



# La empresa española ante un nuevo escenario internacional



AED  
Connecting leaders



Con la colaboración de



# Índice

<b>Prólogo .....</b>	<b>3</b>
<b>Preámbulo institucional .....</b>	<b>4</b>
<b>Entidades organizadoras .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Contexto</b>	
1.1. Internacionalización de la economía española .....	8
1.2. La empresa española internacionalizada .....	15
<b>2. Un nuevo escenario internacional</b>	
2.1. Presentación del estudio .....	18
2.2. Coyuntura .....	19
2.3. Perspectivas para el negocio internacional .....	20
2.4. Estrategia de internacionalización .....	22
2.5. Mercados .....	25
2.6. Riesgos y desafíos .....	28
2.7. Apoyo de la Administración .....	31
<b>3. Conclusiones .....</b>	<b>33</b>
<b>4. Anexo .....</b>	<b>37</b>

Preámbulo institucional

Entidades organizadoras

1. Contexto

- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

2. Un nuevo escenario internacional

- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

3. Conclusiones

4. Metodología

# Prólogo



## Pablo Bernad

Socio responsable de Mercados y de Consulting Corporates de KPMG en España

Es un placer presentar el informe *La empresa española ante un nuevo escenario internacional* que desde KPMG hemos elaborado con la colaboración de la Asociación Española de Directivos, el Club de Exportadores e Inversores, el Foro de Marcas Renombradas Españolas, CEOE y la Cámara de Comercio de España y el apoyo de ICEX España Exportación e Inversiones y DHL.

Desde la irrupción de la COVID-19, la incertidumbre ha sido una constante en la actividad de las empresas españolas y globales. A las restricciones a la movilidad se sumaron factores como la escalada de precios o la disrupción de las cadenas de suministros, que se agravarían con el estallido de la guerra en Ucrania. Este conflicto, además, situó las tensiones geopolíticas en un lugar destacado en los mapas de riesgos.

Las estrategias de internacionalización no son ajenas a este complejo escenario y así lo reflejan los más de 500 directivos que han respondido a la encuesta en la que se basa este informe, así como los representantes de las organizaciones con presencia internacional y las entidades de apoyo a la internacionalización que han participado en los distintos paneles de discusión cuyas conclusiones también se recogen en este documento.

Pese a las complejidades, el negocio internacional se refuerza y constituye una palanca de crecimiento y competitividad del tejido empresarial español. Más de la mitad de la facturación de las compañías que han participado en este estudio tiene su origen fuera de nuestras fronteras, y sus directivos prevén que esta proporción aumente en cerca de diez puntos en los próximos cinco años.

Sin embargo, los mercados objetivo se redefinen y las organizaciones están priorizando aquellas geografías en las que ya cuentan con una amplia experiencia, que garantizan una mayor protección. Destacan la Unión Europea y, especialmente, Estados Unidos. Estas estrategias ponen de manifiesto la consolidación hacia una mayor

regionalización del comercio internacional. De hecho, las cadenas de suministro se están revisando con el objetivo de garantizar una mayor eficiencia y seguridad. Las empresas apuestan por una mayor diversidad y proximidad geográfica de los proveedores y por el aumento de los stocks para evitar la falta de existencias.

Las estrategias de internacionalización también se están viendo afectadas por las dos grandes transformaciones que se están produciendo en nuestra sociedad: la digital y la sostenible. Seguir avanzando en estos procesos es clave para ganar competitividad, respondiendo a las demandas de los consumidores de los diferentes mercados de forma ágil y eficiente. Además, el incremento de las tensiones geopolíticas exige una mayor atención a los ciberriesgos, uno de los principales retos tecnológicos en la actividad internacional de las compañías españolas.

Y como ocurre en todo desafío que impacta en el conjunto de la sociedad, para el éxito de las estrategias de internacionalización de las compañías española se hace necesaria una mayor colaboración público – privada. El apoyo de las instituciones públicas es indispensable para la construcción de un mercado internacional más integrado, cohesionado y seguro, que favorezca el intercambio de productos, servicios y conocimientos.

Como firma presente en 143 países y territorios, estamos convencidos de la necesidad de ayudar a las empresas españolas a encontrar oportunidades en otros mercados, garantizando la protección de su actividad y de sus intereses.

Para finalizar, me gustaría dar las gracias a las entidades que han colaborado en la realización de este informe, que espero contribuya a favorecer la internacionalización de nuestro tejido productivo como pilar estratégico del crecimiento de la economía.

Entidades organizadoras

1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

3. Conclusiones

4. Metodología

# Preámbulo institucional



**Xiana Margarida Méndez Bértolo**

Secretaria de Estado de Comercio

Las empresas internacionalizadas son la punta de lanza del desarrollo económico y social de España. Han sido fundamentales en el pasado, ante eventos como la Gran Recesión o la crisis sanitaria, y lo serán en el futuro próximo para afrontar los retos que nos plantea el escenario económico internacional. Las políticas comerciales y de apoyo a la internacionalización continuarán acompañando a nuestras empresas para la superación de estos desafíos.

A lo largo de la historia, la apertura al exterior de la economía española ha impulsado su crecimiento económico y los avances sociales. El ejemplo más notable es nuestra adhesión a la Unión Europea, a la que siguió la construcción de la Unión Económica y Monetaria. La integración con nuestros socios europeos marcó un hito para la modernización de nuestra economía, la consolidación de nuestra democracia y la construcción de nuestro estado del bienestar.

En periodos más recientes, la internacionalización ha sido clave para superar los nuevos retos a que se ha enfrentado la economía española. La salida de la Gran Recesión de 2008 se apoyó en el fuerte crecimiento de las exportaciones. Nuestra apertura al exterior hizo también posible el acceso a los medicamentos, equipos y vacunas necesarios para combatir la pandemia COVID-19 y las exportaciones han actuado, nuevamente, como motor de la recuperación, tras la crisis sanitaria.

Las empresas españolas que acceden a los mercados exteriores, mediante la exportación de bienes o de servicios o a través de la inversión, son las auténticas protagonistas de estas historias de éxito. La ampliación de la base exportadora es, precisamente, nuestra principal fortaleza. En 2022, contábamos ya con más de 57.000 exportadores que vendían bienes al exterior de forma continuada, frente a los 37.000 de 2011. Otra fortaleza notable es el dinamismo de las exportaciones de servicios no turísticos, cada vez más relevantes en el comercio mundial. Destaca, en particular,

nuestro favorable posicionamiento en sectores con alto potencial de crecimiento, como los de telecomunicaciones, informática o comunicación, o los servicios a empresas y, dentro de ellos, los de consultoría y gestión. Las empresas españolas que exportan servicios no turísticos están, además, presentes en todas las áreas geográficas, contribuyendo a mantener el superávit de la balanza de bienes y servicios y a la robustez de nuestro crecimiento económico.

El escenario económico internacional para los próximos años está sujeto a una elevada incertidumbre. Así, continuarán incidiendo en el comercio y la actividad internacionales la guerra de Ucrania, su impacto sobre los precios de la energía, los alimentos y algunas materias primas; las tensiones geopolíticas globales, sus efectos en los suministros y en la reconfiguración de las cadenas globales de valor. Al mismo tiempo, la economía española, al igual que las de nuestro entorno, estará comprometida con la doble transición energética y digital. Transiciones que resultarían de imposible realización sin el concurso del sector exterior.

En este complejo escenario, las empresas internacionalizadas estarán acompañadas por la política comercial y por los instrumentos de apoyo a la internacionalización. La presidencia española de la Unión Europea, en el segundo semestre de 2023, es una excelente oportunidad para contribuir, a través de la ratificación del acuerdo con Mercosur y de la modernización de los ya existentes con México y Chile, a facilitar el acceso a recursos estratégicos y a garantizar que los mercados internacionales permanecen abiertos para nuestras empresas. La revisión de medio término de la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027, que llevaremos a cabo también en este año, es igualmente una ocasión excepcional para adaptar nuestras acciones de apoyo a la internacionalización de las empresas a los nuevos requerimientos del escenario económico internacional.

## 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

## 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

## 3. Conclusiones

## 4. Metodología

# Entidades organizadoras de la V Cumbre de Internacionalización



**Antonio Bonet Madurga**

Presidente del Club de Exportadores e Inversores Españoles

La coyuntura económica mundial y la inestabilidad internacional dibujan un panorama poco halagüeño para las empresas españolas en los próximos meses. Nuestro sector exterior es fuerte, pero es necesario seguir trabajando para reforzar su competitividad internacional, en un contexto de alza de los tipos de interés, crisis energética, incertidumbre y riesgo de recesión. Hoy más que nunca es el momento de iniciar un programa de reformas económicas estructurales, con políticas de apoyo empresarial que aporten estabilidad y certidumbre, reduzcan la presión fiscal sobre las empresas e incentiven la inversión, apostando por la internacionalización como tractor de la recuperación económica.



**Ignacio Osborne**

Presidente de Foro de Marcas Renombradas Españolas

En los últimos años hemos vivido el impacto de dos acontecimientos de enorme envergadura, como han sido la pandemia primero y la guerra de Ucrania a continuación, con un impacto humano brutal pero también considerable en términos económicos, con efectos como la inflación o los cambios en las cadenas de suministro. El entorno geopolítico ha cambiado y el contexto es incierto, sin duda, pero las empresas españolas han demostrado una gran agilidad y capacidad de adaptación, y han demostrado que las ganancias de competitividad generadas por una apuesta sostenida por la internacionalización les ha permitido afrontar con mayores garantías un momento de turbulencias como el actual. Podemos ser optimistas, pero sin duda es necesario conocer y analizar los retos a los que nos enfrentamos y las inquietudes y necesidades de las empresas.



**Antonio Garamendi**

Presidente de CEOE

En la situación actual de gran incertidumbre en el escenario internacional quiero reivindicar la importancia del sector exterior para nuestra economía. Su peso en el PIB sigue aumentando, así como el compromiso de las empresas españolas con la internacionalización. Es una fuente importante de generación de riqueza y empleo para nuestro país, que tenemos que preservar. De ahí, la importancia de asegurar que nuestras empresas compiten en igualdad de condiciones con las empresas de nuestros países competidores, evitando medidas en nuestro país y en la Unión Europea que nos dejen en desventaja

## 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

## 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

## 3. Conclusiones

## 4. Metodología

# Entidades organizadoras de la V Cumbre de Internacionalización



**Juan Antonio Alcaraz**

Presidente de la Asociación Española de Directivos

Es siempre motivo de orgullo pasear por cualquier ciudad del mundo y encontrar empresas con acento español. Es cada vez más frecuente porque el número de empresas exportadoras crece al 7% anual, si bien, el tamaño de nuestras compañías y las incertidumbres actuales, suponen un obstáculo para muchas de ellas en sus planes de salir al exterior. Desde AED, convencidos del talento y potencial de nuestras empresas, ponemos todos nuestros recursos e intenciones en ayudarlas a dar ese paso. Fomentar su externalización es favorecer un entorno empresarial más próspero y competitivo, crear riqueza y empleo. Y contribuye a generar una imagen de España en el exterior inmejorable. Porque si algo habla bien de nuestro país son sus empresas y directivos.



**José Luis Bonet**

Presidente de la Cámara de España

A lo largo de las últimas décadas el proceso de internacionalización de las empresas españolas ha sido determinante para la inserción de nuestra economía en un mundo cada vez más globalizado y para la transformación del tejido productivo y el crecimiento de nuestro país.

La irrupción de la pandemia del COVID19 y las tensiones geopolíticas actuales se han traducido en un freno al crecimiento de numerosos países, una escalada de precios y costes, y problemas de abastecimiento de determinadas materias primas y componentes. Analizar este contexto es el propósito de este informe, en el que se pone de manifiesto cómo la empresa española se está adaptando a este nuevo escenario internacional, destacando no sólo su preparación, sino también su disposición para dar respuesta a las necesidades de un mercado cambiante.

**Prólogo**

**Preámbulo institucional**

**Entidades organizadoras**

## **1. Contexto**

**1.1. Internacionalización de la economía española**

**1.2. La empresa española internacionalizada**

## **2. Un nuevo escenario internacional**

**2.1. Presentación del estudio**

**2.2. Coyuntura**

**2.3. Perspectivas para el negocio internacional**

**2.4. Estrategia de internacionalización**

**2.5. Mercados**

**2.6. Riesgos y desafíos**

**2.7. Apoyo de la Administración**

## **3. Conclusiones**

## **4. Metodología**

**1**

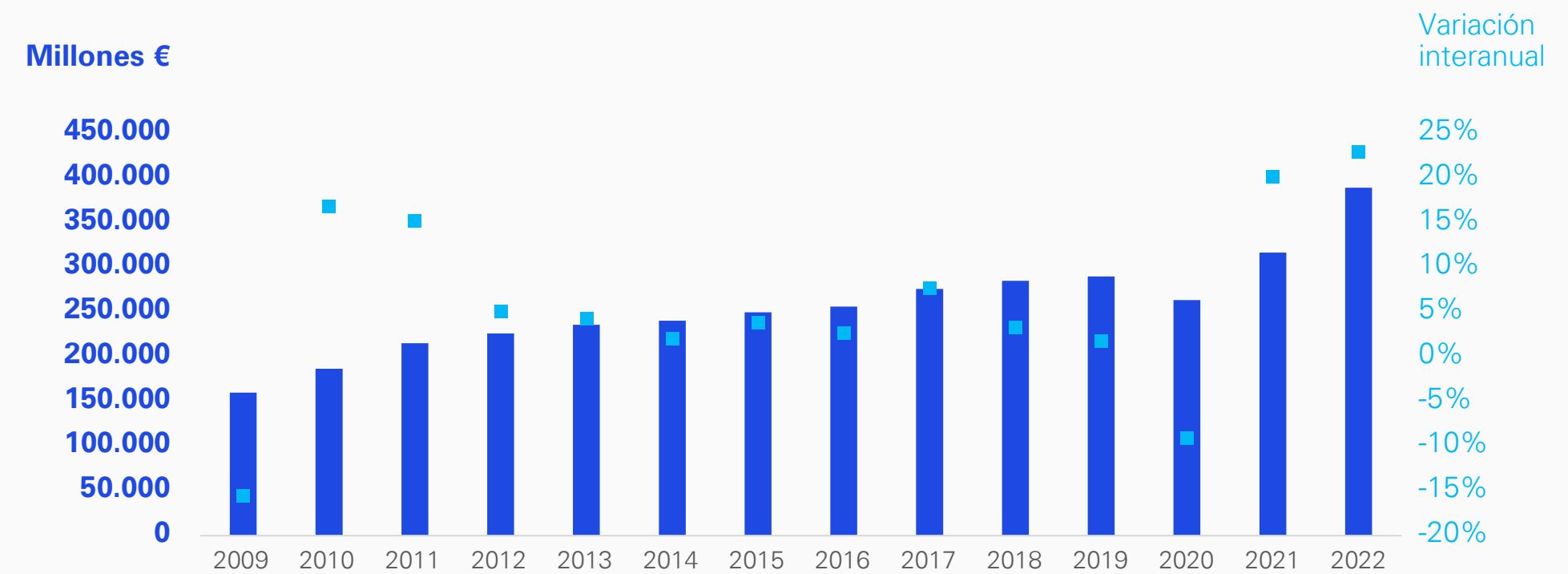
# Contexto

# 1.1 Internacionalización de la economía española

## 1.1.1 Exportaciones

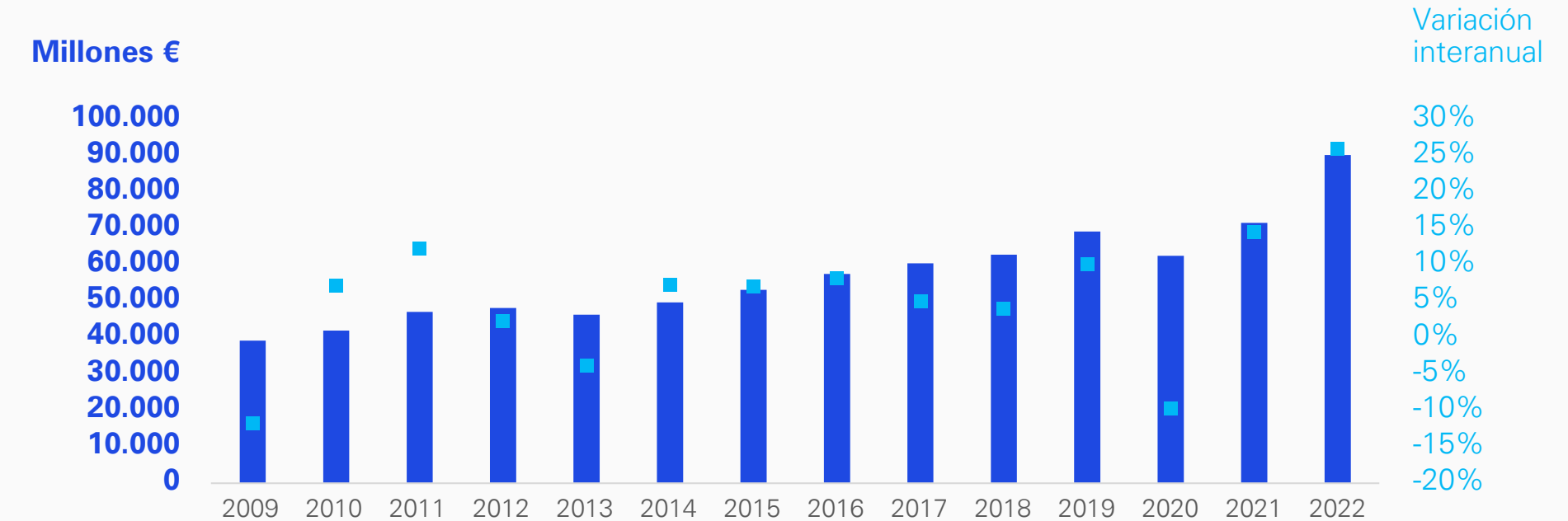
La senda de crecimiento iniciada tras la crisis de financiera de 2008 se vio truncada en 2020 por el Covid-19, con un parón sin precedentes en la actividad internacional que redujo nuestras ventas al exterior un 9,1%. En la misma línea, las exportaciones de servicios registraron un descenso del 9,7% en 2020 tras seis años de crecimiento continuado. No obstante, el fuerte repunte registrado en 2021 por las exportaciones de mercancías (+20,1%) y de servicios (+14,5%), superado en 2022 con un crecimiento interanual del 22,9% y del 26%, respectivamente<sup>(1)</sup>, pone de manifiesto la consolidación de la actividad exportadora española.

Evolución de las exportaciones de mercancías



Fuente: Secretaría de Estado de Comercio

Evolución de las exportaciones de servicios



Servicios no turísticos  
Fuente: Banco de España (Balanza de Pagos)



## Prólogo

## Preámbulo institucional

## Entidades organizadoras

### 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

### 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

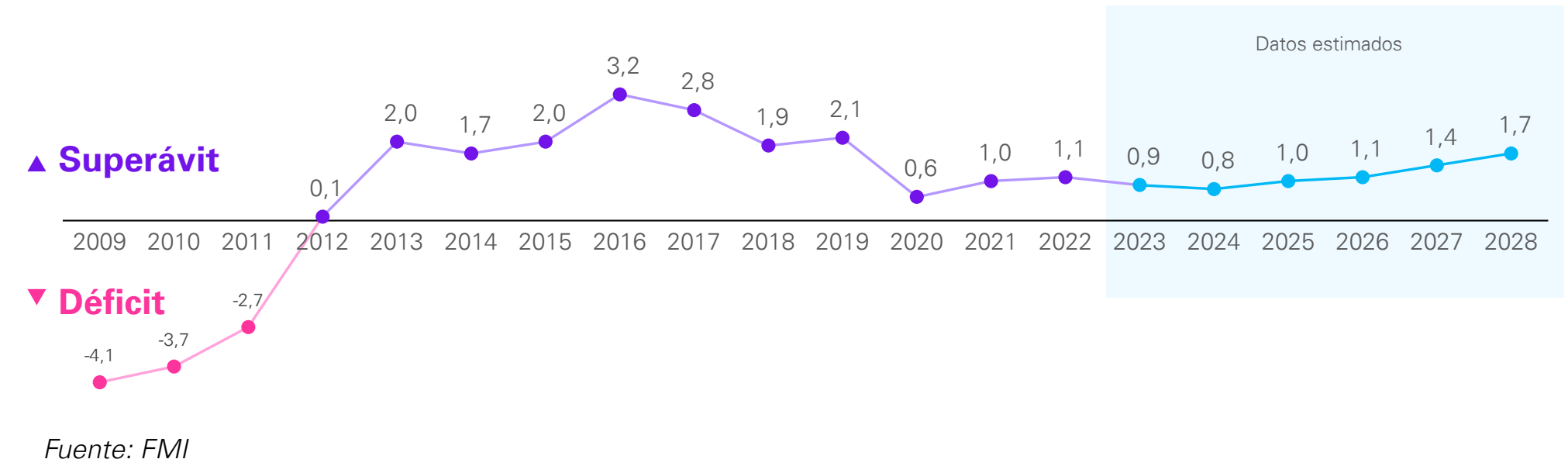
### 3. Conclusiones

### 4. Metodología

La solidez que en los últimos años ha demostrado la actividad exportadora ha conseguido mantener un saldo superavitario de la balanza por cuenta corriente, incluso durante la pandemia. La recuperación de la actividad económica desde 2021 y la relajación de las restricciones a la movilidad internacional han propiciado un dinamismo de la actividad exportadora tanto de mercancías como de servicios, que pone de manifiesto la solidez de la actividad exportadora española, si bien se ha de tener en cuenta el efecto de la inflación sobre estos datos.

**El fuerte aumento de la factura energética está reduciendo el saldo positivo de la balanza por cuenta corriente, que para 2022 se prevé que se sitúe en un 1,1% del PIB.**

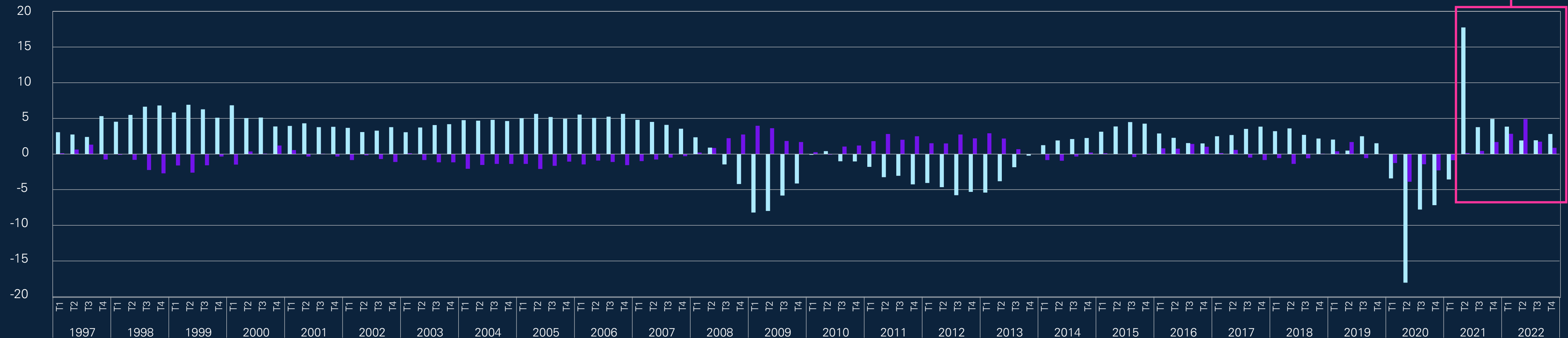
Saldo de la balanza por cuenta corriente de España (% PIB)



La economía española había logrado antes de la pandemia un modelo de crecimiento equilibrado, en el que demanda externa e interna contribuían de manera conjunta al crecimiento del PIB. El shock provocado por la pandemia conllevó una aportación negativa desde ambas vertientes, si bien la demanda externa fue la que menos redujo su aportación al PIB, consiguiendo con ello suavizar el impacto. La recuperación de la actividad económica desde 2021 ha propiciado un retorno a la aportación positiva de ambas, que ya encadena siete trimestres consecutivos.

Puntos porcentuales

Aportación interanual al crecimiento del PIB



**Prólogo**

**Preámbulo institucional**

**Entidades organizadoras**

**1. Contexto**

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

**2. Un nuevo escenario internacional**

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

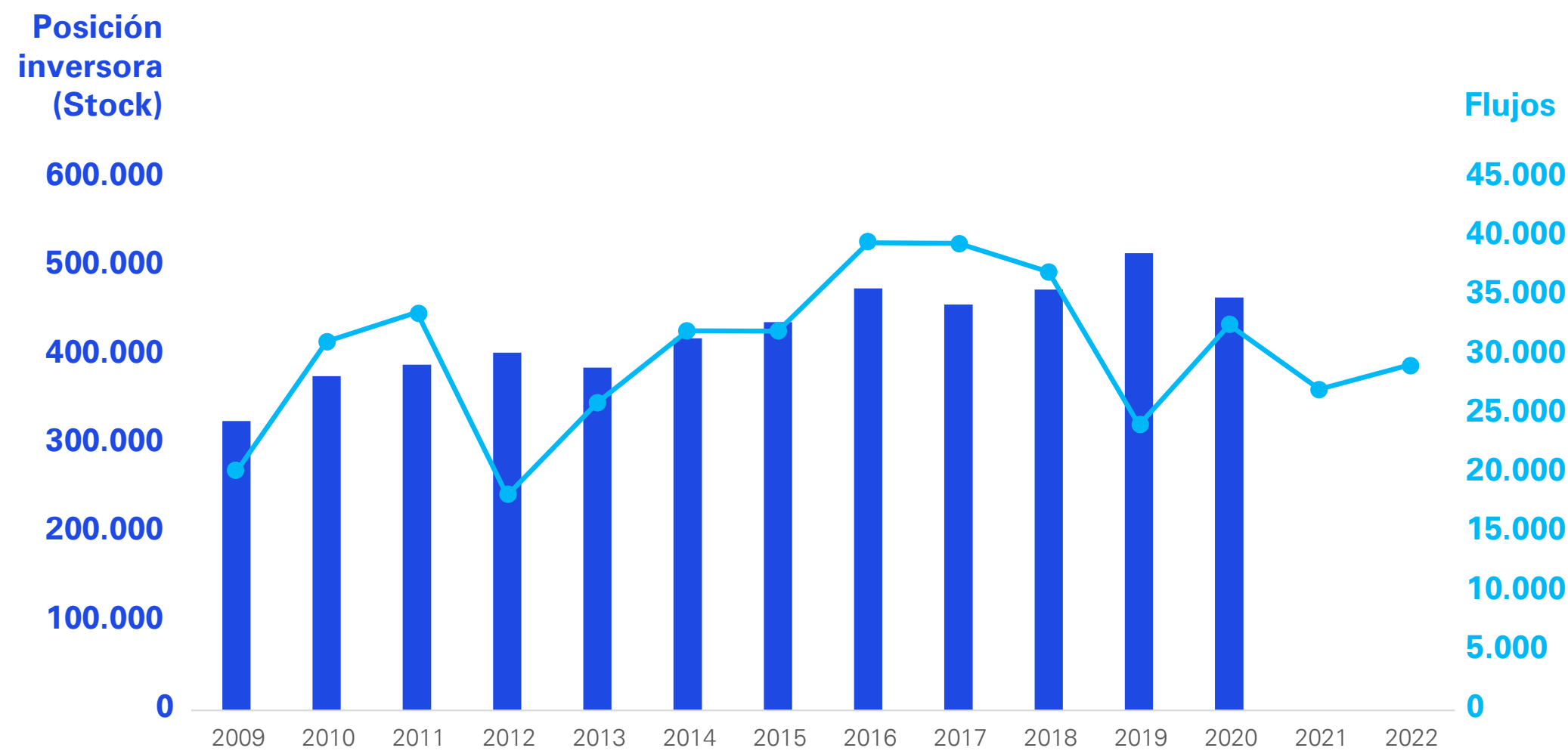
**3. Conclusiones**

**4. Metodología**

## 1.1.2. Inversión en el exterior

Según los últimos datos oficiales disponibles, el stock de la posición inversora de España en el exterior se situó en 2020 en torno a los 465.000 millones de euros, cifra que supone un descenso del 10% en comparación con 2019. Por lo que respecta a los flujos de inversión de España en el exterior, con una naturaleza más volátil e irregular, en 2022 alcanzaron los 34.178 millones de euros.

Inversión española productiva en el exterior (millones euros)



\*2018: último año con información disponible de la posición inversora  
Fuente: Secretaría de Estado de Comercio

**Prólogo**

**Preámbulo institucional**

**Entidades organizadoras**

**1. Contexto**

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

**2. Un nuevo escenario internacional**

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

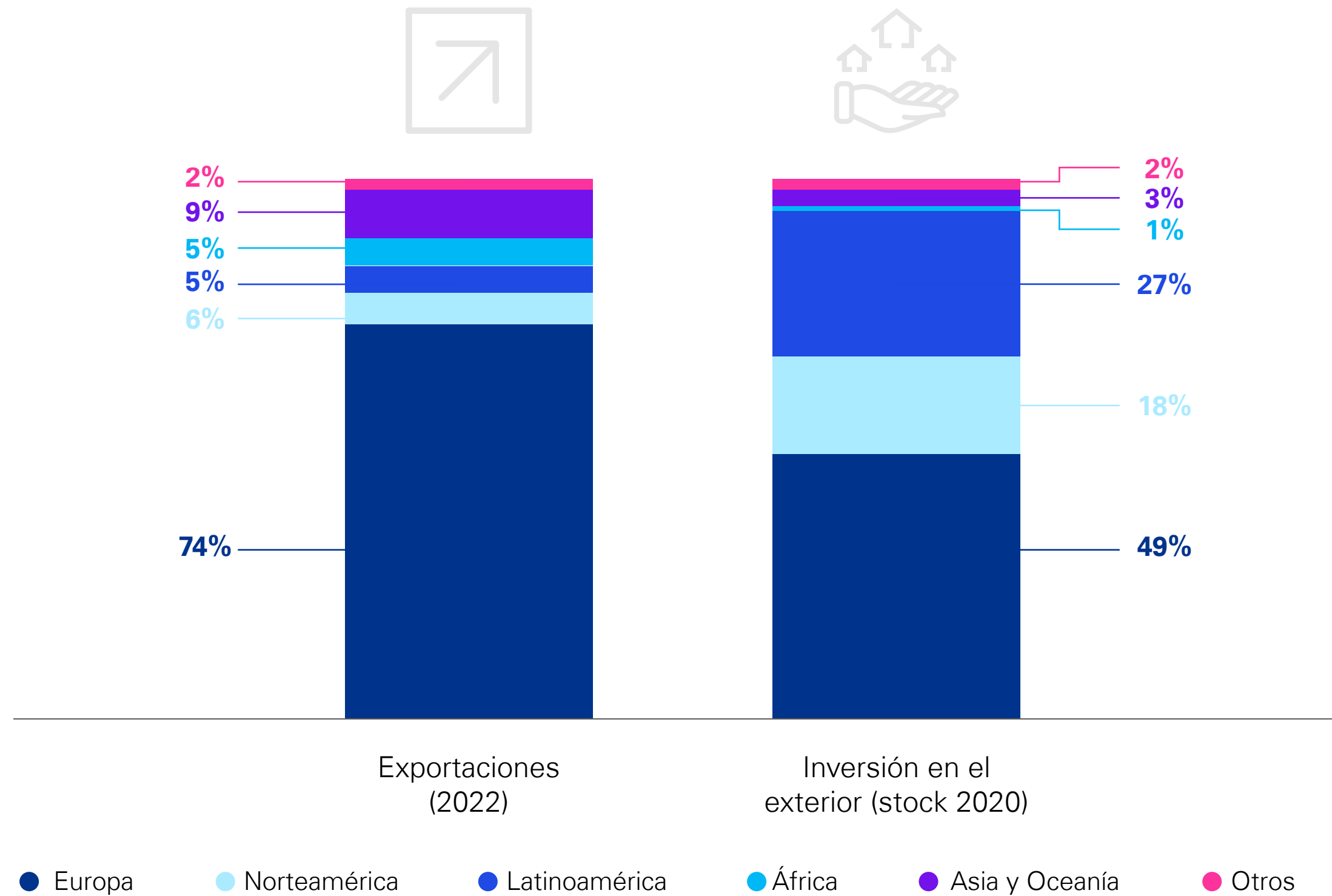
**3. Conclusiones**

**4. Metodología**

**1.1.3. Desglose geográfico**

La internacionalización de la economía española se dirige fundamentalmente a Europa: representa el 74% de las exportaciones y el 49% de las inversiones españolas en el exterior. Latinoamérica se sitúa como segundo destino (5% de las exportaciones y 27% de las inversiones), seguido de Norteamérica (6% de las exportaciones y 18% de las inversiones), seguido de Norteamérica (6% de las exportaciones y 18% de las inversiones).

Desglose geográfico de la actividad internacional de empresas españolas



Fuente: Secretaría de Estado de Comercio

**Prólogo**

**Preámbulo institucional**

**Entidades organizadoras**

**1. Contexto**

**1.1. Internacionalización de la economía española**

**1.2. La empresa española internacionalizada**

**2. Un nuevo escenario internacional**

**2.1. Presentación del estudio**

**2.2. Coyuntura**

**2.3. Perspectivas para el negocio internacional**

**2.4. Estrategia de internacionalización**

**2.5. Mercados**

**2.6. Riesgos y desafíos**

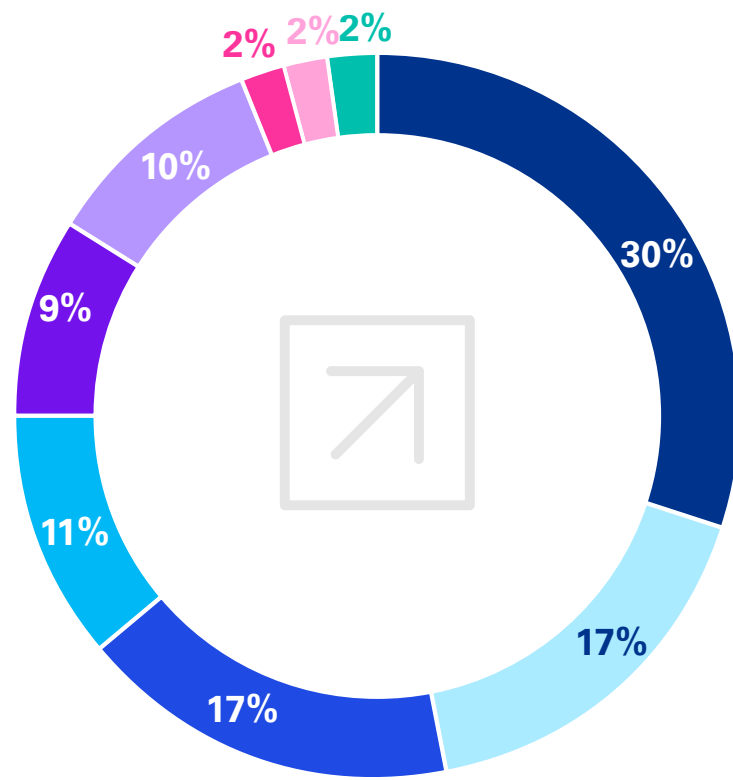
**2.7. Apoyo de la Administración**

**3. Conclusiones**

**4. Metodología**

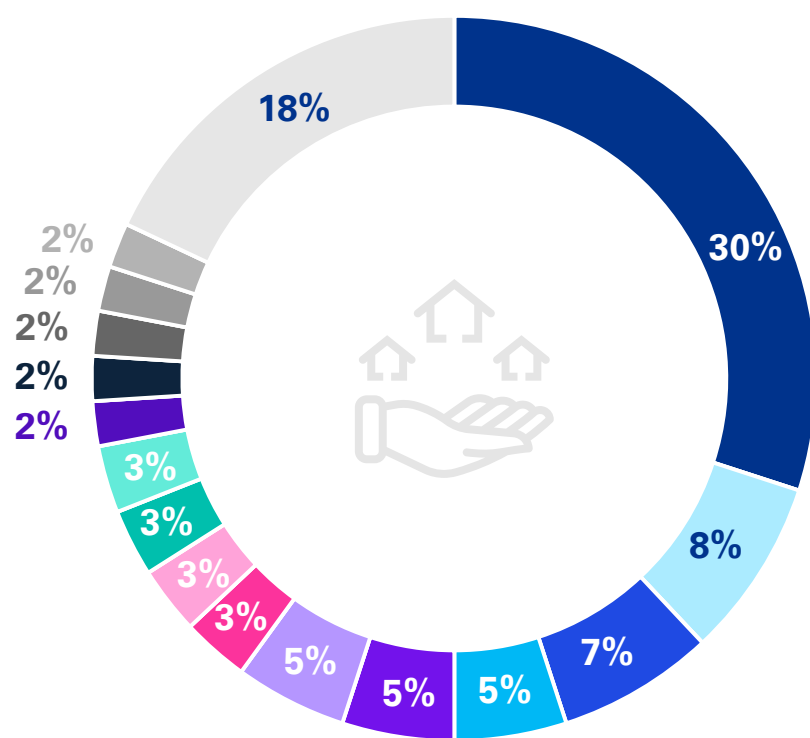
**1.1.4. Desglose sectorial**

Los principales sectores exportadores en 2022 fueron semimanufacturas (30%), bienes de equipo (17%), alimentación, bebidas y tabaco (17%), automóvil (11%) y productos energéticos (10%). Por lo que respecta al stock de inversión española en el exterior, se concentra fundamentalmente en servicios, en concreto, en actividades financieras y de seguros (30%). La industria manufacturera, incluyendo alimentación y bebidas, automoción, industria farmacéutica, metalurgia, representa un 15% del stock de inversión.



Desglose sectorial de las exportaciones (2022)

- Semimanufacturas
- Bienes de equipo
- Alimentación, bebidas y tabaco
- Sector automovil
- Manufacturas de consumo
- Productos energéticos
- Materias primas
- Bienes de consumo duradero
- Otras mercancías



Desglose sectorial de la posición inversora en el exterior (stock a 2020)

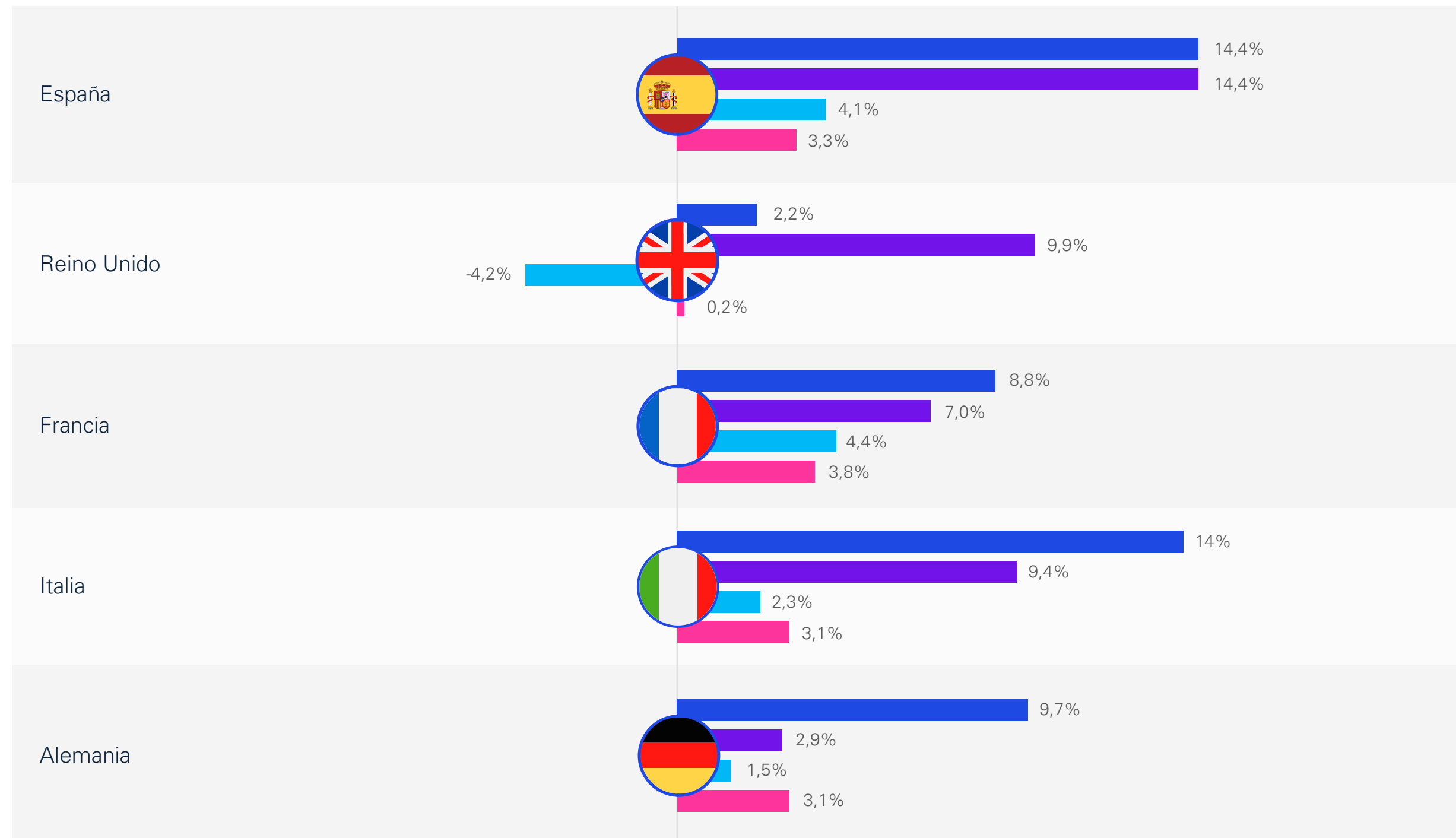
- Actividades financieras y de seguros
- Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
- Telecomunicaciones
- Extracción de crudo de petróleo y gas natural
- Fabricación otros productos minerales no metálicos
- Seguros, reaseguros, fondos pensiones
- Actividades inmobiliarias
- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas.
- Comercio minorista
- Ingeniería civil
- Transporte y almacenamiento
- Automoción
- Actividades sedes centrales, consultoría gestión
- Metalurgia, fabricación productos hierro y acero
- Actividades jurídicas y de contabilidad
- Otros

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio

## 1.1.5. Dinamismo

El dinamismo mostrado por las exportaciones españolas con anterioridad a la pandemia se vio interrumpido en 2020, con una caída del 19,9%, muy por encima del 8,4% de caída media registrado en la UE. El motivo fue el desplome de las exportaciones de servicios turísticos en España, que pasaron de 71.167 millones de euros en 2019 a 16.202 millones en 2020. La recuperación paulatina de esta partida en 2021, unida al fuerte repunte de las exportaciones de mercancías, han llevado a las exportaciones españolas a liderar de nuevo el crecimiento de las exportaciones entre las principales economías europeas.

Exportaciones de bienes y servicios - Comparativa promedio de crecimiento (%)



Fuente: Comisión Europea

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024

**Prólogo**

**Preámbulo institucional**

**Entidades organizadoras**

**1. Contexto**

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

**2. Un nuevo escenario internacional**

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

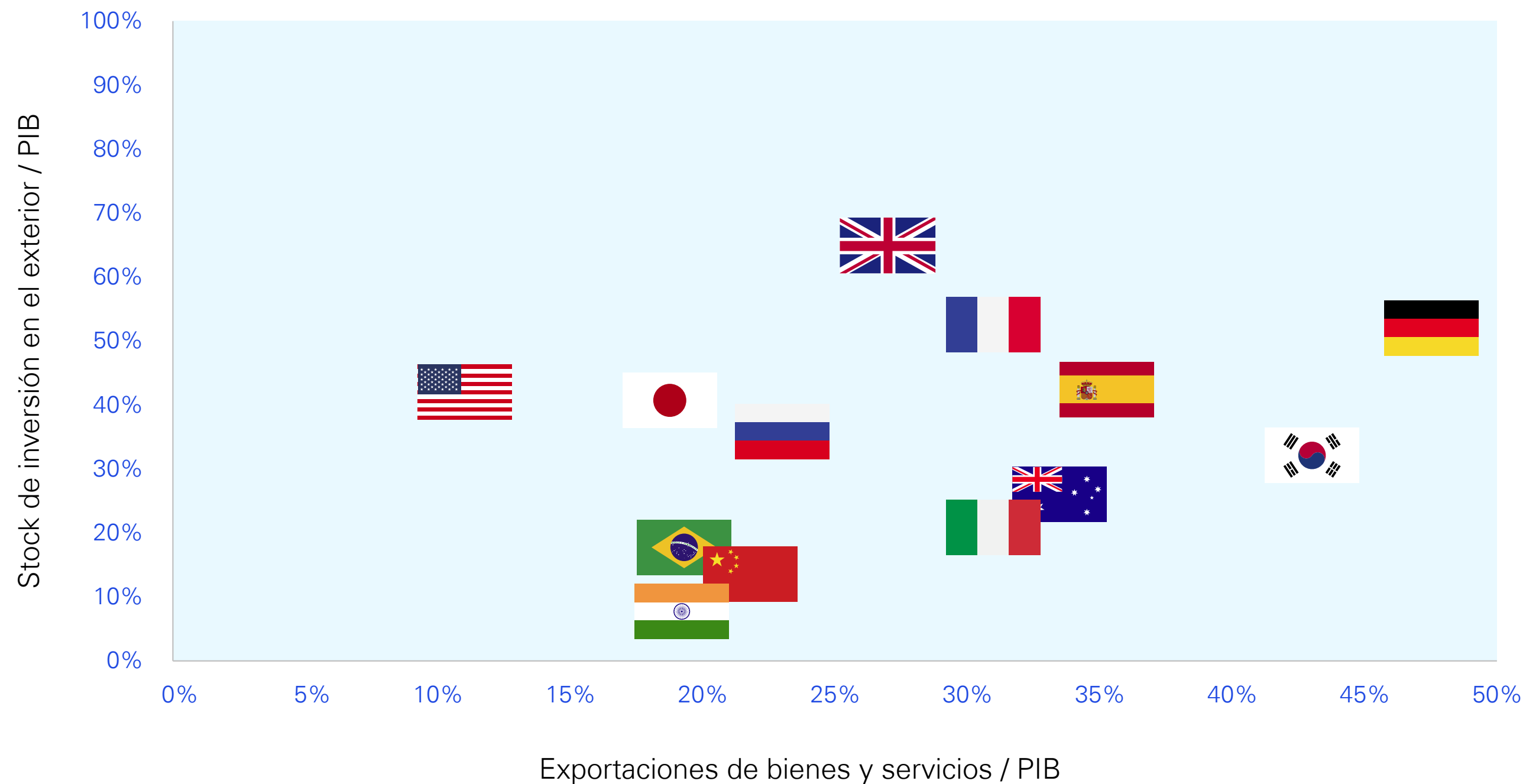
2.7. Apoyo de la Administración

**3. Conclusiones**

**4. Metodología**

### 1.1.6. España: una economía internacionalizada

España se ha posicionado en los últimos años como una de las economías más internacionalizadas a nivel global, gracias a la solidez de su actividad exportadora, que representa un tercio del PIB, y de su posición inversora en el exterior. Este posicionamiento ha propiciado una creciente integración de la economía española en las cadenas globales de valor. La pandemia y el entorno económico cambiante están provocando un cambio en los criterios de configuración de las cadenas de valor, donde la resiliencia y seguridad están ganando peso frente al tradicional criterio de eficiencia. En este contexto las empresas españolas deberán hacer frente a los retos, pero también tendrán que aprovechar las oportunidades que estos cambios están generando.



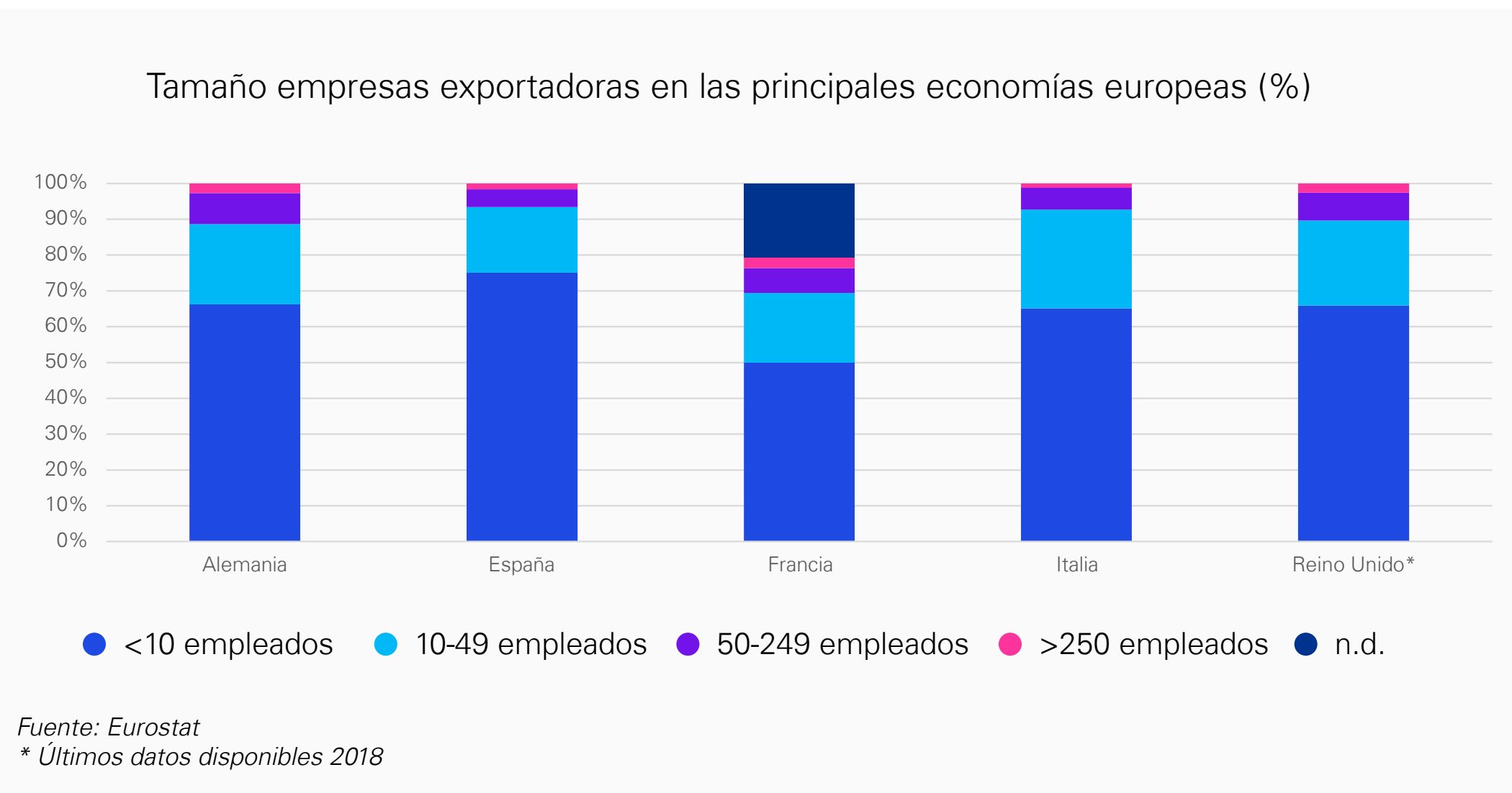
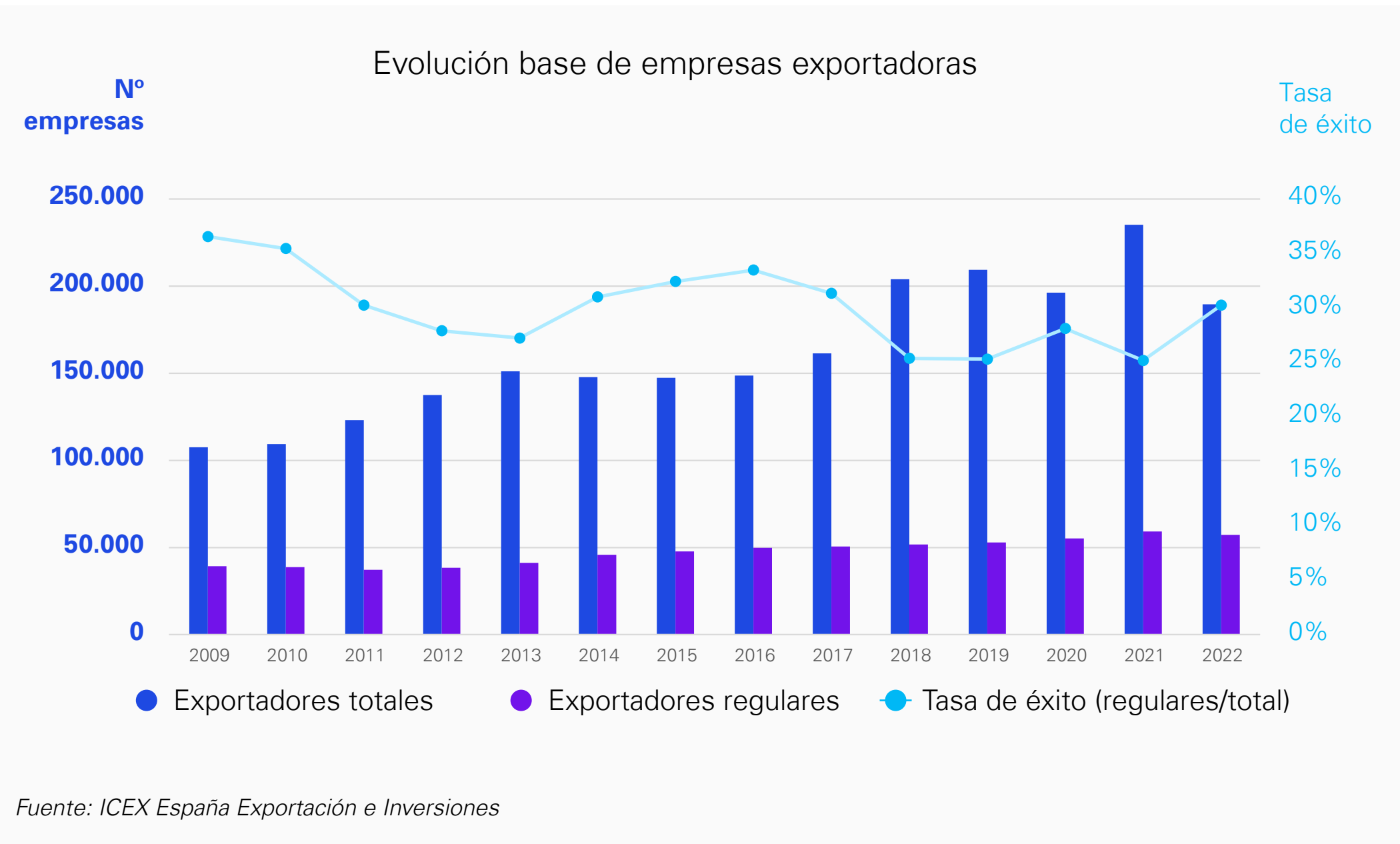
Fuente: KPMG a partir de datos de UNCTAD

## 1.2 La empresa española internacionalizada

### 1.2.1. Base exportadora

El dinamismo de la actividad internacional de la economía española se sustenta en una base exportadora sólida y creciente, que ha demostrado en los últimos años su resiliencia y competitividad. El número de empresas exportadoras ha crecido a una tasa media del 5% anual en la última década, si bien en 2022 experimentó un descenso del 19% hasta los 189.573 exportadores totales, volviendo a cifras prepandemia, tras el fuerte crecimiento experimentado en 2021. Se observa una mayor resiliencia entre los exportadores regulares (aquellas empresas con ventas al exterior durante cuatro años consecutivos), que en el ejercicio 2022 registraron un descenso del 3%, tras el máximo histórico alcanzado en 2021.

Uno de los retos que aún mantiene la base exportadora española es su gran fragmentación, con un tamaño de empresas exportadoras en España inferior al de los principales socios europeos.



1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

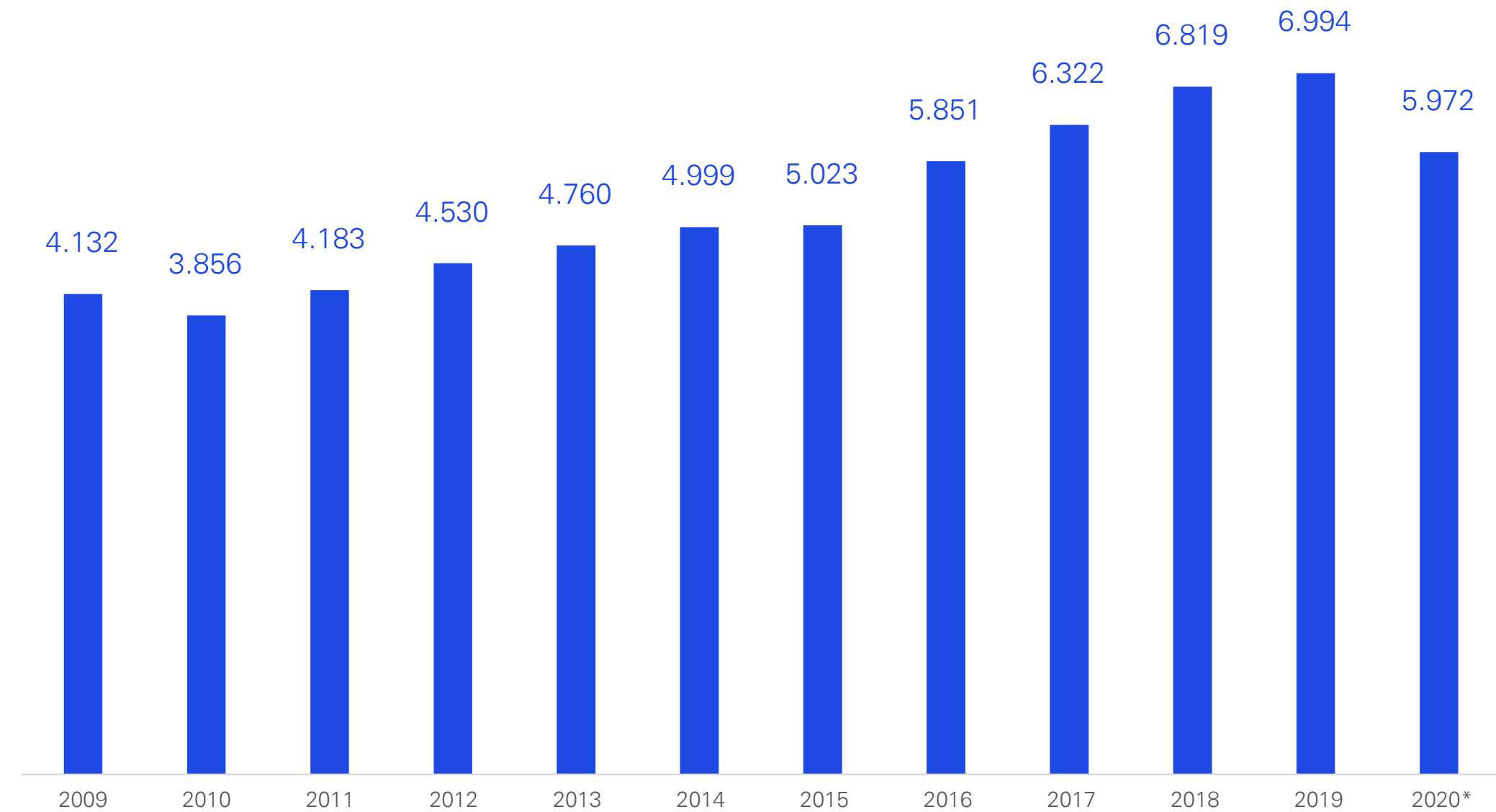
3. Conclusiones

4. Metodología

## 1.2.2. Filiales en el exterior

La internacionalización de la economía española se pone de manifiesto también por el número de filiales de empresas españolas en el exterior, que en 2020 (último año disponible) se situó en 5.972 unidades, una cifra que supone un descenso del 15% respecto a 2019 en el primer año de pandemia.

Número de filiales de empresas españolas en el exterior



\*2020: último año con información disponible  
Fuente: INE



## Prólogo

## Preámbulo institucional

## Entidades organizadoras

## 1. Contexto

- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

## 2. Un nuevo escenario internacional

- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

## 3. Conclusiones

## 4. Metodología

# 2

# Un nuevo escenario internacional

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

## 2.1. Presentación del estudio

Desde KPMG, de forma conjunta con la Asociación Española de Directivos, el Club de Exportadores e Inversores Españoles, el Foro de Marcas Renombradas Españolas, la Cámara de Comercio de España y CEOE, y en colaboración con ICEX España Exportación e Inversiones y DHL, hemos vuelto a tomar el pulso a directivos de empresas españolas internacionalizadas para conocer la situación y perspectivas para su negocio internacional.

Los contenidos incluidos a continuación reflejan, por un lado, los resultados de una encuesta conducida entre los meses de julio y octubre de 2022 a una muestra representativa de compañías españolas con actividad internacional. Las características detalladas de esta muestra se pueden conocer en la **sección de Metodología**.

Por otro lado, el informe recoge también las principales reflexiones de un *focus group* que tuvo lugar el pasado 10 de octubre de 2022. En dicha sesión participaron representantes tanto de empresas españolas con actividad exportadora y/o inversiones en el exterior como de entidades de apoyo a la internacionalización.

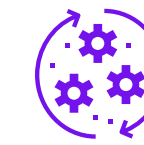
### Encuesta:



**561** directivos encuestados



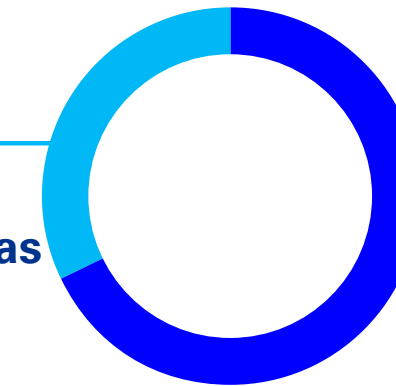
**17** CC.AA



**16** Sectores de actividad

**32%**

Grandes empresas



**68%**

Pymes



Empresas con actividad exportadora y/o inversión en el exterior

### Focus group:

**11**



representantes tanto de empresas españolas con actividad exportadora y/o inversiones en el exterior como de entidades de apoyo a la internacionalización.

## Prólogo

## Preámbulo institucional

## Entidades organizadoras

### 1. Contexto

- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

### 2. Un nuevo escenario internacional

- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

### 3. Conclusiones

### 4. Metodología

## 2.2 Coyuntura

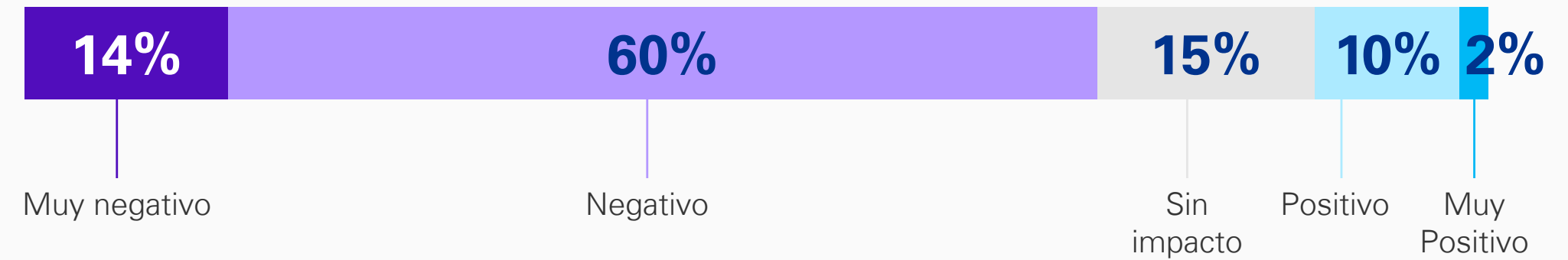
Tras los continuos vaivenes de oferta y demanda generados por la pandemia por COVID-19 desde marzo de 2020 y las interrupciones en las cadenas de suministro que aún persisten, las empresas españolas se están viendo nuevamente impactadas por relevantes factores del entorno global. La espiral inflacionaria, iniciada en la segunda mitad de 2021 por diferentes shocks de oferta (destacando los costes energéticos) y agravada desde febrero de 2022 por el conflicto en Ucrania, así como las tensiones geopolíticas vinculadas a este conflicto, el nuevo contexto monetario y financiero y la previsible desaceleración económica (e incluso contracción en algunos mercados) suponen retos importantes para la expansión de la actividad de las compañías españolas.

De esta forma, el 74% de los directivos encuestados afirma que el actual contexto internacional está impactando negativamente a sus empresas (Gráfico 1). En concreto, el incremento de costes y su efecto en los márgenes (70%) y el clima de incertidumbre e inestabilidad general (63%) suponen los aspectos más desafiantes (Gráfico 2).

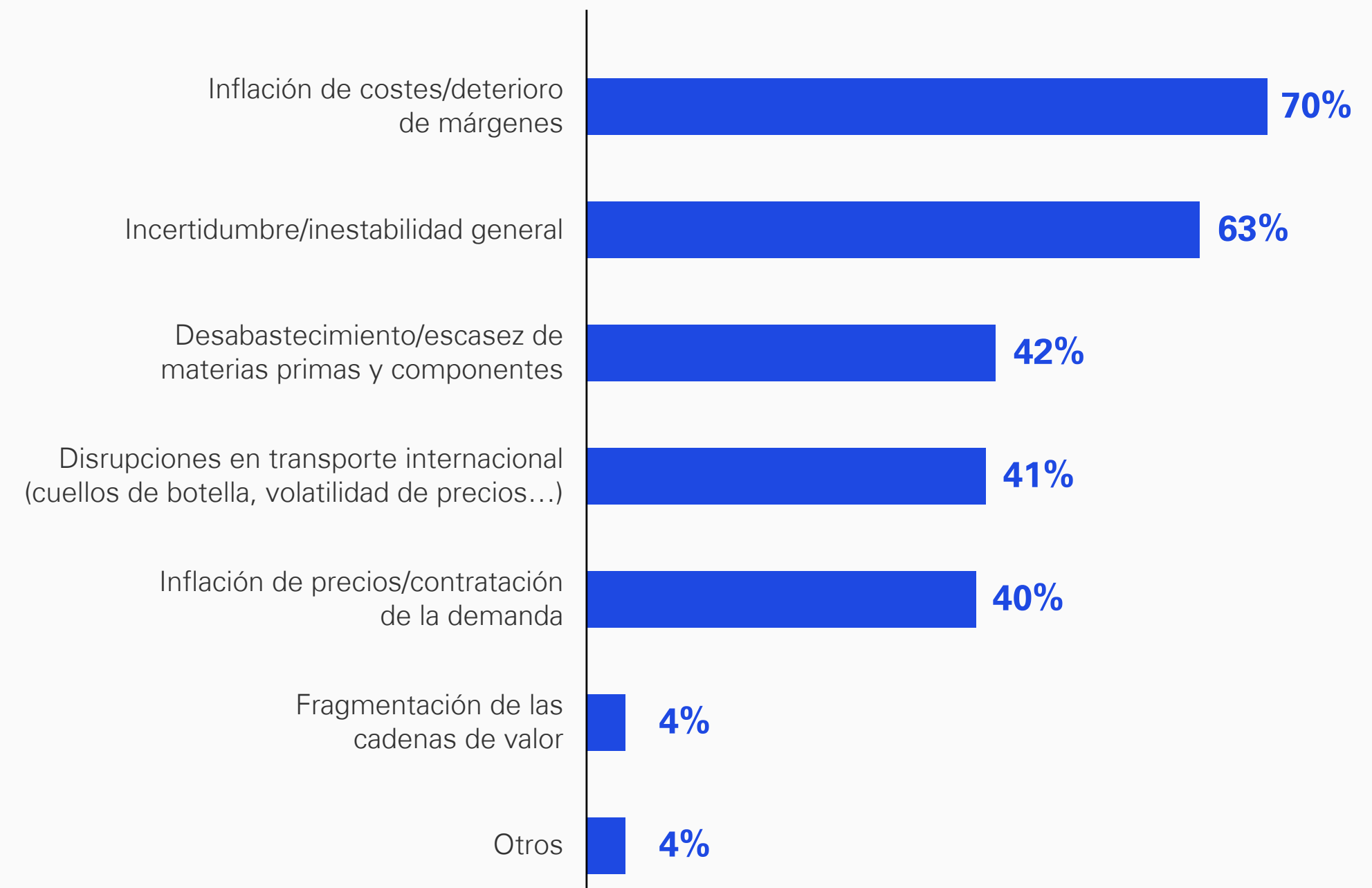
“Vemos problemas para trasladar el incremento de costes. La problemática para las empresas españolas no es diferente a la que tienen en el resto del mundo (tipos de interés, shock en suministro, etc.). Es algo transversal a todos los sectores. Pero, ¿qué posibilidad hay de trasladar el incremento de costes? En algunas compañías algo, pero en el 99% de ellas es muy limitada o nula. Porque somos un país de pymes, con un crédito medio de 60.000 euros, y la capacidad de negociación con cliente es tendente a cero”.

**Rosario Casero**  
Directora general de Negocio del ICO

**Gráfico 1.** ¿Qué impacto está teniendo el actual contexto internacional en su compañía?



**Gráfico 2.** ¿Qué aspectos del actual contexto internacional le preocupan más? Seleccione un máximo de tres opciones.



## Prólogo

### Preámbulo institucional

### Entidades organizadoras

## 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

## 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

## 3. Conclusiones

## 4. Metodología

Aunque casi la mitad (48%) opina que esta coyuntura está afectando de igual forma a su negocio doméstico e internacional, cabe destacar que uno de cada tres (33%) considera que el negocio internacional es el más impactado (Gráfico 3). De forma consistente, un 34% de las empresas españolas encuestadas declara haber perdido competitividad internacional debido a esta extraordinaria situación (Gráfico 4).

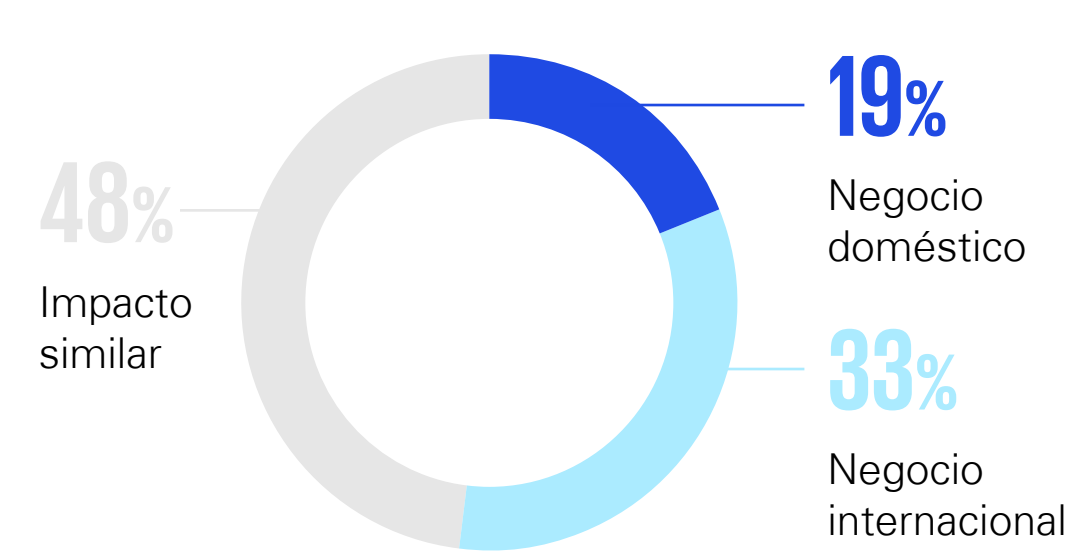
“A corto plazo preocupa la energía. Las pymes tienen problemas de costes, sobre todo energéticos, y el problema es que esto puede dejar a empresas fuera de juego en el mercado internacional y que otras entren y ocupen su lugar. Cualquier decisión que se tome ahora para apoyar en este sentido será acertada”

**José Vicente Morata**  
Cámara de Comercio de Valencia

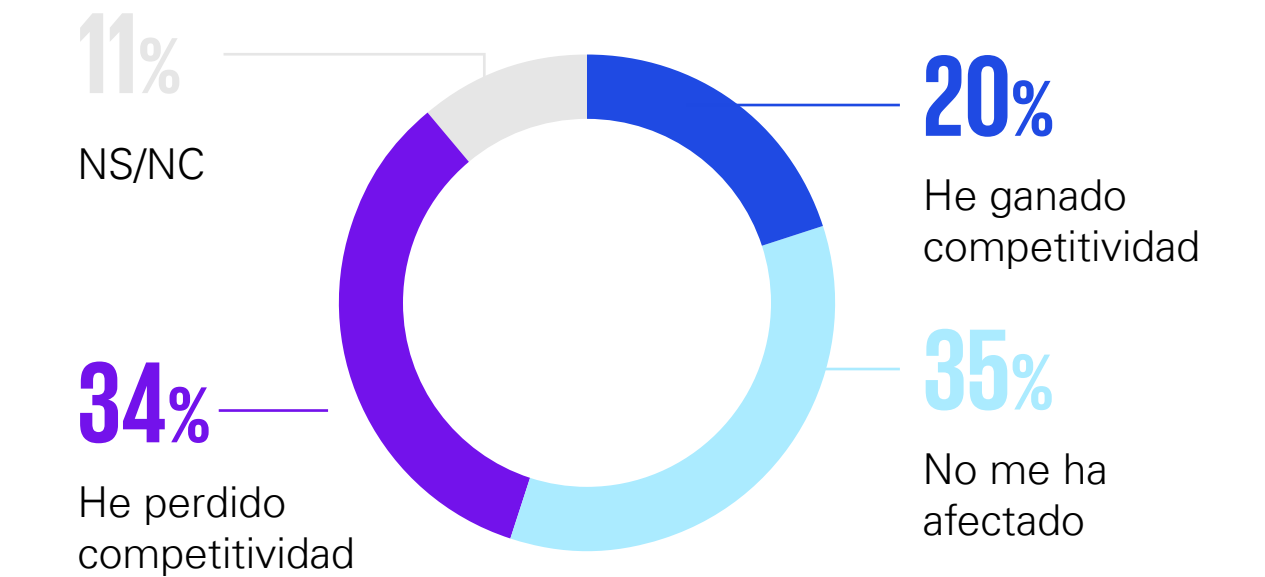
## 2.3 Perspectivas para el negocio internacional

A pesar de la compleja coyuntura, el negocio internacional sigue avanzando y ya representa más de la mitad (52%) de la facturación de las empresas españolas encuestadas (Gráfico 5). Este porcentaje podría ser hasta diez puntos porcentuales superior a su cuota pre-COVID. En concreto, en el **estudio que se presentó en la IV Cumbre de Internacionalización**, que recogía los resultados de otro sondeo con una muestra similar a la del presente informe, los directivos afirmaron que la cuota de la actividad internacional sobre sus ingresos totales fue de un 42% en 2019. Asimismo, estimaron que alcanzaría un 45% en 2021, un porcentaje que parece haberse cumplido y superado.

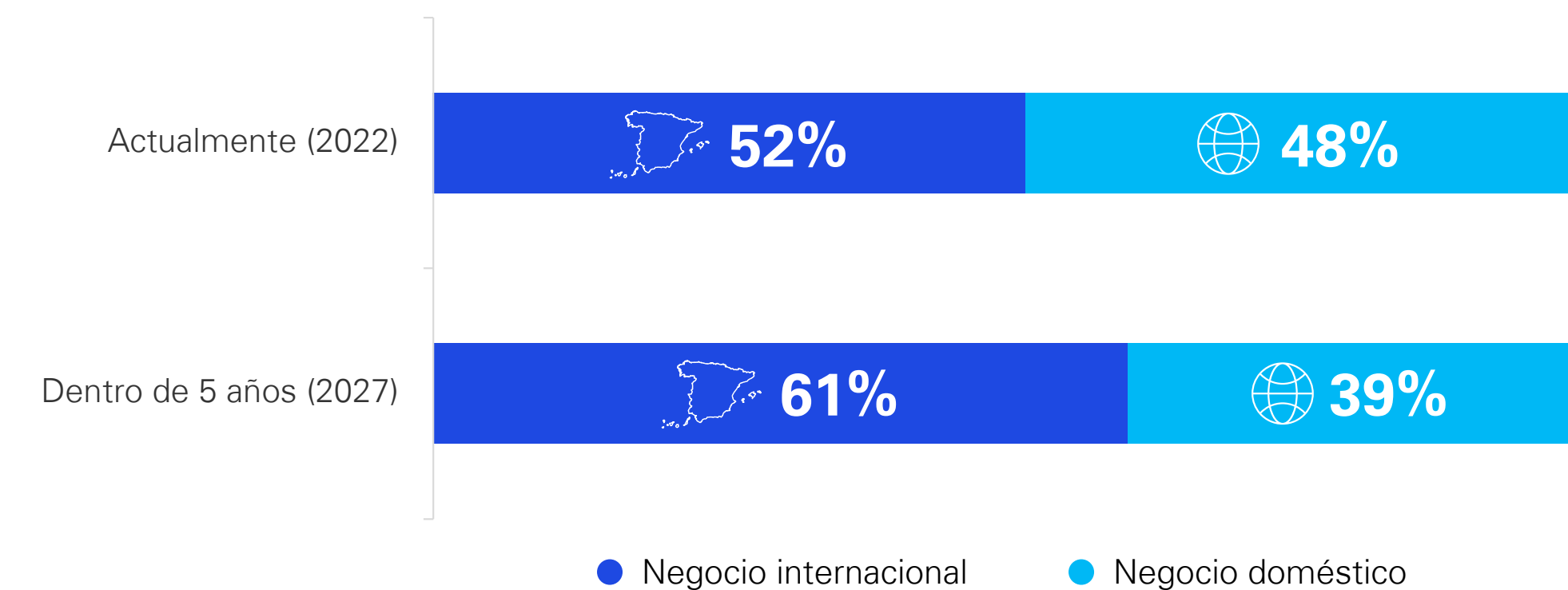
**Gráfico 3.** ¿En qué negocio cree que está impactando más el actual contexto internacional a su compañía?



**Gráfico 4.** ¿Cree que su competitividad internacional (frente a empresas de su sector de otros países) se está viendo afectada a raíz del actual contexto internacional?



**Gráfico 5.** Desglose de la facturación según origen de los ingresos



## Prólogo

### Preámbulo institucional

### Entidades organizadoras

## 1. Contexto

### 1.1. Internacionalización de la economía española

### 1.2. La empresa española internacionalizada

## 2. Un nuevo escenario internacional

### 2.1. Presentación del estudio

### 2.2. Coyuntura

### 2.3. Perspectivas para el negocio internacional

### 2.4. Estrategia de internacionalización

### 2.5. Mercados

### 2.6. Riesgos y desafíos

### 2.7. Apoyo de la Administración

## 3. Conclusiones

## 4. Metodología

La apuesta estructural de las empresas españolas por la internacionalización queda también patente en sus previsiones: siete de cada diez (71%) consideran que su actividad internacional no disminuirá en los próximos años y cuatro de cada diez (42%) creen que aumentará (Gráfico 6). De hecho, el 81% de los directivos encuestados afirma estar explorando nuevas oportunidades internacionales (nuevos mercados, canales, alianzas, etc.) (Gráfico 7).

El negocio internacional, por tanto, previsiblemente continuará ganando cuota y podría superar en 2027 el 60% (61% de promedio) de la facturación de las compañías sondeadas, según sus estimaciones.

“Tenemos por delante un panorama internacional más complejo que el de la crisis financiera, pero la empresa española es más resiliente que antes, y eso, sin duda, puede generar oportunidades”

**Ignacio Sierra**  
Director general Corporativo de Tendam

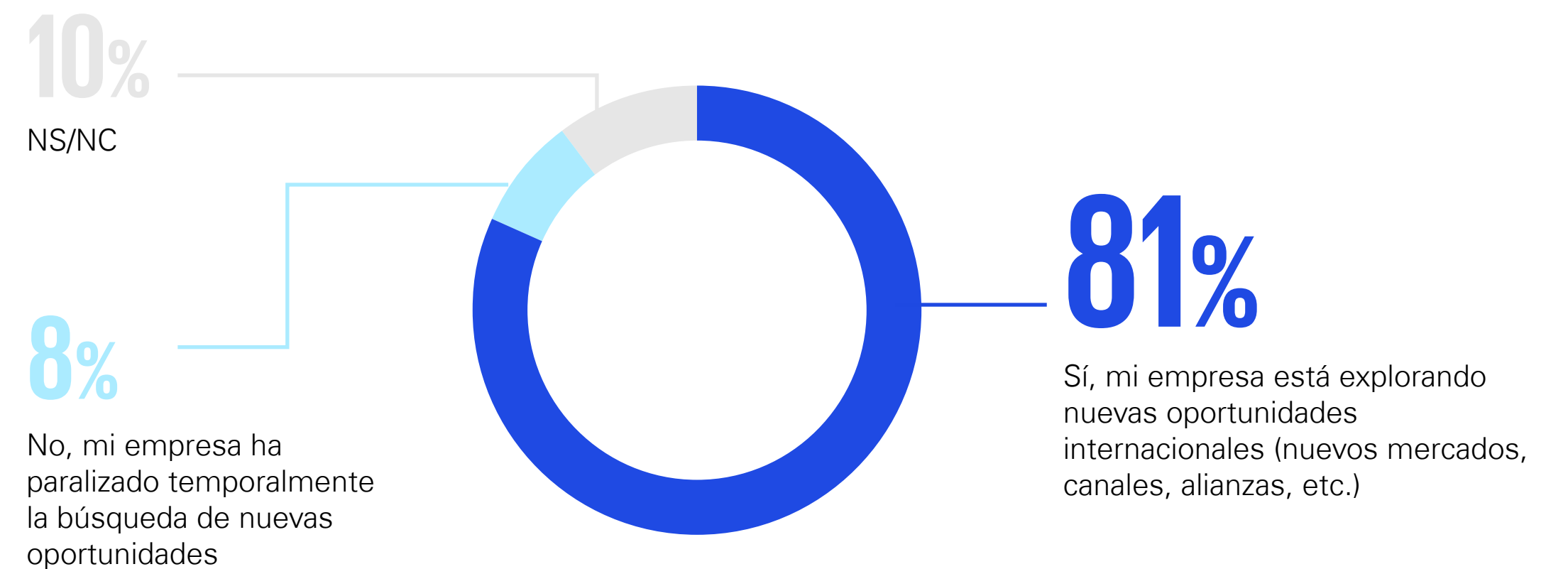
“La pandemia nos enseñó el riesgo que supone depender mucho de un único mercado como el doméstico y la importancia de la diversificación; todos vivimos diferentes etapas de la pandemia, y precisamente tener el negocio diversificado en diferentes geografías en un mundo que vivía una pandemia a diferente escala y ritmo, nos ha hecho a las empresas de España valorar más aún la importancia del proceso y poner todavía más foco en la internacionalización y la diversificación en el futuro”

**Elena Reviriego**  
Directora general de la Unidad de Negocio de Exportación y Licencias de Mahou

**Gráfico 6.** ¿Cómo prevé que evolucionará el negocio internacional de su empresa en los próximos años como consecuencia del actual contexto internacional?



**Gráfico 7.** ¿Está buscando su empresa nuevas oportunidades internacionales a raíz del actual contexto internacional?



- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

## 2.4. Estrategia de internacionalización

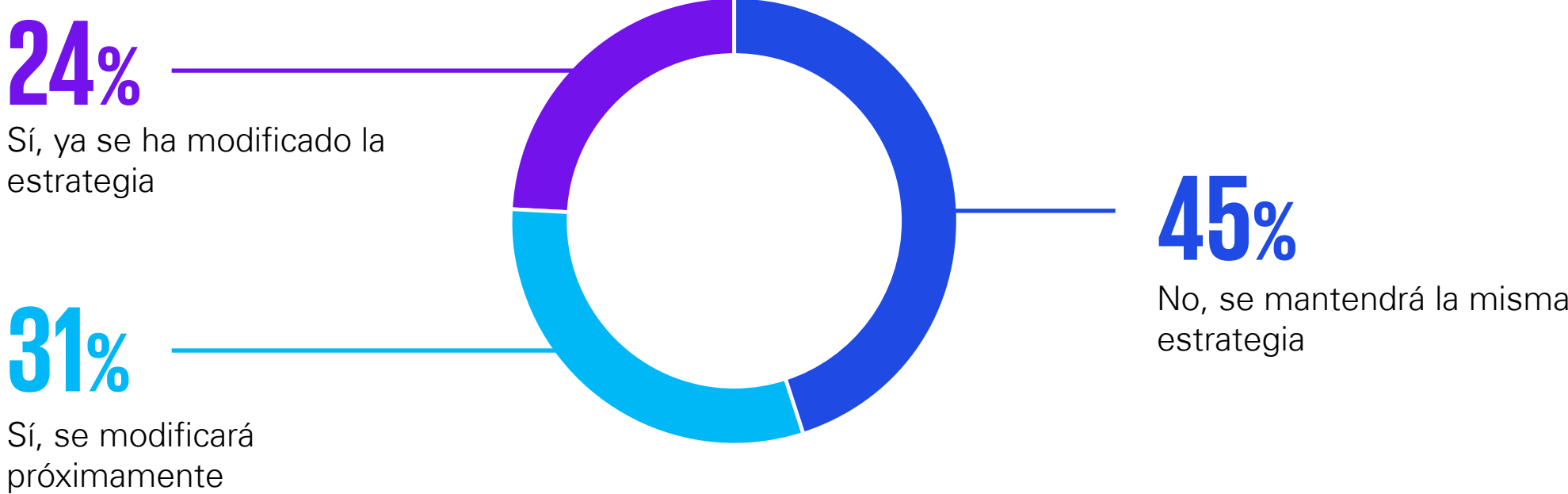
Aunque el fondo (crecer y diversificar) no se altera, la forma en la que se diseña y ejecuta el proceso de internacionalización sí podría cambiar como consecuencia del entorno actual. De hecho, más de la mitad (55%) de las empresas considera necesario modificar su estrategia de internacionalización (un 24% lo han hecho ya y un 31% lo harán próximamente) como indica el gráfico 8.

Las principales modificaciones que las compañías españolas han realizado o prevén realizar en su estrategia de expansión internacional están relacionadas con los mercados de destino y prioridades geográficas (71%). Otros cambios relevantes son la búsqueda de eficiencias para contrarrestar caídas de márgenes (46%), la estrategia de entrada en los mercados objetivo (35%) y la estrategia de precios (31%) (Gráfico 9).

“La estrategia de internacionalización se diseña para el largo plazo, pero la coyuntura hace revisitar, adaptar y poner al día los planes que se revisan cada dos años, para poner foco en hacer frente a vulnerabilidades que se han ido mostrando”.

**Eva Piera**  
MAPFRE, presidenta de la Comisión de Internacionalización de la Cámara de España

**Gráfico 8.** ¿Va a cambiar la estrategia de internacionalización de su empresa como consecuencia del actual contexto internacional?



**Gráfico 9.** ¿En qué han consistido/consistirán esos cambios en la estrategia? Seleccione todas las opciones que apliquen.



## Prólogo

### Preámbulo institucional

### Entidades organizadoras

#### 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

#### 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

#### 3. Conclusiones

#### 4. Metodología

Por otro lado, cabe destacar que el 92% de las empresas está revisando sus cadenas de suministro a través de medidas como diversificar proveedores (59%), aumentar los stocks (41%), incrementar la cercanía/proximidad de los proveedores (32%) o implementar cambios logísticos (29%), entre otras actuaciones (Gráfico 10).

“Estamos viendo cómo están cambiando los bloques con el cambio de las cadenas de suministro e incremento de costes. Las empresas buscan nuevos orígenes para producir, para controlar costes de transporte y también para reducir la incertidumbre de saber si llegará el pedido. Han pasado de buscar proveedores en Asia a otros más cercanos. No obstante, como muchas veces los proveedores locales han desaparecido, tienen que buscar alternativas en Marruecos, Turquía, etc. porque nadie produce 100%, hay una interdependencia muy elevada”.

**Nicolás Mouze**  
Director de Marketing y Ventas de DHL

**Gráfico 10.** ¿Qué tipo de medidas está adoptando su empresa ante los problemas generados en las cadenas de suministro? Seleccione todas las opciones que apliquen.



## Prólogo

### Preámbulo institucional

### Entidades organizadoras

#### 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

#### 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

#### 3. Conclusiones

#### 4. Metodología

Más allá de abordar las disrupciones y retos coyunturales, los directivos no piensan descuidar en su proceso de internacionalización otros cambios de índole más estructural como son la transformación digital y sostenible en la que están inmersos todos los sectores de actividad. En este sentido, un 58% de las empresas planea incorporar tecnología para mejorar la eficiencia operativa de su expansión internacional, un 35% espera reducir la movilidad aprovechando la digitalización y otro 35% prevé desarrollar canales digitales de venta e interacción (Gráfico 11).



“Las posibilidades que tenemos de exportar a través de la digitalización son tremendas. Hay empresas no muy grandes que están empezando a abrir un mercado interesante en nuevos países a través de los *marketplaces*. Hay una serie de herramientas que tenemos que conseguir que lleguen a todas las empresas para que tengan su oportunidad de consolidarse fuera. Si no lo hacemos ahora, la velocidad del mundo será más rápida que la nuestra”

**José Vicente Morata**  
Presidente de la Cámara de Comercio de Valencia

**Gráfico 11.** ¿Cómo va a impulsar las dos grandes transformaciones de la economía, la verde y la digital, a través de su estrategia de internacionalización? Seleccione todas las opciones que apliquen.





## 2.5. Mercados

### Prólogo

### Preámbulo institucional

### Entidades organizadoras

### 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

### 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

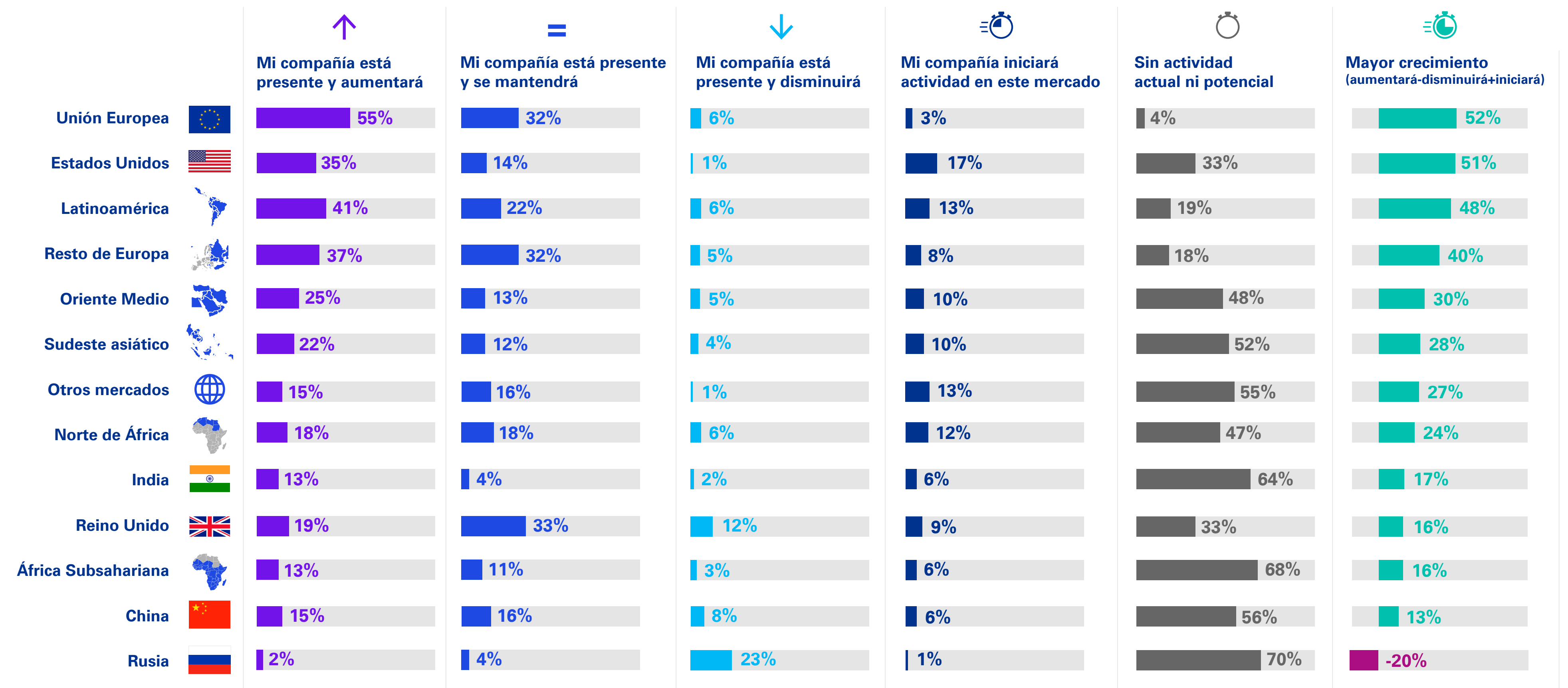
2.7. Apoyo de la Administración

### 3. Conclusiones

### 4. Metodología

Considerando la actividad actual y potencial (Gráfico 12), destaca la importancia que sigue teniendo la Unión Europea en la agenda estratégica internacional de las empresas españolas: el 93% de las encuestadas opera en este mercado y el 55% espera expandir dicha posición en los próximos cinco años. Otro mercado de gran relevancia por su presente y futuro es Estados Unidos. El 50% de las empresas encuestadas tiene actividad actual en el mercado norteamericano y el 35% prevé incrementarla. Además, es el mercado más citado para iniciar actividad (17%) para aquellas que aún no están presentes. Destacan también los casos de Latinoamérica (69% de empresas con presencia actual y 41% prevé aumentarla) y Resto de Europa (74% y 37%, respectivamente).

**Gráfico 12.** ¿Cómo cree que evolucionará su actividad en las siguientes zonas geográficas en los próximos 5 años?



## Prólogo

### Preámbulo institucional

### Entidades organizadoras

#### 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

#### 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

2.7. Apoyo de la Administración

#### 3. Conclusiones

#### 4. Metodología

Asimismo, a la hora de elegir los países más atractivos por su potencial de crecimiento para sus compañías en los próximos años, los directivos se decantan casi de forma unánime por Estados Unidos (90%) (Gráfico 13), un mercado que consolida su carácter estratégico y que, además, cuenta con el estímulo coyuntural que representa para la depreciación del euro frente al dólar. También destacan países europeos como Alemania (67%), Francia (52%) o Italia (45%) y latinoamericanos como México (49%).

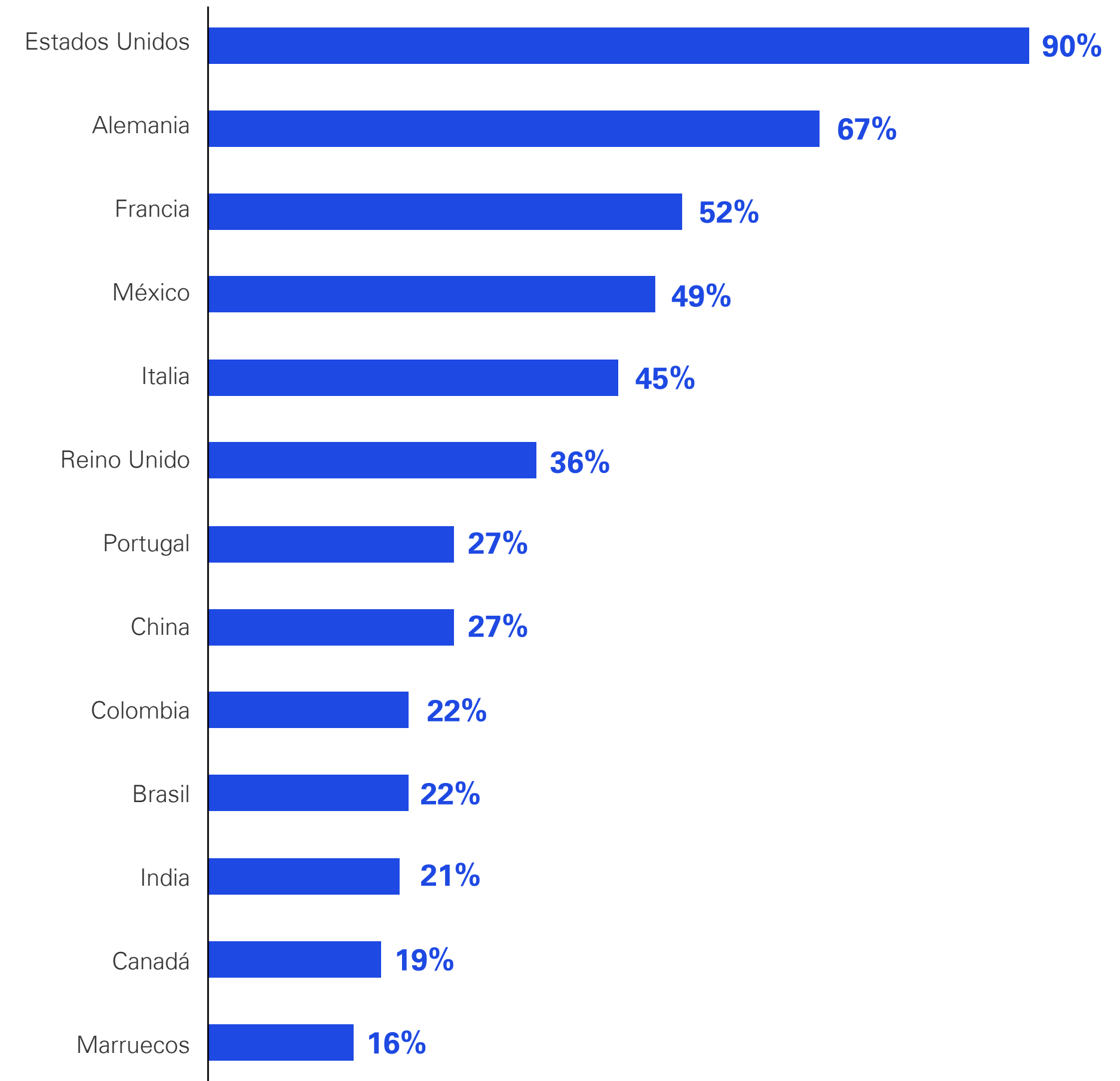


“Deberíamos buscar los bloques económicos y comerciales que fueran afines en valores, más allá de ensanchar bases económicas y comerciales para el beneficio de todos los países que se vayan integrando. Deberíamos seleccionar muy bien como políticas comerciales aquellos bloques regionales que compartan unos principios detrás. Esta regionalización dirigida a unos valores puede sustentar que no abandonemos las políticas de ESG en la UE, que son necesarias para una economía más igualitaria y sostenible”.

**Eva Piera**

MAPFRE, presidenta de la Comisión de Internacionalización de la Cámara de España

**Gráfico 13.** Países con más potencial de crecimiento para su empresa en los próximos años



## Prólogo

### Preámbulo institucional

### Entidades organizadoras

#### 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

#### 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

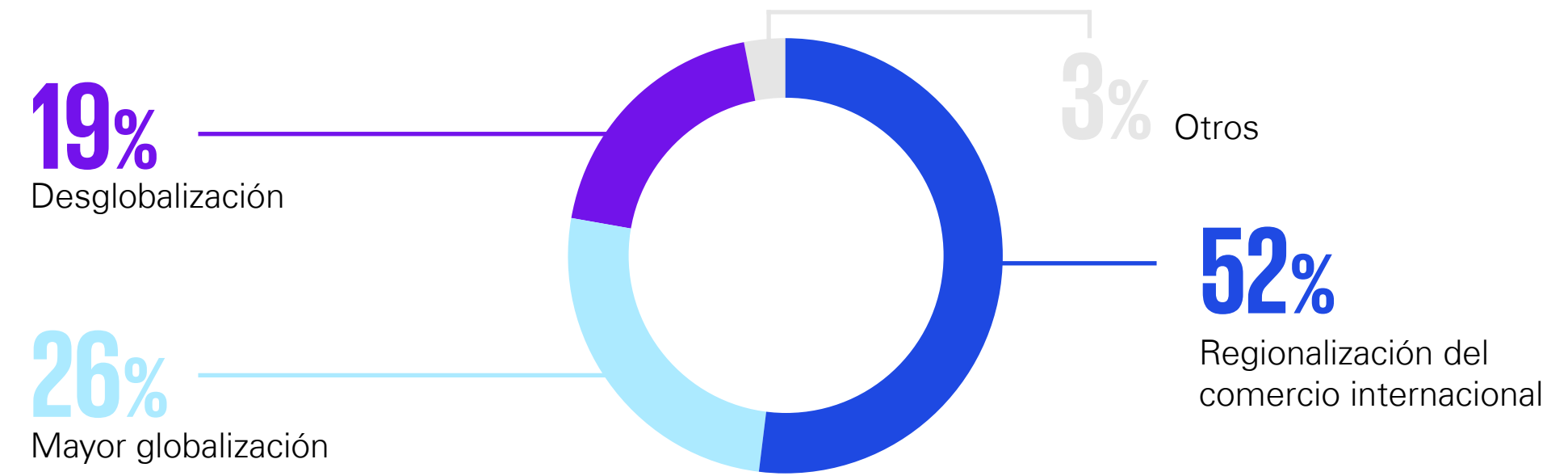
2.7. Apoyo de la Administración

#### 3. Conclusiones

#### 4. Metodología

Estas preferencias geográficas, concentradas especialmente en Europa y en América, podrían estar especialmente influenciadas por el cambiante y complejo contexto geopolítico y por la visión de los directivos sobre el rumbo que, en consecuencia, tomará la economía mundial. En este sentido, un 52% de los encuestados vaticina un escenario de regionalización del comercio internacional, porcentaje que duplica al de aquellos que esperan una mayor globalización (26%). Por su parte, un 19% prevé un proceso de desglobalización (Gráfico 14).

**Gráfico 14.** ¿Qué rumbo cree que tendrá la economía mundial en los próximos años?



“La Unión Europea es un entorno protegido. Cuando las pymes van fuera buscan protección, cobrar de forma segura, y en la UE están más protegidas; cuando salen fuera incrementa la complejidad”.

**Nicolás Mouze**  
Director de Marketing y Ventas de DHL

“Los mercados desarrollados ofrecen ventajas muy importantes, por su alto nivel económico, marco favorable para los negocios. De especial relevancia para España son los de la Unión Europea. En el actual momento de reconfiguración de las cadenas de suministro y de ventas hacia mercados más cercanos, España tiene todavía capacidad y margen para aumentar su cuota de participación en estos mercados”.

**Enrique Fanjul**  
Socio director de Iberglobal

1. Contexto

- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

2. Un nuevo escenario internacional

- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

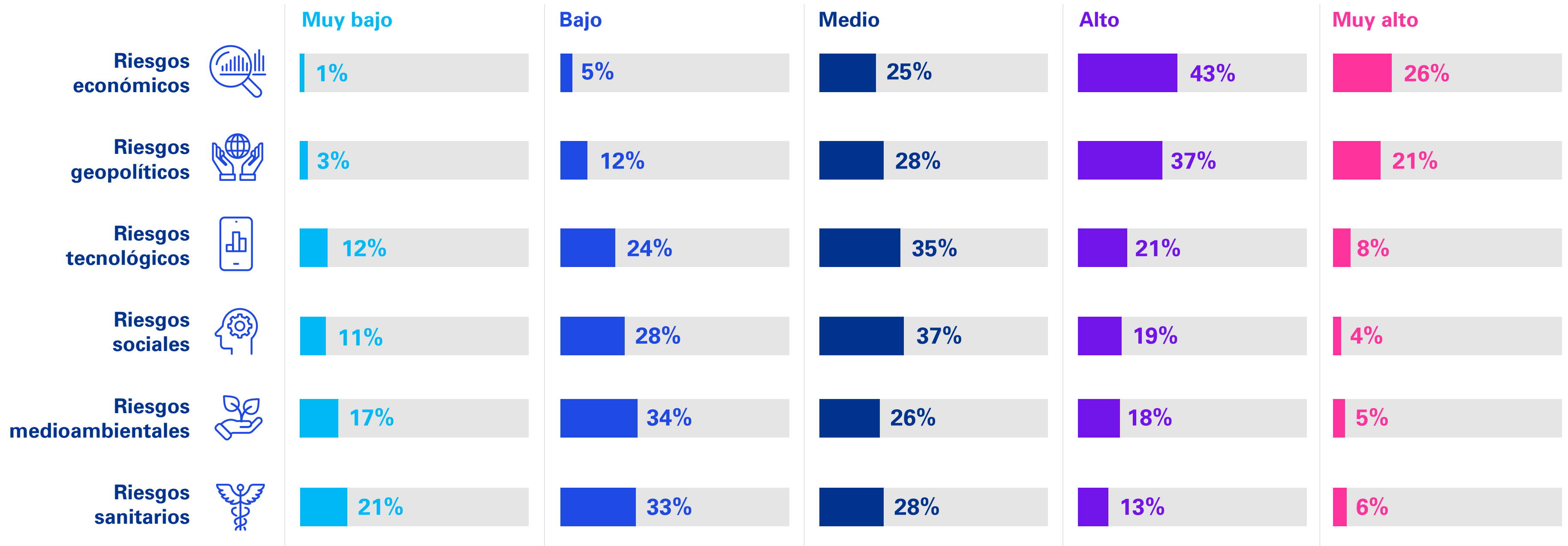
3. Conclusiones

4. Metodología

## 2.6. Riesgos y desafíos

Los riesgos económicos y los riesgos geopolíticos son identificados por las empresas españolas como las principales amenazas para su proceso de internacionalización (Gráfico 15), seguidos de los riesgos tecnológicos, los sociales, los medioambientales, y, en última instancia, los sanitarios.

**Gráfico 15.** ¿Qué impacto cree que tendrán los siguientes riesgos en la actividad internacional de su compañía en los próximos años?



“Desde el ámbito gran empresa estamos viendo que la “E” de “ESG” debería migrar a un ámbito aparte, porque lo que estamos detectando en la taxonomía de la UE es que es muy compleja desde el ámbito del control, medición, reporte, datos, etc. Todavía no sabemos cómo va a acabar, ni qué dimensiones va a tener para las compañías”.

**Miguel Coronel**  
Director de control de gestión y mercado de capitales en FCC

“En un contexto de máxima incertidumbre hay que hacer buena gestión riesgos, no solo económicos o de financiación, sino también desde un punto de vista político y de geoestrategia actual, que se parece más a la dialéctica de la guerra fría de lo que estábamos acostumbrados. Esto supone un cambio absoluto en la forma operar”

**Beatriz Reguero**  
Directora de Operaciones por Cuenta del Estado de CESCE

## Prólogo

### Preámbulo institucional

### Entidades organizadoras

## 1. Contexto

### 1.1. Internacionalización de la economía española

### 1.2. La empresa española internacionalizada

## 2. Un nuevo escenario internacional

### 2.1. Presentación del estudio

### 2.2. Coyuntura

### 2.3. Perspectivas para el negocio internacional

### 2.4. Estrategia de internacionalización

### 2.5. Mercados

### 2.6. Riesgos y desafíos

### 2.7. Apoyo de la Administración

## 3. Conclusiones

## 4. Metodología

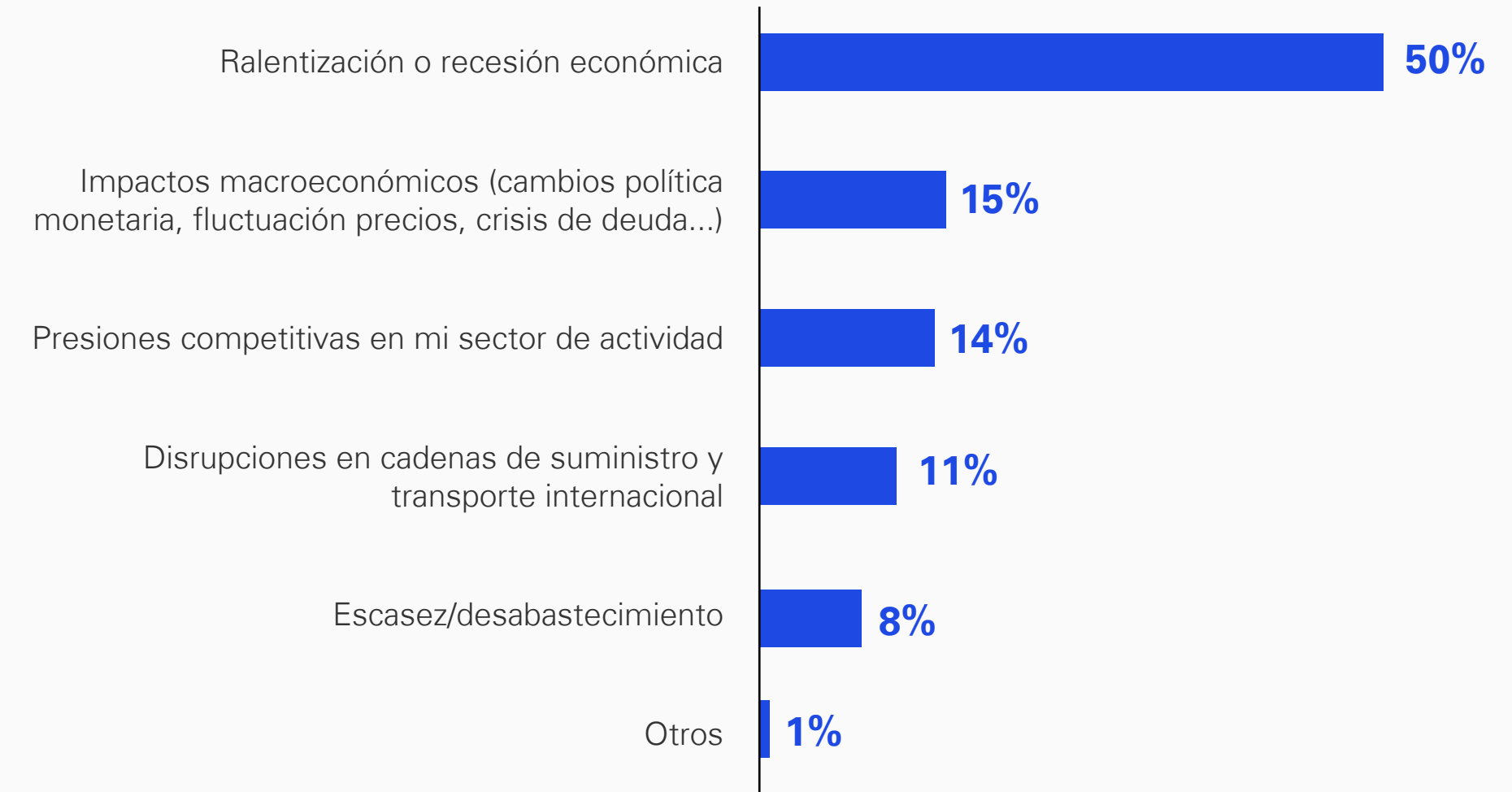
En concreto, entre los riesgos económicos a futuro destacan como mayores desafíos para la actividad internacional de las compañías españolas la posible ralentización o recesión económica en sus mercados de actividad (50% de las respuestas) y, en menor medida, otros impactos macroeconómicos (15%) y las presiones competitivas sectoriales (14%) (Gráfico 16).

En relación con los riesgos geopolíticos, las tensiones políticas (en forma de sanciones, ruptura de acuerdos, etc.) representarán previsiblemente el principal reto (41% de respuestas), por delante del proteccionismo (28%) y los conflictos bélicos (20%) (Gráfico 17).

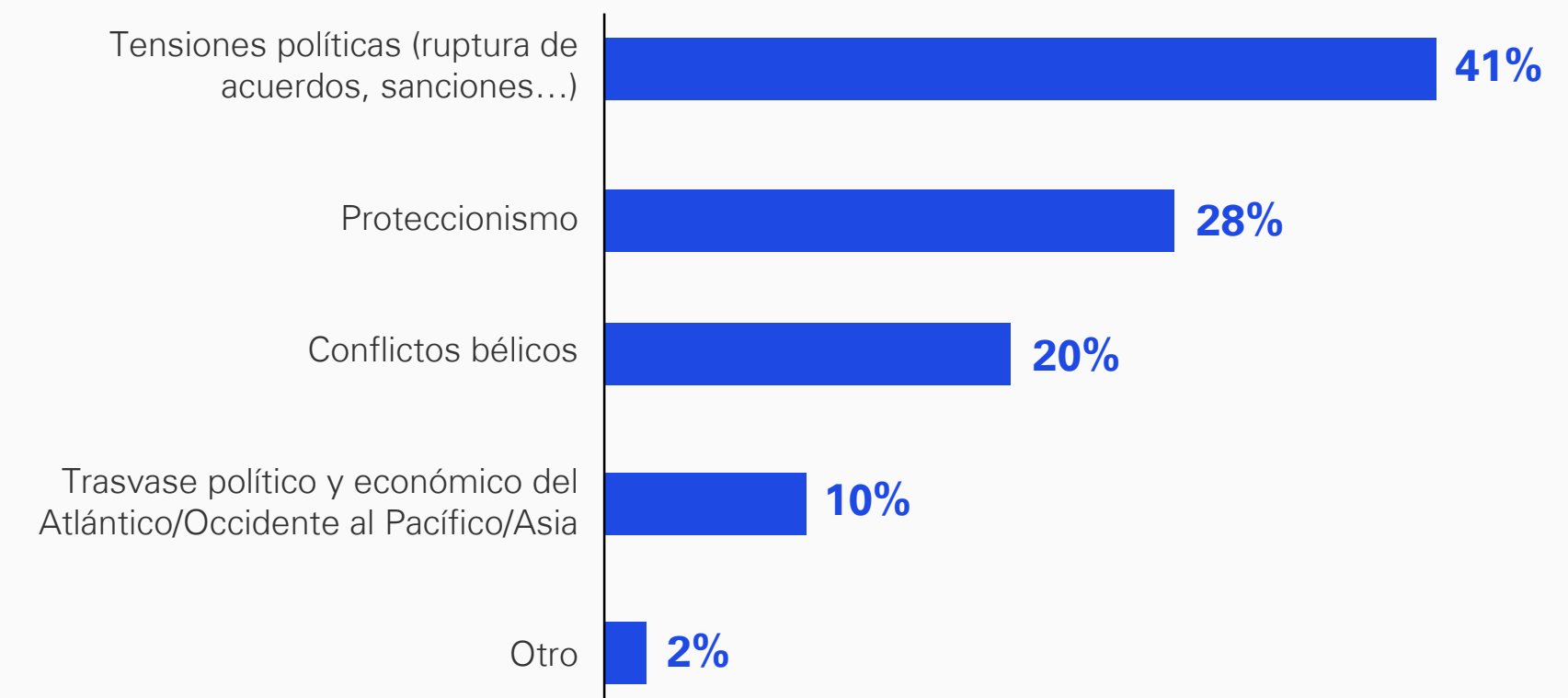
“La digitalización más importante es la predictibilidad de la demanda o conocer cómo se van a comportar tus clientes para poder establecer mecanismos de eficiencia, y para ello es necesario avanzar rápidamente en la incorporación de tecnología; de lo contrario, nos podemos quedar atrás como país competitivo en tecnología y fuera de algunos mercados, aunque tengamos mérito en creación de marca”

**Ignacio Sierra**  
Director general Corporativo de Tendam

**Gráfico 16.** ¿Cuál cree que será el principal reto económico para la actividad internacional de su compañía en los próximos años?



**Gráfico 17.** ¿Cuál cree que será el principal reto geopolítico para la actividad internacional de su compañía en los próximos años?



## Prólogo

### Preámbulo institucional

### Entidades organizadoras

#### 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

#### 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

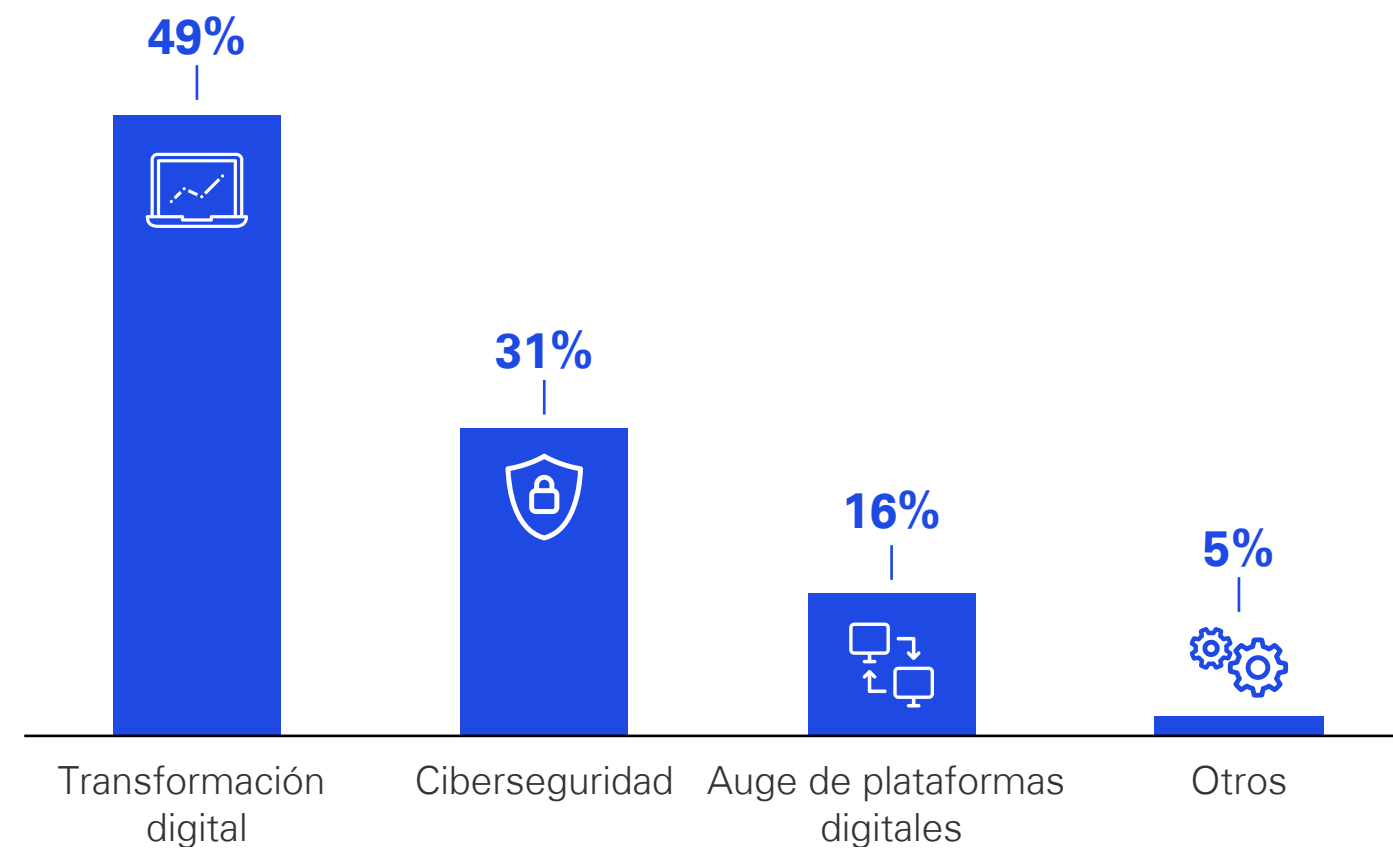
2.7. Apoyo de la Administración

#### 3. Conclusiones

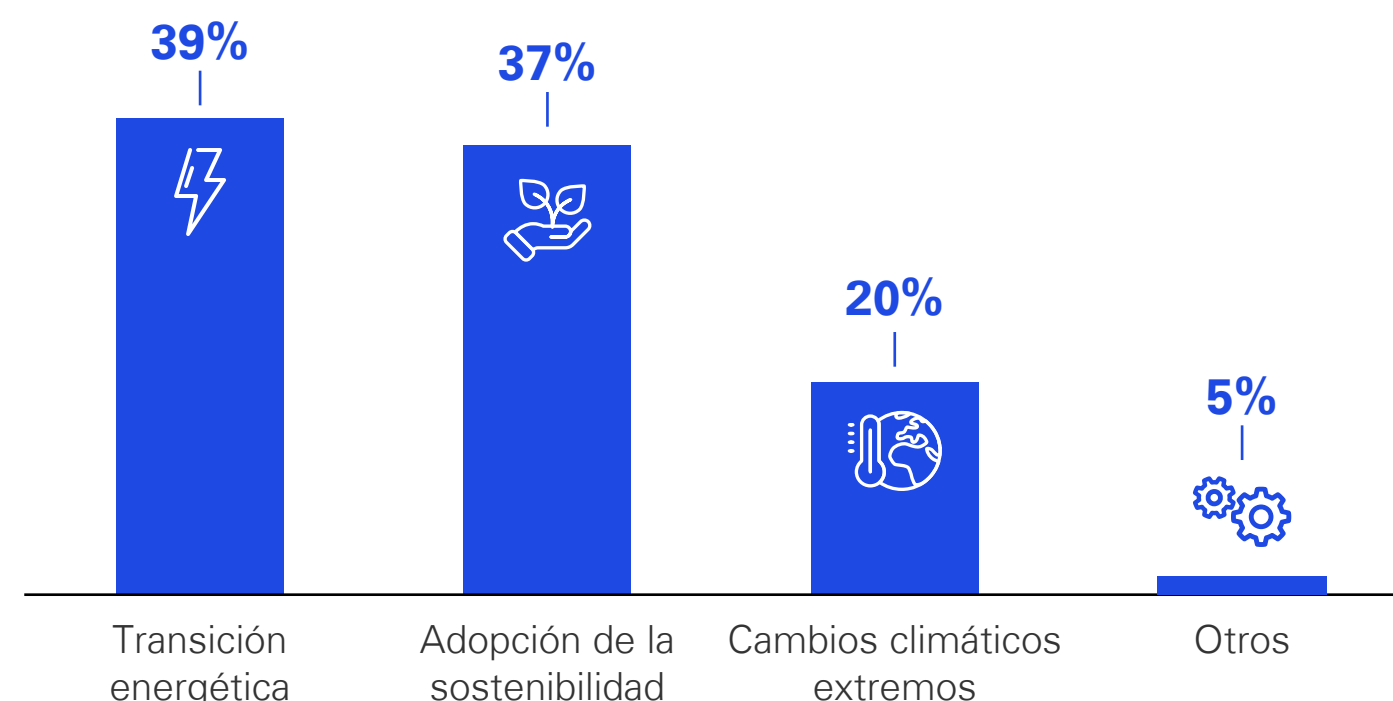
#### 4. Metodología

Por su parte, la transformación digital (49%) y la ciberseguridad (31%) sobresalen como los retos tecnológicos más destacados (Gráfico 18). Por otro lado, entre los riesgos sociales y sanitarios cabe resaltar la atracción y retención de talento (33%) y la inestabilidad social (27%) (Gráfico 19), mientras que la transición energética (39%) y la adopción de la sostenibilidad (37%) podrían suponer los principales desafíos de índole medioambiental (Gráfico 20).

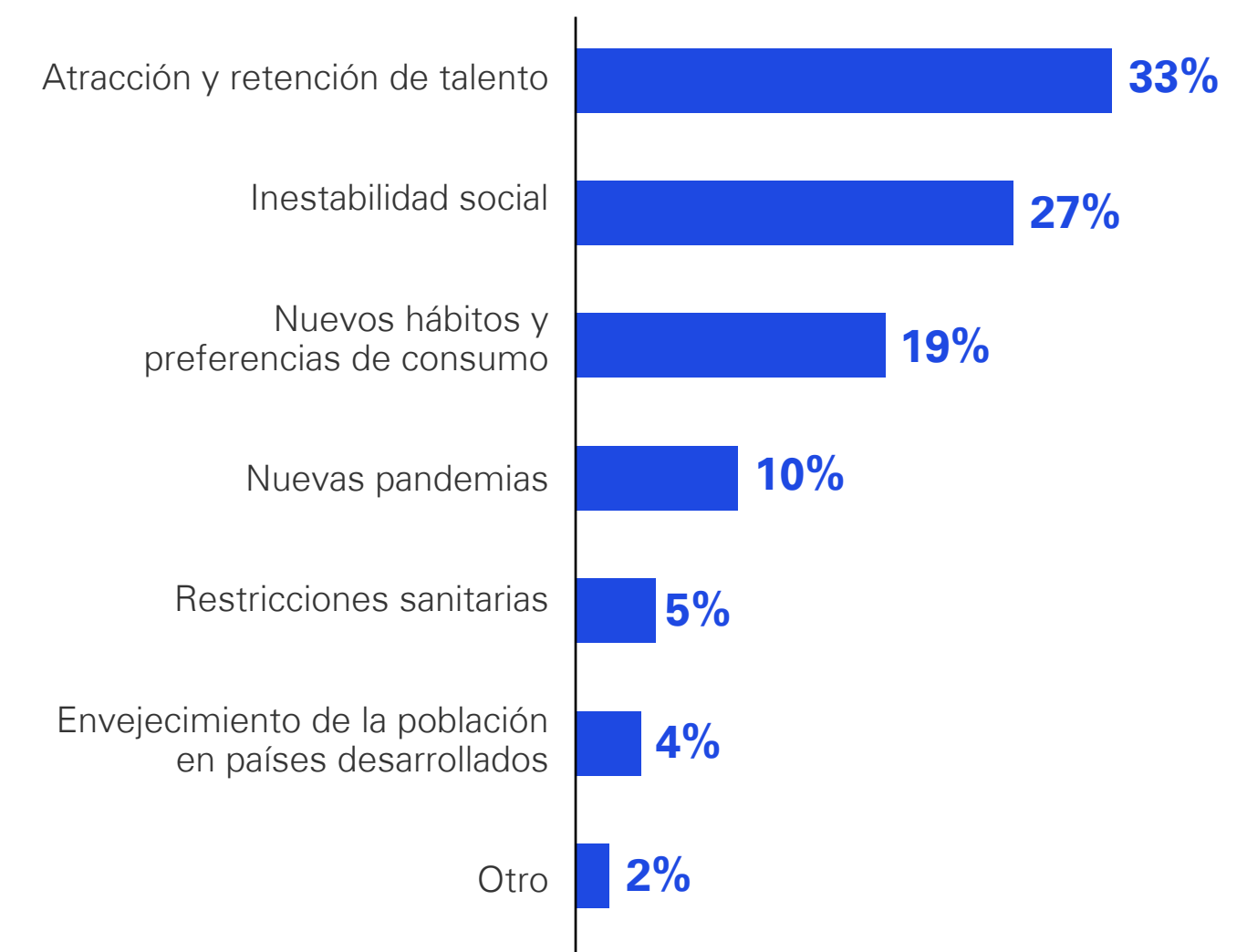
**Gráfico 18.** ¿Cuál cree que será el principal **reto tecnológico** para la actividad internacional de su compañía en los próximos años?



**Gráfico 20.** ¿Cuál cree que será el principal **reto medioambiental** para la actividad internacional de su compañía en los próximos años?



**Gráfico 19.** ¿Cuál cree que será el principal **reto social o sanitario** para la actividad internacional de su compañía en los próximos años?



“En términos de sostenibilidad, lo que vemos en los mercados internacionales es que es una necesidad desde el punto de vista del consumidor: para que un producto progrese, sea demandado, sea competitivo, la sostenibilidad necesita ser abordada, por lo que la innovación y la inversión por parte de las compañías es fundamental. Pero nos llega en un momento de una inflación tremenda de materias primas y compaginar ambas cuestiones es complejo, por lo que ahí es donde la ayuda pública puede ser muy interesante”

**Elena Reviriego**  
Directora general de la Unidad de Negocio de Exportación y Licencias de Mahou

**Prólogo**

**Preámbulo institucional**

**Entidades organizadoras**

**1. Contexto**

- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

**2. Un nuevo escenario internacional**

- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

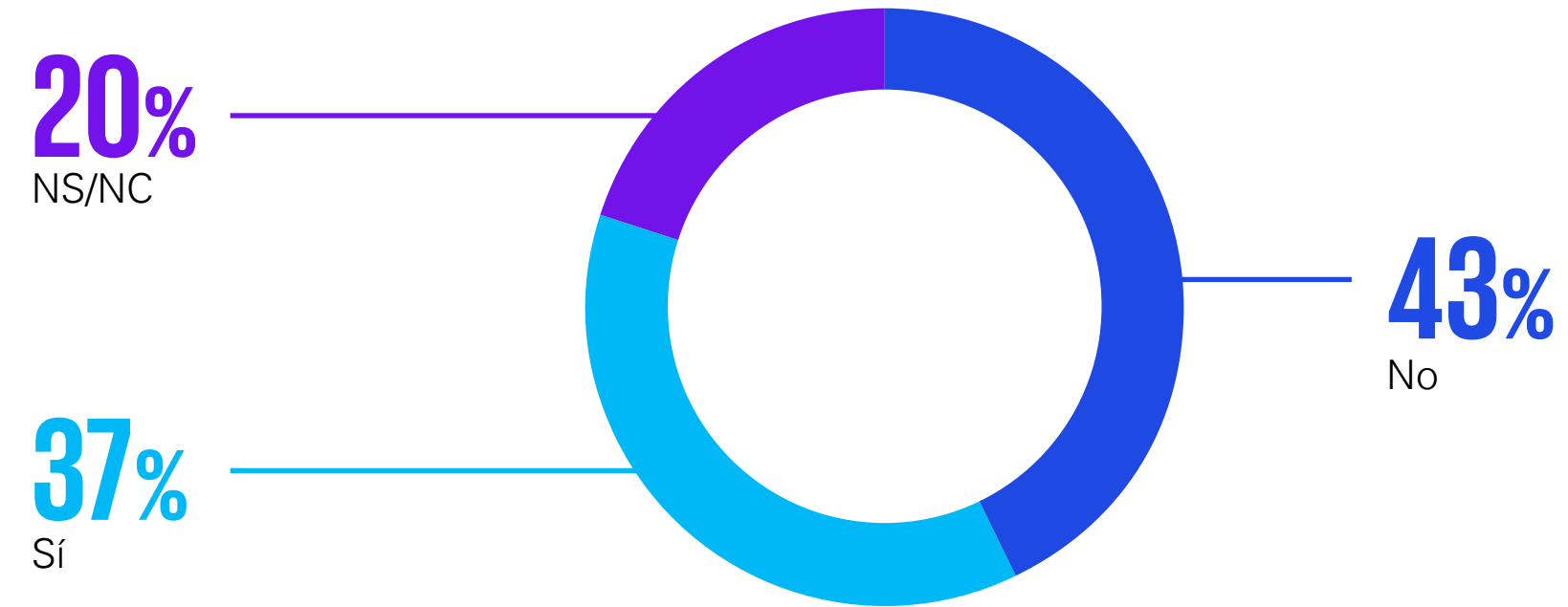
**3. Conclusiones**

**4. Metodología**

**2.7. Apoyo de la Administración**

El despliegue extraordinario de fondos europeos a través del instrumento Next Generation EU podría facilitar y acelerar inversiones en diferentes ámbitos (tecnología, sostenibilidad, etc.) que refuercen la competitividad internacional de las empresas españolas. Así lo perciben un 37% de los directivos encuestados, aunque, no obstante, son más (43%) los que creen que estos fondos no impactarán en su capacidad de competir en los mercados internacionales (Gráfico 21).

**Gráfico 21.** ¿Cree que los fondos de recuperación de la UE ayudarán a impulsar su competitividad internacional?



“Es muy complejo y es fundamental que desde la Administración intentemos orientar y dar visibilidad a las ayudas existentes. Hay muchos programas de ayudas que no se conocen y tendríamos que tratar de solventarlo para que las empresas conozcan y tengan acceso a las diferentes opciones de ayuda existentes para reforzar su competitividad”

**Rosario Casero**  
Directora general de Negocio del ICO

“Competimos con todos los países que no son OCDE y las empresas europeas estamos en peores condiciones de competencia en términos de costes. Por ello, desde un punto de vista comunitario y regulatorio, habría que buscar un punto de equilibrio entre no obviar qué tipo de sociedad queremos ser y abordar a toda máquina un proceso tan exhaustivo y complejo en costes como es la sostenibilidad”.

**Beatriz Reguero**  
Directora de Operaciones por Cuenta del Estado de CESCE

“Es importante el pragmatismo regulatorio en todo lo que tiene que ver con lo internacional. Y, desde luego, potenciar la marca España al máximo a través de la colaboración público-privada para destacar sus atributos. Para ello, deberíamos identificar y potenciar varios sectores estratégicos tructores donde tengamos como país una ventaja competitiva”

**Miguel Coronel**  
Director de control de gestión y mercado de capitales en FCC

## Prólogo

### Preámbulo institucional

#### Entidades organizadoras

#### 1. Contexto

##### 1.1. Internacionalización de la economía española

##### 1.2. La empresa española internacionalizada

#### 2. Un nuevo escenario internacional

##### 2.1. Presentación del estudio

##### 2.2. Coyuntura

##### 2.3. Perspectivas para el negocio internacional

##### 2.4. Estrategia de internacionalización

##### 2.5. Mercados

##### 2.6. Riesgos y desafíos

##### 2.7. Apoyo de la Administración

#### 3. Conclusiones

#### 4. Metodología

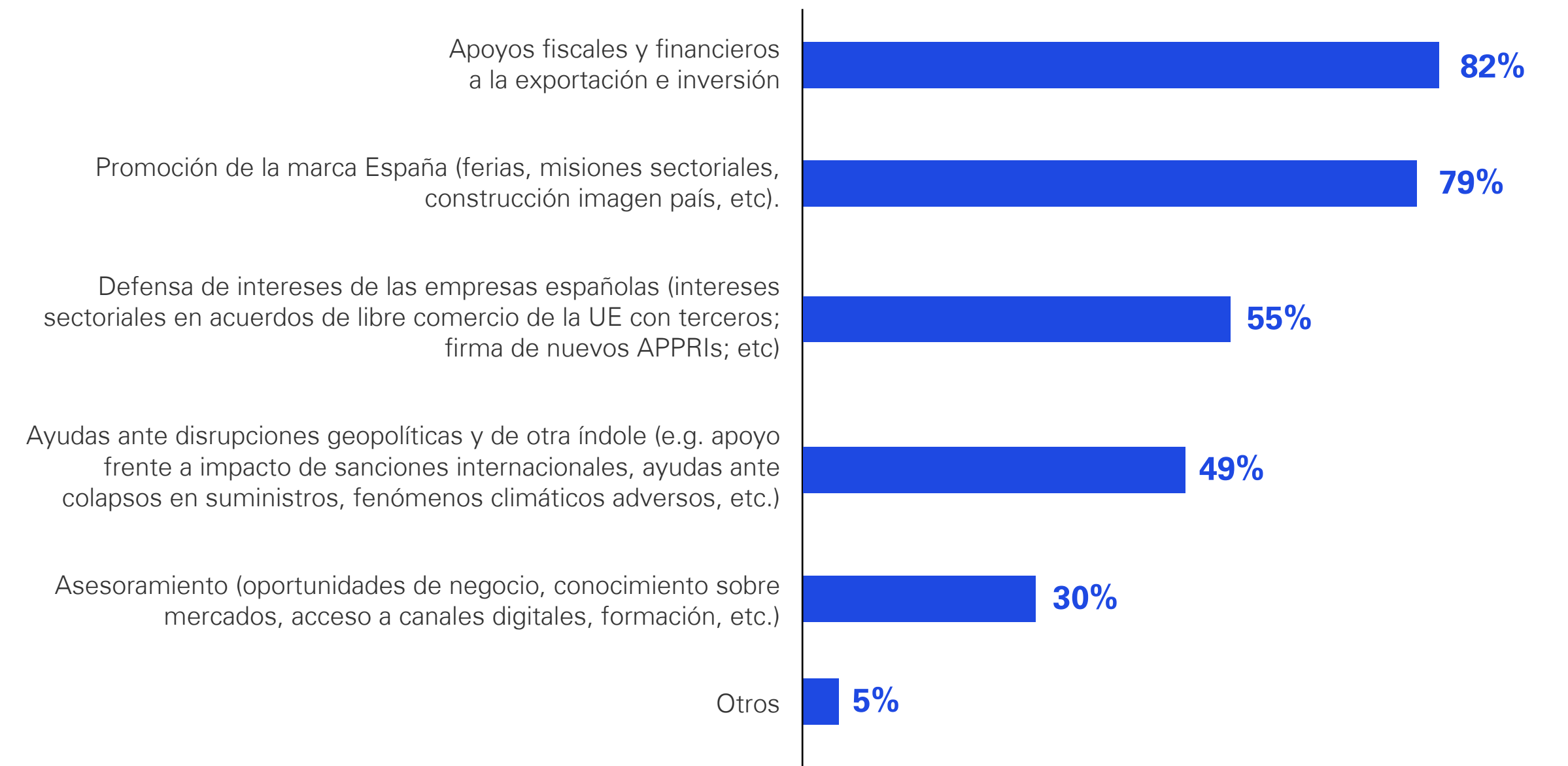
Por otro lado, en opinión de los encuestados, entre las medidas de apoyo a la internacionalización que deberían potenciar más las instituciones públicas españolas sobresalen los apoyos fiscales y financieros a la exportación e inversión (82%). Otros ámbitos en los que esperan un mayor apoyo público son la defensa de los intereses de las empresas españolas (garantizando intereses sectoriales en acuerdos de libre comercio de la UE con terceros, firma de Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones —APPRI—, etc.) (55%), las ayudas ante disrupciones geopolíticas y de otra índole (apoyo frente a impacto de sanciones internacionales, ayudas ante colapsos en suministros, fenómenos climáticos adversos, etc.) (49%) y la promoción y acción comercial conjunta (ferias, misiones sectoriales, construcción imagen país, etc.) (48%) (Gráfico 22).



“Una tarea que se debería hacer en España, tanto desde las Administraciones como desde las empresas, es analizar nuestro mapa internacional de dependencias. La guerra de Ucrania nos ha demostrado que lo que parecía impensable ha ocurrido. Las Administraciones y las empresas deben colaborar para identificar los segmentos críticos en las cadenas de suministro y de ventas, así como los riesgos principales a los que estas se enfrentan. El desarrollo de sistemas de inteligencia para la internacionalización se ha vuelto imprescindible”.

**Enrique Fanjul**  
Socio director de Iberglobal

**Gráfico 22.** ¿En qué ámbito cree que deben centrar sus esfuerzos las instituciones públicas españolas para apoyar la internacionalización en los próximos años? Seleccione los tres más importantes.





## Prólogo

## Preámbulo institucional

## Entidades organizadoras

### 1. Contexto

- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

### 2. Un nuevo escenario internacional

- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

### 3. Conclusiones

### 4. Metodología

# 3

# Conclusiones

## Prólogo

## Preámbulo institucional

## Entidades organizadoras

### 1. Contexto

- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

### 2. Un nuevo escenario internacional

- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

### 3. Conclusiones

### 4. Metodología



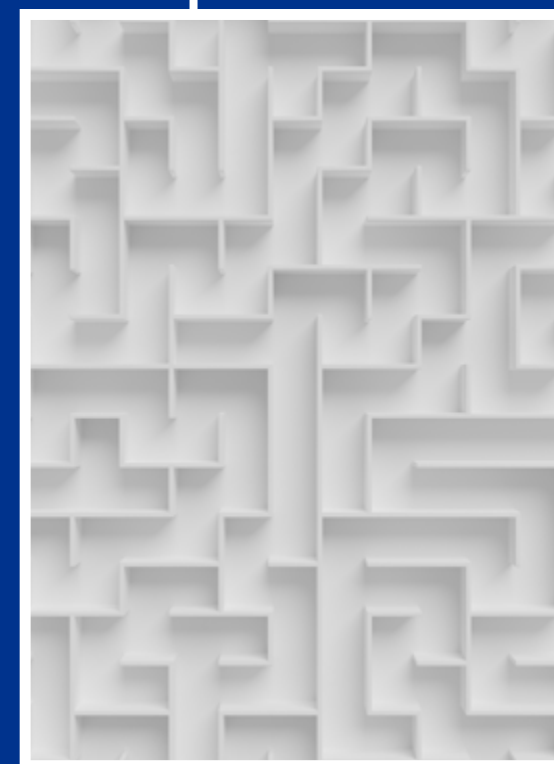
# 1

El **contexto actual** (espiral inflacionaria, tensiones geopolíticas...) está **impactando más al negocio internacional que al doméstico** y un tercio de las empresas españolas afirma haber perdido competitividad internacional.



# 2

A pesar de ello, el **proceso de internacionalización** de las empresas españolas **se está inmunizando frente a la incertidumbre**: ya representa más de la mitad de sus ingresos y seguirá ganando cuota en los próximos años.



# 3

La estrategia internacional mantiene su fondo, pero no su forma: **la mayoría de las empresas considera necesario modificar su estrategia** ante los cambios en el entorno.

## Prólogo

## Preámbulo institucional

## Entidades organizadoras

### 1. Contexto

- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

### 2. Un nuevo escenario internacional

- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

### 3. Conclusiones

### 4. Metodología

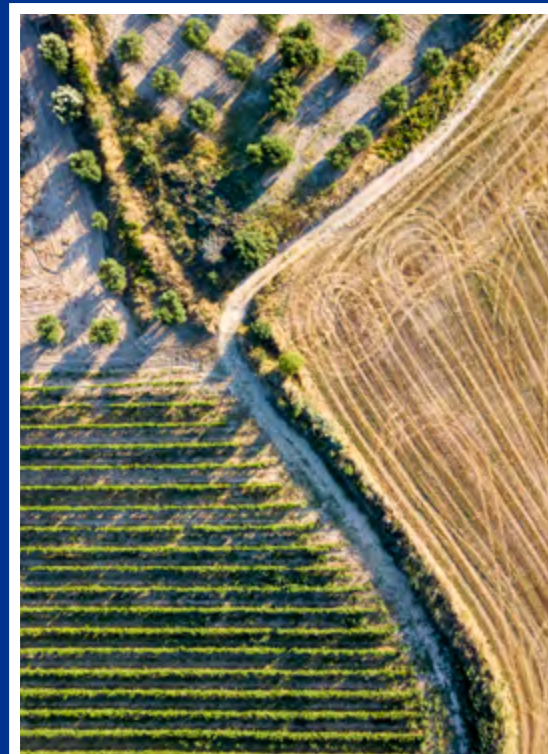
# 4

Los **principales cambios en la estrategia** están relacionados con los **mercados objetivo** y a la **búsqueda de eficiencias**.



# 7

**Ni globalización, ni desglobalización: regionalización.** Este es el rumbo que tendrá la economía mundial en los próximos años según prevé la mayoría de los directivos.



# 5

El **92% de las empresas** está **revisando sus cadenas de suministro** a través de medidas con un **especial foco en los proveedores** (diversificación, mayor proximidad, etc.) y en la **búsqueda de seguridad** (incremento de stocks).



# 6

**La Unión Europea mantiene su atractivo y Estados Unidos destaca como mercado con más potencial:** el 90% de los directivos lo sitúa entre los cinco mercados con más oportunidades para sus compañías.



## Prólogo

## Preámbulo institucional

## Entidades organizadoras

### 1. Contexto

- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

### 2. Un nuevo escenario internacional

- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

### 3. Conclusiones

### 4. Metodología



# 8

La **digitalización** será clave para **mejorar la eficiencia** del proceso de internacionalización y también para **reducir su impacto medioambiental**.

# 10

Los directivos esperan un **mayor esfuerzo de las instituciones públicas** en forma de **apoyos fiscales y financieros a la exportación e inversión, defensa de los intereses de las empresas españolas en grandes acuerdos, ayudas ante disrupciones geopolíticas y de otra índole** (sanciones, colapsos en suministros, fenómenos climáticos adversos, etc.) y **acciones comerciales y de promoción conjunta**.



# 9

Los **riesgos económicos y geopolíticos** serán los de **mayor impacto** en la actividad internacional de las empresas españolas, destacando como retos la ralentización o recesión económica en algunos mercados y las tensiones políticas (en forma de sanciones, ruptura de acuerdos, etc.).



**Prólogo**

**Preámbulo institucional**

**Entidades organizadoras**

**1. Contexto**

**1.1. Internacionalización de la economía española**

**1.2. La empresa española internacionalizada**

**2. Un nuevo escenario internacional**

**2.1. Presentación del estudio**

**2.2. Coyuntura**

**2.3. Perspectivas para el negocio internacional**

**2.4. Estrategia de internacionalización**

**2.5. Mercados**

**2.6. Riesgos y desafíos**

**2.7. Apoyo de la Administración**

**3. Conclusiones**

**4. Metodología**

**4**

**Anexo**

**Características de la muestra**

Prólogo

Preámbulo institucional

Entidades organizadoras

1. Contexto

- 1.1. Internacionalización de la economía española
- 1.2. La empresa española internacionalizada

2. Un nuevo escenario internacional

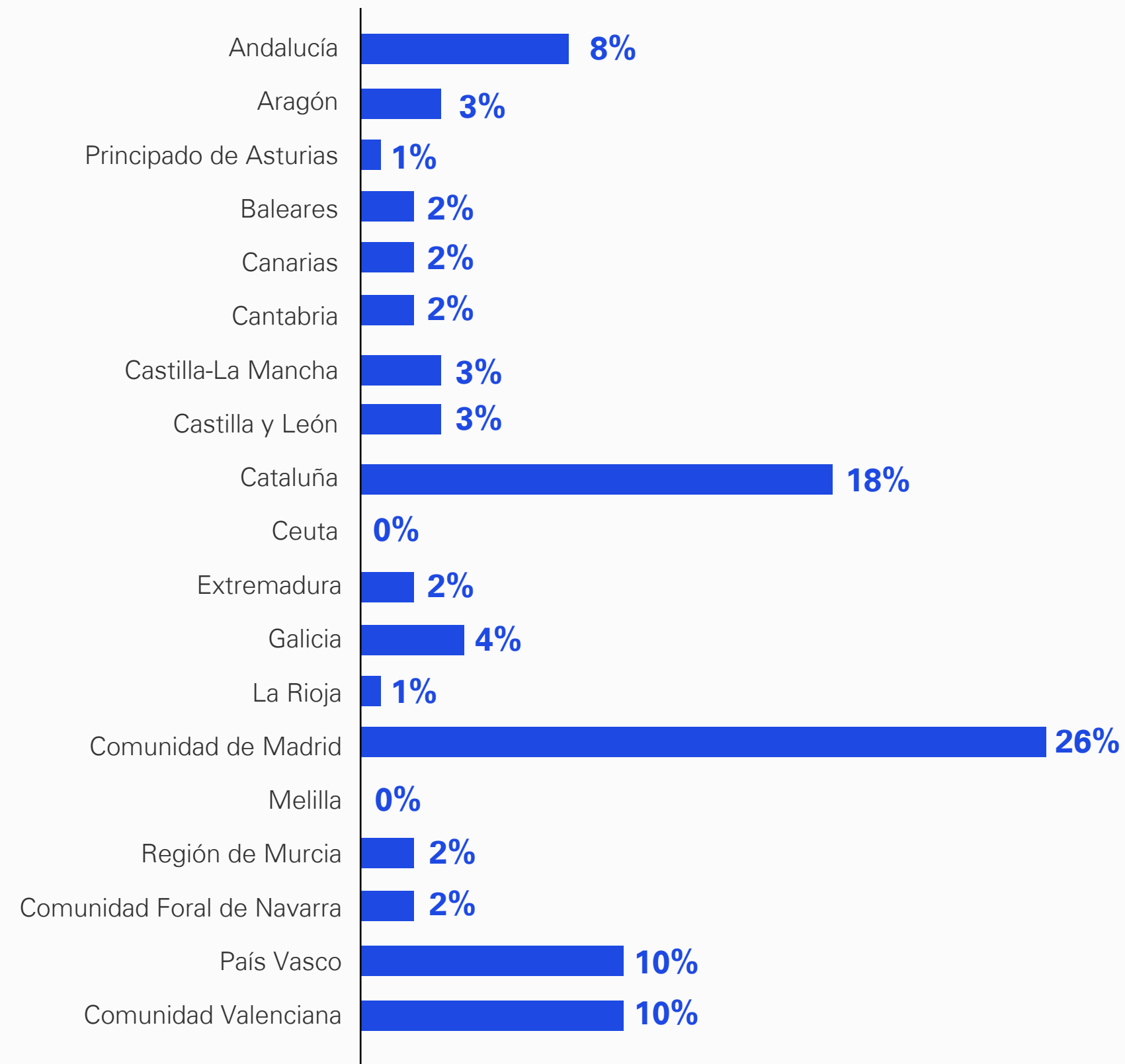
- 2.1. Presentación del estudio
- 2.2. Coyuntura
- 2.3. Perspectivas para el negocio internacional
- 2.4. Estrategia de internacionalización
- 2.5. Mercados
- 2.6. Riesgos y desafíos
- 2.7. Apoyo de la Administración

3. Conclusiones

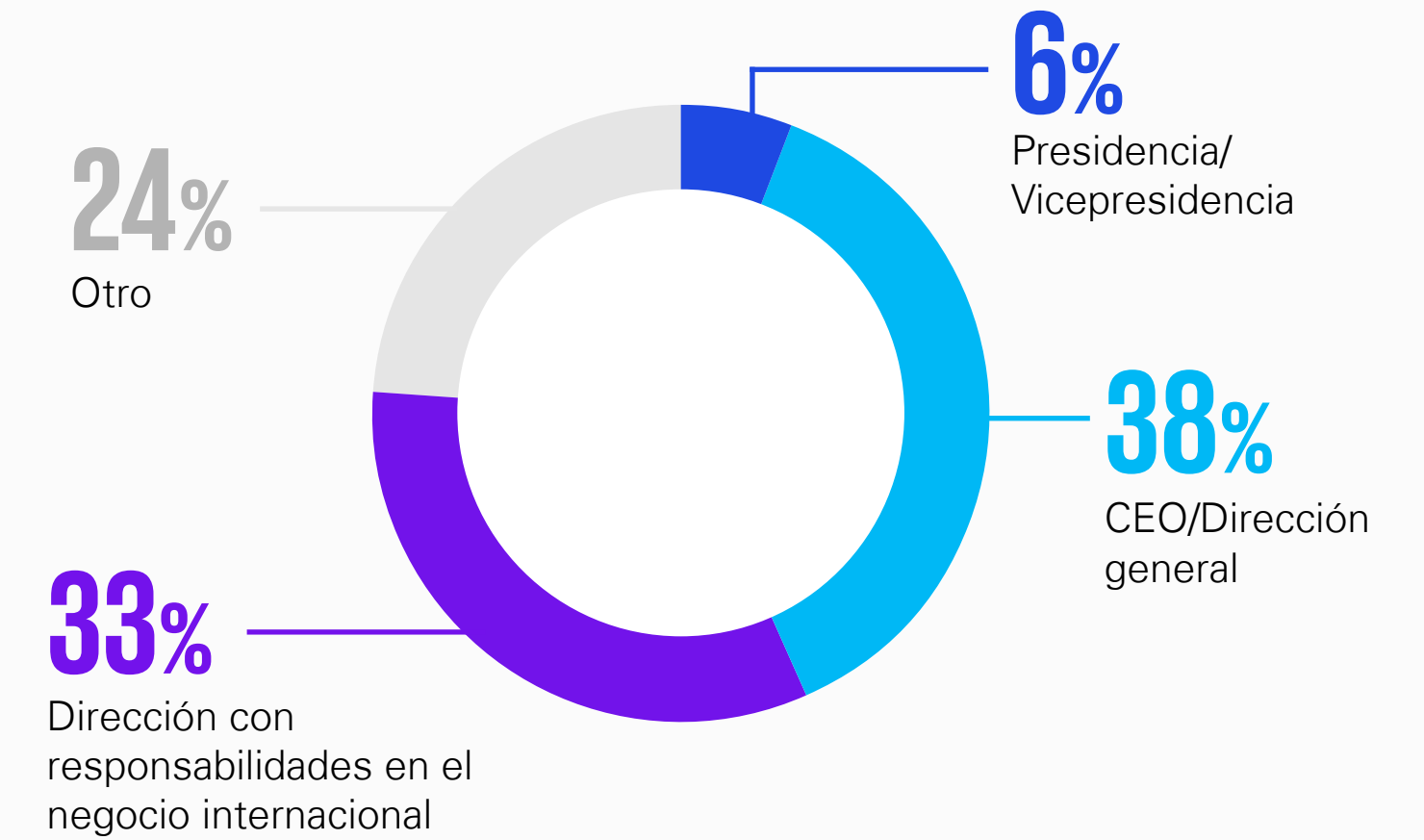
4. Metodología

**Características de la muestra**

¿En qué Comunidad Autónoma está la sede central de su empresa?



¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente?



## Prólogo

### Preámbulo institucional

### Entidades organizadoras

#### 1. Contexto

1.1. Internacionalización de la economía española

1.2. La empresa española internacionalizada

#### 2. Un nuevo escenario internacional

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategia de internacionalización

2.5. Mercados

2.6. Riesgos y desafíos

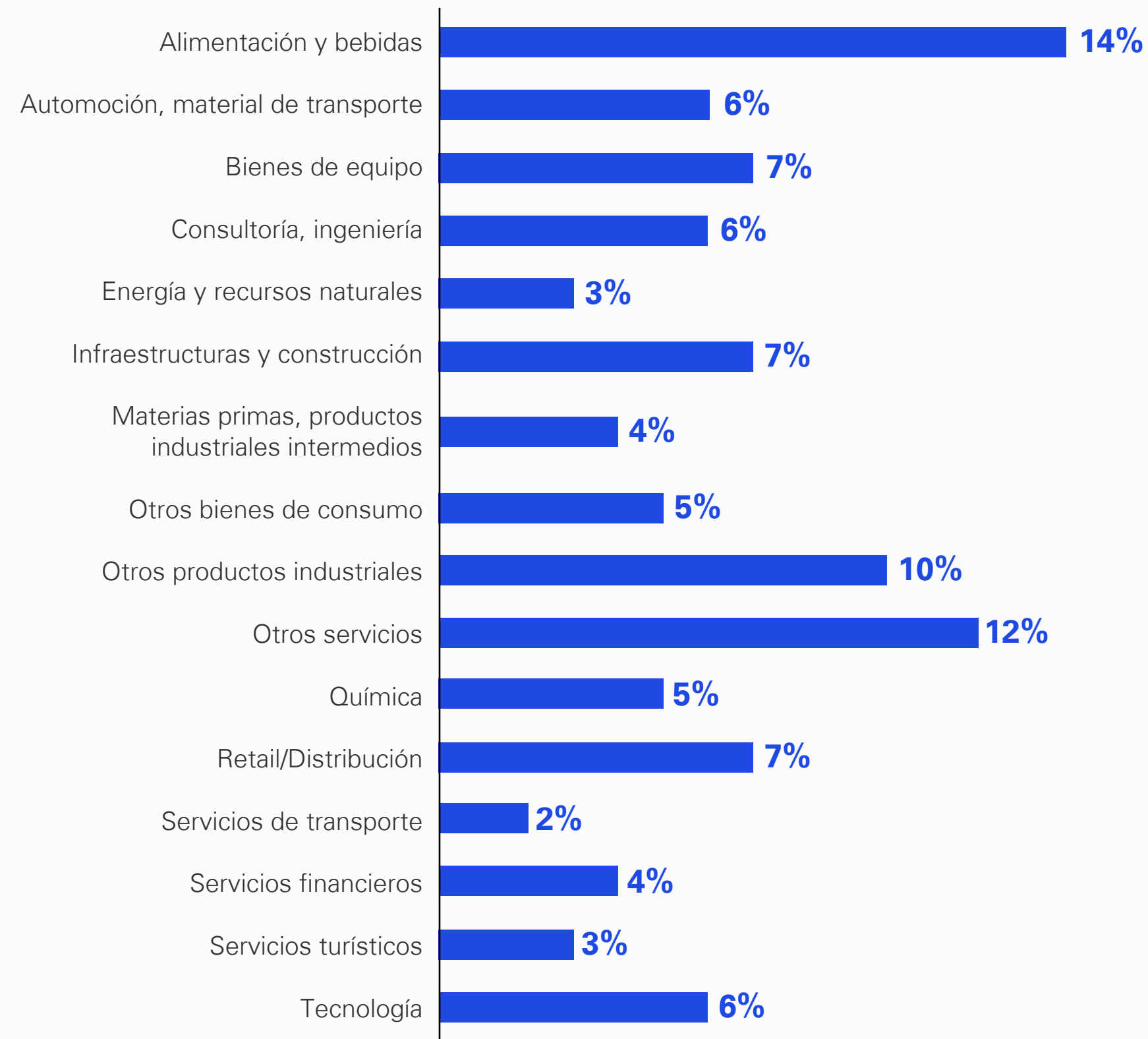
2.7. Apoyo de la Administración

#### 3. Conclusiones

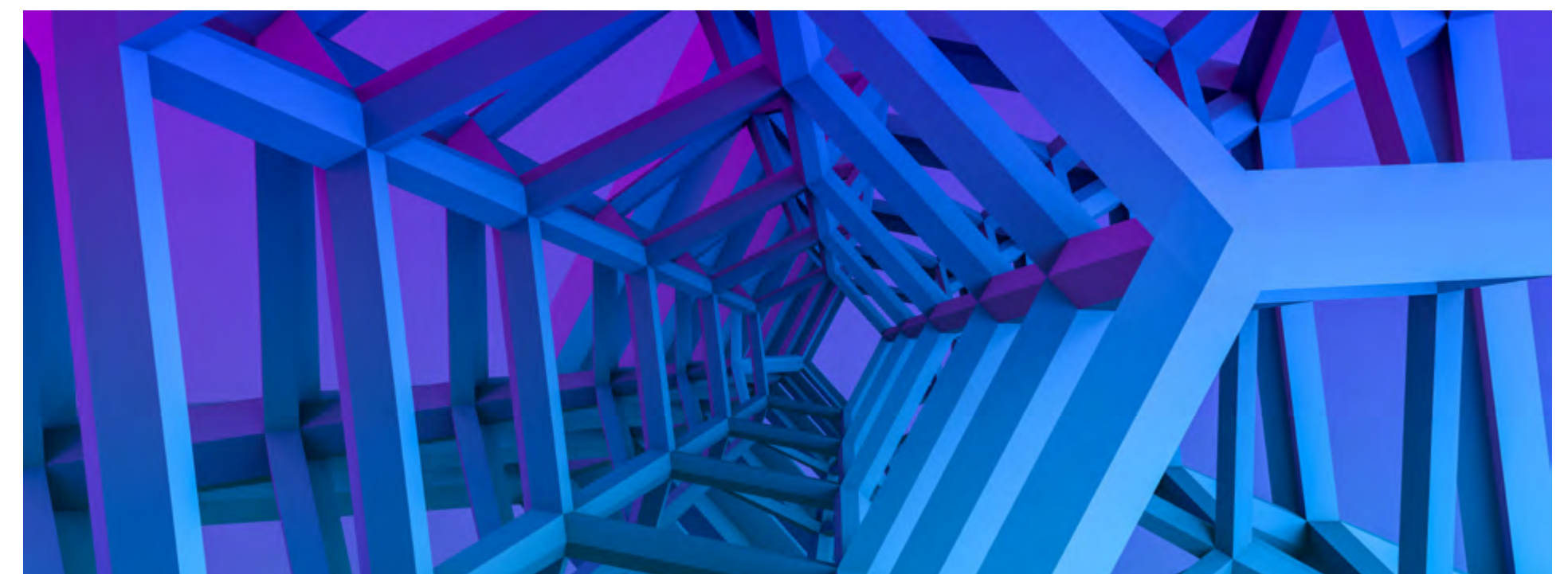
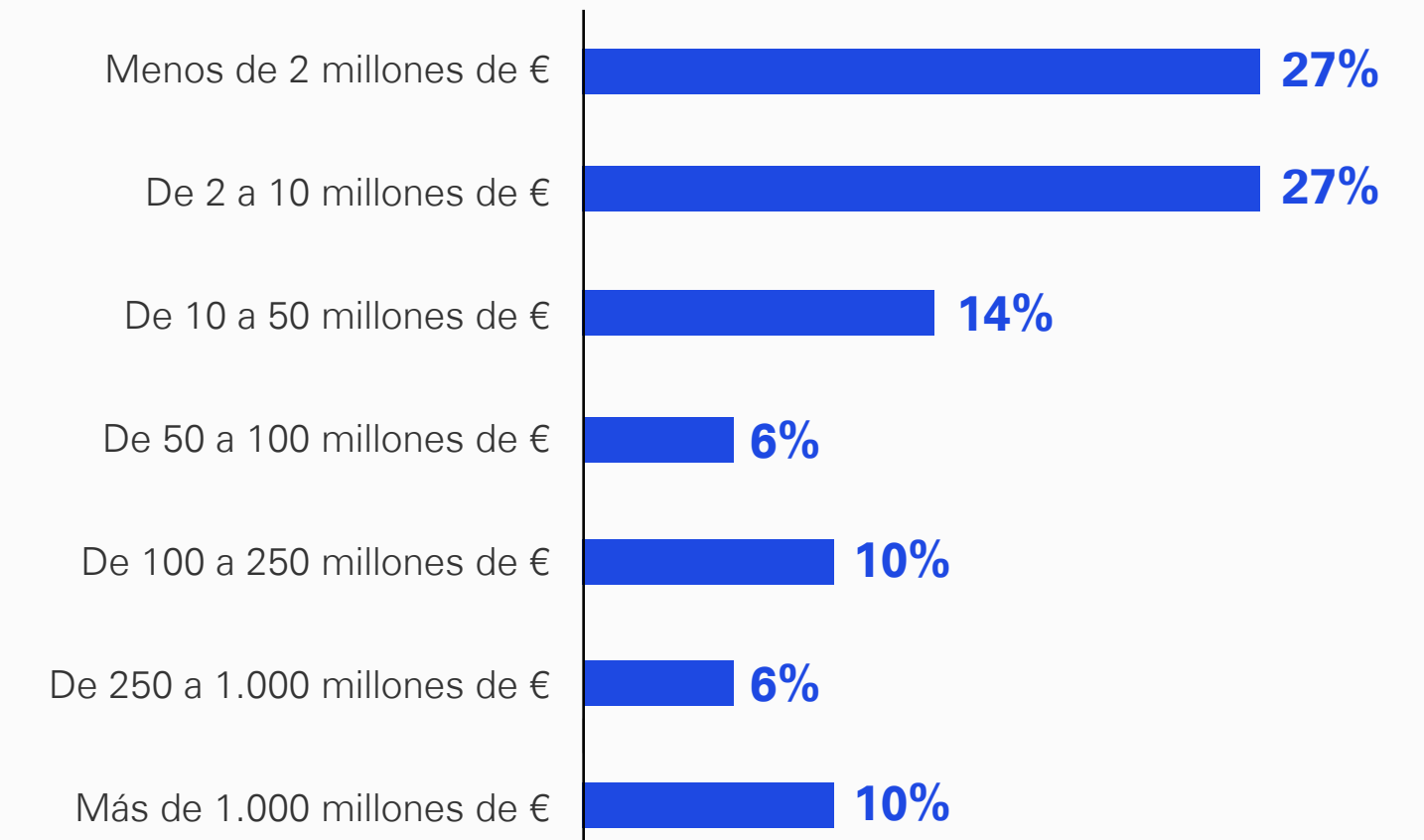
#### 4. Metodología

## Características de la muestra

¿En cuál de los siguientes sectores opera principalmente su empresa?



¿Cuál es el nivel aproximado de la facturación de su empresa?





## KPMG en España

Torre de Cristal, Paseo de la Castellana, 259C  
28046 Madrid, España  
info@kpmg.es  
Tel: +34 91 456 34 00

[kpmg.es](https://www.kpmg.es)



© 2023 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.