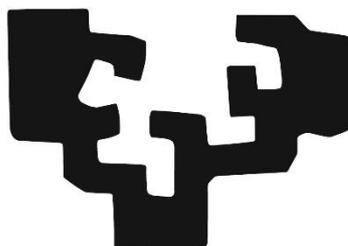


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

**Propuesta de un Marco Sistemático para la Identificación de
Territorios de Interés y su Aplicación al caso Euskadi -
Prefecturas de Japón**

Autor: Imanol Ruiz de Azúa López

Director: Jose María Barrutia Legarreta

**Máster en Dirección Empresarial desde la Innovación e
Internacionalización**

Facultad de Economía y Empresa de Sarriko

Septiembre, 2018

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Pertinencia y motivos de la elección del tema	2
1.2.	Características y objetivos de la investigación	5
1.3.	Contribuciones de la investigación.....	5
1.3.1.	¿Cómo deberían enfocar las regiones su presencia en otros países?.....	5
1.4.	Estructura de la investigación	6
2.	METODOLOGÍA.....	8
3.	MARCOS CONCEPTUALES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	9
3.1.	Marcos conceptuales de la internacionalización empresarial	9
3.1.1.	Aproximación gradualista.....	10
3.1.2.	Aproximación de los costes de transacción	12
3.1.3.	El marco ecléctico.....	13
3.1.4.	La perspectiva de las capacidades organizacionales.....	14
4.	MARKETING INTERNACIONAL	15
4.1.	Análisis del entorno internacional y propio	16
4.1.1.	Análisis del entorno internacional.....	16
4.1.2.	Análisis del entorno propio	18
4.2.	Selección de mercados.....	19
5.	NUEVAS TENDENCIAS SOBRE EL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA	19
5.1.	Lógica dominante del servicio	20
5.2.	Innovación abierta.....	22
5.3.	La empresa creadora de conocimiento.....	25
6.	LA CONFIANZA EN EL ENTORNO EMPRESARIAL.....	27
7.	SELECCIÓN DE ÁMBITOS GEOGRÁFICOS EN LA EBC 2020.....	30
7.1.	Criterios seguidos por otros planes.....	31
8.	ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	34
8.1.	Internacionalización en Euskadi	34
8.2.	Estrategia Basque Country y Plan de Internacionalización Empresarial	36
8.2.1.	Japón en la Estrategia Basque Country 2020	37
8.2.2.	Japón en el Plan de Internacionalización Empresarial 2017 - 2020	37
8.3.	Características de Japón.....	40
9.	CREACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL.....	41
9.1.	Carácter industrial	42
9.1.1.	Porcentaje de establecimientos dedicados a las actividades manufactureras.....	42
9.1.2.	Valor medio de los productos manufacturados.....	43

9.1.3.	Porcentaje de la población trabajadora empleada en el sector manufacturero	43
9.2.	Estructura Productiva	43
9.3.	Dimensión y Evolución del Mercado	46
9.3.1.	Tamaño y evolución del mercado	46
9.3.2.	Tamaño y evolución del valor de las manufacturas	46
9.4.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural	46
9.4.1.	Capacidad para Obtener Conocimiento Codificado	49
9.4.2.	Capacidad para Obtener Conocimiento Tácito	49
9.4.3.	Capacidad para Ofrecer Contribuciones/Servicios Personalizadas	50
9.5.	Conocimiento	50
9.5.1.	Patentes basadas en la colaboración	51
9.5.2.	Desarrollo tecnológico	52
9.6.	Confianza	52
9.7.	Construcción del marco sistemático	53
10.	TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
10.1.	Selección de prefecturas	55
10.2.	Fukushima	58
10.2.1.	Estructura Productiva de Fukushima	59
10.2.2.	Dimensión y Evolución del Mercado	59
10.2.3.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural	60
10.2.4.	Conocimiento	61
10.3.	Ibaraki	61
10.3.1.	Estructura Productiva de Ibaraki	62
10.3.2.	Dimensión y Evolución del Mercado	62
10.3.3.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural	63
10.3.4.	Conocimiento	64
10.4.	Tochigi	65
10.4.1.	Estructura Productiva de Tochigi	65
10.4.2.	Dimensión y Evolución del Mercado	66
10.4.3.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural	67
10.4.4.	Conocimiento	67
10.5.	Gunma	68
10.5.1.	Estructura Productiva de Gunma	68
10.5.2.	Dimensión y Evolución del Mercado	69
10.5.3.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural	70
10.5.4.	Conocimiento	70

10.6.	Shizuoka.....	71
10.6.1.	Estructura Productiva de Shizuoka.....	71
10.6.2.	Dimensión y Evolución del Mercado.....	72
10.6.3.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural.....	73
10.6.4.	Conocimiento	73
10.7.	Aichi.....	75
10.7.1.	Estructura Productiva de Aichi	75
10.7.2.	Dimensión y Evolución del Mercado.....	76
10.7.3.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural.....	77
10.7.4.	Conocimiento	78
10.8.	Mie.....	79
10.8.1.	Estructura Productiva de Mie.....	80
10.8.2.	Dimensión y Evolución del Mercado.....	81
10.8.3.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural.....	81
10.8.4.	Conocimiento	82
10.9.	Shiga	83
10.9.1.	Estructura Productiva de Shiga	83
10.9.2.	Dimensión y Evolución del Mercado.....	84
10.9.3.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural.....	85
10.9.4.	Conocimiento	86
10.10.	Okayama.....	86
10.10.1.	Estructura Productiva de Okayama.....	87
10.10.2.	Dimensión y Evolución del Mercado.....	88
10.10.3.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural..	89
10.10.4.	Conocimiento	89
10.11.	Japón	91
10.11.1.	Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural..	91
10.11.2.	Confianza	93
11.	CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	94
11.1.	Conclusiones.....	94
11.2.	Limitaciones.....	99
11.3.	Futuras líneas de investigación	99
12.	BIBLIOGRAFÍA	100



1. INTRODUCCIÓN

En una economía cada vez más globalizada, las empresas y las regiones incrementan su presencia en mercados extranjeros, ya sea mediante exportaciones, filiales o delegaciones en el exterior. El proceso de expansión internacional supone una fase crítica para cualquier organización que cuente con recursos suficientes para iniciar su expansión fuera del mercado local. Por ello, la academia ha tratado ampliamente la internacionalización empresarial, aportando, durante décadas, teorías y marcos conceptuales desde esta perspectiva.

Sin embargo, este concepto, aplicado a las regiones, como conjunto de agentes económicos e institucionales, no ha gozado de tanta atención por los investigadores. Éstas tienen la capacidad de apoyar desarrollo internacional de sus empresas, reduciendo la incertidumbre y fomentando la competitividad. Las acciones de acompañamiento, transmisión de conocimiento sobre mercados extranjeros e impulso de la red internacional son algunas de las actividades clave de las administraciones locales.

Así pues, existe una ausencia de literatura académica sobre marcos sistemáticos para la identificación de territorios de interés, válidos para su aplicación a nivel regional. Es decir, resulta necesario proponer un marco conceptual para el análisis y la selección de áreas que puedan promocionar la competitividad de un país y sus empresas. Esta identificación puede culminar con simples actividades comerciales o de colaboración, o con el establecimiento de una fructífera relación bilateral con otra región. Tal amistad puede impulsar el desarrollo económico y competitivo de ambos territorios mediante el avance comercial y el progreso tecnológico.

De este modo, la línea de investigación del presente trabajo responde a cómo deben enfocar las regiones su presencia en otros países, centrándose en el plano empresarial. Para constituir un marco que logre avanzar en esta cuestión, se ha desarrollado una primera propuesta para la identificación de territorios de interés. Éste primer marco conceptual está basado en la literatura académica existente, la revisión de los diferentes planes elaborados por el Gobierno Vasco y dos entrevistas con figuras clave de la internacionalización de Euskadi.

Reuniendo todas estas necesidades y factores, se ha logrado dar forma al marco propuesto, orientado al avance empresarial, tanto en el ámbito comercial, como en el conocimiento. Este último cobra gran importancia como fuente de ventaja competitiva, por lo que su inclusión en el marco era un deber. Así pues, esta primera propuesta resulta útil para la identificación de regiones desarrolladas, con las que, tanto empresas como instituciones públicas, puedan mantener una beneficiosa relación.

Asimismo, tras realizar esta primera contribución académica, la propuesta finalmente creada ha sido aplicada al caso de Euskadi – prefecturas de Japón. Bien es cierto que el marco cuenta con ciertas limitaciones, pero gracias a esta puesta en práctica, es posible identificarlas. Futuras líneas de investigación puede mejorar este marco conceptual, facilitando su ejecución y obteniendo resultados superiores.



Históricamente, los sucesivos gobiernos de Euskadi han apoyado la internacionalización como fuente de competitividad de nuestras empresas, lo que se ha traducido en diversos programas. En la actualidad, dentro del marco de la Estrategia Basque Country 2020, el Plan de Internacionalización Empresarial 2017 – 2020 trata de fomentar la expansión internacional de nuestras firmas. Además, la Agencia Vasca de Internacionalización avanza un paso más hacia el apoyo y la oferta de servicios individuales para las empresas que se encuentren en este proceso.

Observando la necesidad de un enfoque regional en grandes mercados, como el nipón, se ha creído conveniente aplicar el marco a este caso. Desde la perspectiva de Euskadi, Japón representa una economía de exploración, donde es posible encontrar ciertas oportunidades empresariales que incrementen la competitividad de nuestras firmas. Además, el nuevo tratado de libre comercio entre Europa y el país del sol naciente puede impulsar las actividades vascas en el país asiático.

La ejecución de esta propuesta para la identificación de territorios de interés muestra interesantes resultados, ya que, tras un análisis de 9 prefecturas, dos de ellas han emergido como regiones con potencial. Aunque la presencia empresarial vasca en Japón no justifica la apertura de una delegación del gobierno, su evolución y las oportunidades de aprendizaje y colaboración acreditan un análisis a nivel regional. Además, el conocimiento recogido en la presente investigación puede ser útil para los agentes que decidan acudir a estos mercados, reduciendo la incertidumbre en las primeras etapas de la internacionalización.

1.1. Pertinencia y motivos de la elección del tema

La globalización ha provocado que las empresas, regiones o países deban prestar atención a los acontecimientos que surgen más allá de sus ámbitos de actuación. Las decisiones de inversión y localización de los agentes económicos globales afectan a la estructura económica y la producción de las diferentes regiones donde actúan y por tanto, a su competitividad (Vázquez-Barquero, 2000).

A pesar de su presencia en la historia reciente, este concepto ha cobrado especial relevancia en las últimas décadas, con el alcance internacional de los capitales, recursos humanos, información o tecnologías (Soja, 2005). Así por tanto, la globalización repercute considerablemente sobre el conjunto de las economías, pudiendo traducirse en mejoras de la competitividad de las empresas, regiones o países.

La literatura académica apoya ampliamente la relación entre la competitividad de una región y las relaciones internacionales de dicha economía. Bendesky (1994, p. 986) afirma que “en una economía abierta, una actividad competitiva en el ámbito nacional también lo es, por definición, a escala internacional”. Así pues, la internacionalización de los agentes económicos de una región y la competitividad de ésta son conceptos interrelacionados. La apertura al exterior de las empresas de una región es un claro indicador de la competitividad de esa zona, por lo que una reducción de esas relaciones internacionales puede hacer mella en ella (Gardiner, Martin y Tyler, 2004).



La globalización económica supone la supresión estrategias domésticas, incapaces de hacer frente a los retos actuales, en favor de una gestión transnacional, más flexible e impulsor de la competitividad nacional (Hirst, Thompson y Bromley, 2015). Las empresas, por su naturaleza, acuden al exterior para satisfacer sus necesidades de expansión y crecimiento de ventas (de Onzoño e Ichijo, 2018). Las firmas, como agentes participantes en esta globalización, deben estar presentes en aquellos mercados exteriores que, por sus características, necesidades u objetivos sean relevantes para su actividad. De este modo, las empresas internacionales podrán alcanzar una mejor situación competitiva en este ámbito global.

Por otra parte, la literatura académica revisada no desarrolla un marco sistemático para la identificación de regiones en el exterior con las que poder mantener una relación institucional, económica y empresarial fructífera, la cual permita el desarrollo competitivo de ambas. Aunque el marketing internacional desarrolla ampliamente la identificación y selección de países, ésta se analiza desde una perspectiva individual, la visión de la empresa. Esta focalización, a pesar de su utilidad en el plano empresarial, no tiene en cuenta otros muchos factores cuando se requiere de una visión colectiva, en este caso, la región y sus agentes económicos.

La complejidad de la estructura económica, social o cultural, entre otras, de los estados permite que dos regiones con intereses similares lleven a cabo una serie de acuerdos bilaterales que fomenten el progreso de éstas. Puesto que nos encontramos en un mercado global, este tipo de acciones son viables y beneficiosas, tanto para las empresas como para los territorios.

Ciertos países, por su dimensión, características de cada provincia o interés en éstas, requieren la focalización en una determinada región, especialmente cuando el otro territorio comparte unas particularidades y una situación similar. Mediante la realización de un adecuado análisis, la identificación de una región en determinados mercados de gran tamaño puede redundar en la mejora competitiva de ambas partes. Además la focalización de esfuerzos y actividades en una región, fomenta la creación de una nutrida red, así como conocimiento de la zona y su economía.

En cuanto a la contribución práctica, Japón representa un inmenso mercado, con grandes posibilidades comerciales, de colaboración o aprendizaje, con una estructura empresarial acorde al tamaño de su economía y líder en multitud de áreas. Estas oportunidades también pueden encontrarse fuera del ámbito empresarial, donde existan intereses comunes como en la cultura. Del mismo modo, también se pueden encontrar problemas y barreras que han de ser analizadas y superadas para lograr el éxito en el país, puesto que su posición representa una alta y cualificada competencia, que puede sobreponerse a la del país origen.

Entidades como la Agencia Vasca de Internacionalización apoyan a aquellas empresas que deciden buscar oportunidades en el exterior y el Plan de Internacionalización Empresarial 2017 – 2020 realiza una selección de ámbitos geográficos diferenciados, entre los que se encuentra Japón. Debido a la posición del país en la presente economía globalizada, las regiones y sus empresas interesadas pueden acudir al país del sol naciente y experimentar una importante mejora de su competitividad si logran el éxito en éste.



Por ello, en el presente trabajo, además de avanzar en la creación de un marco sistemático de identificación de regiones, éste es aplicado a las prefecturas niponas. Con esta doble contribución se espera participar en el avance académico sobre esta problemática y demostrar su validez mediante la aplicación. Esta propuesta puede resultar útil a los agentes interesados en esta materia, tanto en la parte más teórica, como en la propuesta empírica de la investigación.

En el plano personal, además de mejorar mi capacidad de redacción, investigación y análisis de datos, he podido conocer con mayor detalle la realidad empresarial en materia de internacionalización. Además, he podido conocer las necesidades y los diferentes programas de apoyo a la internacionalización existentes en Euskadi. Asimismo he tenido la oportunidad de experimentar nuevos escenarios y aprender de ellos en las entrevistas realizadas a dos pilares fundamentales de la internacionalización como son Leyre Madariaga e Iñaki Ezkurra. Todo el conocimiento y las experiencias que he adquirido, tanto en la realización del máster como en el proceso de elaboración del Trabajo de Fin de Máster me ha resultado y será de gran utilidad para los años venideros.

La cuestión planteada en la presente investigación encaja en la temática tratada en el Máster de Dirección Empresarial desde la Innovación e Internacionalización y en mis propios intereses. Desde hace varios años, he sentido gran curiosidad por el plano internacional en la microeconomía. Éste fue uno de los motivos principales que me impulsaron a cursar el máster anteriormente mencionado, inspiración la cual me imbuyó también para llevar a cabo la investigación que aquí se desarrolla.

Por otra parte, también siento gran curiosidad por cómo la historia económica, cultural u otros aspectos, como los estilos de vida o el entorno, han modelado las diferentes sociedades y su organización, tanto colectiva, como económica o incluso, ideológicamente. Mucho antes de reflexionar sobre estos factores, ciertos países del este asiático llamaron mi atención, en especial por las diferencias que observaba al compararlas con la sociedad que entonces conocía. Con el paso del tiempo, a la vez que mi capacidad de reflexión y entendimiento se desarrollaban, Japón surgió como el país y la sociedad que más interés me suscitaba. Durante los siguientes años, el mayor conocimiento que obtenía sobre el país del sol naciente, su historia, sociedad, cultura y estructura económica retroalimentaba mi deseo de seguir profundizando en el estudio de éste.

De este modo, se aúnan la posibilidad de avanzar en la creación de un marco sistemático para la identificación de regiones de interés, con mi creciente interés en Japón, un gran mercado del cual poder aprender, colaborar y lograr una mejor posición competitiva. Con esta investigación se pretende ayudar a las regiones similares a Euskadi a desarrollar un marco objetivo que permita una mejor priorización de los territorios de interés. Además el estudio muestra la aplicación de tal marco a las prefecturas niponas en base a los intereses de Euskadi, por lo que puede ser de interés para nuestras empresas o la administración pública. De este modo, se incluye en el trabajo mi interés por Japón, esperando ayudar, además, a los agentes internacionales vascos atraídos por las regiones niponas.



1.2. Características y objetivos de la investigación

La presente investigación contiene una doble aportación, en primer lugar, académica y posteriormente, práctica. El avance en un marco sistemático de identificación de regiones para los gobiernos constituye la aportación académica, mientras que su aplicación al caso de las prefecturas japonesas conforma la aportación práctica. La identificación de una región que beneficie a los intereses empresariales del País Vasco debe ser realizada atendiendo a las necesidades de éstos. Por tanto, resulta imprescindible crear un marco conceptual sobre la literatura académica, entrevistas a expertos y planes creados específicamente para la internacionalización de las empresas vascas.

La aplicación práctica de la presente investigación se centra en los intereses empresariales del País Vasco y el Plan de Internacionalización Empresarial. Por ello, no se incluyen otros aspectos de la Estrategia Basque Country como la cultura, que puede resultar de gran interés en Japón. Pese a la enorme distancia geográfica y cultural, Japón, uno de los líderes tecnológicos mundiales y cuarta economía más grande del mundo, se presenta como un país atractivo para los intereses multisectoriales vascos.

En el ámbito empresarial, su liderazgo innovador puede aportar grandes beneficios a las firmas vascas, que pese a su escasa presencia en el país nipón, puede fomentar la competitividad internacional de éstas. Dada la diversidad económica del país, la identificación de una región acorde a las necesidades e intereses empresariales de Euskadi, resulta interesante, pues puede representar el inicio de una activa relación bilateral. La dimensión y características de nuestro país impide la relación directa con grandes economías, por lo que, como se cita en apartados posteriores, es necesario realizar un análisis a escala regional de esos mercados.

1.3. Contribuciones de la investigación

Esta investigación contiene una línea de investigación, con dos contribuciones, ya que por una parte existe una aportación académica, la cual es demostrada en un segundo aporte, cuya finalidad es práctica. Para comprender la finalidad del trabajo, a continuación se explica en detalle la línea de investigación, así como las contribuciones y los objetivos marcados.

1.3.1. ¿Cómo deberían enfocar las regiones su presencia en otros países?

Mediante esta línea de investigación se pretende avanzar en la creación de un marco sistemático para que los agentes interesados puedan identificar regiones, en el plano internacional, con las que mantener relaciones bilaterales en el ámbito empresarial. El desarrollo de tal marco se basa en las necesidades y factores que influyen en la internacionalización empresarial, especialmente en economías desarrolladas. Asimismo, se realiza una completa revisión de la literatura tradicional y moderna, junto a programas como el Plan de Internacionalización Empresarial, entre otros y dos entrevistas.

Las necesidades detectadas han sido plasmadas en esta primera propuesta, solucionando así la problemática surgida en el momento de identificar regiones internacionales. El marco puede ser aplicado por las regiones interesadas en el análisis y selección de territorios prioritarios dentro de grandes mercados, facilitando el estudio de éstas.



Tras haber explicado la línea de investigación, es necesario comprender cuáles son las contribuciones del presente trabajo. Como ha sido mencionado anteriormente, la propuesta de un marco sistemático que permita identificar regiones de interés supone dar respuesta a una pregunta que no había sido resuelta por la literatura académica. Ésta es, por tanto, la primera contribución del trabajo, orientada al ámbito investigador y a los agentes públicos y privados que decidan utilizarlo y ampliarlo.

La segunda de las contribuciones responde a la demostración del marco sistemático, aplicado, en esta investigación, al caso Euskadi – prefecturas de Japón. Con ello se pretende demostrar el funcionamiento de la propuesta, que, a pesar de sus limitaciones, las cuales son finalmente explicadas, amplía la información de las diferentes regiones de un estado. De este modo, es posible filtrar los diferentes territorios, encontrar oportunidades, mejorar la competitividad y en definitiva, mantener relaciones internacionales beneficiosas para las regiones.

La presente investigación, así como el desarrollo de la contribución académica y práctica, solo puede ser completada tras establecer y alcanzar una serie de objetivos y sub-objetivos. Éstos son explicados a continuación, de modo que resulte sencillo comprender los pasos que han debido de ser superados.

1.3.1.1. *Objetivo y sub-objetivos*

El objetivo principal de esta investigación es el de avanzar en la creación de un marco sistemático para la identificación de regiones en las que establecerse, útil para los gobiernos o instituciones interesadas. No obstante, se trata de una primera versión que, a pesar de contar con limitaciones, señala un conjunto de variables relevantes que podrán ser consideradas en futuros trabajos.

Para alcanzar dicho objetivo principal, es necesario cumplir una serie de sub-objetivos que aseguren la utilidad y objetividad del marco. Junto a ello, este cúmulo de metas, mostradas a continuación, conforman la contribución académica y práctica del trabajo.

- Conocer las necesidades de las empresas en el ámbito de la internacionalización y los factores que influyen en ella.
- Comprender las necesidades del Plan de Internacionalización Empresarial en la selección de ámbitos geográficos.
- Aunar estas necesidades y factores en un marco de manera coherente.
- Aplicar la propuesta del marco sistemático para la identificación de regiones de interés al caso Euskadi – prefecturas de Japón.
- Identificar la región o regiones que mejor se ajustan a las necesidades empresariales vascas.

1.4. *Estructura de la investigación*

Un total de 11 apartados constituyen la presente investigación, añadiendo una bibliografía final al estudio. Las secciones presentan el contenido y la metodología del trabajo, para posteriormente, reunir la información necesaria para la propuesta del marco creado, así como su aplicación. Para comprender en detalle el contenido de los diferentes apartados, a continuación se realiza una rápida presentación de la investigación.



En el primer apartado se introduce el tema, la pertinencia y los motivos por los que éste ha sido elegido, así como la finalidad de la investigación y su estructura. Una vez presentado, es necesario definir la metodología que ha sido aplicada, la cual respaldará el marco conceptual y los resultados obtenidos tras la aplicación de éste. Con ello finaliza la presentación de la investigación, dando paso a los posteriores capítulos, los cuales avalan la propuesta del marco sistemático.

En el tercer apartado se presentan algunos de los marcos conceptuales sobre la internacionalización empresarial, que, además de ayudar a la comprensión de este hecho, aporta conceptos que deben ser incluidos la propuesta. No obstante, es necesario ampliar esta revisión académica con una visión sobre el marketing internacional, tanto desde la perspectiva más tradicional, como de las tendencias más actuales. Estos enfoques son presentados en el cuarto y quinto capítulo, respectivamente. El sexto apartado trata de aportar base científica al marco sobre el fenómeno de la confianza, crítico en las actividades empresariales, más aun en mercados internacionales, donde la incertidumbre es mayor.

Junto a la revisión de la literatura anterior, es necesario analizar los criterios utilizados en el Plan de Internacionalización Empresarial, así como otros programas de selección de mercados extranjeros. Gracias a este séptimo apartado, es posible ampliar las variables utilizadas en la proposición del marco sistemático. El octavo capítulo recoge los antecedentes de la investigación, así como el estado actual de ésta. En este apartado se plasma un gran número de citas referentes a las entrevistas realizadas con Leire Madariaga e Iñaki Ezkurra.

Tras haber realizado una profunda revisión académica, las entrevistas y los planes existentes en materia de internacionalización, se debe elaborar la propuesta del marco sistemático para la identificación de territorios de interés. El noveno punto del presente estudio supone la conformación del marco conceptual, aunando todos los datos y la información recopilada en una primera propuesta. Con ello finaliza la primera de las contribuciones, ya que con esta aportación académica se espera arrojar luz a una temática que no había sido abordada por la comunidad investigadora.

El décimo apartado representa la contribución práctica del trabajo, ya que en este capítulo se ejecuta la propuesta del marco creado al caso Euskadi – prefecturas de Japón. Así pues, se realiza un análisis de nueve territorios de Japón, a pesar de que la barrera lingüística y la falta de información a escala regional imposibilitan la aplicación íntegra del marco conceptual. Por ello, ciertas dimensiones deben ser estudiadas a nivel estatal, generalizándose los resultados a las diferentes prefecturas.

Posteriormente, las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación son recogidas en el undécimo punto de la presente investigación. En ella se realiza una valoración final del trabajo, así como la respuesta a los objetivos planteados, limitaciones y trabajos que pueden suceder al marco planteado. La bibliografía es presentada al final del trabajo, referenciando todas fuentes de información utilizadas.



2. METODOLOGÍA

En el presente trabajo se combinan diferentes metodologías de investigación, ya que el estudio se compone de una línea de investigación, con dos contribuciones. Por una parte, se avanza en la creación de un marco conceptual basándose en la literatura académica, revisión de programas y entrevistas. Por otra parte, éste es aplicado al caso de Euskadi - prefecturas japonesas, estudiando las variables cuyo análisis sean posibles. De este modo, se presenta el método analítico-sintético, empleado para el desarrollo de un marco conceptual que responda a las necesidades de la investigación y pueda ser aplicado a las diferentes regiones de Japón.

La creación de un marco conceptual tiene varias finalidades: a) identificar los objetos de estudio que deben estar o no presentes en la investigación; b) describir que relaciones se deben incluir en el estudio basándose en la lógica, teoría y/o experiencia y; c) proporcionar al investigador la oportunidad de aglutinar una serie de constructos generales en “contenedores” intelectuales (como se cita en Baxter y Jack, 2008). Este método recoge las necesidades de la investigación, puesto que se avanza en la creación de un marco sistemático para la identificación de regiones, posteriormente aplicado al caso de Euskadi – prefecturas de Japón. Así pues, esta investigación permite solucionar un problema que no ha captado la atención de los investigadores académicos.

En el presente estudio, el marco conceptual se construye tras una revisión de la literatura académica, lectura de los planes gubernamentales y las entrevistas con los expertos en la materia. Las personas entrevistadas conforman dos pilares fundamentales de la internacionalización vasca, por lo que su aportación al presente trabajo representa un gran salto cualitativo al estudio y una excelente fuente de información. Por una parte, Leyre Madariaga, Directora de Relaciones Exteriores en la Lehendakaritza, respondió atentamente a las preguntas realizadas sobre el funcionamiento de la red exterior, procesos internos y externos o el interés de ciertos sectores por Japón, entre otros temas tratados. Por otra parte, Iñaki Ezkurra, Director de Internacionalización Empresarial de la Agencia Vasca de Internacionalización, de manera experta, expresó grandes aportaciones sobre la internacionalización, desde el ámbito de la empresa, objeto de la presente investigación. Estas dos importantes figuras han aportado calidad, argumentos y justificaciones al conjunto del trabajo, lo que directamente influye en un mejor análisis.

Recopilando y sintetizando toda la información anterior, es posible crear un marco conceptual que responda a las necesidades del estudio, pudiendo examinar en detalle las diferentes regiones objeto de análisis, alcanzando una serie de conclusiones. Gracias a todo ello, es posible avanzar en la creación de un marco sistemático para la identificación de regiones en mercados que, por su tamaño, especialización u otras características, así lo requieran.

Para la realización del análisis sobre el marco conceptual establecido se recurre a diferentes fuentes de información, como estadísticas regionales, informes gubernamentales o literatura académica relevante. La barrera idiomática se presenta como una desventaja en la búsqueda de información relevante y veraz. Por ello, será necesario buscar fuentes de información fiables que no distorsionen la realidad de las diferentes prefecturas.



3. MARCOS CONCEPTUALES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Sekaran y Bougie (2016, p.81) definen el marco conceptual como “una red de asociaciones lógicamente desarrolladas, descritas y elaboradas a través de variables relevantes para una situación problemática e identificados a través de un proceso de entrevistas, observaciones y revisión de la literatura”. De tal definición surge la necesidad de diferenciar dicho concepto del de teoría. Andersen (1977, p.30) aclara que “un marco conceptual indica cómo el investigador percibe un fenómeno que está siendo analizado y qué factores influyen en el fenómeno y cómo”. Un teoría supone un conjunto de enunciados relacionados que pueden ser probados de manera empírica, de modo que un marco conceptual puede basarse en una o más teorías (Andersen, 1997).

Por tanto, éste responde a unas necesidades concretas identificadas tras un análisis teórico y empírico de una determinada situación. Por su parte, el objetivo principal de una teoría es el de arrojar luz sobre un fenómeno más general, de manera que pueda ser explicado y pronosticado.

Las definiciones de internacionalización empresarial aportadas por la academia no han gozado de consenso general debido a la complejidad del concepto, resultando en numerosas interpretaciones de éste (Rialp y Rialp, 2001). Así por tanto, los diferentes enunciados expuestos en la literatura académica pueden toparse con gran cantidad de barreras a raíz de la dificultad de explicar dicho concepto.

Las definiciones que se pueden encontrar en la literatura son diversas, diferenciadas en su grado de complejidad y detalle, fuente al mismo tiempo de críticas. La internacionalización puede ser entendida como método de inversión en mercados internacionales dónde obtener una rentabilidad (Buckely y Casson, 1999). La inversión realizada en un determinado mercado se justifica por las imperfecciones de tal economía, de las cuales, una compañía extranjera toma una ventaja competitiva con respecto a las firmas locales (Martinez, 1997). Por tanto, esta definición se sustenta exclusivamente en las imperfecciones de las economías extranjeras como motivo de la internacionalización empresarial.

De acuerdo con Rialp y Rialp (2001, p.50) la internacionalización empresarial se entiende como “un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de relaciones estables entre la firma y un mercado internacional a través de un proceso de aprendizaje basado en el aumento de la participación internacional y marcos de desarrollo”. Se trata de una definición simple amplia que refleja la realidad del concepto, evitando la complejidad de éste. No obstante, es necesario realizar una revisión académica sobre los marcos conceptuales existentes sobre este fenómeno para comprender las necesidades y factores que afectan a la expansión internacional de las firmas.

3.1. Marcos conceptuales de la internacionalización empresarial

Existen numerosos marcos conceptuales que explican la internacionalización de las empresas desde diferentes perspectivas, basándose en distintas teorías y con ciertas limitaciones. Como es lógico, la propia definición de marco conceptual, anteriormente explicada, refleja un



fenómeno concreto, cuya aplicación es limitada, pues no puede ser generalizada. De este modo, Andersen (1997) selecciona cuatro marcos conceptuales que han tenido gran relevancia en la literatura empresarial (ver tabla 3.1).

Tabla 3.1: Comparación de los diferentes marcos conceptuales para el estudio del método de entrada

	Aproximación gradualista	Aproximación de los costes de transacción	El marco ecléctico	La perspectiva de la capacidades organizacionales
Teoría básica	Teoría basada en los recursos	Teoría de los costes de transacción	Teoría de los costes de transacción, teoría del comercio internacional y teoría basada en los recursos	Teoría basada en los recursos
Unidad de análisis	Empresa	Transacción	Empresa	Empresa
Variables explicativas	Conocimiento de la empresa (por ejemplo, conocimiento experiencial)	Características de la transacción (por ejemplo, especificidad de los activos, incertidumbre)	Ventajas sobre la propiedad, ubicación e internalización	Capacidades de la empresa (concretamente, know-how)
Suposiciones comportamentales	Racionalidad limitada	Racionalidad limitada y oportunismo	Racionalidad limitada (y oportunismo)	Racionalidad limitada
Criterio de decisión	Compensaciones entre crecimiento y riesgo	Minimizar los costes de transacción	Compensaciones entre la rentabilidad, riesgo, control y recursos	Compensaciones entre valor y coste
Modo de entrada	Modo de entrada de acuerdo con la aproximación gradualista: a) No exportar, b) Exportar a través de un representante independiente, c) filial de ventas, d) Fabricación en el extranjero	Varias clasificaciones; por ejemplo, Transferencia contractual, Joint Venture, Operación de propiedad total	Varias clasificaciones; por ejemplo, Modo independiente, Modo cooperativo y Modo integrado	Internalización vs. colaboración

Fuente: adaptado de Andersen (1997)

A continuación se procede a explicar los diferentes marcos conceptuales expuestos anteriormente.

3.1.1. Aproximación gradualista

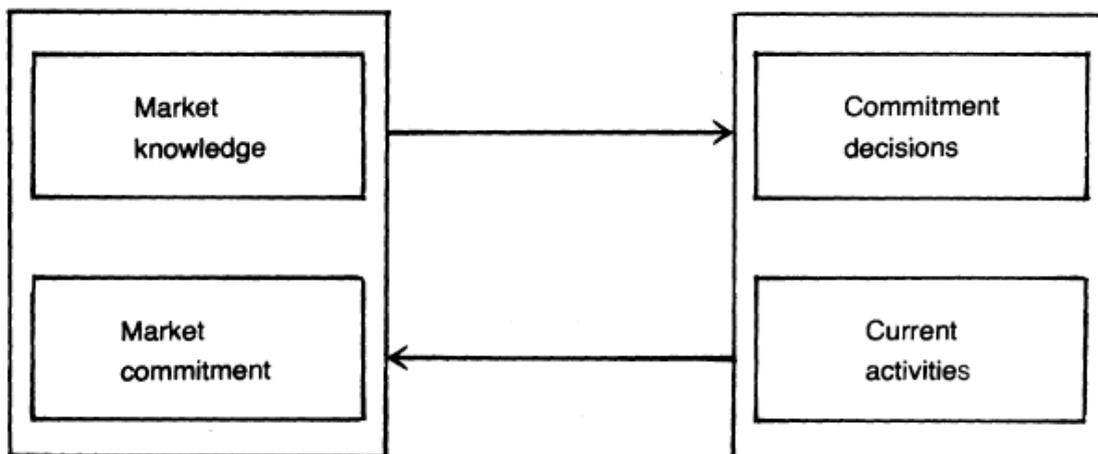
El conocimiento puede ser obtenido a través de diferentes vías. El conocimiento objetivo se puede aprender, mientras que el experiencial únicamente se puede adquirir a través de la experiencia personal (Penrose y Penrose, 2009). La adquisición de conocimiento a través de la propia experiencia representa el pilar fundamental en el que se basa esta aproximación. La

adquisición de sabiduría a través de las experiencias personales es intransferible, es decir, no se puede transmitir a otras personas ni esgrimir en otros mercados (Johanson y Vahlne, 2017). En este marco gradualista, la internacionalización supone un proceso que se basa en el constante aprendizaje del mercado por parte de una empresa, que logrará acumular conocimiento a lo largo del tiempo (Rialp y Rialp, 2001).

La proposición sobre internacionalización más aceptada en la aproximación gradualista es “el marco del proceso de internacionalización Uppsala” o “U-Model” (ver figura 3.1), establecido por los suecos Johanson y Vahlne (2017). Tal como afirma Rialp y Rialp (2001, p.57), el marco sueco “pone especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido mediante un serie de fases que reflejan el incremento del compromiso en mercados extranjeros”. El tiempo se revela como principal factor que influye en las actividades internacionales de la empresa, debido a su influencia en las experiencias personales y por ende, en el conocimiento y el compromiso.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), aunque admiten la posibilidad de identificar distintas etapas en el proceso de internacionalización, seleccionan cuatro fases: a) no exportar, b) exportar a través de un representante independiente, c) filial de ventas, d) fabricación en el extranjero.

Figura 3.1: Marco del proceso de internacionalización Uppsala



Fuente: Johanson y Vahlne (2017)

El compromiso de la empresa, que viene dado por la implicación de sus recursos y el grado en que ésta se involucra en dicho país, permite identificar los diferentes riesgos y oportunidades propios del mercado extranjero (Johanson y Vahlne, 2017). Este marco, no aplicable para empresas de servicios, reconoce el impacto que tiene el conocimiento en el compromiso en el mercado, alimentándose recíprocamente de estos incrementos (Andersen, 1997). Un mayor conocimiento del mercado, entendido como recurso humano, supone un mayor valor de los recursos, fomentando el compromiso en el mercado por parte de la empresa (Johanson y Vahlne, 2017).

Esta aproximación refleja la realidad empresarial, ya que es aplicable a pequeñas y medianas empresas que se encuentran en las etapas iniciales del proceso de internacionalización, y que



gradualmente superan la incertidumbre a través del conocimiento del mercado (Rialp y Rialp, 2001).

La investigación acerca de las redes en la internacionalización complementa esta aproximación gradualista, aportando mayor sentido al marco conceptual. Johanson y Mattson (1988) afirman que la participación y consolidación de las redes con los clientes, distribuidores, proveedores, competidores y gobiernos mejoran el conocimiento, y por tanto el compromiso del mercado, eliminando barreras a la internacionalización, mejorando la posición competitiva en el exterior (Rialp y Rialp, 2001). Por tanto, la participación en diferentes redes, por parte de la empresa, supone reducir la incertidumbre en aquellos mercados en los que el conocimiento es reducido, fomentando la decisión de internacionalizar su actividad.

Como se ha mencionado anteriormente, el gobierno también juega un papel muy importante en las redes de la empresa. El apoyo público, ya sea económico, informativo o de acompañamiento, además de reducir el riesgo percibido por la empresa, puede representar la identificación de diferentes oportunidades en los mercados internacionales. La aportación de nuevo conocimiento por parte de instituciones públicas puede impulsar el salto a los mercados internacionales, comprometiendo un número menor de recursos.

3.1.2. Aproximación de los costes de transacción

Esta aproximación se basa en la teoría de los costes de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975) en la que se explica que las empresas incurren en una serie de costes, como el de búsqueda de información o negociación, al acudir a un mercado en búsqueda de servicios o productos frente a la integración vertical de éstos en la empresa. La aproximación de los costes de transacción en la internacionalización ocurre cuando una empresa puede ser más eficiente que los agentes locales de un determinado mercado, siendo los costes de transacción más bajos que los beneficios obtenidos (Gedo, 2011).

Existen diversas ampliaciones de éste, las cuales han modificado el marco conceptual, pudiendo en ocasiones, mermar el sentido original de la teoría. El conocimiento afecta a la eficiencia de la transacción, ya puede darse el caso en que una de las partes tenga más información que la otra, es decir, que exista asimetría en la información, con el fin de que la empresa local se proteja de la competencia internacional (Buckley y Casson, 1985).

Las estrategias de coordinación en empresas multinacionales son un ejemplo de la inclusión de costes sin transacción en este modelo, lo que en representa el abandono de la minimización de éstos en el marco (Andersen, 1997). Por tanto, el marco conceptual inicialmente descrito ha evolucionado con nuevas aportaciones, aunque se aleja del objetivo de reducir al máximo los costes.

Este marco se basa por tanto la decisión del modo de internacionalización que debe escoger la empresa, basándose en los costes de transacción frente a la inversión que supondría internalizar las actividades que buscaba en los mercados (Rialp y Rialp, 2001). Es decir, se comparará las diferentes vías de internacionalización, escogiendo la que mejor se adapte a la aproximación de los costes de transacción.



3.1.3. El marco ecléctico

El marco de los costes de transacción no es capaz de explicar cuándo una empresa decide emprender actividades de internacionalización mediante una inversión directa en el extranjero frente a otras vías como la exportación o las licencias (Gedo, 2011). Por ello se creó el marco ecléctico, basado en tres factores que marcan la internacionalización de la empresa.

Éste fue propuesto por Dunning (1988) afirma que la decisión del modo de internacionalización de la empresa debe basarse en tres factores: las ventajas de la propiedad, las ventajas de la localización y las ventajas de la internalización. El marco adquiere el nombre de OLI por sus siglas en inglés y justifica las diferentes vías en las que una empresa puede establecerse en un mercado internacional.

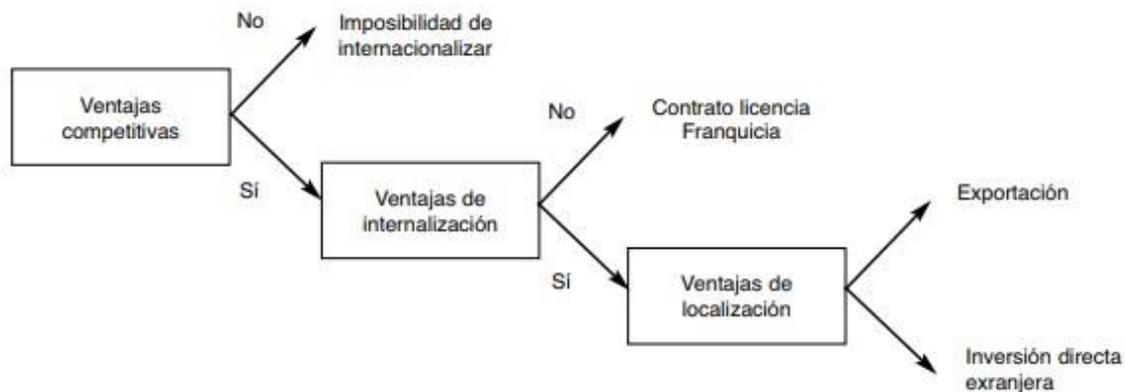
Las ventajas de la propiedad son aquellos activos y habilidades específicos de la empresa, tales como el tamaño de la firma, la experiencia internacional o la capacidad de diferenciar sus productos con respecto a la competencia (como se cita en Andersen, 1997). Las ventajas de la localización representan el atractivo de la región internacional, como el potencial del mercado, su riesgo, infraestructuras o incluso las similitudes culturales con el país de la empresa (Dunning, 1988). Las ventajas de la internalización se relacionan con los costes de aplicar una integración vertical en la empresa respecto a las operaciones externas (Dunning, 1988).

Así pues, de la combinación de estas tres ventajas se revelará la vía de internacionalización que mejor se adapta a la situación de la empresa (ver figura 3.2). Para que se inicie el proceso la internacionalización, la empresa deberá contar con una ventaja de la propiedad que diferencie su actividad del resto de las firmas y por tanto, comenzar el proceso (de Matías, 2015).

Tras haber reconocido las ventajas de la propiedad, la firma deberá conocer su capacidad para internalizar el proceso o, en caso contrario, conceder licencias de fabricación o actuar como franquiciador (de Matías, 2015). Surge entonces la primera vía de internacionalización del marco, con menor riesgo, pero de igual modo, con menor control sobre la actividad. A través de la internalización se protege el conocimiento de la firma frente a otros agentes y por lo tanto, se incrementa la dificultad de realizar imitaciones por parte de otras empresas, así como el coste de plagiar el producto (Liebeskind, 1999). Por tanto, mediante la internacionalización a través de vías de bajo control, la posibilidad de que existan imitaciones aumenta considerablemente.

Una vez la empresa decide llevar a cabo por sí misma las actividades, deberá realizar un estudio del país para concluir si las condiciones son favorables para la creación de una filial en la región, o si por el contrario se decide exportar, dado el inoportuno entorno (de Matías, 2015). Así por tanto, el marco OLI (ver figura 3.2) se completa, obteniéndose las diferentes combinaciones a partir de los tres factores que deben ser identificados.

Figura 3.2: Marco OLI



Fuente: de Matías (2015)

3.1.4. La perspectiva de las capacidades organizacionales

Esta perspectiva comparte ciertas características con la aproximación gradualista, ya que se basa en la teoría basada en los recursos y se incluyen las experiencias personales como parte del conocimiento de la empresa (Andersen, 1997). Estos dos aspectos tienen un papel esencial en el desarrollo de la teoría.

Tal y como afirman Sánchez y Pérez (2008), “Según la teoría de las capacidades organizacionales, la empresa toma sus decisiones basándose en los recursos y capacidades que posee”. Esta perspectiva percibe a la empresa como un conjunto desordenado de recursos estáticos y transferibles que pueden ser transformados en capacidades gracias a los procesos dinámicos e interactivos de una organización (Amit y Schoemaker, 1993). Las capacidades engloban a los recursos, dotándolos de sostenibilidad (Madhok, 1997).

Por tanto, para que los recursos de la empresa sean sostenibles en el tiempo, deben ser tratados para formar capacidades dentro de la organización. La correcta gestión del conocimiento, como otros muchos recursos, a través del desarrollo de las capacidades de las organizaciones puede contribuir al adecuado desempeño de la empresa (Gold, Malhotra y Segars, 2001). La habilidad por parte de la empresa gestionar la información resulta en la acumulación de capacidades en ésta, siendo un proceso dinámico de gran importancia, ya que, de este modo se desarrolla el conocimiento de la firma (Madhok, 1997).

Las barreras a la transferencia del know-how de una empresa favorecen la internalización de las actividades, mientras que los factores diferenciales entre el país de origen y el país destino facilitan la replicabilidad de ésta, siendo por tanto, la colaboración, la vía de internacionalización escogida por la empresa (Madhok, 1997). De este modo, de las anteriores afirmaciones se puede extraer la idea de que la empresa elegirá el método de internacionalización tras sopesar la transmisibilidad de su conocimiento y los factores del mercado internacional al que se quiere acceder.

La perspectiva de las capacidades organizacionales refleja si la empresa debe incluir en su actividad el proceso de internacionalización o si por el contrario se puede beneficiar de la colaboración con otros agentes. Sin embargo, puede resultar poco atractiva para empresas que se encuentren en las primeras fases de su internacionalización, pues la exportación no ha



sido incluida en este marco, siendo una vía de entrada en nuevos mercados muy importante en las primeras etapas de la empresa internacional (Andersen, 1997). Además, este marco no refleja las posibles sinergias que se pueden dar al compartir conocimiento entre dos o más empresas, es decir, la desconfianza prima sobre la colaboración. En los siguientes apartados se analizará algunos conceptos sobre los beneficios de la colaboración entre agentes frente al individualismo.

4. MARKETING INTERNACIONAL

Ante este proceso de globalización, la información puede ser considerada de gran ayuda para aquellos agentes económicos que realicen operaciones internacionales de manera regular. De este modo, encontramos una extensa literatura académica referente al marketing internacional como guía en los procesos de internacionalización.

La investigación de los mercados exteriores es presentada como una herramienta indispensable ante la gran incertidumbre, diversidad y complejidad del entorno internacional, como paso previo a las decisiones estratégicas (Craig y Douglas, 2005). Por ello, las empresas deben de llevar a cabo un primer análisis del entorno internacional que permita mitigar la falta de experiencia de sus gestores y el riesgo al que se enfrentan fuera del mercado doméstico.

Sin embargo, el mercado local juega también un importante papel en las fases previas a la internacionalización de cualquier empresa. Mientras que un análisis del entorno internacional es útil para conocer el ambiente donde la empresa llevará a cabo sus actividades, el estudio del entorno propio da a conocer las fortalezas y debilidades de la empresa en mercados exteriores (Nieto y Llamazares, 2004).

Para la realización de un adecuado plan de marketing internacional es necesario reconocer las diferencias culturales que existen en mercados exteriores, abandonando el criterio de auto-referencia y el etnocentrismo (Cateora y Graham, 2005). Por ello, para lograr una correcta evaluación del entorno internacional, el responsable debe ser consciente de las diferencias culturales que existen con respecto al mercado local. El análisis cultural tiene un papel muy importante en la investigación de mercados y en posteriores apartados es ampliamente desarrollado.

Sin embargo, las empresas pueden tomar diferentes orientaciones estratégicas a la descrita anteriormente, definida como enfoque multi-doméstico, con una alta adaptación del Marketing Mix. La orientación etnocéntrica supone la ausencia total de adaptación de las cuatro variables del marketing a los mercados exteriores, una actitud común en las primeras etapas del proceso de internacionalización, donde los esfuerzos de la adaptación son escasos o nulos (Keegan, Green, Carrión y Whitehouse, 2009). Por tanto, el paso de una estrategia transnacional a una multi-doméstica está condicionada, entre otros factores, por la etapa del proceso de internacionalización en el que se encuentra la compañía y los esfuerzos dedicados a la evaluación y adaptación en los mercados exteriores.

Con el fin de ordenar los elementos necesarios para la investigación de ambientes internacionales y mercados, a continuación se estructuran diferentes apartados que hacen mención a ellos.



4.1. Análisis del entorno internacional y propio

Como ya se ha comentado anteriormente, el paso previo e indispensable a cualquier decisión por parte de los responsables del proceso de internacionalización es el análisis de entorno internacional y propio.

4.1.1. Análisis del entorno internacional

Mediante la realización de esta investigación se hace frente a la alta complejidad que conlleva el proceso de internacionalización, pues se reduce la falta de experiencia y la incertidumbre. Doole y Lowe (2008) proponen en su libro el método SLEPT como medio de análisis del entorno internacional. Este acrónimo responde a sus siglas “Socio/Cultural, Legal, Económico, Político y Tecnológico”. Para un análisis más completo, se puede considerar la inclusión de la “Competencia internacional”, tal y como propone Llamazares (2016). A continuación se detalla la importancia de estas temáticas:

Entorno socio-cultural: Como ya se ha mencionado anteriormente, un estudio profundo de las diferencias culturales presentes en los mercados exteriores puede suponer una mejora sustancial en la elaboración de un nuevo programa de marketing internacional. Aunque existen estrategias que obvian este factor, debido a la orientación de la empresa, naturaleza del producto o incluso desconocimiento, su comprensión puede ser crucial para la experiencia internacional.

En la cultura se pueden distinguir distintos elementos, como los valores relativos a las actitudes individualistas, tolerancia a la incertidumbre, etc. los rituales, las creencias, los procesos de pensamiento y los símbolos como el lenguaje o la estética (Cateora et. al, 2005). De este modo, tal análisis supone un gran esfuerzo para los responsables, pues la cantidad de elementos que se deben tener en cuenta e incorporar en el programa es inmenso. Las diferencias entre el mercado doméstico y el exterior pueden ser cuantiosas, pero es posible aprovechar las similitudes que existen (Keegan et. al, 2009).

Entorno legal: Las diferentes legislaciones afectan a las operaciones de aquellas empresas que decidan acceder a nuevos mercados internacionales y por tanto deben ser conocidas, ajustándose a ellas y a los posibles cambios normativos que surjan (Terpstra, Foley y Sarathy, 2012). De este modo, el análisis a realizar no debe comprender únicamente el conjunto de leyes presentes en el marco normativo, sino que debe incluir aquellos factores del entorno político que puedan modificar dicha situación.

Junto a las leyes establecidas en los mercados exteriores, es necesario realizar un estudio conciso de las normativas internacionales y del país de origen, ya que pueden existir tratados internacionales, legislación sobre marcas y patentes o controles de exportación en el país propio o comunidad económica (Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal y Rose, 2014). Así pues, durante el análisis es necesario ampliar el foco y estudiar las diferentes normativas que afectan a la actividad de las empresas, ya que en ocasiones, este marco legal puede restringir o favorecer las actividades básicas de las compañías. Del mismo modo que sucede con las leyes del país destino, también será necesario conocer las políticas llevadas a cabo por los organismos nacionales e internacionales, con el fin de responder rápidamente a los posibles cambios legislativos.



Entorno económico: Las variables económicas del país que se analiza aportan información relevante para la posterior toma de decisión sobre la selección de mercados. Esta información pone de manifiesto los ingresos, los precios, prioridades o propensión al consumo de los consumidores de un determinado país (como se cita en Katsikeas, Samiee y Theodosiou, 2006). Por tanto, su análisis debe responder a las necesidades y objetivos establecidos, de modo que la selección de un mercado exterior u otro sea apropiada y se adapte a la actividad de la empresa.

La importancia que tiene un determinado tipo de información puede ser de mayor interés para un determinado tipo de empresas e irrelevante para otras, pues sus objetivos, estrategias o la propia actividad que llevan a cabo pueden repercutir en la recopilación y estudio de datos. En el caso de firmas industriales, el estudio del conjunto de la economía puede resultar menos relevante, por lo que el análisis de variables macroeconómicas por ramas de actividad puede aportar información de mayor utilidad (Nieto y Llamazares, 2004).

Entorno político: El ámbito político, junto al legal, representa uno de los puntos críticos sobre los que pivota la estrategia de marketing internacional y cuya interpretación, aplicación y anticipación son esenciales para la evolución de la empresa, pudiéndose encontrar tanto restricciones como oportunidades (Czinkota y Ronkainen, 2013). De este modo, como ya ha sido comentado anteriormente, el estudio conjunto de los entornos político y legal representa un importante marco de análisis para los responsables de marketing, pudiendo identificar amenazas y oportunidades en el mercado exterior.

Un entorno político favorable puede conllevar grandes beneficios para las empresas foráneas, como reducción de impuestos, mayor protección o control de la competencia, pero en ocasiones, la entrada en el mercado exterior de productos no deseados puede desestabilizar la actividad empresarial (Bradley, 2005). La empresa puede acudir entonces a aquellos mercados con un entorno político más estable y favorable tras haber concluido que su producto será bien acogido por los agentes económicos del país en cuestión.

La inestabilidad política suele ser evitada por las compañías por sus efectos negativos, sin embargo, si la empresa logra diferenciar qué desequilibrios suponen una amenaza para la empresa y cuáles una oportunidad, ésta puede aprovechar la situación y tomar una posición favorable (Boutilier, Black y Thomson, 2012). Así pues, en el caso de ciertas actividades, la empresa puede verse beneficiada de la inestabilidad de ciertos mercados, aunque deberá tener en cuenta los posibles impactos de tales acciones en elementos intangibles de la empresa como la imagen o la marca.

Entorno tecnológico: Además de fomentar el desarrollo de la globalización, los avances en el ámbito tecnológico y su constante evolución, suponen una herramienta de gran utilidad para los analistas y gestores internacionales (Doole y Lowe, 2008). Así por tanto, estos progresos facilitan la recopilación de información de cualquier país, región o empresa del globo terráqueo. Con su debido tratamiento, resulta posible tomar ventaja frente a las empresas que no han incorporado estas nuevas herramientas a su gestión. Además, las mejoras tecnológicas en las empresas no solo suponen adelantos en el análisis de datos, sino también



en la propia gestión, pues la comunicación en el proceso de internacionalización es más rápida y efectiva que hace unas décadas.

Sin embargo, del mismo modo que la incorporación en las economías de los avances tecnológicos presenta grandes oportunidades, es necesario observar las amenazas que se esconden tras su uso. Las nuevas tecnologías y el uso de redes sociales han provocado un cambio en la posición de poder en la economía, encabezada ahora por consumidores, con una gran capacidad de difusión, frente a las empresas, que deben tratar de manera adecuada las posibles amenazas creadas (Berthon, Pitt, Plangger y Saphiro, 2012). Por tanto, los responsables deberán buscar, controlar y resolver cualquier problema que surja en los nuevos medios de comunicación lo más rápido posible y de la manera más adecuada. Gracias a ello, los impactos negativos de estas acciones con un gran potencial de difusión e influencia se reducirán o desaparecerán.

Competencia internacional: La entrada a un nuevo mercado puede desencadenar una serie de acciones, que al igual que en los anteriores entornos, no son controlables por parte de la empresa extranjera. Antes de iniciar una actividad en un nuevo país, la empresa deberá conocer los competidores actuales y potenciales, que pueden ser nacionales o internacionales y prever las diferentes respuestas que puede provocar su entrada en el mercado extranjero (Nieto y Llamazares, 2004). Su análisis puede disuadir a los más precavidos o animar a las empresas, pues pueden observar nuevas oportunidades de negocio, colaboraciones o desarrollo del aprendizaje.

La intensidad de la competencia internacional depende del tipo de producto al que se haga referencia, ya que los bienes industriales son vendidos por empresas que actúan en numerosos mercados (Sheth, 1986). De este modo, el análisis de la competencia en mercados exteriores debe adaptarse en función del tipo de producto con el que se opera. Determinados bienes serán producidos y distribuidos por empresas locales, mientras que productores de bienes con un alto valor añadido actuarán globalmente.

4.1.2. Análisis del entorno propio

Para tomar la decisión y método de internacionalización, las empresas deben realizar un análisis detallado de su propio entorno. El estudio refleja las fortalezas y debilidades de la empresa y por tanto qué virtudes o limitaciones tiene la empresa para afrontar tal proceso.

Junto al análisis de la motivación de los gerentes y el grado de internacionalización del sector, conocer la capacidad competitiva de la empresa resulta indispensable para concluir el tipo de entrada al mercado, las fuentes de financiación o la capacidad del personal para afrontar esta etapa (Nieto y Llamazares, 2004). Por tanto, realizar este tipo de estudios ayuda a la empresa a conocer su situación, de manera que, la incertidumbre inicial en el proceso de internacionalización pueda ser mitigada.

La observación de las debilidades de la empresa es importante, pero ciertas fortalezas, como la lealtad a la marca, puede ser de gran importancia para algunos mercados, y por tanto la empresa debe aprovechar esta situación favorable (Doole y Lowe, 2008). Así pues, al concluir el análisis del entorno propio, las conclusiones extraídas pueden aportar una mayor utilidad si se combinan con el análisis del entorno internacional. Gracias a esta fusión, los datos que



obtiene la empresa son de mayor interés, permitiéndole contar con una ventaja competitiva en el ámbito internacional.

4.2. Selección de mercados

Una vez analizado los datos referentes a los mercados potenciales y el entorno propio, la siguiente fase consiste en realizar una criba de aquellas economías que más interesan a la empresa. La selección de economías puede darse a través de criterios oportunistas, especialmente en las primeras etapas de las empresas, donde se aprovecha una situación favorable para dar inicio al proceso de internacionalización, o bien mediante un criterio sistemático, elaborando una propuesta más lógica elaborada (Bradley, 2005). De este modo, el proceso de selección que es analizado a continuación corresponde a un enfoque sistemático, pues el seguimiento de criterios oportunistas es único para cada empresa. Es decir, la entrada a nuevos mercados gracias a la visita de ferias, viajes de negocios, etc. supone eventos únicos, bajo unas circunstancias concretas que serán difíciles de replicar por otras empresas.

Tras haber realizado un primer análisis de los mercados, Nieto y Llamazares (2004) proponen varios criterios de priorización:

- Tamaño del mercado: Seleccionar los mercados con mayor potencial de compra.
- Fase de crecimiento: Evolución positiva de los datos macroeconómicos y sectoriales.
- Precio: Precio de entrada asequible, que permita obtener un margen suficiente
- Ventaja competitiva: Del producto o servicio propio con respecto a los comercializados en el país.

Uno de las metodologías de análisis más interesantes expuestas en Nieto y Llamazares (2004) es el análisis Portfolio, que mediante la combinación de las variables “Atractivo país” y “Ventaja competitiva de la empresa” se obtienen varios resultados y estrategias a desarrollar. Por ejemplo, la empresa como puede sopesar la entrada o abandono a nuevos mercados o la posición competitiva en éstos.

5. NUEVAS TENDENCIAS SOBRE EL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA

Las teorías mencionadas en el anterior apartado atienden a las corrientes más clásicas del marketing internacional, con perspectivas que se remontan a las postulaciones, entre otras, de Adam Smith. Aunque en gran parte, dichas teorías pueden ser aplicadas en el momento presente, requieren de una actualización y ampliación de la mano de nuevas corrientes.

Nonaka (2008, p.1) afirmaba que “En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento”. Este factor, tan importante para la supervivencia y competitividad de la empresa, se desarrolla ampliamente en nuevas corrientes de investigación, algunas de las cuales se muestran a continuación.



5.1. Lógica dominante del servicio

La primera de las perspectivas analizadas se basa en la co-creación de valor entre productores y clientes, frente a la visión más tradicional en la que tal activo se creaba en la cadena de valor de cada firma. La lógica dominante del servicio descansa sobre once premisas fundacionales expuestas por Vargo y Lusch, donde se pone de manifiesto, entre otras, la importancia del conocimiento en esta visión. Estos once puntos, algunos de los cuales han sido añadidos y otros modificados en sucesivas investigaciones, se presentan en la tabla 5.1.

Tabla 5.1: Premisas fundamentales de la lógica dominante del servicio

Número de la premisa	Premisa fundacional
PF1	El servicio es la base del intercambio
PF2	El intercambio indirecto encubre la base fundamental del intercambio
PF3	Los bienes son el mecanismo de distribución de la prestación del servicio
PF4	Los recursos operantes son la fuente fundamental del beneficio estratégico
PF5	Todas las economías son de servicio
PF6	El valor es creado por múltiples actores, incluyendo siempre al beneficiario
PF7	Los actores no pueden entregar valor, pero pueden participar en la creación de este ofreciendo proposiciones de valor
PF8	Una vista centrada en el servicio está inevitablemente orientada a los beneficiarios y a la relación
PF9	Todos los actores sociales y económicos son integradores de valor
PF10	El valor está determinado únicamente por el beneficiario
PF11	La co-creación de valor es coordinada a través de los actores generadores de valor y los acuerdos institucionales

Fuente: adaptado de Vargo y Lusch (2016)

Vargo y Lusch (2004, p.2) definen el servicio como la aplicación de competencias especializadas (conocimiento y habilidades) de una entidad para el beneficio de otra. Los participantes, los procesos y los recursos interactúan para crear valor en el sistema de servicio, alimentándose por tanto de individuos como de los clientes o grupos como otras empresas o naciones, entre otros agentes (Vargo, Maglio y Akaka, 2008). Las firmas pueden obtener recursos como personas, información o tecnología, de otros sistemas de servicios, por ejemplo, organizaciones, otras empresas o gobiernos, beneficiándose recíprocamente de tal interacción (Vargo et al., 2008). Los gobiernos por tanto, poseen un importante papel en el proceso de creación de las empresas, aportando recursos que pueden resultar de difícil acceso para éstas.

En la lógica dominante de los bienes las empresas crean valor a lo largo de su cadena valor, distribuyéndose posteriormente en intercambios de otros bienes y dinero, por lo que el consumidor no crea valor, simplemente usa el producto obtenido en el intercambio (Vargo et al., 2008). Esta perspectiva tiene su origen en las ideas de Adam Smith quien postulaba que el



trabajo era la principal fuente de creación de valor de la empresa, la cual trataba de maximizar la eficiencia y rentabilidad a través de la estandarización y establecimiento de economías de escala (Blázquez, Esteban, Molina, 2010). De este modo, esta primera perspectiva responde a las corrientes más tradicionales, limitando la capacidad de la empresa para crear valor a la producción.

En la lógica dominante del servicio tanto las firmas como los clientes aplican su conocimiento y experiencia al producto, ya que la empresa produce los bienes y gestiona la marca mientras que los consumidores utilizan el producto en el contexto de su propia vida (Vargo et al., 2008). Bajo esta perspectiva, las firmas no crean valor por sí solas, si no que realizan proposiciones de valor al consumidor, con quien comenzará la co-creación de valor si acepta tal proposición (Lusch, Vargo y Wessels, 2008). De este modo, las empresas buscarán alcanzar una ventaja competitiva a través de la creación de un mayor valor que la competencia.

El valor es co-creado de manera conjunta y recíproca en la relación entre productores y consumidores gracias a la integración de recursos y aplicación de competencias de ambas partes (Vargo et al., 2008). Las diferencias entre ambas perspectivas pueden ser observadas en la tabla 5.2. El contraste entre ambas lógicas es claro, ya que se observa rápidamente como una de ellas responde a las tendencias más tradicionales de la gestión empresarial y funcionamiento de la economía, mientras que la segunda ofrece un cambio de perspectiva hacia un pensamiento moderno, capaz de crear una ventaja competitiva sostenible.



Tabla 5.2: Diferencias entre la lógica dominante de los bienes y la lógica dominante del servicio en la creación de valor

	Lógica dominante de los bienes	Lógica dominante del servicio
Tipo de valor	Valor en intercambio	Valor en uso o en contexto
Creador de valor	Empresa, normalmente en la cadena de valor	Empresa, socios de la red y clientes
Proceso de creación de valor	Las empresas incluyen el valor en los “bienes” y “servicios”. El valor se “añade” mejorando o incrementando sus atributos	Las empresas realizan una proposición de valor en el mercado y los clientes continúan el proceso de creación mediante el uso del producto
Proposición de valor	Incrementar la riqueza de la empresa	Incrementar la adaptabilidad, supervivencia y sistema de bienestar a través del servicio (aplicando conocimiento y habilidades)
Medición del valor	La cantidad de valor nominal, precio recibido en el intercambio	La adaptación y supervivencia del sistema de beneficiados
Recursos utilizados	Principalmente los usados en el producto	Principalmente los que actúan sobre otros recursos
Rol de la firma	Producir y distribuir valor	Proponer y co-crear valor. Proveer servicio
Rol de los bienes	Unidades de salida, recursos creadores de valor utilizados en el producto	Medio para actuar sobre otros recursos. Permite mejorar las competencias de la empresa
Rol de los clientes	Consumir o destrozar el valor creado por la empresa	Co-crear valor a través de la integración de los recursos proporcionados por la empresa con otros recursos privados y públicos

Fuente: adaptado de Vargo et al. (2008)

En el pensamiento tradicional, la ventaja competitiva se lograba a través de la gestión de las variables del Marketing Mix, pero la lógica dominante del servicio aporta otra visión, en la que las empresas deben adoptar la filosofía del servicio, colaborando e interactuando con otros actores para lograr una mejor posición competitiva (Lusch, Vargo y O’Brien, 2007). Las industrias intensivas en conocimiento requieren de nuevas ideas en la creación de valor en el servicio, las cuales influyan en el crecimiento de la economía y mejoren la calidad y eficiencia del servicio (Vargo et al., 2008). De este modo, las empresas modernas, indistintamente de la actividad que lleven a cabo, pueden incorporar esta lógica dominante del servicio a su estrategia, logrando así una mejor posición competitiva así como una ventaja sostenible.

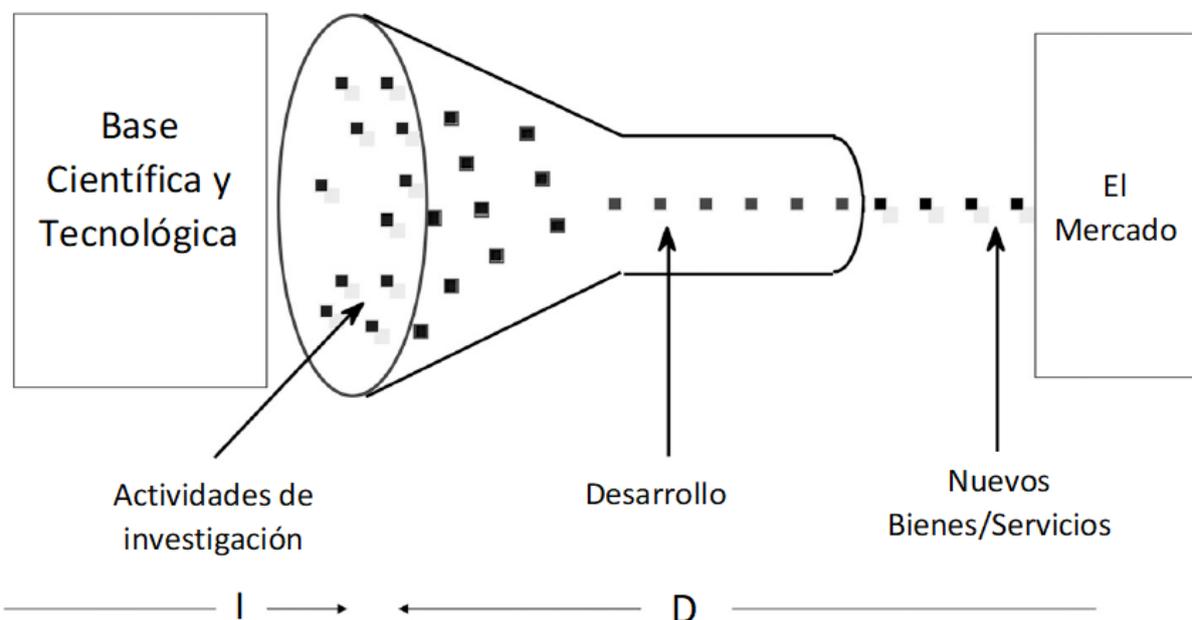
5.2. Innovación abierta

La segunda de las tendencias analizadas en la presente investigación apuesta por una organización más abierta y colaborativa como eje fundamental de la innovación. El padre de la innovación abierta, Henry Chesbrough, explica como ésta permite obtener mejor resultados a las empresas y las economías, ya que permite el avance de todos los actores participantes e interesados en los flujos de nuevas ideas.

La innovación cerrada se desarrolla de manera interna, creando finalmente productos o servicios que serán posteriormente distribuidos en el mercado, de manera que ningún actor externo haya participado en el proceso de innovación (Chesbrough, 2012). Es decir, todas las fases de investigación y desarrollo que culminan en un producto innovador son realizadas internamente, integrando la totalidad del proceso verticalmente (ver figura 5.1).

El proceso de la innovación cerrada supone la inversión de recursos de una empresa en investigación y desarrollo de un determinado proyecto, siendo un número reducido de éstos llevados al mercado, dónde se comprobará finalmente su éxito o fracaso (Chesbrough, 2012). Ello supone la implicación de gran cantidad de recursos, tanto económicos como humanos, en ideas cuya viabilidad e incertidumbre son inciertas.

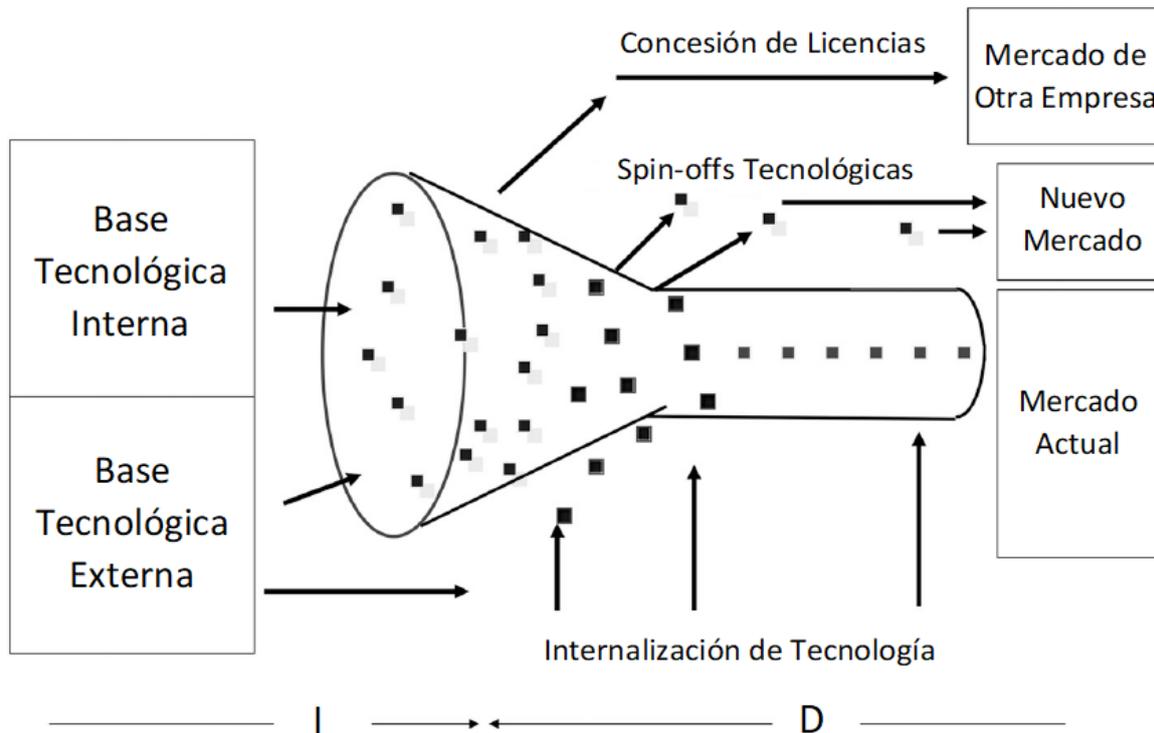
Figura 5.1: Sistema de innovación cerrada



Fuente: adaptado de Chesbrough (2012)

La innovación abierta conlleva la entrada y salida de conocimiento en la empresa, de modo que, los procesos de innovación, tanto en el mercado, de manera externa, como en la propia compañía, de manera interna, implican la colaboración y el compromiso de un mayor número de actores (Chesbrough, 2006). Así pues, esta perspectiva permite, no solo un mayor número de posibles innovaciones para una empresa, sino colaborar en el desarrollo de otras en el entorno exterior (ver figura 5.2), utilizando además diversos medios (Chesbrough, 2012).

Figura 5.2: Sistema de innovación abierta



Fuente: adaptado de Chesbrough (2012)

Bajo esta lógica, la fuente de la innovación puede tener su origen dentro y fuera de la empresa, quién iniciará la fase de desarrollo del producto incluyendo recursos del exterior y aportando otra serie de elementos a otros actores (Chesbrough, 2003). Ello permite que la empresa pueda licenciar su patente, alcanzar nuevos mercados mediante la creación de nuevas firmas o continuar abasteciendo a su mercado a la vez que colabora en el desarrollo de otros agentes económicos (Chesbrough, 2003). Este sistema es capaz de alimentar un mayor número de ideas innovadoras, fomentando el desarrollo de nuevos mercados y ampliando el conocimiento.

En definitiva, a través de la innovación cerrada, las actividades de I+D+i solo podían ser iniciadas en el interior de la empresa y posteriormente comercializadas, en caso de éxito. Sin embargo, la innovación abierta, como ya se ha comentado, es capaz de captar ideas del exterior o contribuir a su expansión, para desarrollarlas a la postre utilizando diferentes medios. Por ello, esta última perspectiva da lugar a dos tipos de innovación, la que parte del exterior y que una determinada empresa adopta y la que surge en la propia compañía y es utilizada por los agentes externos.

La innovación desde afuera hacia dentro se basa la decisión empresarial de cooperar con proveedores y clientes, enriqueciéndose además del conocimiento externo que se integra en el sistema de la empresa (Gassmann y Enkel, 2004). La innovación desde dentro hacia fuera supone lanzar al exterior las ideas que una determinada organización no necesita, con el fin de que otras firmas puedan nutrirse de este conocimiento, aplicándolo a sus marcos de negocio sin necesidad de ser desarrollado internamente (Chesbrough, 2012).



Sin embargo, otros autores se desvían de esta definición altruista, considerándolo una vía de ingresos para la firma. Las empresas que decidan llevar su conocimiento e innovación fuera de los límites de ésta, pueden generar enormes beneficios en la venta de licencias de uso, transfiriendo nuevas ideas a otras organizaciones, (Gassmann y Enkel, 2004). De este modo, una empresa puede modificar su actividad principal hacia la explotación de conocimiento, ayudando a otras a mejorar su posición competitiva.

El avance hacia un sistema de innovación abierta requiere un cambio radical en el pensamiento de los gestores, pues son muchas las variables que influyen en esta visión empresarial, como el liderazgo, la confianza o los flujos de información entre los actores participantes (García-Sánchez y García-Muiña, 2011). Este cambio de mentalidad se presenta como una de las grandes barreras a superar en el camino hacia la innovación abierta, ya que la colaboración, la confianza y la transferencia de conocimiento representan el eje sobre el que gira este sistema.

La flexibilidad en los marcos de negocio representa otro de los pilares que sostiene la innovación abierta, ya que la adaptabilidad de las empresas permite la aplicación de nuevas ideas surgidas gracias a esta perspectiva, que bajo un esquema empresarial más fijo no tendría cabida (Chesbrough, 2012). El futuro de la innovación abierta requiere de poner a disposición de los diferentes participantes los recursos necesarios, diseñando y gestionando comunidades dirigidas hacia la innovación (Chesbrough, 2012). De este modo, son varios los cambios que deben ser llevados a cabo para alcanzar este ideal. No obstante, esta perspectiva supone un gran avance para la competitividad de las empresas y el conjunto de las economías.

5.3. La empresa creadora de conocimiento

La última de las visiones estudiadas en este apartado es el papel de las firmas como generadoras de conocimiento. La necesidad de introducir nuevas ideas dentro de la empresa surge como un requisito para toda aquella empresa que incluya el conocimiento en su actividad, generando además una importante ventaja competitiva si su gestión es adecuada. Las empresas exitosas se encuentran en un proceso de innovación continua, pues éstas crean un entorno propicio para difundir y comunicar conocimiento, interactuando dentro de toda la organización para generar nuevas ideas, productos o tecnologías (Nonaka, 2008).

La base de la empresa creadora de conocimiento es que los trabajadores de la compañía, independientemente de su puesto o departamento, aporten sus ideas y sabiduría, adquiridas durante años, a la empresa, convirtiéndose en conocimiento organizacional de gran valor para la ésta (Nonaka, 2008). Esto supone la colaboración e intercomunicación de los trabajadores de la empresa de manera efectiva, con el fin de alcanzar nuevas ideas, referidas a los productos o a los procesos, entre otras.

Para entender el proceso por el cual las empresas son capaces de generar nuevas ideas, primero es necesario comprender los dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito. El conocimiento explícito es formal y sistemático (Nonaka, 2008), fácilmente transferible, normalmente a través de documentos escritos u otros medios, aunque requiere una cierta capacitación técnica o académica, la cual se obtiene a través del sistema educativo u otros métodos de estudio estructurados (Smith, 2001). El conocimiento tácito es personal y se crea



a partir de marcos mentales, valores, creencias, percepciones, visiones y suposiciones (Smith, 2001). El carácter personal de este tipo de conocimiento hace que resulte difícil transmitirlo a otras personas o formalizarlo en otros soportes (Nonaka, 2008).

Nonaka (1994, 2004) detecta cuatro modos con los cuales se genera conocimiento dentro de la empresa (ver figura 5.3) que actúan como un espiral que amplía la base innovadora de la empresa. Los cuatro modos de creación de conocimiento revelados por el autor japonés son los siguientes:

- De tácito a tácito: El conocimiento tácito de un experto puede ser compartido con un aprendiz mediante la socialización, un modo de transmisión de ideas limitado. Esta barrera en el transferencia ocurre por la dificultad de convertir la experiencia personal en conocimiento explícito que pueda aprovechar la empresa.
- De explícito a explícito: Este método supone recopilar y resumir la información de la empresa en un soporte informativo. Este modo no genera nuevo conocimiento para la empresa.
- De tácito a explícito: En este momento el conocimiento tácito debe ser convertido en explícito, de modo que la organización pueda comprenderlo e implementarlo a las actividades pertinentes.
- De explícito a tácito: Tras la externalización, los trabajadores de la empresa comprenden el conocimiento compartido y se inicia una nueva etapa, en la que éstos asimilan los conceptos y los utilizan para formarse nuevas ideas. Es decir, tras haber absorbido las ideas compartidas en la organización, las nuevas experiencias personales de los empleados cimientan un nuevo conocimiento tácito.

Nonaka (1994) propone la espiral del conocimiento como un sistema de retroalimentación en el que se amplíe la base innovadora de la organización, alcanzando niveles superiores cada vez que se completa un ciclo de socialización, externalización, combinación e internalización. Así pues, se crea un marco capaz de recopilar conocimiento de los individuos, transformarlo en explícito, convirtiéndose posteriormente en tácito, de tal modo que el ciclo se completa y pasa a un nuevo nivel más avanzado, que amplía, aún más, la base intelectual de la empresa.

Figura 5.3: Modos de creación de conocimiento

	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
De Conocimiento tácito	Socialización	Externalización
De Conocimiento explícito	Internalización	Combinación

Fuente: adaptado de Nonaka (1994)



Una de las mayores barreras a las que se enfrentan las compañías creadoras de conocimiento es pasar con éxito del conocimiento tácito al explícito. Una de las formas más eficaces de sobreponerse a esta limitación es la utilización de lenguaje figurativo, como las metáforas o los símbolos, mediante los cuales, cada trabajador, en base a sus características personales, experiencias o puesto de trabajo, desarrollan una idea y la logran expresar y compartirla con el resto de la organización (Nonaka, 2008).

Dado que cada persona desarrollara una idea diferente durante el proceso, es posible crear un conflicto entre los empleados de la organización, el cual no conlleva un efecto negativo, sino que aumenta la creatividad al interactuar, comprender y llegar a un punto común a partir de la metáfora original (Nonaka, 2008). A través del acercamiento de posturas, los conflictos favorecen la creatividad en la búsqueda de soluciones que satisfagan a las partes, permitiendo el desarrollo social y personal (Granados, 2001).

Para consolidar la estructura de la empresa creadora de conocimiento, es indispensable adecuar la organización, de modo que la interacción dinámica anteriormente explicada funcione de manera eficaz. Nonaka (2008, p. 102) explica como “construir una organización redundante es el primer paso para gestionar la empresa creadora de conocimiento”. La redundancia permite el intercambio, comprensión y reflexión del conocimiento tácito de otras personas (Aguilera, 2017). Mediante esta repetición de la información se permite a los trabajadores compartir ideas, desde diferentes áreas de la empresa, con diferentes perspectivas (Nonaka, 1994). Por tanto, es un proceso en el que todos participan, aportando diferente conocimiento tácito y mejorando la base intelectual de la empresa de manera continua.

Así pues, desde el punto de vista empresarial, la implantación de esta filosofía puede fortalecer los procesos de innovación y ampliación del conocimiento. Estas mejoras no solo están dirigidas a la innovación en producto, sino que también puede afectar a otras áreas de la cadena de valor, generando una ventaja competitiva basada en la ampliación del conocimiento de la empresa. Sin embargo, el compromiso de todos los trabajadores y la adecuada gestión de este tipo de actividades, resultan claves para lograr los mejores resultados.

6. LA CONFIANZA EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

En el entorno empresarial, la confianza se define como la credibilidad y benevolencia percibida por la firma objetivo (Doney y Cannon, 1997). De este modo, la definición anteriormente citada se basa en dos conceptos, la credibilidad y benevolencia, los cuales deben ser analizados con mayor detalle. La credibilidad que transmite la otra empresa se basa en la expectativa de que ésta cumpla con su compromiso, bien mediante declaración escrita u oral (como se cita en Ulaga y Eggert, 2006). La benevolencia se puede definir como el grado de interés, de las empresas que componen la relación de confianza, por el bienestar de la otra parte, con el objetivo de que ambas partes se beneficien de este trato (Ulaga y Eggert, 2006).

Cuando dos empresas mantienen una relación de confianza, resulta posible superar barreras como conflictos de poder o baja rentabilidad (como se cita en Ulaga y Eggert, 2006). Así pues,

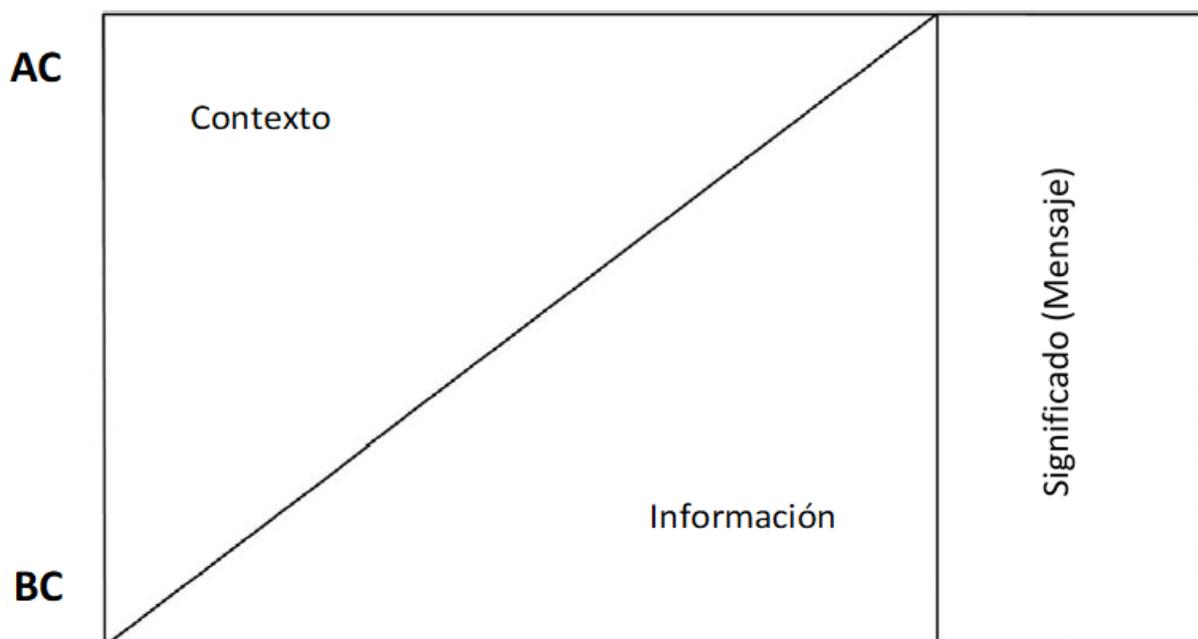
la confianza entre firmas, especialmente en aquellas que tienen una relación de colaboración importante, es un factor crítico que debe analizarse. Como ha sido estudiado anteriormente, el desarrollo conjunto de las empresas puede aportar grandes beneficios a los participantes y consumidores, creándose una ventaja competitiva que de manera individual hubiera sido complicada alcanzar.

La confianza, tanto a nivel social como en las empresas, genera una mayor competitividad industrial en las naciones (como se cita en Sako, 2006). El éxito económico e industrial de países como Japón o Alemania está marcado por la capacidad de los empleados de incorporar la confianza en su ámbito laboral (Sako, 2006). De este modo, mediante las relaciones de confianza, no solo se obtiene excelentes resultados entre empresas, sino que también influye en la competitividad de las naciones.

Las naciones pueden ser clasificadas en culturas de alta y baja contextualización, que determinan la personalidad y actitud de sus ciudadanos (Hall, 1976). Por tanto, las diferencias entre ambos tipos de culturas marcan las acciones de aquellos agentes extranjeros que acudan a dicha nación. Sin embargo, antes de comprender las diferencias existentes entre ambas culturas, primero se debe razonar sobre el concepto.

El contexto se define como la información que rodea un evento y su combinación (contexto-evento) aporta significado a una situación, por lo que, el grado en que una variable esté más presente frente a la otra, marcará el nivel de contextualización de la cultura (Hall y Hall, 1990). Es decir, si el mensaje puede ser percibido a través del contexto, se estará ante una cultura de alta contextualización, mientras que si el mensaje es explícito, será un entorno de baja contextualización (ver figura 6.1).

Figura 6.1: Alta y baja contextualización



Fuente: adaptado de Hall (1976)



Las sociedades de alta contextualización pueden ser identificadas por su sentimiento colectivista, donde las relaciones personales, el lenguaje no verbal y la confianza cobran gran importancia (Osland y Florenthal, 2009). Las culturas de baja contextualización, como la alemana o las escandinavas, se basan en mensajes explícitos, escritos o verbales (Würitz, 2005) y no son proclives a mantener relaciones más personales sino que se presentan como una sociedad más individualista (Osland y Florenthal, 2009).

Por otra parte, existe una clasificación centrada en este concepto, dividiendo las sociedades en dos grupos. Las sociedades de alta confianza son proclives a confiar en los ciudadanos de su país desde un principio, mientras que en las sociedades de baja confianza existe un mayor recelo entre los individuos (Lewis y Gates, 2005). En este tipo de sociedades donde la confianza existe desde un primer momento, se fomenta la cooperación en todos los niveles (Porta, Lopez-De-Silane, Shleifer, Vishny, 1996). De este modo, resulta evidente que, al menos en las etapas iniciales, la colaboración triunfe en el primer tipo de sociedades.

Los acuerdos de colaboración, la creación de nuevas empresas conjuntas o la producción conjunta constituyen excelentes vías para transmitir conocimiento tácito de otras firmas, de modo que, a través de una relación de confianza, ambas partes se beneficien de ésta (Dodgson, 1993). La confianza aparece como un concepto crítico en la transferencia y creación de conocimiento entre empresas (Dodgson, 1993), la cual varía en función de los juicios sociales y la evaluación del riesgo que le supone a una de las partes, mantener una relación con otra (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998).

Los individuos de una organización establecen un mayor grado de familiaridad con los integrantes de su grupo que con los trabajadores de otra firma, por lo que la gestión y el desarrollo de la confianza entre empresas puede ser difícil (como se cita en Williams, 2007). Cuando se trabaja sobre el conocimiento, las acciones oportunistas, además de ser difícilmente detectables por su naturaleza, merman gravemente la confianza de los individuos y por tanto, entre las organizaciones (Williams, 2007). La empresa debe gestionar las barreras que puedan aparecer durante la colaboración, extendiendo, cuando sea posible, la confianza en sus actividades, logrando una comunidad más familiar y que genere conocimiento de gran calidad.

La confianza entre organizaciones crece con el paso del tiempo, reduciéndose al mismo tiempo la posibilidad de comportamientos oportunistas, debido a que ambas firmas comparten un objetivo común (Inkpen y Tsang, 2005). Como ya se ha comentado anteriormente, la sinceridad transmitida en la relación inter-organizacional es una de las claves del éxito empresarial y la gestión de nuevo proyectos innovadores, capaz de aportar una ventaja competitiva a las partes involucradas.

De este modo, para iniciar relaciones de colaboración entre varias empresas, es necesario identificar las culturas que puedan favorecer el entendimiento mutuo, la confianza y un trabajo conjunto de calidad. Gracias a ello, ambas empresas se beneficiaran de una importante reducción de costes y una mayor fuente de innovación, basada en una perspectiva mucho más amplia, de la que puedan obtener una ventaja competitiva sostenible.



7. SELECCIÓN DE ÁMBITOS GEOGRÁFICOS EN LA EBC 2020

Al igual que en el ámbito empresarial, la Estrategia Basque Country 2020 necesita realizar una adecuada selección de aquellos países que suscitan mayor interés siguiendo ciertos criterios. En los informes, actualizaciones y planes incluidos en la EBC 2020 se pueden encontrar algunos criterios de priorización muy similares a los anteriormente analizados. Aun así, también se especifica la posibilidad de valorar nuevos destinos o cambios en las preferencias.

La Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country (2014) establece:

Se consideran ámbitos geográficos estratégicos para la internacionalización aquellos países y regiones que aglutinan una buena parte de los intereses multisectoriales vascos y que, por lo tanto, concentrarán la mayoría de las iniciativas que el Gobierno Vasco emprenda de forma proactiva en el exterior en los próximos años.

Lógicamente, este ejercicio en ningún caso pretende ser limitativo, es decir, no implica desoír oportunidades puntuales surgidas en países no considerados en este apartado o novedades en las prioridades geográficas consideradas en los planes sectoriales de internacionalización, que al amparo del presente marco, definan algunos Departamentos. (p.51)

Los diferentes puntos de la geografía mundial seleccionados responden a los intereses de los diferentes sectores económicos que componen la CAE. De este modo, a diferencia del ámbito empresarial, el análisis y la selección de los diferentes países y regiones puede suponer una mayor complicación, ya que los organismos pueden tener inclinaciones distintas por unas zonas u otras.

Junto a ello, la Estrategia Basque Country está abierta a modificaciones en lo que a selección de países y priorización se refiere, lo que puede resultar lógico debido a los cambios que pueden acontecer durante las dos legislaturas en las que el plan estará vigente. Tales cambios pueden tener su origen en el ámbito propio o en el internacional, por lo que, al igual que en el terreno empresarial, un análisis adecuado puede revelar nuevas oportunidades de actuación o evitar posibles situaciones desfavorables.

Así ocurre en el Plan de Internacionalización Empresarial 2017 – 2020 (2017), dónde se informa de un cambio en la priorización de países, indicando además algunos de los criterios seguidos para su selección. En la figura 7.1 se indican las características que deben tener los países para pertenecer a uno de los tres grupos, así como las estrategias a seguir y algunos de los criterios cuantitativos marcados para la segmentación de economías.

Al igual que en el ámbito empresarial, se pueden observar criterios cuantitativos como el tamaño del mercado o el crecimiento del PIB, junto a otros datos basados en clasificaciones a nivel global como el “Doing Business” o el “Invest In”. Sin embargo, a diferencia del proceso empresarial, en el que se busca la ventaja individual, en el caso de la Estrategia Basque Country se debe tener en cuenta los intereses de varios sectores, diferentes clústeres y agentes económicos vascos.

Figura 7.1: 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: Plan de Internacionalización Empresarial 2017 – 2020

Tanto los rasgos que diferencian unos grupos de países de otros, como los criterios cuantitativos resultan escasos y carentes de intervalos para su clasificación. Las tipologías de éstas son, en su gran mayoría, económicas, aunque en ocasiones, como en los diferentes rankings, puedan aunar factores legales y/o políticos. Por tanto, no existen unos criterios ampliamente detallados en los informes públicos difundidos.

7.1. Criterios seguidos por otros planes

A fin de obtener una imagen más amplia de cuáles son los criterios que se siguen en otros proyectos de internacionalización, a continuación se reflejan las similitudes y diferencias observadas con respecto a la Estrategia Basque Country 2020.

De este modo, a nivel estatal Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017, p.30) afirma que "Es imprescindible seleccionar los sectores de oportunidad en determinados mercados que mejor encajan con nuestra oferta exportable y donde las empresas españolas cuentan con un amplio margen de mejora para consolidar su presencia exterior". Por tanto, representa, al igual que en el caso vasco, una apuesta clara por los intereses sectoriales de los agentes económicos estatales.

Sin embargo, los intereses sectoriales no son los únicos criterios seguidos por el plan estatal de internacionalización para la priorización de mercados potenciales. Anteriormente, la selección de los países se realizaba a través de los "Planes Integrales de Desarrollo de Mercados", mientras que a partir del año 2017, con el nuevo plan, tal tarea se pasa a denominarse "Países con Actuación Sectorial Estratégica" (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017). Este último documento se encuentra en proceso de redacción, por lo que aún no se dispone de información sobre la nueva clasificación. Por ello, a continuación



se enumeran los criterios seguidos en los “Planes Integrales de Desarrollo de Mercados” (ver figura 7.2).

Figura 7.2: Criterios de selección de los Planes Integrales de Desarrollo de Mercados

Criterios de selección
Dimensión del mercado actual, evolución reciente, tendencia y potencial
Estabilidad política, macroeconómica y financiera del país
Grado de apertura y barreras de acceso al mercado
Exportación española, evolución reciente y tendencia
Interés reciente manifestado por las empresas españolas
Inversión española y su evolución reciente
Otras variables de interés: acuerdos comerciales, planes de desarrollo, financiación de infraestructuras, etc.

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad

Como se puede observar, los criterios seguidos en la estrategia estatal, además de incluir variables económicas como la dimensión del mercado y su evolución o inversión de España en las economías internacionales, se incluyen otras políticas, legales o incluso culturales. Variables como la estabilidad política, las barreras de acceso al mercado u otros planes gubernamentales son también variables estudiadas en el ámbito empresarial, pues su análisis es crítico para la introducción en nuevos mercados. Sin embargo, pese a la ampliación de materias cubiertas por estos criterios, al igual que en la Estrategia Basque Country, se observa una carencia de intervalos con los que segmentar los países.

A fin de observar otros casos autonómicos, el proyecto asturiano ofrece en sus informes públicos un mayor detalle en los criterios utilizados para la selección de países. De este modo, Asturex, con apoyo del gobierno del principado, la Federación Asturiana de Empresarios y distintas cámaras de comercio, redactó el Programa de Internacionalización Empresarial del Principado de Asturias para el periodo 2013 – 2015 (ver figura 7.3).

Figura 7.3: Criterios seguidos por el Programa de Internacionalización Empresarial del Principado de Asturias para el periodo 2013 – 2015

	Variable	Definición	Mínimo
1º Filtro	Destino de las exportaciones asturianas	Promedio de los últimos 4 años del volumen de exportaciones a los diferentes países	2 millones de toneladas
	Importaciones mundiales	Promedio de los últimos 4 años de importaciones con respecto al total de éstas	0,10%
	Crecimiento del PIB	Se evalúa la proyección de crecimiento de los países seleccionados en los próximos 4 años	
2º Filtro	Relación económica con Asturias	Se tiene en cuenta las exportaciones asturianas y su peso en el total de importaciones del país	
	Potencial de crecimiento	Estimación de la tasa de crecimiento del PIB y la evolución de las importaciones asturianas en ese país	

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Asturex

Tras la criba, el número de mercados se reduce 32, con los que se realiza una matriz en función del Atractivo del País y la Posición Exportadora asturiana que permitirá posicionar las diferentes economías con el fin de aplicar las estrategias adecuadas para cada una de ellas (Asturex, 2013). Este sistema supone una excelente referencia para clasificar los diferentes países en función de las prácticas que deben ser llevadas a cabo.

Mientras que la variable “Atractivo del País” se construye en base al tamaño de mercado, su crecimiento, el riesgo país, factores económicos y cualitativos, la “Posición Exportadora asturiana” se basa en el volumen de exportaciones del principado, su evolución, y la representación de éstas en el total de importaciones del país, además de las actividades de comercio exterior llevadas a cabo (Asturex, 2013).

Aunque este marco presenta con mayor detalle las variables utilizadas y los intervalos valorados, solo dispone de información económica reducida, pues evalúa el país en función del comercio exterior y su PIB. Por tanto, no se incluye ningún otro factor expuesto anteriormente, como el entorno legal, político o los riesgos existentes y las barreras de entrada, entre otros.

Así pues, tras haber analizado dos planes autonómicos y uno estatal, se puede concluir que en los informes publicados no existe una amplia variedad de criterios utilizados para la selección de mercados. En el ámbito empresarial, los factores a tener en cuenta para la selección de países son más numerosos y variados. Pese a ello, tal y como ha sido comentado anteriormente, la estrategia de una región y de una empresa puede diferir en sus objetivos, buscando el beneficio para la competitividad de un territorio frente a la perspectiva más



individualista de las firmas. Aun así, ciertas variables utilizadas en el entorno privado pueden seguir siendo útiles en una estrategia regional.

Del mismo modo, los criterios existentes no suelen incluir unos intervalos que permitan la clasificación de los resultados extraídos de las diferentes economías. Así por tanto, al no existir referencias anteriores, la identificación de regiones de mayor interés en los países puede complicarse.

8. ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los pilares fundamentales de la estructura económica de Euskadi ha sido la internacionalización de sus agentes económico, la cual ha sido ampliamente impulsada en las últimas décadas de la historia económica vasca. En las últimas legislaturas, ésta ha logrado consolidarse gracias a, entre otros, la actuación de la administración pública, entidad que ha elaborado diferentes planes, posicionando la marca Euskadi en multitud de naciones.

Sin embargo, ni la literatura académica, ni los planes revisados desarrollan un marco que permita identificar, de manera objetiva, aquellas regiones en grandes mercados donde poder establecer relaciones bilaterales que promuevan el avance competitivo de éstas. En el caso de Euskadi, se presentan un reducido número de variables, principalmente económicas, para la selección de países prioritarios, sin realizar un posterior estudio a nivel regional.

En cuanto a la contribución práctica, las islas japonesas cuentan con ciertas estructuras económicas semejantes a las de Euskadi, por lo que, sumado a su posición competitiva a nivel mundial, representa un mercado apto para las empresas vascas. Ambos países pueden nutrirse de fructíferas oportunidades, comerciales, de colaboración o en otros muchos ámbitos.

8.1. Internacionalización en Euskadi

La historia económica de Euskadi ha estado claramente marcada por la importancia de la industria, una apuesta que, lejos de ser abandonada, ha sido integrada en la filosofía política de los diferentes gobiernos vascos. La economía vasca ha sufrido importantes reversos durante las últimas décadas, con etapas críticas, como fue la década de los 80, en la que se presentaron desafíos trascendentales que finalmente fueron solventados con éxito. El desarrollo del tejido industrial vasco ha sido reforzado por las diferentes políticas aplicadas por los gobiernos de Euskadi focalizando el esfuerzo en la creación de clústeres empresariales y el fomento de la competitividad a través de la innovación y la internacionalización.

Durante la década de 1980 el gobierno intervino en la reestructuración de la industria vasca, con el fin de solventar los graves problemas existentes en la economía y sociedad, allanando así el camino para que en los primeros años de la década de 1990 se impulsaran las nuevas tecnologías, la internacionalización empresarial y el uso de una política de análisis de clústeres (Aranguren, Magro, Navarro y Valdalisó, 2014). Así pues, los últimos años previos a la entrada al nuevo milenio marcaban el futuro económico de Euskadi, creándose importantes asociaciones empresariales, como la de máquina herramienta o la automoción.

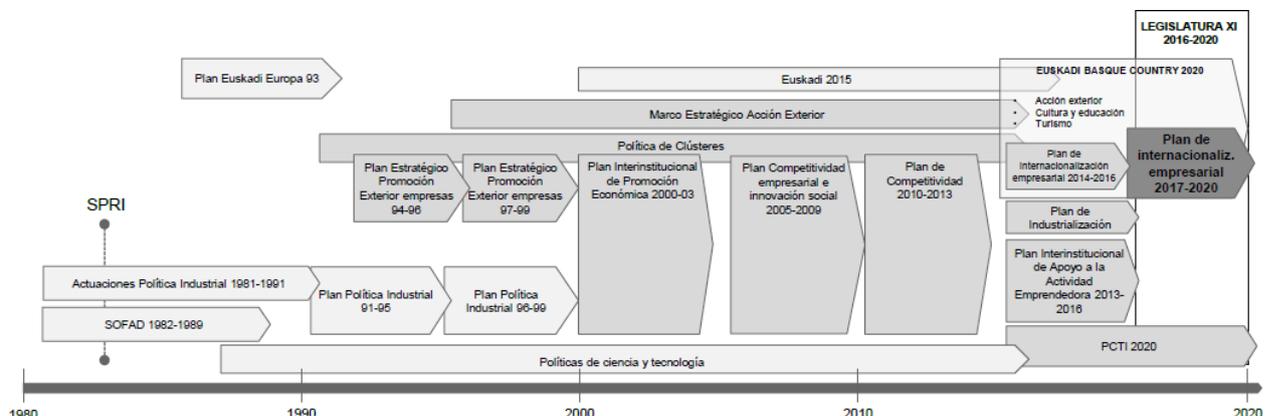
Con la llegada del tercer milenio, los esfuerzos del gobierno se centraron en cimentar el proceso de internacionalización empresarial y el desarrollo de actividades de I+D, por lo que la participación e implicación de los diferentes agentes económicos seguía siendo esencial para el éxito de tal proceso (Aranguren et al., 2014). De este modo, el desarrollo empresarial impulsado por el gobierno, junto a las acciones de los diferentes agentes económicos en los últimos años del segundo milenio, han tenido como resultado el alzamiento de una importante economía industrial, la cual sigue creciendo. Es por ello que los esfuerzos gubernamentales no acaban en esta primera década del nuevo milenio, sino que se sigue apostando por el desarrollo, transformación e internacionalización empresarial, junto al fomento en el exterior de otros muchos sectores.

La implementación de una política de internacionalización empresarial supone un hito alcanzado en la pasada legislatura con la creación del “Plan de Internacionalización Empresarial 2014 – 2016”, enmarcado dentro de la “Estrategia Basque Country 2020”. Tal programa se encuentra actualmente en la segunda fase, denominándose “Plan de Internacionalización Empresarial 2017- 2020” y que evoluciona con respecto al anterior. La experiencia con el primer plan ha permitido progresar en el desarrollo y consolidación de un de un marco de internacionalización empresarial, aunque siguen existiendo ciertos desafíos que deben ser superados (Gobierno Vasco Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. Viceconsejería de Industria, 2017).

Por tanto, el apoyo a la internacionalización empresarial representa una magnífica herramienta para fomentar la competitividad internacional de una región, impulsando la economía y el desarrollo social. La Estrategia Basque Country 2020 y los respectivos planes enmarcados en ella tratan de fomentar la internacionalización de los agentes económicos, culturales y sociales, promoviendo por tanto, la competitividad de Euskadi.

Como ya ha sido explicado, el desarrollo de una economía industrial abierta e innovadora ha sido ampliamente apoyado por los diferentes gobiernos y ello se refleja en los diferentes planes redactados que pueden ser observados en la figura 8.1.

Figura 8.1: Marco de políticas de apoyo a la internacionalización promovidas por el Gobierno Vasco 1980 - 2016



Fuente: Plan de Internacionalización Empresarial 2017 – 2020



8.2. Estrategia Basque Country y Plan de Internacionalización Empresarial

Gracias a la Estrategia Basque Country 2020, desarrollada en la legislatura anterior y actual, se tratan unos objetivos estratégicos de internacionalización, unos vectores comunes y unos ámbitos de actuación, donde se desarrollan los diferentes planes, desde internacionalización empresarial a turismo o educación entre otros muchos (Gobierno Vasco, 2014). La internacionalización de los diferentes sectores vascos se encuentra en un proceso de desarrollo y consolidación, que de acuerdo a la literatura académica, impulsará la competitividad regional e internacional de la Comunidad Autónoma Vasca.

La selección de los diferentes ámbitos geográficos o regiones en la Estrategia Basque Country supone la cohesión de gran parte de los intereses multisectoriales, presentes en un determinado territorio (Gobierno Vasco, 2014). Por tanto, la atracción de varios ámbitos de actuación, como la internacionalización empresarial, la cultura o el turismo, en una misma zona justifica la focalización de las actividades del Gobierno Vasco en dicha región.

“Coordinar no solamente es recoger lo que los otros quieren, sino también poner un poco de orden y marcar unas directrices {...} pero luego hay otras áreas que tienen sus propias geografías, que pueden coincidir con éstas {las marcadas en la Estrategia Basque Country}. Es decir, el resto de áreas asumen esto como común pero luego pueden tener un despliegue mayor en algunas áreas geográficas o menor despliegue en algunas de estas áreas geográficas” (Leyre Madariaga, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

Como consecución de la coordinación y coherencia en la Estrategia Basque Country se identifica un mínimo común denominador relativo a los ámbitos geográficos de actuación (Gobierno Vasco, 2014). Es decir, los diferentes planes elaborados y enmarcados en la Estrategia Basque Country pueden tener cierto grado de interés en esas regiones y por tanto reconocer esos territorios en sus respectivas estrategias.

Por su parte, el Plan de Internacionalización Empresarial 2017 – 2020 también identifica la importancia de ciertas regiones con grandes tasas de crecimiento u oportunidades de colaboración. “{...} mercados como Estados Unidos, México o China, que son países que están identificados como preferentes {...} reconoce {el Plan de Internacionalización Empresarial} que son mercados que por su dimensión geográfica y también por la especialización sectorial de partes de esos mercados necesitan una visión más microscópica, es decir, una aproximación más regional. Sin embargo, cuando hacemos esa identificación de mercados no llegamos a decidir cuáles son {...} esas geografías o esos estados donde verdaderamente existe ese interés preferente. {...} De hecho, todas nuestra herramientas de inteligencia {...} pretenden llegar hasta ese punto” (Iñaki Ezkurra, comunicación personal, 1 de junio de 2018).

Por tanto, ciertos mercados requieren de una revisión a un nivel más regional, donde pueden existir importantes intereses empresariales, sin embargo, el plan no realiza un análisis a un nivel más local.



En ese esfuerzo por identificar regiones acordes a los intereses vascos, tanto la Estrategia Basque Country, como los diferentes planes enmarcados en ella, no rechazan la inclusión de nuevos ámbitos geográficos con los que mantener relaciones bilaterales. El tercer eje del Plan de Internacionalización Empresarial específica, además de la consolidación de los acuerdos actuales, la búsqueda de nuevas relaciones bilaterales con las regiones de interés a razón de una alianza por año (Gobierno Vasco, Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. Viceconsejería de Industria, 2017).

“Nuestra aspiración no es tener una red de socios estratégicos de 28 regiones o socios porque entonces no serían estratégicos. También queremos, dentro de un orden, guardar una cierta exclusividad {...} pues si no, perdería su valor” (Leyre Madariaga, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

Es decir, se trata de crear una lista exclusiva, desarrollando relaciones bilaterales de calidad y activas con el resto de regiones. De este modo, la selección de nuevos ámbitos geográficos debe ser el resultado de un análisis profundo, donde se reflejen los intereses multisectoriales de Euskadi. No obstante, el presente estudio refleja exclusivamente los intereses empresariales del País Vasco en Japón.

La priorización de los ámbitos geográficos marcados en la primera versión de la Estrategia Basque Country 2020 fue simplificada en la reciente actualización del plan. La diferenciación entre países prioritarios y preferentes, así como las oportunidades de aprender y enseñar, son suprimidas, abreviando la lista final de países y regiones prioritarios donde aglutinar esfuerzos (Gobierno Vasco, 2017).

Tal y como se ha comentado anteriormente, el Plan de Internacionalización Empresarial 2017 – 2020 no realiza un análisis regional en aquellos países seleccionados. Además, por las características del plan, se ofrece otro sistema de clasificación de países distinto al de la Estrategia Basque Country. Se realiza una clasificación que diferencia a aquellos “Países de prioridad 1”, que son economías estratégicas en la actualidad y a largo plazo, los “Países de prioridad 2” o mercados de seguimiento con gran potencial y por último los “Países de exploración” que pueden convertirse en fuertes aliados en el medio plazo (Gobierno Vasco, Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. Viceconsejería de Industria, 2017). Es decir, se realiza una clasificación en función de la presencia de las empresas vascas, su potencial y estrategias futuras a llevar a cabo por los agentes vascos.

8.2.1. Japón en la Estrategia Basque Country 2020

Dentro de la Estrategia Basque Country, Japón, como país prioritario tras la actualización, no cuenta con ninguna región identificada con la que mantener relaciones bilaterales. La industria 4.0, la gastronomía o la cultura son algunos de los ámbitos que pueden ser de interés para las actividades de internacionalización vascas en Japón (Gobierno Vasco, 2017). De este modo, se reconoce la existencia de diversos ámbitos de actuación en los que los agentes del País Vasco pueden mostrar interés o generarse una atención especial.

8.2.2. Japón en el Plan de Internacionalización Empresarial 2017 - 2020

En el Plan de Internacionalización Empresarial, Japón se halla en el grupo de “Países de exploración”, es decir, un país con escasa presencia empresarial vasca, cultural y



geográficamente lejano, pero con ciertos intereses de algunos sectores y empresas. Por ello, la estrategia que adopta este plan consiste en analizar profundamente el país y los sectores de interés para poder generar y transmitir oportunidades que puedan ser aprovechadas por las empresas vascas (Gobierno Vasco, Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. Viceconsejería de Industria, 2017).

“{Japón} Desde el punto de vista industrial y tecnológico tiene interés {...}. La verdad es que no se han generado nunca muchos proyectos {...} pero hay sectores como el de la automoción que está muy presente. Desde el punto de vista empresarial, claramente Japón es un país interesante {...} pero también hemos visto en los últimos tiempos que están surgiendo gran interés con Japón, todo el tema cultural, el tema culinario están surgiendo con mucho ímpetu también (Leyre Madariaga, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

“Se han identificado algunos sectores de interés en Japón {...} que básicamente son los sectores de interés preferente en este plan {Plan de Internacionalización Empresarial}. Japón representa muy bien todos y cada uno de esos sectores, la fabricación avanzada, la automoción etc.” (Iñaki Ezkurra, comunicación personal, 1 de junio de 2018).

Por la escasa presencia vasca en el país, Japón encaja perfectamente en el grupo de “Países en exploración” con grandes oportunidades en el ámbito empresarial, pero también en la gastronomía o la cultura.

La evolución de las exportaciones vascas al país nipón ha variado durante los últimos años, con una importante evolución en el año 2016 (ver tabla 8.1). Atendiendo exclusivamente a las exportaciones, se ratifica la clasificación de Japón en “Países de exploración”, pues su posición en el ranking de principales países exportadores ha fluctuado entre el puesto 34º y 60º desde el año 2008, a excepción del 2016. Además, tales exportaciones están prácticamente dominadas por las remesas de vehículos de motor (ver tabla 8.2), que a excepción de ciertos ejercicios económicos, suelen representar un alto porcentaje del total.

Tabla 8.1: Posición, valor y evolución de las exportaciones de la CAV a Japón

	Exportaciones									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (provisional)
Posición	38º	54º	51º	49º	43º	41º	60º	48º	24º	34º
Valor (Miles de euros)	74421	25718	37427	48194	69056	83142	32904	62783	183236	128570
Evolución		-65%	46%	29%	43%	20%	-60%	91%	192%	-30%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del EUSTAT

Tabla 8.2: Código CNAE de mayor exportación, valor y porcentaje respecto del total de exportaciones de la CAV a Japón

	Exportaciones por CNAE									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (provisional)
Código de mayor exportación	291	291	291	291	244	291	281	291	291	291
Valor (Miles de euros)	31407	7138	14455	20870	18391	18977	3287	25690	132371	64393
% Respecto al total	42%	28%	39%	43%	27%	23%	10%	41%	72%	50%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del EUSTAT

En cuanto a las importaciones se refiere, los envíos realizados desde Japón a la CAV han variado levemente durante los últimos años, pero siempre manteniendo una posición importante en las adquisiciones vascas. La evolución de éstas ha experimentado años de crecimiento y disminución, con especial atención al gran aumento en 2016, al igual que ocurre con las exportaciones (ver tabla 8.3). Sin embargo, los datos provisionales de 2017, lejos de descender, aumentan un 7% anual. En cuanto al tipo de importaciones que se suelen realizar desde el país del sol naciente, la adquisición de motores, transformadores y generadores de electricidad, junto a diversa maquinaria de uso general, suelen ser los productos más importados (ver tabla 8.4).

Resulta necesario observar la evolución de estos datos, observando crecimientos continuados y posibles oportunidades empresariales que puedan surgir en el mercado, ya sean actividades comerciales o de aprendizaje.

Tabla 8.3: Posición, valor y evolución de las importaciones de Japón a la CAV

	Importaciones									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (provisional)
Posición	21º	21º	21º	20º	21º	22º	24º	26º	14º	21º
Valor (Miles de euros)	187614	119039	149608	145364	147847	126206	124914	127546	208540	222669
Evolución		-37%	26%	-3%	2%	-15%	-1%	2%	64%	7%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del EUSTAT



Tabla 8.4: Código CNAE de mayor importación, valor y porcentaje respecto del total de importaciones de Japón a la CAV

	Importaciones por CNAE									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (provisional)
Código de mayor importación	221	271	271	281	271	281	281	281	281	303
Valor (Miles de euros)	37010	23941	27083	32282	33343	32210	36494	45124	106853	75531
% Respecto al total	20%	20%	18%	22%	23%	26%	29%	35%	51%	34%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del EUSTAT

8.3. Características de Japón

Japón cuenta con una población de 127,332 millones de habitantes y un Producto Interior Bruto de 4,8845 billones de dólares estadounidenses, lo que representa un PIB per cápita de 38.550 dólares (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2018). El país nipón contaba en el año 2015 con un importante sector industrial, que aporta el 20,5% del PIB a la economía, un dato que ha descendido en favor a la tercerización de la actividad económica (Statistics Japan, 2017).

Atendiendo al Global Competitiveness Report 2017 – 2018, Japón se sitúa en el 9 puesto de los países más competitivos del mundo, con una ligera mejoría con respecto al periodo anterior, pero gravemente lacrado por la mala situación macroeconómica relativa a la deflación (Schwab y Sala-i-Martin, 2017). Se trata, sin duda alguna, de uno de los líderes económicos del mundo actual, con importantes fortalezas en ciertas actividades y sectores. Si bien su economía emergió rápidamente en la segunda mitad del siglo XX, las previsiones auguran que la actual cuarta economía más grande del mundo mantendrá su posición en el año 2030, pero será superada por las economías emergentes para 2050, situándose en el octavo puesto (PricewaterhouseCoopers, 2017).

De las 190 economías analizadas en el ranking “Doing Business 2018” elaborado por el Banco Mundial (2018), Japón se sitúa en el puesto 34º, con una puntuación de 75,68. Sin embargo, este estudio toma como referencia una o varias ciudades para obtener el informe sobre un determinado país, siendo Tokio y Osaka las ciudades seleccionadas para reflejar la facilidad de hacer negocios en el país nipón. La Unión Europea y Japón han firmado un tratado de libre comercio y un acuerdo de alianza estratégica con el fin de favorecer las relaciones entre ambas economías, aumentando su competitividad y reduciendo las barreras al comercio (European Union External Action, 2017). De este modo, las relaciones comerciales de las empresas europeas en Japón tendrán que superar menos barreras, creando un entorno altamente competitivo y del cual ambas partes se beneficien.

Tras el gobierno central, que acapara gran parte de la autoridad política, la administración a escala local está compuesta por 47 prefecturas (Ikawa, 2008) y 1719 municipios a 1 de abril de 2013 (Sasaki, 2014). Pese a que los gobiernos de las prefecturas y los municipios cuentan



con una larga lista de competencias, las acciones llevadas a cabo por estos órganos son observadas por un supervisor del gobierno central (Ikawa, 2008). Desde el año 1993 se han llevado a cabo sucesivas reformas administrativas, políticas y fiscales, fomentando la descentralización del país (Ikawa, 2008; Sasaki, 2014). El primer ministro Japonés, Shinzo Abe, apoya las medidas de descentralización que lleva realizando el gobierno en las últimas décadas, recalando la importancia de la autonomía e independencia respecto del gobierno local como medio para alcanzar los objetivos marcados por cada región (Prime Minister of Japan and his Cabinet, 2017).

La isla, y al mismo tiempo prefectura, más septentrional de Japón, Hokkaido, ha experimentado una historia diferente al de resto de regiones niponas, pues durante las últimas décadas ha gozado de una mayor libertad política, económica y fiscal, con un carácter más descentralizado respecto del gobierno central (Yamazaki, 2001). Los movimientos regionalistas en Japón, pese a su tendencia alcista, siguen siendo débiles, especialmente por la falta de diálogo entre los partidos políticos locales y el gobierno central. (Yamazaki, 2010). Mientras que el regionalismo en Hokkaido se basa las diferencias históricas por su localización y necesidades (Yamazaki, 2001), la identidad de Okinawa se fundamenta en aspectos culturales y una mayor inclinación política hacia el regionalismo (Yamazaki, 2010).

El Índice de Autoridad Regional (RAI) creado por Hooghe et al. (2016) mide la potestad de las regiones de 81 países para desarrollar sus propias políticas entre los años 1950 y 2010. Para contextualizar, dicho estudio reflejaba las regiones de Serbia y Montenegro en 2006 y los estados federados de Alemania en 2010, con un índice RAI de 27, es decir, las regiones más descentralizadas del estudio. Por su parte, en 2010, los tres territorios históricos vascos arrojaban un resultado de 17, mientras que en el conjunto de Euskadi era del 21,5 para el mismo periodo. Por su parte, el sistema administrativo japonés era valorado en 2010 con un índice RAI de 13, aumentando levemente en las últimas dos décadas, pues a principio de la década de 1990, éste era de 10. Por tanto, se puede concluir, que a pesar de los esfuerzos en las últimas décadas, Japón sigue siendo un país centralizado.

9. CREACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL

La Estrategia Basque Country, como ya se ha comentado, recoge el mínimo común denominador de los intereses multisectoriales vascos, entre ellos, los empresariales, recogidos en el Plan de Internacionalización Empresarial. Del mismo modo se ha mencionado que la presente investigación responde a la parte empresarial en la internacionalización de las regiones, por lo que los avances expuestos en los siguientes apartados responden a estas necesidades.

Así pues, a continuación se avanza en la creación de un marco para la identificación de regiones con la que mantener relaciones bilaterales. Además, éste será aplicado al caso Euskadi – prefecturas de Japón, demostrándose su funcionamiento y resultados. Es por ello que ciertos apartados, sustentados en gran medida por las entrevistas personales realizadas, contienen información y observaciones sobre Japón. A pesar de ello, los avances en el marco creado, resumido en la figura 9.2, pueden aplicarse a otras regiones y mercados de interés para la persona u organización que realice el análisis.



9.1. Carácter industrial

La internacionalización representa un eje principal de la competitividad de las empresas industriales vascas, y en los diferentes planes se promueve la apertura al exterior. De hecho, el Plan de Industrialización 2017 – 2020 (Gobierno Vasco, 2017) recoge en el “Bloque II” la internacionalización como uno de los seis ejes sobre los que actuar.

“El propio programa de gobierno {...} marca claramente el carácter industrial de Euskadi y el objetivo es subirlo al 25% {el PIB industrial}, con lo cual, claro que es una prioridad {a tener en cuenta en la selección de ámbitos geográficos} (Leyre Madariaga, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

“Euskadi como una economía con una característica propia, tenemos una especialización sectorial, nuestro plan tiene una focalización sectorial. El Plan de Internacionalización Empresarial {...} está, como no puede ser de otra manera, alineado con el plan industrial y el plan industrial tiene una orientación sectorial muy marcada” (Iñaki Ezkurra, comunicación personal, 1 de junio de 2018).

Dado que la especialización sectorial mencionada tiene una gran importancia, ésta es usada en otro apartado para su posterior análisis en el marco conceptual presente.

“Consideramos que ser un territorio, una región, con 23% que aspira al 25% {de PIB industrial} no es habitual y queremos seguir potenciando las relaciones en ese ámbito.” (Leyre Madariaga, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

De este modo, dado el perfil tan marcado de los programas y la necesidad de realizar una primera criba de las regiones en un determinado mercado, el carácter industrial servirá como filtro inicial para el análisis de las posteriores variables. Sin embargo, en ocasiones resulta complicado hallar información relativa al PIB industrial de las regiones, excluyendo además la construcción, el cual aporta una parte importante a ciertas economías. En caso de que el sector secundario no sea una prioridad para el investigador, es posible sustituir ésta por otro conjunto que permita filtrar los datos deseados.

Por ello, en el presente marco se propone un conjunto de tres variables como filtro inicial para las regiones de un estado, reduciendo el número de unidades de análisis, centrándose además en aquellas que mejor responden a las necesidades de las empresas. Se trata de una sencilla criba que puede ahorrar recursos, generando nuevo conocimiento sobre aquellas regiones que concentran un mayor interés. A continuación se exponen las tres variables escogidas, justificando su elección.

9.1.1. Porcentaje de establecimientos dedicados a las actividades manufactureras

Debido a la falta de datos sobre la importancia de la industria en el Producto Interior Bruto regional, la cantidad de empresas dedicadas al sector secundario, y más concretamente a la industria, es un dato que refleja el carácter industrial de una región. Dividendo ese dato entre el número de establecimientos totales de la prefectura, se obtiene, tras multiplicarse por cien, el porcentaje de empresas dedicadas a la actividad manufacturera de la región.



Esta cantidad de empresas puede reflejar un mayor número de oportunidades para las empresas vascas en las regiones más industrializadas. Como es lógico, cuanto más alto sea ese porcentaje, mayor carácter industrial tendrá la región, aunque por sí sola, esta variable presenta alguna limitación. Al medir únicamente el número de establecimientos fabriles, no se tiene en cuenta la actividad o el valor añadido de éstas. Por ello, se debe analizar también el valor que se añade durante la producción.

9.1.2. Valor medio de los productos manufacturados

Con el fin de conocer qué prefecturas aportan un mayor valor añadido a sus bienes industriales, se divide el valor de los bienes manufacturados entre el número de empresas. De este modo se obtiene el valor medio de los productos manufacturados por las empresas de una región, descartándose así aquellas industrias más tradicionales, con una fase de producción menos costosa y tecnológica.

Las regiones cuyo valor en este indicador sea más alto, tendrán una estructura industrial más tecnológica e incluso dedicada a sectores de interés para la internacionalización empresarial vasca como la fabricación avanzada, energía o salud. Por tanto, esta variable encaja perfectamente en las necesidades del Plan de Internacionalización Empresarial, identificando regiones con un mayor carácter tecnológico, abandonando aquellas que de menor interés para los intereses empresariales de Euskadi.

9.1.3. Porcentaje de la población trabajadora empleada en el sector manufacturero

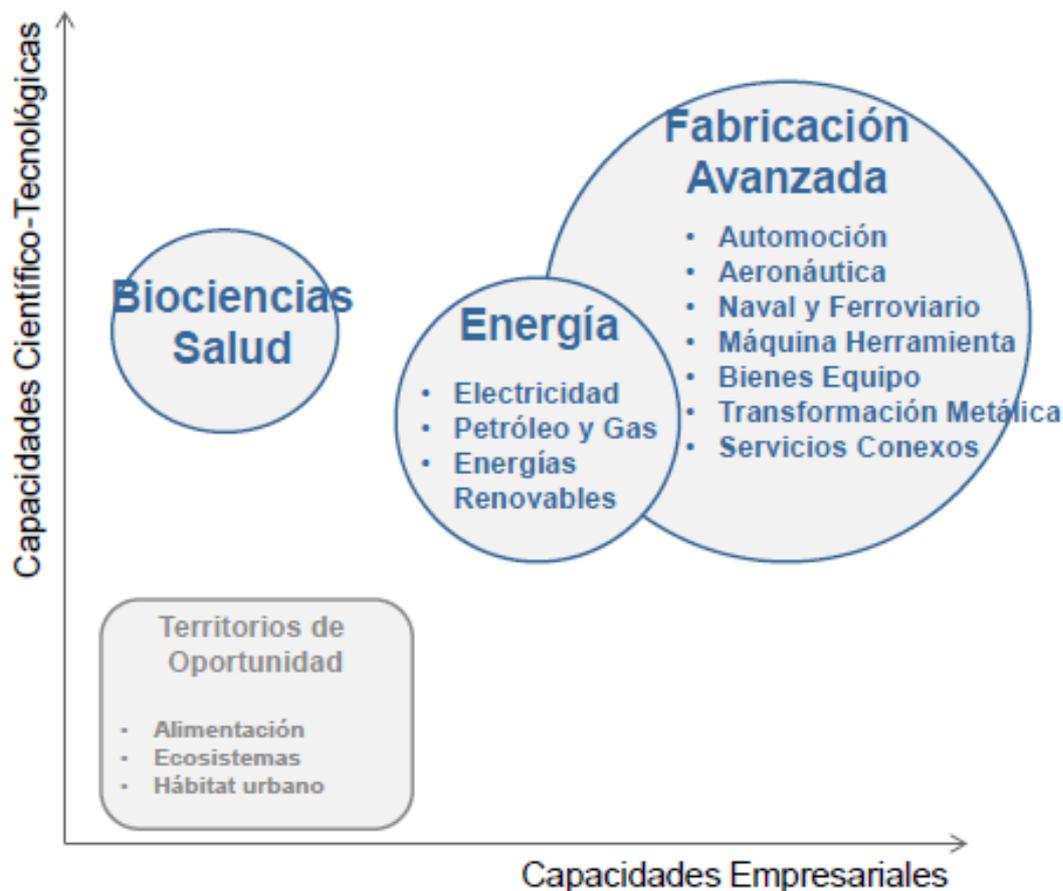
Con el fin de ratificar el carácter industrial de la prefectura, el siguiente indicador refleja la proporción de trabajadores de una región cuya ocupación se encuentra en establecimientos manufactureros. Así pues, dividiendo el dato de personas empleadas en el sector industrial entre el número total de trabajadores de la región, se obtiene, tras multiplicarse por cien, el porcentaje de empleados industriales.

Este dato puede ser interpretado como una falta de tecnología en el sector manufacturero, en favor de la mano de obra intensiva. Por ello, es necesario comparar esta variable con la productividad de los trabajadores y comprobar las variaciones en la posición de las regiones analizadas. Así pues, es posible afirmar si aquellos territorios con una alta tasa de población trabajadora en el sector industrial cuentan además con una alta productividad, o si ocurre el caso contrario.

9.2. Estructura Productiva

El Plan de Internacionalización Empresarial 2017 - 2020 recoge en su segunda línea de actuación la adopción de criterios de priorización sectoriales. El Gobierno Vasco, pretende guiar los esfuerzos hacia una especialización de la industria vasca, alineándose los criterios de especialización con las actividades RIS3 como la Fabricación Avanzada, la Energía y la salud y otras áreas en las que puedan surgir oportunidades (Gobierno Vasco, Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. Viceconsejería de Industria, 2017). Así pues, a partir del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2020, el Plan de Internacionalización Empresarial 2017 - 2020 adapta el esquema de aquellos sectores de mayor interés, prioritarios en esta etapa de acceso y consolidación en mercados extranjeros (ver figura 9.1).

Figura 9.1: Prioridades sectoriales en internacionalización del Gobierno Vasco



Fuente: Plan de Internacionalización Empresarial 2017 – 2020

Sin abandonar las acciones en otros ámbitos sectoriales, el plan refleja una clara orientación a las actividades en torno al RIS3. Con respecto a esta priorización sectorial, el Plan de Internacionalización Empresarial (2017) afirma que:

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, durante las entrevistas se puso de manifiesto la importancia de los comentarios realizados por las asociaciones empresariales y clústeres, y su inclusión en el proceso de elaboración del programa.

“Cuando se hace un proceso de planificación, como elaborar una estrategia {EBC2020} o el Plan de Internacionalización Empresarial, siempre son procesos participativos. {...} Tanto nuestro plan como el de Internacionalización Empresarial hicimos participación” (Leyre Madariaga, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).



“Esta última oficina que vamos a abrir en Milán {inaugurada el mes de Junio} hemos hecho nuestro propio estudio, pero en un momento determinado hemos hecho consulta. Hemos hablado con los clústeres, con empresas referenciales de los sectores donde sabemos que hay un interés en aquel mercado. Por ejemplo la máquina-herramienta es muy importante en Italia y en Euskadi. Ahí hay relaciones de competencia, pero también relaciones de colaboración. Entonces, antes de hacer nada, sobre todo en un sector tan preponderante como la máquina-herramienta, hablamos con máquina-herramienta. Hay otros sectores que tienen interés en ese país {...} y consultamos evidentemente” (Iñaki Ezkurra, comunicación personal, 1 de junio de 2018).

“Lo bueno de nuestro país, quizá por su dimensión, que para algunas cosas es un inconveniente, para la interrelación entre agentes es una ventaja. La relación es continua, es constante entre asociaciones, clústeres, empresas, grupos, etcétera. Entonces ahí hay un feedback que nosotros tenemos en cuenta” (Iñaki Ezkurra, comunicación personal, 1 de junio de 2018).

Por tanto, la participación de diferentes asociaciones y conjuntos empresariales es necesaria para la elaboración de planes y elección de destinos, pues mediante la transmisión de comentarios, recomendaciones y observaciones se logra reflejar los intereses empresariales vascos en las acciones llevadas a cabo y los ámbitos geográficos.

Como ya se ha citado anteriormente, se reconoce el gran interés que el país nipón tiene para las empresas vascas desde el punto de vista industrial y tecnológico. Al igual que se ha reflejado en los apartados anteriores, durante las entrevistas, tanto con Leyre Madariaga, como con Iñaki Ezkurra, se admitía la existencia de sectores, como el del automóvil, donde pueden surgir oportunidades para las empresas de Euskadi.

“Se han identificado algunos sectores de interés en Japón y bueno, pues esa misión {misión de apertura de relaciones institucionales en Japón} tiene una clara focalización hacia determinados sectores, que básicamente son los sectores de interés preferente en el plan. Japón representa muy bien todos y cada de unos esos sectores, la fabricación avanzada, la automoción, etc.” (Iñaki Ezkurra, comunicación personal, 1 de junio de 2018).

Puesto que en el presente trabajo no se han realizado entrevistas con asociaciones empresariales y clústeres interesados en Japón, al análisis de este indicador se realizará teniendo en cuenta la presencia e importancia de los sectores presentes en la figura 9.1 en las distintas regiones seleccionadas, ya que conforman las prioridades sectoriales del plan. Éstos, como ya se ha comentado anteriormente, muestran las prioridades sectoriales en la internacionalización y por tanto, su identificación en las diferentes prefecturas responderá a un mayor número de oportunidades para las empresas vascas.

En el plano general, las regiones deben buscar en los territorios del país objetivo, aquellos sectores que consideren prioritarios, junto a la valoración de los comentarios realizados por las empresas y asociaciones. Con ello, es posible reflejar las necesidades en materia de internacionalización de los agentes económicos de la región, mejorando los resultados



obtenidos. Gracias a la identificación de los sectores prioritarios, es posible encontrar un mayor número de oportunidades comerciales y de colaboración en la región objetivo.

9.3. Dimensión y Evolución del Mercado

El análisis de este grupo de indicadores se basa en los criterios usados en la priorización de países recogidos en el Plan de Internacionalización Empresarial y que ha sido mostrada en la figura 7.1. Pese a que su nombre indica el uso en la selección de países, este conjunto de variables es utilizado en este marco para realizar un estudio a una menor escala, a nivel regional. Por otra parte, resulta imposible investigar algunos de estos criterios como los rankings “Doing business” o “Invest in” junto a otros, como el interés mostrado por las empresas por la especificidad del análisis y la falta de información sobre las asociaciones empresariales y clústeres.

El interés que pueden mostrar las firmas en un determinado territorio puede avistarse en el anterior apartado, pues se especifica la estructura económica de cada región y por tanto el posible atractivo que pueda tener para cada sector. De este modo, el entorno económico de las regiones se analiza tanto en el anterior apartado, desde una perspectiva sectorial, como en el actual, desde un plano macroeconómico. A continuación se detallan las variables a analizar.

9.3.1. Tamaño y evolución del mercado

En este apartado se analiza el dato del Producto Interior Bruto de la región junto a su evolución, es decir, el crecimiento de la economía en un determinado territorio. Con el fin de no restringir la información a un único año, a partir de los datos aportados por las agencias estadísticas, en el caso nipón, Statistics Japan, se analizará el resultado de los últimos 4 años. De este modo, no solo se refleja aquellos mercados más grandes, sino también los que mayor crecimiento han experimentado y, si la tendencia continua, los que gozarán de mayor crecimiento en el corto plazo. Junto a ello, se tratará de examinar las causas, si es posible, de las tasas de crecimiento y decrecimiento más relevantes, obteniéndose así una perspectiva más amplia de la región.

9.3.2. Tamaño y evolución del valor de las manufacturas

El valor medio de las manufacturas producidas por las empresas de una región ha sido uno de los filtros utilizados en la primera criba. No obstante, este segundo apartado de variables se refiere a su cifra absoluta y crecimiento. De este modo, no solo se analiza en el marco el tamaño del total del mercado, sino también de la parte más industrial y al igual que en el anterior apartado, su evolución en los últimos 4 años. Ello permite observar el potencial de la región, información de gran importancia para el desarrollo de diferentes estrategias por parte de las empresas. Además se intenta buscar las razones de las variaciones más importantes acontecidas en cada territorio.

9.4. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

El papel que juegan los gobiernos en la internacionalización empresarial es fundamental, especialmente para el impulso de estas actividades, el fomento de la marca país y desarrollo de confianza entre los agentes participantes. En la aproximación gradualista de Johanson y



Vahlne, estudiada anteriormente, se reconocía que la red de la empresa, incluyendo el gobierno, capacitaba a las firmas de un mayor conocimiento del mercado extranjero, reduciendo las barreras y la incertidumbre a la internacionalización.

Como ya se ha observado, el marco del proceso de internacionalización Uppsala” o “U-Model” supone que un mayor conocimiento del mercado favorece la internacionalización y el compromiso en dicha economía, por lo que se crea nuevo conocimiento más específico, repitiéndose continuamente el ciclo. Así pues, las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, que no cuenten con recursos suficientes para conocer en detalle un determinado mercado, pueden acudir a su red para mejorar su conocimiento y valorar la opción de iniciar el proceso de internacionalización. Las administraciones públicas, como parte de esa red, pueden ayudar a estas compañías a estudiar los mercados, aportar datos o incluso apoyar económicamente estas actividades.

Debido a la pertenencia en la red anteriormente comentada, los gobiernos pueden dotar de recursos a las empresas. Ello implica que la gerencia pública colabora en la co-creación de valor en las empresas, por lo que aparece la lógica dominante del servicio de Vargo y Lusch. Del mismo modo que en el resto de marcos, los recursos, ya sean económicos o el propio conocimiento, repercuten en la proposición de valor que hará la empresa a sus clientes. Mediante esta lógica, aumentan las posibilidades de obtener una ventaja competitiva en los mercados y por tanto, el éxito de la empresa y la economía nacional.

El marco ecléctico de Dunning, como se ha visto, ofrece otra perspectiva sobre los métodos de entrada en nuevos mercados internacionales a través del análisis de diferentes atributos. El marco OLI se basa en las ventajas de la propiedad, localización e internalización para decidir sobre diferentes opciones de internacionalización. Por ello, este modelo precisa del análisis de factores externos e internos.

Mientras que los factores relativos a las características de la región pueden ser, en gran medida, útiles para todas las empresas, las ventajas de la propiedad e internalización varían entre empresas. La administración pública puede aportar información, ayudar y acompañar a las empresas para que completen este marco, ya sea de manera general o específica.

El gobierno puede allanar el camino político y legal mediante la elaboración de convenios con otras regiones o la firma de acuerdos comerciales con otras regiones. Este es el caso de Europa y el Euskadi, ya que el nuevo tratado de libre comercio y los convenios bilaterales con ciertas regiones reducen las barreras arancelarias u otras limitaciones legales entre los territorios.

A ello, es necesario sumar el análisis del grado de afinidad cultural, ya que ciertos hechos históricos permiten afianzar lazos entre dos territorios distantes. Éstos favorecerán las actuaciones y las relaciones del gobierno de origen en el destino, pues se parte de un mayor conocimiento y confianza. La población con raíces vascas en territorios como Argentina o Chile representa un claro ejemplo de alto grado de afinidad, por lo que la administración pública conoce de primera mano la situación. No obstante, otros acontecimientos pueden causar el efecto contrario, mermando la facilidad para relacionarse en regiones con un bajo grado de afinidad.



La recientemente creada Agencia Vasca de Internacionalización, integrada dentro grupo SPRI, responde a las necesidades específicas de las empresas que quieran comenzar o consolidar su actividad en el exterior.

“{...} la Agencia Vasca de Internacionalización, en inglés Basque, Trade & Invest trata de dar unos servicios mucho más adecuados a las necesidades de las empresas, unos servicios más especializados. Se ha hecho un trayecto bastante importante a lo largo de los últimos años, pero nos damos cuenta que necesitamos algo más, algo más especial, algo más específico, más estructurado y con más capacidad de alcance para las necesidades de nuestras empresas. Por ello, además de todas las delegaciones que tenemos por el mundo, todas las delegaciones de SPRI, que estarán incluidas en esta agencia, daremos además un servicio de inteligencia competitiva que nos va a permitir saber qué necesidades tenemos, qué mercados son los importantes, cómo los podemos atacar y qué tipo de servicios adicionales podemos ofrecer a nuestras empresa y sobre todo llevar la marca Basque Country por el mundo, consolidar esa marca y hacerla una marca internacional” (entrevista a Arantxa Tapia el 31 de octubre de 2017 para Irekia).

Esta agencia y su Unidad de Inteligencia Competitiva conforman una gran fuente de ayuda y servicios de valor añadido para las empresas internacionales de Euskadi, con contenidos ajustados a sus necesidades. Así pues, se está tejiendo una red más flexible y eficiente con la que las firmas vascas pueden aprender, mejorar el conocimiento de determinados mercados y reducir su incertidumbre. Como es lógico, la disminución de la incertidumbre, en el órgano decisor de las compañías, implica un impulso a la internacionalización, mejora de la competitividad, reducción de tiempo y otros recursos en las fases de investigación de mercados.

A pesar de que, por sí sola, este concepto no se puede aplicar a la identificación de regiones en mercados extranjeros, sí representa una vía de ayuda y aceleración en la internacionalización de las empresas. Por tanto, la participación de la administración pública en las redes empresariales, aportando conocimiento, reduciendo barreras y mitigando la incertidumbre debe ser incluida en el presente marco conceptual.

No obstante el gobierno no es el único participante en este tipo de redes, pues los proveedores, clientes o distribuidores también pueden aportar conocimiento. Pese a ello, la administración pública representa un órgano principal de apoyo, económico, informativo o de acompañamiento, capaz de mejorar la situación competitiva de numerosas empresas y por ende, del conjunto de la economía.

Es necesario tener en cuenta que en un marco que trata de identificar la idoneidad de las diferentes regiones en determinados mercados, no puede responder a las necesidades específicas de cada empresa. Sin embargo, esta es una tarea que puede desempeñar las instituciones públicas, por lo que dicho concepto debe ser incluido en la propuesta. De este modo, para lograr convertir este concepto en variables útiles para la identificación de regiones en mercados exteriores se utilizan las siguientes variables, las cuales se construyen en base al conocimiento sobre los diferentes territorios.



9.4.1. Capacidad para Obtener Conocimiento Codificado

Un buen dato de partida sobre el que trabajar es la elaboración de informes sobre las regiones de interés. Éstos aportarán datos útiles a las empresas que decidan acudir a una determinada zona en busca de implantaciones productivas o comerciales, búsqueda de colaboraciones, o cierta información, que por razones económicas o de tiempo, no puedan obtener por sí mismas. La cantidad y especificidad de los informes elaborados puede conformar el cálculo de esta proposición.

Éstos pueden contener información relativa al atractivo de la región en cuestión, su potencial de mercado, su riesgo, infraestructuras o similitudes culturales. Éstas son algunos conceptos que ya han sido mencionados en el marco ecléctico de Dunning (1988), concretamente en los factores de localización. Como las ventajas de la propiedad y la internalización son específicas de cada empresa, la única ventaja que puede presentarse de manera más general es la de localización.

Por tanto, a través de la aportación de este tipo de información por parte de la administración pública, se asiste en la elección del método de entrada de la empresa en expansión. No obstante, para completar el marco ecléctico, cada firma deberá valorar individualmente sus ventajas de la propiedad y la internalización. Además, aunque se hayan mencionado teorías diferentes, éstas deben tener en cuenta el conocimiento, en este caso sobre un territorio, para decidir los métodos de entrada o el compromiso en el mercado.

9.4.2. Capacidad para Obtener Conocimiento Tácito

Otro tipo de actividades que, además de generar nuevo conocimiento sobre una determinada región, contribuye a la posibilidad de crear nuevos lazos con otras empresas, asociaciones o gobiernos regionales, son las visitas a determinados territorios de interés. Este tipo de viajes pueden abrir las puertas a nuevas oportunidades en determinados sectores o empresas, ya que se conoce de primera mano el estado del mercado y éste puede ser transmitido a las firmas interesadas. De este modo, el número de visitas a las regiones de interés y las actividades englobadas dentro de ella suponen la base de análisis de esta variable.

Así por ejemplo, la Agencia Vasca de Internacionalización acudió en julio de 2018 a Rusia, llevando a cabo actividades en la ciudad de Kaluga, la Cámara de Comercio de la Federación Rusa y de Moscú, con el fin de conocer de cerca la realidad de la economía del país (SPRI, 2018a). De este modo se ha podido observar de primera mano uno de los grandes focos industriales del país, así como distintas cámaras de comercio, pudiendo aportar conocimiento a las empresas vascas interesadas y a la propia organización.

Del mismo modo, las visitas que órganos del exterior realicen a la región de origen también deberán ser analizadas, pues, al igual que en las anteriores, éstas aportan un mayor conocimiento de las necesidades de una determinada región y oportunidades para las empresas locales.

Una delegación China de la región de Tianjin, una de las regiones identificadas y con las que existe un convenio, visitó Euskadi en Julio, donde se llevaron a cabo actos informativos y visitas a empresas con implantaciones en dicho territorio (SPRI, 2018b). Una delegación institucional de México se reunió el pasado abril con, entre otros órganos, la Agencia Vasca de



Internacionalización, manteniendo conversaciones sobre los parques tecnológicos o las importantes relaciones comerciales entre Euskadi y México (SPRI, 2018c).

Se han mencionado algunos ejemplos, que sin duda, aumentarían en número durante los próximos meses tras la consolidación de la Agencia Vasca de Internacionalización. Por consiguiente, el número de información relativa a los países y regiones de interés, así como la consolidación de relaciones bilaterales con otros territorios, brindarán a las empresas vascas nuevas oportunidades en el plano internacional.

9.4.3. Capacidad para Ofrecer Contribuciones/Servicios Personalizadas

Los servicios públicos que ofrecen apoyo y consejo individual a las firmas mejoran el conocimiento de éstas, reduciendo la incertidumbre a la expansión internacional. Mediante este tipo de actividades se colabora en la compleción del marco OLI, asesorando sobre las ventajas en la propiedad e internacionalización. Este sistema permite además recopilar conocimiento sobre determinadas regiones al conocer las empresas que han acudido a ciertos territorios, sus experiencias y las posibles oportunidades que, a posteriori, puedan surgir para otras firmas de la cadena de valor.

Por ejemplo, en el caso de Euskadi, los servicios específicos de la Agencia Vasca de Internacionalización permiten a las empresas comprender sus capacidades, informar sobre los diferentes mercados e impulsar la internacionalización. Como ya se ha citado anteriormente, esta agencia lleva a cabo servicios específicos para las empresas interesadas en iniciar o consolidar su presencia en el exterior, respondiendo a sus necesidades de manera individualizada. Para el cálculo de esta variable se propone el número de asesoramientos, acompañamientos o ayudas económicas concedidas a las empresas y sus regiones objetivo.

9.5. Conocimiento

La importancia del conocimiento como fuente de competitividad de las empresas y las naciones ha sido plasmada en apartados previos, por lo que su análisis debe ser incluido en el marco conceptual. La teoría dominante del servicio, la innovación abierta y la empresa creadora de conocimiento son tres proposiciones capaces de mejorar la situación competitiva de la empresa a través del conocimiento. Por ello, las economías que aspiran a posicionarse como líderes en multitud de sectores, tratarán de aplicar estas ideas en sus marcos estratégicos.

La primera de ellas, la lógica dominante del servicio, ha sido incluida en la sección anterior, mientras que la innovación abierta se desarrolla en este apartado. Debido a que la empresa creadora de conocimiento se basa en las acciones que las firmas llevan a cabo para gestionar y desarrollar nuevas innovaciones, su aplicación en el marco de identificación de regiones no encaja. La misma situación aparece al introducir la perspectiva de las capacidades organizacionales, la cual está relacionada con la anterior. Este modelo se fundamenta en la transformación de conocimiento tácito, obtenido a través de la experiencia, en capacidades de la empresa. Por sí solos, estos dos casos tienen un carácter individualista, pues el conocimiento, en numerosas ocasiones, está dentro de la empresa, lo que imposibilita su relación con el marco.



Resulta complejo relacionar estas teorías con la identificación de regiones con las que mantener relaciones bilaterales, aunque aquellas regiones que quieran mejorar su situación competitiva, deberán promover un entorno que facilite su aplicación. En cuanto a la innovación abierta, sus resultados pueden ser observables mediante la identificación de centros de innovación o patentes creadas a partir de la colaboración. El impulso de un ambiente empresarial innovador, desde el frente público y privado, redundará en la posibilidad de alcanzar nuevas tecnologías u oportunidades. Por ende, la innovación abierta permite la obtención de ventajas competitivas en las empresas y desarrollo de la región.

Inevitablemente, el método SLEPT, que ha sido analizado en el apartado cuarto debe mencionarse, ya que, según este marco tradicional, el entorno tecnológico y la competencia internacional son dos de los factores a estudiar en el proceso de internacionalización. Así por tanto, se presentan dos escenarios opuestos. Por una parte, una empresa puede acudir a regiones con un desarrollo tecnológico menor, donde la competencia sea escasa y lograr rápidamente un liderazgo sobre este factor. Por otra parte, un territorio altamente innovador y con gran capacidad tecnológica estará ocupada por multitud de empresas altamente competitivas, lo que crea una barrera de entrada a cualquier empresa. Sin embargo, es en este tipo de regiones donde residen las mejores oportunidades de colaboración, en caso de que la cultura empresarial fomente estas actividades.

Aunque el avance hacia una nación altamente competitiva guía a las empresas hacia las regiones con mayor desarrollo tecnológico, de manera individual, ciertas compañías, por su estrategia, pueden encontrar mayores oportunidades en otros ámbitos menos desarrollados. Este marco se basa en la segunda de las opciones, ya que se analizan entornos favorables al desarrollo de nuevo conocimiento y oportunidades de alto valor añadido. A continuación se muestran las variables escogidas para completar este apartado.

9.5.1. Patentes basadas en la colaboración

La innovación abierta concede a las empresas la oportunidad de obtener importantes ventajas competitivas en nuevos mercados, convirtiendo a éstas en órganos más flexibles y generadoras de conocimiento que puede ser compartido. Como ya ha sido mencionado, la colaboración, generación de conocimiento y desarrollo de ventajas competitivas para las empresas son actividades clave en el progreso de las naciones.

La comprobación de la existencia de una cultura empresarial interactiva y encaminada a resultados con origen en la colaboración puede ser complicada. Las actividades que pueden llevar varias empresas de manera conjunta pueden no ser publicadas hasta su finalización, por lo que el proceso de creación de conocimiento no es divulgado en las fases intermedias. Por ello, para el análisis de la presente variable, se estudia el número medio de patentes basadas en la colaboración de cada empresa en la región seleccionada.

Mediante esta variable se concluye cuáles son las regiones con un mayor índice de colaboración para el desarrollo de nuevo conocimiento, basándose en los resultados. De este modo es posible comprobar si la cultura empresarial de un territorio es proclive a la colaboración en materia de innovación.



9.5.2. Desarrollo tecnológico

A través de la anterior variable se obtiene una cifra de la capacidad colaborativa de las empresas en una determinada región, basándose en los resultados, mediante las patentes. Por otra parte, es necesario considerar las oportunidades que el entorno ofrece a la generación de conocimiento, ya que, de este modo es posible hallar un mayor número de oportunidades para las empresas. Para ello, se propone identificar los centros innovadores, públicos y privados, generadores de conocimiento para las empresas del entorno en cada región.

Mediante esta variable se pretende seleccionar aquellas regiones donde las oportunidades a la innovación abierta sean mayores, lo que implica una mayor competitividad de las empresas y de la zona. De este modo, aquellas firmas que quieran participar en un entorno altamente competitivo, pero también innovador y colaborativo, elegirán las regiones más desarrolladas y con mayores oportunidades en la generación de conocimiento.

Puesto que resulta complicado realizar estudios sobre materia de innovación a escala local, desde esta investigación se propone complementar este concepto desde el punto de vista estatal. Para ello se generalizaría la puntuación que los países obtienen en el “Global Innovation Index” a las diferentes regiones de dichos estados. El estudio de ambas variables puede aportar información sobre el desarrollo tecnológico del país, justificando su selección.

9.6. Confianza

La coherencia del marco sobre el que se avanza en la presente investigación carecería de sentido si estuviera orientado a tropezar en criterios oportunistas, información asimétrica o falta de desempeño en la colaboración. Los costes de transacción en el conocimiento, como ya ha sido estudiado, se basan en la existencia de estos problemas, lo que reduce la eficiencia de la empresa. De este modo, la confianza en las relaciones comerciales internacionales repercute en la variación de este tipo de costes. Por ello, es necesario incluir la confianza en el marco de análisis de regiones, ya que es un factor crítico del desarrollo empresarial y de las naciones.

Así pues, aparece además el entorno socio-cultural del país o región, uno de los factores de estudio en los marcos más tradicionales de marketing internacional. Estas características deben ser ampliamente estudiadas y comprendidas, adaptándose a las diferencias que puedan influir negativamente en la marcha internacional de las empresas y aprovechando las similitudes existentes.

En apartados previos se ha citado la existencia de sociedades de alta y baja confianza, sin atender a los comportamientos dominantes en cada una de ellas. En las culturas de alta confianza, como la japonesa, la confianza se adquiere mediante el respeto, empatía y la cortesía, siendo la devolución de los favores uno de los puntos clave de la relación (Lewis y Gates, 2005). Las sociedades de baja confianza, como México o Italia, únicamente confiarán en las personas más cercanas, como la familia o los amigos cercanos (Lewis y Gates, 2005). Es necesario conocer la cultura de cada país para comprender y responder adecuadamente a los acontecimientos, eliminando barreras a las posibles relaciones, consolidando finalmente la actividad internacional.



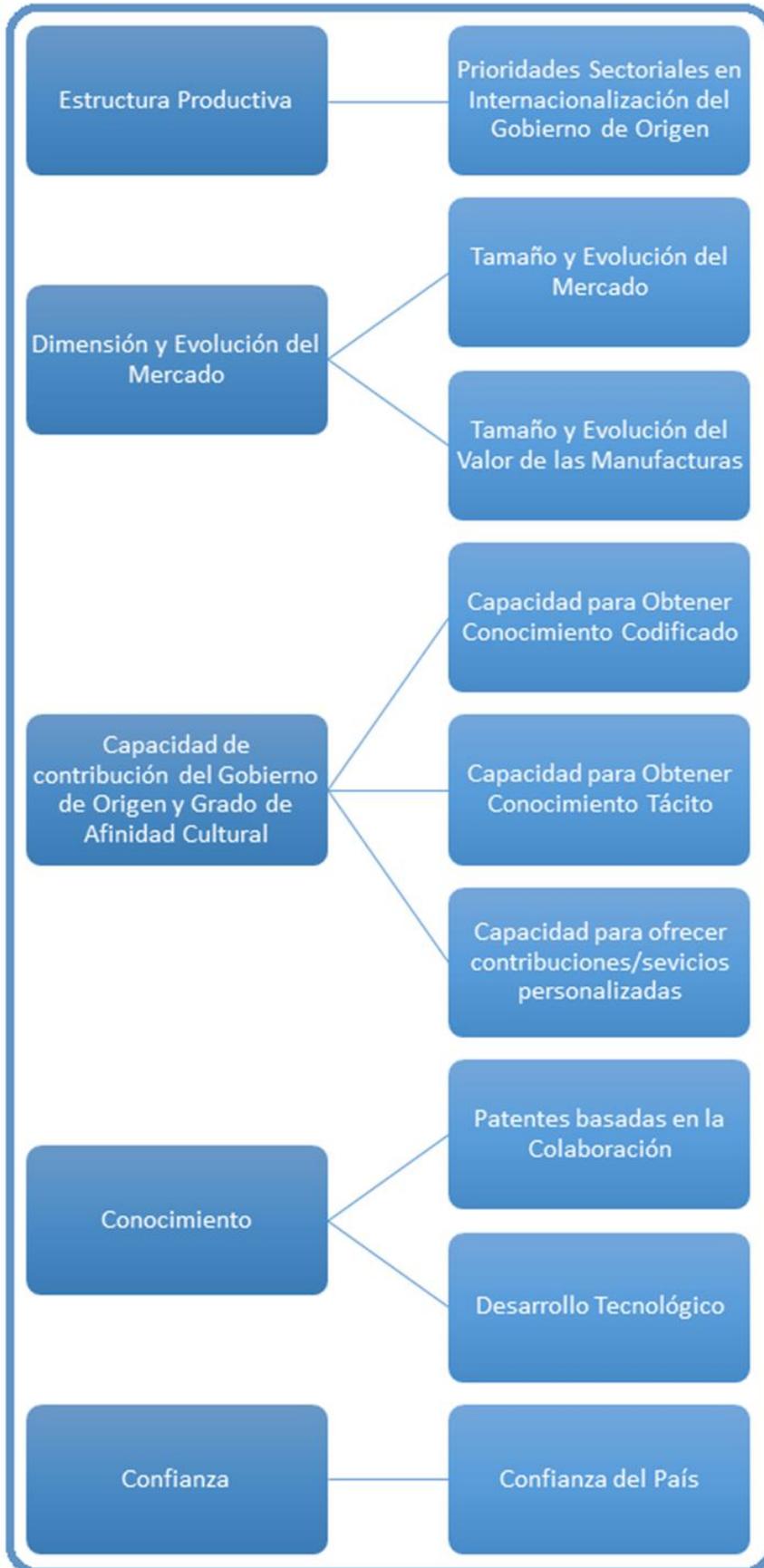
La medición de la confianza entre regiones es complicada, pues los estudios revisados se centran en analizar este concepto en el plano estatal. Sin embargo, y como se ha justificado anteriormente, esta variable debe ser incluida en el marco, ya que en su ausencia, las posibilidades de actos oportunistas, relaciones infructuosas o fracasadas, aumentan. Por ello, a falta de realizar posteriores estudios y en ausencia de artículos o información de nivel regional, se propone analizar la confianza del país para su generalización por todo el territorio.

Conocer el grado de confianza de los diferentes agentes regionales sería una tarea inconmensurable y difícil de medir. El objetivo de esta variable de estudio es por tanto, conocer el entorno socio-cultural al que se enfrentan las empresas extranjeras en una determinada región. Gracias a esta variable es posible reducir los posibles costes que suponga la existencia de información asimétrica u otros problemas derivados de la falta de confianza en las relaciones.

9.7. Construcción del marco sistemático

Una vez seleccionadas, justificadas y desarrolladas todas las variables presentes en esta propuesta de un marco de identificación de regiones, es necesario construir una representación visual que permita un rápido análisis. Por ello, en la figura 9.2 se muestra esta primera propuesta, que lejos de ser definitiva, cuenta con limitaciones y áreas de mejora o adaptación.

Figura 9.2: Representación del marco sistemático para la identificación de regiones



Fuente: Elaboración propia



Debido a que en ocasiones es importante realizar un primer filtrado con el objetivo de limitar el número de regiones a estudiar, el carácter industrial, el cual actúa como criba, representa el paso anterior a la aplicación del marco. De este modo es posible reducir la cantidad de recursos dedicados al análisis de territorios con menor interés. Por tanto, una vez realizada la primera criba, el marco considera cinco dimensiones diferentes, compuesto por una o varias variables, que, en la medida de lo posible, perfilaran la idoneidad de cada región.

Durante el proceso de análisis, la información recopilada puede constituir una fuente de oportunidades, generando conocimiento sobre las diferentes regiones, la cual puede ser transmitida al ámbito empresarial. Así pues, tras la aplicación del marco a los territorios considerados, además de concluir cuál de las áreas se adapta mejor a las necesidades empresariales de un país, aumenta también el conocimiento de otras regiones que pueden representar oportunidades en otros sectores.

El marco ha sido construido a partir de un gran número de fuentes de información, desde los planes elaborados, hasta la literatura académica, tradicional y moderna, pasando por entrevistas con figuras importantes en la internacionalización vasca. Gracias a esta combinación se logra agrupar los intereses de las firmas en materia de internacionalización, con una amplia revisión de la literatura, en gran parte, empresarial.

Las regiones interesadas en el marco pueden aplicarlo o adaptarlo a sus necesidades, sistematizando el proceso de identificación y selección de territorios de interés. A través de la presente propuesta, es posible generar nuevo conocimiento sobre una determinada región, que permita el establecimiento de relaciones bilaterales y fomento de la competitividad.

10. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tras haber realizado una extensa revisión de la literatura académica existente, las entrevistas con algunas de las figuras clave de la internacionalización de Euskadi y haber avanzado en la creación del marco anteriormente propuesto, se da paso a su aplicación al caso de Euskadi - prefecturas niponas.

10.1. Selección de prefecturas

La búsqueda de información sobre cuentas anuales de cada región japonesa es complicada, pues la barrera idiomática impide su identificación, siendo además, la información traducida al inglés escasa. Por tanto, resulta difícil realizar una primera criba basándose en el PIB industrial, tal y como ha sido expuesto en apartados anteriores.

Además, con el fin de obtener un dato fiable sobre el carácter industrial de una región, es necesario excluir a la construcción del sector secundario, obteniéndose el dato de las actividades manufactureras y mineras. El sector de la construcción tiene una gran importancia en Japón, el cual aportaba un 5.5% al Producto Interior Bruto nacional en el año 2015 (Statistics Japan, 2017). Muchas de las cuentas anuales presentadas por las administraciones de las prefecturas u otros estudios no desglosan los componentes de éstas, por lo que resulta complicado medir el PIB industrial de las regiones descontando este sector.



Como referencia, algunas de las prefecturas más grandes e importantes de Japón cuentan con un desglose más específico de los componentes de las cuentas anuales. Los datos de la capital nipona y centro económico del país muestran un claro enfoque hacia el sector terciario. El PIB de Tokio se basa en un 90% de actividades del sector terciario, de modo que la industria manufacturera aportaba en el año 2015 un 6.3% (Tokyo Metropolitan Government, 2017), muy lejos de la media estatal que se sitúa en un 20.5%.

La tercera prefectura en población, Osaka, mejora ligeramente los datos de la gran metrópoli de Tokio. El sector de la industria manufacturera representaba en el año 2014 el 15.8% del PIB regional (Osaka Business and Investment Center, s.f.), acercándose a la media estatal. El quinto territorio más poblado de Japón, Aichi, representa el foco manufacturero del país y ello se refleja en el dato de PIB industrial. La industria manufacturera contribuía el 33% del PIB regional en el año 2014 (Department of General Affairs, Aichi Prefecture, 2016).

Para el análisis de las tres variables que encabezan el marco creado en esta investigación, se ha acudido a la oficina estadística japonesa denominada e-Stat, donde se puede encontrar cierta información estadística relativa a la economía de las 47 prefecturas niponas. Sin embargo, ésta no ofrece datos continuados y actualizados, por lo que los datos han podido variar ligeramente en los últimos años. La información regional más reciente y desglosada por la oficina estadística hace referencia a los años 2014 y 2015. A partir de las cifras absolutas de cada región se han elaborado tres indicadores relativos, impidiendo así que las prefecturas con un volumen total elevado acaparen los primeros puestos.

La selección de las prefecturas que van a ser analizadas ha sido realizada mediante la simple criba compuesta de tres variables y descrita en el apartado 9.1. Para este primer proceso de filtrado se ha tenido en cuenta las prefecturas que se posicionaban en los 20 primeros puestos en cada una de las tres variables. Es decir, las regiones seleccionadas debían estar presentes en los 20 primeras posiciones en las tres variables, por lo que, si alguna de ellas quedaba fuera de este ranking en uno o más campos, no sería seleccionada para el estudio. De este modo, siguiendo este proceso, se han seleccionado un total de 9 regiones. A continuación se refleja los datos de cada de una de ellas, incluyendo los resultados obtenidos en cada una de las variables (ver tabla 10.1).



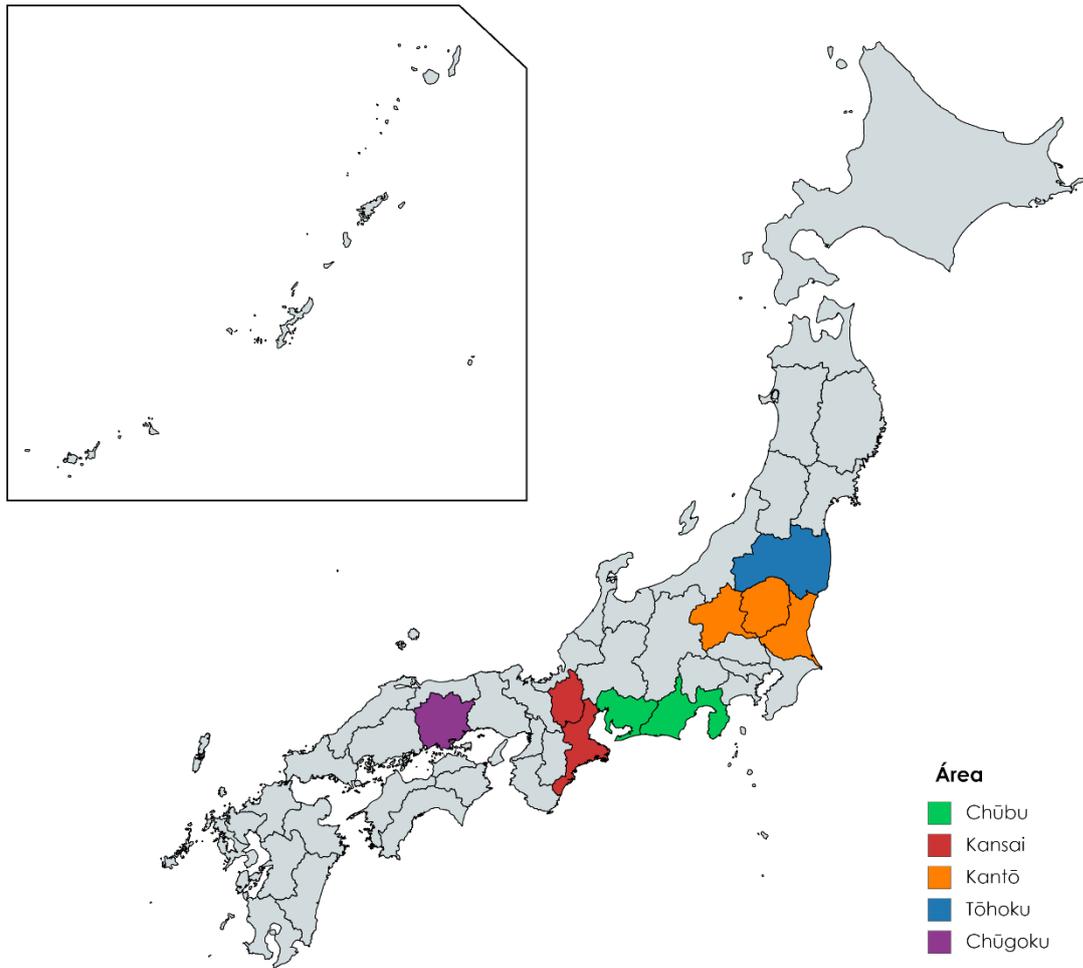
Tabal 10.1: Selección de prefecturas

Prefectura	% de establecimientos dedicados a las actividades manufactureras	Valor medio de los productos manufacturados (Millones de yenes)	% de la población trabajadora empleada en el sector manufacturero
Aichi	5,14%	2609,78	19,97%
Fukushima	4,16%	1342,55	17,48%
Gumma	5,27%	1651,56	20,65%
Ibaraki	4,47%	2079,94	19,64%
Mie	4,39%	2890,79	21,60%
Okayama	4,09%	2375,05	15,86%
Shiga	4,72%	2456,36	23,12%
Shizuoka	5,35%	1641,68	20,83%
Tochigi	4,77%	1904,86	20,43%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Statistics of Japan

Las 9 prefecturas seleccionadas se encuentran en 5 áreas diferentes de Japón, pero todas se encuentran en la isla principal del país (ver figura 10.1). Fukushima se encuentra en el área de Tôhoku, al norte de las prefecturas de Gunma, Tochigi e Ibaraki, en el área de Kantô. Por otra parte, en el área de Chûbu aparecen las regiones de Aichi y Shizuoka, mientras que al oeste de éstas se encuentran Shiga y Mie en Kansai. Por último, en la localización más occidental del mapa se encuentra la prefectura de Okayama, en el área de Chûgoku.

Figura 10.1: Prefecturas seleccionadas y sus respectivas áreas



Fuente: Elaborado a través de www.mapchart.net

Tras haber realizado esta primera criba sobre las 47 prefecturas niponas, se da paso al análisis de cada una de ellas, ordenándose geográficamente, de norte a sur y de este a oeste. Es necesario tener cuenta que cierta información incluida en el marco no puede ser estudiada debido a la falta de información a nivel regional o barrera idiomática. Sin embargo, en el apartado 10.11 se procederá a realizar un breve análisis aplicando algunas de estas variables a escala estatal.

10.2. Fukushima

La primera de las regiones a analizar, es Fukushima, que con una población 1.914.000 habitantes en 2015, ocupa el vigesimoprimer puesto en la lista de prefecturas más pobladas (Statistics Japan). Situada a 200 kilómetros del centro de la gran metrópoli de Tokio, es la única prefectura del área de Tōhoku incluida en la presente investigación.

El gran terremoto de 2011, que causó la pérdida de miles de vidas, ha marcado la historia reciente de la región, especialmente por el conocido desastre de la central nuclear. A pesar de tan trágicos acontecimientos, su economía ha crecido en los últimos años, recuperando gradualmente los datos macroeconómicos previos a la catástrofe y accidente nuclear.



10.2.1. Estructura Productiva de Fukushima

Fukushima cuenta con una avanzada industria dedicada a la producción de aparatos médicos, siendo una de las regiones que encabeza Japón en este sector, contando además con grandes firmas y un gran número de pequeñas y medianas empresas en ese mercado (Japan External Trade Organization, 2017a). Las bio-ciencias y la salud representan una de las priorizaciones sectoriales del Plan de Internacionalización Empresarial y por tanto un territorio de oportunidad para los intereses vascos. A pesar de ello, las capacidades empresariales detectadas en el plan, son menores a la de otros sectores.

Las energías renovables también representan una importante parte de la economía de la prefectura, puesto que en el año 2040 se espera obtener la totalidad de la energía demandada de fuentes limpias (Japan External Trade Organization, 2017a). Desde los órganos del estado se está promoviendo, además del desarrollo de otras tecnologías renovables, la investigación de turbinas eólicas marinas, creando un clúster sobre este sector (Japan External Trade Organization, 2017a). Las energías renovables también son uno de los focos sectoriales del Plan de Internacionalización Empresarial, contando con mayor capacidad empresarial que el mercado anterior.

La robótica es otro de los sectores que ganan peso en Fukushima, especialmente orientada a la actuación en caso de desastres naturales y actividades referidas al cuidado médico, agricultura y distribución (Japan External Trade Organization, 2017a). Este sector puede suscitar menor interés, especialmente por las actividades a los que está dirigido. Sin embargo, puede ser objetivo de ciertas empresas, especialmente por los incentivos gubernamentales mencionados a continuación.

Según Japan External Trade Organization (2017a), la administración pública japonesa ofrece subvenciones para las empresas extranjeras que colaboren en actividades de los sectores anteriormente citados, con el fin de revitalizar la economía de la prefectura. Las nuevas firmas internacionales, dedicadas a la industria farmacéutica, aparatos médicos, energías renovables o robótica, que decidan establecerse e invertir en Fukushima, deberán aportar al menos un 50% del capital inicial, recibiendo una subvención ligeramente superior a los 220.000€ o 28.000.000 yenes (Fukushima Prefecture Corporate Location Guide General Information, s.f.a). Éste puede ser uno de los motivos que anime a las empresas extranjeras del sector a escoger esta región como objetivo de sus actividades.

10.2.2. Dimensión y Evolución del Mercado

Los últimos datos recopilados por la oficina estadística japonesa muestran una clara y rápida evolución de los datos macroeconómicos de Fukushima, acercándose a los niveles previos al desastre natural y nuclear de 2011 (ver tabla 10.2). Sin embargo, la evolución del Producto Interior Bruto de la prefectura ha ido desacelerando su ritmo de crecimiento, por lo que resulta de interés observar el progreso reciente.

De este modo, es posible observar cómo la tragedia acontecida en 2011 ha creado un nuevo marco económico, con nuevos desafíos demográficos, sociales e industriales. Además, en los años sucesivos se podrá comprobar la eficacia de las medidas de la administración pública en la revitalización de la economía.

Tabla 10.2: Tamaño y evolución del mercado

	Fukushima			
	2014	2013	2012	2011
Tamaño del mercado (millones de yenes)	7399862	7194510	6700791	6246660
Evolución (%)	2,854	7,368	7,270	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

La evolución de la industria de la prefectura ha sido favorable en los tres años posteriores al gran terremoto de 2011, recuperando niveles previos al desastre (ver tabla 10.3). No obstante, en 2015 se produjo una importante recaída, por lo que los datos de 2016 pueden mostrar si ésta fue coyuntural o estructural. La intervención pública en la economía de la región se ha centrado en la revitalización de la industria y creación de puestos de trabajo. Por ello destaca la variación negativa en 2015, dado las altas tasas de crecimiento en los años posteriores al seísmo.

Tabla 10.3: Tamaño y evolución de las manufacturas

	Fukushima			
	2015	2014	2013	2012
Valor de manufacturas (millones de yenes)	4915726	5098999	4762508	4552605
Evolución (%)	-3,594	7,065	4,611	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

La situación económica de Fukushima se recupera rápidamente del gran desastre que sufrió su población en 2011, con altas tasas de crecimiento que han ido desacelerándose en los últimos años de los que se tiene información. No obstante, las actividades y ayudas del gobierno han ayudado a revitalizar esta zona, de modo que puede ser interesante observar su evolución en los próximos años.

10.2.3. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

Esta tercera dimensión, al igual que en las demás prefecturas, no permitirá un exhaustivo estudio de las tres variables que la componen, debido principalmente a la falta de información. Por ello, se focalizará el análisis en la primera de las variables “Informes sobre la Región”, que, pese a desconocer el número, puede aportar cierto conocimiento sobre ésta.

Fukushima se halla la intersección de dos grandes autopistas que cruzan el país de norte a sur y este a oeste, contando además con un aeropuerto dedicado a vuelos nacionales y dos puertos marítimos (Japan External Trade Organization, 2017). Uno de los puertos marítimos ofrece conexiones con China y Corea del Sur, además de conexiones nacionales, que junto al tren bala, completan la infraestructura de la región (Fukushima Prefecture Corporate Location Guide General Information, s.f.b).

La página web de Fukushima Prefecture Corporate Location Guide General Information aporta información sobre la industrialización de las sub-regiones de la prefectura. Ésta está muy presente en tres de las cinco sub-regiones, en concreto, el área norte, dónde está situada la



ciudad de Fukushima, la zona central y la zona costera, al este de la prefectura, representan el 26%, 27% y 24% respectivamente del total valor de las manufacturas de la región. Por tanto, una gran parte de la industria presente en el territorio se concentra en estas tres áreas, que además concentran gran parte de la población.

10.2.4. Conocimiento

Del mismo modo que en el apartado anterior, la falta de información y la barrera idiomática, impiden realizar un análisis exhaustivo sobre el número de patentes fruto de la colaboración entre empresas. Tal problema se repetirá en el resto de prefecturas. No obstante, si es posible realizar un estudio más profundo sobre el desarrollo tecnológico de la región, teniendo en cuenta la cantidad y calidad de los centros generadores de conocimiento de la zona.

En Fukushima existen un total de catorce universidades (Fukushima Prefecture Corporate Location Guide General Information, s.f.c), posicionándose la universidad de Aizu en el 34º puesto de 150, según el “Japan University Rankings 2018” creado por Times Higher Education (2018). Según esta clasificación, basada en variables, esta universidad destaca especialmente en su compromiso, que mide la calidad de la enseñanza (Times Higher Education, 2018).

Bajo el programa de internacionalización “Regional Industry Tie-up”, el cual es explicado en el apartado 10.11.1, se realizan actividades de colaboración empresarial. La prefectura de Fukushima, a través de Utsukushima, Next Generation Medical Industry Agglomeration Project, ha realizado una colaboración con el estado federado alemán de Renania del Norte-Westfalia en el sector sanitario (Bilgin, Danis, Demir y Can, 2017).

El Instituto Nacional de Ciencia y Tecnología de Industria Avanzada de Japón creó en 2014 el Instituto de Energía Renovable de Fukushima, organización la cual, además de avanzar en actividades de I+D, dentro de la innovación abierta, revitaliza la estructura industrial de la prefectura (National Institute of Advanced Industrial Science and Technology, s.f.). Esta institución busca además colaboraciones con otras organizaciones, tanto nacionales como internacionales.

Aunque existen otras muchas organizaciones dedicadas a la generación de conocimiento en la región, como el Centro Tecnológico de Fukushima o el Centro de Tecnología para la Agricultura, además de otras muchas universidades y escuelas técnicas, se han resaltado las más importantes. No cabe duda de que cada región requiere de un análisis mucho más exhaustivo, superando barreras como el idioma o el tiempo, detectándose así, un mayor número de oportunidades.

10.3. Ibaraki

La segunda región que se analiza en esta investigación es Ibaraki, situada en el área de Kantô, aproximadamente a 100 kilómetros de Tokio. Con una población de 2.900.000 de habitantes, es la decimoprimer prefectura más habitada de Japón, ocupando su Producto Interior Bruto el mismo puesto en la clasificación estatal (Statistics Japan). Sus tasas de crecimiento no han brillado en los últimos años, aunque la industria ha crecido considerablemente. Se trata de una prefectura orientada a la generación de conocimiento en diversos campos científicos, lo que se traduce en una mejora de la competitividad empresarial y regional.



10.3.1. Estructura Productiva de Ibaraki

La prefectura de Ibaraki cuenta con una amplia variedad de industrias a lo largo de su territorio, siendo las actividades de Investigación y Desarrollo muy importantes. La ciudad de Hitachi es la cuna de la industria electrónica nipona, mientras que las actividades petroquímicas se concentran en la urbe de Kashima, por lo que una gran parte de las actividades de innovación se focalizan en Tsukuba (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013).

En Ibaraki existen otros sectores, como el del automóvil e industria auxiliar de ésta, donde las firmas extranjeras, como Mercedes-Benz, han establecido plantas productivas. (Japan External Trade Organization, 2017b). Los productos de maquinaria representan más de una décima parte del valor de las manufacturas, aunque las industrias de nuevas energías y medio-ambiente están ganando mercado en la prefectura (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013a).

Existen además varios incentivos, en función de la actividad, a los que las empresas que se establezcan en la prefectura pueden adherirse, disfrutando de ventajas fiscales, subvenciones o reducción en gastos como el agua, entre otros (Japan External Trade Organization, 2017b). Estas ayudas pueden favorecer el establecimiento de nuevas empresas extranjeras en esta región dominada por la presencia de centros generadores de conocimiento. Por ello, es necesario realizar un análisis más detallado sobre los centros tecnológicos de la región.

10.3.2. Dimensión y Evolución del Mercado

El PIB de Ibaraki es mayor al de otras prefecturas del presente estudio y ha experimentado cierta variación en los últimos años de los que se tiene constancia. A pesar de la leve recaída en el año 2013, la economía de la prefectura está recuperando lentamente los niveles previos a la crisis económica (ver tabla 10.4). Ello puede ser causa de los esfuerzos públicos por revitalizar el territorio o el avance en las actividades llevadas a cabo por los centros tecnológicos.

Tabla 10.4: Tamaño y evolución del mercado

	Ibaraki			
	2014	2013	2012	2011
Tamaño del mercado (millones de yenes)	11612394	11417816	11480415	11420046
Evolución (%)	1,704	-0,545	0,529	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

Por otra parte, el valor de los bienes fabricados en la región, a pesar del año 2013, ha evolucionado considerablemente en los últimos años, recuperando niveles anteriores a la gran crisis económica de 2008 (ver tabla 10.5). Como se puede observar, en el año 2014, el crecimiento de la producción de bienes industriales repercutió de manera favorable en el conjunto de la economía. Por ello, atendiendo a los datos de 2015, se puede esperar un mayor incremento del PIB regional.



Para completar el análisis, sería interesante conocer en qué grado el aumento de la producción ha provocado el alza del valor total de las manufacturas, frente al mayor valor añadido de estos bienes. Con ello se puede comprobar la efectividad de los centros generadores de conocimiento en Ibaraki.

Tabla 10.5: Tamaño y evolución de las manufacturas

	Ibaraki			
	2015	2014	2013	2012
Valor de manufacturas (millones de yenes)	12037605	11408497	10901331	11097744
Evolución (%)	5,514	4,652	-1,770	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

La economía de Ibaraki se encuentra en un periodo de crecimiento, exceptuando el año 2014, con tasas moderadas de expansión económica y un excelente desarrollo de los bienes industriales, bien sea originado por el incremento de la producción o por un mayor valor añadido.

10.3.3. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

Del mismo modo que en las demás prefecturas, en este apartado solo se podrá incluir cierta información de interés que ayuden a la elaboración de informes sobre las regiones. Las infraestructuras o la estructura de la región son algunas de las ideas expuestas.

Ibaraki se encuentra a escasa distancia de varios de puntos estratégicos, como el aeropuerto de Narita o el centro de Tokio, a los que se puede llegar en automóvil o tren (Japan External Trade Organization, 2017b). Junto a ello, la prefectura cuenta con un aeropuerto cuyos destinos son nacionales y a Shanghái, además de dos puertos marítimos para transporte nacional e internacional, especialmente hacia Norteamérica y países asiáticos (Ibaraki Prefectural Government, 2018). Así pues, la prefectura está situada en un enclave estratégico de Japón, con buenas comunicaciones a nivel nacional e internacional, las cuales facilitan la movilidad de personas u otros recursos.

La prefectura se puede dividir en varias sub-regiones, aunque resulta útil conocer las actividades que se concentran en los diferentes territorios. En la zona costera más septentrional de Ibaraki se encuentra el área de Hitachi, con grandes compañías dedicadas a la maquinaria y electrónica, establecidas alrededor de la gran firma internacional que lleva su nombre (Ibaraki Prefectural Government, 2014). El área de Tokai está en la parte central de la costa y concentra las actividades de investigación en energía nuclear, mientras que al sur de ésta, la ciudad de Kashima, junto a su puerto marítimo, agrupa firmas metalúrgicas y petroquímicas (Ibaraki Prefectural Government, 2014). Por último, en Tsukuba se agrupan una gran cantidad de centros de investigación (Ibaraki Prefectural Government, 2014), los cuales serán estudios más adelante.

La región ha animado recientemente a las organizaciones e instituciones extranjeras a colaborar e invertir en Ibaraki y su ciudad investigadora, Tsukuba, a través de un seminario en



Tokio (Japan External Trade Organization, 2018a). Por tanto, no cabe duda que la región busca nuevas empresas tecnológicas para producir y colaborar con otras firmas dentro del territorio.

10.3.4. Conocimiento

Como ha sido comentado anteriormente, la prefectura de Ibaraki concentra un gran número de centros generadores de conocimiento, en su mayoría agrupados en la ciudad de Tsukuba. En dicha urbe se concentran 29 centros de investigación en los que las empresas privadas, las universidades y el gobierno colaboran conjuntamente para llevar a cabo actividades de Investigación y Desarrollo (Japan External Trade Organization, 2017b).

Existen varias universidades en la región, aunque la que más destaca, especialmente a nivel regional es la Universidad de Tsukuba. Según el ranking de Times Higher Education (2018), este centro es el noveno mejor valorado en Japón, destacando especialmente por la calidad de su enseñanza y la reputación, tanto en el plano académico, como en el de sus trabajadores. La Universidad de Tsukuba se posiciona como una de las 10 mejores del país, frente al resto de universidades de la región, que se alejan de los mejores puestos

El Tsukuba Center conforma un importante centro de innovación abierta, formada por el gobierno de la prefectura y el Banco de Desarrollo de Japón en la parte pública y un total de 71 empresas, que conforman la aportación privada (Tsukuba Center, Inc., 2018). Con unas amplias infraestructuras de alta tecnología, esta institución trata de generar conocimiento para la creación de nuevos productos, realizar conferencias y actuar como incubadora de empresas (Tsukuba Center, Inc., 2018).

No obstante, la prefectura cuenta con otros centros de investigación fuera de la ciudad de Tsukuba, principalmente dedicados a la investigación en energía nuclear, encabezado por la Agencia de Energía Nuclear de Japón y en la Universidad de Ibaraki (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013). En el área de Tokai se encuentra el J-PARC, un centro de investigación que cuenta con tres aceleradores de protones que ayudan a comprender la física de las partículas, junto al estudio de la energía nuclear y otras ciencias (Japan Proton Accelerator Research Complex, 2014).

Gracias al programa Regional Industry Tie-up, Ibaraki ha establecido relaciones, en el sector del automóvil, con el estado alemán de Baden-Wurtemberg, concretamente entre las organizaciones de Automotive BW e Hitachi Regional Technical Support Center (Bilgin, Danis, Demir y Can, 2017). Existen varias fábricas dedicadas al automóvil, nacionales como Hino o extranjeras como Mercedes-Benz, además de la industria auxiliar del sector, por lo que se justifica el interés de ambas de regiones en mantener relaciones bilaterales.

La prefectura de Ibaraki cuenta con grandes oportunidades, especialmente en el ámbito del conocimiento, clave para el desarrollo de la región. Las firmas pueden nutrirse del entorno de innovación abierta gracias a la multitud de centros de investigación, principalmente concentrados en la ciudad de Tsukuba. Por otra parte, se promueve las actividades de colaboración entre empresas nacionales e internacionales, por lo que es posible compartir diferentes perspectivas, generando nuevo conocimiento y por tanto, la posibilidad de crear nuevos productos.



10.4. Tochigi

Tochigi es la segunda de las regiones del área de Kantô analizadas y está situada aproximadamente a 100 kilómetros de Tokio, limitando al oeste con Ibaraki y al este con Gunma. Con 1.980.000 habitantes es la decimotava prefectura de Japón, pero se posiciona como la decimosexta economía más grande del estado (Statistics Japan).

Esta prefectura ha experimentado altas tasas de industrialización, clave para su economía, siendo el hogar de algunas grandes empresas multinacionales y otras muchas pequeñas y medianas empresas. A pesar de su carácter industrial, en Tochigi se pueden encontrar algunos centros de investigación, públicos y privados, junto al resto de instalaciones productivas.

10.4.1. Estructura Productiva de Tochigi

La región de Tochigi es una de las más industrializadas de Japón, de hecho, el 33% de su PIB lo aporta el sector secundario (Japan External Trade Organization, 2017c). Por ello, la región cuenta con multitud de agrupaciones empresariales, dedicando además, importantes esfuerzos en la realización de actividades de Investigación y Desarrollo.

El sector del automóvil y aeroespacial son las dos industrias más importantes de Tochigi, pues en este territorio se han establecido, tanto plantas productivas como centros de investigación de importantes firmas como Honda, Nissan o Bridgestone, rodeadas de un nutrido grupo de pequeñas y medianas empresas con grandes capacidades tecnológicas (Japan External Trade Organization, 2017c).

Por ello, la red de empresas, universidades y otras organizaciones han creado la Asociación para el Fomento de la Industria Automovilística de Tochigi, así como la institución para el sector aeronáutico, el cual está dominado por PYME's (Japan External Trade Organization, 2017c). Ambos sectores son destacados por el Plan de Internacionalización Empresarial, con grandes capacidades científico-tecnológicas y empresariales, por lo que sin duda alguna, es posible detectar grandes oportunidades empresariales.

En la prefectura también se agrupan numerosas empresas dedicadas a la fabricación de aparatos médicos, contando con empresas de diferentes tamaños, las cuales poseen importantes capacidades tecnológicas (Japan External Trade Organization, 2017c). El sector farmacéutico representa otra fuente de oportunidades en la prefectura, así como otros productos químicos (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013b). Al igual que en la prefectura de Fukushima, se pueden detectar ciertas oportunidades para las empresas vascas, aunque según el Plan de Internacionalización Empresarial, las capacidades de nuestras firmas no sean elevadas.

Uno de los sectores en crecimiento es el de la alimentación, que bajo el proyecto "Food Valley Tochigi", intenta atraer a empresas de dicha industria y llevar cabo actividades de carácter público-privado de I+D en nuevas tecnologías y productos en la cadena de valor (Japan External Trade Organization, 2017c). De este modo, la alimentación es un sector del que se espera una evolución favorable en Tochigi, siendo además uno de los Territorios de Oportunidad del Plan de Internacionalización Empresarial. Aunque no represente el objetivo



principal, la prefectura anima a las empresas a entrar en este mercado y colaborar en actividades innovadoras, desde el sector primario al terciario.

En la prefectura también se han establecido, tanto plantas productivas como centros de investigación de distintas marcas internacionales del sector óptico como Canon, Nikon o FujiFilm (Guide to Industrial Locations in Tochigi, 2010a). Este sector no representa un eje importante del Plan de Internacionalización, por lo que sumado a la menor presencia que éste tiene en Tochigi, aparentemente no representa un sector de oportunidad.

Al igual que el resto de prefecturas, existen una serie de incentivos para las nuevas empresas que revitalicen la economía de la región. La mayor parte de las ayudas ofrecidas son aportadas por el gobierno de la prefectura, consistiendo éstas en subvenciones y préstamos para las empresas que cumplan los requisitos marcados (Japan External Trade Organization, 2017c). Teniendo en cuenta el proyecto sobre el sector alimenticio y los incentivos, su combinación puede ser atractiva para las empresas de dicha industria, al igual que para las que buscan otros mercados.

10.4.2. Dimensión y Evolución del Mercado

El tamaño del mercado en Tochigi es similar al de la cercana prefectura de Gunma, aunque menor que otras regiones del estudio. En los últimos años ha sufrido ciertas variaciones, destacando el año 2013, que al igual que en Fukushima u Okayama, experimentó un gran crecimiento (ver tabla 10.6). Sin embargo, el último dato recogido se sitúa por debajo del PIB anterior a la crisis, aunque gracias al elevado crecimiento de las manufacturas en 2015, es de esperar que el mercado se recupere completamente en esta economía industrial.

Por otra parte, un análisis más profundo sobre los factores que provocan estas variaciones en las tasas de crecimiento y descenso del PIB, puede resultar útil, especialmente comparando el peso de la producción fabril sobre el conjunto de la economía

Tabla 10.6: Tamaño y evolución del mercado

	Tochigi			
	2014	2013	2012	2011
Tamaño del mercado (millones de yenes)	8182902	8173603	7687290	7795672
Evolución (%)	0,114	6,326	-1,390	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

Como se ha citado anteriormente, el sector secundario en Tochigi representa un tercio de la economía, evitando el proceso de terciarización de otras regiones. Así pues, se observan unas elevadas tasas de crecimiento en los años 2013 y 2015 (ver tabla 10.7), siendo aparentemente la primera, una de las causas del gran crecimiento del mercado de Tochigi. Del mismo modo, su desaceleración en 2014 provocó una menor evolución en el conjunto de la economía

Por tanto, se confirma el gran peso que tiene la industria en el conjunto de la economía, la cual, siguiendo esta lógica, crecerá a un gran ritmo en el año 2015. A pesar de ello, puede resultar interesante observar los nuevos datos, a medida que estos se publiquen.

Tabla 10.7: Tamaño y evolución de las manufacturas

	Tochigi			
	2015	2014	2013	2012
Valor de manufacturas (millones de yenes)	8802168	8293780	8179507	7434120
Evolución (%)	6,130	1,397	10,027	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

10.4.3. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

Al encontrarse en el área de Kantô, al igual que Ibaraki y Gunma, Tochigi se encuentra cerca de puntos clave como Tokio, o, algo más lejos, el aeropuerto de Narita. Por otra parte, la prefectura está bien comunicada por tierra, ya que existe una amplia red viaria y ferroviaria (Japan External Trade Organization, 2017c). Sin embargo Tochigi, al igual que Gunma, aprovecha las infraestructuras marítimas y aéreas de Ibaraki y Fukushima, pues estas no disponen de salida al mar existiendo además, tres aeropuertos en el área metropolitana de Tokio (Japan External Trade Organization, 2017c).

Utsunomiya es la capital de la prefectura, situada en el centro de ésta, que con una población de 520.176, es la ciudad más poblada de la región, a gran distancia de otras ciudades como Oyama, Tochigi o Ashikaga, las cuales rondan los 150.000 habitantes (Department of Industry, Labor, and Tourism. International Affairs Division, 2017). Puesto que es la prefectura más grande del área de Kantô, existen otras muchas ciudades, de menor tamaño, repartidas por el territorio (Department of Industry, Labor, and Tourism. International Affairs Division, 2017).

10.4.4. Conocimiento

A pesar de la importancia que tiene la industria en Tochigi, existen multitud de centros de investigación en el territorio, por lo que la economía de la zona está rodeada de oportunidades para la innovación y desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, Honda cuenta con tres plantas en la región, una factoría dedicada a la fabricación de piezas mecánicas, un centro de I+D y un edificio de ingeniería (Japan External Trade Organization, 2017c). De este modo se concentran varias actividades en la misma región, aunando producción y conocimiento en la prefectura.

Tochigi cuenta con 16 centros universitarios (Department of Industry, Labor, and Tourism. International Affairs Division, 2017), aunque la mejor posicionada en el ranking de Times Higher Education (2018) es la Universidad de Utsunomiya, ocupando la sexagésimo séptima plaza, con valores moderados en la calidad de la enseñanza y reputación académica. El resto de universidades se sitúan en puestos más retrasados según esta clasificación.

Por otra parte, existen algunos centros tecnológicos en la prefectura, colaborando con otras empresas y aportando conocimiento al entorno. El Tochigi Industrial Creation Plaza, en Utsunomiya, apoya a las empresas en los servicios de I+D, además de contar con espacios de incubación para nuevas empresas o nuevas áreas industriales (Guide to Industrial Locations in Tochigi, 2010b). Este parque tecnológico se compone del Centro de Tecnología Industrial de Tochigi, donde se realizan procesos de transferencia de innovación para la creación de nuevos productos y tecnologías, colaborando además con empresas y universidades, y del Centro de



Comunicación Industrial de Tochigi, orientado al desarrollo e incorporación de nuevas técnicas en empresas (Guide to Industrial Locations in Tochigi, 2010b).

Junto a estos centros, se están realizando investigaciones, como ya ha sido explicado anteriormente, en el sector de la alimentación entre la administración pública, los centros de investigación y empresas privadas (Japan External Trade Organization, 2017c). Así pues, pese a no contar con la capacidad investigadora de Ibaraki, Tochigi presenta un excelente escenario de conocimiento abierto, donde poder desarrollar nuevas tecnologías y productos, en diversos mercados.

10.5. Gunma

Gunma es la última de las tres prefecturas del área de Kantô seleccionadas y analizadas. La decimonovena región más habitada de Japón contaba en el año 2014 con una población de 1.979.000 de habitantes, ocupa la decimoséptima posición en las economías más grandes del estado, con una cifra cercana a la de Tochigi (Statistics Japan). Se trata de una prefectura con un marcado carácter industrial, el cual crece a un gran ritmo y que, pese a su situación geográfica, ha logrado dar solución a los problemas logísticos, promoviendo el comercio nacional e internacional.

10.5.1. Estructura Productiva de Gunma

Gunma es una prefectura altamente industrializada, ya que el 30% del Producto Interior Bruto es aportado por la manufacturas, dominado por la producción de equipos de transporte, que representa un 40% del total del valor de los bienes industriales (Japan External Trade Organization, 2017d). La prefectura es el hogar de la marca automovilística Subaru, la cual está rodeada de numerosas empresas de menor tamaño, pero con grandes capacidades tecnológicas, dedicadas también al equipamiento eléctrico (Japan External Trade Organization, 2017d).

Dentro de los sectores del automóvil y el aeronáutico, existen empresas dedicadas al moldeado y estampación de metal y plástico (Departamento de Industria y Economía de la Prefectura de Gunma, s.f.). La automoción, al igual que la industria auxiliar, es uno de los sectores de priorización en el Plan de Internacionalización Empresarial, por lo que, sumado a la importancia que éste tiene en Euskadi, puede originar grandes oportunidades.

La administración pública lleva a cabo un proyecto para mejorar la competitividad de las regiones, creando redes empresariales entre Gunma, Tochigi, Ibaraki y Saitama, situadas en el área de Kantô, tanto en el sector del automóvil, como en muchos otros (Japan External Trade Organization, 2017d). Por tanto, se trata de un mercado altamente competitivo, donde se promueve la colaboración e innovación.

La prefectura y su red también avanza hacia el desarrollo de nuevas energías y tecnologías respetuosas con el medio ambiente, sumándose un importante clúster en la alimentación, una de las actividades clave de Gunma (Japan External Trade Organization, 2017d). Además cuenta con excelentes centros dedicados a la biotecnología, se llevan a cabo actividades relativas a la salud (Japan External Trade Organization, 2017d). Estas actividades están presentes en el Plan



de Internacionalización Empresarial, aunque las capacidades empresariales no sean elevadas en estos sectores, pueden existir ciertas oportunidades.

Existen una serie de subvenciones y préstamos para las nuevas empresas que se establezcan en Gunma o para aquellas que amplíen sus instalaciones, ayudas las cuales rondan entre los 100 y los 200 millones de yenes (Gobierno de la Prefectura de Gunma, 2017a), es decir, entre 792.745€ y 1.585.490€. Sin duda, se trata de un gran incentivo para las empresas que decidan establecerse en la prefectura. Otro de los motivos que empujan a las firmas a elegir Gunma, es el menor impacto de los desastres naturales como tifones o terremotos, lo que reduce el riesgo de pérdidas frente a otras regiones costeras (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013c).

10.5.2. Dimensión y Evolución del Mercado

Como se ha mencionado en la región anterior, Gunma y Tochigi comparten ciertas similitudes en su economía, como puede ser su tamaño y su estructura industrial. Sin embargo, a diferencia de ésta, la prefectura estudiada en este apartado ha mantenido tasas positivas de crecimiento en los últimos años, destacando en 2014 y 2013 (ver tabla 10.8). Además, Gunma ha superado ampliamente los datos macroeconómicos previos a la gran recesión acontecida en 2008. Ello indica una clara fortaleza de la economía de la región, que de acuerdo a los datos relativos a las manufacturas, su tendencia continuará.

Tabla 10.8: Tamaño y evolución del mercado

	Gunma			
	2014	2013	2012	2011
Tamaño del mercado (millones de yenes)	8005480	7802286	7510216	7503518
Evolución (%)	2,604	3,889	0,089	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

El valor de las manufacturas también ha evolucionado positivamente, haciéndolo además, con elevadas tasas, especialmente altas en 2015 y 2014 (ver tabla 10.9). Al igual que en los datos del PIB, se ha superado ampliamente los datos previos a la crisis económica. Por tanto se puede concluir que la industria de Gunma goza de una buena estado, siendo un activo esencial para el territorio. Esta fortaleza se puede deber a las actuaciones públicas, las redes empresariales creadas, los avances tecnológicos o la situación geográfica de la prefectura.

Tabla 10.9: Tamaño y evolución de las manufacturas

	Gunma			
	2015	2014	2013	2012
Valor de manufacturas (millones de yenes)	9050380	8363510	7722701	7452663
Evolución (%)	8,213	8,298	3,623	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

En definitiva, la economía de Gunma goza de un excelente estado, logrando una rápida recuperación desde la crisis económica, que afectó gravemente a la zona. Las variables que



han impulsado el crecimiento de la economía deben ser estudiadas en profundidad, hallando las ventajas que posee la región.

10.5.3. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

La prefectura de Gunma se sitúa a poco más de 100 kilómetros de la capital de Tokio, conectada por red viaria, aunque también cuenta con los servicios del tren bala, junto a la red ferroviaria convencional (Japan External Trade Organization, 2017d). Estas son las infraestructuras de mayor uso en la prefectura, ya que como se muestra a continuación, es necesario acudir a otras regiones o contratar servicios logísticos para poder comercializar en el territorio nacional e internacional.

Por otra parte, la región no cuenta con aeropuerto, siendo las terminales de Narita e Ibaraki las más cercanas (Japan External Trade Organization, 2017d). Tampoco goza de acceso directo a puertos marítimos, pues se encuentra en el interior del país, por lo que es necesario desplazarse a la prefectura de Niigata, al oeste de Gunma o a la bahía de Tokio para acceder a estos servicios (Japan External Trade Organization, 2017d). Para dar solución a los problemas logísticos de la prefectura y su abundante industria, las instalaciones de Ota International Cargo Terminal proveen de servicios logísticos a la región, permitiendo envíos nacionales e internacionales a este territorio sin litoral (Ota International Cargo Terminal, 2018).

La prefectura no cuenta con grandes urbes, ya que la capital, Maebashi y la ciudad de Takasaki tenían en 2015 una población de 336.154 y 370.884 respectivamente, seguidas de Ota, con 219.807 habitantes e Isekasi, con 208.814 (Statistics Japan). Existen otras muchas pequeñas urbes repartidas en el territorio, pese a ser éste, montañoso.

10.5.4. Conocimiento

En Gunma se pueden encontrar numerosos centros tecnológicos y universidades, los cuales generan conocimiento para el desarrollo de nuevas técnicas y productos. Además, bajo el programa “Business Partner System”, un empleado público de la prefectura realiza visitas a ciertas empresas, ofreciendo ayuda y guiando a las firmas en ciertos asuntos (Gobierno de la Prefectura de Gunma, 2017b), lo que mejora la competitividad de éstas.

Al igual que en otras prefecturas, existen un gran número de centros universitarios, tanto de carácter público como privado. Así pues, en Gunma existen varios centros, aunque a nivel estatal, la mejor valorada, según la clasificación del Times Higher Education (2018) es la Universidad de Gunma de Maebashi, en el sexagésimo cuarto puesto. Según la clasificación, ésta no destaca en ninguna categoría, obteniendo buenas notas en las variables medidas (Times Higher Education, 2018). Esta universidad posee un espacio de colaboración tecnológica con empresas privadas y formación para los alumnos (Japan External Trade Organization, 2017d).

Los centros tecnológicos más destacables de la región son el Centro de Tecnología Industrial de Gunma y el Centro de Tecnología Industrial de Tomo, en la capital, Maebashi y la ciudad de Ota, respectivamente (Gobierno de la Prefectura de Gunma, 2017b). Estos centros apoyan a las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo nuevas tecnologías e innovaciones para el desarrollo de nuevos productos a partir de las actividades de I+D realizadas (Gobierno de la Prefectura de Gunma, 2017b).



De este modo, la prefectura no cuenta con una gran cantidad de centros generadores de conocimientos, aunque sí existe apoyo a las empresas con menos recursos para el desarrollo de éstas y la introducción de nuevas tecnologías o productos. Gunma posee una gran focalización en las actividades industriales y por ello es necesario analizar en profundidad las capacidades tecnológicas de la región.

10.6. Shizuoka

Shizuoka es la primera de las prefecturas de Chûbu analizadas en el presente trabajo, junto al gran centro industrial de Aichi. Con una población, en el año 2014, de 3.715.000 habitantes, es la décima región más poblada de Japón, ocupando esa misma posición en la clasificación de economías más grandes del estado (Statistics Japan). Sin embargo, el valor de los bienes industriales exportados por Shizuoka representa el 5.4% del total del país, situándose en la cuarta posición de Japón (Gobierno de la Prefectura de Shizuoka, s.f.a).

Así por tanto, Shizuoka es una región altamente industrializada, que goza además, de capacidades tecnológicas, concentradas en un proyecto triangular que será explicado a continuación.

10.6.1. Estructura Productiva de Shizuoka

La prefectura cuenta con una de las mayores cantidades de instalaciones industriales, tanto fabricas como laboratorios, varios clústeres y ayudas para las empresas extranjeras que se establezcan por primera vez en Shizuoka (Japan External Trade Organization, 2017e). Además, las empresas manufactureras están repartidas en todo el territorio, aunque una parte de las actividades se concentran en la misma zona (Japan External Trade Organization, 2017e).

La región cuenta con una importante industria médica, concentrada al este de la región, y en menor medida, en el centro de ésta, en, dedicada, tanto a la fabricación de aparatos sanitarios, como a productos farmacéuticos u otras actividades del sector altamente tecnológicas (Japan External Trade Organization, 2017e). Las ciencias relativas a la salud representan uno de los sectores prioritarios en el Plan de internacionalización Empresarial, por lo que es posible detectar ciertas oportunidades, aunque las capacidades empresariales niponas sean considerables.

La alimentación es otro de los sectores dominantes en Shizuoka, especialmente en la zona central de la región, el cual genera un alto valor añadido, llevando a cabo ciertas actividades de I+D entre empresas y universidad (Japan External Trade Organization, 2017e). El objetivo de estas colaboraciones es el de intensificar las propiedades beneficiosas para el organismo de los alimentos, mejorando la salud de quienes los consumen (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013d). El sector de la alimentación es uno de los Territorios de Oportunidad del Plan de Internacionalización Empresarial, por lo que, pueden existir grandes oportunidades, especialmente de colaboración y aprendizaje, debido a la elevada capacidad tecnológica de las empresas de Shizuoka.

El sector óptico-electrónico, basado en la producción de lentes, cámaras, sensores, etc. está concentrado en la ciudad de Hamamatsu, la más grande de Shizuoka, con compañías líderes en la industria y en constante avance hacia las nuevas generaciones de elementos ópticos



(Japan External Trade Organization, 2017e). Este sector no representa los intereses empresariales vascos y por tanto no existirán un elevado número de oportunidades.

Shizuoka aporta a Japón dos tercios del mercado doméstico de motocicletas, gracias a grandes multinacionales como Honda, Yamaha y Suzuki, establecidas aun en la prefectura (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013d). La industria del automóvil y la motocicleta, aunque cuentan con ciertas diferencias, parten de elementos mecánicos y electrónicos muy similares, así como materiales metálicos y plásticos. De este modo, a priori, resultaría sencillo adaptar todo el conocimiento del sector automovilístico vasco, el cual es una prioridad en el Plan de Internacionalización Empresarial, al de las motocicletas. Gracias a ello se crearían nuevas oportunidades comerciales y de colaboración.

La administración pública ofrece subvenciones por valor de 3.963€ a todas aquellas empresas extranjeras que se instalen por primera vez en Shizuoka, así como otras ayudas más cuantiosas orientadas a la promoción de ciertos sectores (Japan External Trade Organization, 2017e). El número y el tipo de incentivos de la prefectura de Shizuoka, aunque atractivos, es menor que el de otras prefecturas, por lo que es posible deducir que las empresas son atraídas por el mercado. A pesar de ello, no cabe duda de que las subvenciones son herramientas útiles para fomentar el desarrollo económico y social del territorio.

10.6.2. Dimensión y Evolución del Mercado

Los datos macroeconómicos de Shizuoka no arrojan datos tan positivos como los de Aichi, Shiga o Gunma, pues en los últimos años recopilados por la agencia estadística nipona, se han experimentado tasas negativas en la evolución del PIB, concretamente en 2012 y 2014 se (ver tabla 10.10). Este descenso en el tamaño del mercado fue superior al 1% en ambos casos, compensando el crecimiento del año 2013, fecha en la que la industria redujo ligeramente el valor de su producción.

Por otra parte, es necesario destacar la crudeza con la que Shizuoka experimentó la crisis económica mundial, ya que en 2007, su PIB ascendía a los 17.121.882 millones de yenes (Statistics Japan), un dato mucho mayor al actual.

Tabla 10.10: Tamaño y evolución del mercado

	Shizuoka			
	2014	2013	2012	2011
Tamaño del mercado (millones de yenes)	15442514	15636471	15289445	15457366
Evolución (%)	-1,240	2,270	-1,086	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

El valor de los bienes industriales ha mantenido su crecimiento en los últimos años, exceptuando el ligero descenso de 2013 (ver tabla 10.11). Sin embargo, las variaciones del valor de la producción manufacturera apenas tienen impacto en la evolución del PIB, por lo que es necesario realizar un análisis más exhaustivo de esta correlación. Dada la alta industrialización de la prefectura, resulta lógico pensar que otros hechos han motivado los descensos del conjunto de la economía.



Al igual que en el valor del PIB, la crisis económica erosionó gravemente el tejido industrial de Shizuoka, pues en el año 2007 el valor total de las manufacturas era de 19.410.264 millones de yenes. Teniendo en cuenta este dato, y las cifras más recientes, la prefectura tardará en recuperarse de recesión.

Tabla 10.11: Tamaño y evolución de las manufacturas

	Shizuoka			
	2015	2014	2013	2012
Valor de manufacturas (millones de yenes)	16372042	16050724	15699131	15707724
Evolución (%)	2,002	2,240	-0,055	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

La economía de Shizuoka ha sufrido los efectos de la crisis económica de 2008 y a diferencia de otras prefecturas, aún no ha logrado recuperar los niveles macroeconómicos previos a la recesión. Por otra parte, la industria está aumentando su producción o el valor de sus bienes en los últimos años recopilados, por lo que se augura una evolución positiva de la región.

10.6.3. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

Shizuoka se encuentra en un cruce de caminos entre las ciudades más importantes de Japón, a dos horas en coche de Tokio o Nagoya y a cuatro de Osaka (Japan External Trade Organization, 2017e). Cuenta con una renovada red viaria, además de los servicios del tren bala, lo que reduce el tiempo de trayecto a las grandes ciudades a la mitad (Gobierno de la Prefectura de Shizuoka, s.f.a).

La prefectura también dispone de infraestructura aérea, con el aeropuerto Monte Fuji-Shizuoka, que realiza vuelos nacionales e internacionales, principalmente a China, Corea y Taiwán (Gobierno de la Prefectura de Shizuoka, s.f.a). En cuanto al transporte por mar, la prefectura cuenta con dos puertos marítimos, Shimizu y Omaezaki, los cuales prestan servicios nacionales e internacionales, especialmente a otros puertos de Asia (Gobierno de la Prefectura de Shizuoka, s.f.a).

La prefectura se puede dividir en cuatro zonas, que como se ha explicado anteriormente, cuentan con ciertas concentraciones empresariales. La región más occidental está dominada por la ciudad más grande de Shizuoka, Hamamatsu, mientras que en el área central se encuentra la capital, la Ciudad de Shizuoka (Gobierno de la Prefectura de Shizuoka, s.f.c). En la zona este, a los pies del Monte Fuji, siendo la ciudad que lleva su nombre, la más poblada (Gobierno de la Prefectura de Shizuoka, s.f.c). Por último, al sur de esta se encuentra el pequeño distrito de Kamo, el cual está escasamente poblado (Gobierno de la Prefectura de Shizuoka, s.f.c).

10.6.4. Conocimiento

En la prefectura existen un total de once centros universitarios (Japan Student Support, 2018), aunque según el ranking de Times Higher Education (2018), solo dos de ellas destacan entre los 100 primeros puestos. Shizuoka University y University of Shizuoka se posicionan en la septuagésima segunda y octogésima octava plaza respectivamente, con valores moderados



en las variables medidas, destacando la baja reputación académica de la segunda (Times Higher Education, 2018).

El proyecto “Shizuoka Triangle Research Cluster” trata de concentrar las actividades de los sectores de la salud, alimentación y óptica-electrónica en tres áreas de la prefectura, fomentando además, la colaboración y la innovación abierta (Gobierno de la Prefectura de Shizuoka, s.f.b). A continuación se explican las tres áreas de actuación del plan.

Bajo este proyecto, el sector relativo a la salud promueve la concentración de empresas médicas en el “Fuji Pharma Valley”, al este de la región, apoyando la colaboración entre diferentes agentes públicos y privados (Pharma Valley Center, s.f.a). El plan iniciado en 2001, tras haber dotado y publicitado la infraestructura, apoyo y tecnología necesaria a las empresas de la región, se encuentra actualmente en la tercera etapa, la cual finaliza en 2020 (Pharma Valley Center, s.f.b). Ésta supone dar paso a la fase final del marco, permitiendo a las empresas desarrollar sus recursos y promocionar la marca “Made in Mt. Fuji” (Pharma Valley Center, s.f.b). De este modo se crea un ambiente de innovación abierta y desarrollo de nuevos productos, lo que fomenta la competitividad de la región.

Por su parte, en el sector de la alimentación se ha creado el “Food Science Hills”, a través del cual se pretende avanzar en el desarrollo colaborativo de nuevos productos y tecnologías, mejorando la salud de los consumidores (Food Science Center, s.f.a). El proyecto comenzó en 2002 y tras en un periodo de desarrollo de infraestructuras y recursos, se redactó el Primer Plan Estratégico en 2010, sucedido por el segundo en 2015 (Food Science Center, s.f.b). Gracias a que las empresas, universidades y administraciones públicas están rodeadas de un entorno capaz de generar y compartir conocimiento, los resultados de este proyecto no solo mejorarán la economía y competitividad de la zona, sino también la salud de los ciudadanos.

El último de los tres clústeres del proyecto anteriormente mencionado es el del sector óptico-electrónico. El primer plan para crear un clúster en este sector se inició en 2002, fomentando la investigación y el desarrollo de productos de nueva generación (Hamamatsu Optronics Cluster, 2007). En la segunda etapa se trató de crear un entorno de innovación abierto y colaboración en los alrededores de la ciudad de Hamamatsu, cubriendo parte de la urbe de Toyohashi, en la vecina prefectura de Aichi (Ministerio de Educación, Cultura, Deportes, Ciencia y Tecnología, 2008). La finalidad de esta segunda fase fue avanzar en la creación de nuevos productos, orientados a diferentes mercados, utilizando novedosas tecnologías como, por ejemplo, la nanotecnología (Ministerio de Educación, Cultura, Deportes, Ciencia y Tecnología, 2008).

Todo este proceso culminó en la agrupación de empresas dentro del territorio objetivo. Finalmente, en 2017 se fundó el “Photon Valley Center” orientado el desarrollo de nuevos productos y tecnologías a partir de todo el conocimiento acumulado en la región (Photon Valley Center, s.f.) No cabe duda de que este proyecto será capaz de generar excelentes resultados, fomentando la competitividad de Shizuoka.

Las actividades generadoras de conocimiento se concentran principalmente en este proyecto triangular. No obstante, también se promueve la realización de actividades de I+D en sectores



como la aeronáutica, robótica o medio ambiente (Gobierno de la Prefectura de Shizuoka, s.f.a).

10.7. Aichi

Tras haber analizado la prefectura de Shizuoka en profundidad, se da paso a estudiar la segunda región de Chûbu seleccionada, Aichi. Con 7.464.000 de habitantes en 2014, se posiciona como la cuarta prefectura más poblada de Japón, siendo la tercera economía más potente del país, superada exclusivamente por Osaka y Tokio (Statistics Japan). Aichi representa además el corazón industrial de Japón, pues ha mantenido la primera posición en valor de bienes manufacturados enviados durante las últimas cuatro décadas (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013e).

La prefectura alberga numerosas multinacionales, así como una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas con elevadas capacidades tecnológicas, por lo que se trata de un entorno altamente competitivo. Además, los agentes del entorno nutren a Aichi con grandes dosis de conocimiento en multitud de sectores, por lo que, al combinarse con la estructura industrial, se justifica la posición de esta región en la economía nipona.

10.7.1. Estructura Productiva de Aichi

Como centro industrial de Japón, no cabe duda de que la prefectura concentra gran variedad de actividades industriales y tecnológicas. Se trata por tanto, de un entorno altamente competitivo, aunque pueden hallarse oportunidades comerciales y de colaboración altamente beneficiosas.

La automoción es uno de los sectores más importantes de Aichi, centrado en la gran multinacional Toyota, representando el 40% de la producción de equipos de transporte en Japón (Japan External Trade Organization, 2017f). El sector avanza hacia la nueva generación de vehículos de pila de combustible y autónomos, promoviendo la investigación de estas nuevas tecnologías (Gobierno de la Prefectura de Aichi, 2017). Otras marcas de automoción, como Volkswagen se han establecido en la prefectura (Japan External Trade Organization, 2017f), favoreciendo así la concentración de este sector en Aichi.

El primer vehículo híbrido, respetuoso con el medio ambiente, fue ideado en esta región, que actualmente lidera el desarrollo y la comercialización de automóviles ecológicos a nivel mundial (Japan Tourism Agency, s.f.). De este modo la industria automovilística, esencial para la economía de Euskadi y Aichi, refleja un entorno donde las oportunidades comerciales y tecnológicas abundan, aunque es necesario tener en cuenta la alta competitividad del mercado. Las firmas vascas con excelentes capacidades empresariales podrán adentrarse en Aichi generando una mayor facturación y nuevo conocimiento que eleve su competitividad.

El área de Chûbu, en el que se encuentra Aichi, representa también, el centro del sector aeronáutico de Japón, en el que se fabrica el 50% de los componentes de Japón, a excepción de las turbinas propulsoras (Japan External Trade Organization, 2017f). Además, el gobierno de Aichi está incentivando el desarrollo del clúster aeroespacial más grande de Asia, por lo que tal sector continuará creciendo en los próximos años (Gobierno de la Prefectura de Aichi, 2017). La aeronáutica representa uno de las industrias prioritarios en el Plan de



Internacionalización Empresarial, por lo que, debido a la importancia que éste tiene en Aichi y las regiones de Chûbu, es posible encontrar grandes oportunidades. Junto a ello, el proyecto que permitirá a Aichi encabezar el sector en Asia, promoverá las colaboraciones y el desarrollo de nuevas tecnologías.

La robótica industrial es otro de los sectores clave para Aichi, una industria que en auge y de la que se espera que constituya el tercer pilar económico de la prefectura (Japan External Trade Organization, 2017f). Este sector requiere de grandes inversiones en investigación, por lo que se está promoviendo la concentración industrial y la realización de actividades de I+D (Japan External Trade Organization, 2017f). La robótica aplicada a la industria puede representar ciertas oportunidades para los fabricantes de bienes de equipo con las capacidades tecnológicas adecuadas. Este es el caso de Aichi, donde las empresas vascas del sector pueden encontrar oportunidades en este prometedor sector.

Otro de los sectores que surgen con fuerza en la economía de Aichi es el de equipamiento médico, ya que algunas empresas del automóvil, como Denso, están adaptando su tecnología a la medicina, compartiendo actividad con PYME's que poseen grandes capacidades tecnológicas (Japan Tourism Agency, s.f.). Pese a la menor capacidad empresarial, por parte de las firmas vascas, la salud puede ser uno de los sectores sobre los que generar oportunidades, especialmente en el ámbito de I+D, donde fomentar la competitividad de las compañías

El desarrollo de nuevos productos a partir de la cerámica está tomando fuerza entre las empresas de Aichi, aplicado a materiales semiconductores, componentes eléctricos o incluso en los sistemas de escape de la automoción (Japan Tourism Agency, s.f.). Como parte de la industria auxiliar, especialmente en el sector automovilístico, las empresas vascas capaces de desarrollar nuevos productos a partir de la cerámica, pueden obtener importantes ventajas competitivas en este sector en auge.

La administración pública ofrece una gran cantidad de subvenciones y reducciones fiscales para aquellas empresas que realicen inversiones en I+D, avance en el desarrollo de nuevos productos y tecnologías y se introduzcan en mercados altamente innovadores (Japan External Trade Organization, 2017f). Por ello, aunque se trate de actividades que requieren excelentes capacidades y cuantiosos recursos, tanto los incentivos, como los prometedores resultados, pueden animar a las empresas a establecerse en Aichi.

10.7.2. Dimensión y Evolución del Mercado

Aichi ha experimentado una ralentización en el crecimiento de su PIB en los últimos años recogidos, aunque en cifras absolutas, estas tasas reflejan grandes variaciones en los datos finales (ver tabla 10.12). Sin embargo, en 2006 y 2007 el mercado de la prefectura superó, excepcionalmente, los 37 billones de yenes (Statistics Japan), por lo que la economía no se ha recuperado aun de los efectos de la crisis económica. Observando los datos de la industria, se puede esperar mayores tasas de crecimiento en los años que aún no han sido recopilados.

Tabla 10.12: Tamaño y evolución del mercado

	Aichi			
	2014	2013	2012	2011
Tamaño del mercado (millones de yenes)	35990293	35391513	34641774	33048369
Evolución (%)	1,692	2,164	4,821	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

Al contrario que el estado del conjunto de la economía, las tasas de crecimiento del valor de las manufacturas, aunque con ligeras variaciones, son elevadas (ver tabla 10.13), indicando una buena salud industrial. La recuperación industrial de Aichi ha sido extraordinaria, ya que esta cifra descendió un 25.8% entre los años 2008 y 2009 (Statistics Japan). El grave impacto que tuvo la gran recesión en la industria de la prefectura ha sido prácticamente superada en la actualidad.

Un análisis más específico sobre el origen de estas elevadas tasas puede demostrar el avance tecnológico de la región, y por tanto su competitividad. De este modo es posible valorar qué proporción de la variación ha sido aportada por un incremento en la producción, frente a un mayor valor añadido de los bienes.

Tabla 10.13: Tamaño y evolución de las manufacturas

	Aichi			
	2015	2014	2013	2012
Valor de manufacturas (millones de yenes)	46048253	43831329	42001844	40033226
Evolución (%)	5,058	4,356	4,917	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

De este modo, Aichi demuestra su consolidación como el tercer mercado de Japón, que tras haber sufrido los efectos de la crisis, ha recuperado la salud de su economía. Además, si los incentivos públicos y la gran capacidad investigadora de la región continúan ofreciendo buenos resultados, es posible que supere el PIB de Osaka colocándose en el segundo puesto del estado.

10.7.3. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

La prefectura se encuentra en un punto estratégico de Japón, puesto que su posición central permite viajar a Tokio u Osaka en 100 y 50 minutos, respectivamente, gracias a los servicios del tren bala (Gobierno de la Prefectura de Aichi, 2017). Su capital, Nagoya, está situada a 325 kilómetros de la gran metrópoli de Tokio y a 185 kilómetros de Osaka (Industry Department, Civic & Economic Affairs Bureau, City of Nagoya, 2009). Además, Aichi pertenece al área de Chûbu, centro industrial de Japón, especialmente localizado en la sub-región de Tokai, al sur y Hokuriku al norte (Ministerio de Economía, Comercio e Industria, s.f.a).

Aichi cuenta con una amplia red viaria que comunica con las principales ciudades del país y con el resto de Chûbu, además de rápidos servicios ferroviarios (Japan External Trade Organization, 2017f). Además cuenta con dos terminales aéreas con diferentes funciones, ya



que el Aeropuerto de Nagoya es transitado por aviones pequeños o privados, mientras que el Aeropuerto Internacional del Centro de Japón proporciona multitud de viajes, tanto nacionales como internacionales (Gobierno de la Prefectura de Aichi, 2017).

Por otra parte, las infraestructuras marítimas en Aichi se sitúan a la cabeza de Japón en términos de volumen de carga (Japan External Trade Organization, 2017f). El puerto de Nagoya se posiciona en el primer puesto del estado en volumen de mercancías, mientras que el de Mikawa domina la clasificación en cantidad de vehículos importados (Japan External Trade Organization, 2017f). Estos son los dos puertos marítimos más importantes del país, por lo que las conexiones nacionales e internacionales están aseguradas.

Aichi puede ser dividida en diferentes sub-regiones, aunque existen grandes diferencias poblacionales, ya que la metrópoli de Nagoya, en el centro-este de la prefectura, alberga a 2.295.638, más del 30% del total de los habitantes del territorio (Statistics Japan). La segunda ciudad más importante, Toyota, en el centro de Aichi, cuenta con una población de 422.542 personas, de modo que el resto aglomeraciones urbanas no superan tal cifra (Statistics Japan).

El proyecto Greater Nagoya Initiative Center trata de promover la inversión extranjera y la investigación en Aichi y los territorios colindantes. Sin embargo, esta información se amplía en la siguiente prefectura, Mie.

10.7.4. Conocimiento

Como foco de la industria automotriz y aeroespacial, Aichi alberga gran cantidad de centros de investigación, especialmente de carácter privado, aunque también existe presencia pública (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013e). Por lo tanto, la prefectura cuenta con un entorno que combina perfectamente la producción industrial con el avance tecnológico y el desarrollo de nuevos productos.

La educación superior en Aichi goza de 7 centros entre los 100 primeros puestos del ranking Times Higher Education (2018), destacando el séptimo puesto de la Universidad de Nagoya, con una calidad de la enseñanza y una reputación académica excelentes. Por otra parte, la Universidad Tecnológica de Toyohashi se encuentra en el trigésimo octavo puesto, con valores moderados en las variables medidas (Times Higher Education, 2018). Estos datos son importantes, pues los centros universitarios son generadores de conocimiento y participan en proyectos como el Greater Nagoya Initiative Center, llevando a cabo investigaciones en Aichi y las prefecturas limítrofes (Industry Department, Civic & Economic Affairs Bureau, City of Nagoya, 2009).

El denominado “Aichi Center for Industry and Science Technology” conforma uno de los grandes agentes generadores de conocimiento de la prefectura, ofreciendo las herramientas y los medios necesarios para investigar, desarrollar y transferir nuevas tecnologías o productos (Aichi Center for Industry and Science Technology, 2018). Este entorno de innovación abierta ha sido alcanzado con la construcción de varios centros repartidos por el territorio de Aichi, en concreto, tres institutos para la investigación de materiales cerámicos, dos para la industria textil y uno para la alimenticia (Aichi Center for Industry and Science Technology, 2018a).



Asimismo, esta institución cuenta con el Centro de Investigación Industrial, que además de indagar en el desarrollo de nuevas tecnologías y productos para la industria metalúrgica, química, automovilística y medio ambiental, guía a los demás organismos del grupo en sus actividades (Aichi Center for Industry and Science Technology, 2018b). Por tanto, este conjunto de centros generadores de conocimiento permiten que la región mejore su situación competitiva, así como la de sus empresas.

En colaboración con la anterior, junto a otras instituciones de carácter público y privado, el “Aichi Synchrotron Radiation Center” trata de desarrollar nuevas tecnologías usando la radiación de sincrotrón para su uso en la industria (Aichi Synchrotron Radiation Center, 2018). La aplicación de esta tecnología en la industria puede llegar a ser una gran fuente de competitividad, por lo que numerosas empresas y universidades están participando en este proyecto (Aichi Synchrotron Radiation Center, 2016).

Una de las instituciones dónde se investiga y prueban marcos de aviación innovadores es el Centro de Investigación Aeronáutica de Nagoya, el cual apoya a las pequeñas y medianas empresas del sector a avanzar en sus capacidades tecnológicas (Japan Aerospace Exploration Agency, 2003). A pesar de la antigüedad de la información previa, se ha comprobado que el éste sigue en funcionamiento, siendo uno de los quince centros aeroespaciales de Japón (Kubo, 2017). De este modo, aunque no existe gran cantidad de información sobre esta institución, las colaboraciones con empresas pueden impulsar su competitividad mediante el desarrollo de nuevas tecnologías y productos.

Otro organismo dedicado a las actividades de I+D es el Japan Fine Ceramics Center, donde se estudia posible aplicaciones de la cerámica, con propósitos medioambientales, aunque también trabajan con otros procesos, como puede ser el uso de la nanotecnología (Japan Fine Ceramics Center, 2017). Este organismo, que fue fundado en 1985, trata de colaborar con empresas, universidades y agentes públicos para promocionar, investigar y desarrollar la industria cerámica (Japan Fine Ceramics Center, s.f.). Además, como se ha mencionado anteriormente, está avanzando en nuevos materiales y aplicaciones como la nanotecnología, por lo que, a largo plazo, puede representar grandes oportunidades en el ámbito empresarial.

Otros muchos organismos de investigación como el “Nagoya Municipal Industrial Research Institute” o el “Ichinomiya Fashion Design Center” llevan a cabo importantes actividades de I+D en Aichi (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013e). Sin embargo, se han destacado las más relevantes, ya que, bien por el sector al que dedican esfuerzos o por su capacidad tecnológica, pueden generar una mayor competitividad en la región. De este modo, se ha observado cómo Aichi se posiciona como líder industrial de Japón, sin dejar de prestar atención en los avances tecnológicos.

10.8. Mie

Mie es la primera de las dos prefecturas del área de Kansai analizadas en esta investigación. Con 1.826.000 habitantes, es la vigésimo segunda prefectura más poblada de Japón en el año 2014, pero su economía es la décimo novena más grande del estado (Statistics Japan). La región se sitúa en un enclave estratégico de Japón, cerca de grandes mercados e importantes



infraestructuras. Además existen generosos incentivos para el establecimiento de entidades foráneas, tanto económicas como tecnológicas, las cuales fortalecen la economía de Mie.

10.8.1. Estructura Productiva de Mie

La economía de la prefectura está basada en diversas actividades industriales, siendo una región con gran potencial para que las empresas extranjeras establezcan su actividad (Japan External Trade Organization, 2017g). En el año 2014, Mie era la segunda prefectura en valor de bienes manufacturados enviados per cápita, solo por detrás de Aichi, destacando además en sectores como equipos electrónicos, de transporte o petroquímicos (Gobierno de la Prefectura de Mie, 2018).

El sector energético juega un creciente papel en la industria de Mie, pues se han establecido firmas dedicadas a la fabricación componentes de Ion-Litio o y paneles solares (Japan External Trade Organization, 2017g). Este sector está presente en la priorización sectorial del Plan de Internacionalización Empresarial, por lo que pueden existir ciertas oportunidades para las empresas vascas. Dado el mencionado crecimiento del sector, es posible encontrar nuevas colaboraciones con empresas de la zona.

La salud también cuenta con espacio en la industria de Mie y el gobierno está promoviendo la concentración de empresas en la “Special Zone for Mie Life Innovation” (Japan External Trade Organization, 2017g), programa el cual es explicado con mayor detalle. Aunque con menores capacidades empresariales, la salud también está presente en el Plan de Internacionalización Empresarial, por lo que, teniendo en cuenta el fomento de la innovación en este sector, pueden darse ciertas oportunidades de colaboración.

Mie es hogar de grandes empresas de la industria del automóvil, siendo la sexta prefectura en valor de equipos de transporte enviados en Japón (Gobierno de la Prefectura de Mie, 2018). Grandes empresas como Toyota, Honda o Mitsubishi están presentes en la región, junto a otras como Denso o Yokohama (Gobierno de la Prefectura de Mie, 2018). La gran empresa internacional con sede en Bizkaia, Gestamp, ha introducido su producción en el país nipón mediante la construcción de una planta de estampación en caliente en Mie (Gestamp, 2017). La orientación hacia el sector del automóvil, tanto en Euskadi como en Mie, es clara, por lo que, al igual que Gestamp, las empresas vascas pueden encontrar grandes oportunidades de expansión comercial y tecnológica en la región.

La industria petroquímica también cuenta con una importante presencia en Mie, siendo la quinta prefectura en valor de los bienes enviados del estado (Gobierno de la Prefectura de Mie, 2018). Sin embargo, este sector no representa una priorización en el Plan de Internacionalización Empresarial, por lo que no abundarán oportunidades comerciales o de colaboración.

Con el fin de incentivar el establecimiento de compañías extranjeras en Mie, la administración pública ofrece una subvención a éstas que cubre el 20% de la inversión, con un máximo de 500.000.000 de yenes (Gobierno de la Prefectura de Mie, 2018), es decir, casi cuatro millones de euros. Sin embargo, para acceder a esta ayuda, es necesaria realizar una inversión mínima de 500 millones de yenes y contratar al menos a 10 personas, existiendo además otra subvención para el alquiler de oficinas, cumpliendo una serie de requisitos (Gobierno de la



Prefectura de Mie, 2018). Existen otro conjunto de subsidios para industrias en crecimiento, I+D o el sector terciario (Japan External Trade Organization, 2017g).

10.8.2. Dimensión y Evolución del Mercado

La evolución del PIB en la prefectura de Mie no ha sido regular, ya que ha encadenado dos años con altas tasas de crecimiento, frente al año 2014, con un ligero cambio positivo (ver tabla 10.14). Pese a esta evolución positiva en los últimos años recopilados, Mie no ha recuperado aun la cifra máxima que alcanzó en el año 2007, que superaba los 8.200.000 millones de yenes (Statistics Japan).

Se puede observar una clara correlación entre las dos tablas mostradas, pues la reducción en el valor de los bienes industriales en 2014, minimizó el crecimiento de la economía de Mie. Aun así, la observación de estos datos muestra que existen más factores que influyen en el desarrollo de la región.

Tabla 10.14: Tamaño y evolución del mercado

	Mie			
	2014	2013	2012	2011
Tamaño del mercado (millones de yenes)	7656376	7655606	7282627	7064845
Evolución (%)	0,010	5,121	3,083	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

En cuanto al valor de las manufacturas, la región goza de altas tasas de crecimiento en los años recogidos (ver tabla 10.15). Aunque no son cifras tan altas como las experimentadas por Gunma, Tochigi o su vecina, Aichi, auguran un buen futuro de la industria de Mie, que gracias a los esfuerzos gubernamentales para la atracción o ampliación de empresas y el desarrollo de actividades de I+D, continuará creciendo.

Tabla 10.15: Tamaño y evolución de las manufacturas

	Mie			
	2015	2014	2013	2012
Valor de manufacturas (millones de yenes)	10898556	10542710	10409249	10136969
Evolución (%)	3,375	1,282	2,686	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

La prefectura cuenta con una economía que se recupera a buen ritmo de los efectos de la gran recesión de 2008, con tasas de crecimiento en los últimos años recopilados. Además la industria, motor de su economía, encadena tasas moderadas de crecimiento, por lo que el impacto en el conjunto de la economía será positivo.

10.8.3. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

Mie se encuentra en una posición estratégica, pues su infraestructura permite acceder rápidamente a grandes mercados internacionales y nacionales como el de Kansai, del que forma parte, o Chûbu, con importantes ciudades como Nagoya (Japan External Trade



Organization, 2017g). La capital de la región, Tsu, se encuentra, en coche, a dos horas de Osaka, una hora hasta Nagoya y cinco horas y media de la gran metrópoli de Tokio, aunque el tren bala reduce el tiempo a la capital en más de la mitad (Gobierno de la Prefectura de Mie, 2018).

De este modo, la prefectura cuenta con una amplia red de carreteras, al que se suma servicios ferroviarios comunes y de alta velocidad Nagoya (Japan External Trade Organization, 2017g). El acceso internacional está cubierto en Mie, gracias al puerto marítimo internacional situado en Yokkaichi (Gobierno de la Prefectura de Mie, 2018), con acceso además a las infraestructuras que Osaka y Nagoya tienen en su litoral (Japan External Trade Organization, 2017g).

Pese a que Mie no cuenta con un aeropuerto propio, aprovecha la infraestructura aérea de su vecina Aichi, donde se localiza el Aeropuerto Internacional del Centro de Japón, tercera terminal más importante del estado (Gobierno de la Prefectura de Mie, 2015). También es posible acudir al Aeropuerto Internacional de Kansai, en Osaka, para disfrutar de los servicios aéreos en la zona este de la isla principal de Japón (Gobierno de la Prefectura de Mie, 2015).

La prefectura se puede dividir cinco sub-regiones, con ciudades que en pocos casos superan los 100.000 habitantes. En el norte se encuentra la sub-región de Hokusei, dominada por la actividad industrial de Yokkaichi, junto a la ciudad de Suzuka, hogar del famoso circuito de Fórmula uno que lleva su nombre (MieInfo, 2015). Con 311.031 habitantes, la ciudad portuaria de Yokkaichi es la mayor urbe de Mie, siendo Suzuka la tercera, con 196.403 personas (Statistics Japan).

Al oeste de la Mie se encuentra la turística sub-región de Iga, mientras que en el centro se sitúa la capital, Tsu, en la zona de Chusei (MieInfo, 2015). Con 279.886 habitantes, en 2015, la capital prefectural es la segunda ciudad más grande de Mie (Statistics Japan). Por último, al este y sur de la prefectura se encuentra Ise-Shima e Higashi-Kishu (MieInfo, 2015).

El proyecto Greater Nagoya Initiative Center, trata de promover la inversión extranjera y la colaboración de firmas extranjeras en el entorno de Aichi, Gifu y Nagoya. Este plan trata de buscar nuevas oportunidades de negocio, generar publicidad de la zona, atraer trabajadores creativos y establecer relaciones bilaterales para la internacionalización de las empresas niponas (Greater Nagoya Initiative Center, s.f.). Por tanto, estas tres prefecturas animan a las empresas a establecerse en sus regiones, lo que mejorará la economía y competitividad de éstas y sus empresas.

10.8.4. Conocimiento

Existen diez centros universitarios y escuelas técnicas en Mie (Gobierno de la Prefectura de Mie, 2018), aunque ninguna de ellas destaca en los 100 primeros puestos del ranking de Times Higher Education (2018). Por tanto, los numerosos centros de educación superior no parecen ser el eje principal de la generación de conocimiento en Mie.

Mie ha desarrollado un plan llamado “Mie Valley Project” por el cual se pretende concentrar las actividades de tres industrias diferentes, creando además un ambiente de colaboración y generación de conocimiento (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013f).



La industria médica es uno de los sectores implicados, ya que, mediante la creación del “Medical Valley Project”, las empresas, universidades y la administración pública tratan de desarrollar nuevas industrias sanitarias (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013f). Por otra parte, el sector dedicado a la fabricación de pantallas planas y LCD se concentra en el “Crystal Valley Project”, en Kameyama, donde las empresas tratan de desarrollar nuevas tecnologías y revitalizar la economía de la zona (Ritsumeikan Asia Pacific University, 2011). Por último, el sector de las TIC’s trata de concentrarse en el denominado “Silicon Valley Project” (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013f).

El Centro de Innovación de Materiales Avanzados ofrece a las empresas, universidades y demás centros de investigación apoyo en el desarrollo de materiales de alto rendimiento y tecnología de pila de combustible (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013f). Ello puede impulsar la actividad de ciertos sectores, mejorando la situación competitiva de sus empresas y de la región.

Así pues, junto a las actividades industriales, claves para la economía de Mie, diversos proyectos están avanzando en la creación de un entorno de innovación abierta, mejorando la competitividad de la región. Pese a ello, no existe una gran cantidad de información traducida al inglés relativa a estos programas, por lo que, resulta complicado comprobar el estado y la viabilidad de éstos.

10.9. Shiga

La segunda prefectura del área de Kansai es Shiga, al norte de Mie, en una situación geográfica favorable, pues se encuentra entre tres áreas económicas muy importantes, Kinki, Chûbu y Hokuriku (Japan External Trade Organization, 2017h). Con 1.414.000 habitantes en el año 2014, es la vigesimoséptima región más poblada del estado, mientras que su economía es la vigesimocuarta más grande de Japón (Statistics Japan).

Se trata de la prefectura más industrializada de Japón, pues la actividad manufacturera aporta el 35.4% del PIB a Shiga (Japan External Trade Organization, 2017h). Además, la prefectura combina ciertas actividades para la generación de conocimiento y transferencia al ámbito privado, lo que crea un entorno altamente competitivo. A pesar de ello, existe una gran limitación en la información recopilada, ya que es escasa, refiriéndose en ocasiones al conjunto de Kansai.

10.9.1. Estructura Productiva de Shiga

Pese al carácter industrial tan marcado en la prefectura de Shiga, resulta complicado encontrar información sobre la variedad de sectores que se concentran en la región, ocultándose en ciertas ocasiones con el resto de actividades en Kansai.

El sector medioambiental, especialmente dedicado a la fabricación de paneles y módulos solares y baterías de ion-litio, así como la industria que permite su producción, se concentra en la región de Shiga (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013g). Estas dos actividades se agrupan en el área de Kansai, fabricando el 60% de los módulos fotovoltaicos y baterías de ion-litio de Japón (Ministerio de Economía, Comercio e Industria, s.f.b). La energía es uno de los sectores prioritarios en el Plan de Internacionalización Empresarial, por lo que,



si las empresas vascas cuentan con capacidades tecnológicas en estas dos actividades, es posible encontrar ciertas oportunidades.

El sector del automóvil también posee cierta relevancia en la economía de Shiga, representando más de 11% del valor de las manufacturas enviadas (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013g). Gran parte del sector secundario de la prefectura se concentra en la ciudad de Nagahama, por lo que la automoción no es una excepción, pues en su territorio se concentran las empresas de dicha industria (Japan External Trade Organization, 2017i). Esta actividad puede representar ciertas oportunidades para las empresas vascas, especialmente beneficiosas si son combinadas con el desarrollo de energías más limpias.

Aunque no representa una industria clave en la economía de Shiga, se espera que las empresas del sector de las bio-ciencias se concentren en la ciudad de Nagahama. En dicha urbe se fundó el “Nagahama Institute of Bio-Science and Technology”, el cual promueve las actividades de I+D en dicho sector, así como el desarrollo de las empresas locales en un entorno global (Nagahama Institute of Bio-Science and Technology, s.f.a). Este incipiente sector en Shiga puede ser territorio de oportunidades para las empresas vascas que deseen realizar colaboraciones con firmas con poca experiencia, aunque apoyadas por la institución previamente mencionada.

En la prefectura existen decenas de incentivos para el establecimiento o expansión de las empresas, ya sean mediante subvenciones o un régimen fiscal especial, especialmente favorable para aquellas empresas que relocalizan su sede en Shiga (Gobierno de la Prefectura de Shiga, 2016). Además del gobierno prefectural, cada ciudad cuenta con sus propios incentivos, tratando así de incentivar la economía local y la creación de empleo (Gobierno de la Prefectura de Shiga, 2016). De este modo, el apoyo público responde a las necesidades de cada población, atrayendo a diferentes empresas que decidan expandir o establecer sus negocios en la prefectura.

10.9.2. Dimensión y Evolución del Mercado

La economía de Shiga, ha sufrido ciertas variaciones en los últimos años, con tasas de variación superiores al 3% en los años 2012 y 2013, aunque de signo contrario (ver tabla 10.16). La crisis económica provocó una primera caída del PIB en los años 2008 y 2009 y una segunda en 2012, la cual puede ser motivada por el descenso de la producción industrial.

Pese a la importancia de la industria en la economía, los incrementos en el valor de las manufacturas no provocan aumentos significativos en el conjunto de la economía, como se puede observar al comparar los años 2013 y 2014. Durante dicho periodo, el valor de la producción industrial creció considerablemente, mientras que el PIB, aunque con signo positivo, no mantuvo tal ritmo.

Tabla 10.16: Tamaño y evolución del mercado

	Shiga			
	2014	2013	2012	2011
Tamaño del mercado (millones de yenes)	5845873	5839233	5665149	5847431
Evolución (%)	0,114	3,073	-3,117	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

En los últimos años recopilados, el valor de las manufacturas está creciendo considerablemente, a un ritmo cada vez mayor (ver tabla 10.17). La industria de Shiga está alcanzando rápidamente los niveles anteriores a 2008, por lo que en el próximo año recogido por la agencia estadística nipona, puede sobrepasar dicha cifra.

Al igual que en otras prefecturas, teniendo en cuenta el carácter industrial de la región, puede resultar interesante observar el origen del aumento en el valor de las manufacturas. De este modo es posible conocer si ésta se debe a un aumento en la producción o al valor añadido generado por las empresas.

Tabla 10.17: Tamaño y evolución de las manufacturas

	Shiga			
	2015	2014	2013	2012
Valor de manufacturas (millones de yenes)	7371769	6813929	6435202	6291238
Evolución (%)	8,187	5,885	2,288	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

La economía de Shiga experimenta ciertas variaciones motivadas por razones desconocidas a través de este simple análisis. Por ello, un estudio más específico de la economía de la región puede aportar mayor conocimiento a los agentes interesados. Por otra parte, la industria crece a un gran ritmo, recuperando las cifras previas a la gran recesión global. Además, como se ha mencionado anteriormente, un análisis más profundo del sector secundario puede confirmar o desmentir el avance tecnológico de la prefectura.

10.9.3. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

Shiga se encuentra en una posición estratégica entre grandes mercados, por lo que son numerosas las vías que cruzan su territorio, en concreto, 19 salidas de su espacio hacia otras regiones (Japan External Trade Organization, 2017h). Sin embargo, es una de las pocas prefecturas que no cuenta con acceso al mar, por lo que debe aprovechar las infraestructuras de las regiones vecinas.

Así pues, se requiere de una hora en coche para acceder a los servicios marítimos y aéreos de Osaka, 70 minutos para llegar al puerto marítimo de Nagoya y 90 para el de Tsuruga, en Fukui (Japan External Trade Organization, 2017h). Además, los servicios ferroviarios en Shiga son abundantes, incluyendo acceso al tren bala, que reduce el viaje desde Shiga a Tokio a dos horas.



Debido a que el lago Biwa, el más grande de Japón, se encuentra en el centro de la prefectura, ciertas ciudades están más cerca de otras infraestructuras. De este modo, desde Nagahama, al este del lago, es posible acceder fácilmente a los diferentes aeropuertos de Aichi, así como al puerto marítimo de Yokkaichi, en Mie.

Existen siete sub-regiones en Shiga, cada una de ellas dominada por su ciudad más importante (Gobierno de la Prefectura de Shiga, s.f.a). Al ser una región poco poblada, las mayores urbes apenas superan los 100.000 habitantes, siendo su capital Otsu, una excepción, con 340.973 (Statistics Japan). Por su parte, la segunda y tercera aglomeración más poblada, Kusatsu y Nagahama, cuentan con 137.247 y 118.193 habitantes respectivamente (Statistics Japan).

10.9.4. Conocimiento

Shiga cuenta con un total de 8 universidades, aunque en el ranking Times Higher Education (2018), los centros analizados se posicionan a la cola de la clasificación. Entre ellas cabe resaltar la Universidad de Shiga de Ciencias Médicas, destacando en la dimensión de los recursos, la cual mide los ingresos de la institución y la proporción de alumnos-personal, arrojando un resultado equivalente al de los primeros puestos de la clasificación (Times Higher Education, 2018).

Junto a las universidades, uno de los grandes centros de generación de conocimiento es el “Nagahama Institute of Bio-Science and Technology”, citado en apartados anteriores. Este organismo persigue un doble objetivo, por una parte, educativo, con el fin de formar a expertos en diversas áreas, y por otra, social, llevando a cabo colaboraciones entre universidades, gobierno y empresas (Nagahama Institute of Bio-Science and Technology, s.f.b). Además de incluir servicios de incubación, las colaboraciones en I+D están orientadas a los sectores de la medicina, farmacia, salud, bio-agricultura y medio-ambiente (Nagahama Institute of Bio-Science and Technology, s.f.b). Estas colaboraciones pueden arrojar excelentes resultados y crear una red comercial importante para las empresas interesadas.

Por otra parte, el Centro de Investigación Industrial de la Prefectura de Shiga ayuda a las pequeñas y medianas empresas a desarrollar sus negocios, transfiriendo además, nuevas tecnologías originadas en actividades de I+D (Centro de Investigación Industrial de la Prefectura de Shiga, s.f.). Junto a esta organización, existen otras instituciones, como el Centro de Investigación del Noreste de la Prefectura de Shiga, el Instituto de investigación Cerámica de Shigaraki o el Centro de Desarrollo de Tecnologías Farmacéuticas de la Prefectura de Shiga (Gobierno de la Prefectura de Shiga, s.f.b).

Gracias a este tipo de organismos es posible crear un entorno de innovación abierta que permita el desarrollo económico y social de la región, por lo que también puede representar grandes oportunidades para las empresas extranjeras. Aun así, la información traducida de estas instituciones es escasa, por lo que no permite un análisis detallado sobre sus respectivas áreas de actuación.

10.10. Okayama

La última región analizada en la presente investigación es Okayama, siendo además el único territorio del área de Chûgoku del estudio. En el año 2014 contaba con 1.926.000 habitantes,



lo que la situaba en el vigesimoprimer puesto en la clasificación poblacional de Japón, ocupando esa misma posición en el ranking de economías (Statistics Japan). Okayama se encuentra en un punto estratégico del este del país, contando con amplias infraestructuras (Departamento de Industria y Empleo de la Prefectura de Okayama, s.f.a), lo que permite la instalación de grandes empresas líderes en tecnología (Japan External Trade Organization, 2017j).

Aunque su economía es variable, la información encontrada acerca de su estructura industrial e investigadora muestra algunos sectores relevantes para la inversión y la colaboración. De este modo, aunando su situación estratégica con las oportunidades comerciales y de colaboración, Okayama puede ser un destino interesante para ciertas actividades empresariales.

10.10.1. Estructura Productiva de Okayama

La provincia cuenta con una amplia red de empresas innovadoras, concentradas principalmente en la ciudad de Kurashiki (Japan External Trade Organization, 2017j). Por otra parte, la capital de la prefectura, Ciudad de Okayama, concentra el sector servicios y la investigación de la región, por lo que el sector secundario en ésta es reducido (Japan External Trade Organization, 2017k).

La historia económica de Okayama se ha basado en la producción de automóviles, navíos y maquinaria para la agricultura, utilizando herramientas de precisión, sector el cual también está presente la región (Japan External Trade Organization, 2017j). De este modo, en la actualidad, las industrias locales están aprovechando el conocimiento adquirido para avanzar en la creación de la siguiente generación de vehículos y aeronaves (Japan External Trade Organization, 2017j). Éstos representan sectores prioritarios en el Plan de Internacionalización Empresarial, por lo que es posible encontrar nuevas oportunidades comerciales y de colaboración, especialmente en el desarrollo de nuevos productos.

La industria petrolífera y del carbón representaba, en 2011, una quinta parte del valor de las manufacturas de Okayama (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013h), por lo que es una de las actividades principales de la prefectura. Aunque con menores capacidades empresariales, este tipo de energías también pueden ofrecer a las empresas vascas nuevas oportunidades en el mercado japonés.

Por otra parte, la metalurgia aportaba, en el año 2011, un 13.9% al valor total de los bienes industriales fabricados en Okayama (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013h). La transformación metálica se sitúa entre los sectores prioritarios del Plan de Internacionalización Empresarial, de modo que puede ser uno de los mercados de interés para las firmas vascas.

Aunque la información acerca de la estructura industrial de Okayama es escasa, también se ha observado la existencia de ciertos proyectos para dinamizar la economía. De este modo, se está impulsando el desarrollo del sector médico, orientado a la producción de aparatos sanitarios, en Okayama, apoyando al mismo tiempo, la colaboración con empresas niponas (Japan External Trade Organization, 2017j). Aunque las capacidades empresariales vascas en



este sector son reducidas, el ambiente del proyecto anima a las empresas a desarrollar sus negocios en Okayama.

Junto al equipamiento médico, la biotecnología y la maquinaria de precisión son algunos de los sectores en auge de la región (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013h). Por ello, las empresas interesadas en estas incipientes industrias pueden tomar Okayama como base de operaciones, lo que permitiría ventajas en la expansión al resto de Japón, tras conocer detalladamente el mercado nipón.

Existen diversos programas de ayudas para las empresas que se establezcan en Okayama, bien sean plantas industriales, logísticas, u otro tipo de empresas (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013h). De este modo, la administración pública trata de incentivar el desarrollo de la economía de la prefectura, mediante subvenciones, que pueden atraer a nuevas empresas interesadas en la región.

10.10.2. Dimensión y Evolución del Mercado

La economía de Okayama ha experimentado grandes variaciones en los últimos años recopilados, especialmente en los años 2012 y 2013, cuando el PIB regional descendió y aumentó, respectivamente, en una proporción similar (ver tabla 10.18). La crisis económica impactó gravemente en la economía de la prefectura, especialmente en el periodo 2007-2010, encontrándose lejos de las cifras de mercado de 2006, en concreto 8.113.637 millones de yenes (Statistics Japan).

Además, al comparar ambas tablas, se puede comprobar que el elevado ascenso del valor de las manufacturas en 2014, no tuvo un gran impacto en el conjunto de la economía. Por ello, es necesario observar que factores influyen en el crecimiento del mercado de Okayama, obteniéndose así, un análisis más profundo.

Tabla 10.18: Tamaño y evolución del mercado

	Okayama			
	2014	2013	2012	2011
Tamaño del mercado (millones de yenes)	7242774	7268019	7059679	7285057
Evolución (%)	-0,347	2,951	-3,094	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

Aunque en momentos distintos, al igual que el PIB regional, las variaciones en el valor de las manufacturas de Okayama son considerables, especialmente, entre los años 2014 y 2015 (ver tabla 10.19). Sorprende observar las grandes fluctuaciones de estos datos en la tabla histórica, ya que, con el comienzo de la gran recesión de 2008, el valor de los bienes industriales aumentó de manera formidable, desplomándose en el siguiente año y fortaleciéndose en 2010 (Statistics Japan).

En fechas posteriores, su valor ha oscilado, siguiendo la tónica de años pasados, con grandes tasas de crecimiento, seguidas de desplomes importantes. Un análisis más detallado puede aportar mayor información acerca de los sucesos acontecidos en la prefectura, entendiendo así las causas que han motivado estas variaciones



Tabla 10.19: Tamaño y evolución de las manufacturas

	Okayama			
	2015	2014	2013	2012
Valor de manufacturas (millones de yenes)	7788634	8255666	7673681	7628040
Evolución (%)	-5,657	7,584	0,598	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Statistics Japan

En definitiva, la economía de Okayama está sujeta a grandes variaciones, que deben ser examinadas con mayor atención, comprendiendo así, el origen de tales fluctuaciones. Centrándose en la industria de la región, ésta ha experimentado grandes oscilaciones, en momentos distintos, a pesar de los cuales, ha mantenido su fortaleza en los últimos años.

10.10.3. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

Como ya ha sido comentado previamente, Okayama es considerada un punto estratégico de Chûgoku, con una amplia red de infraestructuras que conecta la región de manera nacional e internacional. En la red viaria, dos autopistas cruzan la prefectura de esta a oeste, mientras que otra permite el acceso a la isla de Shikoku, desde la isla principal de Japón (Departamento de Industria y Empleo de la Prefectura de Okayama, s.f.a).

La red ferroviaria, además de los servicios normales, dispone de la alta velocidad, lo que permite acceder a la lejana metrópoli de Tokio en poco más de 3 horas y a Osaka en 44 minutos. Huelga decir que la duración del trayecto por carretera sería mayor para llegar a dichas urbes. Junto a ello, el puerto marítimo de Mizushima, noveno más grande del estado, ofrece servicios nacionales e internacionales (Japan External Trade Organization, 2017j), acudiendo de manera regular a las costas de Corea, China, Taiwán y Vietnam (Departamento de Industria y Empleo de la Prefectura de Okayama, s.f.a).

El Aeropuerto de Okayama permite acceder a vuelos nacionales e internacionales, especialmente a los países asiáticos cercanos, con gran regularidad (Japan External Trade Organization, 2017j). De este modo, la prefectura está conectada con Europa y América tras hacer escala en las terminales del este asiático (Departamento de Industria y Empleo de la Prefectura de Okayama, s.f.a). Con todo ello, Okayama goza de una gran cantidad de infraestructuras, con acceso a mercados nacionales e internacionales, lo que puede facilitar el ambiente de los negocios.

La población de la prefectura se concentra en la capital Ciudad de Okayama y Kurashiki, con 719.474 y 477.118 habitantes respectivamente (Statistics Japan). Tras éstas, muy pocas aglomeraciones superan el umbral de los 100.000 habitantes, lo que incentiva el desarrollo de centros industriales como el de la ciudad de Kurashiki.

10.10.4. Conocimiento

Al igual que en otros apartados analizados sobre Okayama, se ha encontrado escasa información acerca de las instituciones y proyectos capaces de generar conocimiento en la prefectura. De este modo, algunos de los datos encontrados no pueden ser verificados,



principalmente por la barrera idiomática, por lo que no serán mostrados. A pesar de ello, a continuación se presentan varios de los centros y proyectos llevados a cabo en la región.

La educación en Okayama, especialmente la superior, cobra gran importancia, pues cuenta con 17 universidades, orientadas al desarrollo de personal cualificado para la industria, colaborando además con otras instituciones públicas y privadas (Departamento de Industria y Empleo de la Prefectura de Okayama, s.f.b). Estas colaboraciones pueden motivar el avance en la investigación de nuevas tecnologías y productos, que pueden ser transferidas a las empresas locales, impulsando la competitividad regional.

Sin embargo, el Times Higher Education (2018) únicamente considera a la Universidad de Okayama merecedora de situarse en los primeros puestos de su clasificación. Este centro se posiciona como la vigesimoquinta mejor universidad de Japón, destacando la calidad de la enseñanza y de su ambiente (Times Higher Education, 2018). Tras ésta, ningún otro centro de la prefectura se encuentra en puestos destacables.

El Centro de Innovación Médica de Okayama representa una de las instituciones médicas más importantes de la prefectura. En funcionamiento desde 2011, el centro, junto a la red de universidades, gobierno y empresas, trata de avanzar en la investigación de nuevas medicinas y aparatos sanitarios (Centro de Innovación Médica de Okayama, s.f.). Con ello se pretende mejorar la situación competitiva de la región y sus empresas, así como avanzar en la realización actividades de I+D y su rentabilidad (Centro de Innovación Médica de Okayama, s.f.). Aunando el impulso de la innovación en el sector médico, con el crecimiento de dicha industria en Okayama, el resultado refleja un excelente entorno para el desarrollo de negocios y avances tecnológicos.

Los avances en el sector automovilístico de la prefectura comenzaron en 2011, con el lanzamiento del "Okayama Vehicle Engineering Project". Este plan se basa en la tecnología industrial, los recursos humanos y el impulso de las redes, con el fin crear de un clúster del automóvil para la siguiente generación, internacionalmente competitivo (FARO Technologies, 2018). El proyecto, llevado a cabo por Mitsubishi, junto a otras 16 pequeñas y medianas del sector, culminó en 2013 con en el prototipo eléctrico "OVEC-ONE", desarrollándose en los años posteriores, la infraestructura necesaria para el funcionamiento de estos vehículos (Next Generation Vehicle Promotion Center, 2014).

El centro de incubación del Parque de Investigación de Okayama fue fundado en 2003, con el fin de apoyar a las nuevas empresas de la región (Okayama Research Park Incubation Center, s.f.). Mediante el alquiler de estas infraestructuras se promueve el desarrollo de pequeñas empresas y actividades de colaboración en sectores como las TIC's, bio-tecnología y nano-tecnología (Okayama Research Park Incubation Center, s.f.). Junto al arrendamiento de los espacios, este organismo ofrece otros servicios como colaboraciones o charlas (Okayama Research Park Incubation Center, s.f.), por lo que se crea un entorno competitivo que permita innovar en estos sectores.

Existen otros programas para la revitalización de la industria, fomento de la colaboración y realización de actividades de I+D, de los que apenas existe información traducida. El programa "Micro Manufacturing Okayama" está orientado al desarrollo de nuevas tecnologías de



proceso (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013h). Por otra parte, el “Okayama Green Bio Project” investiga nuevas fuentes de energías naturales, como la biomasa, junto a tecnologías de reciclaje para reducir el impacto medioambiental de la industria (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2013h).

Aunque la cantidad de información sobre estos proyectos y centros es reducida, la prefectura cuenta con instituciones y colaboraciones muy importantes, teniendo en cuenta el auge de ciertos sectores como el sanitario o el de las energías renovables. Un análisis más detallado puede aportar un mayor número de datos acerca de este tipo de actividades y por tanto, identificar nuevas oportunidades.

10.11. Japón

Como ha sido explicado anteriormente, existen ciertas variables que no pueden ser estudiadas a nivel regional, debido a la falta de información sobre ciertos temas en concreto o la barrera idiomática, que en ocasiones no permite asegurar la veracidad de la información. Por ello, a continuación se amplía, en la medida de lo posible, el análisis del marco creado, añadiendo datos que puedan ser de utilidad para los agentes interesados.

10.11.1. Capacidad de Contribución del Gobierno de Origen y Grado de Afinidad Cultural

Del mismo modo que ha sido redactado en las diferentes prefecturas niponas, este apartado trata de aportar datos, de diversas temáticas, útiles para la elaboración de informes, generando así, conocimiento sobre Japón y las regiones que lo componen. Por ello, en el presente apartado se tratan otros temas, relativos a Japón, parcialmente generalizables a los distintos territorios.

En la primera prefectura analizada, Fukushima, se ha citado la presencia de una colaboración entre ésta y el estado federal alemán de Renania del Norte-Westfalia para la colaboración en el sector médico. Esta cooperación ha sido llevada a cabo mediante el programa Regional Industry Tie-up, un interesante proyecto para todos aquellos agentes interesados en mantener relaciones bilaterales entre su país de origen y Japón. Este programa está orientado a las instituciones asociaciones regionales, cámaras de comercio o los propios gobiernos, que deseen desarrollar un nuevo mercado en Japón, compartir conocimiento e impulsar la economía de la zona (Japan External Trade Organization, s.f.).

La organización nipona provee además de servicios para la detección de oportunidades y apoyo en las redes establecidas a cambio de un fuerte compromiso en el avance de la industria, actividades de investigación conjunta o desarrollo de nuevos productos o servicios (Japan External Trade Organization, s.f.). Por ello, se trata de una plataforma muy útil para el establecimiento de relaciones bilaterales, especialmente en las primeras etapas de la internacionalización, cuando el escaso conocimiento y la ausencia de redes representan importantes barreras de entrada al mercado.

Las ferias sectoriales, aunque se basan en criterios oportunistas para la internacionalización, representan ciertas oportunidades para las empresas que decidan entrar en un nuevo mercado. Son varios los eventos organizados en el territorio nipón, donde las empresas



japonesas buscan compradores, distribuidores y colaboradores extranjeros (Japan External Trade Organization, 2018b). La institución gubernamental Japan External Trade Organization invita a los responsables de las empresas extranjeras a estas ferias, cubriendo los gastos del viaje, alojamiento, seguros o incluso traductores (Japan External Trade Organization, 2018b). De este modo se facilita el entendimiento entre las distintas empresas, alcanzando mejores resultados.

La metalurgia, especialmente el estampado, tendrá su próximo evento, denominado "INTERMOLD/Die & Mold Asia/Japan Metal Stamping Technology Exhibition" en Tokio y Nagoya, los días 17 a 20 de abril y 19 a 22 de junio de 2019, respectivamente (INTERMOLD Development Association, 2018). Estas dos fechas pueden resultar relevantes para las empresas vascas del sector metalúrgico, que como ha sido reiterado en varias prefecturas, pueden observar ciertas oportunidades en este mercado.

La "21st Manufacturing World Osaka" concentra una amplia exhibición de empresas industriales dedicadas a todo tipo de servicios y productos para la industria (Reed Exhibitions Japan, 2018a). La edición de este año se celebrará en Osaka, desde el 3 hasta el 5 de octubre, contando con diferentes espacios, dedicados a diversos servicios, productos e instalaciones, entre otras actividades (Reed Exhibitions Japan, 2018a). En 2019 las ciudades de Tokio y Nagoya albergarán las próximas ediciones, los días 6 a 8 de febrero y 17 a 19 abril, respectivamente (Reed Exhibitions Japan, 2018a). Esta feria puede ser un punto clave para el comienzo de relaciones comerciales o de colaboración entre distintas empresas, así como para desarrollar una red que reduzca la incertidumbre en el mercado nipón.

Otra de las ferias donde los fabricantes de bienes de equipo, así como servicios industriales es la "Suwa Area Industrial Messe", que se celebrará en la prefectura de Nagano, desde el 18 hasta el 20 de octubre de este mismo año (Japan External Trade Organization, 2018b). El área de Suwa concentra más de 2000 pequeñas y medianas empresas dedicadas a sectores como el del automóvil, componentes electrónicos o aparatos ópticos (Japan External Trade Organization, 2018c) Al igual que en la anterior exhibición, las oportunidades comerciales y de colaboración pueden florecer en este ambiente.

El sector alimenticio también cuenta con una importante exhibición, FOOMA dedicada a las nuevas tecnologías, maquinaria y otros muchos equipos, que ha congregado en su última edición a más de 100.000 visitantes, un 4% extranjeros (Secretariat of FOOMA JAPAN, 2018). La feria anual concluyó recientemente, pero en 2019 volverá a abrir sus puertas desde el 9 al 12 de julio (Secretariat of FOOMA JAPAN, 2018). Como territorio de oportunidad, especialmente en ciertas prefecturas, las empresas vascas pueden acceder a esta feria en busca de nuevas oportunidades comerciales y de colaboración.

Otro de los sectores que goza de una gran importancia en la industria nipona, la aeronáutica, tiene su espacio los días 28 a 30 de noviembre de 2018, con la "Japan International Aerospace Exhibition", celebrada en Tokio (The Society of Japanese Aerospace Companies, 2018). Se trata de una feria en la que, además de disfrutar de charlas sobre el sector, las pequeñas y medianas empresas de la industria aeroespacial poseedoras de tecnologías, pueden desarrollarse en mercados internacionales (The Society of Japanese Aerospace Companies,



2018). Como sector prioritario del Plan de Internacionalización Empresarial, esta exhibición permite alcanzar nuevas oportunidades a las PYME's vascas que busquen iniciar su actividad en el país del sol naciente.

El sector electrónico, aplicado a numerosas industrias, cuenta con la feria "NEPCON Japan", donde las empresas exponen sus productos e innovaciones (Reed Exhibitions Japan, 2018b). La exhibición se celebra anualmente en las ciudades de Tokio y Nagoya, del 16 al 18 de enero de 2019 y del 5 al 7 de septiembre de 2018 respectivamente (Reed Exhibitions Japan, 2018c). Por ello, las empresas interesadas pueden disfrutar de dos oportunidades para desarrollar sus negocios, tanto comercial, como tecnológicamente.

Para Nonaka (2007), las empresas japonesas son exitosas por la capacidad que poseen para crear conocimiento, debido especialmente a la habilidad para pasar de la parte tácita a la explícita. Este triunfo de las empresas niponas en la gestión de los recursos intelectuales permite la obtención de ventajas competitivas a partir de la innovación. Esta destreza no ha podido ser valorada en las diferentes prefecturas, puesto que se trata de acciones individuales, difícilmente medibles.

Por otra parte, hemos comprobado ampliamente, cómo cada región cuenta con varios centros de investigación que transfieren tecnología a las empresas o proporciona espacios para éstas. Todo esta red de I+D permite a las firmas gozar de un entorno de innovación abierta. No obstante, para Chesbrough (2012), aclara que las empresas japonesas son proclives a establecer un marco cerrado, en el que las actividades de I+D se lleven a cabo internamente. Una de las razones que justifica la adopción de este sistema por parte las firmas niponas es la baja movilidad de los trabajadores generadores de conocimiento, lo cuales no reciben recursos humanos externos con nuevas ideas (Chesbrough, 2012).

10.11.2. Confianza

La confianza supone otra de las dimensiones cuya valoración a nivel regional resultaba complicada, por ello, es necesario generalizar la información sobre Japón relativa a este concepto. De este modo, es posible conocer, de manera aproximada, la actitud de las firmas niponas frente a otros agentes.

Las empresas japonesas, a diferencia de otras, como las británicas, desarrollan mayores niveles de confianza con sus socios, lo que repercute en un mayor compromiso en la relación (como se cita en Sako, 2006). El término japonés "Kyoryoku Kai" refleja las redes entre clientes y proveedores que son basadas en la confianza, o dicho de otro modo, las integración de estos últimos en la estrategia de la empresa (Hines, 1998). Esta asociación entre empresas permite alcanzar metas comunes, reducir gastos y compartir conocimiento, obteniéndose un beneficio mutuo (CIPS, s.f.).

De este modo, las relaciones comerciales con empresas niponas pueden afianzarse con fuertes lazos, siempre que se exista la confianza y el compromiso necesario que beneficia a ambas partes. Para construir tales amistades, es necesario entender la cultura empresarial, las características de la negociación y el contexto. En caso contrario, la confianza se verá mermada, perjudicando las actividades y recursos de los participantes de la red.



El contacto directo con las empresas japonesas no es habitual, por lo que las firmas extranjeras que quieran entrar en el mercado nipón deben seleccionar un intermediario, ya sea una persona física o un organismo oficial (Llamazares García-Lomas, 2005). En las negociaciones no cabe lugar para la flexibilidad, especialmente en el tiempo y en los temas tratados, debiendo aportar información detallada y, preferiblemente, traducida al japonés, a cada uno de los miembros que componen la mesa (Llamazares García-Lomas, 2005). Por tanto, este tipo de reuniones no deben sobrepasar el programa establecido, siendo éste completamente rígido.

La decisión es tomada por el grupo y transmitida posteriormente, aunque es necesario aclarar que el uso de silencios en la sociedad japonesa es muy común, por lo que éstos no reflejan desacuerdo con la otra parte (Llamazares García-Lomas, 2005). Las negaciones no son explícitas y en escasas ocasiones rechazan las propuestas de manera directa (Adair, Okumura y Brett, 2001), de modo que el lenguaje puede causar ciertas confusiones a lo largo de la reunión. Las relaciones personales previas a la reunión son reducidas, aunque, tras el trabajo, es normal entablar amistad en un ambiente más distendido, (Llamazares García-Lomas, 2005).

Al encontrarse en una cultura de alta contextualización, gran parte de la información no reside en las palabras, sino en las experiencias o el ambiente, lanzando un gran número de preguntas, pero aportando menos información (Adair, Okumura y Brett, 2001). No obstante, existen ciertas diferencias, por parte de los negociadores japoneses, al tratar con agentes extranjeros. El valor de la palabra es esencial en el país y aunque en las relaciones internacionales se pida elaborar un detallado contrato, el acuerdo verbal es primordial para la relación a largo plazo (Llamazares García-Lomas, 2005).

Las firmas japonesas buscan estabilidad con sus proveedores, agradeciendo los contactos frecuentes, lo que permite crear una fuerte alianza (Llamazares García-Lomas, 2005), que como ha sido explicado anteriormente, redundará en grandes beneficios para ambas partes. La confianza es, por tanto, un eje fundamental en la negociación y el posterior trato, resultando en altos niveles de fidelidad y desarrollo conjunto.

11. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez elaborada la propuesta de un marco sistemático para la identificación de territorios de interés, se ha obtenido una visión más clara y amplia de las necesidades empresariales de los diferentes territorios en materia de internacionalización. Además, su aplicación al caso de Euskadi – prefecturas de Japón puede ser de utilidad para los agentes interesados en este lejano, pero competitivo mercado.

Por ello, tras haber realizado una generosa revisión de la bibliografía, dos entrevistas y otros documentos, como el Plan de Internacionalización Empresarial, se da paso a la presentación de las conclusiones del trabajo, así como sus limitaciones y las futuras líneas de investigación.

11.1. Conclusiones

En la actual economía globalizada, las empresas y los mercados internacionales pueden nutrirse mutuamente, tanto en actividades comerciales como en colaboraciones. Ello implica



la necesidad de seleccionar aquellas regiones que mejor se adaptan a las necesidades de un país y sus empresas, especialmente cuando el territorio a analizar es extenso y heterogéneo.

El objetivo principal de la presente investigación supone avanzar en la creación de un marco sistemático para la identificación de territorios de interés, el cual ha sido cumplido. Si bien se trata de una primera propuesta, cuyas limitaciones son posteriormente explicadas, es necesario tener en cuenta que soluciona un problema que no había sido estudiado anteriormente en la literatura académica. Gracias a este marco, se sistematiza el proceso de identificación de regiones, reuniendo en un mismo espacio de análisis las variables de interés para las empresas y agentes públicos interesados en su aplicación.

Las dimensiones valoradas en el marco responden a las necesidades de empresas, especialmente industriales, cuyos productos posean un alto valor añadido. El conocimiento es presentado como uno de los factores clave del marco, ya que constituye una excelente vía para la obtención de ventajas competitivas sostenibles en las firmas. Este incremento en la competitividad empresarial, basado en la generación de conocimiento, influye positivamente en el avance de las regiones.

A continuación se responderá a los diferentes sub-objetivos planteados al inicio del trabajo, resumiendo los hallazgos que han permitido superar estas metas.

Primer sub – objetivo: Cuatro apartados de la presente investigación concentran gran cantidad de información sobre las necesidades de las empresas en la internacionalización y los factores que influyen en ella. Con el fin de entender el proceso de internacionalización, se han estudiado cuatro marcos conceptuales sobre este concepto, explicando las necesidades y factores que repercuten en la decisión de la empresa. Ello se complementa con el análisis del marketing internacional, una serie de proposiciones tradicionales ampliamente asentadas y reconocidas en el ámbito académico.

No obstante, con el fin de adoptar un marco útil para las economías desarrolladas, se presenta necesario incluir el conocimiento y sus nuevas tendencias en la presente propuesta. Gracias a esta aportación se facilita la identificación de territorios capaces de generar nuevas tecnologías y productos y por ende, fomentar la competitividad de la región y sus empresas.

El proceso de internacionalización, como fuente de oportunidades comerciales duraderas y generación de conocimiento, debe basarse en la confianza dentro de las relaciones empresariales. Gracias a ésta, se elimina la posibilidad de que existan actitudes oportunistas o problemas de información asimétrica, lo que implica una menor eficiencia en los recursos y menor competitividad.

Estas necesidades y factores conforman una parte fundamental en la elaboración de este primer marco sistemático para la identificación de territorios de interés. Si bien es necesario identificar otra serie de elementos, éstos representan en gran medida el eje competitivo de las economías desarrolladas.

Segundo sub – objetivo: Si bien el Plan de Internacionalización Empresarial incluye diversas variables de corte económico, ya explicadas en apartados anteriores, también realiza una priorización sectorial. Ésta ha sido clave para la creación del marco y su aplicación al caso,



pues la observación de aquellas industrias con mayor potencial en el ámbito de la internacionalización, permite realizar un análisis que responda a las necesidades de un país.

De este modo, tanto Euskadi, como otras regiones que deseen aplicar el marco, deberán tener en cuenta su estructura económica y sectorial para realizar un mejor análisis y alcanzar una mayor competitividad en mercados internacionales. Las similitudes entre las regiones repercutirán en oportunidades para la colaboración y comercialización de productos y tecnologías.

Tercer sub – objetivo: Las necesidades en la selección de regiones de interés detectadas han sido aunadas en un marco que permite valorar de manera objetiva un conjunto de dimensiones y variables propuestas. El noveno apartado representa la reunión y justificación de todo lo estudiado en los diferentes apartados del trabajo, creando un primer marco conceptual que no había sido anteriormente elaborado por la academia.

Cuarto sub – objetivo: La recopilación de información sobre las regiones de Japón seleccionadas ha sido mostrada en el análisis de las nueve prefecturas estudiadas. Además, todos los datos son citados, así como referenciados en la bibliografía, siendo en su mayor parte informes y documentos de las instituciones investigadas.

Quinto sub – objetivo: La identificación de la prefectura nipona que mejor se adapta a las necesidades empresariales vascas resulta una tarea complicada, teniendo en cuenta además, que el interés debe ser recíproco. De este modo, el establecimiento de una relación bilateral entre Euskadi y la prefectura seleccionada debe ser fructuosa para ambas partes, así como para sus empresas. Por ello, a continuación se resumen las características de cada región, su aportación a la economía vasca y una selección final.

- Fukushima: Tras el trágico desastre nuclear de 2011, la economía de Fukushima se ha recuperado a un gran ritmo, lo que representa una gran fortaleza de la sociedad y la industria. Los aparatos médicos, la robótica y las energías renovables forman parte de su estructura manufacturera, sectores, alguno de los cuales, son prioritarios para el Plan de Internacionalización Empresarial.

Sin embargo, la prefectura ya cuenta con una relación bilateral con el estado federado alemán de Renania del Norte-Westfalia, concretamente en el sector sanitario. Ello puede desalentar los intereses vascos en la región nipona, por lo que, en conjunto, puede no ser la mejor elección entre las analizadas.

- Ibaraki: La segunda región analizada representa una gran oportunidad para las actividades de colaboración y generación de conocimiento, así como un estupendo emplazamiento en la isla principal. Si bien es cierto que cuenta con una industria atractiva para el Plan de Internacionalización Empresarial, la prefectura destaca por sus universidades y centros de investigación.

El sector secundario ha crecido de manera considerable en los últimos años, aunque al igual que Fukushima, existe una relación con el estado alemán de Baden-Wurtemberg en el sector del automóvil. Dicho acuerdo puede ser una importante barrera para esta industria tan importante para la economía vasca. Ibaraki se posiciona como una de las mejores alternativas para el desarrollo de nuevos productos y



tecnologías, generando conocimiento, tanto en este tipo de actividades como en el mercado japonés.

- Tochigi: Esta prefectura altamente industrializada y estratégicamente situada, puede representar grandes oportunidades comerciales para las empresas vascas. Sectores clave de nuestro país, como la automoción y la aeronáutica, están presentes en Tochigi, junto a otras industrias de interés para el Plan de Internacionalización Empresarial.

Junto a este creciente mercado, varios centros de investigación y proyectos de revitalización de la economía, han impulsado la competitividad de la región. Por tanto, no solo se trata de una prefectura de gran interés comercial, sino apto también para las actividades generadoras de conocimiento.

- Gunma: La tercera región de Kantô analizada alberga una gran cantidad de industrias, en constante crecimiento, que pueden ser de interés en el ámbito comercial. El sector del automóvil y la aeronáutica, junto a otras energías y tecnologías verdes, conforman la estructura económica de Gunma. Esta composición industrial, junto a importantes subvenciones, pueden resultar de gran interés para las empresas vascas.

No obstante, las oportunidades para la generación de conocimiento a partir de la colaboración son menores que en otras prefecturas. Por ello, las empresas interesadas en esta tranquila región pueden gozar de un gran ambiente industrial, pero con escasas opciones para el avance en nuevas tecnologías y productos.

- Shizuoka: La región es uno de los grandes centros industriales de Japón, disfrutando además de una localización estratégica al estar cerca de Tokio y Aichi. No obstante, según los datos recogidos, el sector secundario focaliza su actividad en las ciencias médicas, alimentación y el sector óptico-electrónico. Aunque ciertos intereses empresariales vascos puedan encajar con la industria de Shizuoka, el potencial de éstos es menor.

La prefectura avanza hacia el desarrollo de los sectores anteriormente mencionados, incrementando la capacidad competitiva de sus empresas y de la región. Por tanto, pueden existir algunas oportunidades para determinadas empresas, tanto en el plano comercial, como en las actividades de colaboración. No obstante, observando el conjunto de la economía, esta no se ajusta íntegramente a las necesidades de internacionalización empresarial de Euskadi.

- Aichi: La primera economía industrial de Japón representa la meta final de muchas empresas y regiones de similares características. Su potente industria, en constante crecimiento, se basa en la automoción, la aeronáutica y la robótica como ejes fundamentales. Otros sectores como el equipamiento médico o la cerámica, en usos industriales, están ganando fuerza en la región.

Junto a éstos, una potente red de centros de investigación constituye el pilar competitivo de Aichi, avanzando a las futuras generaciones de productos y tecnologías. De este modo, únicamente las empresas con mayores recursos y capacidades pueden hacer frente a la tercera economía más potente de Japón. Por ello, pese a las grandes oportunidades que pueden existir en Aichi, muy pocas empresas pueden asegurar su



éxito en dicha región, aunque aquellas firmas triunfadoras, gozarán de un gran salto competitivo.

- **Mie:** Situada al oeste de Aichi, Mie representa un enclave estratégico como punto de conexión entre Chûbu y Kansai, tanto en infraestructuras como en actividades económicas. La importante región industrial alberga en su territorio gran cantidad de empresas dedicadas a los equipos de transporte, energía, electrónica y salud. En su mayoría, son sectores prioritarios para el Plan de Internacionalización Empresarial, por lo que, es posible encontrar grandes oportunidades empresariales en Mie. Además, es necesario tener en cuenta las cuantiosas subvenciones para empresas extranjeras, su situación geográfica y los avances llevados a cabo por los centros investigadores.
- **Shiga:** La prefectura con el mayor PIB industrial de Japón, sigue consolidando su posición en los últimos años, con un sector secundario variado, del cual existe escasa información. La automoción y las fuentes de energía, como las baterías y placas fotovoltaicas, junto al incipiente sector de las bio-ciencias, conforman algunas de las actividades clave de Shiga. Éstas son actividades prioritarias en el Plan de Internacionalización Empresarial, por lo que es posible detectar algunas oportunidades empresariales. No obstante, la apuesta por el conocimiento, como fuente de ventaja competitiva, no parece ser una estrategia dominante en Shiga, contando con escasos centros de investigación para el desarrollo de nuevas tecnologías y productos. Por ello, las firmas que acudan a la región en busca de actividades de colaboración pueden observar un entorno poco propicio, especialmente en comparación con otras prefecturas.
- **Okayama:** La región de Chûgoku representa uno de los centros industriales e innovadores del oeste de la isla principal. Su estructura industrial está basada en la producción de automóviles, navíos y maquinaria agraria, junto a otros sectores como la metalurgia y el petróleo. Gran parte de ellos están presentes en el Plan de Internacionalización Empresarial, por lo que las empresas vascas pueden encontrar ciertas oportunidades. Además, sectores como las bio-ciencias y la maquinaria de precisión están ganando peso en su economía. En cuanto a las actividades generadoras de conocimiento, existen varias instituciones investigadoras en la región, las cuales impulsan la competitividad de las empresas de Okayama. El sector médico y automovilístico conforman las materias principales de estudio para estos centros, por lo que es posible detectar oportunidades para la colaboración. No obstante, aunque las infraestructuras nacionales e internacionales están desarrolladas, el emplazamiento de la región, alejado de grandes áreas industriales como Nagoya, puede ser una barrera el establecimiento de empresas extranjeras.

Tras haber estudiado esta selección de nueve prefecturas, es posible valorar aquellas con las que una relación bilateral con Euskadi puede repercutir en grandes beneficios. De este modo, Aichi puede posicionarse como la primera opción de muchas economías industrializadas, pero su capacidad tecnológica y competitiva es abrumadora. Por ello, realizando un análisis crítico sobre las capacidades de las empresas vascas, es posible que la relación no sea tan beneficiosa



como se pudiera esperar. Tochigi y Mie conforman dos prefecturas que combinan, de manera excelente, oportunidades comerciales y actividades generadoras de conocimiento, junto a una situación geográfica clave. Okayama, pese a una localización algo desfavorable, puede ser considerado un territorio de interés por la similitud sectorial con Euskadi.

11.2. Limitaciones

La propuesta de un marco sistemático para la identificación de territorios de interés cuenta con ciertas limitaciones, especialmente en su aplicación. Por tanto, es necesario identificar los problemas que afectan al análisis, refinando el marco conceptual con datos accesibles y criterios útiles. De este modo, a continuación se reconocen las limitaciones halladas a lo largo de la presente investigación.

La medición de algunas de las variables utilizadas en la propuesta, como el número de patentes basadas en la colaboración o la confianza, resulta complicada, especialmente a nivel regional. Por tanto, para que el marco sea fácilmente aplicable, resulta indispensable encontrar los conceptos adecuados para que sea posible ejecutarlo a una escala regional. Estos cálculos deberán responder a la actitud colaboradora de las empresas de una región, así como su confianza, las cuales son variables clave del marco.

Del mismo modo, es posible incluir otras dimensiones esenciales, que no han sido valoradas en la presente investigación, para la identificación de regiones prioritarias. Así pues, ya que este primer marco no es definitivo, se presentan ciertas oportunidades para eliminar las limitaciones originales de éste y avanzar en su desarrollo. Por ejemplo, el poder de decisión de las regiones sobre sus políticas no ha sido incluido en la propuesta, representando una clara influencia sobre las actividades diplomáticas internacionales.

En cuanto a la aplicación al caso Euskadi – prefecturas de Japón, la reducida información traducida del japonés y en ocasiones, agrupada con otras regiones, dificulta el análisis detallado de cada territorio. Además, la selección identificada en el marco puede excluir algunas regiones, que, a pesar de contar con unos menores valores industriales relativos, representen territorios de oportunidad para los intereses empresariales vascos.

11.3. Futuras líneas de investigación

Puesto que la presente investigación representa la primera propuesta en la creación de un marco sistemático para la identificación de territorios de interés, son diversas las aportaciones que pueden ser realizadas. El avance en la construcción del marco, tanto en dimensiones como en variables actuales y futuras, ayudará a la obtención de mejores resultados tras su aplicación.

Éste puede ser estudiado desde diferentes ámbitos, tanto empresarial como regional, adaptándose a las diferentes estructuras sectoriales y económicas. Por ello, es posible que los próximos estudios examinen su aplicación en otros territorios, permitiendo hallar nuevas limitaciones, refinándolas en los siguientes proyectos. De este modo, las futuras líneas de investigación abarcan un gran número de dimensiones y variables que deben ser analizadas para su inclusión en esta primera propuesta.



12. BIBLIOGRAFÍA

- Aichi Center for Industry and Science Technology (2018a). *Aichi Center for Industry and Science Technology: About Our Organization*. Recuperado de <http://www.aichi-inst.jp/en/about/>
- Aichi Center for Industry and Science Technology (2018b). *Industrial Research Center: About Our Organization*. Recuperado de <http://www.aichi-inst.jp/en/sangyou/about/>
- Aichi Synchrotron Radiation Center (2018). *Facility Description*. Recuperado de <http://www.astf-kha.jp/synchrotron/en/about/mokuteki.html>
- Aichi Synchrotron Radiation Center (2016). *Message from the Director*. Recuperado de <http://www.astf-kha.jp/synchrotron/en/about/greeting.html>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. Strategic management journal, nº14, pp. 33-46.
- Andersen, O. (1997). *Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks*. MIR: Management International Review, pp. 27-42.
- Aranguren, M. J., Magro, E., Navarro, M., y Valdaliso, J. M. (2014). *A holistic approach to regional strategies: The case of the Basque Country*. Science & Public Policy (SPP), nº 41, (4).
- Asturex (2013). *Programa de Internacionalización Empresarial del Principado de Asturias para el periodo*. Recuperado de https://www.idepa.es/documents/20147/39040/Programa_internacionalizacion_empresarial_del_principado_de_asturias_2013_2015.pdf/3799a9a3-a663-0150-57c6-9bf5b55200e9
- Banco Mundial (2018). *Doing Business 2018*. Washington DC, Estados Unidos.
- Baxter, P., y Jack, S. (2008). *Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers*. The qualitative report, nº 13, pp. 544-559.
- Bendesky, L. (1994). *Economía regional en la era de la globalización*. Comercio exterior, nº 44 (11), pp. 982-989.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., y Shapiro, D. (2012). *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*. Business horizons, nº 55(3), pp. 261-271.
- Bilgin, M. H., Danis, H., Demir, E., y Can, U. (2017). *Eurasian Economic Perspectives: Proceedings of the 20th Eurasia Business and Economics Society Conference*. Springer.
- Blázquez, J. J., Esteban, Á., y Molina, A. (2010). *Nuevas oportunidades en marketing: la lógica dominante del servicio*. Revista de Estudios Económicos y Empresariales, nº 22, pp. 11-26.
- Boutilier, R. G., Black, L., y Thomson, I. (2012). *From metaphor to management tool: How the social license to operate can stabilise the socio-political environment for business*. International mine management 2012 proceedings, pp. 227-237.
- Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*. Pearson Education.



- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *The economic theory of the multinational enterprise*. Springer.
- Buckley, P. J., y Casson, M. (1999). *A theory of international operations. The Internationalization Process of the Firm: a Reader*. International Business Thomson, London.
- Cateora, P. R. y Graham, J. L. (2005). *Marketing internacional*. McGraw Hill.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., y Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson Australia.
- CIPS (s.f.). *Supplier Co-ordination - Kyoryoku Kai*. Recuperado de <https://www.kbresearch.com/cips-files/Supplier%20Co-ordination.pdf>
- Chesbrough, H. (2003). *The Era of Open Innovation*. MIT Sloan: Management Review, nº 44 pp. 34 – 41.
- Chesbrough, H. (2006). *Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation*. Open innovation: Researching a new paradigm, pp. 400, 0-19.
- Chesbrough, H. (2012). *Open innovation: Where we've been and where we're going*. Research-Technology Management, nº 55, pp. 20-27.
- Centro de Investigación Industrial de la Prefectura de Shiga (s.f.). *Top*. Recuperado de <https://www.shiga-irc.go.jp/english/>
- Centro de Innovación Médica de Okayama (s.f.). *The Promotion Project for Collaborative Joint Usage at OMIC Research Facilities for Molecular Imaging Research*. Recuperado de http://www.crc.okayama-u.ac.jp/center/pdf/0319OMIC_English.PDF
- Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm*. *Economica*, nº4, pp. 386-405.
- Craig, C. S., y Do-uglas, S. P. (2005). *International marketing research*. Chichester, Inglaterra, John Wiley & Sons.
- Czinkota, M. R., y Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing*. Cengage Learning.
- de Matías, D. (2015). *¿Debe ser revisado el paradigma ecléctico ante las nuevas reformas de hacer negocios internacionales?*. *Boletín Económico ICE*, 3060, 39-50.
- de Onzoño, S. I., e Ichijo, K. (Eds.). (2018). *Business Despite Borders: Companies in the Age of Populist Anti-Globalization*. Springer.
- Departamento de Industria y Economía de la Prefectura de Gunma (s.f.). *Profile of Gunma Prefecture*. Recuperado de <http://www.industry.pref.gunma.jp/en/profile>
- Departamento de Industria y Empleo de la Prefectura de Okayama (s.f.a). *Advantages of Location*. Recuperado de <http://yappari-okayama.com/english/location.html>
- Departamento de Industria y Empleo de la Prefectura de Okayama (s.f.b). *Advantages of People*. Recuperado de <http://yappari-okayama.com/english/people.html>



Department of General Affairs, Aichi Prefecture (2016). *Financial Status of Aichi Prefecture*. Recuperado de <http://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/250999.pdf>

Department of Industry, Labor, and Tourism. International Affairs Division (2017). *Tochigi Prefecture*. Recuperado de http://www.pref.tochigi.lg.jp/english/documents/english_2017_all.pdf

Dodgson, M. (1993). *Learning, trust, and technological collaboration*. Human relations, nº 46, pp. 77-95.

Doney, P. M., y Cannon, J. P. (1997). *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*. The Journal of Marketing, pp. 35-51.

Doole, I., y Lowe, R. (2008). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. Cengage Learning EMEA.

Dunning, J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*. Journal of international business studies, nº 19, pp. 1-31.

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2013a). *Ibaraki prefecture*. Recuperado de https://www.eubusinessinJapan.eu/sites/default/files/pdf/08_prefecture_ibaraki.pdf

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2013b). *Tochigi prefecture*. Recuperado de https://www.eubusinessinJapan.eu/sites/default/files/pdf/09_prefecture_tochigi.pdf

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2013c). *Gunma prefecture*. Recuperado de https://www.eubusinessinJapan.eu/sites/default/files/pdf/10_prefecture_gunma.pdf

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2013d). *Shizuoka prefecture*. Recuperado de https://www.eubusinessinJapan.eu/sites/default/files/pdf/22_prefecture_shizuoka.pdf

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2013e). *Aichi prefecture*. Recuperado de https://www.eubusinessinJapan.eu/sites/default/files/pdf/23_prefecture_aichi.pdf

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2013f). *Mie prefecture*. Recuperado de https://www.eubusinessinJapan.eu/sites/default/files/pdf/24_prefecture_mie.pdf

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2013g). *Shiga prefecture*. Recuperado de https://www.eubusinessinJapan.eu/sites/default/files/pdf/25_prefecture_shiga.pdf

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2013h). *Okayama prefecture*. Recuperado de https://www.eubusinessinJapan.eu/sites/default/files/pdf/33_prefecture_okayama.pdf

European Union External Action (2017). *Political Relations*. Recuperado de https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/19223/eu-japan-political-relations_en

Food Science Center (s.f.a). *Second Strategic Plan*. Recuperado de <http://www.fsc-shizuoka.com/english/project-outline/second-strategic-plan/>



Food Science Center (s.f.b). History of Food Science Hills project. Recuperado de <http://www.fsc-shizuoka.com/english/project-outline/history-of-project/>

Fukushima Prefecture Corporate Location Guide General Information (s.f.a). *Foreign-owned company expansion business support business*. Recuperado de <http://www4.pref.fukushima.jp/investment/eng/incentive/008/>

Fukushima Prefecture Corporate Location Guide General Information (s.f.b). *Superior Transport Access*. Recuperado de <http://www4.pref.fukushima.jp/investment/eng/access/>

Fukushima Prefecture Corporate Location Guide General Information (s.f.c). *Regional Characteristics*. Recuperado de <http://www4.pref.fukushima.jp/investment/eng/feature/>

Gardiner, B., Martin, R., y Tyler, P. (2004). *Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions*. Regional Competitiveness.

Gassmann, O., y Enkel, E. (2004). *Towards a theory of open innovation: three core process archetypes*.

Gedo, T. (2011). *A Behavioral Economics Approach to Internationalization of Born Global Firms: An Exploratory Investigation*. Tesis doctoral, Universidad de Manchester.

Gestamp (2017). *Gestamp anuncia la construcción de su primera planta en Japón*. Recuperado de <https://www.gestamp.com/prensa/comunicados-de-prensa?NewID=2529>

Gobierno de la Prefectura de Aichi (2017). *Invest in Aichi. The Industrial Capital of Japan*. Recuperado de https://www.pref.aichi.jp/ricchitsusho/gaikoku/invest_in_aichi2017_english.pdf

Gobierno de la Prefectura de Gunma (2017a). *Incentives*. Recuperado de <http://www.pref.gunma.jp/06/g0110029.html>

Gobierno de la Prefectura de Gunma (2017b). *Industrial Assistance*. Recuperado de <http://www.pref.gunma.jp/06/g0110025.html>

Gobierno de la Prefectura de Mie (2015). *Accessibility*. Recuperado de <http://www.pref.mie.lg.jp/KIGYORI/HP/m0144800021.htm>

Gobierno de la Prefectura de Mie (2018). *Invest in Mie. Why Mie?*. Recuperado de <http://www.pref.mie.lg.jp/common/content/000767078.pdf>

Gobierno de la Prefectura de Shizuoka (s.f.a). *Shizuoka. Offering Infinite Potential. Business Investment Guide*. Recuperado de https://www.pref.shizuoka.jp/a_foreign/english/english.pdf

Gobierno de la Prefectura de Shizuoka (s.f.b). *Industrial innovations for the next generation are beginning in Shizuoka*. Recuperado de <http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-580/english/attractive/index.html>

Gobierno de la Prefectura de Shizuoka (s.f.c). *Shizuoka map: Cities & Towns*. Recuperado de http://www.pref.shizuoka.jp/a_foreign/english/map/cities.html



Gobierno de la Prefectura de Shiga (2016). *Overview of Major Business Location Preferentially Policies in Towns and Cities in Shiga Prefecture*. Recuperado de http://www.pref.shiga.lg.jp/f/shinsangyo/richi/files/document07_en.pdf

Gobierno de la Prefectura de Shiga (s.f.a). Take advantage of our establishing network offering a wide range of support, from corporate skill to human resources. Recuperado de http://www.pref.shiga.lg.jp/f/shinsangyo/richi/files/document04_en.pdf

Gobierno de la Prefectura de Shiga (s.f.b). Cities and Towns. Recuperado de <http://www.pref.shiga.lg.jp/multilingual/english/para/city.html>

Gobierno Vasco (2014). *Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country*. Recuperado de https://www.irekia.euskadi.eus/assets/attachments/4437/EstrategiaBasqueCountry_es.pdf

Gobierno Vasco (2017). *Actualización de la Estrategia Marco de Internacionalización 2020*. Recuperado de https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/10915/Estrategia_Basque_Country_Publicacion.pdf?1516869158

Gobierno Vasco, Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. Viceconsejería de Industria (2017). *Plan de Internacionalización Empresarial 2017 – 2020*. Recuperado de [https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/11056/Plan_Internacionalizacion_2017-2020_Pais_Vasco_\(Final\).pdf?1518084809](https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/11056/Plan_Internacionalizacion_2017-2020_Pais_Vasco_(Final).pdf?1518084809)

Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). *Knowledge management: An organizational capabilities perspective*. Journal of management information systems, nº 18, pp. 185-214.

González-Sánchez, R., y García-Muiña, F. E. (2011). *Innovación abierta: Un marco preliminar desde la gestión del conocimiento*. Intangible capital, nº 7, pp. 82-115.

Granados, M. C. (2001). *Conflicto: ¿problema o invitación?*. Pontificia Universidad Javeriana.

Guide to Industrial Locations in Tochigi (2010a). *Industries in Tochigi. Advanced Fields of Industries are clustered*. Recuperado de <http://www.pref.tochigi.lg.jp/kogyo/english/location/industry.html>

Guide to Industrial Locations in Tochigi (2010b). *Industrial supports*. Recuperado de http://www.pref.tochigi.lg.jp/kogyo/english/location/ind_shien.html

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books, Nueva York, Estados Unidos.

Hall, E. T., y Hall, M.R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press Inc.

Hamamatsu Optronics Cluster (2007). *Achievements in the First Stage (2002-2006)*. Recuperado de <http://www.hai.or.jp/optronics/english/research/005.html>

Hines, P. (1998). *Benchmarking Toyota's supply chain: Japan vs UK*. Long range planning, nº 31, pp. 911-918.

Hirst, P., Thompson, G., y Bromley, S. (2015). *Globalization in question*. John Wiley & Sons.



Hooghe, L., Marks, G., Schakel, A. H., Chapman Osterkatz, S., Niedzwiecki, S., & Shair-Rosenfield, S. (2016). *A postfunctionalist theory of governance. Volume I: measuring regional authority*. Oxford University.

FARO Technologies (2018). *Collaborative automotive engineering project anticipates industry change together with FAROARM*. Recuperado de <https://www.faro.com/en-in/case-studies/collaborative-automotive-engineering-project-anticipates-industry-change-together-with-faroarm/>

Ibaraki Prefectural Government (2014). *Ibaraki prefecture information*. Recuperado de <https://www.pref.ibaraki.jp/bugai/kokusai/tabunka/ta/links/documents/english25.pdf>

Ibaraki Prefectural Government (2018). *The basics of Ibaraki*. Recuperado de <http://www.pref.ibaraki.jp/bugai/koho/kenmin/news/mame/documents/mameenglish20180401.pdf>

Ikawa, H. (2008). *15 years of decentralization reform in Japan*. Council of Local Authorities for International Relations (CLAIR). Up-to-date-Documents on Local Autonomy in Japan, nº 4.

Industry Department, Civic & Economic Affairs Bureau, City of Nagoya (2009). *Nagoya Industry - Introduction to Companies Established in Nagoya -*. Recuperado de http://www.city.nagoya.jp/en/cmsfiles/contents/0000032/32724/9_Nagoya_Industry.pdf

Inkpen, A. C., y Tsang, E. W. (2005). *Social capital, networks, and knowledge transfer*. *Academy of management review*, nº 30, pp. 146-165.

INTERMOLD Development Association (2018). *News*. Recuperado de <http://www.intermold.jp/english/>

Irekia (2017). *Tapia anuncia la creación de la "Agencia Vasca de Internacionalización/Basque Trade and Invest" para prestar servicios de mayor valor añadido a las empresas*. Entrevista a Arantxa Tapia realizada el 31 de octubre de 2017, recuperado de <https://www.irekia.euskadi.eus/es/news/41779-tapia-anuncia-creacion-agencia-vasca-internacionalizacion-basque-trade-and-invest-para-prestar-servicios-mayor-valor-anadido-las-empresas>

Japan Aerospace Exploration Agency (2003). *Nagoya Flight Research Center*. Recuperado de <http://global.jaxa.jp/about/centers/nagoya/index.html>

Japan External Trade Organization (2017a). *Fukushima: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/fukushima.html>

Japan External Trade Organization (2017b). *Ibaraki: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/ibaraki.html>

Japan External Trade Organization (2017c). *Tochigi: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/tochigi.html>

Japan External Trade Organization (2017d). *Gunma: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/gunma.html>



Japan External Trade Organization (2017e). *Shizuoka: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/shizuoka.html>

Japan External Trade Organization (2017f). *Aichi: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/aichi.html>

Japan External Trade Organization (2017g). *Mie: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/mie.html>

Japan External Trade Organization (2017h). *Shiga: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/shiga.html>

Japan External Trade Organization (2017i). *Nagahama City: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/nagahama-city.html>

Japan External Trade Organization (2017j). *Okayama: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/okayama.html>

Japan External Trade Organization (2017k). *Okayama City: General Business Information*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/okayama-city.html>

Japan External Trade Organization (2018a). *Ibaraki: "Invest in Ibaraki & Tsukuba" seminar - Showcase of the cutting-edge science technology*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/en/invest/newsroom/2018/dcf0b312c72708d3.html>

Japan External Trade Organization (2018b). *JETRO Buyers / Distributors Invitation program*. Recuperado de https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/events/mbip2018/flyer2018.pdf

Japan External Trade Organization (2018c). *[Global Exhibition] An Open Invitation to Suwa Area Industrial Messe 2018*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/usa/topics/invitation-suwa-area-industrial-messe-2018.html>

Japan External Trade Organization (s.f.). *Connecting Regions in Japan and Other Countries*. Recuperado de https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/jetro/activities/business/rit.pdf

Japan Fine Ceramics Center (2017). *Introduction to R&D Topics*. Recuperado de http://www.jfcc.or.jp/en/23en_develop/

Japan Fine Ceramics Center (s.f.). *Information on Supporting Members*. Recuperado de http://www.jfcc.or.jp/en/06en_member/

Japan Proton Accelerator Research Complex (2014). *News and Topics*. Recuperado de <https://j-parc.jp/en/jparc.html>

Japan Student Support (2018). *Search Japanese Universities in Shizuoka*. Recuperado de <https://www.jpss.jp/en/search/Prefecture/Shizuoka/>

Japan Tourism Agency (s.f.). *Japan: Competitiveness in Academia and Industry – Introduction of twelve excellent cities*. Recuperado de <https://www.japanmeetings.org/doc/competitiveness.pdf>



Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm—four Swedish cases*. Journal of management studies, nº12, pp. 305-323.

Katsikeas, C. S., Samiee, S., y Theodosiou, M. (2006). *Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization*. Strategic management journal, 27(9), 867-890.

Keegan, W. J. y Green, M. C. (2009). *Marketing internacional*. Prentice Hall.

Kubo, D. (2017). *JAXA's Research and Development of Unmanned Aircraft System Technologies for a Disaster Risk Reduction*. Japan Aerospace Exploration Agency.

Lewis, R. D., y Gates, M. (2005). *Leading Across Cultures*. Nicholas Brealey.

Liebeskind, J. P. (1999). *Knowledge, strategy, and the theory of the firm*. In Knowledge and strategy, pp. 197-219.

Llamazares, O. (2016). *Marketing internacional: entorno y marketing internacional, plan de marketing internacional, selección de mercados exteriores, estrategias de forma de entrada, políticas de marketing-mix*. Madrid, España, Global Marketing Strategies.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., y O'brien, M. (2007). *Competing through service: Insights from service-dominant logic*. Journal of retailing, nº 83, pp. 5-18.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., y Wessels, G. (2008). *Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic*. IBM systems journal, nº 47, pp. 5-14.

Madhok, A. (1997). *Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm*. Strategic management journal, pp. 39-61.

Martínez, C. (1997). *Causas de la internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*.

MieInfo (2015). *Exploring the wonders of each region in Mie Prefecture*. Recuperado de <http://mieinfo.com/en/exploring-mie/video-en/exploring-wonders-region-mie-prefecture/index.html>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2018). *Ficha país: Japón*. Recuperado de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/JAPON_FICHA%20PAIS.pdf

Ministerio de Economía, Comercio e Industria (s.f.a). *Opening Up a New Way for Chubu's Economy to Develop*. Recuperado de http://www.chubu.meti.go.jp/koho/pamphlet/26pamphleta_e.pdf

Ministerio de Economía, Comercio e Industria (s.f.b). *Introduction of Kansai, Japan*. Recuperado de http://www.kansai.meti.go.jp/3-1toukou/invest_kansai/introduction_eng.pdf



Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2015). *Países PIDM 2015*. Recuperado de <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/instrumentos-apoyo/Documents/PDF/CUADRO%20PIDMS%202015%20FINAL.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017). *Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017 – 2027*. Recuperado de http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/pdf/170913_Estrategia_Internacionalizacion_2017.pdf

Ministerio de Educación, Cultura, Deportes, Ciencia y Tecnología (2008). *Hamamatsu Optronics Cluster*. Recuperado de <http://www.hai.or.jp/optronics/english/outline/pamphlet.pdf>

Nagahama Institute of Bio-Science and Technology (s.f.a). *Message from President*. Recuperado de <http://www.nagahama-i-bio.ac.jp/legacy/english/aboutnib/message.html>

Nagahama Institute of Bio-Science and Technology (s.f.b). *Playing a core role at Nagahama Science Park*. Recuperado de <http://www.nagahama-i-bio.ac.jp/legacy/english/feature/sciencepark.html>

National Institute of Advanced Industrial Science and Technology (s.f.). *Fukushima Renewable Energy Institute*. Recuperado de <https://www.aist.go.jp/fukushima/en/>

Next Generation Vehicle Promotion Center (2014). *Best practices: Okayama*. Recuperado de <http://www.cev-pc.or.jp/english/practice/area/okayama.html>

Llamazares García-Lomas, O. (2005). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Global Marketing Strategies, Madrid, España.

Nieto, A., y Llamazares, O. (2004). *Marketing internacional*. Madrid, España, Pirámide.

Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization science, nº 5, pp. 14-37.

Nonaka, I. (2008). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review Press.

Osaka Business and Investment Center (s.f). *Concentration of Diverse Industries and a Huge Market*. Recuperado de <https://o-bic.net/e/attractive/>

Osland, G. E., y Florenthal, B. (2009). *High-versus Low-Context National Cultures: Preferences for Type of Retailer and for Human Interaction*. Indian Journal of Economics and Business, pp. 97-109.

Ota International Cargo Terminal (2018). *Ota International Cargo Terminal Functions and Services*. Recuperado de <http://www.oict.co.jp/E/service.html>

Penrose, E., y Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.



Pharma Valley Center (s.f.a). *Formulating a cluster of medical and health industries at the foot of Mount Fuji, eastern Shizuoka Prefecture*. Recuperado de <http://www.fuji-pvc.jp/english/index.aspx>

Pharma Valley Center (s.f.b). *Concentrating medical and health industries from a wide range of fields*. Recuperado de <http://www.fuji-pvc.jp/english/mtfuji/index.html>

Photon Valley City (s.f.). *Home*. Recuperado de <https://www.hai.or.jp/pvc/en/>

Porta, R. L., Lopez-De-Silane, F., Shleifer, A., y Vishny, R. W. (1996). *Trust in large organizations*. National Bureau of Economic Research, nº 5864.

PricewaterhouseCoopers (2017). *The long view: how will the global economic order change by 2050?*

Prime Minister of Japan and his Cabinet (2017). *Headquarters for Promoting Decentralization Reform*. Recuperado de https://japan.kantei.go.jp/98_abe/actions/201712/26article2.html

Rialp, A., y Rialp, J. (2001). *Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research*. Reassessing the Internationalization of the Firm, pp. 49-78, Emerald Group Publishing Limited.

Ritsumeikan Asia Pacific University (2011). *APU Professor NAKATA Yukihiro delivers lecture at Japan Advanced Institute of Science and Technology Symposium*. Recuperado de <http://en.apu.ac.jp/home/news/article/?storyid=2342>

Reed Exhibitions Japan (2018a). *21st Manufacturing World Osaka: Home*. Recuperado de <http://www.japan-mfg.jp/en/osaka/>

Reed Exhibitions Japan (2018b). *What is NEPCON Japan?*. Recuperado de <https://www.nepconjapan.jp/en-gb.html>

Reed Exhibitions Japan (2018c). *Why Exhibit?*. Recuperado de <https://www.nepconjapan.jp/en-gb/exhibit.html>

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., y Camerer, C. (1998). *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. *Academy of management review*, nº23, pp. 393-404.

Sako, M. (2006). *Does trust improve business performance?* *Organizational trust: A reader*, pp. 267-294.

Sánchez, A. A., & Pérez, J. M. (2008). *La estrategia como factor de internacionalización de la pyme española*. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*.

Sasaki, A. (2014). *Local Self-Government in Japan*. Ministry of International Affairs and Communications. Recuperado de http://www.soumu.go.jp/main_content/000295099.pdf

Schwab, K., y Sala-i-Martin, X. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. World Economic Forum, Ginebra, Suiza.

Secretariat of FOOMA JAPAN (2018). *Home*. Recuperado de <http://www.foomajapan.jp/english/index.html>



Sekaran, U., y Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Sheth, J. (1986). *Global markets or global competition?*. Journal of Consumer Marketing, nº 3, pp. 9-11.

Smith, E. A. (2001). *The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*. Journal of knowledge Management, nº5, pp. 311-321.

Soja, E. W. (2005). *Algunas consideraciones sobre el concepto de ciudades región globales*. Ekonomiaz: Revista vasca de economía, nº 58, pp. 44-75.

SPRI (2018a). *La Agencia Vasca de Internacionalización visita Rusia para conocer su realidad económica*. Publicado el 27 de julio de 2018, recuperado de <http://www.spri.eus/es/internacionalizacion-comunicacion/la-agencia-vasca-de-internacionalizacion-visita-rusia-para-conocer-su-realidad-economica/>

SPRI (2018b). *La Agencia Vasca de Internacionalización recibe a una delegación china*. Publicado el 24 de julio de 2018, recuperado de <https://www.spri.eus/es/internacionalizacion-comunicacion/la-agencia-vasca-de-internacionalizacion-recibe-a-una-delegacion-china/>

SPRI (2018c). *La Agencia Vasca de Internacionalización recibe a una delegación institucional de México*. Publicado el 27 de abril de 2018, recuperado de <http://www.spri.eus/es/internacionalizacion-comunicacion/la-agencia-vasca-internacionalizacion-recibe-una-delegacion-institucional-mexico/>

Statistics Japan (2017). *Statistical handbook of Japan*. Statistics Bureau, Ministry of Internal Affairs and Communications, Tokyo, Japón.

Statistics Japan. *Regional Statistics Database (System of Social and Demographic Statistics)*. Recuperado de <https://www.e-stat.go.jp/en/regional-statistics/ssdsview>

Terpstra, V., Foley, J., y Sarathy, R. (2012). *International marketing*. Naper Press.

Times Higher Education (2018). *Japan University Rankings 2018*. Recuperado de https://www.timeshighereducation.com/rankings/japan-university/2018#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats

Tokyo Metropolitan Government (2017). *Industry and Employment in Tokyo A Graphic Overview*. Bureau of Industrial and Labor Affairs. Recuperado de <http://www.sangyorodo.metro.tokyo.jp/toukei/total-2017en.pdf>

Tsukuba Center, Inc. (2018). *Company profile*. Recuperado <https://www.tsukubataci.co.jp/english>

The Society of Japanese Aerospace Companies (2018). *Japan International Aerospace Exhibition 2018 Tokyo (JA2018 Tokyo)*. Recuperado de <http://www.japanaerospace.jp/files/en/guidetoexhibit.pdf>



Okayama Research Park Incubation Center (s.f.). *Okayama Research Park Incubation Center*. Recuperado de https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Newsroom/0817_oricleaflet1v5071207.pdf

Adair, W. L., Okumura, T., y Brett, J. M. (2001). *Negotiation behavior when cultures collide: the United States and Japan*. *Journal of Applied Psychology*, nº 86, pp. 371.

Uлага, W., y Eggert, A. (2006). *Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships*. *European Journal of marketing*, nº40, pp. 311-327.

Vahlne, J. E., y Johanson, J. (2017). *The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. In *International Business*, Routledge, pp. 145-154.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., y Akaka, M. A. (2008). *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*. *European management journal*, nº 26, pp. 145-152.

Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a new dominant logic for marketing*. *Journal of marketing*, nº 68, pp. 1-17.

Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2016). *Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nº 44, pp. 5-23.

Vázquez-Barquero, A. (2000). *Desarrollo endógeno y globalización*. *EURE (Santiago)*, vol. 26, nº 79, pp. 47-65.

Williams, M. (2007). *Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries*. *Academy of Management Review*, nº 32, pp. 595-621.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, nº 2630.

Würtz, E. (2005). *Intercultural communication on web sites: A cross-cultural analysis of web sites from high-context cultures and low-context cultures*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, nº11, pp. 274-299.

Yamazaki, M. (2001). *Region and Regionalism in Hokkaido*. Hokkaido University.

Yamazaki, M. (2010). *Regionalism and Governing Style in the UK and Japan: A Comparative View on Devolution*. *Anuals, Public Policy Studies*, nº4, pp. 111-124.