

Plan de Internacionalización de Cantabria 2025-2028



*Este plan se ha elaborado partiendo de los datos de fuentes oficiales y de las aportaciones de **SODERCAN, Dirección Territorial del ICEX, Cámara de comercio, empresas, clústeres y entidades empresariales**. El apartado referido al análisis de empresas ha sido implementada en colaboración con la consultora **IDEA Gestión**, empresa cántabra dedicada a servicio de investigación de mercados y encuestas a medida.*

Índice

1

Presentación / P. 04/

2

Estrategia y metodología / P. 06 /

3

Diagnóstico / P. 11/

3.1. Análisis del sector industrial / P. 15 /

3.2. Análisis del sector exterior en España / P. 19 /

3.3. Análisis del sector exterior de la región / P. 20 /

3.4. Análisis de la empresa exportadora en Cantabria / P. 33 /

3.5. Principales resultados del análisis a las empresas exportadoras encuestadas / P. 39 /

4

DAFO / P. 47 /

5

Presentación, misión y objetivos / P. 50 /

6

Estructura del Plan de Internacionalización de Cantabria 2025-2028 / P. 54 /

6.1. Eje 1. Consolidación y aumento de la exportación en sectores objetivo / P. 56 /

6.2. Eje 2. Herramientas para potenciar la capacidad exportadora de las empresas / P. 66 /

6.3. Eje 3. Atracción de talento al sector exportador regional / P. 72 /

6.4. Eje 4. Coordinación institucional / P. 78 /

7

Resumen itinerario para empresas / P. 82 /

8

Planificación y gestión / P. 86 /

1

Presentación



1 Presentación



El Gobierno de Cantabria pone en marcha el I Plan de Internacionalización, a través de la Consejería de Industria, Empleo, Innovación y Comercio y Sodercan, para fortalecer nuestra industria y potenciar su internacionalización como factor clave de competitividad.

Con este plan queremos que Cantabria exporte más, queremos aumentar el número de empresas exportadoras y ampliar el ámbito geográfico de nuestras exportaciones.

Para lograrlo, hemos realizado un diagnóstico profundo de la situación exportadora e industrial de Cantabria y hemos definido las líneas estratégicas que vamos a seguir y las medidas para alcanzar los objetivos propuestos.

Una de nuestras prioridades pasa por consolidar la marca Cantabria-España y por impulsar los ejes económicos de referencia, centrados en los sectores de las nuevas tecnologías, automoción, metal mecánico, agroalimentación, energías renovables, sector naval y defensa, y en los mercados estratégicos a nivel mundial.

El I Plan de Internacionalización es una herramienta que en los próximos años nos hará crecer, potenciará la incorporación de talento en el sector, fomentará la digitalización y la innovación, fortalecerá las iniciativas de las empresas que ya tienen experiencia y captará a nuevas pymes con potencial exportador.

Tenemos muy claro que los mercados exteriores son fundamentales para lograr un tejido productivo más sólido y un empleo de calidad y con este plan damos respuestas a los desafíos de la globalización y generamos las condiciones para que las empresas cántabras sean más fuertes y competitivas.

En definitiva, la internacionalización de nuestras empresas es imprescindible para avanzar hacia una Cantabria de primera y este plan marca el camino para conseguirlo.

**Fdo. María José Sáenz de Buruaga
Gómez. Presidenta del Gobierno de
Cantabria**

2

Estrategia
y metodología

A large container ship is shown from a low angle, looking down its length. The ship's deck is filled with stacks of dark-colored shipping containers. The cargo hold is open, revealing a complex network of steel beams and structural supports. The ship is set against a dark, overcast sky. The overall image has a teal and green color palette.

2

Estrategia y metodología

Desarrollar una **estrategia de internacionalización para impulsar el crecimiento y mejorar la competitividad de nuestras empresas** es importante por varias razones:



Diversificación de mercados.

Tener presencia en múltiples mercados permite a las empresas cántabras reducir su dependencia de uno o pocos mercados y, consecuentemente, reducir los riesgos que conlleva esa circunstancia, derivados de cambios normativos o situaciones de inestabilidad o fuerza mayor. En un contexto como el actual, sometido a una gran incertidumbre económica, adoptar estrategias que busquen la diversificación de los mercados de destino cobra una gran relevancia.



Acceso a nuevos mercados.

La entrada en nuevos mercados internacionales abre la oportunidad a nuestras empresas de llegar a nuevos clientes y mercados y aumentar sus ventas e ingresos



Competitividad.

Competir en el mercado internacional tiene un efecto positivo para motivar las empresas a mejorar sus productos, procesos y servicios, lo que redundará en su competitividad. Por otra parte, la exposición a diferentes estándares y prácticas internacionales también puede mejorar la calidad y eficiencia interna.



Aprovechamiento de economías de escala.

La expansión a nivel internacional permite a las empresas aumentar su escala de operaciones, lo que facilita alcanzar menores costes unitarios de producción y, por tanto, mayores márgenes de beneficio.



Innovación y adaptación.

La internacionalización también fomenta la innovación, la creatividad, la adopción de nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo. Las empresas que operan en múltiples mercados frecuentemente tienen la necesidad de adaptarse a diferentes demandas y preferencias de los consumidores, lo que conduce normalmente a mejoras en productos y procesos.



Acceso a recursos globales y talento.

La internacionalización permite acceder a determinados recursos, como materias primas, tecnología y talento, a los que no se accede localmente. Este hecho redundaría en la sostenibilidad de las empresas.



Mejora de la imagen de marca.

Operar en mercados internacionales contribuye a mejorar la reputación y confiabilidad de las empresas, lo que sin duda beneficia su imagen de marca.

Las empresas de la región se enfrentan a enormes retos derivados de los cambios económicos, sociales, problemas estructurales y las tensiones geopolíticas actuales. Vistas las necesidades derivadas de la gran complejidad que supone competir en los mercados internacionales, **se hace imprescindible apoyar la salida al exterior de las empresas cántabras con acciones y medidas específicas de fomento a la internacionalización que les permita ganar competitividad y mantener el empleo.**



Estas medidas se concretarán en este **Plan de Internacionalización de Cantabria 2025-2028**, una estrategia de internacionalización a medio y largo plazo consensuada entre todos los actores económicos.

Adoptar una estrategia para incrementar la internacionalización de las empresas de Cantabria y consolidar una base exportadora más amplia, actúa como **elemento clave para el crecimiento y la competitividad de nuestro tejido empresarial en un mundo globalizado.**

El proceso de elaboración del Plan ha partido de un diagnóstico de la situación de la región en términos de exportación e internacionalización y de un análisis de datos de ICEX, Naciones Unidas, Organización Mundial del Comercio, etc. y ha contado también, con la participación de empresas de la región que han dado su visión y perspectivas de los retos de la internacionalización.

El plan, que será liderado por la Consejería de Industria, Empleo, Innovación y Comercio, a través de SODERCAN, se diseña en colaboración con aquellas entidades de apoyo empresarial en Cantabria: Cámara de Comercio de Cantabria, Dirección Territorial del ICEX, CEOE-CEPYME Cantabria, clústeres, Oficina de Calidad alimentaria (ODECA), y universidades.

3

Diagnóstico



3 Diagnóstico

El proceso de elaboración del Plan de Internacionalización de Cantabria se inició con un diagnóstico sobre la situación en términos de exportación. El objetivo ha sido construir una base de análisis social y económico de la región y un diagnóstico empresarial adecuado para la elaboración del Plan de Internacionalización 2025-2028.

Para ello, se han tenido en cuenta varias perspectivas, tanto de las empresas con actividad internacional como de las instituciones implicadas en los procesos de internacionalización.

La metodología de este estudio se ha estructurado en tres partes diferenciadas:



En primer lugar.

Se ha realizado un **diagnóstico** de la situación actual del sector industrial exportador.



En segundo lugar.

Se ha realizado un **estudio cuantitativo** mediante la realización de encuestas a las empresas exportadoras.



Por último.

Para profundizar en las necesidades del sector, se han realizado **entrevistas a informantes clave y se han convocado 4 grupos de trabajo** con representantes de empresas exportadoras o con intención de iniciar la actividad exportadora en el corto plazo.

Esquema aplicado



Ficha técnica fuentes oficiales

Instituto Nacional de Estadística

- 1 Número de empresas del sector industrial
- 2 Indicadores de la actividad industrial

Fondo Monetario Internacional

- 1 Evolución porcentual del PIB por grupos de países
- 2 Exportación de bienes y servicios

Instituto Cántabro de Estadística

- 1 Saldo comercial

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

- 1 Valor de las exportaciones e importaciones de Cantabria

Banco Mundial

- 1 Países con mayor PIB en el mundo.
- 2 Exportación de bienes y servicios (% PIB)

Organización Mundial del Comercio

- 1 Exportaciones mundiales de mercancías por grupos de producto
- 2 Exportaciones mundiales de servicios por grupos de producto
- 3 Variación porcentual de exportación de bienes y servicios
- 4 Principales países importadores y exportadores
- 5 Principales exportaciones españolas por grupos de producto

3.1. Análisis del sector industrial

Para analizar el **sector industrial** de la región, se ha partido de las actividades que el INE considera integradas en este sector:

GRUPO B CNAE

Industria extractiva

GRUPO C CNAE

Industria manufacturera

GRUPO D CNAE

Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado

GRUPO E CNAE

Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y contaminación

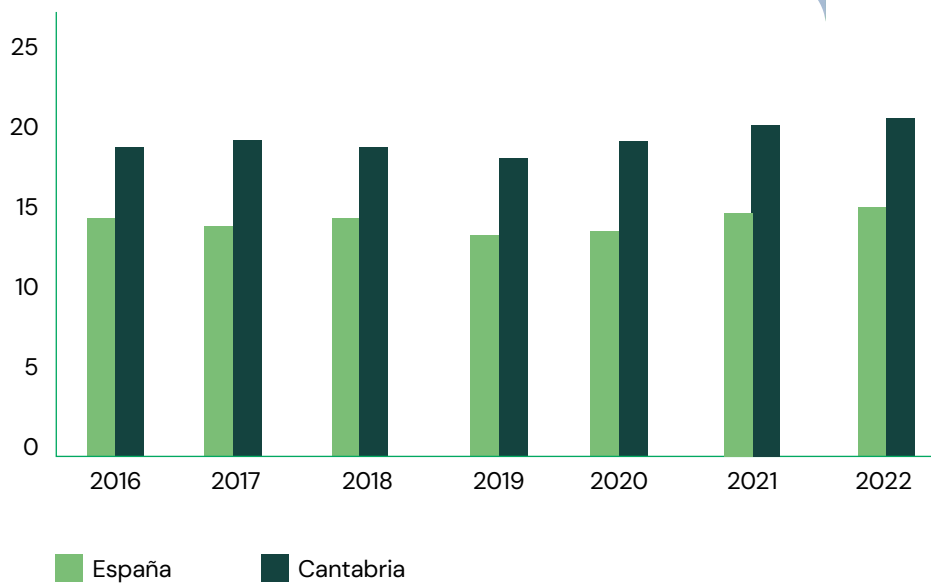
Teniendo en cuenta esta definición sectorial, podemos ver que el número de empresas regionales pertenecientes al mismo ha caído durante los últimos diez años, al igual que ha ocurrido en el resto de España. La mayor caída se ha producido en los años posteriores al COVID, consecuencia del número de retos externos que todas las empresas tuvieron que afrontar durante esa época.

↓ 10%

El número de empresas del sector industrial en Cantabria ha caído un 10% desde 2020, una cifra mayor que la media española del mismo periodo.



GRÁFICO 1.
Peso del sector industrial en el PIB (%).
Fuente: INE (2023)



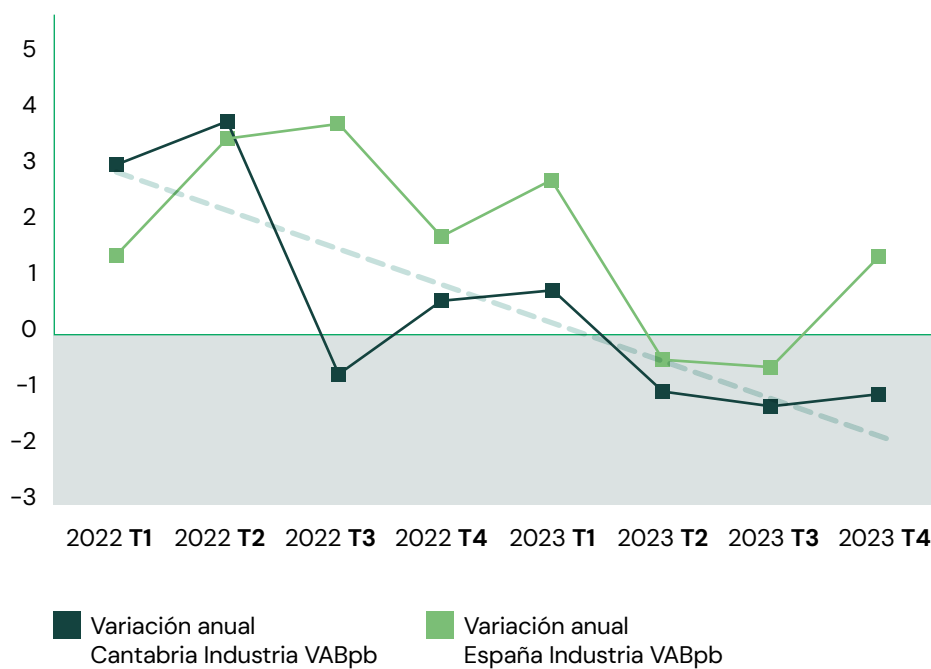
En el siguiente gráfico se compara el peso del sector industrial en el PIB total de la economía en Cantabria y el resto de España.

Este peso es mayor en el caso de Cantabria que en el resto del país: 5,2 puntos porcentuales por encima de la media nacional en 2022, situándose en Cantabria en el 21,1% del PIB regional.

GRÁFICO 2.

Evolución años 2022 y 2023 VAB trimestral industria.

Fuente: Contabilidad Trimestral de España (INE)
Y Contabilidad Trimestral de Cantabria (ICANE) (2023)



El sector industrial experimenta a partir de 2022 una ralentización de su actividad.

Como se observa en el gráfico, en los dos últimos años la evolución del valor añadido industrial de Cantabria ha seguido una tendencia descendente, situándose por debajo de la media nacional durante la mayor parte del periodo analizado, lo que revela dificultades más acusadas para la industria cántabra para adaptarse al complejo contexto económico derivado de la incertidumbre del entorno global, la situación compleja a nivel geopolítica y el rápido avance tecnológico.



En cuanto a los precios medidos por el **Índice de Precios Industriales (IPRI)**, se han mantenido estables durante la última década, con la salvedad de los últimos años, consecuencia de las tensiones y disfunciones generadas en los mercados por la pandemia y la crisis de Ucrania, que han generado una presión inflacionista con incrementos de los precios industriales superiores a los dos dígitos en 2021 y 2022 tanto en España como en Cantabria

En concreto, en 2021, los precios industriales se incrementaron en Cantabria un 29,3% y un 35,2% en España y en 2022 un 10,8% y un 14,9%, respectivamente. En 2023, los precios han experimentado una cierta corrección, situándose en un 9,2% el aumento registrado en Cantabria y un 6,3% en España. En suma, aunque el crecimiento de los precios es todavía significativo, este se ha ido moderando. Mantener la estabilidad de los precios será un desafío crucial con implicaciones importantes para el crecimiento económico de los próximos años.



Un primer análisis de estos datos en clave internacional hace pensar en la necesidad que tienen las empresas cántabras de adaptarse a un escenario desafiante, marcado por la inestabilidad de precios, la ralentización de la producción, el estrechamiento de márgenes y la caída de la cifra de negocios.



En este contexto, **la diversificación de mercados y la internacionalización constituye una oportunidad** para aumentar la resiliencia **y una necesidad para garantizar la supervivencia a medio y largo plazo.**

3.2. Análisis del sector exterior en España

En un contexto como el actual, de cambio y desafío en el sector industrial y una ralentización del crecimiento mundial en el comercio internacional, el sector exterior desempeña cada vez un papel más relevante.

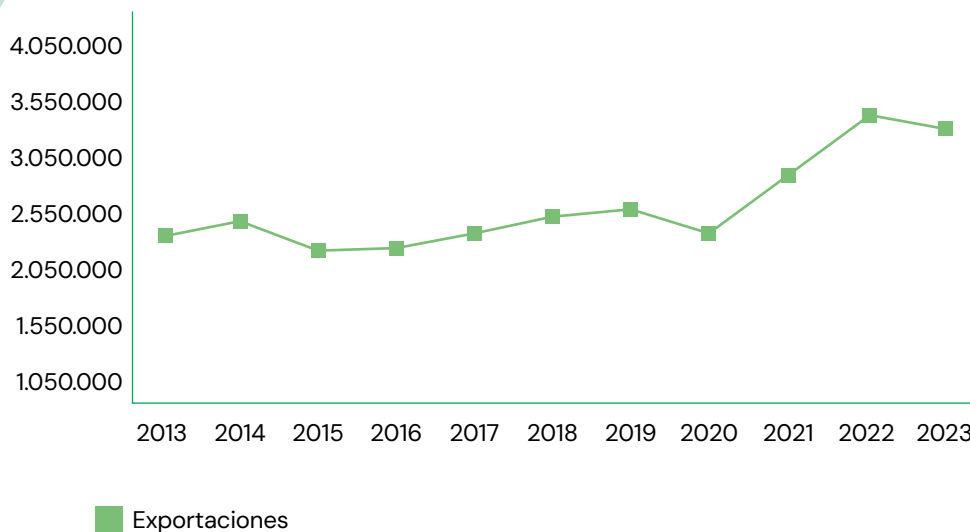
Según el análisis llevado a cabo en la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española (2017-2027), **el inicio de la crisis del 2008 marca un punto de inflexión** para el sector en España.

A partir de ese momento, el sector es el pilar fundamental del crecimiento de la economía. Desde entonces, el porcentaje que suponen las exportaciones de bienes y servicios en el total del PIB de la economía española no ha dejado de crecer, suponiendo ya más de un tercio del total.

Las exportaciones de mercancías han pasado a representar **el 25,6% en 2023 de la economía española, superando a países como Francia, Italia y Reino Unido.**

3.3. Análisis del sector exterior de la región

GRÁFICO 3.
Evolución de las exportaciones en Cantabria.
Fuente: ICEX (2023)



Un análisis de la realidad exportadora cántabra en términos económicos hace necesario buscar el reflejo de estos datos en nuestra región.

El valor de las exportaciones ha aumentado en los últimos años de forma considerable.

↑
37%

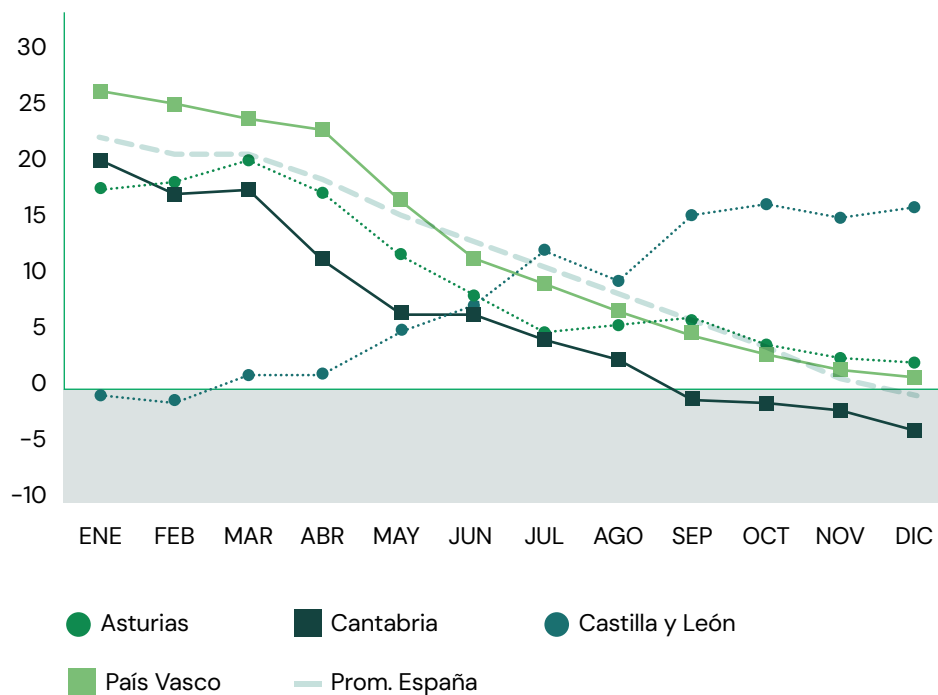
Pese al leve descenso que se produjo en 2023, se sitúa en los 3.359,5 millones de euros, lo que supone, según datos del ICEX, un crecimiento del 37% entre 2013 y 2023.

Las exportaciones cántabras tuvieron un descenso del 4,3% durante el año 2023, si bien se produjo desde máximos históricos en 2022. El descenso en el total de la economía española durante el año 2023 fue del 1,4%.

GRÁFICO 4.

Variación interanual (%) de las exportaciones (promedio de los últimos 12 meses, a precios corrientes)

Fuente: Colegio de Economistas de Cantabria (2023)



El siguiente gráfico, del Informe de Coyuntura Económica publicado por el Colegio de Economistas de Cantabria, se muestra variación interanual (%) de las exportaciones (promedio de 12 meses, a precios corrientes).

Debe señalarse que, en las Comunidades Autónomas limítrofes, las exportaciones disminuyen a lo largo del año, únicamente en Castilla y León aumentan las exportaciones durante 2023.

Las exportaciones en Cantabria se mantienen por debajo de la media nacional durante todo el año.

El diferencial entre las cifras de Cantabria y el promedio de España, citando el Informe de Comercio Exterior publicado por ICEX, puede deberse a la diferente composición de la oferta exportadora entre Cantabria y España.



La caída de las exportaciones en el sector de las semimanufacturas no químicas –que ha tenido un mal comportamiento generalizado– tiene más peso en Cantabria, de forma contraria a lo que sucede con el sector de la alimentación.

En Cantabria, a nivel sectorial, la caída viene provocada especialmente por los productos químicos y las semimanufacturas no químicas.

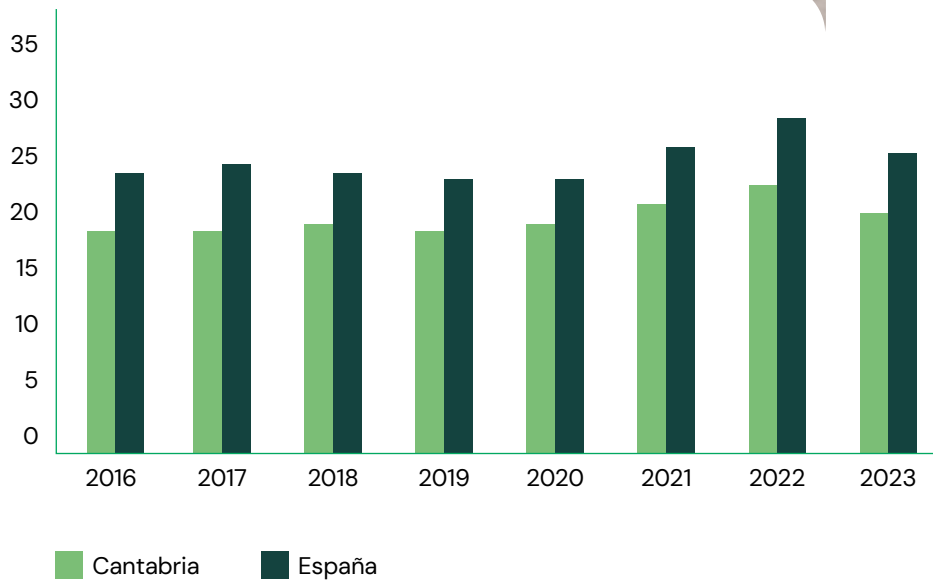


Otros sectores, como los bienes de equipo –aunque se han comportado algo peor que en el global de España–, la alimentación y el sector de automóvil **amortiguan la caída**.

Estos datos tienen reflejo en la balanza comercial, que registra un saldo positivo en la región. Este proceso, además, se ha refrendado desde el 2020, ya que las importaciones han caído de forma más acusada que las exportaciones. En España ocurre lo contrario, y el saldo comercial es negativo. Como resultado de estos flujos, el saldo comercial exterior de Cantabria en 2023 arrojó un superávit de 609,1 millones de euros, superior al de 2022.



GRÁFICO 5.
Porcentaje de las exportaciones en el PIB (%).
Fuente: ICEX e ICANE (2023)



Si comprobamos **el porcentaje que suponen las exportaciones de la región en el total de la economía**, se observa que, **en Cantabria, el sector exterior supone un 20,4% del total**, 5,2 puntos porcentuales menos que en España, y no ha crecido de manera significativa durante los últimos años.

El peso de las exportaciones en el total de la economía cántabra sigue siendo menor que la media nacional, muy inferior al País Vasco y por debajo de Asturias y Castilla y León.

En 2023, España presenta un índice de apertura comercial del 55%, frente al 37% en el caso de Cantabria.

Según el informe sobre el comercio exterior en Cantabria para el año 2023 del ICEX:



El sector de exportación más representativo en 2023 fue el de **bienes de equipo**, con 824,7 millones de euros (+0,4%). De este modo, el sector frena su crecimiento, pero aun así sigue comportándose mejor que el total de exportaciones. En dicho sector destacan las exportaciones de maquinaria para la industria y de aparatos eléctricos.



El segundo sector más representativo ha sido el de **semimanufacturas no químicas** que, sin embargo, es uno de los principales causantes de la caída en exportaciones: cae un 16,6% alcanzando los 629,4 millones de euros. Destacan dentro del mismo el hierro y acero.

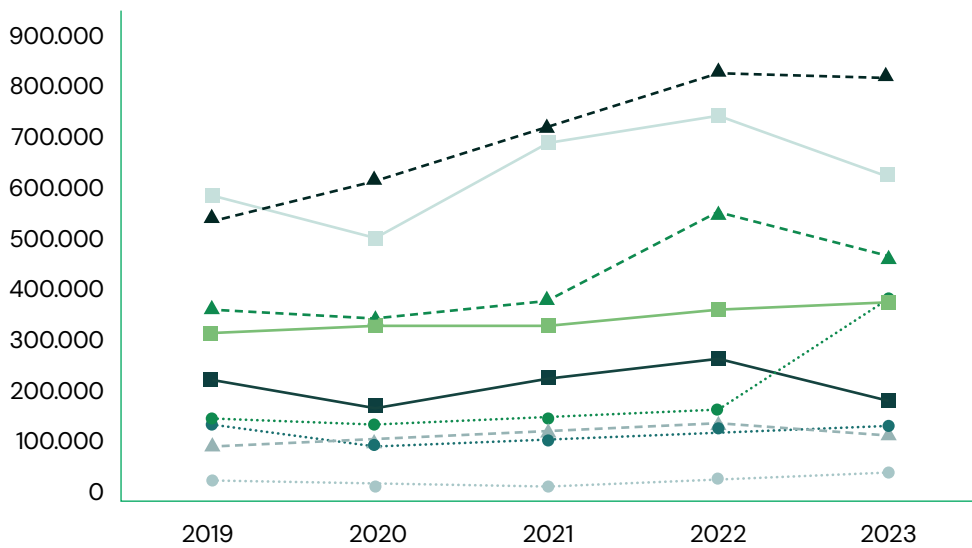


Otro causante importante de la caída de las exportaciones es el sector de **productos químicos**, que muestra descenso del 14,8%. Aun así, sigue ocupando el tercer lugar, con 460,2 millones de euros.



Cae el **sector de alimentación** al quinto lugar, aunque también contribuye a amortiguar la caída con un aumento del 3,8% para alcanzar los 376,7 millones de euros.

GRÁFICO 6.
Evolución del volumen de exportaciones por sector
Fuente: DATA-COMEX (2023)



- Agroalimentario ■ Materias primas ■ Semimanufacturas no químicas
- Sector automóvil ● Manufacturas de consumo ● Productos energéticos
- ▲ Semimanufacturas químicas ▲ Bienes de equipo ▲ Bienes de consumo duradero

Los bienes de equipo son el sector que representa el mayor volumen de exportaciones en Cantabria desde 2020. En segundo lugar, se encuentran las semimanufacturas no químicas, aunque descienden ligeramente en 2023.

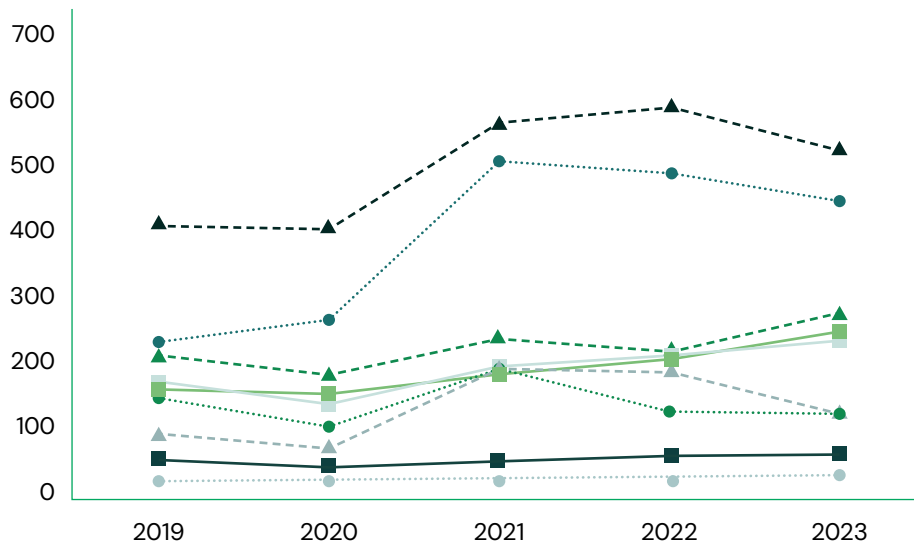
Cabe destacar que el sector del automóvil se ha mantenido constante en los últimos años.

También el sector de las semimanufacturas químicas ha crecido ligeramente en los últimos años.

GRÁFICO 7.

Evolución del número de empresas exportadoras por sector

Fuente: DATA-COMEX (2023)



- Agroalimentario ■ Materias primas ■ Semimanufacturas no químicas
- Sector automóvil ● Manufacturas de consumo ● Productos energéticos
- ▲ Semimanufacturas químicas ▲ Bienes de equipo ▲ Bienes de consumo duradero

En cuanto al número de empresas que exportan en cada sector, las empresas del sector de bienes de equipo son las más numerosas, alcanzando las 519 empresas en 2023.

El siguiente grupo de empresas más numerosas son las del sector de manufacturas de consumo, que llegan a las 443 en 2023.

Cabe destacar que en el caso del sector agroalimentario y de las semimanufacturas no químicas el número de empresas ha aumentado de forma constante en los últimos años.



Cantabria tiene un **saldo comercial** más positivo que el total de la economía española, pese a que sus exportaciones suponen un porcentaje más pequeño en el total de su PIB y su apertura comercial es menor.



Las causas más evidentes de esta realidad son la **dimensión y concentración de las empresas** y las tendencias del comercio internacional.

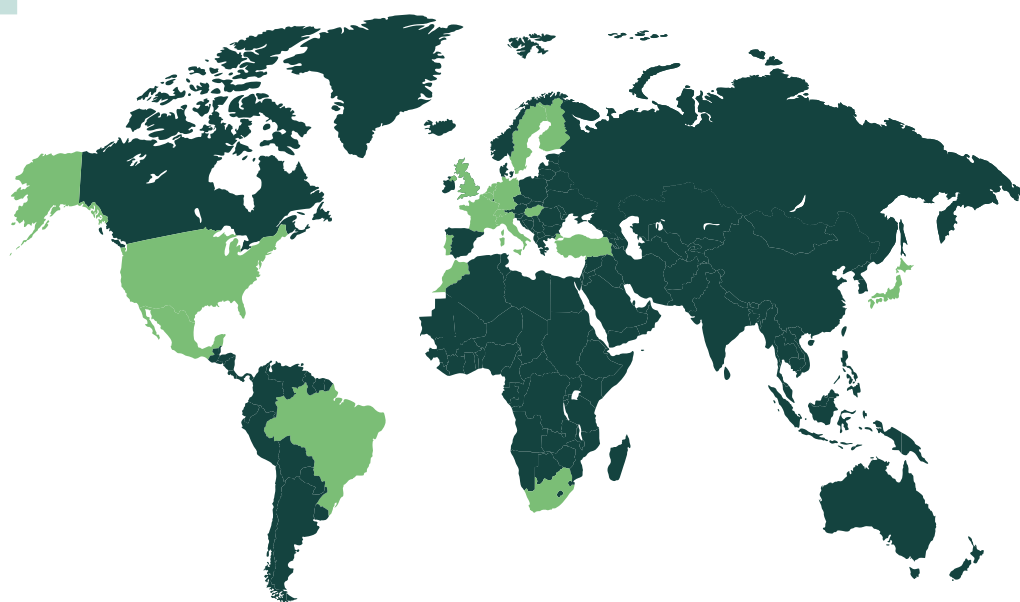


Finalmente, cabe situar el peso de Cantabria en el total de las exportaciones del país. **Durante el año 2023, las exportaciones desde Cantabria han supuesto el 0,87% del total de las exportaciones españolas.**

GRÁFICO 8.

Principales destinos de las exportaciones cántabras

Fuente: ICEX (2023)



- | | | | |
|---------------|----------------|--------------|--------------|
| 1 Francia | 6 Bélgica | 11 Japón | 16 Brasil |
| 2 Alemania | 7 Sudáfrica | 12 Turquía | 17 Hungría |
| 3 Italia | 8 Polonia | 13 EEUU | 18 Finlandia |
| 4 Portugal | 9 Países Bajos | 14 México | 19 Suiza |
| 5 Reino Unido | 10 Suecia | 15 Marruecos | 20 Dinamarca |

GRÁFICO 9.

Porcentaje de las exportaciones cántabras en destinos europeos.

Fuente: ICEX (2023)

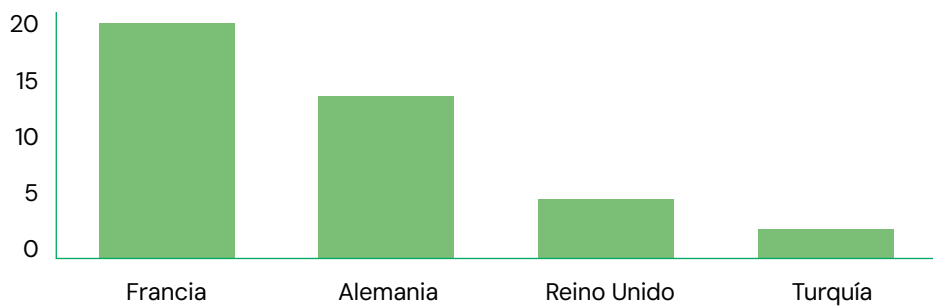
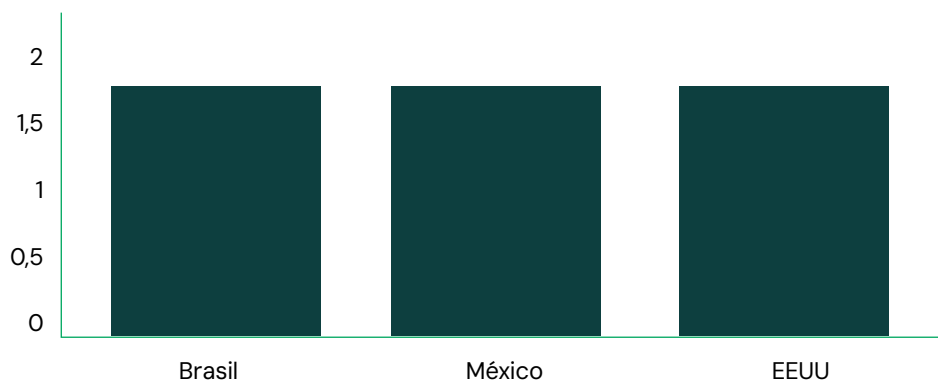


GRÁFICO 10.

Porcentaje de las exportaciones cántabras en destinos americanos.

Fuente: ICEX (2023)



Las exportaciones dentro de la Unión Europea representan el 69% del total de las exportaciones, mientras que las exportaciones al continente americano suponen un 8,4% del total.

Respecto a los mercados emergentes con potencial de crecimiento para las empresas exportadoras, la presencia de Cantabria es muy inferior a la media española.

ASIA



De forma similar, en el resto del mundo, **Cantabria tiene una menor presencia en Asia (5,5%) que el total de la economía española (7,6%), pese al crecimiento del 13% registrado durante el año 2023.** Japón es el principal destino de las exportaciones cántabras en Asia, con un 2,2%. Por su parte, China, supone el 0,8% del total de las exportaciones, frente al 2% que supone en el resto del país.

ÁFRICA

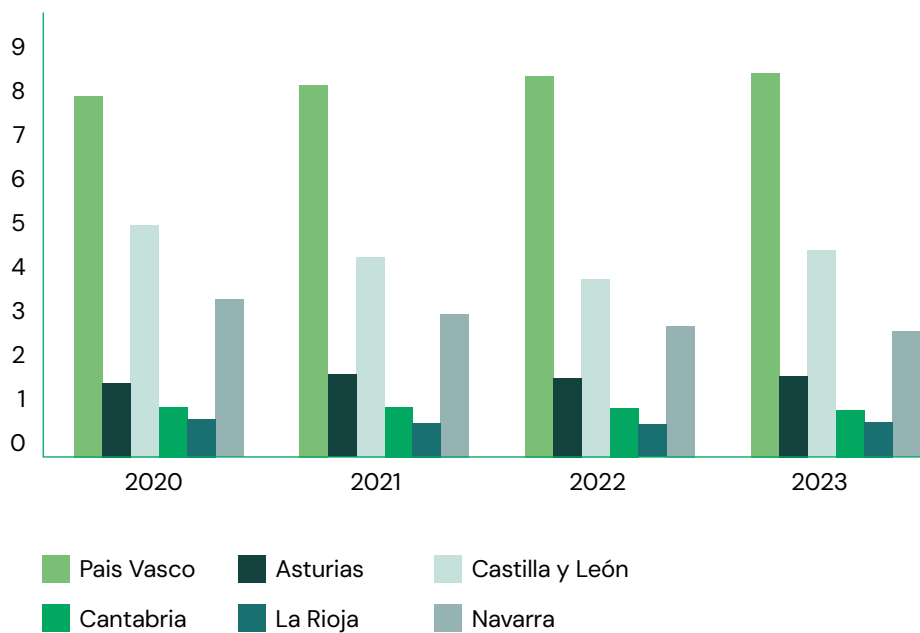


Por último, en el continente africano debe destacarse **el crecimiento registrado en las exportaciones a Sudáfrica, del 420% durante el 2023.** El motivo de este crecimiento está en el sector del automóvil, concretamente en las exportaciones de una única empresa a este mercado, que lo sitúa como el principal destino de las exportaciones. Es difícil pensar que ese crecimiento se mantenga en el futuro o que Sudáfrica llegue a superar a corto plazo a Marruecos como destino prioritario en el continente. Esta última cifra distorsiona la evolución de los últimos años, mejorando la posición de Cantabria frente al resto del país en el continente africano, con un 6,8% del total en 2023, frente al 5,2% del resto del país. En cambio, en el 2022, los porcentajes representaron un 5,5% en el caso de España y un 3,6% para Cantabria.

GRÁFICO 11.

Peso en el total de las exportaciones de España por CCAA.

Fuente: ICEX (2023)



En la comparación de la evolución de las exportaciones cántabras respecto a otras Comunidades Autónomas del norte de España se observa una tendencia general positiva, siendo las autonomías con mayor peso en el conjunto de España País Vasco (8,5%), Castilla y León (4,5%) y Asturias (1,6%).

Si se tiene en cuenta el peso de las exportaciones en el PIB de cada región se observa que Navarra y País Vasco son las comunidades en las que más peso tienen las exportaciones con un 47,7% y un 41,2% respectivamente en 2022.

El peso de las exportaciones en el PIB de la Rioja fue del 22,1%, mientras que en Castilla y León fue del 23,2% y en Asturias del 24% y en Cantabria del 20,4%.



En la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española se identifica como uno de los factores clave de la favorable evolución de la exportación en la pasada década la mejora de competitividad. Además, la integración de los países en la economía mundial está relacionada con su participación en las cadenas globales de valor. Los datos reflejan que **la integración de España en estas cadenas es similar al del resto de economías europeas.**

Uno de los retos fundamentales de la región a medio y largo plazo es aumentar la integración en la economía europea e internacional, ya que Cantabria se encuentra algo rezagada en comparación a la media nacional y otras autonomías.

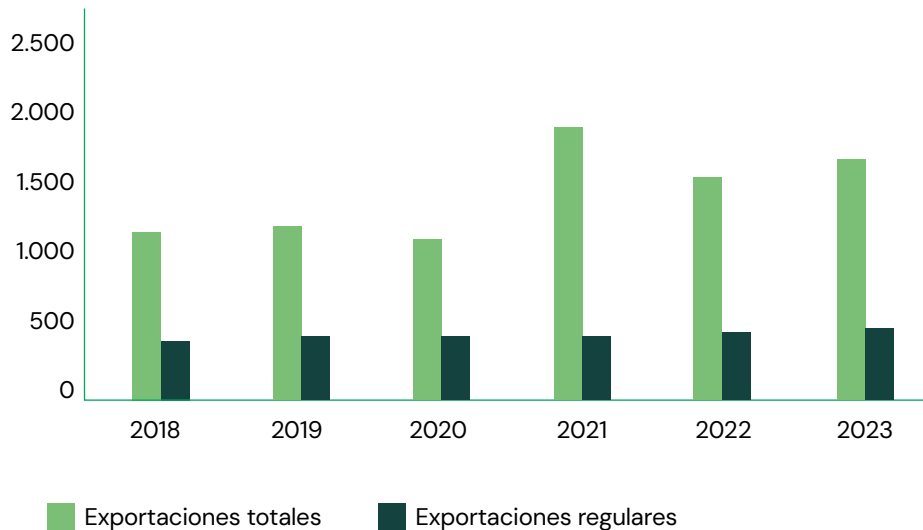
Si el sector exterior ha sido uno de los pilares fundamentales del crecimiento económico español durante los últimos años, cabe pensar que ha de serlo aún más para una región como Cantabria. Para ello, el apoyo del sector público se antoja fundamental y, para adecuarlo lo mejor posible, es pertinente realizar un análisis de la realidad de la empresa exportadora de Cantabria.

3.4. Análisis de la empresa exportadora en Cantabria

GRÁFICO 12.

Empresas exportadoras en Cantabria.

Fuente: ICEX (2023)

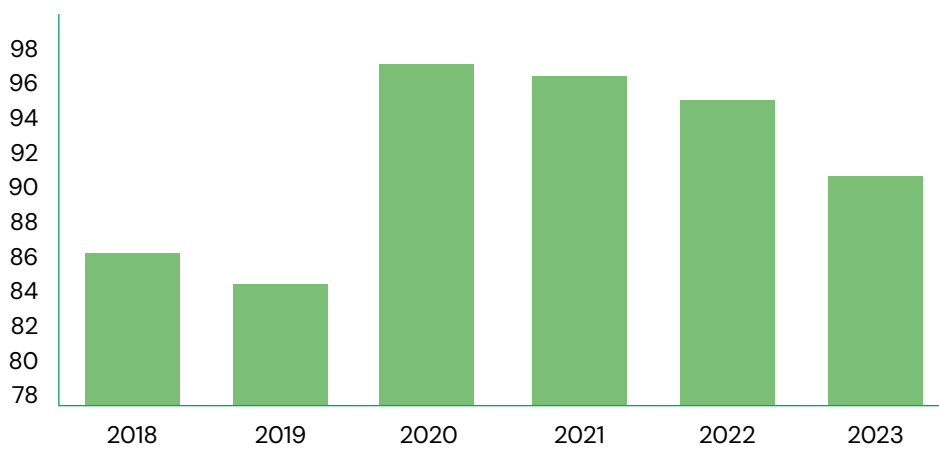


En Cantabria, **el número de empresas exportadoras ha crecido durante los últimos años**. Este crecimiento ha sido moderado desde 2013, llegando a las 1200 empresas exportadoras en 2020. En 2021 se produjo un gran crecimiento hasta alcanzar las 1981 exportadoras. A partir de ese momento descienden ligeramente hasta el 2023, año en el vuelven a crecer, alcanzando las 1703 empresas.

Hay que tener en cuenta que el número de exportaciones aumenta notablemente en 2021 debido a un cambio en el sistema de declaraciones de Reino Unido producido tras el Brexit. Con todo, **Cantabria cuenta con 391 exportadores regulares** (empresas que han exportado durante 4 años consecutivos). Esta cifra ha tenido un comportamiento estable en la última década, con un crecimiento interanual moderado.

GRÁFICO 13.
Porcentaje de las exportaciones que representan las
exportadoras regulares (%).

Fuente: ICEX (2023)



El porcentaje de las exportaciones totales que acumulan las exportadoras regulares es bastante elevado en la región.

Este porcentaje creció exponencialmente en 2020 alcanzando una cuota del 97,1%. Cabe destacar que las exportadoras regulares suponían ese año el 29,2% del total.

A partir de ese año comenzó a descender lentamente, hasta suponer el 91,2% de la exportación en 2023.



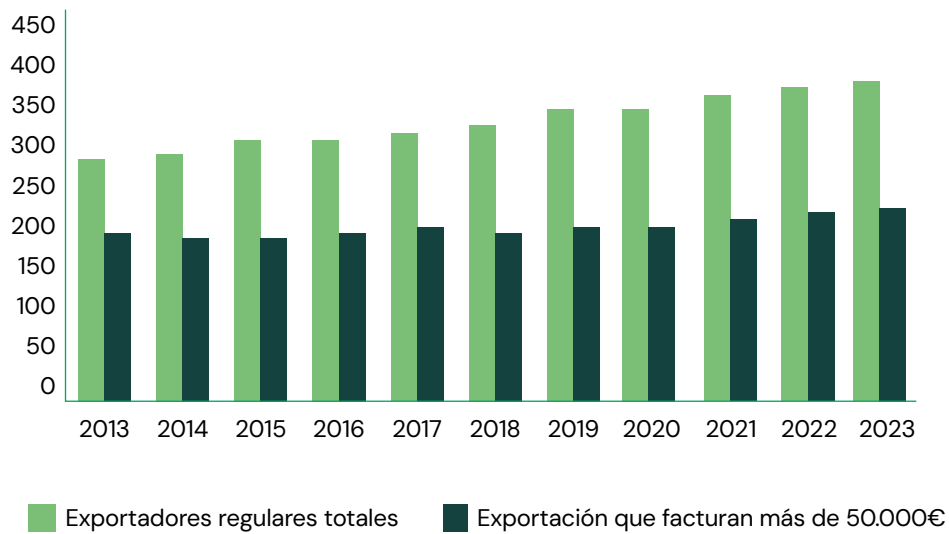
23%

En el 2023, las exportadoras
regulares conformaron el **23%**
del total

GRÁFICO 14.

Evolución de empresas regulares que exportan más de 50.000€.

Fuente: ICEX (2023)



Respecto a las exportadoras totales y estableciendo un mínimo de facturación al exterior de 50.000€, la cifra se reduce considerablemente, siendo 492 de las 1703 empresas exportadoras totales. Esto supone que **solo un 28% de las empresas exportadoras cántabras factura anualmente más de 50.000€ al exterior**. Este número se ha incrementado en la última década en unas 100 empresas.

↑
56%

En lo relativo a las 391 exportadoras regulares, 222 exportaron más de 50.000€ (56%)

Si el mínimo de facturación al exterior se fija en 500.000€ y 5.000.000€, nos encontramos con una concentración mayor:



154 empresas cántabras facturaron en 2023 más de 500.000€ en exportaciones, mientras que 82 facturaron más de 5.000.000€

En la siguiente tabla se ilustra esta realidad, junto con el porcentaje que las empresas exportadoras regulares suponen sobre el total, por cada tramo. De esta forma, se observa que las empresas con mayor volumen de actividad exportadora tienen una presencia más continuada en el exterior.

TABLA 1.
Empresas exportadoras por rango de facturación

2023	Exportadores	Exportadores regulares	Porcentajes de regulares
Total empresas exportadoras	1.703	391	22,96%
Facturación >50.000€	492	222	45,12%
Facturación >500.000€	215	154	71,63%
Facturación >5M€	82	62	95,38%

Al igual que en la economía española, las empresas de Cantabria muestran una gran tendencia a la concentración de exportaciones.

Si analizamos las 5 primeras empresas exportadoras, estas representan el 32,2% del total de la exportación regional, alcanzando casi el 50% entre las 10 primeras. Esta cifra aumenta hasta el 70% si incluimos las primeras 25.

GRÁFICO 15.
Concentración de las empresas exportadoras
Fuente: ICEX (2023)

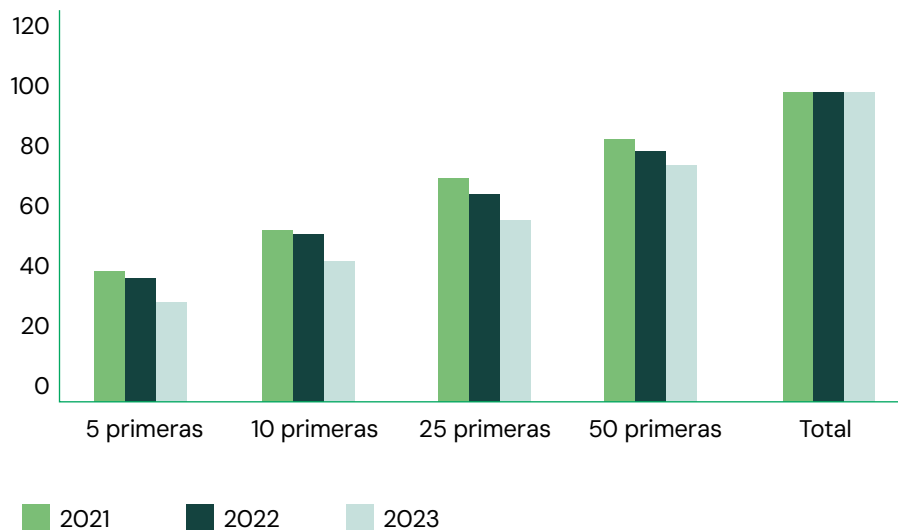
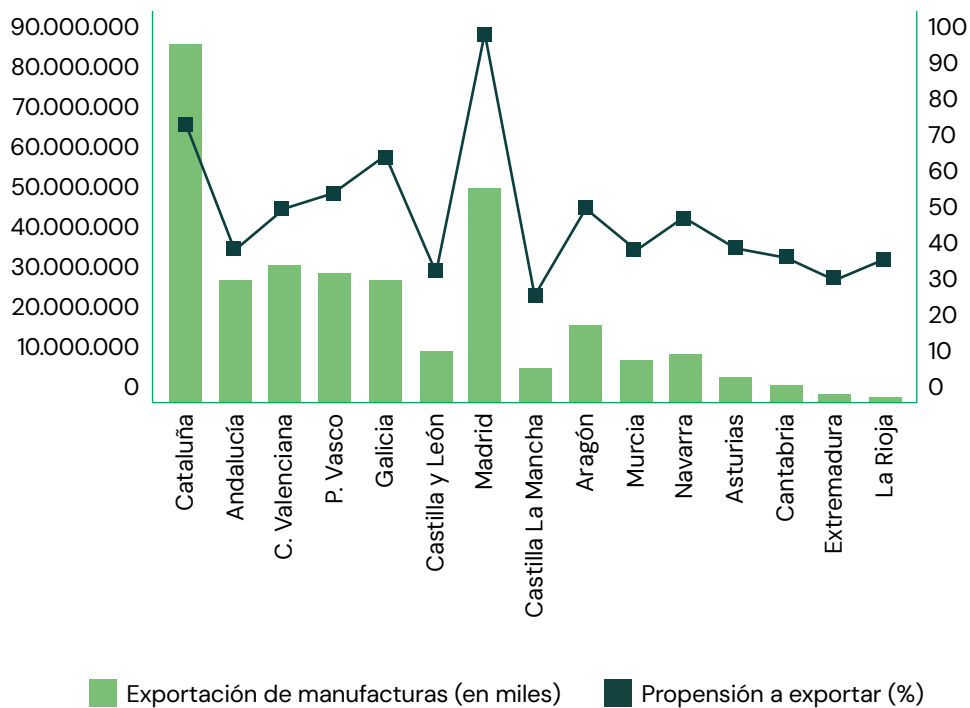


GRÁFICO 16.

Propensión a exportar de las empresas por CCAA 2022.

Fuente: Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2027-2017



Dentro de la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española se analiza la propensión a exportar de las empresas por Comunidad Autónoma mediante un índice que integra la exportación de manufacturas en miles de € y la producción industrial de la industria manufacturera, se observa que **Cantabria está por debajo de la media** -reflejada en la línea azul-, **con una propensión a exportar del 38,8%**.

Se evidencia que la propensión a exportar aumenta en los estratos con mayor intensidad tecnológica.



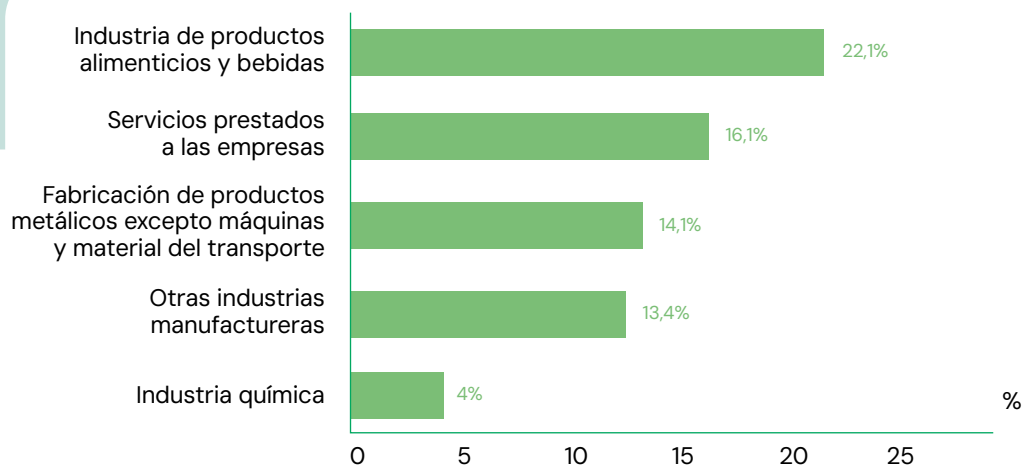
Por tanto, algunos de los principales retos a los que enfrenta el sector exterior cántabro son la **concentración de exportaciones** en un reducido número de empresas, **la escasa propensión a exportar de las PYMES** y **la consolidación de un importante número de empresas** que, pese a participar en mercados exteriores, **no lo hace de manera continuada**.



El hecho de que el **69% de la exportación regional corresponda a mercados europeos** evidencia una marcada especialización geográfica, algo lógico si se tiene en cuenta la integración de la economía europea, las cadenas de valor (CDG) interrelacionadas y otros aspectos como la cercanía, madurez, estabilidad y capacidad de compra de nuestros mercados vecinos.

3.5. Principales resultados del análisis a las empresas exportadoras encuestadas

GRÁFICO 17.
Sector principal de actividad de las empresas encuestadas.



Como parte del estudio cuantitativo, se ha realizado una encuesta a una **muestra de 159 empresas exportadoras cántabras**.

La mayoría de estas empresas –el **95,5%**– **tienen su sede principal en Cantabria**.

Además 45 de estas empresas cuentan también con sede en otros lugares, la mayoría en España.

Asimismo, la mayoría de las empresas encuestadas –el **77,8%**– cuenta con capital de origen cántabro e iniciaron su actividad durante la primera década del siglo XXI.

En cuanto a la distribución sectorial de las empresas encuestadas, mayoritariamente son empresas del sector agroalimentario, seguidas por aquellas dedicadas a servicios prestados a empresas, manufacturas metalmeccánicas y otras industrias manufactureras.



La gran mayoría de las empresas –el **67,8%**– **han citado la exportación como una estrategia de crecimiento**, seguido de una oportunidad –21,7%– o una manera de diversificar riesgos ante una posible caída de la demanda interna –7,9%–.



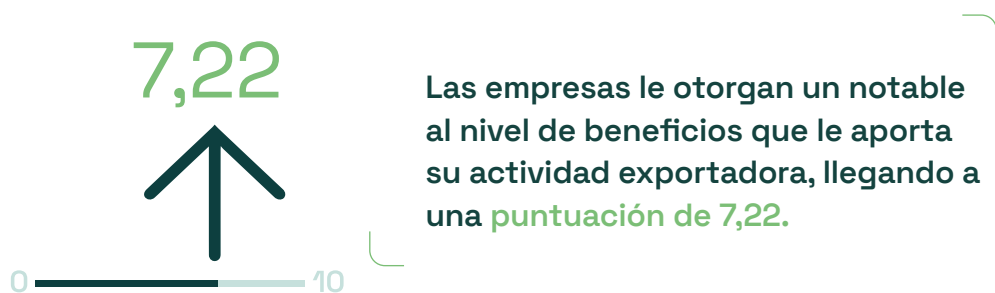
Asimismo, **el 87,5%** **tiene previsto aumentar su exportación en los próximos 5 años**, la gran mayoría fijando unos objetivos del 10% al 30% de incremento, e incluso superiores en varios casos.



En cuanto a las herramientas para acceder a nuevos clientes internacionales, un 27,8% de las empresas señalan los viajes y ferias comerciales, seguido de los canales online.

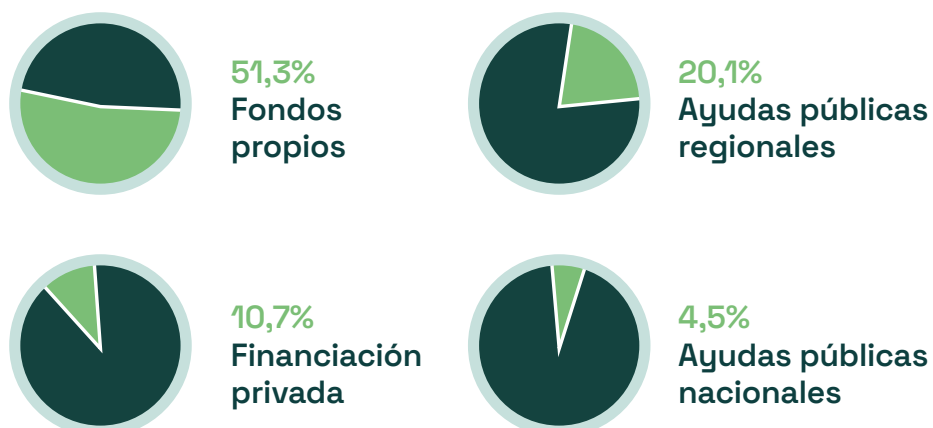
Parece evidente que, si una parte sustancial de las oportunidades futuras aparecerán en Asia y otros mercados emergentes, la mayor diversificación en estos y otros mercados exteriores se antoja fundamental en el proceso de crecimiento a medio plazo, tal y como refleja la estrategia española de Internacionalización.

Sin crecimiento en estos mercados resultará difícil incrementar las exportaciones regionales. Este es otro de los principales retos del proceso de internacionalización.

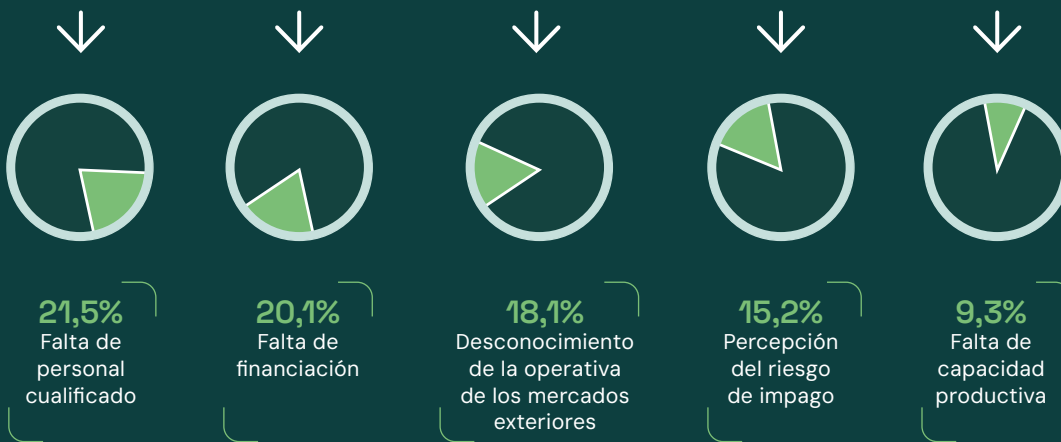


Gran parte de las empresas señalan que la financiación para llevar a cabo su actividad procede principalmente de fondos propios.

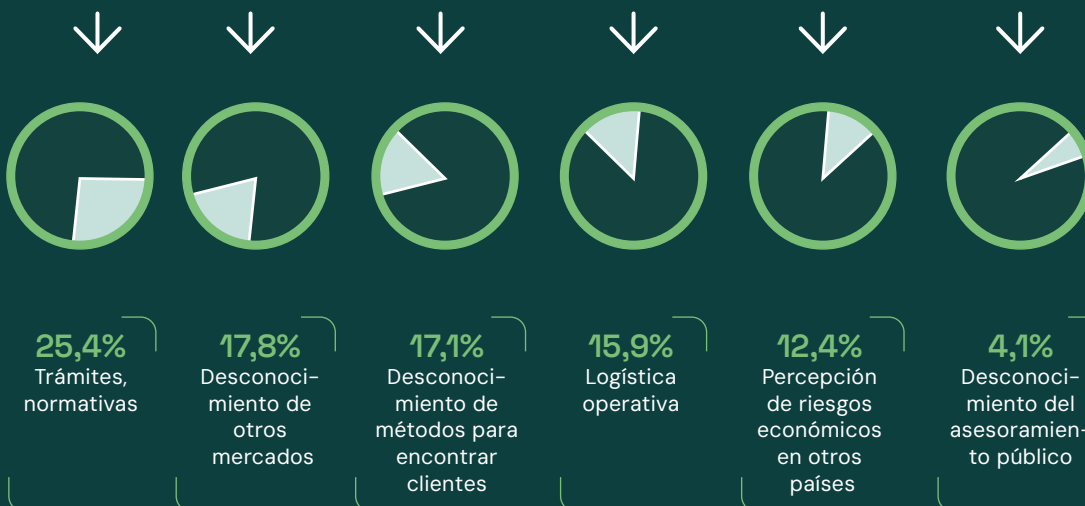
La segunda y tercera fuentes de financiación señaladas son las ayudas públicas regionales y los fondos privados.



BARRERAS

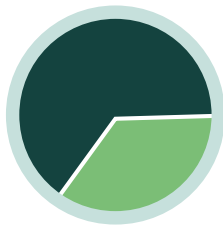


DIFICULTADES



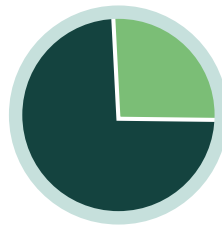
Principales necesidades

Soporte, alianzas o mayor conocimiento del mercado de destino



32%

Financiación



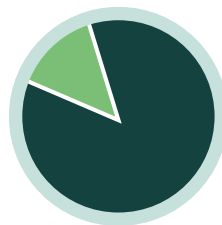
25,3%

Asesoramiento



21%

Personal con experiencia



17,8%



Junto al análisis cuantitativo, se realizaron diversas entrevistas y grupos de trabajo en los que participaron los organismos más importantes de apoyo a la PYME en la región y empresas exportadoras o con intención de iniciar la actividad exportadora.

Pese a la dificultad de aunar estos datos, por su naturaleza heterogénea, se trata de una información muy interesante para la definición de la estrategia.



En general, las empresas son positivas con la situación de la región en términos de exportación.

Señalan, en consonancia con la realidad, la concentración del sector exportador. A su vez, consideran que los destinos también están concentrados y que es necesario diversificarlos.



Se identifica una cierta resistencia al cambio y a asumir nuevos retos en la región como barrera para la exportación. Esta afirmación parece plasmarse en las motivaciones que se citan para exportar: crisis y oportunidad de búsqueda de nuevos mercados para sobrevivir.

No obstante, también se cita como oportunidad para la búsqueda de nuevas ventajas competitivas o incluso el acceso a mayores niveles de financiación.



Las empresas valoran positivamente el papel de las instituciones. Entre otros aspectos se señalan el apoyo y el papel que han tenido en la promoción de las PYMES, o el acompañamiento en ferias. Asimismo, demandan una mayor coordinación.

Los problemas principalmente identificados son la falta de personal especializado y la necesidad de una buena información en los mercados de destino.

NECESIDADES IDENTIFICADAS

- 1 Mayor asesoramiento y mayor calidad. Acompañamiento a empresas que quieren empezar a exportar.
- 2 Identificación de las necesidades sectoriales (acción segmentada).
- 3 Personal cualificado.
- 4 Inversión y financiación.
- 5 Mejora de la definición estratégica de las empresas.
- 6 Contar con facilitadores en destino.

PROBLEMAS

- 1 Normativas de los países.
- 2 Proceso a largo plazo.
- 3 Acceso a la información.
- 4 Logística.
- 5 Diferencias culturales, horarios.
- 6 Falta de personal cualificado.
- 7 Falta de financiación.

Mejoras propuestas



Fomentar los canales online de venta para la PYME



Impulsar programas para formar capital humano joven



Fomentar la diversificación de mercados



Crear un sistema de vigilancia tecnológica para los productos objeto de exportación



Atracción de talento



Realizar regularmente estudios de mercado y acciones para atraer interlocutores



Mayor conocimiento de los mercados objetivo



Coordinación entre instituciones



Trabajo colaborativo, tanto entre sectores como entre empresas experimentadas

4

DAFO

A photograph of a port terminal, likely a container yard, featuring large gantry cranes and stacks of shipping containers. The image is overlaid with a green gradient, and the number '4' is displayed in a green circle in the upper left corner. The text 'DAFO' is visible in the lower left area.

4 DAFO

FORTALEZAS

- 1 Productos de calidad y buena consideración de la marca Cantabria en todos los sectores.
- 2 Buena cualificación media de los trabajadores de la región.
- 3 Flexibilidad empresarial.
- 4 Base estable en las exportaciones españolas.
- 5 Pertenencia a la Unión europea y monetaria.

DEBILIDADES

- 1 Concentración de exportaciones y destinos.
- 2 Propensión a exportar escasa, falta de cultura exportadora.
- 3 Reducido tamaño de las empresas.
- 4 Escasa participación en las Cadenas de Valor Globales (CVG).
- 5 Digitalización limitada en algunos sectores.
- 6 Peso reducido de exportación con contenido tecnológico alto.
- 7 Falta de financiación de las PYMES.
- 8 Desconocimiento de la operativa y/o mercados.

AMENAZAS

- 1 Falta de presencia en mercados extranjeros emergentes.
- 2 Tensiones geopolíticas y disrupciones en las Cadenas de Valor Globales (CVG)
- 3 Problemas de transporte internacional, precios de la energía, etc.
- 4 Proteccionismo: cambios en políticas arancelarias.
- 5 Tensiones inflacionistas.
- 6 Falta de capital humano especializado.
- 7 Competencia internacional, sobre todo de mercados emergentes.

OPORTUNIDADES

- 1 Atraer talento.
- 2 Aumento en la tendencia a la colaboración entre las empresas de la región.
- 3 Crecimiento de sectores como el TIC donde Cantabria tiene empresas muy competitivas.
- 4 Potenciar las exportaciones en economías fuera de la UE.
- 5 Posibles oportunidades en el acortamiento de las cadenas de valor en algunos sectores, búsqueda de clientes y proveedores más cercanos.

5

Presentación,
misión y objetivos

5

Presentación, misión y objetivos



El I Plan de Internacionalización nace de un análisis profundo de la situación actual y necesidades de las empresas cántabras en el ámbito internacional. Con un horizonte de 4 años, el plan se basa en un diagnóstico detallado, que incluye un DAFO, y traza 5 objetivos estratégicos y 4 ejes de acción diseñados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades detectadas.

Este análisis revela la necesidad de que Cantabria se abra más al exterior, aumentando tanto su índice de apertura como el número de empresas exportadoras. Por ello, el plan se convierte en una guía de apoyo personalizado, orientada a cubrir las necesidades específicas de las empresas y ayudarles a enfrentar los retos de un mercado cada vez más globalizado.

Con una estrategia sectorial clara, se diseñarán acciones específicas e itinerarios adaptados a distintos niveles de internacionalización, poniendo el foco en el crecimiento sostenible del tejido empresarial cántabro y en impulsar el número de empresas exportadoras regulares.

**Fdo. Eduardo Arasti Barca. Consejero
Industria, Empleo, Innovación y
Comercio.**



El Plan de Internacionalización de Cantabria 2025-2028 nace con el objetivo principal de mejorar e intensificar la presencia de los sectores productivos en los mercados exteriores y aumentar el número de empresas exportadoras de nuestra región, buscando una coordinación de todas las instituciones vinculadas con la internacionalización empresarial de Cantabria.

El proceso de elaboración del I Plan de Internacionalización ha partido de la realización de un diagnóstico de la situación y punto de partida de las empresas de Cantabria en materia de internacionalización. Sobre ese análisis que incluye también un DAFO, se diseña este plan que nace con un horizonte de 4 años y en el mismo se contemplan 5 objetivos estratégicos y 4 ejes con sus correspondientes líneas de actuación, todas surgidas del análisis inicial realizado con el objeto de identificar soluciones que permitan superar las amenazas y debilidades detectadas.

En este plan se establece un marco de actuación orientado a ofrecer servicios de apoyo a las empresas, más personalizados, dirigidos a cubrir sus necesidades y ayudarles a afrontar los nuevos retos y oportunidades actuales. Además, incluye una estrategia sectorial en la que se diseñarán acciones específicas para las empresas en distintos estadios de internacionalización con especial incidencia al aumento del número de empresas exportadoras regulares.

MISIÓN

Potenciar la apertura al exterior de Cantabria, logrando un mayor número de empresas exportadoras mediante la coordinación de todas las instituciones en una acción adaptada a la realidad empresarial de la región.

Objetivos estratégicos

OE1

Incrementar el volumen de las exportaciones de las empresas de Cantabria.

OE2

Aumentar el número de empresas exportadoras en la región.

OE3

Diversificar los destinos de las exportaciones cántabras.

OE4

Potenciar la incorporación de talento en el sector exportador regional.

OE5

Fomentar la innovación y la digitalización en la internacionalización.

6

Estructura del Plan de Internacionalización de Cantabria 2025-2028

6

Estructura del Plan de Internacionalización de Cantabria 2025-2028

Los 4 ejes entorno a los que
se articula el plan son:

EJE 1

Consolidación y aumento de la exportación en sectores objetivo.

EJE 2

Herramientas para potenciar la capacidad exportadora de las empresas.

EJE 3

Atracción de talento al sector exportador regional.

EJE 4

Coordinación institucional.

6.1. EJE 1: Consolidación y aumento de la exportación en sectores objetivo

En sintonía con el segundo objetivo estratégico señalado anteriormente, se requiere impulsar un aumento significativo de la base de empresas que exportan y compiten internacionalmente, con el objetivo de potenciar la competitividad y el crecimiento económico de Cantabria. Para ello, es necesario desarrollar programas de trabajo específicos, focalizados en los considerados sectores objetivo para potenciar su nivel de internacionalización. Tras el análisis realizado en la identificación de los sectores más exportadores de Cantabria y sobre todo de aquellos que cuentan con un mayor número de empresas y mayor potencial tractor y de crecimiento, se identifican los siguientes:

Sectores clave



Metalmecánico (bienes de equipo, maquinaria y herramientas para la actividad industrial, fundición...se engloban aquí componentes de automoción, naval, defensa, energías renovables etc.). La industria metalmecánica es un pilar fundamental en la economía de región compuesta por empresas familiares con grandes posibilidades de crecimiento.



Agroalimentario (conservas de pescado, quesos, repostería, etc.). Representa el 6% del total del PIB de Cantabria y aproximadamente el 25% del PIB industrial, más de 3.000 empresas en el sector, pero solo un 10% exportan. Y, de forma regular, solo el 35% de ese 10.



Nuevas tecnologías de la información (TIC). El sector TIC aglutina en Cantabria a 660 empresas, un 10% más que hace cuatro años, facturan más de 200 millones y emplean a más de 4.500 personas. Algunas de estas empresas ya tienen presencia en mercado exteriores, pero es importante trabajar con aquellas no han tenido la experiencia de acceder a mercados internacionales y que son punteras en inteligencia artificial y la ciberseguridad.



Otros sectores industriales con potencial exportador (otras manufacturas de consumo, auxiliar de construcción, etc)

Esta **estrategia sectorial** se alinea con la acción de clústeres y asociaciones sectoriales, de forma que puedan articularse actuaciones específicas, así como proporcionar formación y asesoramiento especializado a las empresas de cada sector en aquellos ámbitos: legales, logísticos, culturales, etc., necesarios para operar en los mercados extranjeros.

Una parte esencial de la acción sectorial radica en la creación de una **red de apoyo público-privada a las empresas**, que incluya instituciones, entidades financieras, consultoras especializadas, cámaras de comercio de España en el exterior, así como todas aquellas entidades vinculadas con la internacionalización, para facilitar el acceso de nuestras empresas a los recursos financieros y técnicos disponibles.

Con la segmentación del Plan de Internacionalización por sectores, adaptándolo a las necesidades específicas de cada sector, se mejoran las perspectivas de éxito en el extranjero y se fortalece la competitividad de la economía regional en su conjunto, favoreciendo tanto la generación de empleo como el fomento de la innovación dentro de cada industria.

Junto a la sectorización, debe tenerse en cuenta el tamaño medio de las empresas de la región, con un tejido caracterizado por una alta concentración de microempresas. Por este motivo, se hace necesario diseñar **actuaciones que favorezcan el crecimiento del tamaño de las empresas** para que puedan abordar con mayores garantías de éxito su acceso a mercados exteriores. Para ello, se fomentará la **cooperación entre empresas del mismo sector**, compartiendo conocimientos y experiencias, y generando sinergias que redunden en una mejora de su capacidad.



Todo esto se materializará en programas e itinerarios sectoriales adaptados a las necesidades de las empresas por tamaño, pero también por perfil exportador: iniciación y sin experiencia exportadora, exportadoras no regulares y exportadoras regulares.

Objetivos operativos



Aumentar la base exportadora de las empresas cántabras



Aumentar la capacidad exportadora del tejido empresarial



Crear herramientas adaptadas a la realidad de las empresas

LÍNEA 1

Iniciación a la exportación

A111

Servicio de orientación y primer contacto para aquellas empresas que están en una primera fase exploratoria sobre sus posibilidades de exportación. Será un servicio individualizado en el que se analizará su potencial, capacidades y necesidades.

A112

Programa de iniciación y consolidación a la exportación, programa en el que se ofrecerá asesoramiento individualizado por parte de mentores y tutores seniors especializados en cada sector que **facilite que empresas con gran experiencia internacional tutoricen y mentoricen el proceso de consolidación en el exterior de empresas exportadoras no regulares para favorecer su conversión en empresas que vendan al exterior regularmente**. Este programa es complementario y tiene carácter posterior a los ofrecidos por el ICEX: APIEM e ICEX-NEXT. El itinerario de iniciación incluirá tras el primer contacto, el programa Apiem o la realización de otro diagnóstico de iniciación, el programa ICEXNEXT y el de Iniciación a la exportación con el objetivo de consolidar y acompañar a las pequeñas exportadoras.

LÍNEA 2

Programas de apoyo a empresas

A121

Ayudas económicas y subvenciones para apoyar a las empresas en las diferentes fases de sus **procesos de internacionalización**. Se trabajará en la simplificación administrativa de los programas de ayudas para facilitar el acceso a empresas de distintos tamaños, reforzándose también presupuestariamente.

A122

Establecimiento de **alianzas estratégicas** con entidades financieras privadas y públicas: Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM), Agencia de Seguro de Crédito a la Exportación (CESCE), Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES) y con el servicio de asesoramiento financiero de ICEX.

LÍNEA 3

Cooperación empresarial

A131

Fomento de la cooperación empresarial para conseguir sinergias comerciales, mediante la tutorización para la creación de nuevos consorcios de exportación y el refuerzo del programa "Coopera para Crecer".

A132

Creación de un **foro empresarial de exportadores**, que constituya un punto de encuentro y espacio de intercambio de información para la internacionalización empresarial.

A133

Lanzamiento de un **premio a la empresa exportadora**, como reconocimiento a la trayectoria de aquellas empresas que, en fase de iniciación a la exportación, hayan destacado por haber desarrollado un proceso de internacionalización y sean un referente de éxito para otras empresas en situaciones similares.

LÍNEA 4

Información y promoción exterior

A141

Servicio especializado de **resolución de consultas e información sobre comercio exterior**, junto a la creación de una **base de datos pública** sobre consultas frecuentes. Este servicio se ofrecerá de manera complementaria con los ofrecidos por el ICEX.

A142

Creación de una **red de aliados estratégicos** incluyendo consultoras especializadas en países de destino, oficinas comerciales del ICEX, cámaras de comercio de España en el exterior, agencias de desarrollo, universidades y centros de investigación, para apoyar a las empresas de la región en países destino y atraer proyectos de inversión.

A143

Potenciar y reforzar el **programa de misiones comerciales** directas para ofrecer un mayor valor añadido a las empresas participantes. En el diseño de cada actuación se incluirá una propuesta de trabajo que incorpore una fase de identificación y selección óptima de las empresas participantes.

A144

Servicio de apoyo a la localización de **potenciales importadores** y **análisis de la competencia internacional**, dirigido a los responsables de comercio exterior de las empresas de Cantabria junto al servicio de oportunidades de negocio en subcontratación industrial.

LÍNEA TRANSVERSAL

Acción sectorial

AT1

Diseño del plan anual de acciones mediante una priorización de mercados con el objetivo general de incrementar el volumen de las exportaciones y la diversificación de mercados. Este análisis se llevará a cabo en tres fases:

- 1 Identificación anual de los principales mercados de exportación de Cantabria, tanto con carácter general como sectorial, partiendo de los sectores clave enunciados en este Eje.
- 2 Identificación de productos de los sectores clave y análisis de los principales países importadores de estos productos.
- 3 Localización de las ferias sectoriales más relevantes.

AT2

Se diseñarán **itinerarios de formación especializada y sensibilización** sobre comercio exterior e internacionalización (cursos, seminarios, jornadas, mesas sectoriales, encuentros profesionales, etc.). Estos cursos serán lanzados y promocionados en el marco del Plan y difundidos por todos los agentes implicados.

AT3

Ampliar el alcance del programa de **misiones inversas a diferentes sectores** como herramienta estratégica de promoción comercial. Las misiones inversas son viajes de empresas, potenciales clientes a Cantabria organizadas en colaboración con entidades de promoción y asociaciones sectoriales.

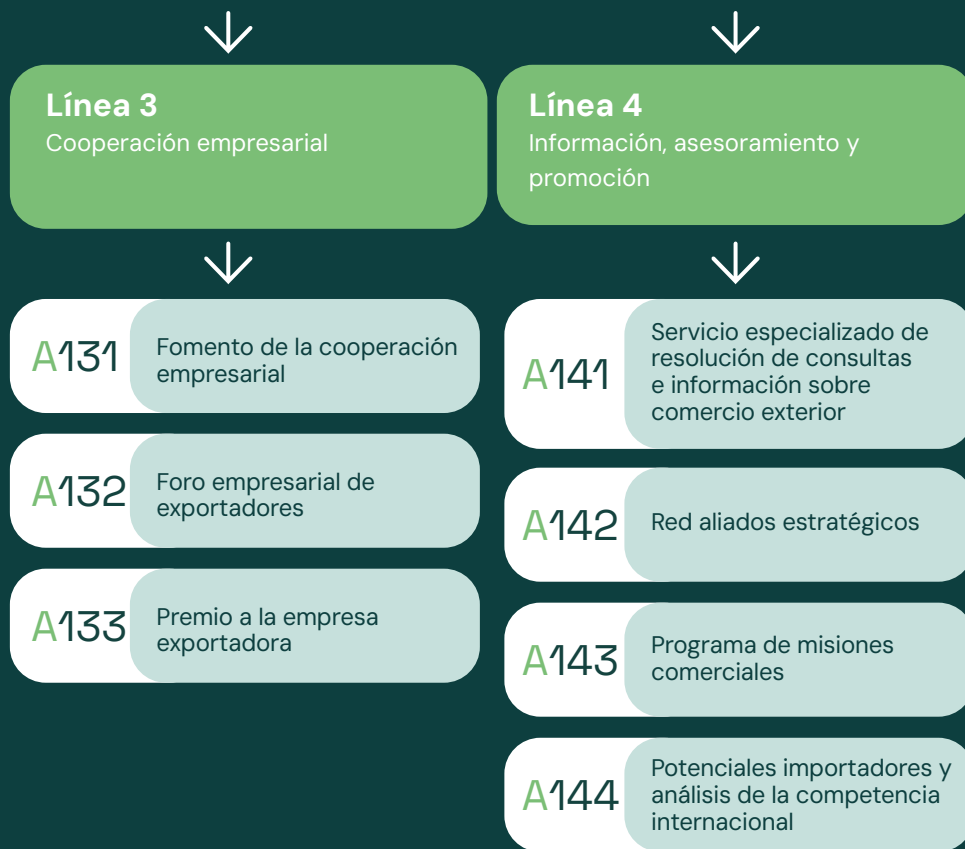
AT4

Realizar promociones en el exterior de productos y servicios, en colaboración con otros organismos públicos y participación agrupada de empresas de Cantabria de distintos sectores en ferias internacionales.

EJE 1: Consolidación y aumento de la exportación en sectores objetivo



EJE 1: Consolidación y aumento de la exportación en sectores objetivo



6. 2. EJE 2: Herramientas para potenciar la capacidad exportadora de las empresas



En el actual contexto mundial, la innovación y la digitalización son factores clave del éxito de las pequeñas y medianas empresas en el mercado internacional.

Ambos aspectos facilitan el desarrollo de productos y servicios competitivos, el acceso a nuevos mercados, la mejora de la eficiencia operativa y mayor conectividad con el mercado.

El nivel de digitalización de las empresas en Cantabria es escaso, especialmente en el uso de herramientas orientadas hacia la digitalización en mercados internacionales. Asimismo, se hace necesario incrementar la inversión en I+D de las empresas de la región para mejorar la competitividad en otros mercados.

Los grandes desafíos actuales a nivel mundial obligan a las empresas a aumentar permanentemente sus capacidades competitivas y ofrecer un mayor valor a su clientela para acceder y consolidarse en los mercados, haciendo necesario acreditarse conforme a estándares internacionales de calidad que transmiten seguridad, compromiso social y medioambiental, buena imagen y prestigio ante su competencia, empresas proveedoras y clientela, presentes y futuros.

Junto a ello, la **propiedad intelectual e industrial (PI)** juega un papel crucial en los procesos de internacionalización de las empresas, proporcionando una base sólida para proteger innovaciones y mantener ventajas competitivas. Una gestión adecuada de la PI, combinada con estrategias efectivas y el asesoramiento profesional, puede permitir a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en el mercado global.

De enorme importancia también es la **sostenibilidad**, entendida desde un punto de vista transversal, ya que, más allá de los sectores tradicionalmente asociados a lo sostenible, es necesario fomentar la sostenibilidad empresarial en sectores tradicionales con gran potencial para la economía regional, como los sectores clave identificados en el Eje 1.

Objetivos operativos



Mejorar el grado de digitalización de las empresas exportadoras



Poner a disposición de las empresas herramientas que mejoren su digitalización, certificación, sostenibilidad y propiedad intelectual e industrial



Promover la innovación en los productos y servicios del tejido empresarial



Fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación dentro de la empresa y de las entidades de apoyo a la internacionalización

LÍNEA 1

Conocimiento y promoción de la innovación y la digitalización en las empresas

A211

Creación de un **sistema de vigilancia digital** para disponer de información actualizada sobre digitalización e innovación al servicio de las empresas en el área de internacionalización y exportación.

A212

Alinear los programas regionales de apoyo a la I+D con las estrategias empresariales de internacionalización, fomentando que las empresas desarrollen nuevos servicios y productos innovadores. Asimismo, se promocionará la participación de empresas en proyectos europeos de I+D.

LÍNEA 2

Promoción de la internacionalización digital de las empresas

A221

Lanzamiento de un **programa de acompañamiento y asesoramiento** para la internacionalización digital de las empresas, desarrollado por expertos en e-commerce y negocio internacional digital.

LÍNEA 3

Impulso de herramientas para la mejora de la digitalización

A231

Implementar **programas de formación continua** en habilidades digitales e innovación enfocados a la internacionalización de productos y servicios.

A232

Creación de marketplaces para la promoción comercial y la comercialización electrónica de los productos y servicios de las empresas.

A233

Fomento del uso de **nuevas tecnologías digitales (inteligencia artificial, big data, ciberseguridad, etc.)** orientadas a la internacionalización.

LÍNEA 4

Mejora de la competitividad de las empresas en el ámbito de la sostenibilidad, los sistemas de gestión de calidad y la propiedad intelectual e industrial

A241

Potenciar la **obtención de certificaciones** para el acceso a nuevos mercados mediante la celebración de jornadas sectoriales informativas y formativas, y su financiación mediante un programa de certificaciones para la mejora competitiva y la internacionalización.

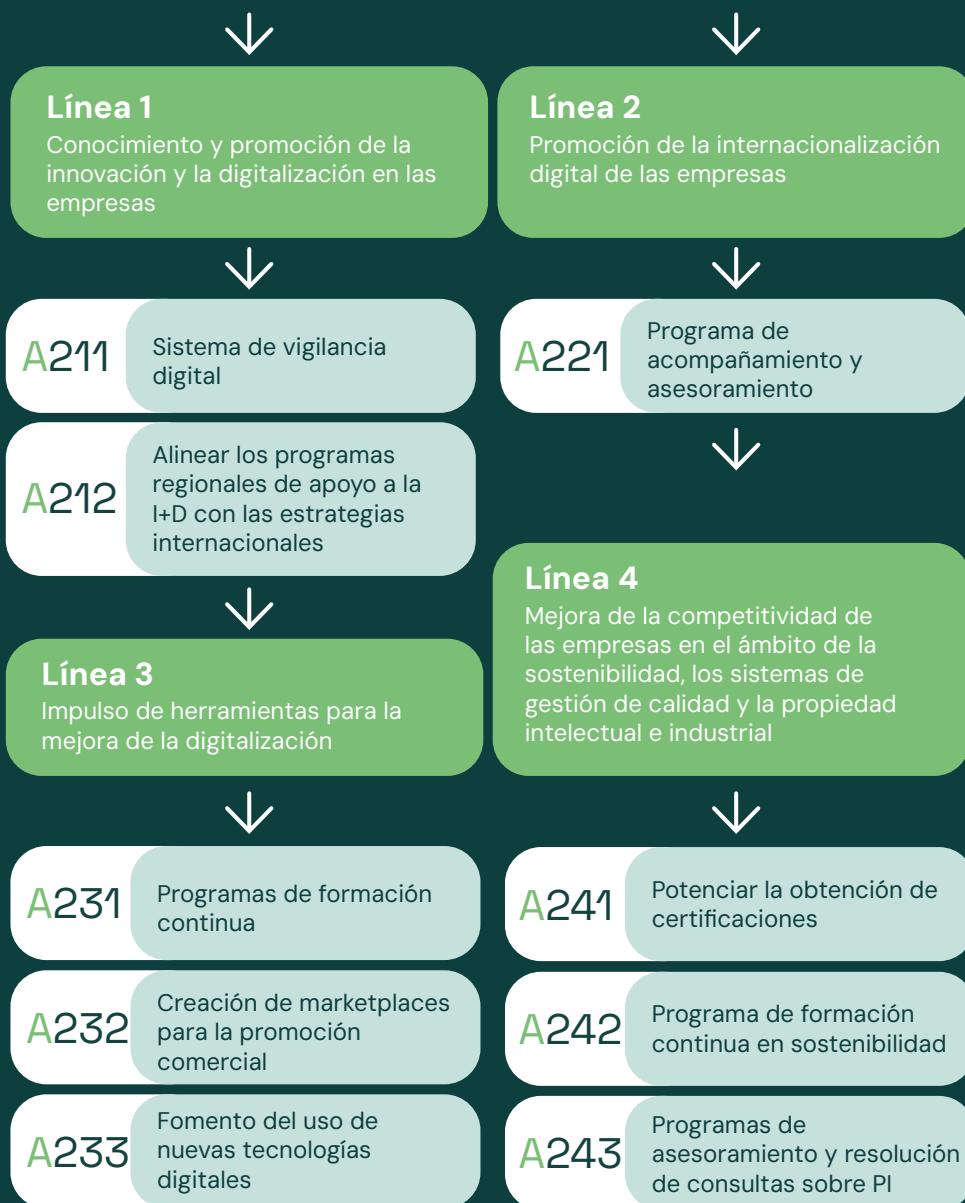
A242

Implementar **programas de formación continua en sostenibilidad** enfocados a la internacionalización de productos y servicios.

A243

Reforzar los **programas de asesoramiento y resolución de consultas sobre propiedad intelectual e industrial (PI)** enfocados a la internacionalización.

EJE 2: Herramientas para potenciar la capacidad exportadora de las empresas



6. 3. EJE 3: Atracción de talento al sector exportador regional

El capital humano es el principal activo de todas las organizaciones y constituye un elemento diferencial en el marco de la internacionalización empresarial.

En un contexto tan cambiante como el actual y con una situación compleja en los mercados internacionales, debido en gran medida a cuestiones coyunturales acentuadas por la crisis generada por la Covid-19, contar con personal cualificado en comercio exterior es una prioridad para las empresas, las economías y, evidentemente, para los territorios. Asimismo, en la encuesta realizada en el diagnóstico previo a la definición del Plan de Internacionalización, **la falta de capital humano se identificaba como una de las principales necesidades de las empresas de la región.**



En este tercer Eje se aborda la **formación y capacitación de las personas** atendiendo a diferentes perfiles -profesionales en activo, jóvenes estudiantes, promotores de comercio exterior-, a las diferentes temáticas relacionadas con comercio exterior y a la situación diversa de las empresas regionales en materia de dimensión e internacionalización.

Objetivos operativos



Aumentar la capacitación de los equipos directivos de las empresas de Cantabria en materia de internacionalización



Promover la generación y dinamización de capital humano especializado en internacionalización



Fomentar la creación de redes de contacto y asociaciones profesionales



Fomentar la fijación del capital humano especialista en empresas de la región



Promover la incorporación de mujeres en el ámbito de la internacionalización empresarial

LÍNEA 1

Capacitación de los equipos de las empresas

A311

Implantación de un **programa de formación especializado en internacionalización** (Executive/Máster) dirigido a formar a líderes empresariales de Cantabria en las complejidades y desafíos que plantea el mercado global actual.

A312

Realizar **diagnósticos de las necesidades de formación** de los departamentos de exportación de las empresas para adaptar los programas de capacitación de manera continua.

A313

Programa de **formación en comercio exterior e internacionalización** para el personal de las empresas adaptado a las necesidades formativas detectadas, complementario a los Programas de formación de ICEX-CECO (Centro de Estudios Económicos y Comerciales).

A314

Puesta en marcha del **programa mujer e internacionalización**. En una fase inicial se prevé la realización de un estudio sobre mujer y empresa, que profundice en los principales indicadores del papel de la mujer en las empresas exportadoras cántabras, así como la definición de un plan de acción que fomente la participación de estas en iniciativas del ICEX dirigidas a mujeres.

LÍNEA 2

Promoción de la especialización y atracción de talento experto

A321

Poner en marcha un **programa de formación especializada en comercio exterior** dirigido a un grupo seleccionado de jóvenes profesionales, futuros becarios en Oficinas comerciales, estudiantes de FP y universitarios, con el objetivo de dotarles de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para su capacitación y su incorporación en empresas. Creación de una bolsa de técnicos especialistas en comercio exterior a disposición de las empresas de Cantabria.

A322

Promover un **programa de acompañamiento de mentores** senior, con experiencia en materia de exportación, a jóvenes profesionales. El Programa incluirá asesoramiento regular y apoyo en la resolución de problemas específicos.

A323

Vinculación con los cántabros en el mundo identificados como herramienta de atracción y regreso a Cantabria de profesionales cualificados en el ámbito de la internacionalización, para su incorporación en los departamentos de comercio exterior de empresas cántabras que tengan actividad internacional.

A324

Rediseño del programa de apoyo a la contratación de técnicos especializados en comercio exterior para favorecer el retorno de talento a la región, con especial énfasis en aquellos profesionales que hayan sido ex becarios de Cantabria en las Oficinas Comerciales de España en el exterior, becas Vives, etc.

LÍNEA 3

Refuerzo del programa de formación para los becarios en prácticas de comercio exterior

A331

Potenciar el **programa de becas en prácticas en las Oficinas Comerciales de España** (OFECOMES) con el objeto de formar a jóvenes profesionales con grados superiores universitarios, mediante el lanzamiento de campañas de promoción y difusión.

A332

Establecer **acuerdos de colaboración con universidades y centros educativos y de formación profesional** para identificar a estudiantes destacados que tengan vocación por desarrollar su carrera profesional en el ámbito del comercio exterior.

A333

Fomentar la **red de becarios** que puedan actuar como embajadores del programa, compartir sus experiencias y ofrecer apoyo a nuevos participantes. Esta red puede proporcionar valiosas oportunidades de networking y colaboración futura.

A334

Rediseño del **programa de apoyo a la contratación de jóvenes profesionales y técnicos especializados en comercio exterior** para facilitar su incorporación en empresas de nuestra región que tengan actividad internacional junto a la puesta en marcha de una Fase II de prácticas en empresas de los becarios cántabros en Ofecomes.

EJE 3: Atracción de talento al sector exportador regional



6. 4. EJE 4: Coordinación institucional

Este último Eje actúa de forma transversal en el Plan de Internacionalización de Cantabria, una región en la que la **coordinación de las administraciones y entidades que impulsan, articulan o colaboran en diferentes iniciativas** relacionadas con la internacionalización del tejido empresarial es clave para el éxito de las medidas recogidas en este documento.

Es fundamental facilitar el correcto entendimiento y acceso a la información y programas dirigidos a la promoción de la actividad exportadora, evitando duplicidades y **facilitando la comunicación y la participación**.

Objetivos operativos



Crear un ecosistema facilitador de la actividad exportadora



Fomentar la coordinación entre las instituciones y organismos implicados en el fomento y apoyo a la internacionalización de las empresas de Cantabria: SODERCAN, Cámara de Comercio de Cantabria, ICEX España Exportación e Inversiones, junto a las Oficinas Comerciales de España en el extranjero, CEOE-CEPYME Cantabria, ODECA y universidades.



Promover una cultura de colaboración institucional

LÍNEA 1

Creación de espacios de coordinación

A411

Concretar **acuerdos de colaboración entre las instituciones** implicadas en la internacionalización, donde se definan ámbitos de colaboración con roles, responsabilidades y áreas de cooperación.

A412

Creación de un **Grupo de Coordinación Interinstitucional de Internacionalización**, que coordine la estrategia y acción, formando equipos de trabajo especializados en las diversas áreas de internacionalización para abordar desafíos específicos. Este Grupo implementará un calendario compartido de eventos, ferias y actividades de promoción exterior para optimizar la planificación y se reunirá al menos 3 veces al año.

LÍNEA 2

Coordinación de servicios

A421

Ofrecer **servicios compartidos** a las empresas que buscan internacionalizarse: informes de mercado, búsqueda de clientes internacionales, análisis de competidores, misiones y ferias, financiación, etc.

A422

Desarrollar **programas de formación y talleres** para gestores de las instituciones de apoyo y de las empresas. Incluirán temáticas relacionadas con estrategias de exportación, normativas internacionales y marketing global.

A423

Organización conjunta de la participación de las empresas en ferias comerciales y de eventos internacionales para optimizar el impacto de las actuaciones y reducir costes.

A424

Crear **espacios informativos regulares** para empresas e instituciones, con contenidos relativos a oportunidades y actividades de internacionalización.

EJE 4: Coordinación institucional



7

Resumen itinerario
para empresas



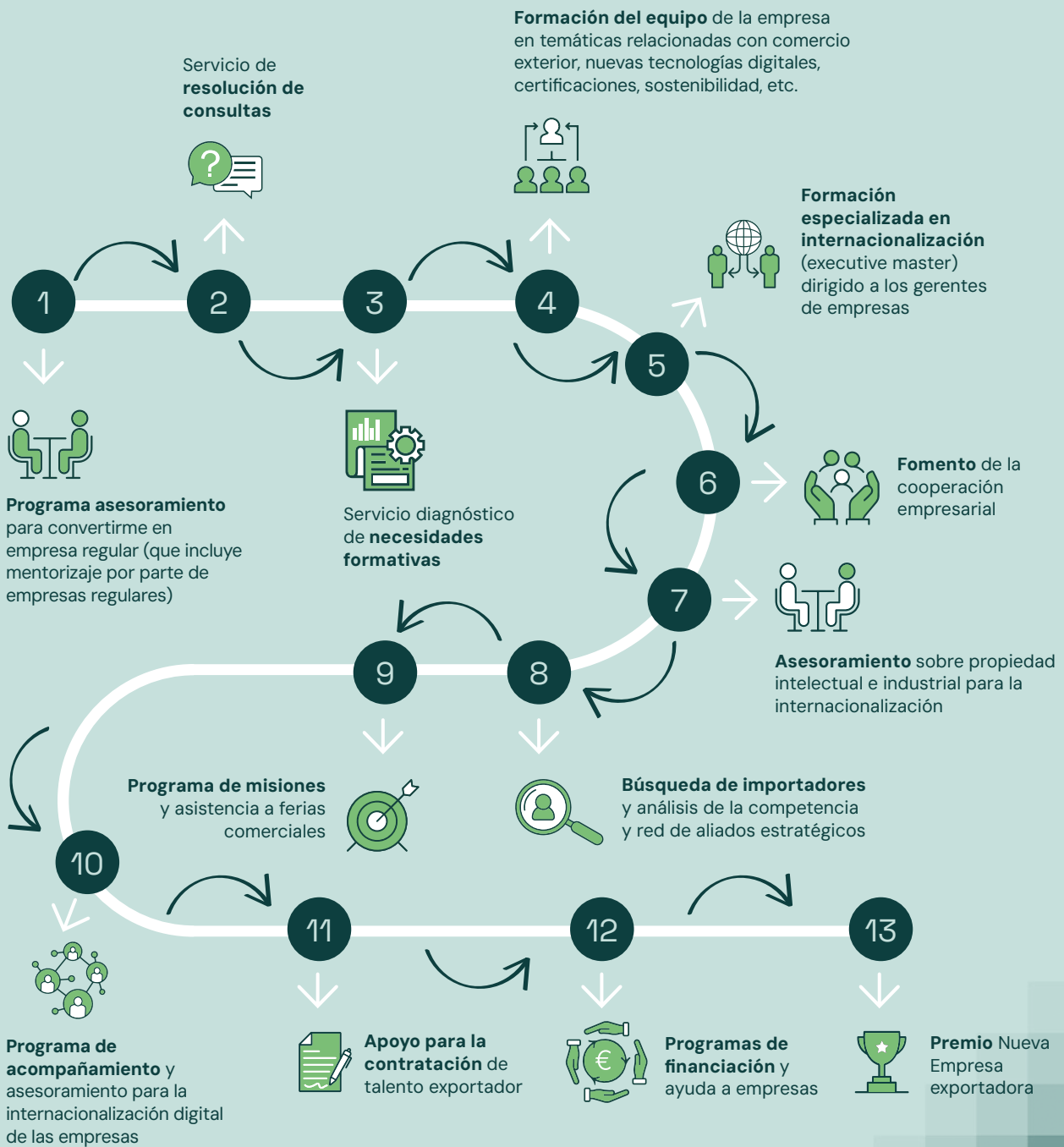
7 Resumen itinerario para empresas

Este plan ofrece un acompañamiento integral a empresas y se diseña con carácter sectorial y adaptado al nivel de internacionalización de las empresas. Los servicios contemplados en el itinerario serán ofrecidos por las entidades participantes en la ejecución de este Plan de internacionalización. El objetivo último es apoyar la conversión de nuestras empresas no exportadoras o poco exportadoras en exportadoras regulares.

Si soy una empresa no exportadora
y tengo interés en exportar



Si soy una empresa exportadora no regular



Si soy una empresa exportadora regular

Programas de financiación y ayuda a empresas



Servicio diagnóstico de necesidades formativas



Formación de los equipos de las empresas en temáticas relacionadas con comercio exterior, nuevas tecnologías digitales, certificaciones, sostenibilidad, etc.



Programa de acompañamiento y asesoramiento para la internacionalización digital de las empresas



Fomento de la cooperación empresarial



Asesoramiento sobre propiedad intelectual e industrial para la internacionalización



Búsqueda de importadores y análisis de la competencia y red de aliados estratégicos



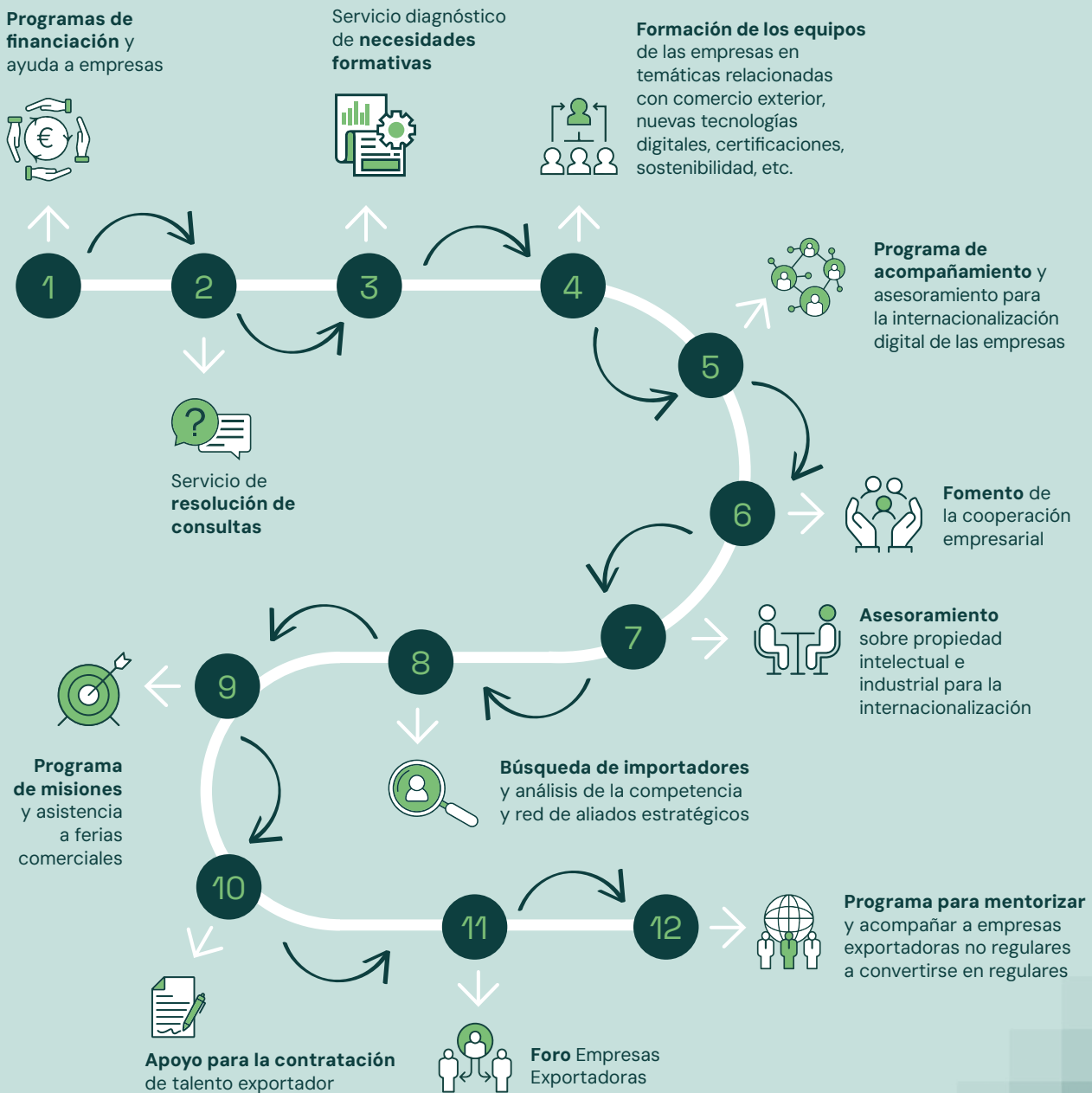
Programa para mentorizar y acompañar a empresas exportadoras no regulares a convertirse en regulares



Apoyo para la contratación de talento exportador



Foro Empresas Exportadoras



8

Planificación
y gestión



8 Planificación y gestión

El objetivo general del I Plan de Internacionalización de Cantabria 2025-2028 es el impulso de la internacionalización de la economía regional, afianzando la contribución positiva del sector exterior al crecimiento económico, fomentando la creación de empleo, a través de la mejora en la competitividad y de la mayor presencia de nuestras empresas en el exterior.

Este objetivo general se plasma en unos objetivos específicos ya descritos, a los que se asocian unos indicadores que permiten cuantificar su grado de consecución. Estos indicadores incluyen cifras metas a conseguir a la finalización del plan.

El presupuesto del plan se estima en 13,5 Millones de € para los 4 años.



El seguimiento del cumplimiento de estos indicadores se llevará a cabo por el **Grupo de coordinación institucional**.

La estimación presupuestaria está realizada en base a presupuestos de ejercicios anteriores, por lo que su ejecución estará condicionada a las disponibilidades presupuestarias que el Gobierno de Cantabria articule a favor de SODERCAN a través de las leyes de Presupuestos de cada anualidad.

Eje 1		Creación de espacios de coordinación	
OE vinculados		OE1, OE2, OE3	
Presupuesto		10.754.000€	
Línea	Acción	Indicadores	Meta
Línea Transversal	AT1 AT2 AT3 AT4	Número de empresas participantes en los análisis sectoriales	300
		Número de participantes en acciones de formación	350
		Número de misiones inversas	7
		Porcentaje de exportaciones a mercados no europeos	34%
		Número de empresas exportadoras	1790
		Número de empresas exportadoras regulares	420
Iniciación a la exportación	A121 A122	Número de usuarios Programas de iniciación a la exportación	40
		Número de usuarios Servicio de orientación y primer contacto	100
Programas de financiación y ayuda a empresas	A121 A122	Número de empresas beneficiarias Programas de ayudas y subvenciones	700
		Número de empresas usuarias de programas de asesoramiento y formación en proyectos europeos	75
Cooperación empresarial	A131 A132 A133 A134	Número de entidades Programas de cooperación	12
		Número de entidades creadas	2
		Número de empresas participantes en acciones promocionales	70
		Número de empresas atendidas servicio consulta/búsqueda de importadores/subcontratación	200
Información, asesoramiento y promoción	A141 A142 A143 A144	Número de empresas participantes en acciones promocionales	70
		Número de empresas atendidas servicio consulta/búsqueda de importadores/subcontratación	200

Eje 2		Herramientas para potenciar la capacidad exportadora de las empresas	
OE vinculados		OE1, OE5	
Presupuesto		438.000€	
Línea	Acción	Indicadores	Meta
Conocimiento y promoción de la innovación y la digitalización en las empresas	A211 A212	Número empresas participantes sobre el estado actual de su digitalización	200
Promoción de la internacionalización digital de las empresas	A221	Número de empresas participantes en el programa E-Commerce	20
Impulso de herramientas para la mejora de la digitalización	A231 A232 A233	Número de empresas participantes en programas de formación continua en habilidades digitales	40
Mejora de la competitividad de las empresas en el ámbito de la sostenibilidad, los sistemas de gestión de calidad y la propiedad intelectual e industrial	A241	Número de acciones participantes en acciones formativas	100
	A242	Número de participantes en programas de asesoramiento	30

Eje 3		Atracción de talento al sector exportador regional	
OE vinculados		OE1, OE3, OE4	
Presupuesto		2.285.500€	
Línea	Acción	Indicadores	Meta
Capacitación de los equipos de las empresas	A311	Número de participantes en el Programa Executive dirigido a líderes empresariales	25
	A312	Número de empresas participantes en el programa de formación especializada en comercio exterior	70
	A313		
	A314		
Promoción de la especialización y atracción de talento experto	A321	Número de participantes en el programa de técnicos	75
	A322		
Refuerzo del programa de formación para los becarios en prácticas de comercio exterior	A331	Número de solicitudes en el programa becarios en OFCOMES	85
	A332		
	A333	Número de becas otorgadas en el programa becarios en OFCOMES	12
	A334		

Eje 4		Coordinación institucional	
OE vinculados		OE1, OE2	
Presupuesto		60.000€	
Línea	Acción	Indicadores	Meta
Coordinación de servicios	A421	Número de acciones realizadas conjuntamente	100
	A422		
	A423		
	A424		

La Consejería de Industria, Empleo, Innovación y Comercio, a través de **SODERCAN**, es la encargada de promover y facilitar la internacionalización de las empresas de la región a través de la implementación del presente Plan.

Para la ejecución de este se hace necesario contar con los distintos agentes de apoyo empresarial tanto regionales como nacionales, con el objetivo de coordinar y ejecutar las actuaciones previstas. Estos agentes forman parte del **Grupo de coordinación institucional** descrito en el eje 4 del Plan.



SODERCAN 
SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO
REGIONAL DE CANTABRIA

 **GOBIERNO
de
CANTABRIA**
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, EMPLEO,
INNOVACIÓN Y COMERCIO

 I PLAN DE
INTERNACIONALIZACIÓN
DE CANTABRIA
2025-2028