

LA EMPRESA EN CANARIAS

Sección coordinada por

INMACULADA AGUIAR DÍAZ

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesora Titular de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Como es sabido, las pequeñas y medianas empresas, conocidas como pymes, representan una gran parte del tejido empresarial en España y más aún en Canarias, generando empleo y aportando su contribución al producto interior bruto del archipiélago. Una característica común a estas empresas, no solo en el ámbito de Canarias, sino a nivel mundial, es la dificultad para acometer proyectos que impliquen un cierto riesgo, debido a las restricciones crediticias a las que se ven sujetas. Por ello, las autoridades públicas tanto a nivel local como nacional e internacional, han mantenido desde hace décadas diversos programas de ayuda, los cuales han ido variando en función de las prioridades y del entorno económico. Uno de estos programas es el denominado "Canarias Aporta" promovido por la Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo del Gobierno de Canarias y gestionado por la Sociedad Canaria de Fomento Económico (PROEXCA, S.A.).

El objetivo del estudio que se presenta es precisamente evaluar este programa en el periodo 2016-2019 a partir de la información recabada de PROEXCA, así como de las empresas beneficiarias, con objeto de proponer medidas que contribuyan a una mejora en su gestión y de los objetivos perseguidos. En este sentido, las autoras realizan un profundo análisis estratégico del programa que les ha permitido detectar sus fortalezas y debilidades, para terminar con una propuesta estratégica basada en cuatro objetivos, detallando las estrategias, medidas y responsables de cada uno.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA “CANARIAS APORTA” DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CANARIA (2016-2019)

ELENA PERALES GARCÍA

Graduada en Administración y Dirección de Empresas

FRANCISCA ROSA ÁLAMO VERA

Profesora Titular de Organización de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

SUMARIO

- I. Introducción.
- II. Marco teórico.
 - A) Internacionalización empresarial
 - B) Estímulos para la internacionalización
 - C) Barreras a la internacionalización
 - D) Proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa
 - E) Estrategias de entrada a mercados exteriores
- III. Metodología.
- IV. Estudio cuantitativo y cualitativo del programa “Canarias Aporta”.
 - A) Número de solicitudes
 - B) Importes justificados
 - C) Análisis por sectores de actividad
 - D) Análisis por mercado de destino de las exportaciones
 - E) Impacto económico de la subvención
 - F) Impacto de género
 - G) Grado de satisfacción del programa “Canaria Aporta”

V. Análisis de las fortalezas y debilidad del programa “canarias Aporta” y propuesta estratégica.

A) Análisis de las fortalezas y debilidades

B) Propuesta estratégica

VI. Conclusiones.

Referencias.

Resumen del contenido:

El objetivo del presente trabajo es realizar una evaluación del programa “Canarias Aporta” promovido por la Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo del Gobierno de Canarias. Este programa se dirige a empresas canarias que desean obtener asesoramiento técnico especializado, así como financiación para desarrollar, impulsar o consolidar su proceso de internacionalización. Para este estudio se han utilizado fuentes de información primarias, complementadas con entrevistas dirigidas a concretar las principales propuestas de mejora del trabajo. Del estudio se extrae un total de diez fortalezas y seis debilidades que sirven de fundamento para la realización de una propuesta de cuatro grandes objetivos para la mejora del programa “Canarias Aporta”, la cual, junto con el apartado de conclusiones, cierran el trabajo.

I. INTRODUCCIÓN

El actual entorno económico internacional se caracteriza por su dinamismo y requiere de las empresas una visión universal de la actividad económica y de las estrategias empresariales (AMEC, 2012); por ello, la internacionalización es uno de los elementos clave para el buen funcionamiento de una empresa y sus perspectivas de futuro, y en los últimos años, la salida al exterior se ha convertido en una necesidad para el crecimiento de las empresas.

La decisión de internacionalizar la empresa responde al deseo de crecer y dar a conocer su marca a nivel internacional. En este sentido, el tamaño de la empresa no tiene que ser un impedimento para su expansión más allá del territorio nacional, dado que en muchas ocasiones las pequeñas y medianas empresas (pymes) no cuentan con la confianza y asesoramiento necesarios para poder comenzar su andadura en el exterior y, por ello, requieren de programas y organismos que les ayuden a valorar la posibilidad de establecerse en otros países.

Con base en los fundamentos teóricos de internacionalización empresarial, y siguiendo esta línea de poder analizar la competitividad de las pymes en los mercados internacionales, el presente trabajo se plantea como objetivo principal la evaluación de la subvención para el Programa “Canarias Aporta” de Apoyo a la Internacionalización de la Empresa Canaria, el cual es promovido por la Sociedad Canaria de Fomento Económico (PROEXCA, S.A.), para el periodo 2016-2019. Y todo ello con el propósito último de la formulación de una propuesta estratégica de mejora para incrementar la eficacia, el alcance y el funcionamiento del programa.

Para tal fin, este trabajo se estructura en diferentes apartados, siendo el primero la presente introducción. A continuación, se va a realizar una revisión de la literatura existente en materia de internacionalización para introducir al lector en los siguientes aspectos: estímulos y barreras a la internacionalización, proceso de dirección estratégica de internacionalización, modos de entrada a mercados exteriores, y organismos internacionales y entidades de apoyo a la internacionalización.

En la segunda parte de este documento, y una vez analizado el marco teórico, se va a proceder al análisis del Programa “Canarias Aporta”. Dicho estudio recoge la información cuantitativa de las convocatorias del periodo 2016-2019, es decir, para un horizonte de cuatro años, así como una evaluación a nivel cualitativo proporcionada por la División de Promoción y Red Exterior de PROEXCA y por los beneficiarios de esta subvención a través de entrevistas y cuestionarios. Se procederá, sobre la base de toda la información cuantitativa y cualitativa recopilada, a la formulación de una propuesta estratégica que recoge un conjunto de acciones concretas orientadas a lograr objetivos que favorezcan la eficacia de la subvención y el incremento de solicitudes para la misma. El trabajo finaliza destacando las principales conclusiones.

II. MARCO TEÓRICO

A) Internacionalización empresarial

La internacionalización empresarial es un concepto estrechamente relacionado con la estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, atendiendo a un proceso dinámico y evolutivo en el que se ven afectadas las diferentes actividades de la cadena de valor, así como de la estructura

organizativa de la empresa, en la cual existe un compromiso e implicación de los recursos y capacidades con el entorno internacional (Villarreal Larrinaga, 2006).

Se trata de un proceso difícil de planificar con antelación, ya que este debe ser construido gradualmente como consecuencia del estudio de los mercados exteriores. Sin embargo, parte del éxito consiste en elaborar un plan de entrada completo y eficiente. Este plan recibe el nombre de plan de internacionalización y en él pueden distinguirse siete etapas diferentes (Claver Cortés y Quer Ramón, 2000). Estas serían:

1. Estimar el potencial del mercado de destino, así como el grado de cobertura actual por parte de los competidores nacionales o extranjeros.
2. Confiar en una persona conocedora de las peculiaridades del país de destino.
3. Concretar los objetivos para dicho mercado, tanto a corto como a largo plazo.
4. Elegir el modo de entrada al mercado.
5. Elaborar un plan de negocio.
6. Decidir entre centralizar o descentralizar las actividades.
7. Establecer mecanismos de coordinación y control de las operaciones.

Además, la internacionalización está muy conectada con los tres niveles tradicionales de la estrategia empresarial (Claver Cortés y Quer Ramón, 2000). Desde el punto de vista corporativo, la internacionalización supone una decisión de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa; podría considerarse, por tanto, como un desarrollo de mercado geográfico. Por otro lado, atendiendo al nivel competitivo o de negocio, estaría relacionada con la definición de la estrategia competitiva a nivel internacional para poder conseguir el éxito en los mercados extranjeros. Por último, a nivel funcional, concibe la internacionalización como las prácticas de recursos humanos, de las políticas financieras, de las estrategias de marketing, etc., que se ven fuertemente condicionadas por la expansión internacional de la empresa.

B) Estímulos para la internacionalización

Desde un punto de vista general, cabe destacar una serie de motivos que impulsan a la empresa a tomar la decisión de atravesar las fronteras de su país de origen. Es por ello por lo que se relacionan en el cuadro 1 los motivos para la internacionalización, tanto a nivel interno como externo.

Cuadro 1. Razones para la internacionalización

| RAZONES INTERNAS | RAZONES EXTERNAS |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| Reducción de costes | Ciclo de vida de la industria |
| Tamaño mínimo eficiente | Demanda externa |
| Búsqueda de recursos | Seguir al cliente |
| Explotación de recursos y capacidades | Presión competitiva |
| Disminución del riesgo global | Globalización de la industria |

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2016, p.492).

Atendiendo a las razones internas, la reducción de costes es una de las preocupaciones principales de las empresas, pudiendo desarrollar alguna de las fases del proceso productivo en países donde los costes sean más bajos, aprovechándose así de las economías de localización. Además, el objetivo de la búsqueda de eficiencia puede surgir a través de la obtención del tamaño mínimo eficiente, con el fin de colocar el volumen exigido de producción no solamente en el mercado nacional, sino en el mercado internacional, así como la creación de sinergias a través de las economías de alcance, del factor experiencia y de la rivalidad entre los competidores. Otra razón puede consistir en la localización de las actividades en una ubicación favorable, ya sea por razones de suministro exterior o por la búsqueda de recursos no disponibles en el país de origen como materias primas, información o nuevas tecnologías. También, se debe prestar atención a otro tipo de aspectos de carácter cualitativo como el nivel de conocimiento de la fuerza de trabajo local (Claver Cortés y Quer Ramón, 2000). Finalmente, la distribución de actividades en áreas geográficas distintas permite disminuir el riesgo global de la empresa.

Por otro lado, tal como mencionan Guerras Martín y Navas López (2016), en cuanto a las razones externas, destaca el ciclo de vida de la industria; especialmente, si esta se encuentra estancada o en su fase de madurez, puede trasladar sus recursos a otros países cuyo mercado se posicione en la etapa de introducción. Entre los argumentos relacionados con la demanda, cabe destacar tres de ellos: el ciclo de vida del producto en el mercado nacional, el crecimiento de la demanda externa o la inexistencia de una demanda interior lo suficientemente sofisticada. Además, “[...] una ubicación cercana a los consumidores proporciona flexibilidad a la empresa ante cambios en la demanda, garantiza seguridad de suministro y evita la pérdida de oportunidades frente a los competidores” (Claver Cortés y Quer Ramón, 2000, p.15). La presión competitiva puede explicar las razones de internacionalización de una empresa, instalándose esta en el país de procedencia de un competidor con el fin de compensar las posibles pérdidas de ventas. “La razón más poderosa para la internacionalización de las empresas está en las propias características de la industria en la que opera, por la tendencia creciente hacia la globalización” (Porter, 1986).

Asimismo, un nuevo argumento explicativo se ve reflejado en las posibles interrelaciones que pueden surgir entre una empresa, sus proveedores y sus clientes, sin olvidar el papel fundamental que juega la alta dirección en este proceso, teniendo una visión de su negocio a escala mundial y con la intención también de diversificar los riesgos y conseguir una mayor estabilidad en los resultados globales de la empresa.

Finalmente, atendiendo al artículo de Pla-Barber, Villar y Ghauri (2020), estos relacionan la intensidad de internacionalización de las pymes, su permanencia y el éxito en el mercado extranjero desde tres perspectivas. En primer lugar, se analiza cómo la edad en la experiencia de entrada y la exportación influyen de manera simultánea en el comportamiento de las empresas en las primeras etapas del proceso de internacionalización, de manera que una pyme tras su fase inicial de internacionalización implementa un proceso de desarrollo gradual en el que el efecto experiencia tiene un mayor peso relativo que el propio plan o estrategia de internacionalización formulada previamente. En cuanto a la segunda característica, esta se basa en la relación entre la estrategia de internacionalización y las nuevas empresas *born global*; así pues, la duración de la internacionalización modera el vínculo competitivo de estrategia-rendimiento, de modo que un grupo que entra en un mercado internacional de manera temprana recibe un mejor servicio implementando estrategias de diferenciación de marketing, calidad y diferenciación de servicio, mientras que un grupo posterior a la entrada logra un mejor rendimiento implementando calidad, servicio y estrategias de liderazgo de costes. Finalmente, la tercera vertiente viene dada por el aprendizaje en innovación tecnológica y el rendimiento, defienden la importancia para las pymes de utilizar modos de operación más sofisticados e innovaciones organizacionales para mejorar la base de conocimiento de una empresa y, de esa forma, fomentar nuevos modelos relevantes para competir a nivel internacional.

C) Barreras a la internacionalización

La estrategia de internacionalización no está exenta de riesgos, puesto que la empresa entra en un nuevo entorno cargado de incertidumbre. Primeramente, la distancia geográfica debería ser el principal factor por considerar, ya que puede suponer problemas tanto por el tiempo necesario para la llegada de las mercancías a su destino, como por el encarecimiento debido al transporte. También, los problemas de localización hacen referencia a la distribución de las distintas actividades de la

cadena de valor por los países en los que la empresa va a operar. La localización óptima dependerá del tipo de ventaja competitiva que busque la empresa, dado que, si esta persigue una ventaja en costes, su localización deberá ser aquella que le permita la minimización de estos. Por el contrario, si busca la diferenciación, los criterios a los que deberá atender serán la disponibilidad de recursos cualificados, tales como materiales y componentes de calidad, cualificación técnica del personal, conocimiento, diseño o habilidades de comercialización (Guerras Martín y Navas López, 2016). Es por ello por lo que a continuación se van a enumerar las principales barreras que las empresas se ven obligadas a superar (Jarillo & Martínez, 1991): barreras financieras, barreras comerciales, barreras logísticas, barreras culturales, barreras legales y barreras a la inversión directa.

Siguiendo a Fanjul (2017), en cuanto a las limitaciones de recursos financieros, estas pueden afectar a diversos aspectos de la actividad de la empresa tanto en su funcionamiento interno como en sus relaciones con potenciales clientes. Con relación al funcionamiento interno, se puede afirmar que la empresa necesita dinero para poder financiarse en su actividad productiva y, más concretamente, debe disponer de este capital en sus actividades internacionales de comercialización y de marketing, como puede ser la participación en ferias y misiones comerciales o visitas a los posibles mercados de destino. También, esta situación afecta a la hora de financiar la empresa a sus clientes extranjeros para que estos puedan realizar sus compras, ya sea a corto plazo, o como se denomina de forma genérica *trade finance* o, a medio o largo plazo, a través de los créditos a la exportación. La empresa también puede verse limitada a la exportación por la falta de recursos o el alto coste financiero de los medios de pago a utilizar en operaciones internacionales.

Las barreras comerciales vienen representadas principalmente en cuestiones de marketing internacional, relacionadas con las políticas de productos, marcas y precios (Guerras Martín & Navas López, 2016). Respecto de la política de producto, dos son los factores que influyen en esta decisión. En primer lugar, la oferta del producto, pudiendo ofrecer distintas versiones de este en cada uno de los países o, por el contrario, llevando a cabo la comercialización de un producto estandarizado. En segundo lugar, la política de promoción y publicidad del producto debe tenerse en cuenta a la hora de comunicar el mismo en el exterior. Las decisiones sobre las marcas y los nombres comerciales no deben obviarse, ya que, frecuentemente, la diferenciación del producto se asocia con la imagen de marca y la reputación comercial de la empresa (Durán Herrera, 2001). Finalmente, la política de precios

afecta también a la comercialización en el exterior, pudiendo seleccionar entre fijar una política estándar a escala mundial o discriminando los precios para cada país.

Las barreras logísticas se tienen que valorar debido a los múltiples costes a los que la empresa tendrá que hacer frente. Estos costes serán: de transporte y embarque; de documentación y burocracia requerida; de normalización y homologación del producto; así como, barreras arancelarias, que los gobiernos con objeto de proteger su industria nacional gravan los productos importados mediante derechos arancelarios, los cuales suponen un incremento en los precios de los productos importados pudiéndolos hacer menos competitivos en dicho mercado (Arteaga, 2017). En otras ocasiones se utilizan otro tipo de instrumentos proteccionistas que tienen efectos similares a los aranceles como los cupos o las cuotas a la importación.

Las barreras culturales pueden tener un gran impacto en la internacionalización de la empresa, pudiendo estos factores afectar, a la actividad exterior de la empresa, fundamentalmente mediante tres tipos de efectos: sobre los procesos de negociación, sobre sus actividades de marketing y publicidad, y sobre la vertiente ética y de responsabilidad social corporativa de la organización (Fanjul, 2010). Es por ello por lo que los profesionales deben estar preparados para afrontar tres principales aspectos, siendo el primero de ellos el idioma, donde además del nivel adecuado, necesitan contar con seguridad y fluidez para desarrollar su actividad, para relacionarse y para expresarse en el mismo. También, el conocimiento de las costumbres y convenciones de una cultura juegan un papel fundamental para evitar malentendidos y errores.

Atendiendo a las barreras legales, cabe destacar, tal como se mencionó en el apartado correspondiente a las barreras logísticas, los derechos arancelarios que imponen los gobiernos sobre los productos importados. Además, existen otras medidas como el *antidumping* restrictivo, término que hace referencia a las medidas que no favorecen al libre mercado (DHL, 2018), así pues, “[...] el objetivo de esta medida es ayudar a los productores nacionales aumentando el precio del mercado interno” (Kinnucan, Duc Minh, y Zhang, 2017, p.324). Esta práctica busca proteger a las economías pequeñas no solamente de costes y precios elevados, sino también restringir y limitar las exportaciones de países y empresas que no respeten unas condiciones laborales dignas para sus trabajadores ni con el medioambiente. Se puede considerar, a su vez, como barrera legal, los cupos o límites a la cantidad de

producto a importar durante un periodo determinado establecidos por el gobierno (DHL, 2017).

En cuanto a las barreras de inversión directa, estas pueden deberse a factores como la intensidad de la competencia en los mercados de exportación, el alto valor de la moneda, el riesgo por la variación en los tipos de cambio de las monedas y la inestabilidad política en los países de destino (Arteaga, 2017). Se pretende resaltar también en este apartado otros obstáculos que dificultan la internacionalización empresarial, como pueden ser la falta de personal directivo preparado, así como la dificultad para identificar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio en otros países (Fanjul, 2017). Desde el punto de vista de la falta de personal directivo cualificado, esta situación puede deberse a la carencia de medios humanos que hable idiomas, así como el desconocimiento de técnicas de comercio exterior, desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles, desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación, falta de información sobre las oportunidades del producto en mercados exteriores, etc. Otro de los obstáculos clave con los que las empresas tropiezan es la dificultad para identificar posibles clientes o socios, y es que a través de Internet y de las nuevas tecnologías se puede recopilar abundante información, pero se debe tener la capacidad de análisis y estudio de la misma y saber depurarla de forma adecuada (Fanjul, 2017).

D) Proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa

El proceso de dirección estratégica, desde el punto de vista de la internacionalización, integra las tres fases esenciales de cualquier proceso estratégico: análisis, formulación e implantación. A continuación, en el cuadro 2 se recogen de forma sintética las principales fases de este.

Cuadro 2. Proceso de dirección estratégica

| Fase | Contenido |
|--|--|
| Análisis estratégico internacional | <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los objetivos perseguidos con la internacionalización. • Análisis de los factores del país de origen y destino. • Análisis de los factores sectoriales. • Análisis de los factores internos de la empresa. |
| Formulación estratégica internacional | <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la estrategia de entrada. • Formulación de las estrategias competitivas. • Formulación de las estrategias funcionales. |
| Implantación estratégica internacional | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la estructura organizativa internacional. • Control estratégico internacional. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Claver Cortés y Quer Ramón (2001).

Con base en el trabajo de Claver Cortés y Quer Ramón (2001), el punto de partida del proceso es determinar qué objetivos se persiguen. Una vez que la empresa ha determinado los objetivos pretendidos, se enfrenta a la necesidad de analizar las tres dimensiones en que se va a sustentar su competitividad internacional: el país de origen y destino, el sector y sus propias características internas.

Siguiendo con la explicación de los factores del análisis estratégico internacional planteado por Claver Cortés y Quer Ramón (2001), estos defienden que la importancia del estudio del país de origen radica en la idea de que las ventajas competitivas sostenibles en una economía radican principalmente en aspectos locales, tales como, conocimiento, relaciones y motivación; de manera que los rivales no puedan imitarlos. Por ello, la metodología del diamante de Porter es una herramienta adecuada para el análisis de cuatro atributos necesarios que la empresa debe analizar si están presentes o no en su localización de origen, estos son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y auxiliares, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (Claver Cortés y Quer Ramón, 2000).

Una vez analizadas las características y factores determinantes del país de origen, el estudio de los factores de localización debe incluir también los principales aspectos vinculados al país de destino, tales como el tamaño del mercado potencial, disponibilidad y coste de los inputs, o infraestructuras con las que cuenta el país. A ello hay que añadir otros elementos a analizar como: la cultura nacional, el entorno legal y medioambiental, el riesgo de cambio y el riesgo país (Dunning, 2012).

El análisis externo encuentra una segunda vertiente en el sector. En este sentido, la empresa deberá identificar las presiones relevantes que afronta a la hora de competir, además de analizar el grado de globalización que presenta su sector. Entre los factores del entorno a analizar destacan: los factores político-legales, los factores económicos, los factores demográficos, los factores socioculturales, los factores tecnológicos y los factores medioambientales (Guerras Martín y Navas López, 2016). También, es de gran relevancia el estudio de los grupos de interés para la empresa (*stakeholders*), el análisis de los competidores y de los competidores potenciales, el poder negociador de los clientes y proveedores, así como, los productos sustitutivos.

Atendiendo al análisis interno, persigue el estudio de las ventajas e inconvenientes a los que la empresa se enfrenta desde el punto de vista de sus características básicas (edad, tamaño, campo de actividad, tipo de propiedad, ámbito geográfico y estructura jurídica); de sus propias áreas funcionales (área comercial, área de producción, área financiera, área tecnológica, área de recursos humanos y área de dirección y organización; estas áreas están contempladas a nivel general, pudiendo diferir de una empresa a otra); de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa en términos tangibles (físicos o financieros) e intangibles (humanos o tecnológicos y organizativos) (Guerras Martín y Navas López, 2016); y de las propias estrategias de la organización. Una vez obtenidos los resultados de los dos análisis (interno y externo), se pueden sintetizar los puntos más relevantes a través del análisis DAFO, acrónimo de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Partiendo del análisis estratégico propuesto por Claver Cortés y Quer Ramón (2001), la empresa debe adoptar tres decisiones esenciales: modo de entrada, forma de competir y mejora de las áreas funcionales. Los diferentes modos de entrada a mercados exteriores se explican con mayor detalle en el siguiente apartado. Respecto a la formulación de estrategias competitivas, puede explicarse en torno a tres dimensiones. La primera, y desde la perspectiva del marketing, hace referencia a los tres tipos de orientación internacional: etnocentrismo (hacia el país de origen), policentrismo (hacia los países huéspedes) y geocentrismo (orientación mundial). La segunda clasificación que proponen se basa en la consideración de dos alternativas estratégicas, por un lado, centrada en un país o estrategia global o; en función del grado de configuración o coordinación. La tercera dimensión viene dada desde el entorno-estrategia-estructura; así pues, distinguen cuatro opciones: estrategia multinacional, estrategia global, estrategia internacional y estrategia transnacional. Además, a nivel funcional, la empresa debe prestar especial atención a los criterios para localizar y coordinar las actividades funcionales de la organización. Por ello, deben diseñarse estrategias de producción, marketing, I+D, finanzas, recursos humanos, etc.

El último apartado del proceso de dirección estratégica consiste en el diseño de la estructura organizativa internacional y el control estratégico. Para el diseño de la estructura organizativa internacional, según Claver Cortés y Quer Ramón (2001), cabe destacar que, en los inicios de este proceso, las actividades suelen ser

canalizadas por un departamento de exportación o de comercio exterior, donde el director general normalmente conserva el control total de las operaciones internacionales. Posteriormente, una vez determinada la localización del departamento de exportación en el organigrama, se pueden establecer dos opciones generales con relación a la que se organiza internamente el mismo: por área de responsabilidad o por zona geográfica. Estas transformaciones estructurales se realizan de forma gradual conforme la empresa se adentra en la andadura internacional.

Por otro lado, las empresas multinacionales buscan la uniformidad e integración entre todas sus filiales. Así pues, con el fin de asegurar que las distintas filiales actúen de acuerdo con la política general de la empresa, se deben distinguir dos componentes: la coordinación y el control. Se entiende por coordinación el proceso que permite crear un vínculo entre las diversas tareas que se realizan en la empresa. Por el contrario, las características del entorno nacional condicionan fuertemente el método de control a emplear en cada filial; por ello, se proponen tres tipos de control: el control del output (o de los resultados), el control del comportamiento (o de los procesos de trabajo) y el control del input (o de las condiciones anteriores a los resultados) (Claver Cortés y Quer Ramón, 2001).

E) Estrategias de entrada a mercados exteriores

Una vez que la empresa ha decidido los países en los que se va a internacionalizar, el siguiente paso es decidir cómo hacerlo, teniendo en cuenta que llegar a este tipo de clientes internacionales es más complejo y difícil que en el mercado interior por las distintas barreras y riesgos mencionados en los epígrafes anteriores (Arteaga, 2017). Existe un gran número de alternativas dado que, en muchas ocasiones, se necesitará contar con la ayuda de socios o intermediarios para ofrecer el producto en los mercados de destino. Estas estrategias de entrada se pueden clasificar en tres grupos: (1) exportación (directa e indirecta), (2) acuerdos de cooperación y (3) implantación o inversión directa.

La exportación es el método más sencillo para acceder a los mercados internacionales (Guerras Martín y Navas López, 2016) y se utiliza habitualmente en las primeras experiencias internacionales, manteniendo la producción en el país de origen. Las exportaciones pueden clasificarse en dos grupos: directa o indirecta. La exportación directa es aquella en la cual la empresa utiliza medios propios para vender en el exterior. Para ello tiene la posibilidad de utilizar su propio equipo

comercial en la venta directa de su producto a clientes finales, realizar las ventas a grandes superficies o almacenes, o la venta a través de Internet (Arteaga, 2017). Por el contrario, la exportación indirecta es aquella que implica la colaboración de algún tipo de intermediario independiente para que gestione las ventas en el país de destino.

Por otro lado, los sistemas contractuales o acuerdos de cooperación permiten compartir riesgos y beneficios con otros socios, ya sea en el país de origen o de destino. Cabe destacar que, gracias a este tipo de acuerdos, la empresa accede a los conocimientos y ventajas competitivas del socio local (Guerras Martín y Navas López, 2016). Se diferencian cuatro acuerdos de cooperación: licencia, franquicia, *joint-venture* y *piggyback* (Arteaga, 2017). Las licencias permiten autorizar la fabricación del producto a otra empresa, cediendo la patente, marca, *know-how*, etc. de la empresa licenciante. Por otro lado, las franquicias consisten en la cesión del producto o servicio, el nombre, marca comercial y *know-how* de un negocio a un empresario (franquiciado), siendo este último el responsable de la actuación en el mercado local. Se considera el *piggyback* como un acuerdo de cooperación, dado que consiste en una alianza entre fabricantes de productos o prestación de servicios complementarios que comparten el mismo canal de distribución; habitualmente, este tipo de acuerdos toma la forma de contrato de distribución en exclusiva. Para la *joint-venture*, existe controversia entre los distintos autores, ya que para algunos es considerado una fuente de inversión directa, mientras que en cambio otros la entienden como un acuerdo de cooperación. En este trabajo se incluirá dentro de los acuerdos de cooperación, dado que la *joint-venture* consiste en una empresa creada por dos o más compañías procedentes de distintos países que se convierten en socios para desarrollar conjuntamente una actividad empresarial con una duración determinada. Es precisamente esta duración finita del contrato de creación de la empresa conjunta lo que la convierte en un acuerdo de cooperación.

La última alternativa de forma de entrada en mercados exteriores es la implantación o inversión directa en el exterior. Esto se puede llevar a cabo mediante: delegaciones comerciales, filiales comerciales y filiales de producción, siendo cada una de estas más idónea dependiendo de múltiples factores, entre ellos la propia actividad empresarial (Arteaga, 2017). Sí es necesario aclarar que, de todas las alternativas para penetrar en los mercados exteriores, la inversión directa es la que conlleva un mayor riesgo, aunque a cambio se logra un mayor control sobre las operaciones de la empresa en el exterior.

F) Organismos internacionales y entidades de apoyo a la internacionalización

Con el fin de facilitar a las empresas españolas diversificar sus actividades en el exterior, existe un conjunto de organismos estatales y organizaciones empresariales que proporcionan un importante apoyo a las empresas, tanto a la hora de iniciarse en esta andadura internacional como en la consolidación de esta.

Para el conjunto de España, los apoyos a las empresas han sido gestionados tradicionalmente desde el ICEX (Manera Bassa & Martín del Peso, 2006). Este Instituto, a través de sus Delegaciones Territoriales, cubre todo el territorio español y ejecuta acciones que, en el marco de la política económica del Gobierno, se le encomiendan para promover la internacionalización de la empresa y la mejora de su competitividad; particularmente, impulsa la internacionalización de pymes mediante la prestación de servicios, programas, apoyos económicos, instrumentos de tesorería, información y financiación cuando estas lo requieran.

Además, para las pymes existen, por parte de las comunidades autónomas, numerosas ayudas que conforman un abanico de instrumentos de promoción comercial efectiva (Manera Bassa & Martín del Peso, 2006). En ocasiones se trata de ayudas específicas para algún tipo de sector concreto, aunque normalmente constituyen instrumentos de fomento a la exportación de carácter clásico, como puede ser la ayuda para asistencia a ferias, misiones comerciales, entre otros. En efecto, en Gran Canaria cabe destacar, objeto de estudio de este trabajo, la Sociedad Canaria de Fomento Económico (PROEXCA S.A.), que es una empresa pública adscrita a la Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo del Gobierno de Canarias, y que tiene como objetivos fundamentales la mejora de la competitividad de la empresa a través del apoyo a la internacionalización y la atracción hacia las islas de inversiones estratégicas. Existen otras instituciones, como pueden ser las cámaras de comercio de España, la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), la Secretaría de Estado de Comercio, entre otras, que juegan un papel fundamental como entidades de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas.

Otro gran bloque por analizar en temas de internacionalización son los organismos internacionales. Haciendo una pequeña referencia a la función que desempeñan los mismos, cabe destacar: la Organización de las Naciones Unidas (ONU), donde se recogen los principios fundamentales de las relaciones internacionales entre los estados miembros; el Fondo Monetario Internacional (FMI), para facilitar la expansión del comercio internacional, la promoción de la cooperación monetaria mundial y la promoción del crecimiento económico sostenible; la Organización Mundial del Comercio (OMC), cuyo objetivo principal es contribuir a que las corrientes comerciales circulen con fluidez, libertad, equidad y previsibilidad; la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), encargada de coordinar la política de crédito de sus 34 países miembros en materia de crédito a la exportación; el Banco Mundial, etc. (Arteaga, 2017).

III. METODOLOGÍA

Es de gran interés conocer cuál es la situación de las pymes de nuestro archipiélago canario con relación a los fondos de la UE. Cabe destacar que los principales frenos que han propiciado que las empresas canarias no se hayan internacionalizado han sido la falta de un plan de apoyo a la internacionalización bien definido y el desconocimiento de los programas de apoyo a la internacionalización existentes¹. Tomando esta última referencia como punto de partida, el ICEX ha elaborado una guía de servicios para la internacionalización² que recoge una amplia gama de instrumentos que las empresas de la Comunidad Autónoma de Canarias tienen a su disposición para impulsar su expansión en los mercados exteriores, sea cual sea su experiencia en los mercados internacionales y la fase del proceso de internacionalización en que se encuentren. Para ello, cuentan con los recursos de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en sus servicios centrales, en la red de cerca de cien Oficinas Económicas y Comerciales en el mundo, las Direcciones Territoriales de Comercio en Las Palmas y Santa Cruz de Tenerife y sus organismos dependientes: ICEX, COFIDES y CESCE. Además, los programas del Instituto de Crédito Oficial (ICO), adscrito al Ministerio de Economía y Empresa, del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), adscrito al Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, y de ENISA, adscrita al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Así como los servicios e instrumentos que facilita

¹ <https://www.camaratenerife.com/servicios/internacionalizacion/canarias-internacionaliza>

² <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/dax2014281922.pdf>

la Sociedad Canaria de Fomento Económico, S.A. (PROEXCA), con la colaboración de las Cámaras de Comercio de Fuerteventura, Gran Canaria, Lanzarote y Santa Cruz de Tenerife.

Sobre la base de los instrumentos mencionados en el párrafo anterior, se profundiza en este apartado en el programa "Canarias Aporta", objeto de estudio de este trabajo. Así pues, el "Canarias Aporta" es un programa de acompañamiento a empresas canarias que quieren internacionalizar su producto y/o servicio, abrir mercados, diversificar clientes y mejorar su competitividad global. La convocatoria se realiza con carácter anual, ofrece una subvención del 50% de aplicación en mercados internacionales incluyendo Península y cubre gastos de promoción e implantación, asesoría técnica especializada y asistencia a ferias, seminarios y congresos. Este está dirigido a apoyar a aquellas empresas que desean obtener asesoramiento técnico especializado y financiación para desarrollar, impulsar o consolidar su proceso de internacionalización, con el objeto de favorecer la competitividad de las empresas canarias y la presencia de estas en mercados exteriores, incrementando además el empleo cualificado en las islas. El citado programa se puede definir como flexible, ya que se adapta a las necesidades empresariales en función de las oportunidades de negocio que vayan identificando las empresas. Además, está dirigido a pymes, que se presenten de forma individual o de forma agrupada, primándose la agrupación empresarial.

En concreto, el programa "Canarias Aporta" cuenta con tres líneas de apoyo para las pymes que desean desarrollar su expansión comercial en el exterior; estas líneas son: (1) línea de licitaciones internacionales, (2) línea de implantación y (3) línea de exportación. En cuanto a la cuantía máxima, esta ayuda asciende a 40.000€ (el 50% del importe máximo que podría destinar la empresa a su proyecto de internacionalización, siendo este de 80.000€) anuales durante un periodo de tres años, si se cumplen los resultados estipulados. Asimismo, para poder tener un proyecto subvencionable por el programa "Canarias Aporta" se deberá alcanzar un mínimo de 20.000€ de gasto subvencionable e o que la cuantía de la subvención no alcance un mínimo de diez mil (10.000) euros. El último aspecto por destacar de este programa es que, debido a la lejanía e insularidad de las Islas Canarias, se incluye el resto del territorio español como un mercado objetivo dentro de la subvención, al tratarse de un área geográfica altamente demandada, y con claras oportunidades comerciales para las empresas que inician su salida al exterior.

Finalmente, dada la ley para la igualdad de hombres y mujeres, todas las entidades públicas deben estudiar el impacto de género en su entidad con la finalidad de facilitar la integración de los objetivos de igualdad en la actuación normativa y administrativa, a través del análisis de la actividad proyectada en las normas o en los actos administrativos y su contribución al incremento o a la disminución de desigualdades entre hombres y mujeres. Además, los poderes públicos han de tener en cuenta este objetivo de la igualdad de género en los planes, programas y otros instrumentos de formulación de políticas públicas, de los programas de subvenciones y de los actos administrativos (Gobierno de Canarias, 2017).

La metodología utilizada en el presente trabajo se ha basado en la recopilación de la información cuantitativa de las distintas convocatorias del programa de subvenciones "Canarias Aporta" para los cuatro últimos años (2016-2019), facilitada por la Sociedad Canaria de Fomento Económico (PROEXCA), así como a través de la realización de un cuestionario online a la totalidad de los participantes del "Canarias Aporta", de los cuales se han recibido 41 respuestas (44,08% de la totalidad³ de empresas beneficiarias de la subvención en este periodo), cuatro entrevistas telefónicas en mayor profundidad a los responsables, CEO o *Export Manager* de las empresas beneficiarias de la subvención, y una entrevista a la División de Promoción y Red Exterior de PROEXCA. El cuestionario y las entrevistas se realizaron durante los meses de marzo y abril del presente año 2020.

Para poder realizar el estudio estadístico y valorar el impacto económico de la subvención, se ha utilizado la onceava versión del programa informático de análisis econométrico EViews. De esta manera, se analiza gracias al coeficiente de determinación, a la significación de la variable y a la correspondiente gráfica de dispersión, si las variables estudiadas guardan alguna relación entre ellas. Además, se ha empleado la herramienta de Excel del paquete de Microsoft Office, donde se ha recopilado en sus hojas de cálculo la información cuantitativa necesaria para el presente trabajo y sus correspondientes cálculos, así como los resultados obtenidos con el cuestionario online. Cabe destacar que el mencionado cuestionario ha sido creado con Google Forms, aplicación de administración de encuestas de Google.

³ Haciendo la suma de los proyectos totales de las cuatro convocatorias da un resultado de 176 proyectos. Si bien es cierto que, como la subvención abarca un plazo de tres años, muchas de las empresas participantes se repiten los años posteriores. Por lo que en este periodo han participado un total de 93 empresas distintas.

Esta evaluación del programa de subvenciones pretende ser fiable en las conclusiones y de aplicación en la realidad en el corto y medio plazo; por ello, la principal fuente de información de este trabajo es la primaria. En cualquier caso, es cierto que no debemos obviar la información secundaria de las empresas, cuyos datos han sido de gran utilidad para la extracción de conclusiones. Además, el resto de las fuentes consultadas de carácter secundario, y en su mayoría de carácter digital, han sido esenciales para comprender la importancia de la internacionalización a nivel general dentro del mundo empresarial y, en particular, para las pymes canarias. Estos documentos consultados han sido informes, artículos, guías, libros o estudios, entre otros. Y muchos de ellos provenientes de instituciones canarias, españolas y europeas, como PROEXCA, ICEX o la Comisión Europa.

IV. ESTUDIO CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL PROGRAMA "CANARIAS APORTA"

En los siguientes sub-epígrafes de este apartado, se analizan los datos más relevantes de la subvención a nivel cuantitativo para el periodo 2016-2019. Por tanto, en estos se expone: (a) el número de solicitudes recibidas, concedidas, renunciadas, desistidas y desestimadas; (b) los importes concedidos y la justificación de la subvención; (c) el análisis del sector de actividad al que pertenece la empresa; y (d) el análisis de los mercados de destino de las exportaciones. Pero, además, este apartado finaliza con (e) el estudio del impacto de género de la subvención y (f) la valoración y el grado de satisfacción de las empresas beneficiarias de la subvención durante estos años.

A) Número de solicitudes

El estudio de las solicitudes es de gran interés para poder detectar los problemas surgidos durante el proceso de tramitación de las convocatorias, los principales motivos por los que se desestima la documentación presentada, las razones de renuncia de las empresas una vez concedida la subvención y la ratio de aceptación de solicitudes. Por tanto, se pretende conocer si existe alguna barrera para las empresas que les impida poder aportar la documentación requerida, ya sea por exceso de cantidad de documentos, por problemas para entender la redacción o por la dificultad para conseguir la documentación demandada. Además, se busca evaluar si las empresas pueden cumplir con los requisitos de las bases de las diferentes convocatorias de la subvención o, si, por el contrario, muchas de las pymes

son rechazadas por no cumplir los mismos. Así pues, en la tabla 1 se pueden observar estos datos para los cuatro años estudiados.

Partiendo del número de solicitudes recibidas, se observa un incremento con respecto al primer año estudiado. Pero, esperando una tendencia creciente en el número de solicitudes recibidas, para el año 2019 no se cumple este planteamiento, siendo inferior esta cifra a la del año anterior.

Tabla 1. Clasificación de las solicitudes

| Tipo | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | | Total | |
|--------------------------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------------------|-------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Solicitudes recibidas | 34 | --- | 70 | --- | 83 | --- | 72 | --- | 279 | --- |
| Solicitudes desestimadas | 9 | 26,47 | 18 | 25,71 | 19 | 22,89 | 10 | 13,88 | 56 | 20,07 |
| Solicitudes desistidas | 0 | 0 | 2 | 2,85 | 3 | 3,61 | 7 | 9,72 | 12 | 4,30 |
| Renuncias | 3 | 8,82 | 4 | 5,71 | 4 | 4,82 | 4 | 5,56 | 15 | 5,38 |
| Solicitudes concedidas | 22 | 64,71 | 46 | 65,71 | 57 | 68,67 | 51 | 70,83 | 176 ⁴ | 63,08 |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al número de solicitudes desestimadas, se valora a través de los términos relativos, en donde se puede determinar un descenso gradual del porcentaje de estas solicitudes. Esta situación se debe a las modificaciones realizadas por los responsables del programa en las bases de la convocatoria cada uno de los años, con el fin de adaptar el mismo a las necesidades de las empresas canarias.

Aun así, es necesario conocer cuáles son los motivos principales por los que se desestiman las solicitudes, estos son: la no superación de la fase de valoración de solvencia técnica y económica; el incumplimiento del plazo de entrega de las solicitudes; la insuficiencia de dotación presupuestaria; el incumplimiento de algún requisito, concretamente, una empresa quedó desestimada por ser deudora de la Administración y Seguridad Social y; el incumplimiento del requisito de que la empresa debe tener, al menos, un año de constitución. No obstante, la mayor parte de las solicitudes son desestimadas tras la primera fase de valoración de solvencia técnica y económica, un total de veinticinco empresas han sido rechazadas durante

⁴ De los 176 proyectos, 167 pertenecían a islas capitalinas (Gran Canaria y Tenerife) y el resto, 9 proyectos, a islas no capitalinas (Lanzarote y Fuerteventura).

este periodo por no cumplir los criterios establecidos. Solamente una empresa no fue aceptada por ser deudora de la Administración y Seguridad Social.

Las solicitudes desistidas son aquellas en las que no se ha atendido al requerimiento de subsanación de la solicitud al no presentar de forma correcta y/o en plazo la documentación requerida, o al desistimiento expreso del interesado. Este aspecto resulta preocupante, dado que el número se ha visto incrementado a lo largo del periodo. En cuanto al número de renunciadas, cabe destacar que este se ha mantenido estable a lo largo del periodo (entre tres y cuatro renunciadas en las distintas convocatorias). Finalmente, se observa una mayor proporción de las solicitudes concedidas en el último año estudiado (2019), siendo del 70,83%. Esta situación puede deberse al incremento de la difusión y promoción del programa en los medios de comunicación.

Atendiendo a las solicitudes concedidas, cabe destacar que los proyectos presentados por empresas beneficiarias de convocatorias anteriores del Canarias Aporta, que sean una continuidad de estos, se les considera "proyectos de consolidación". Es decir, una empresa puede presentarse al "Canarias Aporta" en 2016 y si cumple con los requisitos podría continuar los dos años posteriores a la misma y la forma para seguir en el programa puede ser: (1) a través de un nuevo proyecto o (2) continuando con el mismo plan de internacionalización con el que se presentó la primera vez. En la tabla 2 se puede observar el número de proyectos que repiten la solicitud en la convocatoria siguiente a su participación para el periodo analizado (2016-2019), así como la importancia relativa de estas cifras representadas en la columna de porcentaje (%).

Tabla 2. Número de proyectos que reiteran su participación en el "Canarias Aporta"

| Tipo de proyecto | 2016-17 | % | 2017-18 | % | 2018-19 | % |
|---------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
| Proyecto nuevo | 14 | 77,8% | 20 | 74,1% | 16 | 80% |
| Proyecto de consolidación | 3 | 75% | 12 | 63,2% | 19 | 51,4% |
| Total | 17 | 77,3% | 32 | 69,6% | 35 | 61,4% |

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, del año 2016 al año 2017, del total de 18 proyectos nuevos que se presentaron en el año 2016, 14 proyectos continuaron el año posterior. Y de los 4 proyectos de consolidación, 3 continuaron en el año 2017. Asimismo, para el periodo 2017 a 2018, de los 27 proyectos nuevos que participaron en el año 2017, 20 proyectos siguieron beneficiándose de la subvención en el año 2018. Y de los 19

proyectos de consolidación, 12 continuaron el segundo año del periodo analizado. Por último, para el periodo comprendido entre 2018 y 2019, de los 20 proyectos nuevos, 16 prosiguieron en el año 2019. Y de los 37 proyectos consolidados, 19 proyectos permanecieron en 2019.

Como se extrae de los datos descriptivos del programa, este ha tenido una tendencia creciente en el número de solicitudes, alcanzando cada año unas mayores cifras. Pero se plantea la idea de si realmente este está siendo eficaz. Esta cuestión surge porque la mayoría de las empresas beneficiarias pertenece a islas capitalinas (Gran Canaria y Tenerife), contando con poca presencia del resto de pymes de las otras islas. De esta idea, se extrae que la razón por las cuales las pymes de las islas no capitalinas no suelen presentarse a la subvención se debe a la cuantía mínima de solicitud del proyecto, que son 20.000€, y el tejido empresarial de estas islas no capitalinas no suelen presentarse a la subvención se debe a la cuantía mínima de solicitud del proyecto, que son 20.000€, y el tejido empresarial de estas islas no es capaz de afrontar proyectos de tal envergadura. Por otro lado, el programa en la actualidad no podría ser considerado óptimo, y mucho menos teniendo en cuenta que solo un porcentaje muy pequeño las empresas canarias se atreven a afrontar un proceso de internacionalización.

En este apartado se valora también la información aportada por los beneficiarios, el contacto con la Administración, así como los trámites necesarios. Dado que todo ello está relacionado con la situación de renuncia y de abandono de la subvención a mitad del proceso. En general, la mayor parte de los encuestados muestran un alto grado de acuerdo con los distintos aspectos administrativos relacionados con la subvención, concretamente, un 92,7% opina que existe información previa suficiente sobre lo que se le va a exigir durante el proceso de solicitud del programa; un 78,1% considera sencillo el proceso para solicitar la subvención; el 73,2% está satisfecho con el periodo estipulado para poder solicitar el programa, es decir, los plazos requeridos para presentar la documentación necesaria para la solicitud; el 70,7% muestra una opinión favorable con el tiempo de respuesta de concesión de las solicitudes por parte de la Administración; y el 95,1% considera que el servicio de atención es adecuado durante todo el proceso de la subvención.

Sin embargo, PROEXCA ha detectado algunos problemas o dificultades que pueden surgir durante el proceso de tramitación, pudiendo ralentizar el procedimiento la justificada necesidad de realizar variados trámites burocráticos, pero necesarios al ser fondos públicos, y ser una subvención que se concede

cumpliendo con los plazos administrativos, la publicidad y concurrencia competitiva, además de los requisitos que implican la aplicación de fondos FEDER. Sin embargo, con la entrada en funcionamiento de la tramitación mediante el aplicativo informático de la Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo, se facilitan mucho los trámites tanto para las empresas como para la Administración. Finalmente, han detectado la necesidad de simplificar la redacción y de realizar aclaraciones en las bases reguladoras. Tal como se expone en el marco teórico, una de las principales barreras a la internacionalización es aquella relacionada con los trámites burocráticos, que puede suponer un hándicap a la hora de cumplimentar la documentación o cumplir con los requisitos estipulados en las bases de la convocatoria.

B) Importes justificados

En primer lugar, se debe analizar si la cuantía concedida por la subvención es adecuada. Así pues, se extrae de la información cualitativa que la cuantía de la subvención es el principal motivo que lleva a las empresas a solicitar el programa dado el apoyo económico que este ofrece. Más concretamente, el 75,6% de las empresas encuestadas se sienten satisfechas con la cuantía máxima ofrecida por el programa (hasta 40.000€ subvencionables), así como el 56,1% considera que el importe estipulado para los gastos de prospección y acciones comerciales es suficiente. Además, la División de Promoción y Red Exterior explica que esta cuantía sí es adecuada, ya que, tratándose de pymes, estas pueden llegar a obtener una subvención de hasta 40.000€, ejecutando en un ejercicio 80.000€⁵ en su proyecto de internacionalización. Además, la subvención incluye la mayoría de los gastos inherentes a la salida al exterior de las empresas y estas pueden beneficiarse de la misma los dos años posteriores como proyecto de consolidación, suponiendo esto un máximo de 120.000€ de cuantía total.

Por otro lado, es de gran interés conocer si los importes concedidos para la subvención están siendo justificados⁶ o no por las empresas beneficiarias y, a su vez,

⁵ El importe de la subvención por proyecto se calculará fijando el porcentaje del 50% sobre los costes subvencionables. El restante 50% debe ser aportado por la propia empresa, no pudiendo hacer uso de otras subvenciones o ayudas públicas. En lo que respecta a la ejecución, esta hace referencia a la actividad, es decir, a todos los gastos inherentes para conseguir llevar a cabo las actividades de internacionalización y comercio exterior deseadas por la empresa y subvencionables por la Administración. En cambio, la justificación está relacionada con el gasto; en concreto, se justificará la subvención a través de facturas y de un informe de auditoría. Cabe destacar que las cifras de ejecución y de justificación no tienen por qué coincidir; sin embargo, estas tienden a asemejarse.

⁶ La actividad objeto de subvención se justificará mediante cuenta justificativa con informe de auditor acompañada de las facturas pagadas. El beneficiario estará obligado a justificar, en cualquier caso, antes del 30 de noviembre del

el estudio de si justifican la totalidad del importe concedido o, por el contrario, solamente una parte de este importe. Esta información se recoge en la tabla 3, donde se presentan los porcentajes de justificación de la subvención para el periodo estudiado.

Tabla 3. Porcentaje de justificación de la subvención

| Nivel de justificación | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Justificación parcial | 86,36% | 86,96% | 89,47% | 78,43% |
| Justificación total | 13,64% | 13,04% | 10,53% | 21,57% |

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de estos resultados, observamos que, durante el periodo estudiado, una gran minoría de empresas beneficiarias justifica la totalidad de la subvención, siendo en la convocatoria de 2019 donde se presenta una mayor proporción de beneficiarios que justificaron la totalidad de la inversión. Para este aspecto, las empresas han defendido que el bajo porcentaje de justificación total de la subvención se debe a dos motivos, esencialmente: (1) previsiones y expectativas de realizar ciertas acciones comerciales que finalmente no pueden realizarse y (2) el lanzamiento del programa con retraso hace que las empresas no hayan cumplimentado las facturas siguiendo los requisitos exigidos por PROEXCA, lo que dificulta que todos los gastos sean elegibles, es decir, que puedan acogerse a la subvención. También, otro problema que preocupa a las empresas es la problemática de las tarjetas de crédito a la hora de justificar los gastos, haciéndose pagos en el mes de noviembre, los cuales están dentro del plazo de la subvención, pero no siendo estos ejecutados hasta el mes siguiente, por lo que no pueden ser incluidos.

C) Análisis por sectores de actividad

En este apartado se explica cuáles son los sectores de actividad admitidos en las bases de la convocatoria de la subvención, así como los sectores en los que operan las empresas que más demandan la subvención para realizar sus proyectos. Se pretende evaluar el sector de actividad al que pertenece la empresa con la finalidad de conocer cuáles son los sectores de las pymes canarias que más solicitan la subvención y, si fuera posible, poder añadir en los criterios de valoración de las bases algún sector nuevo, tal y como presentan otros programas del resto de comunidades autónomas del territorio nacional.

ejercicio correspondiente, toda la actividad subvencionada de forma agregada. Asimismo, el inicio del plazo para realizar la actividad y para considerar los gastos subvencionables se computará desde el 1 de enero de cada año.

En cuanto a las áreas estratégicas para la internacionalización de las pymes admitidas en las bases de las convocatorias, se encuentran: industria, energías renovables, medioambiente y gestión de residuos; TICs; audiovisual y artes “performativas”; turismo y actividades anexas; agroalimentación; marino-marítima, aeroportuaria y de transporte; arquitectura e ingeniería; salud; textil-moda; y formación y *e-learning*. En la tabla 4 se recoge el número de proyectos destinados a las diferentes áreas estratégicas para cada una de las convocatorias anuales.

Tabla 4. Número de proyectos admitidos por sector de actividad

| Áreas estratégicas o sectores de actividad | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | TOTAL |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Industria, energías renovables, medioambiente y gestión de residuos | 4 | 8 | 8 | 6 | 26 |
| TICs | 8 | 18 | 17 | 15 | 58 |
| Audiovisual y artes “performativas” | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Turismo y actividades anexas | 3 | 2 | 5 | 2 | 12 |
| Agroalimentación | 1 | 4 | 6 | 4 | 15 |
| Marino-marítima, aeroportuaria y de transporte | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 |
| Arquitectura e ingeniería | 1 | 4 | 6 | 7 | 18 |
| Salud | 1 | 4 | 6 | 5 | 16 |
| Textil-moda | 0 | 1 | 3 | 6 | 10 |
| Formación y e-learning | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Publicidad ⁷ | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Total | 22 | 46 | 57 | 51 | 176 |

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la mencionada tabla, el sector de actividad más beneficiado por las empresas que demandan la subvención para realizar sus proyectos es el de las Tecnologías de la Información y Comunicación, el cual acoge entre 8 y 18 proyectos. Para el periodo estudiado, 58 proyectos han sido del sector de las TICs. A este le sigue el sector industrial, energías renovables, medioambiente y gestión de residuos con un total de 26 proyectos. Por el contrario, los sectores menos beneficiados por la subvención son publicidad, sector no incluido en las bases, pero del cual se ha aceptado 1 proyecto, y formación y *e-learning* y audiovisuales, los cuales acogen tan solo 3 proyectos respectivamente para estos cuatro años.

⁷ Pese a no estar incluido en las bases de la convocatoria, se aceptó el proyecto tras la presentación de su plan de internacionalización.

Así pues, esta información está completamente relacionada con el número de solicitudes presentadas para cada una de las convocatorias, donde la mayor parte de las empresas que se presentan a la subvención son de los sectores más admitidos por esta. Por ejemplo, en el año 2017 se presentaron 70 proyectos (de 94 empresas)⁸, de las cuales 30 empresas eran del sector de las TICs (32%), y tan solo una empresa del sector textil-moda (1%). Lo mismo ocurre el resto de los años, por lo que se puede afirmar que el número de empresas admitidas de los distintos sectores de actividad está estrechamente relacionado con el número de solicitudes presentadas de los mismos.

Aun así, y pese a que cada vez más proyectos son participantes de la subvención, esta no está siendo del todo efectiva al no poder alcanzar una alta presencia de empresas participantes de distintos sectores de actividad. Por ejemplo, aún no se ha conseguido llegar al sector agroindustrial, muy relevante en las islas, con el alcance deseado. Además, hay que considerar que, actualmente, este sector supuso un 7% del total de las empresas beneficiarias en la última edición, muy inferior al 30% que supone el sector de las TICs.

D) Análisis por mercado de destino de las exportaciones

El programa contempla como lugar para internacionalizarse cualquier territorio que se encuentre fuera de Canarias, es decir, la península Ibérica, pese a pertenecer a España, es uno de los destinos que podrían escoger las empresas beneficiarias para expandirse geográficamente. Así pues, el REF contempla como exportaciones estas relaciones comerciales entre las islas Canarias y península. Además, el análisis de los países de destino persigue el objetivo de conocer cuáles son los continentes y países más demandados por las pymes participantes en el programa de subvenciones, así como los lugares donde las empresas canarias se han internacionalizado. En la tabla 5 se recogen los mercados objetivo a los que las empresas participantes en el programa de subvenciones han destinado sus exportaciones.

Tabla 5. Mercados objetivo

| Mercado de destino | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Europa | 11 | 43 | 96 | 91 |
| América | 14 | 22 | 64 | 67 |
| Asia | 1 | 10 | 19 | 18 |
| África | 9 | 28 | 26 | 45 |

⁸ Son 94 empresas, puesto que la subvención admite agrupaciones de empresas y ese año se presentaron 63 empresas individuales y 7 agrupaciones, las cuales estaban formadas por un total de 31 empresas.

| | | | | |
|---------|---|---|---|---|
| Oceanía | 1 | 0 | 1 | 2 |
|---------|---|---|---|---|

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que los continentes más demandados por los beneficiarios del programa son Europa y América, seguidos por África y Asia y, con una poca presencia internacional, Oceanía, siendo el total de empresas que han destinado sus exportaciones a ese continente tan solo cuatro. Es relevante también conocer, dentro de cada continente, cuáles son los países preferidos por las empresas para llevar a cabo sus actividades de internacionalización. En cuanto a Europa, estos son: España (península Ibérica), Alemania y Reino Unido; en América: Estados Unidos, México y Colombia; en Asia: Emiratos Árabes Unidos, China, India, Israel y Rusia; en África: Marruecos, Senegal, Cabo Verde y Mauritania y, finalmente; en Oceanía, la totalidad de proyectos para este periodo han destinado sus exportaciones a Australia.

De este modo, para el año 2016, del total de 11 proyectos que escogieron como mercado de destino Europa, 8 optaron por España peninsular para el mismo (un 72,3%, del total de Europa); para el año 2017, esta cifra de beneficiarios que eligieron la península Ibérica como lugar para crecer geográficamente fue de 20 proyectos. El año 2018, el total de proyectos que se sintieron atraídos por España para realizar sus estrategias de comercio exterior fueron 27. Finalmente, el último año objeto de estudio (2019) fue de un total de 28 proyectos.

Como reflejan los datos, la mayor parte de las empresas deciden internacionalizar sus actividades en países europeos, principalmente, aquellos integrados en el marco común de la Unión Europea. Así pues, las razones que pueden llevar a las empresas a destinar sus actividades comerciales en estos países se deben al menor impacto de las barreras a la internacionalización que pueden afectar a la empresa. En cuanto a las barreras culturales, los europeos tenemos una cultura más semejante con respecto a otros países, por ejemplo, los asiáticos, los cuales tienen otras costumbres, otra religión, otro idioma, otro alfabeto, etc. Además, tanto las barreras legales como las logísticas son menores, dado que las comunicaciones entre países pueden hacerse a través de la red de carreteras, por transporte aéreo o transporte marítimo. Y, en cuanto a la legislación, entre países de la UE se permite la libre circulación tanto de mercancías como de personas (Unión Europea, 2020). Las barreras comerciales también son menores, lo que se debe a que los productos no deben sufrir una gran modificación para su venta en estos países ni tampoco en las campañas de marketing, por las similitudes que presentan los mismos.

E) Impacto económico de la subvención

Con la finalidad de estudiar el impacto económico que ha tenido la subvención a lo largo de este periodo para el conjunto de empresas beneficiarias de la misma, se estudia la relación entre el importe concedido y tres variables: (a) el incremento en la cifra del volumen de negocio, (b) el número de empleados contratados durante el periodo de la subvención, y (c) el número de filiales abiertas en el exterior. Asimismo, se representan en la tabla 6 los distintos resultados obtenidos de las correlaciones entre las variables mencionadas anteriormente.

En cuanto al incremento en el volumen de negocio de las empresas el importe medio en 2016 asciende a 166.666,57€, mientras que en 2019 fue de 705.507,74€. Atendiendo al número medio de empleados por proyecto, pasa de 3 a 5 entre 2016 y 2019. Respecto a la relación entre el importe concedido de la subvención y el número de filiales abiertas en el exterior, se sitúa entre 12 y 13 en ambos años. No obstante, la relación entre las subvenciones recibidas y las variables analizadas no resulta estadísticamente significativa, por lo que no se puede afirmar que un mayor importe de la subvención conlleve a un aumento del volumen de negocio de la empresa, de la plantilla o de las filiales en el exterior.

Tabla 6. Impacto económico del "Canarias Aporta"

| Relación entre el importe concedido y el incremento en la cifra de volumen de negocios | | | | | |
|---|---|---|---|------------------|--------------------------------------|
| Año | Importe concedido de la subvención | Cifra del volumen de negocio | Cifra media del volumen de negocio | Variación | Bondad ajuste (R²) |
| 2016 | 617.407,31€ | 3.666.664,60€ | 166.666,57€ | 538.841,17€ | 2,8529% |
| 2019 | 1.719.963,83€ | 35.980.894,80€ | 705.507,74€ | | |
| Relación entre el importe concedido y el número de empleados contratados | | | | | |
| Año | Importe concedido de la subvención | Nº de empleados contratados en plantilla | Nº medio de empleados por proyecto | Variación | Bondad ajuste (R²) |
| 2016 | 617.407,31€ | 66 | 3 | 2 | 0,2156% |
| 2019 | 1.719.963,83€ | 262 | 5 | | |
| Relación entre el importe concedido de la subvención y el número de filiales abiertas en el exterior | | | | | |
| Año | Importe concedido de la subvención | Nº de filiales abiertas en el exterior | Nº medio de filiales abiertas | Variación | Bondad ajuste (R²) |
| 2016 | 617.407,31€ | 12 | - | 1 | 0,5196% |
| 2019 | 1.719.963,83€ | 13 | - | | |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el último criterio por evaluar en este apartado es la figura del *Export Manager*, figura obligatoria cuando se comienza el programa por primera vez como

proyecto nuevo. Esta figura supone para las pymes una barrera a la internacionalización, debido a que estas empresas no suelen disponer de esta figura en plantilla y, además, tienen que destinar durante la subvención una parte de sus recursos económicos para cubrir su salario. Los principales motivos por los que resulta todo un reto disponer de un *Export Manager* adaptado a las necesidades de la empresa son: las pretensiones económicas y la especialización o cualificación de estos en ciertos sectores de actividad. Aun así, todos los entrevistados afirman que el perfil del *Export Manager* es esencial a la hora de realizar acciones comerciales en el exterior y que estos acaban convirtiéndose en factores clave dentro de las organizaciones.

F) Impacto de género

Actualmente, dada la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y, la Ley 1/2010, de 26 de febrero, canaria de igualdad entre mujeres y hombres; se debe estudiar si las instituciones públicas cumplen con los planes de igualdad tanto en sus programas de subvenciones como a nivel de la organización. Por ello, y atendiendo al cargo de CEO o director ejecutivo de las empresas beneficiarias del programa, cabe destacar que las pymes participantes tienen una mayor proporción de hombres que ocupan este puesto (70,7%) que de mujeres.

Por otro lado, como ya se ha expuesto, las empresas participantes en proyectos nuevos tienen como requisito contratar un *Export Manager* en origen, siendo opcional para la totalidad de proyectos esta figura en destino. Por ello, al ser de interés conocer si las empresas consideran interesante disponer de esta figura en destino, se ha preguntado por este en el cuestionario, a lo que un 41,5% han respondido que es un hombre quien desempeña esta función, un 34,1% que se trata de una mujer y, el resto, exponen que no poseen esta figura o que tienen tanto hombres como mujeres contratados como *Export Manager* en los distintos países en los que opera. Además, siguiendo en la línea de valorar la igualdad o el impacto de género dentro del programa de subvenciones, un elevado porcentaje de las empresas ha contratado una mayor proporción de mujeres que de hombres (41,5%), seguido por un 29,3% que afirman haber contratado el mismo número de hombres que de mujeres.

En otras comunidades autónomas españolas que ofertan programas similares al "Canarias Aporta", incluyen en las bases de sus convocatorias criterios de valoración positivos a aquellas empresas que tengan un plan de igualdad en su

organización. Las empresas entrevistadas se han mostrado favorables con esta idea, pero comentan que no solamente se debe valorar la igualdad de género, sino aquellas empresas que ejecuten medidas de responsabilidad social corporativa y medioambiental dentro de estas. Asimismo, que este criterio no tenga una gran importancia relativa en la valoración, pudiendo afectar a la concesión de la subvención a una empresa que esté capacitada para llevar a cabo el plan de internacionalización.

Finalmente, y con relación a las barreras a la internacionalización, resulta interesante conocer desde el punto de vista de las mujeres que lideran los proyectos del "Canarias Aporta" si habían experimentado algún tipo de barrera por razón de género en temas de comercio exterior, a lo que todas han respondido que no han sufrido ninguna situación de exclusión o rechazo en primera persona, pero que conocidas de estas o compañeras sí lo han sufrido. Defienden que las barreras existentes por razón de género son las culturales, principalmente, en países donde las mujeres no tienen los mismos derechos que en España.

G) Grado de satisfacción del programa de subvenciones "Canarias Aporta"

En primer lugar, se analiza cuáles fueron los medios que llevaron a las empresas a conocer el programa, las razones por las cuales se presentaron, así como el grado de satisfacción con el mismo. En cuanto a los medios que acercaron el programa a las pymes canarias, cabe destacar que, gran parte de estas, lo conocieron a través de referencias de otros contactos (48,8%) y de la propia página web de PROEXCA (46,3%). Si bien es cierto que, aunque la difusión por redes sociales y prensa no ha alcanzado la audiencia esperada, muchas empresas conocen el programa gracias a otras instituciones públicas como el ICEX, la Cámara de Comercio o la Vice-consejería del Gobierno de Canarias, entre otros.

Asimismo, muchas empresas se vieron impulsadas a solicitar la subvención por motivos económicos, dado que consideran que para una pyme es bastante costoso y complejo llevar a cabo un proceso completo de internacionalización sin un soporte del gobierno en materia de subvenciones. Además, las empresas solicitantes del "Canarias Aporta" suelen participar previamente en otros programas de subvenciones, como los que ofertan las Cámaras de Comercio e ICEX. Pero los entrevistados afirman que el programa ofrecido por PROEXCA es mucho más completo y sencillo que los otros.

Atendiendo al grado de satisfacción con el programa, un 97,6% de los encuestados afirman que volverían a solicitar la ayuda. Además, los aspectos positivos que resaltan del programa son: (a) la orientación y seguimiento por parte de los técnicos de PROEXCA; (b) la cuantía económica o importe de la subvención; (c) la obligatoriedad de diseñar un plan de internacionalización, aspecto que beneficia a la empresa; (d) la libertad que tiene la empresa para tomar sus propias decisiones, dado que se trata de un programa muy flexible y sencillo; (e) la posibilidad para las empresas participantes de acceder a las oficinas comerciales de España en el exterior gracias a los *Export Managers* que tiene PROEXCA en las mismas; y (f) la posibilidad de poder sentir a PROEXCA como elemento unificador entre empresas del mismo sector.

Desde la División de Promoción y Red Exterior de PROEXCA han querido expresar su satisfacción con el programa defendiendo que los aspectos que hacen único a este son: (a) que contempla como internacionalización cualquier territorio fuera de Canarias, pues dada la lejanía e insularidad de estas islas, es fundamental que se apoye su salida al resto del territorio español, donde el mercado peninsular es el más demandado en todas las ediciones de este programa.; (b) que se trata de un programa sencillo, con requisitos mínimos y grandes ventajas; (c) la cercanía de la empresa con el personal que gestiona el proyecto, pues durante todo el proceso, antes, durante y tras la finalización de la actividad, los técnicos de PROEXCA acompañan a la empresa en su andadura internacional; (d) la posibilidad de realizar misiones directas o inversas, es decir, que puedan atraer a Canarias a potenciales clientes o prescriptores de opinión sirve en gran medida a la promoción en el exterior; (e) la cuantía de la subvención, pudiendo recibir la empresa a lo largo de los tres años hasta 120.000€, y la intensidad de la ayuda que es el 50% de todos los gastos elegibles; y (f) que el programa se adapta a las necesidades de la empresa en función de las oportunidades de negocio que se vayan detectando. De esta forma, una empresa que licita o exporta puede afrontar posteriormente un proceso de implantación.

Por otro lado, los aspectos a modificar del programa se resumen, primeramente, en la prolongación del programa en el tiempo, puesto que tres años no es suficiente para empezar y consolidar un proceso de internacionalización. No obstante, PROEXCA está de acuerdo con que este periodo no es suficiente y explica que si las empresas tomaran la subvención "Canarias Aporta" como último apoyo institucional para su proceso de internacionalización, iniciándose primero en los

programas camerales o ICEX Next, obtendrían una ayuda global de cinco años, periodo mínimo considerado para que una empresa pueda operar por sí sola en los mercados exteriores. "De hecho, el porcentaje de negocio internacional de las empresas que llevan internacionalizadas más de cinco años ha crecido un 40%, hasta alcanzar un 53% de media. En las compañías del IBEX35, dicha media se sitúa en el 62%"⁹. Aun así, un 51,2% de las pymes participantes están conformes con el periodo estipulado en las bases. En segundo lugar, lanzar la convocatoria y la resolución de admitidos en los primeros meses del año, si fuera posible, a finales de enero. Este último aspecto ha sido comentado en todas las entrevistas telefónicas, así como en la pregunta abierta del propio cuestionario.

La gran mayoría de los encuestados (97,6%) responden de manera expresa que están satisfechos con el programa y la totalidad de estos (100%) ha recomendado el mismo a otras pymes canarias. Así pues, los motivos por los cuales las empresas recomiendan este programa son: (a) el apoyo técnico prestado por el personal; (b) el apoyo económico, puesto que se trata de un importe bastante elevado; y (c) disminuye el riesgo de las empresas y les ofrece mayor seguridad para afrontar proyectos de internacionalización con menor riesgo. Con esta información, se puede afirmar que gracias a la subvención se superan algunas de las barreras a la internacionalización de las pymes, como pueden ser las logísticas y las limitaciones en cuanto a los recursos financieros.

Además, durante el programa las pymes beneficiarias mantienen un contacto muy limitado e incluso nulo entre ellas. Por ello, se les ha preguntado si consideran relevante tener un mayor contacto con otras empresas participantes o poder realizar *networking* entre las mismas, a lo que un 78% se ha mostrado favorable. Las pymes entrevistadas defienden que este contacto podría favorecer a la creación de sinergias entre empresas, poder asistir a ferias que puedan ser de interés mutuo, así como, intercambiar experiencias y opiniones tanto al comienzo como al final del programa. De este modo, se pretende superar las barreras a la internacionalización compartiendo riesgos, costes y aprovechándose del factor experiencia y conocimientos de las empresas que establecen un proyecto común.

Finalmente, un 58,5% de las empresas participantes estarían interesadas en seguir recibiendo información sobre mercados internacionales. Este dato refleja la evolución de las empresas en el conocimiento de los mercados durante los tres años

⁹ <https://www.camara.es/estudio-sobre-la-internacionalizacion-de-la-empresa-espanola>

que dura la subvención, sintiéndose interesadas en tener información sobre otros mercados, pero no representando un porcentaje muy elevado, debido al efecto experiencia y contar con la figura de *Export Manager*.

V. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL “CANARIAS APORTA” Y PROPUESTA ESTRATÉGICA

Tras la evaluación descriptiva del programa “Canarias Aporta”, donde se analiza a nivel cuantitativo la información relativa a las diferentes convocatorias del periodo 2016-2019, y la valoración de la subvención, gracias a las aportaciones de las empresas beneficiarias, así como de la División de Promoción y Red Exterior de PROEXCA, se enumeran en este epígrafe las conclusiones pertinentes a los mismos, así como una propuesta estratégica viable para su aplicación en el medio y largo plazo.

A) Análisis de las fortalezas y debilidades

El programa “Canarias Aporta” presenta un gran número de fortalezas, lo que ha permitido su mejora a lo largo de los años, así como su buena aceptación por parte de las empresas participantes. Sin embargo, también se han observado algunas debilidades en este programa de apoyo a la internacionalización de pymes canarias. Se extraen de este análisis las diez fortalezas y las seis debilidades con mayor potencial para actuar sobre ellas en la propuesta estratégica posterior. En el cuadro 3 se presenta este resumen de fortalezas y debilidades del “Canarias Aporta” y son explicadas brevemente.

Cuadro 3. Fortalezas y debilidades

| Fortalezas | Debilidades |
|------------|-------------|
|------------|-------------|

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de comunicación efectivas • Efecto experiencia • Impacto económico positivo • Satisfacción de las pymes participantes • Cuantía económica adecuada • Contempla cualquier lugar fuera de Canarias para internacionalizarse • No hace distinción por razón de género • Programa flexible • Disminuye el riesgo de las empresas y supera barreras a la internacionalización • Favorece la competitividad de las pymes canarias | <ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje técnico y complejo • Lanzamiento de la convocatoria meses posteriores al comienzo del ejercicio • Poca repercusión en algunos sectores de actividad • Obligatoriedad en la contratación del <i>Export Manager</i> • Alta proporción de justificación parcial de la cuantía concedida • Contacto prácticamente nulo entre empresas participantes |
|---|---|

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas del "Canarias Aporta"

- *Acciones de comunicación efectivas.* El número de solicitudes concedidas ha sido positivo, viéndose aumentado a lo largo del periodo. Esto se debe a la mayor difusión del programa en los medios de comunicación y a las recomendaciones de las empresas participantes en el programa, lo que ha permitido llegar a un mayor público.
- *Efecto experiencia.* Debido al propio aprendizaje de los tramitadores o a la madurez de las pymes, las cuales muchas de ellas son reincidentes en el programa, se experimenta una tendencia decreciente en el porcentaje de solicitudes desestimadas. Además, gracias al aplicativo informático, este proceso ha sido mucho más cómodo y eficaz, tanto para las pymes como para la Administración.
- *Impacto económico positivo.* Se observa un incremento en la tasa de ingresos de los beneficiarios del 323%, del 150% en el aumento del personal laboral contratado en plantilla y del 8,3% en cuanto al número de filiales abiertas en el exterior, en términos generales, para el último año estudiado respecto a los resultados del año 2016.
- *Satisfacción de las pymes participantes.* La valoración de las empresas beneficiarias del programa es altamente positiva, lo que refleja que está siendo bien acogido por las empresas y que es de utilidad para las mismas a la hora de poder llevar a cabo sus actividades de internacionalización en otros países.

- *Cuantía económica adecuada.* El importe máximo subvencionable del programa "Canarias Aporta" (proyecto de 80.000 euros, subvencionable 50%) es superior respecto de los otros programas de subvenciones del territorio nacional en materia de internacionalización como, por ejemplo: programa ICEX NEXT (máx. 30.000 euros), programa Xpande (máx. 9.000 euros) y programa internacional de pymes de la Diputación Foral de Bizkaia (máx. 60.000 euros).
- *Contempla cualquier lugar fuera de Canarias para internacionalizarse.* Gracias al Régimen Económico y Fiscal de Canarias (REF), las pymes participantes pueden llevar a cabo sus actividades de internacionalización tanto en la península Ibérica como en cualquier país del resto del mundo.
- *No hace distinción por razón de género.* El programa "Canarias Aporta" no hace distinción alguna por razón de género ni tampoco las pymes participantes del mismo, extrayéndose esta afirmación de los resultados de la encuesta a las empresas beneficiarias los años anteriores donde se observa que en lo referente a la contratación del *Export Manager* en proyectos nuevos, los valores son prácticamente similares entre contratación de *Export Manager* hombre (41%) o mujer (34%). Además, un elevado porcentaje de las empresas ha contratado una mayor proporción de mujeres en su plantilla que de hombres durante el periodo de la subvención.
- *Programa flexible.* Se trata de un programa sencillo y adaptado a las necesidades de las pymes participantes, dado que las empresas tienen una gran libertad a la hora de tomar sus propias decisiones, decidiendo estas a qué acciones concretas quieren destinar el importe concedido, lo que les permite llevar a cabo el proceso de internacionalización con base en sus propias ideas.
- *Disminuye el riesgo de las empresas y supera barreras a la internacionalización.* El "Canarias Aporta" permite a las empresas emprender un proyecto exterior venciendo algunas de las barreras a la internacionalización de empresas, principalmente, las barreras financieras y logísticas. Estas últimas, concretamente, en lo referente a los trámites burocráticos.
- *Favorece la competitividad de las pymes canarias.* El programa cumple con muchos de los principales objetivos europeos de los Fondos FEDER, siendo el más remarcable el de la mejora de la competitividad, ya que con el "Canarias Aporta" se pretende lograr la expansión internacional de las pymes canarias de manera que estas puedan mejorar sus resultados, así como, incrementar su presencia a nivel internacional.

Debilidades del “Canarias Aporta”

- *Lenguaje técnico y complejo.* La redacción de las bases de la convocatoria del programa resulta compleja para su comprensión en muchos de los epígrafes, siendo el de la justificación de gastos el que presenta una mayor dificultad para las pymes participantes.
- *Lanzamiento de la convocatoria meses posteriores al comienzo del ejercicio.* Ello causa problemas de incertidumbre en las empresas solicitantes de la subvención, así como que estas no ejecutan los gastos de manera correcta durante los meses en que no tienen la subvención por si posteriormente no se la conceden y, como consecuencia de ello, no pueden afrontar los gastos que supone el proceso de internacionalización de la empresa.
- *Poca repercusión en algunos sectores de actividad.* La subvención no está siendo efectiva con algunos sectores de actividad clave en las pymes canarias, como el sector agroindustrial, que es uno de los principales motores económicos de las islas.
- *Obligatoriedad en la contratación del Export Manager.* Una gran preocupación que afecta a las empresas, y que se trata de un requisito obligatorio para los proyectos nuevos, es contar con la figura del *Export Manager*. Se trata de una debilidad, dada la dificultad para encontrar este perfil especializado en determinados sectores de actividad, así como el coste económico que conlleva su contratación.
- *Alta proporción de justificación parcial de la cuantía concedida.* Una minoría de empresas justifica el importe total de la subvención que le ha sido concedida, lo que tanto para la Administración como para la pyme significa un problema, ya sea porque no se está gastando el importe de acuerdo con lo que se tenía previsto o no justificando los gastos de manera adecuada.
- *Contacto prácticamente nulo entre empresas participantes.* El “Canarias Aporta” podría ser un apoyo a la hora de impulsar la creación de sinergias entre empresas; sin embargo, el contacto que tienen estas durante el periodo de la subvención es muy limitado, incluso nulo.

B) Propuesta estratégica

Dado que el objetivo principal de este estudio es hacer una evaluación del programa de subvenciones "Canarias Aporta" y determinar cuáles son los principales aspectos que se podrían modificar para que este programa sea más eficaz y acoja al mayor número de pymes canarias posible, se presenta la siguiente propuesta estratégica de mejora del programa de Apoyo a la Internacionalización de Pymes Canarias "Canarias Aporta". Por ello, y tras el análisis descriptivo, así como sobre la base de las aportaciones de los beneficiarios y del propio departamento encargado de la subvención, se proponen los siguientes objetivos recogidos en el cuadro 4 con el fin último de tratar de hacer más eficaz el programa en los próximos cuatro años y, de esta manera, poder contar en las próximas convocatorias con una mayor participación de pymes canarias con objeto de favorecer la competitividad de estas y su presencia en mercados exteriores, incrementando además el empleo cualificado en las Islas Canarias.

Cuadro 4. Propuesta estratégica para el programa “Canarias Aporta”

| | |
|----------------------------|--|
| OBJETIVO 1 | Modificar las bases de la convocatoria del programa “Canarias Aporta”, a fin de abarcar más sectores de actividad y pymes |
| ESTRATEGIA 1.1 | Inclusión de nuevos sectores de actividad que puedan alcanzar la puntuación máxima de 20 en la segunda fase de valoración |
| MEDIDAS | Sería interesante poder añadir en la segunda fase puntuación para nuevos sectores relacionados con la digitalización u otros surgidos a partir de esta. La División de Promoción y Red Exterior de PROEXCA (en adelante, la División), podría publicar un formulario en la página web tras el lanzamiento de la convocatoria “Canarias Aporta 2020” (si esta no experimenta modificaciones respecto de la convocatoria del “Canarias Aporta 2019”) en donde las empresas que quieran inscribirse, pero no puedan hacerlo por no cumplir el requisito del sector de actividad, indiquen a qué sector se dedican y si estarían interesadas en participar en el programa si su sector estuviera contemplado en las bases. |
| RESPONSABLE/S | La División deberá coordinarse con los principales responsables de la Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo para decidir la aprobación de estos requisitos en las nuevas bases de las convocatorias del “Canarias Aporta”. |
| ESTRATEGIA 1.2 | Incorporación de nuevos criterios de valoración relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC) |
| MEDIDAS | Aunque en menor proporción (alcanzable hasta 7 puntos en vez del máximo de 20 ya recogido para los sectores de actividad), se podría asignar una marca positiva a aquellas empresas que lleven a cabo medidas de responsabilidad social corporativa y medioambiental, así como a aquellas que cuenten con planes de igualdad de género en su organización. Esta puntuación se valorará en función del número de acciones que haga la empresa, así como el tipo de medidas que desarrolla. Asimismo, para un mayor detalle de los tipos de medidas y áreas en las que se puede aplicar la responsabilidad social corporativa, se recomienda la lectura de la <i>Guía de Buenas Prácticas</i> (véase nota al pie 9). |
| RESPONSABLE/S | Como toda modificación en las bases requiere de la aprobación de la Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo, la División deberá mantener al tanto a esta de las modificaciones deseadas en el documento de bases reguladoras. |
| ESTRATEGIA 1.3 | Simplificación de la redacción del documento de bases reguladoras del programa e inclusión de aclaraciones en la explicación del procedimiento de justificación de gastos |
| MEDIDAS | Se trata de elaborar el documento de manera que sea sencillo y comprensible para todo tipo de lectores, teniendo en cuenta que estos son conocedores de los principales términos básicos del mundo empresarial. |
| RESPONSABLE/S | Para la elaboración del documento se pueden encargar los técnicos de la División, si bien es cierto que se podría contar con otros empleados de la organización menos familiarizados con el programa para que se leyera dicho documento de forma que se averigüen cuáles son los aspectos que causan una mayor dificultad en la comprensión. |
| ESTRATEGIA 1.4 | Rediseño del procedimiento de justificación de gastos |
| MEDIDAS | Se pretende adaptar los plazos de ejecución y justificación para que sean subvencionables todos los gastos elegibles realizados dentro del proyecto, así como incluir la posibilidad de realizar pagos de cara al ejercicio siguiente, debido a que, actualmente, en cada ejercicio hay una mensualidad sin cobertura -habitualmente es el mes de diciembre-. De esta forma, las pymes tendrían la posibilidad de asistir a las ferias deseadas y hacer sus previsiones con antelación. |
| RESPONSABLE/S | La División deberá reunirse con los principales responsables de la Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo para decidir la aprobación de esta modificación del procedimiento de justificación de gastos en las nuevas bases de las convocatorias. |
| JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO | Este objetivo 1 es fundamental, dado que el documento que recoge las bases de la convocatoria del programa tiene el propósito de “regular las subvenciones que se concedan destinadas a la internacionalización de empresas canarias consistente en asesoramiento técnico especializado y financiación a proyectos de expansión empresarial en el exterior de las Islas Canarias” (PROEXCA, 2018). Por esta razón, se recogen en el mismo todos los aspectos de interés relacionados con la subvención de manera detallada, pero muchas veces esta información no es bien comprendida por las pymes participantes y, además, este puede incluir nuevos factores que podrían ser clave para el correcto funcionamiento del “Canarias Aporta”. |

Cuadro 4. Propuesta estratégica para el programa “Canarias Aporta” (Cont.)

| | |
|----------------------------|---|
| OBJETIVO 2 | Ampliar el apoyo económico y técnico por un periodo superior a tres años para la internacionalización empresarial de las pymes y conseguir un mayor número de participantes |
| ESTRATEGIA 2.1 | Coordinación con otras instituciones públicas, ICEX y cámaras de comercio de España, para informar sobre los otros programas existentes en materia de comercio exterior y poder orientar a la pyme en su andadura internacional. |
| MEDIDAS | Esta estrategia se implementaría a través de la coordinación de las instituciones públicas que ofertan programas de subvenciones de apoyo a la internacionalización de empresas. Por ello, a la hora de lanzar la convocatoria de sus programas, tanto PROEXCA, las cámaras de comercio de España como el ICEX, pondrían en conocimiento de las empresas solicitantes información del resto de subvenciones y programas de apoyo existentes en el país. De esta forma, las empresas podrán planificar con antelación sus estrategias de internacionalización y podrían conseguir hasta un apoyo total de cinco años. En concreto, se pueden sintetizar en un único documento orientativo las distintas fases en las que se puede encontrar la pyme a la hora de internacionalizarse, identificando en él los distintos programas existentes de apoyo a la internacionalización a modo de resumen para cada una de las distintas situaciones o fases de internacionalización en la que la empresa se pueda encontrar. Tal como se ha comentado en el marco contextual de este trabajo, existe un manual llamado <i>Guía de Servicios para la Internacionalización Edición Canarias</i> ¹⁰ , el cual recoge todos los programas de apoyo a la internacionalización del que se pueden beneficiar las pymes canarias. Sin embargo, sería interesante hacer una tabla resumen con todos estos de manera que al sintetizarlos sea más visual y sencillo para que las empresas lo comprendan y se vean reflejadas en una de las fases concretas del proceso de internacionalización (véase nota al pie 10). |
| RESPONSABLE/S | Cada institución deberá encargarse de la definición de su programa en específico y la Administración que ocupe un nivel superior será aquella que elabore con toda la información recogida el documento resumen de las fases. |
| ESTRATEGIA 2.2 | Marketing y difusión del programa en coordinación con el ICEX y cámaras de comercio de España |
| MEDIDAS | A la hora de elaborar las acciones de marketing y difusión del programa en redes sociales u otros medios, se considera importante incluir la información citada en la estrategia 2.1. |
| RESPONSABLE/S | La coordinación entre las distintas instituciones se llevará a cabo por la División de Promoción y Red Exterior, dejando al Departamento de Marketing las tareas de diseño del plan de marketing, ejecución de este y difusión en los medios de comunicación. |
| ESTRATEGIA 2.3 | Impulso de la comunicación del programa por redes sociales de manera que esta tenga un mayor alcance digital |
| MEDIDAS | En el mundo actual, donde las redes sociales son los principales escaparates para ofertar productos y las principales fuentes de información de masas, se debe fomentar la comunicación del programa en las distintas redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, etc. |
| RESPONSABLE/S | El Departamento de Marketing debería responsabilizarse de esta estrategia bajo las peticiones de los responsables de la División de Promoción y Red Exterior. |
| JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO | Este objetivo 2 no solamente favorece a las pymes canarias a tener un mayor conocimiento de los programas de subvenciones que puedan resultar interesantes dentro del ámbito nacional, sino que para PROEXCA y para el resto de las instituciones públicas, las cuales ya presentan un alto grado de cooperación entre ellas, les permitirá favorecer y mejorar sus programas gracias a las relaciones interpersonales que pueden surgir, aportando ideas novedosas. |

¹⁰ <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/dax2014281922.pdf>

Cuadro 4. Propuesta estratégica para el programa "Canarias Aporta" (Cont.)

| | |
|----------------------------|--|
| OBJETIVO 3 | Presentar el programa a las pymes canarias antes de publicar su convocatoria, modificando las fechas de lanzamiento de este |
| ESTRATEGIA 3.1 | Lanzamiento del "Canarias Aporta" en los primeros meses del año, como máximo, en el primer trimestre de este |
| MEDIDAS | Para ello, se espera que, si se lanza la convocatoria del programa en este periodo, podrá incrementar el porcentaje de justificación de los gastos inherentes a la cuantía de la subvención y las empresas podrían asistir a un mayor número de ferias y acciones comerciales en el exterior, dado que les permitiría planificarse y elaborar los presupuestos anuales con antelación. |
| RESPONSABLE/S | La principal responsable del desarrollo de esta estrategia es la División de Promoción y Red Exterior, así como, esta debe tener una adecuada coordinación con la Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo. |
| ESTRATEGIA 3.2 | Presentaciones a las pymes canarias por sector de actividad antes del lanzamiento del programa, de manera que se recalquen los beneficios que este programa puede aportarles de manera más especializada |
| MEDIDAS | La intención es hacer diferentes presentaciones, ya sea presencial o telemáticamente, por ejemplo, a través de <i>webinars</i> , explicando lo que el "Canarias Aporta" puede ofrecerle a cada sector en específico, pudiendo contar con el testimonio de participantes en las convocatorias de años previos. |
| RESPONSABLE/S | La División de Promoción y Red Exterior, una vez tenga aprobadas las nuevas bases de la convocatoria, deberá contar con los principales representantes de la Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo del Gobierno de Canarias, entre otros grupos de interés, para poder llevar a cabo estas reuniones o seminarios de manera actualizada y resaltando las ventajas que presenta el "Canarias Aporta". |
| JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO | El objetivo 3 persigue que las empresas se decidan a solicitar la subvención viendo reflejados los beneficios que esta les puede aportar, además de la relevancia de modificar la fecha de lanzamiento, que en las convocatorias previas ha supuesto un obstáculo el hecho de presentar el programa una vez avanzado el ejercicio económico. |
| OBJETIVO 4 | Fomentar el <i>networking</i> entre las pymes participantes en el "Canarias Aporta" e informarlas acerca de los mercados internacionales |
| ESTRATEGIA 4.1 | Reunión de admitidos en la subvención tras la resolución definitiva |
| MEDIDAS | De esta forma, las empresas participantes podrían tener una primera toma de contacto, conocer sus preocupaciones e intereses, los sectores a los que pertenecen, compartir ideas sobre asistencia a ferias, entre otros. Por otro lado, una vez finalizada la subvención, se convocaría otra reunión para intercambiar opiniones, experiencias e ideas una vez implementada la internacionalización. |
| RESPONSABLE/S | La División de Promoción y Red Exterior de PROEXCA se encargaría de convocar estas reuniones con los participantes, informándoles por correo electrónico de la fecha y del lugar. |
| ESTRATEGIA 4.2 | Envío de un cuestionario a las empresas participantes tras acabar el programa a fin de conocer si desean recibir más información sobre mercados internacionales |
| MEDIDAS | De esta forma, se podrá tener documentación relevante a la hora de continuar de manera independiente el proyecto de internacionalización. Todas aquellas empresas que muestren consentimiento y acepten este envío de información, serán incluidas en una lista de distribución de correo electrónico donde periódicamente se les enviarán enlaces de interés, documentos e informes, seminarios y <i>webinars</i> , cursos, ferias que puedan resultar interesantes u otras convocatorias, entre otros. |
| RESPONSABLE/S | La División de Promoción y Red Exterior seleccionará los documentos y diseñará el cuestionario; el Departamento de Marketing diseñará el <i>mailing</i> y hará envío de este a los participantes y el Departamento de Informática elaborará el cuestionario y creará la lista de distribución. |
| JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO | En cuanto a este objetivo 4, cabe destacar que, actualmente, el <i>networking</i> es una realidad esencial en el mundo de los negocios y las relaciones entre empresas. Por esta razón, este programa de apoyo a la internacionalización de las pymes canarias podría servir como motor para que las empresas participantes creen sinergias y proyectos de manera conjunta. |

Fuente: Elaboración propia.

VI. CONCLUSIONES

Mediante este trabajo se ha pretendido hacer una evaluación del programa de subvenciones "Canarias Aporta", con la finalidad de mejorar la eficacia del mismo y adaptarlo a las necesidades reales de las pymes canarias, cumpliendo con los objetivos de los fondos europeos FEDER y teniendo presente las barreras con las que las empresas se han encontrado a lo largo de su andadura internacional.

Para ello, se han llevado a cabo diferentes etapas de búsqueda y recogida de información, desde unas más teóricas y bibliográficas hasta otras más razonadas, para su posterior análisis y evaluación. Se podría afirmar que la primera etapa ha consistido en la comprensión de la internacionalización empresarial y, más concretamente, de las pequeñas y medianas empresas. Por su parte, la segunda etapa se ha centrado en el estudio de la subvención a partir de toda la información inherente al programa, así como la propia opinión de las empresas participantes en la subvención en los últimos cuatro años y de la División de Promoción y Red Exterior que se encarga de ofrecer el programa "Canarias Aporta". Una vez recopilada toda la información, tanto primaria como secundaria, se han realizado los cálculos pertinentes para los distintos análisis, lo que ha permitido conocer la situación actual del programa de subvenciones, con sus principales fortalezas y sus debilidades, fundamento sobre el cual se ha elaborado una propuesta de mejora del programa a cuatro años vista formada por cuatro objetivos principales y un total de once estrategias orientadas a alcanzarlos, con sus correspondientes medidas y responsables de su implementación.

Con respecto a las conclusiones obtenidas, es evidente que la subvención tiene un impacto positivo en el tejido empresarial canario, permitiendo a las pymes incrementar sus resultados, favoreciendo el empleo y accediendo a nuevos mercados internacionales. Además, queda patente la satisfacción a nivel general de los beneficiarios el programa y el gran valor añadido que tiene para ellos la atención y ayuda por parte de los técnicos de PROEXCA.

Por otro lado, y atendiendo al Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el cual cofinancia la subvención en un 85%, cabe destacar que el "Canarias Aporta" está alineado con varios de los objetivos temáticos de los citados fondos, concretamente con "la mejora de la competitividad de la pyme" y "el fomento del empleo sostenible y de calidad y apoyo a la movilidad laboral".

En cuanto a las barreras a la internacionalización, se podría concluir que son obstáculos difíciles de superar para las empresas, pero que gracias a la subvención se eliminan muchos de ellos como, por ejemplo, las limitaciones de recursos financieros, dado que uno de los aspectos más valorados por los usuarios de la subvención es la cuantía económica de la misma, que les supone un gran apoyo para poder llevar a cabo su proyecto de internacionalización.

Sin lugar a dudas, la Sociedad Canaria de Fomento Económico (PROEXCA, S.A.) ofrece una subvención que ha sido durante todos los años bien acogida por las pymes canarias y que causa un alto grado de satisfacción en las mismas. Por ello, se anima a seguir ofreciéndola en los años venideros, tratando de aumentar su impacto mediante la atracción cada año de un mayor número de empresas de sectores de actividad diferentes.

En cuanto al trabajo en su contexto, a su análisis y a la referente propuesta estratégica, cabe destacar que este se limita a un programa concreto, por lo que sus conclusiones no se podrían generalizar a otras subvenciones similares. En cualquier caso, la metodología aplicada puede ser de utilidad para el estudio de otros programas ofrecidos por las instituciones públicas y administraciones nacionales.

Finalmente, dado que este estudio se limita al cuatrienio 2016-2019, cabe resaltar que en la última convocatoria hasta la fecha del "Canarias Aporta" (2020), se ha llevado a cabo una serie de modificaciones¹¹ en las líneas de la propuesta estratégica presentada en este informe, en concreto, se ha creado una nueva línea de apoyo para impulsar la digitalización de las empresas en proceso de internacionalización, denominada "Canarias Aporta Digital", ofreciendo la posibilidad de aumentar las pymes participantes por abarcar un mayor número de sectores relacionados con el mundo digital y tecnológico (Objetivo 1). Asimismo, y para esta nueva línea, se abonará anticipadamente la subvención y el plazo de justificación de la actividad ejecutada será semestral, lo que podrá simplificar los problemas de ejecución que se exponían en este estudio (Objetivo 1). Además, el plazo de ejecución será de dieciocho meses y en la propia web de PROEXCA se puede encontrar un enlace directo al manual del procedimiento de justificación de gastos. Por último, en línea con el Objetivo 3, cabe destacar que el día 1 de julio de 2020 se hizo un *webinar* de presentación de las últimas actualizaciones del programa

¹¹https://proexca.es/Portals/0/Documentos18/Documentos/Convocatorias/CanariasAporta/CanariasAporta20/Presentacion_CanariasAporta2020_julio2020.pdf

“Canarias Aporta”, donde se reflejaron, a su vez, los resultados obtenidos del presente estudio de evaluación del programa de internacionalización de pymes canarias, contando con una participación de 210 empresas inscritos, siendo el 74,6% no beneficiarios del “Canarias Aporta” en ediciones anteriores. Además, la mayor parte de los asistentes pertenecían al sector del turismo, seguido por las TICs y el comercio¹².

FINANCIACIÓN

El presente estudio ha sido financiado por la Sociedad Canaria de Fomento Económico (PROEXCA, S.A.) para su promoción.

REFERENCIAS

- AMEC (12 de enero de 2012). *BS Blog*. Obtenido de Sabadell: <https://blog.bancsabadell.com/2012/01/la-internacionalizacion-clave-futuro-empresa-amec.html>
- Arteaga, J. (2017). *Manual de Internacionalización: Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito un proceso de internacionalización*. Madrid.
- Claver Cortés, E., y Quer Ramón, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Claver Cortés, E., y Quer Ramón, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *Información Comercial Española*, 37-60.
- Comisión Europea. (2014). *Cómo apoyar la política sobre pymes con los Fondos Estructurales*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones oficial de la Unión Europea.
- DHL (17 de mayo de 2017). *Comercio Internacional*. Obtenido de Exporta con DHL: <https://www.exportacondhl.com/blog/barreras-estimulos-en-comercio-exterior/>
- DHL (25 de octubre de 2018). *Comercio Internacional*. Obtenido de Exporta con DHL: <https://www.exportacondhl.com/blog/barreras-e-incentivos-para-las-exportaciones/>
- Dunning, J. H. (2012). *The Multinational Enterprise (RLE International Business)*. Oxfordshire: Routledge.

¹² <https://www.youtube.com/watch?v=RmXJztEOrg8&feature=youtu.be>

- Durán Herrera, J. J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Madrid: Pirámide.
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*.
- Fanjul, E. (16 de mayo de 2017). *Escuela de Comercio Exterior*. Obtenido de Iberglobal: http://www.berglobal.com/files/2017/barreras_internacionalizacion.pdf
- Gobierno de Canarias (27 de junio de 2017). *BOC*. Obtenido de Gobierno de Canarias: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2017/128/003.html>
- Guerras Martín, L. Á., y Navas López, J. E. (2016). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones. 5ª edición. Revisada y Actualizada*. Pamplona: Civitas.
- Jarillo, J., y Martínez, J. (1991). *Estrategia Internacional: más allá de la exportación*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Kinnucan, H. W., Duc Minh, N., y Zhang, D. (2017). Trade diversion and antidumping effectiveness: insights from a residual demand model. *Australian Journal of Agricultural y Resource Economics*, 324–340.
- Manera Bassa, J., y Martín del Peso, M. (2006). Percepción de los instrumentos de promoción comercial de apoyo a la internacionalización de las empresas en las Comunidades Autónomas de España. *Información Comercial Española*, 249-268.
- Pla-Barber, J., Villar, C., y Ghauri, P. (2020). The internationalization of SMEs: Building models for long-term development. *BRQ Business Research Quarterly*, 88–90.
- Porter, M. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School.
- PROEXCA (9 de abril de 2018). *Bases Regulatoras Canarias Aporta 2019*. Obtenido de PROEXCA: <https://proexca.es/canariasaporta2019>
- Unión Europea (9 de junio de 2020). *Vender en la UE*. Obtenido de Web Oficial de la Unión Europea : https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/selling-products-eu/index_es.htm
- Villarreal Larrinaga, O. (2006). La Internacionalización de la Empresa: El Modelo de las Diez Estrategias. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 67-81.