

# Internacionalización de la empresa andaluza: un proceso en marcha

Julio MORENO VENTAS

## 1. Antecedentes

Cuando en 1996 (hace nada y hace tanto) me fue encomendada la tarea de dirigir Comercializadora de Productos Andaluces, CdeA, y convertir esta empresa en el instrumento del Gobierno Andaluz para buscar caminos que abrieran nuestra economía al exterior, el punto de partida me hacía encarar con entusiasmo y optimismo la responsabilidad asignada, porque casi todo estaba por hacer en este campo.

Desde la consecución de nuestra autonomía en 1982, los sucesivos Gobiernos de nuestra Comunidad tuvieron que ponerse a trabajar en la profunda transformación de aquella Andalucía sustentada en la producción agrícola no transformadora y en el turismo del sol y playa. Había que buscar fórmulas para sacar fruto de las inmensas posibilidades que ofrecen todos nuestros potenciales recursos y –para ello- había que dar vida a

un, entonces inexistente, tejido empresarial que acometiera esa tarea, porque es a la iniciativa privada a quien corresponde ese cometido, con los apoyos públicos necesarios.

Y así fue durante los 80 y buena parte de los 90, años en los que Andalucía trabajó por sí, para España, pero sin poder atender a los cambios que ya se estaban produciendo en el resto de la humanidad, que empezaba a avanzar por los caminos de la globalización.

Hace diez años, solo un reducido grupo de empresas – muchas de ellas de capital extraregional- se planteaban los mercados exteriores como destino de parte de su producción. Y esas empresas se concentraban tanto sectorial como geográficamente, porque si algo se conocía de nuestra oferta en el exterior eran solamente productos alimentarios o nuestros vinos (acaso el sector con más tradición internacional) y nunca mucho más allá de las fronteras de la vieja Europa.

Cuadro 1. DESTINO DE LA EXPORTACION ANDALUZA. AÑO 1993

DESTINO	MILLONES DE PESETAS	%
Unión Europea	477.106	62%
Resto Europa	52.912	7%
América del Norte	52.943	7%
Latinoamérica	87.038	11%
Africa	58.873	8%
Asia	26.242	3%
Oceania	2.008	0%
Resto	9.040	1%
<b>TOTAL EXPORTACIÓN ANDALUZA 1993</b>	<b>766.162</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Fuente IEA.

Elaboración: CdeA.

Cuadro 2. **COMPOSICIÓN DE LA EXPORTACION ANDALUZA. AÑO 1993**

CAPITULO ARANCELARIO	MILLONES DE PESETAS	%
Agroalimentario	327.784	43%
Bienes de Consumo	29.628	4%
Bienes Industriales y Materias Primas	376.258	49%
Resto	32.493	4%
<b>TOTAL EXPORTACIÓN ANDALUZA 1993</b>	<b>766.162</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Fuente IEA.

Elaboración: CdeA.

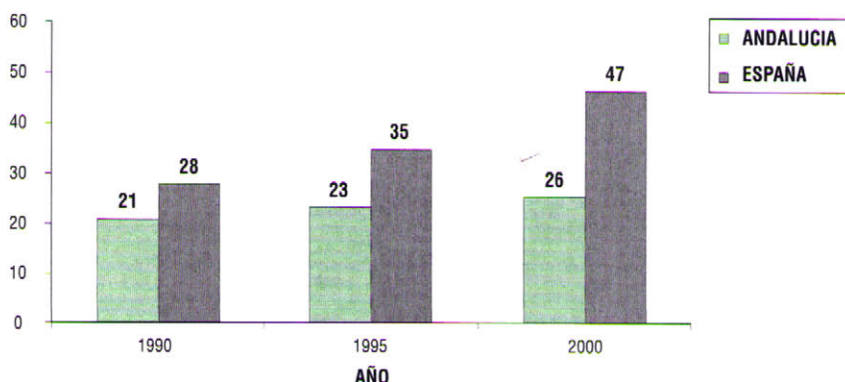
El hecho de haberse constituido un tejido empresarial conformado básicamente por PYMES, no favorecía, en principio, cambios profundos que permitieran a nuestra economía un mayor grado de apertura exterior, porque entonces el pequeño empresario entendía que eso del comercio exterior era una aventura reservada para los grandes; la cultura imperante era la del mercado local (regional y/o nacional) y pocos eran los que tomaban conciencia de que las reglas del juego estaban cambiando y que, al igual que poco a poco se sentía más intensamente la presencia en nuestra tierra de productos y empresas foráneas, era necesario empezar a penetrar desde aquí en otros mercados.

Tampoco en aquellos momentos existían acciones públicas ni privadas que animaran a los empresarios a romper con la cómoda instalación en los mercados locales. Algunas actuaciones, sin estrategias definidas y tam-

bién concentradas sectorial y geográficamente, permitían a los más decididos hacer incursiones esporádicas en otros mercados.

## 2. El plan de internacionalización

De esta situación se tomó conciencia por la Junta de Andalucía y por los agentes económicos y sociales, quienes en el marco del PACTO POR EL EMPLEO Y EL DESARROLLO ECONOMICO DE ANDALUCIA, suscrito el 21 de abril de 1997, quedó establecida la necesidad de elaborar un plan en el que se definieran los objetivos estratégicos que guiaran la actuación de todos los agentes intervinientes en las políticas que per-

Gráfico 1. **GRADO DE APERTURA EXTERIOR.**

Fuente: CdeA.

siguieran la internacionalización de las empresas, así como la creación de las condiciones que mejoraran la competitividad empresarial de cara a los mercados exteriores, con los apoyos públicos necesarios para ello y la determinación organizativa y funcional más conveniente a dichos fines.

CdeA fue la empresa encargada de llevar a cabo, previamente, los análisis que permitieran identificar los elementos claves para caracterizar la situación de la presencia exterior andaluza. Se realizó un estudio sobre el posicionamiento del comercio exterior andaluz en relación con la evolución de su contexto, se analizaron las características de la empresa exportadora, las dificultades con que se encuentra y el uso o valoración de los instrumentos de promoción disponibles. Y de todo este trabajo, pudo hacerse un planteamiento de definición de estrategia, con objetivos y directrices determinadas, con grupos sectoriales identificados como prioritarios para desarrollar la acción, con propuestas de acciones funcionales y organizativas, en definitiva, el PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA ANDALUZA 2002, que finalmente fue consensuado y aprobado por la Junta de Andalucía, la CEA y las organizaciones sindicales UGT y CC.OO., para que arrancara en los albores de 1999 y tuviera un horizonte temporal de cuatro años.

### 3. Balance del plan

El paso del ecuador del Plan se cumplió, pues, a finales de 2000 y de un balance de su desarrollo y consecuencias se extraen los datos y consideraciones que a continuación se exponen:

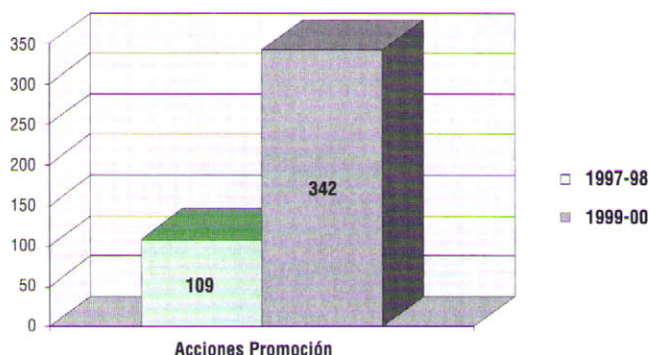
El *Plan* fijaba tres grandes objetivos estratégicos:

1. **Consolidar** la presencia exterior de las empresas exportadoras.
2. **Incrementar** la propensión exportadora del tejido empresarial.
3. **Favorecer** la inversión andaluza en el exterior.

La ejecución del Plan en estos primeros años se ha centrado en los dos primeros objetivos, dirigiéndose al aumento y diversificación de las acciones de promoción exterior y de las empresas participantes en las mismas. En esta línea:

1. A lo largo del periodo 99-00 se han realizado **342 Acciones de Promoción**, un 170% más que en el periodo 97-98. De éstas, 296 han sido de Promoción Directa (Ferias, Misiones, Planes Sectoriales, etc.) con un aumento respecto al periodo 97-98 del 208%.

Gráfico 2. ACCIONES DE PROMOCIÓN.



Cuadro 3. ACCIONES REALIZADAS 1999-2000.

	97-98	99-00	Δ
<b>PROMOCIÓN DIRECTA</b>	<b>96</b>	<b>296</b>	<b>208</b>
FERIAS INTERNACIONALES	54	127	135
MISIONES COMERCIALES	24	94	292
DISTRIBUCIÓN MINORISTA	6	8	33
INICIATIVAS AGRUPADAS INTERNACIONALES	4	18	350
VISITAS PROSPECTIVAS	8	44	450
ACCIONES SINGULARES	-	4	-
CONVENCIONES INTERNACIONALES	-	1	-
<b>APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>13</b>	<b>46</b>	<b>254</b>
UNIDADES DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	3	6	100
GRUPOS DE EXPORTACIÓN	-	14	-
FORMACIÓN	2	8	300
INFORMACIÓN	4	8	100
CONVENIOS ASOCIACIONES	4	10	150
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>342</b>	<b>214%</b>

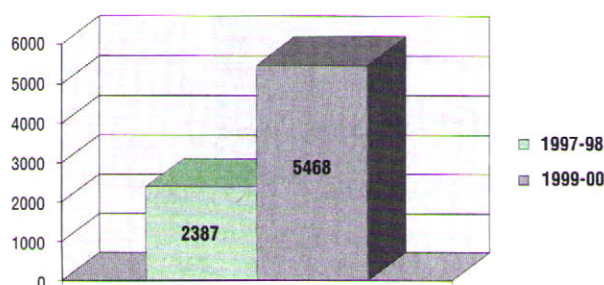
Fuente: CdeA.

Las Acciones de Apoyo a la Internacionalización han sido, en el mismo periodo, 46% (un 254% superiores a las del periodo 97-98).

- Las empresas que han participado en estas acciones de promoción han sido 3.768 a las que hay que añadir 1.700 que han sido objeto de apoyo individual, bien mediante las Órdenes de Promoción Comercial o de los Planes de Iniciación (PIPE) cuyo objetivo final es también la realización de

algún tipo de actuación relacionada con la presencia en el exterior. Esto da un total de **5.468 empresas beneficiarias** de programas de promoción exterior, un 129% más que las que participaron en el periodo 97-98. De este total de empresas, en Acciones de Promoción Directa han participado 3.937 de las cuales, como ya se ha indicado antes, 1.700 han sido objeto de apoyo individual y en Acciones de Apoyo a la Internacionalización han participado 1.531.

Gráfico 3. PARTICIPACIONES DE EMPRESAS.



Fuente: CdeA.

Cuadro 4. EMPRESAS PARTICIPANTES 1999-2000.

	97-98	99-00	Δ
<b>PROMOCIÓN DIRECTA</b>	<b>2.007</b>	<b>3.937</b>	<b>96</b>
FERIAS INTERNACIONALES	612	1.162	90
MISIONES COMERCIALES	290	829	186
DISTRIBUCIÓN MINORISTA	102	154	51
ACCIONES SINGULARES	-	85	-
CONVENCIONES INTERNACIONALES	-	7	-
APOYO INDIVIDUAL	1.003	1.700	69
<b>APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>380</b>	<b>1.531</b>	<b>303</b>
UNIDADES DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	-	316	-
GRUPOS DE EXPORTACIÓN	-	95	-
FORMACIÓN	30	120	300
INFORMACIÓN	350	1.000	186
<b>TOTAL</b>	<b>2.387</b>	<b>5.468</b>	<b>129%</b>

Fuente: CdeA.

Con respecto al tercer objetivo estratégico del Plan, la inversión andaluza en el exterior es todavía escasa y el desarrollo del mismo exige previamente la formación

de un núcleo exportador sólido, que permita acceder a ciertas empresas a una fase más avanzada de internacionalización, como es la implantación en el

Cuadro 5. EJECUCIÓN GASTO PÚBLICO 1999-2000.

	97-98	99-00	Δ
<b>PROMOCIÓN DIRECTA</b>	<b>1.682.852.477</b>	<b>2.398.543.346</b>	<b>42,53</b>
FERIAS INTERNACIONALES	321.219.225	685.817.457	113,50
MISIONES COMERCIALES	68.474.042	120.205.632	75,55
DISTRIBUCIÓN MINORISTA	52.962.893	16.798.805	-68,28
INICIATIVAS AGRUPADAS INTERNACIONALES	101.600.000	190.064.551	87,07
VISITAS PROSPECTIVAS	8.507.394	5.202.276	-38,85
ACCIONES SINGULARES	-	102.000.220	-
CONVENCIONES INTERNACIONALES	-	3.000.000	-
APOYO INDIVIDUAL	1.130.088.923	1.275.454.405	12,86
<b>APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>155.887.109</b>	<b>458.812.325</b>	<b>194,32</b>
UNIDADES DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	33.156.774	225.341.041	579,62
GRUPOS DE EXPORTACIÓN	15.000.000	43.616.690	190,78
FORMACIÓN	72.273.941	142.470.778	97,13
INFORMACIÓN	35.456.394	46.831.228	32,08
CONVENIOS ASOCIACIONES	-	552.588	-
<b>OTRAS ACCIONES</b>	<b>22.395.067</b>	<b>134.324.901</b>	<b>499,80</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>165.356.306</b>	<b>267.796.748</b>	<b>61,95</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.026.490.959</b>	<b>3.259.477.320</b>	<b>60,84%</b>

Fuente: CdeA.

exterior. En este sentido, es necesario seguir trabajando en la búsqueda de fórmulas que animen a las empresas andaluzas a dar ese paso más en la presencia en el exterior, que significa el establecimiento de centros de producción y distribución.

El gasto público ejecutado en el periodo 1999-2000 ha ascendido a 3.259.477.320 ptas. lo que supone el 106% sobre el presupuesto previsto para el periodo, que era de 3.086.600.000 ptas. y un 52% del total del presupuesto previsto para el periodo 1999-2002.

Si comparamos el gasto realizado con el del periodo 97-98, éste ha sido un 61% superior. En Promoción Directa el gasto del periodo 99-00 ha superado en un 42,5% al realizado en el periodo 97-98 y el gasto en Apoyo a la Internacionalización lo ha superado en un 194%.

## 4. El desarrollo de acciones funcionales

En lo relativo a **Información y Asesoramiento** se ha puesto en conocimiento de las empresas la oferta de servicios en el campo de la internacionalización, de las características y condiciones de los instrumentos existentes y de las ventajas de su utilización a la hora de diseñar y ejecutar sus planes de exportación. En este sentido CdeA ha dado respuesta a 1000 solicitudes de asesoramiento e información concentrada la mayoría en información a empresas andaluzas en sus necesidades de internacionalización e importadores extranjeros en su interés por productos específicos andaluces.

En 1999 se puso en marcha la página web de CdeA, donde se informa a las empresas andaluzas de los servicios de internacionalización que se ofrecen. Así mismo se publica en esta página web una base de datos de la oferta exportable andaluza que está a disposición de las empresas andaluzas para ofertar sus productos a los mercados internacionales y de los importadores extranjeros interesados en la oferta productiva andaluza. A lo largo de estos dos años las consultas realizadas a la página de CdeA han sido 13.000.

Asimismo, se han elaborado estudios sobre la evolución del comercio exterior andaluz, así como análisis

de coyuntura económica, sectoriales y costumbres en los negocios de los mercados de destino a los que han ido dirigidas las acciones de promoción exterior realizadas, para que las empresas participantes tengan información previa del mercado en el que van a promocionar sus productos. Los estudios de países que se han realizado han cubierto los cinco continentes además de todos los sectores exportables de la economía andaluza, sumando un total de cincuenta y nueve. Además se ha realizado un seguimiento continuo de la coyuntura exportadora andaluza, para lo cual, a lo largo del periodo 1999-00 se ha elaborado una base de datos estadística del comercio Internacional de Andalucía con todos los países del mundo y de los sectores productivos andaluces, en base a la información facilitada por el I.E.A.

**La Formación** continúa siendo un elemento imprescindible en el camino que tienen que recorrer las PYMES andaluzas para hacer frente al proceso de internacionalización. Por ello era sumamente importante animar a las Instituciones especializadas en impartir formación empresarial para que incluyeran en sus respectivos programas, acciones que dieran respuesta a las necesidades detectadas en este campo. En este sentido, CdeA estableció sendas líneas de colaboración, por una parte, con el Instituto Internacional San Telmo que viene desarrollando un "Programa de Internacionalización" dirigido a directivos de PYMES y, por otra parte, con la Escuela de Organización Industrial, que incluye en su calendario anual un "Programa de consolidación de la PYME exportadora" que viene impartiendo en colaboración con otras entidades por distintas provincias andaluzas.

Además de lo anterior, las órdenes por las que se convocan Becas para la formación de expertos en comercio exterior, promovidas por la Dirección General de Comercio, han permitido en estos dos años que 30 becarios hayan adquirido una experiencia en destinos diversos en el exterior, que después redundará en beneficio de las empresas andaluzas a las que se incorporen laboralmente.

Las **Acciones de Promoción Directa** continúan siendo el caballo de batalla con el que CdeA ha facilitado que las PYMES andaluzas entren en contacto directo e inmediato con la realidad de los mercados exteriores; de ahí la importancia en el crecimiento de este tipo de acciones como queda patente en el siguiente cuadro:

Cuadro 6.

<b>ACCIONES DE PROMOCION DIRECTA</b>	<b>1997-1998</b>	<b>1999-00</b>	<b>(%)</b>
FERIAS	54	127	135
MISIONES COMERCIALES	24	94	292
PROMOCIONES EN PUNTOS DE VENTA	6	8	33
INICIATIVAS AGRUPADAS Y PLANES SECTORIALES	4	18	350
VISITAS PROSPECTIVAS	8	44	450
ACCIONES SINGULARES	-	4	-
APOYO A CONVENCIONES INTERNACIONALES	-	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>296</b>	<b>208</b>

Fuente: CdeA.

Como puede observarse, la participación agrupada en Ferias Internacionales sigue siendo uno de los instrumentos más demandados por su eficacia, aunque empiezan a tener también importantes incrementos otro tipo de acciones más novedosas como puedan ser las propuestas que formulan grupos de empresas comprometidas conjuntamente en la búsqueda de mercados para hacer promoción genérica y a lo que atiende el programa de iniciativas agrupadas de internacionalización.

Con respecto a las acciones singulares del período que estamos analizando, habría que destacar la participación agrupada por vez primera de empresas andaluzas en la

EXPOTECNIA, que organizó el ICEX en Turquía, así como la Misión Institucional Empresarial que, encabezada por el Presidente de la Junta de Andalucía, tuvo como destino México y de la que aún se recogen resultados por alguna de las empresas que participaron en la misma. También tuvo gran importancia por la envergadura de la acción el conjunto de actuaciones que integraron el Programa *ANDALUCIA EN JAPON* que permitió intensificar y profundizar las relaciones comerciales con aquel lejano país.

El nivel de respuesta de las empresas andaluzas a la oferta de Acciones de Promoción Directa ha sido el que se refleja en el siguiente cuadro, que habla por sí solo.

Cuadro 7.

<b>PARTICIPACIONES DE EMPRESAS</b>	<b>1997-98</b>	<b>1999-00</b>	<b>(%)</b>
FERIAS	612	1162	90
MISIONES COMERCIALES	290	829	185
PROMOCIONES EN PUNTOS DE VENTA	102	154	51
ACCIONES SINGULARES	-	85	-
APOYO A CONVENCIONES INTERNACIONALES	-	7	-
APOYO INDIVIDUAL	1003	1700	69
<b>TOTAL</b>	<b>2007</b>	<b>3937</b>	<b>96</b>

Fuente: CdeA.

Mención especial merece la puesta en marcha, justamente en el período que analizamos, de un novedoso **Programa de Grupos de Exportación** como nueva figura de promoción, destinada a estimular la cooperación entre pequeñas y medianas empresas andaluzas para introducir sus productos en mercados exteriores concretos. La novedad del Programa estriba en el dise-

ño del mismo, pensando en las peculiaridades del tejido empresarial andaluz por lo que incluye un servicio de asistencia y tutoría en colaboración con expertos externos para apoyar a cada grupo en la especificación de su manual de funcionamiento interno, la selección del mercado y el diseño del Plan de Comercialización correspondiente.

En dos años, gracias a este programa, se han creado 17 Grupos de Exportación que integran un total de 95 empresas de toda Andalucía y en sectores tan diversos como el agroalimentario, joyería, mueble, tecnología de la comunicación, perfumería y cosmética, calzado y marroquinería.

También ha tenido relevancia la firma de **Convenios con Asociaciones Sectoriales**, nacionales y regionales, que ha permitido una acción recíproca entre CdeA y dichas Asociaciones, a favor de las empresas andaluzas para un mayor aprovechamiento por éstas de los recursos que una y otras ponen a su disposición para hacer promoción en los mercados exteriores.

En este sentido, durante el periodo se han firmado convenios con:

- ASEPRI (confección y moda infantil)
- APICAL (calzado)
- FIAB (alimentación y bebidas)
- AEMAC (marroquinería)
- AVA (audiovisual)
- AGRAGEX (maquinaria agrícola)
- ETICOM (tecnologías de la información) y
- AESMA (medio ambiente)
- SERCOBE (Máquina Herramienta)
- ANIEL (Informática y Telecomunicaciones)

## 5. La red exterior: unidades de promoción de negocios

Quizás una de las acciones más relevantes, derivadas del Plan de Internacionalización y puesta en marcha por la Junta de Andalucía, a través de CdeA, ha sido la creación de una Red Exterior mediante la figura de las Unidades de Promoción de Negocios que se han creado con el triple objetivo de:

- Diseñar un Plan de Promoción en el País en el que se insertan para los sectores de la economía andaluza con potencial exportador y adaptado a las características del mercado.
- Detectar oportunidades de negocio y facilitar la introducción de empresas y productos andaluces en esos mercados.
- Prestar un servicio de asistencia y apoyo individualizado a las empresas que lo deseen y sean competitivas en los mercados sede de las UPNs.

En los dos primeros años de vigencia del Plan, el mapa de UPNs de CdeA era el siguiente:

1. El mercado más cercano y de mayor importancia, esto es, el de la UE, cuenta con una UPN en **Bruselas**.
2. Los mercados emergentes, candidatos a integrarse en la UE, cuentan con las UPNs de **Praga y Budapest**.
3. El importante mercado latinoamericano cuenta con las UPNs de **México, Sao Paulo, Buenos Aires y Santiago de Chile**.
4. El mercado norteamericano tuvo la UPN de Dallas, ahora trasladada a **Miami**.
5. El mercado del sudeste asiático cuenta con la UPN de **Tokio**.

Además de las acciones colectivas programadas en esos años desde las respectivas UPNs, 316 empresas andaluzas han sido asistidas individualmente por alguna de estas antenas que Andalucía tiene en el exterior.

## 6. El Plan desde la perspectiva de sectores y mercados

En el seguimiento del Plan en el periodo 99-00 no se puede dejar de tener en cuenta la situación de la coyuntura económica internacional. Y se debe examinar desde la perspectiva de los sectores productivos y el comportamiento de los mercados internacionales objeto de sus acciones de promoción exterior. Este examen debe, a su vez, atender en cada momento la evolución de los intercambios de Andalucía con el exterior durante estos dos años para, en la medida de sus posibilidades, reconocer en el desarrollo de sus acciones factores compensatorios a las debilidades que muestran las exportaciones de la región. Esto último, a su vez, teniendo presente que, por las características de las exportaciones andaluzas, las acciones de desarrollo del Plan inciden sobre aproximadamente el 35% de dichas exportaciones - ya que el 44% de éstas corresponde a materias primas o a empresas multinacionales que tienen sus propios canales de comercialización exterior (Energía, Petroquímica, Combustibles, Siderurgia y Material de transporte) y otro 20% corresponde a los productos hortofrutícolas cuya exportación se basa en gran parte en grandes contratos en origen.

En la última década, la tendencia histórica de la balanza comercial andaluza ha cambiado su tradicional trayectoria pasando a tener un saldo positivo. A la vez que se producía este proceso de crecimiento, se empezaban a dar transformaciones significativas en lo referente a la composición de las exportaciones regionales, con una disminución relativa de aquellas relacionadas con las industrias extractivas (compuesta por grandes industrias enclavadas en centros concretos de nuestra región) y un incremento, todavía insuficiente pero destacable, de aquellas otras ligadas a los productos agroalimentarios, bienes de consumo e intermedios, productos estos con un mayor proceso de elaboración y valor añadido. Esto se ha mantenido en el periodo 99-00. Así, si vemos el crecimiento de las exportaciones andaluzas, sin considerar las exportaciones energéticas, por la excepcionalidad que han tenido en este periodo, observamos que los bienes de consumo y los bienes industriales han crecido por encima de lo que ha crecido la exportación andaluza en su conjunto.

**Cuadro 8. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES SIN ENERGÍA 1998-2000.**

EXPORTACIONES	2000-1998
Productos Agroalimentarios	1,8
Bienes de Consumo	28
Bienes Industriales	11,4

Fuente: CdeA.

Dentro de este crecimiento de bienes de consumo y productos industriales destacan los producidos en perfumería y cosmética (47%), joyería (21%), artes gráficas y editorial (20%), materiales eléctricos (27%) y tecnología y electrónica (33%).

Esto hace pensar que los esfuerzos de promoción, derivados precisamente de las acciones de ejecución del Plan y centrados, entre otros, en estos sectores, encuentran su compensación al observar estos datos en los que también pueden influir otros factores.

Desde el punto de vista de los mercados de destino de las exportaciones andaluzas, durante el 99-00 se produce un incremento importante en las exportaciones al resto de Europa que crecen un 18% y al mercado americano que ha tenido un crecimiento del 23%, con la excepción de Brasil, donde se ha verificado un descenso en las exportaciones explicado por la caída de la

exportación de barcos. A su vez, el mercado asiático ha crecido un 12% en sus exportaciones.

**Cuadro 9. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES ANDALUZAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS 2000-1998.**

ZONA GEOGRAFICA	%
UNION EUROPEA	18
RESTO EUROPA	18
AFRICA	15
AMÉRICA	30
ASIA	12
OCEANIA	36

Fuente: CdeA.

También aquí hay datos suficientes como para pensar que existe una relación directa entre los crecimientos de nuestras exportaciones por zonas geográficas y los esfuerzos de promoción que esa misma zona se están llevando a cabo.

Finalmente, en la comparación que se realiza en el siguiente cuadro entre el porcentaje de acciones de promoción que se han llevado a cabo por grandes sectores de la producción y el peso que esos mismos sectores tienen en la distribución del total de nuestras exportaciones, puede también observarse que se está tratando de ponderar los desequilibrios que aún hoy se producen en la salida de nuestros productos a los mercados exteriores, a través de una mayor intensidad de acciones en el indudable potencial que ofrecen los bienes de consumo o el crecimiento paulatino que vienen mostrando los bienes industriales, para mantener la buena posición de los productos agroalimentarios.

**Cuadro 10. DISTRIBUCION SECTORIAL DE LA EXPORTACION ANDALUZA (%) Y DISTRIBUCION DE LAS ACCIONES DE PROMOCION POR SECTORES 99-00 (%)**

SECTORES	EXPORTACIONES	ACCIONES DE PROMOCION
Materias Primas	38	-
Productos Agroalimentarios	37	23
Bienes de Consumo	6	43
Bienes Industriales	19	26
Otros	-	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: CdeA.

## 7. A modo de conclusión

Si el horizonte temporal del Plan que, como ha quedado dicho, se extiende hasta finales del 2002, no ha concluido, difícilmente se pueden ya extraer conclusiones definitivas y tajantes sobre la virtualidad total que el mismo haya podido tener sobre nuestro entramado empresarial. No obstante, con los datos expuestos, extraídos en la mitad del período de ejecución, hay motivos más que suficientes para mostrar una cierta actitud optimista ante estos primeros resultados.

Queda mucho por hacer, y como se indica en el título de este artículo, éste es un proceso que está y seguirá estando en marcha aún cuando la vigencia de este Plan concluya. La dinámica de la economía mundial seguirá exigiendo esfuerzos de integración y apertura al exterior a nuestras empresas.

Acaso el logro más importante y más llamativo que se ha producido desde la puesta en marcha del Plan, haya sido el paulatino cambio de actitud del tejido empresa-

rial andaluz hacia el fenómeno de la internacionalización. Ello es así, porque a lo largo de estos años muchas empresas andaluzas, conscientes de que resulta inevitable incorporar la internacionalización como una estrategia permanente, han empezado a adoptar estructuras y a hacer planteamientos de producción capaces de dar respuesta a las exigencias de los intercambios comerciales internacionales. Dicho de otro modo, las empresas, cada vez más, consideran la presencia en el exterior como algo tan natural como la actuación en el mercado interior, de tal forma que la decisión de actuar dentro o fuera de nuestras fronteras depende en cada momento de la mayor rentabilidad que pueda ofrecer uno u otro mercado.

Para finalizar, deseo aprovechar la ocasión que se me brinda para insistir en algo que desde CdeA venimos proclamando y tratando de poner en práctica, como es la necesaria Unidad de Acción de todos los agentes que intervienen en apoyo de la internacionalización, con el fin de optimizar recursos, perfeccionar estrategias y responder así con la mayor eficacia a las necesidades que se le planteen en este largo camino a los auténticos protagonistas del proceso: las empresas andaluzas.