



**IV ACUERDO MARCO PARA LA  
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN  
EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN**



# Manual de Internacionalización

Eje 6 IV Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Empresarial  
de Castilla y León

## ÍNDICE

1.- PRESENTACIÓN.....	2
2.- INTRODUCCIÓN .....	7
3. LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZARSE.....	9
3.1. Razones proactivas.....	9
3.2. Razones reactivas.....	10
4. ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	11
4.1. Modelo de Uppsala .....	11
4.2. Born global .....	11
4.3. Internacionalización de servicios .....	12
5. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	13
5.1 Barreras de conocimiento.....	13
5.2 Barreras de recursos .....	13
5.3 Barreras de procedimiento .....	13
5.4 Barreras exógenas.....	13
6. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	15
6.1 Diagnóstico.....	15
6.2 Formulación de la estrategia.....	15
6.3 Implantación .....	16
7. ESTRATEGIA INTERNACIONAL .....	17
7.1 Estrategia global.....	17
7.2 Estrategia multipaís.....	17
7.3 Estrategia transnacional.....	17
8. SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	17
9.- RECURSOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CASTELLANO LEONESA.....	20
10.- BIBLIOGRAFÍA .....	23

## 1.- PRESENTACIÓN

Una vez finalizado el periodo de vigencia del III Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León 2014-2020, existe un consenso prácticamente unánime entre los principales agentes económicos y sociales de la Comunidad sobre la necesidad de elaborar un nuevo Acuerdo Marco que fije las líneas prioritarias de actuación en materia de competitividad e innovación empresarial en Castilla y León.

El momento de **elaboración del IV Acuerdo Marco ha coincidido con unas circunstancias excepcionales** que han conllevado la adopción de una respuesta, también excepcional, por parte de las autoridades de la Unión Europea, con el objetivo no sólo de abordar la emergencia sanitaria, sino de mitigar el brutal impacto negativo que ésta ha causado en la economía; en concreto, el plan de recuperación para Europa Next Generation EU y los nuevos fondos europeos, que deben ser utilizados para transformar nuestras economías y con ello salir de la crisis y construir una Europa más verde, digital y resiliente, intensificando su potencial de crecimiento económico, la creación de empleo y la resiliencia económica y social, además de abordar las transiciones ecológica y digital.

En este sentido, el **IV Acuerdo Marco se configura como el eje central sobre el que deben pivotar las líneas de la política económica de la Comunidad** que permitan alcanzar la recuperación de la actividad económica y del empleo.

El objetivo principal del IV Acuerdo Marco es **promover la adaptación de nuestra economía y de nuestro tejido productivo al proceso de transformación que se está experimentando a nivel global, basado, fundamentalmente, en la transición ecológica y la transformación digital.**

Para ello **se han previsto 11 ejes**, con sus correspondientes **objetivos y acciones:**

## **EJE 1.- FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO DESDE LA SOSTENIBILIDAD.**

Las medidas recogidas pretenden hacer que nuestro entramado empresarial sea más robusto, con empresas de mayor tamaño, y alineadas con los objetivos de la transición ecológica y digital, a la vez que se incentiva la puesta en marcha de nuevas empresas, incidiendo particularmente en aquellos proyectos con carácter innovador.

## **EJE 2.- DIGITALIZACIÓN**

Continuar abordando la transformación digital de las empresas, tomando en consideración especial a las pymes y autónomos que, por su tamaño, tienen más dificultades a la hora de introducir innovaciones. De igual modo, se pretende dotar de una mayor visibilidad a las demostraciones tangibles de tecnologías habilitadoras y apoyarse en los facilitadores digitales de forma efectiva en la transformación digital en las empresas y organizaciones del sector público como clave estratégica de futuro. Por último, se estima preciso apoyar al sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para que continúe fortaleciéndose, todo ello estableciendo un marco claro de gobernanza de las políticas de apoyo a la digitalización.

## **EJE 3.- CIENCIA E INNOVACIÓN**

Continuar avanzando de manera efectiva en la Industria 4.0, así como potenciar y fortalecer el ecosistema de emprendimiento innovador y mejorar los sistemas de vigilancia tecnológica, propiedad industrial, propiedad intelectual y diseños.

## **EJE 4.- FINANCIACIÓN**

La adecuada financiación es uno de los aspectos clave. En este sentido se va a incidir en el asesoramiento e información financiera; en el impulso de los programas que facilitan el acceso al sistema regional de garantías a los autónomos, pymes y emprendedores en condiciones financieras óptimas de coste y plazos; en facilitar la existencia de variados instrumentos de financiación para emprendedores y pymes, a los emprendedores y a la



consolidación de las pymes; en la existencia de instrumentos financieros reembolsables; en el fomento de la colaboración público-privada en la financiación de proyectos empresariales viables; y en el refuerzo de la solvencia de las empresas, mediante el fortalecimiento de sus recursos propios a través del capital riesgo.

#### **EJE 5.- GESTIÓN PÚBLICA EFICIENTE**

El objetivo de este eje es continuar modernizando la Administración, especialmente en aquellos aspectos que tienen repercusión en su relación con las personas físicas y jurídicas. Para ello se intentará avanzar de manera efectiva en la transformación digital de la Administración Pública, impulsando la simplificación procedimental y normativa; favoreciendo una relación digital empresa-Administración Pública activa y proactiva; e impulsando la interoperabilidad de la Junta de Castilla y León y con las Corporaciones Locales.

#### **EJE 6.- INTERNACIONALIZACIÓN**

La presencia en el exterior de las empresas es un indicador de la competitividad de una economía. En este sentido, se seguirá intentando incrementar el volumen de las exportaciones y la propensión exportadora de la Comunidad y promover que las empresas sean más eficientes, competitivas y participativas en los mercados exteriores, de forma especial, en la Unión Europea. En este proceso de internacionalización empresarial será determinante el apoyo institucional.

#### **EJE 7.- ENTORNO EMPRESARIAL**

Este eje se centra en alguno de los factores en los que hay que incidir para que las empresas realicen adecuadamente su función. Así, se prevé avanzar de manera efectiva en la transferencia tecnológica, así como en la puesta a disposición de suelo industrial atractivo. Del mismo modo, está previsto seguir mejorando las infraestructuras de la Comunidad e impulsando convertir a Castilla y León en un territorio con una logística eficiente.

## **EJE 8.- ENTORNO RURAL Y RECURSOS ENDÓGENOS**

Habida cuenta de la importancia del territorio rural, este eje aborda el desarrollo eficiente y sostenible de los recursos agrarios, forestales, minerales y del patrimonio cultural presente en dichas áreas. Del mismo modo, se apuesta por el mismo desarrollo de la innovación, así como por la diversificación económica.

## **EJE 9.- RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Las acciones aquí recogidas se dirigen a alcanzar la sostenibilidad económica, social y medioambiental a través del ejercicio de las potestades públicas y de las responsabilidades inherentes a la acción pública y a impulsar modelos de gestión competitivamente sostenibles: que velen tanto por la competitividad y el crecimiento de la economía, como por el desarrollo de las personas y el respeto por el medio ambiente.

## **EJE 10.- TRANSICIÓN HACIA UNA ECONOMÍA CIRCULAR. SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA ENERGÉTICA**

En este eje se aborda el impulso del tránsito desde una economía lineal hacia una circular que se está experimentando de forma global. Por ello, se prevé el desarrollo de la Estrategia de Economía Circular y Programa de Bioeconomía para Castilla y León y diversas acciones que pretenden lograr que la transición energética sea una oportunidad para los consumidores, empresarios y profesionales de Castilla y León, además de para nuestro entorno rural.

## **EJE 11.- CAPITAL HUMANO Y FORMACIÓN**

La existencia de profesionales correctamente capacitados es un importante activo para una economía. En este sentido, se pretende incrementar la competitividad empresarial a través del capital humano, con el desarrollo profesional y personal del talento. Hay que estimular, también, que el desarrollo de capacidades, cualificación profesional y formación se dé a lo largo de la vida y, asimismo, se va a apoyar a las instituciones

formativas para que colaboren entre si y den respuesta a las necesidades de empleabilidad que van surgiendo.



## 2.- INTRODUCCIÓN

En aras de garantizar tanto el seguimiento como la difusión y el desarrollo de las actuaciones que traen su origen en el IV Acuerdo Marco para la Competitividad y la Innovación Empresarial de Castilla y León 2021-2027, la Comisión de Seguimiento de este Acuerdo ha considerado de especial interés que se mantenga durante la vigencia del acuerdo la realización de actividades de seguimiento, difusión y desarrollo de las medidas del IV Acuerdo Marco que se vienen realizando directamente por los agentes económicos y sociales, como firmantes del acuerdo y representantes de los intereses económicos y sociales que les son propios.

Por ello, CEOE Valladolid, como una de las Organizaciones Territoriales incluidas en CEOE Castilla y León, se ha comprometido a realizar dichas actuaciones, con la finalidad de avanzar en un cambio en el modelo productivo de Castilla y León hacia la modernización, la digitalización y la transición ecológica, que facilite un crecimiento económico sostenible y orientado al logro de empleo seguro, estable y de calidad.

Una de esas acciones es este Manual de Internacionalización, que se centrará en el **EJE 6** del Acuerdo referente a dicho asunto.

La internacionalización es un proceso cada vez más relevante para las empresas, no solo como una oportunidad de crecimiento, sino también como una estrategia de supervivencia ante la creciente competencia global. Este manual aborda los elementos clave que deben considerarse para una internacionalización exitosa, desde la fase de toma de decisiones inicial hasta la implementación de estrategias operativas.

La internacionalización se ha convertido en un imperativo para muchas empresas que buscan expandir su cuota de mercado, diversificar riesgos, acceder a recursos estratégicos y mejorar su competitividad. Aunque algunas empresas pueden enfrentar dificultades al enfrentarse a mercados extranjeros, los beneficios de una correcta internacionalización pueden ser considerables. Este manual trata de proporcionar un



marco exhaustivo para guiar a las empresas en el desarrollo de una estrategia internacional coherente y efectiva.



### 3. LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZARSE

La decisión de expandirse a mercados internacionales no es siempre obvia ni sencilla, y puede estar motivada por una variedad de razones tanto internas como externas.

#### 3.1. Razones proactivas

Las empresas pueden optar por internacionalizarse para aprovechar ciertas oportunidades. Entre las razones proactivas más comunes se encuentran:

- **Acceso a nuevos mercados:** Cuando una empresa ve que su mercado nacional ha alcanzado un nivel de saturación o presenta un bajo potencial de crecimiento, busca nuevas oportunidades en mercados internacionales donde la demanda puede ser más alta o en crecimiento.
- **Explotación de ventajas tecnológicas o de producto:** Las empresas que tienen una ventaja competitiva significativa en términos de innovación o calidad de productos pueden buscar expandirse a mercados extranjeros para maximizar el retorno de su inversión en investigación y desarrollo.
- **Diversificación de riesgos:** La internacionalización puede ayudar a las empresas a reducir su dependencia de un solo mercado, distribuyendo los riesgos entre diferentes geografías, lo que puede ser particularmente útil en épocas de recesión o inestabilidad económica local.
- **Aprovechamiento de economías de escala:** La expansión internacional puede aumentar el volumen de producción, lo que permite a las empresas beneficiarse de la reducción de costos unitarios, logrando así una mayor eficiencia operativa.
- **Posicionamiento competitivo global:** Para algunas empresas, la internacionalización es una manera de mejorar su posición estratégica frente a competidores globales, asegurando su participación en mercados clave y consolidando su marca a nivel internacional.

### 3.2. Razones reactivas

Otras empresas pueden verse forzadas a internacionalizarse como respuesta a factores externos que amenazan su estabilidad o crecimiento en el mercado nacional. Entre las razones reactivas más comunes se incluyen:

- **Presión competitiva:** Cuando los competidores internacionales comienzan a penetrar en el mercado doméstico, las empresas locales pueden verse obligadas a expandirse al extranjero como una respuesta defensiva para proteger su cuota de mercado o para buscar oportunidades donde su posición competitiva sea más fuerte.
- **Cambio en la demanda local:** La disminución en la demanda doméstica, ya sea por cambios en las preferencias del consumidor o por factores económicos adversos, puede empujar a las empresas a buscar mercados internacionales donde haya una mayor demanda por sus productos o servicios.
- **Acceso a recursos estratégicos:** En algunos casos, las empresas se internacionalizan para asegurarse el acceso a recursos críticos (materias primas, tecnología, mano de obra), lo que puede no ser posible o rentable en su mercado de origen.

El tamaño de la empresa y sus capacidades internas influyen en gran medida en la decisión de internacionalizarse. Las grandes empresas, con mayores recursos financieros y humanos, tienden a ver la internacionalización como una estrategia natural de crecimiento, mientras que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) pueden enfrentar mayores obstáculos, tanto financieros como operativos.

## 4. ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

El proceso de internacionalización se puede estructurar en varias etapas, cada una con diferentes grados de riesgo y compromiso de recursos por parte de la empresa.

### 4.1. Modelo de Uppsala

Uno de los modelos más reconocidos para describir el proceso de internacionalización es el Modelo de Uppsala, desarrollado por investigadores suecos en la década de 1970. Este modelo propone que la internacionalización es un proceso gradual, en el que las empresas adquieren conocimiento y experiencia sobre los mercados internacionales a medida que aumentan su compromiso con dichos mercados. Las etapas incluyen:

- **Exportación indirecta:** Las empresas venden sus productos en mercados internacionales a través de intermediarios (importadores o distribuidores locales). Este método requiere poca inversión y permite a las empresas probar mercados extranjeros sin asumir grandes riesgos.
- **Exportación directa:** A medida que las empresas adquieren más confianza en su capacidad para operar en mercados extranjeros, pueden comenzar a vender directamente a clientes internacionales sin intermediarios. Esto les da un mayor control sobre sus operaciones internacionales, pero también implica un mayor esfuerzo en términos de gestión logística y comercial.
- **Inversión directa extranjera (IDE):** En la fase más avanzada de internacionalización, las empresas pueden decidir establecer filiales en el extranjero o adquirir activos en otros países. Este enfoque implica una inversión sustancial y un compromiso a largo plazo, pero ofrece un control total sobre las operaciones y la capacidad de adaptarse más eficazmente a las condiciones locales.

### 4.2. Born global

El modelo born global representa una visión más moderna y ágil de la internacionalización. Estas empresas nacen con una perspectiva global y, desde su



fundación, están diseñadas para operar en múltiples mercados. A menudo, aprovechan tecnologías digitales y redes globales de distribución para acceder rápidamente a los mercados internacionales, superando las fases tradicionales de exportación indirecta y directa. Este fenómeno es cada vez más común en sectores como la tecnología, el software y los servicios digitales, donde las barreras de entrada a los mercados internacionales son más bajas.

#### **4.3. Internacionalización de servicios**

Además de los productos físicos, los servicios también han experimentado un aumento significativo en la internacionalización, especialmente con el auge de Internet y las tecnologías digitales. Sectores como la consultoría, el marketing digital, el software y los servicios financieros se han beneficiado enormemente de la capacidad de ofrecer servicios a nivel global sin necesidad de una presencia física en los mercados extranjeros. Esto ha permitido a muchas empresas de servicios competir en mercados internacionales sin tener que invertir en infraestructuras costosas.

## 5. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

A pesar de las oportunidades que presenta la internacionalización, las empresas enfrentan una serie de barreras que dificultan su entrada y operación en mercados internacionales. Estas barreras pueden clasificarse en cuatro categorías principales:

### 5.1 Barreras de conocimiento

La falta de conocimiento sobre los mercados extranjeros es una de las principales barreras para la internacionalización. Las empresas que no tienen experiencia en operaciones internacionales a menudo carecen de información crítica sobre las condiciones del mercado, la demanda de los consumidores, las regulaciones locales y la competencia. Sin un conocimiento adecuado, las empresas pueden cometer errores costosos que ponen en peligro sus esfuerzos de internacionalización.

### 5.2 Barreras de recursos

Las barreras de recursos incluyen la falta de capital financiero, tecnológico y humano necesario para llevar a cabo una estrategia de internacionalización. Las PYMEs, en particular, suelen carecer de los recursos necesarios para competir en mercados extranjeros, lo que limita su capacidad para realizar inversiones a gran escala, contratar personal especializado o desarrollar campañas de marketing internacional.

### 5.3 Barreras de procedimiento

Las barreras de procedimiento están relacionadas con las complejidades logísticas, legales y regulatorias que acompañan la entrada en nuevos mercados. Cada país tiene sus propias normativas de importación y exportación, aranceles, impuestos y leyes laborales, lo que complica la planificación y ejecución de operaciones internacionales. Además, la gestión de la logística internacional, como el transporte y la distribución, requiere experiencia y recursos.

### 5.4 Barreras exógenas

Las barreras exógenas son aquellas que escapan al control directo de la empresa y están relacionadas con factores externos como la competencia internacional, la inestabilidad

política y las fluctuaciones de las divisas. Estos factores pueden cambiar repentinamente, afectando negativamente las operaciones y los márgenes de beneficio de las empresas que operan en mercados internacionales. Por ejemplo, una depreciación repentina de la moneda local en un mercado de destino puede aumentar drásticamente los costes de importación, reduciendo la rentabilidad de la empresa.



## 6. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La planificación estratégica es esencial para una internacionalización exitosa. Sin un plan bien estructurado, las empresas corren el riesgo de fracasar en sus intentos de penetrar en mercados extranjeros. El proceso de planificación estratégica incluye tres fases:

### 6.1 Diagnóstico

El primer paso en la planificación de la internacionalización es realizar un diagnóstico exhaustivo de la empresa y de los mercados objetivo. Esto implica un análisis detallado de la distancia nacional, es decir, las diferencias culturales, económicas, administrativas y geográficas entre el país de origen y los mercados de destino.

Además, las empresas deben realizar un análisis DAFO para identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el contexto de la internacionalización. Este análisis ayuda a la empresa a entender sus capacidades internas y cómo pueden aplicarse a los nuevos mercados, así como a anticipar los desafíos que podrían surgir durante el proceso.

### 6.2 Formulación de la estrategia

Las empresas deben decidir en qué mercados internacionales quieren operar y qué tipo de estrategia adoptarán para cada uno. La formulación de la estrategia incluye tomar decisiones sobre:

- **Elección de mercados:** Basado en el atractivo de los mercados, el potencial de crecimiento y las barreras de entrada.
- **Adaptación de productos:** Decidir hasta qué punto es necesario ajustar los productos o servicios a las preferencias y normativas locales.
- **Localización de actividades productivas:** Determinar si centralizar la producción en un solo país o dispersarla en varias ubicaciones.



### 6.3 Implantación

La fase de implantación implica la ejecución de la estrategia, movilizándolo los recursos necesarios para asegurar que la internacionalización sea un éxito. En esta fase, la empresa debe gestionar los riesgos y coordinar eficientemente las actividades entre el mercado doméstico y los mercados internacionales.



## 7. ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Las estrategias de internacionalización se dividen en varios tipos, cada una con sus ventajas y desventajas:

### 7.1 Estrategia global

En una estrategia global, la empresa busca estandarizar sus productos y procesos en todos los mercados internacionales, lo que le permite reducir costos a través de la centralización de actividades y la creación de economías de escala. Esta estrategia es más adecuada para empresas con productos que tienen una demanda homogénea en todo el mundo.

### 7.2 Estrategia multipaís

En contraste, la estrategia multipaís implica adaptar los productos, servicios y estrategias de marketing a las particularidades de cada mercado local. Esta estrategia permite a las empresas competir de manera más efectiva en mercados donde las preferencias del consumidor o las normativas locales requieren un alto grado de personalización.

### 7.3 Estrategia transnacional

La estrategia transnacional combina aspectos de las estrategias globales y multipaís. Busca aprovechar las ventajas de la eficiencia global al mismo tiempo que se adapta a las particularidades locales. Esta estrategia es especialmente adecuada para empresas que operan en sectores con una gran competencia y que necesitan un equilibrio entre estandarización y adaptación.

## 8. SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Conceptos como sostenibilidad e internacionalización tienden a alinearse de manera evidente y cada vez más empresas han asumido que la sostenibilidad puede constituir un verdadero impulso a su gestión empresarial y competitividad, al mismo tiempo que

generar múltiples oportunidades de negocio en mercados internacionales. A continuación, veremos cómo las empresas pueden alinear con éxito sus estrategias de internacionalización con la sostenibilidad.

- **Negocios inclusivos en la internacionalización:** Los negocios inclusivos se presentan como un modelo efectivo que permite a las empresas acceder a mercados internacionales, generando un impacto positivo tanto en las comunidades locales como en las compañías. Este tipo de negocios se caracteriza por incluir a personas de bajos ingresos en las cadenas de valor, no solo como consumidores, sino también como productores, distribuidores o socios comerciales.
  - **Beneficios para las comunidades:** Los negocios inclusivos permiten a las comunidades de bajos ingresos satisfacer necesidades básicas, mejorar sus capacidades productivas y generar ingresos. Este enfoque también promueve su empoderamiento y les ofrece mayores oportunidades de desarrollo.
  - **Beneficios para las empresas:** Las empresas que adoptan este modelo pueden acceder a nuevos mercados, diversificar su cartera de productos y servicios, y mejorar su capacidad innovadora. Además, se fortalecen las cadenas de valor, se atrae y retiene talento y se obtienen mayores beneficios a largo plazo.
- **Relación con actores claves:** La creación de alianzas entre empresas, ONG y autoridades locales es fundamental para implementar negocios inclusivos de manera efectiva. Estas alianzas permiten comprender mejor el contexto de las comunidades y generar confianza mutua. La colaboración multiactor es esencial para estructurar iniciativas que tengan un impacto positivo en las partes involucradas.

Para las ONG, los negocios inclusivos ofrecen una oportunidad de financiamiento, visibilidad y legitimidad, mientras que para las autoridades

locales representan una vía para atender las necesidades de la población más vulnerable, impulsar el emprendimiento y fomentar la cohesión social.

- **Estrategia de sostenibilidad:** La sostenibilidad se presenta como una herramienta clave para la internacionalización de las empresas, y como un vector de competitividad en mercados exteriores. Integrar la sostenibilidad en la estrategia corporativa no solo responde a exigencias regulatorias y de responsabilidad social, sino que puede traducirse en ventajas competitivas. La adopción de prácticas sostenibles puede mejorar la imagen de la empresa, generar confianza en los consumidores y contribuir a la eficiencia operativa a través del uso responsable de los recursos.
- **Conclusión:** La clave para implementar con éxito los negocios inclusivos y las estrategias de sostenibilidad radica en adoptar un enfoque co-creativo, donde las empresas combinen sus capacidades con las de otros actores, como ONG y gobiernos locales. Esta cooperación permite generar relaciones que benefician a todas las partes y aseguran un impacto duradero.



## 9.- RECURSOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CASTELLANO LEONESA

Las empresas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León cuentan con una amplia gama de instrumentos para impulsar su expansión en los mercados exteriores, sea cual sea su experiencia en los mercados internacionales y la fase del proceso de internacionalización en que se encuentren:

- Iniciación en comercio exterior.
- Impulso a las exportaciones.
- Implantación e inversión en el exterior.
- Financiación de operaciones en el exterior.
- Conocimiento de mercados exteriores.
- Asesoramiento.
- Atracción de inversiones y financiación extranjera para proyectos en España.

Para ello, cuentan con los recursos de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en sus servicios centrales y en la red de más de 100 Oficinas Económicas y Comerciales de España en el mundo y sus organismos dependientes: ICEX, COFIDES y CESCE.

A ellos se suman los programas del Instituto de Crédito Oficial (ICO), adscrito al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), adscrito al Ministerio de Ciencia, Innovación, y de la Empresa Nacional de Innovación (ENISA), adscrita al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Así como los servicios e instrumentos que la Junta de Castilla y León facilita a las empresas de esta Comunidad Autónoma para su proyección internacional y para la atracción de inversiones extranjeras, a través del Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICE), adscrito a la Consejería de Economía y Hacienda, en colaboración con las Cámaras de Comercio e Industria y con la Confederación de Empresarios de Castilla y León.

Asimismo, ICEX colabora activamente con otras entidades como la CEOE y con la Cámara de Comercio de España, ofreciendo complementariedad y colaboración entre los diferentes organismos y agentes implicados en el soporte a la internacionalización. Fruto de esta colaboración surge la plataforma <https://www.juntosmaslejos.es/>

- **ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX).** Fomenta la internacionalización de las empresas españolas, desde su iniciación hasta su implantación en el exterior, y la atracción de inversiones exteriores a España. <https://www.icex.es/>
- **Instituto de Crédito Oficial (ICO).** Banco público cuyas funciones son promover actividades económicas que contribuyan al desarrollo del país y la mejora de la distribución de la riqueza nacional. <https://www.ico.es/>
- **ENISA.** Contribuye a que proyectos viables e innovadores impulsados por empresas españolas y emprendedores/as encuentren la financiación para desarrollarse y competir en el mercado global. <https://www.enisa.es/>
- **Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI).** Promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de la empresa española y canaliza las solicitudes de financiación de proyectos de I+D+i en los ámbitos estatal e internacional. <https://www.cdti.es/>
- **Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES).** Proporciona financiación a medio y largo plazo a proyectos de inversión en el exterior, viables y privados, en los que exista interés español y que contribuyan al desarrollo de los países receptores. <https://www.cofides.es/>
- **Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICE).** El objetivo del Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICE), adscrito a la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León, es facilitar el acercamiento de las empresas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León a los mercados exteriores y, en definitiva, potenciar su desarrollo a través del crecimiento de su dimensión internacional. Para ello, ofrece, a través de su Departamento de Internacionalización, una amplia gama de servicios y

proporciona a las empresas de la región profesionales cualificados para el desarrollo de sus proyectos internacionales. Cuenta con una red de Oficinas y Promotores de Comercio Exterior en más de 15 países.

- [www.jcyl.es](http://www.jcyl.es)
- [ice@jcyl.es](mailto:ice@jcyl.es)
- 983 324 140



## 10.- BIBLIOGRAFÍA

- Manual de Internacionalización. ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E.
- V Plan de Internacionalización Empresarial de Castilla y León 2022-2025.
- Guía de Servicios para la Internacionalización. Edición Castilla y León. Secretaría de Estado de Comercio y Junta de Castilla y León.

