Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León

Grado en Comercio Internacional

Curso 2020/2021

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME EN LEÓN (ESPAÑA)

SMEs' INTERNATIONALIZATION IN LEÓN (SPAIN)

Realizado por el Alumno Dª Clara Antúnez Martínez

Tutelado por el Profesor D. Pablo Gutiérrez Rodríguez

León, febrero 2020

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA: ■ Tribunal □ Póster

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN **5**

ABSTRACT **6**

INTRODUCCIÓN **7**

METODOLOGÍA **9**

1. LAS PYMES **10**

1.1. DEFINICIÓN DE PYME **10**

1.2. RELEVANCIA DE LA PYME **12**

1.3. LA PYME EN ESPAÑA **16**

2. COMERCIO INTERNACIONAL EN LEÓN (ESPAÑA) **22**

2.1. APERTURA COMERCIAL. LEÓN, CASTILLA Y LEÓN, ESPAÑA **22**

2.2. COMERCIO INTERNACIONAL LEONÉS POR PRODUCTO **26**

2.3. EN PROFUNDIDAD: COMPETITIVIDAD LEONESA EN LOS

2.4. MERCADOS INTERNACIONALES **28**

2.4.1. Cuota de exportación **29**

2.4.2. Ventaja Comparativa **30**

2.4.2.1. *Índice de especialización* **30**

2.4.2.2. *Índices de saldo comercial* **32**

2.5. COMERCIO INTERNACIONAL LEONÉS. MERCADOS DE

2.6. ORIGEN Y DESTINO **36**

2.6.1. Diversificación en la cartera de clientes-proveedores **36**

2.6.2. Análisis geográfico **38**

3. TENDENCIAS ECONÓMICAS **40**

3.1. TRANSICIÓN Y MUNDO MULTIPOLAR **40**

3.1.1. El comercio globalizado **41**

3.1.2. Movimientos internacionales de capital **46**

3.1.3. Gestión de trabajadores en el mundo multipolar **48**

3.1.4. Desarrollo sostenible **56**

3.1.5. Innovación **61**

3.2. PANDEMIA COVID-19 ..... **64**

3.2.1. Amenaza y Oportunidad. El corto plazo **64**

3.2.2. ¿Por cuánto tiempo? El medio y el largo plazo. **69**

CONCLUSIÓN **72**

REFERENCIAS **74**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Definición cualitativa de PYME en la UE **10**
Tabla 1.2. Desglose del número de empresas españolas por tamaño **13**
Tabla 1.3. Desglose de empleo generado por tamaño de empresa **14**
Tabla 2.1. Productos por evolución del valor monetario de las exportaciones y diversificación de cartera de clientes **37**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Marco conceptual de la PYME **17**
Figura 2.1. Grado de apertura comercial de un territorio L **23**
Figura 2.2. Propensión exportadora de un territorio L **24**
Figura 2.3. Índice de contribución al saldo comercial de una industria i **35**

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Distribución de empresas por tamaño **14**
Gráfico 1.2. Distribución de empleo por tamaño **15**
Gráfico 1.3. Compensación en España por empleado y año en fabricación **15**
Gráfico 1.4. Porcentaje sobre el total de la economía de empleo y valor añadido en España **16**
Gráfico 2.1. Índice de apertura comercial de León, Castilla y León, y España **24**
Gráfico 3.1. Índice de cotización de las acciones de las aerolíneas principales **66**
Gráfico 3.2. Índice de cotización de las acciones de empresas seleccionadas **67**
Gráfico 3.3. Índice de cotización de las acciones de empresas seleccionadas **68**
Gráfico 3.4. Índice de cotización de las acciones de empresas seleccionadas **69**
Gráfico 3.5. Redes sociales con mayor incremento de nuevos usuarios durante la cuarentena por coronavirus en España en 2020 ..... **71**

RESUMEN

El concepto de "pequeña y mediana empresa" le es familiar a la gran mayoría de individuos en las sociedades modernas. Sin embargo, para procurar la mejoría de este colectivo empresarial, y por ende la de la economía y sociedad española en su conjunto, es necesario alcanzar un entendimiento más profundo de la naturaleza y los aspectos inherentes a cada PYME.

Esta comprensión va más allá de la PYME en sí, y estudia, además, entorno inmediato de operaciones, así como en el contexto de competencia global en el que operan actualmente todas las empresas. En este caso el entorno examinado es la provincia de León (España), y, en un sentido más amplio, "el mundo" en el que se enmarca el florecimiento de las PYME.

A través de esta exposición se garantiza, entre otros, una incursión exitosa de las PYME en los mercados internacionales, ya que las estrategias y operativas que guíen dicha apertura estarán basadas en las necesidades reales de la empresa.

Palabras clave: PYME, comercio internacional, provincia de León, competitividad, estrategia.

ABSTRACT

"Small and medium enterprises" (SME) is a familiar concept to the vast majority of individuals in modern societies. However, in order for this kind of enterprises to thrive – leading to Spanish economy and society to thrive along them -, it becomes necessary to reach a deeper understanding of SME's nature and its inherent aspects.

This comprehension goes beyond the SMEs itself. In addition, its immediate operating environment, as well as the global competition context in which all the enterprises operate nowadays are studied. In this case, the environment examined is the province of León (Spain) and, in a broader sense, "the world", where flourishing of SMEs is framed.

This exposition guarantees, among other things, a successful entry in foreign markets since its strategic and operative arrangements would be structured around the company's actual needs.

Key words: SME, international trade, province of León, competitiveness, strategy.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la PYME leonesa nace de la preocupación activa por el entorno económico más inmediato -León-, y de su extensión mediata – España (con una presencia de 99.83% de PYMES en su tejido empresarial)-. La reflexión a la que ha invitado la reciente pandemia COVID-19 ha hecho de la internacionalización un tema de (aún) más interés para este tipo de empresas que, desesperadamente, buscan medios que garanticen su supervivencia y, a medio plazo, el crecimiento.

Así, el problema planteado podría resumirse en la pregunta: ¿Cómo mejorar la situación de la PYME leonesa a través de la internacionalización?

Para ello, el presente trabajo se estructura en tres bloques:

El primer bloque se centra en la figura de PYME. Define y limita este concepto sobre el que pivota el resto del escrito, reivindica su relevancia, y analiza su situación en España. Además, ofrece información sobre herramientas en materia de financiación y asesoramiento que se encuentran actualmente activas en nuestro país y que tienen como objetivo promocionar y fomentar el desarrollo de las empresas de este tipo.

El segundo bloque ahonda en los aspectos mercantiles de la provincia de León. En él se analiza el comercio internacional de la provincia por mercado de origen y destino, según se trate de importaciones y exportaciones, y por producto. En este segundo bloque también se consideran aspectos como el grado de apertura comercial provincial en relación al de la comunidad autónoma y país que la engloban, o la competitividad de los productos leoneses en los mercados internacionales. Es decir que, en él se desarrolla la actividad internacional comercial de las PYME desde un punto de vista provincial.

El tercer bloque ilustra las tendencias económicas propias del contexto mundial actual: comercio globalizado, movimientos internacionales de capital, gestión de los trabajadores, desarrollo sostenible e innovación. Con el fin de adaptar las prácticas de la PYME a este entorno cambiante, este bloque brinda estrategias, ejemplos y consejos prácticos para que éstas tengan en consideración en el proceso de toma de decisiones.

A través de esta estructura se intenta:

- ✓ **Detallar** la situación de la PYME española en relación a las empresas homólogas de otros países de la OCDE y **especificar** los instrumentos y herramientas institucionales en activo de las que éstas se pueden valer en la consecución de sus objetivos.
- ✓ **Desarrollar** las principales tendencias económicas globales actuales y **sugerir** vías de actuación respecto a las mismas a nivel microeconómico.

Como objetivo secundario se podría añadir:

- ✓ **Analizar** el grado de apertura de la región leonesa y su competitividad en los mercados internacionales, así como el comercio internacional leonés por producto y mercados de origen y destino.

Como aplicaciones prácticas se distinguen:

Desde el punto de vista meramente académico, aunar y sintetizar información respecto a la actividad internacional de la PYME en la provincia de León tiene un interés *per se* de cara a la investigación en este ámbito.

Desde el punto de vista territorial, constituye una base rigurosa en la que se pueden fundamentar iniciativas que apuesten por el desarrollo económico de la región en el marco del comercio exterior. Además, según el tipo de dinámica o proyecto, se puede extender su aplicación a otras localidades de características geográficas, políticas, sociales y económicas relativamente similares a la de León.

Desde el punto de vista empresarial, la exposición de los bloques previamente mencionados ayuda a la comprensión de la situación en su totalidad, desde un punto de vista *integral*, lo cual siempre resulta de gran utilidad en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, se ofrecen sugerencias concretas en el marco de actuación de una PYME en el contexto de desenvolverse y medrar ante las tendencias económicas internacionales.

METODOLOGIA

Por su naturaleza, las ciencias sociales se prestan más a la utilización del método hipotético-deductivo. A través de éste se observa un fenómeno, se elabora una hipótesis, se deducen las consecuencias de la propia hipótesis y se verifica la misma o no. Es decir, se sigue un proceso lógico que va desde lo general a lo particular con el fin de extraer conclusiones propias.

En la elaboración de proyectos, este método puede tomar diferentes formas. A través de la revisión bibliográfica, por ejemplo, de las conclusiones generales de las diferentes fuentes secundarias se extraen conclusiones particulares. Lo mismo ocurre en la consulta de bases de datos, siempre y cuando estos datos sean de una entidad superior al objeto de estudio.

El presente trabajo ha utilizado este método y, a través de la revisión bibliográfica de fuentes secundarias, como la OCDE, así como de la consulta de bases de datos, principalmente Statista o INE, ha extraído sus conclusiones particulares.

Además, se ha valido de dos entrevistas de carácter espontáneo que han venido a corroborar algunos de los casos particulares expuestos. Las entrevistas fueron realizadas a Pablo Rebordinos, dueño de la start up leonesa Entobrin,y a Alberto de Paz Urueña, director del departamento de comercio exterior de la Cámara de Comercio de León.

Por último, mencionar que las unidades de investigación son predominantemente cualitativas, si bien el segundo bloque, referido a la actividad comercial exterior en la provincia de León, también dispone de unidades de investigación cuantitativas.

1. LA PYME

PYME es el acrónimo en lengua castellana utilizado para designar a la Pequeña Y Mediana Empresa de forma genérica. De la misma manera, el acrónimo MIPYME especifica la adhesión a este grupo de su hermana pequeña, la Microempresa.

1.1 DEFINICIÓN DE PYME

1.1.1 Dimensión Cuantitativa

La pequeña y mediana empresa o PYME viene definida cuantitativamente en Europa por las directrices establecida en la Recomendación de la Comisión Europea del 6 de mayo de 2003 (Comisión Europea, 2003).

Según ésta, una empresa es considerada PYME o no según:

- El número de trabajadores que emplea.
- El volumen de facturación.
- El valor del capital invertido o el balance total.

Para ser encorsetadas dentro de una tipología deben atenerse siempre al primer criterio, de empleados, y elegir entre uno de los dos siguientes, referentes bien a la cifra de negocio o bien al valor contable total de la empresa.

Tabla 1.1 – Definición cuantitativa de PYME en la UE

Tipo de empresa	Empleados	Facturación (Mill. euros)	Balance total (Mill. Euros)
Microempresa	< 10	≤ 2	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	≤ 10	≤ 10
Mediana empresa	< 250	≤ 50	≤ 43

Fuente: Elaboración propia a partir de European Commission (2003)

Es necesario apuntar que tal definición no es válida en todos los países del mundo. Así, por ejemplo, la clasificación de la India está basada en la inversión en maquinaria según el sector de la empresa – manufactura o servicios- (Ministry of Law and Justice of India, 2006). Países como Japón (Small and Medium Enterprise Agency, 2005) o, en el extremo opuesto, México, también presentan variaciones en sus categorizaciones, y MERCOSUR posee un sistema propio que dista considerablemente en algunos aspectos con el modelo europeo (Mercosur. Red Académica Uruguaya, 1998). En la realización de este trabajo nos vamos a regir por la normativa europea en lo que a este término se refiere.

1.1.2 Dimensión Cualitativa

Dado el amplio abanico de empresas que engloba el término "PYME", quedarnos en las restricciones cuantitativas no es suficiente para alcanzar una definición tangible, real de las mismas. En este apartado se añaden dos cuestiones cualitativas a tener en cuenta en el análisis integral de una PYME.

Por un lado, subrayar la *dimensión organizacional de la empresa*, distinguiendo así entre:

- Empresas donde el gerente es también propietario o miembro de la familia propietaria y decide cuestiones a corto, medio y largo plazo en interés de su empresa.
- Pequeña o mediana empresa donde el gerente y el propietario no son la misma persona. El primero realiza la toma las decisiones a corto y medio plazo, y somete las decisiones estratégicas a la junta de propietarios. En esta dicotomía de poder puede darse el caso de que la junta de propietarios decida en función de su propio interés -maximización de beneficios- y no en función de el de la empresa.
- Empresas pertenecientes a grupos empresariales. En este caso, las cuestiones estratégicas son decididas en interés del grupo. Por tanto, es posible que los beneficios no se maximicen dentro de esa empresa, sino que esta maximización se de en otro punto del grupo empresarial.

Por otro lado, enfatizar las *particularidades de la actividad económica* que se está llevando a cabo. Existen un sinfín de contingencias ligadas a la actividad particular y al sector al que nos refiramos que pueden tener un tremendo impacto en las cuantificaciones de los balances, sin estar realmente relacionados con los mismos. Por ejemplo, un comerciante minorista necesita una mayor cantidad de productos en stock que, según su naturaleza (y rotación), serán más o menos fáciles de convertir en liquidez. Una empresa de servicios, por su parte, puede tener unas necesidades de personal muy variable dependiendo de su sector y características propias y, en consiguiente, habrá una repercusión en facturación y balance. En definitiva, la empresa que se dedica a la maquinaria industrial tiene unas particularidades no equiparables a un puesto de venta de flores y, ninguna de las dos a una empresa de software (Hauser, 2005).

La falta de este tipo de especificaciones puede inducir a error si se comparan empresas de sectores dispares incoherentemente. No obstante, con la consideración pertinente, no solo evitaremos los fallos, sino que además obtendremos una imagen más fidedigna de la empresa analizada en cuestión, su entorno y competencia.

Por último, nombrar que, dentro de esta dimensión cualitativa, existen algunas categorizaciones propias de autores que, dada la flexibilidad a la que se prestan "las cualidades" han decidido acuñar subclasificaciones originales. Un ejemplo es la distinción Emprendimiento – PYME (Lucky y Olusegun, 2012). En este trabajo se desestiman este tipo de subcategorizaciones por falta de relevancia para el tema a estudiar.

En los siguientes subapartados se trata la relevancia de la PYME en diferentes ámbitos y se especifica la situación de la PYME en España en materia de marco regulatorio e institucional, condiciones del mercado, infraestructura, acceso a financiación, acceso a habilidades, y acceso a activos en innovación.

1.2. RELEVANCIA DE LA PYME

"Las PYMES y el espíritu empresarial son impulsores esenciales del bienestar económico y social. (...) Son fundamentales para garantizar que economía y sociedad se adapten a las grandes transformaciones, como son globalización, digitalización, envejecimiento y presiones medioambientales"(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019, p. 3).

Tal como recalca la OCDE (2019), las PYMES constituyen el 99% de todas las empresas, generan el 60% del empleo y suman entre el 50% y el 60% del valor agregado en el área de países que conforman esta institución. Sin duda, son clave para lograr un crecimiento económico sostenible, inclusivo y adaptado a las nuevas necesidades de la población.

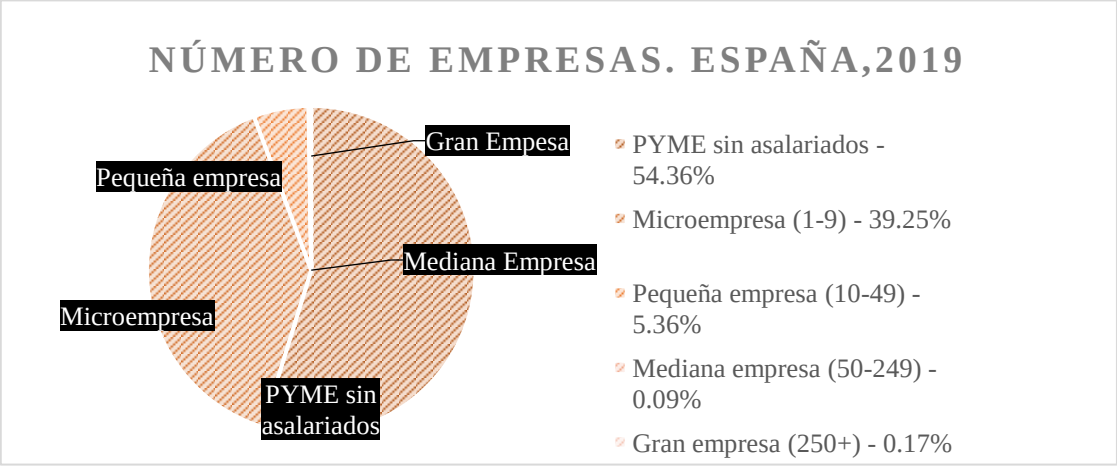
En España, de 2.888.317 que constituyen el número total de empresas en 2019, 2.883.431 son PYME (Tabla 1.2). Es decir, un 99.83% del tejido empresarial español está constituido por micro, pequeña y mediana empresa.

Tabla 1.2 – Desglose del número de empresas españolas por tamaño.

Empresas (Por tamaño)	**Número de empresas**
PYME (0-249 asalariados)	**2.883.431**
PYME sin asalariados (0 asalariados)	1.569.992
PYME con asalariados (1 - 249 asalariados)	1.313.439
Microempresa (1-9 asalariados)	1.133.528
Pequeña empresa (10 -49 asalariados)	154.861
Mediana empresa (50 - 249 asalariados)	25.05
Gran empresa (250+ asalariados)	**4.886**
TOTAL, Empresas	**2.888.317**

Fuente: Elaboración propia basada en Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019a)

Gráfico 1.1 - Distribución de empresas por tamaño.



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019a)

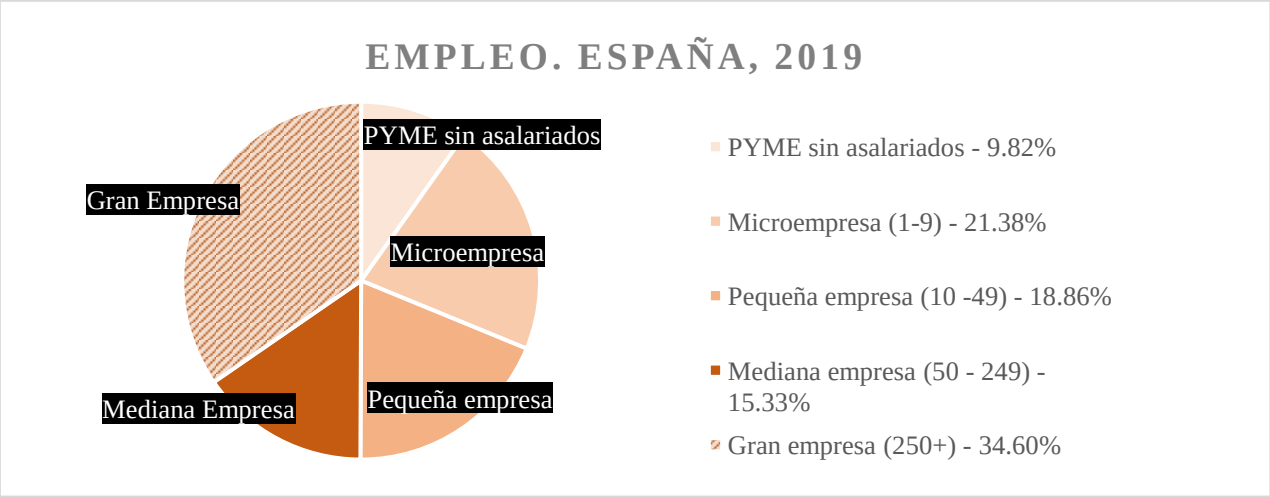
Asimismo, de los 15.988.426 puestos de empleo empresarial generado en 2019, 10.456.276 se dieron en PYME. Es decir, aproximadamente dos tercios del empleo empresarial español es generado en pequeña y mediana empresa, en su mayoría en el sector servicios.

Tabla 1.3 – Desglose de empleo generado por tamaño de empresa.

Empresas (Por tamaño)	**Empleo**
PYME (0-249 asalariados)	**10.456.276**
PYME sin asalariados (0 asalariados)	1.569.992
PYME con asalariados (1 - 249 asalariados)	8.886.284
Microempresa (1-9 asalariados)	3.419.021
Pequeña empresa (10 -49 asalariados)	3.015.961
Mediana empresa (50 - 249 asalariados)	2.451.302
Gran empresa (250+ asalariados)	**5.532.150**
TOTAL, Empleo	**15.988.426**

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019a)

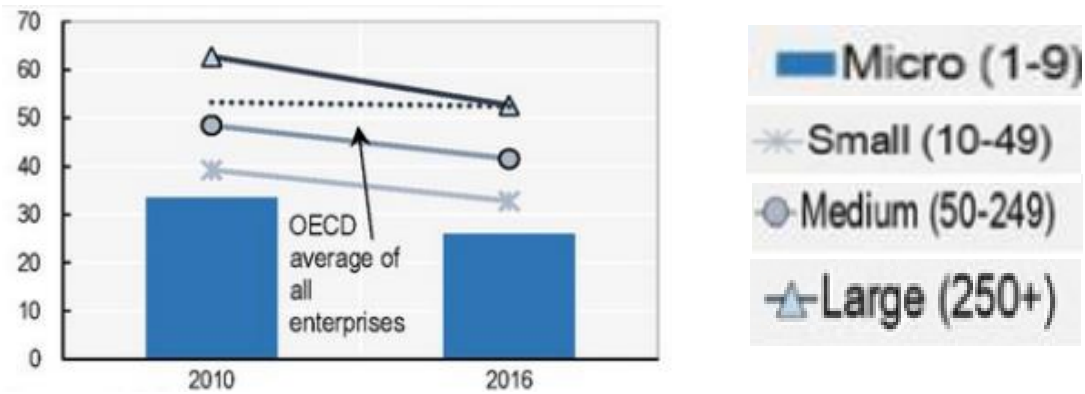
Gráfico 1.2 - Distribución de empleo por tamaño



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019a)

Con todo, a nivel de empleo, existe aún una brecha salarial importante entre PYME y gran empresa. En el Gráfico 1.3 se puede observar esta diferencia de salario existente entre PYME y gran empresa, así como la tendencia descendiente de salario en entre 2010 y 2016 en España.

Gráfico 1.3 - Compensación en España por empleado y año en fabricación



Unidad: 000 USD al tipo de cambio actual. Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019)

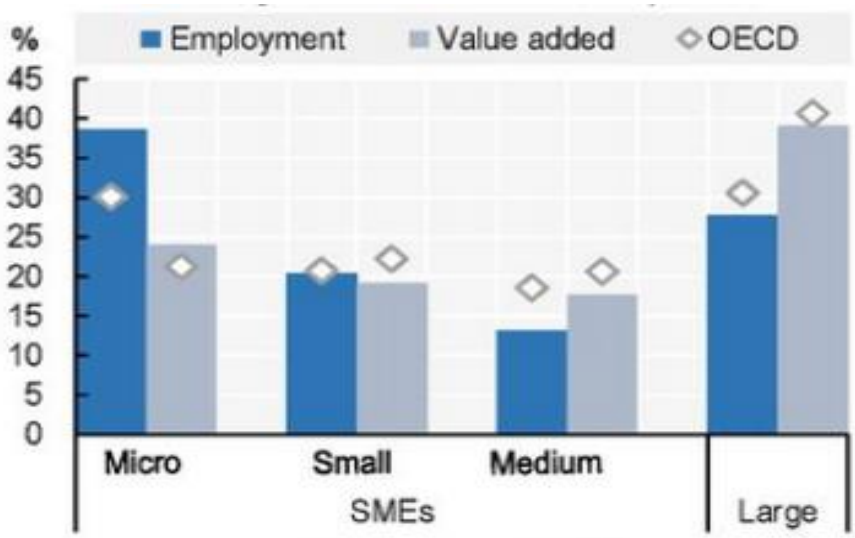
Además, las primeras tienen en general un acceso mucho más restringido a recursos estratégicos como tecnología, formación y financiación. Estos aspectos son detallados más a fondo para el caso de España en el apartado siguiente 1.3. La PYME en España.

En conclusión, a pesar de su elevada relevancia en términos absolutos – cantidad de PYMES y de empleo generado- en la economía de los países que conforman la OCDE, y, en concreto, en la española, aún quedan muchos aspectos a pulir y mejorar hasta que la PYME, efectivamente, garantice esa adaptación a la globalización, digitalización, envejecimiento y presiones medioambientales que leíamos al inicio del apartado. Como impulsores de bienestar social y económico, las PYME deben mejorar ciertos sectores estratégicos.

1.3. LA PYME EN ESPAÑA

Como ya hemos visto, la PYME representa en España un porcentaje muy elevado del total de empleo y valor generado sobre el total de la economía empresarial (Gráfico 1.4).

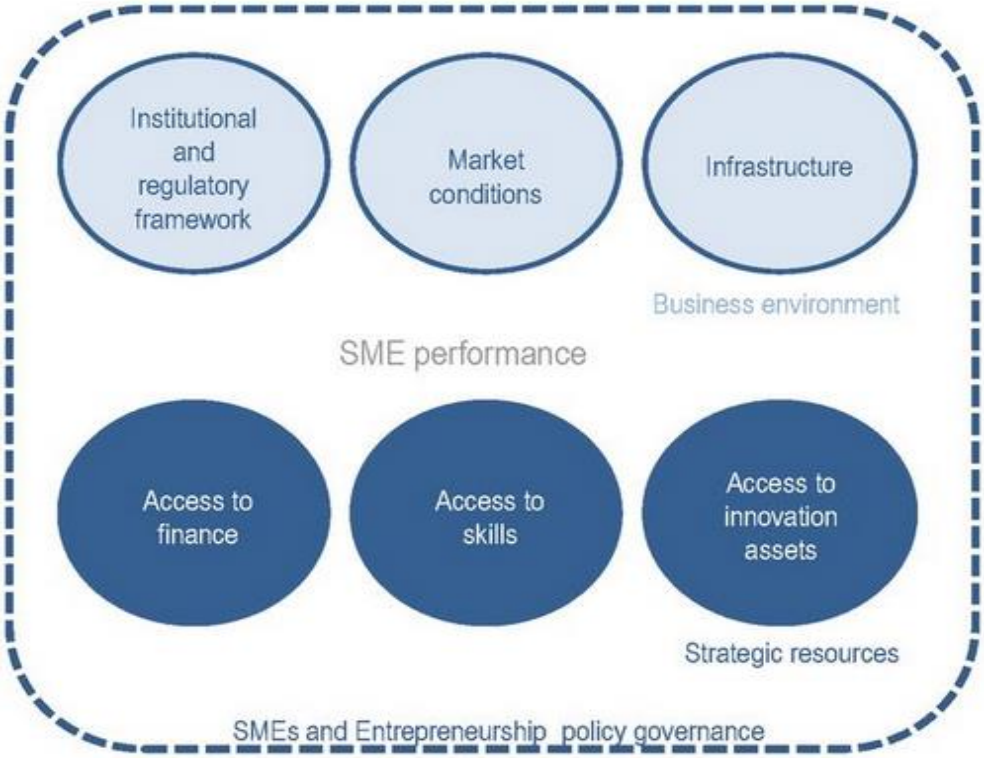
Gráfico 1.4 – Porcentaje sobre el total de la economía de empleo y valor añadido en España.



Datos de 2015. Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019).

El objetivo de este apartado es aportar información referente al estado y evolución del marco en el que operan PYME y emprendedores, así como de las condiciones de acceso a recursos estratégicos. Para ello, la OCDE identifica 6 pilares respaldados por un elemento transversal, la política contingente que lleve a cabo el gobierno de cada país.
Estos seis pilare son: Marco regulatorio e institucional, condiciones del mercado, infraestructura, acceso a financiación, acceso a habilidades, y acceso a activos en innovación.

Figura 1.1 – Marco conceptual de la PYME



Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019)

Marco regulatorio e institucional: las PYMES españolas cuentan con un apoyo administrativo y regulatorio por encima de la media de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019)
Sin embargo, las diferencias regulatorias regionales suponen una barrera en el logro de un mercado interior único, y el avance en la implementación de la Ley de Unidad de

Mercado[1] es lento. Además, el régimen de insolvencia (Ministerio de Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2015) sigue siendo restrictivo en comparación a otros países. Vemos, por ejemplo, el régimen de insolvencia colombiano (Confederación Colombiana de Consumidores, 2010) que a raíz de la incidencia del COVID-19 ha adoptado medidas más flexibles (Garrigues, 2020).

Por su parte, las reformas de 2019 tenían como objetivo mejorar la liquidez empresarial y el acceso al crédito. El Gobierno ha aprobado el primer Marco Estratégico para Pymes españolas, concebido como un instrumento para mejorar la competitividad y las posibilidades de crecimiento de las mismas (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2019b).

Además, a través del Instituto Europeo de Innovación y Tecnología se desarrolla en 2017 una Business Health Tool que, entre otros, proporciona apoyo online gratuito a emprendedores para evaluar la viabilidad de sus negocios (Instituto europeo de Innovación y Tecnología, 2020).

Condiciones del mercado: La proporción de PYME exportadoras han aumentado en España desde 2011, pero sigue siendo relativamente baja en comparación con el área OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019).

La estrategia de internacionalización de la economía española (2017-27) (Ministerio de Economía Industria y Competitividad, 2017a), en el que se enmarca la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2019 (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2019c), hace hincapié en el apoyo a las PYME para que exporten e inviertan en el extranjero, incluido el apoyo financiero.

La nivelación del campo de juego en la contratación pública es otro problema en España, aún queda mucho en el camino en la reducción de los retrasos de pago y los requisitos de

[1] El principio de **unidad de mercado** tiene su reflejo en el artículo 139 de la Constitución que expresamente impide adoptar medidas que directa o indirectamente obstaculicen la libertad de circulación y establecimiento de las personas y la libre circulación de bienes en todo el territorio español (Ministerio de Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2013).

licitación para las PYME. La ley de Contratación del sector Público (2017) ofrece un nuevo marco legislativo para el acceso de las PYME a la contratación pública con procedimientos más simplificados y transparentes. También establece la división de los contratos en lotes más pequeños y proporciona protecciones de pago a las PYME subcontratadas (Ministerio de Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2017).

Infraestructura: España tiene una infraestructura de alta calidad. De hecho, las barreras institucionales acarrean mayor problemática que las diferencias de infraestructura entre regiones (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019).

La situación excepcional derivada de la pandemia COVID-19 ha acelerado significativamente el proceso de digitalización en España. Así, se publica en 2020 una nueva estrategia digital, una agenda actualizada que impulse la transformación digital en nuestro país. En ella se trata el despliegue de la tecnología 5G, el refuerzo de la ciberseguridad, la aceleración de la digitalización de las empresas -con especial atención a micro PYMES y start-ups-, la aceleración de la digitalización del modelo productivo, incrementar el atractivo de España como plataforma europea de negocio, trabajo e inversión en el ámbito audiovisual, la transición hacia una economía del dato[2] y garantizar los derechos de la ciudadanía en el nuevo entorno digital, entre otros (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020a).

Acceso a financiación: Las condiciones de financiación de las PYMES han ido mejorando en España desde 2014. Los préstamos a las PYME (principalmente en forma de préstamos a corto plazo) se recuperaron tras una drástica caída durante la crisis de 2008. Los tipos de interés y los diferenciales de los tipos de interés han disminuido y las condiciones de crédito se han estabilizado. Las inversiones de capital de riesgo también aumentaron a 1.100 millones de Euros entre 2015 y 2016 (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019).

El gobierno se ha comprometido a aumentar la financiación disponible para las PYMES.

[2] Que garantice la privacidad y seguridad de la población, al mismo tiempo que aprovecha las oportunidades que ofrece la Inteligencia Artificial.

Desde 2016, el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) ha destinado 700 millones de euros en forma de préstamos y financiación de capital de riesgo a las PYMES con contenido de alta tecnología (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2020).

ENISA se ha convertido en la principal institución de apoyo al empresario, principalmente a través de préstamos participativos. La actuación de ENISA, está destinada en particular a empresas con cierta capacidad de crecimiento (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2020a).

Acceso a habilidades: La demanda de habilidades está polarizada en España, con muchos trabajos que requieren cualificaciones o bien de muy alto o bien de bajo nivel. El mercado laboral muestra un alto nivel de desempleo (20% en 2016), sobre cualificación y un alto nivel de contratos temporales. La formación en el trabajo sigue estando por debajo de los estándares de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019).

El plan Estratégico para la Educación y la Formación Profesional (2016-20) preveía el aumento de la calidad, el reconocimiento y la movilidad. Sin embargo, los cambios incurridos en materia educativa este año 2020 con la pandemia COVID-19 ha impulsado una Reforma Educativa enmarcada en las directrices establecidas desde Eurydice, la red europea especializada en políticas educativas (Comisión Europea, 2020) .

En esta reforma se busca, entre otros, potenciar la Educación Formativa que reconcilie la atmósfera educativa y la laboral. A través de esta se aprueba, además, el Acuerdo sobre el I Plan Estratégico de Formación Profesional del Sistema Educativo 2019-2020, con el fin de mejorar la empleabilidad y satisfacer las necesidades del mercado laboral, hacer de la formación una experiencia más flexible y de esta manera ampliar la cualificación del alumnado (Comisión Europea - Eurydice, 2020).

Acceso a activos en innovación: Las PYMEs españolas invierten menos en quipos de TIC que sus homólogas de la OCDE, aunque sí que son proactivas en la adopción de banda ancha de alta velocidad. También se dedican menos a las actividades de innovación, aunque sus prácticas comerciales digitales estén a la par de la media (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019).

El Plan Estratégico Red.es[3] (2017-20) da impulso al desarrollo de los ecosistemas digitales y apoya a la PYME en el uso de las TIC (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020b).

Desde 2017, la Estrategia Nacional "Industria Conectada 4.0" ha emprendido varias acciones en favor de las PYME, entre ellas una aplicación de diagnóstico en línea (HADA), asesores para la industria conectada 4.0 (Activa), campañas de sensibilización (Congreso IC4) y préstamos preferenciales para financiar proyectos de digitalización (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2020b).

El Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista (2017) tiene por objeto adaptar el sector a los nuevos entornos de compra, especialmente en las PYMES que operan en plataformas digitales, y responder a los nuevos patrones de comportamiento del consumidor (Ministerio de Economía Industria y Competitividad, 2017b) .

La PYME también recibe un mayor apoyo para hacer negocios en línea con el Programa de Impulso al Comercio Electrónico (Desarrollo de Teleservicios DDTEL, 2017).

Por su parte, el Plan Estratégico de Propiedad Intelectual (2017-2020) tiene como objetivo integrar la protección de datos en la cultura empresarial española (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2017).

[3] Red.es es una entidad pública adscrita al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital a través de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. Se encarga del desarrollo de programas para el impulso de la economía digital, la innovación, el emprendimiento, la formación para jóvenes y profesionales y el apoyo a pymes mediante el fomento de un uso eficiente e intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

2. COMERCIO INTERNACIONAL EN LEÓN (ESPAÑA).

El presente apartado describe la configuración del comercio internacional en la provincia de León por productos, mercado de destino y mercado de origen durante el periodo de 2010 a 2014. Para ello utiliza el análisis realizado por José Luis Placer Galán y publicado en 2015 a este respecto (Placer Galán, 2015).

Siguiendo el enfoque de este estudio, a modo de introducción mencionar algunas de las ventajas que representa la internacionalización para la competitividad de economía estatal y empresa. El incremento de la interdependencia entre economías nacionales y el auge del comercio y de las relaciones internacionales son un hecho consolidado. Sin que sirva para sesgar positivamente la complejidad que envuelve a las transacciones comerciales internacionales el siguiente párrafo enumera algunas de las ventajas más sonadas de la actividad comercial internacional a nivel micro y macro económico.

A nivel macro, un mayor índice de internacionalización representa crecimiento económico y creación de empleo; mejora la imagen del país y fomenta la cooperación internacional; y permite la obtención de divisas para hacer frente a los pagos internacionales. Por otra parte, a nivel micro, el comercio exterior mejora la capacidad para expandirse a nuevos mercados, diversificar la demanda del producto y, con ella, los riesgos reales y potenciales; ayuda a compensar, en su caso, la estacionalidad de las ventas; permite una respuesta más adaptada a las contracciones y saturaciones del mercado; mejora la capacidad industrial y el dimensionamiento de la empresa; y aumenta la exposición a nuevos mercados, incrementando la competitividad y refinando, con ella, la gestión de la empresa y la especialización.

Por estas y otras razones, este trabajo se realiza desde una perspectiva favorable a la apertura comercial entre países y, a este fin, estudia y describe los aspectos del comercio internacional de la provincia española de León.

2.1. APERTURA COMERCIAL EN LEÓN, CASTILLA Y LEÓN, ESPAÑA.

Previo al análisis por producto y mercados, es necesario realizar una pequeña comparativa entre el grado de apertura comercial provincial, regional y estatal. El grado de apertura

comercial nos da una idea sobre la integración de la economía leonesa en la internacional y da pie a un análisis global, no pormenorizado, del comercio internacional de León respecto al de la Comunidad Autónoma y el Estado que lo contienen (Garcimartín Alférez y Alonso Rodríguez, 2005).

Gráficamente el grado de apertura comercial se calcula mediante la siguiente fórmula:

Figura 2.1. Grado de apertura comercial de un territorio L

$$\frac{X + M}{PIB}$$

Donde:

X= Exportaciones del territorio L

M= Importaciones del territorio L

PIB= Producto Interior Bruto del territorio L

Fuente: Elaboración propia a partir de Placer Galán (2015)

Las limitaciones de la expresión anterior parten de los conceptos relacionados. El numerador tiene en consideración la importación y exportación de bienes, mientras que el PIB aglutina el valor de bienes y de servicios. Además, el grado de apertura comercial no da información sobre la concentración o diversificación respecto a los países con los que se tiene relación comercial. Siendo una economía más fuerte aquella que cuenta con una menor dependencia de un solo cliente-país, este dato resulta especialmente de interés. Por último, teniendo en cuenta que, conceptualmente el grado de apertura mundial es una relación numérica de resultado cero, a menor tamaño de la economía estudiada, mayor grado de apertura comercial. Esta afirmación se basa en la asunción de que no existe una correlación estricta entre tamaño de la economía estudiada – esto es, el PIB- y valor de las exportaciones e importaciones de la misma.

Las anteriores limitaciones se extienden a variables de la misma formulación como son las derivadas propensión exportadora y dependencia importadora.

Figura 2.2. Propensión exportadora de un territorio L

$$\frac{X}{PIB}$$

Donde:

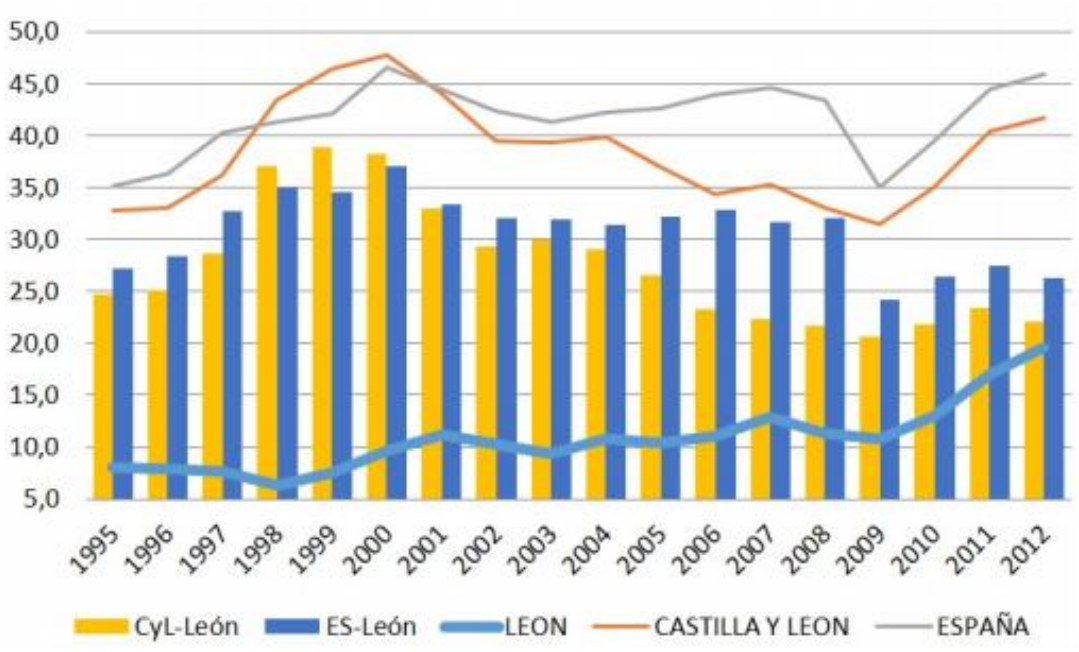
X= Exportaciones del territorio L.

PIB= Producto Interior Bruto del territorio L.

Fuente: Elaboración propia a partir de Placer Galán (2015)

El siguiente gráfico nos muestra el índice de apertura comercial de León, Castilla y León y España.

Gráfico 2.1. Índice de apertura comercial de León, Castilla y León, y España



Fuente: Placer Galán (2015)

Exceptuando aquellas regiones con un tejido productivo diversificado o una gran agrupación de empresas grandes el mercado nacional suele constituirse como destino principal de la actividad productiva. En el caso de León es interesante observar la relativamente baja apertura comercial en la década de los 90, momento en el que la

demanda interior tenía capacidad para absorber mayor actividad productiva de la provincia, y la subida a partir de 2007-2008, momento de contracción en la economía nacional derivada de la crisis financiera mundial en estos años incurrida. Esta situación es extrapolable a la coyuntura de crisis sanitaria actual. A mayor contracción de la demanda interior mayor grado de apertura comercial.

Desglosando los datos anteriores en los dos homólogos propensión exportadora y dependencia importadora, las exportaciones en León multiplican por tres las exportaciones en la comunidad autónoma y en España, que crecen también, pero a menor intensidad en el periodo de tiempo estudiado. Por su parte, en León, las importaciones se mantienen a unos niveles más bien constantes, mientras que en España y Castilla y León tienen una tendencia creciente. Se podría decir que, a pesar de que el peso en la economía leonesa en la nacional no es especialmente notable, sí que presenta un grado de apertura significativo y relativamente favorable en el periodo de 2010 a 2014.

Globalmente, León tiene un superávit comercial en términos nominales de elevadas dimensiones y carácter continuado. En 2014 la tasa de cobertura leonesa estaba entorno a un 300% mientras que la de Castilla y León y España eran deficitarias o cubiertas con un margen muy escaso. Es decir, mientras que en León el saldo comercial internacional es positivo y realiza una gran aportación a la economía provincial, en España tiene un déficit crónico que supone un freno a la economía estatal.

Si bien es cierto, que las exportaciones totales en León son por lo general mayores que en la comunidad autónoma, presentan un carácter muy irregular. Esta inestabilidad denota una actividad poco consolidada, no fundada en operaciones anteriores y que no ofrece seguridad en la proyección del comercio internacional posterior. Para poder hacer juicios de valor es necesario acceder a los análisis más recientes que muestren la tendencia con perspectiva a este respecto. En cuanto a las importaciones totales, León muestra, de manera continuada menor o igual dependencia que su continente regional, Castilla y León. Ambas métricas vienen a corroborar en mayor o menor medida la afirmación inicial de la situación relativamente favorable del comercio internacional en la provincia estudiada.

2.2. COMERCIO INTERNACIONAL LEÓNÉS POR PRODUCTO

El análisis por producto del comercio internacional en la provincia de León se efectúa sobre la clasificación asignada según la nomenclatura TARIC a los diferentes productos (EUR - Lex, 2019).

Por un lado, la división por secciones arancelarias, más agregada, muestra que, mientras que las exportaciones están más concentradas en pocos sectores de mayor volumen de exportación, las importaciones se presentan más diversificadas durante los años estudiados en la provincia de León. En ambos casos las secciones en sí son prácticamente las mismas, pero la proporción en que se reparten y su configuración desagregada difiere según se hable de importaciones o exportaciones.

Así, los capítulos arancelarios ordenados de mayor a menor peso en las **exportaciones** leonesas en 2014 son:
85. "Máquinas, aparatos y materiales eléctricos" (38.5%). Constituyen el grosso de las exportaciones leonesas, doblando de largo el valor aportado por el capítulo siguiente. En este capítulo, a su vez destacan "aerogeneradores" (28.7%) y "cables eléctricos" (6.8%);

72. "Fundición, hierro y acero" (14.1%). Con un peso considerable dobla, como el anterior, el peso de su siguiente capítulo. Está diversificado principalmente en "barras y perfiles de acero inoxidable" (8.8%) y "alambrón de acero inoxidable" (5.5%).

04. "Productos lácteos" (5.6%). El peso de este capítulo se debe en su mayoría al valor de las exportaciones de "queso" (5.3%).

68. "Manufacturas de piedra y yeso" (5.5%). La "pizarra natural" es el mayor constituyente del valor de este capítulo con un peso en las exportaciones de 5.2%.

30. "Productos farmacéuticos" (5.5%). Dentro de este capítulo los valores están algo más desagregados entre "medicamentos no acondicionados para la venta al por menor", "preparados químicos anticonceptivos", "medicamentos acondicionados para la venta al por menor" y "vacunas para medicación veterinaria".

Otros capítulos con relevancia en la actividad exportadora leonesa son 84. “Máquinas y aparatos mecánicos” (4.3%); 73. “Manufacturas de fundición, hierro y acero” (3,8%); 70. “Vidrio y sus manufacturas” (3.7%); 02. “Carne y despojos comestibles” (3%); 17. “Azúcares y artículos de confitería” (1.8%); 44. “Madera y sus manufacturas” (1.6%) y 21. “Preparaciones alimenticias diversas” (1.4%).

De los mentados anteriormente, los capítulos cuya contribución al crecimiento anual de las exportaciones más aumentó durante el periodo estudiado (2010-2014) son 85. “Máquinas, aparatos y materiales eléctricos”; 72. “Fundición, hierro y acero”; 30. “Productos farmacéuticos” y 73. “Manufacturas de fundición, hierro y acero”. Todos ellos con un peso en las exportaciones en 2014 superior al 5%, a excepción del capítulo 73. “Manufacturas de fundición, hierro y acero”.

Por su parte, los capítulos arancelarios ordenados de mayor a menor peso en las **importaciones** leonesas en 2014 son:

07. “Legumbres” (17.2%). Se observa que, comparativamente, el peso que tiene el capítulo con más relevancia en las exportaciones dobla su equivalente en las importaciones. Esta pista viene a ratificar las características previamente enunciadas respecto a la configuración del comercio internacional leonés. Dentro de este capítulo se distinguen “alubias” (8.1%); “garbanzos” (5.1%) y “lentejas” (3.4%).

84. “Maquinaria y aparatos mecánicos” (7.6%). La relevancia del segundo de los capítulos con más peso en las importaciones es inferior al 10%. Además, la desagregación del mismo desvela mayor variedad de subcapítulos, esto son, productos concretos, con menor representación relativa en el capítulo 84. Es decir, la concentración, incluso dentro de los propios capítulos en las importaciones leonesas, es menor que en el caso de las exportaciones.

39. “Materiales plásticos y sus manufacturas” (5%). Destacan el “polímero de etileno” (1.6%); “diversos materiales plásticos autoadhesivos” (0.7%); “artículos de envasado y transporte de plástico” (0.6%) y “polímeros de cloruro de vinilo” (0.5%).

El resto de productos importados presentan igualmente una estructura atomizada. Así es el caso de los capítulos 74. “Cobre y sus manufacturas” (4.5%); 70. “Vidrio y sus

manufacturas" (3.9%); 29. "Productos químicos orgánicos" (3.7%); 87. "Vehículos automóviles y tractores" (3.6%); 17. "Azúcares y artículos de confitería" (3.6%); 04. "Leche y productos lácteos" (3.6%); 03. "Productos de la pesca" (3.3%); 12. "Semillas y frutos oleaginosos" (3.2%); 10. "Cereales" (3.1%) y 36. "Pólvoras y explosivos" (2.4%).

En cuanto a la comparativa directa entre importaciones y exportaciones de los diferentes sectores, o saldo comercial sectorial, se extraen dos tipos de comportamiento. Por un lado, están los capítulos consolidados con un superávit comercial estable. Por ejemplo, 85. "Maquinas, aparatos y materiales eléctricos"; 68. "Manufacturas de piedra, yeso" o 02. "Carne y despojos comestibles". Por otro, se encuentran capítulos con déficit comercial de carácter inestable. Ejemplos de este segundo comportamiento son el capítulo 29. "Productos químicos orgánicos"; 01. "Animales vivos" o 27. "Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación".
Se puede concluir destacando pues, el desequilibrio palpable entre aquellos sectores en los que menos capítulos con mayor agregación presentan un valor en positivo de 1.034 millones de euros en su balanza comercial, y aquellos capítulos más numerosos que, en conjunto, presentan un valor en negativo de 195.7 millones de euros en su balanza comercial, en datos de 2014.

En el primer grupo, por lo general, se encuentran aquellos capítulos con una actividad exterior importante, sin dependencia importadora. El segundo está conformado por sectores muy orientados a la demanda interna, con apenas presencia en mercados internacionales o aquellos con una gran dependencia importadora no mitigada por la capacidad exportadora de la industria.

2.3 EN PROFUNDIDAD: COMPETITIVIDAD LEONESA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.

Con todo, con el objetivo de obtener una visión clara e integral del comercio internacional en la provincia es necesario ahondar no sólo en el producto comerciado en sí, sino en su competitividad. En otras palabras, en la relación de ese producto estudiado con otros.
Pese a que la competitividad no es un concepto universal, siempre se estima que es una variable relativa, ya que es medida en relación a alguien o algo, y dinámica, pues varía en el tiempo. Este concepto es, además, multidimensional, visto que puede hacer referencia

a características cualitativas o cuantitativas de lo estudiado (Porter, 2004).

El presente trabajo se focaliza en un análisis territorial, de entre los dos posibles enfoques -macro económico, esto es competitividad referida a territorio (país, región, etc.), y microeconómico, esto es competitividad referida a la empresa- que se suelen dar al referirse a este término. Para ello se utilizan los siguientes indicadores ex-post (Medianero Burga, 2014):

2.3.1. Cuota de exportación.

Un indicador habitual en el estudio de la competitividad exterior a nivel de una economía territorial es el que considera la cuota de su comercio exterior en las cifras correspondientes a un ámbito territorial mayor en el que está integrado (Placer Galán, 2015, p. 41).En este caso se relaciona la cuota del comercio exterior de León con la cuota del comercio exterior de Castilla y León. Así, los capítulos con una cuota de exportación superior a este 9.7% resultante de la relación anterior a partir de los datos de 2014 son los que podrían considerarse sectores competitivos.

Sin embargo, en lugar de tomar la relación entre las cuotas de mercado de X y X+1, León y Castilla y León en este caso, el documento utiliza los valores del PIB de ambas regiones con el fin de que el calificativo "competitivo" se asigne según requerimientos más exigentes. El valor, pues, que deben superar los capítulos según el criterio de cuota de exportación es de 18.1%.

Los capítulos-sectores que reciben el calificativo de competitivos y que, por tanto, cuya proporción de exportación leonesa supera el 18.1% respecto a la de la comunidad autónoma son: "04. Leche, productos lácteos, huevos"; "09. Café, té, yerba mate y especias"; "12. Semillas y frutos oleaginosos"; "17. Azúcares, artículos de confitería"; "27. Combustibles, aceites minerales"; "32. Tanino, materias colorantes, pintura"; "44. Madera y sus manufacturas"; "49. Libros, publicaciones, artes gráficas"; "62. Prendas de vestir, excepto las de punto"; "65. Artículos de sombrerería"; "68. Manufacturas de piedra, yeso"; "70. Vidrio y sus manufacturas"; "72. Fundición, hierro y acero"; "74. Cobre y sus manufacturas"; "79. Cinc y sus manufacturas"; y "85. Máquinas, aparatos y material eléctricos".

2.3.2. Ventaja comparativa.

El concepto de ventaja comparativa hace referencia a la relación de superioridad o inferioridad que un país tiene respecto a otro en este caso[4], en el comercio de un producto determinado, considerando otros productos (Arias Segura y Segura Ruiz, 2004).

Dado que la "superioridad" o ventaja no se puede medir con exactitud de forma directa se utilizan diferentes índices que ilustran de manera indirecta la situación competitiva de la región estudiada. De esta forma, con el fin de medir la ventaja comparativa de la provincia de León, se utilizan índices de especialización e índices referentes al saldo comercial.

2.3.2.1.Índices de Especialización.

Los siguientes índices miden la especialización en los intercambios intersectoriales, es decir, aquellos que se dan entre diferentes sectores. Este tipo de intercambios son más comunes entre los países con menor nivel de desarrollo, ya que el comercio no apuesta por bienes similares pero refinados, sino que más bien se comercian aquellos bienes que simplemente cumplen funciones distintas.

Con el fin de medir la especialización exportadora se realiza el índice de especialización simétrica y el índice de evolución comparada de las exportaciones. El primero corrige el problema de simetría que presentaba su planteamiento inicial, conocido como el índice de especialización exportadora de Balassa. Ambos índices utilizados conjuntamente dan con una categorización de los diferentes sectores según su tipología exportadora. Esta simple organización resulta ser de gran utilidad, ya que permite observar todos los sectores ordenados según su especialización.

Así, según su tipología exportadora los diferentes sectores pueden ordenarse en cuatro zonas de especialización:

Zona I: Especialización segura. En ésta se agrupan aquellos capítulos cuyo índice de especialización simétrico ya tenían valores positivos al inicio del periodo estudiado, esto

[4] También puede darse una ventaja comparativa de en los procesos de producción, distribución, etc.

es "especializados", y que, además, su índice de evolución comparada de las exportaciones muestra una propensión favorable, esto es que, se ha incrementado durante el periodo estudiado.

De acuerdo a los datos de 2010 a 2014, los capítulos comprendidos en la zona 1 son: 02. "Carne y despojos comestibles"; 04. "Leche, productos lácteos, huevos"; 10. "Cereales"; 12. "Semillas y frutos oleaginosos"; 23. "Residuos de la industria alimentaria"; 44. "Madera y sus manufacturas"; 70. "Vidrio y sus manufacturas" 85. "Máquinas, aparatos y material eléctricos" y 93. "Armas y municiones, accesorios".

Zona II: Especialización potencial. Congrega a todos los capítulos que tenían valores negativos en el inicio del periodo estudiado pero que, a pesar de ello, han evolucionado favorablemente. En esta zona se encuentran capítulos de indudable peso y otros más bien poco representativos.

A continuación, se citan algunos de los más relevantes durante el periodo estudiado:
"08. Frutos comestibles"; "16. Conservas de carne o pescado"; "17. Azúcares, artículos de confitería"; "20. Conservas de verdura o fruta, zumo"; "22. Bebidas de todo tipo (excluidos zumos)"; "30. Productos farmacéuticos"; "40. Caucho y sus manufacturas"; "73. Manufacturas de fundición, hierro y acero"; "84. Máquinas y aparatos mecánicos".

Zona III: Sin especialización. Aglutina aquellos capítulos cuyo valor en el índice de especialización simétrico era negativo en 2010, y por tanto no se consideran especializados.

Zona IV: Especialización amenazada. Los capítulos pertenecientes a esta zona, no solo tenían valores negativos en su índice de especialización simétrico, si no que, además, presentan una evolución negativa durante el periodo estudiado.

Por su parte, la dependencia importadora es medida por el índice simétrico de dependencia en conjugación con el índice de especialización simétrica de las exportaciones. En este caso se concluye una categorización de los diferentes sectores según su tipología importadora. De nuevo, esta organización es de gran utilidad, ya que permite observar todos los sectores ordenados según su grado de dependencia

importadora.

Así, las categorizaciones más relevantes para el estudio según su grado de dependencia importadora son las zonas I y IV:

Zona I: Dependencia importadora. Los capítulos siguientes dependen altamente de las importaciones durante el periodo estudiado: 04. "Leche, productos lácteos, huevos", 05. "Otros productos de origen animal", 12. "Semillas y frutos oleaginosos", 20. "Conservas de verdura o fruta, zumo", 32. "Tanino, materias colorantes, pintura", 36. "Pólvoras y explosivos", 44. "Madera y sus manufacturas", 68. "Manufacturas de piedra, yeso", 70. "Vidrio y sus manufacturas", 74. "Cobre y sus manufacturas", 79. "Cinc y sus manufacturas", y 93. "Armas y municiones, accesorios".

Zona IV: Dependencia en retroceso. Agrupa aquellos capítulos cuyo índice de evolución comparada de las importaciones es menor que 1 y, al mismo tiempo, cuyo índice de especialización simétrica de las exportaciones es mayor que 1. Es decir, se habla de los capítulos cuya dependencia importadora está disminuyendo.

Estos capítulos son durante el periodo estudiado (2010-2014): 01. "Animales vivos"; 02. "Carne y despojos comestibles"; 03. "Pescados, crustáceos y moluscos"; 06. "Plantas vivas y productos de floricultura"; 07. "Legumbres, hortalizas"; 10. "Cereales"; 15. "Grasas, aceite animal y vegetal"; 23. "Residuos de la industria alimentaria"; 28. "Productos químicos inorgánicos"; 29. "Productos químicos orgánicos"; 31. "Abonos"; 35. "Materias albuminoideas, colas"; 41. "Pieles (excepto la peletería) y cueros"; 43. "Peletería y sus confecciones"; 69. "Productos cerámicos"; 84. "Máquinas y aparatos mecánicos"; 99. "Conjuntos de otros productos".

2.3.2.2.Índices de saldo comercial.

Los siguientes índices miden la especialización en los intercambios intra-sectoriales, es decir, aquellos que se dan con productos pertenecientes a un mismo sector. Este tipo de intercambios son más comunes entre países desarrollados, ya que el comercio apuesta por productos similares, pero con cierto grado de diferenciación.

De entre los numerosos índices que regala la literatura económica como indicadores de la ventaja comparativa a este respecto, el presente trabajo ahonda en el índice de saldo comercial relativo y el índice de contribución al saldo.

El índice de saldo comercial relativo responde a la fórmula:

$$\frac{Balanza\ comercial}{Comercio\ total\ bilateral\ de\ un\ sector}$$

$$\frac{X\ total - M\ total}{X\ de\ un\ sector\ S - M\ de\ un\ sector\ S}$$

Es decir, describe la relación entre la balanza comercial y el comercio bilateral total de un sector.

Los valores obtenidos se interpretan de la siguiente forma:

- Valores entre +0,33 y +1: situación de ventaja. Existe una verdadera especialización;
- Valores entre -0,33 y –1: situación de desventaja;
- Valores entre +0,33 y -0,33 existe una tendencia hacia el comercio intra-producto.

Este índice permite identificar los sectores en los que el país cuenta con ventaja comparativa, aquellos en desventaja y de dónde provienen ambas situaciones – del comportamiento de uno o varios sectores-. Sus principales limitaciones son que, en caso de que los sectores estudiados se encuentren en el mismo signo, no ofrece información comparada de los mismos. Además, tampoco considera el comportamiento comercial agregado del país.

Los capítulos-sectores que muestran una clara ventaja comparativa en la economía leonesa (valores obtenidos entre +0-33 y +1) son: 02. “Carne y despojos comestibles”, 04. “Leche, productos lácteos, huevos”, 16. “Conservas de carne o pescado”, 21. “Preparaciones alimenticias diversas”, 22. “Bebidas de todo tipo (excluidos zumos)”, 25. “Sal, yeso piedras sin trabajar”, 26. “Minerales, escorias y cenizas”, 30. “Productos farmacéuticos”, 41. “Pieles (excepto la peletería) y cueros”, 43. “Peletería y sus

confecciones", 44. "Madera y sus manufacturas", 49. "Libros, publicaciones, artes gráficas", 68. "Manufacturas de piedra, yeso", 70. "Vidrio y sus manufacturas", 72. "Fundición, hierro y acero", 83. "Manufacturas diversas de metales" y 85. "Máquinas, aparatos y material eléctricos". Dada su ventaja comparativa estos sectores tenderán a la especialización y, consiguientemente, a la exportación.

Por su parte, los sectores en desventaja (valores entre -0,33 y -1) son los siguientes: 03. "Pescados, crustáceos y moluscos", 06. "Plantas vivas y productos de floricultura", 07. "Legumbres, hortalizas", 11. "Productos de la molinería, malta", 13. "Jugos y extractos vegetales", 15. "Grasas, aceite animal y vegetal", 18. "Cacao y sus preparaciones", 19. "Productos de cereales, de pastelería", 28. "Productos químicos inorgánicos", 31. "Abonos", 33. "Aceites esenciales, preparaciones de perfumería", 35. "Materias albuminoideas, colas", 36. "Pólvoras y explosivos", 39. "Materias plásticas y sus manufacturas", 42. "Manufacturas de cuero, marroquinería", 45. "Corcho y sus manufacturas", 46. "Manufacturas de cestería", 47. "Pasta de madera, papel reciclado", 48. "Papel y cartón, sus manufacturas", 50. "Seda", 55. "Fibras sintéticas o artificiales discontinuas", 56. "Fieltro, tela sin tejer, cordelería", 57. "Alfombras y revestimientos textiles para el suelo", 59. "Tejidos recubiertos, técnicos de materias textiles", 60. "Tejidos de punto", 64. "Calzado y sus partes", 67. "Plumas y plumón preparados", 69. "Productos cerámicos", 71. "Piedras y metales preciosos, bisutería", 75. "Níquel y sus manufacturas", 80. "Estaño y sus manufacturas", 90. "Aparatos ópticos, de medida, médicos", 92. "Instrumentos musicales", 96. "Manufacturas diversas" y 97. "Objetos de arte, antigüedades". Al contrario que en el caso anterior, dado el bajo nivel de especialización que presentan estos sectores, su naturaleza comercial será predominantemente importadora.

Los resultados específicos de los índices así como su catalogación según si su actividad se presta más a la importación, exportación o al comercio intra-industrial se encuentran en el documento Placer Galán (2015)

A su vez, el índice de contribución al saldo comercial es regido por la fórmula:

Figura 2.3. Índice de contribución al saldo comercial de una industria i.

$$\frac{saldo\ comercial\ de\ industria\ i}{saldo\ comercial\ \sum\ industria\ I}$$

Fuente: Elaboración propia a partir de Placer Galán (2015)

Este segundo indicador de la ventaja comparativa sectorial no sólo nos presenta los sectores en los que el territorio estudiado tiene una ventaja o una desventaja comparativa si no que además los ordena en función de la relevancia de esta condición en el saldo comercial. Es decir, en qué medida es más o menos ventajoso un sector que otro. A este fin, se toman también en consideración la intensidad y los riesgos de las relaciones comerciales. Se considera, por tanto, más exhaustivo que el índice de saldo comercial relativo.

La interpretación de los valores obtenidos en el índice de contribución al saldo es la siguiente:

- ICSi igual o inferior a -2: el sector es débil.
- ICSi comprendido entre -2 y -1: el sector mantiene una posición relativamente débil.
- ICSi comprendido entre -1 y +1: el sector mantiene una posición de indiferencia relativa.
- ICSi comprendido entre +1 y +2: el sector mantiene una posición de fortaleza relativa.
- ICSi igual o superior a +2: el sector mantiene una posición fuerte en el comercio internacional.

Comparando la evolución de los datos durante el periodo estudiado se puede afirmar que el núcleo central de la fortaleza competitiva leonesa está integrado por los siguientes capítulos-sectores: 30. “Productos farmacéuticos”, 68. “Manufacturas de piedra”, 72. “Fundición de hierro y acero”, y 85. “Máquinas, aparatos y material eléctrico”.

En una posición de fortaleza relativa se encuentran: 02. “Carne y despojos comestibles”, 04. “Productos lácteos” y 73. “Manufacturas de fundición, hierro y acero”.

Por su parte, la debilidad más acusada se da en los capítulos-sectores: 03. “Pescados, crustáceos y moluscos”, 07. “Legumbres”, 29. “Productos químicos inorgánicos”, 39.

"Materias plásticas y sus manufacturas", 74. "Cobre y sus manufacturas" y 84. "Máquinas y aparatos mecánicos".

En esta línea, también sería posible hablar del comercio intra-sectorial. Es decir, aquel que se da entre diferentes productos del mismo sector. Para ello es utilizado el índice de Grubel and Lloyd que evita el sesgo sectorial por insuficiente desagregación. Dada la poca estabilidad de las partidas implicadas, el presente trabajo no ahonda más en este matiz.

Con esto queda completo el análisis de la actividad comercial exterior de la provincia leonesa respecto al "Qué" se exporta. Los dos siguientes subapartados se proponen responder a las preguntas "De quién" y "A quién" se exporta, respectivamente, en un análisis cruzado.

2.4. COMERCIO INTERNACIONAL LEÓNÉS. MERCADOS DE ORIGEN Y DESTINO.

2.4.1. Diversificación en la cartera clientes-proveedores.

Previo a la especificación de los mercado-país con los que la economía leonesa mantenía relaciones durante el periodo estudiado, es necesario hablar de diversificación. No es lo mismo tener un valor monetario X de exportaciones diversificado en una amplia cartera de clientes, que tener ese mismo valor X dependiendo de un solo mercado-país. Y lo mismo pasa con las importaciones.

La diversificación se considera una estrategia positiva en tanto que disminuye los riesgos al mismo tiempo que la dependencia de un solo mercado y es un indicador de la eficiencia del sector, ya que cuanto más diversificado esté, mayor será la capacidad de adaptación del mismo. Para medir la diversificación de los capítulos-sectores estudiados se utiliza el índice de entropía normalizado.

En general, acorde a un tipo de economía provincial, las relaciones comerciales de León están más concentradas que en España y Castilla y León en el caso se las exportaciones. Los cinco primeros receptores del producto exportado de la provincia aglutinan el 60% de las ventas internacionales totales. A pesar de esto, la evolución muestra un nivel de

entropía creciente, por lo que, a pesar de tener un grado de diversificación relativamente bajo, éste está creciendo.

En las importaciones es la economía castellano leonesa en conjunto la que presenta mayor concentración que la correspondiente provincial o la nacional. Esto implica un mayor grado de dependencia en aquello que importan. León muestra una tendencia en la concentración de su cartera de clientes decreciente.

A pesar de que un mayor grado de diversificación en un determinado sector se considere siempre positivamente, no existe una relación directa entre éste y el valor nominal de su actividad comercial -importaciones y exportaciones-. Así, un aumento en el grado de diversificación de la cartera de clientes no está necesariamente ligado a un aumento del valor de las exportaciones, aunque sí se considera como un aspecto positivo para el sector en que se da.

La siguiente tabla muestra una comparativa de la evolución de ambas variables en los capítulos-sectores con mayor diversificación en la provincia leonesa durante el periodo estudiado. El calificativo "mayor diversificación" hace referencia a aquellos capítulos sectores cuya cartera de clientes está conformada por más de 20 países, dado que la media leonesa es de 12.7 países en 2014.

Tabla 2.1 – Productos por evolución del valor monetario de las exportaciones y diversificación de cartera de clientes

Valor monetario de las Exportaciones	Diversificación de su cartera de clientes	
↑	↑	GRUPO 1
=	↑	GRUPO 2
↓	↑	GRUPO 3

GRUPO 1: 30. "Productos farmacéuticos"; 84. "Máquinas y aparatos mecánicos".

GRUPO 2: 07. "Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios"; 20. "Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas"; 22. "Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre"; 62. "Prendas de vestir, excepto las de punto"; 74. "Cobre y sus manufacturas".

GRUPO 3: 38. “Otros productos químicos”; 39. “Materias plásticas y sus manufacturas”; 49. “Libros, publicaciones, artes gráficas”; 76. “Aluminio y sus manufacturas”.

Fuente: elaboración propia a partir de Placer Galán (2015)

Así observamos que capítulos como “30. Productos farmacéuticos” o “84. Máquinas y aparatos eléctricos” tenían una posición fuerte en la economía leonesa en el año 2014. No sólo el valor monetario de sus exportaciones en este año superaba los 50 millones de euros – 67.8 mill. y 53.9 mill., respectivamente- si no que además su cartera de clientes estaba muy diversificada -81 países y 66 países, respectivamente-.

2.4.2. Análisis geográfico

En este subapartado se especifican las áreas geográficas y países con los que la provincia mantiene las relaciones comerciales más estrechas, así como los productos que protagonizan estos intercambios.

Las **exportacione**s se realizaban en 2014 principalmente con países europeos. El 74% de las exportaciones se realizaban a los países miembros de la CEE – Comunidad Económica Europa- siendo los principales mercados receptores el francés, alemán, italiano y portugués, en este orden de relevancia.

El mercado francés absorbía en 2014 el 30% de la exportación leonesa del capítulo “85. Maquinaria eléctrica” y el 56% de la exportación leonesa total del capítulo “68. Pizarra”. Otros capítulos que destacan en este mercado son “17. Artículos de confitería” (54% del total de las exportaciones leonesas) y “02. Carnes” (37% del total de las exportaciones leonesas).

Por su parte, la fundición de hierro y sus manufacturas (capítulos 72 y 73) y máquinas y aparatos eléctricos (85) se colaban en el top cinco de exportaciones de Alemania, Italia y Portugal. En estos dos últimos mercados, también tenía relevancia en 2014 los productos lácteos (84% de la exportación leonesa de este capítulo), vidrio y sus manufacturas y carne – a Portugal principalmente de especie porcina-, respectivamente.

Todavía en Europa cabe mencionar el crecimiento en el volumen de exportaciones realizadas a Polonia. A este respecto destacan las exportaciones de maquinaria eléctrica destinada a energía eólica, que conformaba un 74% de las exportaciones totales a este país en 2014.

Las operaciones de exportación llevadas a cabo en Latinoamérica eran de carácter más esporádico. Cabe destacar la venta a Chile de maquinaria y material eléctrico. En Norteamérica, el gigante americano recepcionaba principalmente productos farmacéuticos y máquinas y aparatos eléctricos. Tanto en esta última como en la región asiática las relaciones internacionales, y específicamente la exportación, requerían de un impulso en materia de seguridad y crecimiento.

Con respecto a las **importaciones**, Europa sigue siendo el principal proveedor (65% de las importaciones totales en 2014). Dentro de ésta, Francia, Alemania e Italia son los principales proveedores. De Francia, por ejemplo, se importaba el 62% de los cereales no producidos en la región leonesa. Italia, contribuía, con el 71% de los productos químicos orgánicos que importaba la provincia.

Sin embargo, el gran protagonista es China, que en 2014 se posiciona en el top tres de países proveedores de León con productos como máquinas, aparatos y materiales eléctricos (54% del total de importaciones de este producto en León); legumbres; máquinas y aparatos mecánicos; prendas de vestir menos punto (64% de las importaciones de la región de este producto); y un largo etcétera.

De Iberoamérica la principal importación la constituían los salmones del pacífico del ya mencionado Chile. Estados Unidos, por su parte, era el principal proveedor de legumbres de la economía leonesa.

Los datos anteriores han sido extraídos del ya mencionado artículo de Placer Galán (2015) que a su vez se basa en DATA COMEX (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2021) y COMTRADE (Naciones Unidas, 2021).

3. TENDENCIAS ECONÓMICAS

La RAE define tendencia como

1. f. Propensión o inclinación en las personas y en las cosas hacia determinados fines (Real Academia Española, s. f.).

Existen otras definiciones encorsetadas en marcos estadísticos, pero, de manera simplificada, se entiende la tendencia como una inclinación hacia algo. Con el auge de las telecomunicaciones, en el siglo XXI, estas inclinaciones o propensiones son cada vez más compartidas, creando patrones en los comportamientos que afectan a un número tal de individuos de tantas partes del mundo, que se pueden considerar tendencias globales.

Las tendencias globales no han canibalizado las tendencias locales, si no que ambas coexisten. El apartado anterior, 2. León (España), analiza algunas de las tendencias en el comercio exterior relevantes para la internacionalización de la PYME leonesa desde un punto de vista local. El objetivo de este apartado es analizar las tendencias relevantes para la internacionalización de la PYME leonesa con un enfoque global.

Para ello, se ha rescatado el documento de BANKINTER (Fundación de la Innovación. BANKINTER., 2009) en el que se analiza la situación tras la crisis financiera de 2008 y se dan una serie de recomendaciones estratégicas para las empresas de países desarrollados, y más en concreto España[5]. Las estrategias recogidas se han adaptado en cierta medida al contexto actual y a la PYME leonesa. Además, en el segundo subapartado se profundiza en aspectos clave de la pandemia COVID, que ha cambiado radicalmente las reglas del juego en el pasado 2020 y que, promete, seguirá haciendo este 2021 y venideros.

3.1. LA TRANSICIÓN Y EL MUNDO MULTIPOLAR

Hace unos años la hegemonía de Estados Unidos se presentaba como una realidad incuestionable. El gigante americano se alzaba con la victoria tras la guerra fría y fueron

[5] En el documento también se incluyen consejos estratégicos para empresas en países en vías de desarrollo, pero éstos no se incluyen en el presente trabajo por no aplicarse al campo de estudio. Canadá.

numerosos los hitos históricos con los que demostró al mundo su capacidad y supremacía económica. Sin embargo, el inicio de la guerra comercial con China en 2018, y el desarrollo de los acontecimientos posteriores hace que esta realidad se tambalee (Vázquez Rojo y Visintin, 2020).

Como se forme el nuevo orden mundial con la pudiente Asia, una pandemia, desestabilidad política en los Estados Unidos, y movimientos de desintegración de la vieja Europa es aún una incógnita. Si bien, lo que sí podemos aportar son propuestas estratégicas para adaptarse en tiempos de cambio.

3.1.1. El comercio globalizado

El comercio globalizado se ha producido gracias a una mayor liberalización de los mercados. Es decir, los gobiernos de los diferentes Estados mundiales han reducido las barreras comerciales que separaban unos de otros. Esto, es a su vez ventaja y desventaja. La mayor exposición implica mayor vulnerabilidad en caso de que un determinado acontecimiento global sea nocivo para una determinada economía estatal. De la misma forma, con una asignación correcta de los recursos, una determinada economía puede especializarse y ser más eficiente a través del comercio mundial.
Para aprovechar lo máximo posible el comercio globalizado, una PYME en un país desarrollado debe:

- ✓ Entender las necesidades de los consumidores a los que se abre si decide internacionalizarse a un nuevo mercado.

La clase media china pasó del 15% al 62% de la población en el periodo comprendido entre 1990 y 2005" (Fundación de la Innovación. BANKINTER., 2009, p. 66)

Si la intención de Ferreterías Tomás es abrirse al mercado chino, lo primero que el nieto de Tomás debe plantearse es escuchar activamente al mercado chino. De la misma forma que Tomás escuchaba las necesidades de Manuel o Francisco que venían a comprarle a él dos generaciones atrás.

Un ejemplo de este tipo de conductas nos lo dan las multinacionales P&G, Vodafone o

Unilever, que tienen por costumbre llevar a cabo estudios de mercado propios y adaptar sus productos a los mercados a los que van dirigidos. Esto es, la famosa estrategia: "Think global, act local" o, por sus siglas, GLOCAL.

Aplicar esta práctica que a priori parece tan obvia, puede suponer un esfuerzo económico grandísimo -y poco realista- para una PYME si no se realiza de manera inteligente. Lo más provechoso suele ser dejarse asesorar por organismos especializados para ello. En el apartado 1.3 se dejó especificado que entidades como el ICEX o el CDTI son fuentes de información y asesoramiento fiables y asequibles para los emprendedores españoles. En león, además, se organiza desde la cámara de comercio misiones comerciales a países concretos, con el fin de promover las relaciones comerciales directas entre entidades leonesas y entidades extranjeras.

Una misión comercial consiste en viajar al país de destino durante un periodo de entre 3-4 días hasta una semana con los empresarios interesados en expandir sus horizontes internacionales. Para que se lleven a cabo debe haber un mínimo de cuatro empresarios interesados. Durante su estancia en el país de destino, los dueños de las PYME leonesas acuden a numerosos encuentros con entidades y empresarios locales agendados por la Cámara de Comercio. Estos encuentros pueden ser comunes entre los empresarios o no, según las necesidades específicas de cada uno, y permiten un conocimiento directo del país en cuestión y los potenciales socios comerciales. Actualmente, las misiones comerciales se llevan a cabo en México, Qatar y Canadá. Estos datos han sido especificados por Alberto de Paz Urueña, director del departamento de comercio exterior de la Cámara de Comercio de León.

- ✓ Ser conscientes de la alta sensibilidad al precio de los consumidores globales.

Los consumidores globales no muestran, en general, lealtad por determinadas marcas. Si un producto es más barato y posee una calidad similar – o simplemente asimilable al precio que tiene- suelen decantarse por él. En España vemos que han triunfado las cadenas "low cost": Primark, Ryanair, Dia o Lefties. La pandemia ha acentuado esta preferencia, especialmente en el sector de la moda. (Montes, 2020).

Sigue existiendo un sector premium en determinados productos. La demanda es muy

inelástica en aquellos productos que se consideran básicos o que venden “Salud”, por ejemplo, papillas que garanticen el bienestar y el crecimiento de mis hijos, o cremas faciales que garanticen mi propio bienestar. En el sector del lujo, aunque tradicionalmente también se ha caracterizado por una demanda relativamente inelástica, los consumidores sí se han sensibilizado notablemente.

Una PYME debe caracterizar bien su producto. Entrar a competir con precios en fases iniciales de internacionalización no suele, salvo casos muy excepcionales, presentarse como una alternativa viable. Por ello, PYMES productoras deben esforzarse por mantener esa imagen de unicidad y autenticidad de su producto que les permita diferenciarse y mitigar el factor precio en la decisión de compra de sus consumidores. Un ejemplo de esta estrategia en la región son FRUTOBOS (Frutobos, 2021) y Órbigo Valley (Órbigo Valley, 2021), empresas productoras leonesas de setas y lúpulo, respectivamente, con actividad comercial exterior que han apostado por esa imagen de endémico en el mercado internacional.

- ✓ Buscar alianzas

Clientes, inversores, trabajadores, ONGs, gobiernos, empresas locales del país de destino, etc. Atrás quedó el tiempo en el que YO y solo YO dueño de mi PYME salgo adelante con MI único esfuerzo. La internacionalización exige alianzas y buscar relaciones comerciales estables a largo plazo.

Para mantener relaciones a largo plazo, las alianzas deben ser estratégicas. Es decir, si decide aliarse con una empresa local del país de destino, no deberá desatender aspectos como una visión de negocio compartida, metas complementarias, fortalecimiento de la red de contactos mutua, ahorro real de coste y tiempo o potenciación de las marcas dentro de la alianza.

En todo este proceso el empresario leonés puede dejarse asesorar por organismos como ILDEFE (Ildefe, 2021) o la propia Cámara de Comercio (Cámara de Comercio de León, 2021), entre otros.

- ✓ Atender a la diversidad de gustos.

En la línea de *Entender las necesidades de los consumidores*, se debe tener en cuenta que los gustos y las necesidades no solo cambian de un país a otro, también se dan cambios entre regiones o entre ciudades grandes y ciudades más pequeñas dentro de una misma región.

Mantener una mentalidad abierta y apoyarse en los órganos asesores y en el propio sentido común es el enfoque recomendado para el empresario leonés. Un ejemplo puede ser revisar las piezas que se consideran desperdicios en el proceso de producción. Tal vez con la adecuada adaptación tengan cabida en el mercado internacional, transformándose en un nuevo producto, este proceso se conoce como revalorización de residuos.

- ✓ "Vestirse" como el consumidor.

Las grandes multinacionales, como McDonalds adaptan su imagen corporativa a través de edificios, distribución del restaurante, oferta de la carta, etc. según el mercado al que van a entrar. La elección de imagen proyectada en país es una decisión que se mantiene a largo plazo, con el fin de generar cierta confianza en el consumidor y, por tanto, los motos elegidos suelen ser "atemporales": Juventud, belleza, eficiencia, lujo, etc. (Puro Marketing, 2019)

Las PYMES, por su parte, deben generar esta confianza a su nivel. Tomando el ejemplo anterior de Ferreterías Tomás, el dueño no sólo escuchaba si Manuel o Francisco querían un gato para el coche o una llave inglesa, también se interesaba por ellos: qué tal les iba a los hijos de cada uno, sus trabajos y demás quebraderos de cabeza que fueran menester. Y, empatizando –"vistiéndose"-como sus clientes, comentaba las andanzas propias, generando cierto ambiente de intimidad y confianza, que a la larga es una forma de fidelización del cliente.

Trasladar esto al mercado internacional puede ser muy costoso económicamente para una PYME si no se invierte en los medios adecuados. Realmente nuestro objetivo es transmitir confianza al consumidor, y esa confianza debe ser transmitida por los canales de comunicación activos que tengamos con nuestra red de contactos. Por ejemplo, la página web. Invertir en una página web con una interfaz bien diseñada y que preste atención a la

experiencia de usuario[6] es una estrategia asequible y efectiva para las PYMES de la región que quieran proyectar confianza en sus relaciones comerciales internacionales.

- ✓ Conocer bien a los competidores.

Saber etiquetar a la competencia e identificar bien sus especificidades, especialmente su naturaleza y, dentro de esta, en qué compiten con la PYME en cuestión, es clave para cualquier empresa que lleve a cabo un proceso de internacionalización.

Por el alto nivel de inversión en el que se debe incurrir para llevar a cabo un estudio de mercado independiente completo, la recomendación de nuevo es dejarse asesorar por los especialistas de los diferentes organismos destinados a tal fin. Si se cuenta con recursos suficientes, una mediana empresa puede contratar a expertos del campo para que gestionen el proceso de internacionalización. Erotic Feel es una start up leonesa que este pasado 2020 apostó por la contratación de especialistas en comercio internacional para embarcarse en la internacionalización en América Latina (EroticFeel, 2021).

España, además, plantea retos adicionales para las PYMES. La marca país nos beneficia en la relación calidad-precio o en el sector del diseño; sin embargo, la percepción del resto de países del mundo respecto a aspectos como el avance en innovación español o el servicio post venta, es aún mejorable. A esto se le suma que los sectores de marca España fuerte – turismo, alimentación, bebidas, moda y accesorios- compiten ferozmente con sus vecinas, marca Francia y marca Italia y han sido industrias muy afectadas por la pandemia COVID-19. Y, por último, la inversión de la pirámide poblacional está desencadenando un cambio en la naturaleza del consumo que exige adaptación por parte de las PYME, no solo a la demanda externa si no a la propia demanda interna (Fundación de la Innovación. BANKINTER., 2009)

Para superar estos restos, los expertos recomiendan: en primer lugar vender "Made in Spain" y reivindicar la buena imagen de España en sectores punteros, alineando percepción y realidad; mejorar la visibilidad internacional en países emergentes y especialmente en Asia, para ello una PYME puede adaptar sus formas de pago y posicionarse en plataformas tradicionalmente utilizadas en estos países, como por

[6] UI (User Interfaz) y UX (User Experience), por sus siglas en inglés.

ejemplo Alibaba como distribuidor o WeChat como plataforma de pago principal; y observar fórmulas de éxito, está claro que no hay una receta mágica universal que garantice alcanzar los objetivos fijados, pero si Cosméticas Mercedes tiene una facturación de 230.000€ al año gracias a su actividad exportadora, probablemente merezca la pena cuanto menos escuchar su estrategia.

3.1.2. Movimientos Internacionales de Capital

La inversión extranjera directa (Foreign Direct Investment o FDI, por sus siglas en inglés) pasa actualmente de países desarrollados a aquellos que tradicionalmente se consideraban en vías de desarrollo y viceversa indistintamente. La complejidad del campo, una regulación ineficiente y la poca transparencia dieron lugar a una crisis financiera de impacto mundial en 2008, con efectos muy negativos en los sistemas internacionales de confianza.

Actualmente, el escenario mundial cambiante y su reflejo en las finanzas internacionales hacen de los movimientos internacionales de capital un aspecto escabroso para aquellos pequeños empresarios que no se encuentren familiarizados con el campo. Este subapartado busca trasladar a estrategias más tangibles para las PYME hechos como la aparición de las criptomonedas, y, en especial el auge del bitcoin, o la paulatina desaparición del dinero en efectivo en pro del digital.

Desde Bankinter se aconseja a las empresas de los países desarrollados y, particularmente a las españolas:

- ✓ Aprovechar la internacionalización como estrategia para superar la crisis

Ya se busque el crecimiento o la supervivencia, internacionalizar la empresa nos permite diversificar riesgos en época de crisis – y de bonanza-. A pesar de tratarse en este caso concreto de una pandemia, las diferencias que se dan entre países en cuento a la gestión de la misma pueden ser provechosas si sabemos cómo potenciarlas adaptándolas a nuestro modelo de negocio.

Siguiendo el ejemplo de Cosméticas Mercedes, una buena estrategia habría sido invertir

en producción de mascarillas o gel hidroalcohólico, que tocaban tangencialmente ya su modelo de negocio. Tras diversificarse, esta PYME podrá advertir que más de 50 países han hecho del uso de mascarilla en lugares públicos una práctica obligatoria, entre los que se cuentan Colombia, Austria o Vietnam, y construir a partir del que más conveniente le resulte una estrategia de expansión internacional a medio y largo plazo (Al Jazeera, 2020). El hándicap para este tipo de actuaciones suele ser la desinformación, la falta de acceso a la financiación necesaria y la aversión al riesgo.

- ✓ Invertir en sectores clave

En general, la apuesta fuerte de los países desarrollados se basa en el sector verde. Invertir en energía sostenible, conservación del medio ambiente, biotecnología o seguridad alimenticia se presentan como algunas de las opciones más fiables a corto y medio plazo. También encontramos las commodities o materias/ bienes primarios de tipo genérico, que siguen jugando un rol básico en la economía mundial. Un ejemplo es la industria cárnica Argentina, especializada en vacuno, que ha experimentado un crecimiento sin precedentes durante las dos últimas décadas gracias en parte a la clase media floreciente de las economías emergentes; el trigo, la soja o el cobre también se engloban en este grupo.

En el caso de España los sectores más destacados son infraestructuras, construcción y energías renovables. Éste último ha sufrido un pequeño estancamiento durante el último lustro, pero parece que la normativa europea con objetivos de infraestructuras verdes completas e integradas para 2025, favorece e impulsa su crecimiento a medio plazo (EU Technical Expert Group on Sustainable Finance, 2019). En León, los dos primeros sectores se mostraban ya fuertes en su balanza comercial en 2015. Así lo muestran empresas de la región como Fabricaciones en madera SL (FAMA, 2021) o Investigación y Control Calidad S.A (Incosa, 2021).

- ✓ Atraer Inversión Extranjera Directa

Sectores como la automoción, el cemento, los electrodomésticos, productos o partes de electrónica, tecnología de la información y determinados productos de consumo están incrementando su peso en la economía española y representan una oportunidad para atraer capital extranjero a la región. Plain Concepts (Plain Concepts, 2021a) o Integramedia

(Integramedia, 2021) han sabido especializarse y posicionarse bien internacionalmente partiendo de la economía regional leonesa.

La internacionalización no entiende de formación específica en este campo. Los jóvenes con ambición emprendedora con formación relacionada con alguno de los sectores arriba mencionados y, seguro, alguno más, pueden encontrar especialistas que les ayuden en el proceso de internacionalización mientras ellos refinan su producto, atrayendo, efectivamente IED gracias a su talento y formación. Ejemplos de sectores punteros con capacidad de atracción de capitales extranjeros en la provincia son la industria farmacéutica y veterinaria o el sector de las TIC, que está impulsando en gran medida las prácticas E-commerce de la provincia.

- ✓ Aprender experiencia de triangulación.

Un aspecto en ocasiones pasado por alto es la situación estratégica de la península Ibérica, punto "intermedio" entre Iberoamérica, África, Arabia (Asia) y el resto de Europa. Hoy en día, el desarrollo de las telecomunicaciones ha mermado considerablemente la trascendencia de este hecho. Sin embargo, si las operaciones comerciales a nivel internacional conllevan el movimiento físico de las mercancías, no es un aspecto deleznable.

La situación de España es de vital importancia para las PYMES puramente productoras que destinen parte de su producción al mercado internacional, y para aquellas cuyo proceso de producción tiene una alta presencia de prácticas importadoras, contemple la PYME posterior exportación o no. Según la naturaleza de las operaciones que la empresa lleve a cabo y el proceso merecerá este factor mayor o menor importancia, pero, por lo pronto se considera suficientemente relevante para hacer mención en el presente trabajo.

3.1.3. Gestión de trabajadores en el mundo multipolar.

Crear, desarrollar, atraer y retener talento. Esas son las cuatro prioridades aplicables a cualquier nivel micro y macro en lo referente a la gestión de personas que circulan libremente en un ambiente globalizado. Este proceso tiene lugar en las familias, escuelas, universidades, empresas, regiones, etc. Y aún con las restricciones temporales de

movilidad impuestas por el COVID - 19, el mantra se mantiene.

Además de los coyunturales, el mercado de trabajo plantea dos retos en los países desarrollados: por un lado, ha aumentado la complejidad de determinados trabajos, o cambiado tan profundamente su naturaleza que exige re plantearse cuestiones que se daban por sabidas y, por otro lado, la población está mucho más envejecida que en los países emergentes, con todos los inconvenientes que esta característica puede acarrear.

Para paliar estos problemas, las empresas necesitan una gestión eficiente del talento, que se puede traducir en estrategias como:

- ✓ Ser consciente de su relevancia para multiplicar el talento

"Si veinte personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría"

-. Bill Gates

Se suele decir que nadie es indispensable, sin embargo, en última instancia, el crecimiento y supervivencia de una empresa pende de su capacidad para maximizar -o mantener- el rendimiento de su capital humano, esto es, del su talento de su personal (Arrizabalaga, 2017). En las grandes empresas este rendimiento individual se puede estructurar en cinco pilares: liderazgo, desarrollo personal, tecnología, agilidad e innovación y rendimiento en sí (Fundación de la Innovación. BANKINTER., 2009), pero en ocasiones estos baremos resultan demasiado distantes para las empresas de aspiraciones o alcance más humilde.

Con todo, la importancia de la gestión de talento es la misma. Existe un gran número de PYME en España con buenos resultados que duran tan solo una generación. La razón aparente puede ser muy variada. Una muy común se da cuando los dueños de un negocio "de toda la vida" deciden jubilarse y no tienen descendencia o la descendencia no está interesada en seguir con la empresa familiar, y tampoco han formado a alguien que pudiera darle una continuidad porque no estiman que tengan el suficiente alcance o destrezas para que se mantenga. En otras ocasiones sí tienen esta confianza, pero no hay candidatos viables. Ambas, en definitiva, son en el fondo situaciones muy comunes en las que no ha habido una gestión activa del talento en la empresa.

Para evitar este tipo de encrucijadas que suelen dar con el fin de la PYME en cuestión, inicialmente, es necesario tomar conciencia de la importancia de que tiene el capital humano sea cual sea el tamaño de la empresa. En último término, los negocios los conforman las personas que hay detrás de esos negocios, con toda su complejidad. Y en el caso de las PYMES, especialmente, se da pie a una interacción más cercana, el trato con menos personas establece conexiones 360º entre los empleados, salvando las distancias. El talento, aunque paradójicamente se desestima más, adquiere mayor importancia en la PYME que en las multinacionales, donde los trabajadores pueden quedar diluidos en el sinfín de delegaciones, departamentos y demás personal.

- ✓ En la gestión: contratar específicamente, pensar globalmente.

Una vez tomada conciencia del impacto real que tiene una buena gestión del talento en las PYME, como pequeño empresario puede surgir la pregunta inocente ¿Cómo gestiono el talento? Incluso, primero de todo ¿Qué es el talento? Bien, el talento se puede dar de muchas y muy variadas formas en un mismo individuo, generalmente se entiende como el conjunto de formación y experiencia de una persona y su aplicación en forma de aptitudes y actitudes. Es decir, las especificidades que le dan cuerpo al currículum de esa persona: los estudios, experiencias laborales previas, actitud ante determinadas situaciones, trato a las personas de su entorno, etc. Lo que parece tan intangible en un primer etiquetado se traduce en el día a día con sentido común: Por mucho que haya estudiado turismo, una persona huraña no está cualificada para ser recepcionista de hotel.

Una vez identificados los talentos naturales y desarrollados del equipo se puede designar tareas y etiquetar puestos de manera más coherente, lo que a la larga se traduce en eficiencia. Una visión integral, nos permitirá, no solo atraer y desarrollar talento individual, sino también encajar e integrar los diferentes talentos de las personas del equipo de manera provechosa. Estas sinergias logran crear y despertar nuevos talentos e incentivan que ese talento atraído, desarrollado o creado se quede, ya que los individuos identificarán la PYME en cuestión como un ambiente de crecimiento laboral y desarrollo personal.

En definitiva, la gestión de talento consiste en la identificación individual[7], prestando

[7] Tata, además de una empresa india de facturación automovilística, hace referencia al talento (aptitud)

atención a la diversidad en todas sus facetas, y la integración en el equipo. El dueño de la PYME Cosméticas Mercedes, por ilustrar con el ejemplo anterior, si decide internacionalizarse en Chile para explotar al máximo su apuesta por las mascarillas, podría considerar contratar a un director de ventas nativo chileno que, además de aportar un punto de vista diferente y enriquecedor sobre el mercado chileno, se integre bien con el equipo responsable de España. El proceso de reclutamiento en las PYME pueden llevarlo a cabo ellas mismas o subcontratarlo a otras empresas especializadas.

- ✓ Reconsiderar el criterio "Edad"

Actualmente, en las multinacionales, el capital humano proviene de todas las partes del mundo, pero también de todas las generaciones. Los cambios en los que ha incurrido el mundo durante los últimos 50 años hacen que los Millenials tengan comportamientos y actitudes interiorizados muy ajenos a los que resultarían normales a una persona de la generación Baby Boom y viceversa. Es por esto que para la integración en la gestión de talento no solo se debe tener en cuenta las adaptaciones horizontales interculturales en un solo rango de edad, sino también las verticales, intergeneracionales.

Por ejemplo, de la misma forma que se cambia al inglés naturalmente para hablar con encargados de delegaciones extranjeras también es posible - y provechoso- adaptar el lenguaje o los medios de comunicación que resulten más familiares y cómodos según los rangos generacionales que conformen el equipo. Esta práctica tan sencilla facilita la comunicación entre generaciones y crea sinergias entre ambas de las que también surgen nuevas ideas y desarrollo personal y profesional.

- ✓ Ofrecer libertad de elección

La reciente pandemia COVID-19 ha forzado la flexibilización de determinados puestos de trabajo. El rendimiento se ha enfocado más en "sacar las cosas adelante" que en la manera estrictamente correcta – o solo tradicional- de hacerlo. Este enfoque a resultados ha dado lugar al teletrabajo. Con esta práctica, el empleado puede, por lo general, decidir cómo, dónde y cuándo trabaja (Cassini Gómez de Cádiz, 2020).

---

y talante (actitud) de una persona frente a una situación determinada.

Aunque ha generado cierta controversia, en esta tendencia las voces de descontento, contento y las que prefieren una jornada "mixta" están de acuerdo en que es posible. Mientras la situación se mantenga, los puestos de trabajo afectados deberán continuar sobreviviendo de esta manera. Sin embargo, cuando la situación no sea forzada es aconsejable dar a los empleados libertad de elección. A fin de cuentas, la persona más eficiente no es necesariamente aquella que trabaja desde la oficina de Embutidos Rodríguez realizando tareas de E-commerce, sino aquella que es más feliz compatibilizando el trabajo con el resto de aspectos de su vida.

- ✓ "De mayor quiero ser Facebook" o Employer branding

Muy poca gente se sorprende hoy en día de que las grandes empresas apuesten por mantener una imagen corporativa sólida de cara a sus clientes mediante estrategias de comunicación externa, y, al mismo tiempo lleven a cabo actividades de employer branding o comunicación interna. Este concepto se basa en la valoración de la empresa como ente conjunto a la sociedad o sociedades en las que desarrolla su actividad, ya sea la condición del que juzga cercana o no al negocio.

En una PYME este trasfondo queda un poco desvirtualizado. Las actividades de comunicación interna o externa que lleve a cabo están siempre limitadas a un presupuesto y adaptadas a unos objetivos. Sin embargo, no por esto debemos descuidar el employment branding, o, más mundanamente, la imagen que los empleados tienen de la empresa. Las PYME se prestan especialmente a un trato más cercano con los empleados. Por lo que es más fácil conocer sus inquietudes, necesidades y expectativas. Un empleado estará satisfecho – con todas las repercusiones positivas que esto conlleva. – si su desempeño y retribución directa o indirecta garantiza sus necesidades y cumple con sus expectativas.

Dicho de otro modo y salvando la obviedad, si Ana, de Bodegas la Uva, prefiere irse de vacaciones en febrero porque su marido también tiene vacaciones y van a disfrutar de una semana en los Alpes, Santi, puede cubrirle. Más adelante se reajustarán los turnos. Si hubiera una imposibilidad total, es aconsejable comunicar a Ana el porqué de la imposibilidad, para que, razonablemente, lo entienda. Es decir, mantener una relación favorable con los empleados basada en el sentido común.

- ✓ Formación

Siguiendo la línea de la comunicación interna, una manera de crear valor añadido para los trabajadores es fomentar su formación continua y promover un ambiente estimulante en este aspecto. Esta formación puede ser en ámbitos muy diversos y siempre con la intención de enriquecer al sujeto, no de generarle más estrés.

En el caso de la gente joven o el estudiante recién graduado, en la provincia de León, es muy poco el talento retenido (Leonoticias, 2021). La causa principal es que los puestos de trabajo tal y como están concebidos no responden a las expectativas de desarrollo personal que los jóvenes se han creado, a pesar de que sí estimen la provincia como un lugar óptimo para vivir.

Para paliar este aspecto, las PYME deben promover, ofrecer y valorar positivamente su realización en la empresa de cursos, programas externos, o adquisición de competencias a priori secundarias para el puesto. Por ejemplo, laboratorios Syva favorece un horario compatible para aquellos becarios en prácticas que deseen continuar su formación en alguna lengua extranjera.

Así reza uno de los textos dispuestos en su página web:

"Como empleador importante en la Comunidad de Castilla y León, Syva juega un papel importante en el desarrollo económico de la región. Mantener la diversidad de talentos y, sobre todo, retenerlos y hacerlos evolucionar positivamente dentro de nuestra empresa es crucial para lograr nuestra visión y cultivar nuestros valores esenciales" (Syva, 2021).

Estas prácticas no solo añaden valor a la empresa a través del valor per se de sus empleados, si no que son caldo de cultivo para el pensamiento crítico e innovador. Y, un paso más allá, la socialización de estos conocimientos adquiridos individualmente en un ambiente de crecimiento no competitivo a nivel interno promueve la motivación de los trabajadores, la comunicación a través de las diferentes jerarquías y la dinamización de la empresa en su totalidad. En palabras del directivo Utz Claasen: Shared knowledge is power, y no el tradicional Knowledge is power, que queda nimio en un contexto de

competencia global. La competitividad real a la que se expone una PYME al llevar a cabo cualquier actividad de internacionalización requiere de este tipo de prácticas que refinen y depuren sus estructuras desde dentro.

- ✓ Tecnología y talento

Hoy en día las nuevas tecnologías han drenado su potencial casi todos los aspectos de la vida empresarial. Es tal su importancia que tendrá su propio espacio en el subapartado posterior, 3.2.5. Innovación. En el ámbito de la gestión de talento, únicamente mencionar que ambos forman un binomio simbiótico.

La tecnología necesita de personas talentosas que la desarrollen. Y las personas talentosas se valen de la tecnología a conveniencia. Las PYME pueden aplicar las nuevas tecnologías a los procesos de selección, evaluación, compensación, planificación de sucesión, formación, elaboración de los cuadros de mando, etc. Entroncar los avances tecnológicos a las prácticas pertinentes acordes a la naturaleza de la PYME, parece una inversión segura y, a medio plazo, necesaria.

Comentando más concretamente la situación de España respecto a la gestión del talento, nuestro país tiene varios problemas estructurales entre los que destacan: un sistema educativo obsoleto que premia la repetición, conservación y mantenimiento de lo existente por encima de la modificación del status quo; un sistema de Formación Profesional (o FP) que sufre de desprestigio crónico; una tasa de formación continua por debajo de la media europea frente a una tasa altísima de fuga internacional de cerebros; incapacidad de captación internacional de talento a través de la promoción de la investigación en las universidades; fomento de la “sobrecualificación”; un alto coste de los contratos, despidos y procesos burocráticos que afectan a la reconciliación entre el lugar de formación y el de empleo; y una notable rigidez laboral.

Ante estos, que no son pocos retos, se propone a las PYME españolas las siguientes prácticas:

- ✓ Sacar partido a la crisis

Las situaciones más delicadas tienen la ventaja de sensibilizar sobre aptitudes y actitudes en las personas que las situaciones ordinarias maquillan. Así se presentan como una oportunidad de oro para valorar realmente el activo con el que se cuenta en la empresa. Reconocer la importancia estratégica de los recursos humanos es crucial para posteriormente implementar las prácticas más provechosas a corto, medio y largo plazo.

Además, los tiempos difíciles también se prestan, dados los recursos, a la contratación estratégica de talentos que de otra manera serían inaccesibles y que ahora se presentan en el mercado laboral más baratos – a consecuencia de la bajada generalizada en la oferta de este mercado-. En la lucha por el talento, una PYME debe poner de manifiesto las técnicas de employment branding anteriormente especificadas, ya que éstas son un reclamo para los interesados.

- ✓ Ser proactivo, crear talento

Proporcionar espacios de aprendizaje en la propia empresa, familiarizarse con la interacción entre profesionales de diferentes ramas, incentivar actitudes emprendedoras, fomentar el compromiso organizacional y diseñar un programa de formación de calidad son prácticas que dejan de manifiesto una cultura empresarial competitiva e innovadora. Todas ellas son aplicables al marco de las PYME. La formación gratuita en idiomas o nuevas tecnologías están a la orden del día en plataformas como Duolingo o LinkedIN Learning, aprovecharlas e implementarlas en la PYME es una cuestión de hacerlas notar y valorar ese plus en los empleados.

Un nivel más en esta línea de actuación se da creando “hubs” de talento, ya sean formales o informales. Inspirados por el genuino Silicon Valley, la Facultad de Ciencias Biológicas y Ambientales colabora con la PYME productora de lúpulo Órbigo Valley. El conocimiento específico y las sinergias que en torno a esta se generan, le da un valor añadido y monetizable a la empresa. Y, en sus raíces se generan otras empresas, como son Four Lions o The Spannish Yard, dando lugar a un ecosistema propio.

Otro foco tradicional de talento en la provincia se da en torno a la Facultad de Veterinaria que colabora en proyectos con diferentes empresas de la región, así como con

investigaciones del Hospital Universitario de León. Laboratorios Ovejero, Chemo o, la ya mencionada, Syva son empresas pudientes englobables en este sector.
Por su parte Megalab Ciriaco, especializados en análisis clínico, o Biomar Michrobial Technologies, compañía biotecnológica especializada en Microbiología Marina y Química de Productos Naturales, pueden considerarse ejemplos de empresas que, sin ser estrictamente de este sector, guardan relación con el mismo y expanden sus horizontes.

3.1.4. Desarrollo sostenible.

Se entiende comúnmente como desarrollo sostenible el aprovechamiento de recursos para las necesidades humanas sin comprometer las generaciones futuras. Este axioma se aplica a tanto a las dimensiones sociales, como económicas y ambientales (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2021).

La aplicación de prácticas que concuerden con esta línea de pensamiento en las empresas se engloba bajo el paraguas de la denominada Responsabilidad Social Corporativa, RSC por sus siglas en español. Por lo tanto, se define RSC como el conjunto de prácticas en una empresa que tienen en cuenta, no solo el impacto que esta genere en su entorno más próximo, como pueden ser los clientes o los empleados, sino también en su extensión a la sociedad en su conjunto y al medio ambiente (Ayuda en Acción, 2018).

Traduciendo esto a estrategias más tangibles para las empresas en los países desarrollados:

- ✓ Foco 1: La sociedad en su conjunto

La RSC toma formas muy variadas, mediante acciones concretas en las grandes multinacionales, o como marco general a toda una idea de negocio en algunas PYME. En el primer caso suele ir acompañado de un gobierno corporativo cuyas praxis presten atención al sinfín de temas abarcados en el marco de las buenas prácticas. En el segundo puede darse o bien una inclinación en determinados ámbitos de la empresa hacia este tipo de conductas – ya estén coordinadas, como en el caso de las grandes empresas por un gobierno corporativo, o no-, o bien que esta idea sea la que de forma a todo el negocio en

general, como ocurre en los establecimientos de comercio justo[8], por ejemplo.

Dentro de las PYME la aplicación de conductas concretas de RSC en el ámbito social pueden ser carreras solidarias con fines benéficos, recolecta de alimentos periódicas para los que más lo necesitan, donaciones de diferentes materiales, eventos para recaudar fondos y ayudar a niños con enfermedades, etc. Plain Concepts es una empresa leonesa que lleva acabo todas estas iniciativas, así como la recaudación de tapones en sus oficinas para colaborar con organizaciones como la Asociación de Hemiparesia Infantil, o Ningún Niño sin Bigote (Plain Concepts, 2021b).

Por su parte, las asociaciones de comercio justo se caracterizan por promover una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores. León, por ejemplo, contaba con al menos 50 establecimientos de comercio justo en 2019. Ya en 2011 la ciudad contaba con la denominación de "ciudad por el comercio justo", lo que denota un cierto compromiso con este tipo de iniciativas (Leonoticias, 2019). Respecto a la internacionalización de estos negocios, sería necesario hacer un análisis en profundidad de la naturaleza de la empresa y la viabilidad de su proyecto teniendo en cuenta el impacto de esta característica en los mercados internacionales.

- ✓ Foco 2: El medio ambiente

La importancia de la preservación de nuestro entorno natural es algo a la orden del día. Incluso más allá de las implicaciones directas – pérdida de biodiversidad, cambio climático, altos índices de contaminación, etc.- cada vez más la dependencia de elementos como el agua y la energía, son la fuente de problemas y riesgos geopolíticos. La economía tradicional que se conceptualiza como un teorema de suma cero, también a nivel social, queda muy limitada a la hora de explicar las implicaciones de ciertos fenómenos naturales y darles solución (Raworth, 2017).

Así, como en el foco anterior, aquí se especifican determinadas propuestas que pueden tomarse como acciones únicas alineadas en esta filosofía de pensamiento verde aplicables en general a casi cualquier PYME, y negocios que nacen expresamente de la

[8] Nacido en el seno de las Naciones Unidas y secundado por varias ONG, el comercio justo s

preocupación por planeta y ofrecen soluciones a un nivel macro.

Como acciones concretas el abanico de posibilidades es abrumador: utilizar papel o cartón reciclable, promover la menor utilización de plástico – haciendo que cada empleado tenga una taza única de cerámica asignada, por ejemplo, en lugar de utilizar 3 vasos desechables al día para tomar café-, prestar atención al impacto ambiental de los items de consumo regular en la empresa -desde los químicos de limpieza, a los productos de las máquinas de vending-, incluir este telón de fondo en otras actividades que lleve a cabo la empresa – por ejemplo, si se hace una convivencia para mejorar la relación entre los empleados, ésta puede ser limpiando playas de plásticos y residuos-, etc. En esencia adoptar prácticas beneficiosas para la naturaleza con creatividad y sentido común. Estas prácticas se pueden aplicar tanto en grandes como en pequeñas empresas, estén internacionalizadas o no, cada cual a su nivel.

En el marco de las empresas cuya actividad entronque directamente con el medio ambiente encontramos empresas de naturalezas, tamaños y situación internacional muy variadas: algunas investigan en nuevos tipos de energía en pro de la seguridad y eficiencia energética, mientras otras se centran en preservar la biodiversidad y unas terceras buscan crear el portfolio financiero más eficiente para diversificar riesgos de inversión en fuentes de recursos naturales según su ubicación geográfica. De nuevo, creatividad y sentido común, ahora sí, con un alto componente de innovación e inversión.

ENTOBRIN, es una PYME leonesa, previamente mencionada en el presente trabajo, que combina creatividad, ciencia y preocupación ambiental. En el contexto de revalorización de sus residuos trabaja con insectos que no solo se alimentan de deshechos, sino que cuyo exoesqueleto de quitina presenta las condiciones favorables para ser transformado en plástico “natural”. Este plástico de insecto posee un ciclo de presencia en la naturaleza mucho menor que los refinados polietilenos y similares, más extendidos actualmente. ENTOBRIN es un ejemplo que empresa que, aun estando en fase embrionaria y con necesidad de financiación, apuesta por la investigación científica en la resolución de problemas globales. Estos datos han sido proporcionados por Pablo Rebordinos, dueño de la empresa citada.

- ✓ Comunicar y demostrar

Tan importante como llevar a cabo las anteriores propuestas en sí, es comunicar que, efectivamente, se han llevado a cabo y poder demostrar que así es. Podría decirse que la comunicación es un vector dirigido hacia los grupos de interés de la empresa y la demostración va asociada a la propia acción que se lleva a cabo.

Un ejemplo común de comunicación activa son las redes sociales y webs corporativas accesibles que destaquen las buenas prácticas que realiza la empresa. Pero también se debe comunicar activamente a grupos de interés que son a priori menos obvios, como los empleados. Las talent pool son cada vez más sensibles a la RSC de la empresa, ya que, especialmente los sectores más jóvenes, buscan alinear sus principios con los de su lugar de trabajo.

Además de esta comunicación directa entre empresa y grupo de interés, es necesario que los hechos hablen por sí mismos. Desde guardar las facturas del papel reciclable a informes detallados y memorias de sostenibilidad que faciliten la información al usuario de forma transparente. Cuando se comunica y se demuestra eficientemente las buenas prácticas, son los propios terceros los que se encargan de seguir comunicando. Premios como Best Place to Work, RSA y RSA+, CEX o CAEB promueven la adopción de buenas prácticas por las empresas y dan publicidad y prestigio a las mismas.

Por su parte las PYME pueden ser creativas en cuanto a la comunicación directa de sus proyectos y buenas prácticas, y optar a muchos de los galardones que se otorgan a este respecto. EQUITANEA es una PYME leonesa ECO y de comercio justo con varias páginas web y hasta un blog en el que comparte su visión de negocio, valores y gestión en la consecución de sus objetivos en base a los mismos (Equitánea, 2021).

- ✓ Ser sostenible vende

Una vez en este punto, puede que el lector se plantee cuál es el fin último de las buenas prácticas y la RSC. Hay diferentes escuelas de pensamiento, algunos sostienen que la tranquilidad y satisfacción de hacer las cosas acordes a sus principios es retribución suficiente a su labor social y medioambiental. Sin embargo, la mera filantropía se diluye a menudo en las estructuras refinadas de organizaciones más complejas. Lo cierto es que,

además de la satisfacción personal, ser sostenible vende.

Las buenas prácticas y el marketing originado entorno a ellas influencia la percepción de la empresa por parte de los consumidores positivamente. El grado de influencia puede ser variable. El estudio de BANKINTER (2009) distingue cinco tipos de personas según lo sensibles que sean a este tipo de conductas: Comas, Naturalistas, Veletas, Convencionales, Indiferentes; de mayor a menor grado de sensibilidad respecto a la buena praxis empresarial.

Y viceversa, las malas prácticas empresariales afectan considerablemente a la reputación de la empresa y tienen un gran impacto en sus ventas, recuérdese a nivel de comunicación, por ejemplo, el escándalo de las emisiones de Volkswagen de 2015 (El País, 2021). A nivel de transparencia y demostración el impacto negativo es similar o mayor. La multinacional Chiquita en colaboración con Rain Forest Alliance ha llevado a cabo un proceso de Green Washing durante los últimos años, que ha tenido un efecto rebote en los sectores más sensibles de los consumidores, al demostrarse que algunas de las prácticas comunicadas no correspondían con las que estaban teniendo lugar realmente (Shemkus, 2014).

Las PYME, por su parte, suscriben todo lo anterior. Si bien es cierto que, generalmente las expectativas en cuanto al impacto positivo causado en una PYME cuyo objeto social es ajeno a la RSC son menores. Pero en líneas generales, se puede afirmar que, ya la puesta en marcha de políticas y/o acciones concretas, ya la concepción general del negocio en base a la idea del desarrollo sostenible, es buena prensa segura para el negocio en cuestión, y ésta se suele traducir, entre otros, en ventas. Y viceversa en lo referente a las prácticas no-ECO o que fomenten el no-respeto en la sociedad en su conjunto.

En la vertiente de actuación, a las empresas españolas al uso se les aconseja diversificar las fuentes de energía utilizadas, con el fin de evitar la dependencia energética. Más en general, es provechoso potenciar el círculo virtuoso de sostenibilidad en base a los principios de transparencia y buen gobierno. Al alinear e integrar las diferentes políticas de RSC en la estrategia corporativa se generan un sinfín de sinergias positivas para la empresa.

En la vertiente de demostración y comunicación, las buenas prácticas son beneficiosas para la reputación y percepción de la empresa entre todos sus grupos de interés. En España, MERCO, o Monitor Español de Reputación Corporativa, es el encargado de elaborar un ranking fiable a

parámetros como el liderazgo, el talento, las marcas y, por supuesto las empresas. En 2020, por ejemplo, en el ranking empresarial, encabezado por INDITEX, Correos protagoniza la subida más pronunciada. Esta empresa en 2019 se había embarcado en un proyecto de modernización de su imagen (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2021).

Por último, mencionar que, esta buena estima repercute, entre otros - posicionamiento, fidelidad del cliente, ventas directas, etc.- en la capacidad de atraer talento de la empresa. En época de crisis no despedir a los trabajadores, por ejemplo, es una buena práctica que manda a los trabajadores y al público en general un mensaje de compromiso.

3.1.5. Innovación.

Technology, like art, is a soaring exercise of the human imagination

-. Daniel Bell

La innovación en el contexto económico consiste en, más allá de generar ideas, generar ideas con un valor social o económico. A pesar de que es el método que hasta la fecha más avances ha propiciado en cualquier ámbito científico, probar y fallar sin ningún tipo de penalización social es un lujo que no se pueden permitir todas las empresas. La alta inversión y riesgo, el proceso generalmente largo y la incertidumbre acerca del aprovechamiento de los resultados son algunos de los factores que dificultan notablemente la investigación y la subsecuente innovación.

Por ello algunas recomendaciones estratégicas para las PYME en los países desarrollados, y en especial en España son:

- ✓ Acercar I+D+i a la empresa y al mercado local.

Hacer tangible las siglas Investigación, Desarrollo e innovación mediante la aplicación factible y coherente a nuestro modelo de negocio. Para ello, la Unión Europea recomienda prácticas como digitalizar las operaciones y promover el E-commerce.

Además, es crucial buscar apoyos. La PYME en solitario tiene grandes limitaciones en el ámbito de la investigación. Sin embargo, con los apoyos adecuados, una buena idea puede hacer de una pequeña empresa, una multinacional competitiva en determinados sectores. Así, colaboraciones con universidades y la búsqueda de financiación en organismos gubernamentales son requisitos frecuentemente básicos en la consecución de un desarrollo exitoso de proyectos de innovación y posible internacionalización posterior de la empresa. El CDTI es un órgano gubernamental que

promueve y financia la investigación científica, el desarrollo tecnológico e iniciativas de ahorro y eficiencia energética en España (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2020).

Entre estos apoyos pueden contarse también los de empresas vecinas, ya sean del mismo sector o no, que colaboren en la creación de sinergias de innovación. Es el caso de los parques tecnológicos. El parque tecnológico de León cuenta con empresas como Mabxience, Proconsi o Xeridia que se benefician de ayudas y subvenciones, bajo precio de las infraestructuras, localización y acceso a canales de comunicación estratégicos, mayor seguridad de abastecimiento, beneficios y promociones variadas, colaboraciones y sinergias entre empresas (Junta de Castilla y León, 2021).

Por su parte, el sector público también puede estimular la competitividad y por ende la innovación entrando a formar parte de la propia escena de innovación del país en cuestión. GoolGIS es el primer Sistema de Información Geográfica (SIG) construido sobre la plataforma de Google Maps y que pretende transformar la información territorial en formatos accesibles para terceras aplicaciones (GoolGis, 2021). Otro ejemplo en este ámbito son los Green Data Center, o centros de datos especializados en la eficiencia energética y el desarrollo sostenible (Ortiz, 2018). Mediante el desarrollo de este tipo de iniciativas se estimula indirectamente el espíritu innovador de las empresas, acercando la verdadera esencia tras la distante etiqueta “I+D+i” a las PYME de la región.

- ✓ Promover una cultura de innovación

Es obvio que no existe un modelo de innovación universal aplicable a todas las empresas, si no que es necesario realizar una autoevaluación con una predisposición crítica para valorar cual sería la mejor forma de implementar “innovación” en la PYME en concreto. Adoptar una actitud abierta e inconformista a este respecto, e incorporar el espíritu innovador en el ADN de la compañía conforma el caldo de cultivo perfecto para el florecimiento de nuevas y provechosas ideas.

Para proceder de forma eficiente es necesario medir la innovación. De esta manera se puede controlar y mejorar en este ámbito y motivar a los empleados y demás grupos de interés, generando una dinámica de retroalimentación entre las políticas de innovación. Medir la innovación en una determinada empresa es a menudo muy complicado dada la volatilidad inherente al término. Con todo, existen herramientas que facilitan, aunque muy simplificadamente, este tipo de información. Un ejemplo es la medida del tiempo que tarda en introducirse un producto en un determinado mercado, el ciclo de caja o ratios como el ROI, Return on Investment, por sus siglas en inglés.

En definitiva, mantener cierta apertura de miras, favorecer intercambios y colaboraciones y contar con equipos multidisciplinares que salgan de los tradicionales compartimentos estancos para resolver problemas y alcanzar objetivos comunes son prácticas que promueven la cultura de innovación en la PYME. Un ejemplo de esta línea de actuación son los espacios de Co-working facilitados por el Parque Tecnológico de León. Sin ser específico de los procesos de internacionalización de las PYME, de nuevo, las anotaciones anteriores son perfectamente asumibles a esta rama específica.

- ✓ Aplicaciones sencillas

Dar un paso más en la consolidación de la cultura de innovación es observar las aplicaciones reales que tiene para el negocio específico al que se implementen. Con frecuencia la palabra "innovación" invoca expectativas poco objetivas, y a menudo irrealistas, de los procesos, las aplicaciones y las retribuciones posteriores. Esta aura de misticismo se da al anexionar las guías intangibles que generalmente van parejas a un proceso de innovación habitual: mentalidad colaborativa y abierta, global, multidisciplinar, etc. Sin embargo, es necesario ser consciente de que al final lo que se pretende no es una gran innovación que revolucione el mercado, si no un pequeño punto rojo que se había pasado por alto en el mapa y que resulta que se traduce en beneficio social o económico para la empresa. Especialmente en lo que se refiere a las PYME es necesario reivindicar la validez de las ideas sencillas pero efectivas.

Para esto se revisa la innovación en los productos y los servicios ofrecidos, pero también en el modelo de negocio y en la totalidad de los procesos que lleva a cabo la empresa. Esto se conoce como "Value innovation", que, se reitera, no pasa necesariamente por un descubrimiento revolucionario, si no más bien por un redescubrimiento en alguno de los aspectos tocantes al valor ofrecido por la empresa. En concreto, facilitar el acceso al servicio, atender a un mercado segmentado y no dar necesariamente prioridad a las costumbres preestablecidas en un sector son guías ilustrativas que suelen dar con pequeñas pero eficientes innovaciones empresariales.

- ✓ Ser dinámico: conocer a los competidores y actuar rápido

Huelga decir que la innovación implica un contexto muy voluble y caprichoso. En este contexto conocer a los nuevos competidores, amenazas y oportunidades que éstos representen es crucial para poder reaccionar de manera inteligente.

La estrategia que utilizan empresas como empresas como Google en su lucha contra el robo de ideas y el plagio apuesta por un proceso de innovación continua y ejecución veloz en la que los

clientes son aliados en el aprendizaje del producto y que se rige por unas reglas propias, sin caer en el marketing formal. Adoptar estas prácticas puede ser muy costoso para una PYME, pero sí es necesario poner en duda aquel mantra de "la perfección absoluta" al precio -o tiempo- que cueste. El mundo globalizado a lo mejor no lo quiere todo, pero sí lo quiere ya.

Este apartado ha analizado diferentes estrategias, generales y concretas, aplicables a las empresas en países desarrollados y, es especial a la PYME en España y la provincia de León. Para ello la información se ha organizado en 5 áreas delimitadas en forma de subapartados basadas en los factores productivos tradicionales – Terra, Labour, Kapital - y la incorporación de la Innovación y el comercio globalizado como cuarta y quinta esferas de actuación. Dentro de éstas se ha procedido a un breve desarrollo de la situación actual, y a la propuesta per se de diversas estrategias aplicadas al contexto de la internacionalización de la PYME leonesa a través de ejemplos e ilustraciones narrativas.

3.2 PANDEMIA COVID-19

La reciente pandemia COVID-19 surge en un mercado de Wuhan (China) a principios del año 2020 y se transforma en el gran protagonista de todos los escenarios posibles de este mismo año, y, con mucha probabilidad, de los venideros. Lo que inicialmente se tachó de un incidente sin trascendencia internacional ha terminado calando en todos los aspectos de la vida tal como era concebida por cualquier habitante del globo del siglo XXI (Organización Mundial de la Salud, 2020). Este apartado busca el calificativo económico de amenaza u oportunidad para este fortuito incidente y plantea su temporalidad y consecuencias a corto, medio y largo plazo.

3.2.1 Amenaza y oportunidad. El corto plazo.

La palabra "crisis" en chino (wei-ji) se componga de dos caracteres: el primero, (wei), significa peligro, y el segundo, (ji,) oportunidad.

(Fundación de la Innovación. BANKINTER., 2009)

Han sido muchas las voces que en el vivo de la crisis multidimensional originada por la COVID-19 se han alzado desde todas las partes del mundo. Inicialmente con desconcierto, progresivamente con aceptación y actualmente con paulatina adaptación.

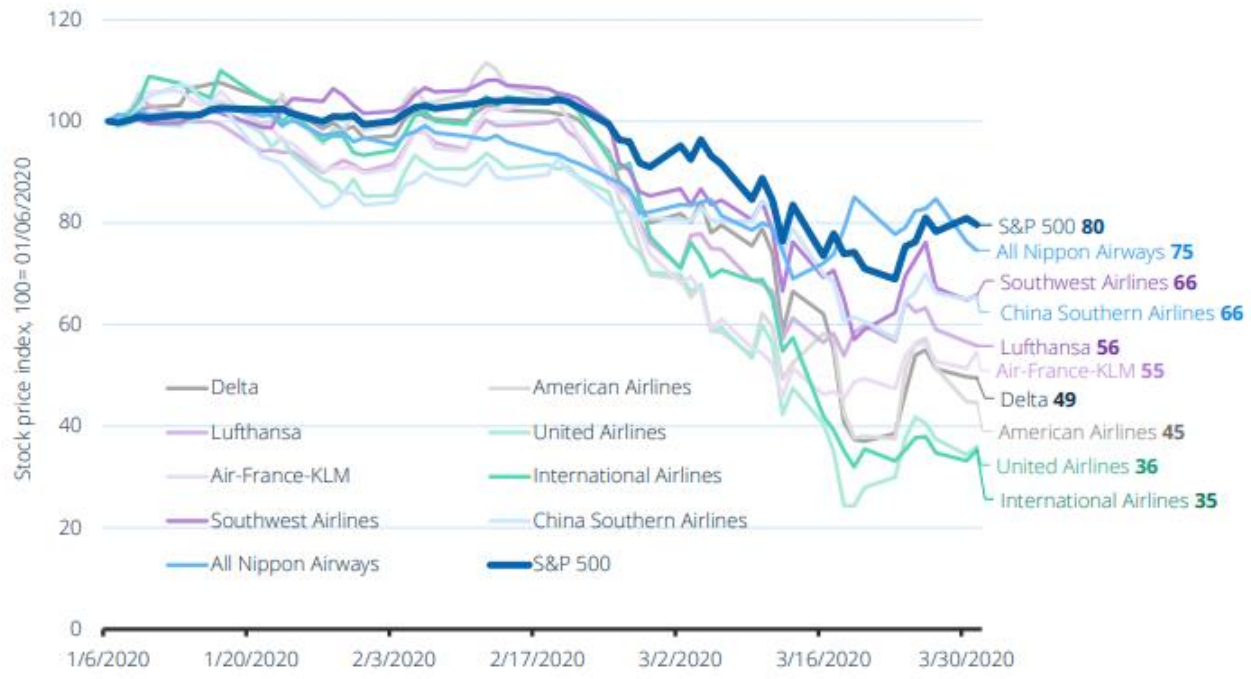
La masa que escucha, aunque pueda dejarse llevar por el romanticismo en contadas ocasiones, reconoce por lo general que no se haya en una situación de blanco o negro. La escala de grises en una cuestión cuyo impacto es aún inmensurable es abrumadora.
Así, y resolviendo quizá prematuramente la cuestión *¿amenaza u oportunidad?,* no queda más remedio que asimilar que la COVID-19 a nivel económico, y como cualquier crisis, representa ambas. Esta pandemia ha barajado las cartas, cortado y repartido a los jugadores. Para algunos esta mano ha sido demoledora, para otros esperanzadora y para otros pocos, no por ello despreciables, indiferente.

En este subapartado se analizan los datos correspondientes a este 2020 proporcionados en los documentos Wegner, Connell, & Greis (2020) y STATISTA (2020) con la intención de ilustrar los "ganadores" y "perdedores" a corto plazo en esta fase temprana de pandemia.

Entre las industrias más afectadas negativamente en el corto plazo encontramos las aerolíneas. Las restricciones impuestas por los estados y la caída global de la demanda en este sector han originado un significativo descenso en el mercado de valores de las principales aerolíneas mundiales (Ver gráfico C). En el S&P 500[9] se observa que United Airlines e International Airlines experimentan la mayor caída en el primer trimestre de 2020, llegando a valer en marzo un tercio de su valor en enero. En contraposición, la aerolínea nipona, All Nippon Airways, aunque afectada, ha experimentado menor descenso en el valor de sus acciones, lo que tiene sentido considerando que, en Japón, su principal mercado, los brotes epidemiológicos fueron controlados de manera más eficiente desde un primer momento.

[9] El índice Standard & Poor's 500, también conocido como S&P 500, es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos. Al S&P 500 se lo considera el índice más representativo de la situación real del mercado

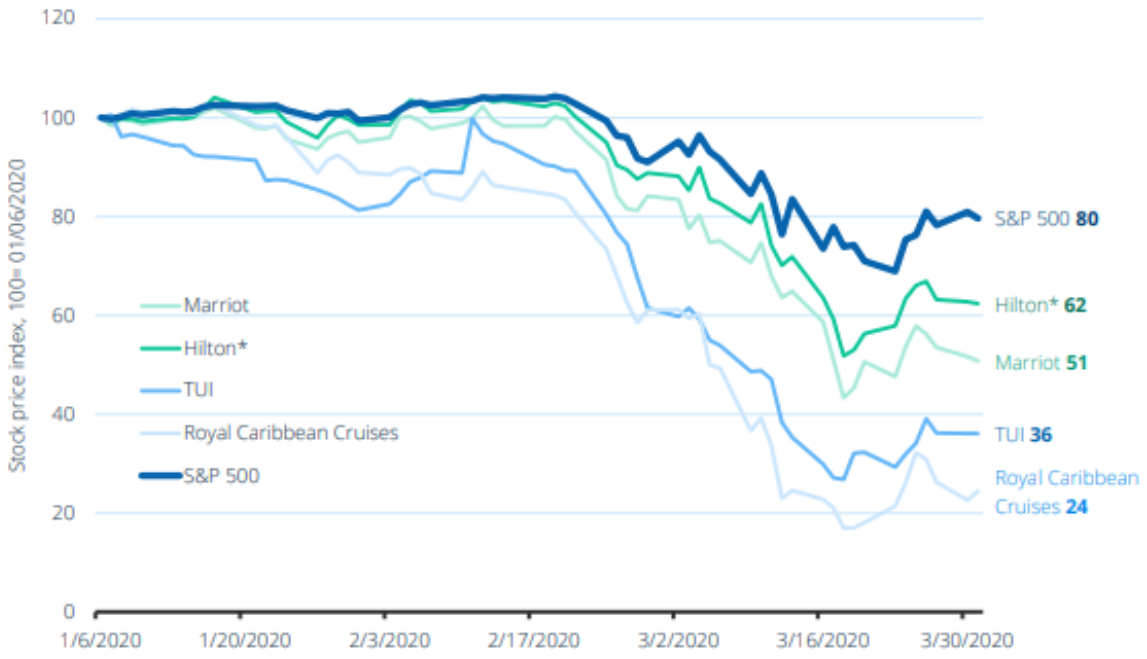
Gráfico 3.1. Índice de cotización de las acciones de las aerolíneas principales.



100 = precio en 01/06/2020. Fuente: Wegner et al. (2020)

En segundo lugar, la negativa a viajar de motu proprio y el recelo de la población a realizar planes con demasiada anticipación dejan un panorama desolador también para los diversos sectores de la industria del turismo. Las acciones de las principales cadenas hoteleras, Marriot y Hilton, valían en marzo la mitad de su valor a inicios del pasado año 2020. Mayor fue el descenso de TUI (caída del 64%) y Royal Caribbean Cruises, que a finales de mayo solo valía el 24% de su valor original a principios de año. El pequeño repunte que se ve al final del periodo temporal analizado tiene su origen en paquetes de estímulo para la demanda promovidos por las compañías ante esta crítica situación.

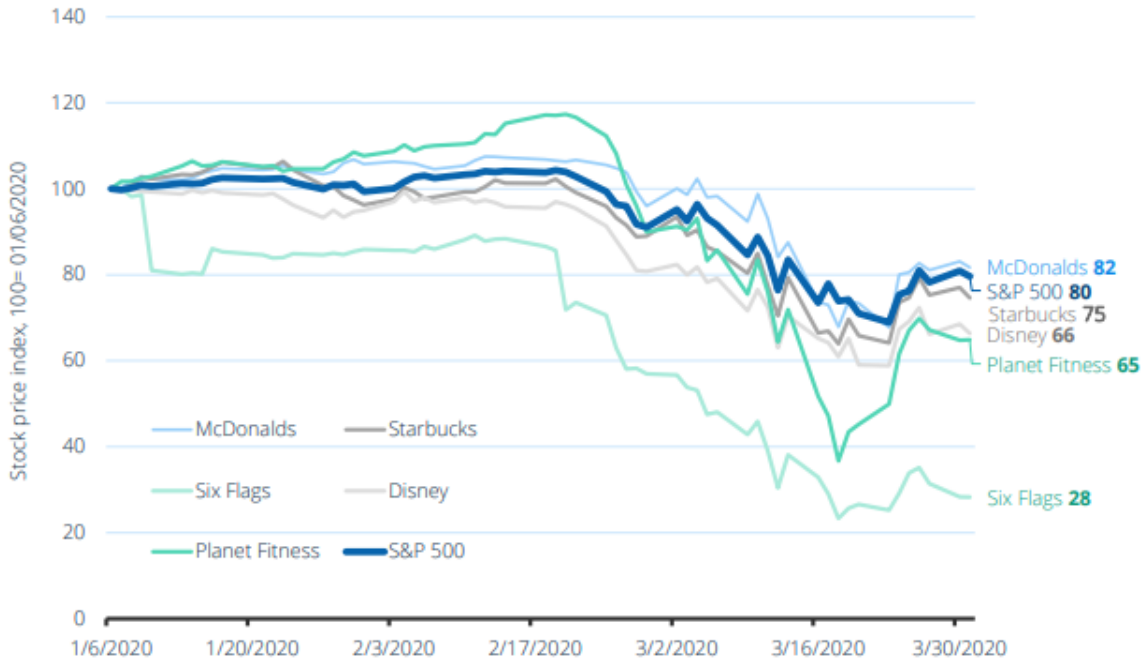
Gráfico 3.2. Índice de cotización de las acciones de empresas seleccionadas.



100 = precio en 01/06/2020. Fuente: Wegner et al. (2020)

En esta misma línea, los restaurantes y la industria del ocio se han visto muy afectadas por el aislamiento y el distanciamiento social. El gráfico 3.3 muestra cómo a raíz del imperativo gubernamental de permanecer en la propia casa y reducir las interacciones sociales presenciales lo máximo posible, las empresas relacionadas con formas ocio y el sector de restauración han experimentado una fuerte bajada en el mercado de valores. Six Flags y Planet Fitness, por ejemplo, protagonizaron una dramática caída en el mercado de valores tras anunciar el cierre de sus centros presenciales hasta nuevo aviso. Por su parte, McDonalds y Starbucks, también han experimentado una recesión significativa en la cotización de sus acciones, que, como tantos otros no-titanes de la industria, están intentado combatir con comida para llevar y política de autoservicio.

Gráfico 3.3. Índice de cotización de las acciones de empresas seleccionadas.

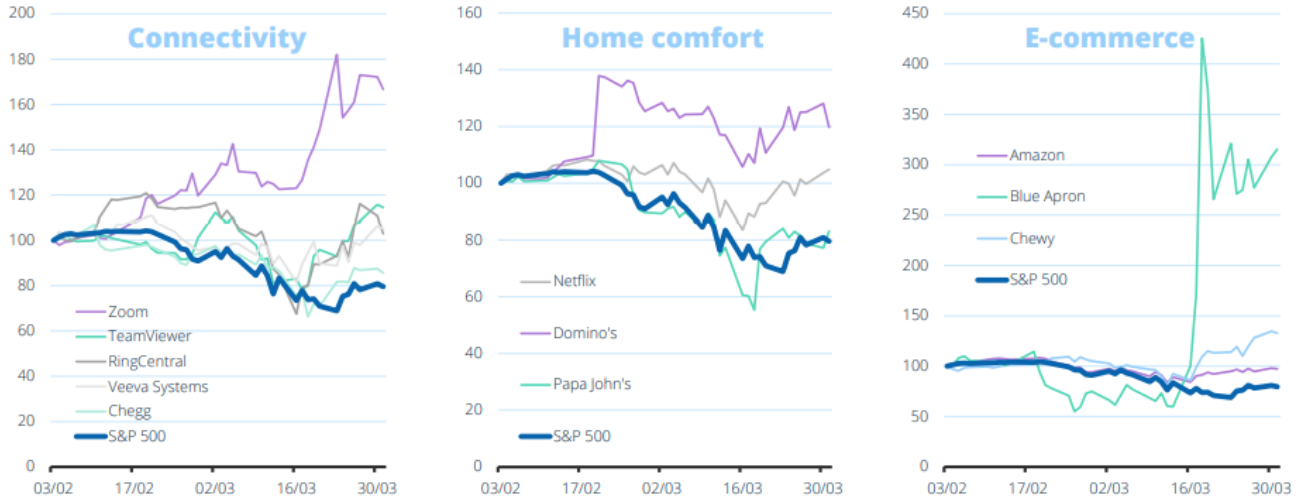


100 = precio en 01/06/2020. Fuente: Wegner et al. (2020)

Por contra, el bando de los principales beneficiados de esta pandemia lleva el sello "From Home". Las empresas de conectividad, comodidad y E-Commerce han experimentado un crecimiento sin precedentes reflejado en el valor de su cotización bursátil (Gráfico 3.4). Zoom, Domino's o Blue Apron[10] son algunos ejemplos de empresas que, ya sea por su modelo de negocio o rápida capacidad de adaptación, han sabido sacar partido a esta crisis multidimensional originada en el albor de 2020.

[10] Blue Apron Inc. ofrece un servicio de kits de comidas con ingredientes y recetas enviados semanalmente a sus clientes con el fin de que éstos den con sus propias elaboraciones. Opera exclusivamente en los Estados Unidos.

Gráfico 3.4. Índice de cotización de las acciones de empresas seleccionadas.



100 = precio en 03/02/2020. Fuente: Wegner et al. (2020)

3.2.2 ¿Por cuánto tiempo? El medio y el largo plazo.

"Cada fluctuación económica constituye una unidad histórica que no puede explicarse sino un análisis detallado de los numerosos factores que concurren en cada caso"

-. Joseph Schumpeter, 1935

Para responder a esta pregunta resulta tentador comparar esta con otras crisis anteriores, ya sean de la misma o distinta naturaleza. Sin embargo, si se toman como referentes otras epidemias en nuestra historia reciente, como pueden ser el SARS, la gripe aviar o el ébola, se comprueba que ninguna de ellas tuvo mayor repercusión en el mercado de valores, mientras que en el caso del COVID-19 ha tenido un gran impacto, del que se calcula podría tardar hasta 6 años recuperarse. De la misma forma, si esta comparación se establece con la crisis financiera de 2007, se observa que en ese momento las cifras de paro ascendían a 22 millones de personas, mientras que la crisis actual contaba ya en marzo con 25 millones (Wegner et al., 2020).

Es decir, no se trata de sucesos comparables. Y, por consiguiente, las predicciones basadas en estas comparaciones resultan en su mayoría infundadas. Existe una gran

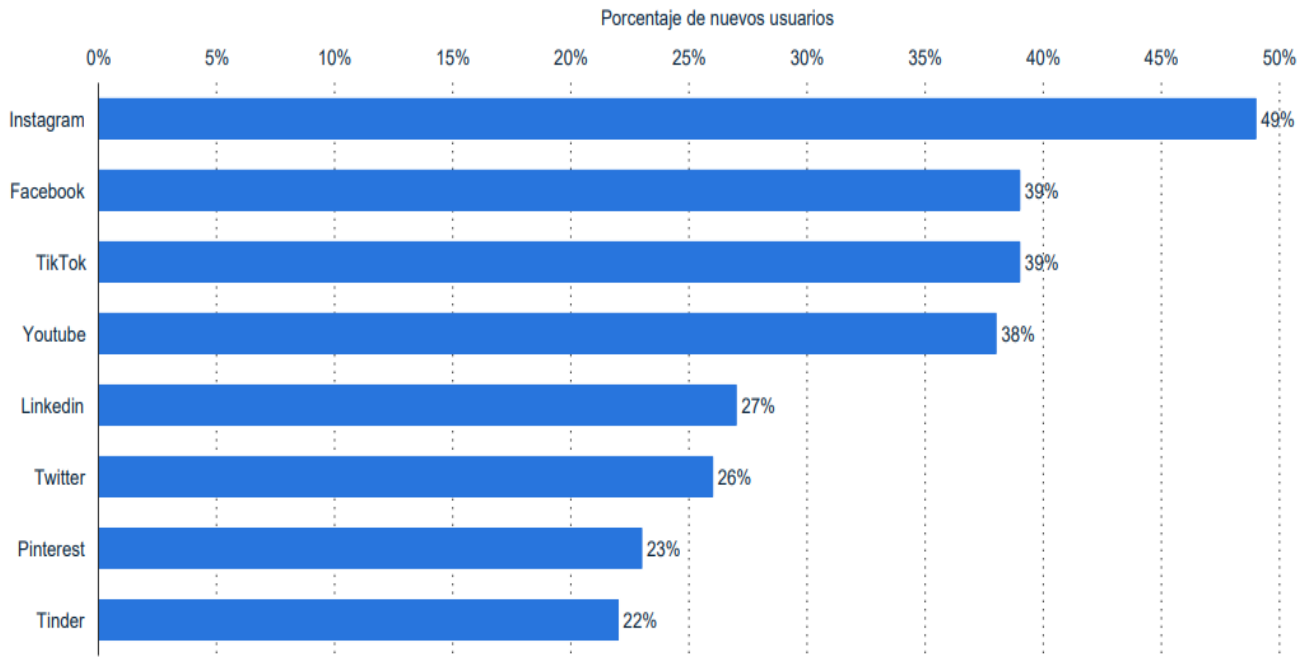
cantidad de factores que influyen en cada caso y no queda más remedio que asumir la unicidad de este suceso y de sus características para actuar en consecuencia. Este subapartado se propone ahondar en algunas de estas características que, aún susceptibles de cambios significativos, se pueden potencialmente sostener en el medio y en el largo plazo.

Así destaca, por ejemplo, que los habitantes españoles dedicaban una media de 390 minutos diarios al teletrabajo. Esta modalidad de trabajo ha ido ganando protagonismo progresivamente. En abril, un 36% de la población activa se vio obligada a teletrabajar, y un 12% tuvo que adaptar su forma de trabajo de alguna manera a la nueva "normalidad". Hay estudiosos que afirman que este proceso de despoblación de oficinas ya había comenzado previo a la aparición del Coronavirus, y éste ha actuado como un mero catalizador, acelerando esta transición ya iniciada. Es pronto para juzgar la veracidad de estas afirmaciones y predecir si este patrón se mantendrá a medio plazo, pero, por lo pronto, la transición masiva al teletrabajo ya ha propiciado el auge de herramientas que faciliten procesos telemáticos ligados a esta necesidad, así como una profunda transformación en la concepción del trabajo y el desarrollo vital para el individuo (STATISTA, 2020).

El gráfico 3.5 nos ilustra sobre el incremento de usuarios incurrido durante la cuarentena en las principales redes sociales. Esta nueva legión de adeptos entra a formar parte del activo directo de este tipo de empresas, que han incrementado significativamente su valor a consecuencia del COVID-19.

Destaca que las RRSS que más se hayan incrementado no se canibalizan excesivamente entre sí. Esto se da porque cada una tiene personalidad y público objetivo diferente (LinkedIn es específica para asuntos laborales, Tinder se centra en relaciones romántico afectivas, YouTube en entretenimiento o formación e Instagram, Facebook y TikTok en perfiles personales. Estas tres últimas no se canibalizan porque atacan más intensamente a estratos poblacionales diferentes: Generación Z; X e Y, así como a los Baby Boomers; y generación Alpha, respectivamente). Que nuestras interacciones a través de redes sociales se hayan refinado tanto no deja de ser una tendencia hacia un tipo de relaciones interpersonales marcadas por un alto grado de conectividad telemática.

Gráfico 3.5. Redes sociales con mayor incremento de nuevos usuarios durante la cuarentena por coronavirus en España en 2020.



Fuente: STATISTA (2020)

Por último, en lo referente al consumo, es interesante observar que tanto el establecimiento físico de las tiendas de barrio como las plataformas de E-Commerce incrementan su valor durante la cuarentena. El comercio de proximidad se vio beneficiado por el encierro (incremento del 6,5% de la cuota de mercado) en detrimento de los hipermercados (descenso del 5,7%). Por su parte, el tráfico de las webs minoristas líderes en España también incrementó considerablemente en el periodo de enero a marzo de 2020, siendo Amazon la protagonista principal. De nuevo, la tendencia se basa en el incremento de las prácticas telemáticas (con un margen para el comercio local).

En conclusión, aunque es arriesgado hacer previsiones a medio y largo plazo, parece que el futuro lleva el prefijo 'tele-'. Las formas concretas en que se éste se desarrolle son aún una incógnita. Lo que debe ser resaltado es que, ante estos indicios, es de vital importancia realizar las adaptaciones pertinentes que mejor encajen con las contingencias propias de cada negocio para recibir lo que venga con la predisposición adecuada.

CONCLUSIÓN

A lo largo del escrito se ha clarificado el concepto de PYME en el contexto europeo en base a barómetros cuantitativos y cualitativos. Se ha enfatizando su relevancia -el 99% del tejido empresarial español lo conforma la pequeña y mediana empresa- y detallando la situación de la PYME española en relación a las empresas homólogas de otros países de la OCDE.

Además, se han especificado instrumentos y herramientas institucionales en activo de las que éstas se pueden valer en la consecución de sus objetivos: Cámaras de comercio, Red.es, el Instituto Europeo de Innovación y Tecnología, CDTI o ENISA son algunos de las entidades propuestas en el texto.

En el ámbito regional se ha analizado el grado de apertura de la región leonesa y su competitividad en los mercados internacionales. Así como el comercio internacional leonés por producto y mercados de origen y destino. Para ello se han utilizado diferentes índices como el índice de grado de apertura comercial, el índice de especialización o los índices de saldo comercial.

De este apartado se concluye que, al menos hasta 2014, los sectores con mayor nivel de facturación y diversificación de cartera de clientes y, por ende, más atractivos para la inversión, son el de maquinaria y aparatos eléctricos y los productos farmacéuticos. Por su parte los mercados preferidos tanto de destino como de origen en el periodo estudiado (2010-2014) eran vecinos europeos: Francia y Alemania a la cabeza, con alta presencia de Italia y Portugal, y recientemente de Polonia. Fuera de la Unión Europea tenemos tímidas incursiones en mercados como el estadounidense o el chileno, y, con mención especial en el campo de las importaciones, a China.

Hasta aquí el estudio se centraba rigurosamente en el “yo”: La PYME y su región. A partir del segundo bloque se hace un análisis de “lo otro”: las tendencias económicas globales actuales. Dada la amplitud del titular se fracciona en cinco corrientes: comercio globalizado, movimientos internacionales de capital, gestión de trabajadores en el mundo multipolar, desarrollo sostenible e innovación. Entorno a estos cinco pilares se articula un

tercer capítulo que ahonda en estos frentes, en cómo afectan a las PYME y, aún más importante, en cómo pueden reaccionar las PYME a las diferentes corrientes y subcorrientes originadas. Es decir, además de hacer un breve repaso de las mismas, se sugieren vías de actuación respecto a las tendencias económicas globales a nivel microeconómico.

Por su actualidad y relevancia, la pandemia COVID-19 tiene su propio subcapítulo en el que se informa sobre su impacto inmediato en diferentes sectores relacionados. Las aerolíneas, restaurantes y, en general los sectores de turismo y ocio son los que más afectados negativamente se han visto. Por su parte, el "From Home": empresas de conectividad, comodidad, el E-Commerce han experimentado desde el último año un crecimiento continuado que, parece, se mantendrá en el corto plazo.

En definitiva, el foco de interés del trabajo se pone en la PYME como entidad única y específica – y más en concreto en la PYME leonesa-, y en el comercio internacional como herramienta para la supervivencia y crecimiento de las mismas, enfatizando aspectos clave para enfrentar la situación de la pandemia COVID- 19 pero también otros con relevancia en el medio y el largo plazo.

REFERENCIAS

Al Jazeera. (2020, agosto 17). Which countries have made wearing face masks compulsory? *Al Jazeera*. https://www.aljazeera.com/news/2020/8/17/which-countries-have-made-wearing-face-masks-compulsory

Arias Segura, J., y Segura Ruiz, O. (2004). Índice de ventaja comparativa revelada: un indicador del desempeño y de la competitividad productivo-comercial de un país. *Inter Cambio, IV*.

Arrizabalaga, B. (2017). *El poder del individuo: «Si veinte personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría» (Bill Gates)*. Arrizabalagauriarte Consulting. https://arrizabalagauriarte.com/if-twenty-concrete-people-left-microsoft-the-company-would-break-bill-gates/

Asamblea General de las Naciones Unidas. (2021). *Desarrollo sostenible*. https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml

Ayuda en Acción. (2018). *Responsabilidad social corporativa o RSC, ¿en qué consiste?* https://ayudaenaccion.org/ong/blog/empresas/responsabilidad-social-corporativa-rsc/

Cámara de Comercio de León. (2021). *[Sitio web oficial]*. https://camaraleon.com/

Cassini Gómez de Cádiz, J. (2020). *La pandemia Covid-19 y el impulso al teletrabajo*. LegalToday. https://www.legaltoday.com/practica-juridica/derecho-social-laboral/prevencion-riesgos-laborales/la-pandemia-covid-19-y-el-impulso-al-teletrabajo-2020-10-05/

Comisión Europea. (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422)*. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6ca8d655-

126b-4a42-ada4-e9058fa45155/language-en

Comisión Europea. (2020). *Eurydice*. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/home_en

Comisión Europea - Eurydice. (2020). *Reformas en la Formación Profesional y en la Educación y Formación de Personas Adultas*. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-vocational-education-and-training-and-adult-learning-70_es

Confederación Colombiana de Consumidores. (2010). *Ley 1380 / 2010 Régimen de Insolvencia*. https://www.ccconsumidores.org.co/legislacion/ley-1380-2010-regimen-de-insolvencia

Desarrollo de Teleservicios DDTEL. (2017). *Programa de mentoring en comercio electrónico C-072/12-ED*. https://docplayer.es/949721-Programa-de-mentoring-en-comercio-electronico-c-072-12-ed-desarrollo-de-teleservicios-ddtel-empresa-colaboradora-homologada-por-red.html

El País. (2021). *Caso Volkswagen*. https://elpais.com/noticias/caso-volkswagen/

Equitánea. (2021). *El proyecto Equitánea*. https://equitanea.org/

EroticFeel. (2021). *[Sitio web oficial]*. https://www.eroticfeel.com/

EU Technical Expert Group on Sustainable Finance. (2019). *Taxonomy Technical Report*. https://www.ecologic.eu/16796

EUR - Lex. (2019). *La base de datos en línea del arancel integrado de la Unión Europea (TARIC)*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3Al11003

FAMA. (2021). *[Sitio web oficial]*. http://www.fabricacionesenmadera.com/

Frutobos. (2021). *[Sitio web oficial]*. http://www.frutobos.com/

Fundación de la Innovación. BANKINTER. (2009). *Competir en tiempo de*

cambios. Nuevas reglas y el papel de la innovación. https://issuu.com/creainnova/docs/competir_en_tiempos_de_cambio_es

Garcimartín Alférez, C. E., y Alonso Rodríguez, J. A. (2005). *Apertura Comercial y Estrategia de Desarrollo* (Documentos de trabajo N.º 2). Instituto Complutense de Estudios Internacionales. https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=1216508

Garrigues. (2020). *COVID-19: Colombia flexibiliza el régimen de insolvencia*. https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/covid-19-colombia-flexibiliza-el-regimen-de-insolvencia

GoolGis. (2021). *Sistemas de Información Geográfica sobre Google Maps*. https://golgis.wordpress.com/

Hauser, H.-E. (2005). *A qualitative definition of SMEs*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. http://www.oecd.org/std/business-stats/35501496.pdf

Ildefe. (2021). *[Sitio web oficial]*. https://www.ildefe.es/

Incosa. (2021). *[Sitio web oficial]*. https://www.incosa.es/

Instituto europeo de Innovación y Tecnología. (2020). *Spain - EIT Health*. https://eithealth.eu/in-your-region/spain/

Integramedia. (2021). *[Sitio web oficial]*. http://www.integramedia.com/es

Junta de Castilla y León. (2021). *Parque Tecnológico de León*. https://empresas.jcyl.es/web/es/suelo-industrial-tecnologico/parque-tecnologico-leon.html

Leonoticias. (2019). *León cuenta con 50 establecimientos de comercio justo*. https://www.leonoticias.com/leon/leon-cuenta-establecimientos-20190403125533-nt.html

Leonoticias. (2021). *«Éramos pocos y… Cada vez kedamos menos» (Firmado: A. Muñeco)*. https://www.leonoticias.com/leon/pocos-quedamos-firmado-20210206194004-nt.html

Lucky, E. O., y Olusegun, A. I. (2012). *Is Small and Medium Enterprises (SMEs) an Entrepreneurship?* https://www.semanticscholar.org/paper/Is-Small-and-Medium-Enterprises-(SMEs)-an-Lucky-Olusegun/59552d251e3d5f7d42d67a89300cfcd0a6dbfec4

Medianero Burga, D. (2014). Metodología de evaluación ex post. *Pensamiento Crítico*, *13*, 071. https://doi.org/10.15381/pc.v13i0.9001

Mercosur. Red Académica Uruguaya. (1998). *Las pequeñas y medianas empresas.* https://www.rau.edu.uy/mercosur/faq/pre24.merco.htm

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2020a). *Plan España digital 2015*. https://elderecho.com/plan-espana-digital-2025-gobierno-espana

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2020b). *Red.es*. https://www.red.es/redes/es/quienes-somos/plan-estratégico

Ministerio de Ciencia e Innovación. (2020). *Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial*. https://www.cdti.es/

Ministerio de Economía Industria y Competitividad. (2017a). La estrategia de internacionalización de la economía española 2017-2027. *Boletín Económico de ICE*, *3093*. https://doi.org/10.32796/bice.2017.3093.5674

Ministerio de Economía Industria y Competitividad. (2017b). *Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista*. https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones_competitividad/Paginas/default.aspx

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2019a). *Cifras PYME*. http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/estadisticaspyme.aspx

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2019b). *Marco Estratégico en Política de PYME 2030*.

https://plataformapyme.es/SiteCollectionDocuments/EstrategiaPYME/Marco_Estategico_Politica_PYME_2030.pdf

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2019c). *Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2019-2020*. https://comercio.gob.es/es-es/estrategia_internacionalizacion/Paginas/Plan-Accion-Internacionalizacion-2019-20.aspx

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2020a). *Enisa con el emprendimiento innovador*. https://www.enisa.es/

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2020b). *Industria Conectada 4.0*. https://www.industriaconectada40.gob.es/Paginas/index.aspx

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2021). *DataComex - Estadísticas del Comercio Exterior*. https://comercio.serviciosmin.gob.es/Datacomex/

Ministerio de Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (2013). Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de garantía de la unidad de mercado. *Boletín Oficial del Estado, 295, 10 de diciembre*. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12888

Ministerio de Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (2015). Ley de mecanismo de segunda oportunidad, reducción de la carga financiera y otras medidas deorden social. BOE-A-2015-8469. *Boletín Oficial del Estado, 180, 29 de julio*, 32590-32611. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-8469

Ministerio de Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (2017). Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. *Boletín Oficial del Estado, 272, 09 de noviembre*.

https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902

Ministry of Law and Justice of India. (2006). The micro, small and medium enterprises development act. *The Gazette of India*, *311*. https://web.archive.org/web/20090129182444/http://msme.gov.in/MSME_Development_Gazette.htm

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2021). *[Sitio web oficial]*. https://www.merco.info/es/

Montes, L. (2020). El nuevo equilibrio de la moda tras la pandemia: la polarización del consumo da fuelle a las cadenas de moda «low cost». *Business Insider España*. https://www.businessinsider.es/polarizacion-consumo-abre-puerta-moda-low-cost-733167

Naciones Unidas. (2021). *Comtrade | International Trade Statistics Database*. https://comtrade.un.org/

Oficina Española de Patentes y Marcas. (2017). *Plan estratégico: 2017-2020 en materia de Propiedad Industrial*. https://transparencia.gob.es/servicios-buscador/contenido/estadisticas.htm?id=ETCAS_2614&lang=en&fcAct=2020-07-15T09:05:14.906Z

Órbigo Valley. (2021). *Somos Órbigo Valley*. https://www.orbigovalley.com/es/es/content/Somos-Orbigo-Valley

Organización Mundial de la Salud. (2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. https://doi.org/10.1787/34907e9c-en

Ortiz, A. E. (2018). Green Data Center. *Host Dime Blog*. https://blog.hostdime.com.co/green-data-center-es-que-significa-

datacenter-ecologico/

Placer Galán, J. L. (2015). Configuración actual del comercio exterior en la provincia de León = Current foreign trade framework in the province of León. *Pecvnia : Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, *21*, 1-141. https://doi.org/10.18002/pec.v0i23.5137

Plain Concepts. (2021a). *[Sitio web oficial]*. https://www.plainconcepts.com/es/

Plain Concepts. (2021b). *Social Commitment*. https://www.plainconcepts.com/social-commitment/

Porter, M. E. (2004). Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. En Oxford University Press (Ed.), *Global Competitiveness Report 2003-2004 of the World Economic Forum* (pp. 29-56).

Puro Marketing. (2019). *La nueva imagen de McDonald's: por qué el gigante ha cambiado su imagen visual y corporativa*. https://www.puromarketing.com/3/32417/nueva-imagen-mcdonalds-gigante-cambiado-imagen-visual-corporativa.html

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist* (1.ª ed.). Chelsea Green Publishing. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7A4lDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=economics+21st+century&ots=wyAk7rLsqc&sig=5s2wvAWRyZBEv1EzYuAifwRgDhA#v=onepage&q=economics 21st century&f=false

Real Academia Española. (s. f.). [Definición de] Tendencia. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado 5 de marzo de 2021, de https://dle.rae.es/tendencia

Shemkus, S. (2014, diciembre 19). Chiquita settles lawsuit over green marketing, but the legal battle isn't over . *The Guardian*.

https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/dec/19/chiquita-lawsuit-green-marketing-bananas-water-pollution

Small and Medium Enterprise Agency. (2005). *Small and Medium-sized Enterprise Basic Act*. https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/08/01_01.html

STATISTA. (2020). *Impacto socioeconómico del coronavirus (COVID-19) y la cuarentena en España*.

Syva. (2021). *Syva: Trabaja con nosotros*. https://www.syva.es/trabaja-con-nosotros/

Vázquez Rojo, J., y Visintin, S. (2020). Estados Unidos y China pugnan por la hegemonía mundial (y no solo en economía). *The Conversation*. https://theconversation.com/estados-unidos-y-china-pugnan-por-la-hegemonia-mundial-y-no-solo-en-economia-150012

Wegner, P., Connell, M., y Greis, P. (2020). *COVID-19 : Economic downturn and recovery*. https://www.statista.com/study/72052/covid-19-economic-downturn-and-recovery/