

INTRODUCCIÓN

*José A. Alonso Rodríguez**

*Luis Martí Espluga***

En 1982, hace ahora 25 años, nació el Instituto de Fomento de la Exportación (INFE), precedente del actual Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Con la decisión de segregar una institución especializada en las tareas de apoyo a la proyección exterior de la empresa, la Administración española expresaba su decisión de impulsar el proceso de «internacionalización activa» de la economía española. Entonces las exportaciones de bienes y servicios suponían el 17 por 100 del PIB y las importaciones apenas superaban el 20 por 100; la inversión española en el exterior, altamente concentrada en torno a América Latina, se movía en cifras exiguas, en parte resultado de una normativa altamente restrictiva; y algo mayores eran las inversiones extranjeras que afluían a nuestra economía, buscando rentabilizar sus rentas de posición (su cercanía a los grandes mercados europeos), sus manifiestas ventajas de coste y la disposición de una mano de obra crecientemente formada.

En todo caso, y respecto a tres lustros atrás, la economía española estaba evidenciando un cambio en la composición de su oferta exportadora, desplazando la especialización hacia sectores tecnológicamente más complejos y más intensivos en capital (y en economías de escala). En esa transformación estaba teniendo un papel crucial el capital extranjero, que había trasplantado ventajas competitivas, asociadas a la gestión y a la tecnología, a una economía que hasta entonces hacía descansar sus fuentes de ventaja comercial en la dotación natural y en la disposición de unos costes salariales comparativamente bajos. Se había abandonado el modelo de sustitución de importaciones de décadas precedentes y la economía española se estaba integrando en los mercados internacionales, pero a través de un modelo preferentemente «pasivo», resultado del aprovechamiento de ventajas heredadas (más que de las creadas) y de la atracción de capital extranjero (más que de la inversión propia).

En el aprovechamiento más pleno de las ventajas comerciales previas había tenido un papel relevante una política comercial que, mirada en la perspectiva actual, resultaría abiertamente heterodoxa, ofreciendo a los exportadores un cúmulo de resortes de apoyo a su actividad externa. Entre los estímulos se encontraba el recurso a un crédito subvencionado, la presencia de un amplio repertorio de medidas asociadas al

* Catedrático de Economía Aplicada.

** Técnico Comercial y Economista del Estado.

tráfico de perfeccionamiento activo y la existencia de unos mecanismos de ajuste fiscal en frontera que encubrían, respecto a la imposición doméstica, una sobrecarga impositiva a las importaciones y una subvención a las exportaciones.

En ese contexto se decide segregar en la Administración española una institución especializada en el fomento de las actividades internacionales de la empresa. El propósito era doble: no sólo incrementar el grado de inserción de la economía española en los mercados internacionales, sino también alterar progresivamente su tono, pasando de ser una internacionalización «pasiva» a una que cabría denominar «activa», de generación de nuevas ventajas y de proyección y conquista de mercados. Sin duda, en ese propósito debió influir la presión de un entorno internacional que se había hecho crecientemente abierto y globalizado y, por ello, cada vez más competitivo. Pero, tal vez, la razón de mayor peso la constituyó el desafío que para la economía española suponía la inminente integración en la Unión Europea (entonces Comunidad Económica Europea). Semejante proceso no sólo iba a obligar a las empresas españolas a competir en un entorno más exigente, sino también les comportaba perder parte de las apoyaturas que hasta entonces el Estado les había brindado. Necesariamente tenía que abandonarse el crédito subvencionado, al menos en el comercio con los países industriales debía procederse a una rebaja de las barreras al comercio para anularlas (en el caso de la UE) o aproximarlas a la Tarifa Exterior Común y, en fin, debía eliminarse la protección (o subvención) encubierta en los ajustes fiscales en frontera como consecuencia de su sustitución por el IVA. A la economía española le esperaba, por tanto, un proceso de liberalización comercial sin precedentes, tanto más desafiante cuanto prolongada había sido la etapa previa de protección del mercado doméstico.

Era pues obligado dotar de nuevo vigor a los mecanismos de apoyo a la proyección internacional de nuestra economía, si bien había que hacerlo con otros propósitos, en un entorno distinto y con instrumentos novedosos. Para ello nació el ICEX (antes INFE), que hizo descansar la promoción internacional no tanto sobre apoyos financieros o fiscales directos, cuanto por medio de mecanismo más indirectos, como los que proporcionaban las tareas de información, formación y asesoramiento a los exportadores. En todos los casos, se trataba de actividades con altas externalidades, hasta adquirir un rango cercano al de bienes públicos impuros, en la medida en que es bajo su contenido de exclusión y de rivalidad, por lo que estaba justificado la implicación de los poderes públicos en su provisión. Dejar la internacionalización al albur de la decisión espontánea de los agentes, sin apoyo alguno, era en ese contexto una decisión subóptima. Por lo demás, al crear el ICEX España no hacía sino dotarse de una institución equivalente a la existente, con modalidades diversas, según los casos, en buena parte de los países con los que competíamos.

Desde aquel ya lejano 1982 hasta la actualidad ha pasado un cuarto de siglo en el que los recursos, instrumentos y programas del ICEX han ido cambiando, de acuerdo con las alteraciones del entorno internacional y de nuestra propia economía. Y, de he-

cho, el sector exterior español hoy presenta una conformación muy distinta a la vigente en el momento de creación del ICEX. Hoy nuestras exportaciones de bienes y servicios superan el 25 por 100 del PIB y las importaciones rondan el 30 por 100, convirtiendo a España en una de las economías más abiertas de Europa; se ha ampliado la presencia de la empresa española en los mercados internacionales, que han pasado a compartir el liderazgo internacional en algunos sectores; y, como consecuencia la inversión directa española ha pasado a superar la procedente del exterior, haciendo que nuestra economía se comporte, por primera vez, como oferente neta (y no demandante) de capitales en el exterior.

Es a las empresas españolas a las que hay que atribuir la responsabilidad básica de esa importante transformación, pero es necesario, también, reconocer el papel activo que el ICEX ha tenido en el acompañamiento de ese proceso de cambio de nuestro sector exterior. Al ICEX se debe la promoción de una «cultura internacionalizadora» en el seno de nuestro colectivo empresarial, en el apoyo a la imagen de España y al conocimiento en el exterior de ciertos sectores claves de nuestra exportación, al respaldo a fórmulas organizativas para la proyección internacional de la empresa o, en fin, a la identificación y puesta en valor de capacidades competitivas ocultas en el seno de la pequeña y mediana empresa española.

Existen buenos motivos, por tanto, para celebrar estos veinticinco años de existencia del ICEX; y este número de *Información Comercial Española* pretende ser parte de ese reconocimiento. No obstante, como en toda efeméride que se pretenda productiva, la celebración no debe demorarse tanto en el reconocimiento de lo hecho cuanto en la reflexión acerca de lo que está por venir. Identificar los cambios en los mercados internacionales, las nuevas fuentes de la ventaja competitiva, las nacientes modalidades de internacionalización y los futuros mecanismos de apoyo a los procesos de internacionalización: tal es lo que se propone como objetivo este *25 Aniversario del ICEX*. En suma, se trata de reconocer el recorrido realizado, pero también y, sobre todo, de pensar las tareas que el ICEX debe afrontar en el futuro. ¿Cuáles serán los instrumentos y políticas más adecuadas para apoyar la internacionalización en los próximos lustros? ¿qué modelo de institución debiéramos tener entonces? Tales son las preguntas a las que se pretende responder en esta efeméride.

La oportunidad de la reflexión es clara si se tienen en cuenta los importantes cambios que, en esta última década, está experimentando la morfología de los mercados internacionales, el cuadro de ventajas competitivas de las empresas y las formas que adopta el proceso de internacionalización. Cambios que habrán de afectar, sin duda —están afectando ya de hecho— a las tareas de promoción que son propias del ICEX. De entre esos cambio, tres son los que se quiere subrayar aquí:

- En primer lugar, la dilución de la pretérita frontera entre exportación e inversión en el exterior. En el pasado esas dos modalidades se presentaban como dos opciones alternativas para afrontar el proceso de internacionalización. En la actualidad, sin embargo, en el proceso de conquista y desarrollo de nuevos mercados se combinan

de forma difícilmente escindible la exportación y la inversión como fórmulas complementarias de proyección internacional. Es difícil afrontar la exportación sin un cierto desplazamiento de activos empresariales a los mercados que se pretende conquistar. Lo que sugiere que más que aludir a la promoción exportadora, como en el pasado, hoy habría que hablar de respaldo al proceso de internacionalización, en su complejidad y en su cambiante morfología, según los casos y momentos.

- En segundo lugar, y vinculado al punto anterior, la internacionalización comporta, cada vez en mayor medida, el recurso a la cooperación empresarial, a la búsqueda de fórmulas de acuerdo entre unidades empresariales. Cada vez es menos una aventura en solitario de una empresa para convertirse en el resultado de una acción cooperativa de unidades empresariales. Ha facilitado ese propósito el despliegue de toda suerte de fórmulas mixtas y contractuales en las formas de implantación de las empresas en los mercados. Como consecuencia, la selección de redes de empresas asociadas, proveedoras y clientes, se conforma como un componente central de la estrategia internacional de la empresa.

- Y, en tercer lugar, los nuevos avances en las tecnologías de la comunicación han propiciado una fragmentación del proceso de producción y su articulación en espacios geográficos diversos, permitiendo la posterior recomposición de las cadenas de valor a partir de redes internacionales de provisión. Fragmentación productiva y multioocalización se presentan como rasgos novedosos de los mercados internacionales. Como consecuencia, la especialización se produce no sólo en bienes acabados, sino también en tareas; y, como consecuencia, la capacidad de selección de las competencias competitivas, de las cadenas de valor en qué insertarse y de las fórmulas de coordinación posteriores resultan aspectos cruciales de las nuevas estrategias de internacionalización.

Se trata de cambios de notable relevancia que apuntan hacia nuevos contenidos de la especialización productiva, hacia nuevas modalidades de internacionalización y, como consecuencia, hacia nuevas políticas e instrumentos de apoyo a la internacionalización. El ICEX pretende aprovechar este aniversario para alentar la reflexión sobre esos cambios y sobre sus implicaciones. Y a ese objetivo pretende contribuir, siquiera modestamente, el presente número de monográfico de *Información Comercial Española*. Para ello, se ha convocado a un buen número de reconocidos especialistas para que reflexionen sobre los *nuevos mercados, nuevas formas de internacionalización y nuevos factores de competitividad* que se le presentan a la empresa española.

Abre el número **Apolonio Ruiz Ligeró** que resume paso a paso la gestación y desarrollo del hoy Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX. Es una pluma especialmente autorizada para este empeño, puesto que Ruiz Ligeró, en diferentes etapas, ha ocupado la Vicepresidencia ejecutiva de la institución, y, en calidad de Secretario de Estado, le ha cabido la responsabilidad de dirigir y supervisar sus políticas como Presidente del Consejo de Administración. Dos de sus observaciones merecen subrayar-

se en esta Introducción: de un lado, la importancia otorgada por el Instituto a los procesos de formación, a través, sobre todo, de programas de becarios cada vez más numerosos y de mejor diseño; y por otro, la continua adaptación de técnicas e instrumentos del Instituto a unas estrategias empresariales que están, a su vez, en evolución continua, y exigen fórmulas de colaboración distintas y rediseño constante de programas.

El profesor **José Antonio Alonso** aborda temas clave para nuestra comprensión de los actuales flujos de comercio internacional que difícilmente se prestan a interpretaciones eficaces en los términos que siguen figurando en muchos libros de texto. El fenómeno de la multilocalización —traducción que adopta el autor para el término *off-shoring*— ha desbordado ya la simple instalación de una unidad productiva en otros país para incorporar la fragmentación modular de los procesos productivos, lo mismo tratándose de manufacturas que de actividades de servicios. Tal vez la industria del automóvil fuera la que primero introdujo la noción de ensamblado final a partir de componentes contratados con suministradores en diversos países, pero hoy son muchos los bienes y servicios cuya producción o suministro es susceptible de dividirse en procesos o subprocesos que pueden tener lugar en cualquier parte del mundo. Esta circunstancia define mucho más operativamente lo que es la globalización que las fáciles referencias a estándares salariales o laborales a que tantas veces la reduce el discurso político. El Profesor Alonso hace notar los problemas de medición de la multilocalización —aunque proporciona algunas pistas indicativas—, resume y comenta dos interesantes aportaciones sobre el impacto de la multilocalización sobre los países avanzados —las de Blinder y Grossman y Rossi-Hansberg—, y finalmente, analiza la naturaleza y posibilidades de las estrategias empresariales para hacer frente a la internacionalización. El lector de ICE encontrará de especial interés el énfasis en la necesidad de internacionalizar la empresa a través de su inserción en redes de acuerdos empresariales internacionales, que le permitan apurar sus ventajas técnicas o gestoras para competir no en algún producto, sino en algún proceso o subproceso especializado del producto que se completará en otra empresa y país. Y al revés, la empresa puede mejorar su posición competitiva buscando dentro de esas redes la empresa o empresas que mejor puedan ejecutar alguna de las fases de su producción. Parece evidente, por otra parte, que las relaciones que se gestan internamente dentro de estas redes no pueden interpretarse dentro de la lógica tradicional del mercado. El mercado, como recurso convencional para resolver problemas de oferta y demanda —y para algunos, incluso modelo de validez crítica para promover el desarrollo económico— necesita la actualización que desde hace tiempo venía obligada, como recuerda el Profesor Alonso, por la relevancia de los estudios neoinstitucionalistas. El trabajo del Profesor Alonso se centra en la estrategia de la especialización modular, pero subrayando que no es, en forma alguna, la única estrategia posible para las empresas. Sus consideraciones finales abren un sugestivo espacio para futuras reflexiones.

Cualquier propuesta de política económica debe partir de estudios pormenorizados de una situación de partida, y esta aportación básica es la que efectúan los profesores **Vicente Donoso** y **Víctor Martín Barroso** al presente número. Los datos iniciales que manejan los autores permiten deducir algunas interpretaciones poco convencionales de la geografía exportadora española. Por ejemplo, aunque la elevadísima concentración de exportaciones en la UE presenta aspectos positivos, no puede ignorarse el hecho de que los mercados comunitarios crecen por debajo de la tasa del comercio mundial, y por tanto, esa fuerte dependencia condena también a España a un ritmo lento de crecimiento (de hecho, por debajo de nuestro crecimiento exportador al exterior de la UE). La responsabilidad por el abrumador déficit corriente sugiere otras reflexiones prácticas al observar la insuficiencia exportadora a casi todos los países abastecedores de energía o a los mercados asiáticos. La variación registrada en las exportaciones entre dos períodos —en este caso, comienzo y final son los promedios de los años 1985-87 y 2003-05— se desagrega en cuatro efectos a fin de determinar cuáles son los factores de mayor incidencia, y hacia dónde, por tanto, tendrían que orientarse las políticas de promoción. El Cuadro 4 refleja este análisis «de participación constante» y revela pautas de enorme interés, como el débil impacto ejercido por la demanda mundial sobre la exportación española, o la desorbitada importancia del efecto competitividad vía costes y precios. La magnitud de ambos efectos coloca a España en una categoría diferente a la de los principales países europeos, y la equipararía más bien a las economías emergentes (la similitud con Méjico es particularmente llamativa). La Conferencia organizada por el ICEX el día 21 de noviembre pretende, precisamente, examinar las estrategias practicadas por empresas exportadoras de diversos sectores que, conscientes de ese problema, han buscado la competitividad a través de variables distintas de costes y precios. Los autores concluyen exponiendo una interesante tipología de mercados que sirve para enmarcar los desafíos a que deben hacer frente nuestra política comercial y el propio esfuerzo exportador individual.

También el profesor **César Camisón Zornoza** centra su estudio en aspectos preocupantes del comportamiento exportador de la economía española. El autor parte del abultado déficit comercial, y dejando a un lado reflexiones generales de índole macroeconómica, se propone indagar en sus posibles causas microeconómicas. Recuerda la potente expansión internacional de muchas empresas inversoras —algunas incluso de dimensión relativamente menor—, pero subraya diversos datos que reflejan las dificultades que parece experimentar la mayor parte de la economía industrial española para adaptarse a la realidad internacional. Como en el estudio anterior, el Profesor Camisón expone, por ejemplo, el escaso dinamismo de la exportación hacia determinadas áreas, y en particular, hacia los países de fuerte crecimiento en Asia. Referencias muy apropiadas a Solow, Kaldor, Kogut y Segura, se unen a la opinión del autor de que el origen del déficit comercial no es macroeconómico y no debe, ni puede, abordarse con medidas de política económica general, sino que su corrección

exige mejorar la competitividad de la oferta exportable, concepto que debe entenderse en sentido amplio para incluir tanto la capacidad exportadora de las empresas, como su posición relativa dentro del mercado interior. El resultado de la investigación empírica —consulta a 2.000 empresas por oleadas, desde 1985— ocupa buena parte del estudio que el lector hará bien en seguir atentamente. Los cambios a lo largo del período en la percepción sobre los competidores principales, sobre el tipo de competencia que experimentan las empresas —en precios, innovación, etcétera—, y quizá en particular, sobre algunos indicadores clave —como cuotas de mercado doméstico e internacional, crecimiento de ventas en ambos mercados, etcétera—, es evidente que obligan a una reflexión profunda acerca de las virtudes y defectos del proceso de internacionalización que vive la economía española. El autor, al mismo tiempo que recuerda los éxitos internacionales de algunas empresas exportadoras, traza un cuadro más general de las variables que definen la posición competitiva española, señalando que el único «atisbo de esperanza» proviene del esfuerzo empresarial por la diferenciación comercial. Otras variables —diseño, imagen de marca, redes comerciales— acusan desventajas competitivas que reclaman corrección. La baja productividad en las empresas españolas explica además una importante pérdida de competitividad en precios. Como se comentaba líneas más arriba, el interés del ICEX en debatir estos problemas es causa principal de la reunión con académicos y empresarios proyectada para el 21 de noviembre de 2007.

La importancia creciente, y a menudo, mal comprendida, del sector servicios justifica varias contribuciones de peso a este número de ICE. Los profesores **Luis Rubalcaba** y **Andrés Maroto** reproducen datos acerca del crecimiento del sector en la mayor parte de las economías avanzadas, resaltan el fuerte dinamismo de algunos subsectores, como el de servicios a empresas, y las dimensiones principales que incorpora la internacionalización de los servicios, incluyendo la transmisión de conocimientos e innovaciones, superpuestas a menudo a movimientos comerciales o inversores, y que difícilmente pueden captar las estadísticas oficiales. Es interesante tener presente observaciones muy relevantes y que a veces olvida el análisis (o en la práctica, las modalidades de oferta de algunos servicios), como por ejemplo, la obligada «nacionalización» de servicios internacionalizados, para adaptarlos a exigencias o regulaciones locales. Los autores indagan la relevancia de la llamada «paradoja de Kaldor» sobre datos de cuotas de mercado y precios en el sector servicios. Se recordará que Kaldor observó sobre materiales empíricos que las variables tradicionalmente asociadas a la competitividad de un país —estructura de costes, productividad, tipo de cambio— no poseían valor explicativo en casos concretos, como por ejemplo, el Reino Unido o EE UU. Kaldor comprobó que cada uno de los dos países tendía a mejorar su competitividad —vía devaluaciones frecuentes, vía contención de costes salariales domésticos—, pero sin que las mejoras se tradujesen positivamente sobre el saldo comercial y de servicios. La información procedente de Japón y Alemania corroboraba la «paradoja», porque era exactamente opues-

ta —fuerte dinámica exportadora, a pesar de unos CLUs relativos al alza. Las páginas donde los autores exponen sus resultados merecen la atención del lector. Aunque son desiguales, y merecen ciertamente investigaciones adicionales, el estudio de los Profesores Rubalcaba y Maroto suscita interrogantes preocupantes, por ejemplo, en relación con la apuesta por elasticidad-precio que ha sido frecuente en la oferta turística española.

Dentro del gran tema de los servicios, se da por descontado a menudo que las inversiones en TIC son una fuente segura de productividad para las empresas. Pocas veces, sin embargo, se encuentran materiales empíricos como justificación de ese tipo de afirmaciones. De ahí el interés de la investigación llevada a cabo por los profesores **Esteban García-Canal**, **Alex Rialp-Criado** y **Josep Rialp-Criado** sobre el efecto de aplicaciones estratégicas de inversiones en TIC en varios casos concretos, estudiados con rigor. Las empresas pueden perseguir mejoras en su eficiencia interna, reforzar la atención prestada a sus clientes habituales e identificar oportunidades de negocio adicional. No son objetivos excluyentes, sino complementarios, que pueden proporcionar elementos de ventaja competitiva necesarios para expandir mercados y permitir el crecimiento de la empresa. Los autores detallan la metodología empleada en su estudio de casos y exponen en términos precisos el impacto de inversiones en TIC realizadas en cada empresa. Hay observaciones que son particularmente valiosas para aclarar cuándo y por qué estas inversiones afectarán positivamente la *bottom-line* de las empresas, y al revés, cuando y por qué pueden ser irrelevantes. Por ejemplo, estas inversiones difícilmente pueden alcanzar objetivos de rentabilidad si la empresa las aplica de forma separada a cada uno de sus procesos actuales, en lugar de rediseñarlos íntegramente a fin de aprovechar, con una visión unitaria del conjunto de actividades, el enorme potencial que seguramente ofrecerá un sistema integrado; que la fidelización de la actual clientela pasa por potenciar su interactividad con la empresa; que la ampliación de mercados no consiste solamente en recurrir a magníficas páginas web abiertas a todos con carácter general, sino también en alcanzar expresamente y tratar de rentabilizar el potencial de la red de clientes de la propia clientela actual.

Los problemas organizativos que hoy deben enfrentar las empresas con vocación internacional son complejos y heterogéneos. Ninguna fórmula general resuelve las incertidumbres de los gestores. El lector encontrará dos artículos que abordan este tema desde ángulos diferentes. La profesora **Zulima Fernández** examina cómo diversas capacidades organizativas y tecnológicas pueden potenciar y consolidar la internacionalización de una empresa. La desintegración de la producción en procesos, asociada a la introducción de numerosos estándares internacionales y a facilidades de transmisión instantánea de información, proporciona a las empresas los grados de libertad precisos para mantener una posición competitiva en el entorno abierto de la economía global, integrada. Los planteamientos empresariales pueden ser efectivos, pero raramente podrán ser permanentes: como recuerda la autora, la dinámica de los

mercados no permite hoy construir ventajas competitivas sostenibles. La obtención de «rentas» por la empresa innovadora tiende a ser muy breve y obliga a la revisión y mejora continua de diseños y procesos. La inserción de la empresa en una red de relaciones estrechas con proveedores globales refuerza su competitividad y la hace más sostenible. Igualmente, la ventaja competitiva de la empresa que opera en varios países se hace más potente y duradera cuando la empresa reorganiza su estructura interna, coordinando una sola estrategia global con la habilidad para aprovechar el potencial que ofrezcan las diferentes condiciones locales. El principio de rigurosa jerarquía se desplaza hacia una organización con centros múltiples de poder, coordinados en vertical y en horizontal, y con recursos y capacidades decisorias que se dispersan por toda la estructura social. La competitividad a través de la internacionalización se contempla a veces como lejano plan de futuro por empresas de menor experiencia. Pero la profesora Fernández, como hace también el profesor Alonso, recuerda el fenómeno de la internacionalización «precoz»: la abundancia de información, el creciente número de profesionales con formación internacional, la existencia de redes inter-empresariales abiertas, hacen hoy posible que una empresa se internacionalice prácticamente desde su creación.

El nivel de formación, la actitud, la capacidad de los gestores de empresa para desenvolverse en entornos competitivos, proporciona otro enfoque constructivo al problema de internacionalización de la empresa. Este es el aspecto que aborda el profesor **Eduardo García Erquiaga** en su contribución a ICE. La competitividad de las empresas (o de los países) no es cuestión de abundancia de los recursos apropiados. Tampoco es clave la posesión de información, a pesar del uso y abuso de innumerables clichés relativos al «poder» que otorga la información. El poder lo otorga la formación de directivos, entendida no tanto como acumulación de conocimientos, a base, por ejemplo, de analizar caso tras caso, sino como proceso permanente de entrenamiento, en que aprender a identificar errores y saber rectificarlos es tan importante como acertar la decisión en primer término. Hay una experiencia, exclusivamente personal para un gestor, que consiste en atravesar lo que el autor llama las cuatro «Ds» (deseo, decisión, determinación, disciplina). El autor busca materiales empíricos en los datos reunidos por la Escuela de Negocios Caixanova a partir de entrevistas a gestores de empresas gallegas (a pesar de la limitación geográfica, el autor explica las razones que otorgan generalidad al estudio). Los resultados deben leerse con atención, y aquí basta con subrayar dos observaciones preocupantes: en la muestra de trabajo, se descubre que la tercera parte aproximadamente de empresarios no han introducido innovaciones en los últimos tres años; y más del 50 por 100 consideran innecesario mejorar su competitividad externalizando actividades o insertándose en redes de empresas. El Profesor García Erquiaga recomienda al directivo que cultive diariamente siete actitudes, que enumera y detalla con observaciones y recomendaciones prácticas. Su punto de vista es muy claro: «la formación es poder, el entrenamiento directivo es competitividad».

El trabajo de **Luis Dodero** y **Fernando Gutiérrez de Vera** está enfocado hacia un sector económico específico —el de las empresas españolas constructoras de obra— cuya internacionalización las ha situado como grandes especialistas internacionales no ya sólo en construcción de infraestructuras, sino en la gestión del negocio de prestación del servicio. Los autores recuerdan la importancia crítica de las infraestructuras para el desarrollo económico —un aspecto que, por razones complejas, el Banco Mundial decidió ignorar durante algunos años—, y analizan las dos grandes cuestiones que una administración debe responder, fundamentalmente, antes de realizar un proyecto: ¿quién va a pagar el flujo de servicios generado por la infraestructura? ¿lo gestionará el sector público directamente, encomendará la gestión al sector privado, o sencillamente, renunciará a la propiedad en favor del sector privado? La privatización fue fórmula dogmática en los años noventa, a pesar de la frecuente ausencia de procedimientos transparentes y de agencias reguladoras no-políticas, y muchos de los errores entonces cometidos forman parte aun del discurso político de algunos países. En opinión de los autores, la efectividad de la gestión privada es indudable siempre que se enmarque en un contrato de concesión equilibrado —entre derechos, obligaciones y riesgos de concedente y concesionario— y quede sometido a una instancia reguladora inspirada en normas de gestión y no en criterios populistas. Muchas economías avanzadas han recurrido a este modelo en años recientes, lo mismo tratándose de obra nueva, *greenfields*, que para allegar recursos públicos reclasificando como concesión una infraestructura de uso gratuito, *brownfields*. Empresas españolas, buenas conocedoras del mundo concesionario, han acudido a numerosos concursos internacionales y son hoy en día titulares de servicios públicos en una treintena de países, en buena parte desarrollados. La escasez de medios para levantar infraestructuras en economías subdesarrolladas pone de relieve la conveniencia de que las administraciones preparen modelos concesionarios y regulatorios que susciten la confianza de las empresas y permitan una efectiva prestación de servicios públicos sin desequilibrar las cuentas del Estado. Al mismo tiempo, sería interesante que las agencias multilaterales definieran con claridad su política de financiación de infraestructuras, sobre todo en países pobres, simplificando además procedimientos que a menudo son prolijos y costosos (la «ventanilla única», resistida por las agencias, podría ser una importante facilidad práctica). Es evidente la confianza de los autores, que acumulan amplia experiencia internacional —jurídica, financiera, y operativa—, en el modelo español y continental de la concesión frente al modelo británico de la PFI. Se deduce un mensaje que la administración y empresas españolas pueden enviar a los países en desarrollo: al comparar ventajas y desventajas de ambos modelos, es preciso valorar y cuantificar cuidadosamente los costes respectivos de una y otra fórmula, y sobre todo —como han descubierto, demasiado tarde, algunos países que optaron por la PFI— el impacto presupuestario de los futuros flujos de deuda con el titular de la PFI.

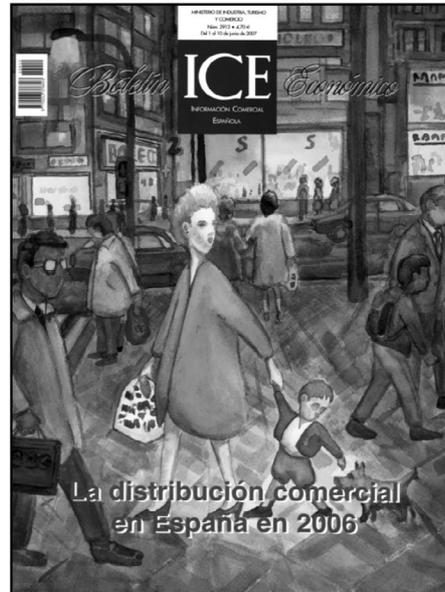
Este conjunto de colaboraciones tiene como objetivo provocar reflexiones acerca de los puntos débiles que acusa la exportación española. A todos —empresas, admi-

nistraciones, academia, y por supuesto, los lectores— corresponde el análisis crítico, pero es obvio que, en un número de ICE conmemorativo del aniversario del Instituto de Comercio Exterior, es el propio Instituto el que debe plantearse la adecuación y eficacia de sus programas a la vista de un entorno económico tan distante del de 1982 e incluso del vivido hasta mediados de la década de los noventa.

El artículo del Vicepresidente Ejecutivo del ICEX, **Ángel Martín Acebes**, es muy interesante porque comparte en buena medida la misma preocupación por los datos y tendencias analizados en varias de las colaboraciones comentadas, y no vacila en afirmar el compromiso del Instituto en revisar programas, o crearlos nuevos, a fin de asegurar a las empresas españolas la continuidad de un apoyo efectivo al esfuerzo exportador. Respetando los principios de adicionalidad, colaboración y cofinanciación, Martín Acebes resume en diez ideas —muy concretas— la orientación práctica del Instituto hacia objetivos muy en consonancia con las deficiencias detectadas en las contribuciones a este número de ICE, y en el quehacer diario del propio Instituto. Naturalmente, lo que en definitiva consiga el Instituto depende también de la colaboración decidida de empresas y asociaciones, y del buen hacer conjunto de las distintas administraciones públicas en busca de un objetivo común. El desafío que enfrentan nuestras empresas exige aunar esfuerzos y potenciar los recursos disponibles al máximo.

El recorrido realizado a lo largo de las distintas colaboraciones no pretende dar cuenta de la riqueza de contenidos y aportaciones de cada una de ellas, sino simplemente subrayar alguna de sus más sobresalientes sugerencias. Es claro que, en su conjunto, el número no agota las posibilidades de análisis de la materia sometida a debate: otros temas y otros analistas podrían complementar las perspectivas aquí ofrecidas. En todo caso, conforman un repertorio de sugerencias analíticas de notable interés para entender los procesos de cambio a que se encuentran sometidos mercados y empresas en el mundo actual. Una buena base para reflexionar acerca del futuro del ICEX y de las tareas de promoción de la internacionalización.

ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS



Información:
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo
28071 Madrid
Teléf. 91 349 36 47