

Mario Buisán García*
Fernando Aceña Moreno**

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME ESPAÑOLA: UNA VISIÓN DESDE EL PROGRAMA DE APOYO A PROYECTOS DE INVERSIÓN (PAPI)

La expansión exterior de la pequeña y mediana empresa española en los últimos años es un dato de especial trascendencia en el desarrollo reciente de nuestra economía. Dicha expansión se ha caracterizado por la puesta en práctica de distintos tipos de estrategias empresariales que reflejan, por un lado, la diversidad del tejido empresarial español y, por otro, la riqueza en el ámbito de la gestión de estas medianas multinacionales de nuestro país. En el presente artículo se pretende indagar en el proceso internacionalizador de las empresas españolas, en especial el de las pequeñas y medianas, mediante el análisis de uno de los instrumentos de apoyo a la inversión exterior del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) como es el Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI). Las conclusiones que se extraen del análisis de los proyectos son especialmente significativas para entender, por un lado, la motivación de tipo estratégico que está detrás de la internacionalización de nuestras empresas y, por otro lado, la evolución general de la inversión española en el exterior en los últimos años.

Palabras clave: estrategia empresarial, inversiones en el extranjero, programas de desarrollo a proyectos de inversiones, Pyme.

Clasificación JEL: F02, L20, L25, M21.

* Director General de Información e Inversiones, ICEX. Técnico Comercial y Economista del Estado.

** Subdirector del Departamento de Desarrollo Corporativo de COFIDES.

1. Introducción

Desde los años noventa estamos asistiendo a un proceso de transformación progresivo, sorprendentemente veloz, que viene caracterizado por conceptos tales como internacionalización, liberalización, y desreglamentación. El entramado conceptual se completa y se enmarca, como eje impulsor y a su vez corolario, en el ámbito de la globalización. Se están operando profundas transformaciones del marco económico internacional, cambios que durante los últimos años no han hecho sino acelerarse y reforzarse. Este nuevo paradigma ha supuesto un magnífico desafío para las empresas españolas puesto que ha venido acompañado de los retos y oportunidades de alcance mundial que son consustanciales a este tipo de nuevos escenarios.

Para aprovechar este desafío se le exige en buena medida a la empresa española una mayor presencia en el exterior, una implantación permanente desde la que afrontar con mayores garantías las condiciones de competencia en terceros países. El apoyo de las instituciones públicas de fomento de la internacionalización puede considerarse un factor importante para superar este reto. Sin embargo, hasta mitad de los años noventa la única forma de obtener apoyo directo a proyectos de inversión y de cooperación empresarial en el exterior venía dado por los programas de la Unión Europea. En este sentido, el Instituto Español de Comercio Exterior había firmado en 1989 el Acuerdo de Cooperación con el Centro para el Desarrollo Industrial, actual Centro para el Desarrollo de la Empresa (CDE), que ha servido desde entonces de soporte a proyectos de inversión y cooperación empresarial en los países ACP con participación financiera o técnica de empresas españolas. Aunque durante estos años muchas iniciativas españolas en este vasto conjunto de países han obtenido los apoyos económicos derivados del mencionado Acuerdo, era lógico pensar que las regiones objetivo y los mercados naturales de las empresas españolas se localizarían en otras zonas del mundo. Asimismo, existían otros instrumentos diseñados por la Unión Europea

para el apoyo a empresas conjuntas en países menos desarrollados de Asia, América Latina, la región Mediterránea y Sudáfrica (el programa *European Community Investment Partners*, ECIP) y en países de Europa Central y Oriental y de la antigua Unión Soviética (el programa *Joint Venture Programme PHARE-TACIS*, JOP). No obstante, la realidad fue demostrando que en multitud de ocasiones las empresas españolas no podían acceder a las ayudas y a los esquemas de apoyo financiero contenidos en los programas citados por no cumplir los criterios de elegibilidad previstos en los mismos.

Fue entonces cuando desde el Instituto se creó el denominado Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI), con el objetivo de apoyar la implantación productiva de las empresas españolas en el exterior, de manera que el ICEX se posicionaba en la vanguardia del apoyo a la inversión española en el exterior.

El objetivo de este artículo es relatar la experiencia que se deriva de la utilización por las empresas españolas del Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión, que ha permitido al ICEX constituirse en un observador privilegiado de la evolución de la internacionalización de nuestras empresas y por extensión de la economía española. El programa en sí mismo es de naturaleza modesta desde una perspectiva cuantitativa, pero el hecho de haber nacido en un momento crucial para la internacionalización de nuestra economía y el que esté dirigido fundamentalmente a las pequeñas y medianas empresas, hace que a partir de su evolución se puedan extraer interesantes y relevantes conclusiones sobre las estrategias de internacionalización de las empresas españolas y, de esta manera, tener un mayor conocimiento de un proceso tan impactante y tan desconocido al mismo tiempo como es el de la internacionalización de la economía española. Además, este análisis permitirá asimismo presentar relevantes aproximaciones sobre la evolución de la inversión española en el exterior que se extrae de la propia evolución de los apoyos ofrecidos por el PAPI.

El plan del artículo será por tanto el siguiente: en primer lugar, se realizará una breve descripción del Pro-

grama de Apoyo a Proyectos de Inversión. A continuación, se ofrecerá una panorámica de la internacionalización de la empresa española a través de la evolución de los apoyos otorgados a través del mencionado programa; y, finalmente, se presentarán las motivaciones que explican las principales estrategias de internacionalización acometidas por las Pyme españolas.

2. Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI)

En 1995 el ICEX crea un nuevo instrumento dirigido a cubrir parcialmente algunos gastos que deben asumir las empresas españolas con vocación de internacionalizar productivamente su actividad. Este nuevo apoyo se vincula a dos momentos fundamentales para el éxito de las iniciativas de inversión o de cooperación de las empresas españolas en el exterior. En un primer momento, en la etapa de preinversión, cuando se produce la elaboración de estudios económicos, técnicos, financieros, jurídicos o de mercado que las empresas juzgan necesarios como actividad previa a la toma de decisión de acometer un proyecto de estas características en otro país del mundo. En un segundo momento, el de arranque de un proyecto en el exterior, en el que la empresa matriz española debe sacrificar una parte valiosa de sus recursos financieros y humanos en beneficio de la nueva aventura empresarial.

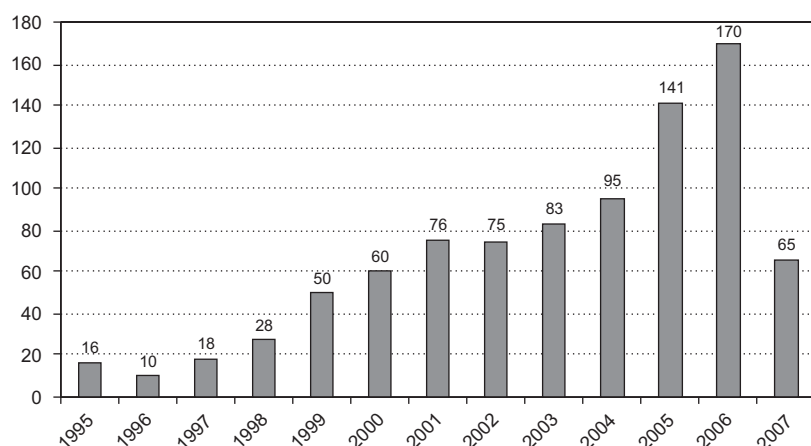
En la primera etapa se propone cofinanciar, a través de un anticipo sin interés, el 50 por 100 de los costes ligados a los estudios y actividades de preinversión. Dicho anticipo no deberá ser reembolsado en el supuesto de que los estudios o actividades apoyados determinasen la no viabilidad del proyecto o la empresa no iniciara, por causa fehacientemente justificada, acción alguna tendente a la realización del proyecto, en el plazo de 12 meses desde la finalización de dichos estudios o actividades. En la fase de desarrollo inicial del proyecto, se incorpora un apoyo adicional vinculado a los costes extraordinarios que deben asumir los promotores en las tareas de asistencia técnica ligadas a la supervisión, coordinación y formación tanto en la etapa de preproducción (construcción

de la nave, remodelación y adaptación de instalaciones existentes, coordinación en el montaje de equipos e instalaciones, etcétera), como en la puesta en marcha del proyecto (primeros ensayos, incorporación de conocimientos técnicos y de gestión, formación del personal local). En 2005 se amplió el alcance del apoyo en esta fase al cubrirse igualmente los gastos de constitución de la sociedad en el exterior, los derivados de la protección de la propiedad intelectual e industrial de los bienes y servicios producidos en el exterior y los salarios de los expatriados durante seis meses en el primer año desde la constitución de la sociedad.

El Programa se constituye, de este modo, y en su fase preliminar, en una antesala de los instrumentos de financiación de inversiones existentes en la actualidad en España (COFIDES, Instituto de Crédito Oficial, banca privada) y de Organismos Multilaterales de financiación del sector privado (Banco Europeo de Inversiones, Corporación Financiera Internacional, Corporación Interamericana de Inversiones, etcétera). En la fase de desarrollo del proyecto se convierte en un instrumento que permite reforzar la formación de los recursos humanos y la gestión inicial del proyecto, momento especialmente delicado tanto para la empresa inversora como para la destinataria de la inversión al tener que hacer frente a importantes gastos que garanticen una adecuada transferencia de conocimientos técnicos y de gestión. Ello suele exigir el desplazamiento de personal propio o externo al país en el que se localiza el proyecto.

Desde su creación, este Programa se ha dirigido a apoyar las iniciativas de empresas españolas de inversión y de cooperación empresarial en cualquier país del mundo ya fueran proyectos nuevos o de expansión, modernización, rehabilitación o privatización de empresas existentes. El objetivo básico es dar soporte a proyectos de carácter productivo, industriales o de creación de empresas de servicios en el exterior, que exijan una importante inversión en activos fijos basada en aportaciones en capital o de cualquier otra naturaleza (tecnología, conocimientos, equipos, mercados, etcétera) y susceptibles de ser financiados a medio o largo plazo.

GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE APOYOS



FUENTE: Elaboración propia.

3. La internacionalización de la empresa española 1995-2007: principales resultados

Dada la escasez de fuentes de información de alcance exhaustivo de las inversiones directas de las empresas españolas en el exterior, los registros de los proyectos apoyados por este Programa constituyen un valioso termómetro para medir la presencia de las empresas españolas en el exterior y su evolución en los últimos años.

El Programa se concibió con la pretendida vocación de apoyar prioritariamente a la Pyme. Sin embargo, aunque existen criterios convencionales para definir a una Pyme, lo que puede ser gran empresa en España puede resultar ser en realidad un minúsculo actor empresarial a nivel mundial en un sector ya globalizado o en vías de globalización. *Sensu contrario*, existen nichos de mercado en los que una pequeña empresa puede poseer una importante cuota en el mercado mundial sin necesidad de superar los criterios que determinan el

tamaño de la Pyme. Aunque todavía no es lo más habitual, el PAPI ya ha asistido a las Pyme globalizadas cuyas actividades generadoras de valor añadido se extienden por el mundo en busca de una mayor eficiencia, jugando la empresa en esos casos el papel fundamental de integrar y coordinar las operaciones realizadas más allá de las fronteras nacionales.

En el Gráfico 1 se ofrece una visión global de las ayudas concedidas por el ICEX desde la creación del Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión. Se trata de una fotografía en permanente transformación que refleja, fundamentalmente, el crecimiento continuado de los apoyos otorgados, lo cual, descontado el efecto del progresivo conocimiento del programa por las empresas españolas, es fiel reflejo de la mayor presencia inversora en el exterior de las compañías españolas y, por lo tanto, de la creciente internacionalización de nuestra economía. Debe destacarse el incremento que se ha producido en los dos últimos años en el número de apoyos, cuando el número de proyectos se ha más

que duplicado respecto a los apoyos al principio de la década. De alguna manera, y si bien las extrapolaciones deben realizarse con la mayor de las cautelas, podría desprenderse que las pequeñas y medianas empresas españolas están tomando el relevo de las grandes en el protagonismo de la internacionalización de nuestra economía.

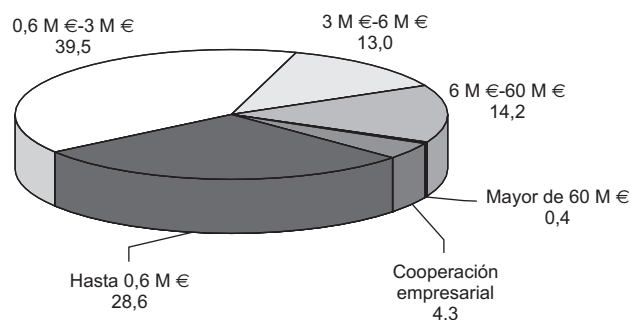
Por otro lado, se tiene conocimiento de que casi el 84 por 100 de los proyectos apoyados continúan siendo desarrollados en la actualidad mientras que el resto han desembocado en un fracaso empresarial, ya sea por demostrarse inviables tras ser apoyados en la fase de preinversión o liquidarse con posterioridad al apoyo en fase de desarrollo inicial del proyecto. Este dato es especialmente relevante porque permite conocer si el proyecto que fue apoyado continúa en funcionamiento y determinar, de este modo, el grado de supervivencia de las inversiones efectivamente realizadas. Este hecho sería indicativo, por un lado, de la solvencia de los proyectos y, por otro, de la importancia del análisis que se realiza sobre la viabilidad futura de los mismos y, por tanto, de su rentabilidad.

Los proyectos apoyados son fundamentalmente de inversión directa de empresas españolas con control en la gestión de las sociedades creadas o adquiridas total o parcialmente en el exterior. Sólo en aproximadamente un 4,3 por 100 de los supuestos se trata de otros esquemas de cooperación que permiten a la empresa española internacionalizar su actividad productiva. En la mayor parte de los casos son proyectos de subcontratación con control *ex ante* y *ex post* de las especificaciones técnicas y la calidad del producto.

Resulta igualmente reseñable que aproximadamente otras 400 iniciativas de internacionalización productiva de empresas españolas han sido también analizadas pero no han sido finalmente objeto de apoyo, en la mayor parte de los casos por propio desistimiento de sus promotores. Este fenómeno se ha ido reduciendo con el paso del tiempo, a medida que la madurez de las empresas españolas, su proceso de internacionalización y la formación de los cuadros y directivos han ido progresando.

GRÁFICO 2

VOLUMEN DE INVERSIÓN DE LOS PROYECTOS EN FASE DE DESARROLLO (En millones de euros y %)



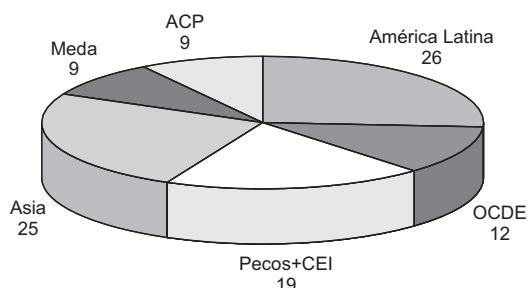
FUENTE: Elaboración propia.

El Gráfico 2 nos muestra el volumen de inversión que supone cada proyecto aprobado. Lo más significativo que se desprende del mismo se centra en la dimensión reducida de los proyectos de internacionalización, puesto que aproximadamente el 85 por 100 de los mismos presentan un volumen de inversión inferior a 6 millones de euros e incluso alrededor del 70 por 100 representan inversiones inferiores a los 3.000.000 de euros. Se pone de manifiesto por tanto una de las características esenciales de este programa, que no es sino el apoyo a las pequeñas y medianas empresas españolas, las cuales *a priori* son menos autosuficientes que las grandes a la hora de plantearse un proyecto de internacionalización.

Respecto al reparto geográfico de los proyectos apoyados, es importante destacar que el Gráfico 3 muestra sólo el acumulado en los 12 años de vida del Programa. Si observamos el Gráfico 4 que refleja, en términos de porcentajes, la evolución a lo largo de los años, observamos cómo América Latina, habiéndose mantenido como primer destino en los acumulados sucesivos, ha ido reduciendo su porcentaje paulatinamente a favor de otras regiones: Europa Central y Oriental y, con mayor incidencia, Asia, y más en particular, China. Ello no debe sor-

GRÁFICO 3

**APOYOS POR ZONA GEOGRÁFICA
(En %)**



FUENTE: Elaboración propia.

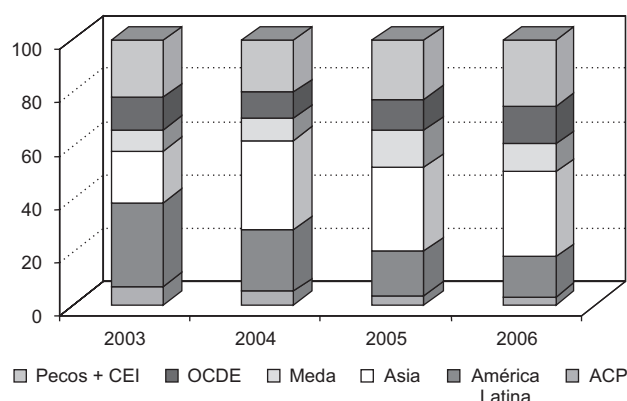
prender debido, por un lado, a que en la mayor parte de los casos se trata de proyectos de naturaleza productiva, fundamentalmente fábricas de empresas españolas en otros países y, por otro lado, a que es fiel reflejo de lo que ha sido la evolución geográfica de la inversión española en el exterior.

Por último, resulta significativo el relativo alto porcentaje de apoyos a proyectos localizados en los países ACP y Sudáfrica, aun siendo su evolución decreciente en los últimos años. Este resultado es consecuencia de las numerosas actividades de promoción de la inversión y la cooperación que se han celebrado en estos países en el marco del Acuerdo de Colaboración suscrito con el Centro para el Desarrollo de la Empresa (CDE), gracias a los cuales se han impulsado desde su inicio un importante número de proyectos con participación de empresas españolas que de otra manera es improbable que se hubiesen materializado.

En relación con el origen de los proyectos por Comunidades Autónomas (Gráfico 5), observamos que son las Comunidades Autónomas con una mayor base empresarial industrial las que figuran como origen de la mayor parte de los supuestos: Cataluña, en primer lugar, con el 31,1 por 100 de los apoyos concedidos, seguida de la Comunidad de Madrid, con un 15,7 por 100, País Vasco (14

GRÁFICO 4

**APOYOS POR EJERCICIO
Y ÁREA GEOGRÁFICA
(En %)**

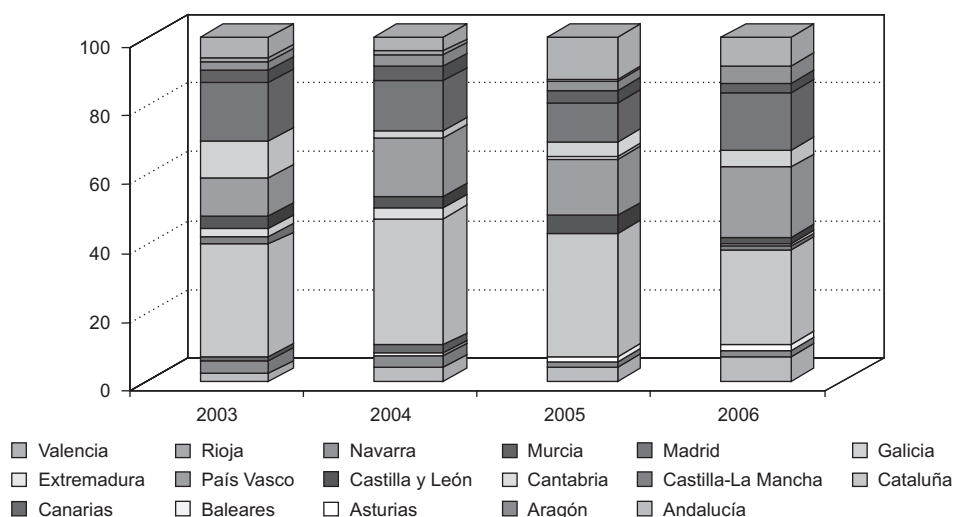


FUENTE: Elaboración propia.

por 100) y Comunidad Valenciana (8,9 por 100) suman casi el 70 por 100 de los apoyos otorgados a través del programa de apoyo a proyectos de inversión. Estos datos no deben sorprender puesto que si atendemos a las características de los proyectos apoyados observamos que se trata de proyectos de naturaleza productiva, esto es, proyectos promovidos por empresas privadas españolas para la producción de bienes o servicios en el exterior que exigen inversiones en activos fijos susceptibles de ser financiados a medio o largo plazo y, por tanto, en su inmensa mayoría se trata de proyectos de carácter industrial.

Si comparásemos estos datos con los ofrecidos por las estadísticas referidas a la inversión española en el exterior que ofrece la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, observaríamos una sustancial diferencia motivada por el efecto sede de las grandes corporaciones españolas, de manera que en el registro del acumulado de la inversión de las empresas españolas en el exterior la Comunidad de Madrid representa más del 62 por 100, a la que siguen Cataluña y Cantabria con alrededor del 11 por 100, respectivamente, el País Vasco, con el 7,6 por 100 y Galicia con el 1,7 por 100.

GRÁFICO 5
APOYOS POR CC AA
(En %)



FUENTE: Elaboración propia.

4. Las estrategias de internacionalización

A lo largo de los años en que el Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión ha desplegado sus efectos, la economía española ha asistido a un proceso de apertura hacia el exterior como no había conocido con anterioridad. Si bien han sido las grandes empresas del sector financiero, las empresas de infraestructuras, las *utilities* y los procesos inversores singulares de empresas como Telefónica o Repsol las responsables principales del destacado crecimiento estadístico de la inversión española en el exterior, en los últimos años también se ha asistido a un progresivo aumento de la presencia permanente en terceros países de empresas de menor dimensión. Este fenómeno ha respondido, sin duda, a múltiples razones pero comparte, como común denominador, el que cada empresa individualmente considera

que posee un mercado o cree llegar a poseerlo si consigue producir en condiciones de precios y costes, y con un producto suficientemente diferenciado, que le permitan satisfacer o atraer la demanda de dicho mercado.

Las principales motivaciones que subyacen a las estrategias de internacionalización de las empresas españolas, esto es, las razones que están detrás de sus apuestas por la expansión exterior que se extraen de la experiencia acumulada en los proyectos apoyados, pueden resumirse en los siguientes puntos:

1) La privilegiada relación cliente-suministrador está presente en varios sectores productivos pero particularmente en el sector de componentes de automoción. No son pocas las empresas españolas que han seguido a su cliente-multinacional establecido en España en implantaciones productivas en el exterior, en una primera oleada en América Latina y, con mayor empuje en los úl-

timos años, en países de Europa Central y Oriental. En contadas ocasiones este fenómeno también se observa en inversiones en Estados Unidos. En algunos supuestos también se desvela la necesidad de suministrar localmente al constructor de vehículos con implantación tradicional en el mercado, como es el caso de Dacia-Renault en Rumanía o TATA en India. Empresas como Zanini, Antolín Irausa, Ficosa, CIE o Imavi, entre otras, siendo empresas de tamaño desigual, han respondido de una u otra manera a este motivo inversor.

2) Liderazgo en España. En un cierto número de casos en los que la empresa española mantiene una cuota de mercado en España difícil de verse incrementada, la única posibilidad de crecimiento pasa por desplegar su actividad en terceros mercados. En ocasiones este esfuerzo adicional requiere el desencadenamiento de inversiones de tipo productivo en el exterior. Algunos ejemplos particularmente conocidos son los de empresas como Simón, Roca, las grandes cadenas hoteleras (Riu, Iberostar, Fiesta, Melià, NH, etcétera), las empresas líderes del sector de la alimentación pero de reducido tamaño en el concierto empresarial internacional como Puleva, Campofrío, Sos, Cuétara, Carbonell, Panrico u otras como Flamagás, Multiópticas, Clínica Baviera, etcétera. La presencia en el exterior de manera global de buena parte de estas empresas continúa siendo una incógnita que se irá despejando en el futuro a medida que vayan consolidándose como actores de carácter internacional. En estos supuestos, la competición se transforma en una liga de perfiles internacionales en la que las estrategias de carácter defensivo y ofensivo se confunden en una sola. La apuesta por la globalización de la empresa se considera, por tanto, necesaria, y en ocasiones la empresa española se incorpora al juego de las fusiones y adquisiciones de alcance internacional.

3) La especialización en las fases avanzadas de la cadena de valor es otro detonante de los procesos inversores de las empresas españolas en el exterior. Con mayor o menor intensidad, este motivo se observa en algunos de los proyectos que han contado con el apoyo del Instituto en países de Europa Central y Oriental, Ma-

ruecos y, en los últimos años, en China. Son ciertamente excepcionales los supuestos en los que la empresa, ante su previsible desaparición en España, se ha visto forzada a cerrar parcialmente sus instalaciones productivas y trasladarlas a un país tercero pero en todos los casos la comercialización de los bienes o servicios ha quedado en manos de la empresa española, de manera que ésta se especializa en las fases más avanzadas de la cadena de valor. Algunas empresas de sectores intensivos en mano de obra responden a este motivo, como el textil-confección, calzado, producción de alimentos, servicios empresariales como *call-centers* y, en menor medida, el de componentes de automoción. En cualquier caso, el proceso redunda habitualmente en un mayor aprovechamiento de los recursos humanos y en una mejora de sus capacidades internas. Tal es el caso, por ejemplo, del grupo gallego Koala-Cablerías Conductoras que ha reducido su personal productivo pero ha aumentado los dedicados a actividades logísticas, fortaleciendo, a su vez, las áreas de desarrollo de nuevos productos. Por otro lado, empiezan asimismo a observarse ejemplos de empresas que para abaratar costes inherentes a parcelas empresariales ligadas a la innovación, investigación y desarrollo, deciden invertir en el exterior o encuentran capacidades de innovación o desarrollo de nuevos productos de modo más flexible o abaratado en terceros países en los que han iniciado un proceso inversor (Flamagás, Simón, en China). En todo caso, se multiplican los ejemplos en los que la reducción de costes lleva aparejada la consecución de nuevos clientes, especialmente en los nuevos mercados en los que la empresa se implanta, aunque también en los países que conforman la Unión Europea.

4) El aprovechamiento o la seguridad en el suministro de materias primas. Analizando la relación de los apoyos concedidos a empresas españolas comprobamos que este motivo se cumple en un número significativo de iniciativas empresariales. En el sector de la pesca y procesamiento de productos derivados de la pesca, como consecuencia de la modificación del derecho internacional del mar, los cambios en la regulación de

la zona de competencia económica exclusiva obligaron a las empresas españolas a faenar en aguas de soberanía de terceros países, lo que con el tiempo ha conducido a algunas de ellas no sólo a constituir empresas mixtas dedicadas a la pesca, sino a la implantación de unidades fabriles de transformación de productos pesqueros. Son numerosos los proyectos apoyados en los que este factor ha sido determinante, entre los que pueden contarse los promovidos en el exterior por empresas como Pescanova, Pescafinia o Freire y conserveras como Calvo, Jealsa, Ubago, Garavilla o Dani. Algo semejante podría decirse de empresas del sector de la piedra natural que han considerado oportuno la apertura de canteras en el exterior en previsión de reducción o agotamiento de explotaciones en España o por consideraciones regulatorias o medioambientales como Tino, San Marino, Grupo Marcelino Martínez o Minera de Rocas, por citar algunos ejemplos. Algunos de estos casos han desembocado finalmente en la creación de unidades de transformación del producto obtenido localmente. En ocasiones, la legislación de carácter internacional ha empujado a empresas españolas a tener que desarrollar procesos inversores en países productores, como es el caso de las especies madereras tropicales para la transformación en productos intermedios o acabados al no poder importar la madera en bruto. Otro número limitado de iniciativas en Argentina o Chile para la producción local de vino se han visto motivadas por razones diversas entre las que podría apuntarse el aprovechamiento de variedades locales de uva (Guelbenzu, Matarromera, Bodegas y Viñedos del Jalón, etcétera).

5) Producción y transformación de productos agrícolas. Los proyectos meramente agrícolas no son elegibles para obtener los apoyos derivados de los programas descritos. Es preciso que se lleven a cabo en destino procesos de manipulación o transformación de los productos. Las iniciativas apoyadas responden habitualmente a una combinación de las motivaciones anteriormente apuntadas. El aprovechamiento de una zona particularmente propicia para el cultivo de determinadas

variedades, como el caso paradigmático del espárrago en Perú o en China en proyectos liderados por empresas como Cidacos, o de producción de champiñón en China como la iniciativa promovida por Ayecue, son ejemplos de este tenor. Todos ellos se han beneficiado igualmente de una mano de obra de menores costes que la española.

6) La adaptación al mercado local. No sólo son las barreras no arancelarias las que empujan a muchas empresas a internacionalizar productivamente su actividad para solventarlas. Las empresas se ven obligadas a adaptar sus productos a los requerimientos de sus clientes y el modo más eficiente para conseguirlo y mantenerlo en el tiempo se produce con la identificación en destino de las necesidades de evolución de su propia oferta, con su inmediata modificación y la permanente satisfacción de sus clientes. Esta necesaria inmediatez se obtiene en muchos casos con la implantación productiva en los mercados locales.

7) Los esquemas de cooperación empresarial de carácter productivo. Solamente un 2,6 por 100 de los proyectos productivos asistidos por el Instituto han respondido a iniciativas que se han desarrollado a partir de acuerdos de colaboración empresarial con socios extranjeros sin participación en el accionariado de la empresa local. En la mayor parte de ellos, la empresa española ha intentado minimizar los riesgos derivados de la propiedad de activos en el país de localización del proyecto asegurándose la producción del mismo de acuerdo con sus estándares de calidad y obteniendo una mayor o menor reducción de los costes asociados a la actividad productiva. En algunos casos, estos esquemas de cooperación han permitido abordar mercados en los que la inversión extranjera se encuentra aún restringida. No es casualidad, por consiguiente, que estos proyectos se hayan desarrollado fundamentalmente en países de África subsahariana, en algún país árabe o inicialmente en China.

Si bien no es *strictu sensu* una razón de estrategia empresarial de internacionalización, conviene reseñar el esfuerzo realizado por determinadas cooperativas es-

pañolas para mantener una notable presencia en el exterior. Además de ciertos casos de menor notoriedad como los llevados a cabo por cooperativas como COREN o COVAP, sin duda alguna el que reviste un impacto de alcance mundial es el de Mondragón Corporación Cooperativa, con una extraordinaria presencia productiva en el exterior constituida por 57 filiales en 16 países. El Instituto ha venido tradicionalmente acompañando el esfuerzo inversor del Grupo Mondragón, destacando el de aquellas empresas del grupo que han adoptado una estrategia de inversión conjunta en China, consiguiendo compartir costes de instalación pero manteniendo su independencia productiva: Oiarso, Orbea, Orkli y Winggroup.

5. Conclusiones

Los datos de los proyectos apoyados por el Instituto desde 1995 representan un termómetro que mide con precisión y fidelidad la realidad del proceso de internacionalización productiva del tejido empresarial español y muy especialmente el representado por las Pyme.

El valor fundamental de esta fuente de información reside en la extraordinaria variedad de los planteamientos empresariales que se contienen en los proyectos presentados. El 84 por 100 de las iniciativas estudiadas constituyen en la actualidad realidades que reflejan el esfuerzo inversor de las empresas españolas, en que se trata casi en todos los casos de proyectos de pequeña o mediana dimensión (en el 85 por 100 de los casos no rebasan individualmente los 6 millones de euros). Además, los inversores son en su gran mayoría empresas españolas de reducido tamaño en el contexto internacional.

El apoyo prestado desde el Instituto se ha tratado de dirigir fundamentalmente al acompañamiento de procesos de internacionalización de las empresas españolas que respondieran a estrategias de consolidación o crecimiento de sus actividades y se han intentado limitar los esfuerzos y recursos de iniciativas aisladas que no siguieran tales estrategias.

Aunque la casuística de los proyectos hace complejo el intento de subsumirlas en clasificaciones respecto a las motivaciones de las empresas en sus respectivos procesos de internacionalización productiva, el análisis de los proyectos ha permitido reflejar algunos fenómenos reiterados que responden colectivamente a razones tales como el acompañamiento a nuevas localizaciones en terceros países de clientes fundamentales de la empresa, la necesidad de continuar la expansión en el exterior dado el mantenimiento en España de cuotas de mercado difíciles de incrementar, o la optimización de los recursos de la empresa y la obtención de mejoras en algunos elementos de la cadena de valor de la empresa. En otro nivel, se reflejan motivaciones estratégicas que tendrían que ver con el aprovechamiento y aseguramiento en la obtención de materias primas, la adaptación a los mercados locales que exige implantaciones de mayor compromiso o la imaginación en la configuración de esquemas de cooperación empresarial que reduzcan el riesgo pero permitan desarrollar estrategias de internacionalización productiva.

Por último, debe reseñarse que el análisis de los resultados revela el espectacular crecimiento de la inversión productiva de las pequeñas y medianas empresas en el exterior en los tres últimos años así como también una significativa y creciente diversificación de los destinos geográficos de los proyectos.