



CASTILLA Y LEÓN

# IV Plan de Internacionalización Empresarial de Castilla y León

2016 · 2020



**icex** España  
Exportación  
e Inversiones

**Cámaras**  
Castilla y León

**cecale**



Junta de  
Castilla y León

# ÍNDICE

<b>1. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR EXTERIOR EN CASTILLA Y LEÓN</b> .....	<b>6</b>
2.1. INTRODUCCIÓN .....	7
2.2. LA DEMANDA MUNDIAL DE BIENES Y SERVICIOS .....	8
2.3. LAS EXPORTACIONES DE MERCANCÍAS DE CASTILLA Y LEÓN .....	10
2.3.1. ANÁLISIS POR TIPO DE PRODUCTO EXPORTADO .....	11
2.3.2. ANÁLISIS POR DESTINO GEOGRÁFICO DE LAS EXPORTACIONES .....	12
2.4. EMPRESAS EXPORTADORAS DE CASTILLA Y LEÓN .....	19
2.4.1. EMPRESAS QUE INICIAN O REINICIAN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA .....	20
2.4.2. EMPRESAS QUE INTERRUMPEN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA .....	20
2.4.3. GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LAS EXPORTACIONES .....	21
2.4.4. IMPORTE DE LA EXPORTACIÓN POR EXPORTADOR .....	22
2.4.5. ANÁLISIS POR TIPO DE PRODUCTO EXPORTADO .....	26
2.4.6. ANÁLISIS POR CONTENIDO TECNOLÓGICO .....	28
2.4.7. ANÁLISIS POR DESTINO GEOGRÁFICO DE LAS EXPORTACIONES .....	29
2.5. LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA .....	33
2.5.1. LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CASTILLA Y LEÓN .....	33
2.5.2. LA INVERSIÓN DIRECTA DE CASTILLA Y LEÓN EN EL EXTERIOR .....	36
2.6. LA OFERTA DE CASTILLA Y LEÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	38
<b>3. ENFOQUE GEOGRÁFICO Y SECTORIAL. OBJETIVOS</b> .....	<b>44</b>
3.1. JUSTIFICACIÓN .....	45
3.2. ENFOQUE GEOGRÁFICO Y SECTORIAL .....	47
3.3. OBJETIVOS .....	55
<b>4. EJES DE ACCIÓN Y MEDIDAS DEL PLAN</b> .....	<b>57</b>
4.1. PROMOCIÓN INTERNACIONAL .....	60
4.2. CAPTACIÓN DE INVERSIONES .....	66
4.3. COOPERACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL .....	69
4.4. INFORMACIÓN Y ASISTENCIA INDIVIDUALIZADA .....	73
4.5. FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO .....	77
4.6. RED EXTERIOR .....	79
4.7. FINANCIACIÓN .....	81
<b>5. PRESUPUESTO</b> .....	<b>83</b>
<b>6. SEGUIMIENTO DEL PLAN</b> .....	<b>85</b>

# 1

## MARCO DE REFERENCIA



Castilla y León acomete su IV Plan de Internacionalización Empresarial con la firme decisión de seguir evolucionando en el reto de la apertura de nuestra economía, reto al cual se ha sabido responder durante los últimos años, presentando una evolución muy positiva tanto en nuestra balanza comercial, como en nuestro tejido exportador.

Este Plan nace, al igual que los anteriores tres Planes, de un trabajo de coordinación público-privada entre los principales agentes de la internacionalización empresarial de Castilla y León: ICEX, CECALE, el Consejo Regional de Cámaras de Castilla y León y la Junta de Castilla y León.

Todos estos agentes convienen en alinear sus estrategias en el común objetivo de motivar el tejido económico castellano y leonés para su internacionalización. El Plan de Internacionalización Empresarial de Castilla y León se ha abierto a consideraciones y aportaciones a otros colectivos representativos de la actividad económica de la Región como la Empresa Familiar o los clusters regionales.

En el entorno económico actual, la internacionalización es fundamental para mejorar la competitividad de nuestra economía, para garantizar la supervivencia de la empresa y para fomentar y favorecer el crecimiento de nuestro tejido productivo autónomo mediante la expansión de sus productos y de su propia organización en los mercados internacionales.

La importancia de la internacionalización empresarial se ha puesto especialmente de manifiesto durante la última crisis sufrida, crisis que ha motivado un importante proceso de apertura del tejido empresarial de Castilla y León en la búsqueda de mercados capaces de absorber la capacidad productiva y los servicios que la demanda interna no eran capaces de satisfacer.

Esta estrategia debe superar su carácter coyuntural, consolidando el posicionamiento internacional de las empresas de Castilla y León e incrementando tanto el número de empresas exportadoras como la cuota de mercado de nuestros productos y servicios en el exterior.

Más allá de los efectos inmediatos reseñados sobre el tejido productivo regional, la internacionalización ha de ser el instrumento clave para impulsar el crecimiento económico y crear empleo y por consiguiente riqueza en Castilla y León, siendo absolutamente necesario que nuestras empresas crezcan. Para ello, es fundamental asegurar y aumentar nuestra base exportadora, así como atraer inversión extranjera en sectores de actividad con potencial de crecimiento en la Comunidad Autónoma.

Si atendemos a las cifras, los datos de comercio exterior de Castilla y León en 2015 marcaron un hito histórico, al registrarse la mayor cifra de ventas al exterior desde que existen datos (15.740 millones de euros), superando así el registro de 2014, que a su vez había establecido una cifra record. El valor de las exportaciones en Castilla y León en 2015 reflejó un aumento del 18,30% interanual, mientras que en España fue del 4,0%. En el año 2015, la participación de Castilla y León en el comercio exterior del conjunto de España ha representado el 6,3% en las exportaciones y del 4,6% en las importaciones.

No obstante, la incertidumbre en el escenario económico mundial y la volatilidad demostrada en las macromagnitudes de muchas economías relevantes, hacen que el futuro más inmediato se revele tan incierto como repleto de oportunidades. La revisión de otoño del Informe de Previsiones Económicas de la Comunidad Europea sitúa el crecimiento mundial previsto para 2015 y 2016 en el 3,1% y el 3,5%, respectivamente, esperando para 2017 una ligera aceleración hasta el 3,7%. Por otro lado, el mismo documento rebaja 1,2 puntos la previsión de crecimiento de las exportaciones mundiales de bienes y servicios en 2015, hasta el 2,8% y 1,1 puntos la de 2016, hasta el 3,8%. El informe señala que los riesgos

relacionados con las perspectivas económicas mundiales han aumentado, así como los relacionados con la posibilidad de un menor crecimiento de los mercados emergentes, en particular un ajuste más perturbador en China, o los efectos derivados de la esperada normalización de la política monetaria en Estados Unidos.

Aunque estas previsiones están revisadas a la baja, lo cierto es que el mercado mundial presenta mejores perspectivas que hace pocos años, lo cual abre la puerta a nuevas oportunidades, aún más globales si cabe, que deben regir la política internacional de las empresas de Castilla y León. Con estas líneas básicas como hoja de ruta, las instituciones implicadas en la internacionalización de la empresa de Castilla y León -Junta de Castilla y León, ICEX, Cámaras de Comercio y CECALE- han venido trabajando en los últimos años de forma conjunta con el tejido empresarial regional para impulsar su apertura a los mercados internacionales.

Ya en el año 2004, esta labor coordinada se plasmó en el I Plan para la Internacionalización de Castilla y León (2004-2007). Posteriormente, esta línea activa de trabajo se concretó en un II Plan de Internacionalización (2008-2012) con una serie de medidas que reforzaban el carácter del primer Plan. Con este mismo planteamiento, en 2012, se elaboró el III Plan para la internacionalización (2013-2016), que entró en vigor un año después y que se estructuraba en siete ejes de actuación.

Superados los años de mayor inestabilidad en el entorno financiero y empresarial y una vez que se han venido dando correcciones y cambios en las estrategias de las empresas para adaptarse a los continuos cambios que se producen en los mercados internacionales, la estrategia de apoyo a la internacionalización requiere una revisión y adaptación al nuevo marco internacional. El IV Plan de internacionalización servirá de marco de apoyo a las necesidades y capacidades de nuestro tejido económico en el contexto actual.

Los objetivos y medidas orientadas a potenciar la internacionalización de la empresa regional se encuentran también presentes en otras iniciativas como el III Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial 2014-2020, firmado por la Junta de Castilla y León y los agentes sociales más representativos de la región en abril de 2014, o la Ley 6/2014, de 12 de septiembre, de Industria de Castilla y León, que contempla la elaboración de un Plan Director de Promoción Industrial de Castilla y León, que incluye entre los objetivos esenciales avanzar en el proceso de internacionalización de la industria, con el objetivo de consolidar e incrementar la base de empresas exportadoras.

En este contexto, el Presidente de la Junta de Castilla y León anunció en su discurso de investidura de la legislatura presente (2015-2019), que en 2016 se pondría en marcha un nuevo Plan de Internacionalización Empresarial en el que se establecerá el objetivo de alcanzar la cifra de 6.000 empresas exportadoras al final de dicha Legislatura.

El Plan de Internacionalización Empresarial 2016-2020, se constituye como la estrategia del Consejo de Internacionalización de Castilla y León, para orientar sus actuaciones y coordinar con el resto de agentes que trabajan en el ámbito de la internacionalización en la Comunidad –Empresa Familiar, clusters y otros colectivos empresariales–, el conjunto de medidas e iniciativas de apoyo al tejido productivo de la Región en el ámbito de la internacionalización y la atracción de inversiones.

# 2

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR EXTERIOR EN CASTILLA Y LEÓN



## 2.1. INTRODUCCIÓN

---

El punto de partida de este documento es el análisis de la situación actual. Para ello, se recurre a la información disponible (tan actualizada como sea posible) procedente de diferentes fuentes estadísticas oficiales.

En primer lugar, se estudia la situación de la demanda mundial, con los datos relativos al comercio mundial de bienes y servicios: países importadores y exportadores y distribución por categorías de producto o servicio, haciendo referencia a la posición de España en estos flujos mundiales.

A continuación, se analiza cómo participa Castilla y León en el comercio internacional y concretamente, cómo son las exportaciones y las empresas exportadoras de la Comunidad en base a datos de comercio de mercancías.

Este análisis del comercio exterior de Castilla y León se realiza desde una doble perspectiva: sectorial (por agrupaciones arancelarias TARIC, por ramas de actividad CNAE 2009 y por contenido tecnológico) y geográfica (prestando especial atención a ciertos países, seleccionados por su representatividad de acuerdo con varios criterios de prioridad comercial).

También se abordan los flujos de inversión directa, tanto del extranjero en Castilla y León como de nuestra Comunidad en el exterior.

Finalmente, se incluye un apartado relativo a todo aquello que ofrece Castilla y León que puede ser de interés desde el punto de vista de la internacionalización, no sólo desde el punto de vista del comercio de bienes y servicios sino también para atraer inversiones extranjeras, para estimular la cooperación empresarial, etc.

## 2.2. LA DEMANDA MUNDIAL DE BIENES Y SERVICIOS

---

Un Plan de Internacionalización debe tratar de identificar a los potenciales compradores para valorar las posibilidades específicas de introducción de nuestros productos o servicios en cada país y llevar a cabo la estrategia comercial más adecuada.

En este sentido, resulta conveniente recabar información de la demanda y de las necesidades de bienes y servicios de los potenciales mercados, analizando los productos que importan y la competencia existente, la normativa de comercio exterior, financiera, laboral, fiscal y aduanera e información contractual en los mercados objetivo.

En este apartado, como aproximación genérica al estudio de la demanda mundial, analizaremos los flujos comerciales internacionales de mercancías y de servicios, identificando los principales países importadores, tanto globalmente como para cada tipo de mercancía o servicio. Asimismo, veremos cuál es la participación de las exportaciones de España en la importación de cada uno de los países y para cada tipo de mercancía o servicio.

El **COMERCIO DE MERCANCÍAS**, de acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC), registró en 2014 flujos comerciales a nivel mundial por importe cercano a los **19 billones de dólares**.

Los **principales importadores de mercancías en 2014** fueron: Estados Unidos (con el 12,6% del total de las compras), China (10,3%), Alemania (6,4%), Japón (4,3%) y Reino Unido (3,6%), que desplazó a Francia del quinto puesto en la lista de principales importadores. España ocupa la decimosexta posición, con un 1,9% del total de las importaciones mundiales.

Por su parte, los cinco **principales exportadores de mercancías** fueron China (con el 12,3% del total de las ventas), Estados Unidos (8,5%), Alemania (7,9%), Japón (3,6%) y Holanda (3,5%). España exportó mercancías por valor de 325.000 millones de dólares, ocupando la decimoctava posición en el ranking, con un 1,7% del total de las exportaciones mundiales.

Si analizamos la cuota de las exportaciones de España en el total mundial por sectores, se observan diferencias respecto de la media. Para ello, utilizamos la información estadística que publica la ONU. De acuerdo con estos datos, la cuota de mercado de España se sitúa, en conjunto, en el 1,8% de las ventas totales (proporción similar a la estimada por la OMC, 1,7%).

En el sector Alimentos y Bebidas, las exportaciones de España suponen el 3,7% del comercio mundial del sector, porcentaje que aumenta hasta el 9,8% en el caso del vino, el peso de los alimentos básicos se estima en 4,4% y el de los alimentos elaborados en 3,4%.

La cuota exportadora de España en el sector de Transporte, sus piezas y accesorios, es del 3,2% y dentro de este sector, la de vehículos de pasajeros supone el 4,5%. Por otra parte, cada uno de los otros dos subsectores del sector Transporte (piezas y accesorios y el resto de productos) totaliza el 2,6% de las ventas mundiales.

España también destaca a nivel mundial por la venta de Productos Químicos y dentro de ellos, los farmacéuticos, con una cuota exportadora del 2,2% y el 2,5%, respectivamente.



En la categoría de Otros Bienes de Consumo, la cuota de mercado de las exportaciones de España es del 2,5% para los bienes de consumo no duraderos y del 2,1% para los bienes de consumo semiduraderos.

Finalmente, también es destacable la cuota de mercado de las exportaciones españolas para los Suministros Industriales, con un peso del 1,9% de las ventas mundiales.

El **COMERCIO DE SERVICIOS**, con menor relevancia cuantitativa que el de mercancías, está experimentando una importante expansión en los últimos años, de manera que, en 2014, las exportaciones de servicios alcanzaron casi los **5 billones de dólares**, de acuerdo con la OMC.

Alrededor de la mitad de estos flujos comerciales corresponde a la amplia categoría denominada Otros Servicios Comerciales, que incluye servicios relacionados con la construcción, servicios de seguros y pensiones, servicios financieros, regalías por utilización de productos de propiedad intelectual, servicios de telecomunicaciones, informática e información, otros servicios empresariales y servicios personales, culturales y recreativos.

A continuación se sitúan las categorías de Viajes y Transporte (cada una de ellas supone en torno a una cuarta parte del comercio mundial de servicios), siendo minoritario el peso de servicios relacionados con las mercancías.

Los **principales países importadores de servicios** en 2014 fueron Estados Unidos (con el 9,4% del total de las compras), China (8%), Alemania (6,8%), Francia (5,2%), Reino Unido (4,1%) y Japón (4%). España ocupa la vigésima posición, con un 1,5% del total.

Por su parte, los **principales países exportadores de servicios** fueron Estados Unidos (con el 13,9% del total de las ventas), Reino Unido (6,8%), Francia (5,4%), Alemania (5,4%), China (4,7%) y Holanda (3,8%). Las exportaciones de servicios realizadas desde España alcanzaron los 134.000 millones de dólares en 2014, situándose nuestro país en el décimo puesto mundial, con el 2,7% sobre el total.

## 2.3. LAS EXPORTACIONES DE MERCANCÍAS DE CASTILLA Y LEÓN

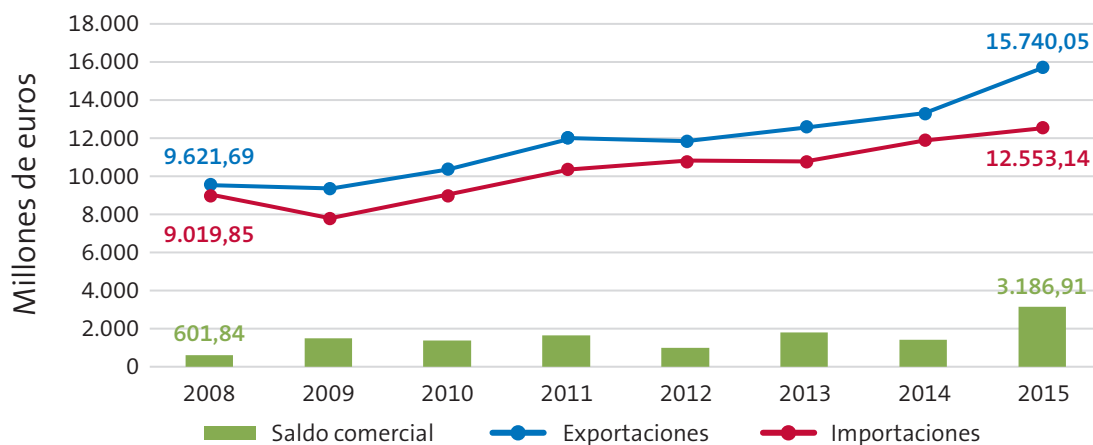
En 2015 las exportaciones de mercancías de Castilla y León ascendieron a **15.740 millones de euros**, lo que representa un **6,3% del total de exportaciones de España** (que alcanzaron la cifra de 250.241 millones de euros, según los datos provisionales de cierre del año).

Se observa un **progresivo crecimiento** del valor total de las exportaciones de nuestra Comunidad, que incluso se ve acelerado en el último año, cuando se registró un aumento del 18,3%, más del cuádruple del incremento en el conjunto nacional (4,3%). Ello parece indicar un **paulatino avance del grado de internacionalización** de nuestras empresas, que no sólo han tratado de compensar, a través del comercio exterior, la debilidad de la demanda interna durante la reciente crisis, sino que están tratando de aprovechar las oportunidades que se abren en un entorno globalizado.

Las importaciones también describen una evolución creciente, pero sin llegar a superar al valor total de las exportaciones. De hecho, el **saldo comercial** (diferencia entre el valor de las exportaciones y el de las importaciones) es **positivo** en todos los años del periodo 2008-2015, registrándose este último año el mayor superávit comercial del periodo (3,2 millones de euros).

Por su parte, la **tasa de cobertura** (cociente entre las exportaciones y las importaciones) se sitúa en el 125,39% en el año 2015, siendo del 106,67% en 2008.

EVOLUCIÓN DEL VALOR TOTAL DE LAS EXPORTACIONES DE CASTILLA Y LEÓN AÑOS 2008-2015



Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.

Analizaremos brevemente la distribución de las exportaciones desde una doble perspectiva, sectorial y geográfica. En el análisis sectorial, atenderemos a la clasificación por agrupaciones arancelarias TARIC, así como a la clasificación de actividades económicas CNAE 2009. En cuanto al estudio por destino geográfico de las exportaciones, analizaremos con mayor detenimiento ciertos países de especial relevancia, ya sea por su peso en el total de exportaciones de Castilla y León, o por su potencial de mercado, lo que permite observar el distinto perfil exportador desde la óptica sectorial en los diferentes destinos.

### 2.3.1. ANÁLISIS POR TIPO DE PRODUCTO EXPORTADO

Comenzando con el análisis de las exportaciones **por secciones arancelarias (agrupaciones TARIC)**, observamos que hay cuatro grupos de productos que representan casi el 80% del valor total de las exportaciones en 2015. Se trata del Material de transporte, que representa más de un tercio del total de exportaciones; Maquinaria no eléctrica, con un 17,6% (que corresponde en su totalidad a Reactores nucleares, calderas y artefactos mecánicos); Productos agropecuarios (donde se incluye la industria agroalimentaria), que suponen otro 15%; y Productos químicos, con un 11,5%, entre los que se incluyen los Productos Farmacéuticos y el Caucho y sus manufacturas.

EXPORTACIONES DE CASTILLA Y LEÓN POR CLASIFICACIÓN TARIC DE PRODUCTOS. AÑO 2015			
Agrupaciones TARIC y Principales Capítulos		Importe (miles de euros)	Peso (% respecto del total)
<b>TOTAL</b>		<b>15.740.050</b>	<b>100,00%</b>
1. Productos agropecuarios		2.362.884	15,01%
2. Productos químicos	Total	1.805.167	11,47%
	<i>Productos farmacéuticos</i>	1.045.374	6,64%
	<i>Caucho y manufacturas de caucho</i>	639.250	4,06%
3. Papel y sus manufacturas		171.671	1,09%
4. Metales comunes y sus manufacturas		778.245	4,94%
5. Maquinaria no eléctrica	Total	2.768.646	17,59%
	<i>Reactores nucleares, calderas y artefactos mecánicos</i>	2.768.646	17,59%
6. Maquinaria eléctrica	Total	999.443	6,35%
	<i>Máquinas y aparatos eléctricos</i>	999.443	6,35%
7. Material de transporte	Total	5.605.538	35,61%
	<i>Vehículos automóviles, tractores, ciclomotores y otros</i>	5.583.151	35,47%
8. Instrumentos de óptica, fotografía		41.741	0,27%
9. Otros		1.207.052	7,67%

Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.

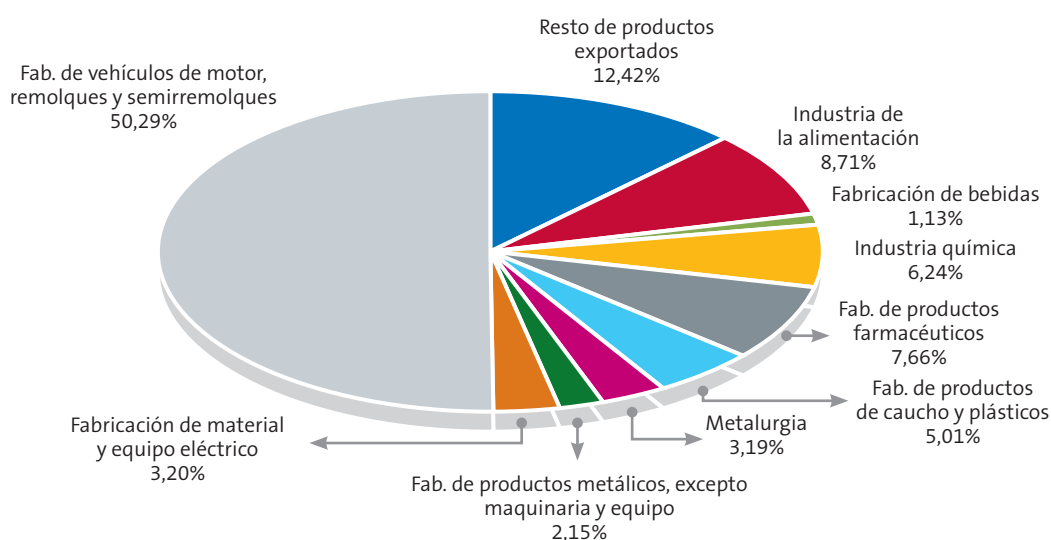
El análisis de las exportaciones **por sectores CNAE 2009** corrobora el fuerte protagonismo del sector de Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (CNAE 29), que supone la mitad del total de exportaciones de Castilla y León.

A continuación se sitúa el sector Agroalimentario, integrado por los subsectores de Alimentación y Bebidas (CNAEs 10 y 11, respectivamente) representa en torno a una décima parte del total de manufacturas exportadas por nuestra Comunidad.

Les siguen en importancia, por su peso en el total de las exportaciones, las ramas de Productos Farmacéuticos (CNAE 21), Productos Químicos (CNAE 20) y sector Metalúrgico (CNAEs 24 y 25).

Destacan por la buena evolución de sus exportaciones entre los años 2008 y 2015 los sectores de Fabricación de material y equipo eléctrico (cuyas ventas al exterior han aumentado un 256,72%), Productos farmacéuticos (con un crecimiento del 78,54%) y Vehículos de motor, remolques y semirremolques (cuyo aumento ha sido del 63,81%).

*DISTRIBUCIÓN DEL VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE CASTILLA Y LEÓN POR GRUPOS CNAE (2 DÍGITOS). AÑO 2015*



*Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.*

### 2.3.2. ANÁLISIS POR DESTINO GEOGRÁFICO DE LAS EXPORTACIONES

El análisis de las exportaciones desde el punto de vista del **destino geográfico** de las mismas puede abordarse, en primer lugar, teniendo en cuenta las principales áreas comerciales y económicas de relevancia a nivel mundial.

La OCDE concentra aproximadamente tres cuartas partes de las ventas al exterior de Castilla y León (casi un 80% en 2015). La Unión Europea absorbe el 72,4% del total de las exportaciones y a la Zona Euro se dirige el 55%.

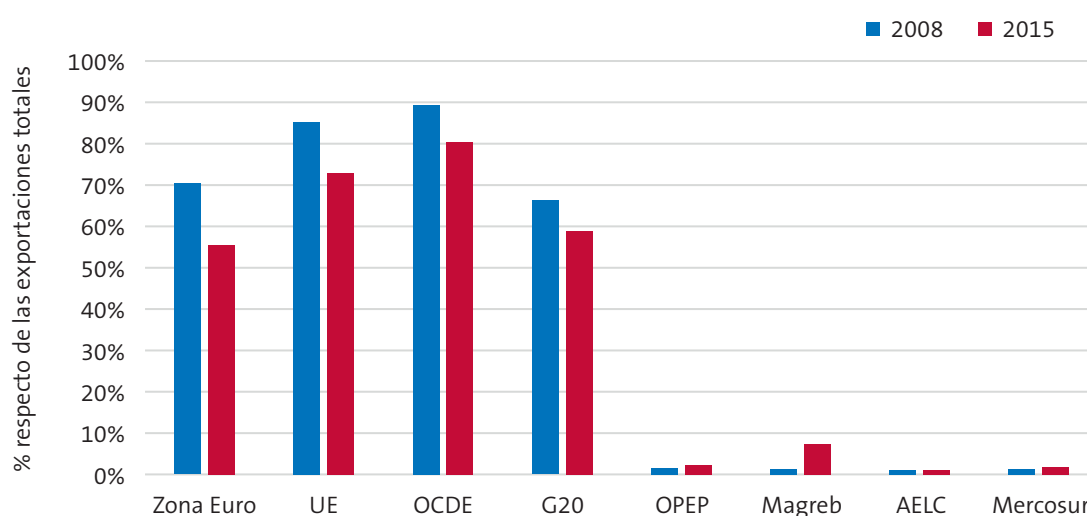
En contraste, el comercio con el Magreb supone en torno al 7% del total de las exportaciones en 2015 y las ventas a países de Mercosur, la OPEP y la EFTA tienen un peso alrededor del 2% de las exportaciones totales de nuestra Comunidad.

Se observa cierta pérdida de peso de unas áreas comerciales en beneficio de otras entre 2008 y 2015, lo que podría explicarse por una mayor diversificación de destinos.

Así, aunque el valor de las exportaciones de nuestra Comunidad se ha incrementado respecto al año 2008 para todas las áreas económicas analizadas, el peso relativo de las que tradicionalmente han sido más importantes para Castilla y León (Zona Euro, UE, OCDE y G20) se ha reducido, especialmente la Zona Euro y la Unión Europea, cuyo peso en el total ha disminuido en 15 y 12 puntos porcentuales respectivamente.

Por el contrario, ha aumentado el peso relativo de otras áreas, particularmente el Magreb, cuya presencia se ha incrementado 6 puntos porcentuales respecto a su peso en 2008.

*EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA DE LAS EXPORTACIONES DE CASTILLA Y LEÓN EN LAS ÁREAS COMERCIALES MÁS IMPORTANTES. AÑOS 2008 Y 2015*



*Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.*

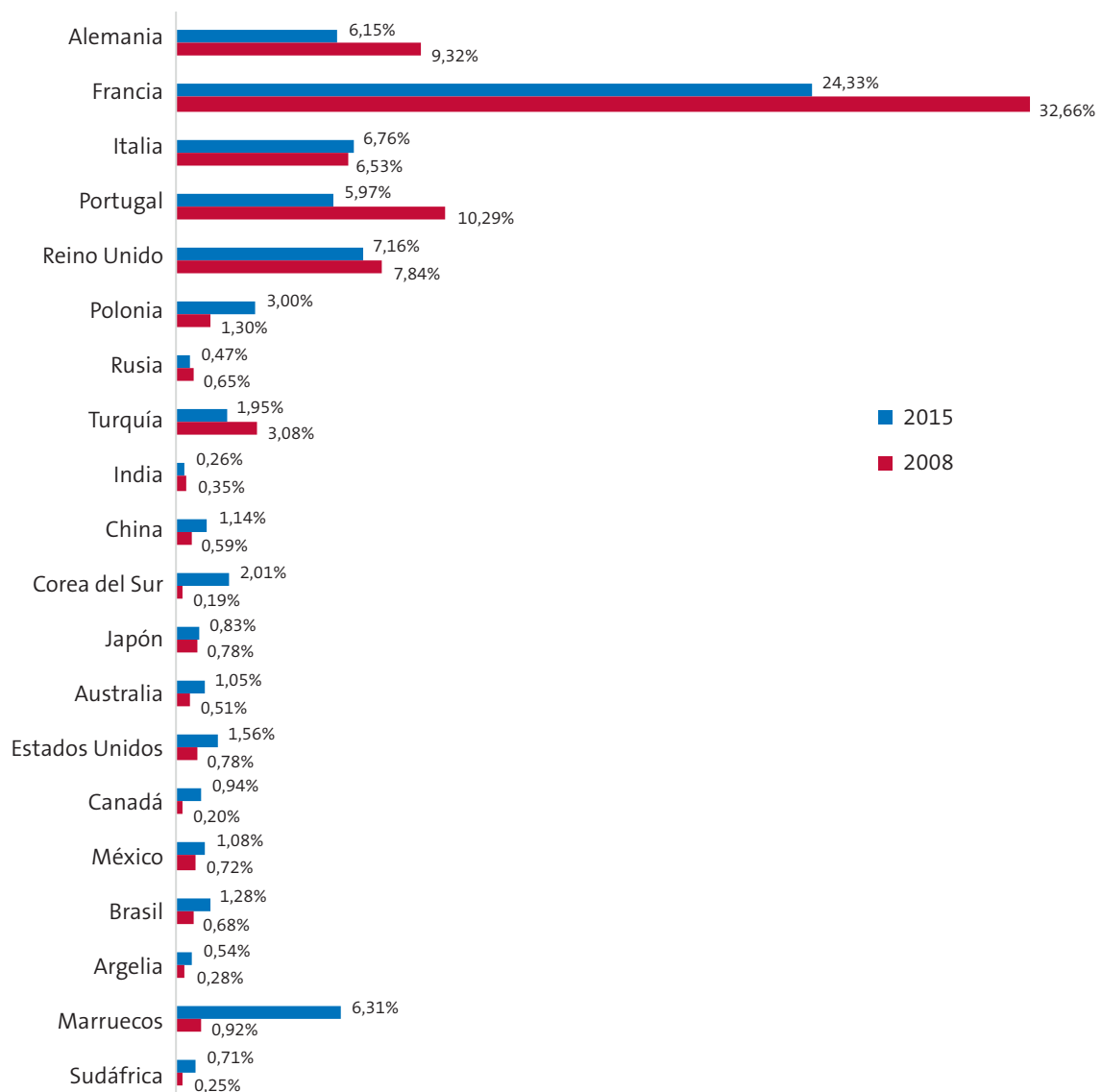
**Para profundizar en el análisis geográfico de las exportaciones**, nos centraremos de forma particular en algunos de los países a los que, de acuerdo con diferentes criterios, se prestará una atención prioritaria en el nuevo Plan de Internacionalización de Castilla y León. Por una parte, se consideran de especial interés los mercados con mayor peso en las exportaciones de Castilla y León, así como otros con un alto poder adquisitivo y elevado potencial de consumo, pero donde, al mismo tiempo, se constata una baja presencia de las exportaciones de la Comunidad. También se han seleccionado determinados países con los que existe una evidente cercanía (cultural o geográfica) y tradición empresarial, sin olvidar algunos de los ejemplos más representativos entre los llamados Nuevos Mercados Emergentes Líderes en Crecimiento (MELC), es decir aquellos países cuyas economías se expanden a un ritmo más intenso y cuya aportación al crecimiento global (y, por tanto, su participación en las importaciones mundiales) se prevé sustancial en los próximos diez años.

Atendiendo a tales criterios y buscando cierta representatividad respecto de otros países de similar tipología abarcando los cinco continentes, se han seleccionado, para este análisis detallado de las exportaciones de Castilla y León, veinte países: **Alemania, Francia, Italia, Portugal, Reino Unido, Polonia, Rusia, Turquía, India, China, Corea del Sur, Japón, Australia, Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Argelia, Marruecos y Sudáfrica.**

Se observa que Francia es el principal cliente de las ventas al exterior de Castilla y León, acumulando en torno a una cuarta parte del total de las exportaciones. A continuación y a cierta distancia, se sitúan Reino Unido e Italia, con un peso de alrededor del 7%.

Los países que más han aumentado su presencia en las exportaciones de Castilla y León son Marruecos y Corea del Sur, que en 2008 se situaban en decimoséptima y trigésimo novena posición, respectivamente y en la actualidad ocupan las posiciones quinta y décima.

**DISTRIBUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CASTILLA Y LEÓN POR PAÍSES DE DESTINO  
(PORCENTAJE DE CADA PAÍS SOBRE EL TOTAL DE LAS EXPORTACIONES).  
AÑOS 2008 Y 2015**

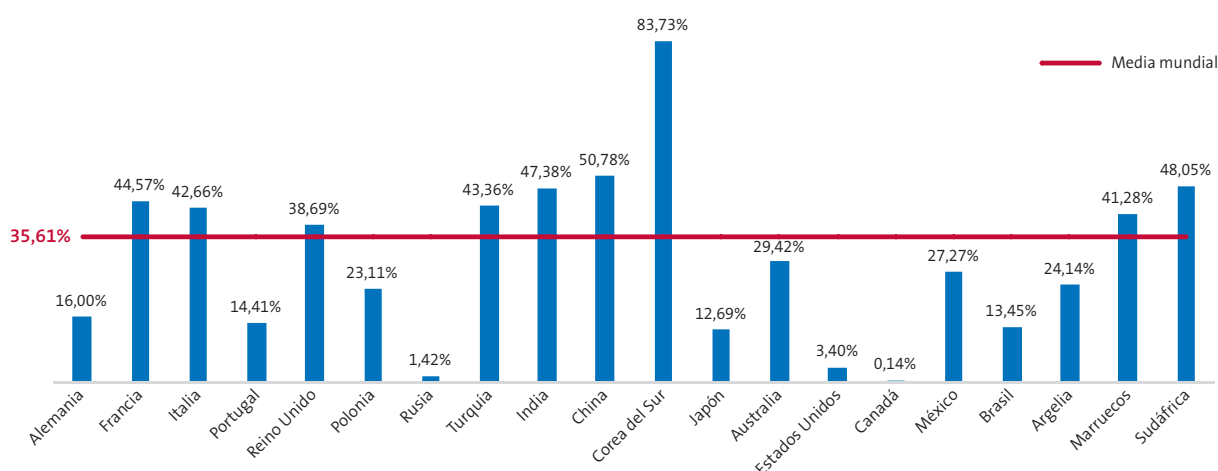


Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.

Además, para estos veinte países seleccionados para el análisis desde el punto de vista geográfico, se ha considerado interesante estudiar la distribución de las exportaciones por secciones arancelarias, para ver el **diferente peso** que tiene **cada agrupación sectorial** en los **distintos países**.

Las exportaciones de **material de transporte**, que son las de mayor importancia relativa en el conjunto de las ventas exteriores de la Comunidad, tienen un protagonismo aún mayor en nueve de los países analizados, siendo Corea del Sur y China los casos más notables.

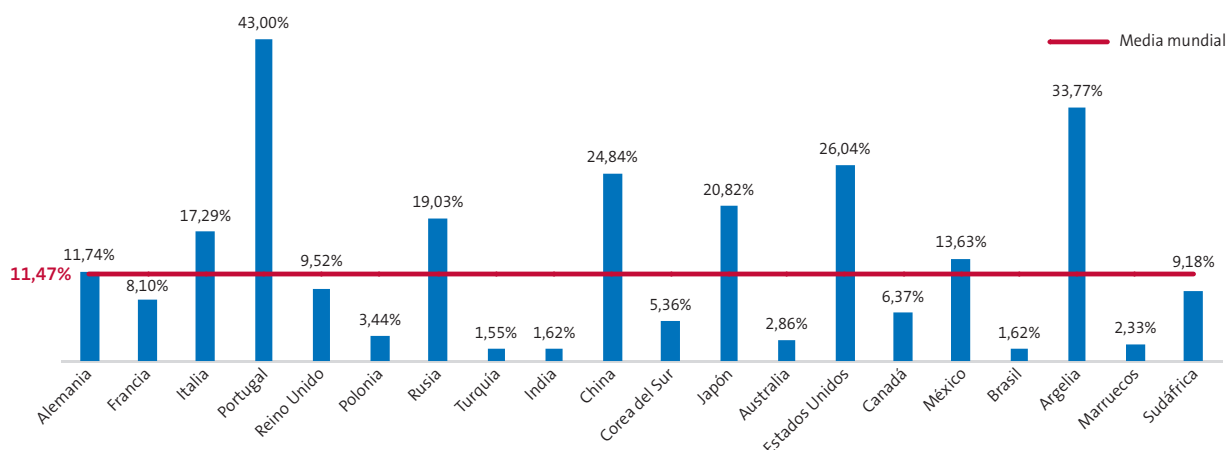
**EXPORTACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE E IMPORTANCIA RELATIVA RESPECTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES POR PAÍSES DE DESTINO. AÑO 2015**



Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.

En el caso de los **productos agropecuarios**, las ventas a Portugal, Argelia, Estados Unidos, China, Japón, Rusia, Italia, México y Alemania (entre otros países) tienen un peso en el total por encima de la media. Particularmente significativo es el caso de Portugal, donde la presencia de productos agropecuarios castellanos y leoneses es más del triple de la media de las exportaciones.

**EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS E IMPORTANCIA RELATIVA RESPECTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES POR PAÍSES DE DESTINO. AÑO 2015**

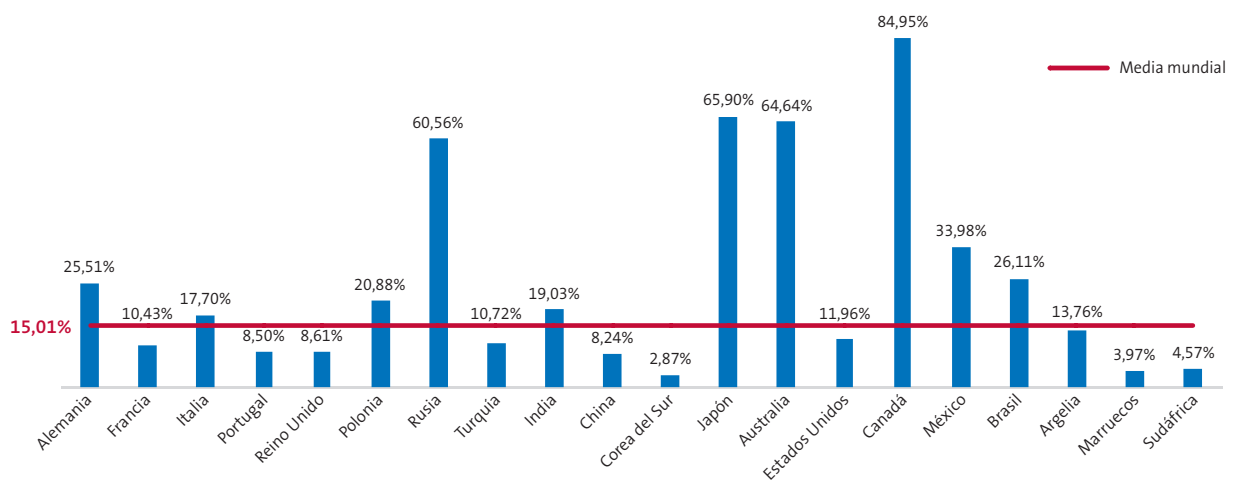


Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.

Para los **productos químicos**, en países como Canadá, Japón, Australia, Rusia, México, Brasil, Alemania, India e Italia, se observa un peso de esta sección arancelaria por encima de la media, llegando a más que quintuplicarla en Canadá y cuadruplicarla en Japón, Australia y Rusia.

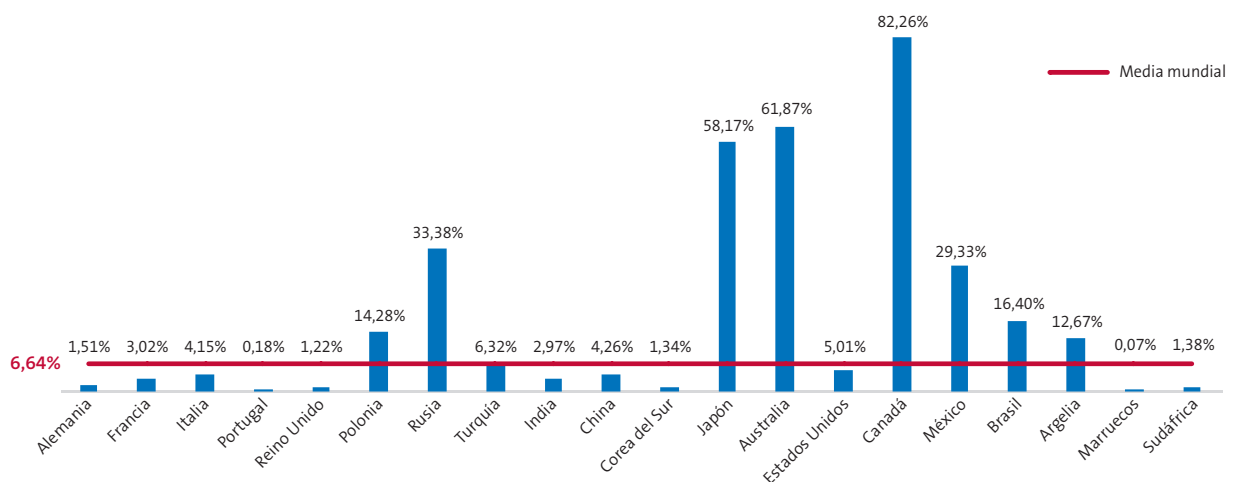
Dentro de esta sección arancelaria, las exportaciones de los **productos farmacéuticos** presentan un peso por encima de la media en Canadá, Australia, Japón, Rusia, México, Brasil, Polonia y Argelia (multiplicándose por más de diez la media en Canadá). En el caso de las exportaciones de **caucho y sus manufacturas**, su peso es superior a la media en las ventas a Alemania (más del cuádruple), Rusia (más del doble), Italia, Francia y Polonia.

**EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS E IMPORTANCIA RELATIVA  
RESPECTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES POR PAÍSES DE DESTINO. AÑO 2015**



Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.

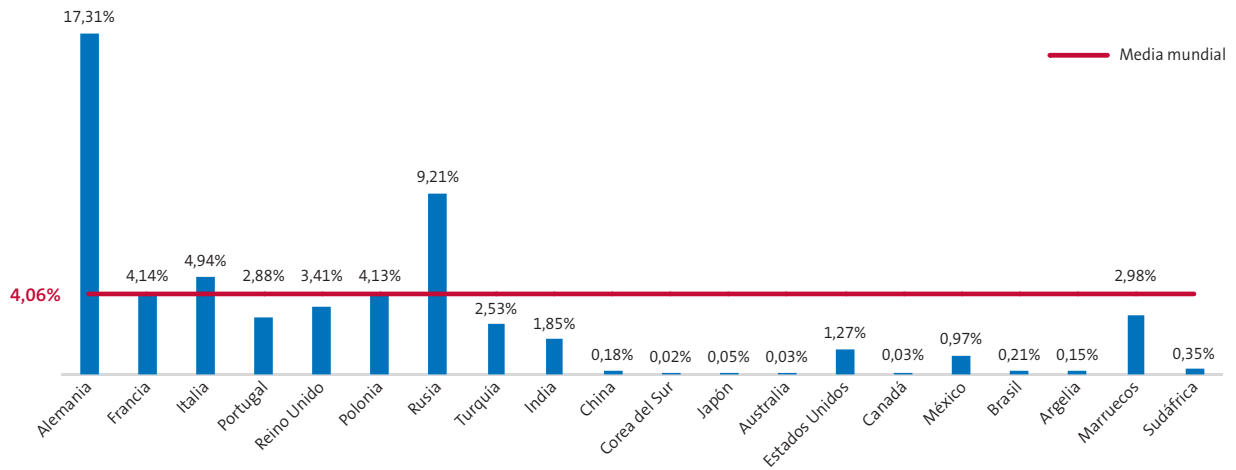
**EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS E IMPORTANCIA RELATIVA  
RESPECTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES POR PAÍSES DE DESTINO. AÑO 2015**



Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.



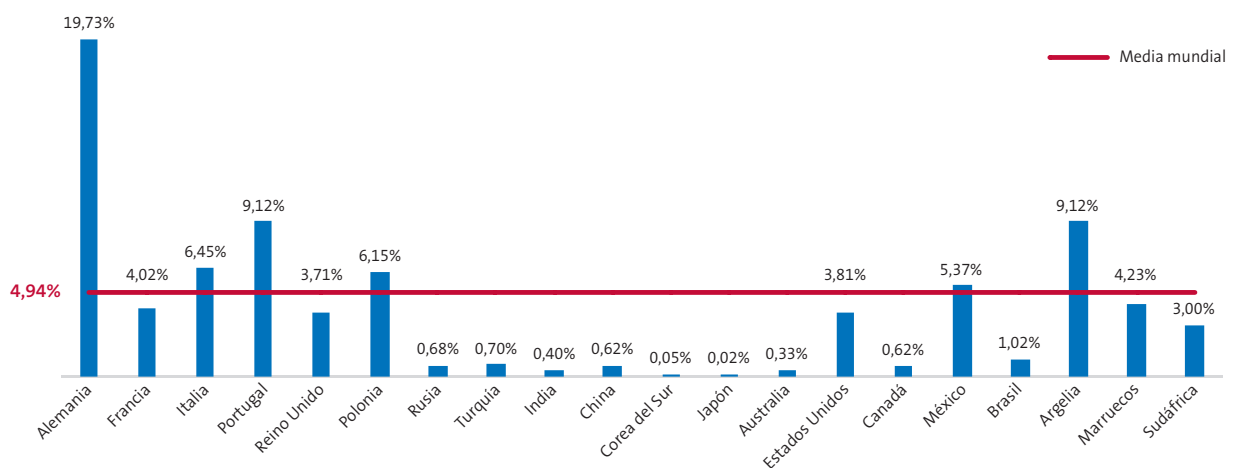
**EXPORTACIÓN DE CAUCHO Y SUS MANUFACTURAS E IMPORTANCIA RELATIVA RESPECTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES POR PAÍSES DE DESTINO. AÑO 2015**



Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.

Las exportaciones de **metales comunes y sus manufacturas** tienen un peso superior a la media en Alemania (casi el cuádruple), Portugal (más del doble), Argelia, Italia, Polonia y México.

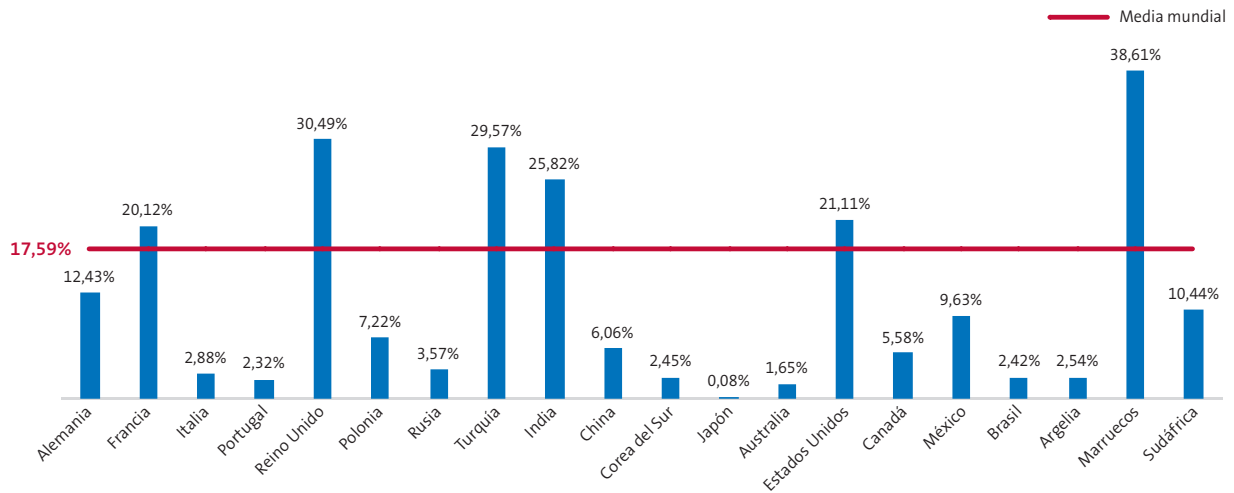
**EXPORTACIÓN DE METALES COMUNES Y SUS MANUFACTURAS E IMPORTANCIA RELATIVA RESPECTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES POR PAÍSES DE DESTINO. AÑO 2015**



Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.

En cuanto a la **maquinaria no eléctrica**, su peso en las exportaciones supera el porcentaje medio en países como Marruecos (más del doble), Reino Unido, Turquía, India, Estados Unidos y Francia.

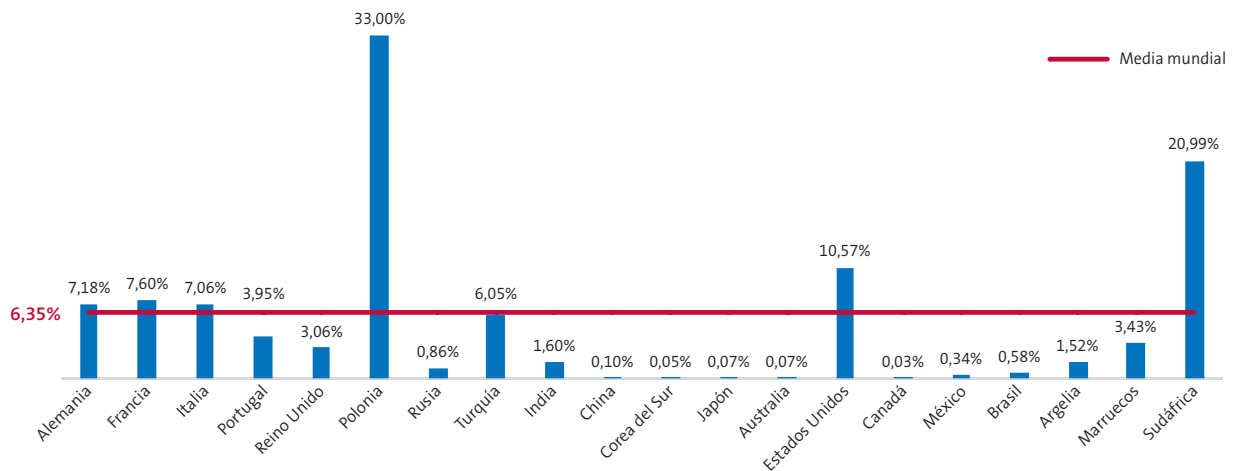
**EXPORTACIÓN DE MAQUINARIA NO ELÉCTRICA E IMPORTANCIA RELATIVA RESPECTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES POR PAÍSES DE DESTINO. AÑO 2015**



Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.

Las exportaciones de **maquinaria eléctrica** tienen mayor importancia relativa en Polonia (más del cuádruple), Sudáfrica, Estados Unidos, Francia, Alemania e Italia.

**EXPORTACIÓN DE MAQUINARIA ELÉCTRICA E IMPORTANCIA RELATIVA RESPECTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES POR PAÍSES DE DESTINO. AÑO 2015**



Fuente: Dirección General de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León.

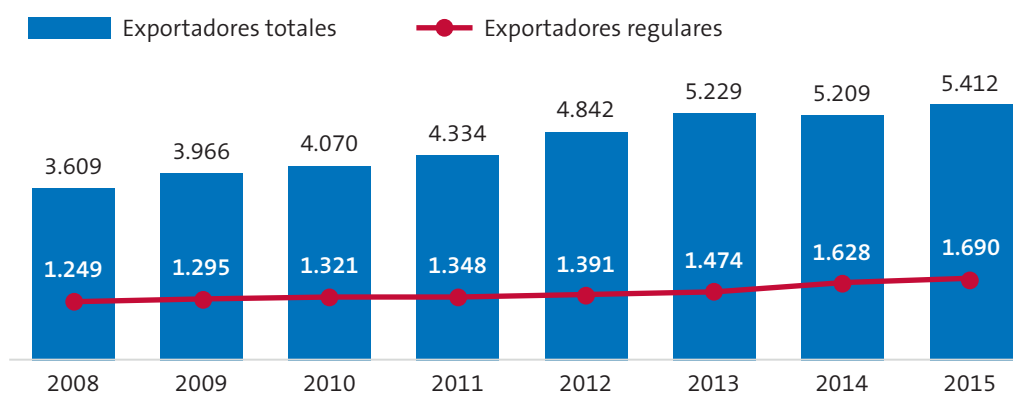
## 2.4. EMPRESAS EXPORTADORAS DE CASTILLA Y LEÓN

A continuación se analiza la evolución de las empresas exportadoras en Castilla y León en estos últimos años, centrándonos en las empresas exportadoras de mercancías, dadas las limitaciones estadísticas existentes referidas a las exportaciones de servicios.

En Castilla y León, **5.412 empresas exportaron en 2015**, de las cuales **1.690 eran exportadoras regulares** (empresas que han exportado de forma consecutiva en los cuatro últimos años); por tanto, algo menos de una tercera parte de los exportadores (el 31,23%) son habituales.

A nivel nacional, 147.378 empresas efectuaron alguna venta en el exterior en ese mismo año y el 32,42% de ellas eran exportadores regulares (47.782 empresas). Por tanto, el 3,67% de las empresas exportadoras de España fueron de nuestra Comunidad en 2015, porcentaje que se sitúa en el 3,54% en el caso de los exportadores regulares.

NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS TOTALES Y REGULARES (\*) EN CASTILLA Y LEÓN. AÑOS 2008-2015



(\*) Exportadores Regulares: Empresas que han exportado en los 4 últimos años consecutivos.

Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.

Destaca el **intenso proceso de internacionalización** vivido por las empresas de nuestra Comunidad durante la crisis económica, al igual que a nivel nacional, como demuestra que el número de exportadores en Castilla y León se incrementó un 49,96% entre 2008 y 2015 y un 45,35% en el conjunto del país.

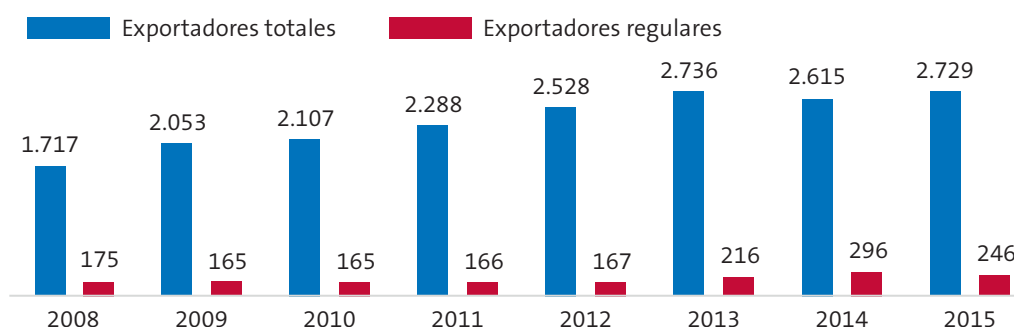
En cuanto a la evolución del número de exportadores regulares, aumentó un 35,31% en Castilla y León en el citado periodo y en España creció un 20,54%, por lo que la verdadera base exportadora de la economía de nuestra Comunidad se ha ampliado a un mayor ritmo que a nivel nacional en los últimos años.

Actualmente, aunque se está viviendo una fase de recuperación de la demanda interna tras la crisis económica, las empresas de nuestra Comunidad siguen apostando por la vía del comercio exterior, como demuestra que el número de exportadores regulares se haya vuelto a incrementar en 2015, un 3,81% en comparación con el año anterior.

### 2.4.1. EMPRESAS QUE INICIAN O REINICIAN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

Las empresas de la Comunidad han mostrado en los últimos años un creciente interés por los mercados exteriores, más incluso que a nivel nacional, puesto que **una media anual de 2.347 empresas iniciaron o reiniciaron** su actividad exportadora en Castilla y León entre 2008 y 2015, lo que equivale **al 51,19%** de la media de las empresas exportadoras en el periodo. En el caso de las empresas regulares (aquellas que han exportado en los tres años anteriores, pero no en el cuarto), una media de 200 empresas de Castilla y León reiniciaron su actividad exportadora cada año entre 2008 y 2015, que equivalían al 14% de los exportadores regulares.

NÚMERO DE EXPORTADORES QUE INICIAN O REINICIAN (\*) SU ACTIVIDAD EXPORTADORA (TOTALES Y REGULARES) EN CASTILLA Y LEÓN. AÑOS 2008-2015



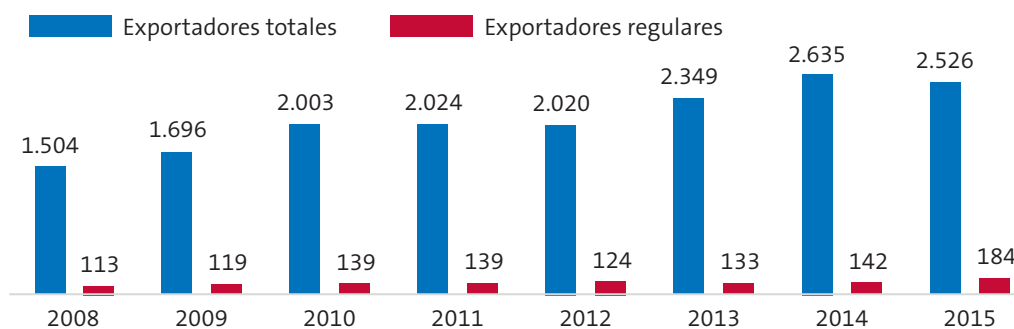
(\*) *Inician / Reinician: Empresas que han exportado en el año de referencia, pero no en el año anterior.*  
*Regulares que Inician/Reinician: Empresas que han exportado en el año de referencia y en los 3 anteriores, pero no en el cuarto año.*

Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.

### 2.4.2. EMPRESAS QUE INTERRUMPEN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

El número de empresas que interrumpieron su actividad exportadora anualmente en nuestra Comunidad fue de **2.095 de media anual** entre 2008 y 2015, el **45,70%** de las empresas exportadoras existentes en ese periodo. En el caso de las empresas exportadoras regulares, unas 137 empresas, de media, cada año, suspendían su comercio con el exterior, lo que equivalió, de media, al 9,59% de la base exportadora más estable.

NÚMERO DE EXPORTADORES QUE INTERRUMPEN (\*) SU ACTIVIDAD EXPORTADORA (TOTALES Y REGULARES) EN CASTILLA Y LEÓN. AÑOS 2008-2015



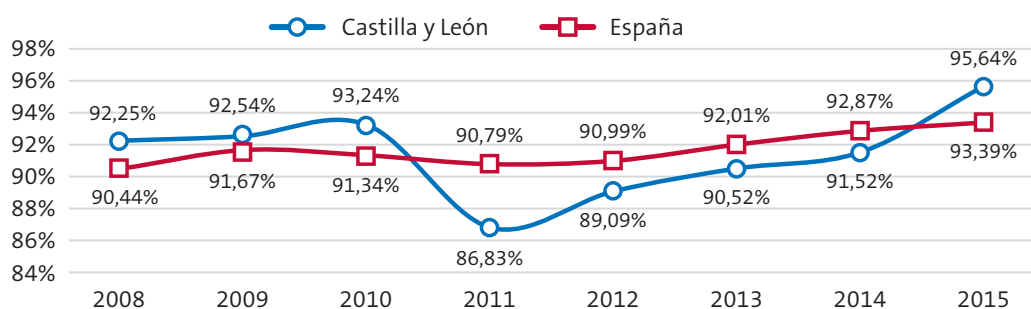
(\*) *Interrumpen: Empresas que no han exportado en el año de referencia, pero sí en el anterior.*  
*La cifra de exportación y el incremento corresponden al año anterior. Regulares que Interrumpen: Empresas que no exportan en el año de referencia, pero sí en los 4 años anteriores.*

Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.

### 2.4.3. GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LAS EXPORTACIONES

Una de las características de la base exportadora de Castilla y León es su **elevado grado de concentración**, que puede apreciarse a través de diferentes indicadores.

**PROPORCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE LOS EXPORTADORES REGULARES (\*)  
SOBRE EL TOTAL DE LAS EXPORTACIONES CASTILLA Y LEÓN Y ESPAÑA. AÑOS 2008 A 2015**



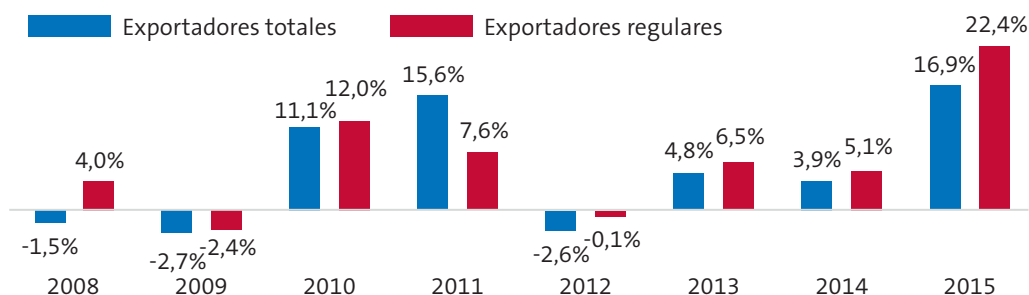
(\*) Exportadores regulares: Entidades que han exportado en los 4 últimos años.

Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.

Así, del valor total de las exportaciones en 2015, las empresas **exportadoras regulares concentraron el 95,64%**, porcentaje que se sitúa en el 93,39% a nivel nacional. Además, en los últimos años el peso de las ventas al exterior de la base exportadora más estable sobre el total de las exportaciones se ha incrementado tanto en Castilla y León como en nivel nacional, si bien en nuestra Comunidad el proceso ha sido especialmente intenso desde el año 2012.

Esta evolución es debida a que las ventas al exterior de los exportadores regulares en Castilla y León han crecido a mayor ritmo que las totales entre 2013 y 2015. Así, las ventas al exterior de los exportadores habituales están registrando una evolución más positiva que las de aquellos que lo hacen de una manera puntual, convirtiéndose en los mayores beneficiarios de la actual fase de recuperación económica internacional, en especial la de los países europeos. A nivel nacional se observa un comportamiento similar.

**VARIACIÓN ANUAL DE LAS VENTAS AL EXTERIOR DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
(TOTALES Y REGULARES (\*)) EN CASTILLA Y LEÓN. AÑOS 2008-2015**

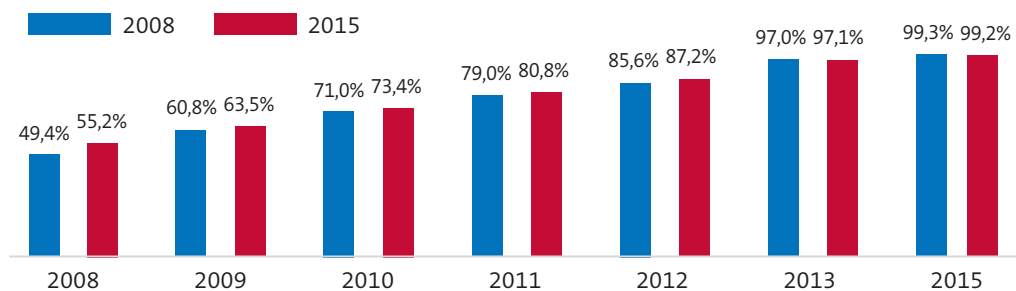


(\*) Exportadores regulares: Entidades que han exportado en los 4 últimos años.

Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.

Por otra parte, **las 5 empresas más exportadoras** de la Comunidad en 2015 concentraron el **55,2% de las ventas totales** en dicho ejercicio, porcentaje que en el año 2008 era inferior, 49,4%.

**PORCENTAJE ACUMULADO DE EXPORTACIÓN POR NÚMERO DE EXPORTADORES (ORDENADOS POR VALOR DE EXPORTACIÓN) EN CASTILLA Y LEÓN. AÑOS 2008 Y 2015**



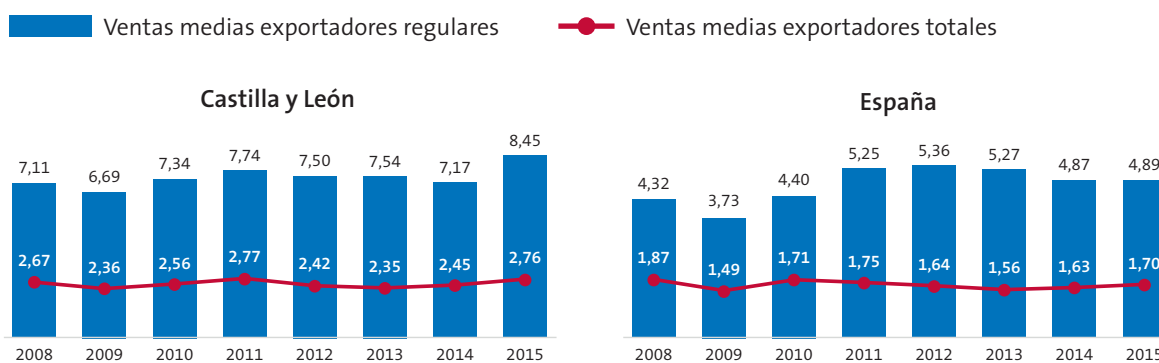
Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.

#### 2.4.4. IMPORTE DE LA EXPORTACIÓN POR EXPORTADOR

El **importe medio de exportación por exportador** en nuestra Comunidad **supera la media nacional**, tanto en el caso del conjunto de exportadores (2,76 frente a 1,70 millones de euros en 2015) como entre los exportadores regulares (con 8,45 frente a 4,89 millones de euros, respectivamente).

En los últimos años (entre 2008 y 2014) la **tendencia** del importe medio por exportador fue **descendente** en Castilla y León, pasando de 2,67 millones de euros en 2008 a 2,45 millones de euros en 2014; esta evolución fue resultado de un mayor incremento del número de exportadores que de la cifra de ventas exteriores. En el año 2015, se observa un incremento.

**IMPORTE MEDIO ANUAL DE LAS VENTAS AL EXTERIOR DE LOS EXPORTADORES TOTALES Y REGULARES (\*) EN CASTILLA Y LEÓN Y EN ESPAÑA. AÑOS 2008-2015 (IMPORTE EN MILLONES DE EUROS)**

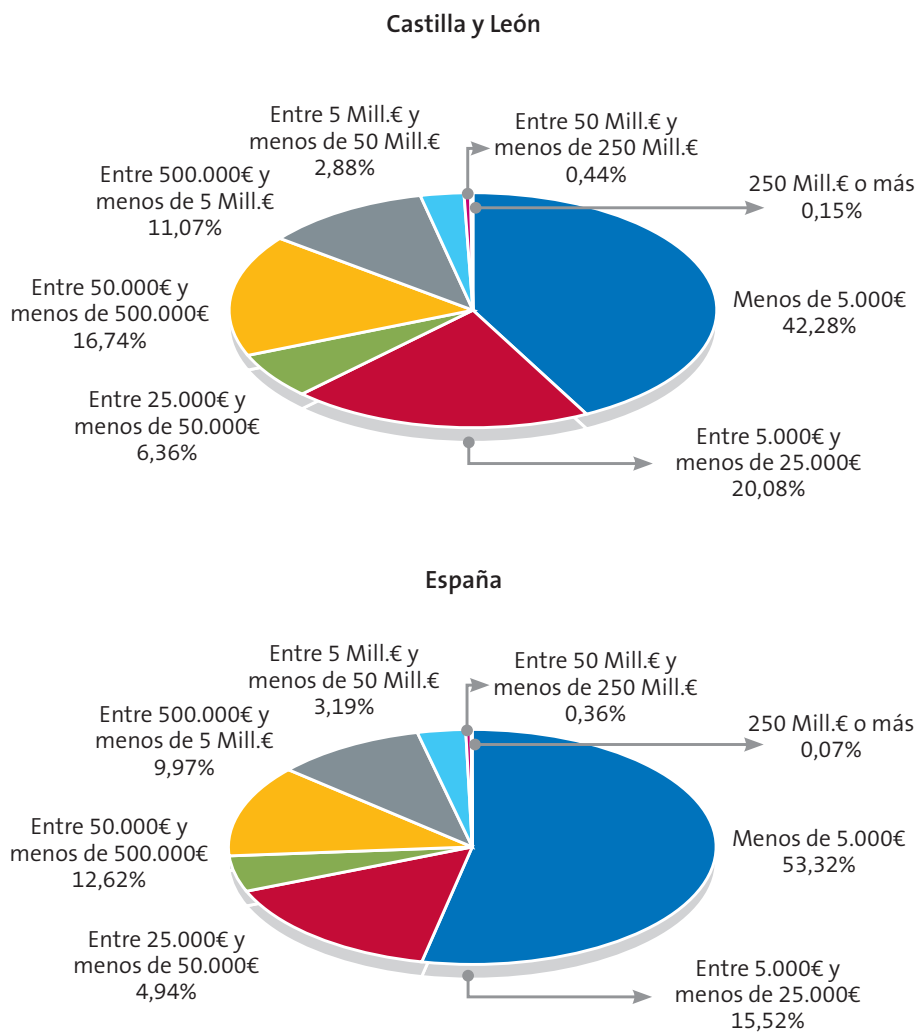


(\*) Exportadores regulares: Entidades que han exportado en los 4 últimos años.

Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.

Agrupando por tramos de valor de la exportación, **dos terceras partes de las empresas exportadoras** de Castilla y León **venden menos de 25.000 euros al año** (el 42% exportan por valor inferior a 5.000 euros al año y el 20% venden en el exterior entre 5.000 y 25.000 euros anuales). En contraste, menos del 4% de los exportadores de la Comunidad venden en el exterior un importe superior a los 5 millones de euros anuales.

#### EXPORTADORES POR IMPORTE ANUAL DE EXPORTACIÓN. AÑO 2015



Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.

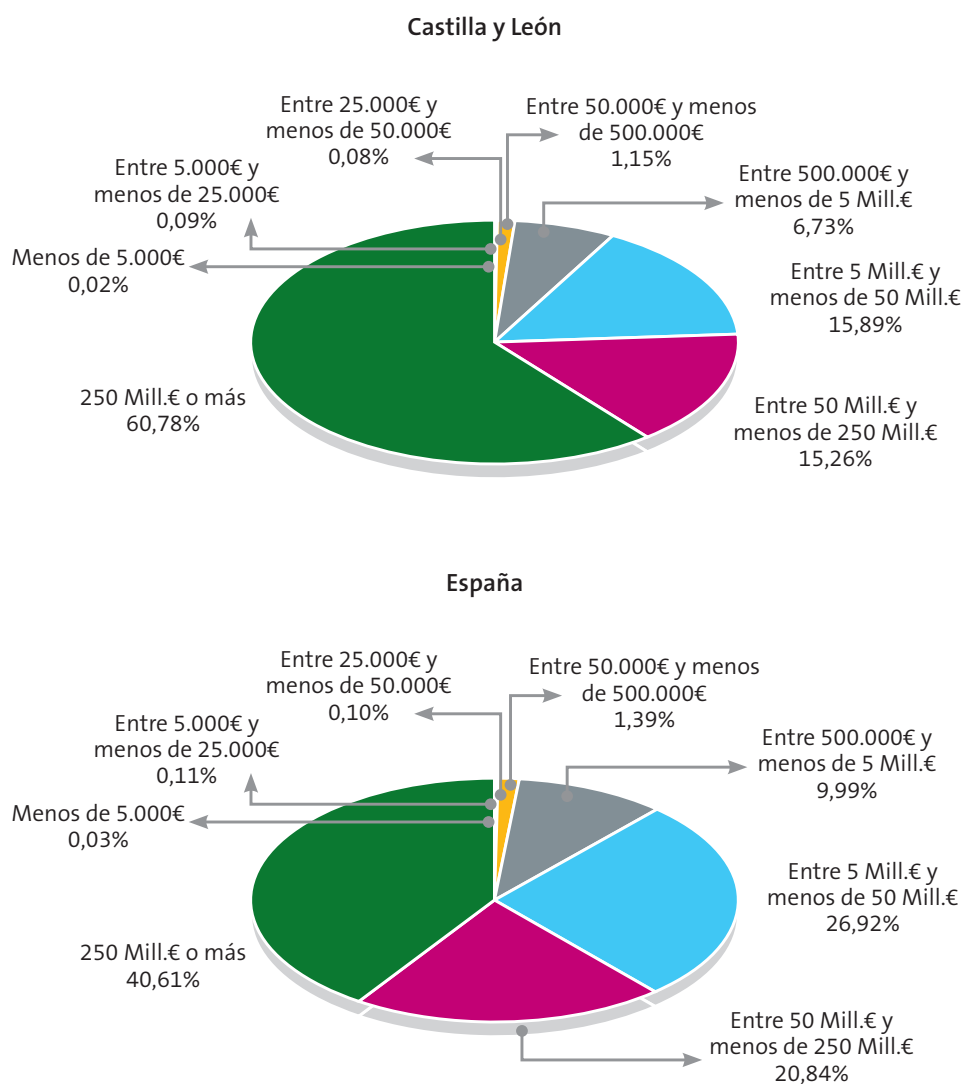
Ahora bien, si analizamos la **distribución de las exportaciones** en los mencionados tramos, se observa una **mayor relevancia de las empresas con mayor volumen anual exportado**, tanto en Castilla y León como a nivel nacional.

Así, el 92% del importe de las exportaciones de nuestra Comunidad en 2015 lo efectuaron los exportadores de mayor tamaño (aquellos que vendieron en el exterior más de 5 millones de euros al año), que representan menos del 4% de los exportadores de nuestra Comunidad.

Por el contrario, las empresas con menor volumen anual de exportación, que habitualmente son las de menor dimensión, tienen una reducida presencia en el total de las exportaciones. Así, en Castilla y León, las 2.288 empresas que exportaron por un importe menor a 5.000 euros durante el año 2015 (que representan el 42% de los exportadores) efectuaron únicamente el 0,02% de las ventas al exterior de la Comunidad ese año.

En resumen, se puede concluir que en Castilla y León (y a nivel nacional) existen dos tipos de empresas que venden al exterior: por una parte, existe un grupo reducido de empresas que exportan de forma regular y concentran un elevado porcentaje de las ventas totales; por otra parte, otro grupo, más numeroso, de empresas que exportan cantidades reducidas y de manera más discontinua.

#### DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS AL EXTERIOR POR TRAMOS DE EXPORTACIÓN ANUAL. AÑO 2015



Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.



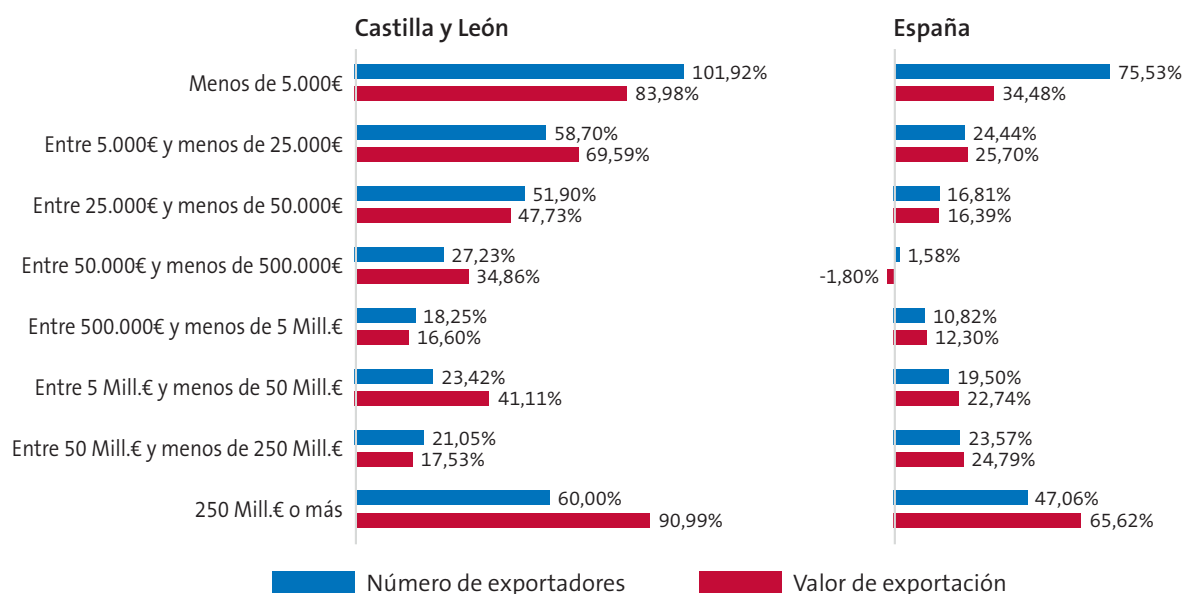
No obstante, en los últimos años se observa un **notable crecimiento de exportadores regulares entre las empresas de Castilla y León con un menor valor de exportación**. Si se comparan los datos de 2008 y 2015, el crecimiento más significativo entre las empresas exportadoras regulares se ha producido entre aquellas que exportan menos de 5.000 euros al año, al duplicarse su número. Esto significa que 210 empresas, principalmente pymes, lograron vender mercancías al exterior en 2015 por cuarto año consecutivo, haciendo de sus ventas al exterior una parte constante en su facturación; seis años antes, en 2008, eran sólo 104 empresas.

Además, el segundo tramo de importe anual de exportación en el que más creció el número empresas exportadoras en Castilla y León en dicho periodo fue el comprendido entre los 5.000 y los 25.000 euros de exportaciones anuales.

Asimismo, los dos tramos anteriores fueron de los que más incrementaron el valor de sus ventas al exterior en nuestra Comunidad entre 2008 y 2015: un 84% en el primero y un 70% en el segundo, únicamente superado por el de más de 250 millones de euros, que se incrementó un 91% en el mismo periodo.

En el conjunto España el tramo inferior (menos de 5.000 euros al año) también ha sido el que ha experimentado un mayor avance en los últimos años, si bien lo ha hecho a un menor ritmo que en nuestra Comunidad. Por el contrario, el incremento más intenso se ha registrado entre los exportadores de mayor importe anual (por encima de 250 millones de euros anuales).

**VARIACIÓN DEL NÚMERO DE EXPORTADORES REGULARES Y DEL VALOR DE VENTAS AL EXTERIOR SEGÚN EL IMPORTE DE EXPORTACIÓN POR EMPRESA EN CASTILLA Y LEÓN Y EN ESPAÑA ENTRE LOS AÑOS 2008 Y 2015**



Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.

### 2.4.5. ANÁLISIS POR TIPO DE PRODUCTO EXPORTADO

A continuación analizaremos la distribución de las empresas exportadoras según la actividad a la que pertenecen, empleando para ello la CNAE 2009. Es necesario precisar que un mismo exportador puede exportar por más de una rama de actividad, por lo que la suma de cifras puede superar el total y la suma de porcentajes puede superar el 100%.

La industria manufacturera es el principal sector por número de empresas exportadoras, ya que a este sector pertenecían el 81% de las empresas que exportaron en Castilla y León en 2015 (porcentaje que en España se sitúa en el 70%).

Entre estas actividades industriales, en nuestra Comunidad destaca el número de empresas exportadoras dedicadas a la **fabricación de maquinaria y equipo**, la **fabricación de bebidas**, la **industria de la alimentación** y la **fabricación de vehículos de motor**. También es relevante, aunque en menor medida, el número de exportadores pertenecientes a las ramas de **fabricación de productos metálicos**, excepto maquinaria y equipos; **fabricación de productos de caucho y plásticos**; **agricultura, ganadería, caza** y servicios relacionados con las mismas; **fabricación de material y equipo electrónico**; **industria química**; o **fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos**.

En el ámbito nacional, al analizar la base exportadora, también se observa la importancia relativa de actividades como la fabricación de maquinaria y equipo o la fabricación de vehículos de motor, que son las dos principales. Mientras, la fabricación de bebidas y la industria de la alimentación, otras de las actividades de destacadas en nuestra Comunidad, presentan una importancia relativa menor en el ámbito nacional.

**PORCENTAJE DE EMPRESAS EXPORTADORAS EN CASTILLA Y LEÓN EN LAS VEINTE PRIMERAS RAMAS DE ACTIVIDAD (CNAE 2009). AÑO 2015 (% SOBRE EL TOTAL DE EMPRESAS EXPORTADORAS (\*))**



*Nota: Un mismo exportador puede exportar por más de una actividad (CNAE-2009).*

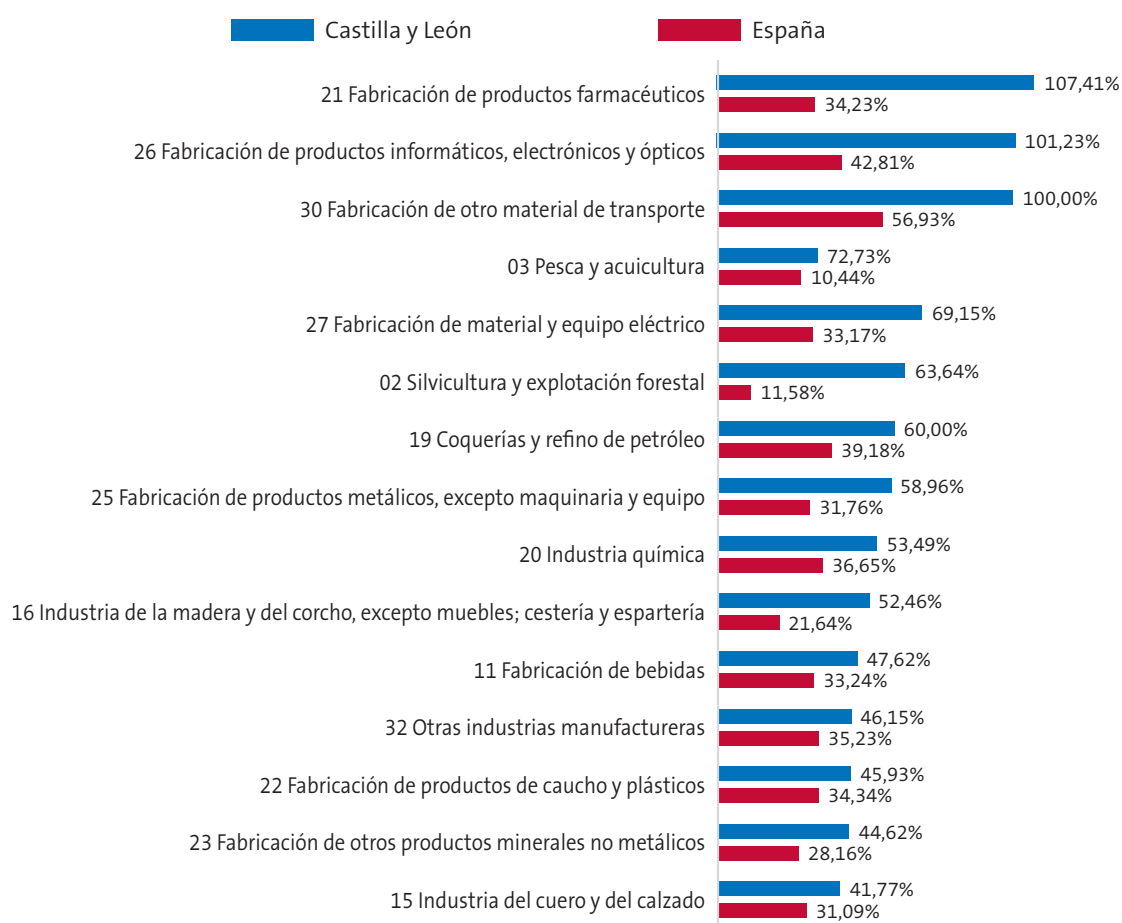
*Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.*

Desde 2008 hasta el año 2015 inclusive, **los mayores aumentos en términos absolutos** en el número de empresas exportadoras se han registrado en Castilla y León en las actividades de **fabricación de bebidas; fabricación de maquinaria y equipo;** y en la **fabricación de productos metálicos**, excepto maquinaria y equipo. También destaca el aumento de exportadores dedicados a la **fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques;** la **fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos;** la **fabricación de material y equipo eléctrico;** la **fabricación de productos de caucho y plásticos;** o en la **industria de la alimentación.**

Por el contrario, se registraron **descensos** en el número de empresas exportadoras en Castilla y León, entre los años 2008 y 2015, en las actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; en otras industrias extractivas; y en otras actividades profesionales, científicas y técnicas.

**En términos relativos,** destacan los **incrementos**, entre los años 2008 y 2015, en el número de empresas exportadoras de nuestra Comunidad dedicadas a la **fabricación de productos farmacéuticos;** la **fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos;** la **fabricación de otro material de transporte; pesca y acuicultura;** o la **fabricación de material y equipo eléctrico,** aumentando, en todas ellas, de forma más intensa que a nivel nacional.

**PRINCIPALES INCREMENTOS EN EL NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS POR SECTOR CNAE EN CASTILLA Y LEÓN Y EN ESPAÑA. AÑOS 2008 Y 2015 (% DE VARIACIÓN)**



*Nota: Un mismo exportador puede exportar por más de una actividad (CNAE-2009).*

*Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.*

## 2.4.6. ANÁLISIS POR CONTENIDO TECNOLÓGICO

Analizamos a continuación el perfil de las empresas exportadoras desde el punto de vista del contenido tecnológico de los bienes exportados. A este respecto, nuevamente hay que señalar que una misma empresa puede exportar más de un producto y por tanto puede pertenecer a más de una categoría, por lo que la suma de cifras puede superar el total y la suma de porcentajes puede superar el 100%.

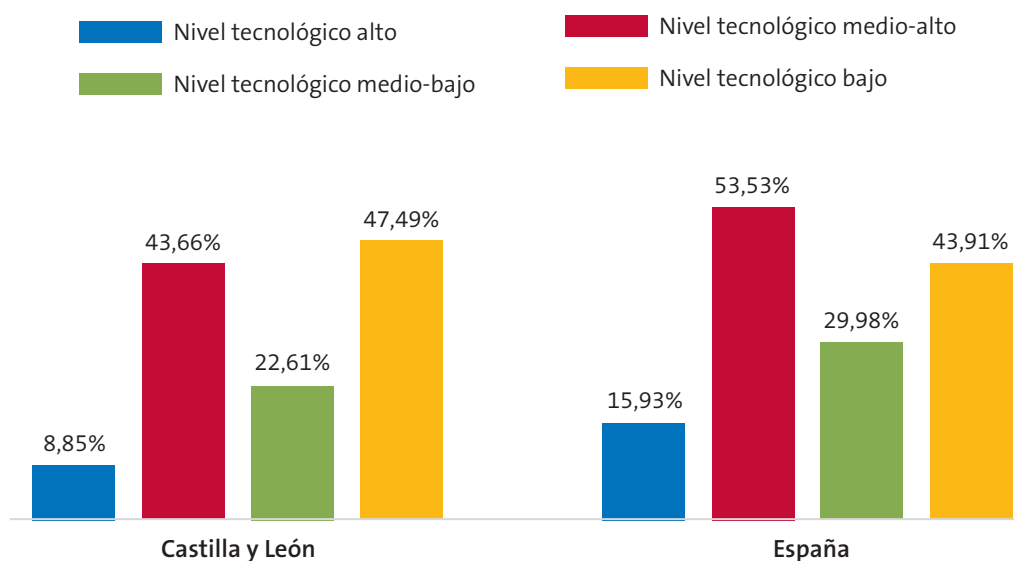
En Castilla y León, 2.290 empresas (el **53%** del total empresas manufactureras que vendían en el exterior en 2015) exportaron mercancías de **contenido tecnológico alto y medio-alto**. En concreto, 386 empresas exportaron bienes de tecnología alta y 1.904 empresas exportaron bienes de tecnología media-alta.

Según datos del DIRCE, las empresas dedicadas a actividades de tecnología alta y media-alta suponían, a 1 de enero de 2015, casi un 8% de las empresas manufactureras establecidas en nuestra Comunidad, lo que pone de manifiesto la **mayor propensión exportadora de estas empresas**.

La proporción de exportadores de bienes con tecnología alta y media-alta es más elevada a nivel nacional que en nuestra Comunidad. Así, en el conjunto nacional, en 2015, casi un 70% de las empresas exportadoras manufactureras vendieron en el exterior bienes de tecnología alta y media-alta.

No obstante, analizando la evolución reciente del número de exportadores de bienes de contenido tecnológico alto y medio-alto, se observa en Castilla y León un crecimiento superior al de la media nacional. Así, entre los años 2008 y 2015, el número de exportadores de bienes de tecnología alta y media-alta **augmentó un 40,66%** en Castilla y León, mientras que en España se incrementó un 25,56%.

**DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS EN FUNCIÓN DE LA INTENSIDAD TECNOLÓGICA DE LAS EXPORTACIONES EN CASTILLA Y LEÓN Y EN ESPAÑA. AÑO 2015 (% TOTAL DE EMPRESAS MANUFACTURERAS EXPORTADORAS)**

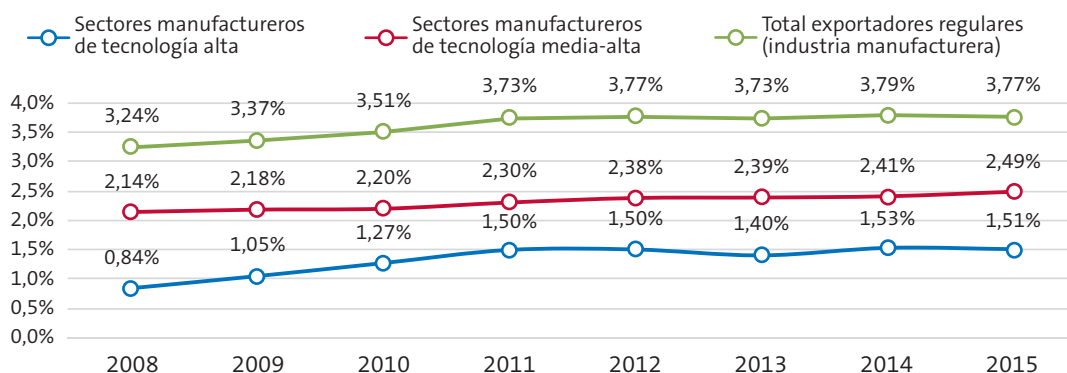


*Nota: Un mismo exportador puede estar en más de una categoría.*

*Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.*

Centrándonos en la base exportadora más habitual (exportadores regulares), destaca el aumento del número de empresas que exportaron bienes de tecnología alta en nuestra Comunidad, que se duplicó entre 2008 y 2015, al pasar de 32 a 70 empresas (frente a un avance del 22% en el conjunto nacional). También los exportadores regulares de bienes de sectores de tecnología media-alta se incrementaron de forma intensa en Castilla y León, al crecer un 39% en el citado periodo (a nivel nacional el aumento fue del 20%).

**PORCENTAJE DE EXPORTADORES REGULARES DE LOS SECTORES MANUFACTUREROS DE TECNOLOGÍA ALTA Y MEDIA-ALTA (\*) DE CASTILLA Y LEÓN SOBRE EL TOTAL DE ESPAÑA. AÑOS 2008 A 2015**



(\*) Clasificación del INE. Sectores manufactureros de tecnología alta y Sectores manufactureros de tecnología media-alta.

Fuente: Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX.

Por otra parte, 3.057 empresas en nuestra Comunidad (el 70% del total de las exportadoras manufactureras en 2015) vendieron en el exterior bienes de tecnología baja y media-baja. Exactamente, 2.071 empresas exportaron bienes de tecnología baja y 986 empresas exportaron bienes de tecnología media-baja. En España, el 74% del total de las empresas exportadoras manufactureras vendieron en el exterior mercancías con un nivel tecnológico bajo y medio-bajo.

Entre 2008 y 2015, el número de exportadores de bienes de tecnología baja y media-baja aumentó un 39% en Castilla y León (un 27% a nivel nacional). En concreto, el número de empresas que exportaron bienes de nivel tecnológico bajo aumentó un 34% en nuestra Comunidad entre los años 2008 y 2015, mientras que el número de empresas que exportaron bienes de tecnología media-baja se incrementó un 51%.

#### 2.4.7. ANÁLISIS POR DESTINO GEOGRÁFICO DE LAS EXPORTACIONES

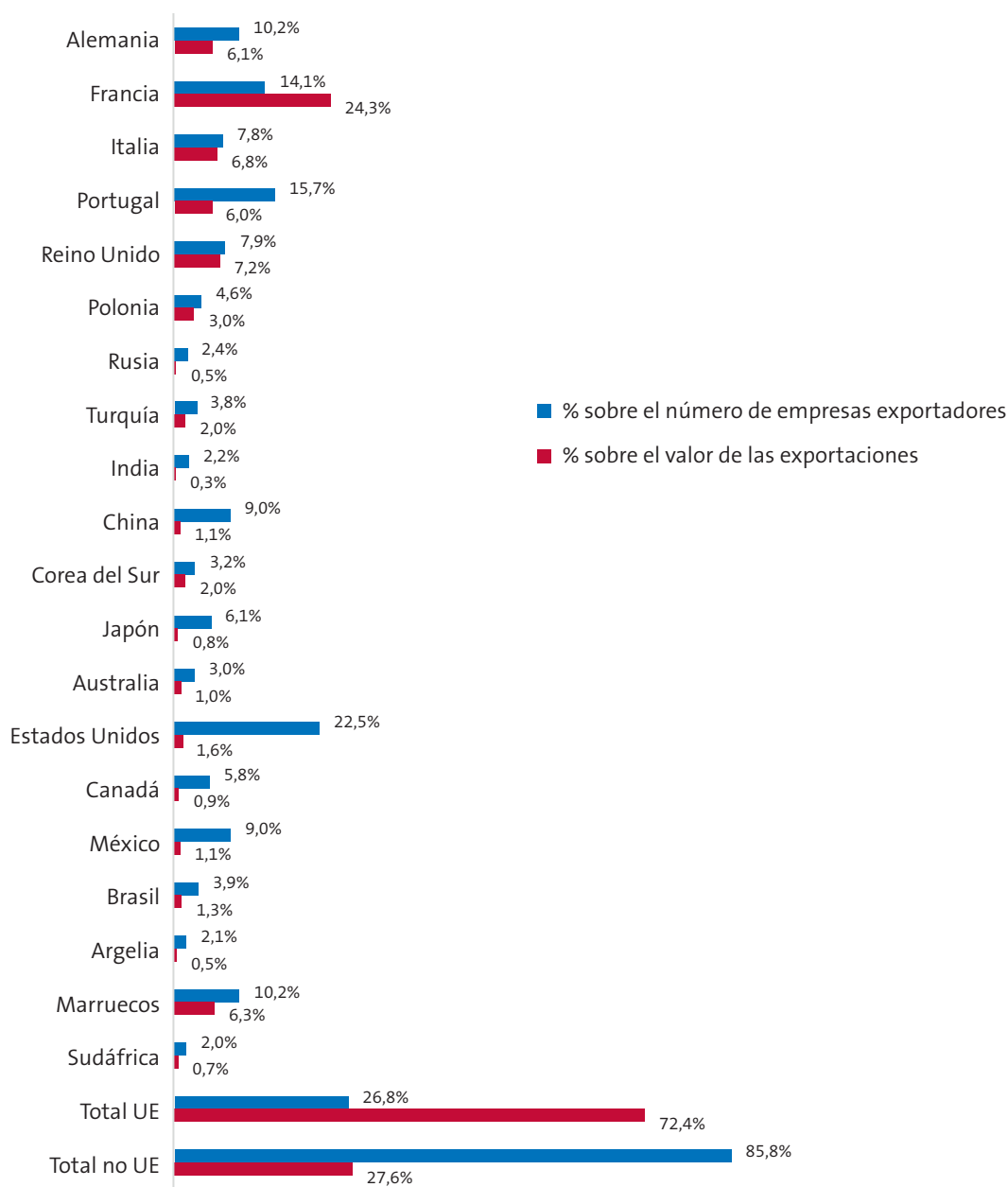
El mercado europeo, y principalmente la Zona Euro, es el principal destino de las exportaciones de Castilla y León, debido a la proximidad geográfica y a la mayor facilidad para exportar, como consecuencia de la existencia de una normativa más similar y una moneda común, pero también debido a la estructura empresarial de los sectores más exportadores. Sin embargo, cuando analizamos la proporción de empresas exportadoras que se dirigen a los distintos destinos, se aprecian **importantes diferencias respecto del análisis en términos del valor de las exportaciones**.

Así, en 2015, el 85,8% de las empresas exportadoras de nuestra Comunidad realizaron ventas fuera de la Unión Europea, mientras que el 27,6% de las exportaciones (en valor) se destinó fuera de dicha área.

Por países, **Estados Unidos fue el principal destino entre las empresas exportadoras** de nuestra Comunidad en 2015, ya que 1.219 empresas vendieron a ese país, el 22,5% de los exportadores de la Comunidad, si bien el valor las ventas a este país tan solo representó el 1,6% del total exportado desde Castilla y León.

Le siguen en importancia por número de exportadores, Portugal, con 851 exportadores (el 15,7% del total); Suiza, con 768 exportadores (el 14,2%); y Francia, con 763 exportadores (el 14,1%); si bien, en los casos portugués y francés, el peso en términos de valor de ventas sobre el total de exportaciones fue mucho más relevante.

#### PRINCIPALES PAÍSES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES Y DE LOS EXPORTADORES DE CASTILLA Y LEÓN. AÑO 2015



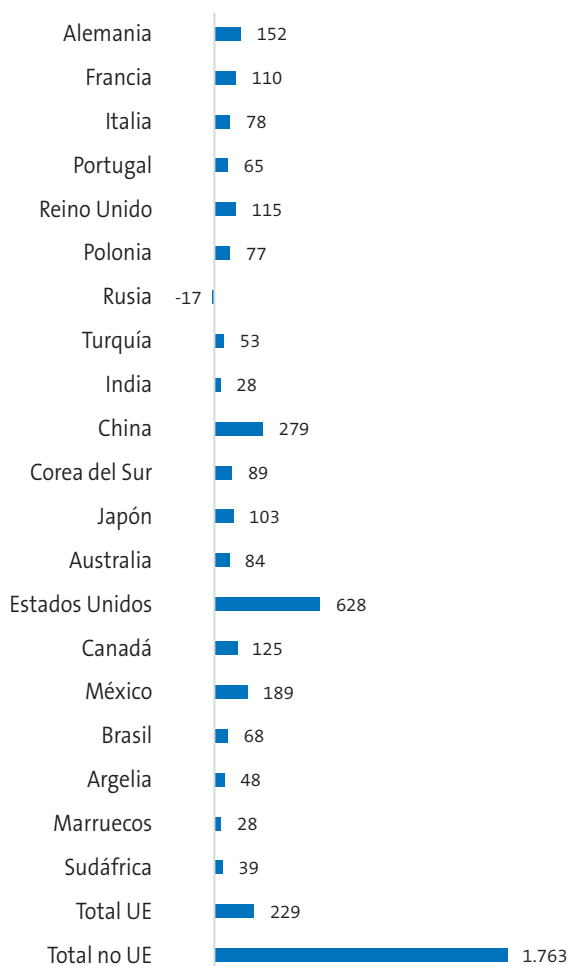
*Nota: Un mismo exportador puede exportar por más de una zona.*

*Fuente: Número de empresas exportadoras (Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX), Valor de las exportaciones (D.G de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León).*

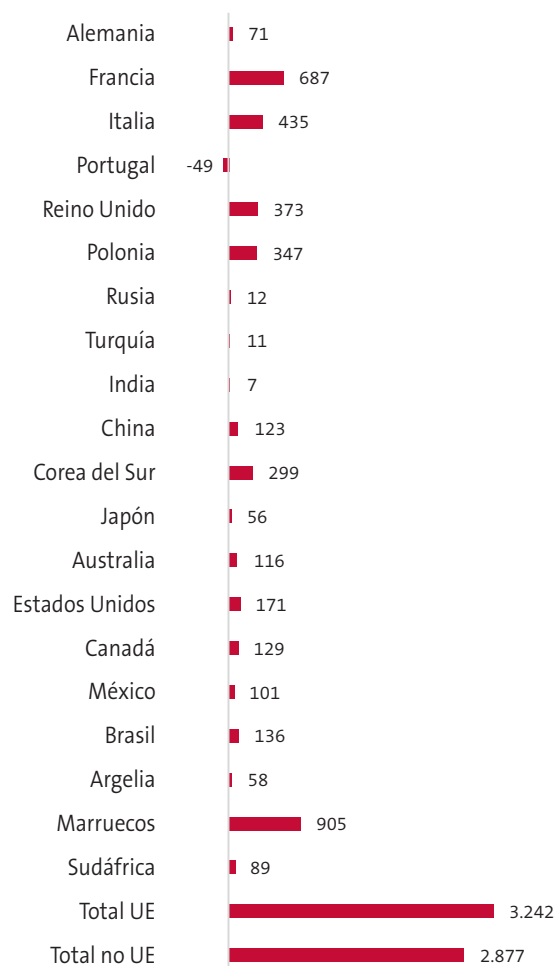
También es notable la presencia de los exportadores castellanos y leoneses en los principales mercados europeos, como Alemania, Reino Unido o Italia (además de los antes indicados), y fuera del ámbito europeo, son destacables los casos de Marruecos (donde las ventas son también importantes en términos de valor), China, México, Japón o Canadá (mercados en los que el valor de las exportaciones sobre el total es aún modesto).

La información disponible indica que **las empresas exportadoras de Castilla y León acuden cada vez más a mercados fuera de Europa** en busca de oportunidades de negocio (alentadas por el desarrollo económico experimentado en diversos países de estas áreas en los últimos años, pero también por los avances en materia de liberalización comercial a nivel mundial), al mismo tiempo que consolidan y aumentan su presencia en los mercados europeos. Ello supone una **creciente diversificación geográfica de las ventas al exterior**, que permite reducir la dependencia respecto de ciertos países, al tiempo que abre **nuevas oportunidades** también desde la perspectiva de la **diversificación sectorial**.

VARIACIÓN DEL NÚMERO DE EXPORTADORES DE CASTILLA Y LEÓN SEGÚN EL PAÍS DE DESTINO ENTRE 2008 Y 2015 (NÚMERO DE EMPRESAS)



VARIACIÓN DEL VALOR DE LAS VENTAS AL EXTERIOR DE CASTILLA Y LEÓN SEGÚN EL PAÍS DE DESTINO ENTRE 2008 Y 2015 (MILLONES DE EUROS)



*Nota: Un mismo exportador puede exportar por más de una zona.*

*Fuente: Número de empresas exportadoras (Perfil de la Empresa Exportadora Española. ICEX), valor de las exportaciones (Datos Comercio Exterior. D.G de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León).*

Así, en los últimos años se aprecia una mayor diversificación de los principales destinos de las ventas al exterior, con una mayor presencia de las empresas de Castilla y León en otros nuevos mercados como Estados Unidos, China o México y no sólo en los mercados europeos más próximos, como el francés o el portugués. Previsiblemente, esta tendencia continuará en los próximos años, ya que las empresas cada vez saldrán más fuera del mercado europeo, impulsadas por el crecimiento de otras zonas geográficas, el desarrollo de las nuevas tecnologías y en materia logística, o por la firma de acuerdos comerciales.

En todo caso, el ámbito europeo sigue centrando gran parte del incremento del valor de las exportaciones castellanas y leonesas en los últimos años, algo que podría deberse a que el desembarco de las empresas de nuestra Comunidad fuera de Europa se encuentra aún en una fase inicial y su presencia en estas zonas todavía no está tan consolidada.



## 2.5. LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

En el ámbito de la internacionalización, es de interés conocer la dinámica de los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) en los últimos años, tanto de las inversiones recibidas por Castilla y León procedentes del extranjero como las realizadas en el exterior desde la Comunidad.

De especial importancia son las inversiones recibidas, en tanto que tienen efectos directos en la creación y mantenimiento del empleo y contribuyen al desarrollo económico de los territorios mediante la difusión del conocimiento y la tecnología, mejorando la competitividad. Además, son relevantes por su incidencia sobre el volumen y la estructura del comercio exterior.

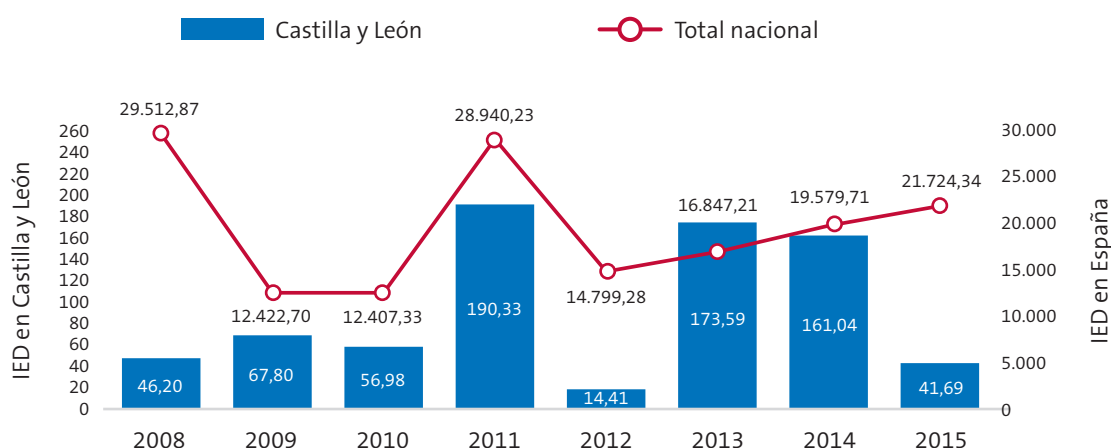
En este análisis **hay que tener en cuenta una importante limitación metodológica**: el Ministerio de Economía y Competitividad asigna territorialmente los datos de IED en función de la ubicación de las sedes sociales de las empresas (normalmente situadas en Madrid y Barcelona) y no de los centros de producción. Como consecuencia de este “**efecto sede**”, la IED en Castilla y León presenta una alta volatilidad de un año para otro, al registrar importes relativamente pequeños y sus datos, en algunos casos, pueden no reflejar la realidad inversora actual de determinadas ramas de actividad de la Comunidad, como sucede, por ejemplo, en el sector del automóvil.

### 2.5.1. LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CASTILLA Y LEÓN

La **IED en Castilla y León** acumulada entre 2008 y 2014 alcanzó los **710,25 millones de euros**, el 0,53% del total recibido en España, lo que sitúa a la Comunidad como la undécima que más inversiones recibió del exterior en este periodo.

La Comunidad de Madrid y Cataluña lideran el ranking nacional, englobando entre ambas más del 75% (75%) de la IED recibida por España en estos siete (8) años, debido al citado “efecto sede”.

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CASTILLA Y LEÓN Y EN ESPAÑA AÑOS 2008-2015. MILLONES DE EUROS

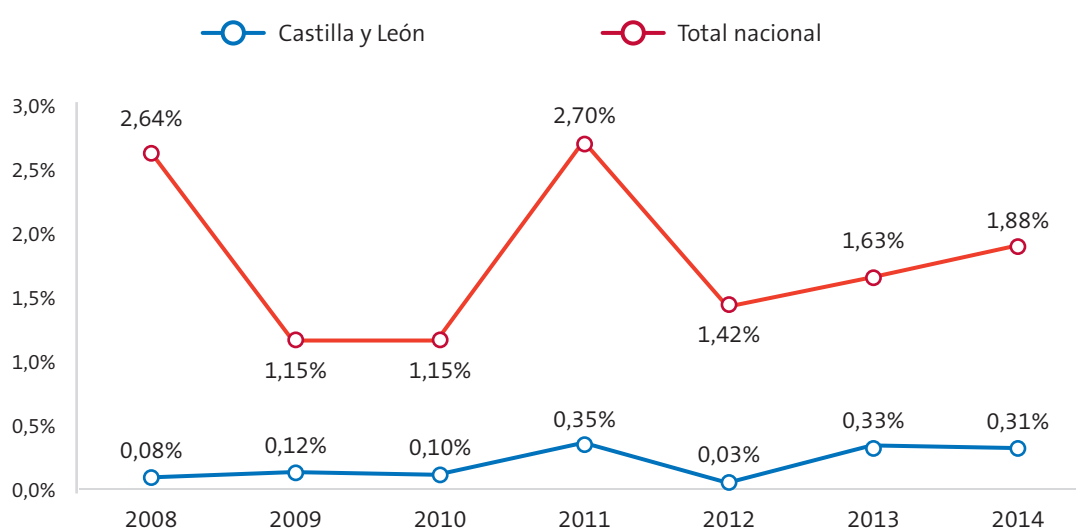


Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio.

La IED recibida por la Comunidad entre 2008 y 2014 **ha crecido sustancialmente con respecto al septenio 2001-2007**, con un incremento del **32,27%**, similar al del conjunto nacional. De hecho, de los siete últimos años, todos menos uno (2012) se encuentran entre los 10 ejercicios con importes más altos de la serie histórica del Ministerio, que comienza en 1993.

La IED recibida por Castilla y León supone una proporción muy pequeña de la renta regional (entre 2008 y 2014 nunca ha superado el **0,35% del PIB**, situándose siempre por debajo de la media nacional), un hecho que, en parte, se debe a las limitaciones metodológicas ya señaladas.

**PESO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA COMO PORCENTAJE DEL PIB. AÑOS 2008-2014**



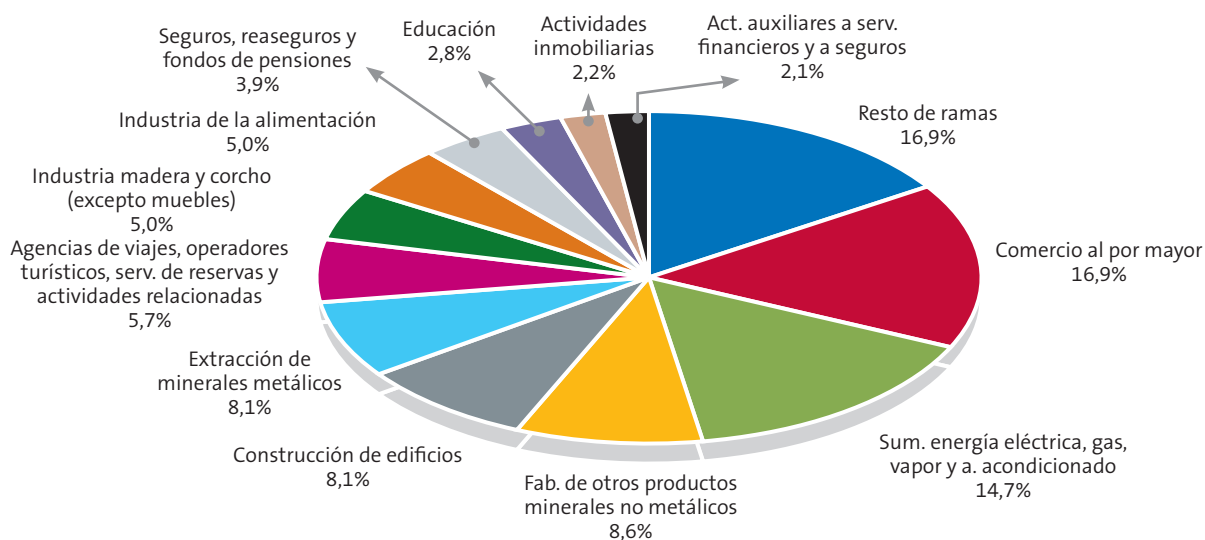
Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio.

**Por sectores económicos**, la IED en Castilla y León entre 2008 y 2014 ha ido destinada de forma muy clara hacia la **industria** y los **servicios**. El sector industrial de la Comunidad (incluyendo las ramas extractivas y energéticas) representó la mitad de la IED total, mientras que al sector servicios le correspondió el 41,2% del total.

De las 55 ramas de actividad (CNAE 2009) que han recibido IED en Castilla y León entre 2008 y 2014, el **comercio al por mayor** acumula el mayor importe, totalizando 114,36 millones de euros (el 16,1% del total). A continuación figura el **suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado** (15,5% del total) y a cierta distancia, la **fabricación de otros productos minerales no metálicos** (9,1%).

Llama la atención que los datos del Ministerio no recojan las importantes inversiones realizadas en los últimos tres años por las multinacionales del sector del automóvil en sus centros productivos de Castilla y León, una paradoja que, nuevamente, se debe al “efecto sede”.

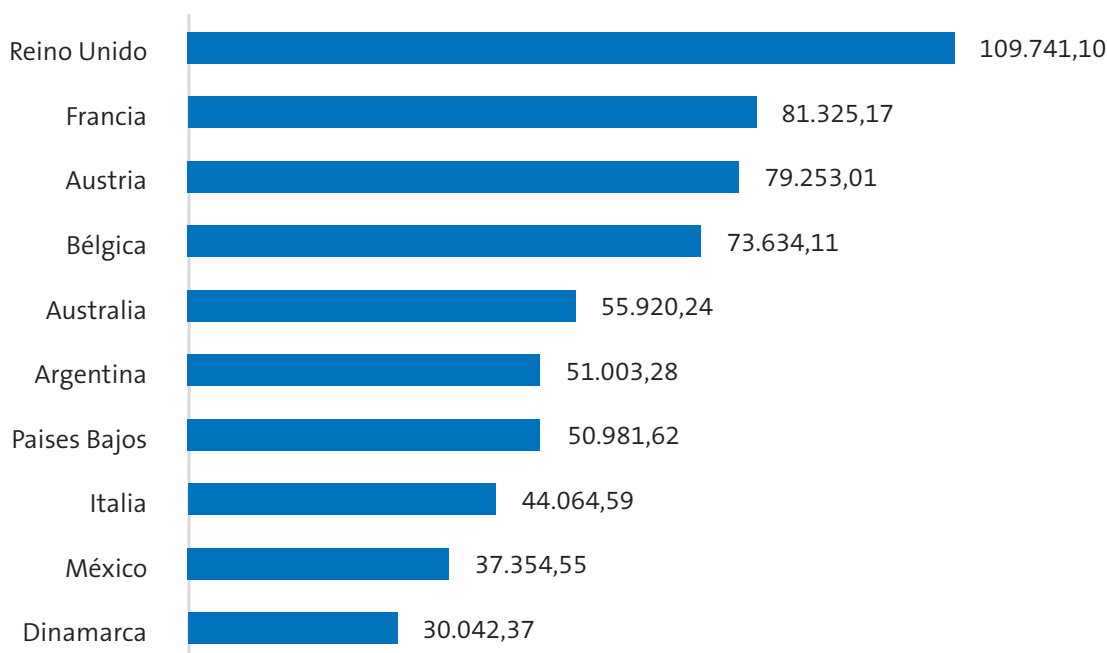
**INVERSIÓN EXTRANJERA EN CASTILLA Y LEÓN POR RAMAS DE ACTIVIDAD ACUMULADO 2008-2015**  
(% SOBRE EL TOTAL)



Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio.

Respecto al **origen de la IED** y atendiendo el criterio de **país último**, que determina la procedencia real de las inversiones en última instancia, se observa una clara preponderancia de las inversiones procedentes de Europa: **más del 70%** del capital total recibido por Castilla y León entre 2008 y 2014 **procede de la UE** y siete de los diez primeros países inversores en la Comunidad pertenecen a esta área económica (más del 80% en el caso de España)

El **principal país inversor** en la Comunidad en los últimos siete años ha sido el **Reino Unido**, con un montante acumulado de más de 108 millones de euros (el **15,3% del total** recibido por Castilla y León desde 2008). Los dos **mayores inversores no europeos** son **Australia** (que figura en el quinto lugar con el 7,5% de la inversión total) y **Argentina** (en sexto lugar con el 7,2% del total). En este último caso hay que destacar que más de la mitad de las inversiones realizadas por Argentina en España entre 2008 y 2014 tuvieron como destino Castilla y León.

**PRINCIPALES PAÍSES INVERSORES EN CASTILLA Y LEÓN. DATOS ACUMULADOS 2008-2015. MILES DE EUROS**

Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio.

## 2.5.2. LA INVERSIÓN DIRECTA DE CASTILLA Y LEÓN EN EL EXTERIOR

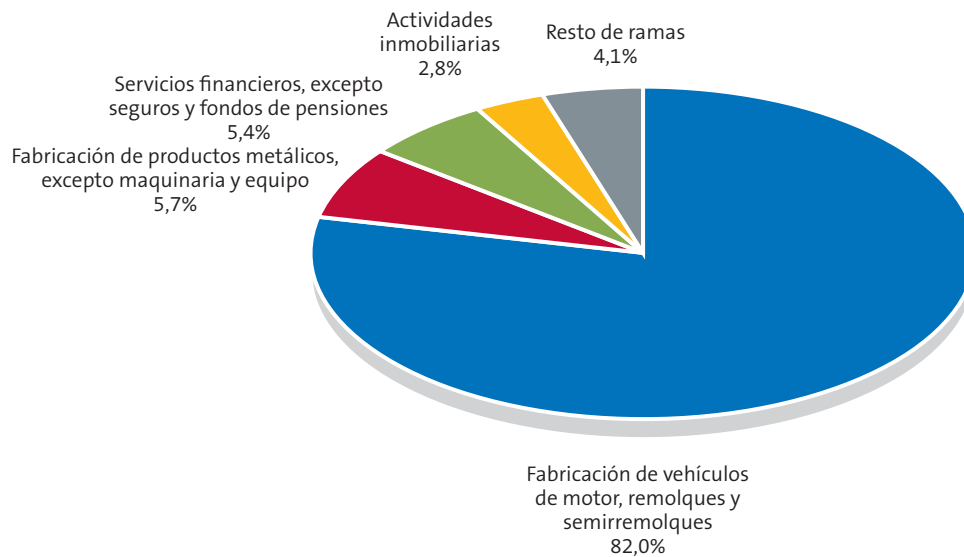
**Castilla y León ha invertido en el exterior** un total de **739,07 millones de euros entre 2008 y 2014**, el 0,41% de toda la inversión nacional, siendo la undécima Comunidad más inversora en dicho periodo, en un ranking liderado por Madrid (que acumula más de la mitad de las inversiones españolas en este periodo).

**En comparación con el septenio precedente**, las inversiones de nuestra Comunidad en el exterior presentan un **descenso del 12,97%**, más moderado que el registrado a nivel nacional (40,14%). Como sucedía con la IED recibida, las inversiones de Castilla y León y de España en el exterior presentan una gran variabilidad de unos años a otros.

El **sector industrial** ha sido el **gran motor de las inversiones de Castilla y León** en el extranjero en los últimos años, al representar el 88% del total acumulado entre 2008 y 2014 y a mucha distancia se sitúa el **sector servicios**, con el 11,2% del total. Este patrón difiere del observado a nivel nacional, donde el 65,5% de las inversiones han ido enfocadas al sector servicios.

Detallando **por ramas de actividad**, se observa que en los últimos años la **industria del automóvil** ha tenido un papel protagonista de la inversión de Castilla y León en el extranjero, ya que los 579,37 millones de euros invertidos en esta rama representan casi el 80% de todas las inversiones realizadas por nuestra Comunidad en el exterior.

**INVERSIÓN DE CASTILLA Y LEÓN EN EL EXTERIOR POR RAMAS DE ACTIVIDAD. ACUMULADO 2008-2015**  
(% SOBRE EL TOTAL)



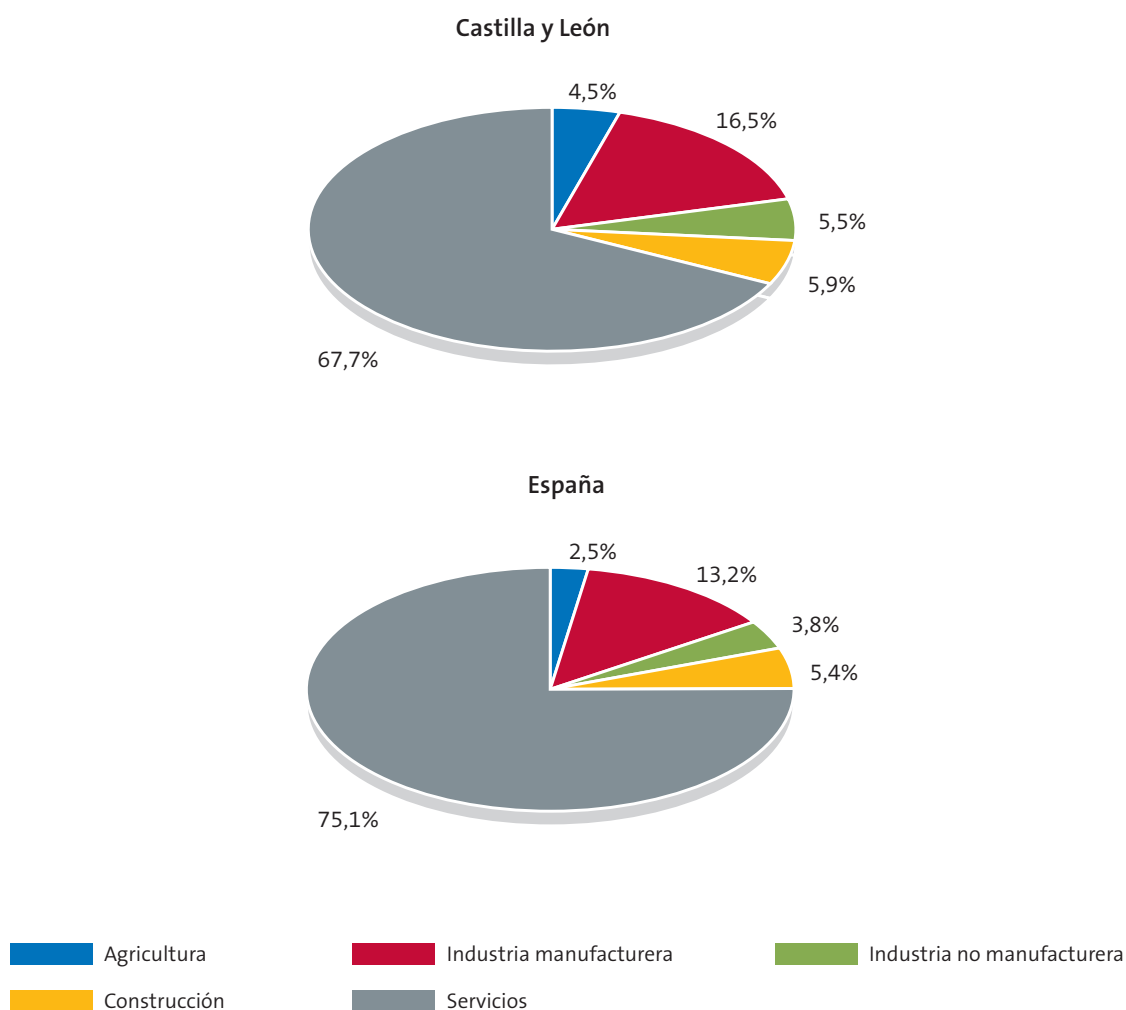
Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio.

**Por países**, casi una quinta parte de la inversión productiva de Castilla y León en el exterior entre 2008 y 2014 tuvo como destino **Francia**, totalizando 141,99 millones de euros; a continuación se situaron **Brasil** (14,1% del total), **Alemania** (12,7%), **Rusia** (8,5%) y los **Países Bajos** (7,4%).

## 2.6. LA OFERTA DE CASTILLA Y LEÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

De acuerdo con las estimaciones de la Contabilidad Regional del INE, el Producto Interior Bruto (PIB) generado por Castilla y León alcanzó en 2014 los 52.348 millones de euros, lo que supone el 5% del PIB nacional.

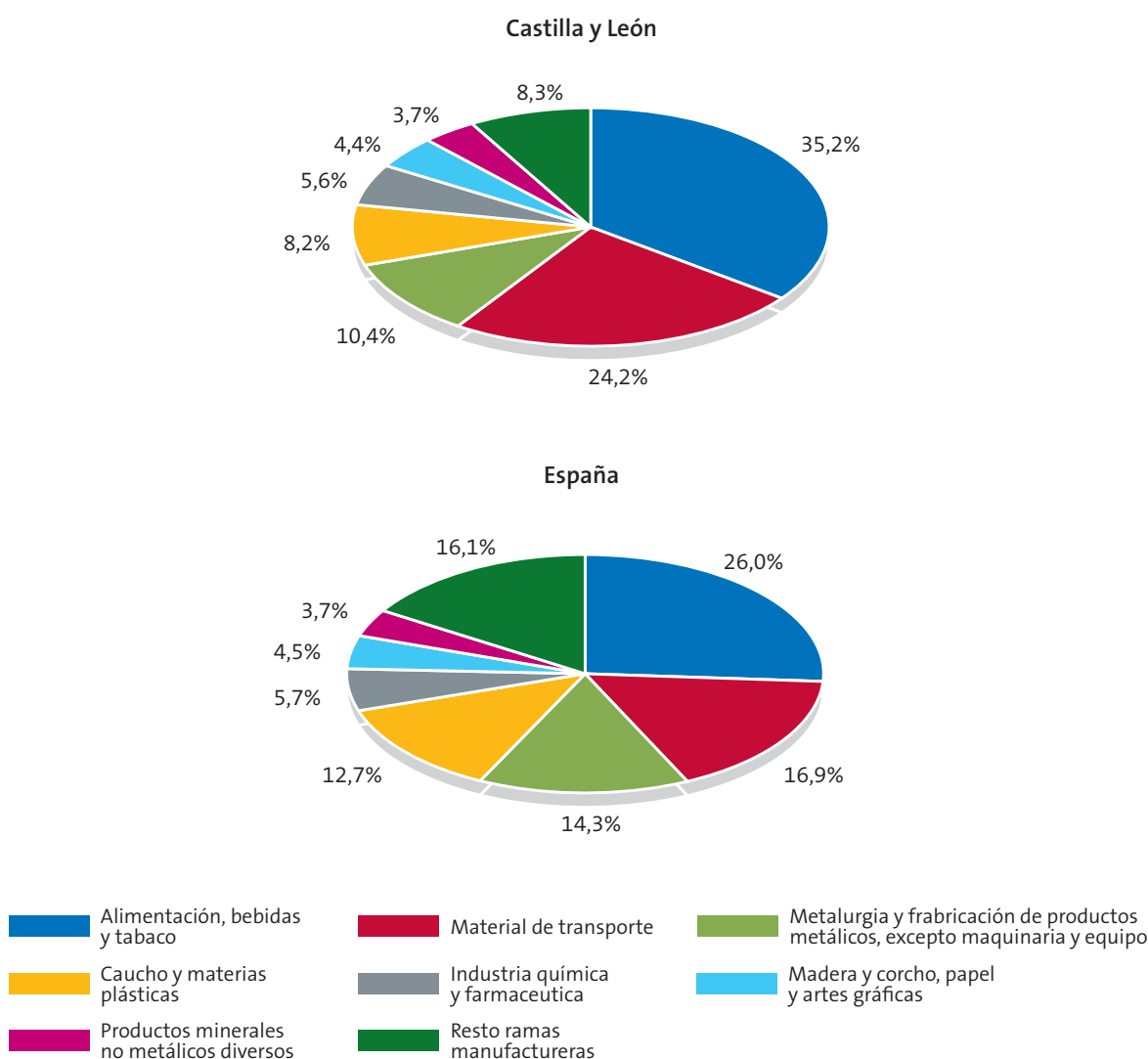
La **ESTRUCTURA SECTORIAL DE LA ECONOMÍA** de Castilla y León (con datos de 2014) se caracteriza por una presencia de los sectores agrícola e industrial comparativamente mayor que a nivel nacional y un menor peso relativo del sector servicios. En los últimos años ha tenido lugar un proceso de transformación y modernización de la estructura productiva, que se ha ido acercando a la media de la Unión Europea, de manera que el sector servicios ha ganado protagonismo, apoyado en un sector industrial consolidado, en detrimento del sector primario.



*Fuente: Contabilidad Regional de España (CRE Base 2010). INE. Año 2014.*

En la **industria manufacturera**, en Castilla y León destacan por su importancia cuantitativa las ramas de Alimentación, bebidas y tabaco y de Fabricación de material de transporte, ya que consideradas conjuntamente generan más de la mitad de la cifra de negocios del sector industrial. Además, en ambos casos el peso relativo es superior a la media nacional, algo que también sucede en el subsector de Caucho y materias plásticas. Otras actividades con notable importancia en el sector industrial regional son la Metalurgia y fabricación de productos metálicos y la Industria química y farmacéutica, si bien el peso es inferior a la media nacional en estas dos ramas productivas.

Es importante destacar el creciente peso que han ido adquiriendo las actividades de alta tecnología, especialmente en los últimos años, puesto que la cifra de negocios correspondiente a esta agrupación se ha duplicado desde el año 2008, lo que pone de relieve la mayor fortaleza de estas actividades ante una profunda crisis económica como la experimentada recientemente así como su potencialidad para generar riqueza y empleo.



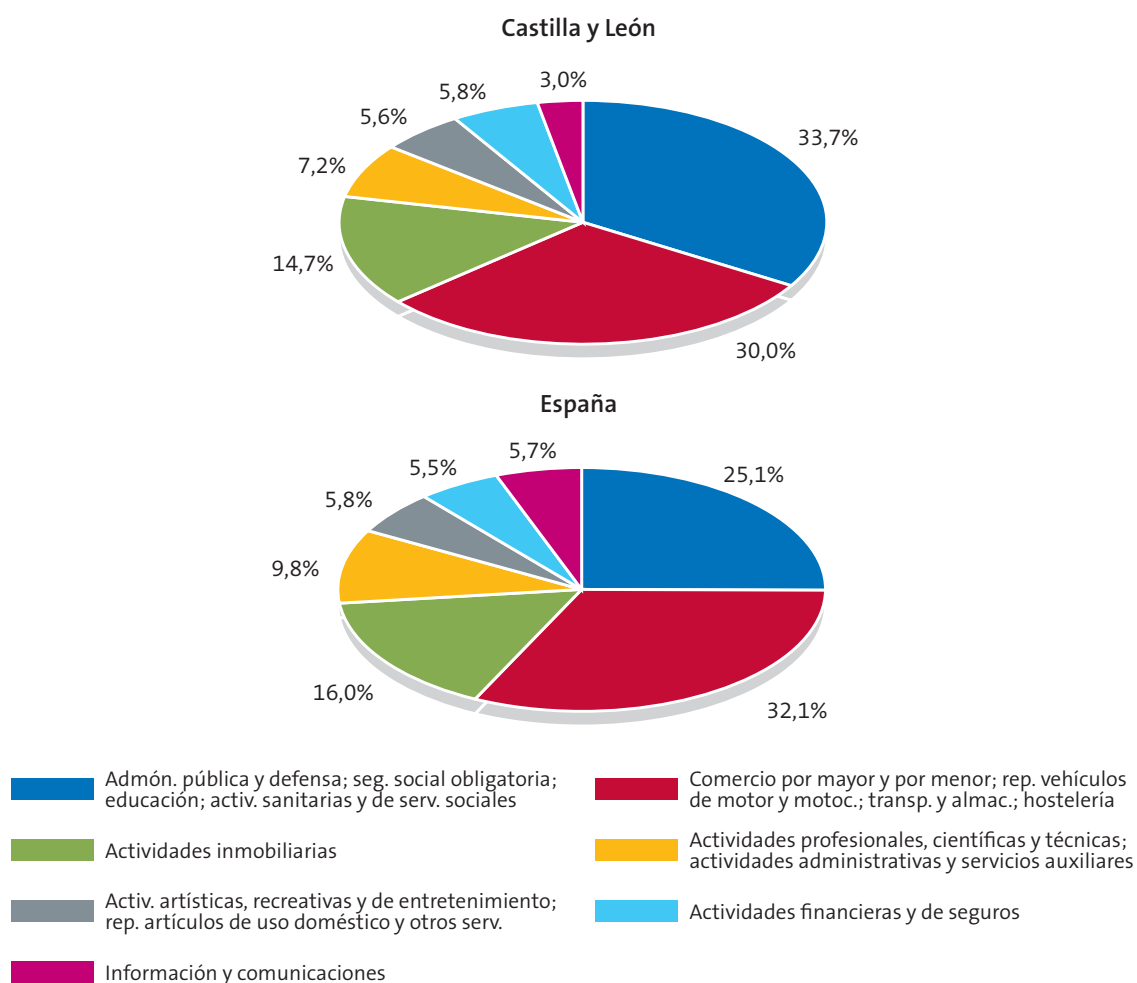
*Fuente: D.G de Presupuestos y Estadística. Junta de Castilla y León. Cuentas del Sector Industrial (Cifra de Negocios). Año 2014.*

La propensión exportadora, medida como porcentaje de las ventas destinadas a los mercados exteriores, difiere notablemente por ramas. Si bien es muy elevada en sectores como Material de transporte o Industria química y farmacéutica (ramas en las que alrededor del 80% y 60%, respectivamente, de las ventas se realizan fuera de España), es más reducida otros como Alimentación, bebidas y tabaco (que destina a los mercados exteriores en torno al 12% de sus ventas).

Por su parte, el sector **servicios**, además de amplio, es muy heterogéneo, no sólo por la diversidad de actividades que incluye, sino por la notable participación del sector público en la prestación de servicios; de manera que los denominados servicios no de mercado constituyen una parte muy importante de este sector.

Existen importantes diferencias en la configuración del sector en Castilla y León y en el conjunto nacional en cuanto al peso relativo de las distintas actividades terciarias. Destaca, en primer lugar, el mayor peso en nuestra Comunidad de las ramas de Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria, educación, sanidad y servicios sociales.

En cambio, tienen un peso inferior al observado en el conjunto nacional las ramas de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas, transporte y almacenamiento y hostelería; las Actividades Inmobiliarias; las Actividades profesionales, científicas y técnicas, administrativas y servicios auxiliares; y las actividades relacionadas con la Información y las Comunicaciones.

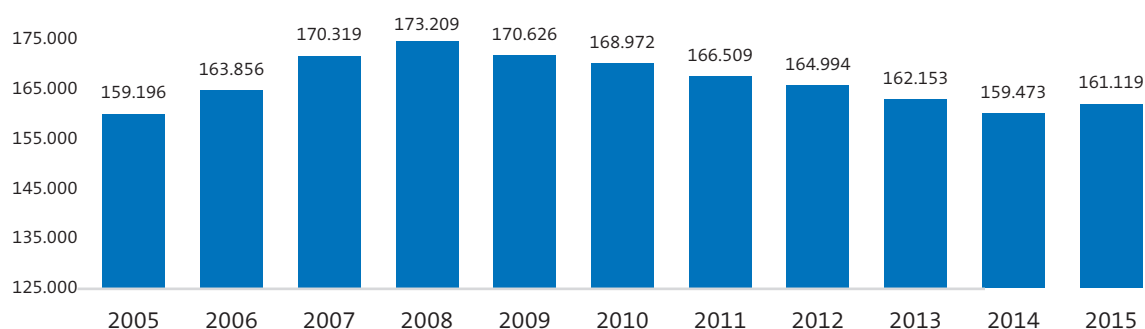


Fuente: Contabilidad Regional de España (CRE Base 2010). INE. Año 2014.



La propensión exportadora (porcentaje de las ventas destinadas a los mercados exteriores) de las actividades de servicios es notablemente inferior a la observada en la industria, apreciándose diferencias entre las diversas ramas. El mayor porcentaje de las ventas en el extranjero, con respecto del total, se observa en las Actividades profesionales, científicas y técnicas (algo más del 7%); a continuación se sitúan Transporte y almacenamiento (casi un 6%) e Información y Comunicaciones (en torno al 4%).

El **TEJIDO PRODUCTIVO** de Castilla y León está formado por **161.119 empresas**, que suponen el 5,1% de las 3.186.878 existentes en España. El número de empresas en Castilla y León disminuyó durante la reciente crisis, para empezar a recuperarse una vez que la actividad económica ha retomado impulso.



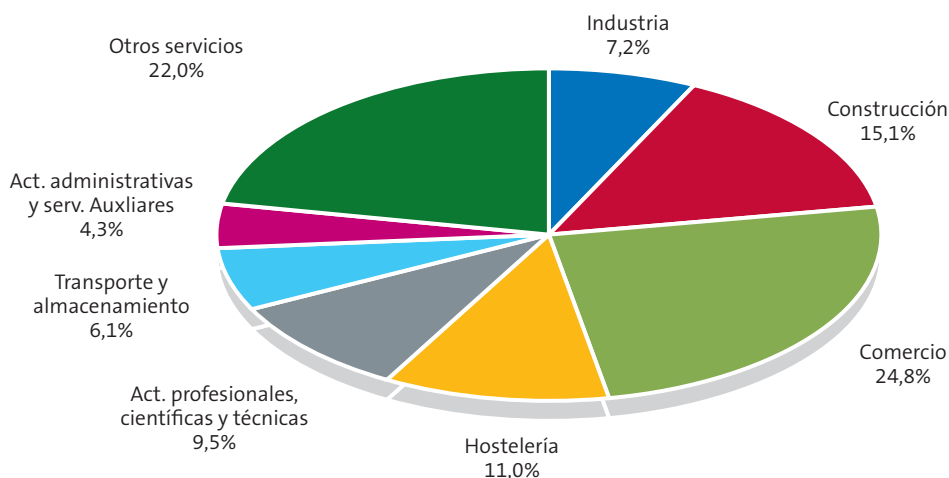
Fuente: DIRCE (INE).

Desde el punto de vista sectorial, la estructura de la economía regional tiene un claro reflejo a nivel empresarial: más de tres cuartas partes de las empresas de Castilla y León desarrollan su actividad en el sector servicios. La industria cuenta con el 7,2% de las empresas y la construcción con el 15,1%.

La principal actividad dentro del tejido empresarial de Castilla y León es el Comercio minorista; a continuación se encuentran la Construcción, la Hostelería y las Actividades profesionales, científicas y técnicas.

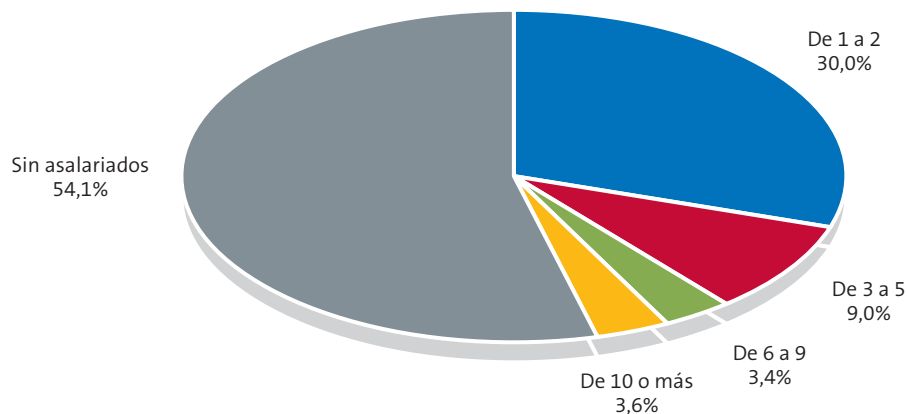
Atendiendo al tamaño de las empresas, según el número de asalariados que trabajan en ellas, la estructura del tejido productivo de Castilla y León se caracteriza por un claro predominio de la pequeña empresa, pues más de la mitad no tienen asalariados y sólo el 3,6% de las empresas tiene más de diez empleados (las empresas con más de 50 empleados no llegan al 1% del total).

## EMPRESAS POR RAMAS DE ACTIVIDAD



Fuente: DIRCE (INE).

## EMPRESAS POR TAMAÑO (NÚMERO DE EMPLEADOS)



Fuente: DIRCE (INE).

Por otra parte, cabe indicar que el gasto interno en **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO** ascendió en 2014 a 527 millones de euros en Castilla y León, cifra que representa casi el 1% del PIB regional y el 4,1% del gasto total nacional en estas actividades.

En cuanto al origen de los fondos, la inversión en I+D de las empresas e instituciones privadas sin fines de lucro de Castilla y León representa el 53,8% de la inversión total; las instituciones de enseñanza superior aportan el 36,9% del gasto en I+D y las Administraciones Públicas el 9,3%.

En cuanto al personal dedicado a actividades de I+D, en nuestra Comunidad 8.855 personas (en equivalencia a jornada completa) se dedicaban en 2014 a tareas de I+D, de los que 5.721 son investigadores (casi dos tercios del total).

Por último, haremos una referencia a lo que ofrece Castilla y León en el ámbito de las **INFRAESTRUCTURAS**.

Con una **localización estratégica y privilegiada**, tanto a nivel nacional como europeo y mundial, Castilla y León cuenta con un sistema de comunicaciones completo y eficaz, adaptado a las necesidades de las empresas que operan en la región, lo que la convierte en un enclave perfecto para realizar inversiones. Una completa **red de transporte terrestre y aéreo**, complementada por una moderna infraestructura **logística (red CYLOG) y de telecomunicaciones** facilita las conexiones con el resto de España y con el extranjero.

Además, Castilla y León (con una superficie de 94.000 km<sup>2</sup>, una de las regiones europeas más extensas de Europa) dispone de un amplio territorio para el desarrollo de **suelo industrial y tecnológico**. Consciente de esta gran ventaja competitiva, se ha promovido el desarrollo de más de 35 millones de m<sup>2</sup> de suelo industrial y tecnológico, distribuidos entre sus nueve provincias, en un total de 70 emplazamientos empresariales.

Existen tres **Parques Tecnológicos**, con los que se pretende diversificar y modernizar la economía regional, creando puestos de trabajo cualificados y permanentes, así como conseguir el desarrollo industrial de forma armónica, equilibrada y con visión de futuro. En estos Parques Tecnológicos, Castilla y León ofrece asentamientos adecuados para industrias y actividades no contaminantes, relacionadas con las nuevas tecnologías y con la I+D+i. Además de potenciar una auténtica colaboración y trabajo conjunto entre la Universidad, la industria y la investigación, fomentando la creación de nuevas empresas y la transformación de las ya existentes mediante la aplicación de técnicas modernas.

La **infraestructura educativa** de Castilla y León es amplia y su oferta en el ámbito de la enseñanza se encuentra a la altura de las regiones más desarrolladas. Esta positiva posición permite alcanzar un elevado grado de preparación y de calidad de los recursos humanos.

De hecho, el mercado laboral castellano y leonés ofrece un relativo **elevado nivel medio de cualificación** de la población activa, lo que es un factor que favorece el futuro desarrollo económico de nuestra Comunidad y por tanto supone un importante atractivo para la localización de empresas. Así, alrededor del 37% de la población activa ha alcanzado el nivel de estudios de educación superior (bastante por encima de la proporción observada en otras Comunidades Autónomas). Además, en torno al 12% de la población activa ha culminado un nivel de formación de segunda etapa de educación secundaria con orientación profesional, por encima de la media nacional.

Para finalizar, hay que recordar que Castilla y León ofrece un **rico patrimonio natural** (destaca como la región con la mayor unidad natural en el conjunto de la Europa Occidental, por la diversidad de Espacios Naturales existentes en la Comunidad) así como un **inigualable patrimonio histórico, artístico y cultural**, del más alto nivel, constituyendo uno de los principales destinos en el ámbito del turismo idiomático.

# 3

## ENFOQUE GEOGRÁFICO Y SECTORIAL. OBJETIVOS



### 3.1. JUSTIFICACIÓN

---

Antes de presentar los nuevos objetivos a conseguir y las medidas que se pondrán en marcha con este IV Plan de internacionalización conviene analizar los avances obtenidos **en el proceso de internacionalización** de las empresas y también en el conjunto de su economía.

Como **logros más significativos** del III Plan de Internacionalización Empresarial 2012-2015, cabe resaltar que:

- El volumen de exportaciones de Castilla y León ha aumentado un 51% (periodo 2010-2015) y en los ejercicios 2013, 2014 y 2015 de forma consecutiva se batió el récord de ventas al exterior.
- Se ha incrementado asimismo la tasa de apertura de la economía regional, medida como el cociente entre la suma del valor de las exportaciones más las importaciones y el PIB, hasta superar el 52% en 2015, quince puntos porcentuales más que en 2005.
- Se ha extendido y consolidado la base exportadora, al haber aumentado el número de empresas exportadoras (en 2015 superaron las 5.400, frente a las poco más de 3.600 existentes en 2008) y en particular de las exportadoras regulares (cuyo número ha aumentado un 35% en nuestra Comunidad entre 2008 y 2015, por encima incluso del incremento en el conjunto nacional, casi 21%).
- Además, en el promedio de los últimos seis años, el número de empresas que iniciaron o reiniciaron la actividad exportadora superó ampliamente al de aquellas que interrumpieron dicha actividad (2.347 frente a 2.095).
- Se han diversificado los mercados de destino de las exportaciones, abriéndose paso en países con menor tradición en las relaciones comerciales y reduciendo poco a poco la dependencia de los mercados más tradicionales, como demuestra el hecho de que los principales cinco mercados pasaran de englobar dos tercios de las exportaciones regionales en 2008, a poco más de la mitad en 2015.
- Aunque el sector del automóvil sigue siendo, con diferencia, la principal rama exportadora, se ha logrado una creciente diversificación sectorial de las exportaciones regionales.
- Los flujos de inversión extranjera directa recibida por la Comunidad en años 2011, 2013 y 2014 se encuentran entre los más elevados desde que hay registros.

Sin embargo, a pesar de los avances conseguidos, el análisis previo confirma que aún **persisten varios desequilibrios que es necesario corregir**:

- Al igual que sucede a nivel nacional, el tejido productivo de Castilla y León se caracteriza por una debilidad endémica, como es el reducido tamaño medio de sus empresas, lo cual dificulta en gran medida el asalto a los mercados exteriores.
- A pesar de que en los últimos años ha ido creciendo el número de empresas exportadoras de todos los tamaños (y en especial de las de menor volumen de exportación), nuestro tejido empresarial, mayoritariamente constituido por PYMEs, sigue mostrando una baja propensión a exportar

(medida como la proporción que representan las ventas fuera de España sobre el total de ventas) y ello contribuye a que la mayor parte de las exportaciones regionales se concentren en un número reducido de empresas de gran tamaño. De hecho, el 42% de las empresas exportadoras de Castilla y León venden en el exterior menos de 5.000 euros al año, representando estas ventas un 0,02% de las exportaciones totales de la Comunidad. En cambio, el 92% de las exportaciones de nuestra Comunidad en 2015 lo efectuaron los exportadores de mayor tamaño, esto es, empresas que venden en el exterior más de 5 millones de euros anuales y que representan menos del 4% de los exportadores de nuestra Comunidad.

- Por lo que respecta a los destinos, si bien ha aumentado el peso de las exportaciones a los países extracomunitarios, los mercados de la Unión Europea siguen concentrando más del 70% de las ventas al exterior de Castilla y León. Esta elevada concentración geográfica implica un riesgo, en la medida en que un ciclo recesivo (o la prolongación de la actual atonía en el crecimiento) impactaría en mayor medida sobre el sector exportador regional.
- Paralelamente, se advierte un peso relativamente bajo de las exportaciones a los países que han liderado el aumento de las importaciones en los últimos años, como Rusia, China, Argelia, Turquía o Brasil.
- Se hace necesaria la internacionalización de productos de bienes de mayor valor añadido o contenido tecnológico ya que la capacidad de competir en el mercado mundial depende, cada vez más, del ritmo de adaptación de la oferta exportable a un entorno cada vez más sofisticado.
- A pesar de los avances logrados en lo que se refiere a diversificación sectorial, la industria del automóvil sigue acaparando casi la mitad de las exportaciones de la Comunidad. Esta elevada dependencia supone un factor de vulnerabilidad.
- Las empresas del sector servicios presentan un bajo grado de internacionalización, ya que apenas obtienen el 4,4% de sus ingresos de fuera de España, un porcentaje relativamente pequeño. Esta misma circunstancia se advierte en determinadas agrupaciones industriales, como la industria agroalimentaria, que siendo la rama con más peso en el conjunto de la industria por cifra de negocio (29,2% del total), apenas el 11,8% de la misma proviene del exterior.

Por otro lado, el actual contexto de **creciente liberalización de los flujos comerciales** supone la aparición de **nuevas oportunidades** para las empresas de la Comunidad. En particular, destaca la próxima firma del acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos, que supondrá la apertura de un enorme mercado para las empresas de ambos lados del Atlántico.

Los avances conseguidos con las tres anteriores estrategias, así como los retos pendientes y las nuevas oportunidades surgidas, indican que **es preciso profundizar en el proceso de internacionalización empresarial de Castilla y León** y justifican la conveniencia de elaborar una nueva estrategia de internacionalización.

## 3.2. ENFOQUE GEOGRÁFICO Y SECTORIAL

---

Aunque se ha avanzado de forma muy positiva en el proceso de internacionalización de las empresas regionales hay que tener en cuenta que la evolución del comercio exterior en un futuro podría verse influenciada por situaciones coyunturales nacionales o internacionales que pueden influir de manera negativa en este crecimiento exterior. Es por este motivo que se hace imprescindible posicionarse en mercados más dinámicos y con mayor potencial de crecimiento e intentar diversificar sectorialmente. Las acciones incluidas en este Plan de Internacionalización han sido diseñadas teniendo en cuenta un **doble enfoque de diversificación exportadora: geográfica y sectorial.**

Atendiendo al primer enfoque, con la **diversificación GEOGRÁFICA** de los mercados de destino se buscará conseguir la **apertura de nuevos mercados**, tanto en lo referente a las exportaciones como en lo tocante a la inversión extranjera directa, incidiendo de manera particular en aquellos países no pertenecientes a la Unión Europea.

Asimismo, se tratará de acceder en mayor medida a mercados tradicionalmente menos relevantes para el sector exterior regional, pero que ofrecen un gran potencial de mejora, bien porque sus economías crecen a tasas elevadas, bien porque, mostrando un apreciable nivel de consumo, sus importaciones provenientes de Castilla y León muestren un peso relativamente bajo.

Y todo ello, **sin descuidar los mercados tradicionales**, en los que, además de consolidar la cuota de mercado lograda, aún existe margen de expansión para los productos y servicios de la Comunidad y potencial para captar más inversiones productivas provenientes de dichos países.

Entrando más en detalle, para la elaboración de la estrategia de internacionalización de Castilla y León en los próximos años, se han identificado cuatro grupos de países, o más bien **cuatro categorías de mercados objetivo**, que comparten características comunes y que en gran medida determinarán las **prioridades geográficas** durante la vigencia del presente Plan de Internacionalización:

1. En primer lugar y entre los mercados maduros, destacan los países pertenecientes a la **Unión Europea (UE)** y la **Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)**, como el principal destino de las exportaciones de los bienes y servicios producidos en la Comunidad, ya que se trata de los mercados más cercanos y más sencillos para gestionar debido al proceso de integración europea, a su estabilidad política, a los vínculos comerciales existentes y al poder adquisitivo de sus ciudadanos.

La Unión Europea (y dentro de ésta la Zona Euro) es el principal destino natural de nuestras exportaciones, al concentrar más del 70% de las exportaciones de Castilla y León en 2015 y los cinco principales socios comerciales de Castilla y León (**Francia, Reino Unido, Alemania, Italia y Portugal**) pertenecen a esta área, lo cual, por sí solo, justifica seguir considerando a estos mercados como prioritarios.

Por lo tanto, el objetivo del Plan de Internacionalización en estos países será la consolidación de los mercados ya existentes, la diversificación de productos y la intensificación de las relaciones comerciales con aquellos países europeos cuya cuota de mercado es relativamente baja en relación con su potencial, como son **Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Polonia, Rumanía o Suecia.**

2. En segundo lugar, el presente Plan considerará como prioritarios aquellos países con los que España tiene **intensos lazos históricos y una larga tradición de relaciones empresariales**, así como, en muchos casos, un **idioma común**.

Este grupo engloba toda **América Latina**, un área en la que viven más de 600 millones de habitantes y representa alrededor del 10% del PIB mundial, pero que supone menos del 4% de las exportaciones de Castilla y León.

Dentro de América Latina, se prestará especial atención a países como **Argentina, Brasil, Perú, Chile, México o Colombia**, por ser los mercados con mayor volumen de consumidores potenciales y en algunos casos, por ofrecer las mayores perspectivas de crecimiento económico y desarrollo.

En este segundo grupo también pueden incluirse otros países prioritarios, sustancialmente diferentes a los latinoamericanos en muchos aspectos, pero que a efectos del presente plan comparten con ellos cierta tradición histórica en las relaciones comerciales y un rápido ritmo de crecimiento económico, además de una evidente proximidad geográfica.

El ejemplo más claro lo constituyen determinados **países del Norte de África** y en particular **Marruecos**, país que mantiene estrechos vínculos comerciales y sinergias con España y que presenta oportunidades para las empresas de Castilla y León.

3. En tercer lugar, se ha identificado una serie de **mercados no europeos que tienen en común un elevado potencial de consumo** y donde se constata una presencia relativamente baja de los productos y servicios producidos en Castilla y León.

Entre estos países destacan, principalmente, economías avanzadas como las de **Estados Unidos, Japón y Canadá**, que figuran entre los países con mayor PIB per cápita del mundo. Entre los tres concentran casi el 20% de las importaciones mundiales y sin embargo sólo suman el 3,4% de las exportaciones de Castilla y León, ofreciendo, por lo tanto, buenas perspectivas para ampliar las relaciones comerciales, más aun teniendo en cuenta la próxima firma de un tratado de libre comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos.

Además de los tres países citados, existen otros mercados con economías no tan grandes como las del grupo anterior, pero con un tamaño y poder adquisitivo lo suficientemente grandes como para representar mercados significativos a los que conviene prestar atención a la hora de decidir ampliar acciones comerciales. Como ejemplos puede citarse a **Australia** y países de **Oriente Medio**, con muy poco peso en las exportaciones de Castilla y León.

4. En cuarto lugar, es preciso apoyar un acercamiento de las empresas de Castilla y León a una serie de países agrupados bajo la denominación de **Nuevos Mercados Emergentes Líderes en Crecimiento (MELC)**, cuyas economías exhiben altas tasas de crecimiento económico en los últimos años (o son susceptibles de presentarlo en el futuro) y un rápido ritmo de convergencia con los países más desarrollados y cuya aportación al crecimiento global será sustancial en los próximos diez años.

Algunos estudios<sup>1</sup> estiman que estos países explicarán casi el 80% del crecimiento mundial entre 2014 y 2024 y representarán más de un 65% de las clases medias-altas a escala global al final de dicho periodo.

1. Informe Anual EAGLEs 2015. BBVA Research.



Entre estos países destaca **China**, cuyo PIB sigue creciendo a tasas cercanas al 7% y su creciente clase media supera ya los 100 millones de personas, pero también otros grandes mercados que previsiblemente liderarán el crecimiento, como **India, Rusia, Indonesia, Turquía o Sudáfrica**, sin olvidar otros países de tamaño más reducido para los que existen buenas perspectivas.

Dado su rápido ritmo de desarrollo económico, se prevé que estos países acometerán intensas inversiones en infraestructuras y proyectos industriales, al tiempo que el creciente poder adquisitivo de sus ciudadanos impulsará su demanda de bienes de consumo, por lo que estos mercados presentan un gran potencial para que las empresas exportadoras de Castilla y León.

Por su parte, la **diversificación SECTORIAL** parte del convencimiento de que la economía castellana y leonesa produce bienes y presta servicios susceptibles de competir con éxito en los mercados internacionales, por lo que existe un amplio potencial para que un elevado número de empresas, en diferentes ramas de actividad, inicien o consoliden su proceso de internacionalización.

En particular, se pretende dar mayor protagonismo a sectores industriales de contenido tecnológico alto y medio alto y facilitar la participación de empresas de la Comunidad en proyectos de construcción y desarrollo de infraestructuras en el exterior.

Asimismo, se buscará potenciar las ventas al exterior de actividades de servicios, incluyendo entre estos al turismo, a las tecnologías de la información y la comunicación, a las actividades de consultoría, a las de ingeniería y a las relacionadas con la obra pública, sin olvidar el ámbito de la formación.

Además, a la hora de establecer las prioridades sectoriales hay que tener muy presentes a aquellos países, especialmente los Nuevos Mercados Emergentes Líderes en Crecimiento (MELC), que ofrecen mayores oportunidades de negocio en relación con diversas actividades, especialmente en el ámbito de los sectores tecnológicos y de la construcción.

Por ello, el presente Plan de Internacionalización incidirá en una serie de sectores prioritarios, que pueden agruparse en cinco grandes bloques:

1. En primer lugar, parece conveniente partir del patrón de especialización productiva de Castilla y León e incidir de forma especial en aquellos **sectores en los que la Comunidad cuenta con mayores fortalezas**.

Este grupo incluye los sectores con mayor peso en la economía de Castilla y León. Se trata de empresas competitivas y con larga tradición en el tejido productivo de la Comunidad, pero que, sin embargo, por lo general obtienen un porcentaje relativamente bajo de sus ingresos de otros países, con la excepción del sector del automóvil.

Gracias a sus ventajas competitivas, son sectores con un interesante potencial de crecimiento en los mercados exteriores y que, además ofrecen un alto interés para recibir inversión productiva de otros países.

Un ejemplo claro de estos sectores lo constituye la **industria agroalimentaria**, ya que representa alrededor del 30% del sector industrial, tanto en VAB como en cifra de negocios, pero sólo el 12% de su cifra de negocio proviene del extranjero (porcentaje, además, inferior al nacional). Se trabajará en la organización de acciones de promoción sectorializadas para subsectores potenciales como por ejemplo el de producciones primarias, quesos, cárnicos, frutas y hortalizas.

También se considera prioritario el sector de la **automoción**, ya que, a pesar de ser una industria fuertemente internacionalizada, sus exportaciones se encuentran fuertemente concentradas en los mercados europeos. Además, existe un interesante potencial de crecimiento internacional para los fabricantes proveedores en sus rangos 2 y 3 (proveedores directos y proveedores de proveedores directos).

Por otro lado, dentro de la fabricación de otro material de transporte se encuentra la industria aeronáutica, tanto en lo que atañe a constructores como a proveedores integradores de primer rango, un sector que ya tiene cierta tradición en el tejido productivo de la Comunidad y con buenas perspectivas de crecimiento en los mercados exteriores.

2. En segundo lugar y en estrecha relación con el grupo anterior, es preciso impulsar la internacionalización de los **sectores vinculados al aprovechamiento de recursos endógenos** de la Comunidad Autónoma.

Tal y como se constata en el III Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León 2014-2020 y en la Estrategia Regional de Innovación para una Especialización Inteligente (RIS3) de Castilla y León 2014-2020, se trata de actividades con un peso considerable en la estructura productiva regional, con una fuerte vinculación al territorio y normalmente, se encuadran en áreas rurales.

Directamente relacionados con sectores como la industria agroalimentaria, la construcción, la industria química y otras industrias transformadoras, estas ramas de actividad son responsables de transformar y comercializar las materias primas, dotándolas de un mayor valor añadido y tienen un notable efecto tractor sobre otras actividades, al realizar la mayoría de sus compras a proveedores de la Comunidad.

Están conformados por una gran variedad de pymes, normalmente de reducido tamaño y, pese a su potencial exportador, su grado de internacionalización es generalmente bajo, por lo que tienen un interesante recorrido en materia de internacionalización.

Como ejemplos pueden citarse los **recursos agrarios**, la **madera**, los recursos **forestales y subproductos** (resina, piñón, micología, etc.), o las **plantas medicinales y aromáticas**.

Del mismo modo, hay que tener en cuenta la gran potencialidad geológica de Castilla y León, con recursos minerales, tanto metálicos como no metálicos. Entre otros pueden citarse los áridos, la pizarra o los minerales industriales.

3. En tercer lugar, es preciso apoyar la internacionalización de las empresas de **diversos sectores** (bienes de consumo, industrial) y **con potencial de crecimiento en los denominados Nuevos Mercados Emergentes Líderes en Crecimiento (MELC) y en el ámbito de la contratación pública internacional**.

Por otro lado, las oportunidades de negocio que ofrecen las licitaciones internacionales y el mercado multilateral generan grandes oportunidades de negocio para las empresas de Castilla y León. En la actualidad, España tiene una tasa de retorno sobre su aportación a organismos multilaterales mucho menor que la tasa de aportación o donación a los mismos, por lo que se considera necesario formar a las pequeñas y medianas empresas y fomentar su participación en este tipo de proyectos internacionales, a fin de aprovechar en mayor medida las oportunidades que ofrecen las licitaciones

internacionales. Por ello, se potenciará la participación en licitaciones internacionales generadas por Gobiernos e Instituciones Financieras Internacionales, como una vía específica para impulsar la internacionalización de las empresas. En su mayoría, este tipo de proyectos son ejecutados por el sector privado, por lo que constituyen una oportunidad de negocio para las empresas de Castilla y León y un instrumento muy interesante para facilitar la internacionalización de las empresas de la región, fomentando también en determinados casos el asociacionismo empresarial a través de la elaboración conjunta de ofertas.

Por todo ello, se consideran prioritarias determinadas ramas de bienes de consumo con gran potencial, tales como el sector del **mueble o las industrias química y farmacéutica**, sin olvidar servicios como el **turismo** o la enseñanza del **idioma español**.

Asimismo, los proyectos de infraestructuras y el auge urbanístico de algunos mercados (en particular, los MELC) hacen conveniente prestar apoyo prioritario al sector de la **construcción**, así como a las actividades vinculadas a éste, bien sean industriales (inputs de la construcción como la **madera**, la **perfilería de aluminio**, el **PVC**, el **vidrio** o diversas **industrias extractivas**), bien del sector servicios (**arquitectura** o **ingeniería**). Son actividades tradicionalmente poco internacionalizadas y que, tras el estallido de la burbuja inmobiliaria, han perdido buena parte de su cifra de negocio en el mercado nacional, lo que hace aún más convenientes estas acciones de apoyo para favorecer su internacionalización.

Además, los grandes proyectos industriales a desarrollar ofrecen un elevado atractivo para diversas industrias de contenido tecnológico medio-alto y alto, como por ejemplo los bienes de equipo (**maquinaria**, **material eléctrico**, así como **tecnología ligada al sector industrial**), los **proveedores de automoción** de rangos 2 y 3, los constructores y proveedores de la industria **aeronáutica**, o servicios de alto valor añadido, como los de **consultoría** o las **TIC**.

4. En cuarto lugar, es preciso reforzar la internacionalización de las empresas de **servicios** y de aquellos sectores **ligados al patrimonio, cultura y la lengua española**.

En el contexto mundial se aprecia un rápido crecimiento del comercio internacional de servicios, pero, sin embargo, del análisis de los datos se desprende que las empresas de Castilla y León están participando en él con menor intensidad de la que cabría esperar.

En efecto, en este sector la cifra de negocios proveniente del exterior representa menos de un 5% de la cifra de negocios total de la Comunidad. Además, en todas las agrupaciones de actividad, esta proporción es inferior a la que presenta el sector terciario a nivel nacional (excepto en las actividades profesionales, científicas y técnicas, donde el peso es idéntico en ambos casos).

Dado que la estructura productiva de Castilla y León es la propia de una economía desarrollada y madura –esto es, fuertemente terciarizada–, se hace preciso asegurar unas condiciones que favorezcan la internacionalización de las empresas del sector servicios.

En particular, se hace conveniente priorizar aquellos servicios con fuerte implantación en Castilla y León, como por ejemplo determinadas ramas vinculadas a la construcción (**obra pública**, **ingeniería**, **arquitectura**, etc.), las actividades de **consultoría** o la **formación**, sin olvidar la rama de **transporte y almacenamiento**, un sector en el que Castilla y León es altamente competitiva y cuenta con infraestructuras modernas.

Mención aparte merece la rama del **turismo y la cultura**. El turismo es un sector con una notable dimensión internacional y que, a su vez, mantiene una estrecha vinculación con recursos endógenos intensamente presentes en el territorio de Castilla y León, tales como el patrimonio histórico, la cultura o el español.

Por ello, la **promoción internacional de Castilla y León como destino turístico** es uno de los grandes ejes de actuación de la política turística y cultural de la Comunidad (en torno a las referencias turísticas más universales de nuestra Comunidad, como el Camino de Santiago, la Ruta del Duero, las Ciudades Patrimonio y los Bienes Patrimonio Mundial y el español como recurso turístico), que ha de reflejarse en el Plan de Internacionalización.

En este sentido, el **Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2014-2018** contempla diversas medidas estructuradas en torno a los siguientes ámbitos de actuación:

- Enfoque a los mercados internacionales.
- Refuerzo de la posición internacional.
- Promoción internacional del turismo rural (la proporción de viajeros procedentes del extranjero es aún inferior en este caso, en torno al 7% del total de viajeros que visitan nuestra Comunidad y optan por esta modalidad).
- Adecuación del destino a los mercados internacionales.
- Colaboración con otras CCAA para la elaboración de una oferta turística conjunta.
- Desarrollo de nuevos productos transfronterizos.
- Refuerzo del enoturismo.
- Apoyo a las empresas turísticas para la internacionalización.
- Mayor notoriedad internacional de Castilla y León.
- Campaña viral en los mercados internacionales.
- Colaboración con las comunidades castellanas y leonesas en el exterior.
- Cursos destinados a la internacionalización de las empresas turísticas especialmente enfocados a las agencias de viaje, que son las que pueden en mayor medida contribuir a la llegada de turistas internacionales.
- Sesiones técnicas para dar a conocer a empresas del sector turístico la existencia de este plan y las posibilidades de apoyo informativo, de gestión y económico, que pueden recibir para iniciar contactos o mejorar su competitividad en el mercado internacional.
- Elaboración de documentación que recoja las fortalezas de la región a nivel turístico, que se pueda entregar en las misiones comerciales a las que se asista por parte de la Junta de Castilla y León.
- Establecimiento de alianzas con las empresas que actualmente trabajan y tienen contacto a nivel internacional, para que lleven la marca Castilla y León a los mercados en los que están establecidos y puedan desarrollar una labor de embajadores del turismo de Castilla y León, a través de la entrega de vídeos y/o materiales promocionales como folletos, etc.

Asimismo, para reforzar la orientación internacional de las actividades (industriales y de servicios) ligadas a la denominada “industria cultural” de nuestra Comunidad y en especial las relacionadas con el idioma español como recurso propio y seña de identidad de Castilla y León, se contemplan diversos programas específicos:

- Programa para la **promoción a las artes escénicas y musicales** de Castilla y León en el exterior.
- Apoyo al **sector editorial** para abordar mercados internacionales.
- Impulso a los **sectores multimedia y audiovisual** en el ámbito internacional.
- **Programa de Difusión en el Exterior para creadores de Castilla y León**, para el que se pondrá en marcha un circuito internacional donde se dará cabida a jóvenes creadores castellanos y leoneses, incluyendo a aquellos que estén desarrollando su carrera profesional fuera de España.
- **Apoyo a universidades y empresas regionales dedicadas a la enseñanza del español como lengua extranjera** en la promoción internacional de sus servicios, no sólo en mercados tradicionales para este sector (como Europa o Estados Unidos), sino en nuevos mercados con gran potencial (como el asiático).
- **Captación de nuevos tipos de alumnos:** Al tiempo que se consolida el segmento de estudiantes de secundaria y universitarios, se potenciará la captación de profesionales que buscan la formación en castellano por razones profesionales o comerciales a través del Programa “Profesionales en Español”.
- **Mayor divulgación de la oferta regional** para grupos de estudiantes, en particular recurriendo a **profesores extranjeros de español como prescriptores**, con el objetivo de que trabajen y conozcan la excelencia de Castilla y León para después incorporar a sus alumnos a propuestas en nuestra Comunidad.

En estrecha relación con el turismo, el **aprovechamiento de la lengua española como recurso económico endógeno** será otra de las prioridades sectoriales del Plan de Internacionalización, por su enorme potencial de desarrollo y como vía para proyectar la imagen de la Comunidad como referente internacional de calidad.

La lengua española es, en la actualidad, el segundo idioma extranjero más estudiado en el mundo (sólo por detrás del inglés) y constituye una de las principales señas de identidad de Castilla y León en el exterior. Por ello, se prestará apoyo prioritario a la internacionalización de las empresas de servicios ligados a la enseñanza del español y a las industrias culturales de Castilla y León.

Por otro lado, mediante en el presente Plan se considera también como prioritario apoyar a las empresas de servicios encuadradas en el sector de las **Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)**.

Pese a que su peso en la economía regional es relativamente reducido, las razones para considerar prioritario a este sector pueden tomarse desde una doble vertiente:

- Desde un punto de vista transversal, el desarrollo de la economía digital es clave para el crecimiento y la competitividad de las empresas y por lo tanto para su internacionalización. Por ello, se apoyará el aprovechamiento de las TIC como tecnología facilitadora, mediante el desarrollo de plataformas de venta electrónica y de herramientas de marketing online, o como vía para obtener información.

- Pero además, tal y como se señala en la RIS3 de Castilla y León, el sector TIC cuenta con capacidades de especialización en los ámbitos de movilidad y seguridad y en la Comunidad existen instalaciones y centros de referencia en esta materia, por lo que existe un claro potencial de internacionalización empresarial en esta materia.

5. Por último, se considera conveniente profundizar en la internacionalización de la I+D+i.

Al igual que sucede con las TIC, es preciso abordar la internacionalización de la I+D+i desde una doble vertiente:

- Por un lado, tal como se recoge en la RIS3, apostando por la I+D+i como factor de competitividad que aumenta la capacidad de las empresas para abordar el reto de la internacionalización. En este sentido, parece lógico respaldar los proyectos de innovación empresariales en colaboración con entidades de I+D+i que complementen los planes de internacionalización de las empresas.
- Por otro lado, apoyando la participación de los agentes del sistema de innovación de Castilla y León en los programas internacionales de I+D+i. El objetivo es aumentar su presencia en los mismos, no sólo con el fin de captar más recursos financieros, sino también como vía para adquirir conocimientos y tecnologías, mejorando el posicionamiento internacional.

En este sentido, será de gran importancia mejorar la internacionalización de las Asociaciones Empresariales Innovadoras (o clusters) en su vinculación con los sectores de Especialización Inteligente de la Comunidad (Automoción, Agroalimentario, Salud y Calidad de Vida, Turismo, Patrimonio y Lengua Española, Energía y Medio Ambiente, Hábitat y TIC) y por ello tendrán una consideración especial en las acciones y medidas del plan de internacionalización.

### 3.3. OBJETIVOS

---

El análisis realizado de la situación económica regional unido al doble enfoque de diversificación exportadora: geográfica y sectorial podemos concluir que el objetivo general del presente Plan no es otro que **seguir avanzando en el proceso de internacionalización, contemplado éste en un sentido amplio**: no sólo en el ámbito de las relaciones comerciales (en particular, fomentando las exportaciones), sino también en lo relativo a los flujos de inversiones, así como a través de diversas fórmulas de cooperación empresarial e institucional.

Para lograrlo, se hace preciso consolidar la orientación al exterior conseguida en los últimos años y extenderla aún en mayor medida, procurando que este proceso se lleve a cabo con independencia de cómo evolucione la demanda nacional. En otras palabras, se persigue que la internacionalización sea, cada vez más, **un componente estructural y estratégico del negocio de las empresas** de la Comunidad.

De forma más específica, este cuarto Plan de Internacionalización perseguirá los siguientes objetivos:

- **Aumentar la cuota de mercado de Castilla y León** en las exportaciones españolas y en los mercados exteriores.
- **Consolidar la base exportadora** existente en Castilla y León y **aumentar el número de empresas exportadoras**, hasta alcanzar las 6.000 antes de que finalice la vigencia de este Plan. En particular, se tratará de consolidar e incrementar el número de exportadores **regulares**, avanzando hacia un modelo de crecimiento económico con fuerte vocación internacional. Prestando atención prioritaria y **especial apoyo a las PYMES** en su proceso de iniciación, consolidación e implantación internacional.
- **Mejorar la propensión exportadora de las empresas** de Castilla y León, tanto de la industria como de los servicios, en el sentido de que se incremente la cifra de sus ventas que se destina a los mercados exteriores.
- Seguir aumentando la **diversificación geográfica** de las exportaciones, buscando una menor dependencia de los países europeos (sin perder cuota de mercado en ellos, e incluso tratando de diversificar sectorialmente las ventas) e incrementando la cuota de mercado en los países extracomunitarios, con especial atención a los denominados Nuevos Mercados Emergentes Líderes en Crecimiento (MELC) y al potencial que ofrecerá la firma del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos (TTIP, por sus siglas en inglés).
- Mejorar la **diversificación sectorial** de las exportaciones, impulsando actividades con potencial de expansión, buscando de forma especial incrementar el contenido tecnológico, el grado de innovación y el valor añadido de los productos exportados, mejorar la internacionalización del sector servicios y aumentar la presencia de las actividades ligadas a la construcción, especialmente en los mercados con mayor potencial de crecimiento de estas demandas.
- **Potenciar la cooperación empresarial e institucional** como vía para abordar la internacionalización, aunando esfuerzos y aprovechando las sinergias derivadas de la actuación conjunta y la complementariedad entre los distintos agentes implicados.
- Orientar todas las actividades (productivas y no productivas) hacia la internacionalización, implantando la **cultura de la internacionalización** en los distintos procesos de las empresas.

- **Mejorar la cualificación en cuestiones relacionadas con la internacionalización**, tanto entre los profesionales en activo en las empresas de Castilla y León, como en los autónomos, en los trabajadores de los organismos implicados en la internacionalización y en los jóvenes que en un futuro más o menos inmediato se integrarán en el mercado laboral.
- **Impulsar Castilla y León como destino de la inversión directa extranjera** y consolidar y aumentar el volumen de inversión instalada, propiciando las condiciones que conviertan a la Comunidad en un lugar más atractivo para recibir inversiones productivas.



# 4

## EJES DE ACCIÓN Y MEDIDAS DEL PLAN



Para la consecución de los objetivos planteados, el IV Plan de Internacionalización Empresarial de Castilla y León contempla múltiples medidas, que cabe estructurar en torno a siete áreas de actuación:

1. PROMOCIÓN INTERNACIONAL
2. CAPTACIÓN DE INVERSIONES
3. COOPERACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL
4. INFORMACIÓN Y ASISTENCIA INDIVIDUALIZADA
5. FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO
6. RED EXTERIOR
7. FINANCIACIÓN

Todas las medidas que se plantean se han estructurado en base a estos siete ejes de acción orientados a la mejora de dos pilares fundamentales en la internacionalización de las empresas:

- La **PROMOCIÓN INTERNACIONAL**, concepto más amplio que la promoción comercial, ya que trata de dar a conocer lo que ofrece Castilla y León, ya sea desde el punto de vista comercial (bienes y servicios) como para potenciales inversores (especialización productiva, tejido empresarial, mercado laboral, sistema de ciencia-tecnología, recursos, entorno e instituciones, etc.), o para la realización de proyectos de investigación e innovación.
- La **CAPTACION DE INVERSIONES**, la atracción de flujos de inversión extranjeros se constituye como uno de los ejes fundamentales de la internacionalización de la región, especialmente por los efectos sobre el empleo, la competitividad y la riqueza regionales y por el impacto inductor sobre el resto de industrias que tales inversiones suponen. Castilla y León tiene condiciones y potencial suficiente como para recibir, alojar y mantener cualquier proyecto de inversión en cualquier sector.

Tanto estos ejes como las áreas de actuación y las medidas concretas previstas en el Plan no pueden considerarse de forma aislada, sino que **están interrelacionados y se refuerzan mutuamente**, contribuyendo de forma conjunta al logro de los objetivos planteados.

Además, hay que tener en cuenta que el Plan se concibe a partir de un **concepto amplio de internacionalización**, que incluye todo tipo de actividades empresariales susceptibles de tener una dimensión o componente internacional: comercio de bienes, prestación de servicios, inversiones, I+D+i,...

Por otra parte, cabe indicar que el Plan de Internacionalización se ve apoyado por **otros planes y estrategias sectoriales**, que, a través de múltiples y diversas actuaciones desde distintos ámbitos competenciales, contribuyen a que Castilla y León disponga de un tejido empresarial más competitivo y mejor preparado para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades que ofrece el marco internacional globalizado, al tiempo que refuerzan el atractivo de nuestra Comunidad como una tierra con gran potencial para invertir. En este sentido, cabe destacar:

- El III Acuerdo Marco para la Competitividad y la Innovación Industrial 2014-2020
- La estrategia de investigación e innovación para la especialización inteligente RIS3 2014-2020

- El próximo Plan Director de Promoción Industrial
- La estrategia autonómica de apoyo integral al sector agroalimentario 2014-2017
- El Programa de Movilización de los Recursos Forestales de Castilla y León 2014-2022
- El desarrollo de la plataforma de competitividad productiva agroalimentaria de Castilla y León
- La Estrategia General de los Recursos Minerales de la Comunidad de Castilla y León
- El Plan estratégico de Turismo 2014-2018
- El Plan del Español como lengua extranjera
- Plan de Industrias Culturales y Creativas de la Comunidad de Castilla y León 2013-2016
- El Plan PAHIS 2020 del Patrimonio Cultural de Castilla y León
- La agenda digital para Castilla y León
- El Plan de impulso de la economía digital y los contenidos digitales
- La red CYLOG

Asimismo, es preciso tener en cuenta que el Plan de Internacionalización de Castilla y León ha de alinearse con el Plan nacional (**Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española**), por las complementariedades y sinergias existentes entre ambos.

El Plan se orientará de manera **prioritaria** hacia las **pequeñas y medianas empresas de Castilla y León** (especialmente aquellas empresas vinculadas a la Estrategia de Crecimiento de industrias locales), no sólo por ser las más representativas del tejido productivo de nuestra Comunidad, sino porque son las que mayores dificultades encuentran para iniciarse y avanzar en el proceso de internacionalización y porque además requieren un apoyo adaptado a sus necesidades, singularidades y capacidades.

Finalmente, es preciso señalar que el Plan de Internacionalización se plantea como algo **dinámico y flexible**, de manera que las medidas son susceptibles de modificación en función de las nuevas **necesidades y demandas de las empresas** ante un entorno global en permanente evolución. Por ello, anualmente se elaborará un Plan de Acción con las actividades concretas a desarrollar en cada ejercicio.

## 4.1. PROMOCIÓN INTERNACIONAL

---

Es el conjunto de medidas destinadas al fomento de la oferta exportadora de bienes y servicios en los mercados de destino presente y futuro del tejido empresarial castellano y leonés. Tal y como se viene subrayando en el presente Plan de Internacionalización, la Promoción Internacional debe tener en cuenta las singularidades de los sectores prioritarios de la política económica de Castilla y León, el perfil de empresa y empresario sobre el que se desea actuar para provocar una salida al exterior y los mercados internacionales más pertinentes para absorber nuestra oferta exportable de bienes y servicios.

La promoción internacional es imprescindible en el proceso de internacionalización del tejido empresarial, no sólo en el momento de entrada en un mercado, sino también para consolidar y ampliar la cuota de mercado, ya que es fundamental dar a conocer la empresa y su oferta (productos o servicios) en los mercados exteriores, así como facilitar su adaptación al mercado de destino y a los continuos cambios que se producen en el mismo.

En este sentido, los cambios a los que se ven sometidos los mercados (ya se trate de economías emergentes o de países desarrollados) como consecuencia de las políticas comerciales, fiscales y monetarias, así como por las regulaciones internas de diversa índole (que afectan al comercio internacional), hacen necesario un servicio de apoyo a las empresas que desean internacionalizarse, para facilitar su acceso a los mercados exteriores.

Más aún, el servicio de apoyo a la promoción comercial ha de tener en cuenta las **peculiaridades y necesidades específicas de los sectores y de las empresas**, pero también de los **mercados de destino**. Por ello, con frecuencia se requiere un servicio diferenciado.

Por otra parte, la promoción comercial se orientará, de manera específica, hacia la consecución de los objetivos de diversificación geográfica y sectorial de las exportaciones.

La **diversificación geográfica** de los mercados de destino de las exportaciones pretenderá conseguir la apertura de nuevos mercados, en particular extracomunitarios, así como acceder en mayor medida a mercados tradicionalmente menos relevantes pero con gran potencial (destacando los denominados Nuevos Mercados Emergentes Líderes en Crecimiento), y ello sin descuidar los mercados tradicionales donde, además de consolidar cuota de mercado en las exportaciones habituales, es posible ampliar la cuota en otros productos y servicios con margen de expansión.

Por su parte, la **diversificación sectorial** parte del convencimiento de que Castilla y León produce bienes y presta servicios susceptibles de competir con éxito en los mercados internacionales, por lo que existe un amplio potencial para que un elevado número de empresas, en diferentes ramas de actividad, inicien o consoliden su proceso de internacionalización.

Además, este Plan promoverá acciones de promoción para los sectores de bienes de consumo, industrial y tecnológico. Estos sectores lo conforman una gran variedad de empresas y la singularidad de sus productos justifican la existencia de un extenso repertorio de instrumentos que faciliten la difusión y promoción de aquellos. Por todo ello, las empresas contarán con herramientas de promoción que les permitan afrontar el lanzamiento y comercialización de sus productos en otros mercados, presentar su oferta exportable en eventos, etc.

En particular, se pretende dar mayor protagonismo a sectores industriales de contenido tecnológico alto y medio alto, así como potenciar las ventas al exterior de actividades de servicios (incluido el turismo, pero además prestando especial atención a servicios TICs, de consultoría, ingeniería y relacionados con la obra pública, así como en el ámbito de la formación) y facilitar la participación de empresas de la Comunidad en proyectos de construcción y desarrollo de infraestructuras en el exterior; teniendo en cuenta que en estos ámbitos los países emergentes y en desarrollo ofrecen interesantes oportunidades de negocio.

En este sentido, la oferta de Castilla y León es especialmente competitiva en los mercados internacionales en sectores vinculados a los recursos endógenos de la Comunidad (como los recursos naturales, el patrimonio histórico o el español) y en los sectores considerados prioritarios en el marco de la denominada estrategia RIS3 de especialización inteligente (Automoción, Agroalimentario, Salud y Calidad de Vida, Turismo, Patrimonio y Lengua Española, Energía y Medio Ambiente, Hábitat y TICs), en torno a los cuales se han desarrollado asociaciones empresariales innovadoras o clusters.

Especial atención tendrá en este plan la internacionalización en el sector agrario y agroalimentario como una palanca de actividad económica y especialmente del medio rural de Castilla y León.

El desarrollo de la plataforma junto con los objetivos de Agrohorizonte 2020 marcará las líneas de acción coordinada entre el sector agrario y el sector transformador de materia prima para la obtención de alimentos, en sectores específicos con alta potencialidad desde el punto de vista de la calidad de los alimentos y de la forma de producción sostenible de los mismos. Los mercados tradicionales de grandes consumos, que presentan importantes potencialidades, serán objetivo prioritario para las acciones de internacionalización tanto desde el punto de vista de la materia prima agraria como de la materia transformada, prestando especial atención a mercados con alto poder adquisitivo todavía por explorar como los países de Oriente Medio, potenciales consumidores de agrarios y productos agroalimentarios en los que Castilla Y León ostenta una importante especialización (carne de ovino, vacuno, derivados lácteos, miel, etc).

La estructura de Castilla y León es propia de una economía desarrollada y madura. El presente Plan de internacionalización, tal y como mencionábamos en el capítulo 3.2, seguirá prestando especial atención, tanto en el capítulo de acciones anuales como en la estrategia del Plan al sector agroalimentario, trabajando en la organización de misiones directas e inversas sectorializadas para subsectores como carne fresca y procesada, quesos, frutas y hortalizas y otras producciones primarias que han venido sufriendo durante los últimos años cambios tanto en su estructura productiva, como en su mercado y regulación, lo que aconseja una labor aún más activa en la apertura de mercados sobre estos productos.

Por otro lado, aún con singularidades de una estructura productiva en el que tanto el sector agroalimentario como el sector de la automoción tienen un gran peso, nuestra economía ha sido capaz de registrar un peso industrial superior a la media española y europea, factor fundamental para generar un potente sector servicios con gran capacidad para su internacionalización. **Es por ello que se promoverán e impulsarán acciones de promoción internacional en el sector servicios.** Por ello, se asegurarán unas condiciones que favorezcan la internacionalización de las empresas de este sector. La internacionalización del sector terciario no utiliza las mismas herramientas que el comercio de bienes, puesto que su valor añadido radica con mayor intensidad en conceptos intangibles como la innovación, la calidad, la capacidad de adaptación al cliente y la flexibilidad a entornos cambiantes. Es por todo ello que estas particularidades exigen el diseño de herramientas específicas que permitan que nuevos sectores puedan beneficiarse de las oportunidades de negocio que se presentan en el terreno internacional.

Del mismo modo, los mercados de destino para internacionalizar los servicios varían respecto a los mercados de destino para internacionalizar bienes. Existen factores culturales e idiomáticos que afectan directamente a la capacidad de introducción de nuestra oferta de servicios en otros mercados. Este hecho ha motivado la salida durante los últimos años de parte de nuestra oferta exportadora de servicios a países con los que guardamos un vínculo idiomático y cultural muy intenso.

El Plan de Internacionalización de Castilla y León prestará apoyo a la internacionalización de las industrias y actividades (servicios) ligados a las industrias culturales de nuestra Comunidad Autónoma. En este sentido, incorporaremos medidas que promocionen nuestra industria cultural a través de una serie de acciones que promocionen las artes escénicas y musicales, el sector editorial, sector multimedia y audiovisual y la enseñanza de la lengua española como recurso económico. Por otra parte, una de las principales actividades en el sector servicios con notable dimensión internacional es el turismo, que a su vez mantiene una estrecha vinculación con el patrimonio, la cultura y el idioma español. Por ello, la promoción internacional de Castilla y León como destino turístico es uno de los grandes ejes de actuación de la política turística y cultural de la Comunidad (en torno a las referencias turísticas más universales de nuestra Comunidad, como el Camino de Santiago, la Ruta del Duero, las Ciudades Patrimonio y los Bienes Patrimonio Mundial y el español como recurso turístico), que ha de reflejarse en el actual Plan de Internacionalización. Además, las medidas contempladas en el Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2014-2018 se incluirán como medidas propias del Plan de Internacionalización.

Así mismo, se considera conveniente potenciar la **promoción multilateral** mediante participación en licitaciones internacionales, generadas por gobiernos e instituciones financieras internacionales, como una vía específica para impulsar la internacionalización de empresas de bienes y servicios.

En la actualidad, España tiene una baja tasa de retorno sobre su aportación a organismos multilaterales. Por ello, se considera necesario formar a las pequeñas y medianas empresas y fomentar su participación en este tipo de proyectos internacionales, a fin de aprovechar en mayor medida las oportunidades que ofrecen.

En la mayoría de los casos, este tipo de licitaciones son proyectos que se llevan a cabo en países emergentes y en vías de desarrollo, que contribuyen al desarrollo económico y social y la mejora de las condiciones de vida en los países beneficiarios. Los proyectos son ejecutados en su mayoría por empresas del sector privado, por lo que constituyen una oportunidad de negocio para las empresas de Castilla y León y un instrumento muy interesante para facilitar la internacionalización de las empresas de la región, fomentando también en determinados casos el asociacionismo empresarial a través de la elaboración conjunta de ofertas. Se persigue con ello aprovechar las oportunidades de negocio e impulsar la participación de las empresas de Castilla y León en la contratación pública internacional (Gobiernos, Instituciones Financieras Internacionales y Canal Azul de Naciones Unidas).

Por otra parte, puesto que el Plan se orienta de forma prioritaria hacia empresas de tamaño pequeño y mediano (especialmente a aquellas empresas vinculadas a la Estrategia de Crecimiento de industrias locales) y dadas las singularidades y especificidades de los productos y servicios ofrecidos por cada una de estas empresas, se requiere un **extenso repertorio de instrumentos de promoción comercial**, que faciliten la difusión y promoción de los mismos.

En particular, se pondrá a disposición de las empresas herramientas de promoción, tanto a título **individual como colectivo**, que les permitan afrontar el lanzamiento y comercialización de sus productos y servicios en otros mercados, presentar su oferta exportable en eventos, etc. y se facilitará el contacto directo de las empresas con sus mercados de interés.

En definitiva, se tratará de aumentar la presencia de empresas en eventos de promoción con repercusión internacional y que contribuyan a impulsar su internacionalización, posibilitando que realicen demostraciones y presentaciones de sus productos y servicios ante posibles clientes. Además, se ayudará a las empresas en sus planes de promoción internacional de manera individual y se intentará minimizar el coste que supone para las empresas el desarrollo de un plan de promoción comercial.

Se reforzará el **respaldo institucional** en las acciones de promoción internacional, dada su repercusión directa en la imagen de Castilla y León en los mercados exteriores y siempre buscando el complemento de la Marca España, valor añadido al que el Plan de Internacionalización de Castilla y León dará un espacio preferente en la salida al exterior de nuestra oferta exportable.

Se concederá mayor atención al **apoyo a la marca**, puesto que contribuye a mejorar la imagen de las empresas en el exterior y constituye un factor de diferenciación ante la competencia y de fidelización de los clientes; con lo que facilita la penetración de los productos y servicios ofrecidos y afianza su presencia en los mercados, favoreciendo el incremento de las ventas y de la cuota de mercado. Es por todo ello por lo que el nuevo Plan de Internacionalización contempla medidas de apoyo para la promoción de la marca de forma individualizada en aquellas empresas capaces de vincular su estrategia internacional a la generación de una marca que permitirá consolidar la posición internacional de empresas de Castilla y León y consolidar la relación con el importador y/o distribuidor, afianzando la presencia de la empresa en el mercado objetivo.

A través de este plan, se fomentará los instrumentos de apoyo a la implantación en destino, ya sea a través de filial comercial o productiva, para aquellas empresas que se embarquen en esta estrategia, bien porque se encuentran en una fase más avanzada del proceso de internacionalización, o porque lo consideran necesario para acceder a los mercados objetivo.

Para todo ello dentro del eje de promoción internacional se pondrán en marcha las siguientes medidas:

- **Participación y visitas** en/a ferias internacionales, misiones y encuentros empresariales, promociones en punto de venta, showrooms, presentaciones de productos y servicios, degustaciones (en su caso), etc., promoviendo la marca de Castilla y León y haciendo de esta un sello de calidad reconocido también a nivel internacional.
- Impulso de **acciones singulares de promoción**, de carácter institucional y multisectorial, que generan sinergias entre todos los sectores participantes; estas acciones se prevén en especial (aunque no exclusivamente) en relación con la agroalimentación y la gastronomía.
- **Programas de iniciación a la exportación**: dirigidos a las empresas sin experiencia internacional, o muy escasa, y cuya intención es familiarizar a estas empresas con los mecanismos del comercio internacional, desde aspectos documentales a los puramente comerciales. Se ofrece asesoría personalizada con expertos en las distintas fases del proyecto empresarial, se contemplan acciones de formación y práctica promocional que permitirá a la empresa, una vez finalizada o superada esta iniciación, desenvolverse por sí misma en los mercados exteriores.
- Promoción de las **marcas de empresas** de Castilla y León en los mercados internacionales.
- **Misiones inversas** de importadores y prescriptores de opinión.

- **Apoyo a la implantación de empresas** de Castilla y León en los mercados exteriores, prestando ayuda económica y financiera, canalizando información sobre las facilidades que ofrecen los países de destino, acompañando a las empresas en las distintas fases de implantación en el exterior y haciendo un seguimiento de este proceso.
- A través de la página web [www.icex.es](http://www.icex.es) se ofrece un **simulador de costes de establecimiento**, que permite el cálculo de los costes de implantación en el exterior y la comparación entre ellos; se facilita así una visión global y completa del mercado y un conocimiento del clima de inversión, que incluye un análisis geográfico de la información.
- Aprovechamiento de las **oportunidades que brindan las TICs** en el ámbito de la promoción internacional, en particular a través de acciones de marketing internacional on line y fórmulas alternativas.
- Identificación de los sectores económicos y los mercados con potencialidad de crecimiento de la demanda, originando para ello los contactos institucionales adecuados.
- Ayuda en la **búsqueda de importadores**, especialmente para aquellas empresas que están iniciando su experiencia exportadora y no cuentan con un departamento específico de comercio exterior.
- Además del apoyo que ofrecen las OFECOMES a través de los Servicios Personalizados, ICEX ha desarrollado el Programa de Consultores en destino (Colombia, Chile, Perú, Ecuador, Panamá y México) para empresas acogidas a programas de iniciación.

El nuevo Plan de Internacionalización considera conveniente potenciar la participación en **licitaciones internacionales**, generadas por gobiernos e instituciones financieras internacionales, como una vía específica para impulsar la internacionalización de las empresas.

En este ámbito, se contemplan algunas medidas específicas:

- Servicio de Oportunidades de Negocio e Inversión que está disponible para las empresas suscritas al servicio.
- Difusión de las oportunidades de negocio en el mercado de las licitaciones internacionales.
- Promoción en ferias internacionales.
- Formación a empresas en el ámbito de las licitaciones internacionales.
- Desarrollo de una plataforma de licitaciones internacionales.
- Apoyo a consorcios y plataformas de participación en licitaciones internacionales.
- Misiones de acercamiento a las sedes de los Organismos Multilaterales, de prospección multilateral a países beneficiarios de fondos multilaterales o misiones inversas de prospección multilateral.
- Programa de impulso a la presencia de expertos de Castilla y León en Instituciones Financieras Multilaterales.



- Apoyo a PYMES a través de las Antenas Multilaterales de Bruselas, Washington y Manila.
- Acciones de Partenariado.
- Apoyo a empresas españolas que licitan internacionalmente ayudándoles a identificar y contactar con posibles proveedores de productos o servicios entre las empresas españolas. Enfocado a los grandes sectores de infraestructuras de transporte, construcción, agua y energía.

## 4.2. CAPTACIÓN DE INVERSIONES

---

La internacionalización es un concepto amplio, que incluye no sólo relaciones comerciales sino que va más allá, afectando a todo tipo de actividades que puedan tener un componente transfronterizo. En este sentido, los flujos de inversión directa constituyen un aspecto prioritario de la internacionalización, por cuanto su carácter estable indica un nivel más avanzado del proceso de apertura exterior y por su contribución estructural al tejido productivo regional.

En efecto, la inversión extranjera directa tiene consecuencias muy positivas sobre la economía y sobre el tejido empresarial de la Comunidad, puesto que facilita la creación de empleo y la incorporación de innovaciones tecnológicas y no tecnológicas, propicia las relaciones comerciales internacionales y favorece la inserción de las empresas de Castilla y León en las cadenas de valor globales, así como la puesta en marcha de fórmulas de cooperación empresarial complejas (en particular, en el ámbito de la investigación y la innovación).

Por ello, es fundamental potenciar la promoción de Castilla y León en el exterior como destino de inversiones, para dar a conocer los factores de competitividad y el atractivo de nuestra Comunidad, así como trabajar en la identificación de potenciales inversores, centrando los esfuerzos en determinados sectores de alto valor añadido y con potencial de crecimiento en nuestra Comunidad.

Castilla y León tiene los argumentos necesarios como para atraer al territorio de la Comunidad inversiones exteriores que contribuyan a fortalecer la estructura productiva y el tejido empresarial así como a crear empleo de calidad. Las infraestructuras regionales desarrolladas durante años, la estratégica ubicación geográfica, la existencia de un tejido empresarial consolidado, la disponibilidad de capital humano cualificado y de una red de Universidades que garantiza la oferta empleo para todos los sectores de actividad, así como un clima empresarial y de diálogo social que dota al entorno socioeconómico castellano y leonés de una paz social de la que debemos sentirnos orgullosos, deben ser las variables sobre las que articular la oferta de nuestra Comunidad para acoger a inversiones exteriores.

Pero es necesario **dar a conocer el indudable atractivo de Castilla y León** a los inversores, directivos y gestores que participan en la toma de decisiones relativas a los proyectos de inversión. A través de las páginas webs: [www.investinspain.org](http://www.investinspain.org) y [www.investincastillayleon.com](http://www.investincastillayleon.com) se ofrecen buscadores de ayudas e incentivos, con toda la información distribuida por región y sector y que dan una respuesta inmediata a las posibles cuestiones planteadas por empresas que tengan interés en iniciar un proyecto de inversión en Castilla y León.

Las medidas de este Plan en relación con la captación de inversiones se articulan sobre tres pilares básicos:

- **Detección y localización** de los proyectos de inversión, allí donde se produzcan desde su misma génesis;
- La **atención individualizada** a dichos proyectos atendiendo a las particularidades y elementos decisivos de dicho proyecto y haciéndolos encajar con la oferta regional en cuanto a los elementos clave de la inversión;

- La materialización de la inversión debe sostenerse con el **mantenimiento** de la misma, por lo que se entiende que la implantación es el primer paso de un largo trayecto que se retroalimenta y concreta en resultados tangibles a lo largo del tiempo, durante el cual la Comunidad no puede permanecer ajena o indiferente, sino apoyando y reforzando su papel impulsor en la inversión.

Para favorecer la captación de inversiones exteriores, así como el mantenimiento y refuerzo de las ya implantadas, se trabajará en distintos ámbitos:

- Impulso a la **promoción de Castilla y León como destino de inversiones**, a través de distintas fórmulas:
  - **Participación en las grandes ferias comerciales** de sectores considerados como prioritarios para nuestra estrategia de internacionalización, en línea con la especialización de nuestra economía.
  - Realización de **presentaciones a potenciales inversores** (tanto nacionales como internacionales) en los mercados prioritarios: En principio, se prevé realizar acciones de promoción para la captación de inversiones en Castilla y León en países de Europa (Alemania, Italia, Portugal, Francia, Países Bajos, Gran Bretaña y países nórdicos), así como en Estados Unidos, México, China e Israel.
- **Identificación de inversores** a nivel internacional, para poner en contacto proyectos empresariales con necesidades de capital y posibles inversores.
- **Misiones empresariales** para captación de inversores estratégicos.
- Desarrollo del **Programa de captación de talento** para atraer a Castilla y León personas emprendedoras con proyectos de alto valor añadido y recorrido en el tiempo.
- **Gestión individualizada de los potenciales proyectos de inversión** que pretendan establecerse en la región, acompañando desde el inicio hasta lograr su implantación definitiva. Se proporcionará apoyo y acompañamiento en cuestiones como:
  - Búsqueda y localización de la **ubicación** más idónea para el proyecto, búsqueda de suelo industrial, naves u oficinas, etc.
  - **Información y asistencia** en todos los aspectos relacionados con el entorno económico regional, ayudas o incentivos, búsqueda de financiación, etc.
  - **Acompañamiento** de los proyectos de inversión y **asignación de un tutor** de proyecto a lo largo de su vida en Castilla y León.
- Creación de una **Red de coordinación de las áreas de captación de inversiones** en todas las provincias.
- Fomento de iniciativas y **estructuras permanentes** que permitan la detección de proyectos de inversión desde su origen, como la creación de una **Red internacional de empresarios de origen castellano y leonés** para apoyar la captación de inversiones.

- Impulso al **Programa de Empresas Tractoras de la Comunidad Autónoma**. Para la atracción de inversiones es fundamental potenciar la colaboración con las empresas tractoras de la Comunidad Autónoma y especialmente con aquellas que tienen un mayor componente innovador, para detectar, dentro de la cadena de valor de las mismas, oportunidades para la identificación y captación de posibles inversores en mercados exteriores.
- Incremento de la **colaboración interterritorial** de Castilla y León con el gobierno central a través de la creación de grupos de trabajo específicos (Grupo de Automoción).
- Establecimiento de **sistemas estables y permanentes de intercambio de información**, que permitan detectar y satisfacer las necesidades de los proyectos de inversión materializados, así como la introducción de medidas correctoras que eviten potenciales riesgos o/y conflictos.

Es preciso indicar que estas medidas pueden tener un carácter transversal o general, pero también una orientación sectorial, de manera que se desarrollarán **actuaciones sectoriales específicas** para los sectores considerados prioritarios, de acuerdo con la estrategia de especialización de la economía de Castilla y León, para apoyar la captación y ampliación de inversiones de empresas exteriores que hayan invertido o estén en proceso de invertir en la Comunidad.

Asimismo, conviene recordar que la estrategia de captación de inversiones se integrará con la articulación de actuaciones tendentes a la captación de capitales que puedan complementar y completar determinadas inversiones exteriores en Castilla y León.

Por otra parte, se continuará avanzando en la mejora del entorno empresarial, para facilitar la realización de negocios y la actividad económica, tanto en general como en particular para favorecer la captación de inversión extranjera directa que pretenda instalarse en Castilla y León.

Así, en línea con las conclusiones y recomendaciones recogidas en distintos informes (entre los que cabe citar el informe Doing Business, elaborado por el Banco Mundial), seguirá profundizándose en aspectos como la simplificación administrativa, la eliminación de trabas burocráticas, la reducción de tiempos y plazos, o la unificación de ventanillas empresariales y su integración en la red de Puntos de atención al emprendedor.

### 4.3. COOPERACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

---

A efectos de este Plan, la cooperación se entiende **en sentido amplio**, ya que no sólo se plantea entre las empresas de nuestra Comunidad, sino también se extiende a la cooperación entre las empresas de nuestra Comunidad con otras empresas y entidades nacionales y de otros países, así como a la colaboración entre administraciones e instituciones implicadas en la internacionalización.

En el proceso de internacionalización, al igual que sucede en otros ámbitos de la actividad empresarial, la cooperación permite **superar** (o al menos afrontar en mejores condiciones) **algunos obstáculos inherentes al reducido tamaño** empresarial, tan característico de nuestro tejido productivo. En particular, la cooperación permite acceder a recursos que de manera individual sería imposible o muy difícil de conseguir, a la vez que permite una mayor eficiencia en las actuaciones, al evitar duplicidades, aunar esfuerzos y conseguir sinergias, incrementando así las oportunidades.

Por **cooperación empresarial** internacional se entiende el proceso de agrupamiento y alineamiento de intereses empresariales en torno a una estructura, en forma de asociación, plataforma, consorcio o agrupación, para lograr más sinergias y de este modo abordar en mejores condiciones tanto la promoción exterior de nuestra oferta como la atracción de nuevos proyectos empresariales para que se instalen en nuestro territorio.

Se trata, en definitiva, de promover la colaboración entre empresas para favorecer su internacionalización, fomentando encuentros y generando dinámicas de trabajo que ayuden a educar a nuestras pymes en la cooperación para atender mejor los retos y oportunidades en los mercados globales. La conformación de esta cooperación empresarial (fundamentalmente entre pymes) se organizará en función de la **complementariedad** entre las empresas, de acuerdo con su actividad, su tamaño, así como su conocimiento y cultura internacional.

La internacionalización debe dejar de ser una estrategia limitada a la gran empresa, si bien está constatado que para este segmento empresarial resulta más sencillo abordarla. Teniendo en cuenta el tejido empresarial de Castilla y León, es preciso fomentar fórmulas de cooperación para aumentar las posibilidades de salida al exterior de todas las empresas, en especial las de menor dimensión. La cooperación ayudará a superar las barreras a la internacionalización derivadas del tamaño empresarial, de la amplitud de la cartera de productos y servicios o de la falta de conocimientos y experiencia en el exterior, entre otras. También contribuirá a minimizar los costes de la internacionalización, permitiendo acometer actuaciones y proyectos que, si las empresas actuaran por separado, no podrían afrontar por su elevado coste.

También se fomentará la colaboración con empresas extranjeras, para compartir sinergias y encontrar oportunidades de negocio y para la participación conjunta en programas de cooperación territorial financiados por la Unión Europea.

Además, la cooperación empresarial **no debe limitarse a los objetivos de comercialización**, sino también a compartir sinergias y experiencia y a realizar proyectos conjuntos, por ejemplo en el ámbito de la investigación y la innovación.

Hay que **maximizar el potencial de los instrumentos** puestos a disposición de las empresas para avanzar en el proceso de internacionalización, para ser más eficaces, **evitando duplicidades y solapamientos** y buscando la complementariedad de las actividades y de los servicios ofrecidos. En definitiva, se trata de conseguir una estructura institucional de apoyo a la internacionalización más eficiente.

En este sentido, el Plan de internacionalización de Castilla y León debe estar necesariamente **alineado con el Plan Nacional**, para aprovechar al máximo las nuevas oportunidades derivadas de la política comercial, ya sea a través de la firma de nuevos acuerdos comerciales (multilaterales o bilaterales), o en virtud de las diferentes medidas y actuaciones puestas en marcha en el marco de las prioridades sectoriales y geográficas (Planes Integrales de Desarrollo de Mercados). Además, el Plan nacional ofrece y pone a disposición de las empresas importantes recursos humanos y materiales a través de la Red Exterior de Oficinas Económicas y Comerciales de España y la Red de Territorial de Economía y Comercio.

Con el fin de fomentar la cooperación entre los diferentes agentes e instituciones implicadas en el proceso de internacionalización, se contemplan diversas medidas:

- **Colaboración con agrupaciones empresariales para la promoción sectorial conjunta:** Se impulsará la realización de campañas sectoriales que lleven a cabo una promoción integral del sector en determinados mercados, cuyos beneficios redundarán en todas las empresas del sector. Las acciones de promoción se combinarán con acciones de comunicación para los sectores prioritarios de la oferta exportable, con el objetivo de reforzar la imagen y la presencia de un determinado sector en los mercados de interés y obtener con ello un incremento de ventas.
- Con ello, se pretende una coordinación permanente de las actuaciones así como prestar apoyo a las asociaciones representativas de los sectores, impulsando sus proyectos de internacionalización.
- Se han desarrollado experiencias de este tipo a través de diferentes fórmulas, obteniéndose resultados exitosos dependiendo del grado de complementariedad de las empresas implicadas.
- **Fomento de las alianzas estratégicas:** La difusión de oportunidades de empresas líderes en internacionalización y el aprovechamiento de la capacidad tractora de empresas consolidadas en el exterior genera sinergias positivas entre estas empresas y aquellas con menor tamaño y menos internacionalizadas. Por ello, se impulsará el establecimiento de vínculos entre empresas con estrategias de internacionalización, tratando de aumentar la relación entre grandes empresas de Castilla y León internacionalizadas y pymes.
- **Difusión de oportunidades comerciales** de empresas líderes en internacionalización.
- **Generación de puntos de encuentro internacional** para empresas que busquen alianzas con otras empresas, proveedores, para ampliar y/o complementar su cartera de productos y servicios.
- **Foros de Inversión y Cooperación Empresarial:** cuyo contenido tendrá una doble vertiente; por un lado, institucional, y por otro, puramente técnico, centrado en la organización de entrevistas entre empresarios españoles y potenciales socios extranjeros sobre proyectos de inversión o cooperación empresarial previamente seleccionados.
- **Creación de la Red de Empresas de Castilla y León en el exterior:** La potenciación de las relaciones sociales, culturales, económicas y políticas con los territorios donde existan comunidades de empresarios de Castilla y León en un número significativo, con sus instituciones y agentes sociales, permite la generación de vínculos que facilitan la promoción internacional, el apoyo en el momento de la implantación de nuestras empresas en dicho mercado y el apoyo a la captación de inversiones extranjeras para Castilla y León. Por ello, se creará la Red de Empresas de Castilla y León en el exterior, como una plataforma de empresas y empresarios de la Comunidad, establecidos en los mercados exteriores y con vinculación en Castilla y León.

- Esta Red, a la que se incorporarán las Asociaciones Castellanas y Leonesas de Empresarios en el Exterior (ACYLEs), servirá para apoyar tanto la implantación de nuestros empresarios en los mercados internacionales como la promoción y apoyo a la captación de inversiones exteriores para Castilla y León.
- Esta Red contribuirá a fortalecer el papel de las ACYLEs, para que se constituyan como punto de encuentro entre los empresarios de estos países con origen castellano y leonés y las empresas de Castilla y León con interés en esos mercados, prestándoles apoyo internacional y asistencia, fortaleciendo su presencia tanto en los países en los que están asentadas, como en Castilla y León.
- Además, esta Red apoyará iniciativas como el desarrollo de prácticas en el exterior de recién licenciados.
- Fomento de la **participación de empresas en proyectos de cooperación transfronteriza, transnacional e internacional financiados por la Unión Europea.**

La cooperación **transnacional** implica una mayor integración de la Unión Europea a través de la formación de grandes grupos de regiones europeas, con el fin de fomentar el desarrollo del territorio europeo. Mediante la cooperación **transfronteriza** se llevan a cabo proyectos con objetivos concretos y diversos que contribuyen al crecimiento económico de la región.

Con los proyectos de cooperación **interregional** se pretende mejorar la eficacia de las políticas y de los instrumentos de desarrollo regional mediante el intercambio de información y de experiencias prácticas, así como mediante la cooperación en áreas como la investigación, el desarrollo tecnológico, el empresariado, la sociedad de la información, el turismo, la cultura o el medio ambiente.

- Se apoyarán iniciativas que impulsen la **cooperación empresarial en el ámbito de las Agrupaciones Empresariales Innovadoras o clusters** de Castilla y León (actualmente existen once clusters representativos de los sectores prioritarios de la Estrategia de Especialización Inteligente de Castilla y León).
- La UE ha se ha dotado, para el Programa de concurrencia a fondos europeos Horizonte 2020, de una serie de subprogramas destinados a la colaboración entre los clusters europeos representativos de distintos sectores productivos de las regiones de la UE. Para acceder a dichos programas, se necesita tener dimensión, especialización y capacidad de generación de proyectos desde una perspectiva internacional para conseguir optar y alcanzar proyectos internacionales en cooperación a través de clusters. Por ello, se intensificarán los esfuerzos de **búsqueda de socios y colaboradores** de los clusters regionales en proyectos internacionales (europeos en particular), a fin de conseguir **proyectos que concurren con éxito** a las convocatorias de fondos europeos diseñados para los clusters.
- Asimismo, se impulsará el desarrollo de **proyectos en el exterior** que permitan implementar las tecnologías desarrolladas por los clusters regionales en mercados objetivo.
- Se aprovechará las **oportunidades que brindan las TIC** para favorecer la cooperación, ya sea para la comercialización de los productos y servicios en un entorno global o para facilitar el intercambio y acceso a la información.

- **Clubes de exportadores:** surgen en el seno del Plan de Internacionalización 2004-2007. Son grupos de trabajo de ámbito local constituidos por empresas exportadoras o con vocación exportadora con una apuesta clara para promover la oferta de los productos y servicios de estas empresas regionales dentro de todas y cada una de las provincias de la Comunidad Autónoma. Estos clubes de exportadores orientarán su estrategia en los siguientes campos:
  - Sensibilización interna.
  - Intercambio de experiencias y mejores prácticas.
  - Acciones de estímulo a la exportación.
  - Análisis de mercados.
  - Relación con otros clubes en el ámbito regional.
- **Foros de Embajadores:** se trata de encuentros que tienen como objetivo lograr una mayor promoción de los productos regionales en los mercados exteriores e incrementar la cooperación en países de gran interés para las empresas de Castilla y León.

A través de esta iniciativa, se pondrá en contacto a los embajadores en España de dichos países con los empresarios interesados para explicarles de primera mano las ventajas y oportunidades que pueden ofrecer estos mercados. Los foros tienen como objetivo principal facilitar y alentar a los empresarios a internacionalizarse.



## 4.4. INFORMACIÓN Y ASISTENCIA INDIVIDUALIZADA

---

La adopción de una estrategia de internacionalización supone un cambio de modelo de negocio, que no siempre es fácil de implantar en las empresas. Internacionalizarse es un proceso costoso, que requiere vincular la cultura de la empresa a los mercados internacionales y precisa una **adecuada información sobre las características y peculiaridades de aquellos mercados** a los que se desea acceder.

Las empresas a las que se dirige el plan de internacionalización son de tamaño mediano y (sobre todo) pequeño, por lo que deben racionalizar sus recursos al máximo, teniendo en cuenta que el proceso de salida al exterior exige de un gran esfuerzo presupuestario. La labor informativa se convierte en una **cuestión crítica para la toma de decisiones** sobre la internacionalización.

La información con la que cuentan las empresas antes de su salida al exterior es un pilar fundamental para que puedan continuar impulsando su crecimiento y apertura internacional. Por ello, el objetivo principal de las actuaciones previstas en el ámbito de la información y la asistencia individualizada se resume en ofrecer un **apoyo personalizado y a la medida de la empresa**, teniendo en cuenta sus necesidades particulares a la hora de exportar.

Castilla y León cuenta con un tejido empresarial de más de 5.000 unidades que exportan, ya sea de forma regular o de forma puntual. La labor de información y asistencia individualizada para cada empresa se adaptará al tamaño de la propia empresa, al sector de actividad de la misma (incluso dependiendo del tipo de producto o servicio ofrecido), al mercado al que nos queramos dirigir y al procedimiento que deba seguirse para una correcta internacionalización de la empresa en cuestión.

Por todo ello, se pondrán en marcha las siguientes medidas:

- **Asesoría Individualizada a las empresas:** Se ofrecerá un servicio integral y personalizado que facilite a las empresas la información necesaria para salir al exterior, de manera que las empresas se puedan familiarizar con las cuestiones del comercio internacional, desde aspectos meramente documentales a los comerciales: resolución de cuestiones jurídicas y legales que se le puedan plantear en las operaciones exteriores, análisis de contratos, fiscalidad, aduanas, gestión documental de exportación, e incluso asesoramiento sobre el potencial de los productos de la empresa en los mercados potenciales. Este asesoramiento dependerá del grado de internacionalización de las empresas que lo demanden:
  - **Empresas que ya cuenten con conocimientos de los mercados o tengan trayectoria internacional:** se les facilitará información sobre temas concretos en los mercados de interés, legislación, fiscalidad, temas aduaneros, gestión documental, no siendo tan necesario un asesoramiento personalizado sobre mercados o clientes potenciales.
  - **Empresas con nula o poca experiencia exportadora:** será un asesoramiento completamente personalizado, se estudiará el perfil de las empresas, su potencial exportador y sus fortalezas, de tal forma que nos permita detectar los apoyos que mejor les pueden encajar y que les ayuden a familiarizarse con las cuestiones del comercio internacional.

- **Empresas de nueva creación:** se incidirá sobre todo el proceso de elección de mercados, búsqueda de clientes y en base a esto definir la mejor estrategia de comercialización. El objetivo final consiste en favorecer su desarrollo, crecimiento e internacionalización. Es necesario ayudar a los emprendedores a considerar la internacionalización ya desde la definición de sus modelos de negocio, para incorporarla como una variable más en el desarrollo de su actividad.

En este sentido se cuenta también con el servicio VENTANA GLOBAL a través del cual se atenderá también cualquier consulta sobre internacionalización, configurándose como un canal directo que da acceso a los recursos de la Secretaría de Estado de Comercio, ICEX, Cofides, Cesce, Expansión Exterior, ICO, Enisa y CDTI.

- **Gestión logística:** se incidirá de forma especial en dar respuesta a las importantes dificultades que las empresas tienen hoy en día en este sentido. Se pondrá a disposición de las empresas asesoramiento e información específica sobre transporte internacional, aduanas y fiscalidad con el objetivo de resolver todas las dudas que la empresa pueda tener a la hora de realizar operaciones de compra - venta en los mercados internacionales.

Todo este asesoramiento personalizado proporcionará, al mismo tiempo, el conocimiento detallado de la situación del tejido empresarial de la Comunidad, permitiéndonos centrar mejor las futuras actuaciones en materia de internacionalización.

- **Difusión de Información:** Las nuevas herramientas de difusión de información han demostrado ser excelentes medios para promocionar las empresas y productos de Castilla y León a nivel internacional. La difusión de la información on-line es una de las mejores herramientas, tanto para nuestras empresas, cuando desean salir al exterior, como para los clientes potenciales en los mercados internacionales, cuando desean adquirir nuestros productos.

El portal de empresas de la Junta de Castilla y León [www.empresas.jcyl.es](http://www.empresas.jcyl.es), pone a disposición de las empresas información detallada y actualizada sobre herramientas, programas y acciones puestas en marcha para apoyar su internacionalización.

A través del correo electrónico seguiremos difundiendo los **boletines electrónicos**, que proporcionan información sobre acciones de promoción con convocatoria abierta, oportunidades comerciales, noticias de interés para las empresas exportadoras, etc.

Asimismo, para adaptarnos a la nueva realidad de las redes sociales, se están implementando nuevos canales de comunicación (Twitter, Facebook, LinkedIn, Apps, etc.), que contribuirán a mantener una comunicación más ágil y directa con exportadores e importadores. Todo esto se complementa con el **Aula Virtual** y el programa **Pasaporte al Exterior** del ICEX con contenidos especializados en comercio exterior.

Finalmente, se incidirá en la difusión actualizada de los **datos de comercio exterior**. Puesto que disponer puntualmente de información estadística sobre las exportaciones y las importaciones facilita el conocimiento inmediato de la situación actual de los mercados internacionales, así como el movimiento de mercancías de nuestra región. A través del Sistema de Información de Estadística de la Junta de Castilla y León se ofrece información personalizada, donde se puede localizar informes sobre la situación actual de la Comunidad o extraer estadísticas a medida por provincias, sectores o áreas geográficas.

Igualmente, a través de las bases de datos de **ESTACOM y EUROESTACOM**, las empresas pueden acceder a Informes de comercio Exterior con los datos publicados por la AEAT. Esta herramienta de análisis ofrece una visión detallada de las exportaciones e importaciones españolas para una serie de 10 años. En tiempo real, facilitan estadísticas sobre el comercio exterior español según las variables seleccionadas (valor, peso, productos y sectores, provincias y CCAA).

- **Realización de Jornadas informativas** sobre mercados prioritarios de especial interés (presentación del mercado, oportunidades para exportar y para invertir,...). En particular, se organizará una Jornada para cada uno de los denominados Nuevos Mercados Emergentes Líderes en Crecimiento.
- **Análisis de los Nuevos Mercados Emergentes Líderes en Crecimiento:** Se abordará de forma específica el estudio de estos mercados, incluyendo el seguimiento de su desempeño económico, la identificación de sus patrones de consumo, la evaluación de las oportunidades potenciales que ofrecen (en comercio e inversión) y la información sobre los principales factores de riesgo y vulnerabilidad.
- Se elaborarán unas **fichas país**, que estarán disponibles en la web, con información relativa a las principales actividades económicas de dimensión internacional (comercio, inversiones y viajeros, en función de la disponibilidad de resultados estadísticos) correspondiente a los mercados más importantes en términos cuantitativos o con mayor potencial en el marco del Plan de internacionalización.
- **Seguimiento y evaluación para la detección de las necesidades empresariales:** Se considera esencial reforzar el seguimiento de las actuaciones individualizadas que se ponen en marcha (asesoramiento a las empresas para abordar los mercados, participación en actividades de promoción, formación...), tratando de cuantificar y evaluar los resultados de las mismas, de tal forma que podamos conocer el grado de satisfacción de las empresas respecto de las actuaciones realizadas, para, en su caso, ejecutar medidas de corrección. Para ello, se realizarán **encuestas** a todas aquellas empresas con las que interactuemos, a fin de obtener información sobre si realmente se está ofreciendo las mejores soluciones para que se inicien en el proceso de internacionalización o para su consolidación en el mismo (incluyendo la fase de implantación en el exterior).
- Esto nos permitirá, además, conocer mejor el tejido empresarial e identificar las necesidades reales de las empresas respecto de los instrumentos y políticas de fomento de la internacionalización, para de esta forma mejorar nuestro catálogo de servicios.
- **Calendario único de internacionalización:** Reunirá la información sobre las acciones anuales del Plan de Internacionalización, sobre los programas de apoyo a las empresas, sobre los seminarios y cursos de formación, sobre los encuentros empresariales y sobre las herramientas que las diferentes instituciones de soporte a la internacionalización ponen a su disposición (ADE, ICEX, Cámaras de Comercio y CECALE), sensibilizando a las empresas sobre la importancia de salir a los mercados exteriores.
- **Se mejorará la información disponible sobre la base exportadora de Castilla y León:** Se continuará actualizando la base de datos para conocer de forma más precisa la situación del tejido empresarial de la región, sus fortalezas y debilidades y de este modo centrar mejor las actuaciones.

- Se reforzará la labor de **difusión de la oferta exportable** de las empresas y productos de Castilla y León en mercados de destino para que exista información y conocimiento suficiente de ellos que permitan establecer lazos comerciales con los empresarios de la región. Esta difusión será especialmente importante en aquellas economías líderes en crecimiento que ofrezcan grandes oportunidades para las empresas regionales. En este sentido cabe mencionar el portal [www.spainbusiness.com](http://www.spainbusiness.com) o los portales sectoriales ([www.foodswinesfromspain.com](http://www.foodswinesfromspain.com), [www.fashionfromspain.com](http://www.fashionfromspain.com), [www.spaintechology.com](http://www.spaintechology.com)) como un escaparate importante de las empresas y productos de Castilla y León.
- Apoyo en la **búsqueda de financiación** disponible, en particular ofreciendo información sobre las posibles líneas nacionales y regionales que apoyen proyectos de internacionalización.

## 4.5. FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO

---

Abordar los mercados exteriores con los conocimientos necesarios resulta decisivo para conseguir buenos resultados en el proceso de internacionalización. Por ello, las empresas requieren profesionales, directivos y líderes que tengan una sólida preparación en relación con todas las variables que afectan a las empresas cuando acuden a los mercados internacionales y a su vez, que sean capaces de **aprovechar las técnicas y herramientas** disponibles para crear **oportunidades de negocio** dentro y fuera de nuestras fronteras.

De este modo, al mejorar las competencias de los profesionales en activo en materia de internacionalización, la formación actúa como **motor impulsor del cambio estratégico en la empresa**. Además, contribuye a **fortalecer la situación competitiva de las empresas** a través de la capacitación de profesionales, lo que puede revertir en un incremento del empleo en la Comunidad.

La formación, junto a la información y los instrumentos de cobertura, contribuye a eliminar o **suavizar incertidumbres**, facilitando la **toma de decisiones** inherentes al proceso de internacionalización en sus diferentes fases (iniciales o avanzadas). En particular, la formación ayuda a los profesionales a adaptarse a la permanente evolución del mercado global, adquiriendo nuevos conocimientos teóricos y prácticos que les permitan **superar las dificultades** que deben afrontar.

De este modo, la formación en cuestiones relacionadas con la internacionalización se consolida como uno de los ejes fundamentales de actuación y que ha de aplicarse sobre todo nuestro tejido empresarial, pero especialmente en el caso de las pequeñas empresas, con el fin de lograr una base mayor de industrias y empresas internacionalizadas, es decir, una base de exportadores permanentes más amplia.

Los esfuerzos en este eje no sólo se dirigirán a los **profesionales** que trabajan en las **empresas**, sino también a quienes trabajan en las **administraciones, instituciones y organismos** de soporte de la internacionalización, así como a los **estudiantes y jóvenes** que se incorporarán al mercado laboral en un futuro más o menos inmediato para integrarse en el ámbito empresarial o institucional.

Por otra parte, este Plan pretende facilitar a las empresas la **disponibilidad y la captación de capital humano cualificado especializado** en las diferentes cuestiones relacionadas con la internacionalización. Puesto que el tejido empresarial de nuestra Comunidad está integrado mayoritariamente por empresas de tamaño muy reducido, en las que no existe un departamento específico de internacionalización (ni siquiera unipersonal), se trata de cubrir esta necesidad poniendo a su disposición personal cualificado que, sin pertenecer de forma estable a la estructura organizativa de la empresa, contribuya a su actividad, así como **facilitando la incorporación de trabajadores con este perfil** profesional de forma estable a la empresa.

Las actuaciones que se van a poner en marcha en el Plan en el área de actuación relativa a la formación y el capital humano incluyen:

- **Programas Máster y Programas Avanzados dirigidos a profesionales en activo**, que les permitan adquirir y actualizar conocimientos en materia internacional. Los programas Máster deberán cubrir las necesidades que tienen los técnicos y directivos de las empresas con una sólida formación empresarial capaces de identificar problemáticas y aportar soluciones reales y eficaces.

- **Programa de becas y promotores:** tras finalizar el Máster en Comercio Exterior se incorporan durante un año a alguna de las Oficinas Comerciales. A su regreso, optan a un segundo año de destino en empresa, durante el que ICEX aporta el 50% de su remuneración.
- **Programa Máster para jóvenes titulados** con el objetivo de cubrir las necesidades de la Red Exterior así como de las empresas regionales que precisen de jóvenes expertos en comercio exterior. Se formará a promotores en comercio exterior, con el objetivo de dotar de una capacitación a medida y especializada y cubrir así las necesidades de las empresas de Castilla y León que precisen de técnicos de comercio exterior.
- **Seminarios, jornadas y talleres formativos**, centrados en los contenidos actualizados propios del comercio internacional (información país, mercado, sectores, gestión aduanera, fiscalidad internacional, logística, marketing digital internacional o gestión de proyectos multilaterales entre otros). En particular, estas actividades de formación versarán sobre los Nuevos Mercados Emergentes Líderes en Crecimiento.
- **Cursos sobre procesos y procedimientos de internacionalización** de determinados sectores en mercados objetivos.
- **Apoyo a jóvenes emprendedores y el autoempleo**, orientando y asesorando de forma continuada a aquellos promotores que se especialicen en la comercialización de productos de la Comunidad.
- **Programas de apoyo a la incorporación de capital humano especializado** en comercio exterior en las empresas de Castilla y León, tanto en aquellas ubicadas en la Comunidad como en las que se han instalado en los mercados exteriores.
- **Creación de redes de profesionales en materia de internacionalización**, que faciliten la información, el contacto y la interacción dentro y fuera de nuestras fronteras.
- Aprovechando el conocimiento de los profesionales de la Red Exterior se realizarán **encuentros anuales** con empresarios interesados para abordar cualquier cuestión de interés sobre los mercados en los que Castilla y León está presente a través de su red.
- Se fomentará, a través del programa **Erasmus para Jóvenes Emprendedores**, que éstos, mediante estancias con empresarios experimentados de otros países europeos, adquieran las habilidades necesarias para dirigir una empresa, profundicen en el conocimiento de tecnologías de su sector y tengan la oportunidad de cooperar con socios extranjeros y acceder a nuevos **mercados**.
- **Programas de Formación en Gastronomía Española:** incluyendo formación en gastronomía, idioma y cultura de nuestro país que culmina con la participación en el Concurso Internacional de Tapas.

## 4.6. RED EXTERIOR

---

Los empresarios de la región cuentan con una Red Exterior de **contactos en puntos estratégicos** de la geografía mundial que deben aprovechar para llevar a cabo su proceso de internacionalización.

La Red Exterior presta sus servicios de forma horizontal, ya sea desarrollando una labor de promoción comercial (con el fin de apoyar el incremento de las ventas en el exterior de las empresas) o bien realizando una labor de búsqueda y captación de nuevos proyectos de inversión internacionales (que impliquen la creación de empresas en nuestra región y por consiguiente, contribuyan a la creación de empleo).

Esta Red Exterior realiza, entre otras, estas funciones:

- Presta asesoramiento especializado en aquellos países en los que están presentes los promotores.
- Proporciona información sobre mercados, canales de distribución e importadores.
- Facilita la presencia estable de las empresas en destinos estratégicos, a través de la elaboración de agendas de trabajo, identificación de potenciales compradores y búsqueda de socios locales.
- Identifica oportunidades comerciales que conlleven un incremento de la venta de productos y servicios.
- Detecta y localiza proyectos de inversión internacionales susceptibles de implantarse en nuestro territorio.
- Proporciona asistencia individualizada a las empresas.

Para apoyar a las empresas en su estrategia de internacionalización **se fomentará el uso de todos los servicios que presta la Red Exterior.**

Esta Red Exterior cuenta con varios instrumentos, en los que diferentes organismos implicados en la internacionalización ponen a disposición importantes recursos humanos y materiales.

Por una parte, ADE dispone actualmente de una completa infraestructura exterior con presencia en la actualidad en 19 países de Europa, África, Asia y América, creada para respaldar sobre el terreno a las empresas de Castilla y León en su actividad internacional y que cuenta con profesionales (promotores de comercio exterior) que han completado con éxito el Máster Internacional en Promoción de Comercio Exterior de la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial.

Ofrece un completo conjunto de servicios a las empresas de Castilla y León, entre los que se encuentran desde el asesoramiento de profesionales en esos destinos (promotores de comercio exterior), al apoyo en destino en todas aquellas gestiones que puedan necesitar las empresas para facilitar su presencia estable en destinos estratégicos.

Además y especialmente para aquellas empresas que están iniciando su experiencia exportadora y no cuentan con un departamento específico de comercio exterior, los promotores realizan una labor de búsqueda activa de importadores, para conseguir que estas empresas comiencen a vender en los mercados internacionales.

Otro de los objetivos fundamentales de cada uno de los promotores en el exterior es dar a conocer los productos regionales a posibles importadores utilizando acciones de promoción concretas, como los showrooms, presentaciones, etc.

Los promotores de la red exterior realizan también una labor de identificación de proyectos de inversión internacionales en sus destinos, proyectos de inversión que sean susceptibles de implantarse en Castilla y León. Para ello, se trabajará fundamentalmente en los sectores que se consideran prioritarios como potenciales generadores de inversiones en nuestra Comunidad, de acuerdo con la estrategia de especialización productiva.

Esta Red de promotores de ADE se completará con una **Red de Socios Estratégicos (Colaboradores Especializados)** en sectores y mercados, con el fin de apoyar a las empresas que, o bien demanden una serie de servicios más personalizados para cubrir sus necesidades de internacionalización, o bien tengan como objetivo mercados complejos en los que no se cuenta con promotores propios.

Estos colaboradores especializados o socios estratégicos son empresas de prestación de servicios de consultoría en comercio exterior que ofrecen un apoyo en destino a medida para aquellos mercados de interés para la empresa, en materias como prospección de mercado, estudios sectoriales, elaboración de agendas comerciales, resolución de consultas técnicas, realización de gestiones comerciales, implantación en destino, búsqueda de inversores internacionales, etc.

Estas empresas cuentan con el respaldo de la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial, que avala su especialización y experiencia, de forma que se asegure la calidad en la prestación de los servicios que las empresas castellanas y leonesas demanden.

Además, las empresas de la Comunidad tienen a disposición las infraestructuras de la **Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España (OFECOMES)** implantadas en todos los mercados internacionales y vinculadas al Gobierno de España a través del ICEX. Estas 98 OFECOMES ofrecen a las empresas tanto apoyo institucional como una amplia gama de servicios personalizados entre los que destacan, entre otros, la elaboración de agendas de reuniones, identificación de socios comerciales, información personalizada de mercados, organización de misiones inversas, etc. En esta Red se ha integrado la Red de promotores de ADE, en el marco del proceso de racionalización de las administraciones públicas.

Finalmente, la amplia estructura mundial de la **Red de Cámaras Españolas** también se encuentra a disposición de las empresas de Castilla y León.

A través de estas redes de promotores y socios estratégicos se detectarán tendencias propias del mercado que generen nuevas oportunidades para las empresas de Castilla y León.



## 4.7. FINANCIACIÓN

---

El presente Plan contempla también la actuación sobre uno de los elementos claves en la gestión empresarial en general y en su internacionalización en particular, como es el caso de la financiación.

Aun reconociendo la necesidad de abordar los mercados exteriores de manera habitual e incorporar esa visión global a la actividad diaria de la empresa, es evidente que estas actuaciones tienen una influencia, en ocasiones relevante, sobre las cuentas de dicha empresa y por lo tanto a la necesidad de internacionalizarse se une la de una financiación accesible y útil, orientada específicamente a esta actividad.

Por otra parte, dado que operar en los mercados exteriores, especialmente cuando se trata de mercados emergentes y en desarrollo, incrementa la incertidumbre y el riesgo de la actividad empresarial (así como los eventuales costes derivados de una operación fallida), las empresas necesitan **instrumentos de cobertura específicos** que permitan paliar los costes en que incurrirían como consecuencia de una operación fallida en el ámbito internacional y minimizar el riesgo de iniciar relaciones comerciales con clientes poco conocidos y establecidos a varios miles de kilómetros.

Por ello, es importante poner a disposición de las empresas (en particular de las pequeñas) **instrumentos financieros accesibles, flexibles y adaptados** a sus necesidades que faciliten su salida al exterior.

Con esta vocación existen figuras de este tipo ofrecidas por instituciones de alcance nacional como las líneas ICO, ENISA, COFIDES y FIEM (Fondo para la Internacionalización de la empresa, de la Secretaría de Estado de Comercio) que conviven con otras específicamente puestas a disposición para la empresa de Castilla y León. En este sentido, conviene recordar la importancia y novedad que supone para las empresas regionales la **Lanzadera Financiera** puesta en marcha recientemente por la Junta de Castilla y León. Esta lanzadera es un instrumento clave en la canalización de la financiación para proyectos de inversión en sentido amplio y cuenta con la participación activa tanto de la Administración Regional como de instituciones financieras de carácter privado.

Independientemente de la utilidad de una herramienta como la Lanzadera Financiera, existen otros productos o líneas de apoyo financiero específicamente destinados a la internacionalización y muchos de los cuales aparecen ya incorporados en la estrategia de financiación a la competitividad de la Junta de Castilla y León mediante la mencionada lanzadera. Entre ellos destacan:

- **Avales para la internacionalización y comercio exterior**, por un importe máximo de 1.000.000 € en ambos casos y que se orientan a financiar operaciones de comercio internacional y créditos documentarios de importación en el primer caso y la emisión de avales derivados de la licitación y/o adjudicación ante las Administraciones Públicas en el segundo.
- **Subvenciones a la expansión Internacional**, dirigidas a aquellas actividades más habituales en la actividad internacional de cualquier empresa, como puedan ser la participación en ferias, misiones comerciales, etc. sin restricción de sectores y cuyo fin último es la expansión **internacional de la empresa**.

- Se prevé que el nuevo **Plan de Crecimiento para Pymes de Castilla y León**, actualmente en fase de elaboración, incluya medidas orientadas a dotar de capacidad financiera a las empresas seleccionadas en el marco de dicho Plan, para que desarrollen o aborden de forma inmediata líneas de ejecución relativas a la Internacionalización.

# 5

## PRESUPUESTO



La inversión total aproximada del presente Plan de Internacionalización para el periodo 2016-2020 por parte de la Junta de Castilla y León, las Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León, CECALE y del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) asciende a 80.798.264 €.



## SEGUIMIENTO DEL PLAN



El Plan de Internacionalización tiene carácter dinámico, puesto que ha de tener en cuenta las nuevas oportunidades y necesidades de las empresas en un entorno internacional permanentemente cambiante.

En este sentido, es esencial conocer y analizar la información relativa a la evolución del marco internacional, pero también es fundamental realizar un seguimiento y evaluación de los resultados que se van obteniendo en aplicación del Plan, en términos de la eficacia de las medidas para la consecución de los objetivos propuestos. En base a esto, se realizará como mínimo una evaluación cada dos años de vigencia del plan, que nos permitirán reorientar las medidas si así se considerará necesario.

Para esta medición se utilizan una serie de indicadores internos (de ejecución y de resultados) que nos permitirán conocer la actividad directa generada por las diversas medidas contempladas en cada área de actuación de este IV Plan de Internacionalización.



CASTILLA Y LEÓN

# IV Plan de Internacionalización Empresarial de Castilla y León

2016 · 2020



**ICEX** España  
Exportación  
e Inversiones

**Cámaras**  
Castilla y León

**cecale**

 **Junta de  
Castilla y León**