

# IV MARCO PARA LA COMPETITIVIDAD E INNOVACION EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEON

Informe resultados  
de la encuesta  
**NIVEL DE  
INTERNACIONALIZACIÓN  
DE LAS EMPRESAS DE LEÓN**

## Contenido

<b>1. PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA</b> .....	1
<b>2. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS CLASIFICADAS POR TEMAS</b> .....	2
2.1 TEMÁTICA: SECTORES Y PERSONAL.....	2
<b>2.1.1. Cualificación del personal por sector</b> .....	2
<b>2.1.2. Conclusiones y propuestas de mejora</b> .....	4
2.2 TEMÁTICA: EXPORTACIÓN.....	5
<b>2.2.1. Productos y servicios exportados</b> .....	5
<b>2.2.2. Porcentajes de exportación</b> .....	7
<b>2.2.3. Países a los que exportan</b> .....	8
<b>2.2.4. Conclusiones y propuestas de mejora</b> .....	10
2.3 TEMÁTICA: VISIBILIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS.....	11
<b>2.3.1. Empezar a exportar</b> .....	11
<b>2.3.2. Adaptación, promoción y expansión</b> .....	15
<b>2.3.3. Conclusiones y propuestas de mejora</b> .....	18
2.4 TEMÁTICA: AYUDAS PARA INTERNACIONALIZACIÓN.....	19
<b>2.4.1 Barreras encontradas</b> .....	19
<b>2.4.2. Apoyo recibido y necesidades</b> .....	21
<b>2.4.3. Conclusiones y propuestas de mejora</b> .....	26
2.5 TEMÁTICA: ESTRATEGIAS.....	27
<b>2.5.1. Expectativas y colaboración</b> .....	27
<b>2.5.2. Conclusiones y propuestas de mejora</b> .....	30

## 1. PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA

Este informe recoge los resultados de la Encuesta de Internacionalización Empresarial en León, un estudio diseñado para analizar el grado de internacionalización en las empresas de nuestra región. Durante el período de recopilación de datos, logramos obtener una gran cantidad de información valiosa de un amplio espectro de empresas en León. Este informe proporciona un análisis detallado de dicha información y presenta una visión completa del entorno empresarial de nuestra localidad.

Las empresas que comienzan y desarrollan su proceso de internacionalización son conscientes de lo que conlleva: expandir operaciones a mercados extranjeros y aumentar así su alcance, ingresos y competitividad. También implica adaptar productos, estrategias de marketing y estructuras organizativas a distintos entornos culturales, legales y económicos, enfrentando desafíos como barreras lingüísticas, regulación y apoyo local y competencia global.

En este informe, encontramos una evaluación en profundidad de diversos aspectos relacionados con los sectores implicados y el personal capacitado para el desarrollo internacional de las empresas, las características, nivel y porcentajes de exportación según el destino, la visibilidad y venta de su imagen en el extranjero, los retos que tienen para avanzar en el proceso de externalización de sus productos/servicios y las percepciones sobre las acciones necesarias para impulsar su presencia en el extranjero.

Los datos recopilados y los análisis realizados nos han permitido identificar tendencias, necesidades y oportunidades dentro de la comunidad empresarial de León. Además, hemos destacado recomendaciones clave para aquellos que buscan mejorar su grado de internacionalización de sus productos, servicios o actividades.

La encuesta realizada a empresas en la provincia de León mostró importantes aspectos sobre su grado de apertura de mercado. También se reflejó la relevancia de incentivos como la fiscalidad favorable y las subvenciones para apoyar a las empresas en todo el proceso. Estos resultados proporcionan una visión de la situación actual de las empresas en su camino hacia la externalización en la provincia de León.

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las empresas que participaron en esta encuesta, ya que su valiosa contribución ha hecho posible este informe. Esperamos que los resultados y análisis presentados aquí sirvan como recurso valioso para guiar a las empresas de León en su viaje hacia una mayor expansión internacional.

## 2. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS CLASIFICADAS POR TEMAS

### 2.1 TEMÁTICA: SECTORES Y PERSONAL

#### 2.1.1. Cualificación del personal por sector

La internacionalización de las empresas requiere personal cualificado en idiomas para facilitar la comunicación y la adaptación en mercados globales. La selección de este talento debe enfocarse en habilidades lingüísticas y culturales, valorando la experiencia previa en entornos internacionales. Esto permite a la empresa no solo comprender mejor las demandas locales, sino también fortalecer su competitividad y expansión. Un proceso de selección riguroso, que incluya pruebas de idioma y competencias interculturales, asegura contar con un equipo capaz de impulsar el crecimiento global de la organización.

Todo ello se traduce en:

- **Eficiencia y productividad:** el personal cualificado en idiomas mejora la eficiencia al reducir errores de comunicación y agilizar procesos, lo que incrementa la productividad en entornos internacionales y permite adaptarse rápidamente a nuevos mercados.
- **Competitividad:** contar con empleados multilingües fortalece la posición competitiva de la empresa, facilitando negociaciones y colaboraciones en distintos países y ayudando a anticiparse a las demandas globales.
- **Innovación:** la diversidad lingüística y cultural fomenta la innovación, ya que aporta perspectivas variadas y facilita la creación de soluciones únicas, adaptadas a necesidades específicas de mercados internacionales.
- **Mejora de la experiencia del cliente:** un equipo capacitado en idiomas y cultura local mejora la experiencia del cliente al ofrecer un trato más personalizado y adaptado, generando confianza y satisfacción.

Por lo tanto, disponer de personal con alto dominio de idiomas potencia la eficiencia, competitividad, innovación y satisfacción del cliente en la empresa, impulsando su capacidad de éxito en mercados internacionales.

En la encuesta realizada, se preguntó sobre:

#### “¿Cuenta con personal cualificado en comercio internacional?”

- Sí, la empresa cuenta con personal cualificado en comercio internacional: 36%
- No, la empresa cuenta con personal cualificado en comercio internacional: 64%

La mayoría de las respuestas indicaron que la empresa no cuenta con personal que posea esta cualificación en comercio internacional.

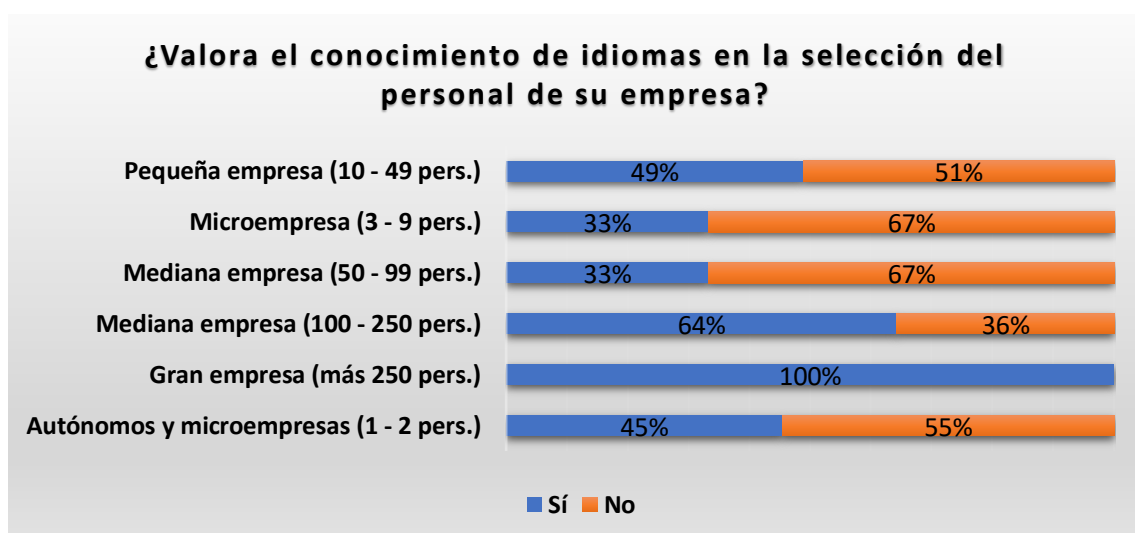
Por sectores, destaca el de Comercio con el menor y mayor porcentaje de personal cualificado:



“¿Valora el conocimiento de idiomas en la selección del personal de su empresa?”

- Sí, la empresa valora el conocimiento de idiomas en la selección del personal: 51%
- No, la empresa no tiene en cuenta el conocimiento de idiomas a la hora de seleccionar a su personal: 49%

Poco más de la mitad de las respuestas indicaron que la empresa valora el conocimiento de idiomas en la selección del personal:



### Recomendaciones:

- **Eficiencia y productividad:** el personal cualificado en idiomas mejora la eficiencia al reducir errores de comunicación y agilizar procesos, lo que incrementa la productividad en entornos internacionales y permite adaptarse rápidamente a nuevos mercados.
- **Competitividad:** contar con empleados multilingües fortalece la posición competitiva de la empresa, facilitando negociaciones y colaboraciones en distintos países y ayudando a anticiparse a las demandas globales.
- **Innovación:** la diversidad lingüística y cultural fomenta la innovación, ya que aporta perspectivas variadas y facilita la creación de soluciones únicas, adaptadas a necesidades específicas de mercados internacionales.
- **Mejora de la experiencia del cliente:** un equipo capacitado en idiomas y cultura local mejora la experiencia del cliente al ofrecer un trato más personalizado y adaptado, generando confianza y satisfacción.

En resumen, el personal con alto dominio de idiomas potencia la eficiencia, competitividad, innovación y satisfacción del cliente en la empresa, impulsando su capacidad de éxito en mercados internacionales.

### 2.1.2. Conclusiones y propuestas de mejora

#### Conclusiones:

- **Valoración del conocimiento de idiomas:** a medida que aumenta el tamaño de la empresa, también aumenta la tendencia a valorar el conocimiento de idiomas. Las grandes empresas son las que más valoran esta habilidad.
- **Personal calificado en comercio internacional:** la mayoría de las empresas pequeñas y medianas carecen de personal calificado en comercio internacional, lo que podría limitar sus operaciones en mercados internacionales.
- **Distribución sectorial:** los sectores de comercio y servicios constituyen la mayor parte de la muestra, lo que puede influir en los resultados, dado que ambos sectores tienen requisitos específicos en cuanto a habilidades lingüísticas y de comercio internacional.
- **Posible relación entre tamaño y especialización:** las empresas más grandes muestran una mayor inclinación a emplear personal especializado en comercio internacional, lo que puede reflejar su capacidad de participar en mercados globales.

Contar con personal que domine idiomas para negociar y comunicarse, tenga conocimiento de normativa y regulación internacional, sea hábil en la investigación de mercados y capaz de adaptar estrategias para ajustarse rápidamente a los cambios en

el entorno global, contribuye a obtener los mejores resultados en las relaciones externas.

Además, las ventajas que proporciona el disponer de dicho personal hace que la empresa aproveche más eficientemente las oportunidades de nuevos mercados, se reduzcan los riesgos legales que resultarían costosos y se asentaría un fortalecimiento de las relaciones comerciales duraderas y sostenibles.

#### Propuestas de mejora:

- **Capacitación en habilidades internacionales:** ofrecer programas de formación para empresas más pequeñas y medianas, ayudándolas a incorporar conocimientos en comercio internacional.
- **Promoción del aprendizaje de idiomas:** fomentar el aprendizaje de idiomas en todos los niveles, enfatizando su importancia en la competitividad empresarial.
- **Desarrollo de talento especializado:** crear incentivos para que las empresas desarrollen internamente personal con habilidades en comercio internacional e idiomas.
- **Segmentación de servicios por tamaño de empresa:** adaptar los servicios de apoyo a empresas según su tamaño y sector, ofreciendo apoyo específico para las pequeñas empresas en sus primeros pasos hacia la internacionalización.

## 2.2 TEMÁTICA: EXPORTACIÓN

### 2.2.1. Productos y servicios exportados

La exportación debe convertirse en un componente clave para las empresas, permitiéndoles diversificar mercados y aumentar su volumen de ventas. La mayoría de las empresas que se encuentran en sectores específicos y, aunque no todas exporten, las que lo hacen extienden sus productos y servicios a varios países fuera de España. El porcentaje de ventas internacionales varía, y en muchos casos, representa una parte importante de su facturación.

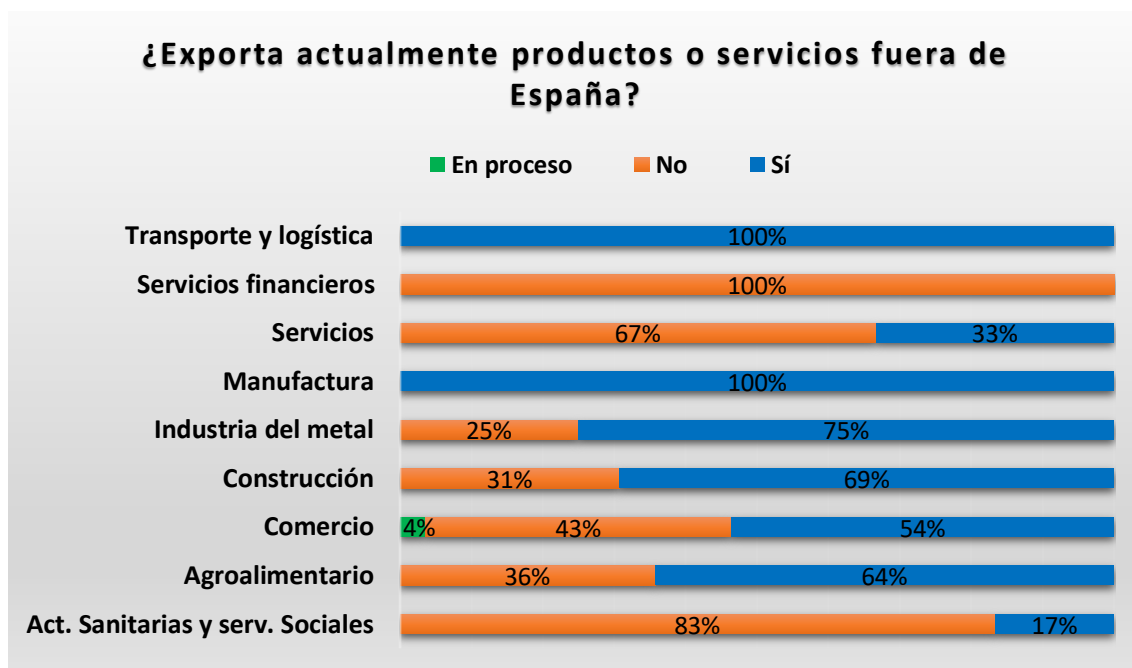
Exportar a diferentes países no solo amplía las oportunidades de negocio, sino que también fortalece la presencia global de las empresas.

Estas son algunas de las ventajas y beneficios asociados a la exportación:

- **Ampliación de mercados:** aumenta el alcance de ventas y clientes potenciales.
- **Diversificación de ingresos:** disminuye la dependencia del mercado local.
- **Mejora competitiva:** incrementa la competitividad frente a empresas extranjeras.
- **Acceso a recursos:** facilita la obtención de insumos y tecnología del extranjero.

- **Reputación:** la internacionalización aumenta el prestigio y la imagen de la empresa.

En cuanto a las preguntas realizadas en la encuesta:



Como vemos el grado de exportación de las empresas de León varía según el sector. Mientras algunos sectores, como la Construcción (69%) y el Agroalimentario (64%), muestran un alto porcentaje de empresas que exportan, otros, como el de Actividades sanitarias y Servicios sociales (17%), tienen una baja participación en mercados internacionales. Esto indica una oportunidad de mejora en ciertos sectores que aún tienen una baja presencia internacional, lo cual podría lograrse mediante el desarrollo de estrategias de apoyo y capacitación para fortalecer sus capacidades de exportación.

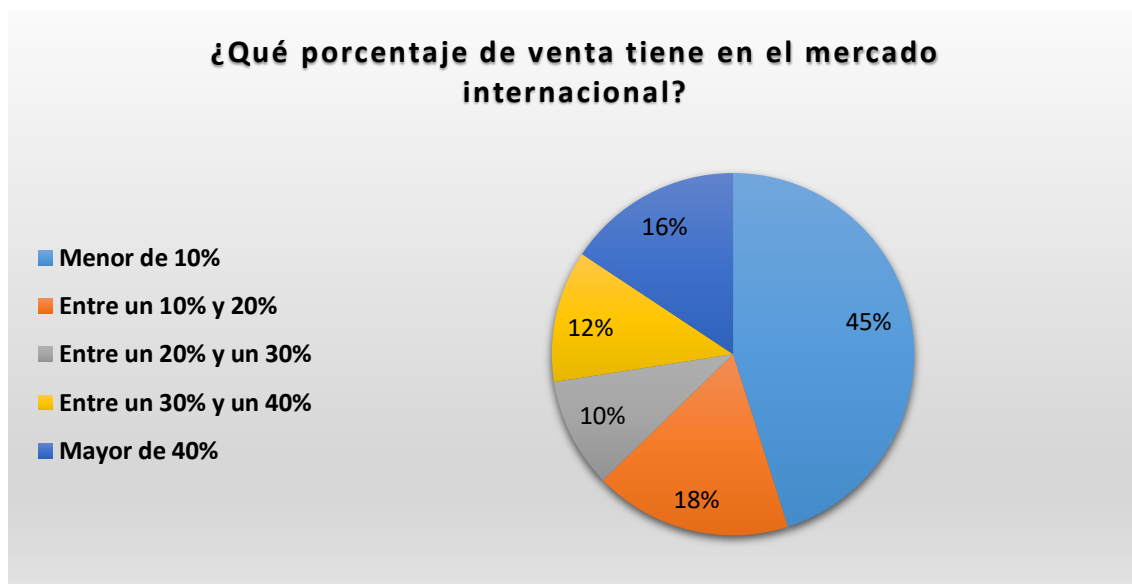
Estas son algunas de las observaciones para impulsar áreas potenciales de apoyo específico y crecimiento en sectores menos internacionalizados, y también para resaltar las fortalezas de los sectores que ya participan en la exportación:

- **Actividades sanitarias y Servicios sociales:** este sector muestra una actividad internacional muy baja, con una mayoría de empresas no exportadoras. La naturaleza de estos servicios puede limitar su potencial de exportación, pero podría haber, por ejemplo, oportunidades en las soluciones de salud digital.
- **Agroalimentario:** este sector tiene un nivel de internacionalización relativamente alto, siendo muchas las empresas exportadoras. Dada la alta demanda de productos alimenticios únicos, este sector parece estar bien posicionado para el crecimiento de las exportaciones.

- **Comercio:** las empresas aquí tienen una presencia equilibrada en las actividades de exportación, con una proporción moderada que participa activamente en los mercados internacionales. Esto sugiere potencial de crecimiento sobre todo en el comercio electrónico y en productos especializados.
- **Construcción:** una parte importante de las empresas de este sector están involucradas en los mercados internacionales. Los proyectos de infraestructura en el extranjero pueden impulsar esta tendencia, lo que refleja la preparación del sector para las oportunidades internacionales.

### 2.2.2. Porcentajes de exportación

Respecto a la pregunta “¿Qué porcentaje de venta tiene en el mercado internacional?” vemos que un 84% de las empresas tiene un porcentaje de venta inferior al 40%.



La mayoría de las empresas encuestadas (45%) tiene un porcentaje de ventas internacionales menor al 10%. Esto indica que, para muchas empresas, el mercado exterior aún representa una pequeña porción de sus ingresos.

Un 18% de ellas obtiene entre un 10% y un 20% de sus ventas de mercados internacionales, lo que refleja una mayor incursión en la exportación, aunque todavía de forma limitada.

Un 10% logra entre un 20% y un 30% de sus ventas fuera de España, mientras que un 12% de las empresas alcanza entre un 30% y un 40%, lo que sugiere una mayor dependencia de los mercados internacionales.

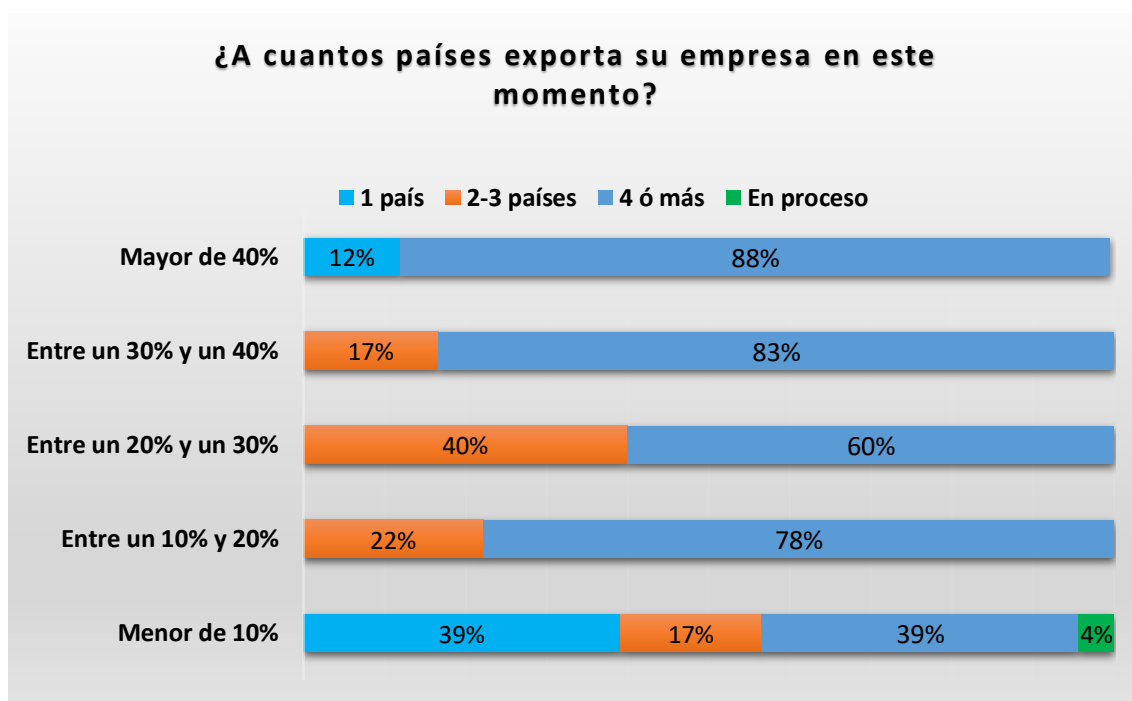
Por último, el 16% de ellas reporta que más del 40% de sus ventas proviene de la exportación, destacándose como las que más han diversificado su presencia global.

Se aprecia entonces que, aunque muchas empresas aún dependen mayormente del mercado local, un alto porcentaje ya ha logrado integrarse en los mercados internacionales, lo que refleja un nivel creciente de internacionalización en la economía de León.

### 2.2.3. Países a los que exportan

Para la pregunta “¿A cuántos países exporta su empresa en este momento?” y respecto a los porcentajes de venta indicados para la pregunta anterior, cabe mencionar que los principales destinos de exportación abarcan muchos países: Portugal, Alemania, Francia, y algunos países latinoamericanos como México y Brasil. También aparecen destinos más lejanos y diversos como Estados Unidos, Japón y varios países de Europa del Este y Oriente Medio.

Respecto a la relación en cuanto al porcentaje de exportación y los países a los que se exporta el resultado es:



- **Menor de 10%:** la mayor parte de las empresas (39%) exportan a un único país.
- **Entre un 10% y 20%:** un 78% de las empresas exportan a 4 países o más, lo cual muestra que aquellas que alcanzan un nivel de exportación de entre 10% y 20% ya tienen una alta diversificación en los mercados a los que venden. El 4% de las empresas que están en proceso de internacionalización están en etapas iniciales, probando y explorando mercados y preparando su expansión a todos los países posibles.

- **Entre un 20% y un 30%:** el 60% de las empresas exportan a 4 países o más.
- **Entre un 30% y un 40%:** un 83% de las empresas exportan a 4 países o más. Un 17% exporta a 2-3 países, mostrando un perfil altamente internacionalizado.
- **Mayor de 40%:** el 88% de las empresas que tienen más del 40% de sus ventas provenientes de exportación venden a 4 países o más. Un 12% lo hace a 1 país, lo cual puede indicar empresas que tienen una alta dependencia de un mercado específico, aunque siguen siendo altamente internacionalizadas.

En general, las empresas con una mayor proporción de exportación (más del 40%) muestran una tendencia hacia la diversificación de mercados, exportando principalmente a 4 países o más (88%).

En este sentido, las empresas que han alcanzado un mayor nivel de exportación parecen estar más avanzadas en su proceso y no dependen tanto de un solo mercado.

Por otro lado, las empresas con un porcentaje de exportación más bajo (menos del 10%) muestran una gran dispersión: algunas exportan a 1 país, otras a 4 o más, lo que podría indicar una estrategia de internacionalización más incipiente o diversificada, pero también menos definida.

En cuanto a las que están en proceso (4%) con un nivel de exportación menor al 10% no tienen una gran proporción de ventas en mercados internacionales, están en camino de expandirse hacia el exterior.

Las tendencias generales que podemos apreciar son:

- **Alta concentración en pocos países:** las empresas con mayor porcentaje de exportación tienden a estar más diversificadas en cuanto a los mercados internacionales a los que venden (especialmente aquellas con más de 20% de exportación).
- **Proceso de internacionalización activo para pocas empresas:** solo un pequeño porcentaje (4%) está actualmente en proceso de internacionalización, lo que puede indicar que el mercado de León ya está relativamente avanzado.
- **Dependencia de un solo país en exportación baja:** algunas empresas con exportaciones menores al 10% están ya exportando a 4 o más países, lo que podría reflejar un interés por diversificar, aunque con un volumen de exportación pequeño.

En resumen, podemos ver que en este punto la internacionalización avanza en empresas con mayores exportaciones ya que venden varios países.

Además, sólo un pequeño número de empresas está en proceso, lo que puede indicar que el resto ya ha alcanzado un nivel. Las que están por debajo del 10% podrían beneficiarse de una mayor diversificación para reducir la dependencia de pocos mercados.

## 2.2.4. Conclusiones y propuestas de mejora

### Conclusiones:

- **Baja participación en exportación:** una parte significativa de las empresas de León aún no exportan o lo hacen en un volumen reducido, lo que muestra la externalización no está implantada en todos los sectores.
- **Limitada diversificación de mercados:** muchas empresas que exportan lo hacen a pocos países, lo que refleja una falta de diversificación geográfica en sus estrategias comerciales internacionales.
- **Exportaciones en proceso:** un número reducido de empresas está iniciando este proceso por lo que la expansión global no es una prioridad para ellas.
- **Crecimiento limitado en exportaciones:** las empresas que exportan tienden a tener un porcentaje bajo de ventas internacionales, lo que indica un proceso gradual para muchas de ellas.
- **Sectores más internacionalizados:** algunos sectores tienen niveles más altos, mientras que otros aún están rezagados.

### Propuestas de mejora:

- **Fomentar la exportación en sectores rezagados:** desarrollar iniciativas para impulsar la internacionalización en sectores con baja exportación, apoyando su adaptación a mercados externos.
- **Promover la diversificación de mercados:** incentivar a las empresas a explorar nuevos mercados, reduciendo la dependencia de unos pocos países y buscando oportunidades en diferentes regiones.
- **Apoyar a las empresas en etapas iniciales:** ofrecer programas de capacitación y asesoramiento para empresas que están comenzando o están en proceso de internacionalización, facilitando su expansión global.
- **Incentivar la colaboración internacional:** crear redes de cooperación entre empresas locales e internacionales que faciliten el acceso a nuevos mercados y conocimientos sobre comercio exterior.
- **Establecer incentivos para incrementar exportaciones:** proponer medidas de apoyo económico y logístico para aquellas empresas con un bajo porcentaje de exportación, ayudándolas a incrementar su presencia en el extranjero.

En definitiva, las empresas de León están dando pasos hacia la internacionalización, pero aún con un recorrido limitado. Aunque muchas de ellas ya exportan, la proporción de ventas internacionales sigue siendo moderada y se concentra en unos pocos países. Esto presenta una oportunidad clara para que las empresas amplíen su presencia en mercados globales y diversifiquen sus destinos comerciales. Fomentar estrategias de

expansión y la exploración de nuevos mercados podría potenciar el crecimiento y mejorar la competitividad de las empresas leonesas en el ámbito internacional.

### 2.3 TEMÁTICA: VISIBILIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS

La promoción exterior es fundamental para que las empresas accedan a mercados internacionales. Implica acciones como la participación en ferias, misiones comerciales y viajes de prospección. Estas actividades son esenciales para generar contactos, explorar nuevas oportunidades, incrementar la visibilidad y establecer relaciones comerciales sólidas en mercados extranjeros. No solo mejora la competitividad, sino que también diversifica las fuentes de ingresos y reduce la dependencia de los mercados locales. Empresas de diversos sectores pueden beneficiarse al integrarse en las dinámicas del comercio global, fortaleciendo su posicionamiento en el ámbito internacional. La explicación está en:

- **Acceso a mercados internacionales:** la promoción exterior es esencial para que las empresas identifiquen y accedan a oportunidades en mercados globales, lo que les permite diversificar clientes y fuentes de ingresos.
- **Actividades principales:** incluye acciones como participación en ferias internacionales, misiones comerciales, viajes de prospección, y visitas a posibles socios o clientes en el extranjero.
- **Beneficios competitivos:** estas actividades ayudan a incrementar la visibilidad de las empresas, fortalecer su competitividad y posicionarse en sus respectivos sectores.
- **Relaciones comerciales sólidas:** facilita la creación de redes y alianzas estratégicas con empresas, distribuidores y socios en otros países, fortaleciendo las cadenas de suministro y distribución.
- **Diversificación de riesgos:** al no depender exclusivamente de los mercados locales, las empresas pueden evitar riesgos económicos y políticos diversificando sus operaciones en mercados internacionales.

#### 2.3.1. Empezar a exportar

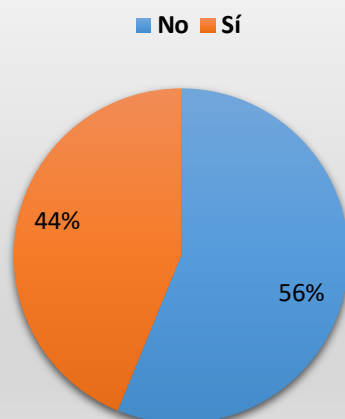
A la pregunta “¿Realiza acciones de promoción exterior: viajes de prospección, visitas o participación en ferias, etc.,”:

El 44% de las empresas de León lleva a cabo actividades de promoción exterior, como viajes de prospección, visitas comerciales o participación en ferias internacionales, lo que refleja un interés de las organizaciones en explorar mercados internacionales. Sin embargo, el hecho de que el 56% no realice este tipo de acciones pone en evidencia una brecha considerable.

Los siguientes datos sugieren que una mayoría de las empresas leonesas se encaran con barreras para acceder a mercados globales, como la falta de recursos económicos,

desconocimiento sobre los procesos de exportación o limitaciones en la capacitación de sus equipos. Estas barreras no solo limitan su competitividad y crecimiento, sino que también reducen la presencia de la región en el comercio internacional.

**¿Realiza acciones de promoción exterior: viajes de prospección, visitas o participación en ferias, etc?**



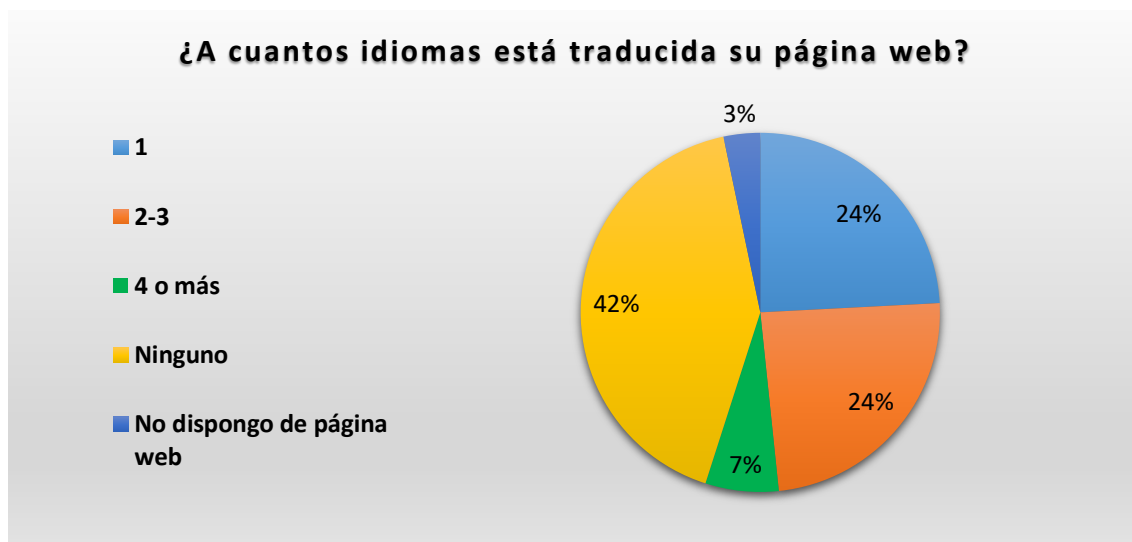
Las empresas que no realizan estas acciones pierden oportunidades de expandir mercados y diversificar ingresos. Las que participan en ferias o realizan misiones comerciales tienen más probabilidades de diversificar sus mercados, establecer contactos valiosos y adaptarse a las tendencias globales. Por ello, fomentar una cultura empresarial que valore la internacionalización, con apoyo gubernamental o mediante alianzas estratégicas, podría ser clave para cerrar esta brecha y mejorar las perspectivas de desarrollo empresarial en León.

Hay un amplio margen de mejora para un incremento de participación en actividades internacionales pero la actual falta de promoción exterior podría limitar competitividad y crecimiento.

- Algunas de las barreras se solventarían con la ampliación del presupuesto y el conocimiento y, sobre todo, más recursos tanto para ampliar la investigación de los mercados como para participar en los eventos internacionales.
- El promover programas piloto específicos y el ajuste de política públicas sería un proceso a implementar, así como el fortalecimiento de alianzas incentivando la colaboración entre empresas y organismos públicos o privados para reducir los costes de las actividades en el exterior.
- Se deberían desarrollar análisis y métricas para conocer mejor el impacto de esta promoción internacional.

Otra de las preguntas planteadas y que muestra el nivel de implicación en la externalización de las empresas es “**¿A cuántos idiomas está traducida su página web?**”. Además de ser una estrategia clave, mejora la accesibilidad, facilita la

comunicación con clientes de diversas regiones y refuerza la confianza en la marca. Ayuda a posicionarse en motores de búsqueda internacionales y amplía el alcance comercial.



El 42% de las empresas en León no tiene su página web traducida a ningún idioma, y el 3% carece de una página web. Solo el 7% tiene versiones en 4 o más idiomas, lo que muestra un bajo nivel de preparación para mercados internacionales.

La cifra del 42% de empresas en León que no tienen su página web traducida a ningún idioma representa una barrera importante ya que, sin traducciones, limitan su capacidad de comunicarse con clientes extranjeros y provoca que se reduzca su competitividad global y su potencial de expansión. Puede sugerir que los posibles mercados exteriores no son relevantes para sus operaciones.

Por otro lado, el 3% de empresas que carecen de una página web evidencia problemas de digitalización en la región. Esto puede estar relacionado con sectores que operan principalmente de manera local, falta de recursos tecnológicos o desconocimiento sobre la importancia de la presencia digital. En un mundo donde el comercio y la comunicación digital son esenciales, esta cifra es preocupante y señala una debilidad estructural en estas empresas.

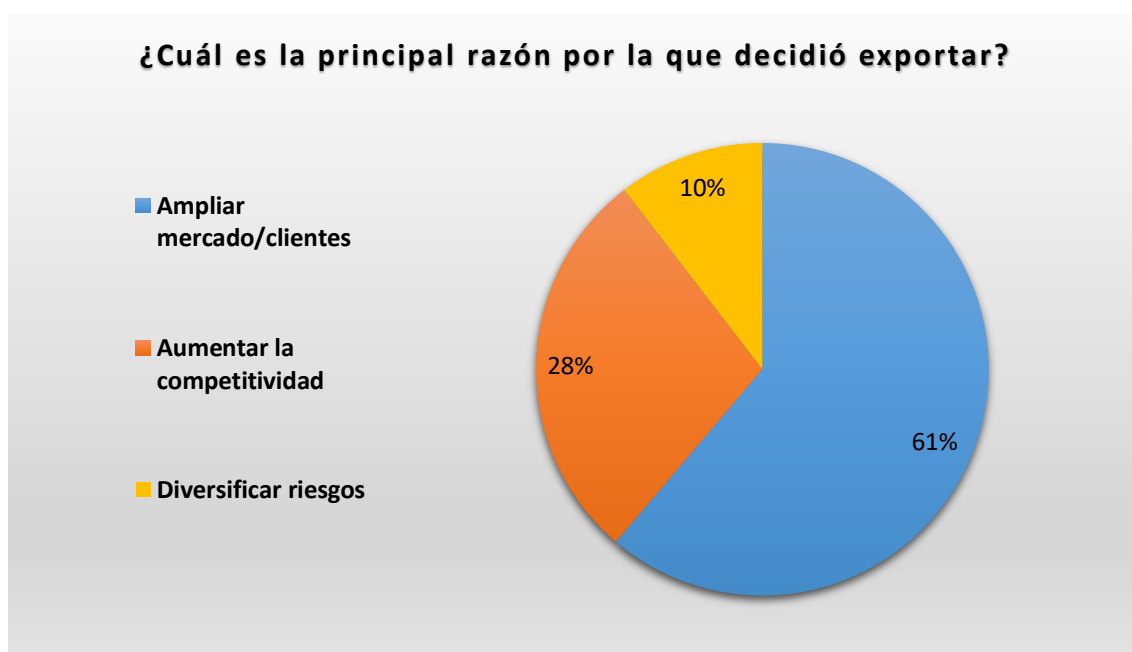
El hecho de que solo el 7% tengan su página web traducida a 4 o más idiomas muestra que solo una minoría está realmente preparada para competir en el exterior y refleja que no es una estrategia prioritaria para la mayoría.

Para superar estas limitaciones, se debe fomentar políticas y programas que incentiven la digitalización y la traducción de contenido web, especialmente para las empresas con menor acceso a recursos tecnológicos y financieros. Sería importante realizar un mayor análisis para conocer las razones para no traducir páginas web, una revisión de los idiomas más utilizados y su relación con mercados estratégicos y evaluar la relación de las empresas con la digitalización.

Para conocer los inicios de la inquietud de las empresas por desarrollar un mercado internacional y sus primeros pasos en cuanto a la preparación y adaptación a los mismos, se realizaron estas preguntas en la encuesta: “¿Cuál es la principal razón por la que decidió exportar?” y “¿Ha tenido que adaptar sus productos/servicios para poder adentrarse en nuevos mercados?”

En cuanto a las principales razones que lanzan a las empresas a realizar exportaciones, está claro que esta importante decisión responde a factores estratégicos clave que impulsen el crecimiento de la empresa. Las tres principales razones reflejadas son:

- Exportar permite ampliar mercados y acceder a nuevos clientes, lo que incrementa los ingresos y reduce la dependencia del mercado local.
- Además, fomenta la competitividad, ya que las empresas afrontan estándares globales y adoptan mejores prácticas.
- La diversificación de riesgos es otra razón importante, ya que ayuda a proteger a las empresas de crisis económicas o fluctuaciones en mercados específicos.



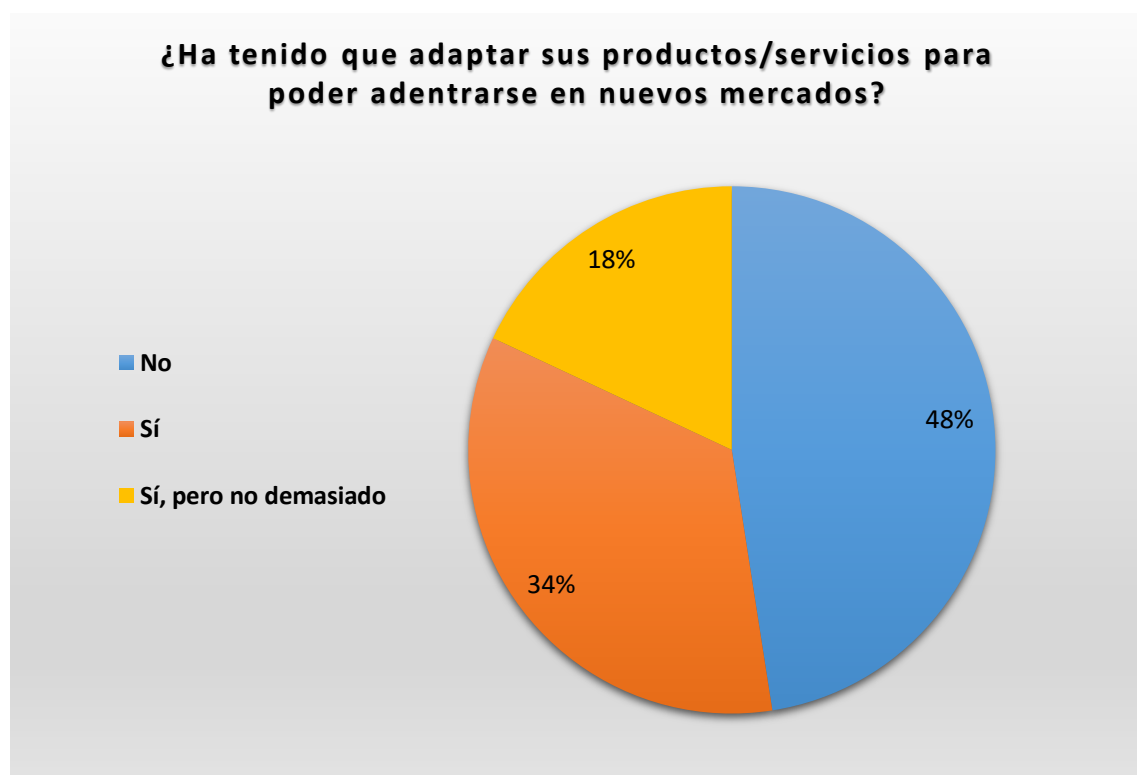
- El 61% ven la exportación como una herramienta clave para expandir su base de clientes y acceder a mercados más amplios. Esto indica que las empresas buscan principalmente crecimiento externo para aumentar sus ingresos y asegurar la sostenibilidad en el tiempo. Identificar si se centran en mercados geográficamente cercanos o estratégicos podría ayudar a comprender mejor cómo eligen sus destinos de exportación y si esto afecta sus resultados.
- Para el 28%, incrementar competitividad da a entender que exportar no solo aumenta su alcance, sino que también mejora su capacidad para competir mediante el acceso a nuevos conocimientos, tecnologías y prácticas de mercado internacionales.

- El porcentaje más bajo (10%) ve en la diversificación de riesgos una estrategia para mitigar riesgos asociados a fluctuaciones económicas o dependencia de un mercado único. Esto sugiere que las empresas podrían estar subestimando el impacto de no diversificar y de lo que significa ser conscientes de los peligros de depender demasiado de un solo mercado.

Analizar las barreras percibidas por empresas que no exportan y evaluar los obstáculos como falta de recursos, conocimiento o infraestructura puede ayudar a abordar estas limitaciones y fomentar un mayor número de empresas exportadoras.

### 2.3.2. Adaptación, promoción y expansión

Respecto a la segunda pregunta (“¿Ha tenido que adaptar sus productos/servicios para poder adentrarse en nuevos mercados?”), debemos tener en cuenta que la adaptación de productos o servicios es esencial para entrar en nuevos mercados extranjeros. Las preferencias culturales, necesidades específicas, regulaciones locales y estándares de calidad exigen modificaciones en los productos o servicios ofrecidos. Esta adaptación permite ser más competitivas, cumplir con normativas locales y alinearse mejor con las expectativas de los clientes. Sin este proceso se limita el éxito en mercados extranjeros y reduce la expansión. Es una estrategia clave para construir relaciones sólidas y duraderas con los consumidores de todo el mundo.



Casi la mitad de las empresas (48%) no modifica sus productos o y esto podría ser una señal de falta de conocimiento sobre las necesidades específicas de los consumidores internacionales o una percepción de que la adaptación no es esencial. Sin embargo, esta actitud puede limitar su capacidad de competir frente a empresas que sí responden a las demandas locales, afectando su capacidad de establecerse en mercados extranjeros. Debería ser realizado un análisis más completo de los factores que influyen en la necesidad de adaptación. Además, podrían beneficiarse de capacitaciones y programas que destaquen el impacto positivo de la personalización en mercados internacionales.

Más de un tercio de las empresas (34%) está abierta a realizar modificaciones lo que demuestra que algunas reconocen la importancia de la personalización como una estrategia para satisfacer las expectativas locales y cumplir con normativas específicas, fortaleciendo así su posición en el extranjero. Con más apoyo técnico y financiero, podrían realizar adaptaciones más efectivas y ampliar su alcance global con mayor éxito.

Por último, el 18% realiza adaptaciones limitadas, reflejando un nivel intermedio de compromiso, donde se hacen cambios mínimos que tal vez no sean suficientes para alcanzar una verdadera ventaja competitiva. Podría estar relacionado con restricciones presupuestarias o desconocimiento de los beneficios de realizar una adaptación más profunda. Con orientación y recursos adicionales, estas empresas podrían evolucionar hacia un enfoque más estratégico y completo.

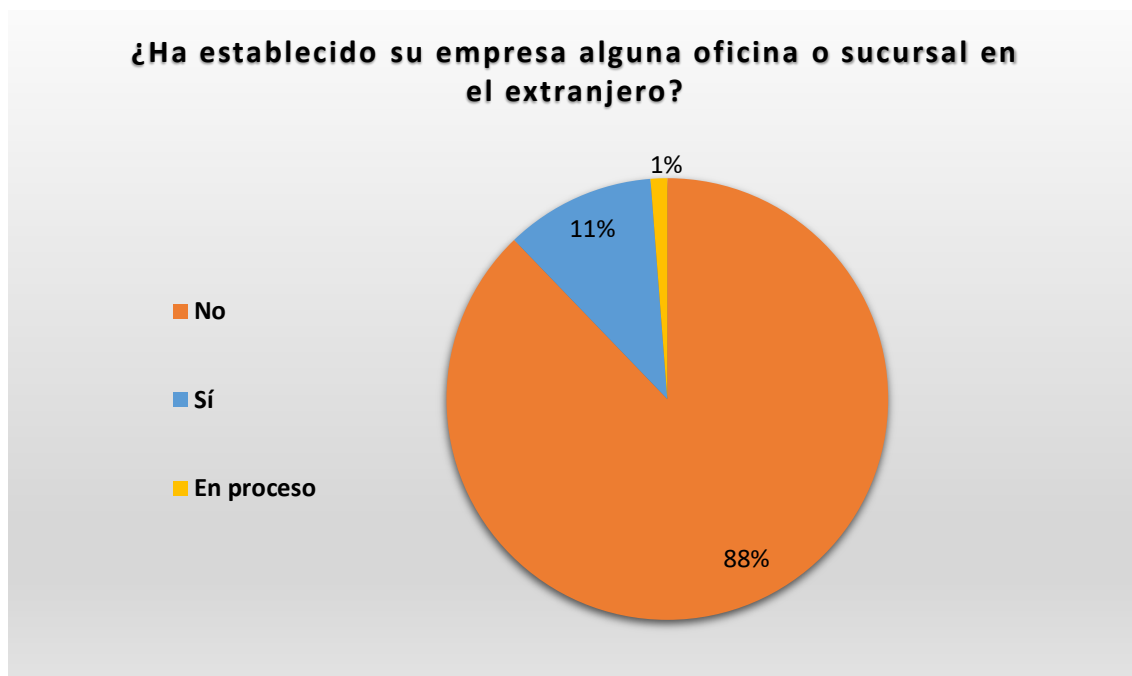
Resumiendo:

- La **falta de adaptación** podría derivar en barreras de entrada a ciertos mercados ya que ignorar la necesidad de personalización puede provocar el rechazo de los consumidores o reguladores locales, imposibilita el cumplimiento de los estándares internacionales o dificulta competir con empresas locales. Esto es especialmente relevante en mercados donde las diferencias culturales y regulatorias son significativas.
- Por ello, las empresas que no adaptan sus productos o servicios probablemente **desconocen el impacto positivo** que puede tener la personalización en la satisfacción del cliente, la construcción de una reputación sólida y el aumento de las ventas. Crear conciencia sobre estas ventajas podría ser clave para mejorar sus estrategias de posicionamiento en los mercados internacionales.

El resultado de la expansión de las empresas también se puede ver reflejado en el posicionamiento de sucursales u oficinas que sean o hayan sido establecidas en el extranjero. A ello responde la pregunta “**¿Ha establecido su empresa alguna oficina o sucursal en el extranjero?**”

Establecer oficinas o sucursales en el extranjero es un paso muy importante. Permite acercarse a clientes locales, adaptarse mejor a las demandas del mercado y fortalecer la presencia global. Tener una base física en otro país facilita la gestión operativa, mejora las relaciones comerciales y aumenta la credibilidad frente a socios locales. Sin

embargo, también implica desafíos significativos, como altos costos iniciales, regulaciones específicas y el manejo de equipos multiculturales. A pesar de las dificultades, este modelo es esencial para empresas que buscan una expansión sostenible y mayores oportunidades globales.



Como podemos extraer de la encuesta, la mayoría no tiene presencia física en el extranjero (88%) y esto refleja un dato impactante: las empresas aún no priorizan este nivel de expansión, probablemente debido a limitaciones de recursos o percepciones de bajo retorno de inversión. Para aumentar esta presencia física las empresas podrían:

- Diseñar programas de apoyo financiero para reducir el costo de establecer oficinas internacionales
- Ofrecer asesoramiento sobre regulaciones y requisitos en mercados extranjeros.
- Implementar talleres que expliquen los beneficios de la expansión física internacional.

Solo el 11% ha dado este paso y ha logrado abrir oficinas fuera lo que sugiere que cuentan con estrategias más avanzadas, recursos económicos suficientes y experiencia en mercados internacionales. Sin embargo, este porcentaje bajo indica que la internacionalización avanzada no es común en la región y por lo tanto, la mejora vendría dada por:

- Estudios de casos de ejemplo para compartir las experiencias de empresas que ya tienen oficinas, destacando sus estrategias y beneficios.
- Fomentar alianzas entre empresas locales e internacionales para facilitar la entrada en nuevos mercados.

- Ofrecer incentivos fiscales o logísticos a empresas que busquen establecerse en el extranjero.

Sólo el 1% está en proceso y se muestran interesadas en avanzar hacia una mayor presencia internacional, aunque en números muy limitados. Deberían:

- Brindar apoyo técnico durante las etapas iniciales de expansión, como estudios de mercado y requisitos legales.
- Ofrecer programas de acompañamiento para empresas en este proceso, ayudándolas a superar barreras operativas.
- Facilitar contactos con instituciones financieras o bancos internacionales que respalden operaciones en el extranjero.

Las respuestas encuesta reflejan un bajo nivel de adopción de estrategias de expansión física en el extranjero y sugiere que las empresas leonesas priorizan estrategias menos comprometidas o conservadoras, como exportaciones indirectas o comercio electrónico. Esto puede limitar su capacidad de construir relaciones sólidas y establecer presencia sostenible en mercados extranjeros.

### 2.3.3. Conclusiones y propuestas de mejora

#### Conclusiones:

- **No hay promoción exterior:** lo que refleja un bajo interés o capacidad para explorar mercados globales. Baja participación en actividades internacionales como ferias y baja integración de estrategias internacionales activas.
- **Casi la mitad no traduce su página web:** limitando su alcance global. Además, nivel bajo de traducciones a otros idiomas lo que sugiere que la digitalización internacional es baja. Por otro lado, las empresas con páginas multilingües están mejor preparadas para exportar y aumentan su competitividad global.
- **Principales razones de exportación:** la mayor parte exporta para ampliar mercados/clientes y solo un 10% busca diversificar riesgos. Por otro lado, al 28% les impulsa la búsqueda de competitividad. Todo ello se percibe como una estrategia de expansión en la que diversificar riesgo es una prioridad desatendida.
- **Adaptación:** bajo nivel de modificación de productos y servicios para nuevos mercados. La falta de personalización podría dificultar su acceso a mercados internacionales y frena la aceptación y competitividad global.
- **Presencia física en el extranjero:** nivel muy bajo de empresas que cuentan con sucursales u oficinas en el extranjero (solo un 11% lo ha logrado). El 1% restante en proceso debe marcarse objetivo de establecer oficinas ya es clave para fortalecer relaciones locales.

#### Propuestas de mejora:

- **Fomentar la internacionalización** mediante incentivos financieros: ofrecer apoyo económico para actividades de promoción exterior, traducciones de páginas web, personalización de productos y apertura de oficinas internacionales.
- **Capacitación en estrategias globales:** diseñar programas educativos sobre internacionalización, adaptación de productos, digitalización multilingüe y diversificación de riesgos para mejorar la competitividad y preparación de las empresas.
- **Facilitar el acceso a mercados internacionales:** promover la participación en ferias, brindar estudios de mercados internacionales y proporcionar herramientas para identificar oportunidades globales.
- **Crear alianzas estratégicas:** establecer redes de colaboración empresarial y asociaciones con socios internacionales para compartir costos, experiencias y facilitar la expansión física.
- **Promover la digitalización e innovación:** impulsar el uso de estrategias digitales, herramientas de traducción, y el diseño innovador de productos adaptados a las necesidades de mercados extranjeros.

## 2.4 TEMÁTICA: AYUDAS PARA INTERNACIONALIZACIÓN

### 2.4.1 Barreras encontradas

El proceso de internacionalización es un paso estratégico para las empresas que buscan expandir su presencia más allá de las fronteras nacionales y acceder a nuevos mercados. Sin embargo, este camino está lleno de retos que requieren una planificación cuidadosa y recursos adecuados para superar las barreras del entorno global.

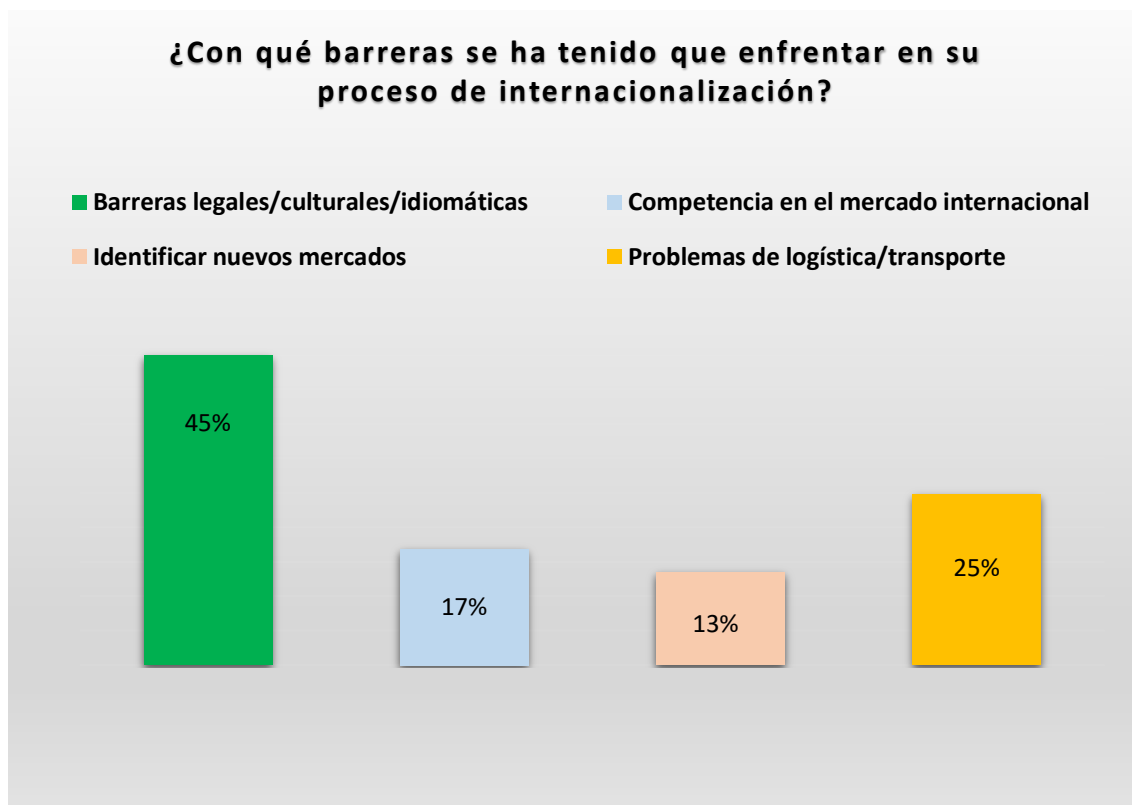
El papel de las instituciones y administraciones públicas es clave para facilitar este proceso. Sin embargo, el nivel de apoyo recibido por las empresas puede variar considerablemente. Mientras algunas logran beneficiarse de programas y recursos, otras no cuentan con respaldo o dificultades para acceder a este. La percepción de la calidad de dicho apoyo también es diversa: una falta de efectividad y un acompañamiento destacado.

Además, muchas tienen que identificar las áreas en las que requieren apoyo adicional para abordar la complejidad de la internacionalización.

Entre estas destacan la necesidad de mejorar sus estrategias de comercialización, desarrollar estudios de mercado exhaustivos que les permitan conocer mejor las necesidades y características de los clientes internacionales, obtener asesoramiento legal adecuado, recibir ayuda en la contratación de personal capacitado y establecer procesos y procedimientos adaptados a las exigencias específicas de los mercados internacionales.

Estas necesidades subrayan la importancia de un enfoque integral y coordinado que ayude a las empresas a superar los desafíos y maximizar las oportunidades del mercado global.

La respuesta a la pregunta de la encuesta “¿Con qué barreras se ha tenido que enfrentar en su proceso de internacionalización?” muestra que sobre todo son las barreras legales, culturales o idiomáticas (45%) las que frenan el proceso de externalización de las empresas de León.



Estas barreras legales, culturales e idiomáticas indican que las empresas de León tienen dificultades para adaptarse a normativas extranjeras, comprender diferencias culturales y superar el idioma, especialmente en mercados menos familiares. Esto limita su capacidad de integración en mercados internacionales. En este sentido, sería importante la implementación de programas de formación en idiomas y asesorías legales y culturales específicas para mercados clave.

Los problemas de logística y transporte (25%) reflejan limitaciones en la infraestructura o servicios de transporte, especialmente en rutas internacionales. Esto podría implicar altos costos de exportación, demoras o falta de acceso a redes logísticas competitivas. Una de las mejores soluciones sería crear alianzas estratégicas con operadores logísticos y facilitar información sobre rutas y opciones de transporte eficientes.

Aunque la barrera de competencia en el mercado internacional es menos significativa (17%), plantea un reto constante. Las empresas necesitan diferenciarse frente a competidores bien establecidos o con mayores recursos, lo cual exige innovación y estrategias claras de posicionamiento, promoviendo la investigación y desarrollando activamente la mejora de productos/servicios.

Identificar nuevos mercados (13%) muestra la falta de herramientas o información adecuada para evaluar y elegir mercados objetivo. Esto puede estar relacionado con desconocimiento de las tendencias globales o falta de acceso a estudios de mercado especializados. Desarrollar bases de datos actualizadas sobre mercados internacionales y capacitar en análisis de oportunidades comerciales resulta crucial en este sentido.

En definitiva, el impacto general de las barreras muestra que las empresas tienen tanto desafíos estructurales (logística, competencia) como adaptativos (legales, culturales, idioma). Esto subraya la importancia de un enfoque integral para superar las barreras a la internacionalización. Algunas de las soluciones podrían ser:

- **Plataforma integral de internacionalización:** Crear un sistema digital que reúna información clave para empresas interesadas en exportar, incluyendo regulaciones por país, diferencias culturales y normativas, mapas logísticos y análisis de competencia. Este recurso debe ser actualizado regularmente y adaptado a las necesidades de sectores específicos.
- **Centros de formación especializados:** Establecer centros de capacitación en temas legales, culturales, logísticos y de mercado para fortalecer las capacidades internas de las empresas. Estos centros pueden ofrecer cursos, talleres prácticos y certificaciones orientadas a la internacionalización.
- **Fomentar alianzas empresariales:** Facilitar la creación de consorcios o redes de colaboración entre empresas locales para compartir costos logísticos, acceder a información de mercado y crear una mayor presencia en el extranjero mediante esfuerzos conjuntos.
- **Apoyo financiero y logístico:** Diseñar programas gubernamentales o privados que ofrezcan subsidios o créditos accesibles para superar barreras iniciales, como traducción de documentos legales, servicios de transporte especializado o estudios de mercado.
- **Asesoría estratégica personalizada:** Proporcionar consultoría especializada para que cada empresa pueda desarrollar un plan de internacionalización adaptado a su realidad, identificando mercados clave, estrategias de diferenciación y soluciones específicas para sus barreras.

#### 2.4.2. Apoyo recibido y necesidades

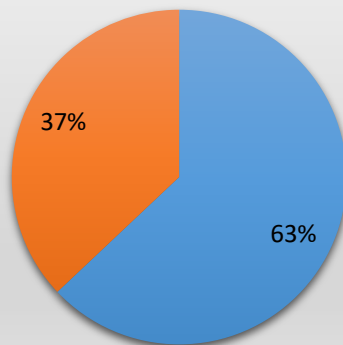
Para conocer y medir el apoyo y ayuda facilitado por la Administración en el proceso de internacionalización, se plantearon varias preguntas:

##### “¿Ha recibido algún tipo de apoyo de la Administración para su proceso de internacionalización?”

El 63% de las empresas no ha recibido ningún tipo de apoyo, mientras que solo el 37% ha contado con algún respaldo administrativo. Esto evidencia una brecha significativa en el acceso o percepción de los recursos ofrecidos para promover la internacionalización empresarial.

**¿Ha recibido algún tipo de apoyo de la Administración para su proceso de internacionalización?**

■ No ■ Sí



También muestra un alcance limitado de los programas de respaldo existentes. La falta de apoyo puede estar relacionada con una comunicación ineficiente sobre las iniciativas disponibles, una distribución desigual de los recursos o la poca adaptación de los programas a las necesidades reales. Además, se identifica una oportunidad para diseñar estrategias más inclusivas y efectivas que aborden las barreras específicas encontradas en su esfuerzo por internacionalizarse.

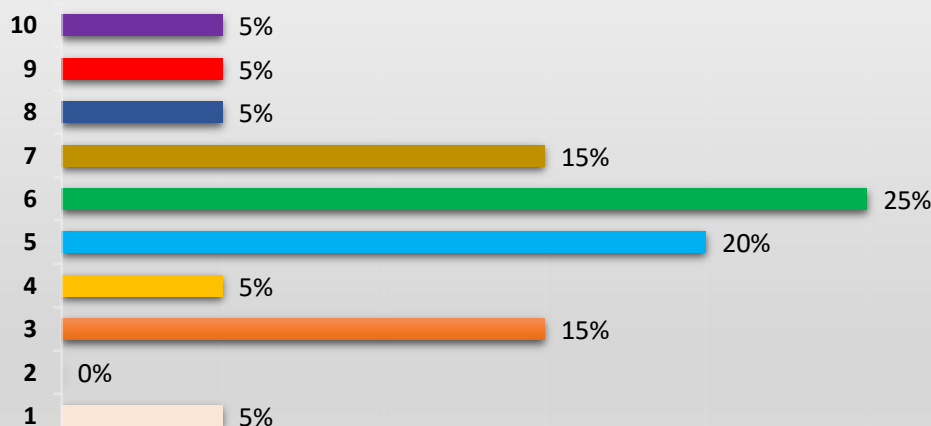
Para minimizar esta situación, sería bueno realizar un análisis de:

- Patrones en el acceso al apoyo.
- Tipo específico de apoyo recibido (financiero, logístico, asesoría) y su impacto percibido en la empresa.
- Factores los factores como la falta de información, requisitos complejos o falta de interés.
- Calificación de la utilidad y eficacia de los apoyos que han recibido para identificar áreas de mejora.

**“En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificaría el nivel de apoyo que ha recibido por parte de la Administración para su internacionalización? (siendo 1 el más bajo y 10 el más alto)”**

En general, los resultados reflejan una diferencia entre las expectativas de las empresas y los programas ofrecidos por la Administración, destacando la necesidad de ajustes en calidad, comunicación y adaptabilidad para tener una visión más positiva y un impacto real en la internacionalización. La percepción del nivel de apoyo por la Administración es regular o bajo. Un 40% de las empresas califica el apoyo en niveles bajos (1-4), lo que sugiere insatisfacción debido a posibles factores como la falta de personalización en los programas, deficiencias en la comunicación sobre los recursos disponibles o barreras administrativas que dificultan su acceso.

¿En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificaría el nivel de apoyo que ha recibido por parte de la Administración para su internacionalización? (siendo 1 el más bajo y 10 el más alto)



La percepción del nivel de apoyo por la Administración es regular o bajo. Un 40% de las empresas califica el apoyo en niveles bajos (1-4), lo que sugiere insatisfacción debido a posibles factores como la falta de personalización en los programas, deficiencias en la comunicación sobre los recursos disponibles o barreras administrativas que dificultan su acceso.

El 45% de las empresas lo califican de intermedio (5-6), esto indica que, aunque los apoyos pueden ser útiles, probablemente carecen de la profundidad o adecuación necesaria para generar un impacto significativo en los procesos de internacionalización. Esto podría reflejar programas estándar que no abordan las necesidades específicas de las empresas según su tamaño, sector o mercados objetivo.

Solo un 25% califica el apoyo en niveles altos (7-10), lo que demuestra que, aunque existen casos en los que los recursos son valorados positivamente, son la excepción. Esto podría deberse a que ciertas empresas tienen mejor acceso a información, mayores capacidades para aprovechar los apoyos disponibles o pertenencia a sectores prioritarios en las políticas actuales.

Estas son algunas de las propuestas para acceder a las ayudas o apoyos necesarios:

- **Mejorar la personalización de los programas de ayuda:** diseñar programas de apoyo personalizados según el sector, tamaño de la empresa y nivel de experiencia en internacionalización, asegurando que cada empresa reciba el respaldo adecuado para sus siguientes pasos.

- **Incrementar la difusión y accesibilidad de los programas:** crear campañas de comunicación efectivas y accesibles (digitales y presenciales) para difundir información sobre los apoyos disponibles, junto con simplificación de los procesos para acceder a estos.
- **Fortalecer la calidad y profundidad de los apoyos ofrecidos:** ampliar los servicios ofrecidos, incluyendo asesorías específicas para identificar mercados clave, apoyo logístico y capacitación avanzada en comercio internacional.
- **Promover incentivos específicos:** ofrecer incentivos más útiles como ayudas para estudios de mercado, apoyo económico para viajes comerciales o descuentos en trámites aduaneros.
- **Seguimiento continuo y retroalimentación empresarial:** establecer un sistema que apoye a las empresas de forma continua, donde puedan dar su opinión sobre los apoyos recibidos y así mejorar los programas según sus necesidades.

#### “¿En qué área necesitaría apoyo adicional para iniciar el proceso de internacionalización?”

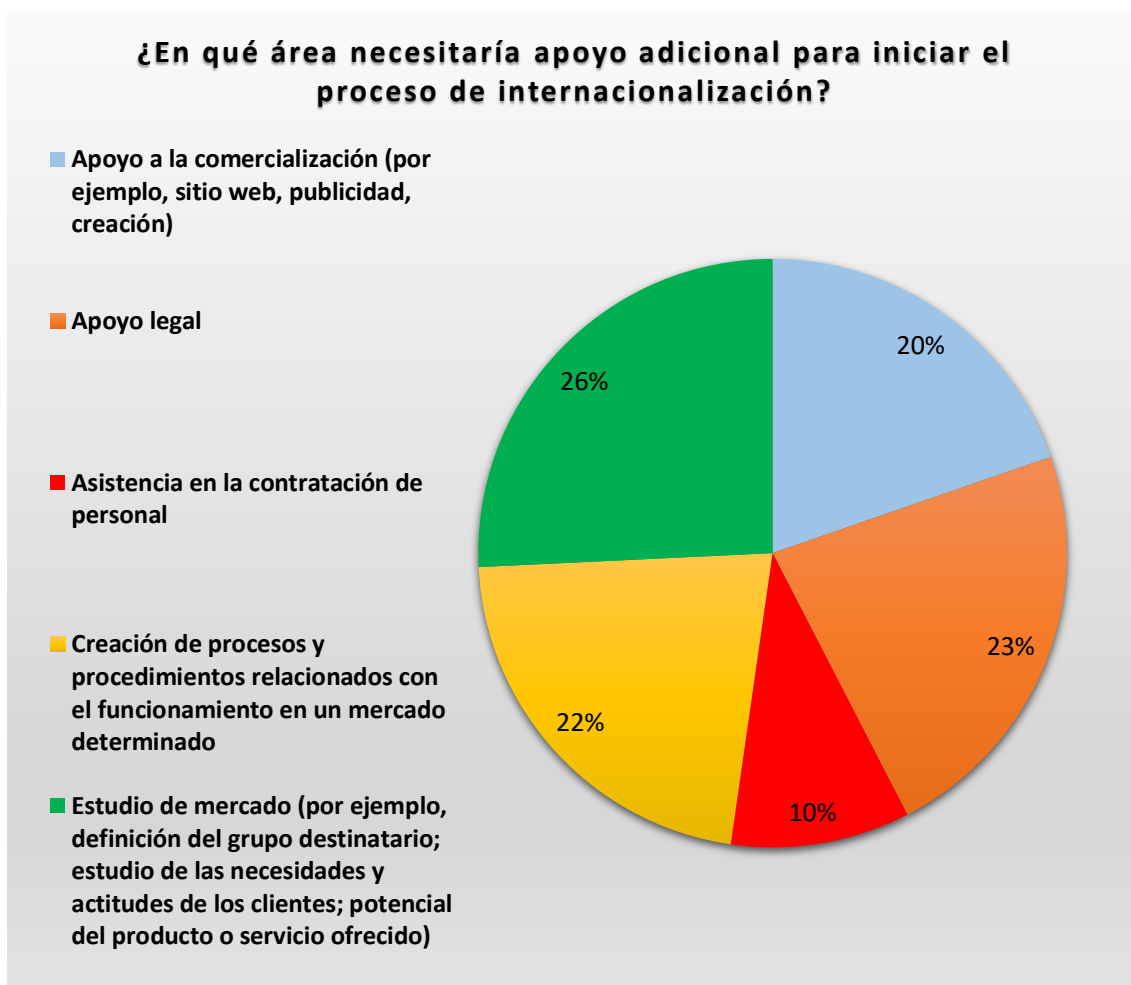
Las áreas necesarias para el apoyo en la internacionalización de empresas abarcan aspectos fundamentales del proceso.

Este es el resultado que muestran las respuestas:

- El **apoyo a la comercialización** (20%) incluye desarrollar sitios web adaptados a audiencias globales, campañas publicitarias específicas y branding consistente. Este apoyo es crucial para aumentar la visibilidad, generar confianza y atraer clientes en mercados competitivos y culturalmente diversos.
- El **apoyo legal** (23%) aborda el cumplimiento de normativas locales e internacionales ya que son fundamentales para operar en el extranjero. Las empresas necesitan asesoría legal para la redacción de contratos, protección de propiedad intelectual y cumplimiento fiscal. Contar con este apoyo reduce riesgos legales, garantiza seguridad jurídica y facilita una entrada ordenada a nuevos mercados.
- La **asistencia en contratación de personal** (10%) está orientada a la atracción talento capacitado que entienda las dinámicas del mercado. Las empresas necesitan apoyo para encontrar personal con competencias interculturales, conocimiento de idiomas y habilidades específicas. Esto asegura que las operaciones se realicen de manera eficiente y alineadas a las exigencias del mercado global.
- La **creación de procesos y procedimientos** (22%) debe estar alineada con los estándares internacionales. Este apoyo es vital para optimizar la logística, asegurar la calidad de los productos o servicios y responder eficientemente a las

demandas locales. Facilita una integración fluida y sostenible en nuevos entornos comerciales exteriores.

- Los **estudios de mercado** (26%) detallados son el pilar para comprender las oportunidades y desafíos de los mercados extranjeros. Ayuda a definir el público objetivo, identificar necesidades específicas y evaluar el potencial del producto o servicio. Con esta información, las empresas pueden diseñar estrategias más efectivas para competir y prosperar globalmente.



Todo ello refleja una demanda enfocada en entender mercados internacionales y cumplir requisitos legales, claves para iniciar operaciones en el extranjero.

Estas serían las propuestas para la mejora en el apoyo adicional de todas las áreas:

- **Mejorar las herramientas y estrategias disponibles:** ayudar a las empresas a usar mejor la tecnología y crear estrategias innovadoras que las hagan destacar y ser más efectivas en otros países.

- **Crear redes de apoyo especializado:** establecer conexiones con expertos y organizaciones que puedan guiar a las empresas en aspectos clave como leyes, operaciones y diferencias culturales.
- **Capacitar a las personas para el mercado internacional:** ofrecer formación que prepare a los empleados para trabajar en otros países, aprendiendo habilidades prácticas y cómo relacionarse en diferentes culturas.
- **Simplificar procesos para trabajar mejor fuera del país:** ayudar a las empresas a ajustar su forma de trabajar para que sea más rápida y eficiente cuando entren a nuevos mercados.
- **Dar acceso a información útil sobre mercados internacionales:** facilitar que las empresas tengan datos y análisis sobre otros países, ayudándolas a tomar decisiones más acertadas y aumentar sus posibilidades de éxito.

### 2.4.3. Conclusiones y propuestas de mejora

#### Conclusiones:

- **Barreras enfrentadas:** las empresas de León encuentran en su camino de internacionalización diferentes obstáculos, especialmente en aspectos legales, culturales, de idioma y logística. Estos retos complican su entrada y operación en mercados extranjeros, limitando sus oportunidades de expansión.
- **Apoyo recibido por la Administración:** la mayoría no ha recibido apoyo gubernamental para salir al exterior, lo que refleja una desconexión entre sus necesidades y los programas disponibles por parte de las instituciones públicas.
- **Apoyo administrativo:** es percibido como insuficiente o poco efectivo, lo que podría deberse a que los programas no están completamente alineados con las expectativas y prioridades de las empresas.
- **Apoyo adicional:** tiene que darse principalmente en estudios de mercado, asesoramiento legal y creación de procesos adaptados. También demandan herramientas prácticas para comercialización y personal especializado para operar en mercados internacionales.

#### Propuestas de mejora:

- **Superar barreras:** crear programas específicos que ayuden a las empresas a atreverse con cuestiones legales, culturales y logísticas, brindándoles herramientas prácticas y asesoramiento para facilitar su entrada en mercados internacionales.
- **Fortalecer el apoyo de las Administraciones:** desarrollar iniciativas más accesibles y comunicarlas mejor, para que las empresas conozcan y aprovechen los recursos disponibles para su internacionalización.

- **Mejorar la calidad del apoyo:** revisar y ajustar los programas existentes para que respondan mejor a las necesidades reales de las empresas, ofreciendo orientación personalizada y soluciones concretas que generen resultados positivos.
- **Enfocarse en áreas clave:** ofrecer asistencia específica en aspectos fundamentales como el análisis de mercados, el asesoramiento legal, y el desarrollo de estrategias de comercialización y operación adaptadas a mercados internacionales.

En definitiva, las empresas de León tienen barreras legales, culturales y logísticas al internacionalizarse, con poco apoyo gubernamental percibido como efectivo. Necesitan asistencia en estudios de mercado, aspectos legales y procesos operativos para mejorar su competitividad en mercados extranjeros. Es esencial fortalecer los programas de apoyo y adaptarlos a las necesidades reales para facilitar su expansión global.

## 2.5 TEMÁTICA: ESTRATEGIAS

### **2.5.1. Expectativas y colaboración**

Como hemos visto, todo el proceso de internacionalización conlleva la expansión hacia mercados extranjeros, lo que no solo diversifica las oportunidades comerciales, sino que también fomenta la innovación y la generación de empleo. Sin embargo, avanzar en esta dirección requiere superar una serie de retos, como la falta de recursos financieros, la carencia de conocimientos especializados y la necesidad de establecer conexiones estratégicas entre empresas.

Entre las estrategias más valoradas para facilitar la internacionalización destacan el apoyo financiero por parte de las administraciones públicas, la implementación de programas de capacitación y asesoramiento, la creación de redes de colaboración entre empresas y los incentivos fiscales para exportadores.

Además, es fundamental considerar el papel de la cooperación empresarial, ya que el trabajo conjunto puede potenciar la promoción y comercialización de productos en mercados externos, siempre que exista una disposición favorable a este tipo de alianzas.

#### **“¿Cuáles cree que serían las mejores estrategias para mejorar el proceso de internacionalización de las empresas de Castilla y León?”**

Las empresas consideran que la mejor manera de mejorar su internacionalización es recibir más formación y asesoramiento (31%), crear redes de empresas con experiencia en mercados exteriores (26%), incentivos fiscales para quienes exportan (25%) y apoyo financiero (19%). Esto muestra que buscan herramientas prácticas, conocimiento especializado y respaldo económico para competir mejor en mercados internacionales.

**¿Cuáles cree que serían las mejores estrategias para mejorar el proceso de internacionalización de las empresas de Castilla y León?**



- En la respuesta **mayor apoyo financiero por parte de la Administración** (19%) se refleja la importancia de contar con recursos económicos suficientes. El apoyo financiero puede incluir subvenciones, préstamos con condiciones favorables o líneas de crédito específicas para actividades como la investigación de mercados internacionales, la adaptación de productos a nuevas normativas o la participación en ferias comerciales en el extranjero. Este tipo de respaldo es crucial, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, que suelen encararse con mayores limitaciones económicas al intentar expandirse a nivel internacional.
- Respecto a los **programas de capacitación y asesoramientos especializados** (31%), demuestra que muchas empresas perciben la falta de conocimiento y habilidades específicas como un obstáculo para internacionalizarse. Los programas de capacitación pueden incluir formación en comercio internacional, idiomas, legislación de mercados extranjeros y estrategias de marketing global. Por otro lado, el asesoramiento especializado puede guiar a las empresas en temas técnicos, como cómo cumplir con regulaciones internacionales o desarrollar planes de entrada al mercado. Estas iniciativas ayudan a reducir la incertidumbre y los riesgos asociados con la internacionalización.

- La **creación de redes de empresas internacionalizadas** (26%) es vista como una herramienta clave para compartir conocimientos, establecer alianzas estratégicas y acceder a nuevas oportunidades. Estas redes pueden facilitar la cooperación entre empresas, ya sea para la promoción conjunta de productos o para desarrollar cadenas de suministro que abarcan diferentes países.

Se puede incluir la participación en consorcios empresariales o grupos que apoyen la entrada a mercados extranjeros de manera más coordinada y eficiente.

- El 25% de los encuestados identificó los **incentivos fiscales** como una estrategia importante. Estas medidas pueden incluir reducciones de impuestos, exenciones o deducciones fiscales relacionadas con las actividades de exportación.

Los incentivos fiscales son un estímulo directo para las empresas, ya que reducen los costos asociados con la internacionalización y les permiten reinvertir esos ahorros en mejorar su competitividad o expandir su alcance en el extranjero.

En conjunto, estas estrategias reflejan una visión integral de lo que se necesita para impulsar la internacionalización: apoyo financiero, desarrollo de capacidades, colaboración empresarial y estímulos económicos. Su implementación coordinada podría ayudar a superar barreras y posicionarse con éxito en mercados internacionales.

### “¿Estaría dispuesto a colaborar con otras empresas para la promoción y comercialización de su producto en el exterior?”

La disposición mayoritaria a colaborar destaca un cambio positivo hacia enfoques más abiertos y estratégicos en el ámbito empresarial. Sin embargo, el porcentaje de empresas que no están dispuestas a colaborar también sugiere que es necesario trabajar en generar confianza y en demostrar los beneficios de las alianzas.

Programas de sensibilización, redes de apoyo y casos de éxito podrían ayudar a disminuir las barreras percibidas y fomentar una mayor cooperación entre ellas y sería un impacto positivo no solo para las empresas involucradas, sino también para el desarrollo económico de la región.

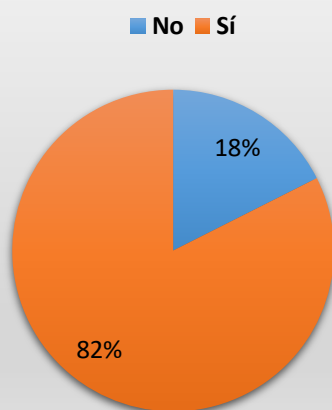
La gran mayoría (82%), está dispuesta a trabajar en conjunto con otras empresas. Esto refleja una comprensión del valor de la cooperación en el proceso de internacionalización. Colaborar con otras empresas puede permitir compartir costos, como los relacionados con la logística, la investigación de mercados o la participación en ferias internacionales.

Además, fomenta el acceso a redes de contactos más amplias, fortalece la posición negociadora en mercados extranjeros y facilita las estrategias conjuntas que aumenten la competitividad. También puede ser útil para pequeñas y medianas empresas con pocos recursos y capacidades.

En cambio, una minoría de los encuestados no está dispuesta a colaborar. Las razones pueden ser diversas, como la desconfianza en la competencia, la falta de experiencia

en colaboraciones estratégicas, o el temor a perder autonomía en sus decisiones comerciales.

**¿Estaría dispuesto a colaborar con otras empresas para la promoción y comercialización de su producto en el exterior?**



También indica que algunas empresas consideran que su modelo de negocio o producto no se alinea con los intereses de otras empresas, o que prefieran abordar la internacionalización de manera independiente. Aunque esta postura es válida, puede limitar el alcance y la efectividad de sus esfuerzos, ya que la colaboración suele aportar recursos y conocimientos compartidos.

## 2.5.2. Conclusiones y propuestas de mejora

### Conclusiones:

- **La capacitación y el asesoramiento la prioridad principal:** necesidad generalizada de adquirir conocimientos técnicos y estratégicos sobre comercio exterior, normativa internacional y gestión de mercados, elementos esenciales para un proceso exitoso.
- **La colaboración entre empresas ampliamente aceptada:** actitud positiva hacia el trabajo en equipo como herramienta clave para superar barreras, compartir recursos y multiplicar el impacto de los esfuerzos de internacionalización en Castilla y León.
- **El apoyo financiero es relevante, aunque no prioritario:** sigue siendo fundamental para las empresas que tienen limitaciones económicas, especialmente pequeñas y medianas empresas que buscan dar sus primeros pasos hacia mercados internacionales.
- **Las redes empresariales vistas como un recurso estratégico:** destaca como una forma efectiva de compartir experiencias, conocimientos y contactos. Estas redes también pueden servir como plataformas para establecer alianzas

estratégicas y explorar nuevos mercados de manera conjunta, fortaleciendo a las empresas locales.

- **Los incentivos fiscales un factor motivador importante:** esenciales para aliviar las cargas económicas y fomentar la internacionalización. Esto pone de manifiesto la necesidad de políticas públicas que premien y estimulen las actividades de exportación, favoreciendo un entorno más competitivo para las empresas de la región.

#### Propuestas de mejora:

- **Diseñar programas de capacitación adaptados a las necesidades locales:** es esencial desarrollar programas de formación que aborden las carencias específicas de las empresas de Castilla y León en áreas como legislación internacional, marketing global y técnicas de negociación. Estos programas deben ser accesibles para empresas de todos los tamaños y orientados a la práctica para maximizar su impacto.
- **Fomentar la creación de redes empresariales regionales e internacionales:** se debe promover la formación de consorcios y redes de colaboración entre empresas locales e internacionalizadas. Esto puede lograrse mediante eventos, ferias y plataformas digitales que conecten a empresarios con intereses comunes, facilitando el intercambio de información y el establecimiento de acuerdos estratégicos.
- **Incrementar los incentivos fiscales y financieros específicos:** es necesario implementar o ampliar las políticas de apoyo económico para empresas que exportan, como deducciones fiscales y líneas de crédito preferenciales. Esto incentivará a más empresas a considerar la internacionalización como una opción viable y reducirá los riesgos asociados con su incursión en mercados extranjeros.
- **Promover casos de éxito y experiencias compartidas:** difundir historias reales de empresas locales que hayan tenido éxito en la internacionalización ayudará a inspirar a otras y a reducir los temores asociados con el proceso. Además, podría facilitar la construcción de confianza en la colaboración empresarial, mostrando los beneficios tangibles de trabajar en equipo.
- **Establecer un marco institucional más sólido para la internacionalización:** crear una entidad o programa específico, coordinado por la Administración, que centralice recursos, capacitación, asesoramiento y contactos para las empresas interesadas en internacionalizarse. Este organismo debería actuar como un puente entre el sector público y privado, asegurando un apoyo continuo y estratégico.