

3.6. Eje 6. Internacionalización

La Comunidad de Castilla y León deberá elevar su crecimiento y deberá hacerlo en una economía mundial cada vez más globalizada y sometida a una revolución tecnológica sin precedentes. Este reto puede ser enfrentado también a través del ya iniciado proceso de internacionalización de nuestras empresas, lo cual fue en su momento una opción estratégica para las pymes de Castilla y León.

Ahora bien, a la hora de abordar los **desafíos de la internacionalización** a través de la digitalización es fundamental ayudar a nuestras empresas en el proceso de búsqueda del tamaño óptimo y de la estructura organizativa y de gestión más eficientes.

El impacto del **Covid-19** ha acelerado de un modo sin precedentes la digitalización de las empresas: el comercio electrónico se ha reforzado y se ha convertido en herramienta clave para poder llegar a todos los potenciales clientes, por tanto la búsqueda y adecuada elección de nuevos canales de venta a través de plataformas comercializadoras y *marketplaces* es hoy día una de las prioridades de las empresas regionales y desde la Administración Pública regional se han de establecer las estrategias adecuadas y los apoyos financieros necesarios para la diversificación y minimización de los riesgos que entraña la internacionalización a través de la digitalización así como los costes tanto económicos como de personas que esta entraña.

La **apertura plena al exterior de la economía española** es una realidad desde nuestro ingreso en la entonces CEE (actual UE), en el año 1986. El tejido empresarial ha experimentado, desde entonces, un proceso progresivo y generalizado de internacionalización en el que las empresas han desempeñado un papel importante, a pesar de ser en su mayoría un tejido empresarial de pymes y empresarios individuales, cuya dimensión tiende a limitar su expansión internacional.

En este proceso de internacionalización, resulta relevante el concepto de **propensión exportadora**, que se define como el cociente entre las ventas realizadas en los mercados exteriores y la producción total de cada empresa.

En este sentido, la intensidad exportadora (propensión exportadora) está correlacionada positivamente con el tamaño de la empresa, porque las empresas de mayor tamaño cuentan con más recursos y capacidades, pueden conseguir economías de escala, perciben menos riesgos en sus operaciones internacionales, tienen más y mejores oportunidades de financiación, maximizan su poder de compra o negociación, tienen más facilidad para acceder a la información y son más eficientes generalmente en las actividades de producción y distribución. Todos estos argumentos confirman la existencia de cierta linealidad entre el

tamaño de la empresa y su creciente actividad exterior. En definitiva, el tamaño empresarial ejerce un efecto positivo en la propensión exportadora.

Adicionalmente, en la literatura especializada, cada vez tiene más aceptación el vínculo positivo y recíproco entre **propensión exportadora** e innovación.

En Castilla y León, el impulso a la internacionalización de la economía regional para generar un impulso positivo al crecimiento económico y a la mayor creación de empleo, mediante la mejora de la competitividad, se plasmó en el **IV Plan de Internacionalización empresarial de Castilla y León 2016-2020**, cuyos principales resultados fueron el aumento del número de empresas exportadoras (un 26,5 % más que en 2015), una cifra de 79.500 millones de euros de exportación, en el periodo 2016-2020; un incremento en el número de empresas exportadoras regulares del 9,2 %, durante este periodo, y que ha permitido situar a Castilla y León, en el conjunto del Estado, con un peso exportador de casi el 6 %.

Las empresas 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.

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.

Esta Red de promotores se completa 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.

Institucionalmente, los principales **agentes** protagonistas en el proceso de Internacionalización Empresarial de Castilla y León son: 1) 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** España. 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.; 2) Las **Cámaras de Comercio** de Castilla y León; 3) **CEOE** Castilla y León y; 4) el Gobierno de la Comunidad, cuya acción conjunta se ve impulsada principalmente a través de la **Red Exterior de Promotores de la Junta de Castilla y León**, que debe ser una herramienta importante y protagonista en la internacionalización empresarial y en la participación regional en Proyectos Importantes de Interés Común Europeos (PIICE).

En los últimos años de turbulencia política – como el proceso de acuerdos y negociaciones para la salida del Reino Unido de la Unión Europea o la subida de gravámenes a las exportaciones a Estados Unidos- la Junta de Castilla y León, a través de sus agentes, desarrolla un papel clave en el asesoramiento de las empresas en su estrategia de internacionalización.

3.6.1. Diversificación y consolidación de mercados

Las empresas de Castilla y León deben seguir avanzando en el proceso de internacionalización.

Para lograrlo, se hace preciso consolidar la orientación al exterior y extenderla aún en mayor medida, haciendo que la internacionalización sea un componente estructural y estratégico del negocio de las empresas de la Comunidad.

Los principales retos del próximo Plan de internacionalización de las empresas regionales siguen siendo: aumentar la cuota de mercado en las exportaciones españolas; incrementar el número de empresas exportadoras; diversificar y consolidar la internacionalización por sectores, ecosistemas y en nuevos mercados; aumentar la tendencia a exportar de las empresas (propensión exportadora) e inculcar la cultura de la internacionalización; incrementar la cooperación empresarial e institucional; y por último, impulsar la Comunidad como destino de nuevas inversiones.

Un aspecto que conviene incentivar es la cooperación, que se entiende en sentido amplio, ya que no sólo se plantea entre las empresas de nuestra Comunidad, sino que también se extiende a la cooperación entre las empresas de nuestra Comunidad con otras empresas, en los grandes sectores de infraestructuras de transporte, construcción, agua y energía, entre otros.

Del mismo modo, se precisa reforzar el sistema de internacionalización de la Junta de Castilla y León para realizar un salto cualitativo en su capacidad de aportación de valor añadido a todos los tipos de empresas para impulsar su competitividad internacional.

Asimismo, es necesario generar capacidad analítica y de evaluación para el propio sistema de internacionalización.

3.6.1.1. Objetivos de la diversificación y consolidación de mercados

Durante los últimos años, ha aumentado la diversificación en los sectores industriales exportadores, aunque se mantiene la preponderancia del sector automoción y componentes. En el mismo sentido, se han incrementado las exportaciones del sector agroalimentario, de la piedra natural; del sector textil-confección, y el de maquinaria agrícola y ganadera. No obstante, siempre es deseable alcanzar una mayor diversificación y consolidación, en particular, en actividades con valor añadido diferencial y competitivo.

A partir de todas las consideraciones realizadas previamente, la estrategia de diversificación y consolidación de mercados, agentes y productos para mejorar la internacionalización de las empresas castellanas y leonesas plantea el siguiente **objetivo general**:

Aumentar las exportaciones y la propensión exportadora de la Comunidad de Castilla y León

Este objetivo general se desagrega en los siguientes **objetivos específicos**, en función de las actuaciones previas llevadas a cabo por la administración:

- Fomentar y apoyar la internacionalización de la innovación tecnológica.
- Fomentar la transformación digital, ya que es fundamental la utilización de las nuevas tecnologías para competir, tanto en los canales digitales de venta online, como en los canales de distribución tradicionales, en el nuevo escenario de la era post Covid.
- Consolidar la base exportadora existente en Castilla y León y aumentar el número de empresas exportadoras y 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.
- Diversificación de la base exportadora sectorial de la Comunidad. 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, mejorando la internacionalización del sector servicios.
- Diversificación de mercados, intensificando en especial la presencia en el ámbito de la UE e identificando los destinos más interesantes, así como áreas emergentes con especial potencial para las empresas.
- Intensificar el asesoramiento a las empresas en su estrategia de internacionalización en situaciones de especial complejidad política y/o económica.
- Reforzar el apoyo a las empresas en la elección de mercados en función de sus productos y potencialidades.
- Aumentar la cuota de mercado de Castilla y León en las exportaciones españolas y en los mercados exteriores, propiciando la integración en las cadenas globales.

- 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.
- 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, reforzando la implantación la cultura de la internacionalización en los distintos procesos de las empresas.
- Mejorar la cualificación en 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.
- Fomentar la colaboración entre empresas para incrementar su papel exportador. Buscar mecanismos que articulen una colaboración sectorial e intersectorial, que ayude a las empresas a asociarse con ese fin.

3.6.1.2. Actuaciones para la diversificación y consolidación de mercados

Las **actuaciones necesarias** para alcanzar el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos se presentan a continuación.

-
- Promocionar los productos y servicios de las empresas regionales teniendo en cuenta los nuevos desafíos que presentan los mercados exteriores, aprovechando, entre otras, las oportunidades que ofrecen diferentes actividades y eventos regionales en el exterior y/o con proyección internacional.
 - Combinar las líneas de promoción tradicionales con nuevas fórmulas de comercialización utilizando las nuevas tecnologías y los canales digitales de venta.
 - Reforzar las medidas de reducción del coste del desarrollo del plan de promoción exterior de la empresa.
 - Robustecer de la Red Exterior de Promotores de la Junta de Castilla y León para atender las demandas realizadas por las empresas sobre nuevos destinos geográficos

para la exportación (diversificación de mercados), así como oportunidades comerciales para compradores internacionales con interés en importar productos de Castilla y León.

- Reforzar el apoyo a la pyme para mejorar su propensión exportadora y diseño de sistemas de vigilancia competitiva.
- Apoyo a la incorporación de nuevas empresas (y emprendedores) a la internacionalización (diversificación de productos).
- Apoyo y refuerzo institucional en acciones comerciales en nuevos mercados y sectores, para la diversificación y consolidación de la economía de la Comunidad.
- Planes sectoriales específicos de promoción comercial en línea con la orientación de la RIS3 de Castilla y León y ecosistemas.
- Planes de apoyo a las empresas en su estrategia de internacionalización en situaciones de especial complejidad política y/o económica.
- Prospección y búsqueda de oportunidades en el exterior: seguimiento demandas clientes.
- Fomentar y apoyar la formación en idiomas especializados en comercialización productos y servicios.

3.6.2. Desarrollo de mercados, productos y servicios, así como la participación de empresas en proyectos de interés común europeo

La **Comisión Europea** respalda, decididamente, que los Estados miembros y sus empresas aúnen sus esfuerzos para posibilitar inversiones transnacionales a gran escala, que generen efectos positivos en toda Europa.

La UE ha puesto en marcha normas flexibles en materia de ayudas estatales en favor de los **Proyectos Importantes de Interés Común Europeo (PIICE)**.

Por añadidura, **los diferentes agentes del Plan de Internacionalización de la Junta de Castilla y León** realizan **acciones formativas** sobre certificaciones, normativa, oportunidades de negocio, fiscalidad, logística, marketing digital, técnicas de venta, etc.

3.6.2.1. Objetivos para el desarrollo de mercados, productos y servicios, así como el fomento de la participación de empresas en proyectos de interés común europeo

Estos antecedentes permiten definir el siguiente **objetivo general** en este ámbito:

Promover que las empresas sean más eficientes, competitivas y participativas en los mercados exteriores, de forma especial, en la UE.

A partir de este objetivo general, serán **objetivos específicos**, los siguientes:

- Difusión de las oportunidades de negocio en el mercado de las licitaciones internacionales y fomento y apoyo de la participación en licitaciones internacionales (en particular, en la UE, en el Banco Mundial, BID u otros Organismos Multilaterales de Desarrollo (OMDs))
- Alinear los programas de Aceleración de Empresas, en los que Castilla y León tiene potencial, con los sectores definidos por la UE.
- Aprovechar las oportunidades de negocio que genera el Brexit.
- Atracción de emprendedores y *start-ups* de fuera de Castilla y León con potencial en los sectores de referencia.
- Reforzar el capital humano formado, especialmente en idiomas, y especializado en internacionalización, así como en el uso de las herramientas digitales nuevas.
- Impulsar y apoyar la participación de las empresas regionales en Proyectos Importantes de Interés Común Europeo (PIICE).

3.6.2.2. Actuaciones para el desarrollo de mercados, productos y servicios, así como el fomento de la participación de empresas en proyectos de interés común europeo

Las **actuaciones requeridas** para alcanzar el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos se presentan a continuación.

-
- Fomentar y apoyar la participación de empresas de la Comunidad en licitaciones internacionales y formación a empresas en dicho ámbito.

- Mejora del acceso de las empresas a fórmulas que permitan la difusión y la participación en oportunidades generadas a través de organismos multilaterales, donantes internacionales y la contratación pública internacional.
- Acciones para mejorar el contenido tecnológico de las empresas (para ser más eficientes y competitivas): desarrollo tecnológico, innovación y transformación digital.
- Campañas de promoción internacional de los programas de aceleración de empresas y emprendedores ofertados por la Comunidad, atrayendo proyectos emprendedores con potencial (verticalización de los programas de Aceleración).
- Planes de acción para mejorar la presencia de los emprendedores y de las empresas que han participado en los programas de aceleración en eventos y redes de referencia internacional.
- Planes de acción y apoyo para acelerar la participación de empresas en proyectos internacionales europeos y en mercados estratégicos, así como en redes de referencia internacional, eventos, etc.
- Programas de adaptación de empresas al Brexit, en búsqueda de oportunidades de negocio.
- Acciones para la formación de estudiantes, en el ámbito de la internacionalización, para que puedan incorporarse en la red exterior y en los departamentos de internacionalización de las empresas regionales, como puede ser: Formación y utilización en las nuevas tecnologías digitales como complemento esencial para la formación en internacionalización.
- Acciones de difusión e información y apoyo para aumentar y fomentar la participación de las empresas regionales en Proyectos Importantes de Interés Común Europeo (PIICE).

3.6.3. Apoyo institucional a la internacionalización de la empresa y la promoción exterior

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.

Se deberá facilitar el acceso a información a través de herramientas de vigilancia competitiva, lo que proporciona nuevas oportunidades como aportación diferencial de la nueva propuesta de valor.

Asimismo, se debe incorporar una sistemática de información, comunicación, divulgación focalizada en distintos colectivos destinatarios, partiendo para ello de alcanzar un conocimiento de las necesidades del tejido empresarial de nuestra Comunidad para adoptar una segmentación de empresas y adaptar los instrumentos de apoyo a dichas necesidades.

En cuanto a las acciones de apoyo institucional a la internacionalización, se han puesto en marcha actuaciones en un doble sentido, por una parte, hacia afuera, mediante la promoción exterior de nuestras empresas y, por otra, hacia adentro, para la captación de inversiones, tanto de diferentes sectores económicos, como procedente de diversos países.

Respecto al primer ámbito, durante el **IV Plan de Internacionalización**, se han puesto en marcha nuevas formas de financiación a través de la **Plataforma Financiera de Castilla y León** que ofrece productos específicos, como las dos líneas de avales para la internacionalización y el comercio exterior. Igualmente, se han puesto en marcha nuevos programas de ayudas y subvenciones a la expansión internacional en el marco del Programa Operativo 2014-2020, así como servicios de asesoramiento y seguimiento de proyectos de promoción exterior de empresas, tanto en mercados consolidados como en emergentes o instrumentos de cobertura de riesgos de entidades nacionales.

Igualmente, se desarrollaron numerosas actuaciones, concretamente: **presencia en ferias, encuentros empresariales, promociones, degustaciones y catas, concursos, y misiones inversas**. La mayor parte, corresponde al sector de alimentación y vinos, además de los sectores de piedra y hábitat, y de material de construcción. Además, se resuelven consultas en materia de normativa, información específica de mercados, oportunidades de negocio, legislación, aduanas, fiscalidad, etc.

Por **áreas geográficas**, las acciones de promoción se han centrado básicamente, en el mercado europeo (50%), seguido por Asia con el 18 %, Latinoamérica con un 16 % y Norteamérica con un 15 %. Se debe continuar con el esfuerzo de diversificación geográfica y sectorial, por ello se plantean los siguientes objetivos y acciones a llevar a cabo para su consecución, y que

pretenden revisar la selección de países prioritarios, en los que redoblar los esfuerzos, establecer focos de atención, prestando atención en mercados lejanos de alto crecimiento.

Respecto al segundo ámbito, a través del servicio de captación de nuevas inversiones en Castilla y León, se asiste a una **diversificación de proyectos y sectores captados**, procedentes de numerosos países. Adicionalmente, se realizan reuniones con potenciales inversores y presentaciones para la **captación de inversiones**. Será preciso apostar por focalizar la atención en las prioridades de especialización de la RIS3 de Castilla y León, en las que se integran las empresas castellanas y leonesas que pueden dar mayores saltos cualitativos en su competitividad a través de la internacionalización.

Diseñar actividades concretas para otros sectores no prioritarios atendiendo a las propuestas de sus propias empresas y agentes.

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 atender las 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.

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.

Finalmente, se ha iniciado una fructífera **colaboración entre las Universidades y las empresas** en la captación de fondos y con la presencia en foros y programas nacionales y europeos de apoyo a la I+D+i, en el marco de planes como el Plan TCUE 2018-2020.

Por último, la evaluación del IV Plan de Internacionalización de la empresa de Castilla y León 2016-2020 debe permitir una valoración cualitativa del mismo, que permita definir los objetivos del próximo plan con mayor ajuste a la realidad de las empresas y sectores de la Comunidad y al momento en que nos encontramos.

3.6.3.1. Objetivos para el apoyo institucional a la internacionalización de la empresa y la promoción exterior

A la luz de la evidencia de nuestra Comunidad, se propone el siguiente **objetivo general**:

Apoyo institucional a intensificar la propensión a exportar y la internacionalización de empresas y emprendedores.

Este objetivo general se desagrega en los siguientes **objetivos específicos**:

- Apoyar y fomentar la propensión a exportar y la internacionalización de las empresas de la Comunidad de Castilla y León.
- Incrementar la inversión extranjera en la Comunidad de Castilla y León.
- Atraer la llegada de nuevos proyectos de inversión a la Comunidad de Castilla y León, que complementen a los sectores y actividades estratégicas.
- Reforzar las relaciones institucionales corporativas: estableciendo prioridades y objetivos.
- Apoyar propuestas y proyectos conjuntos entre Universidades y empresas para la captación de fondos y la presencia en foros y programas nacionales y europeos de apoyo a la I+D+i.
- Apoyar la colaboración interempresarial

3.6.3.2. Actuaciones para el apoyo institucional a la internacionalización de la empresa y la promoción exterior

Las **actuaciones requeridas** para alcanzar el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos se presentan a continuación.

-
- Acercamiento a los Organismos Multilaterales europeos e internacionales.
 - Refuerzo del acompañamiento de las pymes a través de las misiones institucionales.
 - Mantenimiento e incremento de la estrategia de establecimiento de alianzas con organismos homólogos en el exterior.
 - Mantenimiento e incremento de la participación en jornadas en el exterior para reforzar a Castilla y León como una Comunidad dónde invertir.
 - Apoyo financiero para aquellas empresas y emprendedores que quieran participar individualmente en acciones de promoción comercial o de inversión a través de la Plataforma Financiera de Castilla y León.

- Mantener y fortalecer las líneas de avales para internacionalización y comercio exterior.
- Mantener y fortalecer las 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., así como aquellas destinadas a facilitar la financiación y gestión de estos proyectos, sin restricción de sectores y cuyo fin último es la expansión internacional de la empresa.
- Mantener y fortalecer los instrumentos de cobertura de riesgos.
- Oferta de información sobre los mercados exteriores en general a las empresas.
- Realización de Jornadas informativas sobre mercados prioritarios de especial interés (presentación del mercado, oportunidades para exportar y para invertir,...).
- Seguimiento y evaluación para la detección de oportunidades de negocio en el exterior.
- Identificar las necesidades reales de las empresas respecto de los instrumentos y políticas de fomento de la internacionalización, para de esta forma mejorar su adaptación y el catálogo de servicios.
- Mejorar la información disponible sobre la base exportadora de Castilla y León, sus fortalezas y debilidades y de este modo centrar mejor las actuaciones.
- Reforzar la labor de difusión de la oferta exportable de las empresas y productos de Castilla y León en mercados de destino.
- Impulsar el programa de becas y promotores.
- Formación de profesionales especializados en comercio internacional mediante el Máster Internacional en Promoción del Comercio Exterior.
- Promoción de la inserción de los profesionales especializados en comercio internacional en los departamentos de exportación de empresas de Castilla y León, tanto en origen como en destino.
- Fortalecimiento de la Red Exterior con presencia en países de Europa, África, Asia, América y Oceanía, creada para respaldar sobre el terreno a las de Castilla y León en su actividad internacional.

- Cursos sobre procesos y procedimientos de internacionalización de determinados sectores en mercados objetivos.
- 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 ya están actuando en los mercados exteriores.
- Impulso y apoyo a las redes de profesionales en materia de internacionalización, para que faciliten la información, el contacto y la interacción dentro y fuera de nuestras fronteras.
- Aplicación de nuevas estrategias que faciliten y refuercen la cadena de suministros en el futuro y las cadenas de valor estratégicas. Elaboración de propuestas y proyectos conjuntos entre Universidades y empresas para la captación de fondos y la presencia en foros y programas nacionales y europeos de apoyo a la I+D+i, en el marco del Plan TCUE 2018-2020 o similares.
- Colaboración con agrupaciones y organizaciones 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.
- 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.

- 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.

- Fortalecer la Red de Empresas de Castilla y León en el exterior y las Asociaciones Castellanas y Leonesas de Empresarios en el Exterior (ACYLEs).
- Fomentar la participación de empresas en proyectos de cooperación transfronteriza, transnacional e internacional financiados por la Unión Europea.
- Apoyar iniciativas que impulsen la cooperación empresarial en el ámbito de las Agrupaciones Empresariales Innovadoras de Castilla y León.
- Apoyo a la Marca España, como estrategia de marketing internacional de las empresas.
- Reforzar la colaboración con otras entidades de apoyo a la internacionalización de las empresas, como es el ICEX, con el fin de aumentar sinergias y actuaciones de forma colaborativa
- Apoyo a la identificación de socios y contactos internacionales que refuercen la estabilidad de las exportaciones.
- Actuaciones para la atracción de inversión extranjera
 - Impulsar a Castilla y León por su recurso de la “lengua castellana” para atraer inversión e intercambios.
 - Captación de inversiones y servicio de consultoría personalizada a los proyectos de inversión que busquen ubicarse en la Comunidad.
 - Mantener el acompañamiento de las empresas extranjeras en sus procesos inversores.
 - Reforzar las misiones ‘after care’ a la matriz de las multinacionales.
 - Atracción de eventos tecnológicos y en ámbitos relacionados con proyectos de carácter transformador de la RIS3.

3.7. Eje 7. Entorno empresarial

El entorno o contexto empresarial condiciona, inevitablemente, no solo la actividad de las empresas y de los emprendedores, sino también sus resultados, en términos de su