programa ofertado por el *BMWi* para apoyar a empresas exportadoras alemanas que ya hayan iniciado sus actividades empresariales en un mercado extranjero, bajo la nueva marca **Mittelstand Global** (pyme global) que apoya las exportaciones de las pymes mediante diversas iniciativas. Concretamente, los servicios que pone a disposición de las empresas para acceder a nuevos mercados incluyen:

- Asesoramiento sobre los principales pasos a seguir antes de iniciar relaciones comerciales internacionales.
 - Información sectorial específica sobre segmentos objetivo en el exterior.
 - Contactos con socios comerciales internacionales clave.
 - Exposiciones en Alemania y en el extranjero que permiten a pymes presentar sus productos y servicios a un público de potenciales clientes.
- **The Foreign Trade Fair Participation Programme** tiene como objetivo facilitar el acceso a mercados complicados y lejanos para pymes alemanas con intención de exportar, ofreciendo participación en las ferias de comercio organizadas en el extranjero por el *BMW*. Las empresas exportadoras son presentadas bajo la marca *made in Germany* con el objetivo de beneficiar su imagen y la de las exportaciones del país.
 - Las **German Export Credit and Investment Guarantees** (garantías de créditos a la exportación e inversión) aseguran a exportadores, inversores y entidades de crédito alemanas, garantías de exportación e inversión frente a los riesgos del comprador y del país de destino. Este instrumento federal de fomento a las exportaciones protege a los exportadores alemanes de pérdidas por impagos generados por razones políticas o comerciales, proporcionándoles igualdad de oportunidades para competir internacionalmente, facilitándoles así el acceso a mercados complicados y capacitándoles para mantener relaciones comerciales en momentos desfavorables.

Ciertas regiones alemanas también se encuentran entre las más activas en la oferta de iniciativas de promoción de la internacionalización como se indica a continuación.

6. **Baviera**, apuesta por el comercio exterior y la atracción de compañías extranjeras o de otras regiones del país para tratar de incrementar la riqueza del territorio y generar puestos de trabajo. Para ello, cuenta con la plataforma **Bayern International** encargada de la promoción de la exportación de pymes bávaras y de las labores de marketing de Baviera como territorio atractivo para los negocios mediante la agencia **Invest in Bavaria**. Dicha agencia ofrece un gran abanico de servicios que acompañan a la empresa durante las diferentes etapas de su proceso de establecimiento en el territorio.

Asimismo, la plataforma **Bayern International** ofrece iniciativas de promoción de la internacionalización entre las que destacan:

- **Bayern - Fit for Partnership (BFP)** es un programa de formación a medida para las empresas extranjeras, en el que profesionales y ejecutivos extranjeros son invitados a Baviera donde reciben formación práctica y específica de la industria y mantienen contacto con empresas bávaras para conocer sus productos y soluciones. El propósito del programa es generar proyectos de formación continua en ámbitos específicos de la industria, que se traduzcan en oportunidades para que las empresas bávaras inicien contacto directo con responsables internacionales como base para establecer nuevas relaciones comerciales.
- **Solutions - Made in Bayern (SMB)** es un proyecto que sigue la línea marcada por el *Bayern - Fit for Partnership (BFP)* y que busca dar a conocer las soluciones innovadoras y los productos de alta tecnología de pymes bávaras en países recientemente industrializados que estén experimentando un crecimiento superior a la media global (por ejemplo: Arabia Saudí, Core del Sur, etc.), o países desarrollados de especial interés para las pymes bávaras como Canadá, EEUU y Japón. Así, se trata de crear las condiciones óptimas para que pequeñas y medianas empresas bávaras tengan la posibilidad de acceder a mercados de gran potencial para ellas.
- **The Bavarian Trade Fair Participation Programme** ofrece a las pymes la oportunidad de darse a conocer de forma conjunta con otras empresas bávaras en ferias de todo el mundo. Concretamente, se celebran 50 ferias comerciales en 30 países diferentes alrededor del mundo cada año. La participación está parcialmente financiada por el *Bavarian Ministry of Economic Affairs* mientras que la organización es atendida por el equipo de *Bayern International* en cooperación con instituciones económicas como las cámaras de comercio. Este programa es un importante instrumento de promoción de las exportaciones para las pymes que facilita su acceso a mercados en el exterior.
- La base de datos **Key Technologies in Bavaria** ofrece información al público sobre las empresas bávaras orientadas a la exportación que operan en los 23 sectores tecnológicos clave de Baviera, así como información sobre las instituciones de investigación y transferencia de tecnología, y agencias y asociaciones gubernamentales especializadas. De esta manera, esta herramienta supone un

escaparate para el entramado empresarial bávaro interesado en exportar al extranjero, y un primer punto de contacto para todo aquel interesado en conocer la oferta de las empresas bávaras.

7. La región de **Baden Wurttemberg** cuenta con una agencia específica dedicada a la promoción de la internacionalización denominada **Baden Wurttemberg International (Bw-i)**. Dicha agencia, es el centro de internacionalización de negocios, la ciencia e investigación de la región. Es el primer punto de contacto de todas cuestiones relacionadas con la internacionalización en la región, y su misión es facilitar el acceso a los mercados extranjeros para las empresas de Baden-Württemberg y promocionar el perfil de la región a nivel mundial como un lugar ideal para la industria, los negocios y la ciencia. Para ello, desarrolla una serie de iniciativas destacadas:

- La iniciativa **Brokering of Cooperative Partnerships** promueve oportunidades de cooperación entre empresas exportadoras que van desde el intercambio de información hasta el establecimiento de una empresa especial para el propósito específico del proyecto en cualquier mercado objetivo del mundo, o desde el simple contacto comercial orientado al mercado hasta la colaboración orientada a la tecnología. De esta manera, el Bw-i ayuda a las empresas a compartir sus conocimientos y así aprender y beneficiarse de los conocimientos relevantes de los demás.
- Desde el Bw-i buscan **fortalecer los clústeres y las redes regionales existentes ayudándoles a dar el salto al extranjero**, apoyando sus iniciativas de internacionalización mediante un extenso programa de subvenciones. Estos programas son ofrecidos con el fin de promover el inicio de la cooperación internacional y el desarrollo de los mercados extranjeros, tratando de aumentar la competitividad global y la fuerza innovadora de la región de Baden-Württemberg y de sus empresas, universidades e instituciones de investigación. Con este propósito, Bw-i es uno de los tres socios de la **ClusterAgentur Baden-Wurttemberg (CA BW)**, creada con el objetivo de mejorar el desempeño de las iniciativas regionales de clusters y redes estatales con nuevas ofertas individuales para los miembros de cada cluster según sus necesidades concretas. Los principales campos en los que busca aportar valor son:
 - **Profesionalización** de las gestiones de los clústeres en lo que a la internacionalización se refiere.
 - **Desarrollo e implementación** de medidas e instrumentos adecuados para la internacionalización de iniciativas de clusters.
 - **Mejora de la visibilidad** de las iniciativas de clusters en el exterior.
 - **Promoción de la cooperación transnacional** entre iniciativas de clusters y redes estatales para una mayor competitividad e innovación acelerada.

8. La región belga de **Valonia** cuenta con la agencia **AWEX (L'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers)** para coordinar la oferta de promoción de la exportación y de la inversión de empresas extranjeras en el territorio. Dicha agencia cuenta con una serie de **centros regionales** para coordinar la oferta de promoción a la internacionalización y dar un servicio cercano a las empresas. Por otro lado, a través del portal *Wallonia.be -Export Investment*, expone todas las iniciativas que oferta AWEX en el ámbito de la internacionalización, entre las que destacan:

- **Explort** es un programa del Plan Marshall 4.0 que ejemplifica el compromiso de AWEX con la formación de jóvenes en el campo del comercio internacional y el desafío representado por el comercio de la región de Valonia. Se trata de un programa de prácticas de formación cuyo objetivo es proporcionar, a las empresas exportadoras de la región, empleados competentes y formados en las técnicas de comercio internacional.
- Los Centros Regionales de AWEX organizan módulos de formación para ayudar a las empresas a comenzar a exportar o mejorar su conocimiento acerca del comercio exterior mediante la iniciativa **International Academy**. Se trata de un programa de formación basado en talleres prácticos dinamizados por personas expertas y combinados con testimonios de empresas que han tenido éxito en el desarrollo de su proceso de internacionalización y el estudio de otros casos de éxito.
- Con la intención de facilitar el acceso a los servicios y ayudas ofertadas por AWEX, la agencia cuenta con una **base de datos de los programas y acciones que oferta** y otra **base de datos de personas expertas** que pone a disposición de las empresas en los distintos mercados extranjeros y sectores objetivo. De esta manera, desde el portal online de la agencia las empresas podrán identificar cuáles son las iniciativas o ayudas que mejor se ajustan a su perfil, y podrán conocer los contactos que tendrán en el mercado al que desean acceder.

- Por último, la oferta a las empresas extranjeras interesadas en invertir en Valonia está coordinada por la plataforma **Invest in Wallonia** cuyos servicios cubren de forma gratuita el apoyo al proceso de establecimiento de un negocio extranjero en el territorio.
9. En la región de **Flandes**, la agencia **Flanders Investment & Trade** se encarga de la coordinación de las ayudas a la promoción del comercio internacional, para el beneficio tanto de las empresas extranjeras con sede en Flandes como de las empresas flamencas que desarrollan su actividad en el extranjero.
- **Guía de exportación** formada por un conjunto de herramientas e información a disposición de las empresas, que muestra a las mismas los pasos a realizar para confeccionar un proceso de exportación satisfactorio. Incluye información sobre las ayudas ofertadas y **un manual con 101 respuestas a las dudas frecuentes** que suelen tener las empresas en cada una de las etapas del proceso.
 - **Plantilla del Plan de Exportación** que representa una herramienta útil a disposición de las empresas que facilita una plantilla personalizable que incluye todos los elementos a tener en cuenta para diseñar un plan de exportación completo.
 - Iniciativa **FINMIX internacional** que ofrece un servicio de asesoramiento financiero incluyendo una evaluación del plan de negocio y exportación de la empresa y consejo sobre cuál es la ayuda o fuente de financiación que mejor se adapta a las necesidades de la empresa en cuestión.
 - Plataforma online **Source From Flanders** que ofrece un servicio de puesta en contacto con la empresa exportadora que mejor atiende la demanda del comprador solicitante.
 - Plataforma **Invest in Flanders** en la que las empresas interesadas en invertir en la región disponen de información acerca del proceso, los servicios y ayudas disponibles.
 - La agencia cuenta con **más de 90 oficinas en el extranjero** que ofertan servicios como:
 - Acceso a información sobre empresas y comerciales potenciales.
 - Enlace con proveedores de productos o servicios concretos.
 - Asistencia en la organización de viajes de negocios a Flandes.
10. **Enterprise Ireland** es la organización del gobierno responsable del desarrollo y crecimiento de las empresas irlandesas en los mercados internacionales. Su actividad se basa en colaborar con las empresas de **Irlanda** para ayudarles a lanzar, crecer, innovar y ganar cuota de exportación, aportando de esta manera al objetivo nacional de crecimiento económico, desarrollo las distintas regiones del territorio y generación de empleo para sus habitantes. La **Asistencia a la Exportación** ofrecida a las empresas irlandesas pone disposición de las mismas soluciones flexibles en las distintas etapas del proceso de exportación:
- **Get Export Ready:** en esta etapa, con el asesoramiento del equipo de profesionales del **Helpdesk Team** y una serie de documentación de interés facilitada por **Enterprise Ireland** como la guía **Export Start Guide**, se ayuda a las empresas a definir:
 - La conveniencia (o no) de abordar un proceso de exportación.
 - Si con sus capacidades actuales son capaces de llevar a cabo el proyecto de exportación (para la que han desarrollado una herramienta denominada **Export Health Check** basada en 10 preguntas a responder por las empresas que les ayudará a identificar si están capacitadas para exportar).
 - Los pasos que deberían de dar para estar preparados para un proceso de estas características (para lo cual se ofertan una serie de seminarios y talleres como **Export Awareness Seminars**, **Exploring Exporting Workshop** o **Finance for Growth Series of Workshops**).
 - Las ayudas y herramientas ofertadas por **Enterprise Ireland** que pueden aportar valor en cada caso.
 - Con el objetivo de ofrecer a las empresas irlandesas conocimiento sobre el entorno competitivo en el que operan, **Enterprise Ireland** adquiere informes de investigación de mercado que comparte con las empresas que los requieren de manera gratuita, siendo esta una fuente de información significativa para las empresas exportadoras irlandesas que quieren conocer las características de un mercado específico. Toda esta documentación acerca de compañías, sectores, mercados y países esta recopilada en el **Market Research Centre** que se encuentra en la oficina central de Dublín, cuyos documentos pueden estar disponibles también en los centros regionales bajo demanda. Todos los títulos de los documentos disponibles están recogidos en la **Global Research Database** para que

las empresas puedan encontrar fácilmente el documento que desean consultar de manera previa a su visita a uno de los centros de *Enterprise Ireland*.

- El programa **Trade Missions and International Events** organiza eventos que ofrecen a las empresas la oportunidad de contactar con nuevos clientes, acceso a personas responsables de decisiones clave, posibilidad de aumentar las ventas en mercados internacionales, y el entorno óptimo para intercambiar ideas con agentes y empresas clave de mercados extranjeros.
 - *Enterprise Ireland* se compromete a asistir a las empresas en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en el extranjero ofreciendo una **formación personalizada sobre ventas en el extranjero, y acceso a personas expertas para reforzar el rendimiento de la venta internacional**. Para este cometido, además del mentoring y asesoramiento ofrecido por personas expertas de *Enterprise Ireland*, la agencia pone a disposición de las empresas los siguientes programas:
 - **Graduates for International Growth (G4IG)**: iniciativa que conecta a un graduado en desarrollo de negocio y comercio internacional con una empresa que se encuentra dando el salto a mercados en el extranjero y necesita adquirir nuevas capacidades entorno al comercio internacional.
 - **The International Selling Programme**: programa diseñado para equipar a las empresas irlandesas exportadoras con las capacidades necesarias para consolidar su presencia en un mercado internacional concreto. Se trata de un curso destinado a los dirigentes de las empresas exportadoras irlandesas. Su objetivo es desarrollar y fortalecer las habilidades entorno a la estrategia de negocio y ventas internacionales de dichos dirigentes, y que como resultado del curso, diseñen un plan de ventas internacional y una estrategia de crecimiento de la empresa aplicando los aprendizajes adquiridos durante el programa.
 - **Internet Marketing Unit**: unidad de *Enterprise Ireland* cuyo cometido es apoyar a las compañías exportadoras a explotar internet como canal de entrada a nuevos mercados. Para ello, la *Internet Unit Market* ofrece asesoramiento estratégico, talleres y seminarios, y soporte financiero.
 - **Business Accelerators Programme**: programa mediante el cual se ofrecen los servicios de un experto en una industria y mercado específicos (Business Accelerator) con el conocimiento y contactos para apoyar la expansión y desarrollo de la compañía en un mercado de exportación.
 - **Mentors**: las empresas pueden solicitar la asignación de un mentor de la *Enterprise Ireland Mentor Network* para recibir asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo y la ejecución de una estrategia de ventas internacionales.
 - El **Soporte Financiero** ofertado por *Enterprise Ireland*, además de cubrir todos los programas e iniciativas expuestas con anterioridad, incluye ayudas diseñadas para los diferentes tipos de empresas y sus necesidades. Entre las ayudas y herramientas a disposición de las pymes irlandesas destacan:
 - **Market Acces Grant**: subvención diseñada para ayudar a los clientes a desarrollar una estrategia de marketing viable para un nuevo mercado. Asimismo, las pequeñas y medianas empresas tienen a su disposición la herramienta online intergubernamental.
 - **Internationalisation Grant**: subvención que cubre proyectos de investigación y exploración de nuevos mercados para productos o servicios específicos.
 - **Supporting SMEs Online Tool**: herramienta online que ayuda a las pymes a identificar cuál de los más de 80 programas de apoyo ofertados por las diferentes instituciones y agentes es el más adecuado para su caso.
11. La región de **Escocia** cuenta con la plataforma **Scottish Enterprise**, de la agencia *Scottish Development International*, como coordinadora del apoyo a la exportación de empresas escocesas y a la promoción del atractivo de Escocia como ubicación donde invertir para las empresas extranjeras. Entre la asistencia ofrecida por dicha plataforma destacan las siguientes iniciativas:
- **Export health check**: herramienta basada en un breve cuestionario que ayuda a las empresas exportadoras o con intención de exportar, a identificar qué aspectos deben mejorar y desarrollar para poder llevar a cabo un proceso exportador de éxito.

- **Skills and training:** conjunto de servicios destinados a mejorar las habilidades de las personas de las empresas de cara a la planificación de la exportación, generación de redes de contactos, acceso a mercados extranjeros y diseño de estrategias de comercio exterior.
- **ExportSavvy:** guía del proceso exportador que incluye asesoramiento y ayuda personalizada en las distintas etapas del mismo, incluyendo la identificación de los beneficios y oportunidades que ofrece la exportación a la empresa, asesoramiento legal y financiero, desarrollo de capacidades en mercados extranjeros, y el diseño del plan de exportación.

En lo que al apoyo a la exportación de las empresas escocesas se refiere, la agencia se centra en exponer a las empresas extranjeras interesadas las características y oportunidades que les puede ofrecer el sector industrial y el entramado empresarial escocés, mediante el **asesoramiento de personas expertas en comercio internacional** de la agencia. Además, de la mano de las delegaciones escocesas en el extranjero, la agencia ofrece el **servicio de puesta en contacto** con una empresa exportadora escocesa que sea acorde a las exigencias de la empresa extranjera. Asimismo, desde **Scottish Development International** se enfocan los esfuerzos de promoción de la exportación entorno a los 5 principales sectores exportadores escocesas: Educación, Alimentación y Bebidas, Oil & Gas, Energías Renovables y Textiles.

En el ámbito universitario cabe destacar la apuesta por atraer estudiantes extranjeros a centros formativos escocesas y por ofertar servicios de formación en los principales mercados extranjeros:

- **Scotland's universities welcome the world:** campaña de atracción de estudiantes extranjeros respaldada por 19 instituciones de educación escocesas en colaboración con socios empresariales del país. Hoy en día, más de 50.000 estudiantes extranjeros pertenecientes a 180 nacionalidades distintas residen en Escocia.
- **Las instituciones de educación superior de Escocia siguen aumentando su presencia en mercados competitivos a nivel mundial** mediante operaciones en países como los Emiratos Árabes Unidos, Omán, China, India, Malasia, Singapur, Brasil, Angola y otros. La demanda de servicios de educación terciaria escocesa se encuentra en niveles muy altos y se mantienen colaboraciones con asociaciones educativas transnacionales que ofrecen calificaciones escocesas en mercados extranjeros.

Por otro lado, **Invest in Scotland** es la plataforma de **Scottish Development International** encargada de coordinar el acompañamiento a la inversión en Escocia que incluye la oferta de soporte financiero, apoyo en el establecimiento de empresas en Escocia y ayuda a la construcción de conexiones en el entramado empresarial.

12. **Invest in Lombardy** es la red regional que ofrece servicios para la promoción de la inversión extranjera en la región de **Lombardía**. Dicha red, es un proyecto promovido por **Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia**, la red de **Lombardy Chambers of Commerce** y **Promos**, la agencia especial de la Cámara de Comercio de Milán para la promoción de las actividades internacionales. **Invest in Lombardy** ofrece asistencia para las compañías internacionales que están planeando establecerse en Lombardía mediante el asesoramiento de personas expertas de la red en la evaluación del potencial de negocio en la región y en la posterior fase de crecimiento de las actividades de la empresa en Lombardía e Italia.

En cuanto a la promoción de la exportación en la región de Lombardía, el agente más activo es la **Cámara de Comercio de Milán** mediante su agencia especializada **Promos**. Entre los servicios ofertados por la agencia destacan los siguientes:

- Con el objetivo de apoyar a las empresas en su búsqueda de socios en el extranjero, la agencia ha creado una **base de datos de socios potenciales**. Se trata de una herramienta que facilita una serie de contactos a la empresa en función del mercado destino de la exportación y el sector de actividad pertinente.
- **Organización de reuniones de trabajo ad hoc**, tanto en Italia como en el extranjero, para la empresa con los **socios potenciales** seleccionados.
- **Análisis de producto-servicio objeto de la exportación** con la intención de identificar los mercados destino donde mayores oportunidades de negocio pueda haber. Asimismo, a la hora de acceder al nuevo mercado objetivo, se ofrecerá **asesoramiento técnico sobre comunicación, planificación empresarial, desarrollo comercial, aduanas, asistencia legal y certificaciones**.

- Impartición de **seminarios, cursos y masters de internacionalización** que ofrecen a los interesados la oportunidad de formarse y adquirir conocimientos, y a las empresas, la oportunidad de captar profesionales que participan en ellos.

13. **Piemonte Agency**, la agencia de promoción de la internacionalización de la región italiana de **Piamonte**, fue fundada en 2006 por la *Región Piemonte* y *Unioncamere Piemonte*, en colaboración con las asociaciones empresariales y el entorno académico, para reforzar el papel internacional de la zona y su potencial. Fue la primera institución italiana que reunía todas las actividades realizadas por organizaciones locales preexistentes que operan para la internacionalización del territorio.

La agencia se centra principalmente en aumentar la presencia y competitividad de las empresas locales en los mercados internacionales, y formar a gerentes y funcionarios locales y extranjeros sobre temas claves relacionados con el comercio internacional. En concreto, Piamonte Agency lleva a cabo las siguientes actividades destacadas:

- Coordina y gestiona la oferta regional de producción para cubrir las necesidades expresadas por los mercados internacionales y proponer actividades que conecten a las empresas locales altamente cualificadas con socios extranjeros (responsabilidad de la unidad de **Business Promotion**).
- Promueve en el extranjero la tradición vitivinícola y el sector agroalimentario (**Istituto Marketing Alimentare**).
- Refuerza la competitividad de las empresas locales y extranjeras y promueve proyectos de cooperación internacional (**Consorzio Piemontese di Formazione**).
- Forma a equipos directivos locales y extranjeros en los temas clave relacionados con el comercio internacional y las estrategias comerciales más avanzadas mediante el programa **Foreign Trade Training**.

Por otro lado, la **red internacional de oficinas en el extranjero** de la agencia ofrece información sobre Piamonte y las oportunidades de negocio que ofrece, a las empresas extranjeras interesadas. Asimismo, *Piemonte Agency* apoya a estas empresas en la selección de los mejores socios en Piamonte, organizando reuniones en sus instalaciones y asesorando en la cooperación industrial, comercial o tecnológica que podría darse posteriormente.

Por último, la **unidad de recaudación de fondos** de la *Piemonte Agency* tiene amplia experiencia en el diseño e implementación de proyectos financiados por entidades nacionales e internacionales (Comisión Europea, organismos Internacionales y nacionales, Ministerios, etc.). Explora las oportunidades financieras mediante un seguimiento semanal de las convocatorias de propuestas y convocatorias de licitación emitidas por entidades internacionales y nacionales, con el fin de identificar las opciones de financiación más adecuadas para cada empresa. Como resultado, diseña el plan de financiación de las empresas y realiza un seguimiento y evaluación periódica de las mismas garantizando la sostenibilidad del proyecto.

14. **Acció** es la agencia para la competitividad de la empresa de la Generalitat de **Cataluña**. Está especializada en el fomento de la innovación y la internacionalización empresarial y cuenta con una red de 39 oficinas en el extranjero que impulsan la conexión de la empresa catalana con el mundo. La agencia ofrece un conjunto de recursos y herramientas que ayudarán a las empresas en las distintas fases de sus procesos de internacionalización, tanto si la empresa desea empezar a exportar, como si ya tiene presencia en otros países y busca abrirse a nuevos mercados o establecerse comercial o productivamente en el extranjero:

- Servicios para comenzar a exportar:
 - **Misiones empresariales:** oportunidad para llevar la empresa a un mercado extranjero de interés de la mano de otras organizaciones de diversos sectores.
 - **Cupones a la Internacionalización:** programa de ayudas a la internacionalización destinadas a poner en marcha proyectos de iniciación de la exportación. Las empresas pueden utilizar los cupones para contratar servicios profesionales especializados en exportación, ofrecidos por proveedores acreditados por *Acció*. En concreto, el coste subvencionable máximo es de 5.000€ y la ayuda de *Acció* es del 80% del importe.
 - **Aracoop Internacional:** servicio de acompañamiento a la exportación para empresas de economía social con el objetivo de fomentar la internacionalización de las cooperativas, fundaciones y asociaciones. Este acompañamiento trata de garantizar que las empresas dispongan de toda la información y datos necesarios para abordar la entrada a nuevos

mercados. El servicio incluye una serie de actuaciones que se definirán en función de las necesidades concretas de cada empresa beneficiaria y que pueden ser, entre otros:

- Identificación y selección de los canales más apropiados de comercialización.
 - Elaboración de estudios de mercado de adecuación de productos.
 - Búsqueda de distribuidores y socios en el nuevo mercado.
 - Detección de clientes finales y selección de personal en destino.
 - Servicios de *soft landing*.
- **Sesiones de sensibilización y desarrollo de servicios de iniciación a la exportación.** Estas iniciativas están dirigidas a empresas que no exporten más del 20% de su facturación o a empresas cuya cifra de exportaciones este dirigida a un solo país. Entre los servicios de iniciación a la exportación ofertados se encuentran:
 - Diagnóstico del potencial de internacionalización de la empresa.
 - Desarrollo del Plan de Promoción internacional de la empresa.
 - Identificación de clientes concretos cuya demanda encaje con los productos y servicios específicos de la empresa.
 - Servicio de internacionalización en el mercado destino, que incluye la identificación de contactos clave en el mercado de destino, organización de reuniones con los mismos, estudio de mercados, y búsqueda de proveedores y canales de distribución.
 - **Recomendador de Oportunidades:** herramienta de ayuda a la nueva empresa exportadora alimentada por las oportunidades de negocio destacadas por las oficinas exteriores de la red de *Acció* y por la Unidad de Estrategia e Inteligencia Competitiva de la misma, que señala oportunidades de negocio que pueden ser aprovechadas por la empresa en cuestión en función de su tamaño, sector y capacidades.
- Servicios para ampliar mercados:
 - **Asesoramiento de personas expertas** de los mercados de las Oficinas Exteriores de Comercio e Inversiones.
 - **Búsqueda de canales de aprovisionamiento:** identificación y selección de empresas proveedoras solventes y especializadas del sector en determinados mercados, incluyendo una verificación en destino de las capacidades reales y la fiabilidad del proveedor con el que se pretende firmar un acuerdo. Asimismo, se realiza un seguimiento del acuerdo que ofrece ayuda en la interpretación de los puntos de desacuerdo, agilización de trabas burocráticas, etc.
 - **Búsqueda de distribuidores, socios y clientes:** apoyo en la adaptación e implementación de la estrategia comercial de la empresa en el mercado de destino, identificando el canal de comercialización adecuado para sus productos y servicios.
 - **Actuaciones geográficas y sectoriales** de apoyo a sectores de interés exportador en áreas geográficas y países específicos, como por ejemplo: Plan África, Catalan Wines USA, Weine aves Katalonien, Catalan Gourmet USA...
 - **Apoyo a la Contratación Pública Internacional** para facilitar el acceso a las oportunidades de negocio de las instituciones de financiación multilateral y otras administraciones públicas extranjeras.
 - **Plan de Fomento de la Cooperación Empresarial Internacional:** plan que integra diversas soluciones para promover entre las empresas el concepto de proyecto conjunto con un objetivo único, en el que se combinan los activos y capacidades de diferentes empresas para competir internacionalmente en condiciones óptimas. Entre los servicios que ofrece el plan destacan:
 - Sensibilización sobre la cooperación empresarial.
 - Formación en cooperación empresarial.
 - Búsqueda de socios internacionales en la Red Enterprise Europe Network (EEN).
 - Programa de Internacionalización Agrupada (PIA).
 - Servicios para establecerse en el exterior:
 - Servicio **Soft Landing** ofertado por las Oficinas Exteriores de Comercio e Inversiones de *Acció* que pone a disposición de las empresas un espacio de trabajo físico compartido con otras empresas catalanas. Este espacio de *co-working* permite la rápida implantación de la empresa en el mercado con los menores gastos posibles, y ofrece un lugar de contacto con otras empresas catalanas en el que compartir experiencias.
 - Servicio de **selección de personal** en el mercado de destino y acceso al mercado laboral del país.

- **Apoyo en la constitución legal** de la empresa y **asistencia en la implantación comercial o productiva**.
- **Asesoramiento en la implantación física** con un análisis de la inversión necesaria, estudio de las posibles barreras a la implantación, ayuda en la obtención de las licencias correspondientes, apoyo en la subcontratación o colaboración con empresas extranjeras, y evaluación de la posibilidad de adquisición de empresas extranjeras.

15. **IVACE Internacional** es la unidad del *Institut Valencià de Competitivitat Empresarial* (IVACE) encargada de desarrollar las políticas de apoyo a la internacionalización de las empresas de la **Comunitat Valenciana**. Oferta servicios personalizados, asesoramiento especializado, y apoyo económico para facilitar a las empresas su salida al exterior. No obstante su cometido es doble y también promociona a la Comunitat Valenciana en el exterior como destino de inversiones mediante la plataforma **Invest-CV**.

En primer lugar, en lo que a *IVACE Internacional* se refiere, entre los servicios que oferta y las actividades que desarrolla destacan las siguientes:

- **IVACE Sondea**: servicio que facilita a la empresa interesada directamente del experto en el exterior (a través de un sistema de video conferencia), información completa acerca de la viabilidad de su producto o servicio en el mercado o mercados, que estratégicamente considere de mayor interés.
- **Análisis de las posibilidades de venta de los productos** de la empresa interesada en un determinado mercado objetivo, con el fin de que la empresa pueda tomar decisiones de antemano sobre la adaptación a las condiciones específicas de este mercado.
- **Búsqueda de canales de distribución** con el objetivo de identificar al agente o importador que se va a encargar de introducir los productos de la empresa en el mercado objetivo.
- **Preparación y acompañamiento en un viaje de prospección individualizado** con la intención de que la empresa compruebe de primera mano la situación del mercado en el que quiere iniciarse y obtenga la experiencia y los conocimientos necesarios para diseñar la estrategia a seguir.
- **Asesoramiento en procesos de homologación, certificación y registro de marcas**, procesos dilatados en el tiempo en los que la empresa precisa un seguimiento desde la red de oficinas exteriores del *IVACE*.
- **Acompañamiento en los procesos de licitación pública internacional** con el objetivo de apoyar a las empresas en el intento de aprovechar las oportunidades que estos procesos representan. Para ello, *IVACE Internacional* ofrece a las empresas información, formación y acompañamiento en la presentación de ofertas, así como organización de misiones con los organismos financiadores y a los países beneficiarios.
- **Buscador de acciones del Plan de Promoción Exterior** a disposición de las empresas, en el que se pueden consultar todas las acciones que aglutina el plan en función del sector, área geográfica o país en cuestión.

Por otro lado, la plataforma **Invest-CV** de promoción a la inversión ofrece incentivos a la inversión en activos fijos, en I+D+i, y a la contratación y formación, entre otros, para las empresas interesadas en invertir en la Comunitat Valenciana.

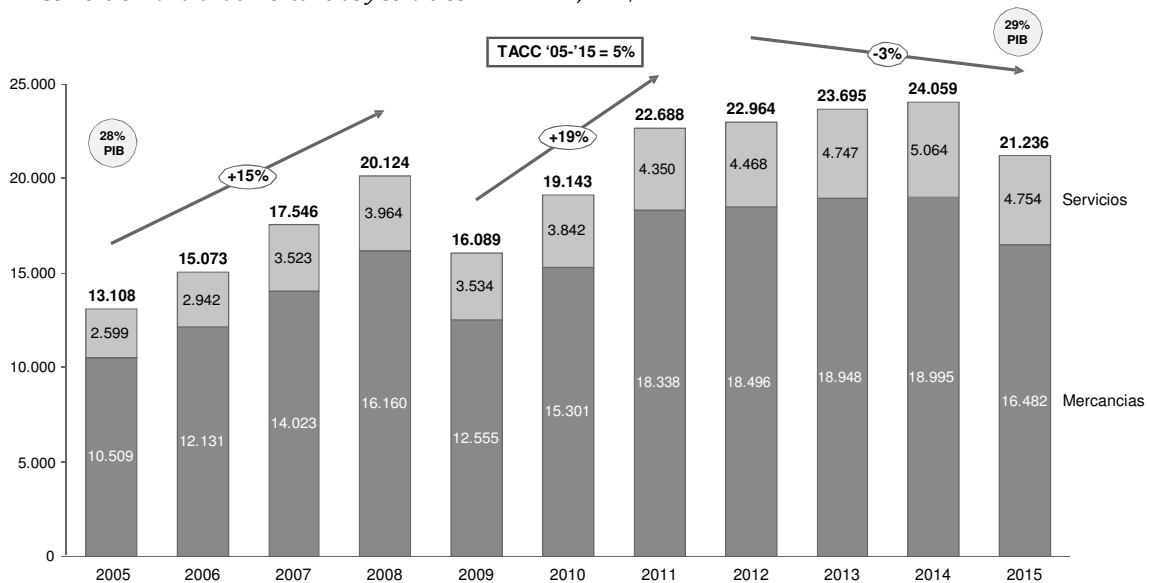
A.6. Coyuntura de internacionalización del País Vasco

A6.2. Claves del comercio e inversión a nivel mundial

El comercio mundial de bienes y servicios ha seguido una evolución positiva en la última década, con un crecimiento medio anual del 5% desde 2005 hasta 2015, llegando a representar casi el 30% del PIB mundial. Tras el retroceso registrado por la crisis económica global, el comercio mundial **vivió un periodo de recuperación en 2011 y 2012**, al que le han seguido unos años de estabilización en los que la evolución del comercio mundial se ha estancado.

En concreto, **en 2015 el comercio mundial ha descendido a niveles inferiores a los registrados en 2011**, siendo más importante la caída experimentada por el comercio de mercancías debido principalmente a la caída de precios energéticos y del petróleo. En volumen (Tn), en cambio, en 2015 se produjo un moderado incremento del 2,7% en línea con ejercicios anteriores, que se redujo en 2016 al 1,3%.

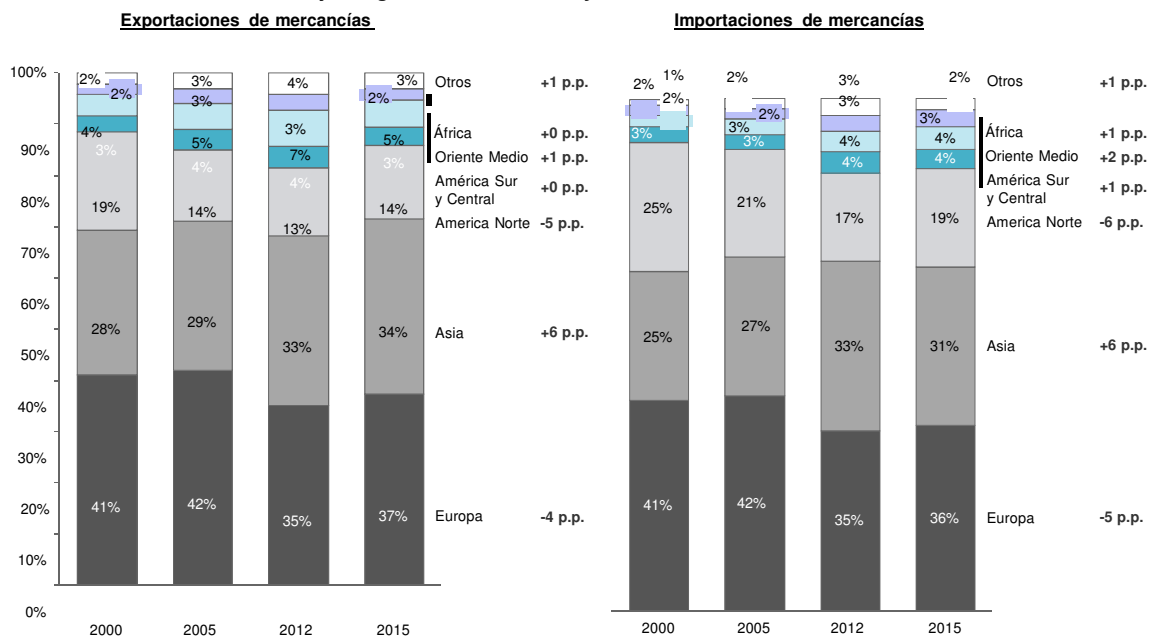
Figura 71: Comercio mundial de mercancías y servicios 2005-2015; mM\$



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

Fuente: WTO-World Trade Organization

Figura 72: Cuota del comercio mundial por regiones en 2000, 2005 y 2012; % de \$

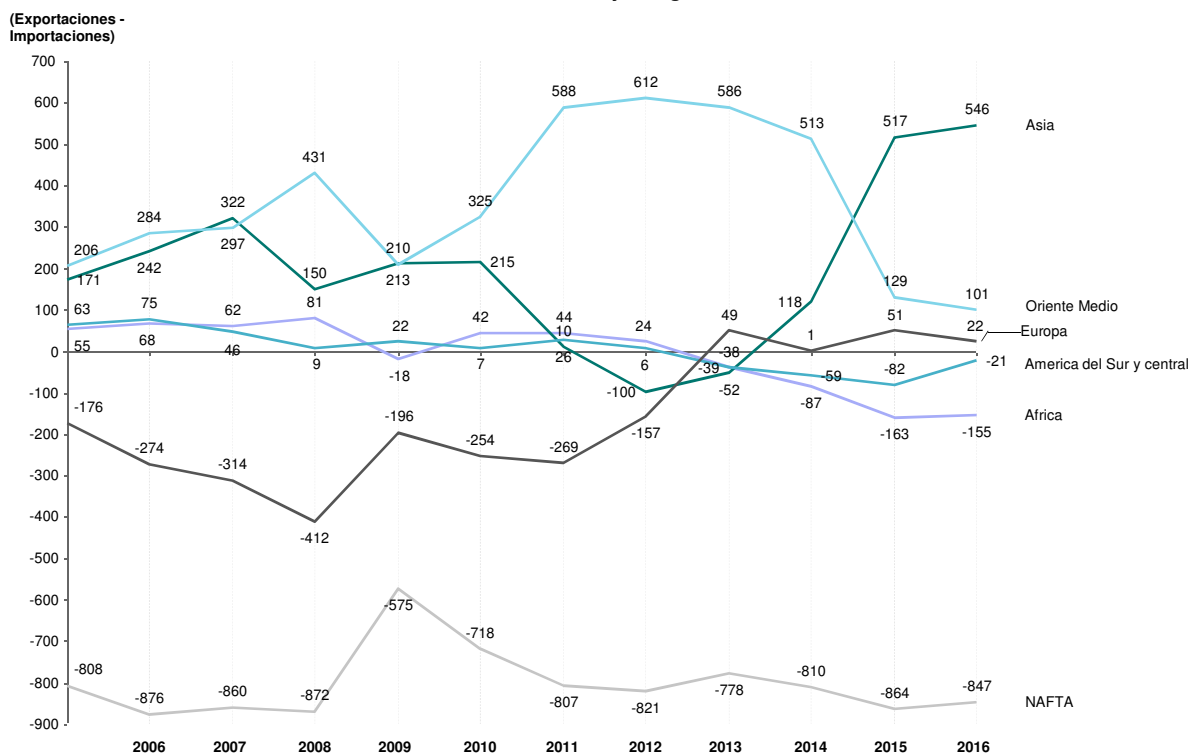


Fuente: WTO-World Trade Organization

Las **economías en desarrollo**, especialmente las localizadas en Asia, han protagonizado gran parte del crecimiento desde la entrada en el nuevo siglo. Sin embargo, el comercio mundial de las **economías occidentales** también está experimentando un destacable repunte tras haber superado el bache de la crisis económica, y la distribución del comercio mundial por geografías parece estabilizarse.

La **Balanza Comercial** de las regiones mundiales ha experimentado grandes cambios en los últimos años. **El balance negativo de los países de América del Norte (NAFTA)** confirma el destacado carácter importador de sus economías. **Europa, ha experimentado un cambio en su saldo comercial** pasando de los números negativos que marcaba hasta 2012, a unas exportaciones ligeramente superiores a las importaciones en el periodo 2012-2016. Asimismo, la balanza comercial de **Asia ha experimentado el cambio de dirección más destacado**, pasando de ser una región claramente importadora a convertirse en el principal exportador mundial en 2015 y 2016.

Figura 73: Balanza Comercial del comercio mundial de mercancías por regiones; mM\$



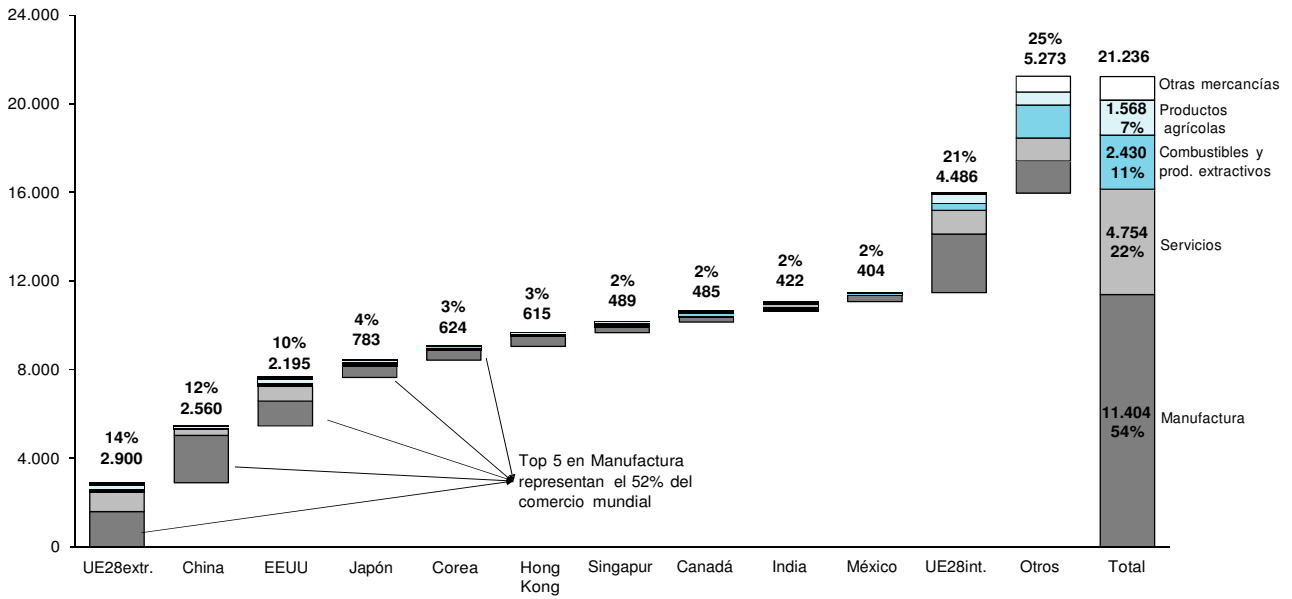
Fuente: WTO-World Trade Organization

Las previsiones de la Organización Mundial del Comercio³⁸ indican una **recuperación del comercio mundial** en 2017 (2,4%), que se mantendrá en 2018. El escenario macroeconómico de los próximos años, con una mayor sincronización del crecimiento de PIB en todas las regiones, refuerzan el escenario de recuperación.

A pesar del avance de las regiones en desarrollo, representadas por **China como mayor exportador mundial de manufacturas**, en 2015 el comercio seguía **concentrado en las grandes economías avanzadas** como la Unión Europea y Estados Unidos, especialmente en el ámbito de las importaciones.

³⁸ Press release/793 trade statistics and outlook. WTO. 12 Abril 2017. https://www.wto.org/english/news_e/pres17_e/pr791_e.htm

Figura 74: Detalle de comercio mundial 2015 por principales EXPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$

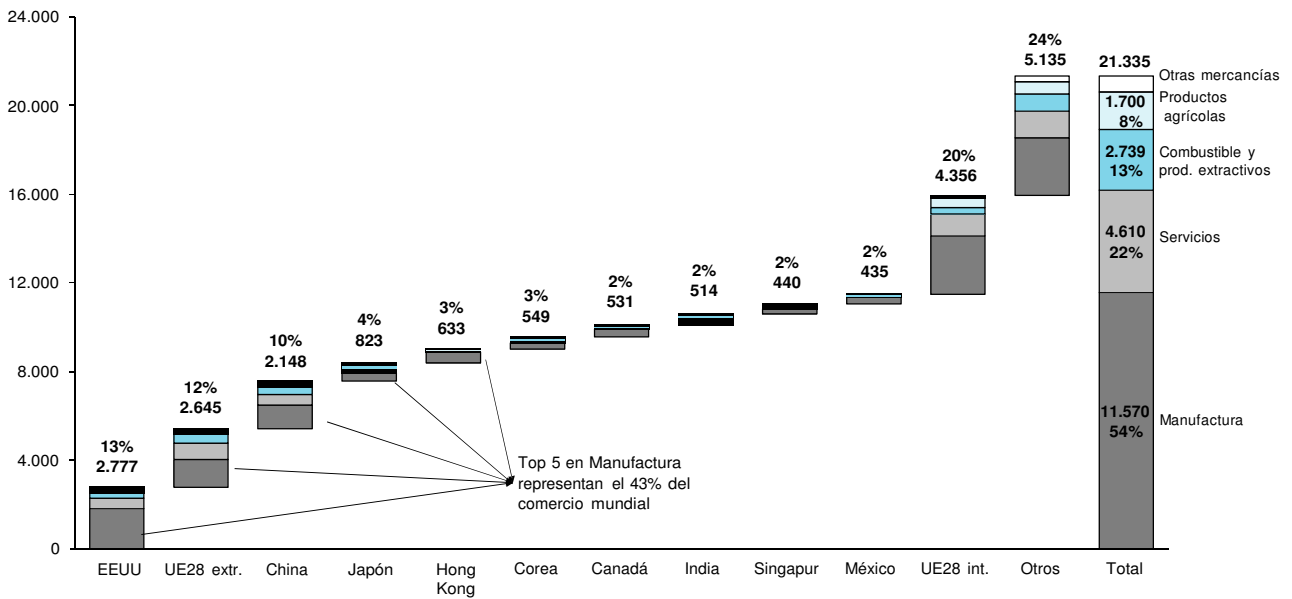


Nota1: El análisis por región y mercancía arroja diferencias con los totales de comercio

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

Fuente: WTO-World Trade Organization

Figura 75: Detalle de comercio mundial 2015 por principales IMPORTADORES y tipos de mercancías; mM\$



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

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

Fuente: WTO-World Trade Organization

Figura 76: Ranking top 15 principales EXPORTADORES e IMPORTADORES de Mercancías (Productos agrícolas, Combustibles y productos de la industria extractiva, Manufacturas) en 2015; mM\$

#	País	EXPORTACIÓN 2015			Principales socios	Principal mercancía exportada (% total exportación país)	#	País	IMPORTACIÓN 2015			Principales socios	Principal mercancía importada (% total importación país)
		Vol. mM\$	Peso mundial	Δ'14-'15					Vol. mM\$	Peso mundial	Δ'14-'15		
1	China	2.275	13,8%	-3%	1. EEUU 2. UE 28 3. Hong Kong	Manufacturas (94%)	1	EEUU	2.308	13,8%	-4%	1. China 2. UE 28 3. Canadá	Manufacturas (78%)
2	EEUU	1.505	9,1%	-7%	1. Canadá 2. UE 28 3. México	Manufacturas (75%)	2	China	1.682	10,1%	-14%	1. UE 28 2. Corea 3. EEUU	Manufacturas (64%)
3	Alemania	1.329	8,1%	-11%	1. UE 28 2. China 3. EEUU	Manufacturas (86%)	3	Alemania	1.050	6,3%	-13%	1. UE 28 2. China 3. EEUU	Manufacturas (75%)
4	Japón	625	3,8%	-9%	1. EEUU 2. China 3. UE 28	Manufacturas (87%)	4	Japón	648	3,9%	-20%	1. China 2. UE 28 3. EEUU	Manufacturas (57%)
5	Países Bajos	567	3,4%	-16%	1. UE 28 2. China 3. China	Manufacturas (66%)	5	Reino Unido	626	3,7%	-9%	1. UE 28 2. China 3. EEUU	Manufacturas (74%)
6	Corea	527	3,2%	-8%	1. China 2. EEUU 3. UE 28	Manufacturas (89%)	6	Francia	573	3,4%	-15%	1. UE 28 2. EEUU 3. China	Manufacturas (76%)
7	Hong Kong	511	3,1%	-3%	1. China 2. EEUU 3. UE 28	Manufacturas (88%)	7	Hong Kong	559	3,3%	-7%	1. China 2. UE 28 3. Taipei	Manufacturas (85%)
8	Francia	506	3,1%	-13%	1. UE 28 2. EEUU 3. Suiza	Manufacturas (79%)	8	Países Bajos	506	3,0%	-14%	1. UE 28 2. China 3. EEUU	Manufacturas (66%)
9	Reino Unido	460	2,8%	-9%	1. UE 28 2. EEUU 3. Suiza	Manufacturas (72%)	9	Corea	436	2,6%	-17%	1. China 2. UE 28 3. Japón	Manufacturas (62%)
10	Italia	459	2,8%	-13%	1. UE 28 2. EEUU 3. Suiza	Manufacturas (83%)	10	Canadá	436	2,6%	-9%	1. EEUU 2. China 3. UE 28	Manufacturas (77%)
11	Canadá	408	2,5%	-14%	1. EEUU 2. UE 28 3. China	Manufacturas (51%)	11	Italia	409	2,4%	-14%	1. UE 28 2. China 3. Rusia	Manufacturas (68%)
12	Bélgica	398	2,4%	-16%	1. UE 28 2. EEUU 3. India	Manufacturas (76%)	12	México	405	2,4%	-2%	1. EEUU 2. UE 28 3. Canadá	Manufacturas (81%)
13	México	381	2,3%	-4%	1. EEUU 2. UE 28 3. Canadá	Manufacturas (82%)	13	India	392	2,3%	-15%	1. China 2. UE 28 3. Arabia Saudí	Manufacturas (48%)
14	Singapur	351	2,1%	-14%	1. China 2. Hong Kong 3. Malasia	Manufacturas (76%)	14	Bélgica	375	2,2%	-17%	1. UE 28 2. EEUU 3. China	Manufacturas (73%)
15	Rusia	340	2,1%	-32%	1. UE 28 2. China 3. Japan	Combustibles y prod. Ind. extractiva (69%)	15	España	309	1,8%	-14%	1. UE 28 2. China 3. EEUU	Manufacturas (70%)

Fuente: WTO-World Trade Organization

Desde el punto de vista del tipo de mercancías, las categorías de producto que han visto reducido su comercio en 2015 han sido los combustibles y productos de las industrias extractivas, los productos agrícolas y los productos químicos. En manufacturas destaca el peso de China, Estados Unidos y la UE28 (y especialmente Alemania) en el comercio mundial, tanto por el tráfico intra-europeo como por el extra-europeo.

Figura 77: Ranking de Mercancías y principales exportadores e importadores por mercancía en 2015; mM\$

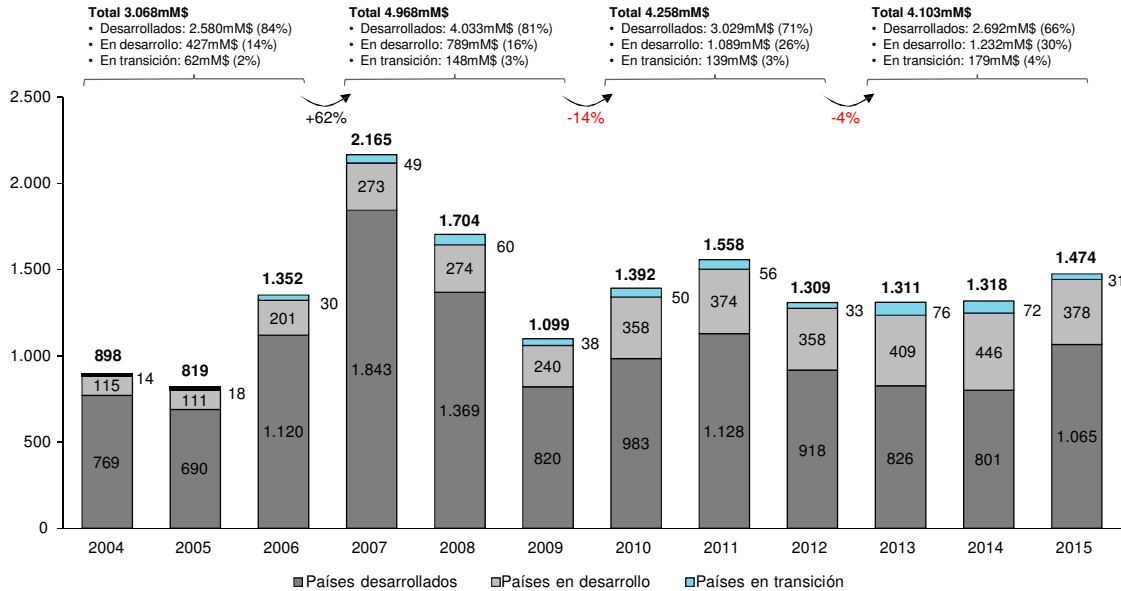
Mercancía	Vol. mM\$	Δ'12-'15	Principales exportadores (% sobre exportación mundial)	Principales importadores (% sobre importación mundial)
Manufacturas. Productos químicos	1.857 (11%)	-4,8%	1. Alemania (11,4%) 2. EEUU (11,1%) 3. China (7%) (UE 28: 48,6%; Extra UE: 18,8%)	1. EEUU (11,5%) 2. China (8,9%) 3. Alemania (7,6%) (UE 28: 39,4%; Extra UE: 10,7%)
Manufacturas. Equipo para oficina y telecomunicaciones	1.749 (11%)	2,7%	1. China (33,7%) 2. Hong Kong (14%) 3. Estados Unidos (8%) (UE28: 18,3%; Extra UE: 4,9%)	1. China (19,9%) 2. Estados Unidos (16,6%) 3. Hong Kong (13,3%) (UE27: 23,7%; Extra UE: 11,5%)
Manufacturas. Productos de la industria del automóvil	1.334 (8%)	2,4%	1. Alemania (18,5%) 2. Japón (10,2%) 3. Estados Unidos (9,6%) (UE28: 49%; Extra UE: 17,2%)	1. Estados Unidos (21,5%) 2. Alemania (7,6%) 3. China (5,7%) (UE27: 36,6%; Extra UE: 5,3%)
Manufacturas. Textiles y productos de vestir	744 (5%)	5,6%	1. China (38%) 2. India (4,8%) 3. Italia (4,4%) (UE28: 24%; Extra UE: 6,4%)	1. Estados Unidos (15,7%) 2. Alemania (5,8%) 3. Hong Kong (4,6%) (UE28: 31,5%; Extra UE: 15,5%)
Manufacturas. Hierro y Acero	378 (2%)	-21,8%	1. China (16,9%) 2. Japón (8%) 3. Alemania (7%) (UE27: 36,7%; Extra UE: 10%)	1. Estados Unidos (9,6%) 2. Alemania (6,5%) 3. China (4,8%) (UE27: 32,6%; Extra UE: 7,9%)
Combustibles y productos de las industrias extractivas	2.430 (15%)	-41,5%	1. Rusia (9,4%) 2. Arabia Saudí (6,4%) 3. Estados Unidos (5,8%) (UE28: 18,1%; Extra UE: 5,6%)	1. China (13,1%) 2. Estados Unidos (9%) 3. Japón (7%) (UE27: 27%; Extra UE: 16%)
Productos agrícolas	1.568 (10%)	-5,6%	1. Estados Unidos (10,3%) 2. Países Bajos (6,1%) 3. Alemania (5,5%) (UE28: 37,2%; Extra UE: 10,1%)	1. China (9,4%) 2. Estados Unidos (9,2%) 3. Alemania (6,1%) (UE28: 34,9%; Extra UE: 9,8%)

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

Fuente: WTO-World Trade Organization

La **inversión extranjera** mundial también ha experimentado un importante crecimiento en la última década, si bien, **aún no ha llegado a recuperar los niveles previos a la crisis económica**. Por regiones inversoras, en 2015 se experimentó un **repunte de las inversiones en el extranjero realizadas por los países desarrollados** que rompió con la tendencia previa. Así, los **países desarrollados originaron cerca del 72% de la inversión en 2015**, lo que supone un salto destacable en comparación con el 61% de la inversión en 2014.

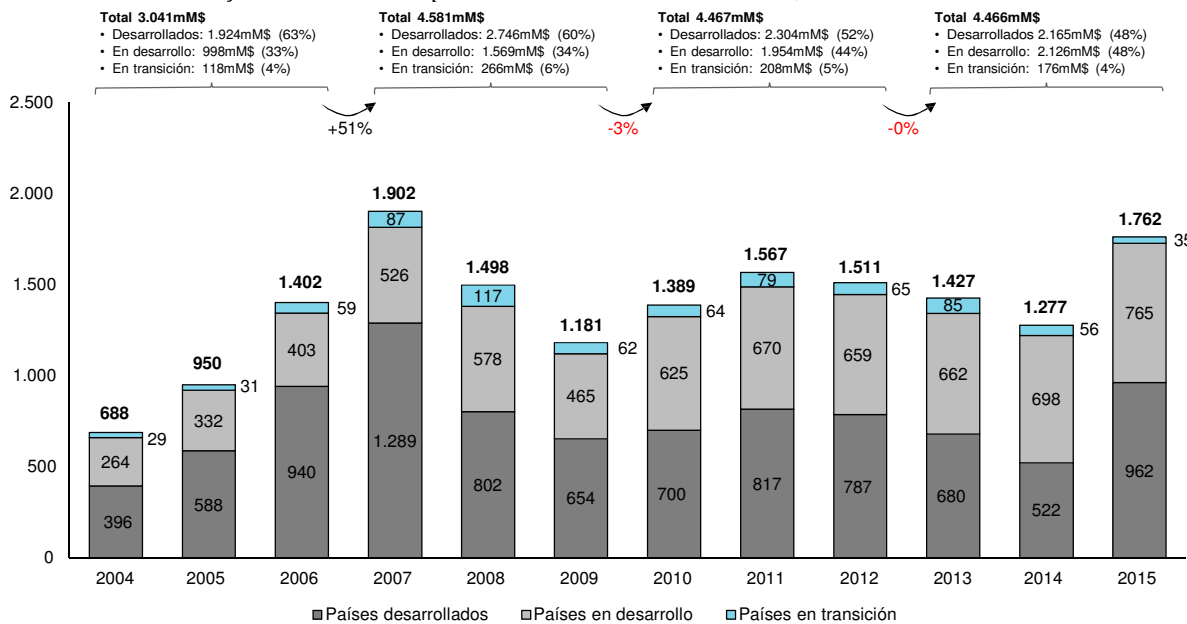
Figura 78: Inversión extranjera directa mundial por ORIGEN de la misma 2004-2015; mM\$



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

En cuanto al destino de la inversión extranjera mundial, **las economías desarrolladas alcanzan en 2015 la posición de destino prioritario**. No obstante, **aún están lejos de alcanzar los máximos pre-crisis** a los que se llegó en 2007. Asimismo, **los países en desarrollo continúan con su constante progresión** como foco de atracción de inversión que alcanzó máximos históricos en 2015.

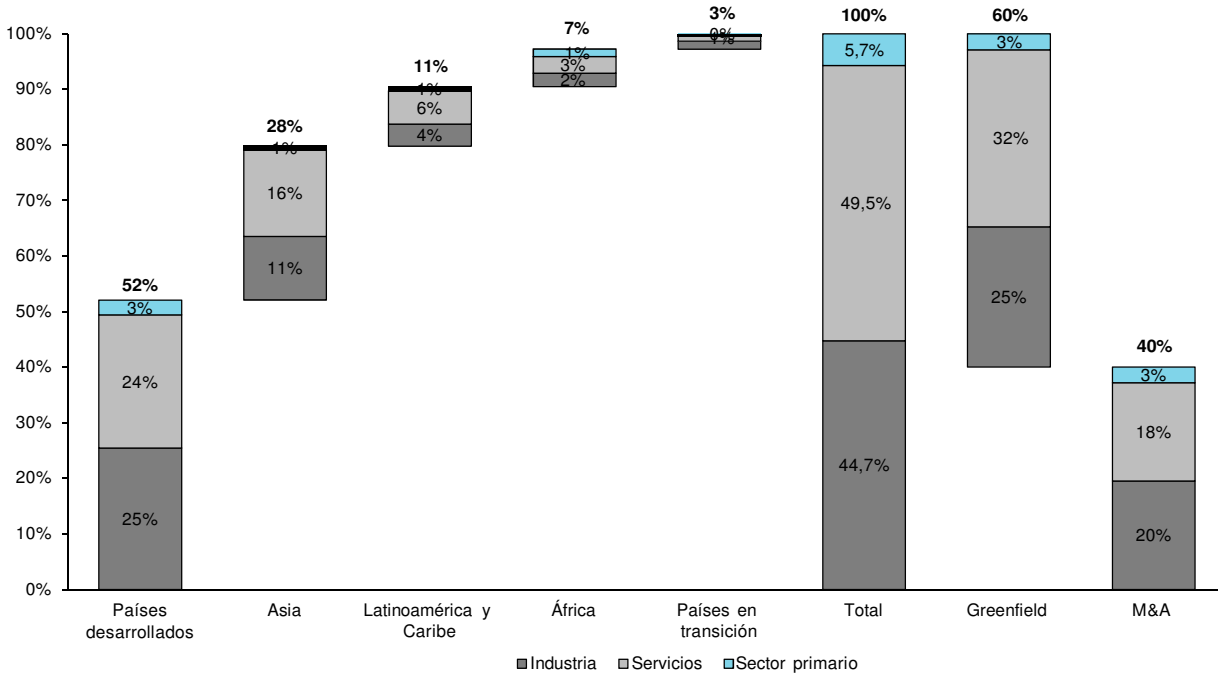
Figura 79: Inversión extranjera directa mundial por DESTINO de la misma 2004-2015; mM\$



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

Por sectores en los que se produce la inversión, destaca la evolución experimentada por los servicios en los últimos años, que le ha llevado a superar a la industria como principal sector económico objeto de inversión. En cuanto a la forma en que se materializan las inversiones, el **crecimiento del volumen de inversión producido a través de fusiones y adquisiciones** le ha llevado a representar 2/5 del volumen de inversión total. Sin embargo, los **proyectos Greenfield siguen siendo los principales destinatarios de inversión**.

Figura 80: Desglose de la Inversión extranjera directa mundial por sectores y tipos de operación en periodo 2013-2015; % sobre total periodo



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

Por países, existe una importante **concentración de países inversores**, con **Estados Unidos como principal país inversor destacado y seguido por Japón y China** representando cerca del 40% de la inversión total en el periodo 2013-2015. Además, países desarrollados como Irlanda o los Países Bajos han incrementado fuertemente su inversión en el exterior en los últimos años. Desde el lado de la atracción, la inversión está más fragmentada, y se dirige principalmente a **Estados Unidos, países BRIC y cada vez más a países europeos**, siendo estos últimos, junto a Canadá, los que en mayor medida han visto aumentada la Inversión Extranjera Directa atraída en los últimos años.

Figura 81: Ranking top 15 principales países DESTINO de la inversión en periodo 2013-2015

#	País	IED realizada 2013-2015		$\Delta^{13-15} /$ $^{10-12}$	#	País	IED atraída 2013-2015		$\Delta^{13-15} /$ $^{10-12}$
		Vol. mM\$	Peso mundial				Vol. mM\$	Peso mundial	
1	EEUU	924	21%	-7%	1	EEUU	698	15%	13%
2	Japón	378	9%	32%	2	China	388	8%	8%
3	China	359	8%	55%	3	China, Hong Kong	363	8%	52%
4	China, Hong Kong	261	6%	-3%	4	Islas Vírgenes Británicas	214	5%	17%
50%	Islas Vírgenes Británicas	261	6%	56%	5	Singapur	200	4%	24%
6	Alemania	241	5%	-9%	6	Brasil	191	4%	-25%
7	Países Bajos	239	5%	119%	7	Canadá	179	4%	61%
8	Canadá	178	4%	25%	8	Irlanda	177	4%	58%
9	Irlanda	174	4%	297%	9	Países Bajos	176	4%	372%
72%	Rusia	161	4%	37%	10	Reino Unido	140	3%	-10%
11	Singapur	114	3%	34%	11	Australia	119	3%	-23%
12	Suiza	106	2%	-40%	12	India	107	2%	22%
13	Francia	103	2%	-22%	13	México	102	2%	44%
14	Luxemburgo	88	2%	-29%	14	Francia	101	2%	62%

Nota: Flujos de inversión bruta.

Fuente: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

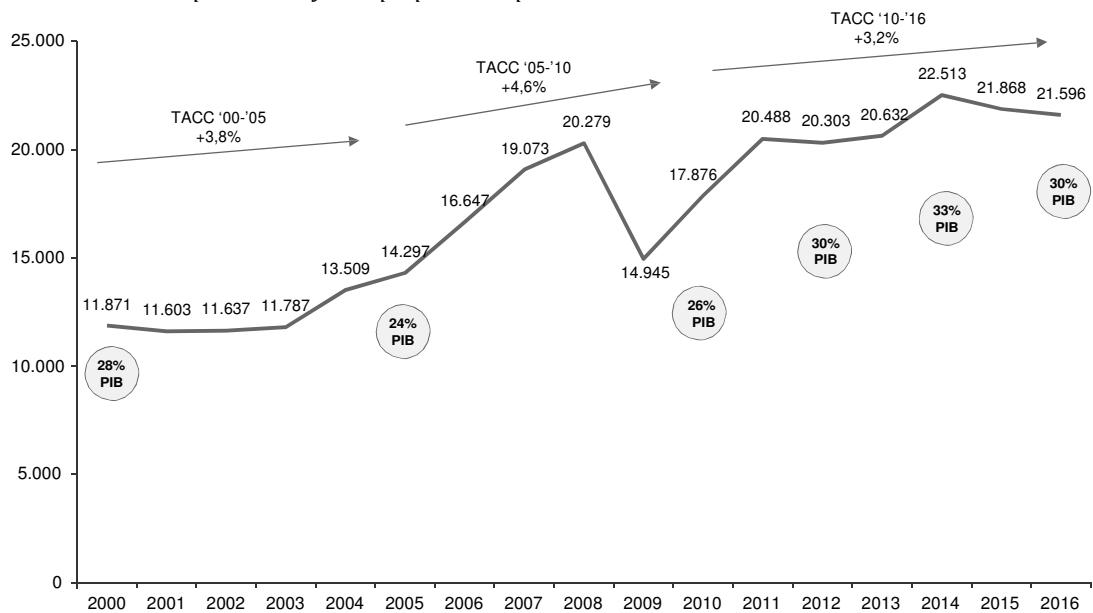
El avance del comercio y la inversión internacional, viene protagonizado en la última década por regiones en desarrollo lejanas al País Vasco. Aún con una recuperación que se está haciendo notar en los últimos años en los mercados occidentales, la evolución de estos países en desarrollo tendrá un papel destacado en la definición del contexto económico futuro.

Esta realidad mundial traerá cambios con un impacto indiscutible sobre las empresas vascas. Por ello, es voluntad del Gobierno Vasco diseñar, a través del Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020, **políticas mucho más segmentadas** y dirigidas a todo el tejido empresarial industrial para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades vinculados al escenario global, apoyar el desarrollo de acciones y estrategias que refuercen la competitividad empresarial, así como el modelo de desarrollo sostenible y de bienestar vasco.

A6.2. Comercio exterior en el País Vasco

Gracias a la continuada apuesta de las empresas vascas por el **comercio exterior** desde la década de los 80, que ha contado con el apoyo de las Administraciones Vascas (como se resumen en el apartado "1.3.3. Contexto vasco"), las exportaciones vascas **prácticamente se han duplicado desde la entrada en el nuevo siglo y se puede afirmar que el País Vasco es hoy una economía abierta**, habiendo exportado en 2016 más de 21.500M€, equivalente al **30% del PIB**. Sin alcanzar los datos de 2014, un año record en exportación con más de 22.500 M€, 2015 y 2016 han marcado también niveles de exportación superiores a la época pre-crisis, que vienen a consolidar las exportaciones.

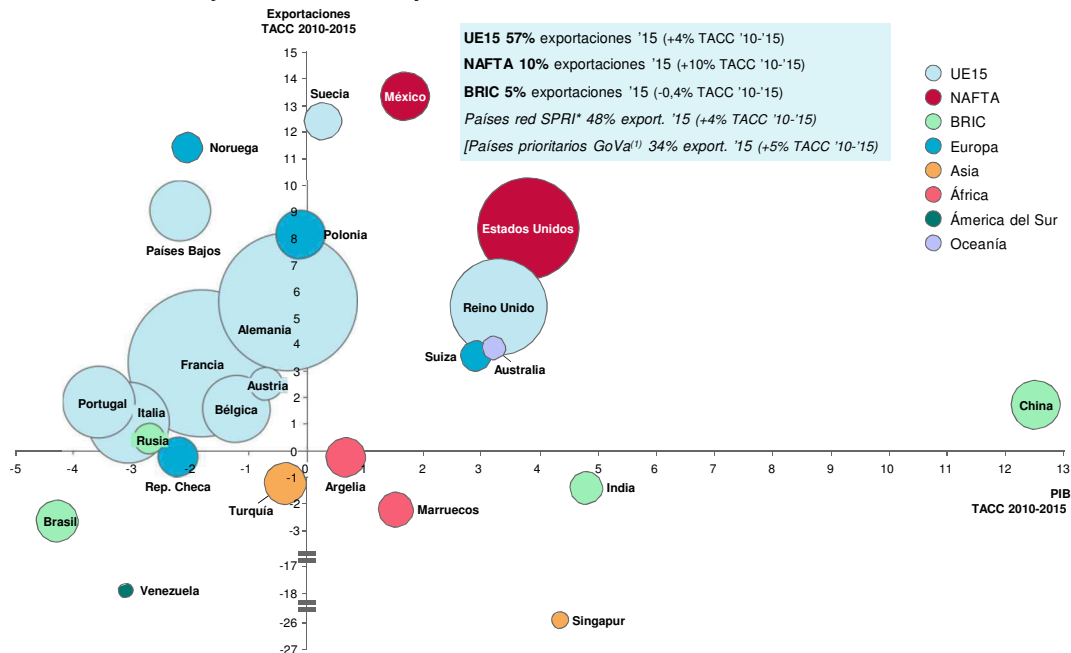
Figura 82: Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora del País Vasco 2000-2016



Nota: Flujos de inversión bruta.
Fuente: UNCTAD-United Nations Conference on Trade and Development

Por **destino geográfico**, UE15 representa el 57% de la exportación, con Francia (17%) y Alemania (15%) como principales mercados absolutos. Es significativo el estancamiento de los BRIC como destino de las exportaciones del País Vasco, que tras protagonizar un crecimiento del 10% anual entre 2006 y 2012, han visto su cuota de exportaciones ligeramente disminuida en los últimos años. La actividad internacional vasca sigue estando **muuy concentrada en Europa**, y **ganan protagonismo los países americanos integrantes de NAFTA** (especialmente Estados Unidos y México) con un crecimiento medio anual del 10% entre 2010 y 2015.

Figura 83: Evolución de las exportaciones del País Vasco a Top 25 de países destino 2010-2015; TACC '10-'15 PIB países, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y % sobre total de exportaciones del País Vasco '15



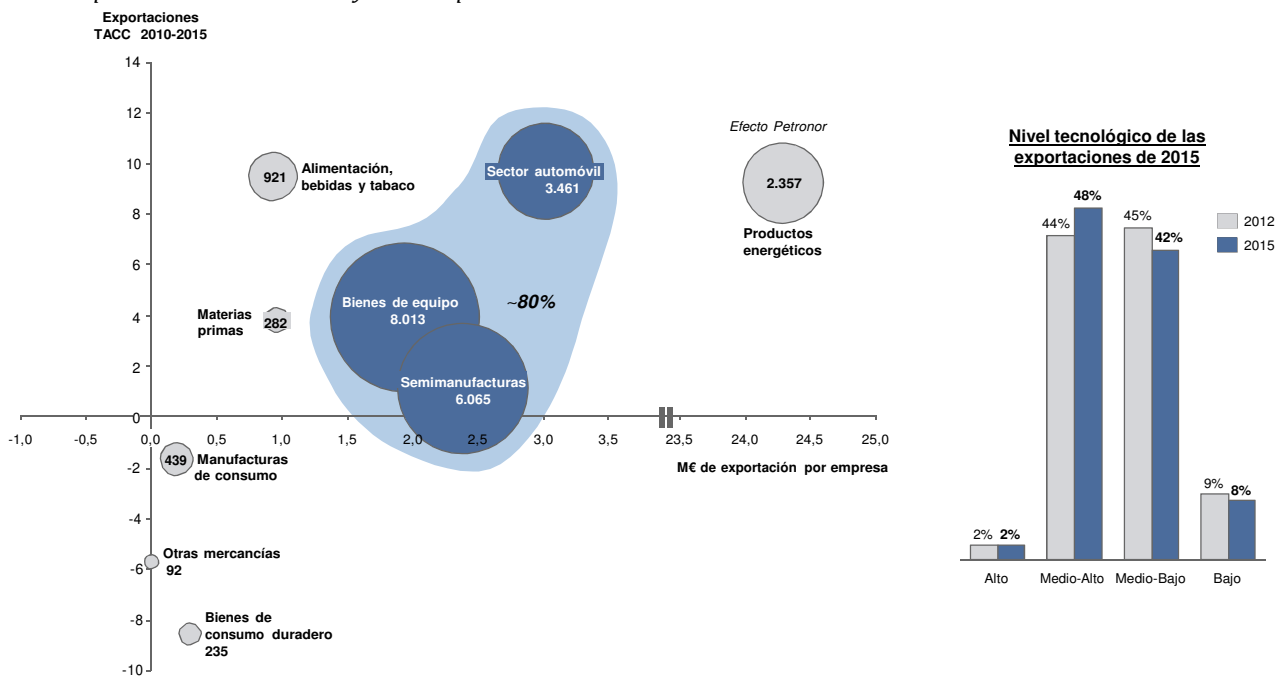
Notas:
(3) Países red SPRI: Reino Unido, Estados Unidos, México, Colombia, Chile, Argelia, Brasil, Bélgica, Alemania, Polonia, Rep. Checa, Rusia, Turquía, India, China Singapur.
(4) Países prioritarios de intervención Gobierno Vasco (2013): Prioridad 1- USA, México, Alemania, China e India; Prioridad 2- Brasil, Rusia y Turquía; Prioridad 3- Vietnam, Indonesia, Malasia, Singapur, Colombia, Perú, Australia y Sudáfrica.

Fuente: Eustat, Datacomex, World Bank

Por **sectores económicos**, las exportaciones del País Vasco se concentran en sectores tradicionales como **bienes de equipo, semi-manufacturas y automoción**, con cerca del **80%** del total. Este último, ha experimentado una aceleración del crecimiento de sus exportaciones en el periodo 2010-2015 alcanzando un crecimiento medio anual del 10% en dicho periodo.

Estos sectores industriales exportadores se enfrentan a nivel global al reto de apostar por un incremento de su valor añadido (más innovación, más diseño, nuevos servicios y soluciones, nuevos modelos de negocio) para competir con una oferta de bajo coste creciente en el mercado. En esta línea, **el nivel tecnológico “medio” de la exportación vasca ha mejorado** habiendo aumentado el peso de las exportaciones de perfil medio-alto desde 2012 a costa de una disminución de las exportaciones de perfil bajo o medio-bajo.

Figura 84: Evolución de las exportaciones del País Vasco por sector económico 2010-2015; M€ de exportación por empresa, TACC '10-'15 Exportaciones del País Vasco y M€ de exportaciones del País Vasco'15

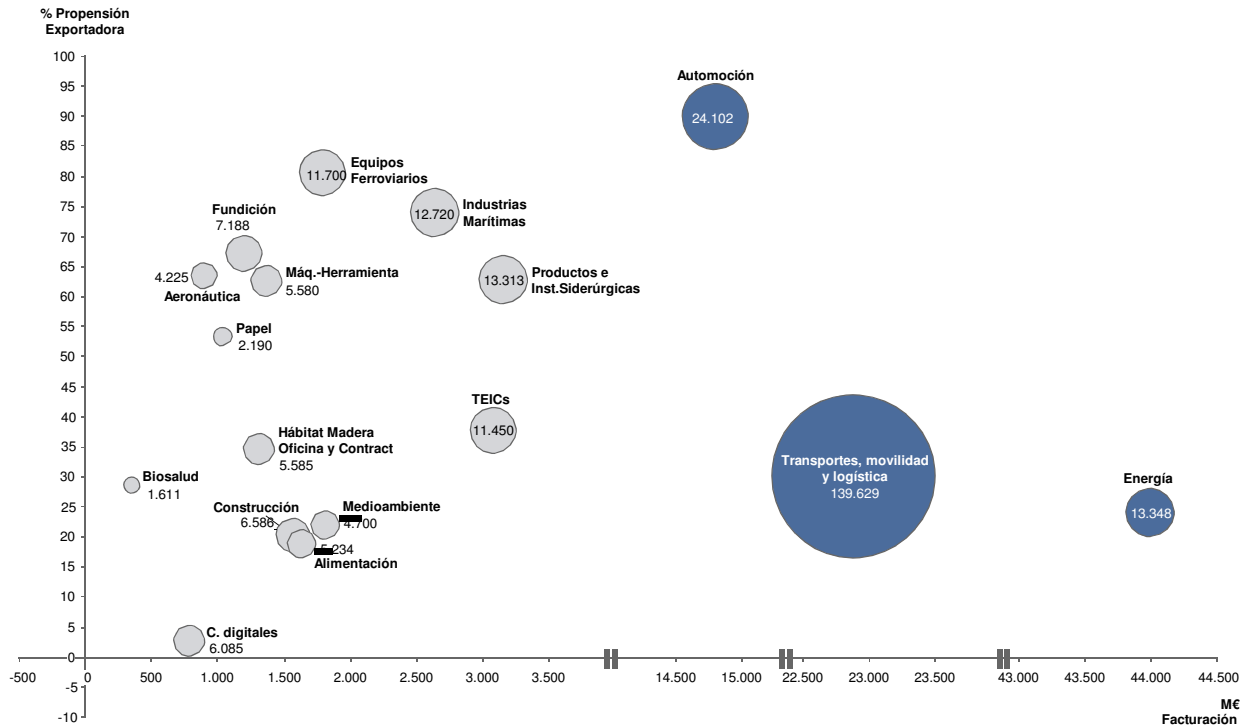


Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Datacomex), Eustat

La visión sectorial se completa con el análisis del grado de internacionalización de los clústeres con los que cuenta el País Vasco. Dicho análisis viene a confirmar el **protagonismo de los principales clústeres y preclústeres por facturación y exportación** vinculados a los sectores de bienes de equipo, semimanufacturas y automoción (ACICAE, Bienes de equipo y Energía, Siderex, Mafex, Movilidad y logística - a través de empresas proveedores de bienes y servicios).

Asimismo, la foto actual de los clústeres muestra la fortaleza exportadora y apunta a la efectividad de las políticas de clusterización desplegadas desde los años 90, que han contribuido a la configuración **empresas integradas en cadenas de valor altamente competitivas e internacionalizadas en ámbitos como la energía, la automoción o la aeronáutica**, reforzando la necesidad de seguir apostando por fórmulas de **colaboración público-privada** para competir en los mercados globales.

Figura 85: Facturación y exportaciones de las asociaciones cluster del País Vasco en 2016; Facturación, M€ (eje X) – Propensión Exportadora desde la CAPV, M€ (eje Y); N° de empleados (tamaño)



Fuente: Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco 2017. Gobierno Vasco

El sector manufacturero presenta un comienzo de año positivo impulsado por el aumento de la producción y de los nuevos pedidos. Las **condiciones empresariales han mejorado** ininterrumpidamente durante los últimos 3 años. El índice de confianza empresarial armonizado del País Vasco mejora de forma constante desde 2013. Ascende un 1,5% en el primer trimestre de 2017 respecto al trimestre anterior y se sitúa en 130,9 el nivel más alto de toda la serie. Con respecto al primer trimestre de 2016 en tasa interanual sube un 0,8%.

El **Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco confirma las perspectivas positivas de futuro** para el ejercicio 2017. En un marco de valoración de cartera de pedidos, facturación, exportación y empleo por encima de las expectativas en el último semestre de 2016, las empresas muestran confianza en mantener su actividad, e incluso de mejorarla en clústeres como Alimentación, Automoción, Energía o TEICs.

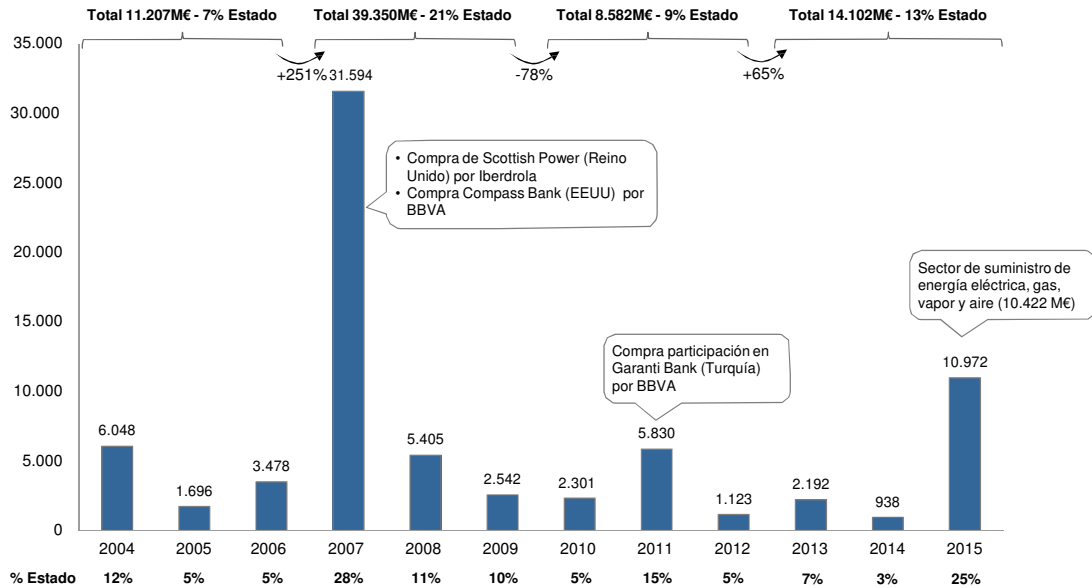
Figura 86: Perspectivas de coyuntura industrial 2017 para segundo semestre de 2017

Sector	Cartera de pedidos			Facturación			Exportación			Nº de Empresas y Empleos			I+D+i		
	-	=	+	-	=	+	-	=	+	-	=	+	-	=	+
Aeronáutica															
Alimentación		ns/nc													
Automoción															
Biosalud															
Construcción															
Contenidos digitales															
Energía															
Equipos Ferroviarios											ns/nc				
Fundición															
HABIC															
Industrias Marítimas															
Medioambiente															
Papel															
Siderurgia															
Tec. Av. Fabricación (AFM)															
TEICs															
Transp. Mov. y Logística		ns/nc			ns/nc			ns/nc			ns/nc			ns/nc	

Fuente: Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco 2017. Gobierno Vasco

La **inversión extranjera directa realizada por el País Vasco** en los últimos años ha aumentado su peso sobre el total del estado alcanzando el 13% del total de la inversión realizada. Se trata de un nivel de inversión irregular y dependiente de operaciones concretas realizadas por empresas referentes en el País Vasco que, cuando se llevan a cabo, disparan el nivel de inversión como ha ocurrido en 2007, 2011 y 2015.

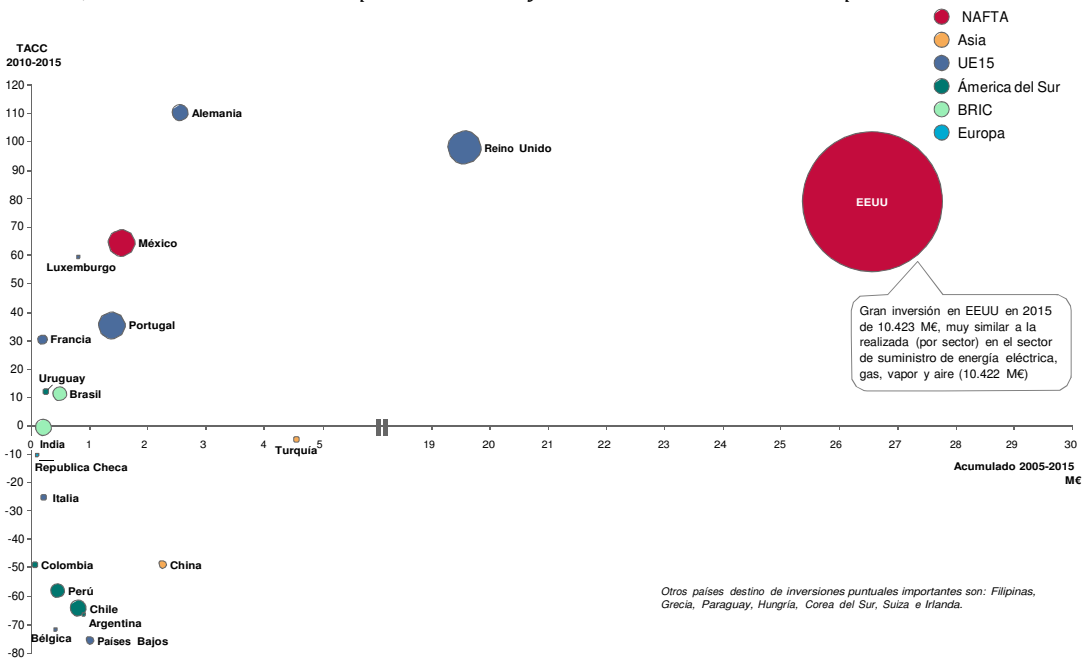
Figura 87: Inversión extranjera directa realizada por Euskadi 2004-2015; Inversión, M€, % peso sobre el total del Estado



Nota: Flujos de inversión bruta
Fuente: DataInVex

Respecto a los países destino de dicha inversión, destaca la realizada en **EEUU**, de nuevo marcada por grandes operaciones de las principales empresas vascas. Tras ellos se sitúan países como **Reino Unido, México, Portugal y Alemania**, destacando **ausencias de principales países destino en periodos anteriores como China y Turquía**.

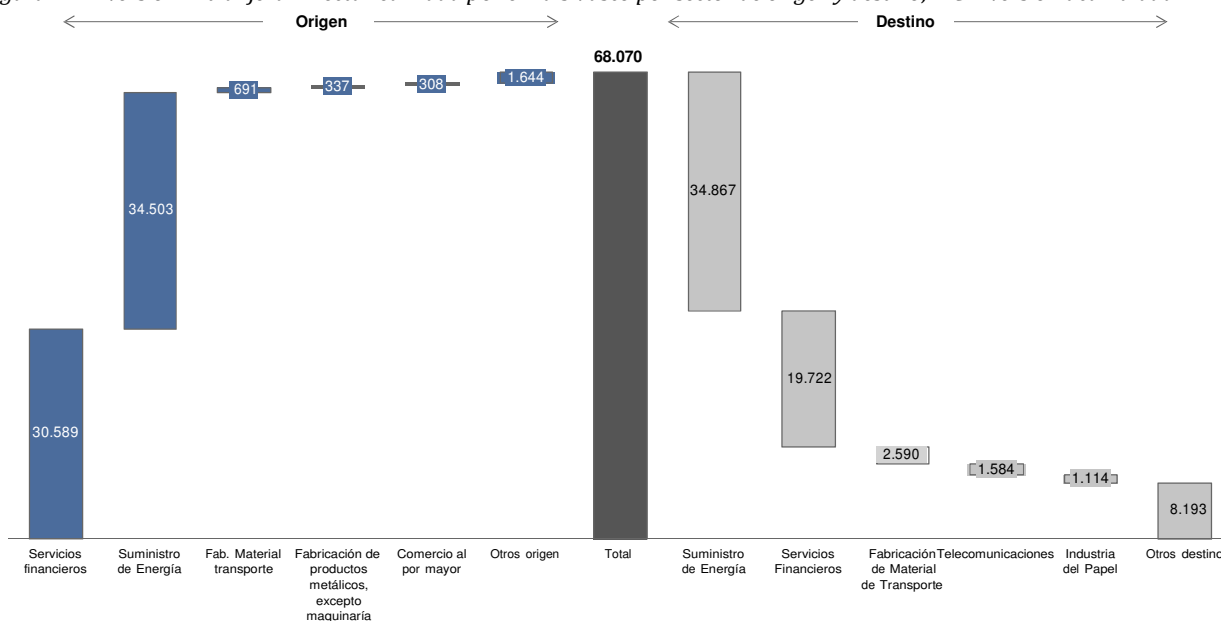
Figura 88: Inversión Extranjera Directa realizada por el País Vasco por destino de la misma (TOP 20 países 2010-2015); Acumulado '05-'15, TACC '10-'15 IED realizada por el País Vasco y % sobre total de IED realizada por el País Vasco '13-'15



Nota: Flujos de inversión bruta
Fuente: DataInVex

La inversión por sectores tanto en origen como en destino está marcada por operaciones de las grandes corporaciones vascas en los sectores financiero y energético. En cualquier caso, destacan las inversiones realizadas por los sectores **Fabricación de material de transporte, Telecomunicaciones e Industria del papel** en los que el País Vasco cuenta con fuertes segmentos de empresas medianas y grandes internacionalizadas.

Figura 89: Inversión Extranjera Directa realizada por el País Vasco por sector de origen y destino; M€ inversión acumulada '05-'15



Nota: Flujos de inversión bruta
Fuente: DataInVex

Los datos confirman que el País Vasco es una **economía abierta con margen para seguir aumentando su internacionalización** y acercarse a niveles de países y regiones industriales de referencia. Además de aumentar el volumen exportador/inversor, la economía afronta el **reto de diversificar más los países** con los que se relaciona económicamente e **incorporar más actividades a la dinámica internacional**, pues un número reducido de mercados y sectores concentran gran parte de la internacionalización empresarial vasca.

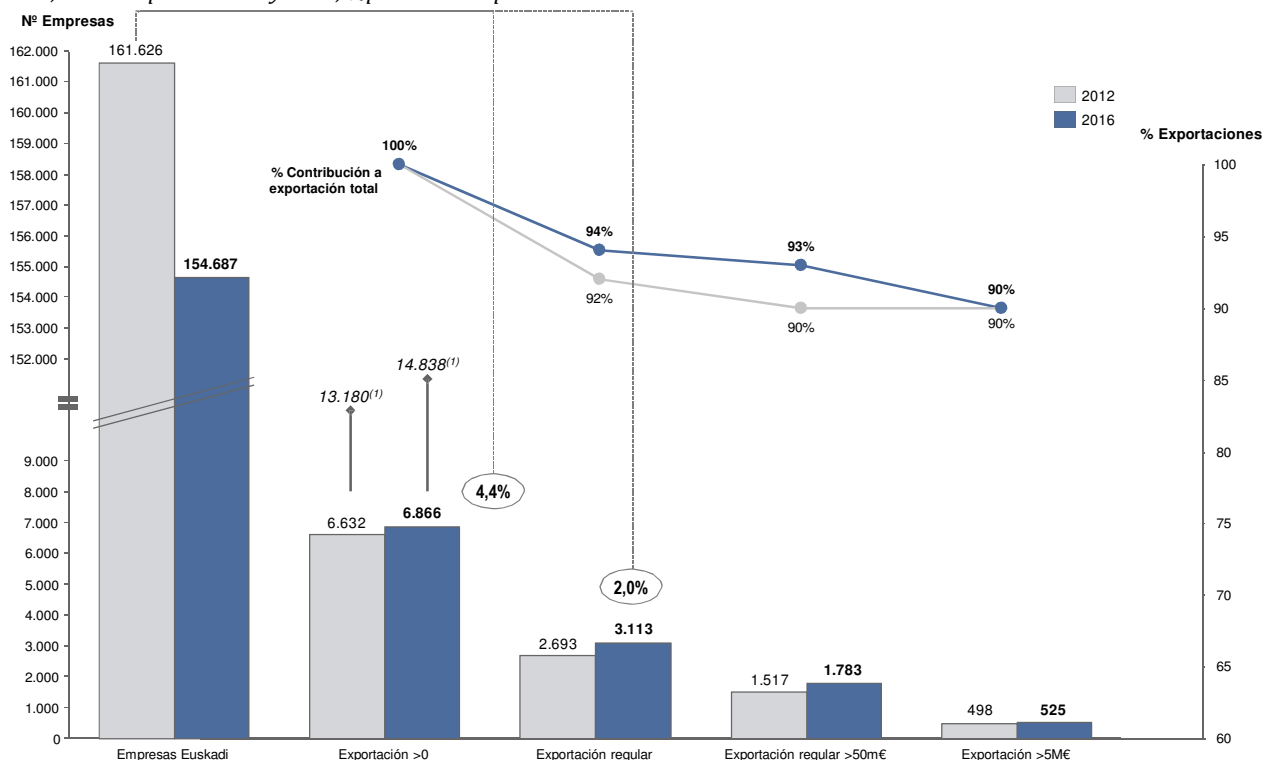
A6.3. Perfil de la empresa vasca internacionalizada

El grupo de empresas exportadoras vascas es reducido, aunque **en los últimos años el número de empresas exportadoras se ha incrementado** a pesar de la reducción del total de empresas existentes en el País Vasco a causa de la crisis económica. Asimismo, el entorno de la empresa exportadora vasca se caracteriza por cierta **concentración** del valor de la exportación en empresas medianas y grandes.

En 2016 en torno a 7.000³⁹ empresas vascas tuvieron actividad exportadora, el 4,4% del total del País Vasco. Si se tienen en cuenta solo las **exportadoras regulares** (empresas que han exportado en los últimos 4 años), el universo de empresas exportadoras superaba las **3.000 empresas** (2% del total de empresas) gracias a un incremento de 500 empresas en este selectivo desde 2012. El número de empresas que exportaron más de 5M€ ascendió en 2016 a 525, concentrando el 90% de la exportación total.

³⁹ En el estudio de las empresas exportadoras del País Vasco se excluyen las empresas clasificadas en el sector CNAE Z-Actividades No Clasificadas, con exportación individual inferior a 1.000€

Figura 90: Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012 y 2016; N° de empresas 2012 y 2016; % peso sobre exportación total

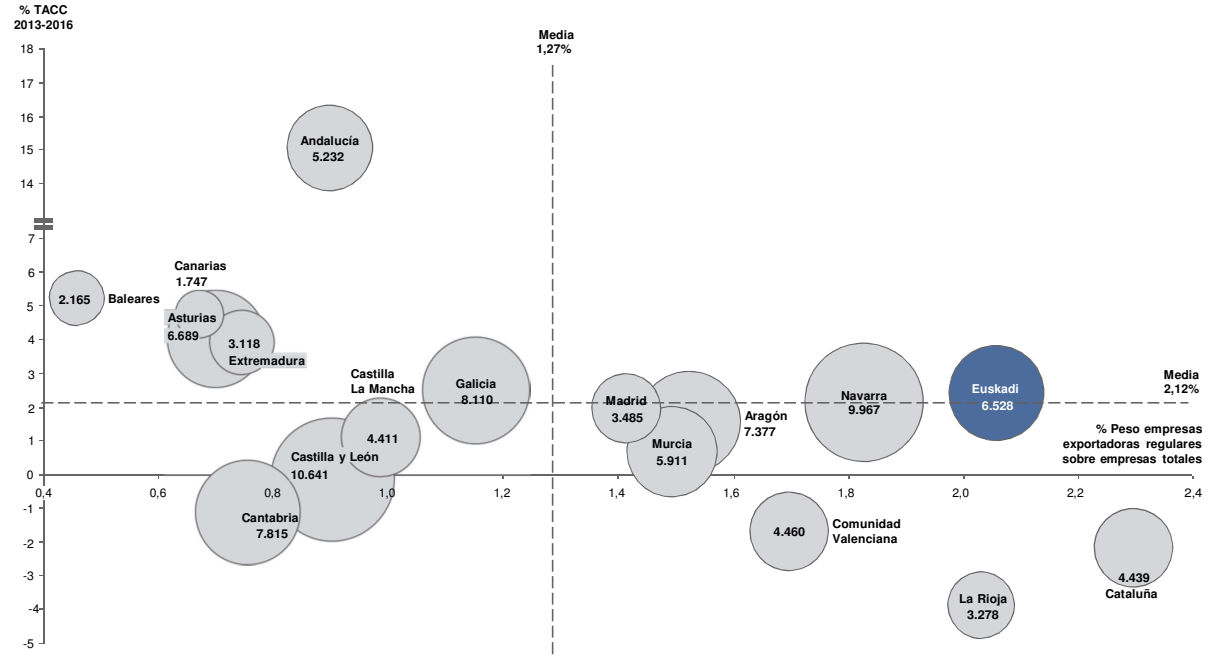


Nota (1): En el estudio de las empresas exportadoras del País Vasco se excluyen las empresas clasificadas en el sector CNAE Z-Actividades No Clasificadas, con exportación individual inferior a 1.000€.

Fuente: Eustat, ICEX

En comparación con otras CCAA, el País Vasco cuenta con un conjunto importante de empresas exportadoras regulares. Es destacable la importante proporción de empresas exportadoras regulares sobre el total de empresas vascas, siendo superada solamente por Cataluña en este aspecto. Sin embargo, teniendo en cuenta la naturaleza más industrial del tejido empresarial del País Vasco, parece existir **margen para aumentar la base exportadora regular**.

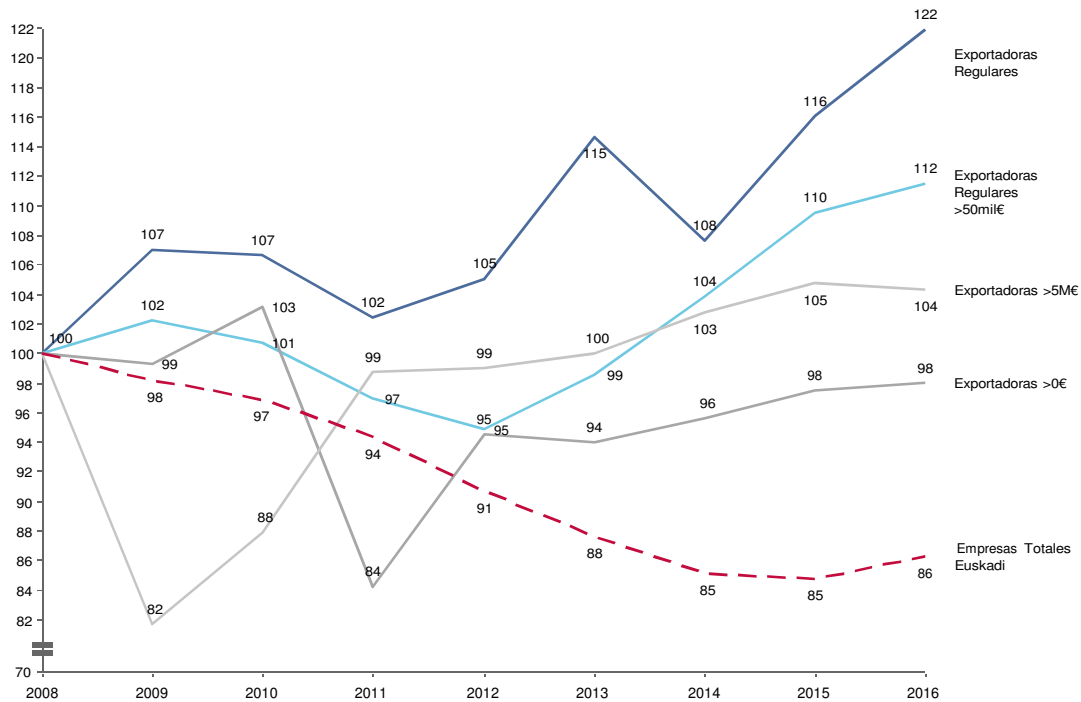
Figura 91: Comparativa de las empresas exportadoras regulares por CCAA 2016; %peso sobre empresas totales CCAA, TACC '13-'16 N^o de empresas exportadoras regulares y m€ de exportación media 2016



Fuente: ICEX

Las empresas exportadoras en el País Vasco prácticamente alcanzan niveles de 2008, aún con una reducción de casi el 15% del número de empresas por la crisis. La actividad exportadora puede haber contribuido a la supervivencia de muchas empresas, ya que las **empresas con actividad internacional, y en especial las exportadoras regulares, han experimentado un incremento muy significativo (+22%)**. Por ello, parece recomendable apostar por **políticas de internacionalización como herramientas de refuerzo competitivo y de generación de empleo**.

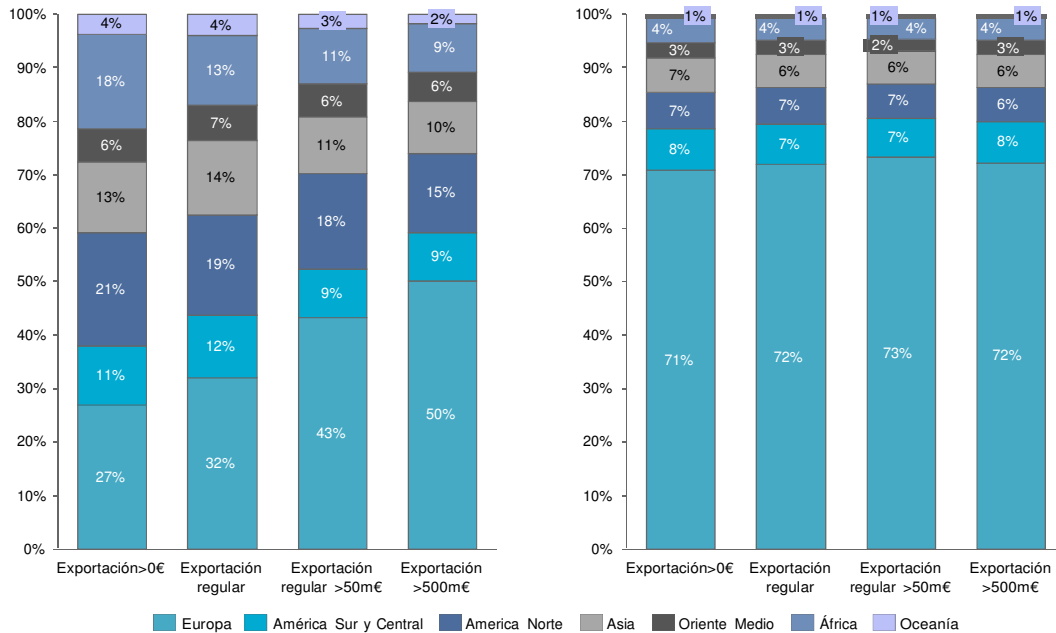
Figura 92: Evolución del número de empresas exportadoras vascas 2008-2016; Base 2008 = 100



Nota: Se consideran exportadoras regulares las entidades que han exportado en los últimos 4 años consecutivos
Fuente: ICEX, INE

Por destino geográfico, destaca el valor de las exportaciones realizadas a otros países europeos y el número de exportaciones de pequeño valor realizadas fuera de Europa, especialmente a América del Norte, Asia y América Central y del Sur. Sin embargo, el valor de las exportaciones vascas se encuentra concentrado en más de un 70% en destinos europeos.

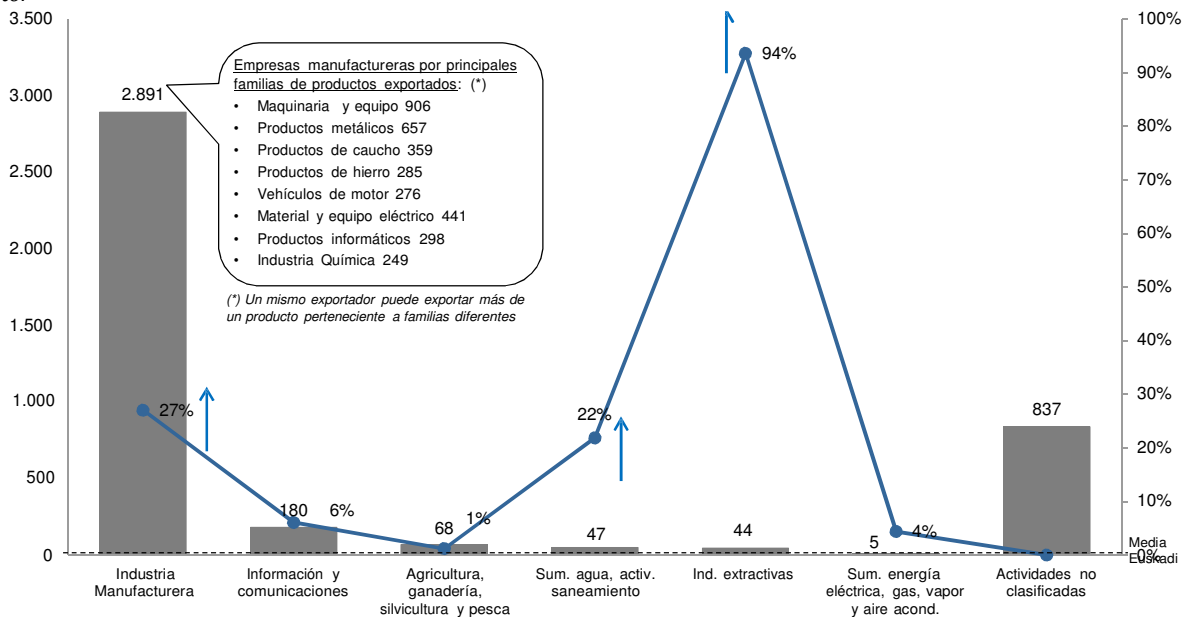
Figura 93: Detalle de empresas exportadoras vascas por destino geográfico de la exportación 2016



Fuente: Eustat, ICEX

Por sectores exportadores, destaca la **Industria Manufacturera**, con casi 2.900 empresas exportadoras regulares que equivalen al **27% del total del sector**. Otros sectores, aunque de mucho menor peso en la economía vasca, también destacan por su apertura, como la industria extractiva, suministro de agua y actividades de saneamiento, y el sector de información y comunicaciones.

Figura 94: Detalle de empresas exportadoras regulares por sector de actividad 2016; N° de empresas - % peso empresas totales en el sector

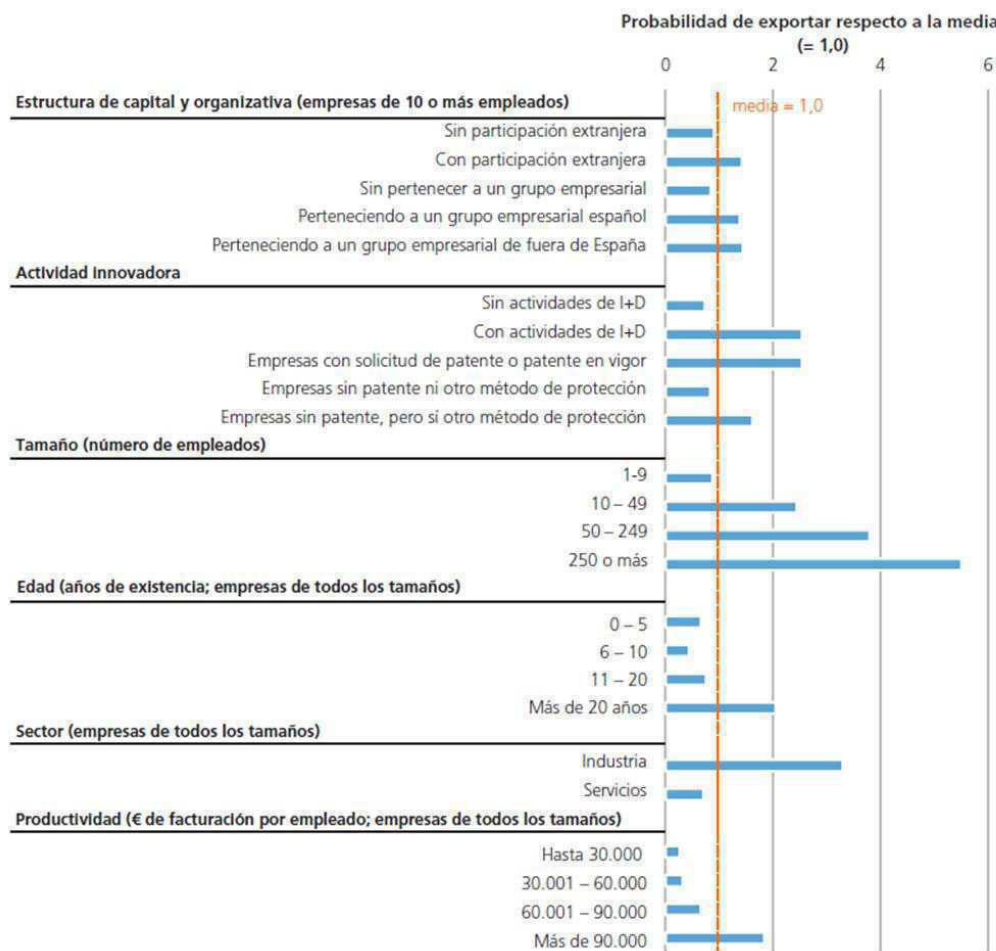


Fuente: ICEX

Fuente: ICEX

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

Figura 95: Características empresariales y probabilidad de exportar de la empresa vascas en 2011; % probabilidad de exportar respecto a la media



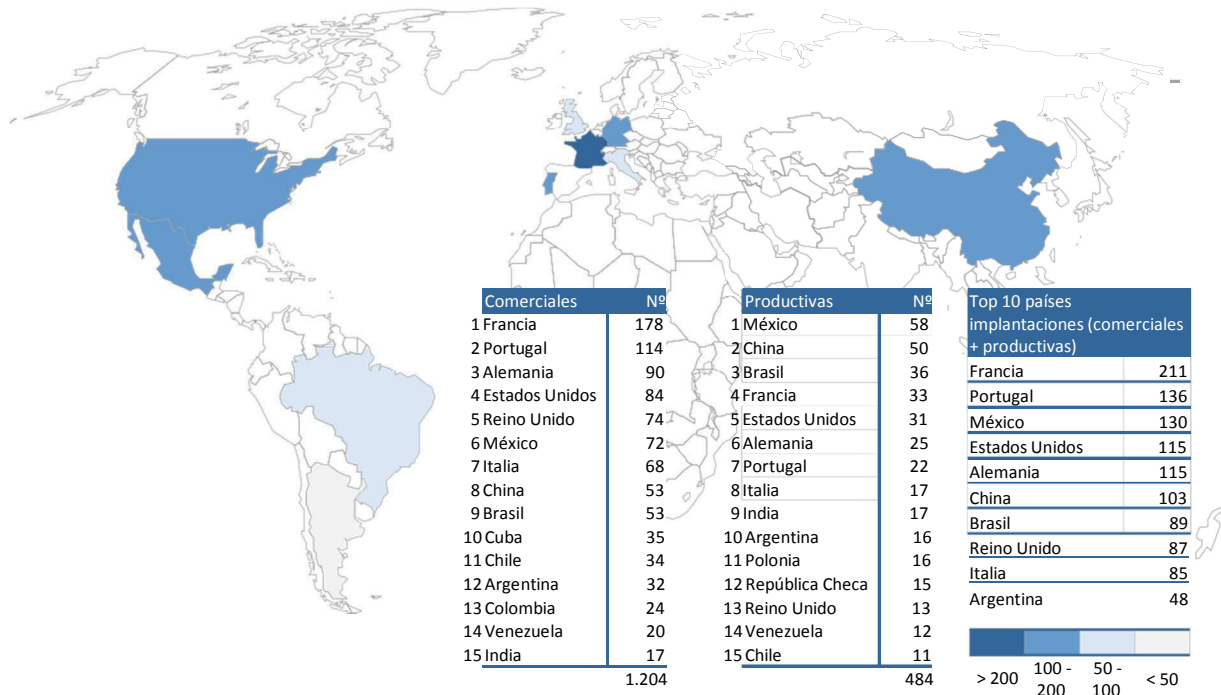
Fuente: Orkestra

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

En 2015 existían en el País Vasco **casi 600 empresas con implantaciones en el exterior**, con cerca de 500 implantaciones productivas y 1700 implantaciones comerciales. Empresas de todos los sectores, sobre todo industriales, que establecen sus **filiales principalmente en Europa y América**.

Adicionalmente, el País Vasco cuenta con **más de 150 empresas multi-localizadas, que suman más de 400 implantaciones productivas en el exterior**. Este conjunto de mini-multinacionales vascas, con una larga experiencia en internacionalización, constituyen un **activo del país** en el ámbito que requiere de un apoyo particular en su actividad global y que puede apoyar a otras empresas en su proceso de internacionalización

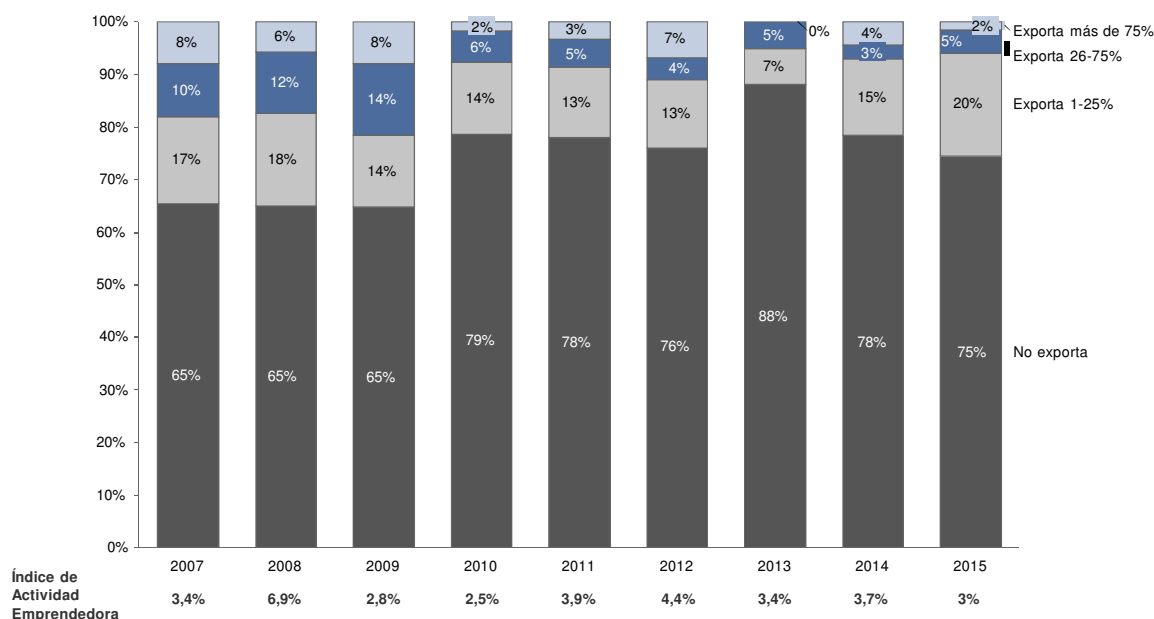
Figura 96: Implantaciones internacionales de empresas vascas; Número de implantaciones por países



Fuente: Gobierno Vasco

El **emprendimiento** desempeña un papel relevante en la generación de nueva actividad económica y empleo, y en el avance hacia una nueva etapa en la competitividad del País Vasco. En los últimos años, el número de empresas y personas autónomas dadas de alta muestra una tendencia positiva, en línea con la recuperación de la economía. Para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de estos nuevos proyectos es necesario **ayudar a las personas emprendedoras a considerar la internacionalización ya desde la definición de sus modelos de negocio**, para incorporarla como una variable más y potencial fuente de ventaja competitiva en el desarrollo de su actividad. Las estadísticas sobre nuevas iniciativas emprendedoras apuntan a que el ~25,5% de las iniciativas emprendedoras tienen clientes en el extranjero, frente al ~35% en años precrisis.

Figura 97: Iniciativas emprendedoras del País Vasco que tienen clientes en el extranjero; % sobre el total de iniciativas emprendedoras



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

Fuente: GEM- Global Entrepreneurship Monitor

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

El País Vasco cuenta con un universo de empresas con actividad internacional regular, un 2% del total de empresas. Para contribuir a aumentar la base de empresas exportadoras y ayudar a las empresas internacionalizadas a diversificar y consolidar su actividad **las empresas vascas necesitan información y formación, apoyo financiero y capital humano especializado** para poder abordar la internacionalización de forma sostenible.

A6.4. Sistema vasco de internacionalización de empresas

La empresa vasca que se enfrenta a la internacionalización **demanda apoyo en sus actividades de promoción, financiación, asesoría experta y acompañamiento, y formación y personas especializadas**. En función del perfil de la empresa, estas demandas se acotan en necesidades más específicas, desde la búsqueda de agentes en el exterior para las empresas que inician la exportación, hasta la selección y contratación de personal en destino para las empresas que abordan la implantación productiva, o la identificación de socios potenciales para empresas que desarrollan una estrategia de adquisiciones.

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

Para dar apoyo a las empresas en su proceso de internacionalización, el País Vasco cuenta con un **completo y complejo sistema público de apoyo**, que despliega servicios que cubren las distintas etapas de

internacionalización. Gobierno Vasco (Dirección de Internacionalización y SPRI), Diputaciones y Cámaras de Comercio suman **un presupuesto de más de 30M€** en internacionalización. Únicamente en el área de **financiación** la oferta del Sistema Vasco de Internacionalización es más acotada y las empresas recurren a herramientas de apoyo a la financiación industrial generales del País Vasco o a organismos estatales de internacionalización como ICEX o CESCE.

Figura 98: Representación esquemática de las capacidades básicas de los principales agentes de ámbito público del Sistema vasco de internacionalización empresarial: Gobierno Vasco, Diputaciones y Cámaras de Comercio

Agentes	Estrategia y prioridades en apoyo a internacionalización	Servicios de internacionalización empresarial						Recursos
		Programas (subvención)	Información y sensibiliza.	Promoción directa	Servicios avanzados	Capacitación Personas	Implantaci. / Financiación	
	<ul style="list-style-type: none"> Servicios valor añadido Especialización sectorial Apoyo segmentado a distintos perfiles de empresas Capacitación de personas Instrumentos financiación especializados Coordinación y eficiencia (impulso CVI) 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 41 técnicos 2016: 22M€ ppto Red exterior propia en 15 países, agentes 70 países Relación clústeres, asociaciones y otros
	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalización combinada dentro del programa 3i (innovación, inversión, internacionalización) Acceso a nuevos mercados Acción basada en cooperación 	✓	✓	✓		becas	✓	<ul style="list-style-type: none"> 4 técnicos BEAZ asesoría Relación clústeres, asociaciones y otros. 2017: 2.665.000 2016-2019: 18.690.000 €
	<ul style="list-style-type: none"> Impulso implantaciones internacionales Lanzamiento nuevos productos Licitaciones internacionales Entidades tractoras Esfuerzo en acción institucional exterior 	✓	✓	✓			✓	<ul style="list-style-type: none"> 2 técnicos 2016: 1.300.000 € 2017: xx mm ppto
	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalización como eje de mejora competitiva empresarial junto con innovación y medioambiente Cooperación empresarial Innovación en mercados Promoción de internacionalización apoyándose en agentes de territorio 	✓	Ventajilla empresa			becas	avales	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos con dedicación compartida 1M€ ppto (no exclusivo)
	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración con GoVa y DFB en apoyo a empresas Apuesta por servicios premium de internacionalización Licitaciones internacionales: Bizkaiworld Bizkaixt: Asesoramiento 		✓	✓	en desarrollo	Profex		<ul style="list-style-type: none"> 15 técnicos Estructura de formación
	<ul style="list-style-type: none"> Servicios avanzados a través de una red propia de asesores y el refuerzo de su estructura interna Apuesta diferencial por tracción de proyectos en el exterior 		✓	✓	✓	✓	Profex	<ul style="list-style-type: none"> 30 técnicos Cámara transfronteriza Biharteran Red de agentes en 80 países, y asesores inhouse
	<ul style="list-style-type: none"> Capilaridad experta en internacionalización Oferta integral de servicios 		✓	✓	En desarrollo	✓	Profex	<ul style="list-style-type: none"> 6 técnicos Sedes en todo el territorio
Clusters	<ul style="list-style-type: none"> Vigilancia competitiva Relaciones con clientes potenciales Acompañamiento misiones y misiones inversas 		✓					<ul style="list-style-type: none"> Observatorios sectoriales Técnicos en dedicación compartida en los clústeres de mayor dimensión
Ciudades	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de imagen y marca Posicionamiento internacional Atracción de inversiones 		✓					

Fuente: Elaboración Propia

El País Vasco cuenta con un completo Sistema de apoyo a la internacionalización empresarial que responde a las demandas de distintos perfiles de empresas. En la actualidad, el Sistema Vasco de Internacionalización empresarial afronta varios retos:

- **Incrementar la aportación de valor** a las empresas, ampliando el alcance a empresas ya internacionalizadas con elevado nivel de exigencia fortaleciendo la capacidad de prestación de servicios avanzados.
- **Desarrollar una hoja de ruta común y actualizada** del apoyo a la internacionalización entre todos los agentes que integran el sistema.

- **Avanzar en la reordenación y optimización del propio sistema, adaptándolo a la realidad de recursos públicos actuales y a la iniciativa privada** en el ámbito de los servicios de internacionalización.

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana

Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila.
Industria Sailburuordetza

2017ko azaroa

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN
ETA AZPIEGITURA SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS

Edukia

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren aurkezpena	3
1. I. blokea: Hasierako testuingurua	4
1.1. Planaren sarrera	4
1.2. Planaren arazoak eta aukera	7
1.3. Erreferentziazko testuinguru politiko eta arau emailea	10
1.3.1. Nazioarteko testuingurua.....	10
1.3.2. Estatuko testuingurua	12
1.3.3. Euskadiko testuingurua.....	13
1.4. Enpresak Nazioartekotzeko joerak.....	16
2. II. blokea: Enpresen nazioartekotzearen egoeraren diagnostikoa	18
2.1. Diagnostikoaren edukien eskema	18
2.2. Egoera ekonomiko orokorra	18
2.3. Euskadiko nazioartekotze-koiuntura	21
2.3.1. Munduko merkataritzaren eta inbertsioaren gakoak.....	21
2.3.2. Kanpo merkataritza Euskadin.....	24
2.3.3. Nazioartekotutako euskal enpresaren soslaia	27
2.3.4. Enpresak nazioartekotzeko euskal sistema.....	32
2.4. Enpresak Nazioartekotzeko 2014-2016 Planaren ebaluazioa	34
2.5. Enpresen nazioartekotzearen erronkak Euskadin	37
3. III. blokea – Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Estrategia	40
3.1. Etorkizuneko ikuspegia	41
3.2. Planaren helburuak	42
3.3. Balio-proposamena	43
3.4. Planaren nondik norainokoa.....	45
4. IV. blokea: Ardatz estrategikoak eta jardunbideak	48
4.1. Balio erantsiko zerbitzuen eredia	50
4.2. Adimen lehiakorreko gaitasunak	59
4.3. Eusko Jaurlaritzaren Kanpoko Sarea indartzea	62
4.4. Nazioartekotzean espezializatutako pertsona gaituak	65
4.5. Finantza-tresna espezializatuak	67
4.6. Nazioartekotzeko aktiboak erakundeetan berrantolatzea	69
4.7. Nazioartekotzeko euskal sistema koordinatzea	71
4.8. Marka, irudia eta komunikazioa sortzea	73
Basque Country 2020 estrategian kokatzea	75
5. V. blokea: Gobernantza eta jarraipen-sistema	78
5.1. Kudeaketa eta koordinazioa	78
5.2. Ekonomia- eta aurrekontu-alderdiak	81
5.3. Jarraipen- eta ebaluazio-sistema	83
Eranskinak.....	85
Irudien aurkibidea.....	85
A.1. Nazioarteko testuinguru arauemailea zabaltzea.....	88
A.2. Estatuko testuinguru arauemailea zabaltzea	96
A.3. Euskal testuinguru arauemailea zabaltzea	98
A.4. Nazioarteko jardunbideak eta enpresen nazioartekotzea sustatzeko ekimenak	107
A.5. Euskadiko nazioartekotze-koiuntura	126
A6.2. Munduko merkataritzaren eta inbertsioaren gakoak	126
A6.2. Kanpo merkataritza Euskadin	132
A6.3. Nazioartekotutako euskal enpresaren profila	138
A6.4. Enpresak nazioartekotzeko euskal sistema	143

Glosarioa

AE – Autonomia Erkidegoak
AEB – Ameriketako Estatu Batuak
AFA – Arabako Foru Aldundia
AIZ – Atzerriko Inbertsio Zuzena
APEC - Asia-Pacific Economic Cooperation
ASEAN - Association of Southeast Asian Nations – Hego-Ekialdeko Asiako Tratatuaren Erakundea
BAI – Biztanleria Aktiboaren Inkesta
BC – 2020rako Basque Country Estrategia
BEC – Bilbao Exhibition Centre
BEG – Balio Erantsi Gordina
BEINT – Nazioartekotze Bekak
BFA – Bizkaiko Foru Aldundia
BJA – Biztanleria Jardueraren Araberako inkesta
BPG – Barne produktu Gordina
BRIC – Brasil, Errusia, India, Txina
CETA - Comprehensive Economic and Trade Agreement – Ekonomia eta Merkataritza Akordio Globala Europar Batasuna - Kanada
CIVEX – Euskal Industria eta Esportatzaileen Katalogoa.
COSME - Programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises – Enpresa Txiki eta Ertainen Lehiakortasunerako Programa
CVI – Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoa. Basque Consortium.
DSBE – Diru Sarrerak Bermatzeko Errenta
EAE – Euskal Autonomia Erkidegoa
EB – Europar Batasuna
EGAS – Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila
EIKT – Elektronikaren, Informazioaren eta Komunikazioen Teknologiak
EIN – Estatistika Institutu Nazionala
EJ – Eusko jaurlaritzak
EPO - Etxebizitzarako Prestazio Osagarria
ETE – Enpresa txiki eta ertainak
GFA – Gipuzkoako Foru Aldundia
GIH – Garapen Jasangarrirako Helburuak
GLL – Gizarte Larrialdietarako Laguntzak
I+G – Ikerketa eta Garapena
I+G+b – Ikerketa, Garapena eta berrikuntza
IKT – Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologiak
KHIN - Eusko Jaurlaritzako Kanpo Harremanetarako Idazkaritza Nagusia
MERCOSUR – Hegoaldeko Merkatu Komuna
M€ - Milioika euro
mM – Milaka milioi
NAFTA - North American Free Trade Agreement
NDF – Nazioarteko Diru Funtza
NBE – Nazio Batuen Erakundea
p.p – Ehuneko-puntuak
PROFEX – Esportazio Partekatuko Sustatzaileen Programa
SBA – Small Business Act
SME – Small and medium-sized enterprises – enpresa txiki eta ertainak
SPRI – Industriaren Sustapen eta Eraldaketarako Baltzua
T - Tonak
TTIP - Transatlantic Trade and Investment Partnership – Merkataritza eta Inbertsio Lankidetzak Transatlantikoak: Europar Batasunaren eta AEBen arteko merkataritza libreko trataturako proposamena
UHTK –Urteko Hazkunde Tasa Konposatua
UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development
UPV / EHU – Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea
WTO – World Trade Organization – Munduko Merkataritza Erakundea

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren aurkezpena

Eusko Jaurlaritzaren Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana aurkeztuko dugu hemen. Euskal industria nazioartekotzeari bultzada emateko arloan Jaurlaritzak egin beharreko jarduketak definitzeko ebaluazio-, hausnarketa- eta plangintza-ariketa jasotzen du planak. Plana Basque Country Nazioartekotzeko 2020 Estrategian dago eta otsailaren 24an aurkeztutako Euskadi 2020 Gobernu Programako konpromisoetako bat betetzen du.

Enpresak nazioartekotzea ez da kontzeptu berria Euskadin. 80ko hamarkadatik, Jaurlaritzak diseinatu dituen eta Euskadin industria-jardueraren lehiakortasuna indartzen lagundu duten industria- eta lehiakortasun-planetan jasota egon da. Azken urte hauetan, Gobernuaren lehentasunezko jardueraren ardatz bihurtu da enpresak nazioartekotzea. Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2020ko Esparru Programaren zutabeetako bat da, eta Eusko Jaurlaritzaren 2017-2020 Industrializazio Planaren Ardatz Estrategikoen artean dago.

Une hau oso egokia da nazioartekotze-helburu berriei aurre egiteko. Euskal ekonomiak 2008ko jarduera-maila berreskuratu zuen 2016an, eta industria-sektorea enplegu garbia sortzen hasi zen berriz ere. Esportazioek modu esanguratsuan lagundu dute suspertze horretan eta hainbat eta hainbat enpresaren soluzioa izan dira, hazkunde- eta lehiakortasun-helburu berriak aurkitu dituztelako nazioarteko jardueran. Ekonomia garatu nagusiek erakusten dute itzulerarik gabeko bidea dela hau: asko nazioartekotutako ETEen enpresa-egitura dute eta enpresak nazioartekotzeko arloan, industria-jardueretan batez ere, maila altuagoak lortzeko apustua indartzen dute, jarduera ekonomikoa eta enplegua sustatzeko.

Eusko Jaurlaritzak bere gain hartu ditu enpresak nazioartekotzen laguntzeko lidergoa eta erronka. Kanpoko merkatuetan lehen urratsak egiten hasi diren enpresei laguntzearen aldeko, eta nahiz beraien hedadura globalean jauzi kualitatiboak egin nahi dituzten enpresa esportatzaileei balio erantsiko zerbitzuak ematearen aldeko apustua egin du. Garai berri horiek metodo berriak behar dituzte. Bitartekoen, baliabideen eta zerbitzuen eraldaketa sakona eskatzen dute: segmentazioa eta pertsonalizazioa, espezializazioa, lehenespena eta fokalizazioa, adimen lehiakorra, enpresaren diplomazia korporatiboa, eskualdeekin hitzartutako aldebiko akordio estrategikoak, pertsonak gaitzea eta finantzaketa, enpresei helarazi beharreko balio erantsiko jardueren multzo integrala dira.

Euskadiko Nazioartekotze Erakundea sortzeak antolaketa-esparru berria emango du, agertoki berria posible egingo duen ekintza-, hurbiltasun- eta malgutasun-gaitasun handiagoa izango duena. Erakundea arduratuko da balio erantsiko kartera berria garatzeaz eta herrialderako lehentasunezko interesekoak diren herrialde eta sektoreetan indartutako Kanpoko Sareari lekua egiteaz.

Azkenik, Nazioartekotze Planak Euskadi Basque Country markaren ordezkari gisa mundu osoan duten balioa aitortzen du. Enpresek eta markak elkar elikatzen dute, balioek, portaeren eta konpromisoaren bidez nazioarteko jomuga nagusietan kokapen hobea izaten lagunduko dien gurpil zoro batean.

Planean ondo garatuta dauden ildo horiek Eusko Jaurlaritzaren nazioartekotze-eredu berria definitzen dute. Hurbilagoa, espezializatuagoa, irekiagoa eta gaituagoa. Prozesu zorrotz eta asmo handikoari hasiera eman diogu eta, uste osoa daukagu prozesu horrek gure enpresek munduan kokapen hobea izatea eta, horren ondorioz, Euskadin enplegua, aberastasuna eta ongizatea sortzea eragingo duela.

1. I. blokea: Hasierako testuingurua

1.1. Planaren sarrera

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planak Euskadi ekonomia- eta gizarte-arloetan eraldatzeko ekarpen garrantzitsuenetarikoa gisa aurkezten du **enpresak nazioartekotzen laguntzeko Eusko Jaurlaritzaren konpromisoa**. Nazioartekotzea, berrikuntza, inbertsioa eta industrializazioa, Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2020ko Esparru Programaren 4 zutabe nagusiak dira eta nazioartekotzea da Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailaren lehenetsutako bat.

Eusko Jaurlaritzak enpresei nazioarteko jarduera-egoeretan balio erantsiko zerbitzu fokalizatuen eta segmentatuen bidez nazioartekotzen laguntzeko gaur egun dituen eta aurreikusita dituen programak eta tresnak jasotzen ditu Planak. Horretarako, enpresek nazioarteko kokapenean jauzi kualitatiboak erraztea eta sustatzea du xede, Euskadin lehiakortasuna eta enplegu- eta aberastasun-sorkuntza indartzeko.

Hauk dira, laburtuta, Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren eduki nagusiak:

I. blokea – Hasierako testuingurua:

- a) Planaren arrazoiak eta aukera: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana prestatzea eta abian jartzea nazioartekotzeak lehiakortasun ekonomikorako eta gizarte-garapenerako eragile gisa duen ahalmena baliatzeko aukeran oinarritzen da, Europako eskualde nagusietan egiaztatu den aukeran. Halaber, Eusko Jaurlaritzak, batetik, jarduera horri babes emateko konpromiso historikoari jarraipena ematearen aldeko eta, bestetik, azaleratzen ari den suspertze ekonomiko eta lehendik dagoen esparru instituzionala Basque Country 2020 Estrategiaren bidez eta Legegintzako planen bidez finkatzeko ahaleginak bikoizteko behararen aldeko apustua egin du.
- b) Testuinguru instituzionala eta arauemailea: nazioartekotzearen esparru arauemailea ez da asko aldatu azken urte hauetan. Europa-esparruan ekimenak berritzen dira eta estatu-esparruan, berriz, plan eta estrategia publikoetan eta pribatuetan lehendik zuten presentzia izaten jarraitzen dute. EAEn, posible bada, are eta lehenetsun handiagoa da Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailarentzako eta Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko Esparru Programarentzako.
- c) Erreferentziazko nazioarteko joerak eta jardunak: enpresen nazioartekotzeak gero eta presentzia handiagoa du eskualde eta herrialde nagusietan politika publiko espezifikoaren bitartez. ETEei babes emateak, helburu diren sektoreak eta merkatuak lehenetsiak, espezializazioak, babes-erakundeak sortzeak edo tresnak sinplifikatzeak gero eta garrantzi handiagoa hartzen dute Europako erakundeengandik ingurunean. Ildo horretan, erreferentziazko nazioarteko hainbat joera eta jardunbide aztertzen ditu planak, esaterako, ikaskuntzaren ariketa gisa eta Euskadirako aukerak detektatzeko.

II. blokea – Enpresen nazioartekotzearen egoeraren diagnostikoa:

- a) Egoera ekonomiko orokorra: egungo testuinguru ekonomikoan alde handiak daude munduko eskualde desberdinen artean aurreikusitako hazkunde ekonomikoaren artean. Euskal Autonomia Erkidegoan BPGa Europako bere ingurunean baino gehiago suspertu da. Aldi berean, hazkundeak izan dira industria-jardueran, ekonomia hirugarren sektorerantz beste eskualde batzuetan baino bizkorrago joan den testuinguruan. Hala ere, enplegua sortzea da erronka nagusia, ekonomia orokorra baino motelago suspertzen ari baita.
- b) Enpresen nazioartekotze-egoera Euskadin:
 - i. Nazioarteko merkataritzak desorekak izaten jarraitzen du munduko eskualdeen artean. Hazkunde handienak leku urrunetan ari dira izaten, baina Europan ere susperraldi txikia ezagutu da azken urte hauetan. Prezioen gorabeherak (lehengaiak, petrolioak, garraioak) eragin garrantzitsua dute merkataritzaren zifra globalean. Merkataritza horretan, manufakturak daude munduko trukeen buruan, eta gero eta pisu erlatibo handiagoa dute zerbitzuekin alderatuta.
 - ii. Euskadin nazioarteko merkataritza finkatu egin da eta merkataritza-saldoak¹ superabita izan du azken 9 urte hauetan, kontzentrazio nagusia Europako merkatuetan eta industria-jarduera gutxi batzuetan duen arren. Enpresa esportatzaileak ugaritu eta finkatu egin dira eta nazioarteko

¹ - Produktu energetikoen eta ez-energetikoen esportazioak eta inportazioak barne

ezarpenak ere ugaritu egin dira informazio erabilgarria izatearekin, pertsonak gaitzearekin edo urruneko merkatuetarako sarbidearekin zerikusia duten enpresentzako oztopoek irauten zuten arren.

- iii. Nazioartekotzeko euskal sistema hazten ari da (jasotako interesari eta eragile nagusiek egindako ahaleginei dagokienez) eta koordinazioa indartu egin du Nazioartekotzearen Euskal Partzuergoaren bidez. Erakundeen arteko ekintza partekatuak merkaturatzeari bultzada ematen jarraitzearen alde dago partzuergoa.
- c) 2014-2016 epealdirako Enpresak Nazioartekotzeko Planaren Ebaluazioa: Planak aukera eman du enpresa-sektorearentzat nazioartekotze-esparru baten sorkuntzan eta enpresen kanpoko jardueraren finkapenean aurrera egiteko. Hala ere, enpresek oztopoak izaten jarraitzen dute, eta iraun egiten du merkatuak dibertsifikatzeko premiak, nazioartekotutako euskal enpresen jauzi kualitatiboak finkatzeko premiak eta errealitate berri batera egokitzeko malgutasuna irabazteko premiak.
- d) Nazioartekotzearen inguruan Euskadin ditugun etorkizunerako erronkak hiru esparru handitan identifikatu dira: nazioarteko esparrutik eratorritako erronkak, euskal enpresentzako erronkak eta administrazio publikoarentzako erronkak, denak batera hartuta nazioartekotzeari beste bultzada bat emateko esparrua konfiguratzeko aukera emango dutenak.

III. blokea – Enpresak nazioartekotzeko estrategia:

- a) Ikuspegia: Planaren asmoa, balio-kate globaletan erabat txertatutako euskal enpresa-egitura bat lortzeko ekarpen garrantzitsuak egitea da. Enpresa-egitura horrek munduko merkatu-hobietan aitzindari izateko ahalmena izan, ekosistema publiko-pribatu sinergiko baten babesa izan eta enpresamota bakoitzaren premia espezifikoa zalutasunez eta malgutasunez egokitu behar du.
- b) Helburuak: Planaren helburu nagusia, euskal enpresek merkatu globalean txertatzeko eta nazioarteko lehiakortasuna izateko jauzi kualitatiboa bideratzea da. Gainera, Eusko Jaurlaritzaren asmoa, Euskadin enpresak nazioartekotzeko eman beharreko babesaren arloan gidari aitortu gisa finkatzea da, enpresei egiten dien balio-ekarpena kontuan hartuta. Horretarako, nazioartekotzeko babes-politika eta bitartekoen nahitaezko eraldaketa sustatzen du.
- c) Balio-proposamena: 2017-2020 epealdirako Nazioartekotze Planak babes-esparru berri bat du, askotariko kolektibo eta enpresa segmentatuentzako zerbitzuen katalogo batean oinarritutakoa (balio erantsia, informazioa, aukerak, pertsonak, finantzaketa, ebaluazioa, komunikazioa). Katalogoak sektorea eta merkaturak lehenesteko irizpideak ditu eta tokiko eta nazioarteko eragile kolaboratzaileen esparru lehiakorragoa, zabalagoa eta berriagoa planteatzen du.

IV. blokea – Lehentasunezko jarduera-ardatzak eta -proiektuak:

- a) Jarduera-ardatzak eta -lehentasunak: 2017-2020 epealdirako Nazioartekotze Planak zortzi jarduera-ardatz eta lehentasunezko hogeita hamar ekintza ildo planteatzen ditu, 2017-2020 epealdian zehar intentsitate desberdinarekin sortzen diren etorkizuneko erronkei aurre egiteko.

V. blokea – Gobernantza-eredua eta jarraipena:

- a) Kudeaketa eta koordinazioa: jarraipena eta ebaluazioa egiteko eta kontuak emateko hainbat mekanismo planteatzen dira Plana 2017-2020 epealdian eraginkortasunez ezartzeko. Plan horretan garrantzi handia dute Basque Country 2020 Estrategian txertatzeak, Nazioartekotzeko Erakunde berriak eta Basque Consortiumek.
- b) Ekonomia- eta aurrekontu-alderdiak: nazioartekotzeak enpresen lehiakortasunerako duen garrantziarekin lerrotuta, Planak ahalegin publikoa bikoiztearen eta enpresen inbertsioa bultzatzeko aukera emango duen efektu pizgarria sortzearen aldeko apustua egin du.
- c) Jarraipen- eta ebaluazio-sistema: azkenik, Planak adierazle-panel espezifikoa du, bai eta aurrerapena, jarduera-ardatzak eta lehentasunezko proiektuak ebaluatzeko urteko txostena egiteko konpromisoa ere.

Ezaugarri horiek dituen **bigarren plana** da. Lehenengoak, 2014-2016 epealdirako Enpresak nazioartekotzeko Planak, lehen aldiz jaso zuen enpresak nazioartekotzeko Euskadiko ikuspegi espezifikoa bat.

Komeni da gogoratzea 2017-2020 epealdirako Enpresak Nazioartekotzeko Plana, **sail arteko eta erakunde arteko lankidetzari eta eragile publikoen nahiz pribatuen partaidetzari irekitako plana dela**. Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoak gauzak alderatzeko eta aberasteko foro iraunkorra izango da. Elkarrizketa

iraunkorrean eta nazioartekotzeko lehenasunezko eragile diren Foru Aldundiekin eta Merkataritza Ganberekin hitzartutako erakunde-itunetan oinarrituta egin da Plana.

Planak, gainera, enpresen nazioartekotzearekin zerikusia duten **Eusko Jaurlaritzako gainerako arloen** (kanpo harremanetarako idazkaritza nagusia, teknologia eta I+G, ekintzaitza, etab.) eta **Nazioartekotzeko Euskal Kontseiluan** parte hartzen duten gainerako eragileen (Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasunerako Saileko Nazioartekotze Zuzendaritza; Foru Aldundiak; euskal Merkataritza Ganberak; klusterrak, enpresa-elkarteak, elkarte sindikalak, BEC, ICEX eta CESCE) egiaztapena du. Azaldutako eragileen arteko ekimenak ugari diren esparruan dauden sinergiak baliatzea da helburua.

Esan beharra dago **enpresak munduan txertatzeko prozesuen gero eta konplexutasun handiagoak** esparru horretan pilatutako ikuspegi, ezagutza eta esperientzia anitzak biltzeko aukera emango duten mekanismo berriak ezartzea eskatzen duela. Protagonista nagusiak diren enpresek nahiz erakunde eta sektore publikoetan nahiz pribatuetan dauden bideratzaileek modu aktiboan hartu dute parte Enpresak Nazioartekotzeko Plana prestatzen eta alderatzen, **lehenasun, helburu eta ardatz estrategikoen ikuspegi adostua** lortzeko azken helburuarekin.

Azkenik, **Plana Eusko Jaurlaritzaren plangintza integraleko ahaleginaren barruan sartzen dela** adierazi behar da. Ahalegin horren baitan, Enpleguaren era Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2020 Esparru Programak ezartzen ditu gidalerro orokorrak, 2017-2020 Industrializazio Planak, Ekintzaitzaren 2020rako Erakunde arteko Planak eta 2017-2020 epealdirako Enpresak Nazioartekotzeko Planak garatzen dituzte Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailaren lehenasunezko jardueraren eremuak.

1.2. Planaren arrazoiak eta aukera

Eusko Jaurlaritzak euskal enpresak nazioartekotzearen aldeko apustua eta 2014-2016 epealdian abian jarritako nazioartekotzea babesteko erakundeen lidergoa finkatzeko asmoarekin ekin dio Enpresak Nazioartekotzeko bigarren Plana (2017-2020) prestatzeari.

1. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren Zergatiak eta Aukerak

Zergatiak eta aukerak	
1. Enpresen nazioartekotzearen garrantzia, enpresen lehiakortasunaren eta lurraldeen eta herrialdeen ekonomiaren ardatz gisa	<ul style="list-style-type: none"> Enpresa txikiak eta ertainak dira Europako ekonomiaren euskarri nagusiak Nazioartekotutako enpresa txikiak eta ertainak lehiakorragoak dira eta enplegu gehiago sortzen dituzte Nazioartekotze prozesuek enpresen banakako dinamikei erantzuten dizkiete. Enpresa txikiak eta ertainak dituzten oztopoek hor jarraitzen dute: informazio eza, arrisku onargarria, denbora erabilgarria, pertsonak hartzea Hazkundearen %90a Europatik kanpo izango da Herrialde guztiek estrategia espezifikoak garatzen dituzte
2. Enpresen nazioartekotzearen sustapena, Euskadiren ekonomia eta gizarte eraldaketaren palanka gisa	<ul style="list-style-type: none"> XI. Legealdiko Gobernu Programa Enpleguaren eta Ekonomiaren Biziberritzearen aldeko Esparru Plana.
3. Esfortzuak handitzeko beharra, Euskadiko enpresa egitura indar handiz kolpatu duen eta berreskuratzeko beharra sortu duen krisialdi ekonomikoaren errealitatearen aurrean	<ul style="list-style-type: none"> Enpresen desagerketa krisi garaia Jarduera ekonomikoaren hazkunde txikia (BPG) Enpleguaren hazkunde motelagoa Sektore mailako aurreikuspenen hobekuntza (klusterra) Gero eta lehiakortasun handiagoa nazioartean
4. Euskadin azken urteetan zabalduko esfortzu publikoari jarraipena ematea	<ul style="list-style-type: none"> 2014-2016 Nazioartekotzeko Planari Jarraipena ematea Basque Consortium-i bultzada ematea Tresnen eraldaketa
5. Enpresak Nazioartekotzeko 2014-2016 Planean lortutako emaitzen egiaztapena	<ul style="list-style-type: none"> Nazioarteko merkataritzaren hazkundera Nazioartekotutako enpresa gehiago Merkatuen dibertsifikaziorako zailtasunak
6. Politika, programa, laguntza zerbitzu, finantza tresna, ekimen eta baliabide multzoaren indartzea	<ul style="list-style-type: none"> Balio erantsiko zerbitzuak indartzea Kanpoko sarea bultzatzea Antolakuntza integratuago berria Ebaluazio sistematikoagoa

Iturria: Bertan egin.

Nazioartekotzeko Plan hori martxan jartzera bultzatzen duten arrazoiak hauek dira:

1. Enpresak nazioartekotzeak enpresen eta eskualdeen eta herrialdeen ekonomiaren lehiakortasun-ardatz gisa duen garrantzia baieztatzea munduko ia ekonomia guztietan nazioartekotzea bultzatzeko politika aktiboen ezarpenaren aurrean.

- Europako ETEak dira Europako ekonomiaren euskarri nagusia eta gero eta gehiago daude sartuta nazioarteko jardueretan² (%50 esportatzaileak), erkidegoko espaziotik kanpo neurri txikiagoan bada ere (%20).
- Nazioartekotutako ETEak nazionalak baino lehiakorragoak dira, enplegu gehiago sortzen dute eta berritzaileagoak dira³: gainera, diru-sarrera eta enplegu hazkunde handiagoak dituzte nazioartekotu gabeek baino.
- Itxura batean, nazioartekotzeko prozesuek gehiago erantzuten diete enpresa bakoitzaren banakako dinamikei portaera homogeneousi baino⁴. ETEak nazioartekotzeko ereduetan aldaketa handiak ikusten dira. Banakako egoeretara egokitze eta fokalizatutako nazioartekotzea indartzeko neurrien premia iradokitzen du horrek.
- ETEak nazioartekotzeko oztopoek jarraitu egiten dute nazioarte-esparruan⁵ ⁶. Oztopo nagusiek lotura dute merkatuari buruzko informazio-gabeziarekin, finantzatzeko zailtasunarekin eta kontu operatibo eta barnekoekin (denbora librean).

² Flash Eurobarometer 421. Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises. 2015

³ Internationalisation of European SMEs. European Union. 2010. Erref. Ares (2015)1816861 - 2015/04/29

⁴ Levelling the trading field of SMEs. World Trade Report 2016. WTO.

⁵ Opportunities for the internationalisation of European SMEs. 2011. European Commission.

⁶ Supporting the Internationalisation of SMEs. 2014. European Commission. ISBN 978-92-79-36490-7.

- Ekonomia garatu nagusietan nazioartekotzea bultzatzeko politikak daude⁷. Estrategia horietako gehienek ahalegin espezifikoak dute ETEa nazioartekotzeari bultzada emateko, esportazioak eta lehiakortasuna indartzeko gako-osagai gisa.
- Munduko hazkundearen %90 Europar Batasunetik kanpo sortuko da, 2030ean BPG globalaren %60 osatuko duten eta azaleratzen ari diren merkatuetan⁸.
- Euskadin gorakada izan dute ohiko enpresa esportatzaileek nahiz enpresa esportatzaile berriek eta Euskadiko esportazio-kopuru globala finkatu egin da atzeraldi handiko ingurune orokorrean.

2. Enpresen nazioartekotzea sustatzea Euskadiren ekonomia- eta gizarte-eraldaketarako eragile gisa.

- XI. Legegintzaldiko Eusko Jaurlaritzaren Programak⁹ aitortzen duenez, nazioartekotzean protagonista-izatea erakundeek 2020rako dituzten lehentasunen artean dago.
- Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko Esparru Programak¹⁰ langabezia murrizteko helburuak jasotzen ditu, eta enpresak nazioartekotzeko esparruan, 1.200 ETEri kanpoko merkatuetara iristen laguntzeko, 200 gazteri kanpoko esperientziarekin eta prestakuntzarekin laguntzeko eta **gazteentzako laneko** aukera berriak sortzeko helburuak nabarmentzen dira.
- Eusko Jaurlaritzak Basque Country 2020 estrategiaren indarraldia berretsi du, eta Enpresak Nazioartekotzeko Plana estrategia horren helburuetan txertatu da.

3. EAEko enpresa-egitura gogor astindu duen eta suspertze-aztarnak sendotzea behar duen krisi ekonomiko baten aurrean nazioartekotzeari bultzada emateko ahaleginak bikoizteko premia.

- 2009tik 2013ra ia 30.000 enpresa desagertu ziren¹¹, (urtero dauden enpresen %10), eta batik bat enpresa txikiei eta eraikuntza- eta zerbitzu-sektoreei eragin zien.
- Gerora begira, Enpleguaren 2020ko Euskal Estrategiak¹² 30.000-40.000 afiliazio garbi gehigarriren aurreikuspena egin du epealdi horretarako. Horren arabera, suntsitutako enplegu gehienak berreskuratuko dira.
- Euskadiko eta Estatuko egoera ekonomiko orokorra Enpresak Nazioartekotzeko Plana egin aurretik zegoenaren oso desberdina da. 2015ean eta 2016an, BPGaren hazkundea %3 ingurukoa izan zen eta 2017rako eta 2018rako ere hazkunde positiboak espero dira.
- Industria Koiunturaren Behatokiaren 2017ko datuek¹³ sektore-arloko hobekuntza berresten dute, enpresa gehienetan fakturazioa handitzeko, eta etorkizunerako hazkunde aurreikuspenak daude. Koiuntura ona den arren, deskribatutako errealitatek erronka garrantzitsuak ondorioztatzen dira: ziurgabetasun politikoagatiko kezka, langile kualifikatuen falta hainbat sektoretan, presioa prezioan, lehiakortasun handiagoa garapen bidean diren herrialdeetatik, garapen teknologikoko premiak, zenbait merkatuen moteltzea, politika espezifikoaren eskaera eta erregulazioen egokitzapena (energia elektrikoaren prezioa, lehiaketa publikoak, 4.0 ingurunearen erregulazioa, etab.).
- Enpresek aurre egin behar diote merkatu eta sektore guztietan nazioarteko lehiakortasun gero eta handiagoa duen agertokiari, hain zuzen ere, gero eta tamaina eta ahalmen handiagoak dituzten mundu osoko enpresa multinazionalai.
- Euskal enpresak nazioartekotzeko oztupoek jarraitu egiten dute: merkatuen ezagutza eta merkaturako sarbidea, pertsona espezializatuak eskura izatea, urruneko merkatuetarako sarbidea eta tamaina txikiagoko enpresa askok nazioartekotzeko prozesuak ez ezagutzea.

⁷ Besteak beste, hauek aipa daitezke: Erresuma Batuko "2020 Export Drive" estrategia, AEBetako "Esportazioko Estrategia Nazionala", "Suediako Esportazioaren Estrategia", Danimarkako "Esportazioen sustapenerako eta diplomazia ekonomikorako estrategia", International Enterprise Singapore, APEC erakundearen jarduerak, edo ASEAN Strategic Action Plan for SME Development (2016-2025) ASEAN Economic Community-k garatutakoa.

⁸ https://ec.europa.eu/growth/smes/access-to-markets/internationalisation_es

⁹ Euskadi 2020 – 2016-2020 XI. Legegintzaldiaren Gobernu Programa. Eusko Jaurlaritza
http://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/9184/Programa_Gobierno_XI_Legislatura.pdf?1487934050

¹⁰ Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2017-2020 Esparru Programa. Eusko Jaurlaritza
http://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/9329/PROGRAMA_MARCO_por_el_Empleo_y_la_Reactivacion_Economica_2017_2020_.pdf?1490694692

¹¹ Enpresa-dinamismoa, aberastasun- eta enplegu-sorkuntza: azterketa konparatua EAETik. Ekonomia eta Gizarte Kontseilua. 2015.

¹² Enpleguaren Euskal Estrategia 2020
http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45-continn/es/contenidos/informacion/eve2020/es_def/index.shtml

¹³ Industria Koiunturaren Behatokia 2017. Eusko Jaurlaritza.

2. irudia: Euskal enpresen nazioartekotzearen irudikapen sintetikoa, beraien nazioarteko garapen mailaren arabera



Iturria: Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Saila. Lehendakaritza.

- Azken urte hauetan** enpresak nazioartekotzeko jardura babesteko **Euskadin egindako ahalegin publikoari jarraipena emateko** nahia, Enpresak Nazioartekotzeko 2014-2016 Planaren prestaketaren eta ezarpenaren bidez, Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoa erakundeak elkarren artean koordinatzeko organo gisa antolatzea eta lehendik dauden tresnak lerrotatzea Eusko Jaurlaritzaren babes-programak birbideratuz.
- Enpresak Nazioartekotzeko 2014-2016 Planean lortutako emaitzak berrestea**, hain zuzen ere, nazioartekotzeak bizitza publikoan presentzia handiagoa izatea, enpresei gehiago egokitutako jardura izatea eta, batez ere, jardura esportatzailea duten enpresa gehiago izatea.
- Enpresak nazioartekotzeko Euskadiko egungo esparrua osatzen duten **politika, programa, laguntza-zerbitzu, finantza-tresna, ekimen eta baliabideak berrikusteko eta indartzen jarraitzeko** premia:

 - Eusko Jaurlaritzak emandako zerbitzu-kartera indartzea, enpresentzako balio handiagoa duten zerbitzu eta jardueretarantz eboluzionatuz.
 - Kanpoko Sarea sustatzea herrialde eta eskualde gehiagotan balio erantsia emateko funtsezko aktibo gisa.
 - Erakunde berri integratuago baten garapena, dauden ahalmen guztiak dituen.
 - Enpresen premien entzute aktiboa egiteko, lehia zaintzeko eta barne-erabakiak hartzeko mekanismoak abian jartzea.

1.3. Erreferentziazko testuinguru politiko eta arau emalea

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana, bertan definitutako lehentasunak, edukiak eta ekintza-tresnak finkatzen dituen nazioarteko eta eskualdeko testuinguru politiko-arauemailean kokatuta dago.

3. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren Esparru politikoaren eta arautegiaren laburpena

EUROPA		
NBeren Garapen Iraunkorrerako 2030 Agenda		
EUROPA 2020 ESTRATEGIA		
2020ko ORTZI-MUGA		
"Small Business Act "(SBA) Berrikuspena "Small Business Act" 2011	Small Business Big World 2011	Enpresen eta ETEn Lehiakortasunerako programa (COSME)
Europe Enterprise Network	Instrument for Cooperation with Industrialised Countries (ICI)	Partnership Instrument (PI)
European Neighbourhood Instrument (ENI)	SME instrument	Eurostars programme
Egonkortasunerako Mekanismo Europarra	Macroeconomic Imbalance Procedure	Stability and Growth Pact
ESTATUA		
Ekintzaileei eta beraien nazioartekotzeari laguntzeko legea	Merkataritza, Industria, Zerbitzu eta Nabigazio Kamera Ofizialen Oinarrizko Legea	
Nekazaritza-elikadura sektorearen nazioartekotze ildo estrategikoak	2014-2015 Nazioartekotze Plan Estrategikoa	
Enpresa teknologikoen nazioartekotze plana	Espainiako Ekonomiaren Nazioartekotzerako 2016-2017 Plan Estrategikoaren zirriborria	
EUSKADI		
Nazioartekotze Esparru Estrategia: Basque Country 2020		
2016-2020 Legealdirako XI. Gobernu Programa		
Enpleguaren eta Ekonomiaren biziberritzerako "EUSKADI 2020" Esparru Programa		
Basque Consortium – Nazioartekotzerako Euskal Partzuergoa		
2017-2020 Industrializazio Plana		
Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana		

Iturria: Bertan egina

Legegintza-arloan ez da aldaketa garrantzitsurik egon azken urte hauetan, eta indarrean jarraitzen dute aurreko urteetan ezarritako enpresak nazioartekotzeko esparru nagusiak.

1.3.1. Nazioarteko testuingurua

NBeren Garapen Jasangarrirako 2030 Agenda¹⁴

2030 Agendaren xedea **munduko bakea indartzea** eta **pobrezia desagerrarazteko** desafioari aurre egitea da, **garapen jasangarria** bermatzeko nahitaezko baldintza gisa. Horretarako, **Garapen Jasangarriko 17 helburu** xehatu ditu, garapen jasangarriaren hiru arloak biltzen dituena: ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa.

¹⁴ Garapen Jasangarrirako 2030 Agenda. UNCTAD. 2015. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>

Eusko Jaurlaritzak bere Gobernu Planak diseinatu ditu, Nazio Batuen Garapen Jasangarriko Helburuekin bat datozenak (bost P): People; Prosperity; Peace; Planet eta Partnership. Enpresak nazioartekotzeak batez ere 8., 9. eta 12. Ardatzetan lagunduko dio Agendari euskal enpresen portaeraren eta balioen bidez, integrazio ekono miko eta sozialaren bidez eta aberastasunaren eta lanbide-aukera berrien sorkuntzaren bidez, bai Euskadin eta bai enpresen jomugako herrialdeetan.

- 8. helburua. **Hazkunde ekonomiko** eutsia, inklusiboa eta jasangarria, **enplegu betea** eta produktiboa eta denentzako lan duina sustatzea.
- 9. helburua: Azpiegitura erresistenteak eraikitzea, **industrializazio inklusiboa eta jasangarria** eta berrikuntza sustatzea.
- 12. helburua: Kontsumo- eta produkzio-modalitate **jasangarriak** bermatzea.

Europa 2020 Estrategia

Sortu zenetik, Europar Batasuna merkataritza-oztopoak ezabatzeko lanean aritu da. Horren ondorioz, **munduko merkatu irekienetakotzat jotzen da Europa**.

Hala ere, irekitasun horrek erronka garrantzitsuei egiten die aurre gaur egun: ziurgabetasuna Europar Batasunaren etorkizuneko ikuspegiaren aurrean¹⁵ (desintegrazio-arriskua, hainbat abiaduratako Europa, lankidetzaz berezituaren eredu, ordezko agertokiak, etab.), Brexitak Europar Batasunean eta bere estatu kideetan izango duen inpaktu ezezaguna, merkataritza-akordio berriak lortzeko zailtasuna (Kanadarekin CETA berretsita, AEBekin TTIP negoziatzen, eta akordioak MERCOSUREkin, Asiako hego-ekialdeko herrialdeekin eta Afrikako hainbat estaturekin), politika protekzionista berriek munduan izan duten eragina edo politika populista eta Europaren aurkakoen gorakada.

EBk, bere politikak ebaluatzeko segidako hainbat saiotan berretsi du egonkortasun-politikekin ekonomia-arloan indartu diren epe luzeko jarduketan diseinuan jarri duela jomuga. Enpresa-arloan indartu egin da **enpresak babesteko konpromisoa** Europa 2020 Estrategiaren azken zati honetan, **ETEEi** eta horiek nazioartekotzeko prozesuei **arreta berezia** eskainiz.

2014-2015 urteetan, Batzordeak 2020 Estrategiaren **erdiko berrikuspena** egin zuen, jendearen egiaztatze zabala izan zuen prozesu batean. Prozesuaren emaitzak **estrategiaren helburu nagusien baliozkotasuna berretsi zuen**, strategiaren indarraldiko azken urteen inplementaziorako eta jarraipenerako gomendioak proposatu ziren arren *European Semester*¹⁶ deiturikoaren bidez.

Halaber, hainbat ekimenetan jasota dauden ETEentzako Europako baliabideak integratzea eta bateratzea xede duten hainbat tresna garatu ditu Europar Batasunak, esaterako, ETEentzako Europako ataria¹⁷ edo Enpresa Txiki eta Ertainen Agentzia Exekutiboa (EASME)¹⁸, enpresa txiki eta ertainei zuzenean eskainitako EBren hainbat programa kudeatzeko¹⁹.

“Small Business Act” (SBA)

2014an galdeketa publikoaren prozesua egin zen 2015-2020 epealdirako ETEak babesteko ekimen berriak identifikatzeko. Prozesu horrek enpresak babesteko zenbait **alderdi kritiko** berretsi zituen, esaterako, **Administrazio-kargen murrizketa/sinplifikazioa, finantzaketa eskura izatea, merkatua eskura izatea, ekintzailatza** babestea eta **nazioartekotzeko ahalmen-gabeziari** aurre egiteko premia.

COSME Programa

Europar Batzordearen COSME Programako proposamenak ETEen, enpresari berrien eta enpresa-erakundeen lehiakortasuna sustatzea du xede. Programaren jardunbide nagusietako bat **Erkidegoko merkatuetarako nahiz munduko merkatuetarako sarbidea hobetzea da**. Halaber, **finantza tresnetarako** zuzkidura garrantzitsua du programak bere bizitza-zikloko faseetan: enpresa-sorkuntza, -zabaltzea edo -transmisioa.

Europe Enterprise Network

¹⁵ Europaren Etorkizunari buruzko Liburu Zuria. Europako Batzordea. COM(2017)2025 2017ko martxoak 1

¹⁶ Seiheleko Europarra EBko herrialdeen politika ekonomikoak koordinatzeko esparrua da. Seiheleko Europarrari esker, herrialde kideek beraien ekonomia- eta aurrekontu-planei buruz eztabaida dezakete eta urteko une jakin batzuetan zer aurrerapen egin diren jakin dezakete. https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester_en.

¹⁷ http://ec.europa.eu/small-business/index_es.htm

¹⁸ <https://ec.europa.eu/easme/>

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana

19 Planeko eranskinetan Europako ekimenei buruzko informazio xehatuagoa eskaintzen da.

Enterprise Europe sarea **Europako enpresen artean lankidetzaz sustatzeko** eta ETEei Europako merkatuak eta nazioarteko merkatuak **eskaintzen dituzten aukerak ahalik eta ongien erabiltzen** laguntzeko tresna bat da.

Your Europe Business Portal

“Zure Europa Enpresak – *Your Europe Business*”²⁰ ataria merkatu bakarraren onurak baliatuz **Europar Batasunaren barruan nazioarteko negozioak egin nahi dituzten ETEei** laguntzeko diseinatuta dago.

SME Internationalization Portal

2014an abian jarri zen ETEak nazioartekotzeko ataria²¹ **EBtik kanpoko negozioak garatzeko asmoa zuten enpresak sustatzeko** ekimen gisa.

The Partnership Instrument (PI)

Partnership Instrument izeneko bidez, Europar Batasunak **lankidetzarako esparruak ezartzen ditu mundu osoko bazkideekin** Batasunaren interes estrategikoetan aurrera egiteko eta munduko erronka nagusiei aurre egiteko. 2014-2020 epealdirako 954,8 milioi euroko aurrekontuarekin, **ETEEi** beste merkatu batzuetara hurbiltzen **laguntzeko helburuz nazioarteko zentroak** sortzeko jarrera aktiboa du Europar Batasunak. Gaur egun baditu **laguntza-azpiegiturak eta zerbitzuak** inguru hauetan: Mediterraneoan, Japonian, Txinan, Indian, Asiako hego-ekialdean, Latinoamerikan eta Europa Ekialdeko herrialde hurbiletan²².

Horizon 2020

Modu osagarrian, **ETEEi ikerketarekin eta berrikuntzarekin zerikusia duten alderdietan nazioartekotzen laguntzeko hainbat ekimen** eraman dira aurrera HORIZON 2020 programaren barruan. Badira **programa estrukturalak**, esaterako, SME Instrument 2014-2020 epealdi osoan indarrean egongo dena, eta beste batzuk **ekimen pilotuak sortzeko dinamikari** erantzuten diotenak. Horien jarraipena lortzen dituzten emaitzen baitan dago, hala nola, urtero berritzen diren SME Innovation Associate, FTI Pilot, edo INNOSUPen jarraipena.

1.3.2. Estatuko testuingurua

Estatuko Gobernuaren ikuspegian, **kanpoko sektorea** Espainiak azken hamarkadetan gainditu dituen **krisi ekonomikoetatik irteteko eragilea izan da**. Azken krisia arintzeko eta gainditzeko egin duena, barne-ekariaren muturreko ahuleziarekin, are eta garrantzitsuagoa izan da.

Ekintzaileei eta horiek nazioartekotzeari laguntzeko Legea

Ekintzaileei eta horiek nazioartekotzeari laguntzeko irailaren 27ko 14/2013 legeak hainbat berritasun ezartzen ditu ekintzaileei eta horiek nazioartekotzeari dagokienez, bereziki ETEei.

Merkataritza, Industria, Zerbitzu eta Nabigazio Ganbera Ofizialen Oinarrizko Legea

Merkataritza, Industria, Zerbitzu eta Nabigazio Ganbaren apirilaren 1eko 4/2014 Oinarrizko Legea, Ganberek Espainiako enpresak nazioartekotzeko tresna gisa duten zeregina indartzen duena. 22. artikulua arabera, Ekonomia eta Lehiakortasun Ministerioak urtero onartuko duen **Ganbaren Nazioartekotze Plana** garatuko dute. Planak hauek hartuko ditu: *“Espainian ekoiztako ondasunak eta zerbitzuak atzerrian eskuratzea sustatzea xede nagusizat izango duten prestakuntza- eta informazio-arloko jarduketak, eta nazioarteko merkataritzako eragiketen inguruko beste edozein jarduketa”*.

Nazioartekotzeko plan estrategikoa 2014-2015

Espainiako Ekonomia Nazioartekotzeko 2014-2015 Plan Estrategikoak helburu espezifikoak ditu. Hauek nabarmentzen dira: Espainiako ekonomiaren **esportatzeko joera** eta oinarri esportatzailea **handitzea**, esportazioaren **jomugako merkatuak dibertsifikatzea**, **Espainiak inbertsioen jomuga gisa duen erakargarritasuna hobetzea** eta **Espainiako ekonomiaren lehiakortasuna handitzea**.

Enpresa teknologikoak nazioartekotzeko plana

Espainiarako Agenda Digitalak oinarri teknologikoko enpresak nazioartekotzea jotzen du hazkundearen, enpleguaren eta etorkizuneko aukeren **eragile den ekonomia digitalaren garapenerako elementu**

²⁰ http://europa.eu/youreurope/business/index_es.htm

²¹ <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/smeip/>

²² http://ec.europa.eu/small-business/most-of-market/international-business-outside-europe/index_en.htm#page1-1

nagusietakotzat. Enpresa teknologikoei nazioartekotzeko bideari ekiten laguntzea eta IKT sektorean atzerriko inbertsio zuzena erraztea dira bere helburuak. Planaren helburuak dira, batetik, IKT sektoreko **esportazioak %30 handitzea** eta sektoreko enpresek **atzerrian duten presentzia %15 handitzea**.

Nekazaritzako elikagaien sektorearen ildo estrategikoak

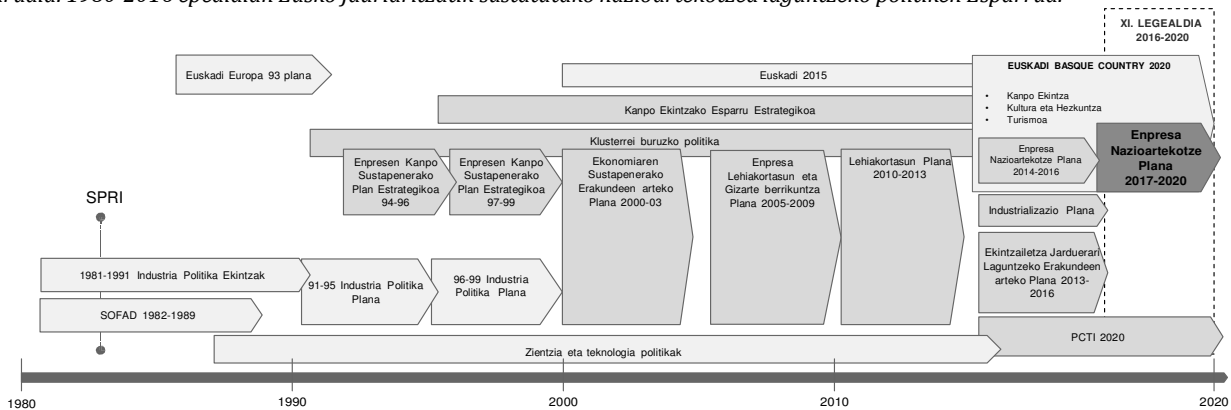
Estatu mailan, nekazaritzako elikagaien sektorea da **kanpoko sektorea indartzeko ekarpen handienetakoa egin dutenetako bat**. Nekazaritzako elikagaien sistemak ahalmena du merkataritza-garapeneko kota handiagoak lortzeko, merkatu berrietako lorpenak finkatuz eta zabalduz. Nazioarteko estrategien definizioarekin, baliabide ekonomikoen erabilgarritasunarekin edo pertsonen trebakuntza handitzearekin zerikusia duten lan-ildoak proposatu dira.

1.3.3. Euskadiko testuingurua

Nazioartekotzeko politika Euskadin

Enpresak nazioartekotzea Euskal Industria Politikaren helburu estrategikoetakoa da, eta modu erabakigarrian laguntzen du industria-egitura atzerrira zabaltzen eta eraldatzen. Azken urte hauetan, nazioartekotzea sustatzeko politikak sofistikatu egin dira eta irismena handitu dute euskal ekonomia guztia mundura zabaltzearekin, batez ere Basque Country 2020 Nazioartekotzeko Esparru Estrategiaren definizioarekin.

4. irudia: 1980-2016 epealdian Eusko Jaurlaritzatik sustatutako nazioartekotzea laguntzeko politiken Esparrua.



Iturria: Bertan egina

XXI. mendearen hasieratik, Ekonomiaren Sustapenerako 2000-2003 eta Industria Lehiakortasuneko 2005-2009 eta 2010-2013 planak izan dira euskal enpresa nazioartekotzeko politikak aurrera eramatearen arduradunak **industria-izaerako politika ekonomikoaren aldeko apustu eutsiaren** esparru integralean. epealdi horretan finkatu ziren **oinarri esportatzailea eta dibertsifikazio geografiko eta sektoriala sustatzeko** politiken oinarriak, Eusko Jaurlaritzak Kanpoko Sareari emandako bultzada, nazioartekotzeko gaitasuna handitzea edo **erakunde arteko koordinazioa**.

Aurreko legegintzaldian egin zen **enpresak nazioartekotzeko politika espezifiko bat diseinatzeko lehen ariketa:** Enpresak Nazioartekotzeko 2013-2016 Plana. Krisi ekonomiko baten ardian enpresentzako garrantzi handiagoa hartzen zuen esparru bat indartzea zen helburua.

Nazioartekotzeko Esparru Estrategia 2020: Basque Country Estrategia

Basque Country 2020 Estrategiak Eusko Jaurlaritzak nazioartekotzearen inguruan duen asmo- eta jardueraren esparrua definitzen du. **Nazioartekotzeko ahalegin guztien babesa** izateko asmoz, kanpoko ekintza eraginkorragoa lortzeko. 2014an definitu zen eta 2017an eguneratu den Basque Country 2020 Estrategiak jarduketarako gaikako 27 esparru definitzen ditu, eta horietan ezartzen dira Eusko Jaurlaritzaren eta bere Sektore Publikoaren nazioartekotze jardueraren sektoreko lehentasunak.

BASQUE COUNTRY 2020 estrategiaren IKUSPEGIA

“Euskadi eragile global gisa jarri, Europako proiektuan eraikuntza espazio propioarekin, herrialde kohesionatua, erakargarria eta lehiakorra, besteek aintzatetsia bere berezitasunarengatik, bere giza garapen iraunkor eta solidario maila altuengatik, mundura irekitakoa eta kanpoan dagoen euskal erkidegoarekin estu lotutakoa.”

Basque Country estrategiak funtsezko jarduketa edo ezagutza eremuetako gisa identifikatzen du Enpresen Nazioartekotzea, eta Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailak enpresen eta erakunde sistemaren nazioarteko proiektioarekin duen konpromisoa islatzen du.

Enpresak Nazioartekotzeko Plan honek berriztatutako jarduketa ildoak ezarriko ditu, aipatutako konpromisoa errealitate bilakatzeko, aurreko legealdietako laneko agendan dagoeneko agertzen ziren alderdietan, enpresen nazioartekotze eta esportazio prozesuei laguntzea, nazioarteko lizitazioetan parte hartzea bultzatzea edo giza kapitala prestatzea eta gaitzea, besteak beste.

Horrez gain, XI. Legealdian lanerako ildo berriek garrantzia hartuko dute, Enpresak Nazioartekotzeko Euskal Agentzia indartzeak, Euskadi Basque Country marka hedatzeak, lehentasuneko herrialdeetan Kanpoko Sarea finkatzeak edo adimen lehiakorra bultzatzeak, besteak beste.

Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailaren beste konpromiso batzuk, Invest in the Basque Country estrategia, garapenerako lankidetzarako laguntza, Nafarroaren, Euskadiren eta Akitania Berriaren arteko cluster harremanak horien Espezializazio Adimentsu Estrategietan oinarritutakoak, edo mugaz gaindiko elkarlana, Sailaren politika propioen bitartez garatuko dira, eta koordinazio estrategikoa eta operatiboa izango dute nazioarteko nazioartekotze alorrekin.

Euskadi 2020 - 2016-2020 XI. Legegintzaldiaren Gobernu Programa

Eusko Jaurlaritza **“Giza Garapen Jasangarrrian aurrera egiteko” euskal gizartearekin duen konpromisoa** berretsiz ari zaio aurre egiten 2016-2020 XI. Legegintzaldiari. Gobernu-ekintzaren xedea oinarritzko 4 zutabe estaltzen dituzten 15 herrialde-helburu betetzea da: “Enplegua, Indarberritzea eta Jasangarrtasuna”, “Giza Garapena, Gizarteratzea, Berdintasuna eta kalitatezko Zerbitzu Publikoak” “Bizikidetzeta eta Giza Eskubideak” eta “Autogobernu Gehiago eta Hobeia”.

5. irudia: Euskadi 2020 Gobernu Programaren helburua

- Langabezia %10etik behera murriztea
- Lehenbiziko lan esperientzia 20.000 gazterentzat
- EBren BPG industrialaren %25 eta per capita BPGaren %125 lortzea.
- Berrikuntzarako 100 proiektu estrategiko
- Negutegi efektuko gas isurketa %20 murriztea

- Defizit publikoari buruzko konpromiso europarra betetzea
- Lidergoa nazioarteko gardentasun indizeetan

- Eskola uztearen tasak %8tik behera jaitea
- 25 urtetik beherako biztanleriaren %75 euskal hizlaria izatea

- Pobrezia tasa %20 murriztea
- Bizitza osasungarri itxaropena urte bat luzatzea
- Jaiotze-tasa handitzea. Seme-alabak dituzten familientzako laguntzak handitzea

- Euskadi, Europako lehenbiziko 4 herrialdeen artean jartzea, genero berdintasunari dagokionez
- ETaren behin betiko desarmatzeari eta disoluzioari amaiera ematea
- Estatutu politiko berria

Iturria: Bertan egina

Politikak gobernu-arlo guztietan hedatzeko plangintza estrategikoko esparrua ezarri da 15 herrialde-plan estrategikorekin. Horrez gain, Eusko Jaurlaritzak sailen 54 plan osagarri onartuko ditu, sektore-ekimen espezifikoak garatuko dituztenak. Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana Basque Country 2020 Nazioartekotzeko Estrategiaren barruko legegintzaldiko lehentasuneko planen barruan dago kokatuta.

Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2017-2020 Esparru Programa.

Azken urte hauetako etengabeko enplegu-hazkundera oraindik ez dute aukera eman krisi aurreko okupazio-mailak berreskuratzeko, hori izan bazen ere 2017-2020 epealdirako Esparru Programa berria sortzearen arrazoia.

Enpresak nazioartekotzearekin zerikusia duten konpromisoen artean, hainbat jardunbide nabarmentzen dira espezifikoki: **kokapen anitzeko euskal enpresei emandako bultzada, ETEen nazioartekotzea eta nazioartekotzean espezializatutako giza kapitalaren eta talentuaren sustapena.**

2017-2020 Industrializazio Plana

2017-2020 Industrializazio Planak Eusko Jaurlaritzaren industria-sustapenaren arloko ahalegin guztiak hartzen ditu. Enpresak nazioartekotzeko planak bere osotasunean garatuko du Nazioartekotze Planaren ardatz estrategikoetako bat, eta ekarpen aipagarria egin nahi du “industria gehiago” helburu nagusiarekin (euskal ekonomiako BPGaren %25), “industria hobea” eta “industria-politika eraginkorra” xede dituzten helburu osagarrietan.

Bakearen ekonomia eta Garapenerako Politiken Koherentziarako Erreferentzia Esparrua

Azken urteetan, eragile publikoen, enpresetako enpresak eta gizarteko enpresak gero eta inplikazio handiagoa bilatzen duten nazioarte mailako arau eta ekimen gehiago sortu dira, gizarte erantzukizunaren eta Bakearen Ekonomia²³ izenekoaren bila (hainbat puntu desagertzea bilatzen duena: desberdintasunak, indarkeria eta eskubideen urraketa, krisi ekologikoa eta klimaren aldaketa, segurtasun falta eta ekonomiaren prekaritatea, gizarte kohesio galera, generoen arteko aldearen jarraipena, kultur eta erlijio tentsioak, etab.).

Giza Eskubideak / Ekonomia binomioaren arteko diskurtsoaren hurbilketak gizarte erantzukizuneko esparru berria sortzen du negozioen garapenerako, eta horrek garrantzi berezia hartzen du enpresen nazioartekotzeari dagokionez. Martxan jartzea zaila den arren, Eusko Jaurlaritzak, eta, ondorioz, Enpresak Nazioartekotzeko Planak, giza garapenaren eta iraunkortasunaren ikuspegia bilatuko dute Garapenerako Politiken Koherentziarako Erreferentziarako Esparruan²⁴ jasotako politika publikoen diseinuan, martxan jartzean eta ebaluazioan.

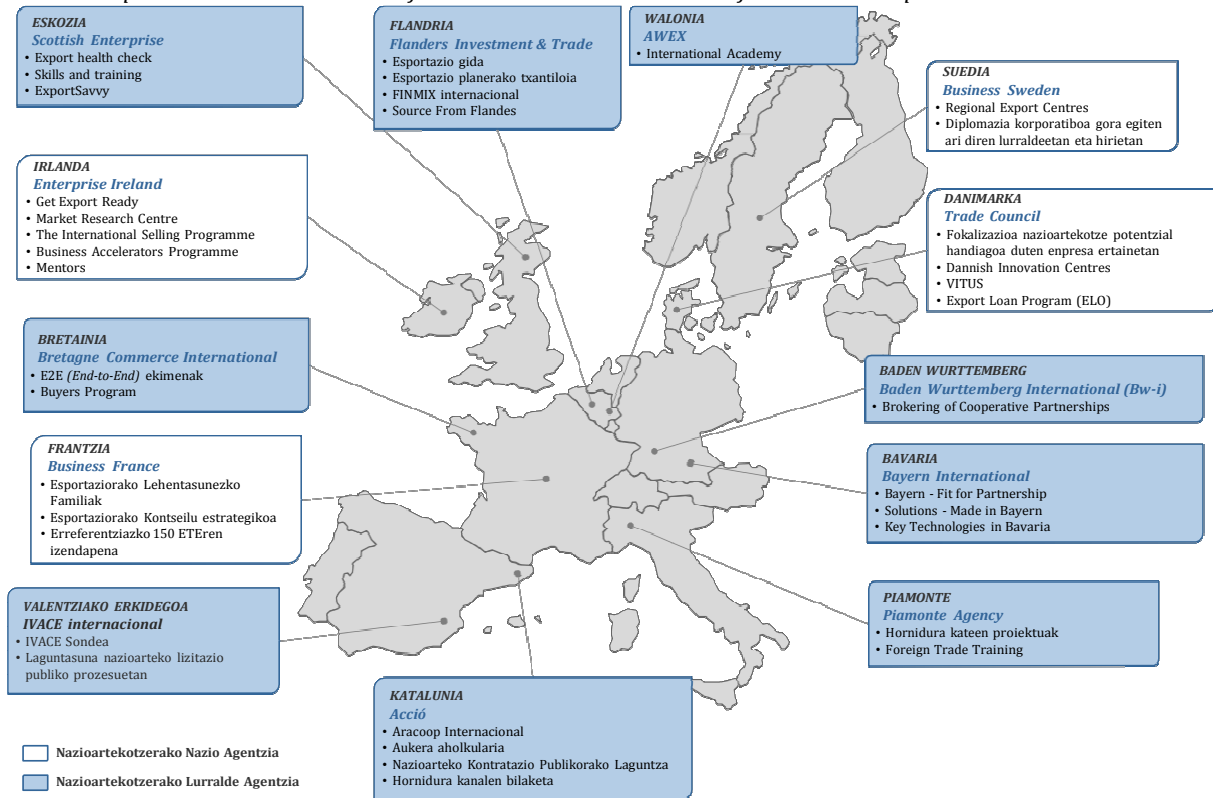
²³ “Laboratorio Economía de la Paz – Derechos Humanos y Empresa Vasca”. Gernika Gogoratuz, Bakearen ikerketarako zentroa. 2017ko otsailaren 27a.

²⁴ Garapenerako Politiken Koherentziarako Erreferentziarako Esparrua Euskadin. Garapenaren Laguntzarako Euskal Agentzia. Eusko Jaurlaritza.

1.4. Enpresak Nazioartekotzeko joerak

Enpresak nazioartekotzeak gero eta leku handiagoa betetzen du Europako eskualde nagusien **politika publikoetan**. Gaur egungo fenomenoaren hedapenaz gain, esaterako, enpresen nazioarteko jarduerak eskualdeen ekonomiarako duen garrantzia berresten duten Alemanian ezkatututako txapeldunen hedapenaz gain²⁵ (Mittelstand da jatorrizko terminoa), badira nazioartekotzea babesteko eta horiek sustatzeko azpiegiturak indartzeko eta espezializatze politikak aurrera eramateko apustu esplizituak (laguntza-agentziak, nazioarteko sareak, ezagutza, euskarri-tresnak).

6. irudia: Enpresen nazioartekotzean erreferentziak diren nazioarteko jardunbideen mapa



Iturria: Bertan egina

Analisia Europako eskualde aipagarrienetarikoan zentratuta, enpresak nazioartekotzeko jardueri aurre egiteko moduari buruzko hainbat ikaskuntza atera dira:

- **Esportazioak sustatzeko politika eta estrategia espezifikoak** garatzen dira. **ETEen nazioarteko** jarduerak sustatzea xede duten jardunbide espezifikoak daude, bai eta jomugako merkatuetan kokapen bereizgarria bideratzen duten **enpresa-diplomaziari** bultzada emateko helburua ere. Suediak, Danimarkak edo Erresuma Batuak (Brexitaren aurretik), besteak beste, tresna espezifikoak diseinatu zituzte arlo horretan.
- Enpresa txiki eta ertainei nazioartekotzen laguntzea **lankidetz-esparru** gisa hartzen da. Esparru horretan, erakunde publikoek lotura estuak dituzte erakunde sektorial eta pribatuarekin babes-dinamika espezializatuagoak eta enpresa-mota bakoitzaren premia partikularretara zuzendutakoak sortzeko. Arlo horretako adibide aipagarriena merkataritza-klusterrak eta -ganberak dituzten Alemaniako *länder* deiturikoen lankidetz-eredua da.
- Europan buru diren herrialde eta eskualde askok enpresei nazioartekotzen laguntzeko agentziak/erakundeak dituzte, zenbait kasutan, beraien jardura garapen ekonomikoari lotutako beste ekintza batzuekin konbinatzen dutenak. Ibilbide luzeko agentziek, hala nola, Bayern International (Bavaria), Scottish Enterprise, Enterprise Ireland, Trade Council (Danimarka) edo

²⁵ Hermann Simon. Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders. London: Springer, 2009

Acció (Katalunia) agentziek euren denbora nazioartekotzeari espezifikoki eskaintzen dioten jardunbideak eta pertsonak dituzte.

- Eskualdeek **nazioarteko sare propioak** dituzte enpresak nazioartekotzeko jarduerak indartzeko. Interes handieneko eskualdeetan presentzia propioa duten eta hain lehentasunezkoak ez diren beste eremu batzuetan hirugarrenekin lankidetzak dituzten sareak dira. Zenbait eskualdek, esaterako, Bavariak, Baden-Wurtembergek edo Eskoziak, 20-25 herrialde ingurutan dute presentzia eta beste batzuek, hala nola, Danimarkak, Kataluniak, Flandriak edo Valoniak enpresa handienei laguntzera espezifikoki bideratutako sareak eta pertsonak dituzte.
- **Prestakuntza- eta gaitze-programek** presentzia aipagarria dute eskualde askotan, zenbait kasutan unibertsitate-ingurunearen eskutik gauzatu diren eta gazteak hartzaile dituzten ekimenen bidez (Valonia, Eskozia, Lombardia), eta beste kasu batzuetan, enpresetako profesionalen prestakuntza xede duten programen bidez (Bavaria, Valonia, Irlanda, edo Eskozia).
- Nazioartekotzeari eta esportazioei **laguntzeko tresnak estandarizatzeko eta sinplifikatzeko** joera ikusten da (Danimarka). Halaber, eskualde batzuek on line tresnak dituzte honako hauei laguntzeko:
 - Enpresa bakoitzerako programa, laguntza edo ekimen egokiaren identifikazioa (*Finnix*-Flandria; AWEX - Valoniaren programa eta ekimenen datu-basea)
 - Merkatuaren eta enpresaren arteko harremana, esaterako, tokiko produktuak eta teknologiak garapen bidean diren eskualdeetara hurbiltzea (*Made in Bayern* - Bavaria), Acció-ren (Katalunia) negozio-aukerak kudeatzeko tresna, merkatuaren ikerketa globalerako datu-basea edo Irlandako Internet bidezko marketin unitatea.
 - Enpresen arteko bitartekaritza eta esportaziorako lankidetzaren sustapena gaitasunen eta baliabideen datu-base gisa (Bavaria, Flandria, Baden-Wurtemberg edo Britainia).

“¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. – ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.”
anskinean Europako erreferentziatzko eskualde nagusietan identifikatutako intereseko ekimenen sorta baten xehetasunak daude jasota.

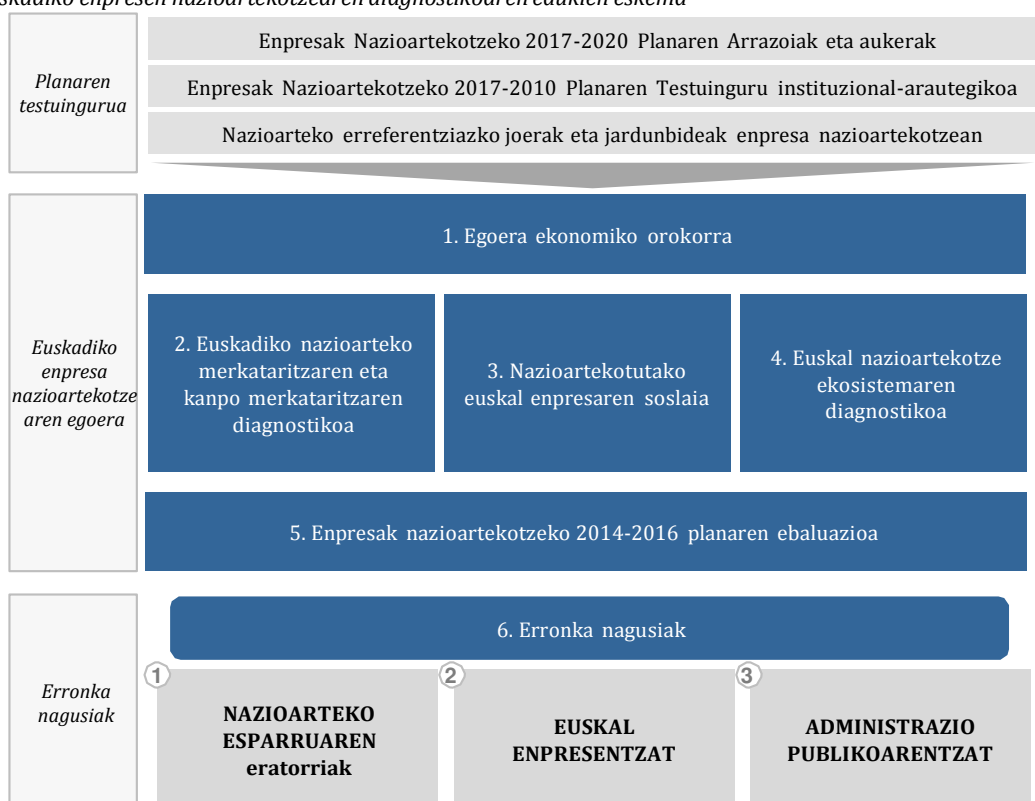
2. II. blokea: Enpresen nazioartekotzearen egoeraren diagnostikoa

2.1. Diagnostikoaren edukien eskema

Egungo testuingurua aztertuta, enpresen nazioartekotzearen Euskadiko egoeraren diagnostikoan munduko merkataritzaren, Euskadiko kanpoko-merkataritzaren, enpresen nazioartekotze-egoeraren eta nazioartekotzeko euskal sistemaren errealitateari buruzko argazki bat aurkeztuko da ondoren²⁶.

Diagnostiko egituratu bat planteatzen da eduki hauetan:

7. irudia: Euskadiko enpresen nazioartekotzearen diagnostikoaren edukien eskema



Iturria: Bertan egina

5 azterketa-esparruetako ondorioek **nazioartekotzearen lehentasunezko hainbat erronka** definitzea ekarri dute, **eta Plan honekin erantzuna eman nahi zaie erronka horiei.**

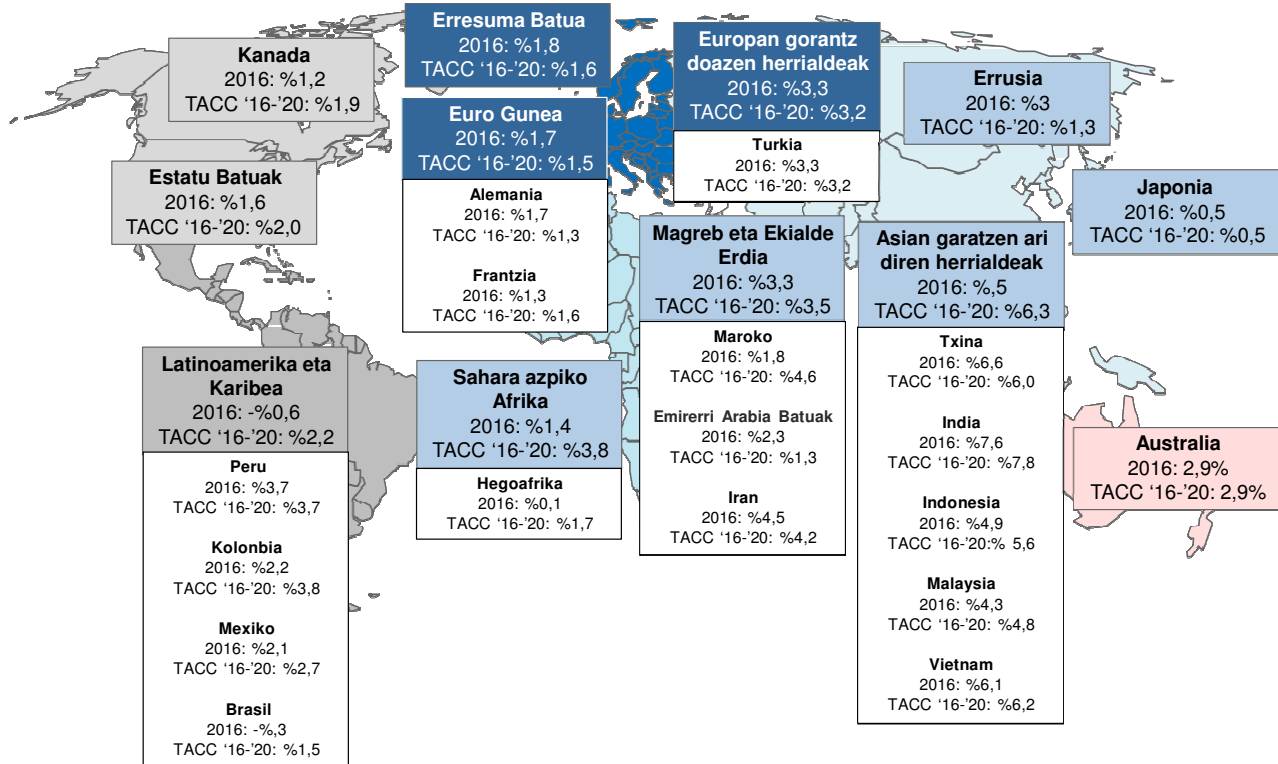
2.2. Egoera ekonomiko orokorra

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana, 2014-2016 Plana abian jarri zenean zegoenaren desberdina den testuinguru ekonomikoan diseinatu da. Hala ere, **munduko eskualdeen artean aurreikusitako hazkunde desorekek** jarraitu egiten dute. Krisitik irteteak aukera eman du Europan aurreikusitako hazkundeak pixka bat berreskuratzeko (2020 arte %1,5 aurreikusten da). Ameriketako hazkunde-itxaropenak %2 ingurukoak dira.

Nolanahi ere, **hazkunde handienak urruneko tokietan izango dira beste behin ere**, batez ere Asian (%6,2ko hazkunde urtean 2020 arte) eta Ekialde Hurbilean (%3,5), Saharaz hegoaldeko Afrikan dezelerazioa nabaritzen den arren (%6,5eko hazkunde 2014an, eta %4tik beherako aurreikuspenak 2020rako).

²⁶ Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saileko zenbait Zuzendaritzek, eta Ekonomia eta Ogasun eta Lehendakari Saileko arduradunek lagundu dute diagnostikoan. Azterketarako erabili den kanpoko informazioa iturri hauetatik dator, batez ere: Eustat, CIVEX, Orkestra, ICEX, INE, Datacomex, DataInveX, Europar Batzordea, UNCTAD eta WTO

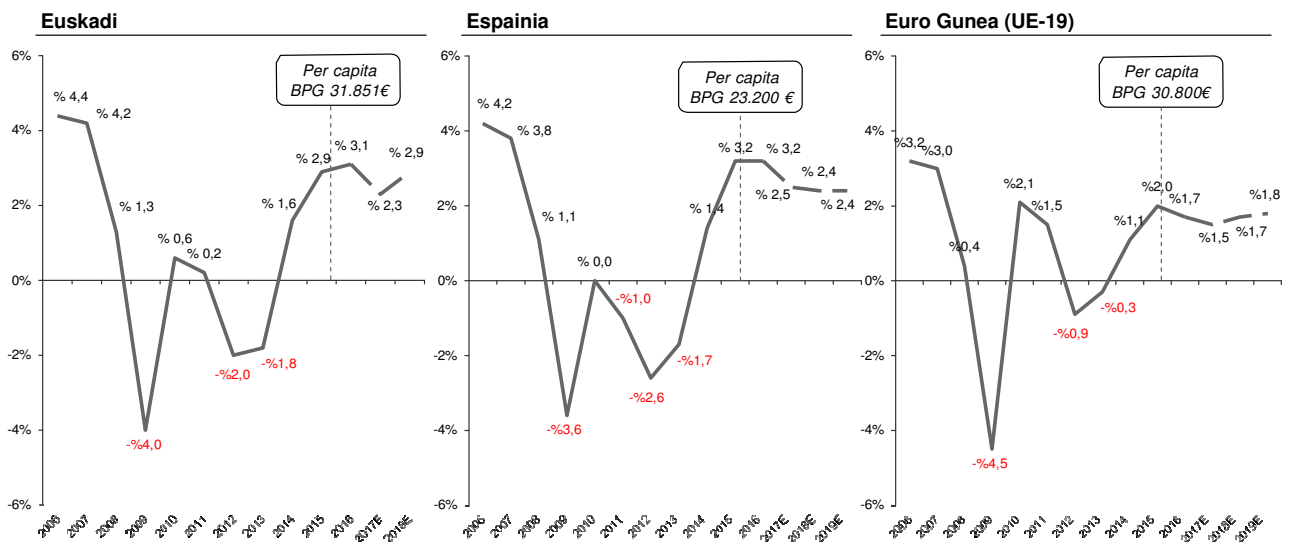
8. irudia: BPGren aurreikusitako hazkundea prezio egonkorretan kontinenteen eta herrialde nagusien arabera 2016ko hazkundearen % 2015ekoarekin alderatuz, Urteko hazkunde egonkor tasa 2016-2020



Oharra: Eusko Jaurlaritzarako nazioartekotzeko lehentasunekoak diren herrialdeetan aurreikusten den hazkundea azpimarratzen da.
Iturria: FMI-Nazioarteko Moneta Funtsa

Euskal BPGaren hazkundea %3 ingurukoa izan zen 2015ean eta 2016an, eta datozen urteetarako itxaropenak ere positiboak dira, dezelerazio txiki bat aurreikusten bada ere (%2,5 2017an eta %2 ingurukoa 2020 arte). Erreferentzia gisa adierazi behar da 1995-2007 epealdian ekonomia %4ko batez besteko urteko tasarekin hazi zela, Estatu osokoaren antzekoa eta EBko %2,5 baino altuagoa eta EBko zenbait herrialdeetako baino askoz handiagoa, Frantziakoa (%2,3) eta Alemaniakoa (%1,6) baino altuagoa, esaterako.

9. irudia: BPG errearen bilakaera Euskadin, Espainian eta Eurogunean. Erreal 2006-2016 eta aurreikuspena 2017tik aurrera; urteko arteko bariazioaren % (1)



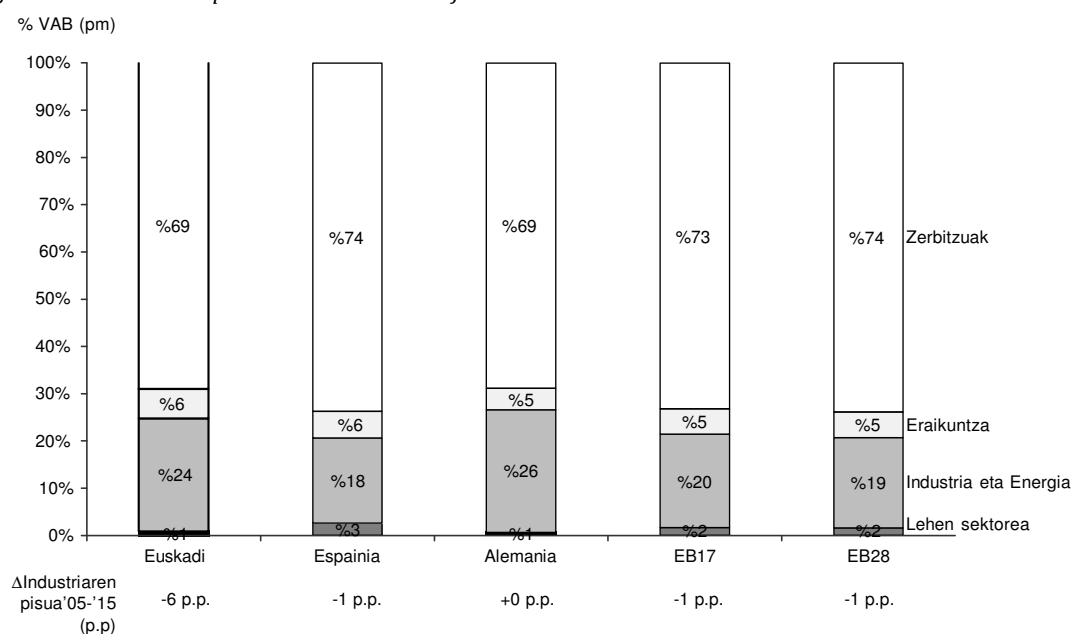
Iturria: Eustat (2006-2016), Eusko Jaurlaritzako Ogasun eta Finantza Saila (2017); INE eta Ekonomia, Industria eta Lehiakortasun Ministerioa; Europar Batzordea
(1) Bolumen kateatu indizea

Deskribatutako aldeko testuinguru ekonomikoan, Euskadin industria ia %4 hazi zen 2015ean eta %3,3 2016an. 2017an ekonomia osoaren antzeko jokabidea izango duela aurreikusten da. 2009an jasandako atzeraldi handiaren ondoren, industriak euskal ekonomian duen pisua %24koa da, ia 15.000 milioi euroko BEGarekin (BEG oinarritzeko prezioetan).

2008ko balioetatik oraindik urrun dauden zifrak dira, bai termino absolututan eta bai ekonomiaren gaineko ehunekotan. Industria-sektorearen beherakadarekin eta eraikuntzak behea jotzearekin, krisiak bizkortu egin zuen euskal ekonomia hirugarren sektorera bideratzea. Euskal ekonomia, gaur egun, ia %70 oinarritzen da zerbitzuetan, 2007an baino 9 ehuneko-puntu gehiago.

Industriaren galera Euskadin Europako beste herrialde batzuetan **baino handiagoa izan dela** ikusten da. Hala, 2005-2016 epealdian ehuneko-puntu galdu dira. Espainian, aldiz, ehuneko-puntu bat galdu da eta Alemania geratu egin da. Hala eta guztiz ere, krisiaren ondoriozko euskal-egitura produktiboak Alemaniakoaren antz handiagoa du Espainiakoarena edo Frantziakoarena baino. Hain zuzen ere, euskal industriaren 2015eko BEG guztizkoaren %24 da, EB-28koaren %19ren aurrean. Alemania da erreferentzia %26arekin.

10. irudia: Jarduera sektoreen pisua Euskadiko eta erreferentziako herrialdeetako ekonomian



Iturria: Eustat, OECD

Hazkunde ekonomikoaren ondorioz, **Euskadiko enpleguaren egoera hobetzen ari da** 2013tik eta 35.000 enplegu berri sortu dira. Hala ere, langabezia-tasa handia da oraindik (%12,5). Horregatik, BPGak portaera ona izan arren, ezin da ondorioztatu krisia amaitu denik. Gobernuaren helburua Legegintzaldi honetarako, 2020an langabezia-tasa %10etik behera uztea da.

Euskadik enpleguaren alorrean duen erronkaren neurriak lehentasun bihurtzen du Gobernu honentzat Enpleguaren eta Suspertze ekonomikoaren aldeko 2017-2020 Esparru Programa. Aurreko legegintzaldian abiatutako hazkundearen eta enplegu-sorkuntzaren bidea finkatzea eta bide horretan aurrera egitea da xedea.

Enplegua narriatu egin den arren, Euskadiko **desberdintasun-indizeek** gorakada txiki bat baino ez zuten izan 2014an eta **Estatukoa eta Europakoa baino maila nabarmen baxuagoetan** kokatu dira. Hori adierazten dute Gini koefizienteak eta gaiari buruzko azterketek²⁷. Egoera hori azaltzen duten faktoreen artean pentsiodunen (diru-sarrerara bermatuekin) gorakada eta babes sozialeko euskal sistema dira (DSBE/EPO/GLL).

²⁷ "Paro, desigualdad y pobreza en Euskadi a principios del siglo XXI" (Luis Sanzo González, Ekonomiaz 87 zk.)

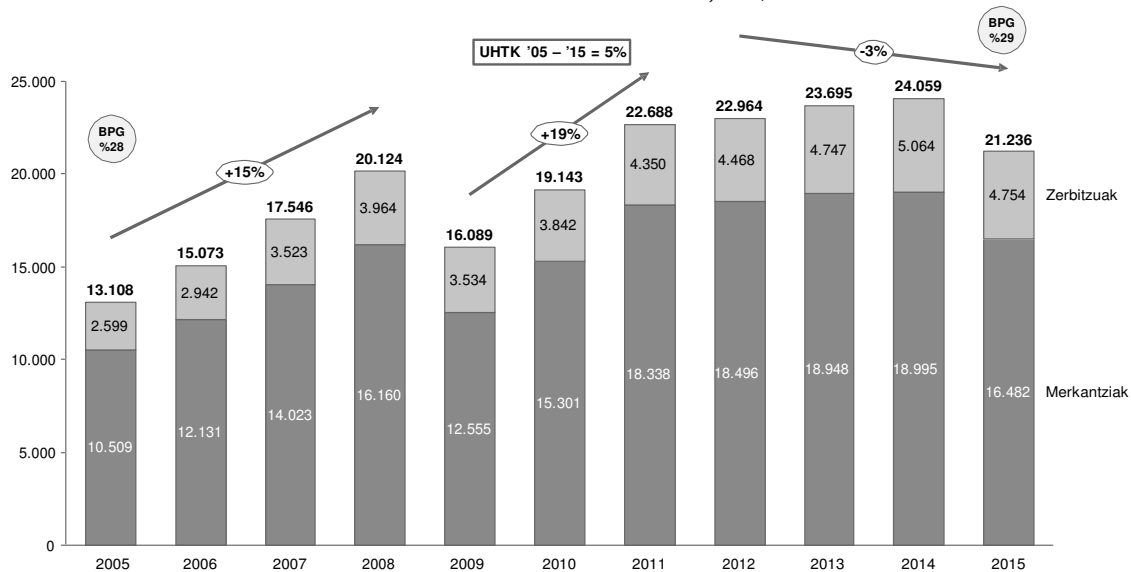
2.3. Euskadiko nazioartekotze-koiuntura²⁸

2.3.1. Munduko merkataritzaren eta inbertsioaren gakoak

Ondasunen eta zerbitzuen munduko merkataritzak eboluzio positiboa izan du azken hamarkadan. 2005etik 2015era %5eko batez besteko hazkundea izan du urtean, eta munduko BPGren ia %30era iritsi da. Munduko krisi ekonomikoaren ondoriozko atzeraldiaren ondoren, **munduko merkataritzak susperraldia izan zuen 2011n eta 2012an eta geldialdia izan da hurrengo urteetan.**

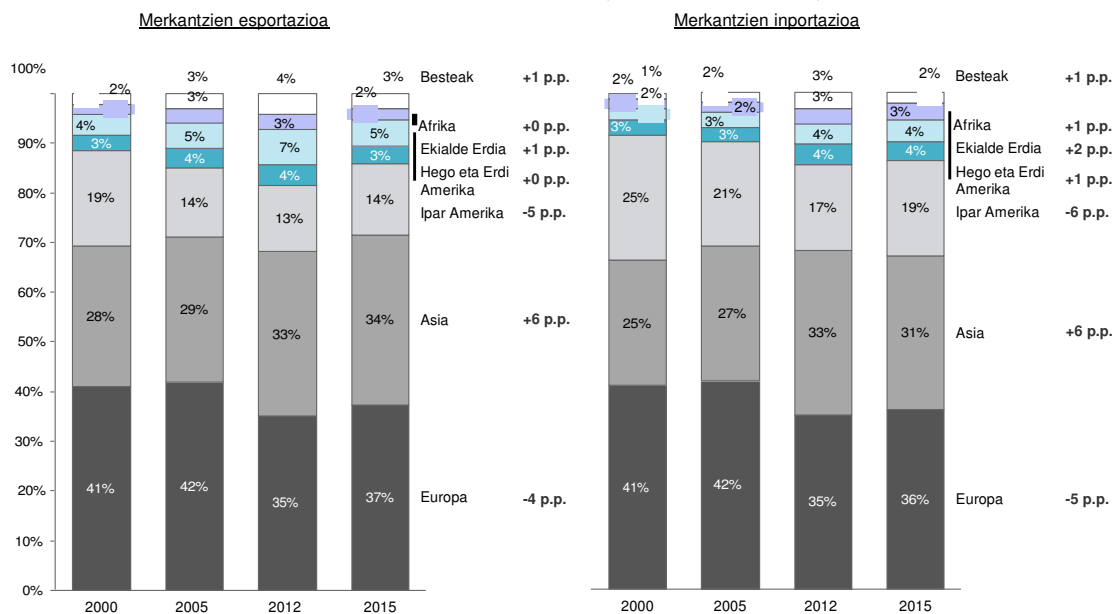
2015ean, munduko merkataritza 2011ko maila baino beherago jaitsi da merkantzien merkataritzak jasandako beherakadaren ondorioz (energiaren eta petrolioaren prezioaren beherakada). Bolumenari dagokionez (t), berriz, 2015ean %2,7ko hazkunde txiki bat gauzatu zen aurreko ekitaldietako ildoari jarraituz, 2016an %1,3ra jaitsi zena.

11. irudia: Merkantzien eta zerbitzuen mundu mailako merkataritza 2017-2020; mM\$



Oharra: Azterketak kanpoan uzten ditu Europar Batasuneko herrialdeen arteko merkantzien merkataritza.
Iturria: WTO-World Trade Organization

12. irudia: Munduko merkataritzaren kuota lurraldeen arabera 2000n, 2005ean eta 2012an; %en %



Iturria: WTO-World Trade Organization

²⁸ Dokumentu honetako 6. Eranskinean nazioartekotze-koiunturaren azterketa xehatuago dago.

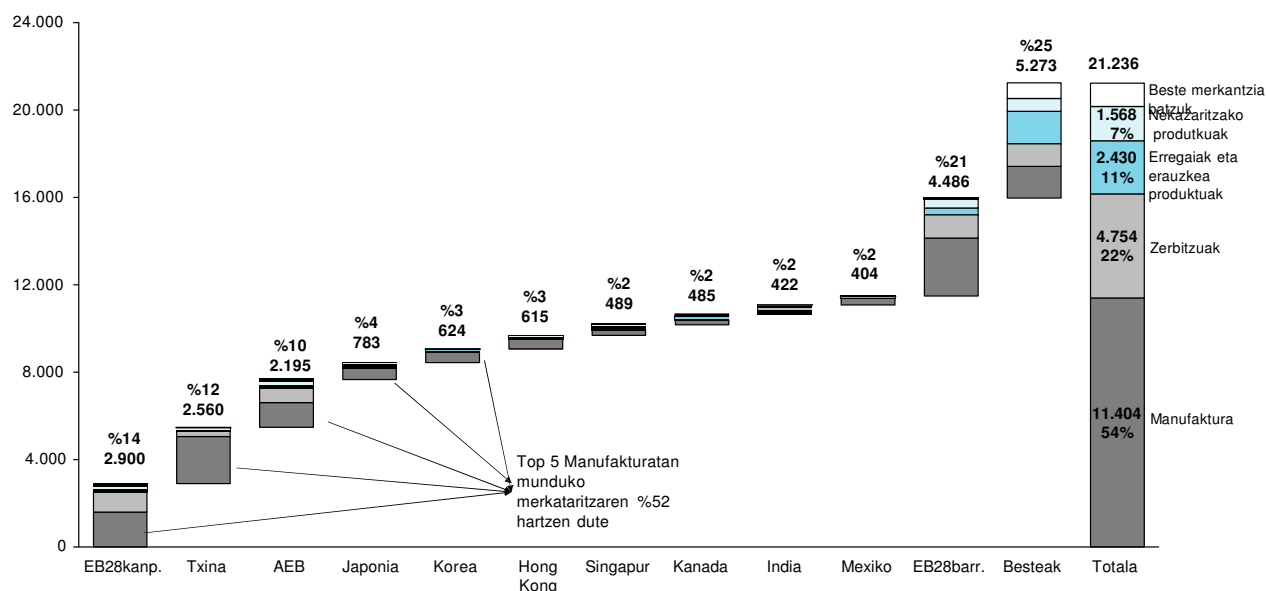
Garapen bidean dauden ekonomiak izan dira hazkundearen protagonista nagusiak mende berrian sartu ginenetik, batez ere Asian kokatutakoak.

Munduko eskualdeen **merkataritza-balantzak** aldaketa handiak izan ditu azken urte hauetan. **Ipar Amerikako (NAFTA) herrialdeen balantze negatiboak** haien ekonomien izaera inportatzailea berresten du. **Europak aldaketa bat izan du bere merkataritza-saldioan**. 2012 arterainoko zenbateko negatiboetatik 2012-2016 epealdian izandako inportazioak baino esportazio zertxobait handiagoetara pasatu da. Halaber, **Asiako merkataritza-balantzeak norabide-aldaketa nabarmena izan du**: eskualde inportatzailea zena, 2015ean eta 2016an munduko esportatzaile nagusia bihurtu da.

Munduko Merkataritza Erakundearen aurreikuspenek²⁹ 2017an **munduko merkataritza suspertu egingo dela** (%2,4) eta 2018an eutsi egingo diola adierazten dute. BPGaren hazkundeak eskualde guztietan sinkronizazio handiagoa izango duela kontuan hartuta, datozen urteetako agertoki makroekonomikoak susperraldiaren agertokia indartzen du.

Garapen bidean dauden eskualdeetan aurrerapena izan den arren, horien artean **Txina da manufakturen munduko esportatzaile nagusia**, 2015ean, merkataritzak ekonomia aurreratu handien eskuetan pilatuta jarraitzen zuen, hain zuzen ere, Europar Batasunaren eta AEBen eskuetan, batez ere inportazioen esparruan.

13. irudia: 2015eko mundu mailako merkataritzaren xehetasuna **ESPORTATZAILE** eta merkataritza mota nagusien arabera; mM\$



1. oharra: Lurraldearen eta merkantziaren arabera azterketak aldeak erakusten ditu merkataritzaren guztizkoekin alderatuz
 2. oharra: WTOk egindako azterketak kanpoan uzten ditu Europar Batasuneko herrialdeen arteko merkantzien merkataritza
 Iturria: WTO-World Trade Organization

Merkantzia-motaren ikuspegitik, **2015ean merkataritza murriztu duten produktuak erregaiak eta erazketa-industrien produktuak, nekazaritzako produktuak eta produktu kimikoak izan dira**. Manufakturetan **Txinaren, AEBen eta EB-28ren** (batez ere **Alemania**) pisua nabarmentzen da.

²⁹ Press release/793 trade statistics and outlook. WTO. 2017ko apirilak 12. https://www.wto.org/english/news_e/pr791_e.htm

14. irudia: Merkantzien Ranking-a eta esportatzaile eta inportatzaile nagusiak merkantziaren arabera 2015ean; mM\$

Merkantzia	Bol. mM\$	Δ'12-'15	Esportatzaile nagusiak (munduko esportazioaren gaineko %)	Inportatzaile nagusiak (munduko inportazioaren gaineko %)
Manufakturak. Produktu kimikoak	1.857 (%11)	-%4,8	1. Alemania (%11,4) 2. Estatu Batuak (%11,1) 3. Txina (%7) (EB 28: %48,6; Estra EB: %18,8)	1. Estatu Batuak (%11,5) 2. Txina (%8,9) 3. Alemania (%7,6) (EB 28: %39,4; Estra EB: %10,7)
Manufakturak. Bulegorako eta telekomunikazioetarako ekipoak	1.749 (%11)	%2,7	1. Txina (%33,7) 2. Hong Kong (%14) 3. Estatu Batuak (%8) (EB 28: %18,3; Estra EB: %4,9)	1. Txina (%19,9) 2. Estatu Batuak (%16,6) 3. Hong Kong (%13,3) (EB27: %23,7; Estra EB: %11,5)
Manufakturak. Automobilgintzako produktuak	1.334 (%8)	%2,4	1. Alemania (%18,5) 2. Japonia (%10,2) 3. Estatu Batuak (%9,6) (EB 28: %49; Estra EB: %17,2)	1. Estatu Batuak (%21,5) 2. Alemania (%7,6) 3. Txina (%5,7) (EB27: %36,6; Estra EB: %5,3)
Manufakturak. Ehunak eta janzteko produktuak	744 (%5)	%5,6	1. Txina (%38) 2. India (%4,8) 3. Italia (%4,4) (EB28: %24; Estra EB: %6,4)	1. Estatu Batuak (%15,7) 2. Alemania (%5,8) 3. Hong Kong (%4,6) (EB28: %31,5; Estra EB: %15,5)
Manufakturak. Burdina eta altzairua	378 (%2)	-%21,8	1. Txina (%16,9) 2. Japonia (%8) 3. Alemania (%7) (EB27: %36,7; Estra EB: %10)	1. Estatu Batuak (%9,6) 2. Alemania (%6,5) 3. Txina (%4,8) (EB27: %32,6; Estra EB: %7,9)
Erregaiak eta erauzketa industriren produktuak	2.430 (%15)	-%41,5	1. Errusia (%9,4) 2. Saudi Arabia (%6,4) 3. Estatu Batuak (%5,8) (EB28: %18,1; Estra EB: %5,6)	1. Txina (%13,1) 2. Estatu Batuak (%9) 3. Japonia (%7) (EB27: %27; Estra EB: %16)
Nekazaritzako produktuak	1.568 (%10)	-%5,6	1. Estatu Batuak (%10,3) 2. Herbehereak (%6,1) 3. Alemania (%5,5) (EB28: %37,2; Estra EB: %10,1)	1. Txina (%9,4) 2. Estatu Batuak (%9,2) 3. Alemania (%6,1) (EB28: %34,9; Estra EB: %9,8)

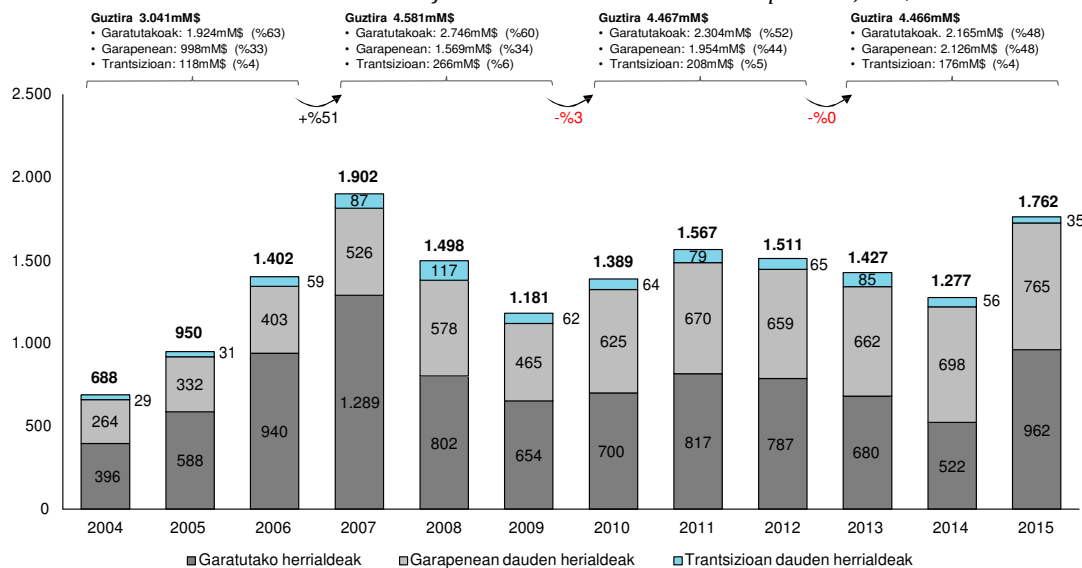
Oharra: EB27k EBko herrialdeen esportazio/inportazio osoa hartzen du kontuan, Europa barruko esportazioa barne; Extra EBk, EBko herrialdeen Europatik aknpoko esportazioa/inportazioa baino ez du kontuan hartzen

Iturria: WTO-World Trade Organization

Munduko atzerriko inbertsioak ere hazkunde garrantzitsua izan du azken hamarkadan, **krisi ekonomikoaren aurreko maila oraindik berreskuratu ez badu ere**. Eskualde inbertitzaileei erreparatuta, 2015ean **gorakada txiki bat izan zen herrialde garatuek atzerrian egindako inbertsioetan**, aurretiko joera hautsiz. Hala, **herrialde garatuek inbertsioaren ia %72 sortu zuten** 2015ean. Hori jauzi aipagarria da 2014ko inbertsioaren %61arekin alderatuta.

Mundu osoko atzerriko inbertsioaren jomugari dagokionez, **2015ean ekonomia garatuak izan ziren lehentasunezko jomugak**. Hala eta guztiz ere, **oraindik urrun daude** 2007an lortutako **krisi aurreko gehienekoetara iristetik**. **Garapen bidean diren herrialdeek**, bestalde, inbertsioa **etengabe** erakartzen jarraitzen dute, eta 2015ean lortu zituzten gehieneko historikoak.

15. irudia: Mundu mailako atzerriko inbertsio zuzena JOMUGAREN arabera 2004-2015 epealdian; mM\$



Oharra: Inbertsio gordineko fluxuak. Datos totales de inversión en origen y destino no coinciden

Iturria: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Sektoreen arabera, **zerbitzuek izandako eboluzioa nabarmentzen da**, industria inbertsioen sektore-xede nagusi gisa gainditzera. Inbertsioak gauzatzeko moduari dagokionez, **bat egiteen eta eskuratzeen bidezko inbertsio-bolumenaren hazkundera** aipatu behar da (inbertsio osoaren 2/5). Hala ere, **Greenfield proiektuek jarraitzen dute inbertsio-hartzaile nagusiak izaten.**

Herrialdeka, **AEBetan inbertitzen duten herrialde asko daude, eta Japonian eta Txinan inbertitzen duten herrialdeek jarraitzen diete** (2013-2015 epealdian inbertsio osoaren ia %40). Bestalde, herrialde garatuak, Irlandak edo Herbehereek esaterako, asko handitu dute atzerriko inbertsioa. Erakarpenaren ikuspegitik, inbertsioa zatikatuago dago eta, **AEBetara eta BRIC taldeko herrialdeetara** zuzenduta dago gehien bat.

Nazioarteko merkataritzaren eta inbertsioaren aurrerakadaren protagonistak Euskaditik urrun eta garapen bidean dauden eskualdeak izan dira azken hamarkadan. Azken urte hauetan mendebaldeko merkatuetan nabarmentzen ari den susperraldiarekin ere, garapen bidean diren herrialde horien bilakaerak garrantzi handia izango du etorkizuneko testuinguru ekonomikoaren definizioan.

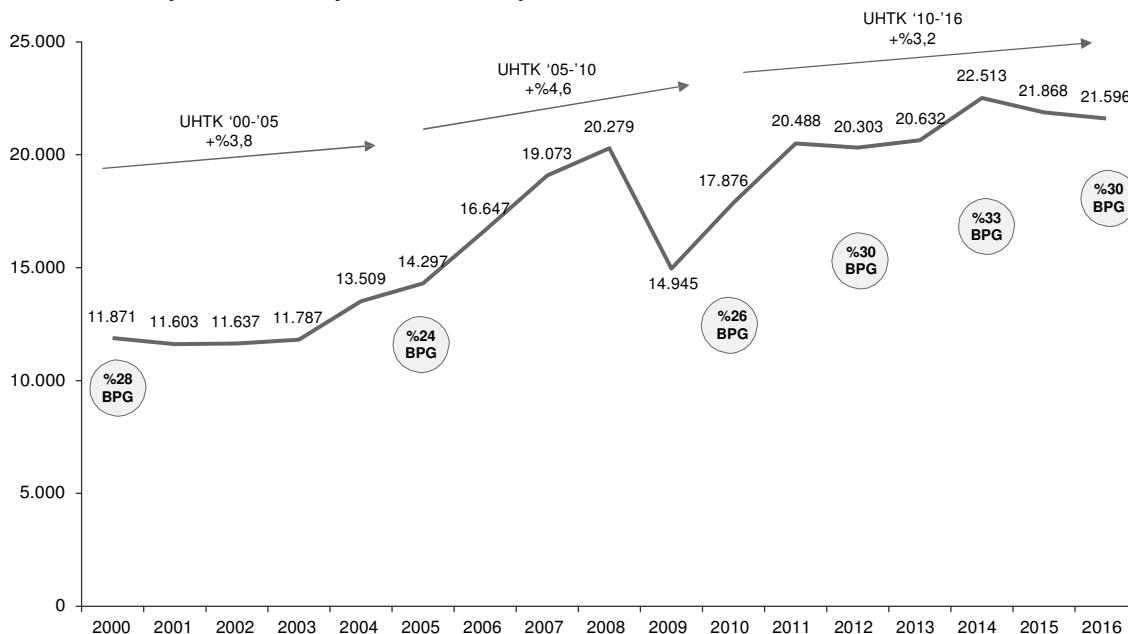
Munduko errealitate horrek euskal enpresetan eragina izango duten aldaketak ekarriko ditu. Horregatik, Eusko Jaurlaritzaren nahia da, Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren bidez, politika askoz segmentatuagoak diseinatzea arriskuak minimizatzeko eta agertoki globalari lotutako aukerak aprobetxatzeko.

2.3.2. Kanpo merkataritza Euskadin

Euskal esportazioak **ia bikoiztu egin dira mende berria hasi zenetik** eta 2016an 21.500 M € baino gehiago esportatu da, hau da, **BPGaren %30**.

Esportazioetan markak ezarri zituen 2014ko datuetara iritsi gabe, 2015ak eta 2016ak ere krisi aurreko garaioak baino esportazio-maila handiagoak ezarri dituzte.

16. irudia: Euskadiren esportazioen eta esportaziorako duen joeraren bilakaera 2000-2016



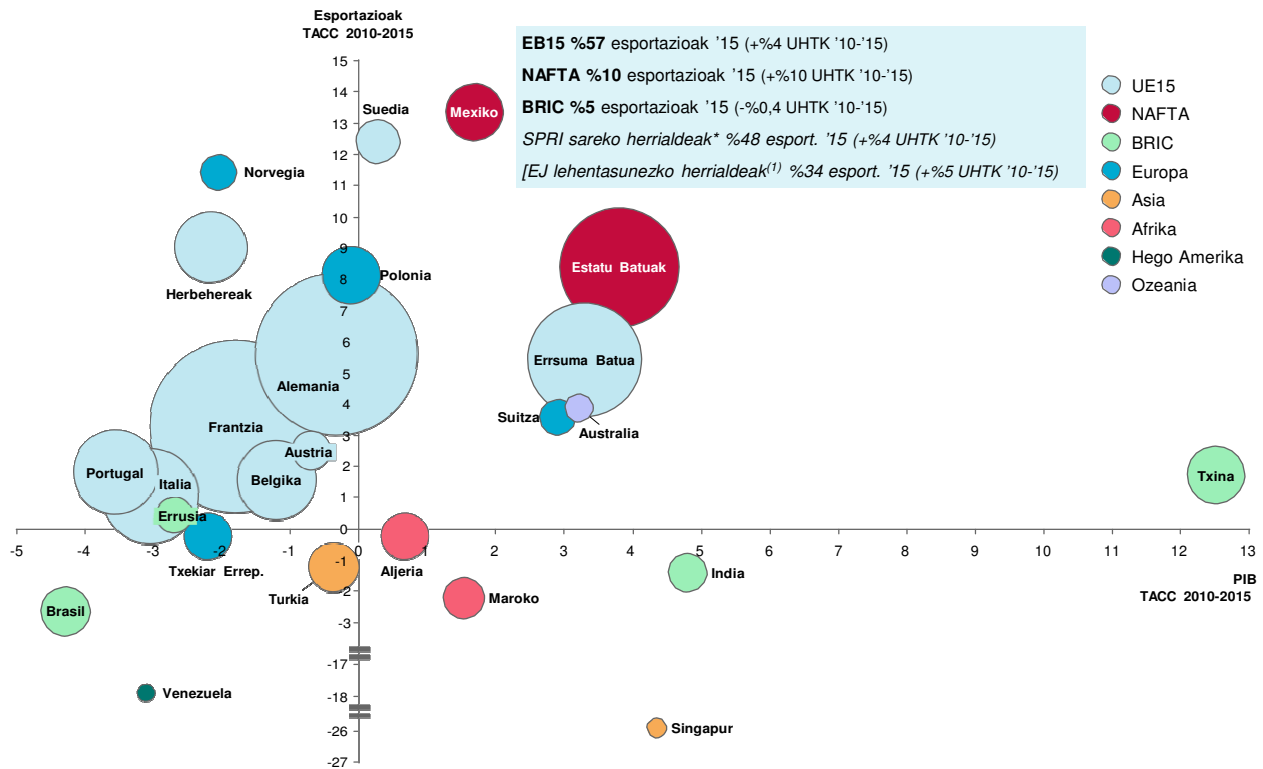
Oharra: Inbertsio Gordineko Fluxuak.

Iturria: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Jomuga geografikoaren arabera, EB15-ak hartzen du esportazioen %57. Frantzia (%17) eta Alemania (%15) dira merkatu absolutu nagusiak. Esanguratsua da BRIC taldeko herrialdeen geraldia Euskadiko esportazioen jomuga gisa. 2006tik 2012ra bitartean %10eko hazkundera izan ondoren, zertxobait murriztu dute esportazio-kuota azken urte hauetan. Nazioarteko euskal jarduerak European oso kontzentratuta jarraitzen du eta

protagonismoa hartu dute NAFTA osatzen duten herrialde amerikarrek (batez ere AEBek eta Mexikok), urtean %10eko batez besteko hazkundearekin 2010 eta 2015 artean.

17. irudia: Euskadik jomugako herrialdeen Top 25era egindako esportazioen bilakaera 2010-2015; UHTK '10-'15 BPG herrialdeak, UHTK '10-'15 Euskadiren esportazioak eta Euskadi '15en esportazio guztien gaineko %



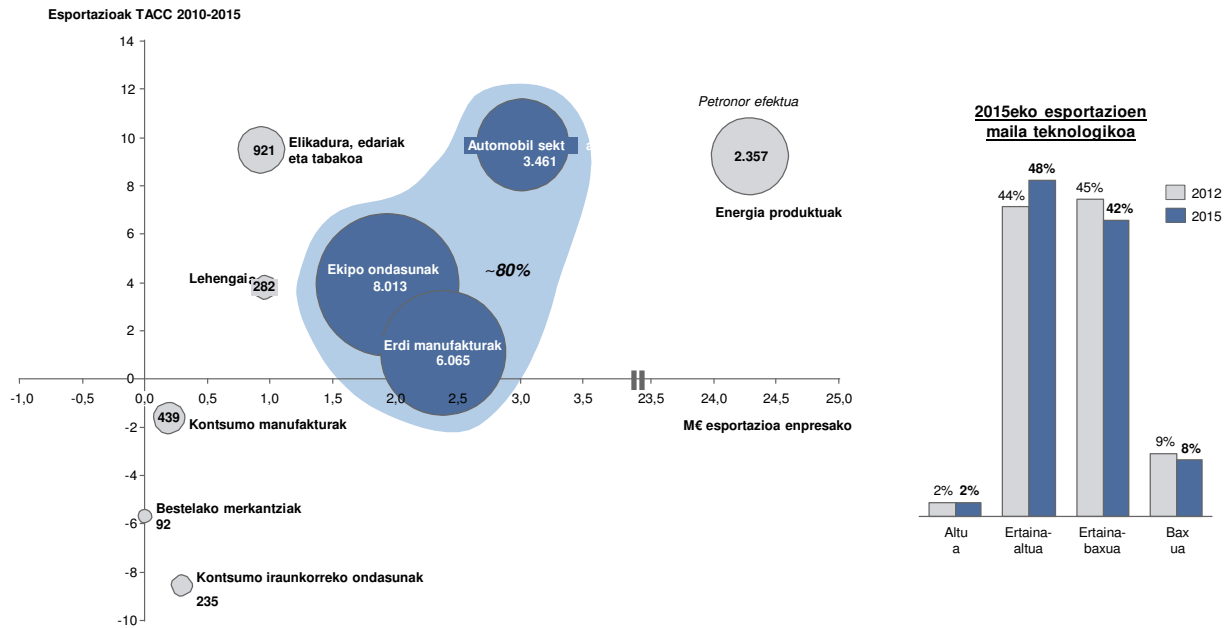
Oharrak:

- (1) SPRI sareko herrialdeak: Erruma Batua, Estatu Batuak, Mexiko, Kolonbia, Txile, Aljeria, Brasil, Belgika, Alemania, Polonia, Txekiar errepub., Errusia, Turkia, India, Txina, Singapur.
- (2) Eusko Jaurlaritzaren esku-hartzeko lehenasunetzko herrialdeak (2013): 1. Lehenasuna- AEB, Mexiko, Alemania, Txina eta India; 2. Lehenasuna - Brasil, Errusia eta Turkia; 3. Lehenasuna - Vietnam, Indonesia, Malaysia, Singapur, Kolonbia, Peru, Australia eta Hego Afrika.

Iturria: Eustat, Datacomex, World Bank

Sektore ekonomikoen arabera, Euskadiko esportazioak sektore tradizionaletan pilatzen dira, hala nola, **ekipamendu-ondasunen, erdi-manufakturen eta automobilgintzaren sektoreetan**, esportazio guztien ia %80arekin. Sektore industrial esportatzaile horiek balio erantsia handitzearen alde apustu egiteko erronkari aurre egin behar diote lehiatu ahal izateko (berrikuntza eta diseinu gehiago, zerbitzu eta soluzio berriak eta negozio-eredu berriak). Ildo horretan, **euskal esportazioen batez besteko maila teknologikoa hobetu egin da**.

18. irudia: Euskadiko esportazioen bilakera sektore ekonomiko bakoitzeko 2010-2015; M€ esportazio enpresa bakoitzeko, UHTK '10-'15 Euskadiren esportazioak eta Euskadi '15en esportazioen M€



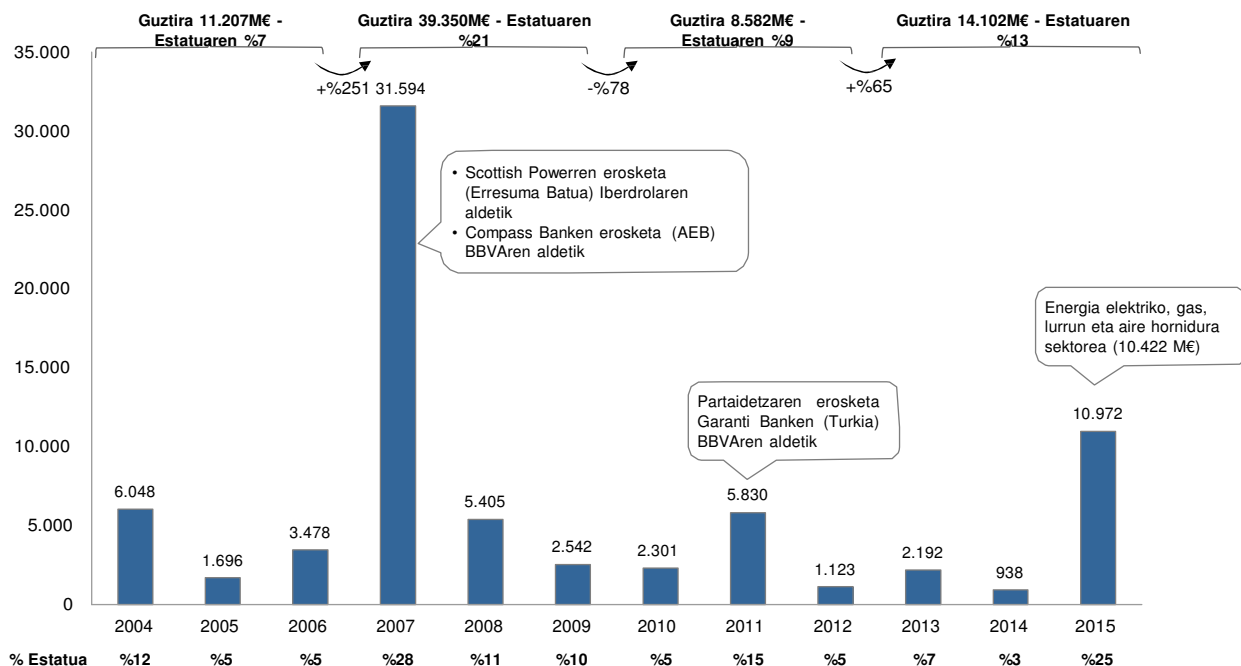
Iturria: Ekonomia, Industria eta Lehiakortasun Ministerioa (Datacomex), Eustat

Klusterren egungo argazkiak esportazioen indarra berresten du eta 90eko hamarkadaz geroztik gauzatutako kluster-politiken eraginkortasuna jartzen du jomugan. Politika horiek **balio-kate oso lehiakor eta nazioartekotuetan txertatutako enpresak** konfiguratzeko lagundu dute, **energiaren, automobilgintzaren edo aeronautikaren esparruetan**, lankidetzeta-formulen alde apustu egiten jarraitzeko premia indartzeko.

Euskadiko Industria Koiunturaren Behatokiak itzaropen positiboak berretsi ditu 2017 ekitaldirako. Eskabide-kartera, fakturazioa, esportazioa eta enplegua 2016ko azken sei hilabeteetan itzaropenen gainetik balioztatutako esparruan, enpresek konfiantza azaltzen dute jarduerari eusteko eta baita hobetzeko er, e elikagaien, automobilgintzaren, energiaren edo EIKTen klusterretan.

Euskadik azken urte hauetan **atzerrian egindako inbertsio zuzenaren pisua handitu egin da** estatuko osoarekiko, inbertsio osoaren %13ra iritsiz. Inbertsio-maila irregularra da eta Euskadin erreferente diren enpresek egindako eragiketa zehatzen mendekoa. Eragiketa horiek gauzatzen direnean, asko igotzen dute inbertsio-maila, 2007an, 2011n eta 2015ean gertatu den bezala.

19. irudia: Euskadik 2004-2015 epealdian egindako atzerriko inbertsio zuzena; Inbertsioa, M€; % pisua Estatuaren osotasunarekiko



Oharra: Inbertsio Gordineko fluxuak
Iturria: DataInVex

Inbertsioaren jomugako herrialdeei dagokienez, AEBetan egindakoa nabarmentzen da, berriz ere euskal enpresa nagusien eragiketa handiek markatutakoa. Ondoren datoz beste herrialde hauek: **Erresuma Batua, Mexiko, Portugal eta Alemania**. Finantza- eta energia-sektoreetan egindako eragiketa handiez gain, **garraio-materialaren fabrikazioa, telekomunikazioak eta papergintza** jardueretan egindako inbertsioak nabarmentzen dira. Euskadik enpresa ertain eta handiak ditu nazioartekotuta sektore horietan.

Datu horiek, Euskadi **ekonomia irekia dela eta nazioartekotzen jarraitzeko** eta erreferentziako herrialde eta eskualde industrialen mailara iristeko **aukera duela** berresten dute. Esportazioen/inbertsioen kopurua handitzeaz gain, ekonomiak aurre egin behar dio ekonomia-harremanak dituzten **herrialdeak gehiago dibertsifikatzeko eta nazioarteko dinamikan jarduer a gehiago txertatzeko erronkari**, merkatu eta sektore gutxi batzuek biltzen baitute nazioartekotutako euskal enpresen zati handi bat.

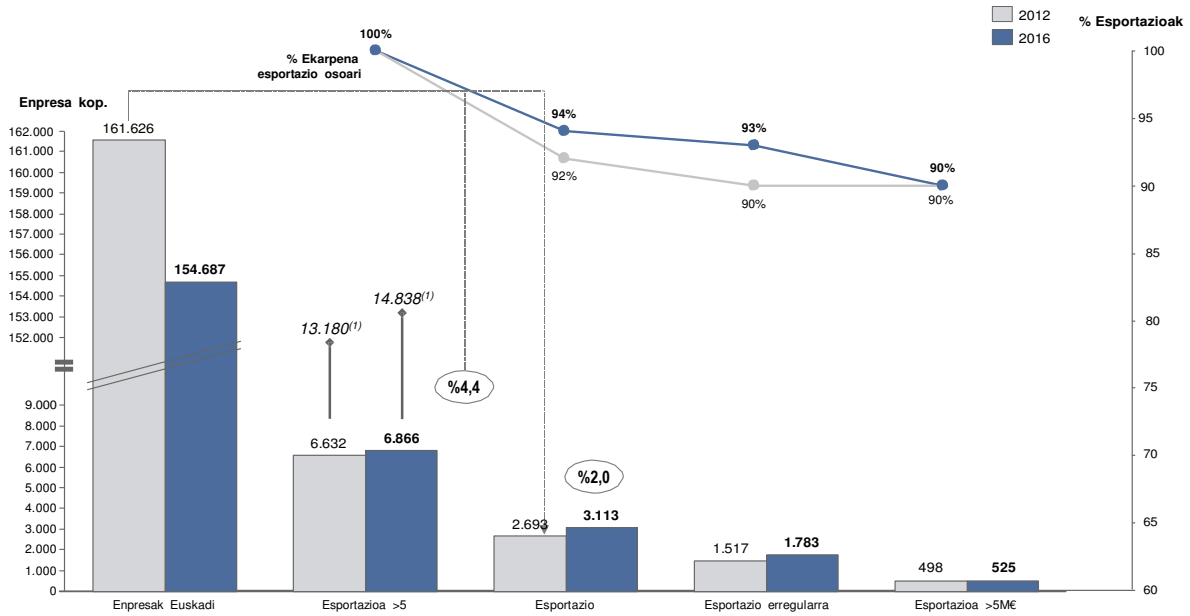
2.3.3. Nazioartekotutako euskal enpresaren soslaia

Euskal enpresa esportatzaileen kopurua txikia da, **azken urte hauetan handitu egin den arren**, nahiz eta Euskadiko guztizko enpresa-kopurua murriztu. Halaber, enpresa esportatzailearen ingurunearen ezaugarrietako bat esportazioen balioa enpresa ertain eta handietan **pilatzen duela** da.

2016an, gutxi gorabehera 7.000 euskal enpresak izan zuten esportazio-jarduera, Euskadiko guztien %4,4k. **Esportazio erregularrak** (azken 4 urteetan esportatu duten enpresak) soilik hartzen badira kontuan, **3.000 baino gehiago ziren enpresa esportatzaileak**³⁰ (enpresa guztien %2). 2016an 5 M € baino gehiago esportatu zuten enpresak 525 izan ziren, eta esportazio guztien %90 bildu zuten.

³⁰ Euskadiko enpresa esportatzaileei buruzko azterketan ez dira sartzen EJSN Z-Sailkatu gabeko jarduera gisa sailkatutako eta 1.000 € baino gutxiagoko esportazio indibiduala duten enpresak.

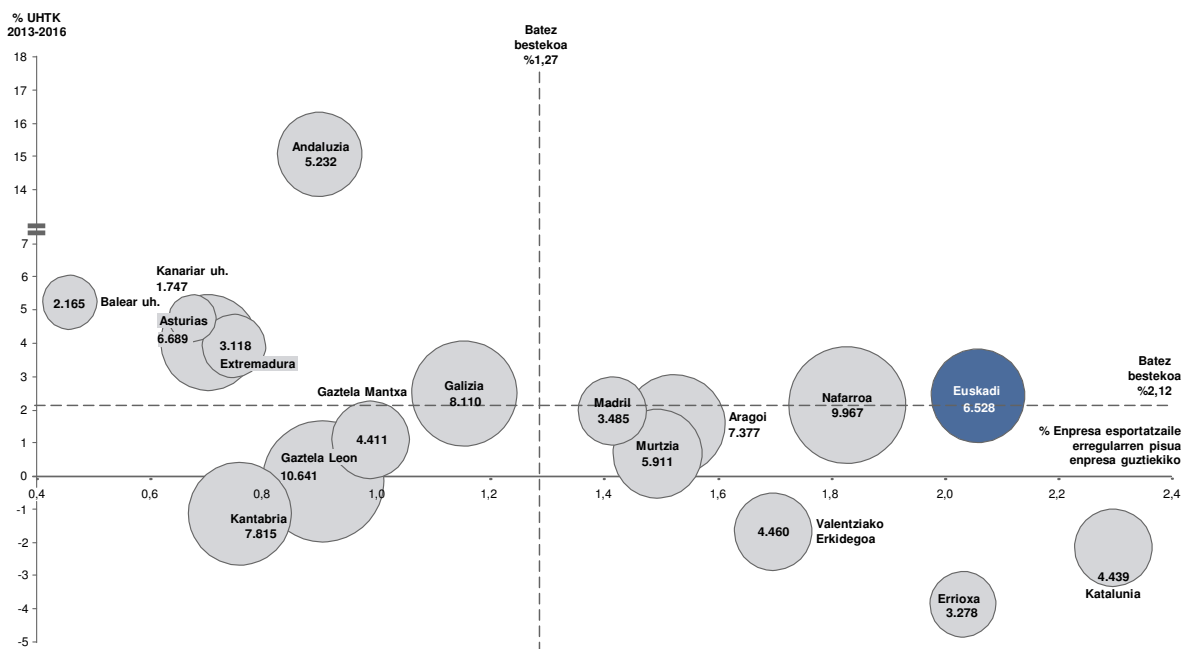
20. irudia: Euskal enpresa esportatzaile kopurua eta esportazio osoan duten pisua, esportazioaren izaeraren arabera, 2016an eta 2012an; Enpresa kop.; esportazio osoarekiko pisuaren % 2016an eta 2012an



Oharra (1): Euskadiko enpresa esportatzaileei buruzko azterlanetik kanpo geratzen dira 1.000€-tik beherako banakako esportazioa duten eta CNAE Z-Jarduera Ez Saillkatuak sektorean sailkatuta dauden enpresak. Kanpoan geratzea, ICEX datuak ustiatzen dituzten azterketa hauek aplikatzen zaie.
Iturria: Eustat, ICEX

Beste autonomia erkidego batzuekin alderatuta, Euskadik enpresa esportatzaile erregular asko ditu, eta Kataluniak soilik gainditzen du kopuru hori. Dena den, Euskadiko egituraren izaera industrialagoa kontuan hartuta, **oinarri esportatzaile erregularra handitzeko aukera** dagoela ematen du.

21. irudia: Enpresa esportatzaile erregularren alderaketa Autonomia Erkidegoen arabera 2016; % pisua enpresa Autonomia Erkidegoko gutiekiko, UHTK '13-'16 Enpresa esportatzaile erregular kop. eta batez besteko esportazio m€-ak 2016an

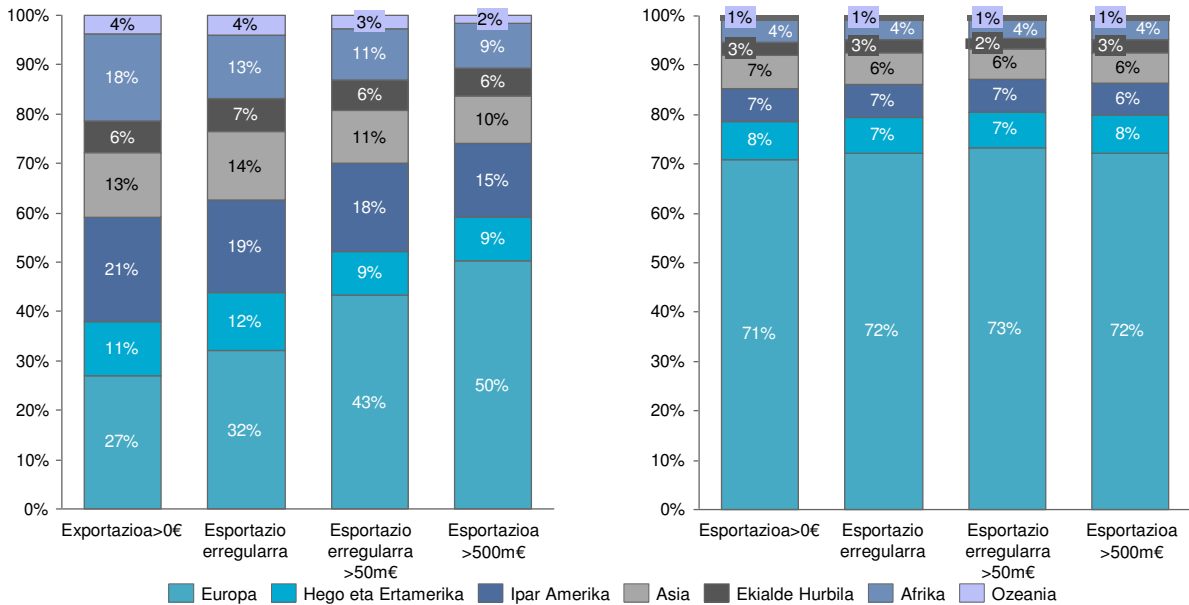


Iturria: ICEX

Euskadiko enpresa esportatzaileak 2008ko mailara iritsi dira ia. Litekeena da esportazio-jarduerak enpresa askori irauten lagundu izana, **nazioartean jarduera duten enpresek eta bereziki enpresa esportatzaile erregularrek hazkunde esanguratsua izan baitute (%22)**. Horregatik, gomendagarria dirudi **nazioartekotzeko politiken alde apustu egitea lehiakortasuna indartzeko eta enplegua sortzeko tresna gisa**.

Jomuga geografikoaren arabera, Europako beste herrialde batzuetara egindako esportazioen balioa nabarmentzen da eta Europatik kanpo egindako balio txikiko esportazio-kopurua, batez ere Ipar Amerika, Asiara, Erdialdeko Amerikara eta Hego Amerikara egindakoena. Baina **euskal esportazioen balioaren %70 Europako helmuetan dago pilotuta**.

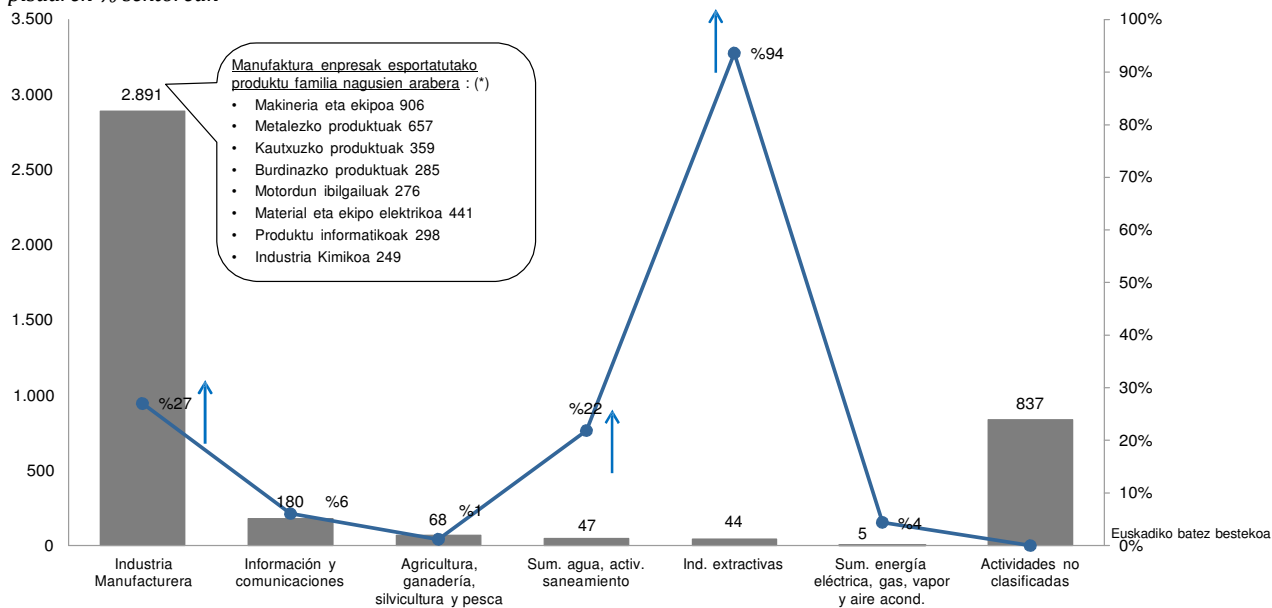
22. irudia: Euskal enpresa esportatzaileen xehetasuna, esportazioaren jomuga geografikoaren arabera 2016



Iturria: Eustat, ICEX

Esportazio-sektoreen arabera, **manufakturen industria** nabarmentzen da, **sektoreko enpresa guztien %27** hartzen duten ia 2.900 enpresa esportatzaile erregularrekin.

23. irudia: Enpresa esportatzaile erregularren xehetasuna jarduera sektorearen arabera 2016; Enpresa kopurua – enpresen pisuaren % sektorean



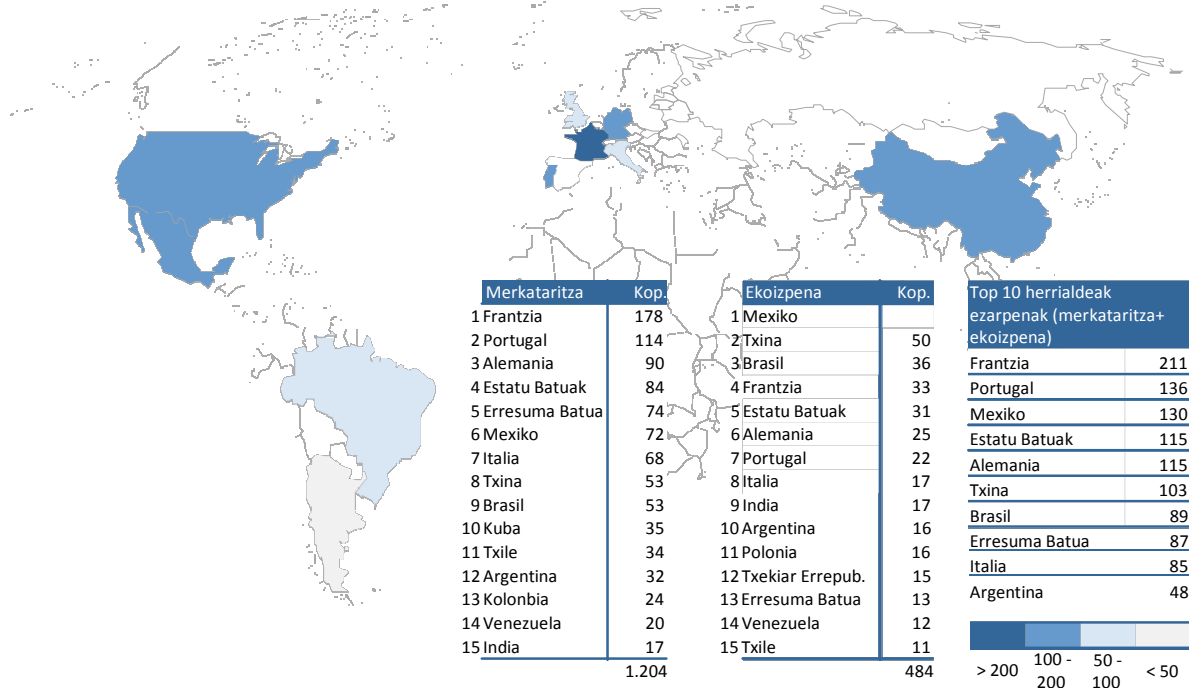
Iturria: ICEX

Enpresa batek esportatzeko probabilitatea badirudi lotuta dagoela **enpresen hainbat ezaugarriekin**: esportatzaileen ehunekoa handiagoa da partaidetza atzeritarra duten enpresen edo enpresa-multzo bateko kide direnen artean, berrikuntzan aktiboak direnen artean, handienen eta zaharrenen artean eta industria-sektorekoen artean.

2015ean atzerrian ezarpenak zituzten ia 600 enpresa zeuden Euskadin: ia 500 produkzio-ezarpenekin eta 1.700 merkataritza-ezarpenekin. Sektore guztietako enpresak, batez ere industria-sektorekoak, beraien **eskumendeko enpresak Europan eta Amerikan** ezartzen dituztenak.

Gainera, **Euskadik kokapen anitzeko 150 enpresa baino gehiago ditu, eta 400 produkzio-ezarpen baino gehiago osatzen dituzte atzerrian**. Nazioartekotzean eskarmentu handia duten euskal mini-multinazionalen multzo txiki hori herrialdeko aktibo bat da bere jarduera globalean laguntza partikularra eskatzen duen esparruan eta beste enpresa batzuei lagun diezaieke nazioartekotzeko prozesuan.

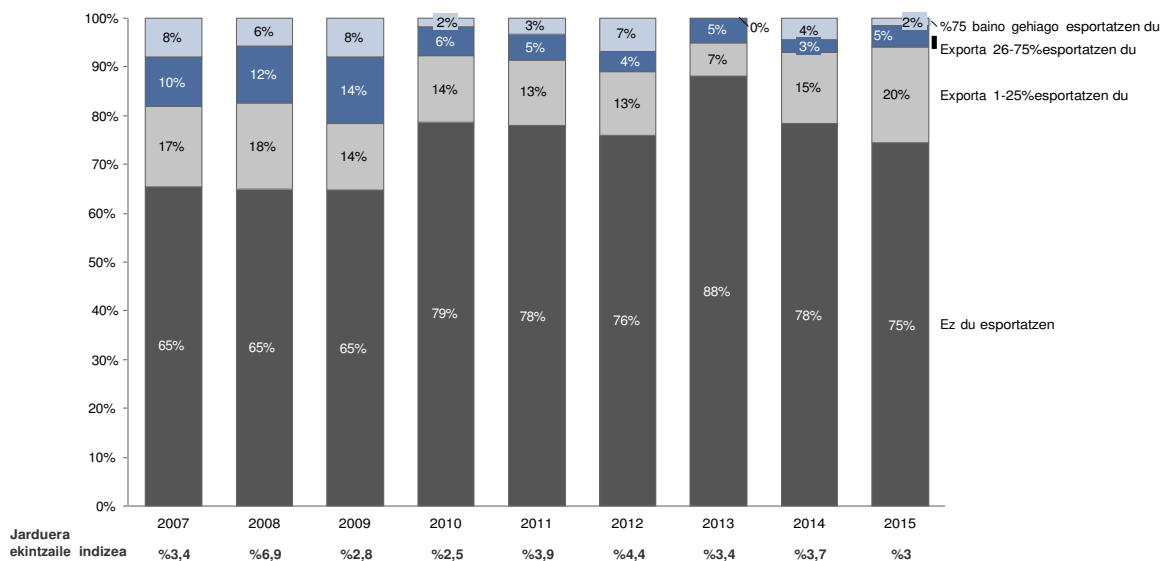
24. irudia: Euskal enpresen nazioarteko ezarpena; Ezarpen kopurua herrialdeen arabera



Iturria: Eusko Jaurlaritza

Ekintzailtza oso garrantzitsua da jarduera ekonomiko berriak eta enplegua sortzeko. Azken urte hauetan, alta emandako enpresen eta pertsona autonomoen kopuruak joera positiboa erakusten du, ekonomiaren suspertzearen ildotik. Proiektu berri horien hazkundea eta iraunkortasuna babesteko **ekintzaileei lagundu egin behar zaie nazioartekotzea negozio-ereduen definizioetik aintzat hartzen**. Ekimen ekintzaile berriei buruzko estatistikak adierazten dute ekimen ekintzaile horien ~%25,5ek bezeroak dituztela atzerrian, eta krisi aurreko urteetan ~%35ek zituztela.

25. irudia: Atzerrian bezeroak dituzten Euskadiko ekimen ekintzaileak; ekimen ekintzaileen gaineko %



Jarduera ekintzailearen indizea: Kalkulatzeko, Enpresa sortu berrien (merkatuan 3 hilabeteetik beherako jarduera daramatenak) zein Enpresa Berrien (merkatuan daramatenak jarduerak 3 eta 42 hilabete artean soldadak ordaintzea eragin dutenak) biztanleria helduaren (18 eta 65 urte artekoa) ehunekoak gehituz egiten da. Garrantzitsua da zenbaketa horretan autoenplegua ere hartzen dela kontuan.

Iturria: GEM- Global Entrepreneurship Monitor

Azkenik, Eusko Jaurlaritzatik enpresei galdetu zaie nazioartekotzeari aurre egiten diotenean zein diren aurkitzen dituzten **oztopo** nagusiak. Esleitzen zaien garrantzi-mailan desberdinak diren arren, nazioartekotze-maila desberdinak dituzten enpresa guztiek oztopo ekonomikoak, giza baliabideenak eta nazioarteko jarduerari lotutako informazio- eta espezifikotasun-oztopoak aipatzen dituzte. Gainera, esportatzen ez duten enpresek **enpresa-dimentsioa** falta zaielako eta esportatzeko modukotzat jotzen ez dituzten jarduerak dituztelako ez dute esportatzen. Nazioarteko jarduera duten enpresek, aldiz, jomugako herrialdeetako **kulturarekin** zerikusia duten arazoei aurre egin behar izaten diete.








Euskadik nazioarteko jarduera erregularra duten enpresa asko ditu, enpresa guztien %2. Enpresa esportatzaileen oinarria handitzen laguntzeko eta nazioartekotutako enpresei beraien jarduera dibertsifikatzen eta finkatzen laguntzeko, **euskal enpresek informazioa eta prestakuntza, finantza-babesa eta giza kapital espezializatua** behar dituzte nazioartekotzeari modu iraunkorrean aurre egin ahal izateko.

2.3.4. Enpresak nazioartekotzeko euskal sistema

Nazioartekotzeari aurre egin behar dion euskal enpresak **laguntza espezializatua eskatzen du**. Enpresaren soslaiaren arabera, eskaera horiek premia espezifikokoagoetara doitzen dira, esportatzen hasten diren enpresetatik hasi eta produkzio-ezarpenari aurre egiten dioten edo eskuratze-estrategia bat garatzen duten enpresetaraino.

Nazioartekotzeko babesa bilatzen duten euskal enpresek erakunde hauetan bilatzen dute gehien bat: **SPRI, Ganberak, ICEX eta Eusko Jaurlaritzako Nazioartekotze Zuzendaritza**. Atzerrian ezarrita ez dauden enpresek gehiago hartzen dute Merkataritza Ganberen eta SPRIren babesa. Atzerrian ezarritako enpresek gehiago jotzen dute SPRI, ICEX eta Eusko Jaurlaritzara. Eusko Jaurlaritzak (Nazioartekotze Zuzendaritza eta SPRI), Foru Aldundiek eta Merkataritza Ganberak **30 M € baino gehiagoko aurrekontua** osatzen dute nazioartekotzeko inbertsioan. **Finantzaketa** arloan Nazioartekotzeko Euskal Sistemaren eskaintza gainerako jardueretan baino murriztagoa da.

26. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko Euskal Sistemaren esparru publikoko eragile nagusien oinarritzko ahalmenen irudikapen eskematikoa: Eusko Jaurlaritza, Aldundiak eta Merkataritza Ganberak

Eragileak	Estrategia eta lehentasunak nazioartekotzeari laguntzeko orduan	Enpresak nazioartekotzeko zerbitzuak						Baliabideak
		Programak (diru-laguntza)	Informazioa eta sentsibilizazioa	Sustapen zuzena	Zerbitzu aurreratuak	Pertsonen gaikuntza	Ezarp. / Finantzaketa	
	<ul style="list-style-type: none"> Balio erantsiko zerbitzuak Espezializazio sektoriala Laguntza segmentatua enpresa soslai anitzetara Pertsonen gaikuntza Finantzaketa tresna espezializatuak Koordinazioa eta eraginkortasuna (CVI bultzada) 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 41 teknikari 2016: 22M€ aurrek. Kanpoko Sare propioa 15 herrialdetan, agenteak 70 herrialdetan Harremana klusterrekin, elkarteekin eta bestelakoekin
	<ul style="list-style-type: none"> Nazioartekotze konbinatua 3i programaren (berrikuntza, inbertsioa, nazioartekotzea) barruan Sarrera merkatu berrietara Lankidetzan oinarritutako ekintza 	✓	✓	✓		bekak	✓	<ul style="list-style-type: none"> 4 teknikari BEAZ aholkularitza Harremana klusterrekin, elkarteekin eta bestelakoekin. 2017: 2.665.000 2016-2019: 18.690.000 €
	<ul style="list-style-type: none"> Nazioarteko ezarpenen bultzada Produktu berriak merkaturatzea Nazioarteko lizitazioak Erakunde traktoreak Esfortzua kanpo ekintza instituzionalean 	✓	✓	✓			✓	<ul style="list-style-type: none"> 2 teknikari 2016: 1.300.000 € 2017: xx mm aurrek.
	<ul style="list-style-type: none"> Nazioartekotzea enpresen lehiakortasuna hobetzeko ardatz gisa, berrikun-tzarekin eta ingurumenarekin batera Enpresa lankidetzak Berrikuntza merkatuetan Nazioartekotzearen sustapena, lurraldeko eragileengan oinarrituta 	✓	Enpresa leihatila			bekak	abalak	<ul style="list-style-type: none"> Partekatutako dedikazioa duten teknikariak 1M€ aurrek. (ez eksklusiboa)
	<ul style="list-style-type: none"> Lankidetzak E rekin eta BFArekin enpresei laguntzeko Nazioartekotze premium zerbitzuen aldeko apustua Nazioarteko lizitazioak: Bizkaiworld Bizkaiext: Aholkularitza 		✓	✓	Garatzen	Profex		<ul style="list-style-type: none"> 15 teknikari Prestakuntza egitura
	<ul style="list-style-type: none"> Zerbitzu aurreratuak aholkulari sare propioaren eta barne egituraren indartzearekin batera Kanpoan proiektuak erakartzearen aldeko apustu diferentziala 		✓	✓	✓	Profex		<ul style="list-style-type: none"> 30 teknikari Mugaz gaineko Biharteren ganbera Agente sarea 80 herrialdetan eta inhouse aholkulariak
	<ul style="list-style-type: none"> Nazioartekotzearen aditua den kapilaritatea Zerbitzu eskaintza integrala 		✓	✓	Garatzen	Profex		<ul style="list-style-type: none"> 6 teknikari Egoitzak lurralde osoan
Klusterrak	<ul style="list-style-type: none"> Zainketa lehiakorra Harremanak bezero potentzialekin Xedeek laguntasuna eta alderantzizkako xedeak 		✓					<ul style="list-style-type: none"> Behatoki sektorialak Partekatutako dedikazioa duten teknikariak dimentsio handieneko klusterretan
Hiriak	<ul style="list-style-type: none"> Irudi eta marka sustapena Nazioarteko kokagunea Inbertsioen erakarpena 		✓					

Iturria: Bertan egina

2.4. Enpresak Nazioartekotzeko 2014-2016 Planaren ebaluazioa

2014-2016 epealdirako Enpresak Nazioartekotzeko Planak aukera eman du **enpresa-sektorearentzat nazioartekotze-esparru baten sorkuntzan** eta euskal enpresen **kanpoko jardueraren finkapenean aurrera egiteko**. Atzerriko merkatuetako presentzia nahiz pertsona gaituen prestakuntza eta pertsona horiek gehitzea sustatu da.

Hala ere, **enpresek oztopoak izaten jarraitzen dute**: iraun egiten du merkatuak dibertsifikatzeko premiak, nazioartekotutako euskal enpresen jauzi kualitatiboak finkatzeko premiak eta ekintzak eta tresnak eskakizun handiagoko errealitate berri batera egokitzeko malgutasuna irabazteko premiak, enpresek lehendik ere badituzten fokalizatze eta espezializatze premiekin batera.

27. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2014-2016 Planaren ebaluazio koalititiboa



Iturria: Gobierno Vasco

Helburu orokorrak betetzeko orduan balantze positiboa izan arren, nazioartekotzeari laguntzeko sistemaren gabeziak azaleratzeko eta Eusko Jaurlaritzaren **babes-ereduan funtsezko aldagaketa bati aurre egiteko** premia detektatzeko aukera eman duen ebaluazio-ariketa kritikoa egin da.

Enpresak nazioartekotzeko 2014-2016 Planeko Ardatz estrategiko bakoitza banaka ebaluatuta, Euskadiko nazioartekotzeko jardueren bilakaeraren ikuspegi xehatuagoa eskaintzen da:

- 1. ardatza: atzerriko jarduerari laguntzeko sistema finkatzea eta sustatzea.** Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoa sortzea izan zen ardatz estrategiko horretako funtsezko mugarrria. Erakundeen arteko elkargunea sortu du nazioartekotzeko euskal sistemako eragile nagusien artean informazioa eta ekimenak partekatze. Proiektu partekatu garrantzitsuak abiarazi dira esparru jakin batzuetan (Basque Consortium marka, Mundura Begira, ebaluazio integralaren leihatila bakarra), oraindik ere koordinazio osoa lortu ahal izateko datozen urteetan aurrera egitea eskatzen duten desadostasun-puntuak ikusten diren arren.

Aipagarriak dira enpresen arteko nazioartekotzearen inguruko dibulgazio- eta sentsibilizazio-ahalegina eta ekimenak krisi luze baten egoerara egokitzeko ahalmena ere. Dena den, sistema osoak aurrera egin behar du antolaketa- eta administrazio-simplifikazioan.

- **2. ardatza: euskal enpresek nazioarteko merkatuetarako sarbidea izateko laguntza berezitu.** Aurrerapenak egon dira enpresentzako laguntzan programen eboluzioarekin, enpresak nazioartekotzeko egoerara egokitzearekin eta ekimen berriak abiaraztearekin (lizitazio aldeaniztunak edo profesionalen aldi baterako kontratazioa). Emaitza onenak nazioarteko merkatuetan eskarmentu txikiagoa duten enpresen artean izan dira, eta herrialdeak lehenesteak eta herrialde-planak egiteak (Mexiko) aukera eman du jarduerak eta enpresak potentzial handiagoko eremuetara bideratzeko.

Ekimen publiko batzuekin portaera are gehiago sustatzeko premia hautematen da, premia handienari lankidetzan proiektuak sortuz aurre egiteko premia, laguntza publikoen irismena enpresa-soslai gehiagotara zabaltzeko premia (bereziki esportatzaile diren enpresetara), zerbitzuetan kalitate-jauzia egitekoa, enpresei balio erantsi handiagoa ematekoa eta euskal industriarentzako oztopoak egoten jarraitzen duten merkatu urrunagoetarako sarbidea sustatzeko.

- **3. ardatza: sektore eta klusterrei laguntza ematea euskal ondasun eta zerbitzuen nazioarteko kokapena indartzeko.** Eragile kolaboratzaileen sareak ekintza-ahalmena eta kapilaritatea ematen dizkio nazioartekotzeko euskal sistemari. 2014-2016 epealdian zenbait klusterrekin partekatutako ekimenak nabarmentzen dira, alderantzizko misioak eta misio sektorialak.

Hala ere, eragile kolaboratzaileek balio erantsi handiagoko eta Eusko Jaurlaritzaren helburu estrategikoekin gehiago lerrotatutako jarduerak garatzeko potentziala dutela uste da. Gainera, azken urte hauetan erabilitako tresna batzuek, merkataritza-misioek edo lankidetzan proiektuak sortzeko tresnek, besteak beste, berrikuntza behar dute nazioartekotzeko sistema indartzeko.

- **4. ardatza: giza kapitala sortzea eta dinamizatzea nazioarteko merkatuetara iristeko.** Giza kapitala sortzearekin zerikusia duten ekimenek lortzen dituzte emaitza onenak, Eusko Jaurlaritzako barne taldeen nahiz enpresen balorazioaren ikuspegitik. Soslai formatuen eskaera handia dago eta lan-munduan txertatutako tasa ia %90ekoa da.

Arrakasta aitortu arren, gero eta zailtasun gehiago daude programetara kalitatezko hautagaiak erakartzeko, nazioarteko talentua ekartzeko ekimenek eragin txikia izan dute eta nazioartekotze-arloan espezializazio-aukeren gabezia nabaritzen da enpresetan dauden pertsonentzat.

- **5. ardatza: inbertsio estrategikoak atzematea eta finkatzea.** Invest in the Basque Country jarduera finkatzeak sarbide zentralizatua bideratu du eragile inbertitzaile potentzialentzat eta kapitala erakartzen ari da Eusko Jaurlaritzarentzako estrategikoak diren arloetan: RIS3 lehenetsunak, ekoizpena eta I+G+b eta industria-sektoreak.
- **6. ardatza: finantzaketa eta lankidetzaren nazioartekoa eta aldeaniztuna.** Nazioartekotzeko finantzaketa-tresnak garatzea xede duten ekintzak dira 2014-2016 epealdian gutxien garatu direnak enpresa-eskari eskasaren ondorioz (finantzaketa pribatuko aukera erakargarriagoak daude merkatuan).

Lehendik dauden tresnak sustatzeko, finantza daitezkeen ekimen-motak areagotzeko eta programak enpresen premietara lehenbailehen egokitzeak malgutasuna irabazteko premia nabaritzen da.

Ikuspegi kuantitatibotik, datuek emaitza positiboak berresten dituzte euskal ekonomiaren joera esportatzailea handitzeari dagokionez, maila teknologiko ertain eta altuko esportazioei dagokionez, enpresa esportatzaileen eta atzerriko ezarpenen kopuruari dagokionez eta nazioartekotzean espezializatutako pertsonak gaitzeari dagokionez. Hala ere, ez da hazkunderik izan Europar Batasunetik kanpoko esportazioetan.

Aurrekontu-murrizketek eta enpresa ez-esportatzaileetako ekintzak fokalizatzeak erabakiek eragina izan dute enpresa parte-hartzaileen kopuruaren murrizketan (bestalde, zenbaterako handiagoko laguntzak jaso dituzte).

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana

28. irudia: Enpresak nazioartekotzeko 2014-2016 planaren adierazleen laukiaren jarraipena.

Helburua / Ardatza	Jarduera adierazlea	2012	2016	Eraginaren adierazlea	2012	2015
OROKORRA. Euskal enpresaren (ETE batez ere) nazioarteko ezarpena eta lehiakortasuna sustatzea merkatu globalean	• Eusko Jaurlaritzak nazioartekotzean lagundutako IFK kop.	883	429	Herrialde maila • % Euskadiren esportazioarako joera • % mundu mailako esportazio kuota • € esportazioa/ AIZ-IED Euskadi (%) • Euskadik erakarrirako M€ AIZ-IED • # AIZ-IEDari lotutako enplegua Euskadin (berriak)	30,4	31,7
	• € Eusko Jaurlaritzaren enpresak nazioartekotze aurrekontua	23,04 M€	23,37 M€			
1. ARDATZA. Kanpo jarduerari laguntzeko sistemaren finkapena eta bultzada	• Partzuergoaren bidez lagundutako IFK desberdin kop.	--	--	• Enpresa erregular kop. (ikus 1. oharra) • >50K€ Enpresa erregular kop. • Enpresa esportatzaile kopurua>500k€ • Enpresa esportatzaile kopurua sektore ekonomikoaren arabera • Kanpoan ezarritako enpresa kop. • Nazioartean jarduera duen ekimen ekintzaile %	1,517	1,751
	• € Nazioartekotze Euskal Partzuergoaren aurrekontu orokorra	31 M€*	31,30 M€			
2. ARDATZA. Laguntza berezitua euskal enpresak nazioarteko merkatuetan sartzeko	• Partzuergoko kide kopurua	7	7	Enpresa eta sektore maila • Enpresa erregular kop. (ikus 1. oharra) • >50K€ Enpresa erregular kop. • Enpresa esportatzaile kopurua>500k€ • Enpresa esportatzaile kopurua sektore ekonomikoaren arabera • Kanpoan ezarritako enpresa kop. • Nazioartean jarduera duen ekimen ekintzaile %	65*	608
	• Global Lehian izenekoarekin lotetsitako laguntza kop.	681	242			
3. ARDATZA. Laguntza sektoreei eta klusterrei kanpoko euskal ondasunen eta zerbitzuen nazioarteko posizionamendua indartzeko	• Gauzatu I.E. izenekoarekin lotetsitako laguntza kop.	8	3	• EB15etik kanpoko esportazioaren pisuaren % • Maila altuko eta ertain-altuko teknologiaren esportazioaren pisuaren % • Kluster Elkarten salmenta osoen esportazioaren pisuaren %	2,693	2,964
	• € Global Lehiani eta Gauzaturi lotetsitako transferentziak	7,269 M€	6,056 M€			
4. ARDATZA. Giza kapitala sortzea eta dinamizatzea, nazioarteko merkatuei ekiteko	• Bulegoek kanpoan emandako zerbitzu kop.	502	413	Pertsona maila (zeharkako eragina nazioartekotzeari emandako laguntzaren bitartez bilatutako indartze lehiakorraren bidez)	24,7	25,5
	• Lagundutako hirugarrenek (Ganberak, Elkarreak, BEC) sustatutako nazioartekotze proiektu kop.	--	--			
5. ARDATZA. Inbertsio estrategikoak erakartzea eta finkatzea	• € lagundutako proiektuen aurrekontu osoa	2,362 M€	3,797 M€	• Enpresa erregular kop. (ikus 1. oharra) • >50K€ Enpresa erregular kop. • Enpresa esportatzaile kopurua>500k€ • Enpresa esportatzaile kopurua sektore ekonomikoaren arabera • Kanpoan ezarritako enpresa kop. • Nazioartean jarduera duen ekimen ekintzaile %	58	57
	• Kanpoko sustapen zuzeneko ekintzetako partaide kop. (misioak)	155 misio zuzenak 59 alderantzizkoak o xedeak (ez dago pertsonen daturik)	166** misio zuzenak 65** alderantzizkoak o xedeak			
6. ARDATZA. Alde anitzeko nazioarteko lankidetzeta eta finantzaketa	• Prestatutako bekadun kop.	400	510	• Enpresa erregular kop. (ikus 1. oharra) • Maila altuko eta ertain-altuko teknologiaren esportazioaren pisuaren % • Kluster Elkarten salmenta osoen esportazioaren pisuaren %	36,5%	39,9% ***
	• Global Lehian talentu programaren babespean kontratatutako profesional kop.	--	63			
5. ARDATZA. Inbertsio estrategikoak erakartzea eta finkatzea	• AIZ-IED aurkezpen kop.	44	72	Pertsona maila (zeharkako eragina nazioartekotzeari emandako laguntzaren bitartez bilatutako indartze lehiakorraren bidez)	50,1	52,3
	• Kudeatutako/eskainitako AIZ-IED proiektu kop.	4	17			
6. ARDATZA. Alde anitzeko nazioarteko lankidetzeta eta finantzaketa	• Erakarrirako proiektuekin lotetsitako enplegu zuzen kop.	200	138	• Enpresa erregular kop. (ikus 1. oharra) • Maila altuko eta ertain-altuko teknologiaren esportazioaren pisuaren % • Kluster Elkarten salmenta osoen esportazioaren pisuaren %	36,5%	39,9% ***
	• € nazioartekotze finantzaketari zuzendutako laguntza publikoa duten funts osoak (abalak eta kreditu lineak)	5,952 M€ (metatua 2013-2016)	--			
6. ARDATZA. Alde anitzeko nazioarteko lankidetzeta eta finantzaketa	• Kudeatutako/eskainitako alde anitzeko finantzaketa duen proiektu kop.	--	Pilotua	• Enpresa erregular kop. (ikus 1. oharra) • Maila altuko eta ertain-altuko teknologiaren esportazioaren pisuaren % • Kluster Elkarten salmenta osoen esportazioaren pisuaren %	36,5%	39,9% ***
	• Alde anitzeko finantzaketa duen erakarrirako proiektu kop.	--	Pilotua			

Eragile adierazleak	2012	2015
Herrialde maila • Enpresa esportatzaile kopurua sektore ekonomiko bakoitzeko		
• Nekazaritza-elikadura	433	492
• Edariak	473	540
• Kontsumo ondasunak	2.396	2.605
• Industria eta teknologia produktuak	11.754	12.934

Eraginaren adierazleak	2012	2015
Herrialde maila • Enpresa esportatzaile erregular kopurua sektore ekonomiko bakoitzeko (ikus 1. oharra) (ikus 2. oharra)		
• Nekazaritza-elikadura	135	185
• Edariak	141	172
• Kontsumo ondasunak	551	681
• Industria eta teknologia produktuak	2.138	3.076

(*) 2013ko datuak
(**) 2015eko datuak
(***) 2016ko datuak

Oharra (1): Euskadiko enpresa esportatzaileei buruzko azterlanetik kanpo geratzen dira 1.000€-tik beherako banakako esportazioa duten eta CNAE Z-Jarduera Ez Sailkatuak sektorean sailkatuta dauden enpresak.

Oharra (2): Esportatzaile bakar batek sektore bateko baino gehiagoko esportazioak egin ditzake.

Iturria: Eusko Jaurlaritza, Eustat, ICEX, INE, CVI

2.5. Enpresen nazioartekotzearen erronkak Euskadin

Euskal enpresen nazioartekotze-sistemaren eta nazioartekotze-jardueren ezaugarriek eta “I. blokea: Hasierako testuingurua” atalean xehetasunez aztertutako testuinguru-informazioak aukera ematen dute Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plan honen esparruan jorratu beharreko erronkak eta ekintza-arloak identifikatzeko.

Nazioartekotzearen inguruko erronkak hiru esparru handitan identifikatu dira: nazioarteko esparrutik eratorritako erronkak, euskal enpresentzako erronkak eta administrazio publikoarentzako erronkak, denak batera hartuta nazioartekotzeari beste bultzada bat emateko esparrua konfiguratzeko aukera emango dutenak.

29. irudia: Euskadiko enpresak nazioartekotzearen erronken laburpena.

<p>NAZIOARTEKO ESPARRUTIK sortutako erronkak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esparru soziopolitiko berria osatzen • Zalantzak nazioarteko merkataritza akordioetan • Industria politiken garapen aktiboa • Industria kontzeptua berriro definitzea eta teknologiaren eragina • Dikotomia talentuaren kudeaketan • Energia eredu berririo definitzea eta baliabide naturalei buruzko tentsioak • Hazkundera gorantz doazen merkatuetan • Nazioarteko merkataritzaren moteltzea
<p>EUSKAL ENPRESENTZAKO erronkak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nazioartekotzea estrategiaren bihotzean • Jauzi koalitatiboa finkatzea nazioarteko jardueran • Informazioa, ezagutza, zainketa eta gero eta espezializatuagoa eta fokalizatuago den merkatura hurbiltzea • Urruneko merkatuetara eta merkatu arrisksuetara heltzea • Nazioartekotze eredu aukeratzeta • Nazioartean espezializazio maila altua duten pertsonak • Tamaina lehiakortasunaren funtsezko aldagai gisa
<p>ADMINISTRAZIO PUBLIKORAKO erronkak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nazioartekotzeari eustea hitzaldi instituzionalaren erdian • Eusko Jaurlaritzaren Lidergoa • Integrazioa, koordinazioa • Bilakaera balio erantsiko laguntza esparru berrirantz, lehentasuna ezartzea eta espezializazioa (fokua) • Malgutasuna eta tresna moldagarriak • Ahalmena indartzea (barrukoa eta kanpoko sarea) • Jauzi koalitatiboak emango dituzten aliantzak • Aurrekontu muga gainditzea

Iturria: Bertan egina

Ondoren xehatuko ditugu erronka horiek:

1. **Nazioarteko esparrutik eratorritako erronkek** eragina dute hartu beharreko erabakietan eta etengabe zaindu behar dira Euskadin garatu beharreko politikak eta ekimenak egokitzeko.
 - Eratzen ari den **esparru soziopolitiko berria**, honako hauetan zehazten dena: Europa desegiteko arriskua (hainbat abiadura, lankidetzaren eredu berezituak, aukerako agertokiak), Brexitak izango duen eragin ezezaguna, politika protekzionistek munduan duten eragina, politika populisten gorakada hainbat estatu kideetan, estatuaren ezegonkortasuna eta Espainia markaren inpaktua.
 - Ziurgabetasuna eta **zailtasunak nazioarteko merkataritza-akordioetan**, bai Europan (Kanadarekin CETA berretsita, AEBekin TTIP negoziatzen, eta akordioak MERCOSUREkin, Asiako hego-ekialdeko herrialdeekin eta Afrikako estatuekin), eta bai munduko beste akordio batzuk birnegoziatzeak dituen eraginetan (TTP, NAFTA).
 - Industria-politiken garapen aktiboa herrialde garatuetan eta garapen bidean direnetan. Horrek **lehiakortasun-esparru** handiagoa sortzen du **industria-jardueren erakarpengatik eta hazkundeagatik**.
 - **Industria-kontzeptuaren birdefinizioa** eta teknologiak eraldaketa, etenaldi eta negozio-eredu berrien sustatzaile gisa duen inpaktua. Lehendik dauden joerak, esaterako, sektoreen arteko

oztopoak txertatzea eta lausotzea, balio-kate berriak agertzea, fabrikazio banatuko ereduak bat-batean sartzeta, smart industry eta automatizazio kontzeptuen aplikazio orokorra, zibersegurtasunaren garrantzia, etab.

- **Dikotomia talentuaren kudeaketan**, talentu kualifikatuena lortzearen eta lanbideak eta lanpostuak desagertzearen arteko munduko borrokaren agertokian, kualifikazio txikiagoko pertsonentzat beste lanbide-aukera batzuk sortzea eskatzen duena.
- Munduko energia-ereduaren eta baliabide naturalen erabileran izan beharreko orekaren birdefinizioa eta munduko jasangarritasun-eskakizunaren eragina, industria-jardueren egonkortasunean eragin handia dutenak.
- Hazkundearen metaketa handiagoa **garapen bidean diren merkatuetan** eta gero eta garrantzi gehiago herrialde periferikoetatik eskualde garatuagoetara (next 11, new trillion dollar economies, Afrika, etab.)
- Nazioarteko **merkataritzaren hazkundearen motelaldia**. Azken urte hauetan baino hazkunde-erritmo motelagoak ditu (bolumenari dagokionez), bai eta merkataritzaren zenbateko osoaren murrizketak ere energia- eta petrolio-merkatuetako nahasteen ondorioz.

2. **Euskal enpresentzako erronkak**: barne hartzen dituzte Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planeko ekintza ildoek eragin behar dituzten lan-eremu nagusiak.

Nazioartekotzeko erronka espezifikoa identifikaizten dira:

- **Nazioarteko jardueran jauzi kualitatiboa finkatzea**. Euskal enpresek aurrerapausoa eman dute nazioartekotze prozesuan krisi ekonomikoak iraun duen bitartean. Une honetan nazioarteko merkatuetara enpresa gehiago hurbiltzeko premia dago. Baina nazioartekotzeko lehen urratsak finkatuko dituzten jauzi kualitatiboak egin behar dituen enpresa-soslai berri bat ere bada.
- **Informazioa, ezagutza, zaintza eta merkatura hurbiltzea**. Nazioarteko jarduerak merkatuen ezagutza aurreratua eta erabakiak hartzeko unean aurrea hartzeko gaitasuna eskatzen ditu. Ezagutza hobea izateko premia nagusitzen da, gero eta espezializatuagoa eta bezeroetan eta horien premietan, merkatuko joeretan, kulturaren, aukeretan eta abarretan gero eta arreta handiagoa jartzen duena.
- **Urruneko eta arriskuko merkatuetarako sarbidea**. Munduko hazkundera euskal esportazioen lehentasunezko jomuga den Europatik urrundutako lekuetara lekualdatzen ari da pixkanaka-pixkanaka. Enpresek urruneko merkatuetara (next 11) edo arriskuko merkatuetara (Iran) nazioartekotzeko estrategiak definitzeko erronkari aurre egiten diote eta horrek ahalegin, inbertsio eta arrisku handiagoak ditu.
- Enpresa bakoitzaren errealitatera eta balio-kate eta merkatu bakoitzaren eskakizunetara egokitutako **nazioartekotze-eredua aukeratzea**. Enpresak jardueren hainbat nazioartekotze-maila (industrial, merkataritzakoa, I+G, hornidurak) elkarrekin bizi diren eredueta egokitu behar dira eta kanpoko merkatuetan presentzia duten ereduak konbinatu behar dituzte (endogenoa, eskuratzeak, elkarketak).
- **Nazioartekotzeko prozesuen ezagutza**. Nazioartekotze-maila desberdinei lotutako prozedurak eta prozesuak ezagutzea arazoa da enpresa askorentzat, batez ere txikienentzat. Horregatik, arlo teknikoetako prestakuntza eta aholkularitza (arauak, zergak, etab.) esportatzen hasten diren ETE askorentzat funtsezkotzat jotzen den jarduketa da.
- **Nazioartekotze-arloan espezializazio handia duten pertsonak txertatzea**. Enpresek aurkitu egin behar dute nola sortu harrobia, nola erakarri talentu espezializatua eta nola kudeatu ihes egiten ez uzteko. Halaber, pertsonak ingurune nazioartekotuan kudeatzea enpresen tamaina globala finkatzen doan heinean aurre egin beharreko erronka da.

Nazioartekotze-arloan inpaktua duten negozio-erronkak ere badaude:

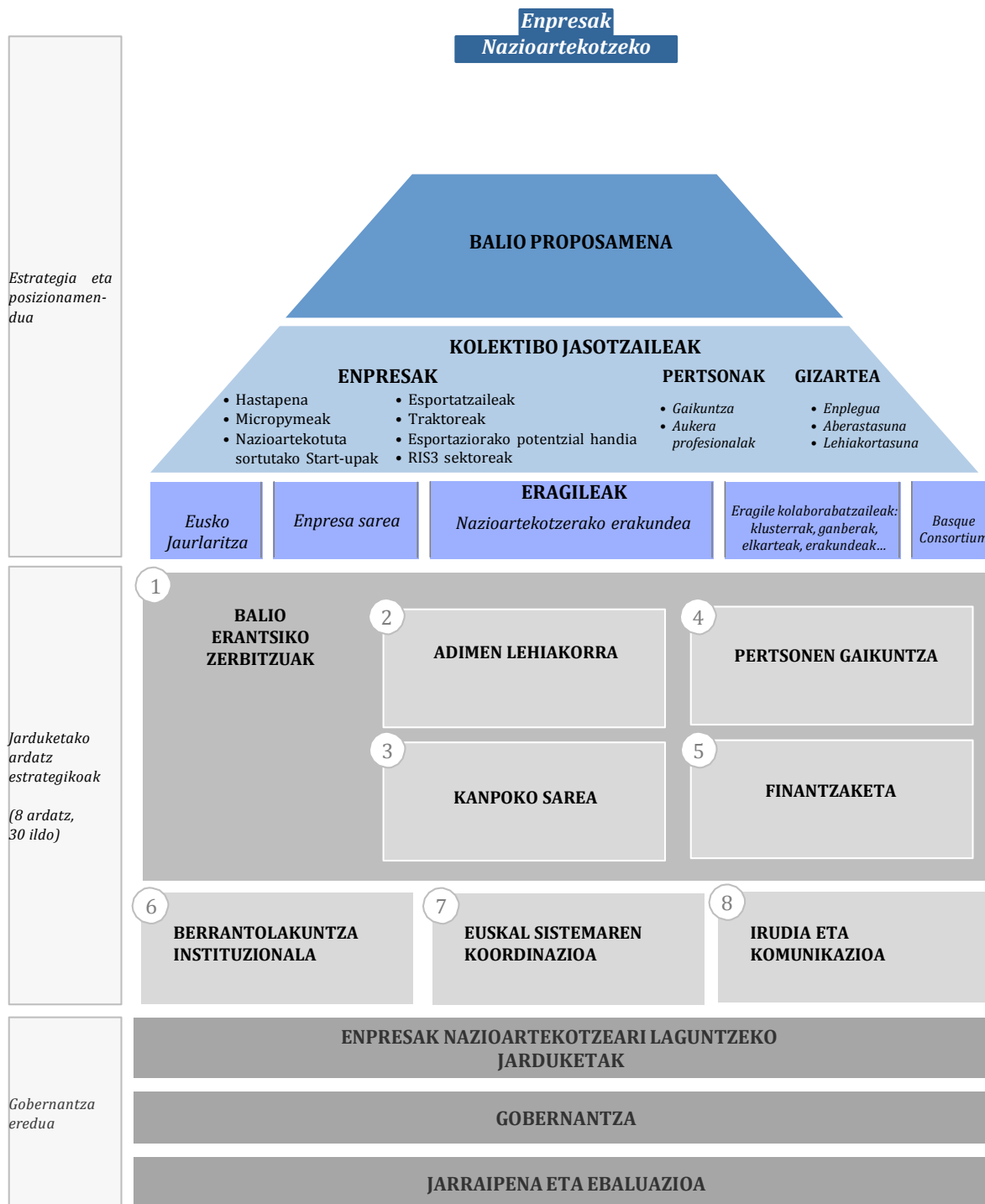
- **Nazioartekotzea negozio-estrategiaren eta -ereduaren bihotzean**. Euskal enpresek, dauden egoeran daudela, nazioarteko jardueran handitzen jarraitu behar dute, baina betiere estrategia argiarekin kontu hauen inguruan: nazioartekotze-prozesuari non, zergatik eta zer negozio-ereduekin aurre egin.

- **Industriaren eta lehiatzeko moduaren eraldaketa.** Enpresak eraldatzen ari dira sofistikazio eta balio erantsi handiagoko industria-eredu baten bila. Euskadin fabrikatzeko ahalmena nazioarteko jarduerekin konbinatuz are eta lehiakorragoak eta errentagarriagoak izatean datza erronka.
 - **Tamaina lehiakortasunaren gako-aldagai gisa.** Euskal enpresen tamaina txikia da haien lehiakortasuna indartzeko oztopo aitortuenetarikoa. Esparru guztietan eta mundu osoan lankidetzan aritzea da erronka hori gainditzeko tresna erabilgarrietako bat. Lankidetzeta-maila ugari daude miatzeko: ezagutza eta esperientziak trukatzetik hasi eta sinergiak eta lehiakortasuna bilatzeko enpresak maila gorenean bat egiteraino.
3. **Administrazio publikorako erronkak**, enpresen lehiakortasuna nazioartekotzearen bidez sustatzeko interesa duten euskal erakunde publikoetatik aurre egin beharreko alderdiak identifikatzen dituztenak.
- Nazioartekotzea erakunde-diskurtsoaren erdian mantentzea, enpresen lehiakortasun-ardatz hori beste alderdi batzuen maila berean indartuz, esaterako, berrikuntzaren edo teknologiaren maila berean.
 - **Eusko Jaurlaritzaren lidergoa** eskatzea enpresa nazioartekotzeko bultzadan, eragile nagusi gisa dagokion toki gailena okupatuz eta zalutasuna, ikus gaitasuna eta aitortpena irabaziz.
 - **Ekimenen zatiketa** gainditzea, integrazio- eta koordinazio-maila handiagoak lortzea (Eusko Jaurlaritzako Sailen eta SPRIren artean) eta erakundeen arteko osagarritasunari aurre egitea. **Enpresei sarbidea sinplifikatzea** gero eta eskakizun handiagoa da.
 - **Balio erantsia babesteko esparru** berri bateranzko eboluzioa, diru-laguntza eta zerbitzuen arteko oreka berriarekin eta lehenespenari eta espezializazioari euskal enpresek egin duten modu berean aurre eginez. Lehentasunezko herrialdeen estrategian sakontzeak aukera emango du emandako zerbitzuen eraginkortasuna eta kalitatea areagotzeko.
 - Enpresa-mota desberdinentzako **tresna moldagarriak** eskura izatea, nazioartekotze-egoera desberdinetan eta planteamendu desberdinekin. Ekimen publikoen konfigurazioan eta eboluzioan **malgutasuna** izatea enpresen eta horien merkatuen errealitateak eskatzen dituen ezaugarrietako bat da.
 - **Finantzaketaren esparruan** nazioartekotze-jardueren sorta handiago batean aplika daitezkeen **ekimenak** sustatzea: nazioarteko ezarpenak, birkokapenak, enpresen erosketak, herrialde konplexuetarako sarbidea.
 - Gobernuaren nazioartekotzeko **baliabideen ahalmena** indartzea, bai kopuruari dagokionez (pertsonena, nazioarteko sareko bulegoena), nahiz soslaiari dagokionez (espezializazioa, adimen lehiakorra, aliantzen kalitatea, goi-mailako interakzio-ahalmena).
 - Erronken handitasunaren aurrean **aurrekontu-muga** gainditzea: nazioartekotze-aurrekontuak handitzea, aurrekontu-banaketak eremu barruan birdefinitzea edo finantzaketa partekatu publiko-pribatua duten jarduerak inplementatzea.

3. III. blokea – Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Estrategia

Euskadin nazioartekotzeak duen egoeraren diagnostikoa egin eta haren etorkizuneko erronka nagusiak identifikatu ondoren, **Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren etorkizuneko estrategia** definitzeko unea da, Eusko Jaurlaritzaren jarduera-esparru estrategikoa islatzen duena. Hurrengo urteetarako jarduera-lehentasanak ezartzeko helburuarekin, modu honetan egituratutako estrategia planteatzen da:

30. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren etorkizuneko strategiaren edukien eskema



3.1. Etorkizuneko ikuspegia

Eusko Jaurlaritzak bere konpromiso historikoa berresten du euskal enpresen nazioarteko lehiakortasuna babestuz. Horregatik, Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana enpresek diseinatu dute enpresentzat.

Planaren asmoa **balio-kate globaletan erabat txertatutako euskal enpresa-egitura bat** lortzeko ekarpen garrantzitsuak egitea da. **Enpresa-egitura horrek munduko merkatu-hobietan aitzindari izateko ahalmena izan behar du, ekosistema publiko-pribatu sinergiko baten babesa izan eta enpresa-mota bakoitzaren premia espezifikoetara zalutasunez eta malgutasunez egokitu behar du.**

Kate globaletan guztiz txertatutako enpresa-egitura

Balio-kate globalen kate-maila desberdinetan beraien jarduera-sektoreen berezitasunetara egokitutako negozio-ereduekin eraginkortasunez lehiatzen diren euskal enpresak. Epe luzera kokapen sendoak lortzeko, balio erantsiko proposamenak garatu dituzte (produktuaren bidez nahiz negozio-ereduaren bidez) eta goi-mailako prestakuntza duten hainbat soslai eta jatorri dituzten pertsonen osatutako talde profesionalak dituzte. Talde horiek ezagutza, ikusgaitasuna eta mundu osoko bezeroen premietara egokitzeko gaitasuna ematen dizkiete.

Munduan lider merkatu-hobietan

Euskal enpresa batzuek ezagutza, ahalmen, produktu edo zerbitzu bakarrak dituzte eta horiei esker, munduko liderrak dira zenbait merkatu-nitxotan eta lidergoari eusteko gai dira denboran zehar balio-proposamen oso berezituaren bidez.

Ekosistema publiko-pribatu sinergikoa, arina eta malgua

Erakunde publikoak erakunde pribatuekin lankidetzan aritzen dira nazioartekotzea osotasunean bultzatzeko, estrategiak partekatuz, baliabideak, ahalmenak eta espezializazioa osatuz eta merkatuaren eta enpresen premia aldakorren aurrean bizkor erantzuteko gaitasuna azalduz.

Enpresak nazioartekotzeko Euskadiko sistemak erakunde erabiltzaileen soslai desberdinetara egokitzeko moduko tresna malguak ditu. Tresna horiek nazioartekotzeko ahalmena indartzen dute balio erantsi handiagoko zerbitzuetara pixkanaka-pixkanaka sartuz.

3.2. Planaren helburuak

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren helburu nagusia **euskal enpresei merkatu globalean txertatzeko eta nazioarteko lehiakortasuna izateko jauzi kualitatiboa egiten laguntzea da, balio erantsia** babesteko esparrua ezarriz, jarduerak **pertsonalizatuz eta segmentatuz**, ekonomiaren irekidura- eta nazioartekotze-maila sustatuz, kanpo merkataritza indartuz, finkatuz eta dibertsifikatuz, kanpoko presentzia handitzen eta ikusgarriago egiten lagunduz eta Euskadi Basque Country marka mundu osoan indartuz.

Gainera, Eusko Jaurlaritzaren asmoa **Euskadin enpresak nazioartekotzeko eman beharreko babesaren arloan gidari aitortu gisa finkatzea da, enpresei egiten dien balio-ekarpena kontuan hartuta**. Horretarako, nazioartekotzeko babes-politika eta bitartekoen nahitaezko eraldaketa sustatzen du, bere etengabeko eboluzioan eta euskal enpresa-egituraren erritmoetarako egokitzapenean balioa eta malgutasuna emateko irizpideak aukeratuz.

Helburu global horiek lortzeko, **zortzi ardatz estrategikori lotutako helburu** hauek definitu dira:

31. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren ardatz estrategikoen helburuen hedapena



Iturria: Bertan egina

3.3. Balio-proposamena

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planak arreta berezia jartzen du Eusko Jaurlaritzaren nazioartekotze-sistema indartzen, **enpresa-mota guztiei balio erantsia emateko ahalmenean jauzi kualitatiboa** egiteko eta haien nazioarteko lehiakortasuna sustatzeko. Halaber, **nazioartekotzeko sistemarako aztertze eta ebaluatze ahalmena sortzearen** aldeko apustua egin du.

Euskal administrazio publikoak bere erakunde-eraldaketari aurre egingo dio kudeaketa enpresa-egituraren eta ekonomiako lehentasunezko sektoreen premietara hurbiltzeko, legegintzako enplegua eta suspertze ekonomikoa bultzatzeko estrategian modu erabakigarrian eragitea bilatuz. Enpresak nazioartekotzearen etorkizuneko apustuak hauek egitea du xede:

a) Zerbitzuak

- Planak balio erantsia duten zerbitzu-kartera berria du, enpresen atzerriko merkatuetara iristeko ahalmena sustatzea xede duena.
- Lehia zaintzeko tresnen bidez informazioa eskura izateak aukera berriak ematen ditu balio-proposamen berriaren ekarpen bereizle gisa.
- Kanpoko Sarea herrialde gehiagotan hedatuta dago, eta harremanetarako ahalmen handiko soslaiko pertsonak, informaziorako sarbidea eta eskualdeko gako-eragileak ditu.
- Enpresen eskura jartzen dira enpresa bakoitzak behar dituen pertsona espezializatuak gaitzeko eta/edo hartzeko aukerak.
- Nazioartekotzeko aukera-sorta handi baterako finantzaketa-tresnak daude.
- Informazio-, komunikazio- eta dibulgazio-sistematika bat gehitu da hainbat kolektibo hartzailetan fokalizatuta.

b) Enpresen eta hartzaileen soslaiak

- Euskal enpresa-egiturari buruzko eta enpresen segmentazioa egiteko eta babes-tresnak pertsonalizatzeko haren premiei buruzko ezagutza zehatza izatearen aldeko apustua egin du Planak.
- Edozein tamaina, nazioartekotze-egoera, lehentasun-maila, nazioarteko potentzial dituzten enpresa-mota desberdinak zerbitzu-kategoria desberdinetan sartzeko dira eta eboluzionatu egiten dute sisteman.
- Nazioartekotzeko euskal sistema bera zerbitzu espezifikoen hartzaile da (informazioa, ebaluazioa, politika berriak, irudia eta marka).
- Gizarte osoa gehiago eta hobeto informatuta dago nazioartekotzeak enplegu- eta aberastasun-sorkuntzari egiten dion ekarpenari buruz.

c) Geografiak

- Planak lehentasunezko herrialdeen hautespena berrikusiko du eta berrikuspen horretan ahaleginak bikoiztu, arreta-guneak ezarri eta baliabide berezituak izango ditu. Arretaz erreparatzen zaie hazkunde handiko urruneko merkatuei.
- Europar Batasuna funtsezko aliatua da, eskaintzen dituen baliabideak eta harremanetarako gaitasuna aprobetxatuz.

d) Sektoreak

- Arreta Euskadiko RIS3 sektoreetan fokalizatzearen aldeko apustua egin du Planak. Sektore horietan daude txertatuta nazioartekotzearen bidez lehiakortasunean jauzi kualitatibo handienak egin ditzaketen euskal enpresak.
- Halaber, lehentasunezkoak ez diren beste sektore batzuetarako jardura zehatzak diseinatzen dira beraien enpresa eta eragileen proposamenei erreparatuta.

e) Kolaboratzaileak

- Nazioartekotzeko Erakundea Euskadin enpresen nazioartekotzea sustatzeko eragile nagusi bihurtu da.
- EAEko eragile kolaboratzaileen eredu berriak Nazioartekotze Planaren helburuekin lerrokatutako bazkide aktiboen katalogo handiago bateko nazioartekotze-proposamen/proiektuen arteko lehiaren aldeko apustua egin du.

- Nazioarteko aliatuak aktibo estrategikoa dira hainbat arlotan, esaterako, presentzia propiorik gabeko herrialdetan zerbitzuak ematea edo informazioa eta aukerak erakartzea.

3.4. Planaren nondik norainokoa

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saileko **Industria Sailburuordetzak egindako definizio estrategikoko ahalegina** da. Jaurlaritzako beste Zuzendaritza eta Sail batzuetan nazioartekotzeko (zenbait kasutan enpresak) jarduera-sorta handia garatzen da, Basque Country 2020 Estrategian plan sektorial desberdinen bidez jasota daudenak.

Planaren edukiaren interpretazioa errazteko asmoz, komenigarria da honako esparru hauek hartzen dituela argitzea:

- **Industria-sektoreei eta industriarekin lotura duten zerbitzu-jarduerei** aplika dakizkiekeen eta Industria Sailburuordetzaren eskumeneko arlo guztiekin bat datozen enpresak nazioartekotzeko politika eta tresna guztiak.
- Finantzaketa-tresnei buruzko Ogasun Sailaren politikak eta Hezkuntza Sailarekin lankidetzan aritzeko esparruak enpresen nazioartekotzearekin zerikusia duten pertsonen prestakuntzari eta gaitzeari dagokienez.
- **Eusko Jaurlaritzako Kanpoko Sarearen enpresa-arloko garapen-politikak** eta nazioarteko sarearen zerbitzuak behar dituzten gobernuko arlo guztiekin koordinatzeko mekanismoak.
- Enpresak **nazioartekotzeko esparruan erakundeen artean koordinatzeko politikak**, batez ere Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoaren bidez lekualdatzen direnak.

Nazioartekotzeko Planetik kanpo geratzen dira honako elementu hauek:

- Zientzia- eta teknologia-politikarekin eta ikerketa- eta berrikuntza-jardueren nazioartekotzearekin zerikusia duten esparruak, Zientzia eta Teknologiaren 2020ko Planean eta Euskadiko RIS3 Estrategian jasota daudenak.
- Energia-politikarekin zerikusia duten eta enpresen nazioartekotzearekin zuzeneko lotura txikia duten ekintzak. Ekintza horiek enpresa-lehiakortasunean dituzten inplikazioak 2017-2020 Industrializazio Planean daude jasota.
- Nazioartekotzeko 2014-2016 Planeko eraketako hasierako etapen parte zen eta 2017-2020 Nazioartekotzeko Planean txertatuko den eta hausnarketa estrategikoko bere prozesua egingo duen "Invest in the Basque Country" jarduerarekin zerikusia duten jarduera guztiak.

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plan berria, **Basque Country 2020 Estrategia** ekonomiaren eta industriaren arloan **egikaritzeko tresna kritiko** bihurtu da. Euskadiko industria-jarduerei aplikatzen dien "enpresak nazioartekotzeko" jarduera-esparru tematikoan sartuta dago, sektore estrategikoei garrantzi berezia emanaz. Plangintza estrategikoko ariketa horrek jauzi kualitatiboa eragiten du "sektoreko interesak sustatu eta bultzatzeko" 2. bektorean, eta funtsezko proposamenak egiten ditu Basque Country Estrategiako nazioartekotzeko beste 4 bektoreetan:

- 1. bektorea: Euskadi markaren proiektzioa atzerrian. Nazioartekotze Planak herrialdea nazioartean kokatzen laguntzeko eta euskal balioak eta nortasuna transmititzeko potentziala aitortzen du. Horren ondorioz, Euskadiren eta Euskadik atzerrian dituen enpresen ikusgaitasuna bultzatzearen alde egin du. Nazioarteko sarean Basque Country marka erabiltzea, aldi berean herrialdearen eta enpresen irudia indartuko duten ekintzak garatzea, euskal enpresek beraien jomugako herrialdeetan egiten duten ekarpena baliozkotzea edo enpresa-kasu arrakastatsuek hedatzea izango dira hurrengo urteetan garatu beharreko ekintza ildo berrietako batzuk.
- 2. bektorea: Sektoreko interesak sustatzea eta bultzatzea. Bektore horretan daude sartuta Enpresak Nazioartekotzeko Planaren helburu nagusiak eta bertan garatuko dira aurreikusitako ekintza ildo gehienak. Zenbait jardunbide libratzea, esaterako, sektorea lehenesteko irizpideak beste jarduketa batzuekin batera sartzea (RIS3 lehenetsunak), enpresa-soslai desberdinetarako tresna eta zerbitzuen segmentazioa, adimen lehiakorrari bultzada ematea, eskualde estrategikoei aldebiko harremanak indartzea edo erakunde aldeaniztunetako presentzia indartzea, adimen lehiakorra bultzatzea edo lurralde estrategikoei izan beharreko alde biko harremanak finkatzea.
- 3. bektorea: Garapen iraunkorrerako erronka globalak konpontzen laguntzea. Nazioartekotze planak aukeren azterketa bultzatuko du, erlazio mekanismoak ezartzeko garapenari laguntzeko alorrarekin, horrela, nazioarteko eta alde anitzeko erakundeetatik funtsak lortzera zuzendutako

ekimenak lantzeko, euskal industriarako garrantzitsuak diren eta, gainera, ODSen lorpenean eragin positiboa izango duten proiektuak posible egiteko.

- 4. bektorea: Europako proiektuari laguntzea. Jarduera ekonomikoko esparruak aukera bikaina dira erkidegoan erabakiak sortzeko eta hartzeko foro nagusietan espazioa irabazteko. Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planak Europar Batasunarekiko loturak indartzearen aldeko apustua egin du, bai euskal enpresentzako sare eta baliabideak aprobetxatzeko eta bai Euskadi aholku-/iritzi-foroetan eta enpresak nazioartekotzearekin zerikusia duten ekimen berrietan txertatzeko. Halaber, indartu egingo dira alde biko harremanak eta mugaz gaindiko eta lurraldeen arteko lankidetzak
- 5. bektorea: Ezagutza erakartzea. Nazioartekotze Planak bere elaborazioan aukeratu du bektore hau, Europako beste eskualde batzuetan garatutako enpresen nazioartekotze-arloko erreferentziako jardunbideak identifikatuz (eta zenbait kasutan hartuz). Halaber, Nazioartekotze Planaren garapenean nazioarteko sareetan ezagutza txertatzeak duen garrantzia aitortzen da, aliatu egonkorrak bilatzearen aldeko apustua eginda hainbat ildotan, esaterako, adimen lehiakorrean, nazioarteko beste sare batzuekiko lankidetzan edo nazioartekotzeko politiken eboluzioan. Nazioartekotze aukerak erakartzeko, ebaluatzeko eta aztertzeko gaitasunen eta baliabideen egituraketa izango da Enpresak Nazioartekotzeko Planaren apustu estrategikoetako bat.

32. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren nondik norakoa



4 ZUTABE eta 10 ARDATZ ESTRATEGIKO

1. Langabezia %10etik behera jaitea

2. 20.000 gazterentzako lehen lan esperentzia

3. Euren BPG industrialaren %25 eta per capita BPGaren %125 lortzea.

4. Berrikuntzarako 100 proiektu estrategiko isurketa %20 murriztea

5. Negutegi efektuko gasaren konpromiso europarra betetzea

6. Defizit publikoari buruzko konpromiso europarra betetzea

7. Lidergo nazioarteko gardentasun indizeetan

8. Bizitzia osasungarri itxaropena urte bat luzatzea

9. Eskola uztearen tasak %8tik behera jaitea

10.25 urteik beharoko biztanleriaren %75 euskal hizlaria izatea


11. Pobrezia tasa %20 murriztea

12. Jaiotze-tasa handitzea. Seme-alabak dituzten familientzako laguntzak handitzea

13. Euskadi, Europako lehenbiziko 4 herrialdeen artean jartzea, genero berdintasunari dagokionez

14. ETArekin behin betiko desamartzeari eta disoluzioari amaiera ematea

15. Estatu politikoa berria



Enplegurako eta Ekonomia Berrindartzeko Esparru Programa

Herrialde helburua: "Enplegu gehiago eta hobea sortzea"

ENPLEGUAREN ETA SUSPERTZE EKONOMIKOAREN ALDEKO ESPARRU-PROGRAMA 2020		GUZTIRA ZENBATETSI DIREN BALIABIDEAK 2017-2020 (milioi eurotan)	
1. ARDATZA. ENPLEGUA		2. ARDATZA. SUSPERTZE EKONOMIKOA	
63 M €	E.1 ETEAK, GIZARTE- EKONOMIA ETA TOKOko GARAPENA	AURREKONTUA ENPLEGUA 1.175 M €	R.1 INBERTSIOA 2.610 M €
86 M €	E.2 EKINTZAILEZTA SUSTATZEA	SUSPERTZETA 5.225 M €	R.2 BERRIKUNTZA 1.785 M €
99 M €	E.3 GAZTEEN ENPLEGUA SUSTATZEA	ABALAK 2.400 M €	R.3 NAZIOARTEKOTZEA 125 M €
282 M €	E.4 ENPLEGURAKO PRESTAKUNTZA	GUZTIRA 8.800 M €	R.4 INDUSTRIALIZAZIOA 725 M €
298 M €	E.5 LANERATZEKO PIZGARRIAK		2.400 M € ABALAK
347 M €	E.6 RENOVE BIRGATZETZE-PROGRAMAK		
ENPLEGU-PLANA		4i ESTRATEGIA	
1.175 M €		5.225 M €	
		2.400 M € ABALAK	



4. IV. blokea: Ardatz estrategikoak eta jardunbideak

Eusko Jaurlaritzak enpresak nazioartean txertatzeko prozesuetan eragiteko ahalmen mugatua duela jakinda ere, ez dio horri uko egiten eta, **Gobernu-ekintzaren bidez, enpresa-ehunari**, enpresa-segmentu bakoitzaren berezitasunen arabera, nazioarteko jokoaren esparruan lehiarako kokapena indartzen lagunduko dioten **baldintzak finkatzeko eta portaerak eragiteko apustua egin du**.

Planteatutako helburuak lortzeko, hainbat ardatz estrategiko definitu dira Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planean. Hauek dira ardatzak:

- 1. ARDATZA. Soslai desberdineko enpresentzat egokitutako balio erantsiko zerbitzu espezializatuetan oinarritutako babes-eredu bat hedatzea.
- 2. ARDATZA. Adimen lehiakorreko gaitasunak garatzea euskal enpresen eta administrazio publikoen zerbitzura.
- 3. ARDATZA. Eusko Jaurlaritzaren Kanpoko Sarea indartzea nazioartekotzeko aktibo estrategiko gisa.
- 4. ARDATZA. Nazioartekotzean espezializatutako pertsonak enpresetan txertatzeari bultzada ematea.
- 5. ARDATZA: Enpresen premietara etengabe egokitutako nazioartekotze-jarduerak finantzatzeko tresnak indartzea.
- 6. ARDATZA: Eusko Jaurlaritzaren nazioartekotzeko aktiboak erakundeetan berrantolatzea.
- 7. ARDATZA: Nazioartekotzeko euskal sistema koordinatzea.
- 8. ARDATZA: Enpresak nazioartekotzearen inguruan marka, irudia eta komunikazioa sortzeko ekintzak indartzea.

Guztira, 8 jarduera-ardatz estrategiko eta horiek aurrera eramateko 30 ildo dira.

33. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren Ardatzak, helburuak eta jarduketarako ildoak



Iturria: Bertan egina

4.1. Balio erantsiko zerbitzuen eredua

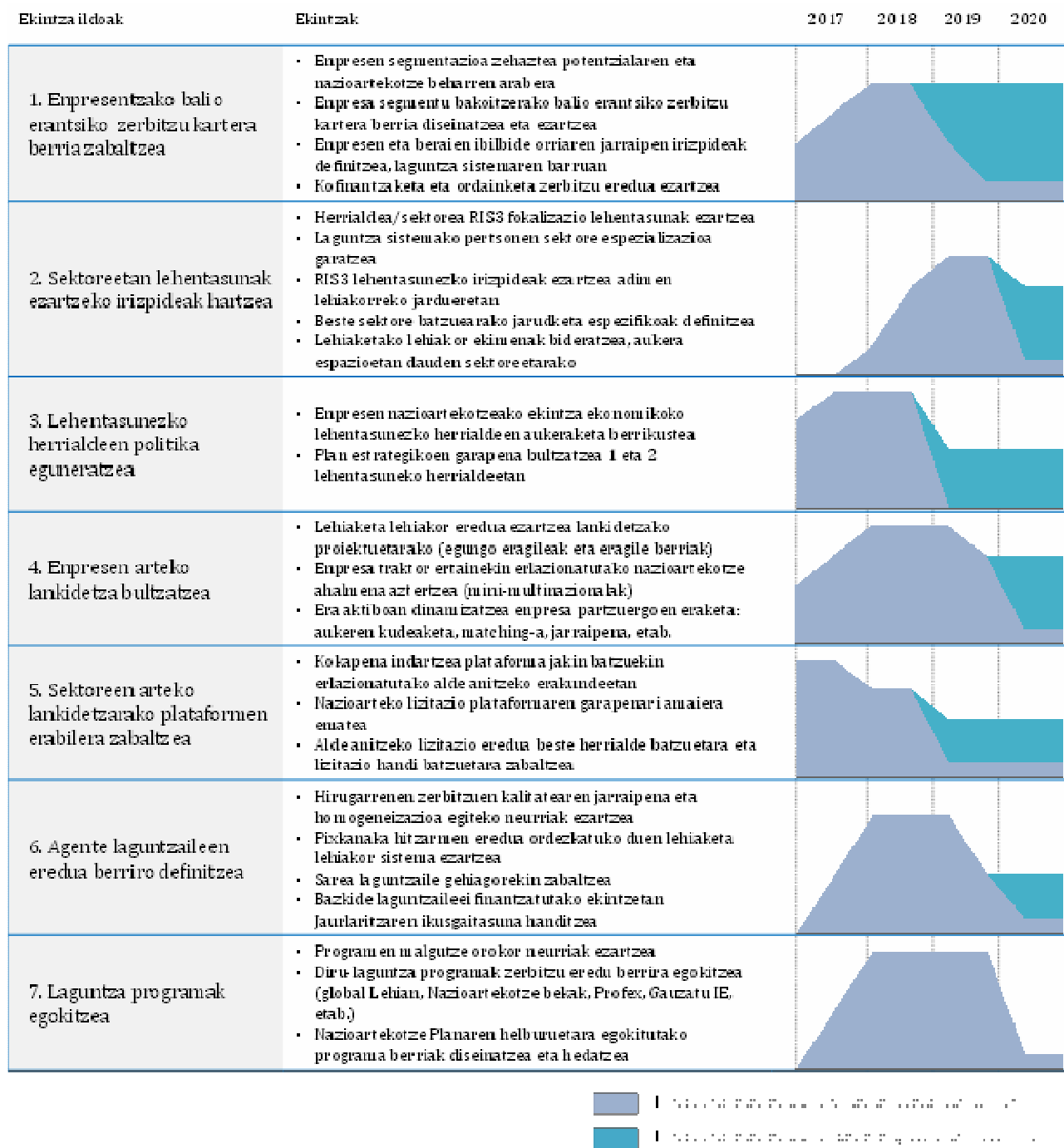
HELBURUA: Balio erantsiko zerbitzu-kartera berria hedatzea, enpresa-soslai anitzetarako segmentatua ahalmen propioak eta eragile kolaboratzaileenak konbinatzen dituen eredu integralean.

Euskal enpresek gero eta intentsitate handiagoarekin egiten diote aurre beraien jarduera eta merkatu guztietan fokalizatzeko eta espezializatzeko premiari. Balio erantsiaren ekarpena enpresa lehiakorrenen lehentasun eta ezaugarri ari da bihurtzen, eta hori nazioartean txertatzea lehiakortasun horren gako-palanka da. Enpresa-soslai jakin batzuetarako oraindik beharrezkoa den esportazio-jardueren hasieran baino gehiago, egungo erronkak **dagoeneko kanpoko merkatuetan dauden enpresen nazioarteko jarduera finkatzean eta jarduera horrek jauzi kualitatiboak egitean** zentratzen dira.

Nazioarteko esparruetan laguntza emateko orduan erakundeek duten zereginak enpresen egunerokotasunean presente dauden balioa, fokalizatzea eta espezializazioa emateko irizpideak ere kontuan hartu behar ditu nahitaez. Lehen aipaturiko enpresen jauzi kualitatiboa hautatutako zerbitzuek eta informazioak gehiago ahalbidetuko dute jarduketa-pilaketak baino.

Eusko Jurlaritzak eta SPRIk enpresak nazioartekotzearen **aldeko apustua eraldatu dute fokalizatutako zerbitzu espezializatuen eskaintza** berri baten bidez, interes eta potentzial handiagoko eskualde eta sektoreetan jarduketak sustatuz, eta enpresei laguntzeko eskemak etengabe **egokitzeko malgutasuna irabazten duen erakunde-esparrua** sortuz.

34. irudia: 1. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Balio erantsiko zerbitzuen eredia



Iturria: Bertan egina

Helburu horiek lortzeko, honako jardunbide hauek definitu dira:

1. **Enpresa-soslai desberdinetarako segmentatutako balio erantsiko zerbitzu-kartera diseinatzea.** Segmentu bakoitzera egokitutako zerbitzu-propioen kartera sortzeak, alde batetik, enpresa-espertzaileen potentzialentzako tresnak mantentzea planteatzen du nazioarteko jardueren hastapenean, nazioarteko proiektu sendoagoen eta nazioartean txertatzeko potentzial handiagokoen proposamenak dituzten enpresentzako balio erantsiko zerbitzuak gero eta gehiago lehenestearekin konbinatuta.

Jarduketan inpaktua handitzeko helburuarekin, Enpresa nazioartekotzeko Planaren ebaluazio kritikoa enpresak segmentatzeko eta balio erantsiko zerbitzuetarako sarbidea bereizteko balorazio-irizpide

nagusietako bat bihurtuko da. Sistemak enpresen eboluzioa sustatuko du zerbitzuak emateko ereduaren barruan, nazioartekotzeko esperientzia eta ahalmena irabazten duten heinean.

Bezeroen segmentazioak tresnak eta zerbitzuak enpresa-mota bakoitzaren premia espezifikoetara egokitzea lortu nahi du.

- Hasierako faseetan dauden enpresa esportatzaile potentzialak, nazioartekotzeko estrategiak definitzea, ezagutza eta gaitasun espezializatuak eta merkatu bezeroei buruzko informazioa eskuratzea eta nazioartekotzeko lehen urratsetan laguntza operatiboa jasotzea behar dutenak. Talde horretan bi enpresa-multzo handi bereizten dira:
 - Tokiko merkatuetan presente dauden enpresa tradizionalak, merkatuak ezagutzea eta ebaluatzea eta produktuak eta zerbitzuak nazioarteko ingurune eta bezeroetara egokitzea behar dutenak.
 - Beraien izaera kontuan hartuta, beraien antolaketa, produktu eta zerbitzuen eskaintza eta nazioarteko presentzia paraleloan garatzen ari diren start-up deiturikoak, enpresaren garapen planaren barruan jakineko ekintzetan bermatzea behar dutenak.
- Hainbat sektore eta merkatutan esperientzia duten enpresa esportatzaileak, nazioarteko jarduera handitzeko eta merkatu berrietan sartzeko premia dutenak. Bereizteko ahalmenean, balio-kate globaletan txertatzean, jomugako merkatuetan sakontzean, aukera berrien identifikazio goiztiarrean eta nazioartekotze-prozesua bizkortzean balioa eranstean duten zerbitzuak behar dituzten enpresak dira.

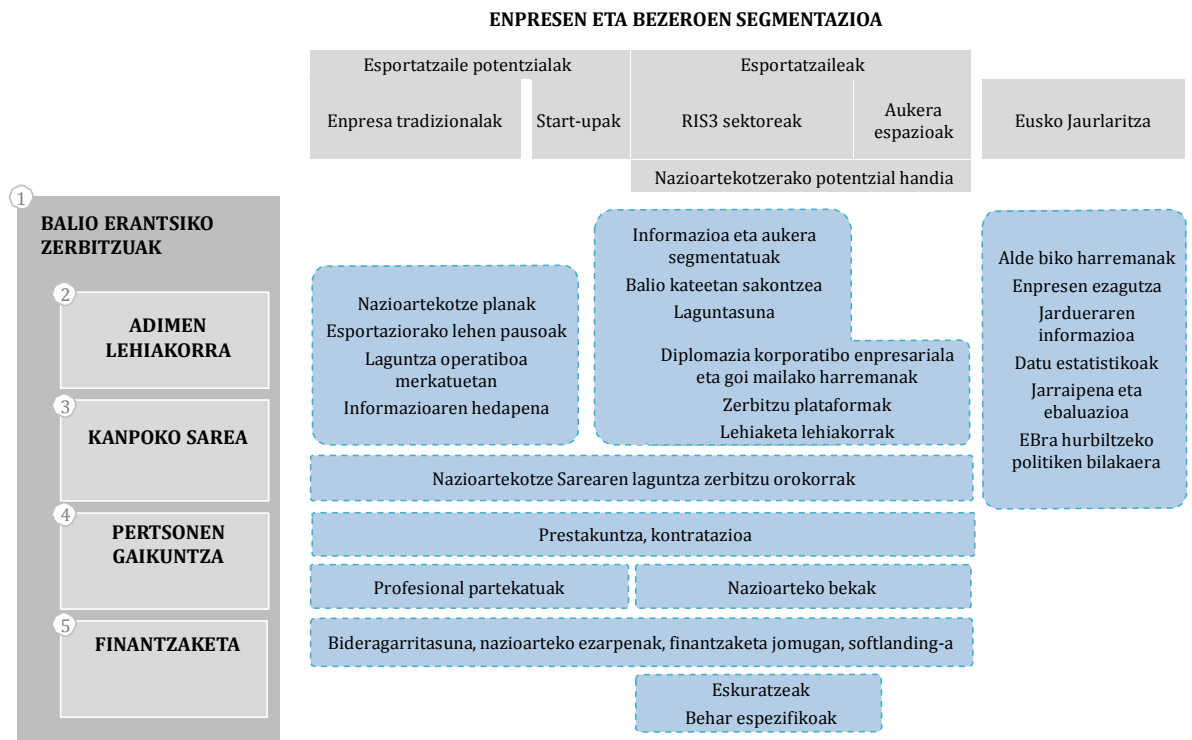
Enpresa esportatzaileak, bestalde, irizpide desberdinen arabera segmenta daitezke. Balio-ekarpena pertsonalizatzeko irizpide bikoitza aplikatzearen aldeko apustua egin du Gobernuak:

- RIS3 sektoreetan txertatutako enpresak, Euskadiko espezialitate ekonomikoarekin eta jardueraren foku nagusia izango diren Gobernuaren lehentasun sektorialekin lerrotatuta (ikus hurrengo ekintza ildoak)
- Aukera-guneak garatzea beste sektore batzuetako enpresentzat, sistemaren babes orokorra izateaz gain, aukera jakin batzuetarako ekintza espezifikoek xede izango diren enpresentzat.

Halaber, enpresa esportatzaileen artean segmentazio-ahalegin espezifikoak egingo da nazioartean txertatzeko potentzial handia duten enpresei zuzenduta: tamaina ertaineko konpainia gisa definitutakoak, nazioarteko zenbait merkatutan daudenak eta nazioarteko jarduera asko handitzeko ahalmena dutenak.

Eredu berriak nahasketa aurreikusten du eta nahasketa horretan balio erantsi handiagoko zerbitzuen prestazioa handitu egingo da pixkanaka-pixkanaka (diru-laguntza zuzenak, bestalde, mantendu edo pixka bat murriztuko dira) eta horren barruan jarduera finantzatuak, enpresarekin batera finantzatutako jarduerak eta ordaindutako jarduerak sartuko dira.

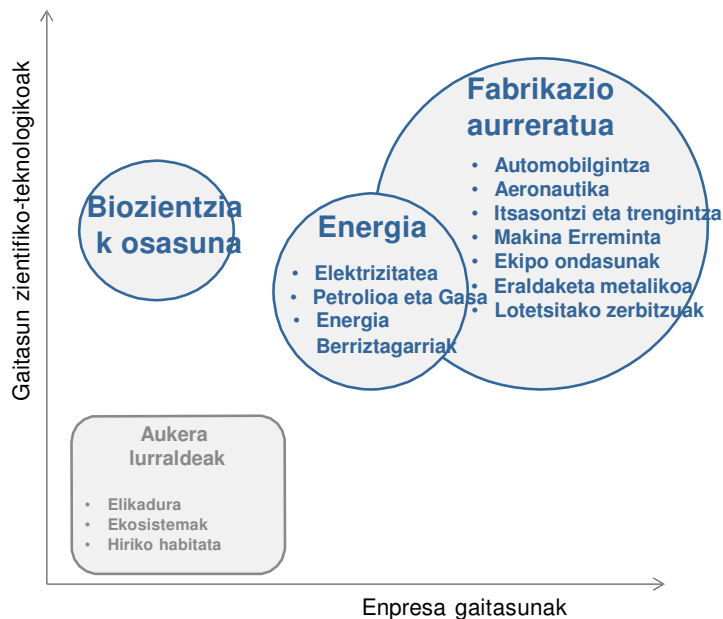
35. irudia: Eusko Jaurlaritzaren nazioartekotze zerbitzuen karteraren segmentazioaren amaierako agertokia (2020ra begira)



Iturria: Bertan egina

2. Fokalizazio- eta espezializazio-ahaleginak gidatuko dituzten **sektorea lehenesteko irizpideak aukeratzea**. Aukeraketak Eusko Jaurlaritzaren RIS3 lehentasunekin lerrotatzen dira: Fabrikazio Aurreratua (industriari lotutako zerbitzu-jarduerak barne), Energia eta Osasuna, eta lehentasunekoak ez diren esparruetako ekintza espezifikoak gehituta (aukera-guneak).

36. irudia: Eusko Jaurlaritzako nazioartekotzean dituen sektoreen arabeko lehentasunak



Iturria: Bertan egina

RIS3 lehenetasunen aplikazioa **eraginkortasun-tresna** gisa ulertzen da baliabide publikoen erabilera eta erakundeetatik sustatutako **jarduketan inpaktua handitzeko tresna** gisa. Babes-sistemako (Euskadin eta Kanpoko Sarean) pertsonen espezializazioan, adimen lehiakorren fokalizatzean, herrialde/sektore jarduera-esparru konbinatuen aukeraketan, balio-kateen sakontzean, klusterrekiko edo elkarteekiko harremanak sakontzean edo nazioarteko plataforma sektorialen sustapenean islatuko da.

Bestalde, beste sektore batzuetarako ekimen zehatzak abian jartzea aurreikusten da. Ekintzak planteatuko dira esparru aldeaniztunean, hasiera batean ingurumen- eta eraikuntza-sektoreetara zuzendutakoak, eta jarraipena emango zaio nazioarteko lizitazioen plataforma abian jartzeko egindako ahaleginari. Halaber, diplomazia korporatiboko ekintzak indartuko dira diseinatutako jarduketa espezifikoen esparruan. Sektore horietan erakunde, elkarte eta enprekin zuzenean arituko da lankidetzan nazioartekotzeko ekimenen lehiaketen bidez, sektore beraietatik sustatutako potentzial handieneko proposamenak babestuz.

3. Aurreko legegintzaldian abian jarritako **lehenetasuneko herrialdeen politika eguneratzea**. Lehenetasuneko herrialdeen aldeko apustuak aukeraketa egokia izan dela erakutsi du, aukera ematen duelako ahaleginak Euskadirentzako interes eta potentzial handiagoko arloetan fokalizatzeke eta jarduerak lehenesteko. Hala ere, azken urte hauetan nazioarteko testuinguruan izandako gertaerek Euskadirentzat lehenetasunekoak diren herrialdeen politika berrikustea aholkatzen dute. Hauek dira garatu beharreko jarduketak:

- Lehenetasuneko herrialdeen berrikuspena. Lehenetasuneko herrialde batek gaur egungo garrantzia eta etorkizuneko potentzuala batzen ditu. Hauek dira herrialde estrategikoak aukeratzearen inplikazioak: ikusgaitasun handiagoa, bitarteko eta baliabide bereizgarriak erabiltzea eta bultzada proaktiboa.

37. irudia: Lehenetasuneko herrialdeen definizioaren inplikazioak



Iturria: Bertan egina

Enpresak nazioartekotzearen ikuspegitik, egungo lehenetasunen artean badira gaur egungoaren ikuspegi desberdineko interesa (merkatuaren tamaina- eta dinamismo-aldagaiak, enpresa eta sektoreen presentzia, inbertsioak eta etorkizuneko potentzuala aztertuz) duten herrialdeak (esaterako, India edo Errusia), eta lehenetasunekoak ez diren arren, Euskadiren kokapena eta arreta handitzea edo, gutxienez, aztertzea eskatzen duten beste merkatu batzuk.

Eusko Jaurlaritzak nazioartekotzeari laguntzeko eredu berria garatu behar den herrialdeetan hiru lehenetasun-maila definitu ditu 2017-2020 epealdirako:

- 1. lehenetasuneko herrialdeak. Merkatu estrategikoak, oraingo ikuspegitik nahiz etorkizuneko potentzialaren ikuspegitik. Tamaina handiko merkatuak dira, irekiera-maila handikoak edo

esportazio, nazioarteko ezarpen eta euskal enpresen atzerriko inbertsio gehienak pilatzen dituztenak. Halaber, merkatu horiek herrialdeko sektore eta enpresa nagusien etorkizuneko helburuen artean daude. Herrialde horietan, gainera, euskal industriarako funtsezkoak diren ezagutza-iturriak daude, eta enpresa, eragile teknologiko eta tokiko erakundeekin lankidetzan aritzeko potentzial handia.

1. lehentasuneko herrialdeen bi soslai definitu dira: Europako bazkide nagusiak: Alemania, Erresuma Batua eta Italia, eta urruneko merkatu estrategikoak: Txina, AEB eta Mexiko.
- 2. lehentasuneko herrialdeak. Jarraipeneko merkatuak. Euskal presentzia baduten herrialdeak, sektore eta enpresa jakin batzuen arreta-fokuan jarraitzen dutenak. Merkatu horiek arreta behar dute, bai egungo harremanen intentsitateagatik edo hazkunde-potentzial handia dagoelako enpresentzako (herrialdearen hazkunde-tasarengatik edo euskal enpresak haietan sartzeko ahalmena handitzeagatik).

Merkatu horietako batzuetan gainditu beharreko oztupoak daude eta etengabeko jarraipena egin behar da aukerak hautemateko, eta estrategia espezifikoak aukeratu interes-sektoreen eta herrialde bakoitzaren errealitate partikularraren arabera.

2. lehentasuneko herrialde gisa definitzen dira: Frantzia, Brasil, Errusia, India eta Kolonia.
- Aztertu beharreko herrialdeak. Talde honen xedea euskal enpresentzako hazkunde-potentzial handia duten urruneko merkatuei erreparatzea da. Hedapen ekonomikoan murgilduta dauden herrialdeak dira. Euskadiko enpresen presentzia ez da oso esanguratsua baina, epe ertainera, estrategikoak izan daitezke hainbat sektoreentzat. Aztertu beharreko merkatuetan haiek ondo ezagutzea da helburua, eta euskal enpresak lehiakideak baino kokapen hobean jartzeko aukera ematen duten aukera zehatzak identifikatzea. Kasu askotan herrialde/sektore estrategiak aukeratzea eskatzen dute jarduketak fokalizatzeke eta arrakasta lortzeko probabilitatea handitzeko.

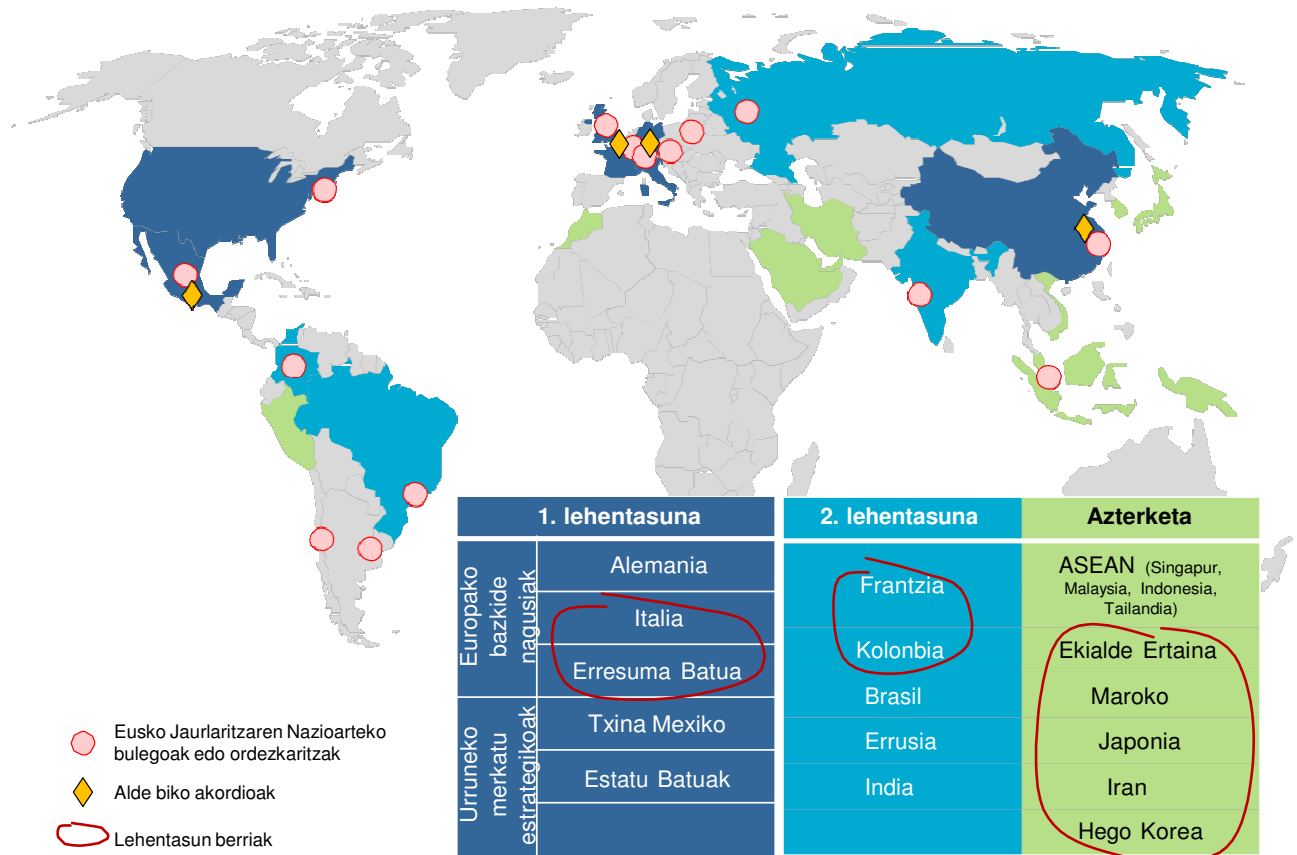
Une honetan hauek identifikatzen dira aztertu beharreko herrialde gisa: Japonia, Hego Korea, ASEANeko merkatu hautatuak (Singapur, Malaysia, Indonesia, Thailandia), Iran, Ekialde Ertaina eta Maroko. Berezko izaera kontuan hartuta, herrialde-multzo hori dinamikoa da. Plana garatzen den bitartean, merkatu batzuk baztertuko dira haien potentziala ezin delako zehaztu, eta aztertu beharreko herrialde berriak gehituko dira.

38. irudia: Lehentasuneko herrialdeen mailaren araberako ezaugarritzea

Lehentasun maila	Ezaugarriak	Aurrera eraman beharreko estrategia	HERRIALDEEI LEHENTASUNA EMATEKO IRIZPIDE KOANTITATIBOAK
1. lehentasuna: ESTRATEGIKO AK	<ul style="list-style-type: none"> • Merkatuaren dimentsioa • Irekiera negozioetarako • Esportazioen kuota maila altua • Ezarpen garrantzitsuak euskal enpresetan • Inbertsioen jomuga • Ezagutza aurreratu iturriak / teknologiak • Etengabeko presentzia Euskadiko lehentasuneko sektoreen eta enpresen estrategietan 	<ul style="list-style-type: none"> • Enpresak nazioartekotzeko Euskadik dituen lehentasuneko ardatzak • Era integralean berritzatzea: enpresen presentzia, ikusgaitasuna, lotura herrialdearekin, enpresen diplomazia korporatiboa, alde biko harremanak, ezagutzara heltzea eta balio handiko aukerak. • Ezagutza hedatzea eta aldi baterako intereseko aukerak identifikatzea zenbait sektore eta enpresarentzat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkatuaren tamaina (BPG, inportazioak) • Merkatuaren dinamismoa (BPG hazkunde) • Negozioak egiteko erraztasuna (Ranking doing business) • Euskal enpresen interesa (ezarpenak, jarduera proiektuetan / programatan / ekitaldietan) • Euskal merkataritza interesa (esportazioak) • Sektoreen interesa (lehentasuna klusterentzat) • Interesa inbertsioen jatorri gisa (ranking Invest In)
2. lehentasuna: JARRAIPENA	<ul style="list-style-type: none"> • Hazkunde tasa handiak • Aldakortasuna Euskadiko merkataritza harremanetan • Euskadiko enpresa batzuen presentzia eta beste batzuetarako potentziala • Sektore jakin batzuetarako interesa • Oztupo eta arrisku garrantzitsuen baieztapena 	<ul style="list-style-type: none"> • Errealitate partikularren ezagutza sortzea, oztupoak eta arriskuak gainditzeko • Merkatu bakoitzera egokitutako presentzia: goi mailako harremanak eta herrialdearekin izan beharreko lotura indartzea. • Interes fokalizatutako aukerak identifikatzea (sektore edo enpresa jakin batzuetarako) 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkatuaren tamaina (BPG, inportazioak) • Merkatuaren dinamismoa (BPG hazkunde) • Negozioak egiteko erraztasuna (Ranking doing business) • Euskal enpresen interesa (ezarpenak, jarduera proiektuetan / programatan / ekitaldietan) • Euskal merkataritza interesa (esportazioak) • Sektoreen interesa (lehentasuna klusterentzat) • Interesa inbertsioen jatorri gisa (ranking Invest In)
Azterketa	<ul style="list-style-type: none"> • Hazkunde tasa altuak • Euskal enpresen presentzia • Garrantzi txikia Euskadiko esportazioetan • Sektore eta enpresa jakin batzuen interesa • Urrun egotea (fisikoa, kulturala) eta ezagutza falta oztupo nagusi gisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Herrialde / sektore fokuak definitzea • Herrialdearen ezagutzan eta goi mailako harremanen gauzatzean sakontzea • Interesatutako sektoreei bideratu beharreko oso aukera zehatzak identifikatzea • "Kasu arrakastatsuek" sortzea 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkatuaren tamaina (BPG, inportazioak) • Merkatuaren dinamismoa (BPG hazkunde) • Negozioak egiteko erraztasuna (Ranking doing business) • Euskal enpresen interesa (ezarpenak, jarduera proiektuetan / programatan / ekitaldietan) • Euskal merkataritza interesa (esportazioak) • Sektoreen interesa (lehentasuna klusterentzat) • Interesa inbertsioen jatorri gisa (ranking Invest In)

Iturria: Bertan egina

39. irudia: Euskadiko enpresen nazioartekotzean lehentasunezkoak diren herrialdeak



Iturria: Bertan egina

- 1. eta 2. lehentasuneko herrialdeetan plan estrategikoak sustatzea. Herrialde-planak Euskadirentzako lehentasunezkoak diren merkatuak sustatzeko tresna gisa ulertzen dira eta 4 urteko epealdietan garatuko dira herrialdeko ordezkarien eta Euskadiko talde teknikoaren partaidetzarekin.

4. **Enpresen arteko lankidetzari bultzada ematea** euskal ekonomiak tamaina handiagoko enpresak izateko premiari, hainbat diagnostikotan aitortu denari, aurre egiteko mekanismo gisa, eta atzerriko merkatuei balio erantsi handiagoko proposamenekin aurre egiteko anbizioa.

Enpresen arteko lankidetzaren indartzea Euskadiko nazioartekotze-politiketan beti egon den helburua izan da. Aurreko ahaleginetan espero ziren emaitzak izan ez dituen jarduera bati beste bultzada bat emateko asmoz, jarduera-sorta bat proposatzen da Eusko Jaurlaritzaren parte-hartze handiagoarekin ekimenen sustapenean, balorazioan eta jarraipenean.

Ildo estrategiko horretan honako hauen bidez aurrera egitea proposatzen da:

- Enpresen arteko lankidetzaren ekimen berrien proiektuetarako lehiaketa-eredu berria diseinatzea eta nazioarteko proiektu partekatuak sortzea. Gobernuari abian jarritako proiektuen kalitatea eta eragina bereizteko aukera emango dioten era guztietako antolakuntza, erakunde eta enpresa-elkarketei irekita daude, eta enpresen eta sektoreen artean trukatu beharko diren ikaskuntzak eta lortutako emaitzen jarraipena egiteko mekanismoak bideratuko dituzte.
- Enpresa traktoreei lotutako nazioartekotzeko ahalmena berritzea. Herrialdeko enpresa handienekin lankidetzan lortutako arrakastaren ondoren, euskal multinazionalen jarduera industrialekin presente dauden merkatuetan beraien balio-kateko hornitzaileetara erakartzeko duten potentzialaren balorazio kuantitatiboa eta kualitatiboa egitea planteatzen da.

- Adimen-ahalmen berrietan bermatutako enpresen arteko lankidetzaren dinamizazio aktiboa: enpresen ezagutza, matching-plataformak eta enpresa-bazkideen bilaketa enpresen arteko bitartekaritzan diharduten bitarteko espezifikoein.
 - Enpresei buruzko gaur egungo ezagutza (CIVEX berria eta beste iturri batzuk) osatuko duten matching plataformak sortzea (enpresen datu-baseak, teknologiak, gaitasunak, interesak, dibertsifikazio-arloak, etab.).
 - Interes-arloetan euskal enpresentzako bazkide potentzialak identifikatzeko ekimenak garatzea: euskal enpresekin bat datozen interesak dituzten enpresariei harrera egitea.
 - Aukera jakin batzuei lotutako enpresen arteko lankidetz-ekimenen sustapen aktiboa Gobernuaren ahalmen propioen bidez edo kanpoko kolaboratzaileen bidez.

5. Berriki abian jarritako nazioarteko lizitazioen plataforman gauzatzen diren **sektore arteko lankidetzarako plataformak sustatzea**, Euskadik erakunde aldeaniztunetan duen kokapena indartuz eta erakunde horietan parte hartzen duten enpresei lagunduz. Sektorre arteko interakzio moduan lortutako lehen emaitzak, kluster eta enpresa-elkarteekin izandako lankidetz eta enpresen artean sortutako interesa ekimen-mota horren potentzialaren aztarna positiboa dira.

Lan-ildoak garatuko dira arlo hauetan aurrera egiteko:

- Lizitazio aldeaniztunen plataforma sustatzea sektore arteko lankidetz-ereduaren gidari gisa eta helburu jakin batzuetarako enpresa arteko lankidetz-ekintzak dinamizatzea.
- Aukerak sortzen diren erakunde aldeaniztunetan kokapena indartzea. Identifikatutako proiektuen emaitzak egiaztatzen diren heinean, baliabideen presentzia eta erabilera areagotu egingo da hainbat erakundetan, esaterako, Munduko Bankuan, Garapenerako Banku Inter-amerikarrean (BID), Andeatako Sustapen Korporazioan (CAF), Nazio Batuen Erosketa Dibisioan (UNPD), Afrikako Garapen Bankuan (BAFD), Asiako Garapen bankuan (BAD), eta Arabiar Estatuaren Ligan.
- Sektorre arteko lankidetz-eredua beste lan-esparru batzuetara hedatzea, esaterako, lizitazio pribatu handietara (energia-sektoreetan edo industria-inbertsioetan).

6. **Eragile kolaboratzaileekiko harreman-eredua birdefinitzea** balio erantsiko zerbitzuetarantz, zerbitzu-kalitatearen homogeneotasunerantz eta Eusko Jaurlaritzaren helburuekin lerrokatzera eboluzionatuz. Eragile kolaboratzaileek sistemaren gako-osagai izaten jarraituko dute. Balio handiagoko jarduketak egingo dituzten eta sisteman Eusko Jaurlaritzaren kartera berriko zerbitzu batzuk emanaz txertatuko diren kolaboratzaile gehiago izatea da asmoa.

Merkataritza Ganberekin eta Elkartzen programarekin egindako hitzarmenen osagaien berrikuspen progresiboari helduko zaio proiektu jakin batzuetan oinarritutako eredu lehiakor batera hurbiltzeko, eta kolaboratzaile berrien proposamenak onartzeko prest egongo dira. Beste batzuen artean, ekimen hauek jarriko dira martxan:

- Kanpoko kolaboratzaileek emandako zerbitzuen kalitatea homogeneizatzea, zerbitzu-estandarrek eta ebaluazio- eta jarraipen-sistemak ezarriz enpresa guztiei eskaintzaren kalitatea bermatzeko.
- Era guztietako erakunde kolaboratzaileei irekitako nazioartekotzeko proiektuen lehiaketa-sistema bat ezartzea (enpresa-elkarteak, -taldeak eta -aliantzak, garapen-agentziak, etab.).
- Gobernuaren ikusgaitasuna handitzea bazkide kolaboratzaileei finantzatutako ekintzetan, hirugarrenen ekimenei balioa emanaz adimen lehiakorrek unitate berrietik, bazkideei lagunduz beraien jardura-planetako ekintza jakinetan, Gobernuaren tresna propioak emanaz eragileek erabil ditzaten (ereduak, txantiloak, gidak, metodologia, etab.), Gobernuaren irudia gehituz kalitate-bermatzaile gisa, eta zerbitzuak / jarduketak balioztatzeke ekintzak zuzenean gauzatuz haien enpresa hartzaileekin.

7. **Babes-programak egokitzea** malgutasuna irabazteke helburu bikoitzarekin: batetik, merkatuaren nazioartekotzeko premia aldakorretara egokitzeko eta, bestetik, zerbitzu espezializatuen eredu berria inplementatzeko tresnak izateke. Babes-programen eboluzioa modu progresiboan egingo da. Honako hauek dira Planaren gainerako ildoetan jasota dauden lan-ildo nagusiak:

- Programen diseinuaren berrikuspen integrala, malgutzeko eta enpresen premiekiko zaharkitzea eta desdoikuntza ekiditeko.

- Global Lehian-en egokitzapena, bezero eta zerbitzuen segmentazio berriari laguntzeko tresna nagusi gisa.
- Pertsonak gehitzeko programen berrikuspena (talentua bereiztea Global Lehian-en, Landhomen, Profexen).
- Gauzatu Kanpoko Ezarpenak enpresen premietara egokitzea.
- Hirugarrenetikiko lankidetzaren programen berrikuspena: Elkartzen, hitzarmenak Merkataritza Ganbarekin, UPV/EHU-rekin eta BEC-ekin lehiaketa-eredu lehiakorretara hurbiltzeko.
- Programa berriak merkaturatzea: lehiaketa lehiakorrak, nazioartekotzeko profesionalen prestakuntza, nazioartekotzearen esparruan dauden finantzaketa-tresnak erabiltzea, edo hirugarrenekin lankidetzan aritzea pertsona espezializatuak erakartzen eta kontratatzen.

4.2. Adimen lehiakorrek gaitasunak

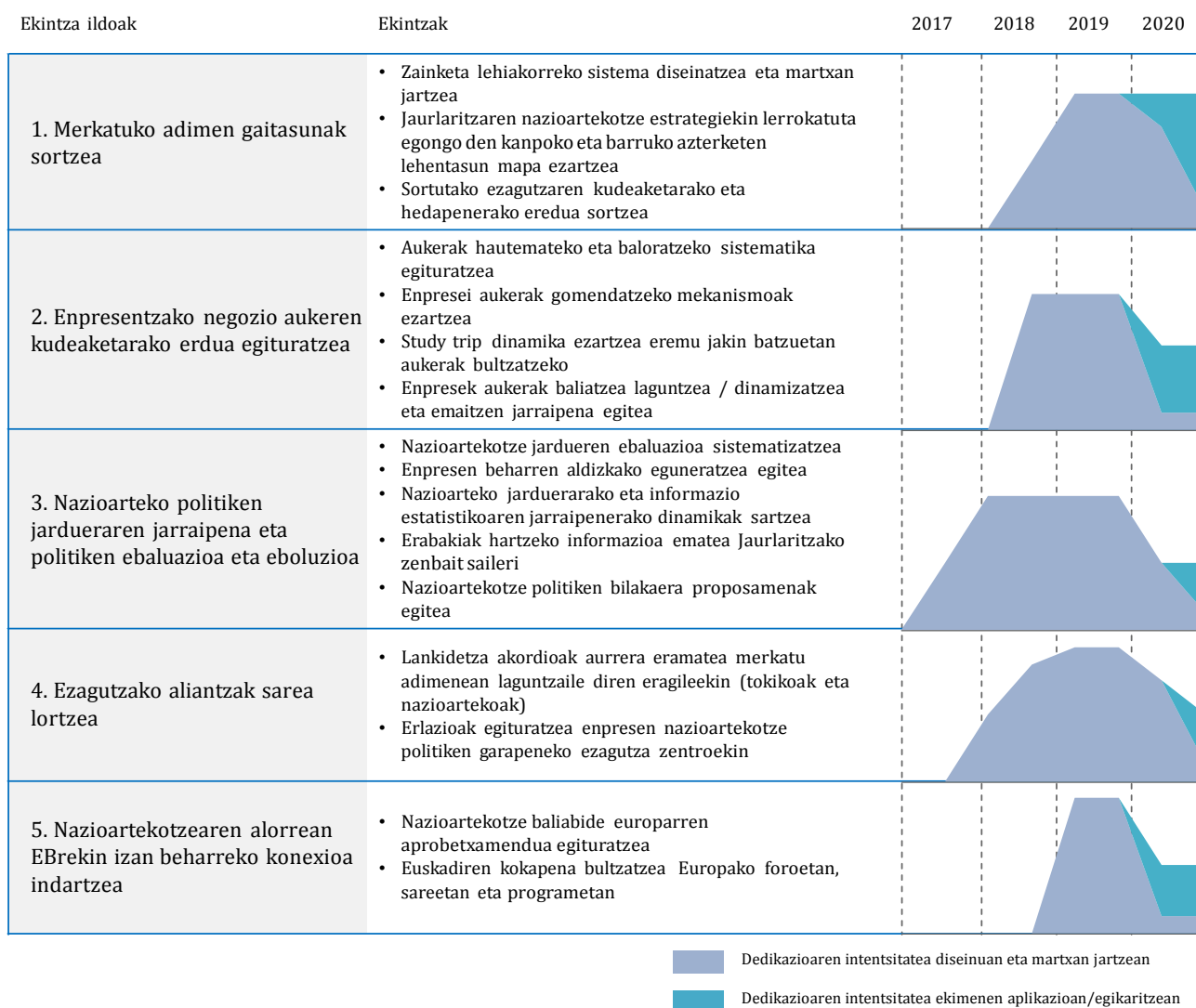
HELBURUA: Euskal enpresei ezagutza aurreratua eta aukera berriak sortzea eta bideratzea.

Informazio baliotsurik ez egotea, lehen adierazi den bezala, nazioartekotze-tamaina eta -maila guztietako enpresen artean, Euskadikoak nahiz nazioartekoak, nazioartekotzearen oztopo aitortuenetarikoa eta iraunkorrenetarikoa da. Merkatuko adimen-gaitasun fokalizatuak izatea (sektoreetan, herrialdeetan, eskualdeetan, produktu-sortetan) enpresek erabakiak hartzeko gaitasunaren gako-osagaia da.

Eusko Jaurlaritzak **informazio baliotsua sortu eta enpresen eskura jarriko duen adimen lehiakorrek sistema bat eraikitzearen** aldeko apustua egin du. Nazioartekotzeko euskal sistemak enpresak eta horien estrategiak eta lehentasunak ezagutzeko eta merkatuari buruzko ezagutzarekin uztartzeko duen ahalmenak eraginkortasuna sustatuko du sistema osoan.

Halaber, nazioartekotzeko euskal sistemak **erabakiak hartzeko gaitasun informatua** irabazi behar du bere jarduketan, programen eta ekimenen etengabeko jarraipenaren eta ebaluazioaren bidez.

40. irudia: 2. ARDATZEKO ekintza ildoak: Adimen lehiakorrek gaitasunak



Iturria: Bertan egina

Hauek dira abian jarri beharreko ekintza ildoak:

1. **Merkatuari buruzko adimen-sistema** bat garatzea, lehenasunezko herrialde eta sektoreen jarraipen aktiboa egingo duena, Jaurlaritzaren Kanpoko Sarearen, tokiko eragile espezialisten eta nazioarteko informazio-iturrien ahalmenetan bermatuta. Nazioartekotzeko euskal sistema berri baterako aktibo berri bat sortzeko aurrerapausoak egingo dira honako hauen bidez:

- Zaintza-sistemaren diseinua: lan-metodologiak, adimen lehiakorreko sistemen (kalitatea, informazioaren fidagarritasuna, analisiaren xehetasuna, lehenestea), laguntza-tresnen, baliabide-premien eta abarren definizioa.
- Kanpoko azterketen (herrialdearen, sektorearen, intereseko merkatuen/hobien, hazkunde-potentzialen, euskal enpresekiko loturaren eta abarren arabera) eta barnekoen (enpresen eta horien premien jarraipena, ebaluazioa, jardueren inpaktua, informazio estatistikoa, etab.) lehenasunak ezartzea.

Jardueraren jarraipen espezifikoak eta hiriekin lotutako nazioartekotze-ekimenak egitea aurreikusten da, aukerak erakartzeko eta merkatuetan aurrea hartzeko.

- Lankidetzak-akordioak lortzea (eta bi norabideko informazio partekatua) bitarteko eragileekin eta entitate espezializatuekin (klusterrak, elkarte sektorialak, adimen lehiakorreko tokiko, eskualdeko edo sektoreko beste sistema batzuk) eta beste informazio-iturri ziurtatu batzuk merkatuko adimenean lankidetzan aritzeko.
- Ezagutza kudeatzeko plataforma bat sortzea informazioa ustiatzeko eta sektore eta enpresen arteko hedapen-bideak sortzeko.

2. Kudeaketa-prozesu osoa hartuko duen **negozio-aukerak kudeatzeko eredu bat antolatzea**: sektore eta enpresen premiak eta lehenasunak identifikatzea, nazioarteko merkatuetan aukerak jasotze, ustiatzeko potentziala duten enpresen artean hedatzea, lortutako emaitzen jarraipena egitea. Honako hauetara zuzendutako ekintzak garatuko dira:

- Aukerak hautemateko eta balioesteko sistematika bat ezartzea lehenasunezko sektore eta merkatuetan, adimen lehiakorreko gaitasun berrien laguntzarekin. Aukeren jatorria barne-iturriak (Kanpoko Sarea) nahiz nazioarteko zentroekin (I+G, unibertsitateak, think tanks, prospektiba) egindako aliantzak izango dira, lehenasunezko sektoreetan intereseko ekimenak sortuko dituztenak.

Aukerak hautemateko ereduak "ikasketa-bidaiei" (study trips) dinamika ezartzea aurreikusten du, aukerak identifikatzeko tresna oso fokalizatu gisa (merkatu/sektoreen arteko konbinazioan). Tresna horrek euskal enpresen ezagutza eta kokapena erraztuko ditu aldi berean.

- Interesatuta dauden edo ustiatzeko ahalmen handiagoa duten enpresentzako aukera berriak gomendatzea erraztuko duen metodologia (eta bere kasuan tresna bat) diseinatzea, eta Jaurlaritzak babestutako nazioartekotzeko ekimen berriak abian jartzea.
- Enpresen eskura jarritako aukeren ondoriozko aprobetxamenduaren eta emaitzen jarraipen sistematika.

3. **Nazioartekotzea babesteko politiken ebaluazioa eta eboluzioa**. Nazioartekotze-ekintzen, horien emaitzen eta hobetzeko aukeren etengabeko jarraipena. Jardunbide horretan, Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoan garatutako ebaluazio-ekimenekin txertatzeak Euskadiko nazioartekotzeko politiken ikuspegi osoa eskainiko du. Honako ekintza hauek garatuko dira:

- Garatutako nazioartekotze-jardueraren ebaluazio sistematika (urtekoa), egindako programen ebaluazioetatik eta Basque Consortiumek sustatutako nazioartekotze-sistemaren ebaluazio globaletik abiatuta.
- Euskal enpresek nazioartekotze-arloan dituzten premien eguneratze periodikoa (bi urtez behingoa), inkesta bidez, elkarrizketa indibidualen bidez eta laguntza-zerbitzu eta -programen ebaluazio indibidualizatuen bidez.
- Enpresak nazioartekotzearekin zerikusia duen informazio estatistikoaren jarraipena eta ekarpena, Euskadiko jarduera kuantifikatzea erraztuko duena.

- Erreferentziazko eskualdeak nazioartekotzeko politiken, programen, antolakuntzaren eta sareen jarraipena.
 - Enpresak nazioartekotzearekin zerikusia duen informazioa Jaurlaritzako hainbat saili ematea erabakiak hartzeko.
 - Nazioartekotzeko politiken garapenari/eboluzioari ikaskuntzak gehitzeko proposamenak egitea.
4. **Nazioartekotzeari buruzko ezagutzen aliantza-politika bat garatzea**, ezagutza-zentroak identifikatzea barne, adimen lehiakorreko unitatearen aurrerapausoa nahiz nazioarteko beste eskualde batzuetan nazioartekotze-politika berritzaile edo arrakastatsuen diseinua bizkortzeko.
- Aliatu estrategikoen mapa bat egitea bi lan-ildotan: merkatuari buruzko ezagutza lehentasunezko herrialde eta sektoreetan, enpresen premietara bideratuta, eta ezagutza Eusko Jaurlaritzaren politikak hobetzea xede duten nazioartekotzeko politiken garapenean.
 - Beste ekintza ildo batzuen funtzionamendu eraginkorrerako behar diren aliantzak inplementatzea: adimen lehiakorrerako tokiko kluster eta erakunde sektorialekin edo nazioarteko zentroekin negozio-aukera berrien iturri gisa.
5. **Europar Batasunarekiko lotura indartzea** enpresak nazioartekotzeko esparruan, lehendik dauden ahalmenak txertatuz, Europako bitartekoen erabilera indartuz eta Euskadik Europan duen irudia sendotuz.
- Enpresak nazioartekotzeko Europako baliabide eta gaitasunen aprobetxamendua. Enterprise Europe Network eta horren gisako sareekin dagoen harremana indartuko da, ETEei laguntzeko leihatilen erabilera indartuko da (esaterako, ASEAN, Txina, Mercosur edo Mediterraneoako jabetza intelektualean (DPI)), "Your Europe Business Portal" enpresentzako atariko baliabideak indartuko dira (lineako informazio praktikoa jarduera beste estatu kide batean garatu nahi duten enpresei), "SME Internacionalization Portal" ETEak Nazioartekotzeko ataria indartuko da (jarduera Europaz kanpo garatu nahi duten enpresei laguntzeko neurriak), edo "Market Access Database" merkatuetan sartzeko datu-basea indartuko da, beste batzuen artean. (ikus "**¡Error! No se encuentra el origen e la referencia.**" atala).
 - Euskadik Europan duen kokapena hobetzea Europako nazioartekotzeko ekimenetan parte hartuta eta Euskadi Europako sare eta programetan txertatuta.

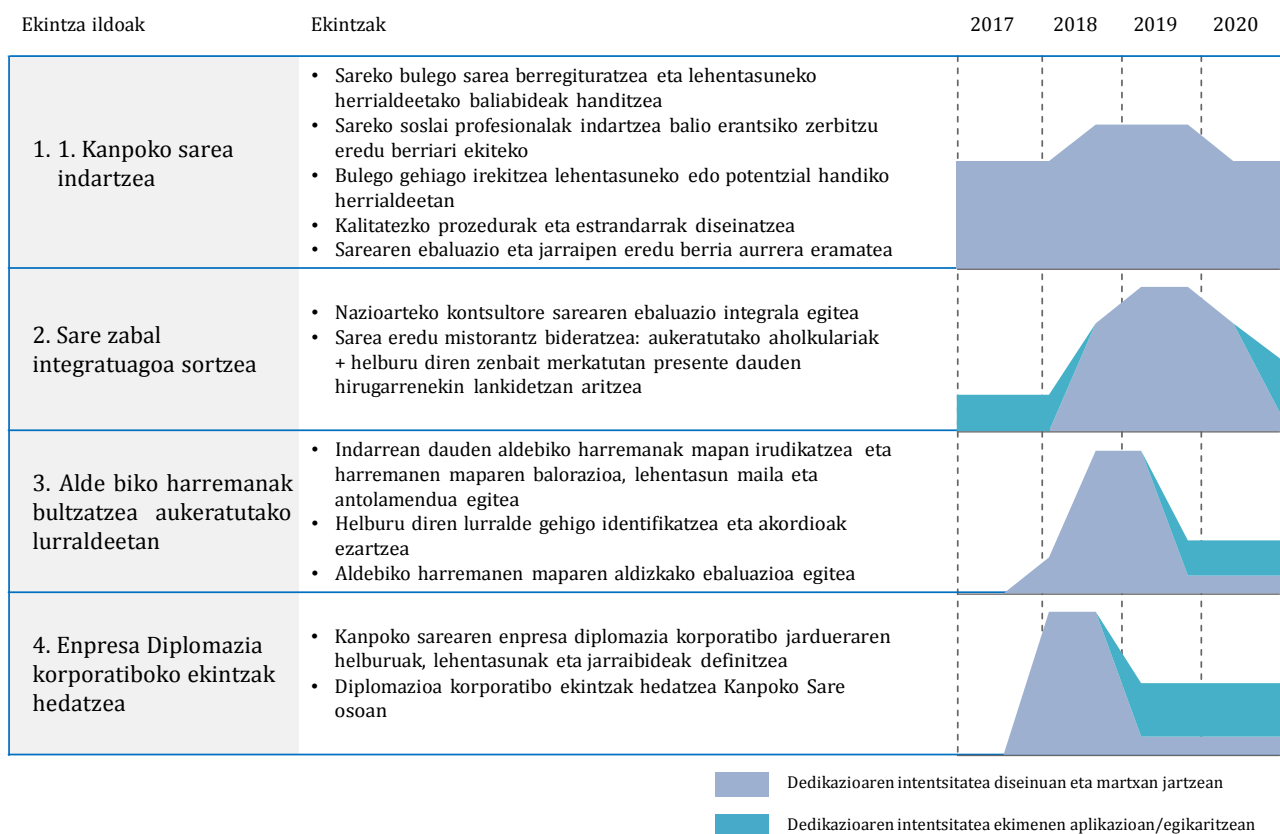
4.3. Eusko Jaurlaritzaren Kanpoko Sarea indartzea

HELBURUA: Kanpoko Sareak euskal enpresa eta erakundeei ematen dien balioa handitzea.

Nazioarteko Sarea balio erantsiko zerbitzu-ereduaren funtsezko zutabea da: zerbitzuak emateko, ezagutza sortzeko eta Euskadik atzerrian dituen harremanak eta irudia sustatzeko. Eusko Jaurlaritzak **Kanpoko Sarea indartu nahi du esparru ekonomikoan** (kualitatiboki eta kuantitatiboki), espezializazio eta zerbitzu-kalitate handieneko enpresen premiei erantzuteko.

Jomugako herrialdeetan **baliabide eta trebakuntza handiko** eta goi-mailako interakzio-gaitasuna duten **personak** izatea (ekonomia- eta enpresa-esparruetan) sareko nodoetan modu selektiboan zabaldu beharreko aktibo estrategikoak dira.

41. irudia: 3. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Eusko Jaurlaritzaren Kanpoko Sarea indartzea



Iturria: Bertan egina

Honako hauek dira garatu beharreko ekintza ildo nagusiak:

- Kanpoko Sarea indartzea eta Nazioartekotzeko Erakunde berriaren eragiketetan txertatzea**, bulego-kopurua eta bere profesionalen zuzkidura eta gaitasuna indartuz. Bideratutako baliabideak sendotzeko eta baliabide horiei intentsitatea emateko anbizioa aldatu egingo da Eusko Jaurlaritzak lehenesten dituen herrialdeen arabera.

Bulego guztietako lehenetsuneko jarduera-ardatzetako bat balio erantsiko zerbitzu-eredu berrira egokitzea izango da. Eredu horretan nabarmen handituko dira erakundeekiko harremanen maila, zerbitzuen kalitatea eta informazioa eskuratzeko eta aztertze gaitasuna.

- Sarearen berrantolaketa. Eusko Jaurlaritzaren nazioarteko enpresa/merkataritzaren bulego-eredua birdefinitzea eta herrialde bakoitzeko berezitasunetara egokitzea.
- Bulego gehiago irekitzea (urtean bat edo biko erritmoan) lehenetsuneko aukeraketarekin bat etorriz. Lehen ahalegina 1. lehenetsuneko herrialdeetan sarea osatzen zentratuko da, euskal enpresentzako potentzial handia duten urruneko merkatuetan aurrera eginaz.
- 1. lehenetsuneko herrialdeetan baliabideak gehitzea, zehaztutako apustu-mailaren arabera. Lehenetsuneko herrialde batek egitura handiagoa, enpresaren diplomazia korporatiboan eta aldebiko harremanetan intentsitate handiagoa eta herrialdeko ekosistema ekonomikoan integrazio / partaidetza aktibo handiagoa izango ditu.
- 2. lehenetsuneko herrialdeetan herrialdea/sektorea fokalizatzeko ahalegina egingo da, jarduera-eremu proaktiboa mugatuz interes handiagoko sektoreetan ezagutza-sakontasun handiagoa izateko, tokiko gaitasunen erabilera eraginkorragoa egiteko aukera emango baitu.
- Sareko bulegoen soslai profesionalak indartzea balio erantsiko zerbitzuen eskaintza berrira egokitzeko. Eskaintza berri horretan, enpresentzako egindako kudeaketa operatiboak alde batera utzi gabe, garrantzi berezia hartzen dute goi-mailako interakzio-gaitasunak, tokiko merkatu-segmentuen eta balio-kateen ezagutza xehatuak eta informazioa aztertze gaitasunak.

42. irudia: Eusko Jaurlaritzaren Kanpoko Sareko zerbitzuen mapa

OINARRIZKO ZERBITZUAK	ZERBITZU AURRERATUAK
<ul style="list-style-type: none"> Xedeak antolatzea Azoketara joatea Merkataritza agendak egitea Marketing, publizitate... materiala prestatzea eta banatzea Lehiatzaileak eta enpresak aztertzea Banatzaileak eta merkataritza kanalak bilatzea Zerbitzu orokorren hornitzaileak identifikatzea Bezeroak identifikatzea Arautegien bitartez laguntzea Arantzel izapideei/aduanei buruzko informazioa ematea Izapide operatiboak egitea Lege orientazioa Laguntza publikoei eta jomugan laguntzeko zerbitzuei buruzko informazioa ematea Laguntza ematea langileen eta kontratazioen bilaketan 	<ul style="list-style-type: none"> Banakako elkarriketa enprekin Diplomazia korporatiboa: goi mailako harremanetarako eta kontaktuetarako sarbidea (publikoak eta pribatuak) Nazioarteko negoziazioa eta bitartekaritzak Lehenetsuneko sektoreen informazio segmentatua eta tokiko balio kateetan (merkatuak, sektoreak, produktuak, lehiatzaileak...) sartzeko ahalmena Zerbitzu plataforma geografikoak/sektorialak sortzea Merkataritza ikuspegia eta euskal enpresetarako aukera egokiak identifikatzeko eta baloratzeko gaitasuna. Aliatuen, bazkideen edo enpresen bilaketa, eskuratzeko Nazioarteko Softlanding-a Goi mailako koalifikazioa duten pertsonak erakartzea Hornitzaile teknikoetarako/erosketa plataformetarako sarbidea Study Trip-ak Berkokaguneetarako eta itzulketetarako laguntza Lankidetzak alderantzizko xedeak antolatzeko orduan

Iturria: Bertan egina

- Kanpoko Sare osoan kalitate-prozedurak eta -estandarrak definitzea bezero diren euskal enpresek eskura izan ditzaketan zerbitzu guztietan maila bereko zerbitzu-homogeneotasuna eta bezero-espientzia bermatzeko.
- Nazioarteko bulegoen jarraipen-adierazleen eredu berri bat diseinatzea, lehenetsuneko bulegoen ebaluazio periodikoa garatzeko aukera emango duena. Nazioarteko bulegoen jarraitutasun-

balorazioa nazioartekotzeko ondoz ondoko planen epealdi estrategiko bakoitza amaitzen denerako dago aurreikusita.

2. **Sare integratuagoa sortzea presentzia propiorik gabeko herrialdeetan.** Sare osoan kalitateko zerbitzu homogeneoak emateko eta hirugarrenek eskaintako zerbitzuetan lerrotzeko eta jarraipena egiteko gaitasuna irabazteko baldintzekin, bilakaera sustatuko da sare-eredu zabalduan. Kontsultore independenteen egungo lankidetzaren sistema nazioartean Euskadiren presentzia propiorik gabeko hainbat herrialdeetan hedatutako lehentasunezko bazkide eta herrialde jakin batzuetako kontsultore espezifikoen arteko lankidetzaren konbinatzen duen eredu mistorantz lekualdatuko da pixkanaka-pixkanaka.

Lehentasunezko bazkideen soslaiak nazioarteko bulego propioak dituzten beste eskualde batzuekin partekatutako sareen nahiz nazioartean ezarpen zabala eta jomugako merkatuetan harremanak izateko gaitasuna duten zerbitzu profesionalen enpresa-sareen erabilera hartzen ditu.

Hainbat ekintza gauzatzeko dira Euskadiren kokapena indartzeko:

- Nazioarteko kontsultoreen jardueraren ebaluazio osoa, bere erabilera, lortutako emaitzetan eta bezeroen balorazioan sakontzeko eta bazkide berri bat aukeratzeko jarraibideak ezartzeko.
- Eusko jaurlaritzak hirugarrenen sareekin lankidetzaren aritzeko eredu mistoaren diseinua, jomugako zerbitzuen kartera, behar diren baldintzak, eskatutako kalitate-estandarrak eta bazkideekin negoziatutako diren kostu-aukerak ezarri.
- Bazkide potentzialen identifikatzea, negoziazioen ezartzea eta lankidetzaren hitzarmenak sinatzea.

3. **Lehentasunezko eskualdeekin aldebiko harremanen politika** sustatzea, Euskadiko enpresak nazioartekotzeko epe luzeko ikusgaitasunarekin.

Harreman-sarearen konfigurazioan aurrera egiteko urrats hauek egingo dira:

- Gaur egun indarrean dauden akordio eta harremanen mapa egitea, akordioen helburuak xehatuz eta lortutako emaitzak eta harreman bakoitzaren etorkizuneko proiektzioa dokumentatuz.
- Harremanen mapa balioetsi, lehenetsi eta antolatzea, Euskadik harreman aktiboen kopuru mugatua izaten jarraitzeko duen gaitasunera egokituz.
- Intereseko eskualdeak identifikatzea eta eskualde estrategikoekin akordio berriak ezartzea. Nazioartekotzeko 2017-2020 Plan honen indarraldian urtean akordio berri bat gehitzea aurreikusten da.
- Aldebiko harreman aktiboen maparen ebaluazio eta antolaketa periodikoa.

4. **Enpresaren diplomazia korporatiboa indartzea** presentzia propioa duten herrialde guztietan euskal enpresei balioa emateko gaitasunaren ezaugarri bereizle gisa. Eusko Jaurlaritzak uste osoa du goi-mailako kontaktu proaktiboen (pribatuak eta publikoak esparru ekonomikoan) jarduera eskualde guztietan formalizatzeak eta profesionalizatzeak euskal enpresentzako aukeren kalitatea hobetuko duela.

Jarduera egituratzeko helburuarekin, honako hauek egingo zaie aurre:

- Eusko Jaurlaritzaren Kanpoko Sarearen diplomazia korporatiboko jardueraren helburu, lehentasun eta gidalerroen definizioari, bulegoen artean helburu indibidualizatuak eta zeharkako harremanak ezarri jarduera horren erantzule nagusien arteko esperientziak trukatzeko herrialde bakoitzean.

Enpresa, elkarte eta klusterren ordezkartza-maila goreneko harremanez gain, esperientzia txikiagoko enpresei nazioartean kokatzen lagunduko dieten tokiko eragileekiko lankidetzaren ere indartuko da.

- Enpresaren diplomazia korporatiboko ekintzen hedapena Kanpoko Sare osoan.

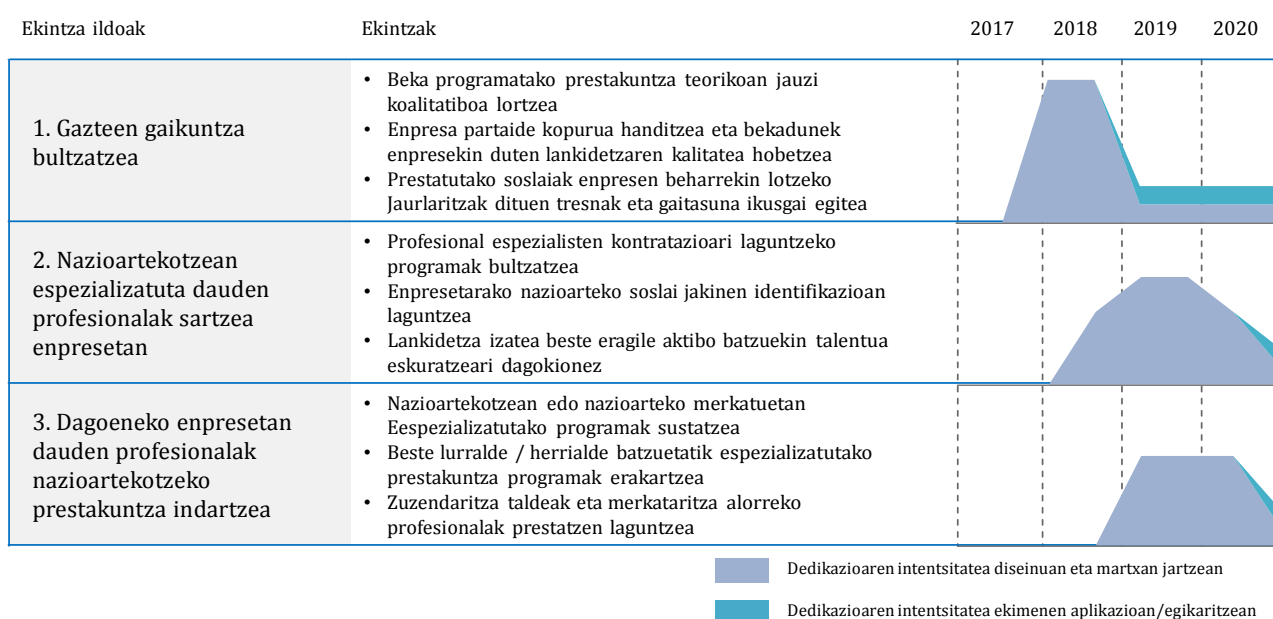
4.4. Nazioartekotzean espezializatutako pertsona gaituak

HELBURUA: Euskal enpresetako profesionalak nazioartekotze-arloan duten gaitasuna indartzea.

Enpresen premietara egokitutako nazioartekotze-arloan espezializatutako giza kapitalaren sorrera eta dinamizazioa sustatzeak Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planeko lehentasunezko jarduera-ardatzetako bat izaten jarraituko du. Nazioartekotzearen hasierako etapetan enpresetan presente dagoen premia bat da, eskakizun-maila eta soslai profesional desberdinarekin, nazioarteko merkatuetan lehendik dauden enpresetan irauten duena.

Eusko Jaurlaritzaren ekintzen xedea **enpresetan prestatu eta txertatutako profesionalen soslaien kalitatea indartzea** izango da, **pertsona gaituak sartzeko eta profesionalak eta zuzendaritza-taldeak prestatzeko** ahaleginak bikoiztuz.

43. irudia: 4. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Nazioartekotzean espezializatutako pertsona gaituak



Iturria: Bertan egin

Hauek dira aurrera eraman beharreko ekintza ildo nagusiak:

1. **Nazioartekotze-arloan espezializatutako gazteak gaitzeko eta sartzeko ahalegina**, prestakuntzaren kalitatean eta hautagaien aurretiko prestakuntza-maila handitzean arreta berezia jarritz:
 - BEINT beken prestakuntza teorikoko programetan eta pertsona parte-hartzaileen soslaietan jauzi kualitatiboa egitea, prestakuntza-eduki berriak sartuz eta enpresak nazioartekotzeko egungo joeren arabera edukiak eguneratuz.
 - Global Training prestakuntza praktikoko beken jarduera pertsonak prestatzeko tresna gisa eta unibertsitateko edo lanbide-heziketako goi-mailako gazte profesionalen artean nazioarteko bokazioak sustatzeko tresna gisa mantentzea.
 - Enpresak handitzea eta enpresetako praktiketan/lankidetzan kalitatea hobetzea, beka bakoitzerako enpresa egokiak aukeratzen, enpresen tutoretzan eta bekadunen parte-hartzean arreta jarritz.
 - Bekak amaitzen dituzten pertsonen aukera profesionalak eskaintzeko Eusko Jaurlaritzaren tresnak eta gaitasuna eta enpresen premia espezifikokoak betetzeko soslai egokiak bistaratzea.
2. Enpresen nazioartekotzean espezializatutako **profesionalak sartzeari bultzada ematea**:
 - Nazioartekotzean espezializatutako pertsonak eskusibotasunez kontratatzeko laguntza-programak (talentua aktibatzea Global Lehian-en), profesional partekatutako (PROFEX) eta nazioarteko talentua sartzeko programen norainokoa handitzea (Landhome) sustatzea.
 - Enpresek nazioartekotze-prozesuetan dituzten premia espezifikokoak estaltzeko nazioarteko soslai profesionalak identifikatzeko laguntza.
 - Nazioarteko talentua erakartzeko eta hartzeko ekimenak egiten dituzten beste eragile batzuekiko lankidetzar-ildoen definizioa (Bizkaia Talent, Gipuzkoako profesionalak erakartzeko ekimenak) euskal enpresetan pertsona espezializatuak sartzen laguntzeko.
3. Euskadin **prestakuntza espezializatua indartzea**, enpresetako profesionalen nazioartekotzean edo nazioarteko merkatuetan espezializatutako prestakuntza programetan parte-hartzen lagunduz. Hezkuntza-arloko erakundeekin honako hauetan lankidetzan aritzeko ekintzak egingo dira:
 - Nazioartekotzean edo Euskadirako lehentasunezkoak diren nazioarteko merkatuetan espezializatutako prestakuntza-programen (executive/master) sorkuntzaren sustapena unibertsitateetan edo tokiko negozio-eskoletan.
 - Beste herrialde/eskualde batzuetako nazioartekotze-arloko prestakuntza-programak erakartzea, nazioarteko programak Euskadiko mapan txertatzen laguntzeko baldintzak sortuz.
 - Atzerrian ematen diren programa espezializatuak nazioartekotze-arloan espezializatutako soslaien prestakuntzarako laguntza, euskal enpresetako profesionalen nazioarteko ikastaroetan (negozio-eskola ospetsuetan edo lehentasunezko herrialdeetako unibertsitateetan) parte hartzea erraztuz.

4.5. Finantza-tresna espezializatuak

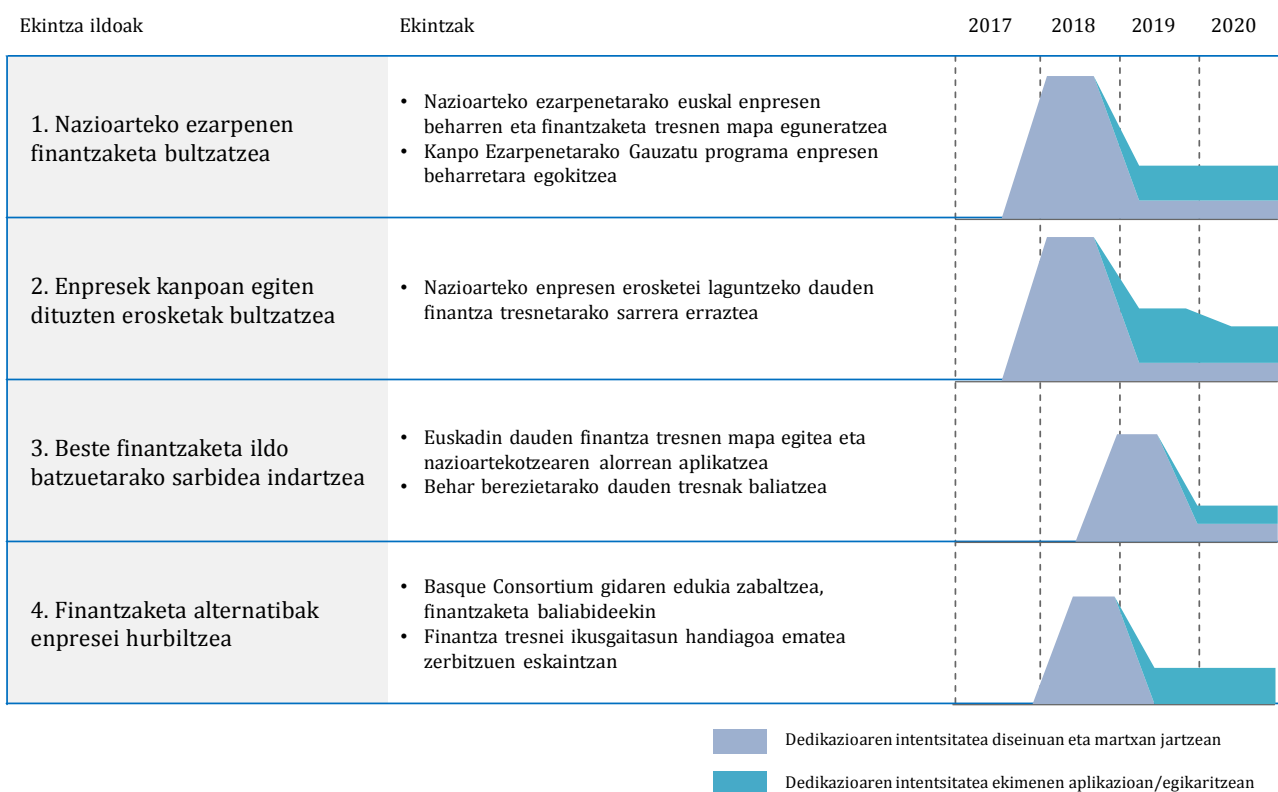
HELBURUA: Enpresei finantza-tresna lehiakorrek eskaintzea nazioartekotze-aukeren sorta handi baterako.

Euskal enpresek nazioarteko ezarpen berriak garatzeko etengabeko jardura dute, baina gutxi erabiltzen dituzte Eusko Jaurlaritzak nazioartekotzea finantzatzeko dituen tresnak. Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planak egungo errealitate ekonomikora eta euskal enpresen premietara egokitutako finantza-tresnak izan nahi ditu. Horretarako, enpresen lehiakortasuna indartuko duten nazioartekotze-ereduen aniztasun handiagoa babestuko du.

Euskal enpresen artean hedatuta dagoen **produkzio- edo merkataritza-ezarpenera** alde batera utzita, gero eta maizago izaten dira **I+G jardueretarako, hornidura-zentroetarako, enpresak erosi/eskuratze eragiketarako** (lehiakideak edo osagarriak) edo **birkokapenetarako** ezarpenak, eskaintza publikoari laguntza-tresnak emateari egokitutako erantzun bat eskatzen dutenak.

Halaber, **dauden tresnei buruzko azalpenak emateko eta haiek enpresetara hurbiltzeko lan aktiboagoa** garatuko da, hein batean ez direlako iristen dauden baliabideetara, ez direlako ezagutzen edo nazioartekotzeko espezifikoak ez diren beste programa batzuekin nahasten direlako.

44. irudia: 5. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Finantzaketa tresna espezializatuak



Enpresei egoera-mota gehiagotan laguntzeko, Eusko Jaurlaritzak honako hauen aldeko apustua egin du:

1. **Nazioarteko ezarpenei laguntzeko ildoak berritzea** finantza-merkatuaren une bakoitzeko baldintza partikularretara **egokitutako tresnekin**. Ezarpenei laguntzeko programak berriro egingo dira (Gauzatu – Kanpoko ezarpenak), euskal enpresentzako erakargarriago egiteko. Horretarako, hauek egingo dira:
 - Euskal enpresen premiak eguneratuko dira nazioarteko ezarpen-mota desberdinak finantzatzeari dagokionez, lehendik dauden finantza-tresnekin (publikoak eta pribatuak) alderatuta.
 - Gauzatu Kanpoko Ezarpenak programa enpresen premien arabera berritzea.
2. **Euskal enpresek** nazioarteko merkatuetan **dauden enpresak erosteko prozesuei laguntzeko finantza-tresnetarako sarbidea**, euskal enpresa haien lehiarako kokapena eta nazioarteko kokapena indartzeko.
Jarduketa horren bidez, Eusko Jaurlaritzak aurrez landu gabeko esparru estrategiko bat estali nahi du eta, aldi berean, euskal enpresak kanpoko merkatuetan sartzea bizkortuko duten nazioartekotze-ereduak sustatu.
3. Enpresen premia partikularretara egokitutako **beste finantza linea batzuk sustatzea**. Enpresekin lankidetzan aritzeko mekanismoak ezarriko dira sisteman dauden beste tresna batzuk identifikatzeko (maileguak, diru-laguntzak, etab.) eta premia espezifikoak dituzten euskal enpresei laguntzeko (adibidez, bezeroekin egin beharreko eragiketa handiak finantzatzeko, lizitazio handietan parte hartzeko, etab.). Horretarako, dauden finantza-tresnen mapa egingo da eta nazioartekotzeko esparruari kasu espezifikoetan aplika dakioken ikusiko da.
4. **Finantzaketa-aukerak enpresei hurbiltzeko** ekintzak, dauden tresnen aprobetxamendua handitzeko. Beste neurri batzuen artean, Basque Consortium gidaren edukia handituko da dauden finantza-baliabideekin eta ikusgaitasun handiagoa emango zaie finantza-tresnei Eusko Jaurlaritzaren nazioartekotze-zerbitzuen eskaintzan.

4.6. Nazioartekotzeko aktiboak erakundeetan berrantolatzea

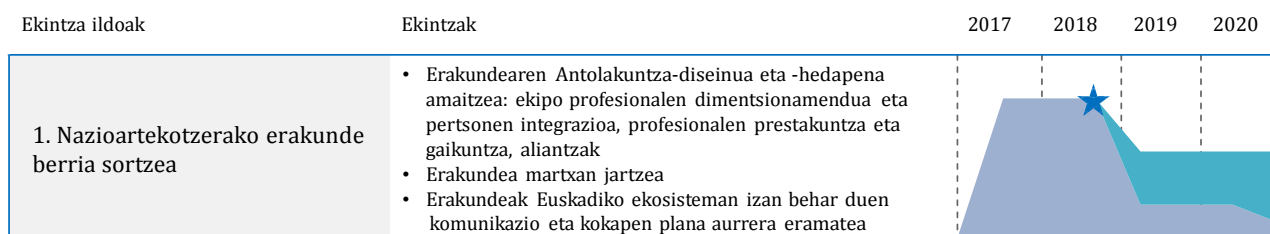
HELBURUA: Eusko Jaurlaritzaren nazioartekotze-gaitasunak eta -aktiboak integratzea eta indartzea.

Enpresei nazioartekotzen laguntzeko eredu berriak sistemaren egiturazko ahulezia batzuei aurre egiteko antolaketa-eskema bat behar du: ekimenak zatikatzea, enpresentzako nazioartekotze-sistema sinplifikatzea, eraginkortasuna handitzeko premia eta sistemaren eta pertsonen espezializazioa.

Halaber, balio erantsiko zerbitzuetara bideratzeak, tokian bertan nahiz Kanpoko Sarean, eredu integratuagoa eta funtzionamendu-dinamika egokituak eskatzen ditu (zerbitzu-prestazioan, espezializazioan, enpresetara hurbiltzean, merkataritza-proaktibitatean, kolaboratzaileekiko harremanean).

Eusko Jaurlaritzaren nazioarteko lankidetzak **ahalmen eta zerbitzu guztiak barne hartzen dituen Nazioartekotzeko Erakunde bakarra sortzea** izango da balio erantsiko zerbitzu-ereduranzko trantsizioa errazteko eta etorkizuneko eboluzioa ahalbidetzeko tresna nagusia:

45. irudia: 6. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Nazioartekotze aktiboen berrantolaketa instituzionala



Iturria: Bertan egina

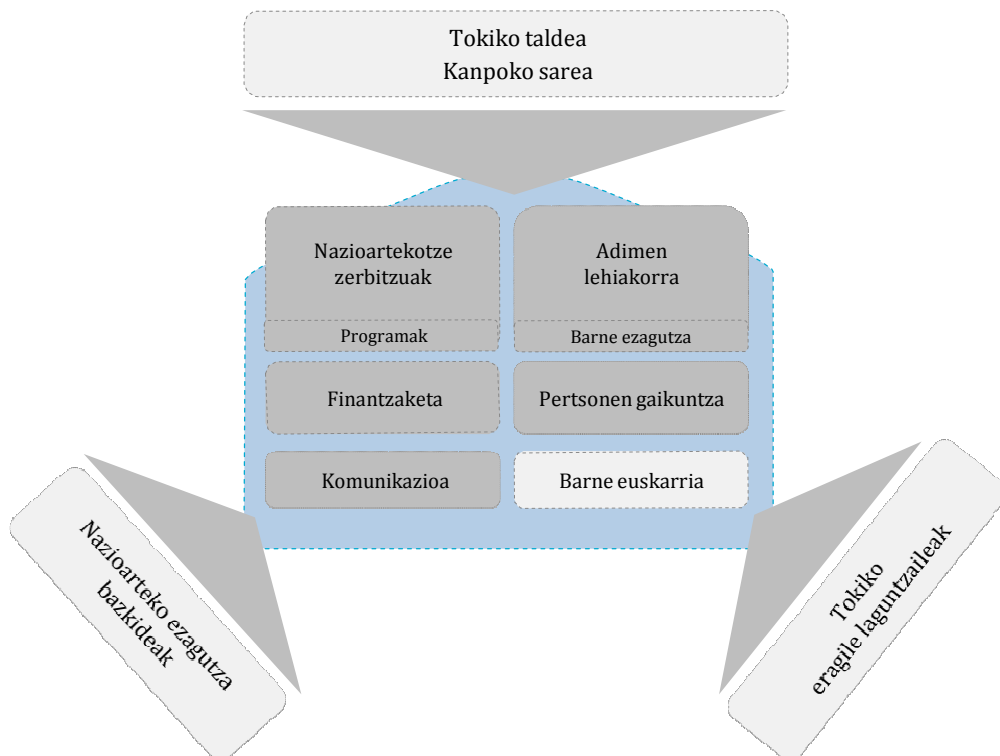
Honako hauek dira garatu beharreko ekintza ildo nagusiak:

1. **Nazioartekotzeko Erakundea abian jartzea**, erakunde berriaren antolaketa-diseinu eta diseinu funtzionala amaituz eta Jaurlaritzatik Nazioartekotzeko Erakundearen abiatzea gidatuz, Euskadin enpresak nazioartekotzeko laguntzaren buru gisa.

Nazioartekotzeko Erakundeak sistemako aktibo guztiak hartzen ditu, Euskadin kokatutakoak, Kanpoko Sarean kokatutakoak eta dauden harreman-sare guztiak.

- Nazioartekotzeko Erakundearen lege- eta antolaketa-diseinua amaitzea: forma juridikoa, izapide administratiboak, eduki eta jardueren xehetasuna, barne-antolaketa, funtzioak eta erantzukizunak, espezializazioa, laguntza-egiturak, etab.
- Honako hauek lortzeko antolaketa:
 - Nazioartekotzeko Erakundearen talde profesionali neurriak ezartzea. Eusko Jaurlaritzako/SPRIko taldeetako profesionalak txertatzea eta estali gabeko funtzioak garatzeko pertsonak kontratatzea.
 - Erakundeko talde profesionalak prestatzea eta gaitzea funtzio eta erantzukizun berriak garatzeko.
 - Erakundearen kanpo-harremanen eta aliantzen estrategia diseinatzea Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planeko hainbat puntutan jasotako lankidetzapremiei aurre egiteko.
- Nazioartekotzeko Erakundea martxan jartzea.
- Erakunde berria ezagutzera emateko eta Erakundeak enpresa, erakunde kolaboratzaile eta intereseko beste eragile batzuen artean duen kokapena indartzeko komunikazio-plan bat garatzea.
- Erakundearen antolaketa doitzeko jarduera eta emaitzen jarraipena.

46. irudia: Euskadiko Nazioartekotzeko Erakundearen jarduketara eremuak



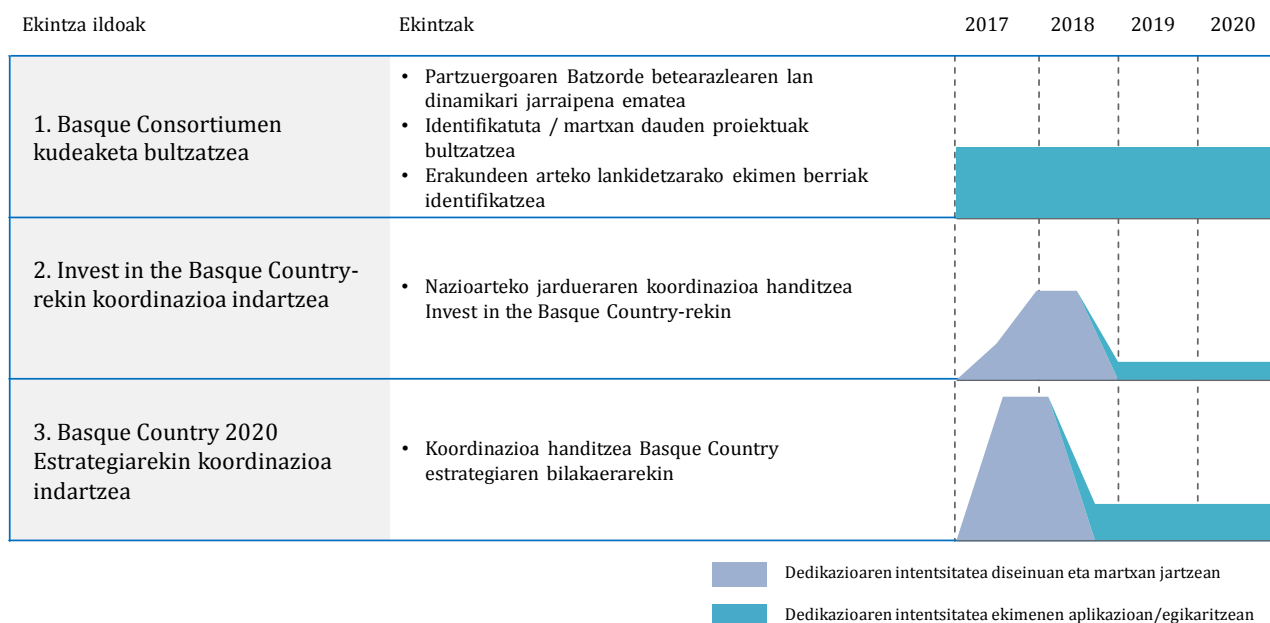
4.7. Nazioartekotzeko euskal sistema koordinatzea

HELBURUA: Enpresen nazioartekotzearen sustapenean inplikaturik dauden eragile guztien koordinazioan aurrera egitea.

Eusko Jaurlaritzak eutsi egin dio **erakunde artean gero eta gehiago koordinatuta dagoen nazioartekotzeko euskal sistema bat eraikitzeko apustuari**, enpresen premiei erantzun eraginkorra emateko eta bere baliabideak eraginkortasunez erabiltzeko. Ekintza indibidualetatik kanpoko jarduerari laguntzeari buruzko ikuspegi osorantz joateak ahaleginak modu koordinatuan orientatzea eskatzen duen lehentasuna izaten jarraitzen du.

Azken urte hauetan, Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoaren bidez, aurrera egin da jarraipena izan behar duten ekimenetan: jarduerak eta programak bateratzea, katalogo partekatu bat sortzea edo nazioartekotzeko foroak garatzea. Halaber, batetik, nazioartekotzen laguntzeko sisteman sartzea enpresentzako sinpleago eta errazago egitea eta, bestetik, baliabide publikoen erabileran baterako aprobetxamendua eta gehigarritasuna optimizatzeke sistema ebaluatzea xede duten lan-ildoak jarri dira martxan.

47. irudia: 7. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Nazioartekotze euskal sistemaren koordinazioa






Iturria: Bertan egina

Helburu horiek lortzeko, honako jardunbide hauek definitu dira:

1. **Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoaren kudeaketa** eta erakundeen arteko lankidetzeta-dinamikari eta baterako jarduketak identifikatzeko dinamikari eustea:
 - NEPren Batzorde Betearazlearen bilera-dinamikaren jarraipena topagune periodiko gisa eta Basque Consortiumetik sustatutako jarduketan jarraipeneko foro gisa.
 - Identifikatuta edo martxan dauden proiektuen bultzada: Mundura Begira, katalogo bateratua, nazioartekotzen laguntzeko politiken ebaluazioa, programen administrazio integratua.
 - Elkarrekin garatu beharreko ekimen berriak identifikatzea.

48. irudia: Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoko kideak eta Partzuergoan egiten duten lana

Eragilea	Oinarritzko betekizuna partzuergoan	Tresna nagusiak
	<ul style="list-style-type: none"> • INSTITUZIONALA: Partzuergoaren enbaxadore-bozeramaile nagusia, koordinazioa beste batzuekin • SUSTAPENA ETA HEDAPENA: Antena eta hedapena, sustapen instituzional zuzena, sistemara sartzeko atea (SPRI: proiektu integralak, esportzaile finkatuak eta multi-lekutuak) • ZERBITZUEN PRESTAZIOA: Bultzada programa propioei, SPRIri lotetsitako tresnak gauzatzea/kudeatzea (sarea, alderantzizkako sustapen zuzena, erakarpena), • OPERATIBOA: Partzuergoaren kudeaketa operatiboa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enpresei diru-laguntzak emateko programak: Global lehian, Gauzatu ezarpenak <ul style="list-style-type: none"> - Hitzarmena Ganbarekin aholkularitzarako eta sustapen zuzenerako; Elkartzeko programak eta sustapen zuzenerako Klusterra 2. SPRI: informazioa, sentsibilizazioa eta aholkularitza 3. Gobernu Sustapen instituzional zuzena 4. SPRI: SPRI Sareari lotetsitako zerbitzu aurreratuak 5. Talentu programak: Bekak, Global training, Berria 6. SPRI: Erakarpena Invest in-en eta Basque Expertise-ren bitartez
	<ul style="list-style-type: none"> • INSTITUZIONALA: Partzuergoaren enbaxadore-bozeramailea • SUSTAPENA ETA HEDAPENA: Antena eta hedapen kapilarra, sustapen instituzional zuzena, sistemara sartzeko zeharkako atea (oinarritzko aholkularitza eta ber-zuzenketa CEletatik eta beste batzuetatik) • ZERBITZUEN PRESTAZIOA: Bultzada programa propioei • OPERATIBOA: Partaidetza aktiboa Partzuergoan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enpresei diru-laguntzak emateko programak: BFAren nazioartekotzea, GFAren nazioartekotzea eta produktu berriak, Saiatu AFA <ul style="list-style-type: none"> - Hitzarmena BFA Bilboko Ganbera BizkaiaExt aholkularitzarako; BFAren lankidetzeta programa aholkularitza sektorialerako: talentu programetarako bekak 3. Sustapen instituzional zuzena
	<ul style="list-style-type: none"> • SUSTAPENA ETA HEDAPENA: Antena eta hedapen kapilarra, sistemara sartzeko atea (NEX eta esportatzaileak) • ZERBITZUEN PRESTAZIOA: Euren tresnen gauzatzea/kudeaketa (Hitzarmenen bidea: Global lehian, aholkularitza, sustapen zuzena, giza kapitala), Aldundiena (aholkularitza eta sustapen zuzena) eta propioak <ul style="list-style-type: none"> - Ganb. Gipuzkoa: sarearen koordinazioa eta erakarpena SPRIrekin • OPERATIBOA: Partaidetza aktiboa Partzuergoan 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Informazioa, sentsibilizazioa eta aholkularitza (EJ eta BFA Hitzarmenak lagundua) 3. Enpresa sustapen zuzena (EJ eta BFA Hitzarmenak lagundua) 4. Gipuzkoa: Inhouse eta Sare Propio bidezko zerbitzu aurreratuak 5. Talentu programak: Master espezifikoak eta hizkuntzak 6. Gipuzkoa: Erakarpena Sare Propio bidez

Iturria: Bertan egina

2. **Invest in the Basque Country nazioarteko jarduera koordinatzea** Eusko Jaurlaritzaren Kanpoko Sarearen bidez, sarearen balio-ematea planifikatuz eta indartuz eragile inbertitzaileak erakartzeko ekintzetarako, eta Eusko Jaurlaritzak presentzia duen herrialdeetan egindako inbertsioak erakartzeko jarduerak koordinatuz.
3. **Basque Country estrategiarekin** eta Kanpo Harremanetarako Zuzendaritzarekin **koordinatzea**. Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planeko proposamenak eta jarduketak Basque Country Estrategiaren eboluzioarekin koordinatzea.

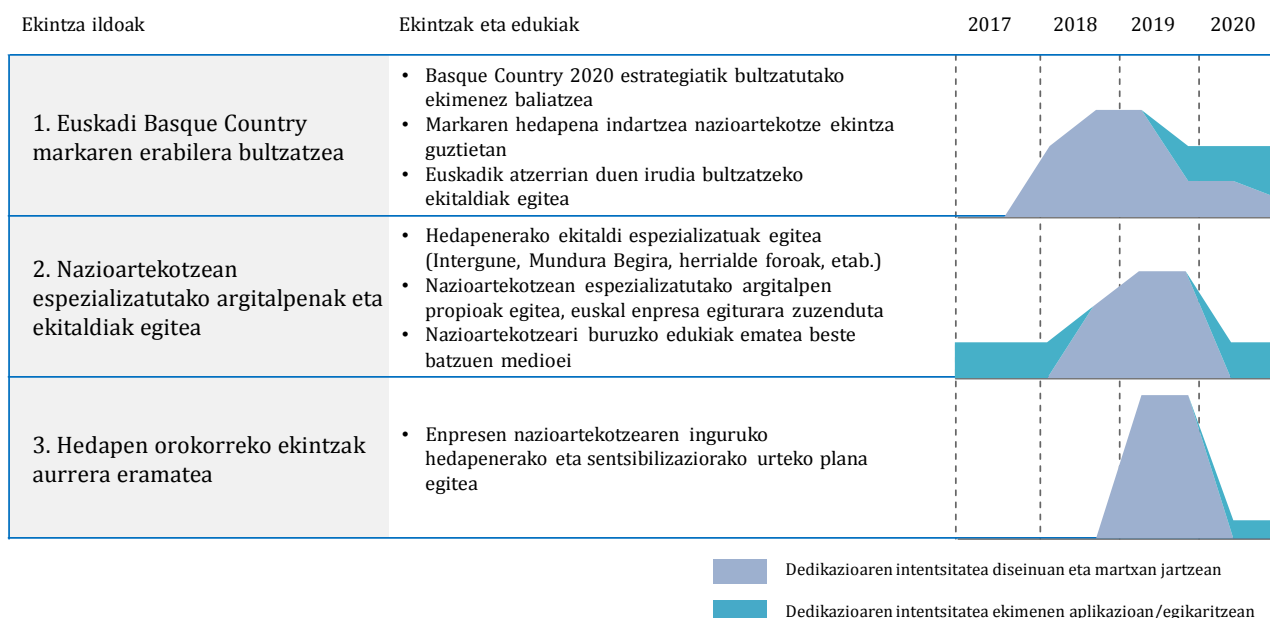
4.8. Marka, irudia eta komunikazioa sortzea

HELBURUA: Euskadirentzako, bertako enpresentzako eta nazioartekotzeko euskal sistemarako aitortpena lortzea.

Enpresak nazioartekotzea Euskadiren ezaugarrietako bat izan da, eta enpresak izan dira **Euskadi Basque Country markaren kanpoko enbaxadore** onenak. Kanpoko merkatuetan izan beharreko presentziak leku garrantzitsua hartzen du Eusko Jaurlaritzaren agenda politikoan eta 2017-2020 epealdiko garapen industrialaren lehentasunezko ardatzetako bat dela onartu da. Hala ere, ezezaguna izaten jarraitzen du nazioarteko jarduerak enpresen lehiakortasunean jokatzeko duen rola eta hor jarraitzen dute nazioartekotzearen inguruko aurkako iritziek.

Eusko Jaurlaritzaren ikuspegitik, nahitaezkoa da nazioartekotzeak gizartean duen **irudia indartzea** eta nazioartekotzeko ekimenak benetan egiten dituzten ekarpenengatik aitortuak izatea lortzea. **Enpresak nazioartekotzea eta garapen ekonomikoari** eta Euskadin enplegua sortzeari **egiten dion ekarpena gizartean txertatzea eta dibulgazioari eta komunikazioari bultzada ematea** Plan berria sartu beharreko jarduerak dira. Euskadi Basque Country Estrategiarekiko koordinazioa, markarako bulkada liderra dena, Gobernuan baimenduko du estrategiak lerrokatzea eta ahaleginak bateratzea

49. irudia: 8. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Marka, irudia eta komunikazioa sortzea



Iturria: Bertan egina

Nazioartekotzearen irudiari eta markari bultzada ematea hiru ildo estrategikoren bidez lortuko da:

1. **Euskadi Basque Country marka sustatzea eta Euskadiren irudia kanpoan proiektatzea.** Enpresen nazioartekotzearen bidez Euskadik nazioartean duen presentzia handitzea, Euskadi Basque Country marka hedatzen lagunduz:
 - Basque Country 2020 Estrategiaren bidez bultzatutako marka hedatzeko ekimenak aprobetxatzea.
 - Euskadiren irudia hedatzeko politika bat definitzea, Kanpoko Sareak enpresak nazioartekotzeko esparruan burutzen dituen ekintzei lotuta eta Euskadi Basque Country marka bultzatzeko plan bat egitea, 2017-2020 epealdian aurrera eraman behar diren ekintza zehatzak jasoko dituen, Basque Country estrategiarekin koordinatuta
 - Lehentasunezko eskualdeetan Euskadiren enpresa-irudia eta Euskadi Basque Country marka sustatzeko ekitaldiak egitea.
 - Euskal enpresen balioak, portaera, lotura soziala eta inpaktua herrialde hartzaileetan hedatuz Euskadi Basque Country irudia finkatzea.
2. Enpresak nazioartekotzearekin zerikusia duten **argitalpen eta ekitaldi espezializatuak egitea** Adimen Lehiakorreko unitate berriaren ezagutza sortzeko ahalmenean oinarrituta:
 - Euskal enpresak nazioartekotzeko jarduerari, nazioartekotzeko lehentasunezko helmugei, merkatu erakargarriari, intereseko aukerei eta abarri buruzko argitalpena sortzea (formatu digital eta fisikoetan).
 - Enpresak nazioartekotzeari buruzko edukiak sortzea komunikabideetan argitaratzeko (prentsa orokorra, ekonomiari buruzko prentsa, argitalpen sektorialak, hirugarrenen aldizkariak, etab.).
 - Mundura Begira proiektua koordinatzea, hausnarketarako eta ikaskuntzarako plataforma gisa, munduak eta merkatuek nola eboluzionatuko duten jakiteko, hainbat eremu geografikotan nola jokatu eta oztopoak nola gainditu jakiteko eta enpresak nazioartekotzeko prozesuak nola hasi, nola garatu eta nola finkatu jakiteko.
 - Intergune garatzea nazioartekotzeko foro gisa. Euskal enpresek lehen eskutik ezagutu ahal izango dute nazioartekotzearekin zerikusia duen guztia: zerbitzu-eskaintza, Europako politikak, garatze bidean diren herrialdeak, herrialde finkatuak, joerak, etab.
3. **Enpresak nazioartekotzeak duen garrantziaren hedapena/sentsibilizazioa** herritarren artean, unibertsitateko kolektiboei eta iritzi-taldeei arreta berezia eskainiz.
 - Helburuak zehaztuko dituen eta urtero aurrera eraman beharreko ekintzak eta kanpainen plangintza ezarriko dituen hedapen- eta sensibilizazio-plana egitea. Plan horrek zenbait ekintza jasoko ditu: euskal enpresak nazioartekotzeak hezkuntza-sisteman duen garrantziari buruz sensibilizatzeko kanpainak egitea, nazioartekotze-esparruan erreferentziazkoak diren pertsonekin tokiko kanpaina publikoak garatzea, enpresen eta Eusko Jaurlaritzako nazioartekotze-arloko teknikarien presentzia ekitaldi, jardunaldi eta aurkezpenetan.

Basque Country 2020 estrategian kokatzea

“3.4. Planaren nondik norainokoa” atalean adierazi den bezala, Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planak enpresa industrialak nazioartekotzeko esparru tematikoa garatzen du eta Basque Country 2020 estrategiaren hedapena gidatzen duten nazioartekotze-bektoreei estuki lotuta dago.

Nazioartekotze Planak ekarpen garrantzitsuak egin ditu enpresa-arloko 1. eta 2. bektoreetan (“Euskadiren Nazioartekotze Planak ekarpen garrantzitsuak egin ditu enpresa-arloko 1. eta 2. bektoreetan (“Euskadi markaren proiektzioa atzerrian” eta “Sektoreko interesak sustatu eta bultzatzea”), eta 3., 4. eta 5. bektoreekin (“Garapen iraunkorrerako erronka globalak konpontzen laguntzea”, “Europako proiektuari laguntzea” eta “Ezagutza erakartzea”) bat datozen jardunbideak jaso ditu..

- 1. bektorea: Euskadi markaren proiektzioa atzerrian. Nazioartekotze Planak herrialdea nazioartean kokatzen laguntzeko eta euskal balioak eta nortasuna transmititzeko potentziala aitortzen du. Horren ondorioz, Euskadiren eta Euskadik atzerrian dituen enpresen ikusgaitasuna bultzatzearen alde egin du. Nazioarteko sarean Basque Country marka erabiltzea, aldi berean herrialdearen eta enpresen irudia indartuko duten ekintzak garatzea, euskal enpresek beraien jomugako herrialdeetan egiten duten ekarpena baliozkotzea edo enpresa-kasu arrakastatsuek hedatzea izango dira hurrengo urteetan garatu beharreko ekintza ildo berrietako batzuk.
- 2. bektorea: Sektoreko interesak sustatzea eta bultzatzea. Bektore horretan daude sartuta Enpresak Nazioartekotzeko Planaren helburu nagusiak eta bertan garatuko dira aurreikusitako ekintza ildo gehienak. Zenbait jardunbide libratzea, esaterako, sektorea lehenesteko irizpideak beste jarduketa batzuekin batera sartzea (RIS3 lehentasunak), enpresa-soslai desberdinetarako tresna eta zerbitzuen segmentazioa, adimen lehiakorrari bultzada ematea, eskualde estrategikoei alde biko harremanak indartzea edo erakunde aldeaniztunetako presentzia indartzea, adimen lehiakorra bultzatzea edo lurralde estrategikoei izan beharreko alde biko harremanak finkatzea.
- 3. bektorea: Garapen iraunkorrerako erronka globalak konpontzen laguntzea. Nazioartekotze planak aukeren azterketa bultzatuko du, erlazio mekanismoak ezartzeko garapenari laguntzeko alorrarekin, horrela, nazioarteko eta alde anitzeko erakundeetatik funtsak lortzera zuzendutako ekimenak lantzeko, euskal industriarako garrantzitsuak diren eta, gainera, ODSen lorpenean eragin positiboa izango duten proiektuak posible egiteko.
- 4. bektorea: Europako proiektuari laguntzea. Jarduera ekonomikoko esparruak aukera bikaina dira erkidegoan erabakiak sortzeko eta hartzeko foro nagusietan espazioa irabazteko. Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planak Europar Batasunarekiko loturak indartzearen aldeko apustua egin du, bai euskal enpresentzako sare eta baliabideak aprobetxatzeko eta bai Euskadi aholku-/iritzi-foroetan eta enpresak nazioartekotzearekin zerikusia duten ekimen berrietan txertatzeko. Halaber, indartu egingo dira alde biko harremanak eta mugaz gaindiko eta lurraldeen arteko lankidetzak.
- 5. bektorea: Ezagutza erakartzea. Nazioartekotze Planak bere elaborazioan aukeratu du bektore hau, Europako beste eskualde batzuetan garatutako enpresen nazioartekotze-arloko erreferentziatzko jardunbideak identifikatuz (eta zenbait kasutan hartuz). Halaber, Nazioartekotze Planaren garapenean nazioarteko sareetan ezagutza txertatzeak duen garrantzia aitortzen da, aliatu egonkorak bilatzearen aldeko apustua eginda hainbat ildotan, esaterako, adimen lehiakorrean, nazioarteko beste sare batzuekiko lankidetzan edo nazioartekotzeko politiken eboluzioan. Nazioartekotze aukerak erakartzeko, ebaluatzeko eta aztertzeko gaitasunen eta baliabideen egituraketa izango da Enpresak Nazioartekotzeko Planaren apustu estrategikoei bat.

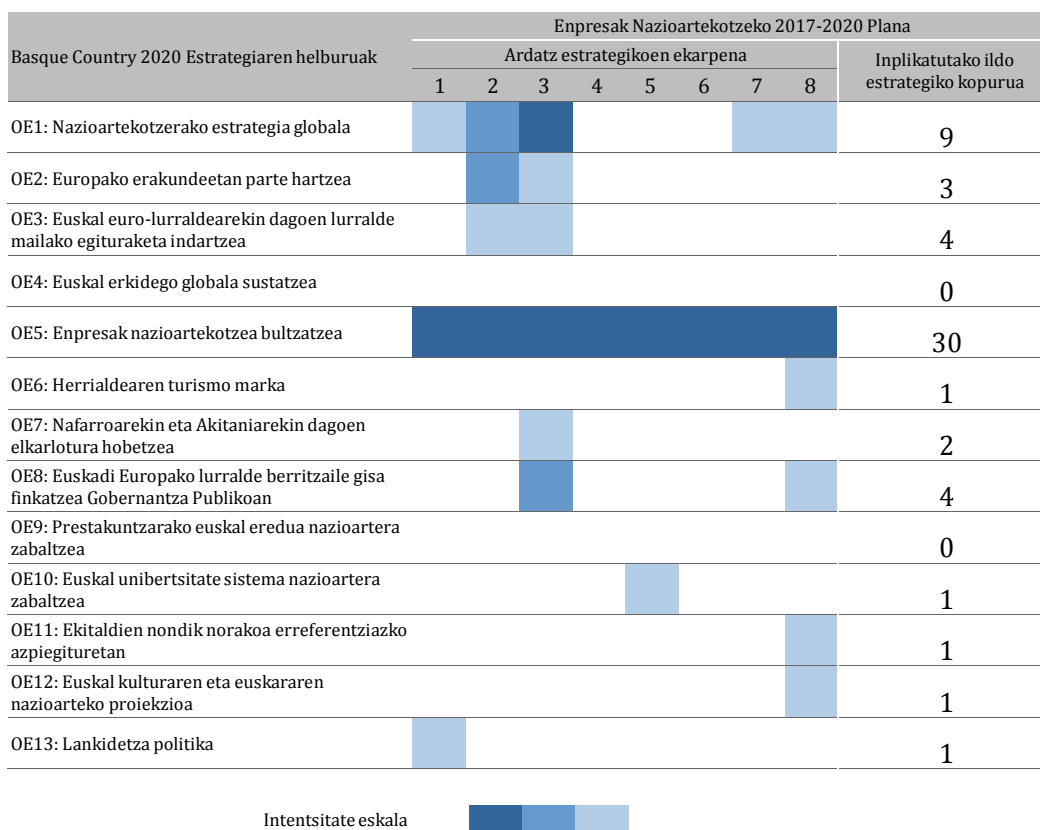
Planak, nolana ere, ekarpen erabakigarria planteatzen du Eusko Jaurlaritzak ezarritako helburu estrategikoei lortzeko:

50. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren ekarpenaren intentsitatea Basque Country 2020 Estrategiaren nazioartekotze bektoreetan

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana		Basque Country 2020 Estrategia				
		Vector 1: Proyección de la marca Euskadi Basque Country en el exterior	Vector 2: Promoción e impulso de los intereses sectoriales	Vector 3: Contribución a la resolución de los retos globales para el desarrollo sostenible	Vector 4: Contribución al proyecto europeo	Vector 5: Captación de conocimiento
1. ARDATZA	BALIO ERANTSIKO ZERBITZUEN EREDUA	1. Zerbitzu kartera berria				
		2. Sektoreetan lehentasunak ezartzea				
		3. Lehentasunezko herrialdeen politika				
		4. Enpresen arteko lankidetzak				
		5. Nazioarteko plataformak				
		6. Agente laguntzaileak				
		7. Programen egokitzapena				
2. ARDATZA	ADIMEN LEHIAKORREKO GAITASUNAK	1. Merkatu adimena				
		2. Aukeren kudeaketa				
		3. Jardueraren jarraipena, politiken ebaluazioa/eboluzioa eta erabakiak hartzea				
		4. Ezagutzako aliantzak				
		5. Konexioa EBrekin				
3. ARDATZA	KANPOKO SAREA INDARTZEA	1. Kanpoko sare indartua				
		2. Kanpoko sare zabal integratuagoa				
		3. Alde biko harremanak				
		4. Enpresa diplomazia korporatiboa				
4. ARDATZA	ESPEZIALIZATUTAKO PERTSONA GAITUAK	1. Gazteen gaikuntza				
		2. Profesional espezializatuak sartzea				
		3. Prestakuntza nazioartekotzean				
5. ARDATZA	FINANTZAKETA	1. Nazioarteko ezarpenak finantzatzea				
		2. Enpresen erosketak bultzatzea				
		3. Beste finantzaketa ildo batzuk				
		4. Finantzaketa alternatibak enpresei hurbiltzea				
6. ARDATZA	BERRANTOLAKUNTZA INSTITUZIONALA	1. Nazioartekotzerako erakundea				
7. ARDATZA	EUSKAL SISTEMAREN KOORDINAZIOA	1. Basque Consortium-en kudeaketa				
		2. Koordinazioa Invest in the Basque Country-rekin				
8. ARDATZA	IRUDIA ETA KOMUNIKAZIOA	1. Koordinazioa Basque Country 2020 Estrategiarekin				
		1. Euskadi Basque Country markari bultzada ematea				
		2. Argitalpen eta ekitaldi espezializatuak				
		3. Hedapen orokorra				

Intentsitateen eskala Altua Baxua

51. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planak Basque Country 2020 Estrategiaren helburuei egindako ekarpena



Iturria: Bertan egina

5. V. blokea: Gobernantza eta jarraipen-sistema

5.1. Kudeaketa eta koordinazioa

a) Lidergoa eta Planari bultzada

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailak sustatu eta zuzendu du Nazioartekotzeko Zuzendaritzaren eta SPRI erakunde independentearen bidez. Plana Eusko Jaurlaritzaren beste estrategia, plan, programa eta ekintza batzuekin uztartzeko behar den testuingurua sortu da.

EGASekin batera, Lehendakaritza Saila ere protagonista da Kanpo Harremanetarako Idazkaritza Nagusiaren bitartez, Nazioartekotze Plana barne hartzen duen Basque Country 2020 Nazioartekotzeko Esparru Estrategiaren hedapenaren azken arduradun eta egile gisa. Hurrengo ataletan, EGASen eta Lehendakaritzaren arteko lankidetzaren eta koordinazio-mekanismoak ezarriko dira bi arloei erantzukizunak aitortzen zaizkien ardatzak edo ildoak inplementatzeko edo koordinatzeko.

Nazioartekotzeko Erakunde berria sortzeak eraldaketa ekarriko du enpresak nazioartekotzeko jardueren gobernantza-ereduan. **Erakundeak** EGASekiko mendekotasun zuzena izango du eta **bere gain hartuko du** Nazioartekotzeko 2017-2020 Plan hau ezartzeko eta Eusko Jaurlaritzako sail guztiekin eta bere garapenak eskatzen dituen kanpoko eragileekin harremanak ezartzeko **erantzukizuna**. Halaber, aurrerapenak ebaluatzeaz eta nazioartekotzeko politika berriak sustatzeaz arduratuko da, Eusko Jaurlaritzako nahiz beste erakunde kolaboratzaile batzuetako inplikaturako alderdi guztien konpromisoa lortuz.

b) Sail arteko harremana eta koordinazioa

Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailari eta SPRIri dagozkien jarduketaz gain, Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana Eusko Jaurlaritzako beste sail batzuen plan eta ekimenekin lotuta dago bere jardunbideetan.

Planak arreta berezia jartzen du **nazioartekotzeko jarduerak finantzatzeko tresna berriei bultzada emateko orduan** eta Ogasun eta Finantza Sailaren zenbait jarduketaren baliabideak erabiltzeko orduan. Baliteke finantza-erakundeekin hitzarmenak egin behar izatea edo beste finantza-tresna batzuk erabili behar izatea, ETEei nazioartekotzeko jardueretarako sarbidea erraztuz.

Halaber, nazioartekotze-arloan espezializatutako pertsonala gaitzarekin zerikusia duten zenbait jardunbidetan aurrera egiteko Hezkuntza Sailaren lankidetzaren behar da **prestakuntza aratuarekin zerikusia duten alderdietan**, bai UPV/EHUK nazioarteko beken programetan prestakuntzan emandakoa bai enpresak nazioartekotzearekin zerikusia duten **prestakuntza ildo berri** posibleen azterketan.

Gazteriaren arloan Kultura eta Hizkuntza Politika Sailak 2017-2020 Gazte Planaren garapena sustatu du. Nazioartekotze-arloak Euskadiko gazte-politikei egingo dizkien ekarpenak izango ditu planak.

Kanpo Harremanen, Industrializazioaren eta Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko Esparru Programaren arloetan badaude hemen planteatutako dena bezalako egitura formalik gabeko koordinazio-sistema batean sor litezkeen gabeziak estaliko lituzketen **sail arteko batzordeak**:

- Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2020ko Esparru Programaren Jarraipen Batzordea lau hilean behin elkartzen da eta batzorde horretan Esparru Programaren monitorizazioa, ebaluazioa eta kontu ematea eta programarekin zerikusia duten jarduerak eta plan estrategikoak berrikusiko dira.
- Kanpo Harremanetarako Sailarteko Batzordea Jaurlaritzako Sail desberdinen arteko Kanpo Harremanetarako koordinazioan eta plangintzan eta Basque Country 2020 strategiaren jarraipenean lankidetzan aritzeko.

c) Erakundeen arteko koordinazioa

Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana garatzeko erakundeen arteko inplikazio eta koordinazio gorenaren behar da gainerako erakunde publiko eta pribatuekiko lankidetzaren handiagoa izan nahi duelako. Oso garrantzitsua da arlo publikoan Foru Aldundiekin eta arlo pribatuan Merkataritza Ganbarekin, erakunde

sektorialekin eta eragile kolaboratzaile berriekin lankidetzan aritzea. Erakundeen erantzukizunaren bidez, erakunde-arloko ekimen ugari dagoen esparru bateko sinergiak aprobetxatzea da kontua.

Erakunde arteko koordinazio hori honako organo hauen bidez egituratuko da batik bat:

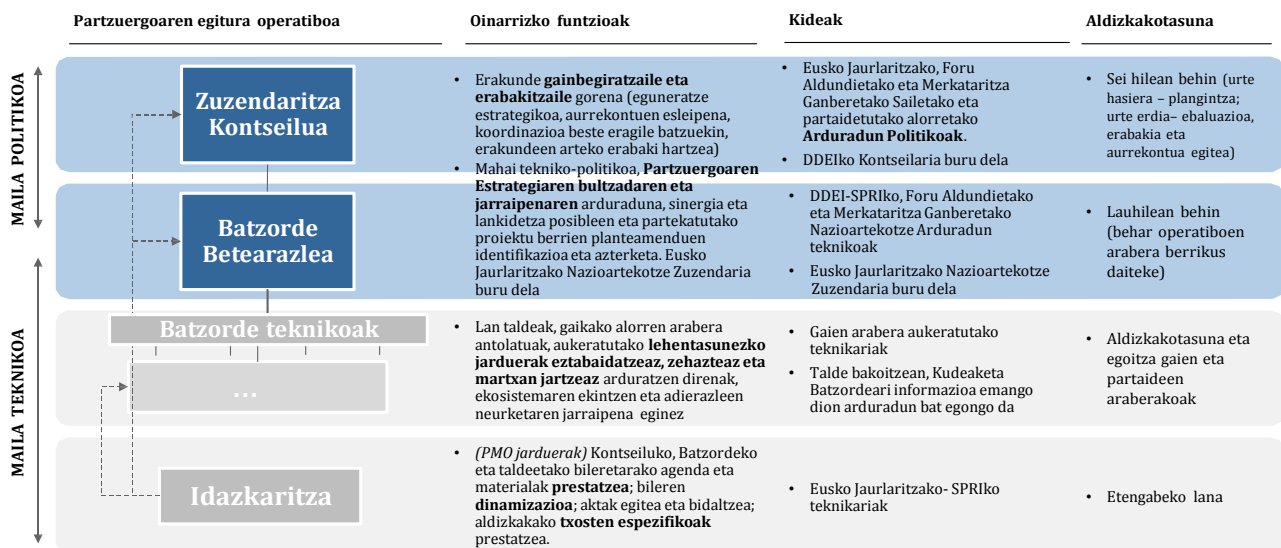
1. **Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoa (NEP):** Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren jarduera koordinatzeko organo nagusia eta planaren aurrerapenaren jarraipeneko foroa izango da. Erakunde arteko eragiketa- eta koordinazio-organu bihurtu da. Eusko Jaurlaritzako EGASEko eta KHINko, SPRIko, hiru Foru Aldundietako eta hiru euskal Merkataritza ganberetako ordezkariak osatzen dute.

Euskadin garatzen diren enpresak nazioartekotzeko politiketan zentratutako organo gisa, aukera ematen du lankidetzan sakontzeko eta nazioartekotzeko euskal sistemaren hobekuntzan eragina izango duten alderdiak jorratzeko, enpresei eta baliabide-erabilerako eta politika-aplikazioko buruzko alderdiei dagokienez.

NEPek nazioartekotzearen Gobernantza-ereduaren barruan funtzio espezifikoak betetzen dituzten organoak ditu:

- NEPeko Kontseilu Errektorea, ikuskatzeko eta erabakitzeko organo gorena.
- NEPeko Batzorde betearazlea, ekimenen bultzadaren eta jarraipenaren erantzulea.
- Lehenetsuneko jarduketak eztabaidatzeko eta abian jartzeko batzorde teknikoak.

52. irudia: Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoaren estruktura operatiboa



Iturria: Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoko Idazkaritza Teknika

2. **Euskadiko Nazioartekotze Kontseilua:** espektro sozial zabaleko kontsulta-organoa da, Euskadiko erakundeei eta bertan parte hartzen duten ekonomia-, zientzia-, hezkuntza-, gizarte- eta kultura-arloko eragileei nazioartean txertatzen laguntzea xede duena.

Kontseiluak funtzio hauek ditu:

- Nazioartekotzea sustatzeko esparruan aritzen diren administrazio eta erakundeen elkargune izatea.
- Ordezkariak dituzten erakundeek nazioartekotze-arloan martxan jartzen dituzten jarduketak koordinatzea.
- Haien artean gauza daitezkeen lankidetzan-ereduak ezartzea.
- Aurkezten diren jarduerak-ekimenak proposatzea eta eztabaidatzea.
- Ordezkariak dituzten erakundeek egindako ekintzak ebaluatzea.

- Sustapen ekonomikoko planak prestatu eta martxan jartzeko aholkuak ematea nazioartekotzea sustatzeari dagokionez.

Hauek dira Kontseiluan ordezkariak dituzten eragileak: Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saileko Nazioartekotze Zuzendaritza, Foru Aldundiak, Euskal Merkataritza Ganberak, Enpresarien Elkarteak, Elkarte sindikalak, BEC, ICEX eta CESCE.

- 3. Industria Koiunturaren Behatokiak** maiztasunez berrikusten ditu euskal industriaren egoera eta itxaropenak, berau osatzen duten sektoreen parte-hartzearekin (klusterren bidez). Foro honek ekonomia-jarduera industrial guztien presentzia du eta aukera ematen du Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailaren, enpresa-elkarte nagusien ordezkarien eta enpresentzako laguntzarekin gehien inplikaturako baltzu publikoen artean elkarriketa zuzena ezartzeko.

Behatokian eragile hauek daude.

53. irudia: Euskadiko Industria Koiunturaren Behatokia osatzen duten eragileak (2017)

Enpresa elkarteak	DDEI	SocAIZ-IEDades públicas	BESTE BATZUK
ACEDE Etxeko tresna elektrikoak	Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Saila	EEE	Orkestra
ACICAE Automobilgintza	Teknologia, Berrikuntza eta Lehiakortasun Sailburuordetza	SPRI	
ACLIMA Ingurumena	Industria Sailburuordetza	SPRLUR	
AFM Makina-Erreminta eta Osagaiak	Nekazaritza eta Landa Garapen Sailburuordetza	Euskadiko Arrisku Kapital Kudeaketa	
AFV Galdaketa	Garraio Sailburuordetza	Bic Gipuzkoa	
BASQUE BIOSCIENCE CLUSTER Biozientziak	Ekintzailatza, Berrikuntza eta Informazioaren Gizarte Zuzendaritza		
BCLM Bilboko Portua	Teknologia eta Estrategia Zuzendaritza		
BCLM Garraioak, mugikortasuna eta logistika	Industria Garapen Zuzendaritza		
EUSKADIKO ELIKADURAREN KLUSTERRA Nekazaritza-elikadura industria	Nazioartekotze Zuzendaritza		
ENERGIAREN KLUSTERRA Ekipo Ondasunak eta Energia	Garraio Zuzendaritza		
PAPERAREN KLUSTERRA Papera	Garraio Azpiegitura Zuzendaritza		
EIKEN Ikus-entzunezkoak	Garraio Plangintza Zuzendaritza		
ERAIKUNE Eraikuntza	Energia Zuzendaritza		
ESKUIIN Eskuko Tresnen Fabrikatzaileak	DDEIko zenbait sailletako teknikariak		
ITSASO FOROA Itsas industria			
FUNDIGEX Galdaketa			
GAIA Elektronika eta telekomunikazioak			
HABIC Habitata eta Contract			
HEGAN Aeronautika eta espazioa			
MAFEX Trenbideko ekipoak			
SIDEXEX Produktu eta Instalazio Siderurgikoak			
SIFE Forja			

Iturria: Industria Koiunturaren Behatokia

- 4. Euskadiko Ekonomia eta Gizarte Arazoetarako Batzordea:** Jaurlaritzak, behar izanez gero, Euskadiko Ekonomia eta Gizarte Arazoetarako Batzordearekin aldiro-aldiro koordinatzea planteatzen du ekonomia- eta gizarte-arloko gainerako eragile garrantzitsuen iritziak, euskal enpresak nazioartekotzearekin zerikusia dutenak sartzeko.

5.2. Ekonomia- eta aurrekontu-alderdiak

Planari zuzenean lotutako 2017ko aurrekontua 22,7 milioi eurokoa da, Eusko Jaurlaritzako Nazioartekotze Zuzendaritzak kudeatzen dituen kapitulu guztiak barne hartuta, SPRIko Nazioartekotze Arlora bere funtzioak betetzeko egindako transferentziak barne.

Aldaketak egon daitezke estrategian sartutako ekimen batzuek aurrekontu esleiturik ez dutela kontuan hartuta, diseinu-fasean daudelako edo aurrekontu-esleipen zuzenik behar ez duten programak direlako (pertsonek dedikazioa, kolaborazioak, etab.).

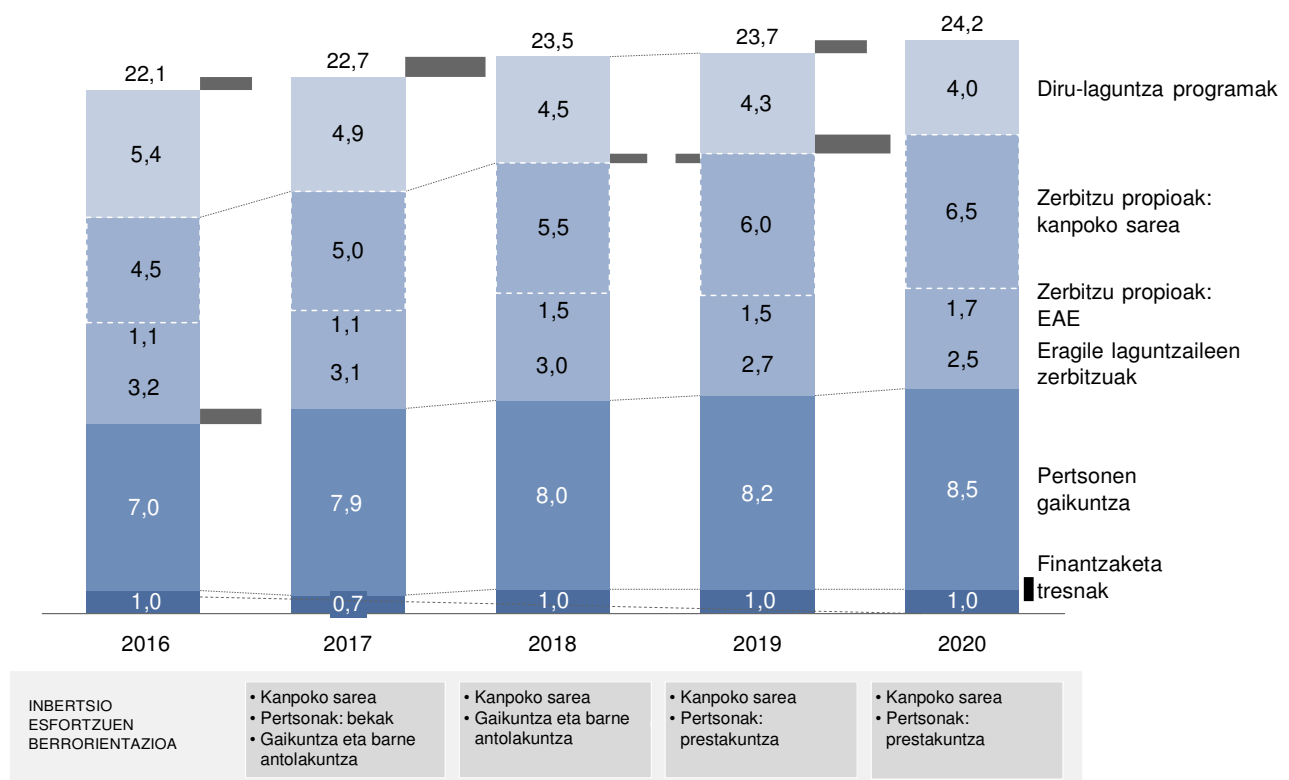
Nazioartekotze Plan berriko plangintza estrategikoen arabera, aurrekontuaren berresleipenak egingo dira baliabideen erabilera helburu berriekin lerrokatzeko.

Eusko Jaurlaritzaren aurrekontu-jarraipen eta -egonkortasun esparru orokorrean egin daitekeen inbertsio-ahalegin gehigarria lehentasunak berresleitzetik etorririko da. Halaber, osagarri gisa eta lankidetzara publiko-pribatuko mentalitate-aldaketa baten lehen urrats gisa, Administrazio Publikoak emandako jarduerara eta zerbitzu batzuen baterako finantzaketa pribatuaren etapa berri bat hasiko da.

Etorkizunera begira, hipotesi horiek kontuan hartuta, Plana XI. Legegintzaldi osora (2017-2020) estrapolatuta, guztira 94 milioi €-ko aurrekontua esleitu beharko litzateke (urtean 23 eta 24 milioi euro artean 2017-2020 epealdian).

Ondoren, 2020ko Nazioartekotze Planaren ekintza eta aurrekontuen laburpena aurkeztuko da.

54. irudia: Eusko Jaurlaritzak enpresen nazioartekotzeari emandako laguntzaren aurrekontuaren laburpena



Iturria: Bertan egina

Enpresak nazioartekotzeko XI. legegintzaldian duen garrantzi estrategikoarekin bat etorritik, eta arlo horrek enpresen lehiakortasunari laguntzeko beste esparru batzuekin alderatuta baliabide-zuzkidura txikia duela aitortuz, aurrekontu-ahalegina egiteko mekanismoak bilatuko dira baldintzek aukera ematen duten heinean. Enpresak nazioartekotzera bidera daitezkeen inbertsio berriak nazioartekotze-sistamarako ezagutza eta aktibo estrategikoetan pilatuko dira: goi mailako pertsona gaituak, Kanpoko Sarea indartzea, pertsonek espezializatzea/fokalizatzea, adimen lehiakorrek gaitasunak eta finantzaketa-tresnak indartzea.

Planak baliabide gehigarriak eskura ditzake hauen bidez:

- Lehetasunak berresleitzea, lehenik eta behin Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailaren barruan eta, bigarrenik, Eusko Jaurlaritzaren barruan.
- Eusko Jaurlaritzako beste mekanismo batzuetan enpresen eskura jarritako enpresak finantzatzeko ekimenetarako erabilgarri dauden baliabideen erabilera.
- EAEko Diruzaintzak eduki ditzakeen aurrekontuko diru-sarreraren eboluzioa. Horrek aukera emango lioke Planari, aurreikusitako ekimeneen edo ekintza berrien ahalegin/azelerazioaren bidez enpresa-lehiakortasunean eragin handiagoa sortuko luketen baliabide gehigarritz hornitzeko.
- Nazioartekotze Erakundearen bidez Europako funtsetarako sarbidea izatea. Erakundeak ahalegin espezifikoak egingo ditu Europar Batasunarekin lankidetzeta-aukeren aprobetxamendu handiagoa lortzeko.

5.3. Jarraipen- eta ebaluazio-sistema

Erraztasun- eta praktikotasun-irizpideei jarraituz, urtean behin ebaluatzeko sistematika, kontu-emate publikoa eta lehentasunen berrikuspena ditu planak:

Planaren aurrerakinaren ebaluazioa

- Urteko lehen lauhilekoan aurreko urtean martxan jarritako ekintzen egikaritze-mailaren, jardueraren eta inpaktuaren ebaluazioa egingo da.
- Ebaluazioa EGASEk eta SPRIk egingo dute (eratutakoan Nazioartekotzeko Erakundeak bere gain hartuko du egiteko hori). Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoan aurkeztuko da ebaluazio-ariketa, urte guztietako lehen lauhilekoan egiten den bileran.
- Ebaluazioak bi tresna nagusi izango ditu (aurrerago xehatuko dira): urtero neurtutako adierazleen Aginte Taula eta urteko Balantzearen Txostena, adierazle horien neurketa jaso eta aztertuko duena.

Kontuak egiaztatzea eta jendaurrean kontuak ematea

- Gardentasuna izateko eta aldiro-aldiro kontuak emateko konpromisoa betez, urteko balantzearen Txostena Eusko Legebiltzarrerara bidaliko da, Planaren aurrerapausoen jarraipena errazteko bitarteko gisa. Halaber, Planaren urteko Balantzearen Txostena argitaratuko da.
- Jasotzen diren galderiei EGASEk erantzungo die.

Lehentasunen aurreikuspena

- Urtero, Planean parte hartzen duen erakunde bakoitzean aurrekontuak egiteko garaiarekin bat etorritik, hurrengo urterako lehentasunak berrikusiko dira Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planeko ardatz bakoitzean eta Planak eska ditzakeen doikuntzak adostuko dira.

Prozesua Eusko Jaurlaritzako Nazioartekotze Zuzendaritzak gidatuko du, Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana egikaritu eta martxan jartzeko arduradun nagusi gisa, eta Nazioartekotzeko Erakundea sortzen denean bere gain hartuko du.

a) Aginte-aula

Jarraipen eta ebaluazio sistematika hori gauzatu ahal izateko, Planak adierazleen aginte-aula berri bat du, zehaztasun-, erraztasun- eta garrantzia-printzipioetan oinarritutakoa.

Adierazle horiek Nazioartekotzeko Erakundeak kudeatuko ditu Planeko ekintzetan kolaboratzaile diren erakundeen laguntzarekin, eta Urteko Balantzearen Txostenean aztertuko dira. Aginte-aulak Legegintzako edo Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2020 Esparru Programako aginte-tauletan identifikatutako erreferentziazko adierazleak izango ditu.

Aginte-aulak **hiru adierazle-maila** ditu:

- Egikaritzearen eta ahaleginaren adierazleak. Aukera ematen dute planaren betetze-maila globala eta bideratutako baliabide ekonomikoak ezagutzeko.
- Jarduera-adierazleak. Ekintzek sortutako zuzeneko jarduera ezagutzea xede dutenak. Jarduera-adierazle esanguratsuenak hautatu dira, betiere gaur egun dauden adierazleak erabiliz.
- Inpaktu-adierazleak. Planak eragin nahi dien nazioartekotze-esparruen eboluzioa ezagutzea dute xede. Intereseko azterketa da, baina ekintza publiko-pribatuak inpaktu mugatua izango du. Adierazle garrantzitsuak eta inguruneke erakunde aitortuek (Eustat, EIN, ICEX, Eurostat) neurtutakoak hautatu dira.

55. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren jarduera adierazleen eta eraginaren aginte laukia

Helburua/ Ardatza	Jardueraren adierazleak	Eraginaren adierazleak
OROKORRA	<ul style="list-style-type: none"> Eusko Jaurlaritzaren enpresa nazioartekotzearen aurrekontua €-tan Eusko Jaurlaritzak nazioartekotzean lagundutako IFK zenbaki desberdin kopurua (propioak + laguntzaileak) Eusko Jaurlaritzak nazioartekotzean lagundutako ETE kopurua (propioak + laguntzaileak) 	<p>Herrialde maila</p> <ul style="list-style-type: none"> Urteko esportazio bolumena Balantza komertziala Euskadiren esportaziorako joeraren % Munduko esportazio kuotaren % <p>Enpresa eta sektore maila</p> <ul style="list-style-type: none"> Enpresa esportatzaile erregular (> 1k€) kopurua Enpresa esportatzaile kopurua > 500k€ Enpresa esportatzaile kopurua sektore ekonomiko bakoitzeko Kanpoan ezarritako enpresa kopurua Nazioarteko jarduera duen ekimen ekintzaile % UE15etik kanpoko esportazioaren pisuaren % Maila teknologiko altuko eta ertain-altuko esportazioaren % Kluster Erakundeen salmenta osoen gaineko esportazioaren % Nazioartekotzeari laguntzeko programek eragindako inbertsio pribatua
1. ARDATZA. Balio erantsiko zerbitzuen ereduak	<ul style="list-style-type: none"> Ekintza propioei lotetsitako IFK kopurua Ekintza propioei lotetsitako transferentziak €-tan Zerbitzuak eskaintzeagatik jasotako €-ak Alde anitzeko finantzaketa duten jasotako lizitazio kopurua 	
2. ARDATZA. Adimen lehiakorreko gaitasunak	<ul style="list-style-type: none"> Eusko Jaurlaritzatik bultzatutako lankidetzak proiektu kopurua Lehiaketa programen barruan dauden laguntzaileen aurrekontu osoaren % 	
3. ARDATZA. Eusko Jaurlaritzaren kanpoko sarea indartzea	<ul style="list-style-type: none"> Enpresek ustiatutako negozio aukera kopurua Study trip-etan eta alderantzizkako xedeetan parte hartzen duen enpresa kopurua Bulegoek kanpoan eskaintzen duten zerbitzu kopurua Nazioarteko laguntzaileek eskaintzen duten zerbitzu kopurua 	
4. ARDATZA. Nazioartean espezializatutako pertsona gaituak	<ul style="list-style-type: none"> Emandako beka kopurua Eusko Jaurlaritzaren laguntza jaso duten prestakuntza programetan parte hartu duen profesional kopurua Barneratze programetan kontratua duen profesional kopurua 	
5. ARDATZA. Finantzaketa tresna espezializatuak	<ul style="list-style-type: none"> Nazioartekotze finantzaketari esleitutako laguntza publikoa duten funts osoak €-tan Lagundutako kanpoko ezarpen kopurua 	
6. ARDATZA. Nazioartekotze aktiboen berrantolakuntza instituzionala	<ul style="list-style-type: none"> Erakundearen eraketa Nazioartekotzerako 	
7. ARDATZA. euskal nazioartekotze sistemaren koordinazioa	<ul style="list-style-type: none"> Nazioartekotzerako Euskal Partzuergoaren aurrekontu osoa €-tan 	
8. ARDATZA. Marka, irudia eta komunikazioa sortzea	<ul style="list-style-type: none"> Kanpoan egindako Euskadi Basque Country markako indartze ekintza kopurua Nazioartekotze ekitaldi espezializatuak partaide kopurua Egindako argitalpen espezializatu kopurua 	

Iturria: Bertan egina

Eranskinak

Irudien aurkibidea

1. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren Zergatiak eta Aukerak.....	7
2. irudia: Euskal enpresen nazioartekotzearen irudikapen sintetikoa, beraien nazioarteko garapen mailaren arabera.....	9
3. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren Esparru politikoaren eta arautegiaren laburpena.....	10
4. irudia: 1980-2016 epealdian Eusko Jaurlaritzatik sustatutako nazioartekotzea laguntzeko politiken Esparrua.....	13
5. irudia: Euskadi 2020 Gobernu Programaren helburua.....	14
6. irudia: Enpresen nazioartekotzearen erreferentzia-koak diren nazioarteko jardunbideen mapa.....	16
7. irudia: Euskadiko enpresen nazioartekotzearen diagnostikoaren edukien eskema.....	18
8. irudia: BPGren aurreikusitako hazkundea prezio egonkorretan kontinenteen eta herrialde nagusien arabera 2016ko hazkundearen % 2015ekoarekin alderatuz, Urteko hazkunde egonkor tasa 2016-2020.....	19
9. irudia: BPG errearen bilakaera Euskadin, Espainian eta Eurogunean. Erreala 2006-2016 eta aurreikuspena 2017tik aurrera; urteko arteko bariazioaren % (1).....	19
10. irudia: Jarduerako sektoreen pisua Euskadiko eta erreferentzia-ko herrialdeetako ekonomian.....	20
11. irudia: Merkantzien eta zerbitzuen mundu mailako merkataritza 2017-2020; mM\$.....	21
12. irudia: Munduko merkataritzaren kuota lurraldeen arabera 2000n, 2005ean eta 2012an; \$en %.....	21
13. irudia: 2015eko mundu mailako merkataritzaren xehetasuna ESPORTATZAILA eta merkataritza mota nagusien arabera; mM\$.....	22
14. irudia: Merkantzien Ranking-a eta esportatzaile eta inportatzaile nagusiak merkantziaren arabera 2015ean; mM\$.....	23
15. irudia: Mundu mailako atzerriko inbertsio zuzena JOMUGAREN arabera 2004-2015 epealdian; mM\$.....	23
16. irudia: Euskadiren esportazioen eta esportaziorako duen joeraren bilakaera 2000-2016.....	24
17. irudia: Euskadik jomugako herrialdeen Top 25era egindako esportazioen bilakaera 2010-2015; UHTK '10-'15 BPG herrialdeak, UHTK '10-'15 Euskadiren esportazioak eta Euskadi '15en esportazio guztien gaineko %.....	25
18. irudia: Euskadiko esportazioen bilakera sektore ekonomiko bakoitzeko 2010-2015; M€ esportazio enpresa bakoitzeko, UHTK '10-'15 Euskadiren esportazioak eta Euskadi '15en esportazioen M€.....	26
19. irudia: Euskadik 2004-2015 epealdian egindako atzerriko inbertsio zuzena; Inbertsioa, M€, % pisua Estatuaren osotasunarekiko.....	27
20. irudia: Euskal enpresa esportatzaile kopurua eta esportazio osoan duten pisua, esportazioaren izaeraren arabera, 2016an eta 2012an; Enpresa kop.; esportazio osoarekiko pisuaren % 2016an eta 2012an.....	28
21. irudia: Enpresa esportatzaile erregularren alderaketa Autonomia Erkidegoen arabera 2016; % pisua enpresa Autonomia Erkidegoko gutiekiko, UHTK '13-'16 Enpresa esportatzaile erregular kop. eta batez besteko esportazio m€-ak 2016an.....	28
22. irudia: Euskal enpresa esportatzaileen xehetasuna, esportazioaren jomuga geografikoaren arabera 2016.....	29
23. irudia: Enpresa esportatzaile erregularren xehetasuna jardura sektorearen arabera 2016; Enpresa kopurua – enpresen pisuaren % sektorean.....	30
24. irudia: Euskal enpresen nazioarteko ezarpena; Ezarpen kopurua herrialdeen arabera.....	31
25. irudia: Atzerrian bezeroak dituzten Euskadiko ekimen ekintzaileak; ekimen ekintzaileen gaineko %.....	31
26. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko Euskal Sistemaren esparru publikoko eragile nagusien oinarriko ahalmenen irudikapen eskematikoa: Eusko Jaurlaritza, Aldundiak eta Merkataritza Ganberak.....	33
27. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2014-2016 Planaren ebaluazio koalitatiboa.....	34
28. irudia: Enpresak nazioartekotzeko 2014-2016 planaren adierazleak lau kiaren jarraipena.....	36
29. irudia: Euskadiko enpresak nazioartekotzearen erronken laburpena.....	37
30. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren etorkizuneko estrategiaren edukien eskema.....	40
31. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren ardatz estrategikoen helburuen hedapena.....	42
32. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren nondik norakoa.....	47
33. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren Ardatzak, helburuak eta jarduketarako ildoak.....	49
34. irudia: 1. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Balio erantsiko zerbitzuen eredu.....	51
35. irudia: Eusko Jaurlaritzaren nazioartekotze zerbitzuen karteraren segmentazioaren amaierako agertokia (2020ra begira).....	53
36. irudia: Eusko Jaurlaritzako nazioartekotzearen dituen sektoreen araberako lehentasunak.....	53

37. irudia: Lehetasuneko herrialdeen definizioaren inplikazioak.....	54
38. irudia: Lehetasuneko herrialdeen mailaren araberako ezaugarritzea.....	55
39. irudia: Euskadiko enpresen nazioartekotzean lehenetsuak diren herrialdeak.....	56
40. irudia: 2. ARDATZEKO ekintza ildoak: Adimen lehiakorreko gaitasunak.....	59
41. irudia: 3. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Eusko Jaurlaritzaren Kanpoko Sarea indartzea.....	62
42. irudia: Eusko Jaurlaritzaren Kanpoko Sareko zerbitzuen mapa.....	63
43. irudia: 4. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Nazioartekotzean espezializatutako pertsona gaituak.....	65
44. irudia: 5. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Finantzaketa tresna espezializatuak.....	67
45. irudia: 6. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Nazioartekotze aktiboen berrantolaketa instituzionala.....	69
46. irudia: Euskadiko Nazioartekotzeko Erakundearen jarduketako eremuak.....	70
47. irudia: 7. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Nazioartekotze euskal sistemaren koordinazioa.....	71
48. irudia: Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoko kideak eta Partzuergoan egiten duten lana.....	72
49. irudia: 8. ARDATZEKO ekintza ildoak eta ekintzak: Marka, irudia eta komunikazioa sortzea.....	73
50. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren ekarpenaren intentsitatea Basque Country 2020 Estrategiaren nazioartekotze bektoreetan.....	76
51. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planak Basque Country 2020 Estrategiaren helburuei egindako ekarpena.....	77
52. irudia: Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoaren estruktura operatiboa.....	79
53. irudia: Euskadiko Industria Koiunturaren Behatokia osatzen duten eragileak (2017).....	80
54. irudia: Eusko Jaurlaritzak enpresen nazioartekotzeari emandako laguntzaren aurrekontuaren laburpena.....	81
55. irudia: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren jarduera adierazleen eta eraginaren aginte laukia.....	84
56. irudia: Nazio Batuen garapen jasangarriko helburuak.....	88
57. irudia: Europar Batasunaren merkataritza akordioaren mapa.....	90
58. irudia: Europa 2020 Estrategiaren adierazleen laukiaren jarraipena.....	91
59. irudia: Nazioartekotzea bultzatzeko Eusko Jaurlaritzatik bultzatutako laguntza politikak 1980-2016.....	98
60. irudia: Nazioartekotzerako 2020 Esparru estrategia.....	99
61. irudia: EUSKADI 2020 Gobernu Programaren Helburuak.....	100
62. irudia: EUSKADI 2020 Plangintza estrategikoa, garapen iraunkorrerako Nazio Batuen helburuen barruan.....	102
63. irudia: Nazioartekotzearekin erlazionatutako XI. Legealdiko Adierazle Sozioekonomikoak.....	102
64. irudia: Nazioartekotzearekin erlazionatutako XI. Legealdiko Adierazle Sozioekonomikoak.....	103
65. irudia: Nazioartekotzearekin erlazionatutako XI. Legealdiko Gobernu Programako ekimenak.....	103
66. irudia: Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2017-2020 Esparru Programak aurreikusitako baliabideak.....	106
67. irudia: Enpresen nazioartekotzean erreferentziazkoak diren nazioarteko jardunbideen mapa.....	107
68. irudia: Enpresen nazioartekotzean erreferentziazkoak diren nazioarteko jardunbideen zerrenda.....	108
69. irudia: Suediako "Sweden's Export Strategy" esportazio estrategia.....	112
70. irudia: Danimarkako "Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy" esportazio estrategia.....	113
71. irudia: Gorako bidean doazen teknologien eta energia berriztagarrien Frantziako lehenetsuak esportazio familien laburpen-infografia.....	116
72. irudia: Merkantzien eta zerbitzuen Mundu mailako merkataritza 2005-2015; mM\$.....	126
73. irudia: Munduko merkataritzaren kuota lurraldeen arabera 2000an, 2005ean eta 2012an; \$en %.....	126
74. irudia: Merkantzien munduko merkataritzaren balantza komertziala lurraldeen arabera; mM\$.....	127
75. irudia: Munduko merkataritzaren xehetasuna 2015ean ESPORTATZAILE eta merkantzia mota nagusien arabera; mM\$128	
76. irudia: Munduko merkataritzaren xehetasuna 2015ean INPORTATZAILE eta merkantzia mota nagusien arabera; mM\$128	
77. irudia: Merkantzien (nekazaritzako produktuak, Erregaiak eta erauzketa industriako produktuak, Manufakturak) ESPORTATZAILE eta INPORTATZAILE nagusien 2015eko top 15 ranking-a; mM\$.....	129
78. irudia: ESPORTATZAILE eta INPORTATZAILE nagusien 2015eko ranking-a, merkantzia bakoitzeko; mM\$.....	129
79. irudia: Munduko atzerriko inbertsio zuzena haren JATORRIAREN arabera 2004-2015; mM\$.....	130
80. irudia: Munduko atzerriko inbertsio zuzena haren JOMUGAREN arabera 2004-2015; mM\$.....	131
81. irudia: Munduko atzerriko inbertsio zuzenaren banakapena sektoreen eta eragiketa moten arabera 2013-2015 epealdian; Epealdi osoaren gaineko %.....	131
82. irudia: Inbertsioaren JOMUGA diren herrialde nagusien top 15 ranking-a 2013-2015 epealdian.....	132

83. irudia: Euskadiren esportazioen eta esportaziorako joeraren bilakaera 2000-2016 epealdian.....	133
84. irudia: Euskadik jomugako herrialdeen Top 25era egindako esportazioen bilakaera 2010-2015; UHTK '10-'15 BPG herrialdeak, UHTK '10-'15 Euskadiren esportazioak eta Euskadi '15en esportazio guztien gaineko %	133
85. irudia: Euskadiren 2010-2015eko esportazioen bilakera sektore ekonomiko bakoitzeko; esportazioaren M€ enpresa bakoitzeko, UHTK '10-'15 Euskadiren esportazioak eta Euskadiren M€ esportazioak 2015ean	134
86. irudia: Euskadiko kluster erakundeen fakturazioa eta esportazioak 2016an; Fakturazioa, M€ (X ardatza) – Esportaziorako joera EAETik, M€ (Y ardatza); Langile kop. (tamaina)	135
87. irudia: 2017ko industria koiuntura aurreikuspenak 2017ko bigarren seihilekorako	135
88. irudia: Euskadik 2004-2015 epealdian egindako atzerriko inbertsio zuzena; Inbertsioa, M€; % pisua Estatuaren osotasunarekiko	136
89. irudia: Euskadik egindako Atzerriko Inbertsio Zuzena haren jomugaren arabera (Herrialdeen TOP 20, 2010-2015); Euskadik egindako AIZ-IED '05-'15, UHTK '10-'15 metatua eta Euskadik '13-'15 epealdian egindako AIZ-IED osoaren % '13-'15.....	137
90. irudia: Euskadik egindako Atzerriko Inbertsio Zuzena jatorrizko eta jomugako sektorearen arabera; M€ Inbertsio metatua '05-'15.....	137
91. irudia: Euskal enpresa esportatzaile kopurua eta esportazio osoan duten pisua esportazioaren izaeraren arabera 2012an eta 2016an; Enpresa kop. 2012an eta 2016an; esportazio osoan duten pisuaren %	138
92. irudia: Enpresa esportatzaile erregularren alderaketa Autonomia Erkidegoen arabera 2016; Autonomia Erkidegoko enpresen gaineko %, UHTK '13-'16 Enpresa esportatzaile erregularren kop. eta batez besteko esportazioaren m€ 2016an.....	139
93. irudia: Euskal enpresa esportatzaile kopuruaren bilakaera 2008-2016; Oinarria 2008 = 100	139
94. irudia: Euskadiko enpresa esportatzaileen xehetasuna esportazioaren jomuga geografikoaren arabera 2016an	140
95. irudia: Enpresa esportatzaile erregularren xehetasuna jarduerako sektorearen arabera 2016an; Enpresa kop. – Enpresek sektorean duten pisu osoaren %.....	140
96. irudia: Euskal enpresen ezaugarriak eta esportatzeko aukera 2011n; Esportatzeko aukeren % batez bestekoarekin alderatuz.....	141
97. irudia: Euskal enpresen nazioarteko ezarpenak; Ezarpen kopurua herrialde bakoitzeko	142
98. irudia: Atzerrian bezeroak dituzten Euskadiko ekimen ekintzaileak; ekimen ekintzaile guztien gaineko %	142
99. irudia: Enpresak nazioartekotzeko euskal sistemaren esparru publikoko eragile nagusien irudikapen eskematikoa: Eusko Jaurlaritza, Aldundiak eta Merkataritza Ganberak	144

A.1. Nazioarteko testuinguru arauemailea zabaltze a

Ondoren azken urte hauetan nazioarteko esparru arauemailean garrantzitsuak izan diren politika eta ekimen horietako batzuk nabarmenduko dira.

NBEren Garapen Jasangarrirako 2030 Agenda

2030 Agendaren xedea **munduko bakea indartzea** eta **pobrezia desagerrarazteko** erronkari aurre egitea da, **garapen jasangarria** bermatzeko nahitaezko baldintza gisa.

Horretarako, **Garapen Jasangarriko 17 helburu (GJH)** xehatu ditu, garapen jasangarriaren hiru arloak biltzen dituztenak: ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa.

56. irudia: Nazio Batuen garapen jasangarriko helburuak



Iturria: Nazio Batuak

Enpresak nazioartekotzeak batez ere 8., 9. eta 12. ardatzetan lagunduko dio Agendari, euskal enpresen portaeraren eta balioen bidez, integrazio ekonomikoaren eta sozialaren bitartez eta aberastasunaren eta lanbide-aukera berrien sorkuntzaren bidez, enpresen jomugako herrialdeetan.

- **8. helburua. Hazkunde ekonomiko** eutsia, inklusiboa eta jasangarria, **enplegu betea** eta produktiboa eta denentzako lan duina sustatzea. Enpresek nazioarteko testuinguruetan egiten duten ekarpenak ondorio hauek izango ditu:
 - Per capita hazkunde ekonomikoari eustea, nazio bakoitzaren inguruabarren arabera eta, bereziki, barne produktu gordinaren urteko %7ko gutxieneko hazkundeari eustea gutxien garatutako herrialdeetan.
 - Produktibitate ekonomikoaren maila altuagoak lortzea dibertsifikazioaren, modernizazio teknologikoaren eta berrikuntzaren bidez, besteak beste, balio erantsi handiagoko sektoreetan eta eskulanaren erabilera intentsiboan arreta jarrita.
 - Produkzio-jarduerak, enplegu duinaren sorkuntza, ekintzailtza, sormena eta berrikuntza babestuko dituzten garapenera bideratutako politikak sustatzea eta mikroenpresen eta enpresa txiki eta ertainen ofizialtzea eta hazkundea sustatzea, beste gauza batzuen artean, finantza-zerbitzuak eskura jarrita.
 - 2030erako, enplegu betea eta produktiboa lortzea eta gizon eta emakume guztientzat, gazteak eta desgaitasuna duten pertsonak barne, lan duina eta balio bereko lanaren truke ordainsari berdina bermatzea.
 - Laneko eskubideak babestea eta lan-ingurune segurua eta babestua sustatzea langile guztientzat, langile migratzaileak barne eta, bereziki, emakume migratzaileentzat eta enplegu eskasak dituzten pertsonentzat.

- 9. helburua: Azpiegitura erresistenteak eraikitzea, industrializazio inklusiboa eta jasangarria eta berrikuntza sustatzea. Enpresek nazioarteko testuinguruetan egiten duten ekarpenak ondorio hauek izango ditu:
 - Industrializazio inklusiboa eta jasangarria sustatzea eta, beranduenez 2030ean, modu esanguratsuan handitzea industriari enpleguari eta barne produktu gordinari egingo dien ekarpena, nazio bakoitzaren inguruabarren arabera, eta gutxien garatutako herrialdeetan ekarpen hori bikoiztea.
 - Enpresa industrial txikiei eta beste enpresa batzuei, batez ere garapen bidean diren herrialdeetan, finantza-zerbitzuetarako sarbidea erraztea, kreditu eskuragarrietarako sarbidea barne, eta haiek balio-kateetan eta merkatuetan txertatzea.
 - Herrialde guztietako eta, batez ere garapen bidean diren herrialdeetako ikerketa zientifikoa areagotzea eta sektore industrialen ahalmen teknologikoa hobetzea, beste gauza batzuen artean berrikuntza sustatuz eta ikerketa- eta garapen-esparruan lan egiten duten milioi bat pertsonako kopurua nabarmen handituz eta sektore publiko eta pribatuen ikerketa- eta garapen-arloetako gastuak handituz 2030erako.
- 12. helburua: Kontsumo- eta produkzio-modalitate jasangarriak bermatzea. Euskal enpresek nazioarteko testuinguruetan egiten duten ekarpenak ondorio hauek izango ditu:
 - Hemendik 2020ra, produktu kimikoen eta hondakin guztien bizi-ziklo osoan kudeaketa ekologiko zentzuzkoa lortzea, hitzartutako nazioarteko esparruekin bat etorritik, eta atmosferara, uretara eta lurzorura isurtzen diren hondakinen kantitatea nabarmen murriztea giza osasunean eta ingurumenean dituen ondorio kaltegarriak minimizatzeke.
 - Hemendik 2030era, nabarmen murriztea hondakinen sorkuntza prebentzio-, murrizketa-, birziklatze- eta berrerabilera-jardueren bidez.
 - Enpresak adoretu, batez ere enpresa handiak eta enpresa transnazionalak, praktika jasangarriak egiteko eta txostenak aurkezteko zikloan jasangarritasunari buruzko informazioa eransteke.
 - Garapen bidean diren herrialdeei kontsumo- eta produkzio-modalitate jasangarriagoetarako bidea egiteko ahalmen zientifiko eta teknologikoa indartzen laguntzea.

Halaber, nazioartekotze-planak 5. ardatzeko xede eta helburuak lortzeko aukera emango duten balioak txertatuko ditu:

- 5. helburua: generoen arteko berdintasuna lortzea eta emakume eta neska guztiak ahalduntzea. Nazioartekotze Planak helburuaren gainean jarduteko ahalmena du:
 - Emakumeen partaidetza osoa eta eraginkorra eta lidergorako aukeren berdintasuna bermatzea bizitza politiko, ekonomiko eta publikoko erabakitzeko maila guztietan.

Europako Batzordea: Europa 2020 Estrategia

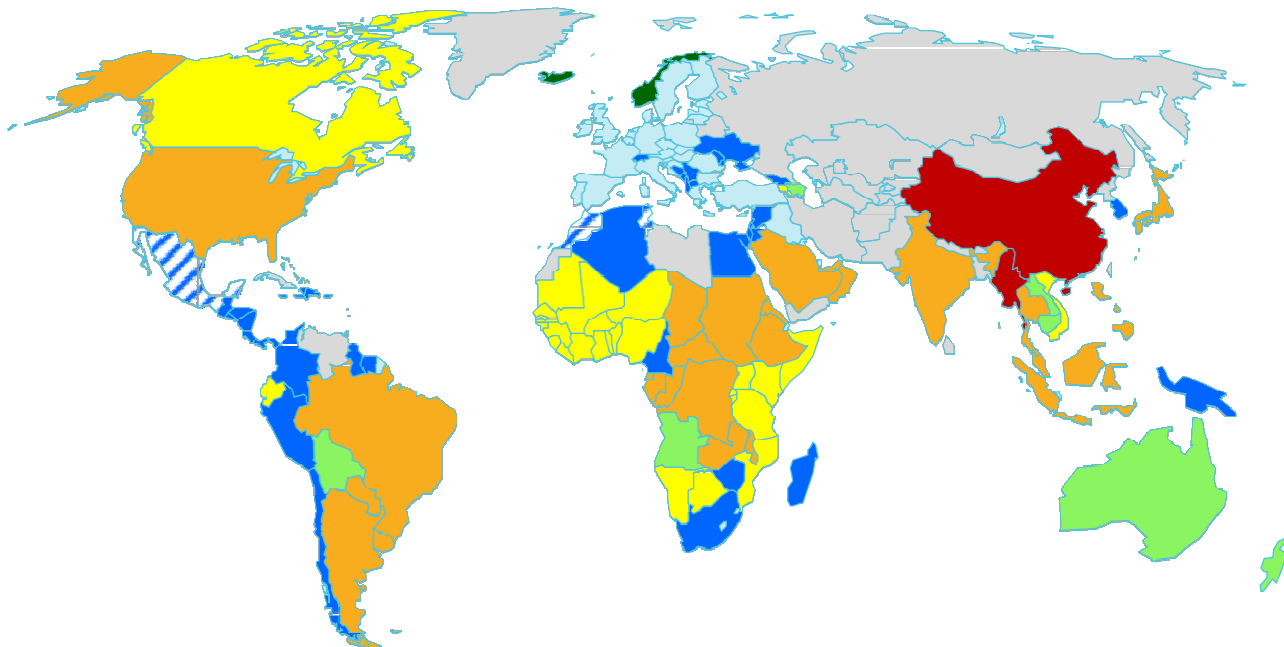
Sortu zenetik, Europar Batasuna merkataritza-oztopoak ezabatzeko lanean aritu da. Horri esker, **munduko merkatu irekienetakotzat jotzen da Europa**.

Hala ere, **irekitasun horrek erronka garrantzitsuei egiten die aurre gaur egun**: ziurgabetasuna Europar Batasunaren etorkizuneko ikuspegiaren aurrean³¹ (desintegrazio-arriskua, hainbat abiaduratako Europa, lankidetzaren berezituaren eredia, ordezkoko agertokiak, etab.), Brexitak Europar Batasunean eta bere estatu kideetan izango duen inpaktu ezezaguna, nazioarteko merkataritza-esparru eta -akordio berriak lortzeko zailtasuna (Kanadarekin CETA berretsita, AEBekin TTIP negoziatzen, eta akordioak MERCOSUREkin, Asiako hego-ekialdeko herrialdeekin eta Afrikako hainbat estaturekin), politika protekzionista berriek munduan izan duten eragina edo politika populista eta Europaren aurkakoen gorakada.

³¹ Europaren Etorkizunari buruzko Liburu Zuria. Europako Batzordea. COM(2017)2025 2017ko martxoak 1

57. irudia: Europar Batasunaren merkataritza akordioen mapa

- Europar Batasuna eta Aduana Batasuna
- Indarrean dagoen lehentasunezko merkataritza akordioa
- Europako espazio ekonomikoa
- Merkataritza libreko elkartze aukera
- Lehentasunezko merkataritza akordioa modernizazio bidean
- Ezarpen/berrespen faltan dagoen lehentasunezko akordioa
- Negoziazio bidean dagoen lehentasunezko merkataritza akordioa
- Negoziazio bidean dagoen banakako inbertsio akordioa



Iturria: Nazio Batuak

Ziurgabetasunak ziurgabetasun, EBk berretsi egin du, indarrean dituen politikak ebaluatzeko segidako hainbat saiotan epe luzeko jarduketan diseinuan jarri duela jomuga, merkatuetan nahiz enpresetan. Merkatuak eta enpresak, bestalde, indartu egin dira estatu kideen gobernu-ekintzan inpaktu esanguratsua izaten ari direla frogatzen ari diren egonkortasun-politiken bidez.

2010eko ekainean, Europako Kontseiluak **Europa 2020 Estrategia onartu zuen hazkunde adimentsua, jasangarria eta integratzailea sustatzeko helburuarekin**. EBk ikerkuntzarako, berrikuntzarako, klimaren aldaketarako, enplegurako, hezkuntzarako eta pobrezia murrizteko 2020rako dituen helburu nagusiak xehatzen ditu strategiak, helburu nazional bihurtu behar direnak.

2014-2015 urteetan, Batzordeak Europa 2020 Estrategiaren **tarteko berrikuspena** egin zuen, egiaztatze publiko zabala izan zuen prozesuan. Prozesuaren emaitzak **estrategiaren helburu nagusien baliozkotasuna berretsi zuen** hazkunde- eta enplegu-helburuak lortzeko tresna gisa. Horrez gain, gomendioak proposatu ziren strategiaren indarraldiko azken urteen inplementaziorako eta jarraipenerako *European Semester*³² deiturikoaren bidez.

³² Seihileko Europarra EBko herrialdeen politika ekonomikoak koordinatzeko esparrua da. Seihileko Europarrari esker, herrialde kideek beraien ekonomia- eta aurrekontu-planei buruz eztabaida dezakete eta urteko une jakin batzuetan zer aurrerapen egin diren jakin dezakete. https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester_en

58. irudia: Europa 2020 Estrategiaren adierazleen laukiaren jarraipena

Gaia	Adierazlea	Unitatea	2008	2012	2013	2014	2015	Helburua
Enplegua	Okupazio tasa (20-64 urte)	%	70.3	68.4	68.4	69.2	70.1	75
I+G	Barne Gastu Gordina I+Gan	BPGaren %	1.84	2.01	2.03	2.04	2.03	3
Klima eta Energia	Negutegi efektuko gasen isurketak	Oinarrizko urtea 1990	90.31	81.83	80.26	77.06	-	80
	Energia berriztagarri kuota azken energia kontsumo gordinan	%	11.0	14.4	15.2	16.1	16.7	20
	Lehen mailako energia kontsumoa	Erregai baliagarriaren tona milioiak	1692.4	1585.4	1569.9	1508.3	1529.6	1.483
	Azken energia kontsumoa	Erregai baliagarriaren tona milioiak	1179.7	1106.2	1105.5	1059.6	1082.2	1.086
Hezkuntza	Eskola uzte goiztiarreko tasa (18-24 urte)	%	4.7	12.7	11.9	11.2	11.0	10
	Goi mailako hezkuntza maila (30-34 urte)	%	1.1	36.0	37.1	37.9	38.7	40
Pobrezia	Pobrezia edo gizarte bazterketa arriskuan dagoen biztanleria	2008tik metatutako diferentzia milakoetan	-	6.384	5.474	4.668	1.593	-
	Oso lan intentsita baxua duten etxeetan bizi den biztanleria	2008tik metatutako diferentzia milakoetan	-	39.711	40.999	41.945	39.624	-
	Gizarte transferentzien ondoren pobrezia arriskuan dagoen biztanleria	2008tik metatutako diferentzia milakoetan	-	83.953	83.331	85.926	86.592	-
	Gabezia material larrian dagoen biztanleria	2008tik metatutako diferentzia milakoetan	-	49.449	48.034	44.441	40.320	-

Iturria: Eurostat

Europa 2020 estrategiaren jarraibide integratuek eta bere zazpi ekimen enblematikoez hazkunde jasagarri eta enplegu-sortzailerako bidea markatzen dute, **lidergo industrialia herrialde eta eskualde kideentzako lehentasunezko jardunbideen artean** ezarritik.

Europa 2020 Estrategiaren ekimen nagusietako bat “*Mundializazioaren arorako politika industrial bat*” izenekoa da. Ekimen horren arabera, **industriak eta, bereziki, ETEek krisi ekonomikoaren eragina jasan dute**, eta horregatik, sektore guztiek aurre egin behar diete globalizazioaren desfioei eta produkzio-prozesuetako doikuntzei, karbono-isurtzeak mugatuta dauden ekonomia batean. Desafio horien inpaktua aldatu egiten da sektore batetik bestera. Batzuk berri egin beharko dira eta, beste sektore batzuentzat, berriz, erronka horiek negozio-aukera berriak izango dira. Europar Batzordea lankidetzan estuan ari da hainbat sektoretako eragileekin (enpresak, sindikatuak, akademikoak, gobernu kanpoko erakundeak, kontsumitzaile-elkarteak) **industria-politika moderno baterako esparru bat** ezartzeko xedez, **globalizazio-aukerak aprobetxatzen lagunduz**. Esparruak gero eta nazioartekoagoa den balio-kateko elementu guztiak jorratuko ditu, lehengaietarako sarbideetik hasi eta saldu ondoko zerbitzuraino.

Ekimen horren arabera, Europako Batzordeak, beste batzuen artean, honako ildo hauetan lan egingo du:

- **ETEn nazioartekotzea** sustatzea.
- Krisian dauden **sektoreen berregituraketa etorkizunerako itxaropenak dituzten jardueretara** bideratzea, garapen bidean diren eta hazkunde handia duten sektore eta merkatuetan trebetasunak bizkor zabalduz eta Europar Batasuneko estatu-laguntzak eta/edo Globalizaziora Egokitzeko Funtza babestuz.
- **Enpresa-ingurunea** hobetzea, **bereziki ETEentzat**, Europar negozioak egiteko transakzio-kostuen murrizketaren, enpresa-elkarketaren sustapenaren eta finantzaketarako sarbideen hobekuntzaren bidez.

Halaber, hainbat ekimenetan jasota dauden ETEentzako Europako baliabideak integratzea eta bateratzea xede duten hainbat tresna garatu ditu Europar Batasunak, esaterako, ETEentzako Europako ataria³³ edo Enpresa Txiki

³³ http://ec.europa.eu/small-business/index_es.htm

eta Ertainen Agentzia Exekutiboa (EASME), enpresa txiki eta ertainei zuzenean eskaintako EBren hainbat programa kudeatzeko³⁴.

Ondoren aurkeztuko dira Europa 2020 estrategiaren esparruan planteatzen den **lidergo industrialaren helburua lortzeko inpaktu handiena duten Europako Batzordearen programa eta ekimen nagusiak**, ETEentzako oso garrantzitsuak direnak.

“Small Business Act” (SBA)

Europak enpresa txiki eta ertainekin duen konpromisoa Europako Batzordeak 2008an sinatutako eta 2011n berrikusitako “Small Business Act”en esparruan dago jasota. Berrikuspen horrek aukera eman zuen lehen bi urteetako lorpenak balioesteko eta Europa 2020 Estrategiarekin bat datozen ekintza berriak proposatu zituen krisi ekonomikoaren desafioei aurre egiteko.

Europarako SBA akta deiturikoak arreta berezia jartzen du ETEek **Europako ekonomian duten garrantzian**, eta EBko eskalan balio erantsia emateko, lehiarako bidezko baldintzak sortzeko eta Europar Batasunaren esparru juridiko eta administratiboa hobetzeko 10 printzipio xehatzen ditu. SBAko bi printzipio ETEei nazioartekotze-prozesuetan laguntzen zentratzen dira berariaz:

- ETEei laguntzea **merkatu bakarrak eskaintzen dituen aukerei** onura ateratzen, batik bat **governantza eta merkatu bakarraren funtzionamenduari buruzko informazioa** hobetuz. Merkatu bakarra hobetzeak aukera emango luke ingurune lehiakorragoa sortzeko eta globalizazioaren ondorio positiboak baliatzeko.
- ETEei **EBz kanpoko merkatuen hazkundeari** onura ateratzera animatzea eta horretan laguntzea, bereziki merkatuaren laguntza espezifiko eta enpresa-prestakuntzako jardueren bidez. Baliabide mugatuak eta arriskuak xurgatzeko ahalmen txikiagoak merkataritza-oztopo handiagoak jartzen dizkiete ETEei enpresa handiei baino. Horregatik, enpresa txiki eta ertainek laguntza behar dute bazkide potentzialei eta kanpora irekitzeko modalitate desberdinei buruzko informazioa eskuratzeko.

2014an galdeketa publikoaren prozesua egin zen 2015-2020 epealdirako ETEak babesteko ekimen berriak identifikatzeko. Prozesu horrek enpresak babesteko zenbait **alderdi kritiko** berretsi zituen, esaterako, **Administrazio-kargen murrizketa/simplifikazioa, finantzaketa eskura izatea, merkatua eskura izatea, ekintzaitza babestea eta ETEetan nazioartekotzeko ahalmen-gabeziari aurre egiteko premia**.

“Small Business, Big World”

“Small Business, Big World” 2011n igorritako komunikatua da. “Small Business Act” eta Europa 2020 Estrategiaren ildoari jarraituz, Europako Batzordeak **babes-estrategia bat proposatzen du Europako ETEen** presentzia **Europako merkatu bakarretik kanpo** eraginkorragoa eta efizienteagoa izan dadin. Estrategiaren helburu nagusiak puntu hauetan laburbiltzen dira:

- Negozioa EBtik kanpo hedatzeari buruzko informazio egokia eta erraz eskuratzeko modukoa ematea.
- Babes-jardueren koherentzia hobetzea.
- Babes-jardueren kostua-efizientzia erlazioa hobetzea.
- Babes-jardueren gabeziak osatzea.
- Bidezko merkatua sortzea eta estatu kide guztietako ETE guztiei nazioartekotzerako berdintasuneko sarbidea ematea.

ETEEi prozesu osoan laguntzeko, hau da, erabakia hartzen denetik atzerrian eragiketarako egiten hasten den arte laguntzeko, Batzordeak hainbat tresna erabiliko ditu eta **jardunbide** hauen arabera lan egingo du:

- Laguntza-zerbitzuak kokatzea, jatorrian nahiz atzerriko herrialdean.
- Europako merkatutik kanpo nazioartekotu nahi duten ETE guztiei informaziorako sarbidea erraztea.
- ETEen nazioartekotzea sustatzea kluster eta sareen bidez.

³⁴ <https://ec.europa.eu/easme/>

- Jarduera berriak sustatzea lehentasunezko merkatuetan eta garapen bidean direnetan.

COSME Programa

Europar Batzordearen COSME Programaren proposamenak **ETeen, enpresari berrien eta enpresa-erakundeen enpresa-lehiakortasuna** sustatzea du xede. Programak finantzaketa lortzen lagunduko du, negozioei laguntzeko zerbitzuak eskainiko ditu eta enpresa-ekimena bultzatuko du. Programa 2014tik 2020ra garatuko da, eta 2.300 M €ko aurrekontua aurreikusi da.

Programaren jardunbide nagusietako bat **Erkidegoko merkatuetarako nahiz munduko merkatuetarako sarbidea hobetzea da**, eta ekintza hauen bidez gauzatuko da:

- Tokiko bazkideekin lankidetzak sustatzeko enpresentzako zerbitzu-zentro gisa lan egiten duen Enterprise Europe Network sarea babestea.
- ETEak merkatu bakarrera sartzeko prozesua sustatzea informazio- eta kontzientziazio-ekintzen bidez.
- Nazioarteko lankidetzak industrialak babestea Europar Batasunaren eta bere merkataritza-bazkide nagusien arteko lege- eta enpresa-esparruetako desberdintasun nagusiak murrizteko.
- EBN mundu-mailako kategorian duten taldeak sustatzea nazioartekotzea eta bikaintasuna sustatzeko, sektore arteko lankidetzari arreta berezia jarri, garapen bidean diren industriei laguntzeko, batez ere.
- Merkaturatzeko potentziala duten industria lehiakorrak sortzea babesten du, ETEei enpresa-eredu berriak aukeratzeko eta balio-kate berrietan txertatzen lagunduz.
- Enpresen garapenerako tresnak babestea, esaterako, enpresentzako "Your Europe Business Portal" ataria (jarduera beste estatu kide batean garatu nahi duten enpresari lineako informazio praktikoa) edo ETEak Nazioartekotzeko "SME Internationalization Portal" ataria (jarduerak Europatik kanpo garatu nahi dituzten enpresei laguntzeko neurriak).
- ASEANen, Txinan eta Mercosurren jabetza intelektualeko eskubideen (DPI) arloan ETEen eskura jartzea ETEei laguntzeko leihatilak.

Halaber, **finantza-tresnetarako** zuzkidura garrantzitsua du programak bere bizitza-zikloko faseetan: enpresa-sorkuntza, -zabaltzea edo -transmisioa. EBk maileguak eta kapital-inbertsioak gaituko ditu:

- Maileguak Bermatzeko Mekanismoaren bidez: finantza-erakundeentzako bermeak eta kontra-bermeak.
- Hazkunderako Kapitalaren Mekanismoaren bidez: ETEetan inbertitzen duten funtsetarako arrisku-kapitala, batez ere hedapen- eta hazkunde-faseetan.

Europe Enterprise Network

Enterprise Europe sarea **Europako enpresen artean lankidetzak sustatzeko** eta ETEei Europako merkatuak eta nazioarteko merkatuak eskaintzen dituzten **aukerak ahalik eta ongien erabiltzen** laguntzeko tresna bat da. Sarea 2008an sortu zen eta EB barruko eta kanpoko 50 herrialde baino gehiagoko 600 erakunde baino gehiagok osatzen dute.

Eskaintzen duten zerbitzu garrantzitsuenetarikoa bat **sarean txertatutako enpresak nazioartekotzen laguntzea da**. Negozio bat beste herrialde batera hedatzeko orduan, bazkide lehiakorrak eta fidakorrak behar dira. "Enterprise Europe Network" sarea tresna eraginkorra da bazkide potentziai buruzko aholkuak eta informazioa lortzeko. Sareak enpresa-lankidetzako datu-basea du, bazkide posibleekin harremanetan jartzeko milaka enpresa-soslaiekin. Aldi berean, erakundea enpresa-lankidetzako ekitaldietan profesionalen arteko bilerak programatzeaz arduratzen da enpresen arteko lankidetzak sustatzeko eta nazioartekotze-prozesuan laguntzeko.

Your Europe Business Portal

“Zure Europa Enpresak – *Your Europe Business*”³⁵ ataria merkatu bakarraren onurak baliatuz **Europar Batasunaren barruan nazioarteko negozioak egin nahi dituzten ETEei laguntzeko** diseinatuta dago. Honako hauei buruzko informazioa eskaintzen duen sarbide-puntu bat da:

- Negozioen sorkuntza eta hazkundera Europar Batasunean.
- Finantzatzeko aukerretarako sarbidea EBn.
- Zerbitzu pertsonalizatuertarako sarbide-puntuak Estatu Kide bakoitzean.

SME Internationalization Portal

2014an abian jarri zen ETEak nazioartekotzeko ataria³⁶ **EBtik kanpoko negozioak garatzeko asmoa zuten enpresak sustatzeko** ekimen gisa:

- Laguntza-zerbitzuen harremanetarako datuak (adibidez: agentzia nazionalak, tokiko merkataritza-ganberak, etab.) jomugako herrialdeetan. Datu-baseak 700 eragile baino gehiago ditu hautatutako jomugako herrialdeetan (Afrikan, Amerikan, Ozeanian eta Eurasian).
- Eragile kolaboratzaileek eskaintzen dituzten zerbitzuei buruzko informazioa.
- EBk babestutako beste informazio-iturri batzuen estekak.

The Partnership Instrument (PI)

ICIren (Herrialde industrializatuekin lankidetzan aritzeko tresna -ICI-Instrument for Cooperation with Industrialised Countries) jarraipen gisa sortuta, Partnership Instrument-en bidez, Europar Batasunak lankidetzarako esparruak ezartzen ditu mundu osoko bazkideekin Batasunaren interes estrategikoetan aurrera egiteko eta munduko erronka nagusiei aurre egiteko. 954,8 milioi euroko aurrekontua du 2014-2020 epealdirako, eta lau helburu nagusi ditu:

- Erronka globalei babes politikoa eta erantzuna ematea.
- Europa 2020 Estrategiaren nazioarteko irudia proiektatzea.
- **EBko enpresentzat merkatuetarako, merkataritzarako, inbertsiorako eta negozio-aukeretarako sarbidea sustatzea.**
- Diplomazia publikoa eta lankidetzak akademikoa sustatzea.

ETEEi hazteko potentziala duten beste merkatu batzuetara hurbiltzen **laguntzeko helburuarekin nazioarteko zentroak** sortzeko jarrera aktiboa du Europar Batasunak. Gaur egun baditu **laguntza-azpiegiturak eta -zerbitzuak** honako eskualde eta herrialde hauetan: Mediterraneoan, Japonian, Txinan, Indian, Asiako hegoaldean, Latinoamerikan eta Europa Ekialdeko herrialde hurbiletan³⁷.

Horizon 2020

Modu osagarrian, **ETEEi ikerketarekin eta berrikuntzarekin zerikusia duten alderdietan nazioartekotzen laguntzeko hainbat ekimen** eraman dira aurrera HORIZON 2020 programaren barruan. Badira **programa estrukturalak**, SME Instrument, esaterako, 2014-2020 epealdi osoan indarrean egongo dena, eta beste batzuk **ekimen pilotuak sortzeko dinamikari** erantzuten diotenak. Horien jarraipena lortzen dituzten emaitzen baitan dago, hala nola, urtero berritzen diren SME Innovation Associate, FTI Pilot, edo INNOSUP ekimenen babespean dauden beste batzuk.

- SME Instrument garatzeko, hazteko eta nazioartekotzeko gogo handia erakusten duten **enpresa berritzaileei laguntzeko** tresna bat da. Programak 3.000 M €ko finantzaketa du 2014-2020 epealdirako. Programaren bi lehen urteetan 1.200 enpresak jaso dituzte laguntzak 500 M €tik gorako zenbatekoarekin.

Berrikuntza-mota guztiei aplikatuko zaie, berrikuntza ez-teknologikoak eta zerbitzu-berrikuntzak barne, berrikuntzaren ziklo osoa betetzen duten 3 faseren bidez: 1. fasea, kontzeptu- eta bideragarritasun-proba; 2. fasea, I+Gkoa, merkataritza-erakustaldia eta erreplikazioa; eta 3. fasea, merkaturatzekoa.

³⁵ http://europa.eu/youreurope/business/index_es.htm

³⁶ <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/smeip/>

³⁷ http://ec.europa.eu/small-business/most-of-market/international-business-outside-europe/index_en.htm#page1-1

- SME Innovation Associate 2016an abian jarritako programa pilotua da, **Europako ETE eta Start-Up deiturikoei gehiago prestatutako beste herrialde batzuetako pertsona ikertzaileak** (doktorego ondokoak) **aurkitzen** lagunduko diena, negozio-idea berritzaile bat aztertu dezaten. Lehen deialdian programan parte hartuko duten 90 enpresa lortzea da helburua.

Europar Batasuneko eta beste herrialde batzuetako **enplegu-eskaintzari ikusgaitasuna ematea**, lehen urtean norberaren estatukoa ez den goi-mailako prestakuntzako ikertzaile bat **kontratatzeko finantzaketa** edo kontratazioaren potentziala maximizatzeko, eta ikertzailea enpresaren egituran eta ingurune kulturean arazorik gabe txertatuko dela **bermatzearekin batera bere ondorioak biderkatuko dituen** prestakuntza-programa sartzen dira eskaintako zerbitzuen artean.

- Fast Track to Innovation (FTI) Pilot **enpresek teknologiaren edo aplikazioen** (heldutzat jotzen dena - TRL 6) **edozein arlotan dituzten proposamenei** irekitako ekimena da, **merkatutik hurbil dauden** (merkatura 3 urtetan iristeko konpromisoa), negozioak bultzatzen dituen (business driven) **diziplinaz haraindiko eta sektore arteko lankidetzak** sustatzen duten proiektuetarako. Ekimen horren helburua ideiatik merkatura bitarteko denbora murriztea, eta 2020ko jomugan, EBko ikerketa-funtsak (100 milioi euroko zuzkidura) lehen aldiz eskatzen dituzten enpresen partaidetza sustatzea da.

2015 eta 2016ko programen deialdien emaitzen analisiek zehaztuko dute programak jarraitu behar duen ala ez.

A.2. Estatuko testuinguru arauemailea zabaltzea

Estatuko Gobernuaren ikuspegitik, **kanpoko sektorea Espainiak** azken hamarkadetan gainditu dituen **krisi ekonomikoetatik irteteko** eragilea izan da. Azken krisia arintzeko eta gainditzeko egin duena, barne-eskariaren muturreko ahulezia kontuan izanda, aurreko krisietan baino garrantzitsuagoa izan da. Horren ondorioz, **kanpo-defizita**, estatuko ekonomiaren desoreka nagusietako, **zuzentzen ari da**.

Eboluzio horretan laguntzeko nazioartekotzearen esparruan jarduera-lehentasan eta -betebehar nagusiak ezartzen dituen esparru bat garatu da, eta izaera orokor eta sektorialeko hainbat nazioartekotze-plan estrategikorekin osatzen da esparru hori.

Ekintzaileei eta horiek nazioartekotzeari laguntzeko Legea

Ekintzaileei eta horiek nazioartekotzeari laguntzeko irailaren 27ko 14/2013 legeak hainbat berritasun ezartzen ditu ekintzaileei eta enpresak nazioartekotzen laguntzeari dagokienez, bereziki ETEak. Azken helburua, **“ekintzaileari eta enpresa-jarduerari laguntzea, horien garapena, hazkundera eta nazioartekotzea ahalbidetzea eta kultura ekintzailea eta ekonomia-jardueraren aldeko ingurunea sustatzea da, jarduerari hasiera eman aurreko uneetan nahiz ondorengo garapenean, hazkundera eta nazioartekotzean”**.

Merkataritza, Industria, Zerbitzu eta Nabigazio Ganbera Ofizialen Oinarrizko Legea

Merkataritza, Industria, Zerbitzu eta Nabigazio Ganberaren apirilaren 1eko 4/2014 Oinarrizko Legea, Ganberak Estatuko eta Autonomia Erkidegoetako administrazioarekin lankidetzan Espainiako enpresak nazioartekotzeko tresna gisa duten zeregina indartzen duena. Espainiako Merkataritza Ganbera berriak egungo Ganberen Kontseilu Gorena ordeztuko du eta bere xede nagusietako bat ETEei nazioarteko merkatuetan aukera berriak eskaintzea izango da.

22. artikulua araber, Ekonomia eta Lehiakortasun Ministerioak urtero onartuko duen **Ganberen Nazioartekotze Plana** garatuko dute. Planak hauek hartuko ditu: *“Espainian ekoiztiko ondasunak eta zerbitzuak atzerrian eskuratzea sustatzea xede nagusitzat izango duten prestakuntza- eta informazio-arloko jarduketak, eta nazioarteko merkataritzako eragiketen inguruko beste edozein jarduketa”*.

Nazioartekotzeko plan estrategikoa 2014-2015

Ekintzaileei laguntzeko eta horiek nazioartekotzen laguntzeko irailaren 27ko 14/2013 Legeak Espainiako Ekonomia Nazioartekotzeko Plan Estrategiko bat egitea xedatzen du. Plana bi urtetik behin egingo da eta **lehiakortasuna hobetzea eta kanpoko sektoreak hazkundera eta enplegu-sorkuntzari egiten dion ekarpena maximizatzea** du xede.

Espainiako Ekonomia Nazioartekotzeko 2014-2015 Plan Estrategikoak helburu espezifikoak ditu. Hauek nabarmentzen dira: Espainiako ekonomiaren **esportatzeko joera** eta oinarri esportatzailea **handitzea**, esportazioaren **jomugako merkatuak dibertsifikatzea**, **Espainiak inbertsioen xede gisa duen erakargarritasuna hobetzea eta Espainiako ekonomiaren lehiakortasuna handitzea**.

Plana sei ardatz handiren inguruan dago antolatuta. Sei ardatz horiek jakineko 41 jarduketa hartzen dituzte. Hauek dira sei ardatzak:

- **Negozio-giroa eta enpresa-ingurunea hobetzea**, enpresen lehiakortasuna arautzeko esparruan oztupoak identifikatzea eta gainditzea bilatuz eta, aldi berean, inbertsioen erakargarritasuna sustatuz.
- **Merkatueterako sarbidea hobetzea**, merkataritza erraztea eta kanpo merkatueterako sarbidea sustatuz.
- **Enpresei finantzaketarako sarbidea erraztea, nazioartekotze eraginkorraren finantzei buruzko babes-sistemaren bidez**.
- **Enpresaren merkataritza-sustapena eta laguntza**, ICEX Espainia Esportazioa eta Inbertsioak Leiho Globalaren bidez nazioartekotzearen zerbitzura dauden tresnak ahalik eta gehien baliatuz.
- **Nazioartekotzearen eta giza kapitalaren kulturaren sustapena**, nazioartekotzearen garrantziari buruzko kontzientziazioa eta prestakuntza eta giza kapital espezializatuaren garapena sustatuz.
- **Berrikuntzaren sustapena**, nazioartekotzeari laguntzeko politiken funtsezko zati gisa. Hortik hainbat neurri ondorioztatuko dira, besteak beste, Informazioaren eta Telekomunikazioen Teknologien (IKT) sektorean kanpoko inbertsio zuzena sustatzeko programa berezi bat sortzea.

Enpresa teknologikoak nazioartekotzeko plana

Espainiarako Agenda Digitalak oinarri teknologikoko enpresak nazioartekotzea jotzen du hazkundearen, enpleguaren eta etorkizuneko aukeren eragile den **ekonomia digitalaren garapenerako elementu nagusietakotzat**. Enpresa teknologikoak nazioartekotzeko planak, Enpresak Nazioartekotzeko Ministerio arteko Lantaldearen esparruan adostutakoak, enpresa teknologikoei nazioartekotzeko bidean abiatzen laguntzea, bide horretan arrakasta lortzeko berme handienarekin jarraitzeko baldintzak eta euskarria ematea eta IKT sektorean atzerriko inbertsio zuzena erraztea du xede.

Planak bi gako-helburu ditu: 2011 eta 2015 artean IKT sektoreko **esportazioak %30 gehitzea**; eta 2011 eta 2015 artean **IKT sektoreko enpresen atzerriko presentzia %15 handitzea**, merkataritza-ordezkaritza bidez nahiz sukurtsal propioak sortuz.

Enpresa teknologikoak nazioartekotzeko plana lau ardatzetan antolatuta dago:

- **Nazioartekotzeko finantza-laguntza** IKT sektoreko enpresen eskura jarrita nazioartekotzeko jardueren garapenerako finantza-laguntzako mekanismoen bidez.
- **Atzerriko inbertsio zuzenaren (AIZ) sustapena** IKT sektorean.
- IKT sektorearen **jarraipena, informazioa eta zaintza**. AGEN IKT sektorearen jarraipen- eta zaintza-sistema bat ezartzea eskura dagoen informazioa hobetzeko eta nazioartekotzen laguntzeko neurrien diseinu hobeaz izateko.
- Erakundeen babesa eta **koordinazioa, enpresak sustatzeko beste programa batzuen bitartez**. Enpresei laguntza instituzionala ematea nazioartekotze-prozesuak eta nazioarteko lizitazio-prozesuak errazteko.

Nekazaritzako elikagaien sektorearen ildo estrategikoak

Estatu osoan nekazaritzako elikagaien sektorea da azken boladan kanpoko sektorea indartzen gehien lagundu duenetako bat. Hori adierazten du Espainiako nekazaritzako elikagaien esportazioek krisi ekonomikoko epealdian zehar etengabeko hazkundera gauzatu izanak. Nekazaritzako elikagaien sistemak **ahalmena du merkataritza-garapenerako kota handiagoak lortzeko**, merkatu tradizionalan duen presentzia hobetuz eta merkatu berrietako lorpenak finkatuz eta zabalduz.

Ildo Estrategikoak lau jarduera-ardatzen inguruan definitzen dira:

- **Koordinazio handiagoa** nahasitako eragile guztien artean.
- **Enpresentzako informazioa eta prestakuntza espezializatua** nazioartekotze-arloan.
- **Esportazioari** eta enpresen **kanpoko ezarpenari laguntza**.
- Merkatuak **irekitzea**.

ICEX

ICEXen egitekoa enpresen nazioartekotzea sustatzea da haien lehiakortasunari laguntzeko eta kanpoko inbertsioak erakartzeko. Kanpoan dituen **ia 100 Bulego Ekonomiko eta Komertzialez osatutako sarearen** bidez ematen ditu zerbitzuak. Gainera, **28 Negozio Zentro ditu atzerrian**. Zentro horiek epealdi baterako azpiegitura eskaintzen die enpresei nazioartekotzeko inkubagailu gisa. Berritze- eta berrantolatze-prozesu bati aurre egin ondoren, ICExek Estatuko Administrazio Orokorren baliabide guztiak bateratu ditu enpresak nazioartekotzen laguntzeko.

Ezarri dituen nazioartekotze-helburuek 2016-2017 epealdirako lehentasunezko jarduerak markatzen dituzte:

- Merkatuak irekitzeko edo handitzeko ahalmen handieneko enpresen nazioartekotzea indartzea.
- Hobi berriak identifikatzea merkatu helduetan eta aukera-sektoreak sarbide zaileko merkatuetan.
- Produktuen kokapena erraztea balio-kate globaletan.
- Enpresek giza kapital espezializatua izaten laguntzea, neurri egindako programak sustatuz.
- Inbertsioak erakartzearen eta start-up deiturikoetan fokua duten nazioartekotze-prozesuen arteko sinergiak sustatzea.

A.3. Euskal testuinguru arauemailea zabaltzea

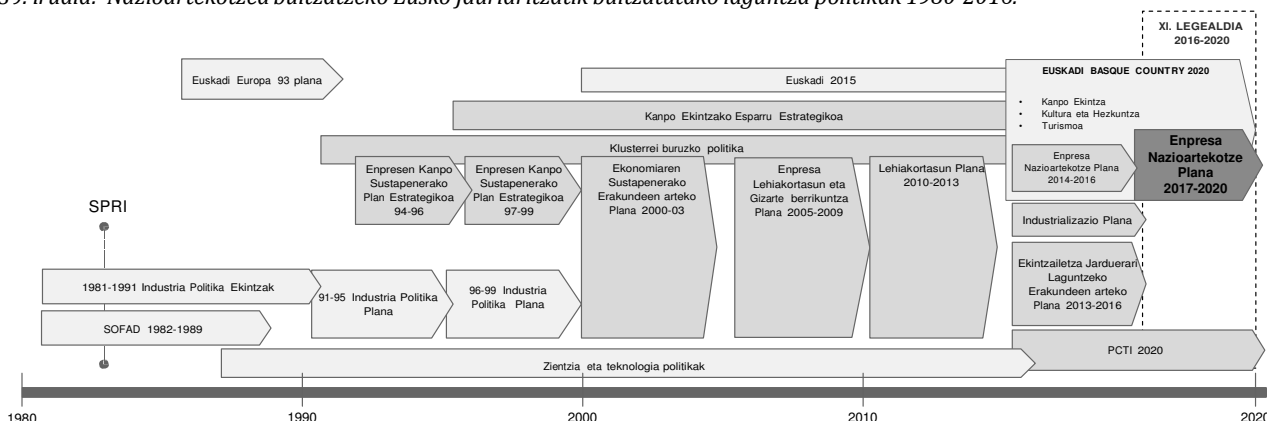
Nazioartekotzeko politika Euskadin

Enpresak nazioartekotzea Euskal Industria Politikaren helburu estrategikoetako bat da, eta modu erabakigarrian laguntzen du industria-ehuna atzerrira zabaltzen eta eraldatzen. Azken urte hauetan, nazioartekotzea sustatzeko politikak sofistikatu egin dira eta irismena handitu dute euskal ekonomia guztia mundura zabaltzarekin, batez ere Basque Country 2020 Nazioartekotzeko Esparru Estrategiaren definizioarekin.

80ko hamarkadan egin ziren nazioartekotzeko **lehen urratsak** eta helburua **Euskadiren kanpoko irudia sustatzea** zen, Euskadira atzerriko inbertsioak erakarri ahal izateko **enpresen arteko lankidetzaren indartuz**. Ahalegin horiek SPRI eta Merkataritza, Kontsumo eta Turismo Sailaren eskutik egin ziren, eta batik bat, garai hartako dibertsifikazio ekonomikoaren eta enpleguaren errealitatearen eta premien arabera eskaeraren baitako proiektuak gauzatu ziren.

90eko hamarkada Europa integratzeko prozesuak eta Europan jarritako foku geografikoak markatu zuten eta orduan hasi zen **nazioarteko jardueraren sistematizazioa** euskal enpresak Kanpoko Merkatuetan Sustatzeko 1994-1996 eta 1997-1999 Plan Estrategikoekin. Urte horietan, nazioartekotzeko politikak norabide anitzeko izaera hartu zuten, enpresak nazioartekotzen laguntzeko jarduketak atzerriko inbertsioak erakartzekoekin konbinatzen eta ekintza publikoa prestakuntzara eta sentsibilizaziora. Gainera, epealdi horretan enpresen arteko lankidetzaren finkatzeko Klusterren Politikari hasiera eman zitzaion. Horri esker, Euskadik hainbat kluster industrial aipagarri ditu, enpresen arteko nazioartekotze-prozesuetan gakoak izan direnak.

59. irudia: Nazioartekotzea bultzatzeko Eusko Jaurlaritzatik bultzatutako laguntza politikak 1980-2016.



Iturria: bertan egina

XXI. mendearen hasieratik, Sustapen Ekonomikoko 2000-2003 eta Industria Lehiakortasuneko 2005-2009 eta 2010-2013 planak izan dira euskal enpresa nazioartekotzeko politikak garatzearen arduradunak **industrializaerako politika ekonomikoaren aldeko apustu eutsiaren** esparru integrarean, inguruko beste eskualde eta herrialde batzuen apustuekin nabarmen bereizten zen euskal ekonomiaren indar tradizionalarekin bat eginda. Epealdi horretan finkatu ziren **oinarri esportatzailea eta dibertsifikazio geografiko eta sektoriala sustatzeko** politiken oinarriak, Eusko Jaurlaritzak Kanpoko Sareari emandako bultzada, nazioartekotzeko gaitasuna handitzea edo **erakunde arteko koordinazioa**, Herrialdea Nazioartekotzeko Kontseilua sortuz.

Azkenik, joan zen legegintzaldian **enpresak nazioartekotzeko politika espezifiko bat diseinatzeko lehen ariketa** egin zen: Enpresak Nazioartekotzeko 2013-2016 Plana. Krisi ekonomiko baten erdian enpresentzako garrantzi handiagoa hartzen zuen esparru bat indartzea zen helburua. Horrek aukera eman du euskal enpresa-ehunaren **esportazio-jardueraren finkatzeko** eta **erakunde arteko koordinazioan** aurrera egiteko Nazioartekotzeko Euskal Partzuergoa sortuz.

Nazioartekotzeko Esparru Estrategia 2020: Basque Country Estrategia

Basque Country 2020 Estrategiak Eusko Jaurlaritzak nazioartekotzearen inguruan duen asmo- eta jarduer-esparrua definitzen du. Nazioartekotzeko ahalegin guztien babesia izateko asmoz, kanpoko harreman eraginkorragoetarako esparruak eta geografiak lehenesten ditu.

Eusko Jaurlaritzaren estrategia integrala da (sailen arteko koherentzia eta koordinazioa xede duena), hirugarrenei irekitakoa (kontsulta-fase zabala elaborazioan) eta 2013an diseinatutakoa, 2020ko epemuga eta legegintzaldi bakoitzaren epealdira doitutako xehetasuneko ekintza-planak dituen (hasiera batean Enpresen Kanpo Harremanetako eta Nazioartekotzeko arloetan, eta pixkanaka-pixkanaka beste sektore-esparru batzuk gehituko zaizkie).

60. irudia: Nazioartekotzerako 2020 Esparru estrategia



Iturria: Basque Country 2020 Estrategia

Nazioartekotzea, herrialde baten erronka gisa ulertuta, Basque Country 2020ren xedea Jaurlaritzaren jarduer- eta ezagutza-eremu guztiei dimentsio globala gehitzea da. Nazioartekotzeko 12 helburu ezarri ditu, alderdi orokorrak (herrialde-estrategia, kanpo-harremanak, garapenerako lankidetzak, diaspora...) eta beste espezifikoko batzuk (Akitaniarekiko harremana, lankidetzak publiko-privatuak, ETEei laguntza...) jasoz. Eusko Jaurlaritzaren 4 jarduer-bektore komun ezarri ditu helburuetarako bidea egiteko:

- **Euskadiren proiektzioa kanpoan:** Euskadi Basque Country marka, hobeto erakartzeko eta eragin handiagoa izateko.
- **Sektoreko interesen sustapena eta bultzada.** Tresnen, ezagutzarako trukeen eta abarren ahaleginak jarduer-eremu bakoitzean.
- **Europako esparruarekin lerrokatzea.** Erakundeen partaidetza zuzena eta euskal eragileei partaidetza erraztea.
- **Ezagutza erakartzea.** Jardunbide egokien ezagutza eta talentua erakartzea.

Estrategiak Kanpo Harremanak, Enpresen Nazioartekotzea, Kultura eta Turismoa gako-jarduer- edo -ezagutza esparru gisa identifikatzen ditu eta harremanak ezartzeko lehentasuneko lekuak definitzen ditu (lehentasunekoak nabarmentzen dira):

- Eskualde globalak: EB, Ipar Herrialdeak, Latinoamerika.
- Herrialde zehatzak: Alemania, Frantzia, EB/AEB, Mexiko, Brasil, Kolonia, Peru/Txina, India, Singapur, Korea/Hegoafrika.
- Ikasteko eta irakasteko balio duten eskualdeak: Akitania, Eskozia, Bavaria, Flandria, Querétaro, Jiangsu.

2017 ekitaldian zehar, Basque Country 2020 estrategiaren erdiko berrikuspina egitea dago aurreikusita, egokitzeko eta 2017-2020 epealdirako ekintza-plan espezifikoak ezartzeko.

Euskadi 2020, 2016-2020 XI. Legegintzaldiko Gobernu Programa

Eusko Jaurlaritzak "Giza Garapen Jasangarrian aurrera egiteko" euskal gizartearekin duen konpromisoa berretsiz ari zaio aurre egiten 2016-2020 XI. Legegintzaldiari. Jaurlaritzaren ekintza oinarritzko 4 jarduera-zutabe estaltzen dituzten Herrialdeko 15 helburu betetzera zuzenduta dago.

61. irudia: EUSKADI 2020 Gobernu Programaren Helburuak

1. Langabezia %10etik behera murriztea
2. Lehenbiziko lan esperientzia 20.000 gazterentzat
3. EBren BPG industrialaren %25 eta per capita BPGaren %125 lortzea.
4. Berrikuntzarako 100 proiektu estrategiko.
5. Negutegi efektuko gasaren isurketa %20 murriztea.
6. Defizit publikoari buruzko konpromiso europarra betetzea.
7. Lidergoa nazioarteko gardentasun indizeetan.
8. Bizitza osasungarri itxaropena urtebete luzatzea.
9. Eskola uztearen tasak %8tik behera jaitea
10. 25 urtetik beherako biztanleriaren %75 euskal hizlaria.
11. Pobrezia tasa %20 murriztea.
12. Jaiotze-tasa handitzea. Seme-alabak dituzten familientzako laguntzak handitzea.
13. Euskadi, Europako lehenbiziko 4 herrialdeen artean jartzea, genero berdintasunari dagokionez.
14. ETArekin behin betiko desarmatzeari eta disoluzioari amaiera ematea.
15. Estatutu politiko berria.

Iturria: 2016-2020 XI. Legealdiko Gobernu Programa. Lehendakaritza

Jaurlaritzaren Programa osatzen duten lau zutabeek 175 konpromiso markatzen dituzte eta enplegua da legegintzaldi osoko politika-jardueraren oinarritzko ardatza.

- **1. zutabea: Enplegua, Suspertzea eta Jasangarritasuna**, "erantzukizuna". Lehendakariak "lehentasun" gisa sailkatu du zutabea, eta 5 plan estrategiko izango ditu: Enplegua, Industrializazioa, Nazioartekotzea, Berrikuntza eta Inbertsio Publikoa. Zutabeak 63 konpromiso ditu.

Gobernu-programak 2020rako erakunde-lehentasunak zehazten ditu eta hauek ezarri ditu herrialde-helburutzat: langabezia-tasa %10etik jaitea, 20.000 gaztek lehen lan-esperientzia izatea lortzea, industria euskal BPGd-ren %25 izatea lortzea, EBko per capita BPGd-ren %125era iristea eta berrikuntzako 100 proiektu estrategiko egitea.

- **2. zutabea: Giza Garapena, Gizarteratzea, Berdintasuna eta kalitateko Zerbitzu Publikoak**, "lehentasuna". Euskal aurrekontuen bi heren Gizarte Politiketara zuzenduta daude, hain zuzen ere, Osasun, Hezkuntza eta Gizarte Babeseko oinarritzko zerbitzuak bermatzera. Zutabeak 97 konpromiso ditu.

Gobernu-programak helburu hauek ezarri ditu 2020rako: pobrezia-tasa %20 murriztea, bizi-tasa osasungarria urte bat luzatzea, jaiotza-tasa handitzea eta 25 urtetik beherako %75 euskal hiztunak izatea lortzea.

Halaber, nazioartean eragina duten helburuak ezarri dira, esaterako, Europako defizit publikoaren konpromisoa betetzea, berotegi-efektuko gasak %20 murriztea, nazioarteko gardentasun-indize onenak izatea eta Euskadi genero-berdintasun arloan Europako 4 herrialde onenen artean kokatzea.

- **3. zutabea: Bizikidetzeta eta Giza Eskubideak**, “premia”. 2011n ETaren jarduera armatuaren amaiera iragarri ondoren, funtsezko aurrerapenak egin dira baterako existentziaren arloan baina, hala ere, lanean jarraitu behar da bizikidetzeta normalizatzeko arloan. Giza Eskubideak errespetatzeko arloan XXI. mendeko errealitatera egokitutako kezken agenda berri bat finkatzen joan da: aniztasuna eta elkartasuna bezalako balioak, iheslariak, migrazioak, erlijio- eta kultura-aniztasuna edo bazterketa- eta bidegabekeria-forma berriak. Zutabeak 11 konpromiso ditu.

Jaurlearitzaren Planak 2020rako helburutzat jotzen ditu ETA behin betiko armagabetzea eta desegitea.

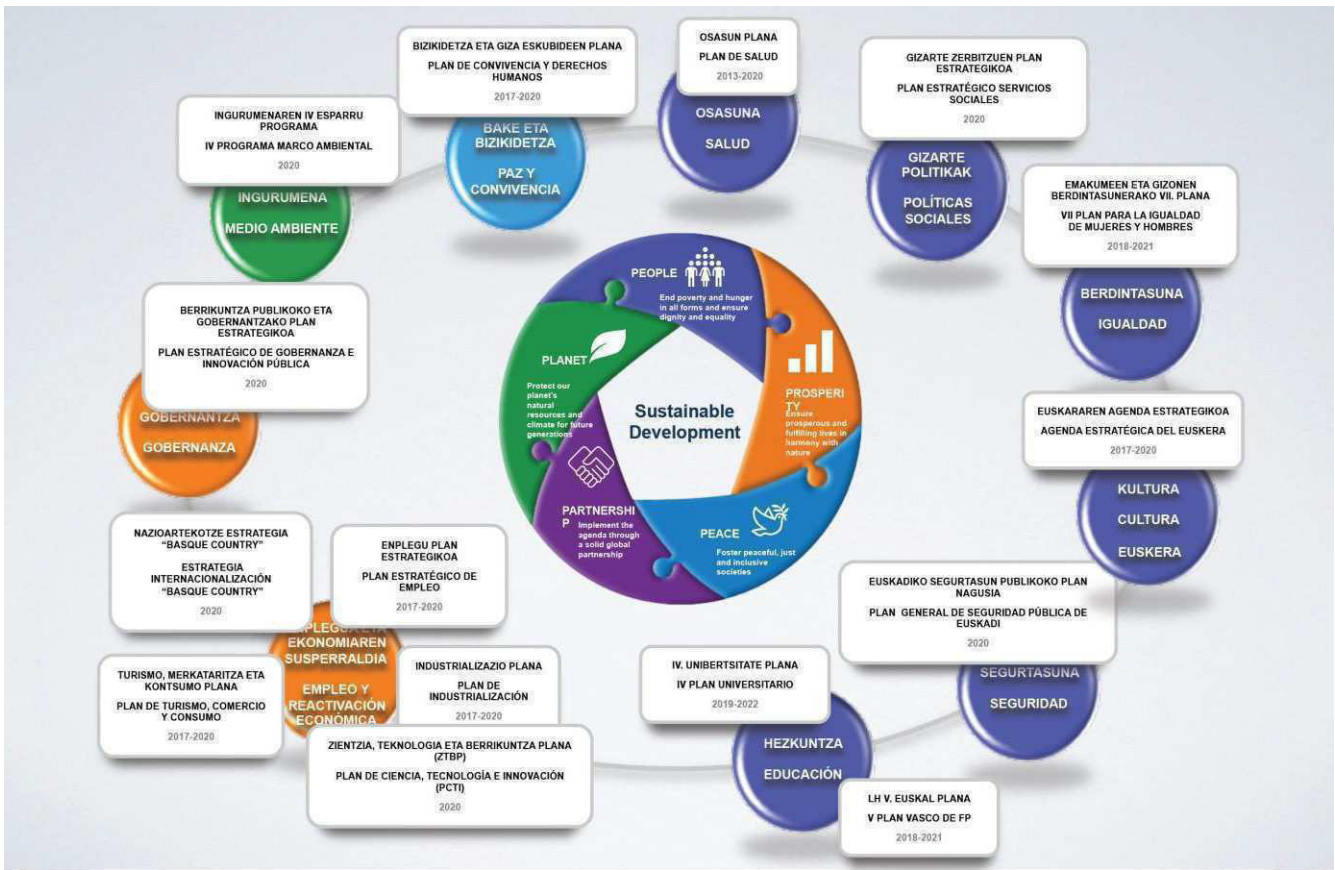
- **4. zutabea: Autogobernu gehiago eta hobea**, “aukera”. Eusko Jaurlaritzak XI. Legegintzaldian autogobernua eguneratzeko prozesuari heldzearen aldeko apustua egin du, erreformaren doikuntza juridikoa eta legezkoa bermatuko duena eta indarreko legezko arau eta prozeduren arabera izapidetuko dena, bizikidetzeta demokratikoan sakontzeko eta kohesio eta justizia sozialean aurrera egiteko asmoz. Lehendakaria Estatuarekin elkarrizketatzearan, eta akordioa eta Hitzarmena lortzearen alde eta euskal gizarteak horiek berrestearan alde agertu da. Zutabeak 4 konpromiso ditu.

Jaurlearitzaren Planaren helburua 2020an estatutu politiko berri bat lortzea da.

- **Gardentasuna eta ebaluazioa**. Gobernu on baterako eskubidearen ardatz bermatzaileak izan behar duten gardentasunean, eraginkortasunean, partaidetzan eta emaitzen ebaluazioan oinarritutako kultura administratibo berri baten zutabeak garatzea da Jaurlearitzaren asmoa.

Gobernuko arlo guztietan politikak hedatzeko plangintza estrategikoko esparru bat ezartzen da Herrialde mailako 15 plan estrategikorekin. Plan horiek Lehendakariak ezarritako helburuei erantzuten diete, eta “Europa 2020 Estrategia” deiturikoarekin lerrokatuta daude. Sail arteko Plan Estrategiko horiez gain, Eusko Jaurlaritzak sail arteko beste 54 plan osagarri onartuko ditu, Gobernu Programa betetzeko ekimen sektorial espezifikoak garatuko dituztenak. Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana Basque Country 2020 Nazioartekotzeko Estrategiaren barruko legegintzaldiko lehentasunezko planen barruan dago kokatuta.

62. irudia: EUSKADI 2020 Plangintza estrategikoa, gar apen iraukorreko Nazio Batuen helburuen barruan



Iturria: 2016-2020 XI. Legealdiko Gobernu Programa. Lehendakaritza

Halaber, Gobernu Programak adierazle makroekonomikoen taula bat ezarri du legegintzaldian zehar garatutako helburu eta ekintzen jarraipenerako. Taulak nazioartekotzearekin zerikusia duten hainbat adierazle jasotzen ditu. Espezifikoki, batetik, kanpo-merkataritzaren bolumenarekin eta merkataritza-balantzarekin lotura duten egiturazko helburuak identifikatzen ditu eta, bestetik, industria-sektoreak Euskadin duen atzerriko inbertsio zuzenarekin, enpresa esportatzaileen kopuruarekin eta Munduko Bankuaren “Doing Business” rankingean Euskadik duen kokapenaren bidez negozioak egiteko erraztasunarekin lotura duten helburu sektorialak.

63. irudia: Nazioartekotzearekin erlazionaturako XI. Legealdiko Adierazle Sozioekonomikoak

Adierazle mota	Adierazle estrukturalak	Adierazle sektorialak
EKONOMIAREN GARAPENA ETA JASANGARRITASUNA	6.- Kanpoko merkataritza (Urteko inportazio eta esportazio bolumen osoa eta Balantza komertziala) 12.- EPO (European Patent Office) Patenteen eskaria	4.- Atzerriko I+G+b programetatik jasotako funtsen bolumena 5.- Indexaturako argitalpen zientifikoak edo PCT (Patent Cooperation Treaty) Patente eskariak 6.- Atzerriko inbertsio zuzena (AIZ-IED) Euskadiko industria sektorea 18.- Enpresa esportatzaile kopurua 19.- Euskadik Munduko Bankuaren “Doing Business” ranking-ean (negozioak egiteko erraztasuna) duen posizioa.
GIZA GARAPENA ETA GIZARTE OREKA		3.- Euskal unibertsitateek unibertsitateen ranking-ean duten posizioa hobetzea 4.- Atzerriko biztanleriaren ehunekoia EAEn

Iturria: 2016-2020 XI. Legealdiko Gobernu Programa. Lehendakaritza

64. irudia: Nazioartekotzearekin erlazionatutako XI. Legealdiko Adierazle Sozioekonomikoak

Adierazle mota	Adierazle estrukturalak	Adierazle sektorialak
EKONOMIAREN GARAPENA ETA JASANGARRITASUNA	6.- Kanpoko merkataritza (Urteko inportazio eta esportazio bolumen osoa eta Balantza komertziala) 12.- EPO (European Patent Office) Patenteen eskaria	4.- Atzerriko I+G+b programetatik jasotako funtsen bolumena 5- Indexatutako argitalpen zientifikoak edo PCT (Patent Cooperation Treaty) Patente eskariak 6.- Atzerriko inbertsio zuzena (AIZ-IED) Euskadiko industria sektorerara 18.- Enpresa esportatzaile kopurua 19.- Euskadik Munduko Bankuaren “Doing Business” ranking-ean (negozioak egiteko erraztasuna) duen posizioa.
GIZA GARAPENA ETA GIZARTE OREKA		3.- Euskal unibertsitateek unibertsitateen ranking-ean duten posizioa hobetzea 4.- Atzerriko biztanleriaren ehunekoa EAEn

Iturria: 2016-2020 XI. Legealdiko Gobernu Programa. Lehendakaritza

65. irudia: Nazioartekotzearekin erlazionatutako XI. Legealdiko Gobernu Programako ekimenak

Zutabea	Konpromisioa	Ekimenak
I. ZUTABEA: ENPLEGUA, SUSPERTZEA ETA JASANGARRITASUNA	1. konpromisioa: Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko Esparru Programa	11. EKIMENA: Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko Esparru Programa 2017ko lehen seihilekoan onestea. Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko Esparru Programa horretan Enplegurako Plan Estrategikoa jasoko da, eta, modu osagarrian, Suspertze Ekonomikoaren aldeko lau Plan jasoko ditu, inbertsioaren, berrikuntzaren, nazioartekotzearen eta industria eta energia garapenaren alorrean.
	13. konpromisioa: Laguntza ETEi eta zailtasun egoeran dauden enpresen berregituraketa.	1. EKIMENA: Bultzada finantzaketa tresnei eta abal publikoei, euskal enpresa txikien eta ertainen produktu eta finantzaketa inbertsio beharrak laguntzeko. 3. EKIMENA: Partaidetza maileguen emakida indartzea Luzaro E.F.C.-ren bitartez, inbertsioen finantzaketarako, finantza mailako finkapenerako eta nazioartekotze prozesuen garapenerako aukera emateko. 6. EKIMENA: Izaera teknologikoa duten inbertsioak laguntzea: Gauzatu programa eta Arrisku Kapitalaren bitartez.
	14. konpromisioa: Industria proiektu estrategikoen garapena.	1. EKIMENA: Herrialde mailako sektore eta jarduera bultzatzaileetako industria proiektu estrategikoen garapena eta enpresen tamaina handitzea bultzatzea. 2. EKIMENA: 250 milioi euro arteko inbertsio publiko-privatu funtsa bultzatzea, teknologiaren alorrean eta nazioartekotzean potentzialtasuna duten euskal enpresen hazkundea eta errotzea bermatzeko. 3. EKIMENA: Kluster politika indartzea gure enpresa egituraren lotura gisa, sektore bereko enpresen arteko lankidetzari handiagoa bultzatzeko.
	15. konpromisioa: Ekintzailetzarako laguntza.	4. EKIMENA: Euskadi lurralde ekintzaile gisa kokatzea Industria 4.0 alorrean, nazioarteko Bind 4.0 ekimenaren bitartez.
	16. konpromisioa: Ikerketaren, Berrikuntzaren eta Teknologiaren aldeko apustua.	2. EKIMENA: Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza - PCTI 2020 Plana ezartzea, Euskadik Europako lurralde berritzaile gisa duen lekua indartzeko eta inbertsio publiko-privatuaren %3 I+G+Ba bideratzeko helburuz. 6. EKIMENA: Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Euskal Sistemaren irekiera eta nazioartekotzea indartzea. 8. EKIMENA: Patenteen bultzadarako Euskal Estrategia aurrera eramatea.
	21. konpromisioa: Nazioartekotzerako Basque Country estrategia orokorra garatzea, lankidetzari publiko-privatuaren bitartez.	1. EKIMENA: Nazioartekotze estrategia partekatua garatzea, Euskadi-Basque Country marka indartzeko. 2. EKIMENA: Kanpo Sare integratuarekin aritzea, Euskadiren ordezkari sarea eta sektoreetako bulegoak finkatuz kanpoan. 3. EKIMENA: Bazkide estrategikoekin izan beharreko lankidetzari zabaltea, Euskadiren kanpo ekintza proiektatzea, nazioarteko erakundeekin eta azpi-estatuko erakundeekin akordioak sinatuz eta learning tour ekimena finkatuz.
	22. konpromisioa: Modu aktiboan eta zuzenean parte hartzea Europako erakundeetan.	1. EKIMENA: Euskadik Europa mailako erabaki foroetan duen partaidetza handitzea, EBko Kontseiluan eta Batzordeko komite teknikoetan, batez ere. 2. EKIMENA: Europako gaietarako eta kanpo ekintzarako Euskadi-Estatua alde biko batzordea berreskuratzea. 3. EKIMENA: Euskal eragileek Europa barruko sareetan, ekimenetan eta proiektuetan duten partaidetza sustatzea. 4. EKIMENA: Europako herrialdeekin eta lurraldeekin duten erlazioa indartzea.
	23. konpromisioa: Euskal euro-lurraldearen lurralde egituraketa indartzea.	1. EKIMENA: Euskadi-Nafarroa-Akitania euro-lurraldea finkatzea. 2. EKIMENA: Mugaz gaindiko lankidetzari indartzea eta EAE - Nafarroa -Iparraldeko Mankomunitatearen arteko lankidetzari proiektuak sustatzea.
	24. konpromisioa: Euskal komunitate orokorra sustatzea, kanpoko euskal komunitateekin dauden erlazioak indartzuz	1. EKIMENA: Euskadin Euskal Diasporaren ekarpena ezagutaraztea, haren errealitatea eta euskal gizarte globalaren ekonomiari, kulturari eta garapenari egiten dion ekarpena ezagutzeko. 2. EKIMENA: Euskal Etxeen sare fisikoak indartzea eta zabaltea. 3. EKIMENA: “Basque Global Network” sare birtuala finkatzea.

Zutabea	Konpromisoa	Ekimenak
	25. konpromisoa: Enpresak nazioartekotzea bultzatzea, "Basque Country" Estrategiaren parte gisa.	<p>1. EKIMENA: Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Plana bultzatzea Nazioartekotzerako "Basque Country" euskal estrategiaren testuinguruan, Nazioartekotzerako Euskal Partzuergo-Basque Consortium izenekoa indartz.</p> <p>2. EKIMENA: Spri-ren Kanpoko Sarea finkatzea, lehentasunezko herrialdeetan izan behar duen hedapenean aurrera eginez.</p> <p>3. EKIMENA: Adimen Lehiakorreko Unitatea sortzea, nazioartekotze estrategiak ebaluatze, aztertze eta definitzeko.</p> <p>4. EKIMENA: Euskal enpresari laguntza ematea bere nazioartekotzean eta aukera ekonomikoen bilaketan. Lizitazioetarako BC Plataforma sortzea.</p> <p>5. EKIMENA: Enpresa jarduera esportatzaileari laguntzeko programak indartzea.</p> <p>6. EKIMENA: Giza Kapitalaren prestakuntza eta gaikuntza, Nazioartekotze Beken eta Global Training Beken jarraipenarekin</p> <p>7. EKIMENA: "Invest in Basque Country" estrategia indartzea, lotespenerako eta atzerriko enpresak Euskadira erakartzeko tresna gisa.</p> <p>8. EKIMENA: "Basque Country" marka sustatzea, euskal enpresaren kanpoko posizionamendua hobetzeko.</p>
	27. konpromisoa. Nekazaritza-elikadurarako produktuen eta jardueraren sustapena	<p>1. EKIMENA: Gastronomia-elikadura Plana ezartzea, elikadura kate osoa nazioarteko erreferente bilakatzeko xedez, euskal produktuen eta gastronomiaren berrikuntzaren eta kalitatearen ondorioz.</p> <p>4. EKIMENA: Elikadura industriako enpresen nazioartekotzea indartzea.</p>
	30. konpromisoa: Herrialde mailako Euskadi Basque Country turismo marka.	<p>2. EKIMENA: Turismo alorreko gure enpresen nazioartekotzean laguntzea, turismo jardueraren erakarpena bultzatzeko.</p> <p>3. EKIMENA: Euskadi marka sustatzea nazioarteko foroetan eta azoketan, Euskadiko Basque Country nazioartekotze estrategiari kasu eginez.</p> <p>4. EKIMENA: Euskadi Basque Country herrialde marka gisa proiektatzea, erakundeen eta eragile publikoen eta pribatuen estrategia koordinatua erabiliz.</p>
	31. konpromisoa: Euskal merkataritza sektorearen lehiakortasuna sustatzea.	5. EKIMENA: Ekintzailatza eta talentua indartzea eta euskal merkataritza egitura osatzen duten enpresen nazioartekotzean eta berrikuntzan laguntzea.
	52. konpromisoa: Zerga eta finantza politika hazkunderaren eta elkartasunaren zerbitzura jartzea	<p>3. EKIMENA: Bidezkoak diren zerga eta sustapen alorreko tresnen bitartez, inbertsioen erakarpena bilatzea, jarduera eta sektore ekonomiko berriak bultzatzeko zein egungo jarduerari eusteko.</p> <p>5. EKIMENA: Ekonomiaren Garapen sailarekin lankidetzan, 250 milioi euroko funts publiko-pribatua bultzatzea, teknologiaren eta nazioartekotzearen aldetik potentzialtasuna duten euskal enpresen hazkundera eta errotzea bermatzeko.</p> <p>6. EKIMENA: Lurralde Garapenerako Funts Europarraren (FEDER) 2014-2020 Euskadiko Programa Operatiboaren kudeaketa eraginkorra garatzea.</p>
	61. konpromisoa: Gardentasuna eta herritarren partaidetza sustatzea	3. EKIMENA: Autonomia Erkidego, toki eta nazioarte mailako erakundeen artean eta gobernuz kanpoko erakundeekin lankidetzan aritzea eta jardunbide onak partekatzea, gardentasunaren alorrean.
	87. konpromisoa: Gardentasuna eta herritarren partaidetza bultzatzea Osasun Sistema Publikoan	2. EKIMENA: Herritarren Partaidetzarako Jardunbide Onen Behatokia sortzea Euskal Osasun Sistema Publikoan, nazioarte mailako kasu arrakastatsuen identifikatuz eta aplikatuz.
	100. konpromisoa: Lanbide Heziketako euskal ereduaren nazioartekotzea bultzatzen jarraitzea	<p>1. EKIMENA: Lanbide Heziketako Euskal Campusa bultzatzea.</p> <p>2. EKIMENA: Atzerrian ezarrita dauden euskal enpresak laguntzea.</p>
	103. konpromisoa: Unibertsitate mailako oinarriko zientzia eta politika eta talentuaren sustapena garatzen jarraitzea, bikaintasunaren bilaketan.	2. EKIMENA: Euskadin bikaintasuneko ikerketarako talentua aurkitzeko, prestatzeko eta eusteko erakunde bultzatzaile gisa Ikerbasque egiten duen lana bultzatzea.
II. ZUTABEA: GIZA GARAPENA, GIZARTERATZEA, BERDINTASUNA ETA KALITATEKO ZERBITZU PUBLIKOAK	105. konpromisoa: euskal unibertsitate sistemaren nazioartekotzearen aldeko apustua egitea	<p>1. EKIMENA: Euskal unibertsitate sistemarekin erlazionatutako Nazioarteko Bikaintasun Campusak bultzatzea.</p> <p>2. EKIMENA: Euskadiko unibertsitateetako eta bikaintasunaren inguruko ikerketa zentroetako ikasleen eta langileen nazioarteko mugikortasuna bultzatzea.</p> <p>3. EKIMENA: Nazioarteko testuinguruan ere lankidetzan maila altuagorako aukera ematen duten prestakuntzaren eta ikerketaren kalitatea ebaluatze ko eta egiaztatze ko irakaskuntza alorreko eredu berriak sustatzea.</p> <p>4. EKIMENA: Euskal sistemako unibertsitateen arteko eta horien eta Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Euskal Sareko gainerako eragileen arteko nazioarteko lankidetzan bultzatzea.</p>
	109. konpromisoa: Sorkuntza sarearen aldeko apustua egitea Euskadin, sortzaileei eta kultur industriei lagunduz	<p>5. EKIMENA: Kultur sortzaileen eta industrien nazioartekotzea bultzatzea</p> <p>7. EKIMENA: Kultura eta sorkuntza egituraren profesionalizazioa eta finantzaketa sustatzera zuzendutako "Euskadi Creativa" Programa garatzea, kultura digitala bultzatzea, euskal sortzaileen nazioartekotzeari laguntzea eta Euskadik lurralde sortzaile gisa duen irudia kanpora proiektatzea.</p>
	111. konpromisoa: Sorkuntza alorreko industrien sektorearen egituraketa bultzatzea	3. EKIMENA: Euskadik lurralde sortzaile gisa duen irudia nazioartekotzea.
	112. konpromisoa: Erreferentziatzeko azpiegiturei buruzko ekitaldien izaera bultzatzailea eta nazioarte mailako nondik norakoa finkatzea	1. EKIMENA: Nazioarte mailako kultur azpiegiturei eta ekitaldiei ematen zaien laguntza ekonomikoa indartzea.

Zutabea	Konpromisoa	Ekimenak
	119. konpromisoa: Euskararen hiru Lurraldeetako erakundeen arteko lankidetzaren egituratzea eta indartzea eta euskarak nazioarte mailan izan behar duen aintzatespena bultzatzea	1. EKIMENA: Nafarroako Gobernuarekin eta Euskararen Erakunde Publikoarekin aurrera eramaten den erakunde arteko lankidetzaren bultzatzea.
	120. konpromisoa: Euskal kulturaren eta euskararen nazioarteko proiektzioa bultzatzea Etxepare institutuaren bitartez.	1. EKIMENA: Etxepare Institutuak Euskadiren zerbitzuan aritzen den kultur diplomaziako tresna gisa betetzen duen rola indartzea. 2. EKIMENA: Kanpoan euskararen ikasketa sustatzea, irakurleen, Euskara eta Euskal Kultura Katedren eta Euskara Munduan programaren bitartez. 3. EKIMENA: Euskadiko kultur sektoreekin izan behar reko koordinazioa bultzatzea, nazioarteko presentzia indartzeko.
	124. konpromisoa: Turismo jardueraren bultzatzea duten eta inguruan aberastasuna sortuko duten kirol ekitaldien antolakuntza laguntzea.	2. EKIMENA: Nazioarte mailako kirol ekitaldietan parte hartzen duten euskal kirolariak ematen zaien laguntza handitzea. 4. EKIMENA: Aldundiekin eta Udalekin elkarlanean, Euskadin nazioarte mailako kirol ekitaldien antolakuntza sustatzea.
III. ZUTABEA: BIZIKIDETZA ETA GIZA ESKUBIDEAK	166. konpromisoa: Giza eskubideen errespetuan eta pluraltasunean oinarritutako bakearen eta elkarbizitzaren kultura.	5. EKIMENA: Nazioarteko erakundeekin lankidetzan aritzea Giza Eskubideen alorrean.
	168. konpromisoa: Garapenerako lankidetzaren politika sustatzea eta lankidetzarako euskal ereduaren eguneratzea	1. EKIMENA: Lankidetzaren alorreko euskal eragile publikoen arteko erlazioen sakontzea. 2. EKIMENA: Euskal lankidetzaren mapen bitartez irudikatzea (eragileak, zeharkakoak, sektorialak, geografikoak). 3. EKIMENA: Lankidetzaren alorreko euskal eragileen gaitasunak, trebeziak eta ahalmak indartzea. 4. EKIMENA: Garapenerako lankidetzaren tresna berrituz eta berrituztatuz izatea eta estrategia espezifikoaren ezarpena bultzatzea.
	169. konpromisoa: Lankidetzaren buruzko ebaluazioaren kultura sustatzea	1. EKIMENA: Garapenerako Laguntzarako IV. Plan Zuzendaria egitea eta aurrera eramatea. 2. EKIMENA: Ebaluazio dinamikak eta etengabekoak bultzatzea lankidetzaren alorrean. 3. EKIMENA: Ezagutzaren kudeaketan hobetzea lankidetzaren alorrean.
	170. konpromisoa: Garapenerako Laguntzarako Euskal Agentziaren gaitasunak indartzea, garapenerako lankidetzaren politikaren diseinurako eta kudeaketarako	1. EKIMENA: Garapenerako Laguntzarako Euskal Agentziaren administrazio alorreko modernizazioa bultzatzea, kudeaketa eraginkorragoa eta lagundutako ekimenen kalitateko laguntza bultzatzea. 2. EKIMENA: Lankidetzaren alorreko plangintza eta kontuak aurkezte alorretako prozesuak hobetzea. 3. EKIMENA: Genero zeharkatasuna sartzea Garapenerako Laguntzarako Euskal Agentzian.
	171. konpromisoa: Lankidetzaren politika koherenteagoa, koordinatua eta partaidetzan oinarritutako izatea	1. EKIMENA: Garapenerako lankidetzaren alorreko politika publikoen eta erakundeen arteko koordinazioaren koherentzia bultzatzea. 2. EKIMENA: Estatu, Europa eta nazioarte mailako aliantzen garapena bultzatzea, ekimen estrategikoak martxan jartzeko.

Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2017-2020 Esparru Programa.

Azken urte hauetako etengabeko enplegu-hazkunderik ez dute krisi aurreko okupazio-mailak berreskuratzeko aukera eman, hori izan bazen ere 2017-2020 epealdirako Esparru Programa berria sortzearen arrazoia. Aurreko legegintzaldiko **hazkunderaren eta enplegu-sorkuntzaren bidea finkatzea eta bide horretan aurrera jarraitzea** da kontua eta, horretarako, **10 zutabe planteatzen dituzte enplegu gehiago eta hobe sortzeko**, honako hauek nabarmenduz: enpresa lehiakorragoak eta enpresa-talde ahaltsuak; euskal enpresa txiki eta ertainei nazioartekotzen laguntzea eta bikaintasuneko zientzia-, teknologia- eta berrikuntza-ekosistema; jardueraren berriak eta garapen bidean diren sektoreak.

66. irudia: Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2017-2020 Esparru Programak aurreikusitako baliabideak



Iturria: Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2017-2020 Esparru Programa. Lehendakaritza

Enpresak nazioartekotzearekin zerikusia duten konpromisoen artean, hainbat jardunbide nabarmentzen dira: kokapen anitzeko euskal enpresei emandako bultzada, ETEen nazioartekotzea eta nazioartekotzean espezializatutako giza kapitalaren eta talentuaren sustapena.

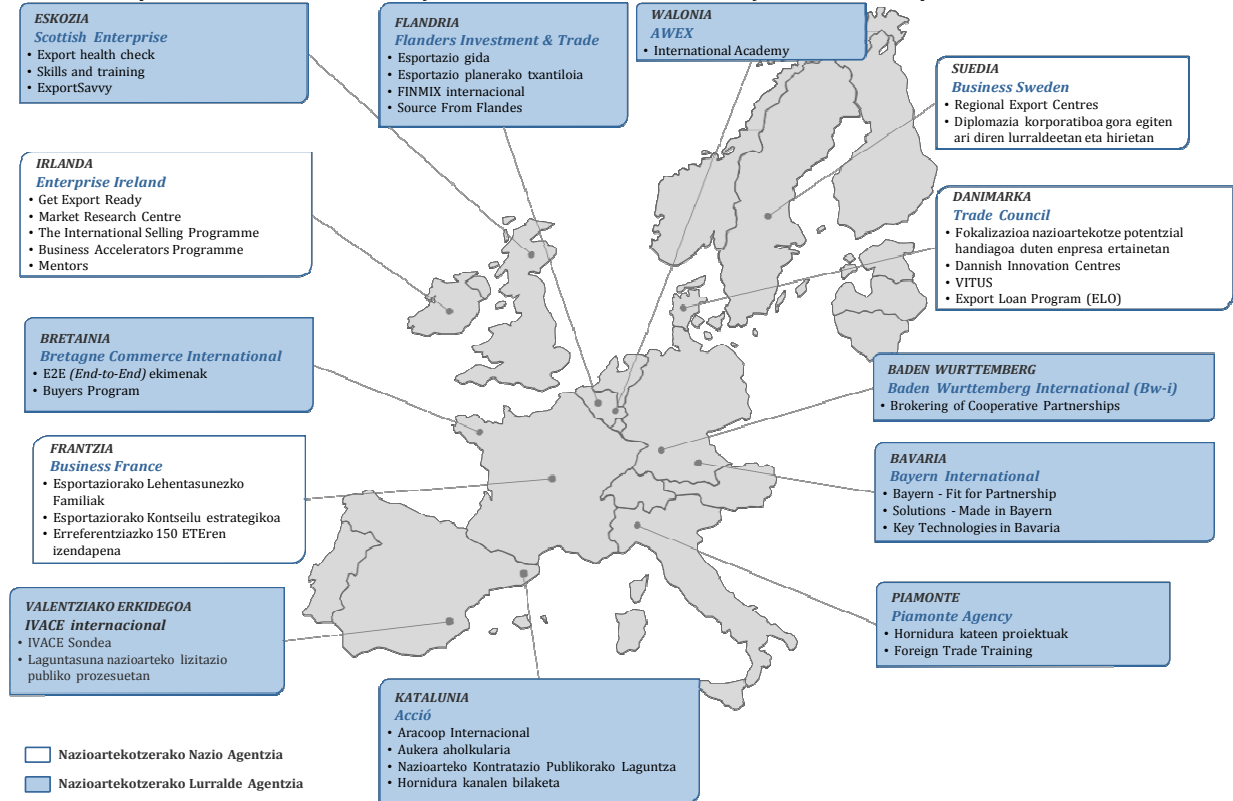
Halaber, industria-garapenaren esparruko beste ildo batzuetatik ondorioztatutako jarduketek, hala nola, ETEei laguntzeak, arazoak dituzten enpresak berregituratzeak, inbertsioa babesteak eta industria-proiektu estrategikoen garapenak, eragin oso positiboa izango dute euskal enpresen nazioartekotzeko ahalmenean.

Esparru-programak honako hauek ezarri ditu enpresak nazioartekotzeko esparruan: 1.200 ETEri kanpoko merkatuetan sartzen laguntzeko helburuen, kanpoan esperientzia eta prestakuntza jaso duten 200 gazte itzultzeko laguntzaren eta 20.000 gazterentzako lan-aukera, praktika, beka eta enpresetan sartzeko ekimenen bidez.

A.4. Nazioarteko jardunbideak eta enpresen nazioartekotzea sustatzeko ekimenak

Herraldeak eta eskualdeak enpresen esportazioak babesten eta sustatzen ahalegintzen dira inguruneko oparotasuna handitzeko asmoz. Eskualde bakoitzak formula desberdinak aukeratu ditu zeregin horri aurre egiteko enpresa-egituraren premien arabera, eta jakineko politika eta neurrien bidez enpresen nazioartekotzea sustatzeko aukera emango duen euskarria eskaintzen dute.

67. irudia: Enpresen nazioartekotzean erreferentziazkoak diren nazioarteko jardunbideen mapa



Iturria: bertan egina

68. irudia: Enpresen nazioartekotzean erreferentziazkoak diren nazioarteko jardunbideen zerrenda

LURRALDEA	NAZIOARTEKOTZE AGENTZIA	PRESENTZIA DUEN HERRIALDE KOPURUA	PERTSON AK	ZERBITZU AZPIMARRAGARRIAK
SUEDIA	Business Sweden	50		<ul style="list-style-type: none"> • Regional Export Centres: enpresatik gertu dauden eta existitzen diren eragileen eskaintza koordinatzen duten lurralde mailako zentroak. • Swedish Export Credits Guarantee (EKN): esportazioko transakzioetan Suediako enpresa esportatzaileek eta bankuek jasan dezaketen ez ordaintzeko arriskua baliogabetzen duen tresna. • Bost herrialde piloturen aukeraketa, garapenari laguntzean oinarritutako erlazioetatik merkataritzan oinarritutakoetara dagoen trantsizioa modu estrategikoan nola kudea daitekeen egiaztatzeko. • Marketina Suediak ikasleen jomuga gisa duen irudia indartzeko, herrialdean dagoen nazioarteko ikasle kopurua handitzeko xedez. Horiek, etorkizunean beraien ibilbide profesionalak aurrera eramateko orduan, Suediako esportazioak sustatu ahal izango dituzte beraien jatorrizko herrialdeetan. • Business Sweden: Estatu eta enpresa sektorea jabe diren erakundea da, eta bere helburua Suediako enpresei laguntza ematea da, nazioarteko potentziala lor dezaten. • Diplomazia korporatiboa gorako bidean dauden lurraldeetan eta hirietan, alde biko lankidetzarako prozesuen bitartez.
DANIMARKA	Trade Council		305	<ul style="list-style-type: none"> • Egitekoak banatzea nazioartekotzeari laguntzeko erakundeen artean, erakunde bakoitzak, enpresei balioa emateko beharrezkoak diren gaitasunak benetan dituen nazioartekotzeko prozesuko etapetan eman dezan laguntza. Horrela, toki eta lurralde mailako erakundeek esportazio prozesuaren egokitasunaren identifikazioan eta ebaluazioan egiten dute lan, eta gobernu mailako programak, atzerriko merkatuetan sartzeko eta garatzeko laguntza zerbitzuak eskaintzen dituzte. • Nazioartekotzeko potentzial handiagoa duten enpresa ertainetan fokalizatzea. • Danish Innovation Centres abroad Danimarkako enpresentzako ekimen, ideia eta aukera iturri gisa. • VITUS, nazioartekotzearen alorrean goi mailako potentzial berezia duten enpresei laguntzeko "elite" mailako programa. Nazioartekotze planak, coaching-a eta jomugan aholkularitza espezializatua eskaintzen ditu. • Export Loan Program (ELO): enpresei, bezeroei finantza alorreko soluzioa ematen laguntzen dieten proiektu esportatzaileen finantzaketa.
FRANTZIA	Business France			<ul style="list-style-type: none"> • Esportaziorako laguntza espezifikoa Esportaziorako lehentasuneko familia gisa identifikatutako funtsezko 8 sektoretan. • Esportazio bankua: 100 M€-tik gorako esportazio kontratuak dituzten enpresentzako finantzaketari laguntzeko ekimena. Horrek, zeharka, onurak ditu kontratista nagusien azpi-kontratista gisa aritzen diren Frantziako ETEengan. • Esportaziorako Kontseilu Estrategikoa: Esportaziorako estrategia frantsesaren koordinazio organoa, eragile publikoek eta pribatuek osatutakoa. • Frantzia eta atzerrian erreferentziazkoak diren, sustapeneko ekintzetan laguntza ematen duten eta beste ETE batzuentzat gida diren 150 ETEren izendapena.
BREITANIA	Bretagne Commerce International	10	43	<ul style="list-style-type: none"> • EZE (End to-End) ekimenak, Bretainiako enpresa egituraren eskaintzak koordinatzen dituztenak, soluzio osoak eskaini ahal izateko. • Buyers Program: kalitatezko produktu berria bilatzen ari diren atzerriko enpresei zuzendutako ekimena, Bretainiako enpresa esportatzaile batekin harremanetan jartzen dituenak.

LURRALDEA	NAZIOARTEKOTZE AGENTZIA	PRESENTZIA DUEN HERRIALDE KOPURUA	PERTSON AK	ZERBITZU AZPIMARRAGARRIAK
BAVARIA	Bayern International	28	59	<ul style="list-style-type: none"> • Bayern - Fit for Partnership (BFP): prestakuntza programa. Bertan, atzerriko profesionalak eta zuzendaritza taldeetako kideak Bavariara gonbidatzen dituzte, bertan bertako industriari buruzko prestakuntza praktikoa eta informazioa jasotzen dute, eta harremanak dituzte Bavariako enpresekin, beraien produktuak eta soluzioak ezagutzeko. • Solutions - Made in Bayern (SMB): Bavariako ETEen soluzio berritzaileak eta goi mailako teknologikoak produktuak, duela denbora gutxi industrializatu diren eta batez besteko orokorraren gainetik dagoen hazkundea jasotzen ari diren herrialdetan edo intereseko herrialde garatuetan ezagutaraztea bilatzen duen proiektua. • The Bavarian Trade Fair Participation Programme: mundu osoko 30 herrialdetan merkataritzako 50 azoka egiten dituen programa, ETEek kanpoko merkatu berrietara heltzeko bidea errazteko. • Key Technologies in Bavaria datu basea: Bavariako funtsezko 23 sektore teknologikoetan aritzen diren enpresa esportatzaileei buruzko informazioa ematen duen online euskarria. • Invest in Bavaria enpresari eskaintzen dion lagun egitea, lurraldean ezartzeko prozesuko etapatan.
BADEN WURTTENBERG	Baden Wurttemberg International (Bw-i)	25	60	<ul style="list-style-type: none"> • Brokering of Cooperative Partnerships: enpresa esportatzaileen artean lankidetzarako aukerak sustatzen dituen ekimena. • ClusterAgentur Baden-Wurttemberg (CA BW), eskaintzen dituen zerbitzuak: <ul style="list-style-type: none"> - Klusterrek nazioartekotzean aurrera daramatzaten gestioen <u>profesionalizazioa</u> - Klusterren nazioartekotzerako neurrien eta tresnen <u>garapena eta ezarpena</u> - Klusterrek kanpoan aurrera daramatzaten ekimenen <u>ikusgaitasunaren hobekuntza</u> - <u>Nazioz gaindikoa lankidetzaren sustapena</u> kluster ekimenen artean.
VALONIA	L'Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers (AWEX)	109	400	<ul style="list-style-type: none"> • Explort: praktika programa, gazteak kanpo merkataritzan prestatzeko. • International Academy: prestakuntza moduluak, enpresei laguntza emateko, esportatzen hasteko edo kanpoko merkataritzari buruz duten ezagutza hobetzeko. • Programen eta ekimenen eta enpresen esku dauden persona adituen datu baseak. • Invest in Wallonia Plataforma. Eskaintzen dituen zerbitzuek, lurraldean ezartzeko prozesuaren etapa guztiak jasotzen dituzte.
FLANDRIA	Flanders Investment & Trade	90	-	<ul style="list-style-type: none"> • Esportazio gida: enpresen esku dauden tresnak eta informazioa, esportazio prozesu egokia egiteko eman beharreko pausoak erakusten dizkietenak. • Esportazio Planaren Txantiloia: enpresen esku dagoen tresna, esportazio plan osoa diseinatzeko orduan kontuan izan beharreko elementu guztiak barne hartzen dituen txantiloia bideratzen duena. • FINMIX internacional: negozio eta esportazio planaren ebaluazioa barne hartzen duen finantza aholkularitzako zerbitzua eskaintzen duen ekimena. • Source From Flanders Plataforma, eskatzailearen eskariari ondoen erantzuten dion enpresa esportatzailearekin harremanetan jartzeko zerbitzua eskaintzen duena. • Invest in Flanders Plataforma, lurraldean inbertitzeko interesa erakusten duten enpresen esku, prozesuari, zerbitzuei eta dauden laguntzei buruzko informazioa jartzeko duena.

LURRALDEA	NAZIOARTEKOTZE AGENTZIA	PRESENTZIA DUEN HERRIALDE KOPURUA	PERTSON AK	ZERBITZU AZPIMARRAGARRIAK
IRLANDA	Enterprise Ireland	28 (56)	-	<ul style="list-style-type: none"> - Get Export Ready: lagun egite zerbitzua enpresa baten nazioartekotze prozesuari buruzko gogoetan eta horretarako planaren diseinuan. - Market Research Centre: merkatu ikerketako txostenen liburutegia, merkatu jakin baten ezaugarriak ezagutu nahi dituzten enpresa esportatzaileekin konpartitzen duena. (<i>Global Research Database</i>) - Garapen bidean dauden enpresentzako laguntza eta atzerriko gaitasunen indartzea, kanpo merkataritzari buruzko prestakuntza pertsonalizatua eta pertsona adituenganako sarbidea eskainiz nazioarteko salmentaren etekina indartzeko, programa hauen bitartez: - Graduates for International Growth (G4IG): negozio garapen eta nazioarteko merkataritza graduatu bat, nazioarteko merkataritzari buruzko gaitasun berriak eskuratu behar dituen enpresa batekin harremanetan jartzen duen ekimena. - The International Selling Programme: Irlandako enpresa esportatzaileetako zuzendariari bideratutako ikastaroa, nazioarteko negozio estrategiaren eta salmenten inguruko trebeziak indartzeko xedez. - Internet Marketing Unit: enpresa esportatzaileei, merkatu berrietara sartzeko bide gisa internet aztertzen laguntzen dien <i>Enterprise Ireland-eko unitatea</i>. - Business Accelerators Programme: esportazio merkatu batean konpainiaren garapenari laguntzeko beharrezkoak diren ezagutza eta kontaktuak dituen industria eta merkatu jakin batzuetako aditu baten zerbitzuak (<i>Business Accelerator</i>). - Mentors: enpresek <i>Enterprise Ireland Mentor Network-eko</i> mentore bat izendatzea eska dezakete, nazioarteko salmenta estrategia gauzatzearekin erlazionatutako gaiei buruzko aholkularitza jasotzeko. - Finantza euskarria, programen eta laguntzen finantzaketatik haraindi: - Market Acces Grant: bezeroei, merkatu berri baterako marketin estrategia bideragarria aurrera eramaten laguntzeko diseinatu den diru-laguntza. - Internationalisation Grant: produktu edo zerbitzu jakin batzuetarako merkatu berrien ikerketa eta azterketa proiektuak barne hartzen dituen diru-laguntza.
ESKOZIA	Scottish Enterprise + Scottish Development International	20	-	<ul style="list-style-type: none"> • Export health check: galdetegi labur baten bitartez, enpresa esportatzaileei, edo esportatzeko asmoa dutenei, prozesu esportatzaile arrakastatsua gauzatzeko hobetu behar dituzten alderdiak identifikatzen laguntzen dien tresna. • Skills and training: enpresetako pertsoneri, esportazioen plangintzan, kontaktu sareetan, atzerriko merkatuetarako sarbideetan eta kanpo merkataritzako estrategien diseinuan dituzten trebeziak hobetzera zuzendutako zerbitzuak. • ExportSavvy: esportazio prozesuko gida, prozesuaren etapa bakoitzean aholkularitza eta laguntza espezializatua barne hartzen dituena. • Scotland's universities welcome the world: atzerriko ikasleak erakartzeko kanpaina, hezkuntza erakundeek eta enpresek lagundutakoa. • Invest in Scotland Plataforma, <i>Scottish Development International</i> erakundeak Eskozian inbertitzeko eskaintzen dituen lagun egite zerbitzuak koordinatzen dituena.
LOMBARDIA	Promos	15	-	<ul style="list-style-type: none"> • Promos: esportazioen sustapenean espezializatuta dagoen Milango Merkataritza Ganberaren agentzia. Eskaintzen dituen zerbitzuen artean hauek azpimarratu behar dira: - Bazkide potentzialen datu basea: enpresari zenbait kontaktu eskaintzen dizkion tresna, esportazioaren jomugako merkatuaren eta dagokion jarduerako sektorearen arabera. - Esportazioaren xede den produktuaren-zerbitzuaren azterketa, negozioarako aukera gehiago izan ditzaketen jomugako merkatuak identifikatzeko, eta merkatu berri batera sartzeko orduan, komunikazioari, enpresa plangintzari, merkataritza garapenari, lege aholkularitzari... buruzko aholkularitza. - Nazioartekotze mintegiak, ikastaroak eta masterrak eskaintzea, interesatuei prestatzeko eta ezagutzak jasotzeko aukera eskainiz, eta enpresei, profesionalak erakartzeko aukera. - Lurralde mailako Invest in Lombardy sarea, <i>Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia, Lombardy Chambers of Commerce</i> sareak eta <i>Promos</i> erakundeek sustatutakoa, lurraldean atzerriko inbertsioa sustatzeko zerbitzuak eta ondoren Lombardian eta Italian jardueren hazkunderako laguntza eskaintzen dituena.

LURRALDEA	NAZIOARTEKOTZE AGENTZIA	PRESENTZIA DUEN HERRIALDE KOPURUA	PERTSON AK	ZERBITZU AZPIMARRAGARRIAK
PIAMONTE	Piamonte Agency (Centro Estero)	26	57	<ul style="list-style-type: none"> • Hornidura kateen proiektuak: sektore bereko hornidura kateko parte diren enpresen baturak sortzeko ekimena, atzerriko merkatuetarako eskaintza bateratuak sortzeko. • Foreign Trade Training: nazioarteko merkataritzako eta merkataritza estrategia aurreratuetako funtsezko gaietan agintarientzako prestakuntza eskaintzen duen programa. • Business Promotion unitatea: lurralde mailako ekoizpen eskaintza koordinatzen eta kudeatzen du, nazioarteko merkatuek adierazitako beharrei erantzuteko. • Funtsen diru-bilketa unitatea: nazioarte eta nazio mailako ingurunean dauden finantza aukeren asteroko jarraipena egiten du, enpresa bakoitzerako finantza laguntza egokiena identifikatzeko xedez.
KATALUNIA	Acció	39	-	<ul style="list-style-type: none"> • Nazioartekotzerako kupoiak: esportazioan adituak diren pertsonen zerbitzu profesionalak kontratatuzko kupoiak. • Aracoop Internacional: gizarte ekonomia alorreko enpresei zuzendutako lagun egite zerbitzua, kooperatiben, fundazioen eta elkarleen nazioartekotzea sustatzeko xedez. • Sentsibilizazio saioak eta esportazioaren hastapeneko zerbitzuen garapena. • Aukerak aholkatzeko gailua: enpresa esportatzaile berriari laguntzeko tresna, enpresa bakoitzak, bere taiminaren, sektorearen eta gaitasunen arabera baliatuzko negoziario aukerak adierazten dituena. • Gune geografiko eta herrialde espezifikotara esportatzeko interesa duten sektoreei laguntzeko jarduketa geografikoak eta sektorialak, adibidez: <i>Plan África, Catalan Wines USA, Weine aves Katalonien, Catalan Gourmet USA ...</i> • Nazioarteko Kontratazio Publikoari laguntza. • Soft Landing: enpresak heldu nahi duen merkatu geografiko berrian, Kataluniako beste enpresa batzuekin konpartitutako lanerako espazio fisikoaren enpresen esku jartzen duen zerbitzua. • Hornidura kanalen bilaketa.
VALENTZIAKO ERKIDEGOA	IVACE internacional + Invest-CV	13 (22)	-	<ul style="list-style-type: none"> • IVACE Sondea: gehienez ere hiru asteko epealdian, interesaturik dagoen enpresari, bere produktuak edo zerbitzuak intereseko merkatuan izango duen bideragarritasunari buruzko informazio osoa ematen dion zerbitzua. • Prestakuntza eta lagun egitea indibidualizatutako prospekzio bidaian, enpresak, zuzenean eta tokian bertan, lanean hasi nahi duen merkatuaren egoera ezagutu dezan. • Lagun egitea nazioarteko lizitazio publiko prozesuetan, enpresei laguntza emateko, aukera horiek baliatzeko ahaleginean. • Kanpo Sustapeneko Planaren ekintzen bilatzailea: planeko ekintza guztiak kontsultatzeko aukera ematen duen tresna, sektore, gune geografiko edo herrialde bakoitzaren arabera.

5. **Suediak** 2015ean aurrera eramandako esportazio estrategiak ETEen esportazioa identifikatzen du herrialdearen aberastasuna handitzeko eta enplegu-sorkuntzarako aukerak sortzeko.

69. irudia: Suediako "Sweden's Export Strategy" esportazio estrategia



Sweden's Export Strategy
Government Offices of Sweden

Contents		Foreword
Foreword	2	Swedish exports are a linchpin of our economy that ensure growth, employment and increased prosperity. By exporting and importing goods and services, Sweden's business sector has been able to grow strongly far outside of our country's borders and to take advantage of the global marketplace.
Introduction	3	
Challenges	6	
Measures	12	
1. Team Sweden	12	
2. An increased Swedish presence in emerging markets	13	
3. Regional export centres – a single point of contact for export advice	13	
4. Digital export information – "A single window"	15	
5. Strengthen the desire to export	15	
6. Financing and credit provision	16	
7. High potential opportunities	16	
8. A transition from ad hoc to broader economic cooperation	17	
9. Enhanced interaction with international organisations	17	
10. It has to be easy to import and export	19	
11. Simplify cross-border e-commerce and data flows	19	
12. Promote the mobility of people moving to and from Sweden	19	
13. Focus on international standardisation	20	
14. Survey export and import problems and trade barriers	20	
15. Increased ambition for sustainable business	22	
16. Foreign enterprises want to invest in Sweden	22	
17. Born Global	23	
18. Strengthen Sweden's image abroad	23	
19. More visitors to Sweden	25	
20. Reinforce Sweden's attractiveness to talent	25	
21. Attract global events	26	
22. More direct flights to and from Sweden	26	

Stockholm, September 2015



Mikael Danberg
Minister for Enterprise and Innovation

Iturria: "Sweden's Export Strategy", Government Offices of Sweden

Estrategiak, Suediako enpresa txiki eta ertainek jarduerari hasiera eman ziotenetik izan duten ahalmen berritzailea aitortzen du, eta enpresa horien nazioartekotzeari laguntzearen aldeko apustua egiten du aurreneko garapen-etapatetik eta, epealdi luze batez, ohiko esportatzaile bihurtzeko. Horretarako, hainbat ekimen definitu ditu. Honako hauek nabarmentzen dira:

- **Regional Export Centres** sortzea enpresa inguruko harremanetarako gune bakarrean hainbat eragile eskaintako esportaziorako laguntzak batzeko asmoz. Nazioartekotzeko laguntzak lortzeko orduan, eragile-aniztasunaren eta horien jarduera-baldintza eta -esparruen artean dauden desberdintasunen ondorioz enpresek aurkitzen dituzten arazoak murriztea da helburua. Zentroak eskualdeka kokatua daudenez, tokiko enpresa-egiturari buruzko, horien premiei buruzko eta eskualdeko eragileek eskaintako laguntzari buruzko ezagutza lortzen dute, eta gai dira enpresei nazioartekotze-esparruan behar duten bultzada emateko ekimenak koordinatzeko.
- Suediako industria esportatzaileei eta Suediako produktu eta zerbitzuen erosleei **finantzaketa lortzea bermatzea Swedish Export Credit Corporation (SEK)** erakundeak esportazio horiek Suediako ETEen premien aldeko eta premia horien arabera baldintzetan eskaintako hainbat finantzaketa-soluzioren bidez. Aldi berean, Suediako enpresa esportatzaileek eta bankuek esportazio-transakzioetan izan ditzaketen ez ordaintzeen arriskua ezabatzen da **Swedish Export Credits Guarantee (EKN)** erakundetik.
- **Nazioarteko proiektu handien jarraipena** enpresa interesdunekin batera, Suediako produktuak esportatzeko potentziala duten proiektuak identifikatzeko xedez. Intereseko proiektuak identifikatu ondoren, lantaldeak sortuko lirateke agintarien eta parte hartzeko prest dauden enpresen artean.
- Nazioarteko egoitzak irekitzea garatzen ari diren merkatuak dauden herrialdeetan **"hiri estrategikoen"** logikarekin eta diplomazia korporatiboa garatzea hiri horien inguruan.
- **Bost herrialde piloturen** garapenari laguntzean oinarritutako erlazioetatik merkataritzan oinarritutakoetara dagoen trantsizioa modu estrategikoan nola kudea daitekeen egiaztatzeko. Suediaren garapenerako laguntza pixkanaka-pixkanaka ezabatzen joan da hainbat herrialdeetan azken urte hauetan, baina garapen-harreman onen ordezkari merkataritza-harreman baliokideak sartzeko desafio handia izan da. Horregatik, esportazioak sustatzeko ekimenak garapenerako lankidetzarekin koordinatu behar dira hori egitea beharrezkoa den sektore eta herrialdeetan.
- **Nazioarteko estandarizazioa** lehiakortasuna hobetzeko tresna gisa hartzea eta nazioarteko estandar berrien diseinuan parte hartzea, bereziki Suediako enpresentzako interes handieneko

arloetan. Horrela, Suediako enpresak produktu berarentzako esportazio-merkatuen arabera eskakizun desberdinetara egokitu behar izatea saihesten da.

- **Suediaren atzerriko irudia indartzea** zenbait industriarentzako marka bat sortuz herrialdeko gastronomiarako sortu zen “Try Swedish” kontzeptuaren antzeko ereduari jarraituz eta Suediaren irudia pobrea den baina esportaziorako potentzial handia duten herrialdeetan fokalizatuz sustapena (adibidez: Asian eta Latinoamerikan).
- **Suediak ikasleen jomuga gisa** duen irudia indartzeko marketina egitea herrialdeak hartzen dituen nazioarteko ikasle kopurua handitzeko. Horiek, etorkizunean beraien ibilbide profesionalak aurrera eramateko orduan, Suediako esportazioak sustatu ahal izango dituzte beraien jatorrizko herrialdeetan.
- Eskualdean balioa sortzen duten eta eskualdearen publizitate positiboa sortzen duten **ekitaldi globalak erakartzea**.

Gainera, Business Sweden, Estatua eta enpresa sektorea jabe diren erakundea da. 2013an sortu zuten eta helburua Suediako enpresei laguntza ematea da, nazioarteko potentziala lor dezaten. Helburu hori lortzeko, aholkularitza estrategikoa eta laguntza profesionala eskaintzen ditu enpresak nazioartekotzeko prozesuan zehar. Hain zuzen ere, kontsultoretza-, informazio-, aholkularitza-, hezkuntza- eta prestakuntza-zerbitzuak eta harreman-sareak eskaintzen dizkiete enpresei merkatu berrietan ezartzen eta nazioartean hazten laguntzeko. Horretarako, tokiko aholkularien sarea du etorkizun oparoeneko nazioarteko 50 merkatutan eta Suediako industriako 8 sektore garrantzitsuetan fokalizatuta dago.

6. **Danimarka**, tradizioz esportatzailea izan den herrialdea, herrialdearen tamainagatik bertako merkatu mugatua duena. Bere BPGd-ren %55 hartzen duten esportazioak ditu eta nazioartekotzearen aldeko apustua egin du enpresak lehiakorrago egiteko eta herrialdean aberastasuna eta enplegua sortzeko.

Ildo horretan, Danimarkako gobernuak merkatu globaletan sartzearrekin eta laguntzak lortzea errazteko esportazioaren sustapenean egindako ahaleginen antolamendu, koordinazio eta sinplifikazioarekin identifikatzen ditu hango enpresentzako babesa eta laguntza, herrialdeko enpresa esportatzaileei balio handiena eman dakiekeen alderdi gisa.

70. irudia: Danimarkako "Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy" esportazio estrategia



Iturria: "Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy", The Danish Government

Premia horiek estaltzeko asmoz, Danimarkako Gobernuak 2014an aurkeztu zuen **Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy** estrategia, 9 lan-ildoko eta 40 ekimenetik gora dituen. Hauek nabarmentzen dira:

- **ETEei laguntzea lehentasunezko kontua da** Danimarkako gobernuarentzat, izan ere, herrialdeko enpresa-egituraren %95 hartzen duen kolektiboa izan arren, horien esportazioen pisua askoz txikiagoa da. Gainera, enpresa txikiek atzerriko merkatuetan sartzeko oztopoak gainditzeko dituzten zailtasunak askoz handiagoak dira eta, horregatik, kolektibo horri sektore publikoak eman behar dion babesak handiagoa izan behar du. Enpresa txiki eta ertainen esportazioen sustapen horretan hainbat ekimen sartzen dira: **sorospen partzialen programak enpresen baterako ordaintzarekin, Regional Business Development Centres** deiturikoen aholkularitza nazioartekotzeko prozesuaren hasierako faseetan, nazioartekotzeak eskaintzen dizkien aukerak ezagutzen ez dituzten ETEekin harremanetan jartzeko eta eskura dituzten laguntzei buruzko informazioa haiei helarazteko ahaleginak, atzerriko **Danish Innovation Centers** deiturikoen aldetik, merkatu berrietan teknologiak eta produktuak aplikatzeko aukerak, etab.
- Danimarkan esportazioa sustatzen duten **erakundeen artean koordinazioa eta lerrokatzea indartzea**. Konpainiek beraien premietara gehien egokitzen diren esportazioa sustatzeko programak erraz identifikatzea da helburua, sustatzen duen erakundea kontuan izan gabe. Horretarako, Danimarkako gobernuaren, *Regional Business Development Centres* deiturikoen eta laguntza-mota horiek eskaintzen dituzten udalerrien arteko teilkatzeak saihestuko dituen sektore publikoaren koordinazioa behar da. Erakundeek enpresei balioa emateko behar diren eskumenak dituzten nazioartekotze-prozesuaren etapetan soilik laguntza eskaintzen dutela bermatzeko moduan banatuko dira zereginak.

Ildo horretan, komenigarritzat jotzen da udal- eta eskualde-erakundeek enpresekin batera lan egitea, esportaziorako ahalmena eta prozesuaren egokitasunaren ebaluazioa identifikatzen, gobernuaren programek enpresei atzerriko merkatuetan sartzeko eta garatzen laguntzeko zerbitzuak eskaintzen dituzten bitartean. Horrela, laguntasun progresiboa eta koherentea bermatzen zaie konpainiei nazioartekotze-prozesutik hasi eta atzerriko merkatuetan bezero potentzialekin harremanetan jarri arte. Halaber, sektore publikoak egindako ahaleginak eraginkorrak direla bermatzeko, erakunde guztien artean dokumentatze- eta analisi-lan bat egingo da, erakundeek nazioartekotze-prozesuaren etapetan eskaintutako laguntzaren inpaktua alderatzeko aukera emango duena.

- Danimarkako konpainiei **finantzaketa erraztea** gaketzat jotzen da haien lehiakortasuna hobetzeko eta, horregatik, Danimarkako gobernuak aholkuak ematen ditu atzerriko finantzaketa-aukerei buruz. Horretarako, Danimarkako enpresa esportatzaileei lagunduko dieten hiru ekimen desberdin burutuko ditu. Lehenik eta behin, esportazio-proiektuen finantzaketa bermatzeko, enpresen eskura jarri du **Export Loan Program (ELO)** programa, Danimarkako esportatzaileei lagunduko diena bere bezeroei finantza-soluzio lehiakorra eskaintzen. Hala ere, gerta daiteke **Denmark's Export Credit Agency (EKF)** erakundeak sustatzen hiru bezalako finantza-bermeak nahikoa ez izatea epe luzeko nazioartekotze-proiektu bat sendotzeko. Horregatik, EKFk eta **Trade Counciliek** baterako aholkularitza-zerbitzua eskaintzen dute Danimarkako enpresei finantza-soluzioak identifikatzen laguntzeko esportaziorako kredituaren, kreditu-aseguruaren, inbertsio-bermeen eta abarren esparruetan.

Azkenik, Danimarkako enpresentzat eta bereziki ETEentzat, onuragarria izaten da euren jabetzaren zati txiki bat Txina edo AEBetan saltzea Danimarkako enpresen soluzio aurreratuetan interesatutako konpainia inbertitzaile bati. Konpainia horiek interesa adierazten dute beraien produktu-kartera nitxo edo teknologia aurreratuko zenbait produktuekin osatzeko aukera ematen dieten erosketa estrategikoak egiteko. Eragiketa-mota horiek kapital-injekzioa dira Danimarkako enpresentzat eta hazteko eta euren esportazio-potentziala sustatzeko aukera bat. Dena den, Danimarkako enpresak ez dira gai izaten gisa horretako atzerriko eragile inbertitzaileak identifikatzeko eta Danimarkako *The Ministry of Foreign Affairs* deiturikoak arlo horretan eskaintzen die bere ordezkaritza eta egitura globala lankidetzarako aukera-mota horiek errazteko.

- Merkatu berrietan sartzeko ahaleginean enpresak bultzatzea **Danimarkako esportazioak sustatzeko kanpaina kolektiboen** bidez. Kanpaina horiek harremanak sortzeko eta ezagutza, esperientziak eta ideiak partekatzeko oso baliagarriak diren foroetan parte hartzeko tresnak dira. Azken batean, sustapeneko kanpaina kolektibo horiek ikusgaitasuna ematen diete Danimarkako enpresei eta enpresa-lankidetzarako aukerak sortzen dituzte atzerriko merkatuetan. Hala, Danimarkako sustapen kolektiboko kanpainetarako programak jarduera horien **plangintza- eta gauzatze-kostuen %50 arterainoko diru-laguntzak** eskaintzen ditu, ETEek jardueretan parte hartzeko baldintza bakarrarekin. Hain zuzen ere, gisa horretako 100 kanpainatik gora egiten dira

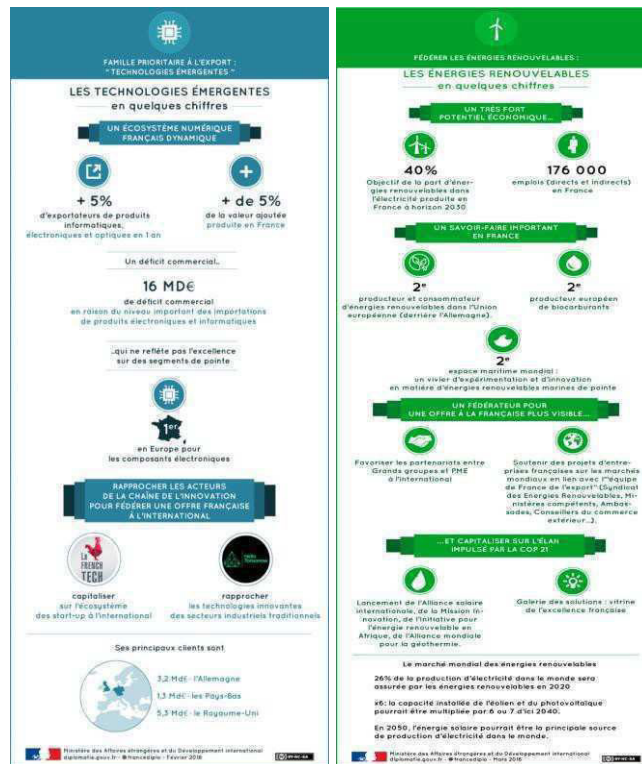
urtero Danimarkako 1.200 enpresa baino gehiagoren partaidetzarekin, %60 baino gehiago ETEak. Halaber, ministroek edo errege-etxeko kideek parte hartzen duten **sustapen-ekintza ofizialek** funtsezko marketin-lana egiten dute atzerrian kokatutako Danimarkako enpresentzat, euren irudia Danimarkarekin eta ipar-herrialdeekin uztartuz, hau da, merkatu askotan ospe ona duten bi “markarekin”.

- **Gorako bidean dauden merkatuen garapenerako laguntzaren eta merkataritza-ahaleginen arteko kohesioa indartzea** hazi egin nahi duten eta garapen bidean dauden herrialdeen eta esportazioak handitu nahi dituzten Danimarkako enpresen arteko osagarritasuna baliatuz. Hala, elkarren mesederako harremanak ezartzea da helburua: garapen bidean diren herrialdeek eskatzen duten merkataritza, inbertsioa eta teknologia-transferentzia lor dezaten Danimarkako enpresen eskaintzaren eskutik. Horren ondorioz, enpresek merkatuetan sartzeko oztopoak gaudituko lituzkete eta merkatu berrian epe luzeko merkataritza-harremanak sortzea erraztuko litzaieke. Asian eta Afrikan garapen bidean diren herrialde askok munduko merkataritzan txertatzeko eta pobrezia murrizteko aukera emango dieten hazkunde jasangarria sustatzeko helburua dute. Danimarka, bestalde, herrialde horientzat garrantzi handia duten sektoreetan abangoardia teknologikoan dagoen herrialdea da, esaterako, energia-efizientziaren, industria farmazeutikoaren eta ur-tratamenduaren sektoreetan.

7. **Frantziak**, bestalde, Frantziako enpresen esportazioari laguntzak eta babesa emateko sistema sinplifikatzearen aldeko apustua egin du, sektore publikoak arlo horretan egindako ahaleginak nazioartekotzea sustatzeko ahalmena handitzeko helburuarekin. Modu horretan, eragileek eskaintako laguntza lortzea errazten zaie bereziki ETEei. Esportazio-jarduerak gauzatzeko behar duten eskaintzarako sarbide-puntu bakarra eskatzen dute. Ildo horretan, ekimen aipagarri hauek ari dira gauzatzen:

- 2015ean **Esportazioko Kontseilu Estrategikoa** sortu zen, Frantziako enpresen nazioartekotzearen sustapenean esku hartzen duten eragile publiko eta pribatuek osatutako Frantziaren esportaziorako estrategia koordinatzeko organo gisa. Esportazioaren sustapena modu eraginkorragoan koordinatzea da bere helburua, eskualdeko eragileak barne direla, Frantziako enpresei laguntzeko gailu irisgarriagoa, koherenteagoa eta eraginkorragoa garatzeko.
- Esportazioari laguntza espezifikoa **Esportazioko lehentasunezko familia** gisa identifikatutako gako-sektoreetan. Frantziako eskaintzaren kalitatearengatik eta munduko gero eta eskari handiagoarengatik bereizten diren sektoreetako esportazioei laguntzeko ekimen publiko-pribatua da. “Familia” horiei esportazioa sustatzeko laguntza espezifikoa ematen zaie eta arlo hauek hartzen dituzte: osasuna, elikagaiak, hiri digital eta jasangarriak, garapen bidean diren teknologiak, turismoa, kultura- eta sorkuntza-industriak eta energia berriztagarriak.

71. irudia: Gorako bidean doazen teknologien eta energia berriztagarrien Frantziako lehentasunezko esportazio familien laburpen-infografia



Iturria: Ministère des affaires étrangères et du développement international

- **Frantziako Kanpo Merkataritzako Aholkularien Batzorde Nazionala (CNCCEF)** Frantziako enpresa esportatzaileen zerbitzurako kanpo merkataritzan eta nazioartekotzean espezializatutako 4.000 profesional baino gehiagok osatutako erakunde publikoa da. Profesional horiek eskualde guztietan eta Frantziako enpresentzako esportaziorako interes berezia duten 140 herrialde baino gehiagotan daude eta 4 helburu nagusi dituzte: sektore publikoari aholku ematea, Frantziaren inbertsioa erakartzeko ahalmena sustatzea, Frantziako enpresei atzerrian laguntzea eta atzerrian dauden gazteen prestakuntza.
- Frantzian eta atzerrian **erreferente diren**, Frantziako esportazioak sustatzeko ekintzetan laguntzen duten eta nazioartekotzeko aukerak izan ditzaketen beste ETE batzuei gidari lana egiten dieten **150 ETE izendatzea**.
- 2015ean **Esportazio Bankua** sortu zen esportazioen finantzaketa errazteko eta Frantziako enpresek atzerrian dituzten eskaintzen lehiakortasuna indartzeko. Laguntza horren onura jasoko dute 100 M € baino gehiagoko kontratua lortu duten enpresek. Kontratista nagusien azpikontratista gisa aritzen diren ETE frantsesei zeharka lagunduko die horrek. Sistema hori sektore ekonomiko guztietara eta jomuga guztietara hedatzen da murrizketarik gabe.

8. **Bretagne Commerce International** Frantziako **Bretainia** eskualdean kokatutako enpresa pribatuek osatutako irabazi asmorik gabeko elkarte da. Conseil Regional de Bretagne deiturikoak Bretainiako enpresei nazioartean garatzen laguntzeko eta jarduera Frantziako eta Europako eskualdeetara hedatzeko eta Bretainian kokapen sendoa izateko interesa duten atzerriko eragile inbertitzaileak identifikatzeko eta horiei laguntzeko eskatu dio. Agentziak eskaintutako zerbitzuen artean hauek nabarmentzen dira:

- **E2E (End to-End) ekimenen** garapena. **Bretagne Commerce International** erakundeak Bretainiako enpresa-egiturako eskaintzak koordinatzen ditu garapen bidean diren herrialdeetan industria operatiboak eta irismen handikoak garatu ahal izateko soluzio osoak eskaintzeko. Horrela, atzerrian garatzen dira enpresa-jarduerak eta horiek, aldi berean, merkatu berriak izan daitezke etorkizunean Bretainiako enpresentzat.

- **Buyers Program** kalitateko produktu berri baten bila dabilzan atzerriko enpresei zuzendutako ekimena da. *Bretagne Commerce International* erakundeak esportazio-prozesuan abian jartzen eta garatzen lagundu dien 2.300 enpresa baino gehiagorekin harremanetan jartzen laguntzen die. Ekimena prozesu honen bidez gauzatzen da:
 - Bilera *Bretagne Commerce International* erakundearekin, atzerriko enpresak bere premia eta eskakizun guztiak azal ditzan.
 - Agentziak atzerriko enpresaren eskariaren zehaztapenekin bat datozen enpresen zerrenda egingo du.
 - Atzerriko enpresak erabakitzen duenean zerrendako zer enpresa ezagutzea gustatuko litzaiokeen, *Bretagne Commerce International* erakundeak bisita antolatzen du enpresa horietara.
 - Agentziako profesionalek une oro laguntzen diote atzerriko enpresari hautatutako enpresak bisitatzen eta desplazamenduaren premia logistiko guztiez arduratzen da.
 - Bisitatutako enpresek eskaintzak egiten dizkiote atzerriko enpresari.

9. **Alemaniaiko** ETEak nazioartekotzearen sustapenak Merkataritza Ganberak ditu eragile sustatzaile nagusiak. Honako hauek dira, hain zuzen, esportazioari eta kanpo merkataritzari laguntzeko estatuko tresna nagusiak:

- **Germany Trade & Invest (GTAI)** Alemaniako Errepublika Federaleko garapen ekonomikoko agentzia da. Alemaniako enpresei nazioarteko enpresa-jardueran laguntzen die eta atzerriko enpresei Alemanian ezartzen. Nazioartekotzearen esparruan, Alemaniako ETE esportatzaileen jomugako merkatuei buruzko informazioa ematea da bere zeregin nagusia. Alemaniako enpresa esportatzaileen lehiakortasuna balioa emango dien informazioarekin sustatzea du xede, esaterako, inportazioak arautzen dituzten erregulazioei edo jomugako herrialdeetan sartu nahi duten sektoreen ezaugarriei buruzko informazioarekin. Horretarako, mundu osoan hedatuta dauden eta hazten ari diren 50 merkatu estrategikotan banatutako aditu-sarea du GTAik, merkatu horien joerak eta eboluzioak aztertzen.
- **The German Chambers of Commerce Abroad (AHK)** deiturikoek munduan barrena hedatuta dauden Alemaniako enpresei aholku eman eta lagundu egiten diete eta ordezkatu egiten dituzte haien jarduerak garatzeko eta atzerrian hedatzeko asmoz. Alemaniako Merkataritza Ganberen sarea Alemaniako kanpo merkataritza sustatzeko erakundeek osatzen dute, eta Alemaniako *Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMW)* deiturikoak finantzatzen ditu. 130 kokapen ditu 90 herrialdeetan eta lankidetzeta estua du Alemaniako 79 industria- eta merkataritza-ganbarekin (IHK). Lankidetzeta horren bidez, Alemaniako negozioek atzerrian kokatuta dauden eta merkatu berrietan aplikatzeko soluzio egokienak sustatzen dituzten adituekiko premiak bideratzen dituzte.
- **Export Initiatives – Finding new markets** BMWi-ren programa bat da atzerriko merkatu berrien garapenaren bidez ETEen esportazioak sustatzeko. Programa etorkizuneko industrietan fokalizatzen da bereziki, esaterako, energia, ingurumen-teknologia, osasuna eta segurtasun zibilaren arloetan, eta enpresei beraien premietara ongien doitzen den aukera hautatzeko bide ematen dien zerbitzu-modulu koordinatuak ditu. Ekimen hori atzerriko merkatuan enpresa-jarduerak abiatu dituzten Alemaniako enpresa esportatzaileei laguntzeko xedez BMWi-k eskainitako **Market Development Program** izenekoarekin koordinatuta dago, ETEen esportazioak hainbat ekimenen bidez babesten dituen **Mittelstand Global** (ETE globala) marka berriaren izenpean. Merkatu berrietan sartzeko enpresen eskura jartzen dituen zerbitzuek honako hauek dituzte:
 - Nazioarteko merkataritza-harremanak hasi aurretik egin beharreko urrats nagusiei buruzko aholkularitza.
 - Kanpoko xede-segmentuei buruzko informazio sektorial espezifikoa.
 - Harremanak nazioarteko merkataritzako gako-bazkideekin.
 - ETEei beraien produktu eta zerbitzuak bezero potentzialei aurkezteko aukera ematen dieten erakusketak Alemanian eta atzerrian.
- **The Foreign Trade Fair Participation Programme** deiturikoaren helburua esportatzeko asmoa duten Alemaniako ETEei merkatu zail eta urrunetan sartzeko laguntzea da. Horretarako, BMWi-k atzerrian antolatutako merkataritza-azoketan parte hartzea eskaintzen du. Enpresa esportatzaileak *made in Germany* markapean aurkeztu dira, haien irudia eta herrialdeko esportazioen irudia hobetzeko helburuarekin.

- **German Export Credit and Investment Guarantees** deiturikoek (esportaziorako eta inbertsiorako kreditu-bermeak) Alemaniako esportatzaile, inbertitzaile eta kreditu-erakundeei esportazio- eta inbertsio-bermeak ziurtatzen dizkiete eroslearen eta jomugako herrialdearen arriskuen aurrean. Esportazioak sustatzeko tresna federal horrek Alemaniako esportatzaileak babesten ditu politika-edo merkataritza-arrazoiengatik sortutako ez-ordaintzeen aurrean. Horretarako, aukeraberdintasuna ematen die nazioartean lehiakorrak izateko, merkatu zailetarako sarbidea erraztuz eta une txarretan merkataritza-harremanak izateko gaituz.

Alemaniako zenbait eskualde aktiboenen artean daude nazioartekotzea sustatzeko ekimenen eskaintzan, ondoren azalduko den bezala.

10. **Bavaria**, kanpo merkataritzaren eta atzerriko edo herrialdeko beste eskualde batzuetako konpainiak erakartzearen aldeko apustua egin du lurraldearen aberastasuna areagotzeko eta lanpostuak sortzeko. Horretarako, **Bayern International** plataforma du. Bavariako ETEen esportazioak sustatzeaz eta Bavariako marketin lanez arduratzen da, hain zuzen ere, negozioetarako lurralde erakargarri gisa azalduz **Invest in Bavaria** erakundearen bidez. Agentzia horrek zerbitzu-sorta zabala eskaintzen du, enpresari lurraldean ezartzeko etapetan laguntzeko asmoz.

Halaber, **Bayern International** plataformak nazioartekotzea sustatzeko ekimenak eskaintzen ditu. Honako hauek nabarmentzen dira:

- **Bayern - Fit for Partnership (BFP)** atzerriko enpresentzat neurritan egindako prestakuntza-hitzarmena da. programa horren baitan, atzerriko profesionalak eta exekutiboak Bavariara gonbidatzen dituzte eta industriari buruzko prestakuntza praktikoa eta espezifikoa hartzen dute eta Bavariako enprekin harremanetan jartzen dira haien produktuak eta soluzioak ezagutzeko. Programaren asmoa industriaren esparru espezifikoetan etengabeko prestakuntza proiektuak sortzea da, Bavariako enpresek nazioarteko arduradunekin harreman zuzena abiarazteko aukera bihur daitezkeen merkataritza-harreman berriak ezartzeko oinarri gisa.
- **Solutions - Made in Bayern (SMB)** *Bayern - Fit for Partnership (BFP)* proiektuak markatutako ildoari jarraitzen dion proiektua da eta Bavariako ETEen soluzio berritzaileak eta goi-teknologiako produktuak batez besteko globala baino hazkunde handiagoa izaten ari diren herrialde industrializatu berrietan (adibidez, Saudi Arabia, Hego Korea, etab.) edo Bavariako ETEentzako interes berezia duten herrialde garatuetan, hala nola, Kanadan, AEBetan eta Japonian ezagutzera ematea du xede. Hala, Bavariako enpresa txiki eta ertainek beraientzat potentzial handia duten merkatuetan sartzeko aukera izateko baldintza egokiak sortzea da kontua.
- **The Bavarian Trade Fair Participation Programme** deiturikoak Bavariako beste enpresa batzuekin batera mundu osoko azoketan ezagutzera emateko aukera eskaintzen die ETEei. Mundu osoko 30 herrialdeetan 50 merkataritza-azoka egiten dira urtero. Partaidetza *Bavarian Ministry of Economic Affairs* erakundeak partzialki finantzatzen du eta antolaketaz *Bayern International* erakunde taldea arduratzen da erakunde ekonomikoekin lankidetzan, esaterako, merkataritzaganbarekin. Programa hau ETEen esportazioak sustatzeko tresna garrantzitsua da, kanpoko merkatuetan sartzeko laguntzen diena.
- **Key Technologies in Bavaria** datu-baseak Bavariako funtsezko 23 sektore teknologikoetan lan egiten duten esportaziora zuzendutako Bavariako enpresei buruzko informazioa eskaintzen dio jendeari, bai eta ikerketa-erakundeei eta teknologia transferitzen dutenei eta gobernu-agentzia eta -elkarte espezializatuiei buruzko informazioa ere. Horrela, tresna hori atzerriko esportatzeko interesa duen Bavariako enpresa-egiturarentzako erakuslehoia eta Bavariako enpresen eskaintza ezagutzeko interesa duen ororentzako lehen kontaktua da.

11. **Baden Wurttemberg** eskualdeak nazioartekotzea sustatzeko agentzia espezifikoa du, **Baden Wurttemberg International (Bw-i)** izenekoa. Agentzia hori, eskualdeko negozioak, zientzia eta ikerketa nazioartekotzeko zentroa da. Nazioartekotzearekin zerikusia duten kontu guztien eskualdeko lehen kontaktua da, eta bere egitekoa Baden-Württemberg eskualdeko enpresei atzerriko merkatuetan sartzeko laguntzea eta eskualdearen profila munduan sustatzea da, industriarentzako, negozioentzako eta zientziarentzako leku apropos gisa. Horretarako, hainbat ekimen garatzen ditu:

- **Brokering of Cooperative Partnerships** ekimenak lankidetzak-aukerak sustatzen ditu enpresa esportatzaileen artean: informazio-trukaketa, proiektuaren xede espezifikorako enpresa berezi bat munduko edozein jomugako merkatutan ezartzea, merkatura zuzendutako merkataritza-harreman

soila edo teknologiara zuzendutako lankidetzak. Modu horretan, Bw-i agentziak ezagutzak partekatzen eta, ondorioz, gainerako enpresen ezagutza garrantzitsuetatik ikasten eta ezagutza horiei onura ateratzen laguntzen die enpresei.

- Bw-i agentziak xede hauek ditu: **lehendik dauden klusterrak eta eskualdeko sareak indartzea atzerrira jauzi egiten lagunduz**, haien nazioartekotzeko ekimenak babestuz diru-laguntzen programa zabal baten bidez. Programa horiek nazioarteko lankidetzaren hasiera eta atzerriko merkatuen garapena sustatzeko helburuarekin eskaintzen dira, Baden-Württemberg eskualdearen eta bertako enpresa, unibertsitate eta ikerketa-erakundeen lehiakortasun globala eta indar berritzailea handitu nahian. Helburu horrekin, Bw-i **ClusterAgentur Baden-Württemberg (CA BW)** izenekoaren hiru kideetako bat da. Estatuko kluster eta sareen ekimenak hobetzeko helburuarekin sortu zen, kluster bakoitzeko kideentzako eskaintza indibidual berriekin beraien jakineko premien arabera. Hauek dira balioa eman nahi zaien eremu nagusiak:
 - Klusterren kudeaketak **profesionalizatzea** nazioartekotzeari dagokionez.
 - Klusterren ekimenak nazioartekotzeko neurri eta tresna egokien **garapena eta inplementazioa**.
 - Klusterren kanpoko ekimenen **ikusgaitasuna hobetzea**.
 - Estatuko kluster eta sareen ekimenen arteko **lankidetzak transnazionalaren sustapena** lehiakortasun handiagoa eta berrikuntza azeleratua izan dezaten.

12. Belgikako **Valonia** eskualdean **AWEX** agentzia (*L'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers*) dago, atzerriko enpresen esportazioaren eta inbertsioaren sustapen-eskaintza lurraldean koordinatzeko. Agentzia horrek **eskualdeko hainbat zentro ditu** nazioartekotzea sustatzeko eskaintza koordinatzeko eta enpresei zerbitzu hurbila emateko. Bestalde, *Wallonia.be -Export Investment* atariaren bidez, nazioartekotze-esparruan AWEXek eskaintzen dituen ekimen guztiak azaltzen ditu. Hauek dira aipagarrienak:

- **Explort** Marshall 4.0 Planeko programa bat da AWEXek nazioarteko merkataritzaren esparruan gazteen prestakuntzarekin duen konpromisoa eta Valonia eskualdeko merkataritzaren desafioa eredu bidez adierazten dituen. Prestakuntza-jardunbideen programa bat da, eta eskualdeko enpresa esportatzaileei langile gaituak eta nazioarteko merkataritza-tekniketan prestatutakoak ematea da bere helburua.
- AWEXen Eskualdeko Zentroek prestakuntza-moduluak antolatzen dituzte enpresei esportatzen hasten edo kanpo merkataritzari buruzko ezagutza hobetzen laguntzeko **International Academy** ekimenaren bidez. Pertsona adituek dinamizatutako eta nazioartekotze-prozesuaren garapenean arrakasta izan duten lantegi praktikoetan eta beste kasu arrakastatsu batzuen azterketan oinarritutako prestakuntza-programa bat da.
- AWEXek eskaintutako zerbitzuak eta laguntzak lortzen laguntzeko asmoz, agentziak **eskaintzen dituen programen eta ekintzen datu-basea** eta atzerriko merkatuetan eta jomugako sektoreetan enpresen eskura jartzen dituen **pertsona adituen beste datu-base bat**. Modu horretan, agentziaren atari elektronikotik enpresek zein diren beraien profileria ongien egokitzen diren ekimenak edo laguntzak jakin dezakete, eta sartu nahi duten merkatuan izango dituzten kontaktuak ezagutu ahal izango dituzte.
- Azkenik, Valonian inbertitzeko interesa duten enpresei egindako eskaintza **Invest in Wallonia** plataformak koordinatzen du. Plataformaren zerbitzuek doan ematen dute lurraldean atzerriko negozio bat ezartzeko prozesurako laguntza.

13. **Flandria** eskualdean **Flanders Investment & Trade** agentzia arduratzen da nazioarteko merkataritza sustatzeko laguntzak koordinatzeaz, bai Flandrian egoitza duten atzerriko enpresen mesedetan eta bai jardueran atzerrian garatzen duten Flandriako enpresen mesedetan.

- **Esportazio gida**, enpresen esku dauden tresnak eta informazioa, esportazio prozesu egokia egiteko eman beharreko pausoak erakusten dizkietenak. Eskaintutako laguntzei buruzko informazioa eta enpresek prozesuaren etapa bakoitzean izaten dituzten **zalantzen 101 erantzun jasotzen dituen eskuliburua** ditu gidak.
- **Esportazio Planaren Txantiloia**, enpresen eskura dagoen tresna baliagarria da. Txantiloia pertsonalizagarria da, eta esportazio-plan oso bat diseinatzeko kontuan izan behar diren elementu guztiak jasotzen ditu.

- **FINMIX internacional** ekimenak finantza alorreko aholkularitza zerbitzua eskaintzen du, negozio-planaren eta enpresaren esportazioen ebaluazioa eta enpresaren premietara ongien egokitzen den finantzaketa-laguntza edo -iturriari buruzko aholkua barne hartuta.
 - **Source From Flanders** plataforma elektronikoa, erosle eskatzailearen eskariari ongien erantzuten dion enpresa esportatzailearekin harremanetan jartzeko zerbitzua eskaintzen duena.
 - **Invest in Flanders** plataforman, eskualdean inbertitzeko interesa duten enpresek prozesuari eta eskura dauden zerbitzu eta laguntzei buruzko informazioa dute.
 - Agentziak **90 bulego baino gehiago ditu atzerrian** eta zerbitzu hauek eskaintzen dituzte:
 - Enpresa eta saltoki potentziai buruzko informaziorako sarbidea.
 - Produktu edo zerbitzu jakinen hornitzaileekiko lotura.
 - Flandriarako negozio-bidaia antolatze laguntza.
14. **Enterprise Ireland** Irlandako enpresak nazioarteko merkatuetan garatu eta hazteaz arduratzen den gobernu erakundea da. Bere jarduerak **Irlandako** enprekin merkaturatzen, hazten, berritzen eta esportazio-kuota irabazten laguntzeko lankidetzan aritzean oinarritzen da. Horrela, hazkunde ekonomikoaren helburu nazionalari eskualdeen garapena eta herritarrentzako enplegu-sorkuntza ematen zaio. Irlandako enpresei eskaintzen zaien **Esportaziorako Laguntzak** haien eskura jartzen ditu soluzio malguak esportazio-prozesuaren etapa desberdinetan:
- **Get Export Ready:** etapa horretan, **Helpdesk Team**-eko profesional-taldearekin *Enterprise Ireland*-ek emandako intereseko dokumentazioarekin, esaterako **Export Start Guide** gidarekin, enpresei laguntzen zaie honako hauek definitzen:
 - Esportazio-prozesu bati ekiteko komenigarritasuna (edo ez).
 - Egungo ahalmenekin esportazio proiektua gauzatzeko gai diren ala ez (horretarako garatu da *Export Health Check* deituriko tresna, enpresek erantzun beharreko 10 galderatan oinarritutakoa eta esportatzeko gai diren jakiten lagunduko diena).
 - Ezaugarri horiek dituen prozesu baterako prest egoteko egin behar dituzten urratsak (horretarako eskaintzen dira mintegi eta lantegi hauek: *Export Awareness Seminars*, *Exploring Exporting Workshop* edo *Finance for Growth Series of Workshops*).
 - *Enterprise Ireland*-ek eskainitako laguntzak eta tresnak, kasu bakoitzean balioa eman dezaketenak.
 - Irlandako enpresei lan egiten duten ingurune lehiakorrari buruzko ezagutza eskaintzeko helburuz, *Enterprise Ireland*-ek, horiek doan eskatzen dituzten enprekin partekatzen duen merkatua ikertzeko txostenak eskuratzen ditu. Informazio-iturri hori esanguratsua da merkatu espezifiko bat ezagutu nahi duten Irlandako enpresa esportatzaileentzat. Konpainia, sektore, merkatu eta herrialdeei buruzko dokumentazio hori guztia **Market Research Centre** deiturikoan dago bilduta, hain zuzen ere Dublingo bulego zentrolean, baina dokumentuak eskualdeko zentroetan ere eskura daitezke, eskatuz gero. Erabilgarri dauden dokumentu guztien izenburuak **Global Research Database** deiturikoan daude, enpresek, *Enterprise Ireland*-eko zentro bat bisitatu aurretik kontsultatu nahi duten dokumentua erraz aurkitu dezaten.
 - **Trade Missions and International Events** programak enpresei bezero berriekin harremanetan jartzeko aukera, funtsezko erabakiak hartzeko erantzukizuna duten pertsonenganako sarbidea, nazioarteko merkatuetan salmentak handitzeko aukera eta atzerriko merkatuetako gako-eragile eta -enpresekin ideiak trukatzeko ingurune aproposa eskaintzen dizkien ekitaldiak antolatzen ditu.
 - *Enterprise Ireland*-ek konpromisoa hartu du enpresei atzerrian aritzeko ahalmenak garatzen eta indartzen laguntzeko, **atzerriko salmentei buruzko prestakuntza pertsonalizatua eta nazioarteko salmentaren errendimendua indartzeko pertsona adituertako sarbidea** eskainiz. Zeregin horretarako, *Enterprise Ireland*-eko pertsona adituek eskainitako mentoretzaz eta aholkularitza gain, agentziak programa hauek jartzen ditu enpresen eskura:
 - **Graduates for International Growth (G4IG):** negozio garapen eta nazioarteko merkataritza graduatu bat, nazioarteko merkataritzari buruzko gaitasun berriak eskuratu behar dituen enpresa batekin harremanetan jartzen duen ekimena.
 - **The International Selling Programme:** Irlandako enpresa esportatzaileak nazioarteko merkatu jakin batean duten presentzia finkatzeko behar dituzten ahalmenekin hornitzeko

diseinatutako programa. Irlandako enpresa inportatzaileetako zuzendarientzako ikastaroa da. Zuzendari horiek nazioarteko negozioaren eta salmenten inguruan dituzten trebetasunak garatzea eta indartzea da bere helburua eta, ikastaroaren emaitza gisa, nazioarteko salmenta-plana eta enpresaren hazkunde-estrategia diseinatzea programan jasotako ikaskuntzak aplikatuz.

- **Internet Marketing Unit:** Enterprise Ireland-eko unitatea da eta konpainia esportatzaileei merkatu berrietan sartzeko bide gisa Internet ustiatzen laguntzea da bere zeregina. Horretarako, *Internet Unit Market* deiturikoak aholkularitza estrategikoa, lantegiak eta mintegiak eta finantza-euskarria eskaintzen ditu.
 - **Business Accelerators Programme:** industria eta merkatu espezifikoetan aditua den pertsona baten (Business Accelerator) zerbitzuak eskaintzen dituen programa, hain zuzen ere, konpainia esportazio-merkatu batean hedatzen eta garatzen laguntzeko ezagutzaren eta kontaktuen bidez.
 - **Mentors:** enpresek Enterprise Ireland Mentor Network enpresako mentore bat eska dezakete nazioarteko salmentetarako estrategia bat garatzearekin eta egikaritzearekin zerikusia duten kontuei buruzko aholkularitza jasotzeko.
- Enterprise Ireland-ek eskainitako **Finantza-euskarriak**, aurretik azaldutako programa eta ekimen guztiak estaltzeaz gain, enpresa-mota desberdinetarako eta horien premietarako diseinatutako laguntzak ere baditu. Irlandako ETEen eskura jarritako laguntza eta tresnen artean hauek nabarmentzen dira:
 - **Market Acces Grant:** bezeroei merkatu berri baterako marketin-estrategia bideragarri bat garatzen laguntzeko diseinatutako diru-laguntza. Halaber, enpresa txiki eta ertainek eskura dute gobernu arteko tresna elektronikoa.
 - **Internationalisation Grant:** produktu edo zerbitzu espezifikoetarako merkatu berriak ikertzeko eta miatzeko proiektuak estaltzen dituen diru-laguntza.
 - **Supporting SMEs Online Tool:** ETEei erakundeek eta eragileek eskainitako 80 laguntza-programa baino gehiagoren artean beraien kasurako egokiena zein den identifikatzen laguntzen dien tresna elektronikoa.
15. **Eskoziak** *Scottish Development International* agentziaren **Scottish Enterprise** plataforma du Eskoziako enpresei esportazioan laguntzeko eta atzerriko enpresek inbertitzeko Eskoziaren erakargarritasuna sustatzeko koordinatzaile gisa. Plataforma horrek eskaintzen duen laguntzaren barruan ekimen hauek nabarmentzen dira:
- **Export health check:** galdetegi labur baten bitartez, enpresa esportatzaileei, edo esportatzeko asmoa dutenei, prozesu esportatzaile arrakastatsua gauzatzeko hobetu behar dituzten alderdiak identifikatzen laguntzen dien tresna.
 - **Skills and training:** enpresetako pertsoneri, esportazioen plangintzan, kontaktu sareetan, atzerriko merkatuetarako sarbideetan eta kanpo merkataritzako estrategien diseinuan dituzten trebeziak hobetzera zuzendutako zerbitzuak.
 - **ExportSavvy:** esportazio prozesurako gida. Barne hartzen ditu prozesu horren etapetarako aholkularitza eta laguntza pertsonalizatua, esportazioak enpresari eskaintzen dizkion onurak eta aukerak, lege- eta finantza-aholkularitza, atzerriko merkatuetako ahalmenen garapena eta esportazio-planaren diseinua.

Eskoziako enpresen esportaziorako laguntzari dagokionez, agentziak atzerriko enpresa interesdunei azaltzen dizkie Eskoziako industria-sektoreak eta enpresa-egiturak eskaintzen dizkien ezaugarriak eta aukerak **nazioarteko merkataritzan adituak diren pertsonen aholkularitzaren bidez**. Gainera, Eskoziak atzerrian dituen ordezkaritzen eskutik, atzerriko enpresaren eskakizunekin bat datorren Eskoziako enpresa esportatzaile batekin **harremanetan jartzeko zerbitzua** eskaintzen du agentziak. Halaber, **Scottish Development International** erakundeak Eskoziako 5 sektore esportatzaile nagusien inguruan fokalizatzen ditu esportazioa sustatzeko ahaleginak: Hezkuntza, Elikadura eta Edariak, Oil & Gas, Energia Berriztagarriak eta Ehunak.

Unibertsitate-esparruan, atzerriko ikasleak Eskoziako prestakuntza-zentroetara erakartzearen eta atzerriko merkatu nagusietan prestakuntza-zerbitzuak eskaintzearen aldeko apustua nabarmendu behar da:

- **Scotland's universities welcome the world:** atzerriko ikasleak erakartzeko kanpaina, Eskoziako 19 hezkuntza-erakundeek babestutakoa herrialdeko enpresa-bazkideen lankidetzarekin. Gaur egun, 180 nazionalitate desberdinetako 50.000 ikasle baino gehiago bizi dira Eskozian.
- **Eskoziako goi-hezkuntzako erakundeek gero eta presentzia handiagoa dute munduko merkatu lehiakorretan** Arabiar Emirerri Batuetan, Omanen, Txinan, Indian, Malaysian, Singapurren, Brasilen, Angolan eta beste herrialde batzuetan egindako eragiketen bidez. Eskoziako hirugarren mailako hezkuntza-zerbitzuen eskaera oso maila altuetan dago eta atzerriko merkatuetan Eskoziako kalifikazioak eskaintzen dituzten nazioz gairako hezkuntza-elkarteekin lankidetzan aritzen da.

Bestalde, **Invest in Scotland** Eskoziako inbertsiorako laguntza koordinatzeaz arduratzen den *Scottish Development International* erakundearen plataforma da eta honako hauek hartzen ditu: finantza-euskarriaren eskaintza, Eskozian enpresak ezartzeko laguntza eta enpresa-egituran konexioak eraikitze laguntza.

16. **Invest in Lombardy Lombardia** eskualdean atzerriko inbertsioa sustatzeko zerbitzuak eskaintzen dituen eskualdeko sarea da. Sare hori **Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia** erakundeak, **Lombardy Chambers of Commerce** sareak eta **Promos**, nazioarteko jarduerak sustatzeko Milango Merkataritza Ganberaren agentzia bereziak, sustatutako proiektua da. *Invest in Lombardy* sareak laguntza eskaintzen du Lombardian ezartzea planteatzen ari diren nazioarteko konpainientzat sareko pertsona adituen aholkularitzarekin eskualdeko negozio-potentzialaren ebaluazioan eta enpresak Lombardian eta Italian egiten dituen jardueren ondorengo hazkunde-fasean.

Lombardia eskualdean esportazioa sustatzeari dagokionez, eragile aktiboena **Milango Merkataritza Ganbera** da, **Promos** agentzia espezializatuaren bidez. Agentziak eskaintako zerbitzuen artean hauek nabarmentzen dira:

- Enpresei atzerrian bazkideak bilatzen laguntzeko helburuarekin, agentziak **bazkide potentzialen datu-base** bat sortu du. Esportazioaren jomugako merkatuaren eta jarduera-sektorearen arabera enpresari kontaktuak ematen dizkion tresna bat da.
- **Ad hoc lan-bileren antolaketa**, Italian nahiz atzerrian, hautatutako **bazkide potentzialak dituen** enpresarentzat.
- **Esportazioaren xede den produktu-zerbitzuaren azterketa** negozio-aukera handienak egon daitezkeen merkatuak identifikatzeko asmoz. Halaber, jomugako merkatu berrian sartzeko orduan, arlo hauei buruzko **aholkularitza teknikoa eskainiko da: komunikazioa, enpresa-plangintza, merkataritza-garapena, aduanak, lege-laguntza eta ziurtapenak.**
- **Nazioartekotzeko mintegiak, ikastaroak eta masterrak**, interesdunei prestatzeko eta ezagutzak jasotzeko aukera eta enpresei haietan parte hartzen duten profesionalak bereganatzeko aukera ematen dietena.

17. **Piemonte Agency**, Italiako **Piamonte** eskualdean nazioartekotzea sustatzeko agentzia. *Región Piemonte y Unioncamere Piemonte* erakundeak sortu zuen 2006an enpresa-elkarteekin eta ingurune akademikoarekin lankidetzan, eremuak nazioartean duen rola eta haren potentziala indartzeko. Lehendik dauden eta lurraldea nazioartekotzeko lan egiten duten tokiko erakundeek egindako jarduera guztiak biltzen zituen Italiako lehen erakundeak izan zen.

Agentzia, batik bat, tokiko enpresek nazioarteko merkatuetan duten presentzia eta lehiakortasuna areagotzen eta nazioarteko merkataritzarekin zerikusia duten gako-gaien inguruan tokiko eta atzerriko kudeatzaileak eta funtzionarioak prestatzen ahalegintzen da. Piemonte Agencyk jarduera aipagarri hauek egiten ditu:

- Eskualdeko produkzio-eskaintza koordinatu eta kudeatzen du nazioarteko merkatuek adierazitako premiak estaltzeko eta goi-mailako tokiko enpresak atzerriko bazkideekin uztartzen dituzten jarduerak proposatzeko (**Business Promotion** unitatearen erantzukizuna).
- Mahastizaintza-tradizioa eta nekazaritzako elikagaien sektorea sustatzen ditu atzerrian (**Istituto Marketing Alimentare**).
- Tokiko eta atzerriko enpresen lehiakortasuna indartu eta nazioarteko lankidetzaproiektuak sustatzen ditu (**Consorzio Piemontese di Formazione**).

- Tokiko eta atzerriko zuzendari-taldeak prestatzen ditu nazioarteko merkataritzarekin eta merkataritza-estrategia aurreratuenekin zerikusia duten gako-gaietan **Foreign Trade Training** programaren bidez.

Bestalde, agenziaren **atzerriko bulegoen nazioarteko sareak** Piamonte eskualdeari eta eskaintzen dituen negozio-aukerari buruzko informazioa eskaintzen die atzerriko enpresa interesdunei. Halaber, *Piemonte Agency* agentziak enpresa horiei laguntzen die Piamonten bazkide onenak aukeratzeko. Horretarako, bilerak antolatzen ditu bere instalazioetan eta aholku ematen die ondoren sor litekeen lankidetzak industrial, komertzial edo teknologikoan.

Azkenik, *Piemonte Agency*-ren **funtsak biltzeko unitateak** esperientzia handia du estatuko eta nazioarteko erakundeek (Europako Batzordea, nazioarteko eta estatuko erakundeak, Ministerioak, etab.) finantzatutako proiektuak diseinatzeko eta inplementatzeko. Finantza-aukerak miazten ditu nazioarteko eta estatuko erakundeek egindako proposamen- eta lizitazio-deialdien eta asteko jarraipenaren bidez, enpresa bakoitzarentzako finantzaketa-aukera egokienak identifikatzeko helburuarekin. Horren ondorioz, enpresen finantzaketa-plana diseinatzeko du eta haien jarraipen eta ebaluazio periodikoa egiten du proiektuaren jasagarritasuna bermatzeko.

18. **Acció Kataluniako** Generalitateko enpresaren lehiakortasunerako agentzia da. Enpresa-berrikuntzaren eta -nazioartekotzearen sustapenean espezializatuta dago eta Kataluniako enpresek munduarekin duten konexioa bultzatzen duten 39 bulegoz osatutako sarea du atzerrian. Agentziak hainbat baliabide eta tresna eskaintzen dizkie enpresei nazioartekotze-prozesuen faseetan laguntzeko, bai enpresak esportatzen hasi nahi badu eta bai beste herrialde batzuetan presentzia badu eta merkatu berrietara hedatu edo komertzialki edo produkzioarekin atzerrian ezarri nahi badu:

- Esportatzen hasteko zerbitzuak:
 - **Enpresa-misioak:** enpresa intereseko atzerriko merkatu batera eramateko aukera hainbat sektoretako beste erakunde batzuen eskutik.
 - **Nazioartekotzeko Kupoiak:** nazioartekotzeko laguntzen programa, esportatzen hasteko proiektuak martxan jartzeko. Enpresek kupoiak erabil ditzakete esportazioan espezializatutako zerbitzu profesionalak kontratatuz, *Acció* agentziak egiaztatutako hornitzaileek eskainitakoak. Hain zuzen, eman daitekeen gehieneko diru-laguntza 5.000 €-koa da, eta *Acció* agenziaren laguntza zenbatekoaren %80koa da.
 - **Aracooop Internacional:** ekonomia sozialeko enpresei esportazioan lagun egiteko zerbitzua, kooperatiba, fundazio eta elkarten nazioartekotzea sustatzeko helburuarekin. Lagun egite horrek merkatu berrietan sartzeko behar diren informazio eta datu guztiak izatea bermatu nahi die enpresei. Enpresa onuradun bakoitzaren jakineko premien arabera zehaztuko diren jarduketak sartzen dira zerbitzuan. Hauek dira, beste batzuen artean:
 - Merkaturatzeko kanal egokienak identifikatu eta hautatzea.
 - Produktuak egokitzeko merkatu-azterketak egitea.
 - Merkatu berriari banatzaileak eta bazkideak bilatzea.
 - Azken bezeroak detektatzea eta langileak jomugan hartzea.
 - *Soft landing* zerbitzuak.
 - **Esportazioan hasteko zerbitzuen sentsibilizazio- eta garapen-saioak.** Ekimen horiek fakturazioaren %20 baino gehiago esportatzen ez duten enpresei edo esportazio guztiak herrialde bakarrera egiten dituzten enpresei zuzenduta daude. Esportazioan hasteko zerbitzu horien artean honako hauek daude:
 - Enpresaren nazioartekotzeko potentzialaren diagnostikoa.
 - Enpresaren Nazioarteko Sustapen Planaren garapena.
 - Enpresaren produktu eta zerbitzu espezifikoekin bat datorren eskaria duten jakineko bezeroen identifikazioa.
 - Jomugako merkatuko nazioartekotze-zerbitzuak honako hauek hartzen ditu: gako-kontaktuak identifikatzea jomugako merkatuan, haiekin bilerak antolatzea, merkatuak aztertzea eta hornitzaileak eta banaketa-kanalak bilatzea.
 - **Aukera gomendatzailea:** enpresa esportatzaile berriari laguntzeko tresna da, eta *Acció* sarearen kanpoko bulegoek eta sare bereko Estrategia eta Adimen Lehiakorreko Unitateak nabarmendutako negozio-aukerak elikatzen dute. Estrategia eta Adimen Lehiakorreko Unitateak enpresak bere tamainaren, sektorearen eta ahalmenen arabera aprobetxa ditzakeen negozio-aukerak aipatzen ditu.

- Merkatuak zabaltzeko zerbitzuak:
 - Merkataritza eta Inbertsioen Kanpoko Bulegoetako **merkatuetako pertsona adituen aholkularitza**.
 - **Hornidura-kanalen bilaketa**: sektoreko enpresa hornitzaile kaudimendun eta espezializatuen identifikazioa eta hautaketa merkatu jakin batzuetan, akordioa sinatu nahi den hornitzailearen benetako gaitasunen eta fidagarritasunaren jomugako egiaztapena barne. Halaber, laguntza eskaintzen duen akordioaren interpretazioan edo oztopo burokratikoak arintzeko orduan egon daitezkeen desadostasun-puntuen jarraipena egiten da.
 - **Banatzaille, bazkide eta bezeroen bilaketa**: enpresaren merkataritza-estrategia jomugako merkaturan egokitu eta inplementatzeko laguntza, bere produktu eta zerbitzuentzako merkataritza-kanal egokia identifikatuz.
 - **Jarduketa geografiko eta sektorialak** esportatzeko interesa duten sektoreei laguntzeko eremu eta herrialde espezifikoen, hala nola: Afrika Plana, Catalan Wines USA, Weine aves Katalonien, Catalan Gourmet USA...
 - **Nazioarteko Kontratazio Publikorako laguntza**, finantzaketa aldeaniztuneko erakundeetan eta atzerriko beste administrazio publiko batzuen negozio-aukeretarako sarbidea errazteko.
 - **Nazioarteko Enpresa Lankidetzaren Sustatzeko Plana**: enpresen artean helburu bakarreko baterako proiektuaren kontzeptua sustatzeko hainbat soluzio biltzen dituen plana, hainbat enpresaren aktiboak eta gaitasunak konbinatzen dituen nazioartean baldintza onenetan lehiatzeko. Planak eskaintzen dituen zerbitzuen artean hauek nabarmentzen dira:
 - Enpresa-lankidetzari buruzko sentsibilizazioa.
 - Prestakuntza enpresa-lankidetzan.
 - Nazioarteko bazkideen bilaketa Enterprise Europe Network (EEN) Sarean.
 - Taldean Nazioartekotzeko Programa (PIA).
- Kanpoan ezartzeko zerbitzuak:
 - *Acció* agentziaren Merkataritza eta Inbertsioen Kanpoko Bulegoek eskaintako **Soft Landing** zerbitzua, Kataluniako beste enpresa batzuekin partekatutako langune fisiko bat enpresen eskura jartzen duena. *Co-working* gune horrek aukera ematen du, ahalik eta gastu txikienekin, enpresa merkaturan bizkor ezartzeko, eta Kataluniako beste enpresa batzuekin kontaktuan egoteko eta esperientziak partekatzeko leku bat eskaintzen du.
 - Jomugako merkaturan **langileak hautatzeko** eta herrialdeko lan-merkaturan sartzeko zerbitzua.
 - **Babesa** enpresaren **lege-eraketan eta merkataritza- edo produkzio-ezarpenerako laguntza**.
 - **Aholkularitza ezarpen fisikoan**: behar den inbertsioaren analisia, ezarpenerako oztopo posibleen azterketa, lizentziak lortzeko laguntza, atzerriko enpresak azpikontratatzeko edo haiekin lankidetzan aritzeko laguntza eta atzerriko enpresak eskuratzeko aukeraren ebaluazioa.

19. **IVACE Internacional Valentziako Erkidegoa** enpresei nazioartekotzen laguntzeko politikak garatzeaz arduratzen den *Institut Valenciá de Competitivitat Empresarial* (IVACE) deiturikoaren unitatea da. Enpresei kanpora irteten laguntzeko zerbitzu pertsonalizatuak, aholkularitza espezializatua eta laguntza ekonomikoa eskaintzen die. Baina zeregin bikoitza du eta Valentziako Erkidegoa kanpoan ere sustatzen du inbertsioen jomuga gisa **Invest-CV** plataformaren bidez.

Lehenik eta behin, *IVACE Internacional* unitateari dagokionez, hauek nabarmentzen dira eskaintzen dituen zerbitzuen eta garatzen dituen jardueren artean:

- **IVACE Sondea**: gehienez ere hiru asteko epealdian, interesaturik dagoen enpresari, bere produktuak edo zerbitzuak intereseko merkaturan izango duen bideragarritasunari buruzko informazio osoa ematen dion zerbitzua (bideokonferentzia-sistema bitartez).
- Jomugako merkatu jakin batean interesaturiko enpresaren **produktuak saltzeko aukeren analisia**, enpresak aurrez erabakiak har ditzan merkatu horren baldintza espezifikotara egokitzeari buruz.
- **Banaketa-kanalen bilaketa** enpresaren produktuak jomugako merkaturan sartzeko arduratuko den eragilea edo inportatzailea identifikatzeko helburuarekin.

- **Prospekzio-bidaia indibidualizatua prestatzea eta bidaian lagun egitea** enpresak zuzenean ikus dezan sartu nahi duen merkatuaren egoera eta jarraitu beharreko estrategia diseinatzeko behar diren esperientzia eta ezagutzak jaso ditzan.
- **Aholkularitza markak homologatu, ziurtatu eta erregistratzeko prozesuetan.** Prozesu luzeak izaten dira eta enpresak jarraipena egin behar izaten du *IVACE*ren kanpoko bulego sarearen bidez.
- **Lagun egitea nazioarteko lizitazio publikoko prozesuetan,** prozesu horiek ematen dituzten aukerak aprobetxatzen laguntzeko ahaleginean enpresei laguntzeko helburuarekin. Horretarako, *IVACE Internacional* unitateak, batetik, informazioa, prestakuntza eta lagun egitea eskaintzen die enpresei eskaintzak aurkezteko orduan eta, bestetik, erakunde finantzatzaileekin eta herrialde onuradunei misioak antolatzea.
- **Kanpoko Sustapen Planeko ekintza-bilatzailea** enpresen eskura dago. Sektorearen, eremu geografikoaren edo herrialdearen arabera planak biltzen dituen ekintza guztiak kontsulta daitezke bilatzailean.

Bestalde, inbertsioa sustatzeko *Invest-CV* plataformak inbertsiorako pizgarriak eskaintzen dizkie aktibo finkoetan, I+G+b arloan, eta kontratazioan eta prestakuntzan, besteak beste, Valentziako Erkidegoan inbertitzeko interesa duten enpresei.

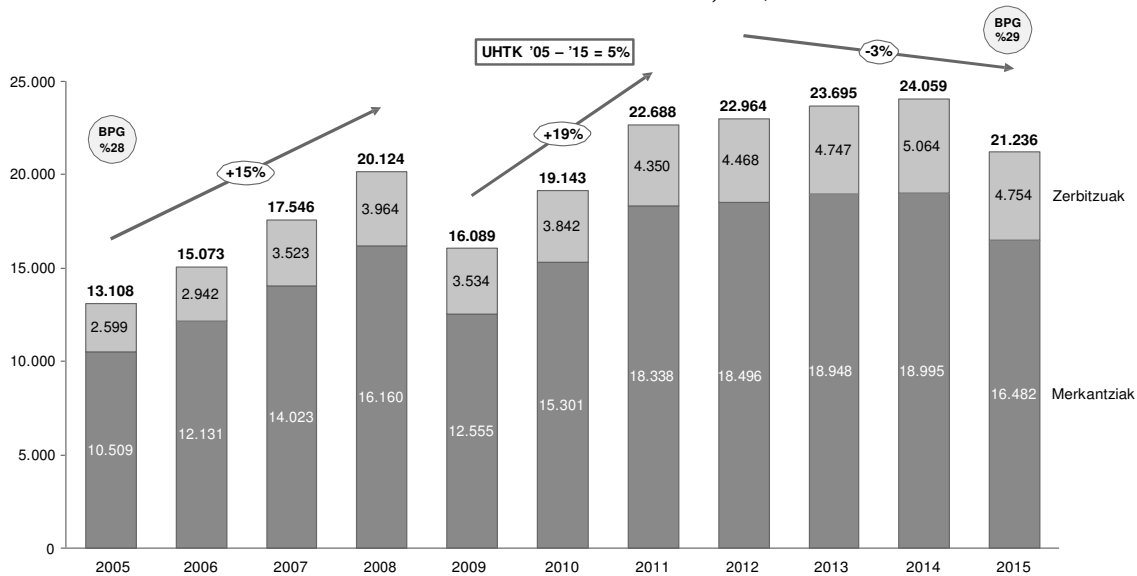
A.5. Euskadiko nazioartekotze-koiuntura

A6.2. Munduko merkataritzaren eta inbertsioaren gakoak

Ondasunen eta zerbitzuen munduko merkataritzak eboluzio positiboa izan du azken hamarkadan. 2005etik 2015era %5eko batez besteko hazkundea izan du urtean, eta munduko BPGd-ren ia %30era iritsi da. Munduko krisi ekonomikoaren ondoriozko atzeraldiaren ondoren, munduko merkataritzak **susperraldia izan zuen 2011n eta 2012an eta egonkortzea etorri da hurrengo urteetan munduko merkataritzaren eboluzioaren geldialdiarekin.**

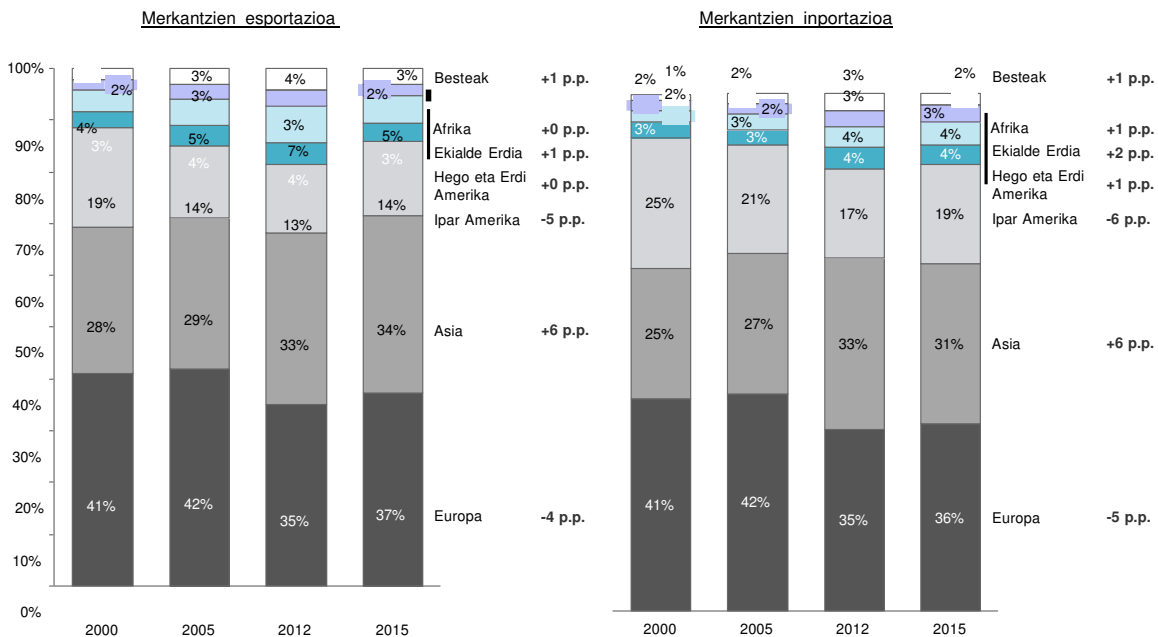
Hain zuzen ere, **2015ean, munduko merkataritza 2011ko maila baino beherago jaitsi da.** Merkantzien merkataritzak jasandako beherakada izan da garrantzitsuena, batez ere energiaren eta petrolioaren prezioaren beherakadaren ondorioz. Bolumenari dagokionez (t), aldiz, 2015ean %2,7ko hazkunde txiki bat gauzatu zen aurreko ekitaldietako ildoari jarraituz, 2016an %1,3ra jaitsi zena.

72. irudia: Merkantzien eta zerbitzuen Mundu mailako merkataritza 2005-2015; mM\$



Oharra: Azterketak kanpoan uzten du Europar Batasuneko herrialdeena rtean egindako merkantzien merkataritza.
Iturria: WTO-World Trade Organization

73. irudia: Munduko merkataritzaren kuota lurraldeen arabera 2000an, 2005ean eta 2012an; \$en %

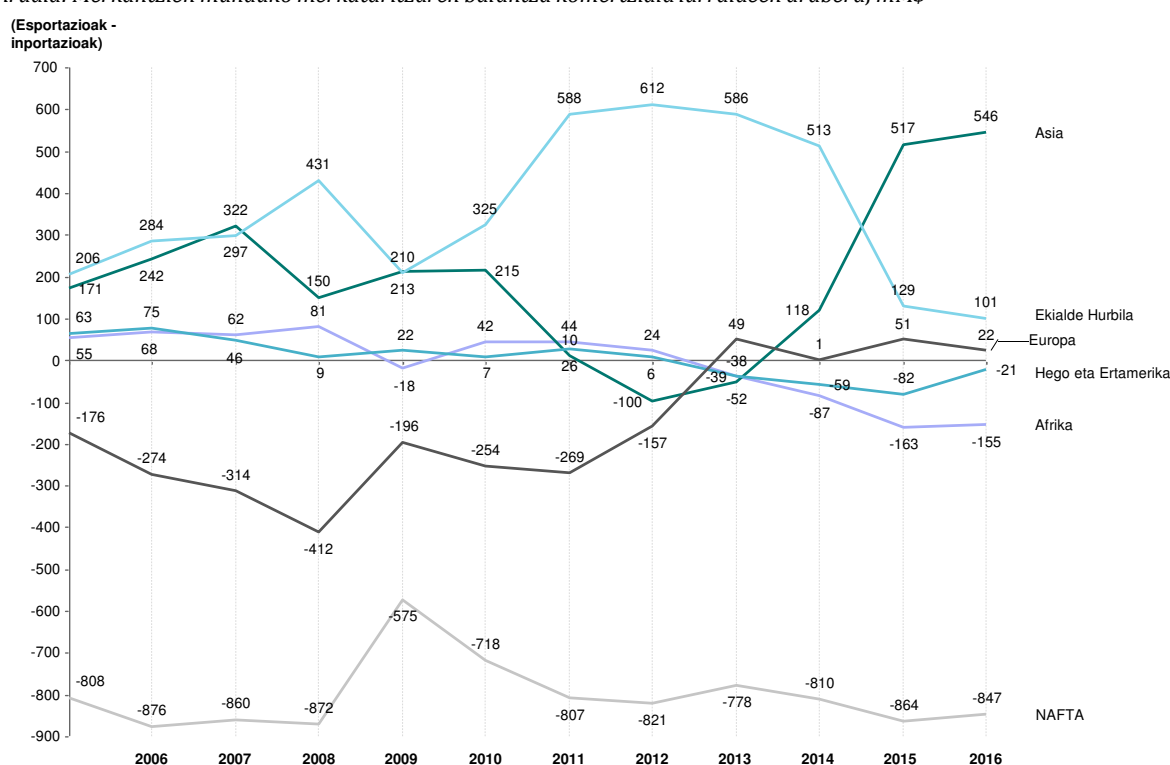


Iturria: WTO-World Trade Organization

Garapen bidean diren ekonomiak izan dira hazkundearen protagonista nagusiak mende berrian sartu ginenetik, batez ere Asian kokatutakoak. Dena den, **mendebaldeko ekonomien** munduko merkataritza ere gorakada aipagarria ari da izaten krisi ekonomikoaren astindua gainditu ondoren, eta munduko merkataritzaren eremuen araberako banaketa badirudi egonkortzen ari dela.

Munduko eskualdeen Merkataritza **Balantzak** aldaketa handiak izan ditu azken urte hauetan. **Ipar Amerikako (NAFTA) herrialdeen balantze negatiboak** haien ekonomien izaera inportatzailea berresten du. **Europak aldaketa izan du bere merkataritza-saldotan**. 2012 arte izandako zenbateko negatiboetatik 2012-2016 epealdian izandako inportazioak baino esportazio zertxobait handiagoetara pasatu da. Halaber, **Asiako merkataritza-balantzak norabide-aldaketa nabarmena izan du**: eskualde inportatzailea zena, 2015ean eta 2016an munduko esportatzaile nagusia bihurtu da.

74. irudia: Merkantzien munduko merkataritzaren balantza komertziala lurraldeen arabera; mM\$



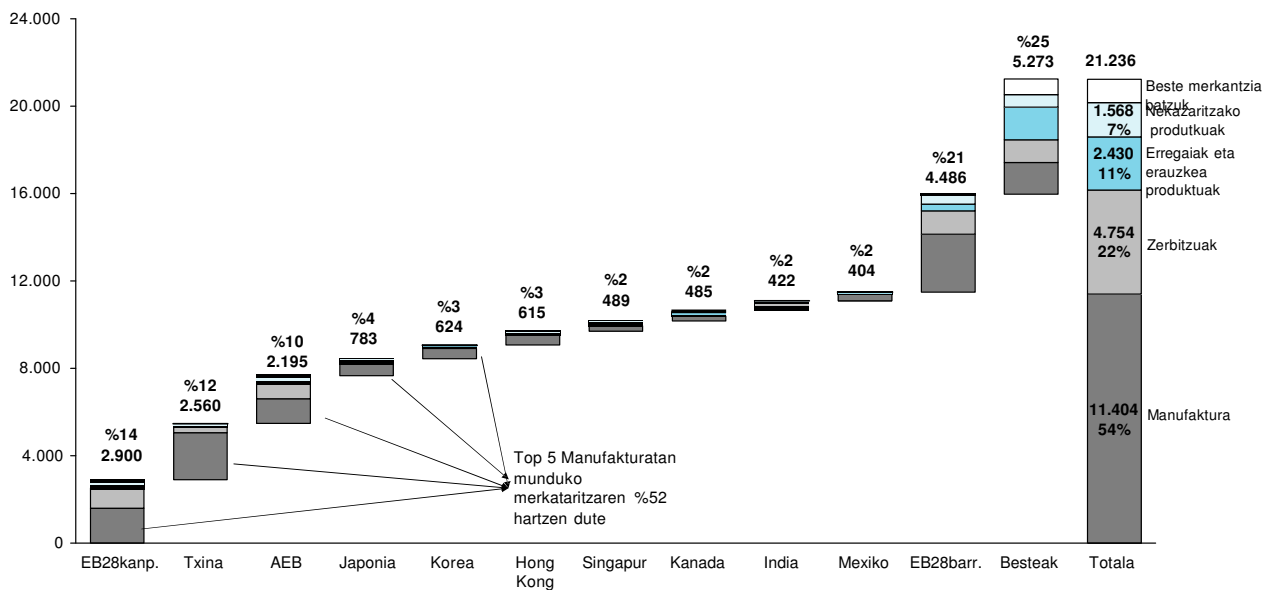
Iturria: WTO-World Trade Organization

Munduko Merkataritza Erakundearen aurreikuspenek³⁸ 2017an **munduko merkataritza suspertu egingo dela** (%2,4) eta 2018an eutsi egingo diola adierazten dute. BPGd-ren hazkundeak eskualde guztietan sinkronizazio handiagoa izango duela kontuan hartuta, datozen urteetako agertoki makroekonomikoak susperraldiaren agertokia indartzen du.

Garapen bidean dauden eskualdeek **Txina dute ordezkari manuakturen munduko esportatzaile nagusi gisa**, eta eskualde horietan aurrerapena izan den arren, 2015ean, merkataritzak **ekonomia aurreratu handien eskuetan pilatuta jarraitzen zuen**, Europar Batasunaren eta AEBen eskuetan, hain zuzen ere, inportazioen esparruan, batez ere.

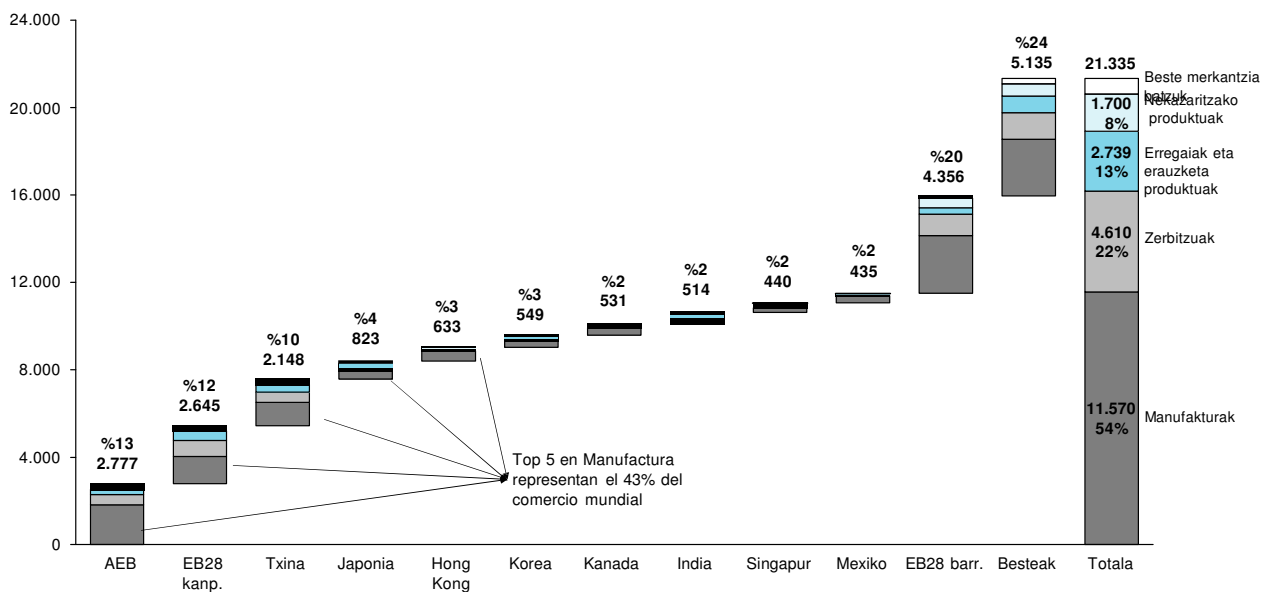
³⁸ Press release/793 trade statistics and outlook. WTO. 2017ko apirilak 12.

75. irudia: Munduko merkataritzaren xehetasuna 2015ean ESPORTATZAILE eta merkantzia mota nagusien arabera; mM\$



1. oharra: Lurraldearen eta merkantziaren arabeko azterketak aldeak erakusten ditu merkataritzaren guztiei dagokienez
 2. oharra: WTOk egindako azterketak kanpoan uzten du Europar Batasuneko herrialdeen artean egindako zerbitzuen merkataritza
- Iturria: WTO-World Trade Organization

76. irudia: Munduko merkataritzaren xehetasuna 2015ean INPORTATZAILE eta merkantzia mota nagusien arabera; mM\$



1. oharra: Lurraldearen eta merkantziaren arabeko azterketak aldeak erakusten ditu merkataritzaren guztiei dagokienez
 2. oharra: WTOk egindako azterketak kanpoan uzten du Europar Batasuneko herrialdeen artean egindako zerbitzuen merkataritza
- Iturria: WTO-World Trade Organization

77. irudia: Merkantzien (nekazaritzako produktuak, Erregaiak eta erauzketa industriako produktuak, Manufaktura) ESPORTATZAILE eta INPORTATZAILE nagusien 2015eko top 15 ranking-a; mM\$

#	Herrialdea	ESPORTAZIOA 2015			Bazkide Nagusiak	Esportatutako merkantzia nagusia (Herrialdearen esportazio osoaren %)	#	Herrialdea	INPORTAZIOA 2015			Bazkide Nagusiak	Inportatutako merkantzia nagusia (Herrialdearen inportazio osoaren %)
		Bol. mM\$	Bol. mM\$	Pisua munduan					Bol. mM\$	Pisua munduan	Δ'14-'15		
1	Txina	2.275	%13,8	-%3	1. EEBB 2. EB 28 3. Hong Kong	Manufaktura (%94)	1	EEBB	2.308	%13,8	-%4	1. Txina 2. EB 28 3. Kanada	Manufaktura (%78)
2	EEBB	1.505	%9,1	-%7	1. Kanada 2. EB 28 3. Mexiko	Manufaktura (%75)	2	Txina	1.682	%10,1	-%14	1. EB 28 2. Korea 3. EEBB	Manufaktura (%64)
3	Alemania	1.329	%8,1	-%11	1. EB 28 2. EEBB 3. Txina	Manufaktura (%86)	3	Alemania	1.050	%6,3	-%13	1. EB 28 2. Txina 3. EEBB	Manufaktura (%75)
4	Japonia	625	%3,8	-%9	1. EEBB 2. Txina 3. EB 28	Manufaktura (%87)	4	Japonia	648	%3,9	-%20	1. Txina 2. EB 28 3. EEBB	Manufaktura (%57)
5	Herbehereak	567	%3,4	-%16	1. EB 28 2. EEBB 3. Txina	Manufaktura (%66)	5	Erresuma Batua	626	%3,7	-%9	1. EB 28 2. Txina 3. EEBB	Manufaktura (%74)
6	Korea	527	%3,2	-%8	1. Txina 2. EEBB 3. EB 28	Manufaktura (%89)	6	Frantzia	573	%3,4	-%15	1. EB 28 2. EEBB 3. Txina	Manufaktura (%76)
7	Hong Kong	511	%3,1	-%3	1. Txina 2. EEBB 3. EB 28	Manufaktura (%88)	7	Hong Kong	559	%3,3	-%7	1. Txina 2. EB 28 3. Taipei	Manufaktura (%85)
8	Frantzia	506	%3,1	-%13	1. EB 28 2. EEBB 3. Suitza	Manufaktura (%79)	8	Herbehereak	506	%3,0	-%14	1. EB 28 2. Txina 3. EEBB	Manufaktura (%66)
9	Erresuma Batua	460	%2,8	-%9	1. EB 28 2. EEBB 3. Suitza	Manufaktura (%72)	9	Korea	436	%2,6	-%17	1. Txina 2. EB 28 3. Japonia	Manufaktura (%62)
10	Italia	459	%2,8	-%13	1. EB 28 2. EEBB 3. Suitza	Manufaktura (%83)	10	Kanada	436	%2,6	-%9	1. EEBB 2. Txina 3. EB 28	Manufaktura (%77)
11	Kanada	408	%2,5	-%14	1. EEBB 2. EB 28 3. Txina	Manufaktura (%51)	11	Italia	409	%2,4	-%14	1. EB 28 2. Txina 3. Errusia	Manufaktura (%68)
12	Belgika	398	%2,4	-%16	1. EB 28 2. EEBB 3. India	Manufaktura (%76)	12	Mexiko	405	%2,4	-%2	1. EEBB 2. EB 28 3. Kanada	Manufaktura (%81)
13	Mexiko	381	%2,3	-%4	1. EEBB 2. EB 28 3. Kanada	Manufaktura (%82)	13	India	392	%2,3	-%15	1. Txina 2. EB 28 3. Saudi Arabia	Manufaktura (%48)
14	Singapur	351	%2,1	-%14	1. Txina 2. Hong Kong 3. Malaysia	Manufaktura (%76)	14	Belgika	375	%2,2	-%17	1. EB 28 2. EEBB 3. Txina	Manufaktura (%73)
15	Errusia	340	%2,1	-%32	1. EB 28 2. Txina 3. Japonia	Erregaiak eta erauzketa industriako prod. (%69)	15	Espania	309	%1,8	-%14	1. EB 28 2. Txina 3. EEBB	Manufaktura (%70)

Iturria: WTO-World Trade Organization

Merkantzia motaren ikuspegitik, 2015ean merkataritza murriztu duten produktuak erregaiak eta erauzketa-industrien produktuak, nekazaritzako produktuak eta produktu kimikoak izan dira. Manufaktura Txinaren, AEBen eta EB28-ren (eta bereziki Alemania) pisua nabarmentzen da munduko merkataritzan, Europa barruko trafikoarengatik nahiz Europaz kanpokoarengatik.

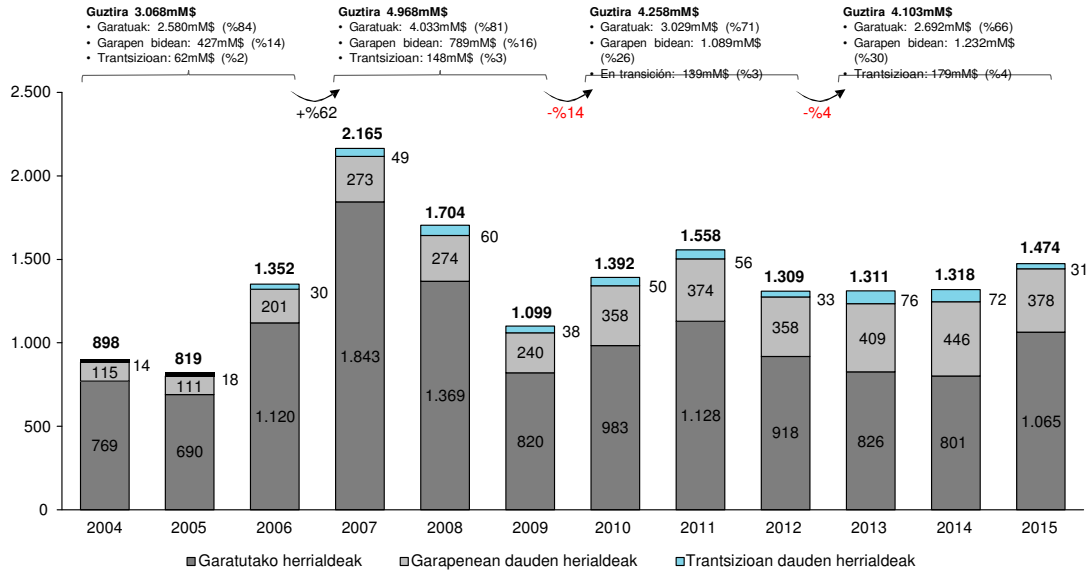
78. irudia: ESPORTATZAILE eta INPORTATZAILE nagusien 2015eko ranking-a, merkantzia bakoitzeko; mM\$

Merkantzia	Bol. mM\$	Δ'12-'15	Esportatutako nagusiak (munduko esportazioaren gaineko %)	Inportatutako nagusiak (munduko inportazioaren gaineko %)
Manufaktura. Produktu kimikoak	1.857 (%11)	-%4,8	1. Alemania (%11,4) 2. Estatu Batuak (%11,1) 3. Txina (%7) (EB 28: %48,6; Estra EB: %18,8)	1. Estatu Batuak (%11,5) 2. Txina (%8,9) 3. Alemania (%7,6) (EB 28: %39,4; Estra EB: %10,7)
Manufaktura. Bulegorako eta telekomunikazioetarako ekipoa	1.749 (%11)	%2,7	1. Txina (%33,7) 2. Hong Kong (%14) 3. Estatu Batuak (%8) (EB 28: %18,3; Estra EB: %4,9)	1. Txina (%19,9) 2. Estatu Batuak (%16,6) 3. Hong Kong (%13,3) (EB27: %23,7; Estra EB: %11,5)
Manufaktura. Automobilgintza produktuak	1.334 (%8)	%2,4	1. Alemania (%18,5) 2. Japonia (%10,2) 3. Estatu Batuak (%9,6) (EB 28: %49; Estra EB: %17,2)	1. Estatu Batuak (%21,5) 2. Alemania (%7,6) 3. Txina (%5,7) (EB27: %36,6; Estra EB: %5,3)
Manufaktura. Ehunak eta jantzeko produktuak	744 (%5)	%5,6	1. Txina (%38) 2. India (%4,8) 3. Italia (%4,4) (EB28: %24; Estra EB: %6,4)	1. Estatu Batuak (%15,7) 2. Alemania (%5,8) 3. Hong Kong (%4,6) (EB28: %31,5; Estra EB: %15,5)
Manufaktura. Burdina eta altzairua	378 (%2)	-%21,8	1. Txina (%16,9) 2. Japonia (%8) 3. Alemania (%7) (EB27: %36,7; Estra EB: %10)	1. Estatu Batuak (%9,6) 2. Alemania (%6,5) 3. Txina (%4,8) (EB27: %32,6; Estra EB: %7,9)
Erregaiak eta erauzketa industriako produktuak	2.430 (%15)	-%41,5	1. Errusia (%9,4) 2. Saudi Arabia (%6,4) 3. Estatu Batuak (%5,8) (EB28: %18,1; Estra EB: %5,6)	1. Txina (%13,1) 2. Estatu Batuak (%9) 3. Japonia (%7) (EB27: %27; Estra EB: %16)
Nekazaritza produktuak	1.568 (%10)	-%5,6	1. Estatu Batuak (%10,3) 2. Herbehereak (%6,1) 3. Alemania (%5,5) (EB28: %37,2; Estra EB: %10,1)	1. Txina (%9,4) 2. Estatu Batuak (%9,2) 3. Alemania (%6,1) (EB28: %34,9; Estra EB: %9,8)

Oharra: EB27k EBko herrialdeen esportazio/inportazio osoa hartzen du kontuan, Europa barruko esportazioa barne: Estra EBk EBko herrialdeen Europatik kanpoko esportazioa/inportazioa baino ez du kontuan hartzen
 Iturria: WTO-World Trade Organization

Munduko atzerriko inbertsioak ere hazkunde garrantzitsua izan du azken hamarkadan, **krisi ekonomikoaren aurreko maila oraindik berreskuratu ez badu ere**. Eskualde inbertitzaileei erreparatuta, 2015ean **gorakada txiki bat izan zen herrialde garatuak atzerrian egindako inbertsioetan**, aurretiko joera hautsiz. Hala, **herrialde garatuak inbertsioaren ia %72 sortu zuten 2015ean**. Hori jauzi aipagarria da 2014ko inbertsioaren %61arekin alderatuta.

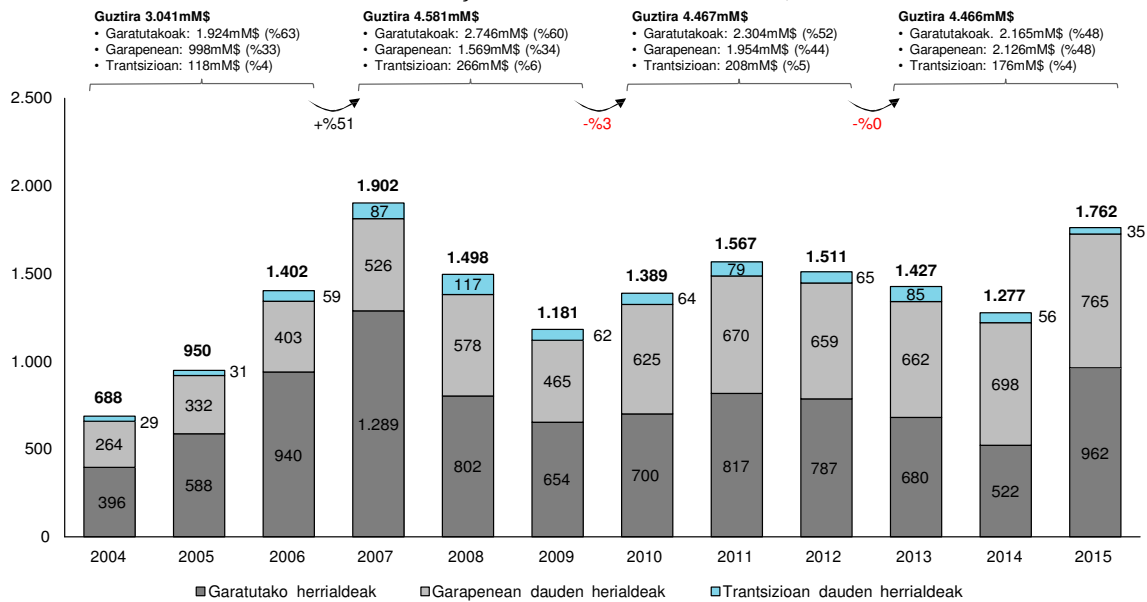
79. irudia: Munduko atzerriko inbertsio zuzena haren JATORRIAREN arabera 2004-2015; mM\$



Oharra: Inbertsio gordineko fluxuak. Jatorrizko eta jomugako inbertsio datu osoak ez datoz bat
 Iturria: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Mundu osoko atzerriko inbertsioaren xedeari dagokionez, **2015ean ekonomia garatuak izan ziren lehentasunezko jomuga**. Hala eta guztiz ere, **oraindik urrun daude 2007an lortutako krisi aurreko gehienekoetara iristetik**. **Garapen bidean diren herrialdeek, bestalde, inbertsioa etengabe erakartzen jarraitzen dute**, eta 2015ean lortu zituzten gehieneko historikoak.

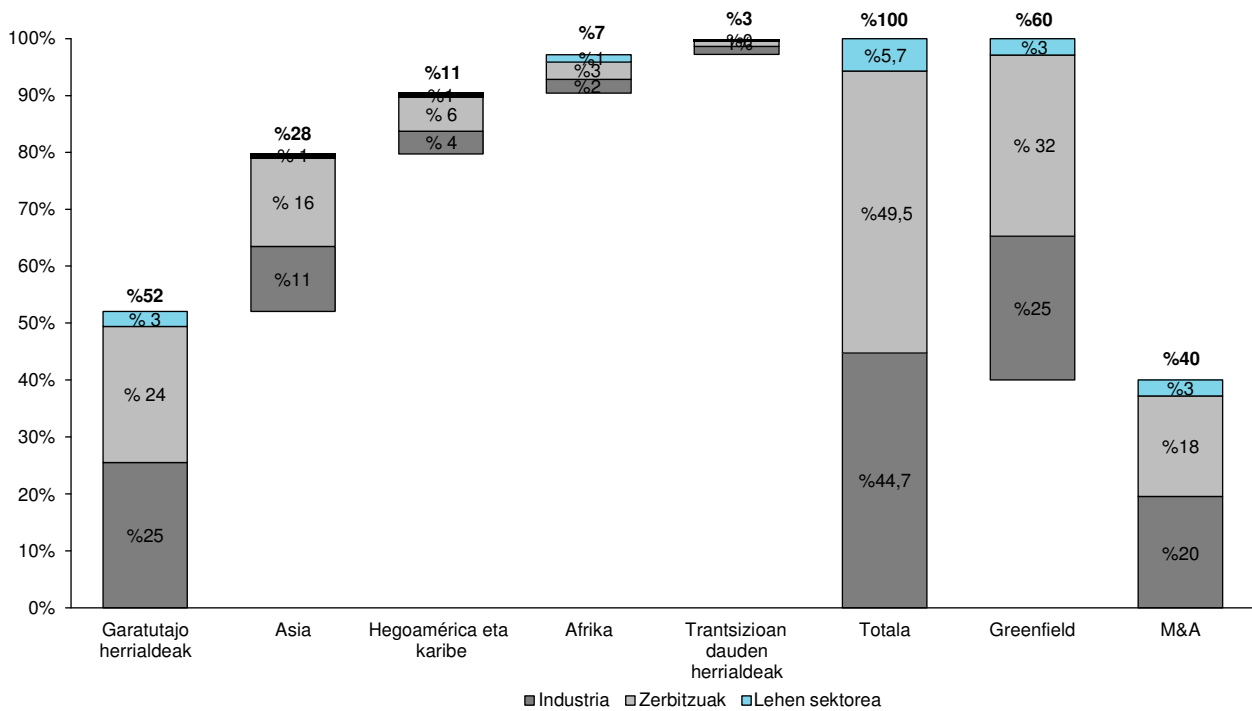
80. irudia: Munduko atzerriko inbertsio zuzena haren JOMUGAREN arabera 2004-2015; mM\$



Oharra: Inbertsio gordineko fluxuak. Jatorrizko eta jomugako inbertsio datu osoak ez datoz bat
Iturria: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Inbertsioa jaso duten sektoreei dagokienez, zerbitzuek azken urte hauetan izandako eboluzioa nabarmentzen da, industria inbertsioen sektore jomuga nagusi gisa gaintitzeraino. Inbertsioak gauzatzeko moduari dagokionez, **fusio eta eskuratze bidezko inbertsio-bolumenaren hazkundera** inbertsio osoaren 2/5 izatera eraman du. Hala ere, **Greenfield proiektuek jarraitzen dute inbertsio-hartzaile nagusiak izaten.**

81. irudia: Munduko atzerriko inbertsio zuzenaren banakapena sektoreen eta eragiketa moten arabera 2013-2015 epealdian; Epealdi osoaren gaineko %



Oharra: Inbertsio gordineko fluxuak. Inbertsioari buruzko xehetasuneko datuak ez datoz bat guztiekin
Iturria: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Herrialdeka, batik bat AEBetan inbertitzen duten herrialde asko daude, eta Japonian eta Txinan inbertitzen duten herrialdeek jarraitzen diete, hain zuzen, 2013-2015 epealdian inbertsio osoaren ia %40. Bestalde, herrialde garatuak, esaterako, Irlandak edo Herbehereak, asko handitu dute atzerriko inbertsioa azken urte hauetan. Erakarpenaren aldetik, inbertsioa zaituagoa dago eta, batik bat, **AEBetara, BRIC herrialdeetara eta Europako gero eta herrialde gehiagotara doa**. Azken urte hauetan, Europako herrialdeetan eta Kanadan izan da Atzerriko Inbertsio Zuzenaren gorakada handiena.

82. irudia: Inbertsioaren JOMUGA diren herrialde nagusien top 15 ranking-a 2013-2015 epealdian

#	Herrialdea	Egindako AIZ-IED 2013-2015		Δ'13-'15 / '10-'12	#	Herrialdea	Erakarrirako AIZ-IED 2013-2015		Δ'13-'15 / '10-'12
		Bol. mM\$	Pisua munduan				Bol. mM\$	Pisua munduan	
1	AEB	924	%21	-%7	1	AEB	698	%15	%13
2	Japonia	378	%9	%32	2	Txina	388	%8	%8
3	Txina	359	%8	%55	3	Txina, Hong Kong	363	%8	%52
4	Txina, Hong Kong	261	%6	-%3	4	Britainiako Uhartea Birjinak	214	%5	%17
5	Britainiako Uhartea Birjinak	261	%6	%56	5	Singapur	200	%4	%24
6	Alemania	241	%5	-%9	6	Brasil	191	%4	-%25
7	Herbehereak	239	%5	%119	7	Kanada	179	%4	%61
8	Kanada	178	%4	%25	8	Irlanda	177	%4	%58
9	Irlanda	174	%4	%297	9	Herbehereak	176	%4	%372
10	Errusia	161	%4	%37	10	Erresuma Batua	140	%3	-%10
11	Singapur	114	%3	%34	11	Australia	119	%3	-%23
12	Suitza	106	%2	-%40	12	India	107	%2	%22
13	Frantzia	103	%2	-%22	13	Mexiko	102	%2	%44
14	Luxenburgo	88	%2	-%29	14	Frantzia	101	%2	%62
15	Korea	84	%2	-%5	15	Errusia	92	%2	-%6

Oharra: Inbertsio gordinaren fluxuak.

Iturria: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

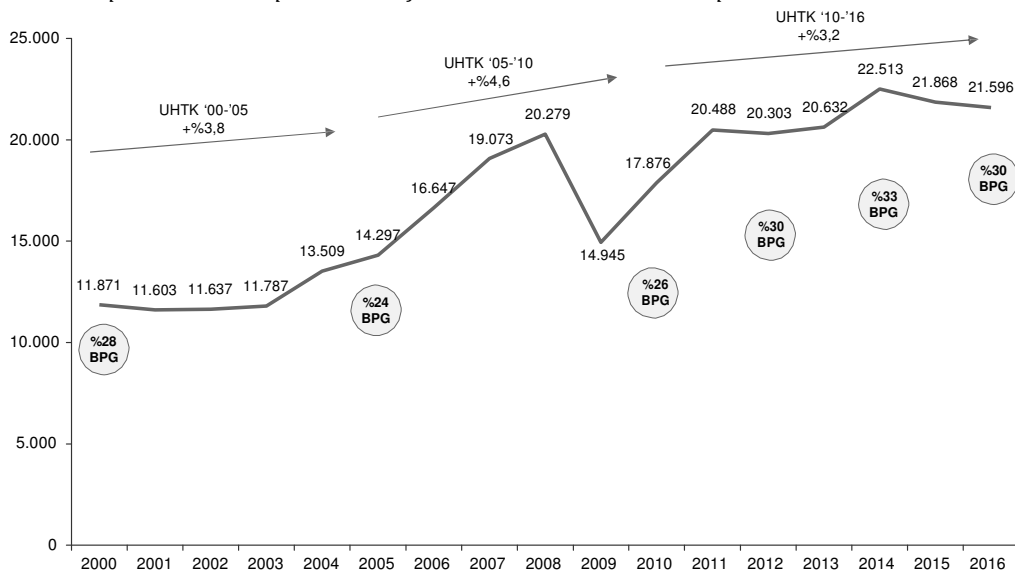
Nazioarteko merkataritzaren eta inbertsioaren aurrerakadaren protagonistak Euskaditik urrun eta garapen bidean dauden eskualdeak izan dira azken hamarkadan. Azken urte hauetan mendebaldeko merkatuetan nabarmentzen ari den susperraldiarekin ere, garapen bidean diren herrialde horien bilakaerak garrantzi handia izango du etorkizuneko testuinguru ekonomikoaren definizioan.

Munduko errealitate horrek euskal enpresetan eragina izango duten aldaketak ekarriko ditu. Horregatik, Eusko Jaurlaritzaren nahia da Enpresak Nazioartekotzeko 2017-2020 Planaren bidez, **politika askoz segmentatuagoak** eta enpresa industrialen ehun osoari zuzendutakoak diseinatzea agertoki globalari lotutako arriskuak minimizatzeko eta aukerak aprobeztatzeko, enpresa-lehiakortasuna indartuko duten ekintzak eta estrategiak garatzen laguntzeko eta euskal garapen jasangarriaren eta ongizatearen eredia babesteko.

A6.2. Kanpo merkataritza Euskadin

Euskal enpresek, 80ko hamarkadaz geroztik eta Euskal Administrazioen babesarekin, **kanpo merkataritzaren** alde egindako etengabeko apustuari esker, "1.3.3. Euskadiko testuingurua" atalean laburbildu den bezala), euskal esportazioak **ia bikoiztu egin dira mende berrian sartu garenetik eta esan daiteke Euskadikoa, gaur egun, ekonomia irekia dela**, 2016an 21.500 M € baino gehiago esportatu baititu, **BPGd-ren %30**. 22.500 M € baino gehiagorekin esportazioetan markak ezarri zituen 2014ko datuetara iritsi gabe, 2015ak eta 2016ak ere krisi aurreko garaioak baino esportazio-maila handiagoak ezarri dituzte, esportazioak finkatuz.

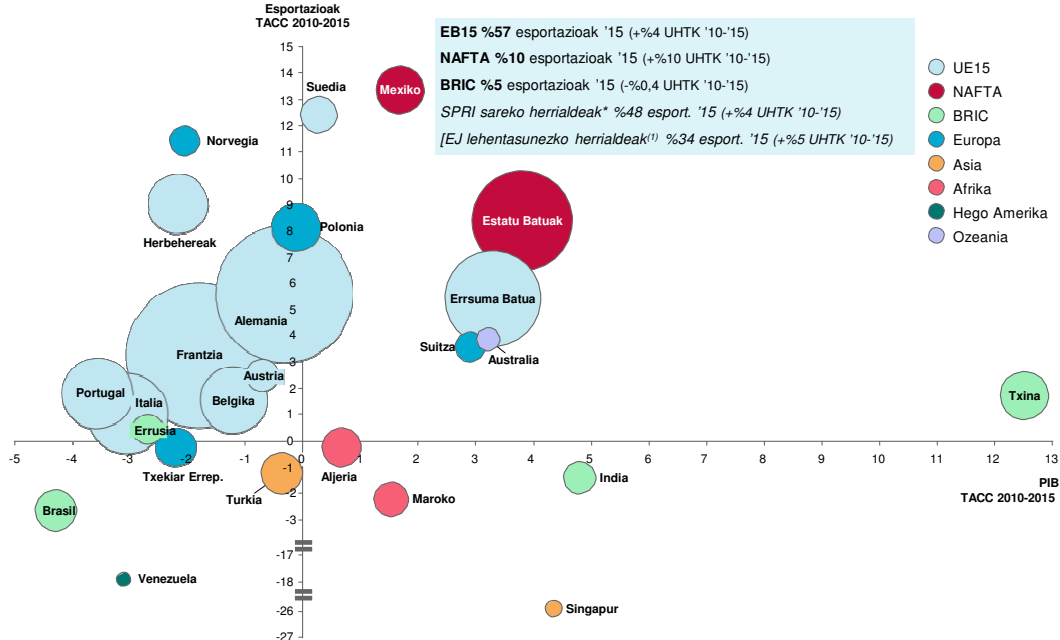
83. irudia: Euskadiren esportazioen eta esportaziorako joeraren bilakaera 2000-2016 epealdian



Oharra: Inbertsio gordinaren fluxuak.
Iturria: UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development

Jomuga geografikoaren arabera, EB15ak hartzen du esportazioen %57. Frantzia (%17) eta Alemania (%15) dira merkatu absolutu nagusiak. Esanguratsua da BRIC taldeko herrialdeen geraldia Euskadiko esportazioen jomuga gisa. 2006tik 2012ra bitartean %10eko hazkundera izan ondoren, zertxobait murriztu dute esportazio-kuota azken urte hauetan. Nazioarteko euskal jarduerak **Europan oso bilduta jarraitzen du eta protagonismoa hartu dute NAFTA osatzen duten herrialde amerikarrek** (batez ere AEBek eta Mexikok), urtean %10eko batez besteko hazkunderarekin 2010 eta 2015 artean.

84. irudia: Euskadik jomugako herrialdeen Top 25era egindako esportazioen bilakaera 2010-2015; UHTK '10-'15 BPG herrialdeak, UHTK '10-'15 Euskadiren esportazioak eta Euskadi '15en esportazio guztien gaineko %



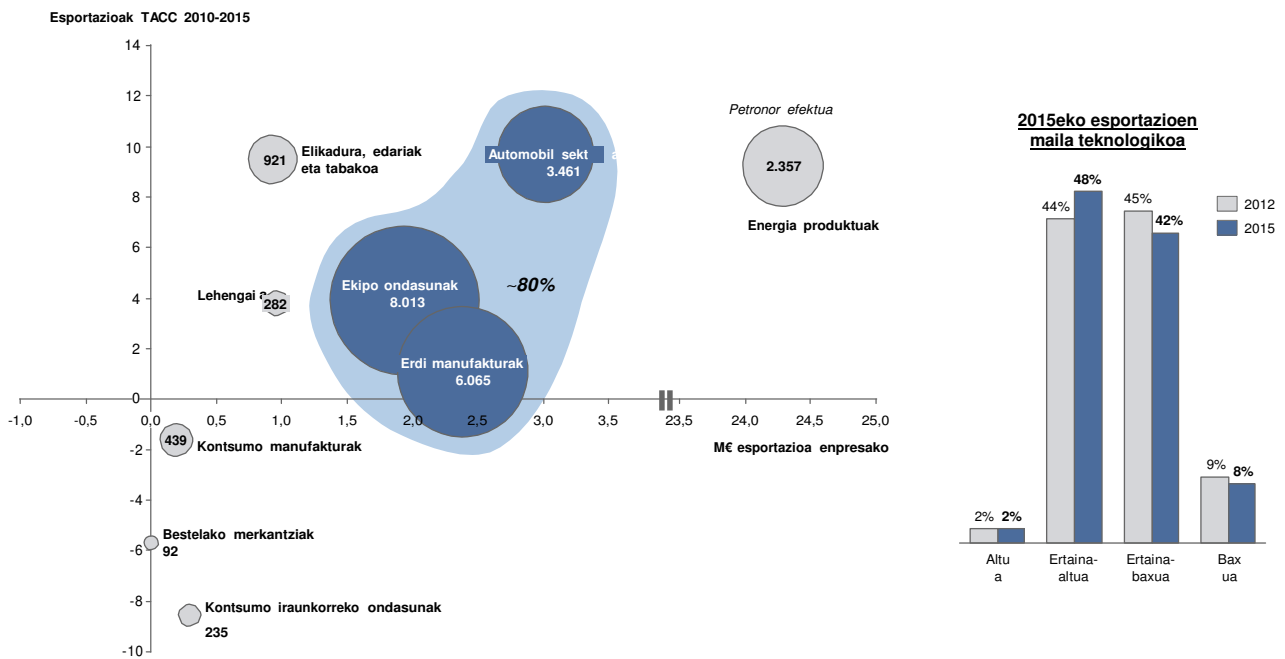
Oharrak:
(1) SPRI sareko herrialdeak: Erruma Batua, Estatu Batuak, Mexiko, Kolonbia, Txile, Aljeria, Brasil, Belgika, Alemania, Polonia, Txekiar Errep., Errusia, Turkia, India, Txina, Singapur.
(2) Eusko Jaurlaritzaren esku-hartzeko lehenatasunezko herrialdeak (2013): 1. Lehenatasuna- AEB, Mexiko, Alemania, Txina eta India; 2. Lehenatasuna - Brasil, Errusia eta Turkia; 3. Lehenatasuna - Vietnam, Indonesia, Malaysia, Singapur, Kolonbia, Peru, Australia eta Hego Afrika.

Iturria: Eustat, Datacomex, World Bank

Sektore ekonomikoen arabera, Euskadiko esportazioak sektore tradizionaletan pilatzen dira, hala nola, **ekipamendu-ondasunen, erdi-manufakturen eta automobilgintzaren** sektoreetan, esportazio guztien ia %80arekin. Azken sektore horrek esportazioen hazkunde handia izan du 2010-2015 epealdian, urteko %10eko batez bestekoa lortuz epealdi horretan.

Sektore industrial esportatzaile horiek balio erantsia handitzearen alde apustu egiteko erronkari aurre egin behar diote merkatuan kostu baxuko gero eta eskaintza handiagoarekin lehiatu ahal izateko (berrikuntza eta diseinu gehiago, zerbitzu eta soluzio berriak eta negozio-eredu berriak). Ildo horretan, **euskal esportazioen "batez besteko" maila teknologikoa hobetu egin da**. 2012az geroztik handitu egin da profil ertain-altuko esportazioen pisua profil baxuko edo ertain-baxuko esportazioen beherakadaren kontura.

85. irudia: Euskadiren 2010-2015eko esportazioen bilakera sektore ekonomiko bakoitzeko; esportazioaren M€ enpresa bakoitzeko, UHTK '10-'15 Euskadiren esportazioak eta Euskadiren M€ esportazioak 2015ean



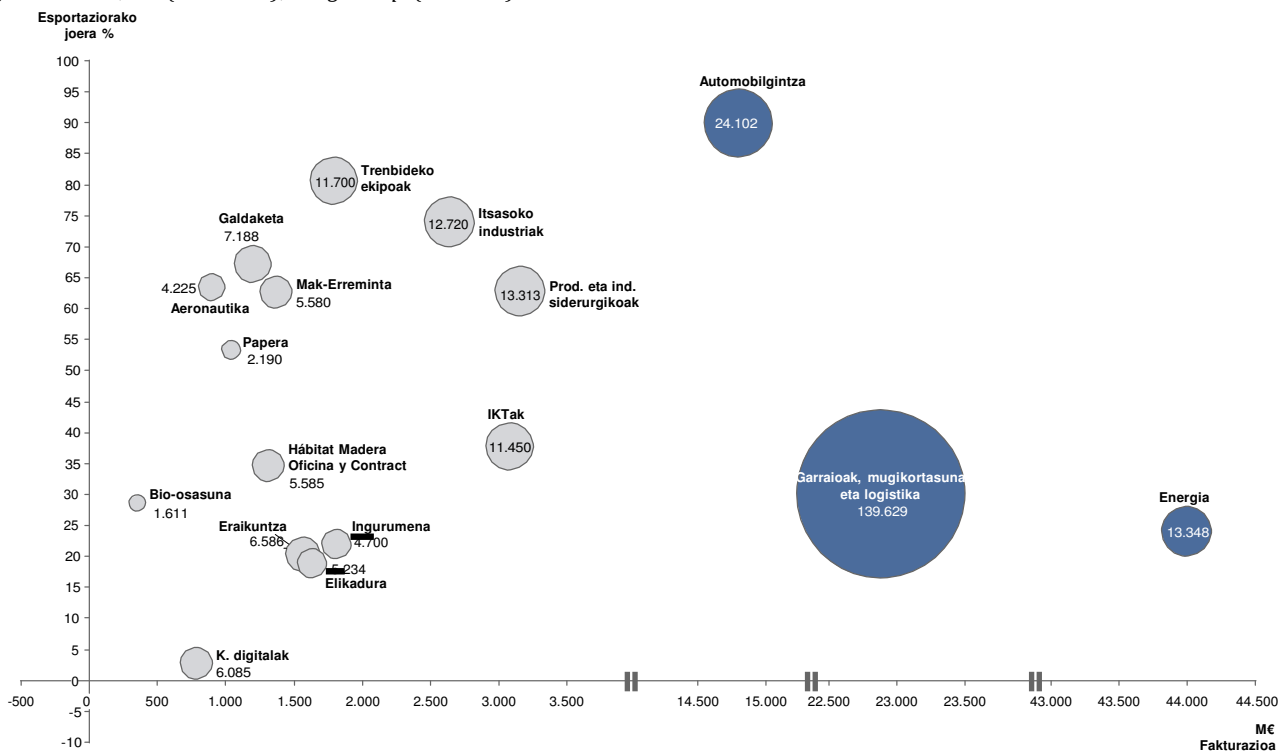
Iturria: Ekonomia, Industria eta Lehiakortasun Ministerioa (Datacomex), Eustat

Iturria: Ekonomia, Industria eta Lehiakortasun Ministerioa (Datacomex), Eustat

Sektorearen ikusgaitasuna Euskadiko klusterren nazioartekotze-mailaren analisiarekin osatzen da. Analisi horrek berretsi egiten du ekipamendu-ondasunen, erdi-manufakturen eta automobilgintzaren sektoreei lotutako **fakturazioaren eta esportazioaren araberako kluster eta aurrekluster nagusien protagonismoa** (ACICAE, Ekipamendu-ondasunak eta Energia, Siderex, Mafex, Mugikortasuna eta logistika - ondasun eta zerbitzuen enpresa hornitzaileen bidez).

Halaber, klusterren gaur egungo argazkiak esportazioen indarra erakusten du eta 90eko hamarkadaz geroztik gauzatutako kluster-politiken eraginkortasuna jartzen du jomugan. **Politika horiek balio-kate oso lehiakor eta nazioartekotuetan txertatutako enpresak** konfiguratzeko lagundu dute, **energiaren, automobilgintzaren edo aeronautikaren esparruetan, lankidetzako publiko-pribatuko** formulen alde apustu egiten jarraitzeko premia indartuz merkatu globalerantz lehiazteko.

86. irudia: Euskadiko kluster erakundeen fakturazioa eta esportazioak 2016an; Fakturazioa, M€ (X ardatza) – Esportaziorako joera EAETik, M€ (Y ardatza); Langile kop. (tamaina)



Iturria: Euskadiko Industria Abagunearen Behatokia 2017. Eusko Jaurlaritza

Manufaktura-sektoreak urte-hasiera positiboa erakutsi du, produkzioaren eta eskaera berrien gorakadak bultzatuta. **Enpresa-baldintzak etengabe hobetu dira** azken 3 urte hauetan. Euskadiko enpresen konfiantza-indize harmonizatua etengabe hobetu da 2013az geroztik. %1,5 hazi da 2017ko lehen hiruhilekoan aurreko hiruhilekoarekiko eta 130,9an kokatu da, serie osoko maila gorenean. 2016ko lehen hiruhilekoarekiko %0,8 igo da urte arteko tasa.

Euskadiko Industria Koiunturaren Behatokiak itxaropen positiboak berretsi ditu 2017 ekitaldirako. Eskabide-kartera, fakturazioa, esportazioa eta enplegua 2016ko azken sei hilekoko itxaropenen gainetik balioztatutako esparruan, enpresek konfiantza azaltzen dute jarduerari eusteko eta baita hobetzeko ere elikagaien, automobilgintzaren, energiaren edo EIKTen klusterretan.

87. irudia: 2017ko industria koiuntura aurreikuspenak 2017ko bigarren sei hilekorako

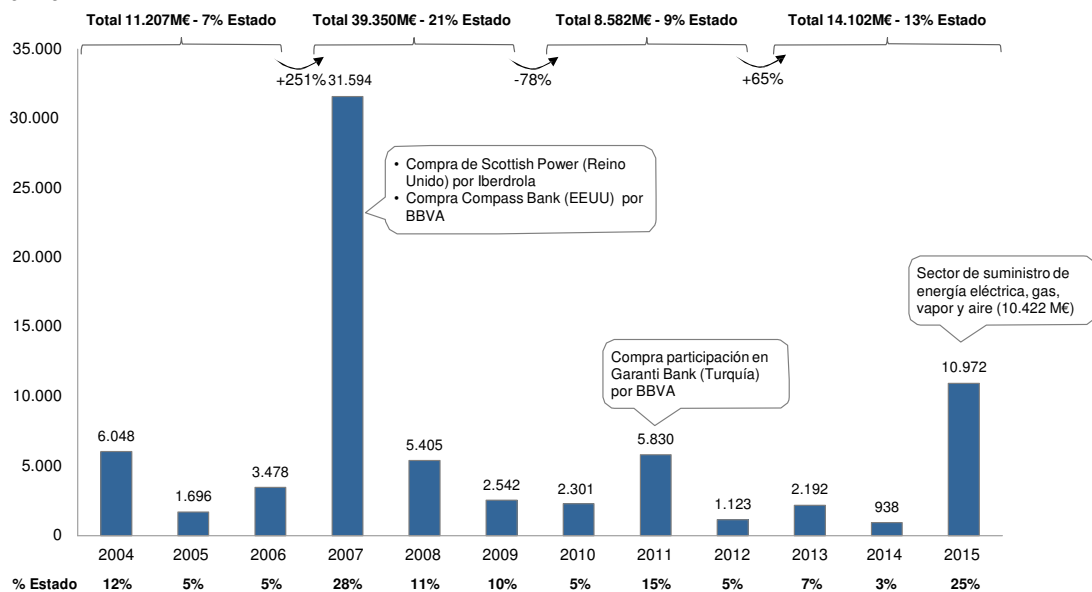
Sektorea	Eskari kartera			Fakturazioa			Esportazioa			Enpresa eta enplegu kopurua			I+
	-	=	+	-	=	+	-	=	+	-	=	+	
Aeronautika													
Elikadura		ed/ee											
Automobilgintza													
Bio-osasuna													
Eraikuntza													
Eduki digitalak													
Energia													
Trenbideko ekiptoak											ed/ee		
Galdaketa													
HABIC													
Itsasoko industriak													
Ingurumena													
Papera													
Siderurgia													
Tek. Ab. Fabrikazioa (AFM)													

EIKTak					
Garra. Mug. eta Logistika	ed/ee	ed/ee	ed/ee	ed/ee	ed/ee

Iturria: Observatorio de Coyuntura Industrial del País Vasco 2017. Gobierno Vasco

Euskadik azken urte hauetan atzerrian egindako inbertsio zuzenaren pisua handitu egin da estatuko osoarekiko, inbertsio osoaren %13ra iritsiz. Inbertsio-maila irregularra da eta Euskadin erreferente diren enpresek egindako eragiketa jakin batzuen mendekoa. Eragiketa horiek gauzatzen direnean, asko igotzen dute inbertsio-maila, 2007an, 2011n eta 2015ean gertatu den bezala.

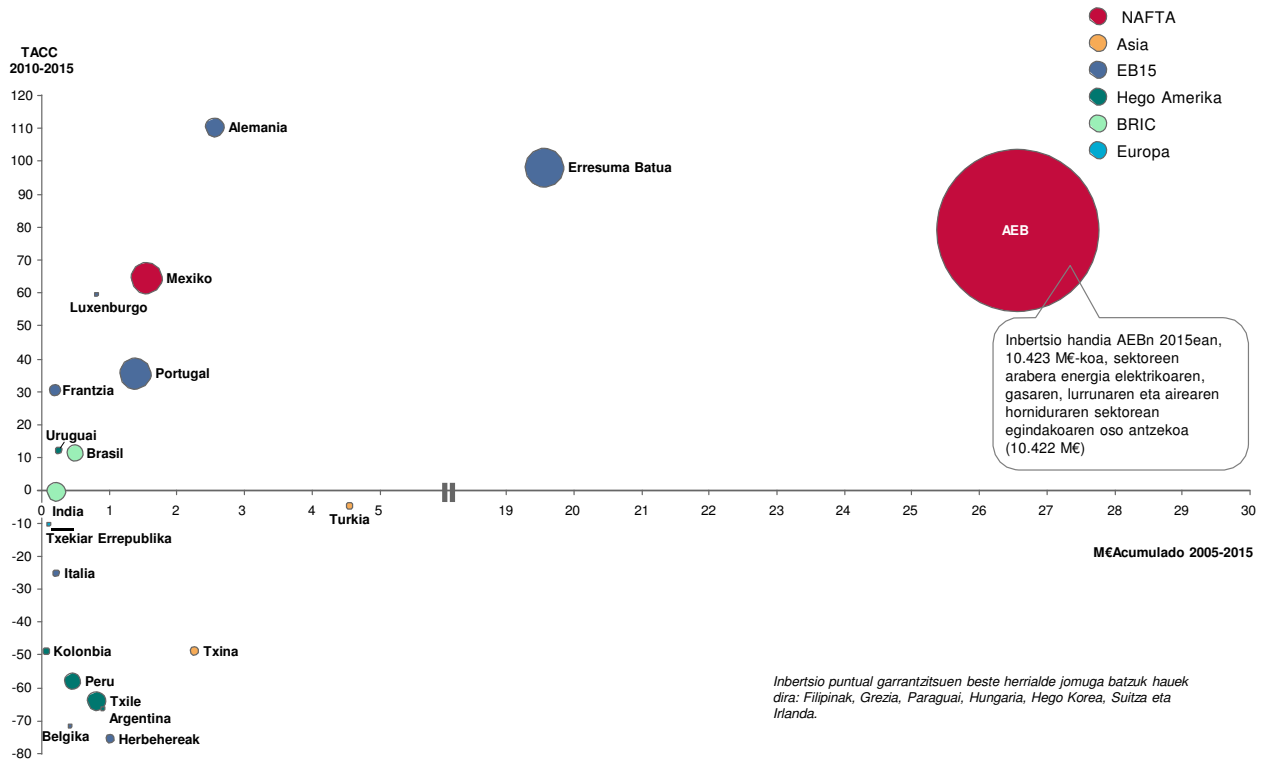
88. irudia: Euskadik 2004-2015 epealdian egindako atzerriko inbertsio zuzena; Inbertsioa, M€; % pisua Estatuaren osotasunarekiko



Oharra: Inbertsio gordineko fluxuak
Iturria: DataInVex

Inbertsioaren jomugako herrialdeei dagokienez, **AEBetan** egindakoa nabarmentzen da, berriz ere euskal enpresa nagusien eragiketa handiek markatutakoa. Horien ondoren kokatuta daude **Erresuma Batua, Mexiko, Portugal eta Alemania**, eta aurreko epealdietan **jomugako herrialde nagusi izan direnen absentiak** nabarmentzen dira, **esaterako, Txina eta Turkiarenak**.

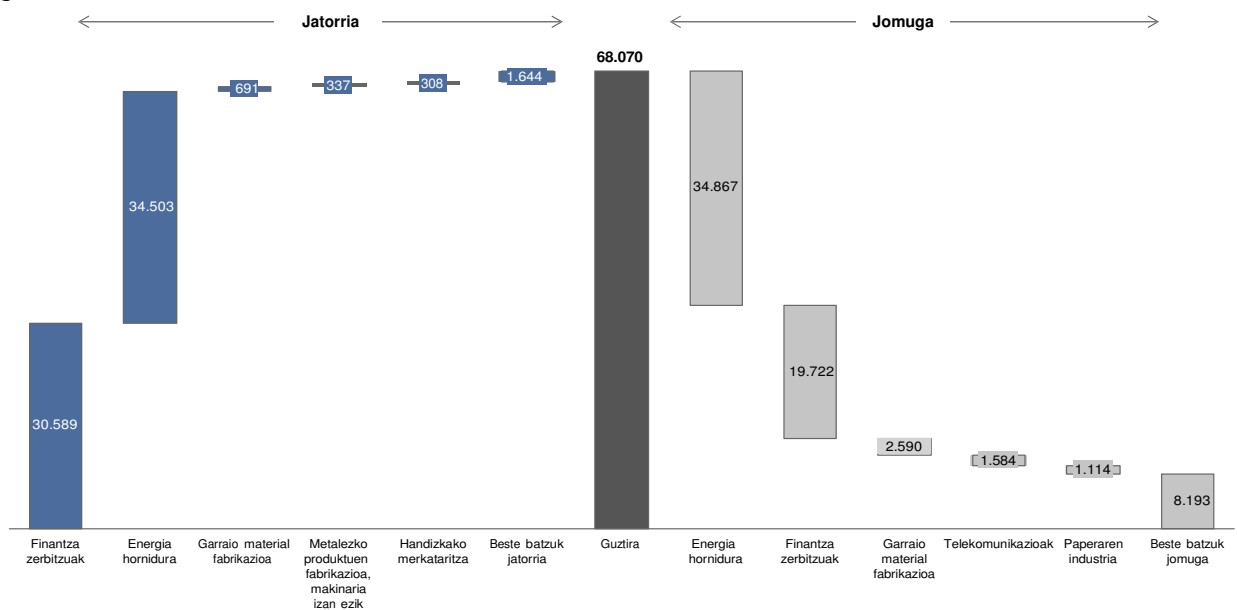
89. irudia: Euskadik egindako Atzerriko Inbertsio Zuzena haren jomugaren arabera (Herrialdeen TOP 20, 2010-2015); Euskadik egindako AIZ-IED '05-'15, UHTK '10-'15 metatua eta Euskadik '13-'15 epealdian egindako AIZ-IED osoaren % '13-'15



Oharra: Inbertsio gordineko fluxuak
Iturria: DataInxv

Sektoreen araberako inbertsioa, jatorrian nahiz jomugan, euskal korporazio handiek finantza- eta energia-sektoreetan egindako eragiketa handiek markatzen dute. Nolanahi ere, **garraio-materialaren fabrikazioa, telekomunikazioak eta papergintza** sektoreek egindako inbertsioak nabarmentzen dira. Euskadik enpresa ertain eta handiak ditu nazioartekotuta sektore horietan.

90. irudia: Euskadik egindako Atzerriko Inbertsio Zuzena jatorrizko eta jomugako sektorearen arabera; M€ Inbertsio metatua '05-'15



Oharra: Inbertsio gordineko fluxuak
Iturria: DataInxv

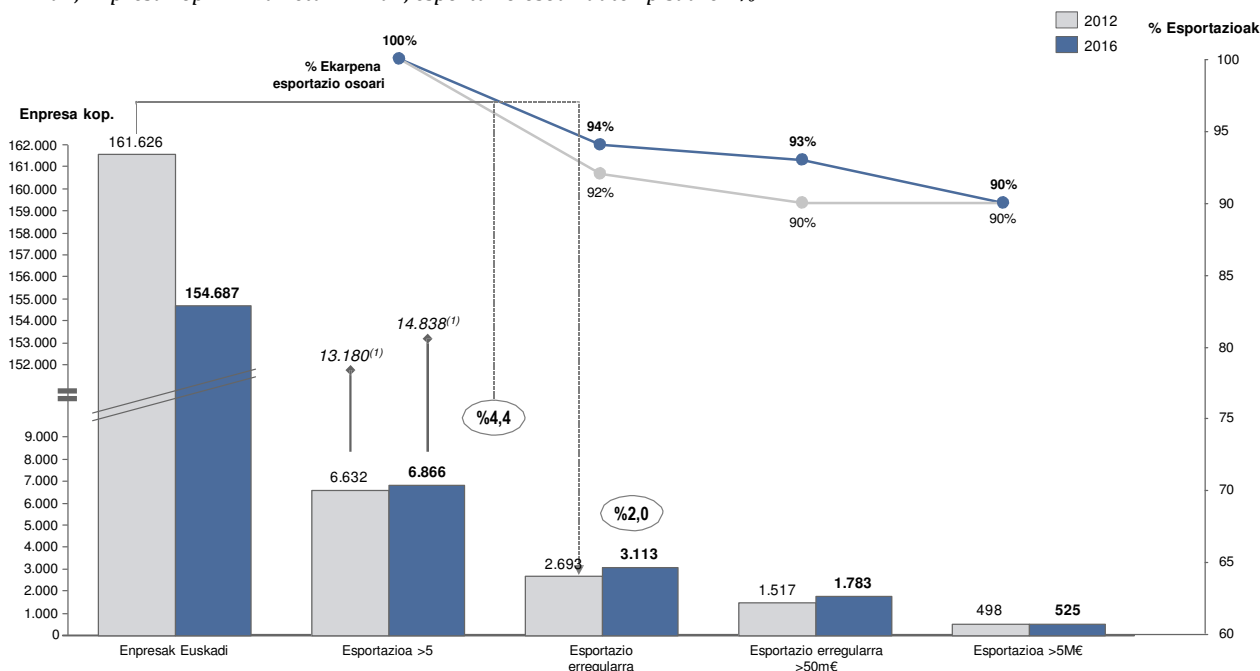
Datu horiek, Euskadi **ekonomia irekia dela eta nazioartekotzen jarraitzeko** eta erreferentziako herrialde eta eskualde industrialen mailara iristeko aukera duela berresten dute. Esportazioen/inbertsioen kopurua handitzeaz gain, ekonomiak aurre egin behar dio ekonomia-harremanak dituzten herrialdeak **gehiago dibertsifikatzeko eta nazioarteko dinamikan jarduer a gehiago txertatzeko erronkari**, merkatu eta sektore gutxi batzuek biltzen baitute nazioartekotutako euskal enpresen zati handi bat.

A6.3. Nazioartekotutako euskal enpresaren profila

Euskal enpresa esportatzaileen kopurua txikia da **azken urte hauetan handitu egin den arren**, nahiz eta Euskadiko guztizko enpresa-kopurua murriztu. Halaber, enpresa esportatzailearen ingurunearen ezaugarrietako bat, esportazioen balioa enpresa ertainetan eta handietan **pilatzen duela** da.

2016an, gutxi gorabehera 7.000³⁹ euskal enpresak izan zuten esportazio-jarduera, Euskadiko guztien %4,4k. **Esportazio erregularrak** soilik hartzen badira kontuan (azken 4 urteetan esportatu duten enpresak), enpresa esportatzaileen kopurua **3.000tik gorakoa zen** (enpresa guztien %2) 2012az geroztik izandako 500 enpresa baino gehiagoko hazkundeari esker. 5 M € baino gehiago esportatu zuten enpresen kopurua 525era iritsi zen 2016an, esportazio guztien %90 hartuz.

91. irudia: Euskal enpresa esportatzaile kopurua eta esportazio osoan duten pisua esportazioaren izaeraren arabera 2012an eta 2016an; Enpresa kop. 2012an eta 2016an; esportazio osoan duten pisuaren %

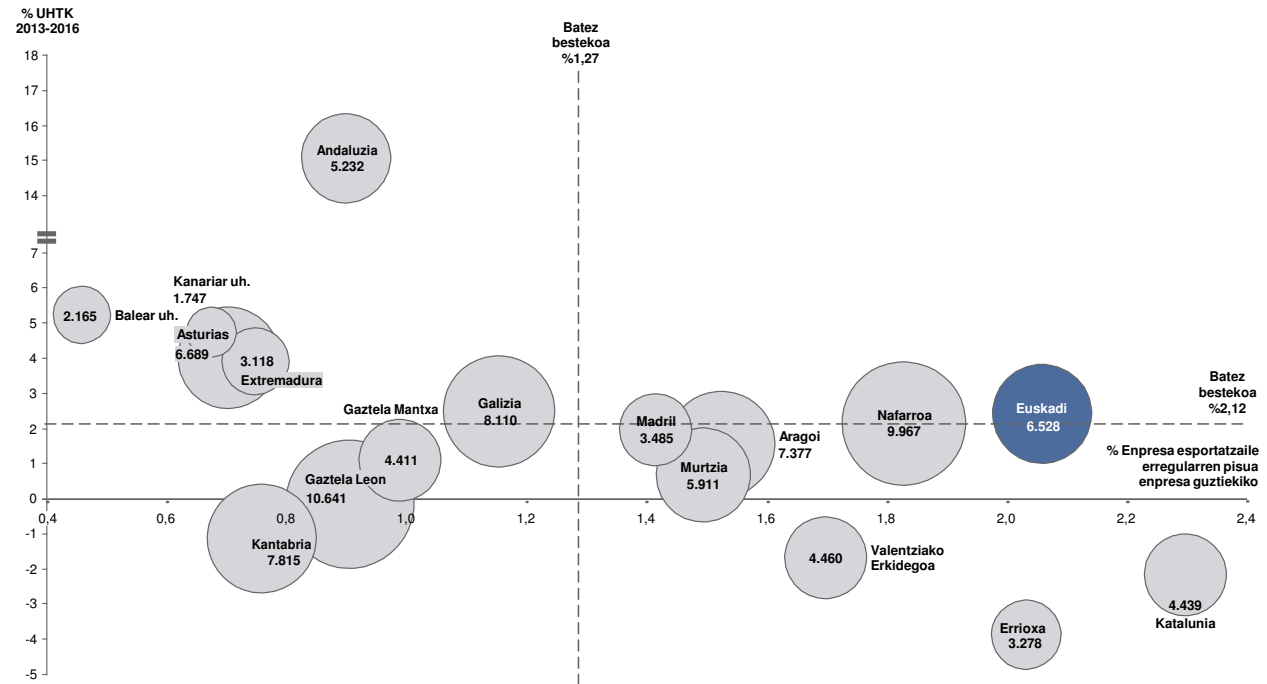


Oharra (1): Euskadiko enpresa esportatzaileei buruzko azterketan ez dira sartzen EJSN Z-Sailkatu gabeko jarduera gisa sailkatutako eta 1.000 € baino gutxiagoko esportazio indibiduala duten enpresak.
Iturria: Eustat, ICEX

Beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta, Euskadik enpresa esportatzaile erregular asko ditu. Nabarmentzekoa da enpresa esportatzaile erregularren proportzioa euskal enpresa guztiekiko. Proportzio hori Kataluniak soilik gainditzen du. Dena den, Euskadiko enpresa-ehunaren izaera industrialagoa kontuan hartuta, **oinarri esportatzaile erregularra handitzeko aukera dagoela** ematen du.

³⁹ Euskadiko enpresa esportatzaileei buruzko azterketan ez dira sartzen EJSN Z sektorean Sailkatu gabeko jarduera gisa sailkatutako eta 1.000 € baino gutxiagoko esportazio indibiduala duten enpresak.

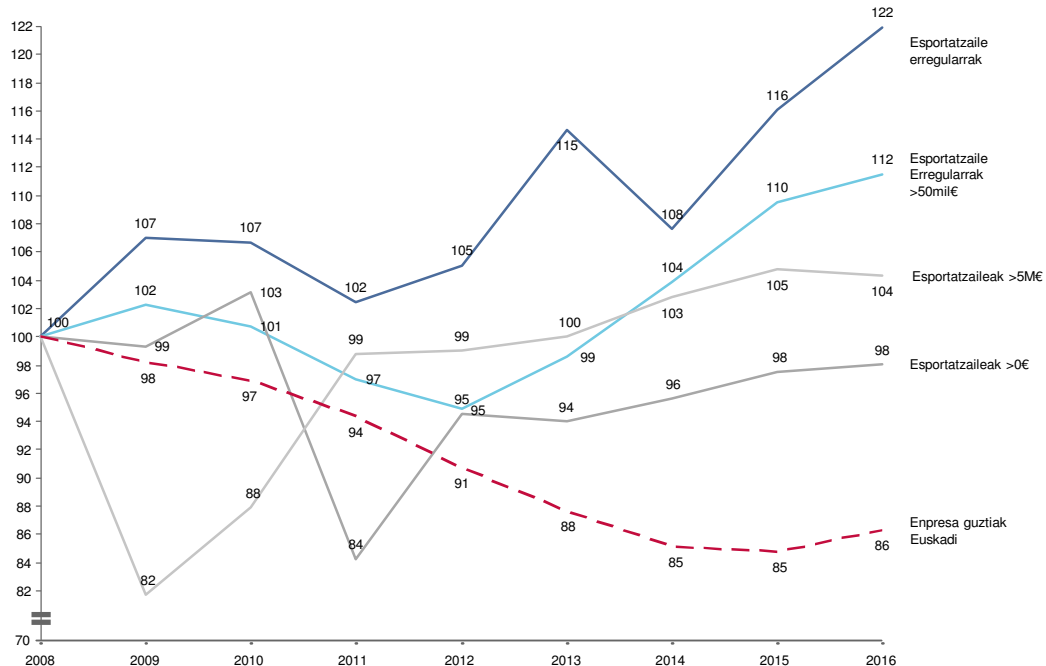
92. irudia: Enpresa esportatzaile erregularren alderaketa Autonomia Erkidegoen arabera 2016; Autonomia Erkidegoko enpresen gaineko %, UHTK '13-'16 Enpresa esportatzaile erregularren kop. eta batez besteko esportazioaren m€ 2016an



Iturria: ICEX

Euskadiko enpresa esportatzaileak 2008ko mailara iritsi dira ia, krisiaren ondorioz enpresa-kopurua ia %15 murriztu bada ere. Litekeena da esportazio-jarduerak enpresa askori irauten lagundu izana, **nazioartean jarduera duten enpresek eta bereziki enpresa esportatzaile erregularrek hazkunde esanguratsua izan baitute (%22)**. Horregatik, gomendagarria dirudi **nazioartekotzeko politiken** alde apustu egitea **lehiakortasuna indartzeko eta enplegua sortzeko tresna gisa**.

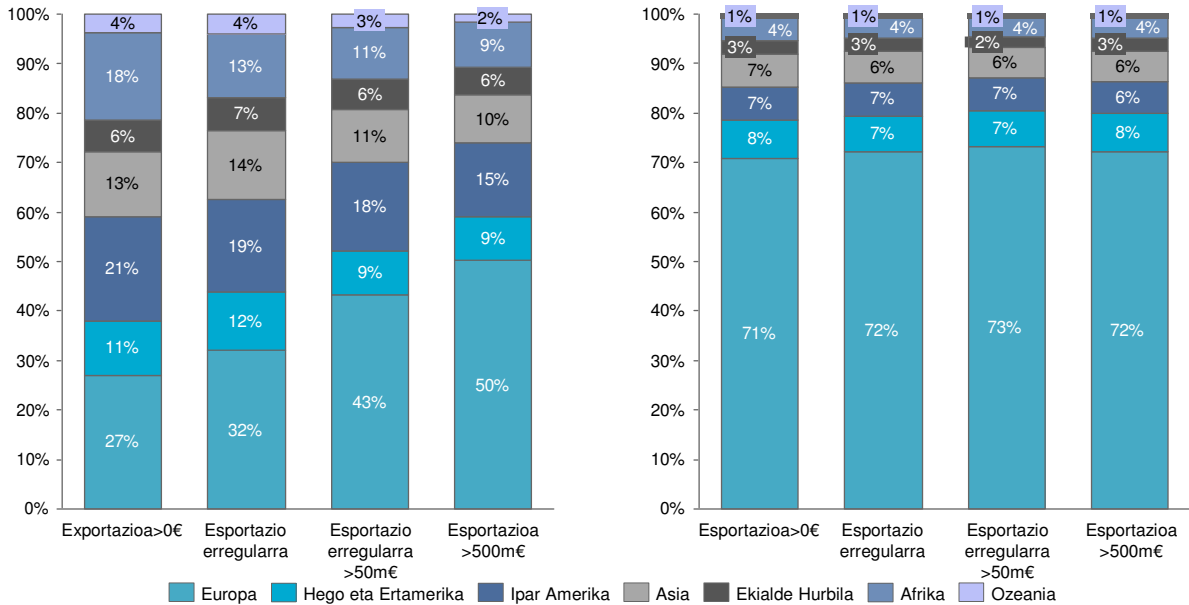
93. irudia: Euskal enpresa esportatzaile kopuruaren bilakaera 2008-2016; Oinarria 2008 = 100



Oharra: Enpresa esportatzaile erregularizat hartzen dira azken 4 urteetan jarraian esportatu dituzten erakundeak
Iturria: ICEX, INE

Jomuga geografikoaren arabera, **Europako beste herrialde batzuetara egindako esportazioen balioa nabarmentzen da eta Europatik kanpo egindako balio txikiko esportazio-kopurua**, batez ere Ipar Amerikara, Asiara, Erdialdeko Amerikara eta Hego Amerikara egindakoena. Baina euskal esportazioen balioaren %70 Europako helmuetan dago pilatuta.

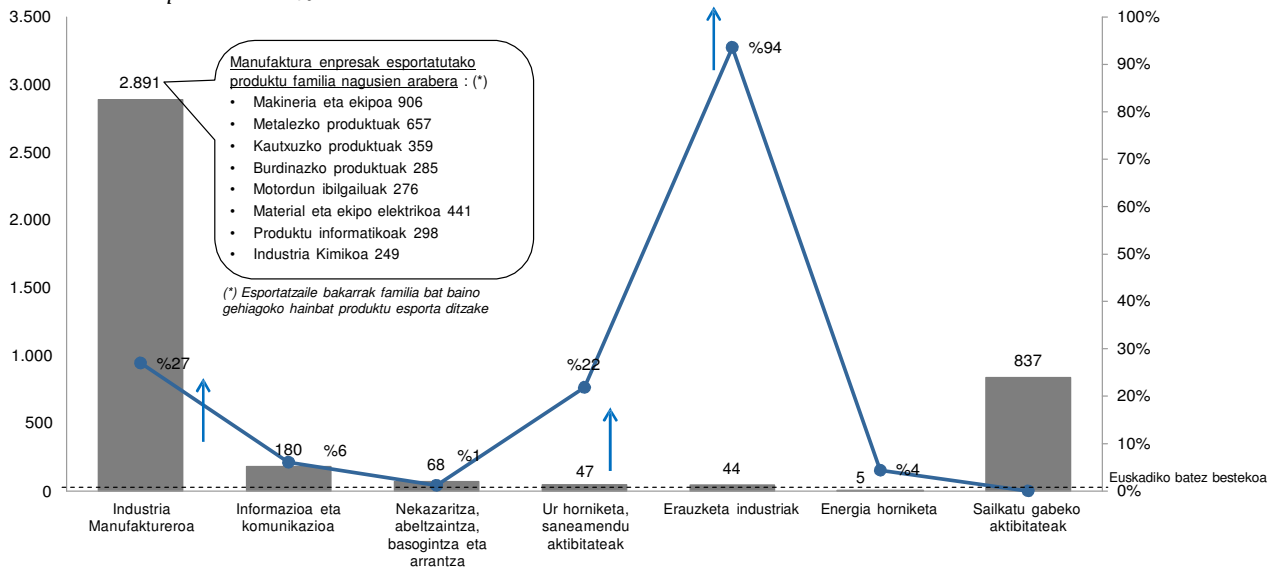
94. irudia: Euskadiko enpresa esportatzaileen xehetasuna esportazioaren jomuga geografikoaren arabera 2016an



Iturria: Eustat, ICEX

Esportazio-sektoreen arabera, manufakturen industria nabarmentzen da, sektoreko enpresa guztien %27 hartzen duten ia 2.900 enpresa esportatzaile erregularrekin. Beste sektore batzuk ere, euskal ekonomian askoz pisu txikiagoa duten arren, nabarmendu egiten dira beraien irekitasunagatik, esaterako, erauzketa-industria, ur-hornidura, saneamendu-jarduerak eta informazioaren eta komunikazioen sektorea.

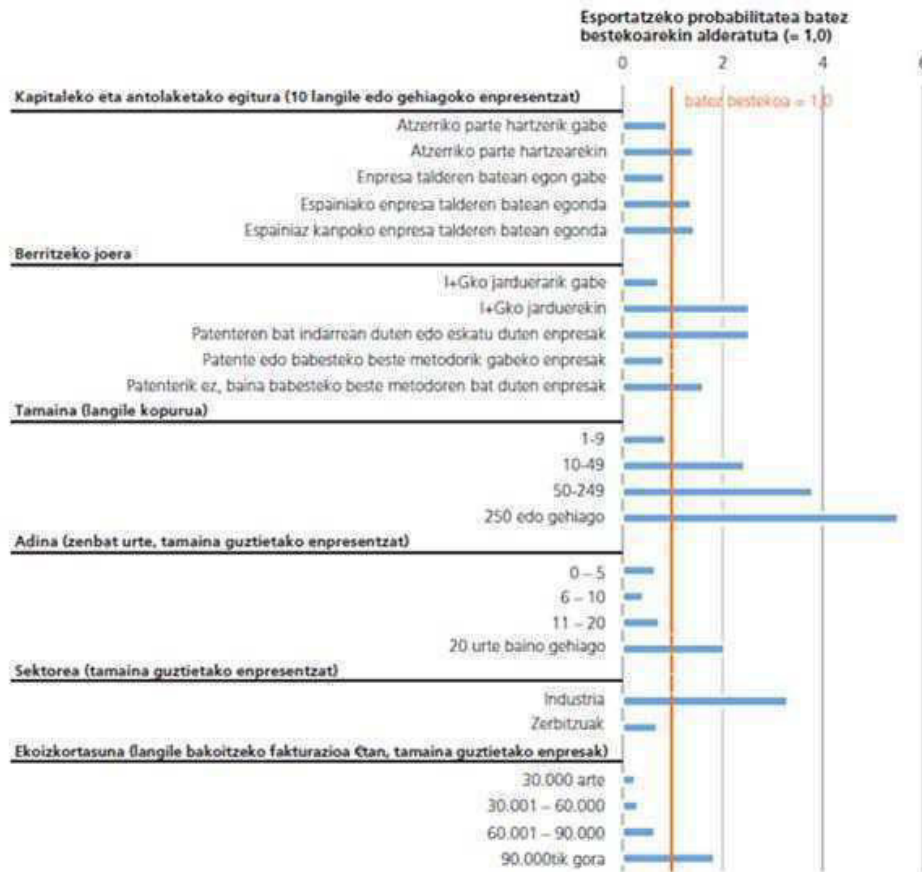
95. irudia: Enpresa esportatzaile erregularren xehetasuna jarduerako sektorearen arabera 2016an; Enpresa kop. – Enpresek sektorean duten pisu osoaren %



Iturria: ICEX

Badirudi enpresa baten esportatzeko aukera lotuta dagoela hainbat **enpresa-ezaugarriekin**. Euskadiko 2013ko Lehiakortasun Txostenak dio esportatzaile-ehuneko handiago dela atzeritar-partaidetza duten edo enpresa-multzo bateko kide diren enpresen artean; berrikuntzan aktiboak direnen artean; handienen eta zaharrenen artean; industria-sektorekoen artean; eta produktibitate-maila handienak dituztenen artean.

96. irudia: Euskal enpresen ezaugarriak eta esportatzeko aukera 2011n; Esportatzeko aukeren % batez bestekoarekin alderatuz



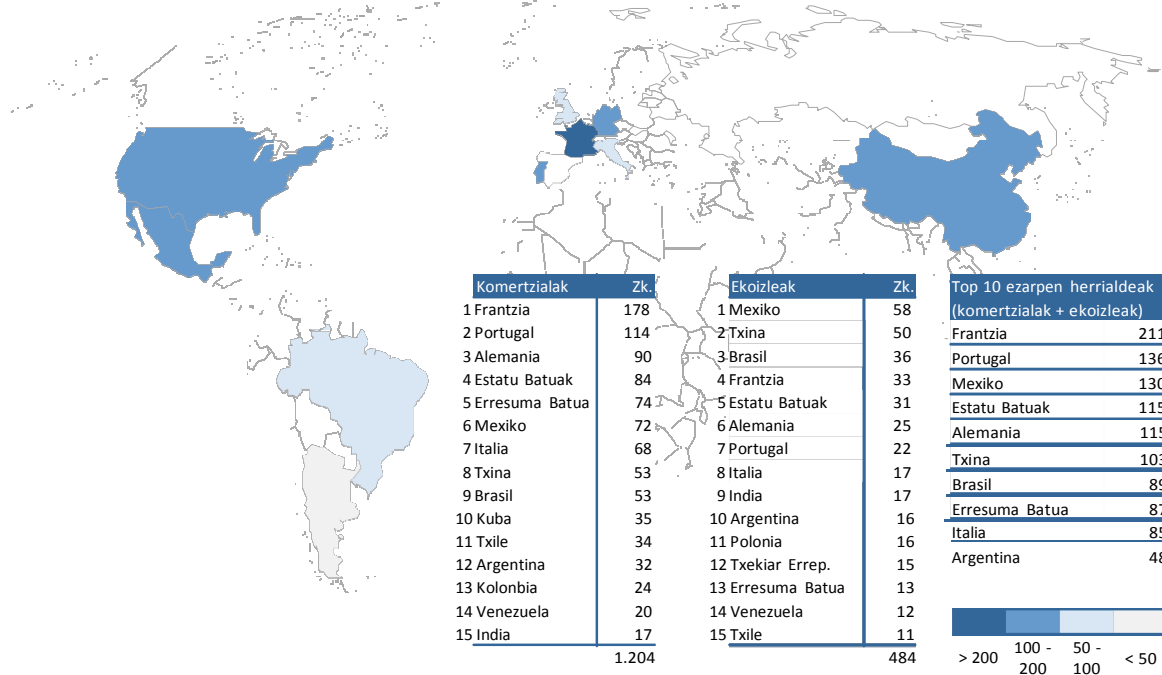
Iturria: Orkestra

Nazioartekotzeari aurre egiteko moduei dagokienez, nazioarteko jardura duten **10 enpresatitik 8k soilik esportatu** egiten dute, eta **10etik 2k merkataritza- edo produkzio-ezarpenak edo biak dituzte**. Euskal enpresa esportatzaileei egindako inkesten arabera, badirudi nazioarteko jardura aurretiko hausnarketa estrategiko batean oinarrituta dagoela batez ere, kudeatzailetzatik edo merkataritza-zuzendaritza-tatik zuzenean egiten delako.

2015ean **atzerrian ezarpenak zituzten ia 600 enpresa** zeuden Euskadin: ia 500 produkzio-ezarpenekin eta 1.700 merkataritza-ezarpenekin. Sektore guztietako enpresak, batez ere industria-sektorekoak, **beraien eskumendeko enpresak Europar eta Amerikan** ezartzen dituztenak.

Gainera, Euskadik **kokapen anitzeko 150 enpresa baino gehiago ditu, eta 400 produkzio-ezarpen baino gehiago osatzen dituzte atzerrian**. Nazioartekotzean eskarmentu handia duten euskal mini-multinazionalen multzo txiki hori **herrialdeko aktibo** bat da bere jardura globalean laguntza partikularra eskatzen duen esparruan eta beste enpresa batzuei lagun diezaieke nazioartekotzeko prozesuan.

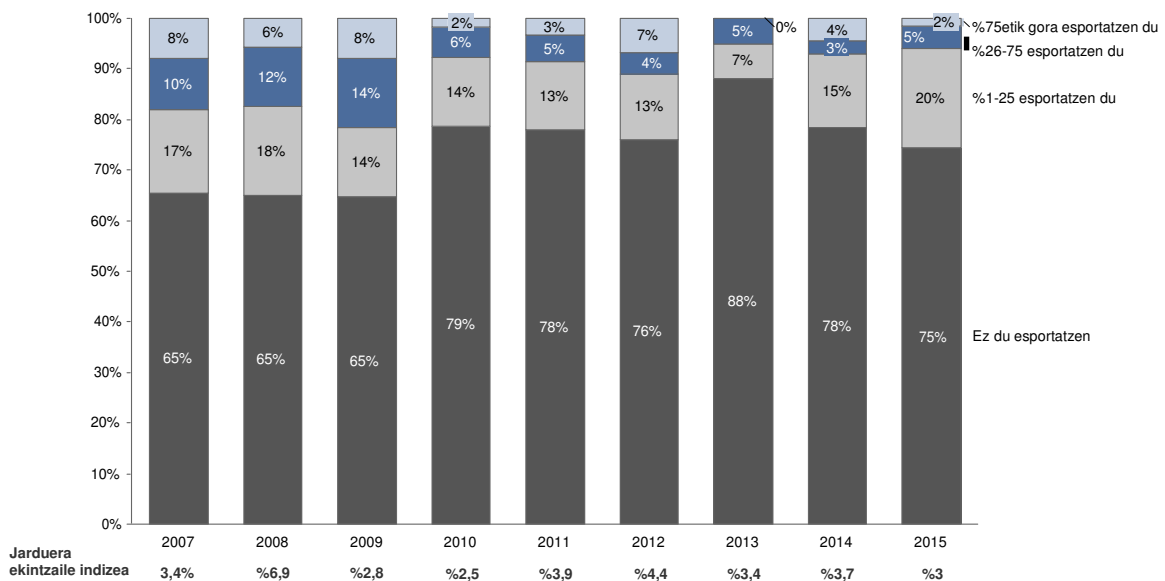
97. irudia: Euskal enpresen nazioarteko ezarpenak; Ezarpen kopurua herrialde bakoitzeko



Iturria: Eusko Jaurlaritza

Ekintzailetzak rol garrantzitsua jokatu du jardura ekonomiko eta enplegu berria sortzeko orduan eta Euskadiren lehiakortasunean etapa berri baterantz joateko orduan. Azken urte hauetan, alta emandako enpresa-eta autonomo-kopuruak joera positiboa erakusten du, ekonomiaren suspertzearekin bat datorrena. Proiektu berri horien hazkundea eta iraunkortasuna babesteko **ekintzaileei lagundu egin behar zaie nazioartekotzea negozio-ereduen definiziotik aintzat hartzen**, aldagai bat gehiago bezala eta beraien jardueraren garapenean lehiarako abantaila-iturri potentzial bezala txertatzeko. Ekimen ekintzaile berriei buruzko estatistikek adierazten dute ekimen ekintzaile horien ~%25,5ek bezeroak dituztela atzerrian, eta krisi aurreko urteetan ~%35ek zituztela.

98. irudia: Atzerrian bezeroak dituzten Euskadiko ekimen ekintzaileak; ekimen ekintzaile guztien gaineko %



Jardura ekintzailearen indizea: Kalkulatzeko, Enpresa sortu berrien (merkatuan 3 hilabetetik beherako jardura daramatenak) zein Enpresa Berrien (merkatuan daramatenak jarduerak 3 eta 42 hilabete artean soldatakat ordaintzea eragin dutenak) biztanleria helduaren (18 eta 65 urte artekoa) ehunekoak gehituz egiten da. Garrantzitsua da zenbaketa horretan autoenplegua ere hartzen dela kontuan.

Iturria: GEM- Global Entrepreneurship Monitor

Azkenik, Eusko Jaurlaritzatik enpresei galdetu zaie nazioartekotzeari aurre egiten diotenean zein diren aurkitzen dituzten **oztopo** nagusiak. Ematen zaien garrantzi-maila desberdina den arren, nazioartekotze-maila desberdinak dituzten enpresa guztiek oztopo **ekonomikoak, giza baliabideenak** eta nazioarteko jarduerari lotutako **informazio- eta espezifikotasun-oztopoak** aipatzen dituzte. Gainera, esportatzen ez duten enpresek **enpresa-dimentsioa** falta zaielako eta esportatzeko modukotzat jotzen ez dituzten jarduerak dituztelako ez dute esportatzen. Nazioarteko jarduera duten enpresek, aldiz, jomugako herrialdeetako **kulturarekin** zerikusia duten arazoei aurre egin behar izaten diete.

Euskadik nazioarteko jarduera erregularra duten enpresa asko ditu, enpresa guztien %2. Enpresa esportatzaileen oinarria handitzen laguntzeko eta nazioartekotutako enpresei beraien jarduera dibertsifikatzen eta finkatzen laguntzeko, **euskal enpresek informazioa eta prestakuntza, finantza-babesa eta giza kapital espezializatua behar dituzte** nazioartekotzeari modu iraunkorrean aurre egin ahal izateko.








A6.4. Enpresak nazioartekotzeko euskal sistema

Nazioartekotzeari aurre egiten dion euskal enpresak **laguntza eskatzen du sustapen, finantzaketa, adituen aholkularitza, lagun egite eta prestakuntza jardueretan eta pertsona espezializatuetan**. Enpresaren profilararen arabera, eskaera horiek premia espezifikagoetara doitzen dira: esportatzen hasten diren enpresentzako kanpoan eragileak bilatu, produkzio-ezarpenari aurre egiten dioten enpresentzako jomugan langileak kontratatu edo eskuratze-estrategia bat garatzen duten enpresentzako bazkide potentzialak identifikatu.

Nazioartekotzeko babesa bilatzen duten euskal enpresek erakunde hauetan bilatzen dute gehien bat: **SPRI, Ganberak, ICEX eta Eusko Jaurlaritzako Nazioartekotze Zuzendaritza**. Atzerrian ezarrita ez dauden enpresek gehiago hartzen dute Merkataritza Ganberen eta SPRIren babesa. Atzerrian ezarritako enpresek gehiago jotzen dute SPRI, ICEX eta Eusko Jaurlaritzara.

Nazioartekotze-prozesuan enpresei laguntza emateko, Euskadik **babes-sistema publiko osoa eta konplexua du**, nazioartekotze-etapak estaltzen dituzten zerbitzuak eskaintzen dituena. Eusko Jaurlaritzak (Nazioartekotze Zuzendaritza eta SPRI), Foru Aldundiek eta Merkataritza Ganberak **30 M € baino gehiagoko aurrekontua** dute nazioartekotze-arloan. Nazioartekotzeko Euskal Sistemaren eskaintza finantzaketa-arloan soilik da mugatuagoa eta enpresek Euskadiko finantzaketa industrialeko tresna orokorretara edo nazioartekotzeko estatuko erakundeetara jotzen dute, hala nola, ICEX edo CESCE.

99. irudia: Enpresak nazioartekotzeko euskal sistemaren esparru publikoko eragile nagusien irudikapen eskematikoa: Eusko Jaurlaritza, Aldundiak eta Merkataritza Ganberak

Eragileak	Estrategia eta lehtasunak nazioartekotzeari laguntzeko orduan	Enpresak nazioartekotzeko zerbitzuak						Baliabideak
		Programak (diru-laguntza)	Informazioa eta sentsibilizazioa.	Sustapen zuzena	Zerbitzu aurreratuak	Pertsonen gaikuntza	Ezarp. / Finantzaketa	
	<ul style="list-style-type: none"> Balio erantsiko zerbitzuak Espezializazio sektoriala Laguntza segmentatua enpresa osolai anitzetara Pertsonen gaikuntza Finantzaketa tresna espezializatuak Koordinazioa eta eraginkortasuna (CVI bultzada) 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 41 teknikari 2016: 22M€ aurrek. Kanpoko Sare propioa 15 herrialdetan, agenteak 70 herrialdetan Harremana klusterrekin, elkarrekin eta bestelakoekin
	<ul style="list-style-type: none"> Nazioartekotze konbinatua 3i programaren (berrikuntza, inbertsioa, nazioartekotzea) barruan Sarrera merkatu berrietara Lankidetzan oinarritutako ekintza 	✓	✓	✓		bekak	✓	<ul style="list-style-type: none"> 4 teknikari BEAZ aholkularitza Harremana klusterrekin, elkarrekin eta bestelakoekin. 2017: 2.665.000 2016-2019: 18.690.000 €
	<ul style="list-style-type: none"> Nazioarteko ezarpenen bultzada Produktu berriak merkaturatzea Nazioarteko lizitazioak Erakunde traktoreak Esfortzua kanpo ekintza instituzionalean 	✓	✓	✓			✓	<ul style="list-style-type: none"> 2 teknikari 2016: 1.300.000 € 2017: xx mm aurrek.
	<ul style="list-style-type: none"> Nazioartekotzea enpresen lehiakortasuna hobetzeko ardatz gisa, berrikun-tzarekin eta ingurumenarekin batera Enpresa lankidetzak Berrikuntza merkatuetan Nazioartekotzearen sustapena, lurraldeko eragileengan oinarrituta 	✓	Enpresa leihatila			bekak	abalak	<ul style="list-style-type: none"> Partekatutako dedikazioa duten teknikariak 1M€ aurrek. (ez eskusiboa)
	<ul style="list-style-type: none"> Lankidetzak EJrekin eta BFArekin enpresei laguntzeko Nazioartekotze premium zerbitzuen aldeko apustua Nazioarteko lizitazioak: Bizkaiworld Bizkaixt: Aholkularitza 		✓	✓	Garatzen	Profex		<ul style="list-style-type: none"> 15 teknikari Prestakuntza egitura
	<ul style="list-style-type: none"> Zerbitzu aurreratuak aholkulari sare propioaren eta barne egituraren indartzearekin batera Kanpoan proiektuak erakartzearen aldeko apustu diferentziala 		✓	✓	✓	✓	Profex	<ul style="list-style-type: none"> 30 teknikari Mugaz gaineko Biharteran ganbera Agente sarea 80 herrialdetan eta inhouse aholkulariak
	<ul style="list-style-type: none"> Nazioartekotzean aditua den kapilaritatea Zerbitzu eskaintza integrala 		✓	✓	Garatzen	Profex		<ul style="list-style-type: none"> 6 teknikari Egoitzak lurralde osoan
Klusterrek	<ul style="list-style-type: none"> Zainketa lehiakorra Harremanak bezero potentzialekin Xedeen laguntasuna eta alderantzizkako xedeak 		✓					<ul style="list-style-type: none"> Behatoki sektorialak Partekatutako dedikazioa duten teknikariak dimensio handieneko klusterretan
Hiriak	<ul style="list-style-type: none"> Irudi eta marka sustapena Nazioarteko kokagunea Inbertsioen erakarpena 		✓					

Iturria: Bertan egina

Euskadik enpresak nazioartekotzen laguntzeko sistema osoa du, eta enpresa-profil desberdinen eskaerei erantzuten die. Gaur egun, Nazioartekotzeko Euskal Sistemak hainbat erronka ditu aurrean:

- **Enpresei ematen zaien balioa areagotzea**, norainokoa eskakizun-maila handiko nazioartekotutako enpresetara zabalduz eta zerbitzu aurreratuaren prestazio-gaitasuna indartuz.
- **Sistema osatzen duten eragile guztien artean nazioartekotzeko laguntzaren bide-orri komuna eta eguneratua garatzea.**
- **Sistemaren berrantolaketan eta optimizazioan aurrera egitea, egungo baliabide publikoen errealitatera eta ekimen pribatura egokituz** nazioartekotze-zerbitzuen esparruan.