



Observatorio sobre la internacionalización de la empresa española



Foro de Marcas
Renombradas
Españolas



AED



Con la colaboración de



Índice

Prólogo	3
Préambulo institucional	4
Tribuna	5
Entidades colaboradoras	8
1. Contexto	
1.1. Exportaciones	10
1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico	12
1.3. Inversión en el exterior	14
1.4. Mercados	15
1.5. Sectores	17
1.6. Base empresarial	18
1.7. Dinamismo	21
1.8. España: una economía internacionalizada	22
1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones	23
2. Un nuevo escenario internacional complejo	
2.1. Presentación del estudio	25
2.2. Coyuntura	26
2.3. Perspectivas para el negocio internacional	28
2.4. Estrategias de internacionalización	28
2.5. Política arancelaria de Estados Unidos	30
2.6. Competitividad	32
2.7. Mercados	34
2.8. Transformación	36
2.9. Apoyo de la Administración Pública	38
3. Conclusiones	39
4. Anexo	43

Prólogo



Fernando Cuñado

Socio responsable de Mercados de KPMG en España

Una vez más, desde KPMG hemos aunado esfuerzos con la Asociación Española de Directivos, el Club de Exportadores e Inversores, Foro de Marcas Españolas, CEOE y la Cámara de Comercio de España para identificar y comprender las oportunidades y retos que tienen ante sí las compañías españolas con actividad en otros mercados. El resultado es este *Observatorio sobre la internacionalización de la empresa española*, en el que también han colaborado ICEX y DHL.

Desde la última vez que realizamos este análisis, en 2023, han surgido nuevos conflictos bélicos, rutas logísticas clave para el comercio global siguen experimentando disruptiones y la política arancelaria de la administración estadounidense ha puesto fin a décadas en las que se ha priorizado la eliminación de barreras y los acuerdos multilaterales entre mercados.

No cabe duda de que, en términos generales, el contexto internacional ha ganado mayor complejidad. Sin embargo, su impacto en el negocio de las empresas españolas con actividad exterior será desigual. Así lo ponen de manifiesto los más de 200 directivos a los que hemos encuestado para realizar este informe. Mientras cerca de la mitad afirma que el entorno internacional actual va a tener un impacto negativo en su negocio, casi un tercio prevé que los efectos sean positivos o muy positivos y más de un 20% descarta que vaya a generar cambios significativos.

De hecho, el 75% de los encuestados confía en incrementar su negocio internacional en los próximos años. Las ventas en otros mercados suponen ya la mitad de la facturación de las empresas que han participado en la encuesta y, según las previsiones de sus directivos, su participación en los ingresos crecerá diez puntos hasta 2030.

En cuanto a los mercados prioritarios, Europa y Estados Unidos se consolidan como principales destinos de las exportaciones españolas. A pesar de la ofensiva proteccionista de la administración Trump, un tercio de los encuestados incluye al gigante norteamericano entre los mercados con mayor potencial de crecimiento en el corto y medio plazo. No obstante, más de la mitad reconoce que estos aranceles tendrán un impacto significativo en el negocio, con efectos sobre su rentabilidad, ventas y costes.

El estudio también revela que las estrategias de internacionalización no están siendo ajena al impacto de la inteligencia artificial: un 88% de los encuestados está aplicando esta tecnología en su proceso de internacionalización y, precisamente, el análisis de mercados y la identificación de oportunidades es el ámbito en el que se está utilizando con mayor frecuencia.

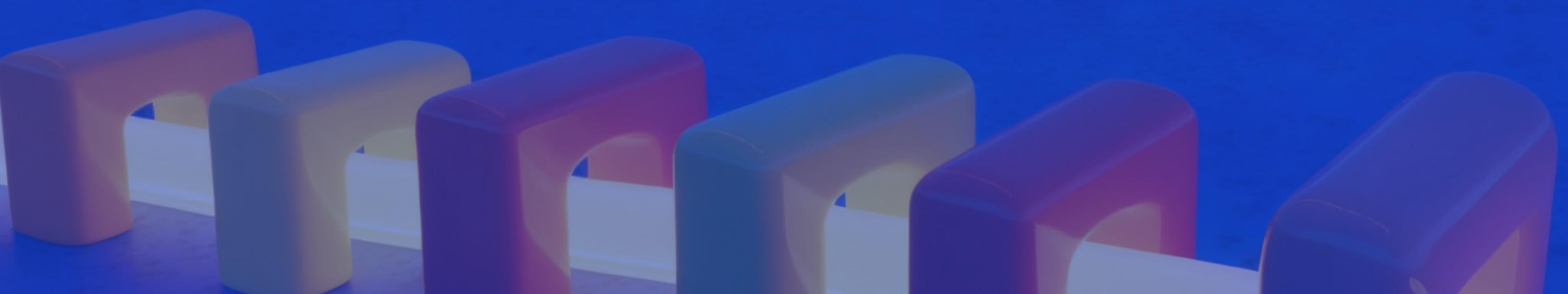
Estas son solo algunas de las conclusiones de este observatorio, que se completa con otras sobre competitividad, sostenibilidad o el apoyo de la administración, factores también relevantes en los planes de expansión a otros mercados de las empresas españolas.

La participación de KPMG en este observatorio es una muestra del compromiso de la firma con todas aquellas organizaciones que quieren crecer en el exterior. Quiero terminar dando las gracias a todos las entidades con las que hemos hecho realidad este proyecto. Nuestro objetivo común ha sido ayudar a las empresas españolas internacionalizadas en su expansión y poner en valor su aportación a nuestra economía. Confiamos en haberlo conseguido.



Amparo López Senovilla

Secretaria de Estado de Comercio



El actual contexto geopolítico plantea importantes retos, tanto por su impacto económico directo como por sus efectos indirectos sobre nuestras exportaciones. La mayor incertidumbre y la pérdida de previsibilidad suponen desafíos para la inversión y el comercio internacional. Sin embargo, esta situación también está impulsando una reflexión estratégica en las empresas, que buscan adaptarse con mayor agilidad y resiliencia.

De acuerdo con el informe que se presenta, aunque aproximadamente la mitad de las compañías consultadas perciben que los factores geopolíticos y económicos actuales pueden afectar negativamente a su organización, el 75% confía en que su negocio internacional crecerá en los próximos años. Y se espera que la cuota de ingresos provenientes del exterior aumente del 49% al 59% en 2030, lo que evidencia un amplio margen de crecimiento y oportunidades aún por explorar en el ámbito de la internacionalización de la economía española.

Tenemos que ser conscientes de que España, y en particular las empresas españolas, tiene la capacidad de posicionarse con fuerza en el nuevo orden multipolar. Ahora bien, también somos conscientes de que las compañías españolas, especialmente las pymes, tienen que hacer frente a una creciente normativa, cada vez más exigente, en trazabilidad, emisiones de carbono, seguridad

digital y responsabilidad social. Este proceso de transformación requiere anticipación, inversión en inteligencia de mercados, innovación tecnológica y fortalecimiento de capacidades internas.

El 36% de las empresas ya prevén ajustes en sus estrategias de internacionalización, lo que refleja una tendencia hacia la prudencia y la proactividad. En este camino, cuentan siempre con el apoyo institucional del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, y en concreto, con todos los instrumentos que la Secretaría de Estado de Comercio pone a su disposición.

No debemos olvidar que España cuenta con fortalezas clave: una economía estable y sólida, talento humano altamente cualificado e infraestructuras avanzadas. Estos activos son la base para continuar impulsando la internacionalización de nuestras empresas, generando valor más allá de nuestras fronteras de forma sostenida y con el apoyo del sector público.

En definitiva, el entorno actual, aunque complejo, está lleno de posibilidades. Las empresas españolas tienen ante sí la oportunidad de liderar con visión, adaptabilidad y ambición. Con el compromiso conjunto del sector público y privado, España puede consolidarse como un referente global en internacionalización, innovación y competitividad.

Entre la geopolítica y la geoconomía

En la economía internacional, las fronteras entre lo político y lo económico siempre son borrosas, y más aún estos tiempos. Las tensiones comerciales, las restricciones tecnológicas y la fragmentación de los flujos de inversión configuran un escenario en el que los mercados ya no operan bajo la lógica del libre intercambio, sino bajo la de la rivalidad estratégica. La globalización no ha desaparecido, pero ha mutado: hoy se define por la competencia entre grandes potencias que utilizan los instrumentos económicos —desde los aranceles y subsidios hasta las cadenas de suministro o el acceso a la energía o los minerales críticos— como armas de poder. Vivimos una economía en la que cada decisión comercial es también un acto político.

La diferencia entre geopolítica y geoconomía, aunque teórica, resulta esencial para entender este momento histórico. La primera responde a los imperativos territoriales de los Estados —quién controla qué, con qué medios y bajo qué alianzas—, mientras que la segunda traduce esa misma competencia al terreno de los flujos. Si la geopolítica se expresa a través de la fuerza, la disuasión o el control del espacio, la geoconomía lo hace mediante tarifas, sanciones o subsidios. Como recordaba Edward Luttwak, la lógica de la guerra se ha transformado en la gramática del comercio. En el fondo, la geoconomía no es más que una extensión de la misma lucha por la primacía política y militar que ha caracterizado a los estados, solo que con instrumentos económicos.

Esta tensión define el presente. La llamada “era del desacoplamiento” entre Estados Unidos y China simboliza ese giro. Las disputas comerciales, las restricciones tecnológicas y la competencia por las materias primas críticas no solo alteran las cadenas de valor, sino que reconfiguran la arquitectura misma del sistema económico mundial. Lo que comenzó como una guerra de aranceles se ha convertido en una pugna estructural por la hegemonía en la economía del siglo XXI: inteligencia artificial, semiconductores, energía verde y control de infraestructuras.



A este trasfondo se suma una creciente sensación de desconcierto macroeconómico. Como advertía recientemente el analista Tej Parikh en el *Financial Times*, los mercados y las previsiones se mueven entre señales contradictorias. Las bolsas y el oro suben al mismo tiempo, reflejando un extraño equilibrio entre apetito de riesgo y temor a la incertidumbre. Los bancos centrales exhiben divisiones internas sobre el rumbo de la política monetaria, y los analistas discrepan cada vez más sobre las perspectivas de crecimiento. La economía global parece vivir, en sus palabras, en un estado “cuántico”: resistente y frágil al mismo tiempo.

Las causas son múltiples. Por un lado, los datos económicos son cada vez menos fiables —con encuestas incompletas y estadísticas sujetas a revisión—, lo que alimenta la confusión. Nadie sabe realmente qué impacto va a tener la IA en la productividad. Por otro lado, las tensiones políticas y el uso estratégico de las políticas económicas están rompiendo el consenso macroeconómico de las últimas décadas. La incertidumbre se ha convertido en política: la imprevisibilidad es hoy un instrumento deliberado de poder, y Donald Trump es el mayor exponente de esta tendencia.

A ello se suma un factor estructural que el Fondo Monetario Internacional subraya con insistencia en su *World Economic Outlook* de octubre de 2025: la economía global se está desacelerando no solo por el ciclo, sino por un lento estrangulamiento derivado de las políticas proteccionistas. Las restricciones comerciales y el aumento de las barreras no arancelarias están reduciendo el dinamismo internacional. El dato es elocuente: a finales de 2024 la economía mundial crecía un 3,6%, pero al cierre de 2025 lo hará apenas al 2,6%. El comercio internacional, que un año antes se expandía al 3,5%, se moderará hasta el 2,9% en el bienio 2025-26.

Según el FMI, este retroceso es el resultado de un entorno en el que “las reglas de la economía global están en flujo”. Los nuevos aranceles estadounidenses, las restricciones a la inmigración y los recortes de ayuda internacional están alterando las previsiones de crecimiento y debilitando los flujos de inversión. Aunque algunos ajustes y acuerdos posteriores al “Día de la Liberación” de Trump suavizaron los extremos iniciales, la incertidumbre sobre el rumbo de la política económica —en especial en Estados Unidos— ha pasado a ser el principal freno de la actividad global.

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

El informe también destaca que el aparente vigor de la primera mitad de 2025 —con una inflación contenida en Asia y estable en Estados Unidos— se debió a factores temporales, como la anticipación de inversiones y el almacenamiento de bienes. Al desaparecer esos estímulos, emergen señales de enfriamiento: los mercados laborales se debilitan y los precios comienzan a reflejar el impacto de los aranceles en el consumo interno norteamericano. El FMI prevé que las economías avanzadas crezcan apenas un 1,5% en el bienio 2025–26, con Estados Unidos reduciendo su ritmo al 2%, mientras que las emergentes se moderarán ligeramente por encima del 4%.

Más preocupante aún es que esta desaceleración viene acompañada de un deterioro en los fundamentos del orden económico internacional. La fragmentación comercial erosiona la productividad y amplifica la desigualdad entre regiones. Los países dependientes de exportaciones manufactureras o de materias primas —especialmente en el Sur Global— afrontan la doble presión de una menor demanda externa y un endurecimiento de las condiciones financieras. A la vez, la política fiscal expansiva en las principales economías, junto con la erosión de la independencia de los bancos centrales, plantea un riesgo añadido de inestabilidad.

Los riesgos se extienden además por arriba y por abajo, al terreno financiero y al control de recursos críticos. Según Gita Gopinath, hasta hace poco la vicedirectora del FMI, un golpe de confianza en el mercado bursátil estadounidense tan sobrevalorado, con hogares e inversores extranjeros muy expuestos al mismo, podría desatar una corrección brutal. No se puede excluir una caída similar a la de la “crisis punto.com”, que podría eliminar más de 20 billones de dólares de riqueza estadounidense, y ocasionar pérdidas de hasta 15 billones de dólares para inversores foráneos, con impactos globales profundos en demanda y crecimiento. Esta fragilidad financiera, sumada a la concentración de capital y el debilitamiento de la confianza institucional en la Reserva Federal de los Estados Unidos, convierte cualquier shock inesperado en una potencial crisis mundial.

Ese temor se entrelaza con un nuevo movimiento estratégico de China: Pekín ha ampliado sus controles sobre las exportaciones de tierras raras, incorporando cinco elementos adicionales y exigiendo que firmas extranjeras que usen materiales chinos o tecnologías vinculadas cumplan sus licencias. Este órdago es una señal clara de que las cadenas globales ya no solo están sujetas a barreras arancelarias, sino a regulaciones de acceso sobre recursos imprescindibles para semiconductores, energías limpias e industrias de alta tecnología. Esto refuerza la noción de que los *chokepoints* —puntos de estrangulamiento en la economía global— no son solo físicos (canales marítimos, rutas energéticas), sino también tecnológicos, industriales y reglamentarios.

Ese es el modelo que Edward Fishman explora en su libro *Chokepoints: American Power in the Age of Economic Warfare*, donde argumenta que Estados Unidos ha convertido estos puntos de control —desde el dominio del dólar al acceso a chips e infraestructura financiera— en armas de disuisión y coerción.

En este nuevo tablero, la Unión Europea no puede seguir siendo espectadora. Si Estados Unidos y China usan sus *chokepoints* para intimidar, la UE debe empezar a descubrir y desplegar los suyos. Uno de los más poderosos ya lo tiene: el mercado único europeo y el acceso al mismo. La fase estratégica que viene para Europa no es solo preservar la autonomía, sino ejercerla. Identificar esos *chokepoints* —los nodos en los cuales Europa tiene ventaja estructural— y usarlos como instrumentos negociadores, o incluso armas de disuisión, puede darle más voz en el reordenamiento global. No como jugador reactivo, sino como poder activo en una era marcada por la geopolítica y la geoeconomía.

Miguel Otero Iglesias

Investigador principal en el Real Instituto Elcano y profesor y director de investigación en la IE University

Entidades colaboradoras



Juan Carlos Gallego
Presidente de AED
Madrid



**Antonio Bonet
Madurga**
Presidente del Club
de Exportadores e
Inversores Españoles



Sofía Osborne
Presidenta del Foro de
Marcas Renombradas
Españolas

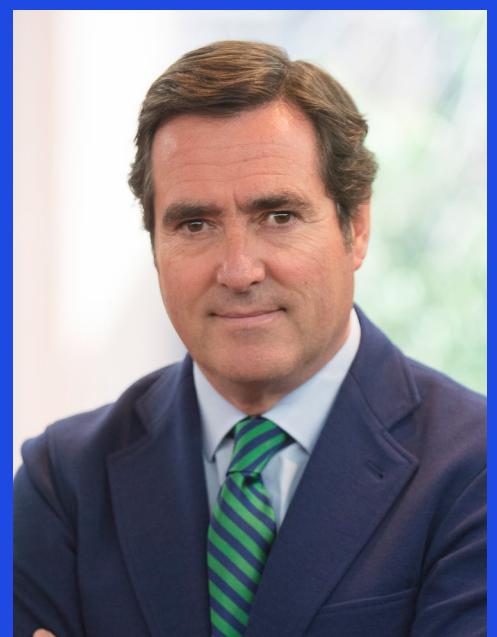
España afronta una nueva etapa de internacionalización marcada por tensiones geopolíticas, la transición energética y la disruptión tecnológica. En este entorno, el liderazgo directivo debe combinar ambición y prudencia. Desde AED defendemos una agenda clara: propósito y visión a largo plazo; inversión sostenida en marca, innovación y sostenibilidad para diferenciarse; gobierno del dato, ciberseguridad y uso responsable de la IA para ganar productividad y confianza; y fortalecimiento del talento con formación continua, diversidad y atracción de perfiles globales. Requiere, además, cadenas de suministro resilientes, *nearshoring* inteligente, diplomacia económica, alianzas público-privadas y financiación que acelere la apertura de mercados.

La internacionalización no es solo vender fuera: es diseñar productos globales desde España, escalar con excelencia operativa, medir el impacto ESG y construir reputación país. Si empresas, instituciones y directivos empujamos juntos esta agenda, España puede ganar cuota en sectores de mayor valor, reducir vulnerabilidades y consolidar un crecimiento competitivo e inclusivo.

La coyuntura económica mundial y la inestabilidad internacional dibujan un panorama complejo para la exportación española en 2025, con un estancamiento del crecimiento que refleja un agotamiento del impulso exportador. Son necesarias medidas urgentes que reactiven el sector, especialmente apoyando a las pymes, aumentando la financiación para la internacionalización y promoviendo reformas estructurales que reduzcan la presión fiscal, laboral y regulatoria, incluida la creciente sobre regulación de la Unión Europea. A pesar de haber alcanzado un acuerdo sobre aranceles con Estados Unidos, no es descartable que vuelvan a producirse tensiones comerciales con ese país por cuestiones no exclusivamente comerciales. Nuestras empresas se están enfrentando a un aumento sustancial de la competencia, en algunos casos desleal, por parte de China, que tiene un exceso de producción. La internacionalización sigue siendo un pilar esencial para la recuperación y expansión económica, por lo que es imprescindible una revisión profunda del marco regulatorio que favorezca el crecimiento empresarial, aumente la competitividad, reduzca cargas y penalizaciones, y potencie la capacidad de adaptación frente a las fluctuaciones globales.

En un contexto como el actual, caracterizado por la incertidumbre y por un cambio de paradigma en el comercio internacional, surge también una oportunidad para que España dé un salto cualitativo en el modelo competitivo de su sector exterior. El cambio pasa por elevar el grado de sofisticación y diferenciación de nuestra oferta, aumentando el valor añadido de nuestras exportaciones. La empresa capaz de desarrollar ventajas competitivas basadas en la marca, la innovación o el diseño, sin duda aumentará su diferenciación y también su resiliencia ante las nuevas barreras al comercio, tanto porque sus productos y servicios serán más difíciles de sustituir (al haber generado preferencia) como porque tendrá más capacidad de ajustar márgenes si fuese necesario. Por eso es también importante reforzar la Marca España, la imagen país de origen, para favorecer que las empresas españolas puedan competir en los segmentos de calidad que les corresponden.

Entidades colaboradoras



Antonio Garamendi
Presidente de CEOE



José Luis Bonet
Presidente de la
Cámara de España



Miguel Borrás
Director General de
DHL Express España

La internacionalización se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales del crecimiento económico y la competitividad de las empresas españolas en las últimas décadas. El grado de apertura de nuestra economía supera ya el 70% del PIB, situándose por encima de la media de los países de nuestro entorno. Sin embargo, en el contexto actual de grandes cambios e incertidumbre por la redefinición de los equilibrios económicos globales, las empresas están mostrando su preocupación por los cambios en las políticas comerciales de algunos países. Estos cambios están poniendo de manifiesto ciertas vulnerabilidades en sus cadenas de suministro y una excesiva dependencia de materias primas críticas procedentes de terceros países. Hoy más que nunca es necesario trabajar en una seguridad económica y autonomía estratégica europea, pero sin renunciar a seguir cerrando alianzas y acuerdos comerciales que aseguren reciprocidad a ambas partes. Desde CEOE vamos a seguir apostando por la internacionalización, pero necesitamos, hoy más que nunca, marcos regulatorios seguros basados en normas claras y estables.

Presentamos este informe "Observatorio sobre la internacionalización de la empresa española", elaborado por KPMG con el apoyo de, entre otras entidades, la Cámara de España, en un contexto internacional económico que ha cambiado significativamente, haciendo más complejo e incierto, en los últimos años.

El estudio, basado en una encuesta a más de 200 empresas, muestra un alto nivel de preocupación, pero también una apuesta clara de estas por seguir creciendo en los mercados exteriores a pesar de las tensiones geopolíticas, el neoproteccionismo o la inestabilidad regulatoria y macroeconómica.

Frente a los riesgos derivados de eventuales guerras arancelarias, las empresas encuestadas ven oportunidades como los acuerdos comerciales suscritos por la UE, o las nuevas herramientas digitales para conformar sus estrategias de adaptación al nuevo escenario y mitigar los eventuales impactos negativos generados en su negocio exterior.

Desde las cámaras seguiremos acompañando en su proceso de internacionalización con información de valor, como la que aporta este trabajo, asesoramiento, y acciones orientadas a mantener abiertos los mercados de origen y destino de nuestro comercio y nuestras inversiones.

El comercio internacional atraviesa una fase de transformación acelerada, impulsada por cambios geopolíticos, la evolución de las alianzas comerciales y una creciente complejidad normativa. Este entorno plantea desafíos relevantes, pero también abre nuevas oportunidades para las empresas que sepan adaptarse con agilidad. Regiones como América Latina, Asia y Oriente Medio están ganando protagonismo en el nuevo mapa comercial, ofreciendo alternativas estratégicas para la diversificación y el crecimiento. La fragmentación del comercio global no implica su debilitamiento, sino una redistribución dinámica de flujos y actores. En este contexto, las empresas deben fortalecer sus capacidades de análisis, explorar rutas no tradicionales y establecer alianzas regionales que les permitan responder con rapidez a los cambios. La clave estará en identificar señales emergentes, anticiparse a las tendencias y actuar con decisión. El comercio sigue avanzando, y quienes estén preparados para moverse con visión y flexibilidad estarán en una posición privilegiada.

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

1 Contexto

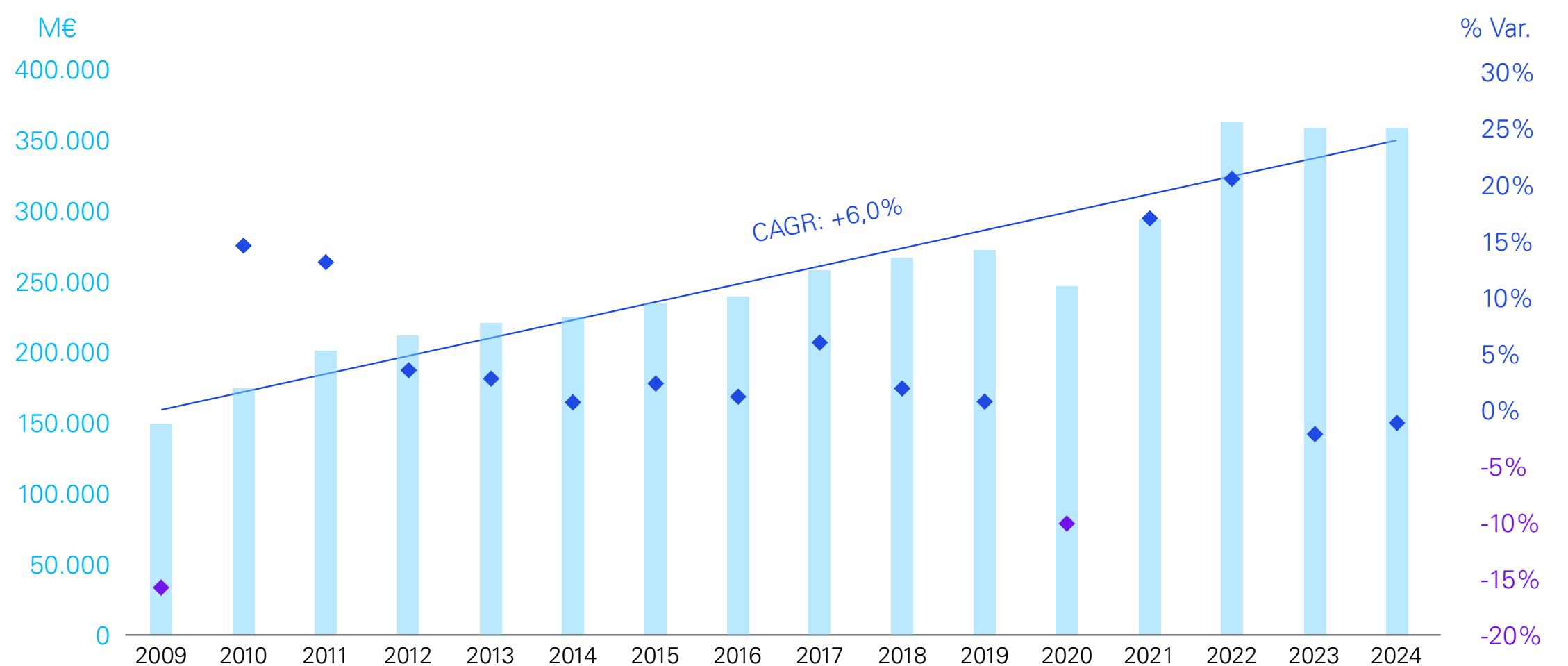
1.1. Exportaciones

1.1.1. Exportaciones de mercancías

Las exportaciones españolas de mercancías muestran un sólido crecimiento en los últimos quince años (tasa anual compuesta del 6%). Además, la rápida recuperación tras el shock de la pandemia y los máximos alcanzados en los años posteriores evidencian la capacidad de las compañías españolas de desenvolverse y capturar oportunidades en escenarios globales complejos.

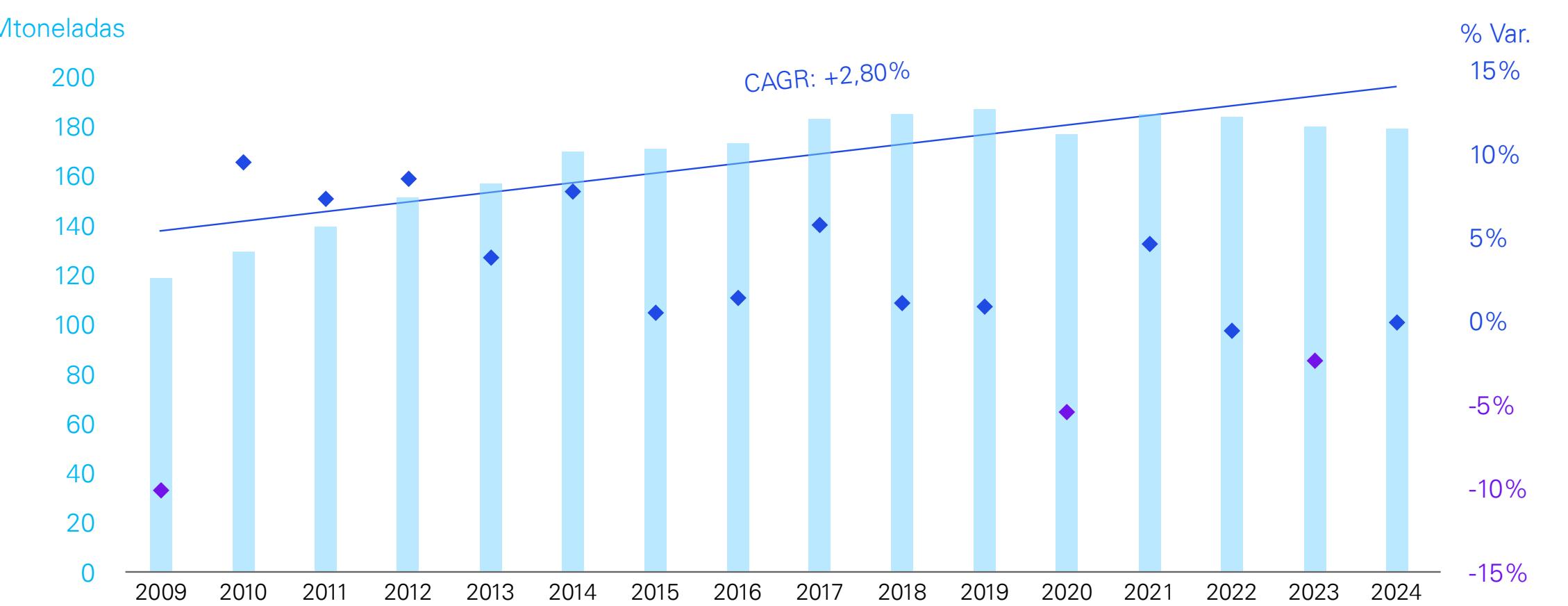
La evolución de las exportaciones en volumen es igualmente positiva, aunque su crecimiento es más moderado (tasa anual compuesta del 2,8% en el mismo periodo).

Gráfico | Evolución de las exportaciones españolas de mercancías en valor



Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Secretaría de Estado de Comercio / A.E.A.T.

Gráfico | Evolución de las exportaciones españolas de mercancías en volumen



Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Secretaría de Estado de Comercio / A.E.A.T.

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

1.1. Exportaciones

1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico

1.3. Inversión en el exterior

1.4. Mercados

1.5. Sectores

1.6. Base empresarial

1.7. Dinamismo

1.8. España: una economía internacionalizada

1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

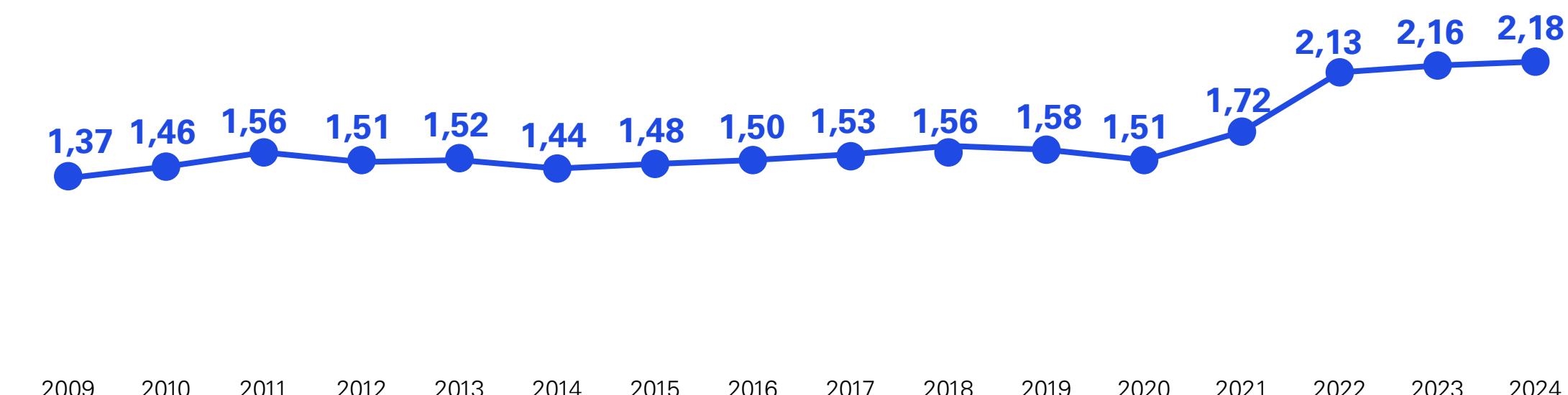
2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

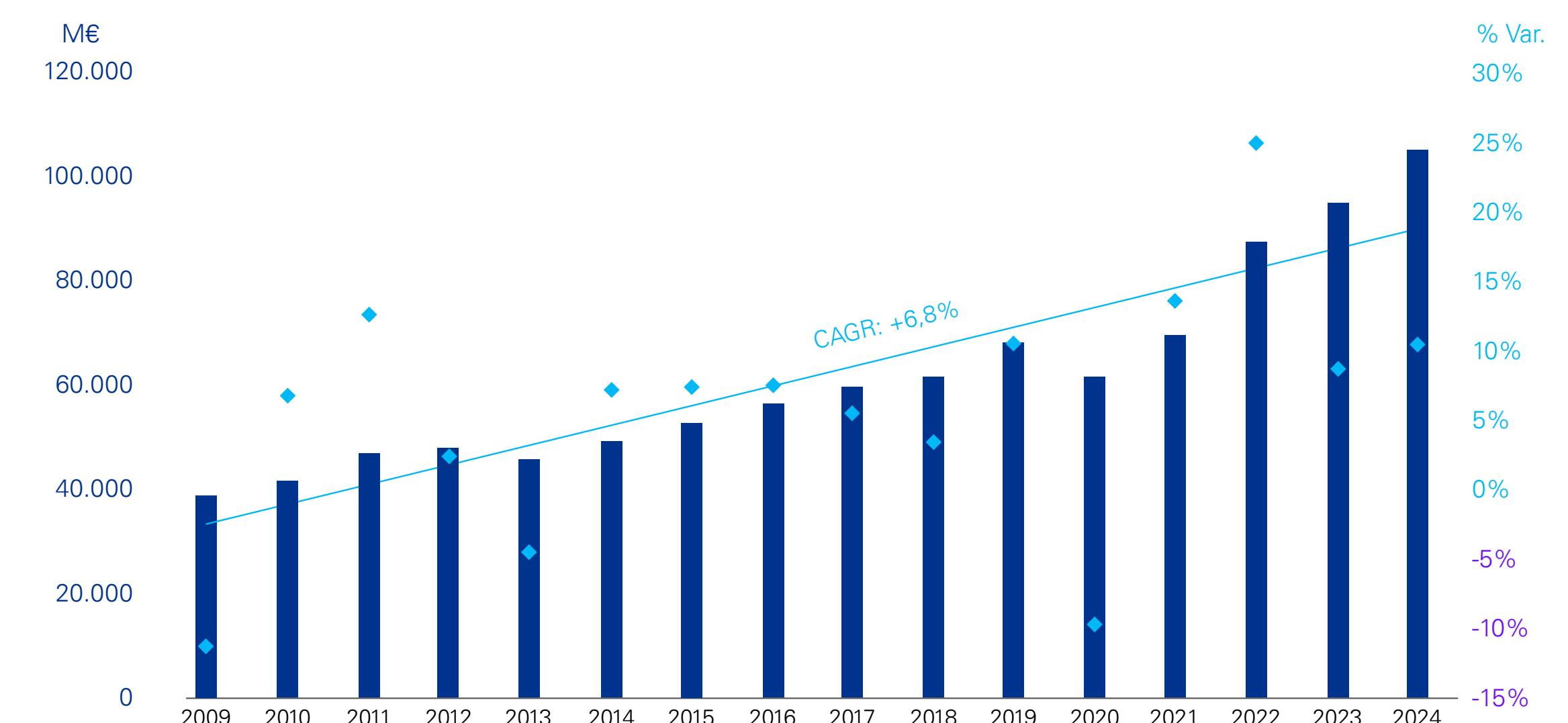
En consecuencia, se ha producido una progresiva valorización de las exportaciones españolas, que han pasado de un valor unitario de 1,37€/Kg en 2009 a 2,18€/Kg en 2024. Ello pone de manifiesto la capacidad creciente de las empresas españolas de elevar su posicionamiento y competir en segmentos de mayor sofisticación y rentabilidad, así como la incidencia de la inflación.

Gráfico | Evolución de las exportaciones españolas de mercancías en valor unitario (€/Kg)



Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Secretaría de Estado de Comercio / A.E.A.T.

Gráfico | Evolución de las exportaciones españolas de servicios no turísticos



Fuente: análisis KPMG a partir de información de Banco de España

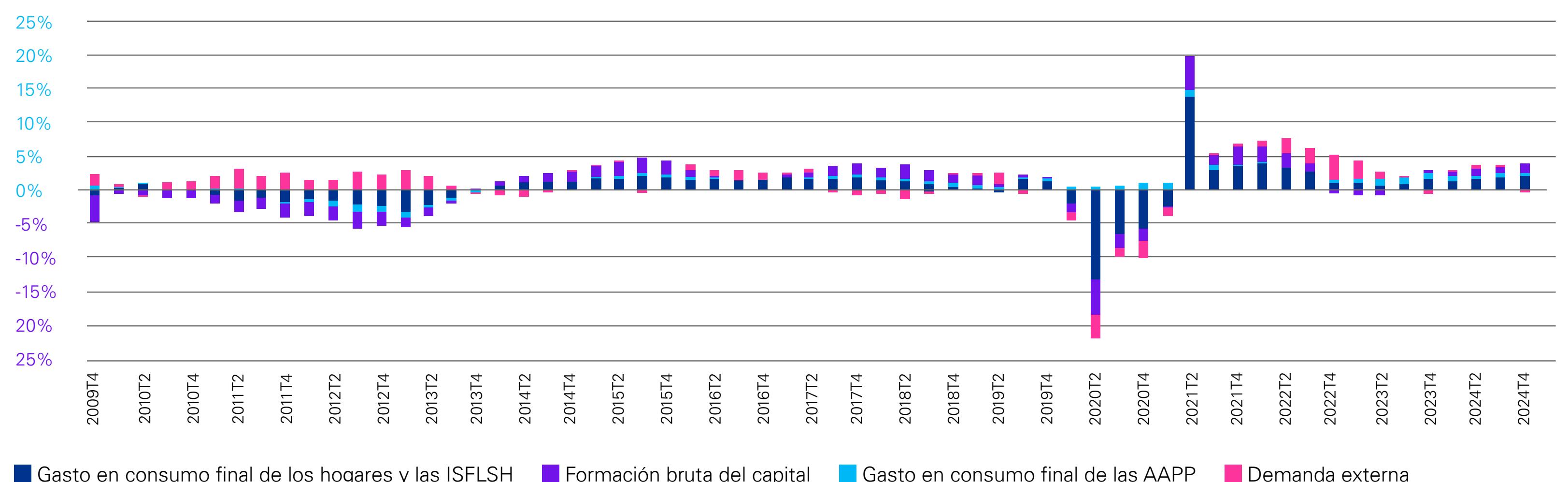
1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico

1.2.1. Contribución al crecimiento del PIB

En los últimos quince años, el sector exterior ha desempeñado un papel clave para estabilizar y dinamizar el crecimiento de la economía española. No en vano, ha actuado tanto de forma contracíclica, compensando la atonía de la demanda interna en coyunturas adversas, como de motor de crecimiento híbrido en períodos más favorables, lo que refuerza el carácter cada vez más estructural de la internacionalización de la empresa española.

En concreto, la demanda externa es claramente el vector de la economía que más ha contribuido al crecimiento del PIB de España en este periodo, con una aportación interanual media de 0,63 p.p.

Gráfico | Desglose del crecimiento del PIB de España (% aportación al crecimiento interanual)



Promedio de contribución interanual 2009-2024 (p.p.)

0,63

Demanda externa

0,26

Gasto en consumo final de las AAPP

0,25

Gasto en consumo final de los hogares y las ISFLSH

-0,15

Formación bruta de capital

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

- 1.1. Exportaciones
- 1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico
- 1.3. Inversión en el exterior
- 1.4. Mercados
- 1.5. Sectores
- 1.6. Base empresarial
- 1.7. Dinamismo
- 1.8. España: una economía internacionalizada
- 1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

2. Un escenario internacional complejo

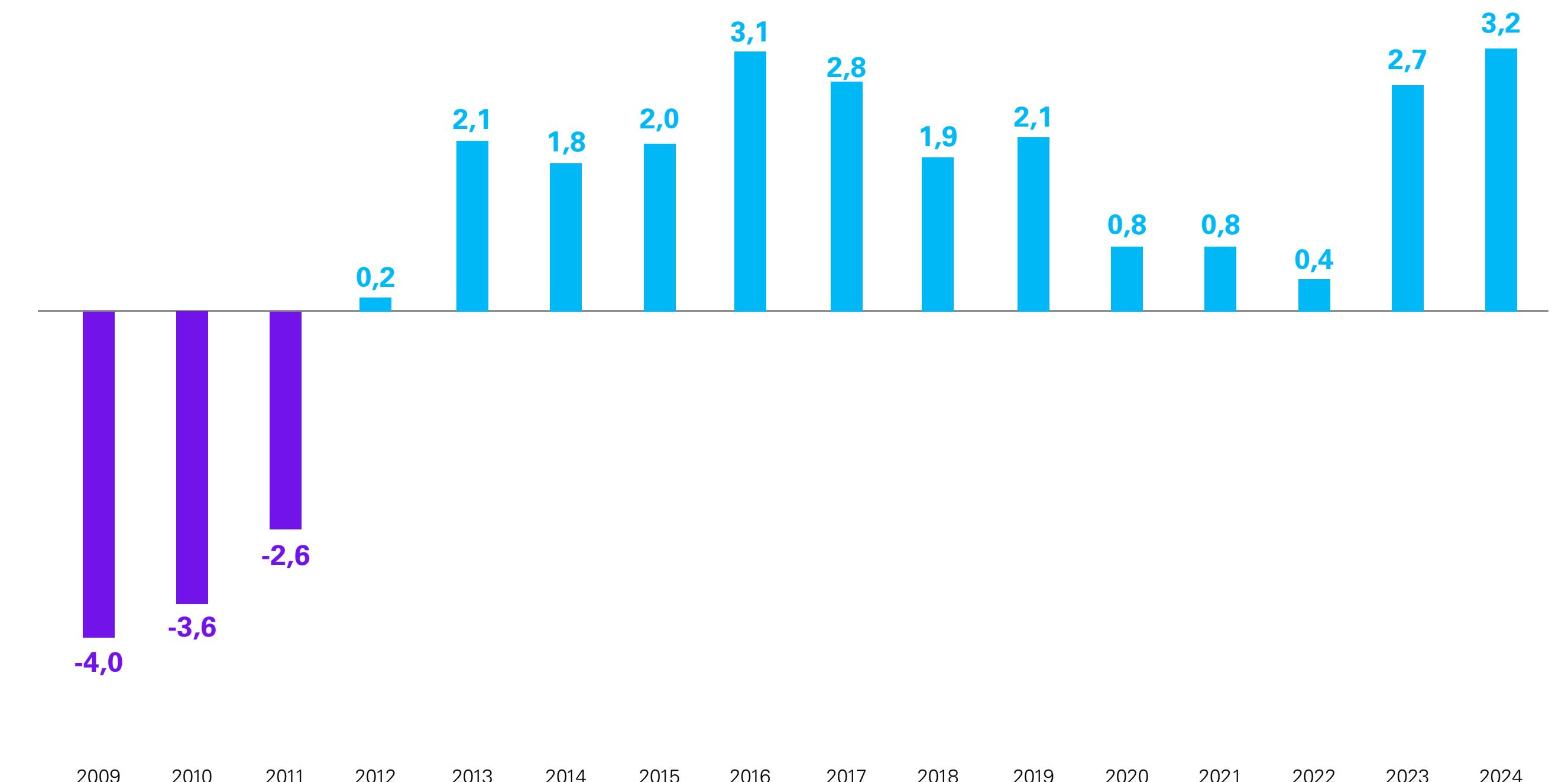
3. Conclusiones

4. Metodología

1.2.2. Saldo de la balanza por cuenta corriente

La solidez del sector exterior también se aprecia en el hecho de que la economía española encadena trece años consecutivos con superávit de la balanza por cuenta corriente, lo que implica que, en conjunto, los ingresos obtenidos por exportaciones de bienes y servicios, rentas y transferencias superan de forma sistemática a los pagos realizados al exterior.

Gráfico | Evolución del saldo de la balanza por cuenta corriente de España (% del PIB)



Fuente: Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook Oct. 2025

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

- 1.1. Exportaciones
- 1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico
- 1.3. Inversión en el exterior**
- 1.4. Mercados
- 1.5. Sectores
- 1.6. Base empresarial
- 1.7. Dinamismo
- 1.8. España: una economía internacionalizada
- 1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

1.3. Inversión en el exterior

La evolución de la inversión en el exterior pone igualmente de relieve la creciente vocación global de las empresas españolas. En este sentido, cabe destacar que en términos acumulados (stock) la posición inversora de España en el exterior se situó en 2023 (último año disponible) en máximos históricos tras superar la barrera de los 600.000 millones de euros.

Gráfico | Inversión productiva española en el exterior (millones de euros)



Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Secretaría de Estado de Comercio. 2023 último año con información disponible sobre posición inversora.



1.4. Mercados

1.4.1. Zonas geográficas

La actividad exterior de la empresa española, como es lógico por razones de proximidad geográfica e integración institucional y comercial, ha mostrado históricamente una especial concentración en la Unión Europea. La crisis financiera impulsó un proceso de diversificación por el que el peso de este mercado bajó al 55%. No obstante, como consecuencia del impacto de la pandemia, la escalada arancelaria, las diferentes disruptpciones en suministro, las tensiones geopolíticas y la búsqueda de autonomía estratégica, la UE ha recuperado cuota y se ha estabilizado en los últimos años en torno al 60-61%.

En el ámbito de la inversión en el exterior, Latinoamérica sobresale como mercado (68% del total de la posición inversora), seguida de la propia Unión Europea (15%) y de Norteamérica (13%).

Gráfico | Desglose geográfico de la actividad internacional de empresas españolas

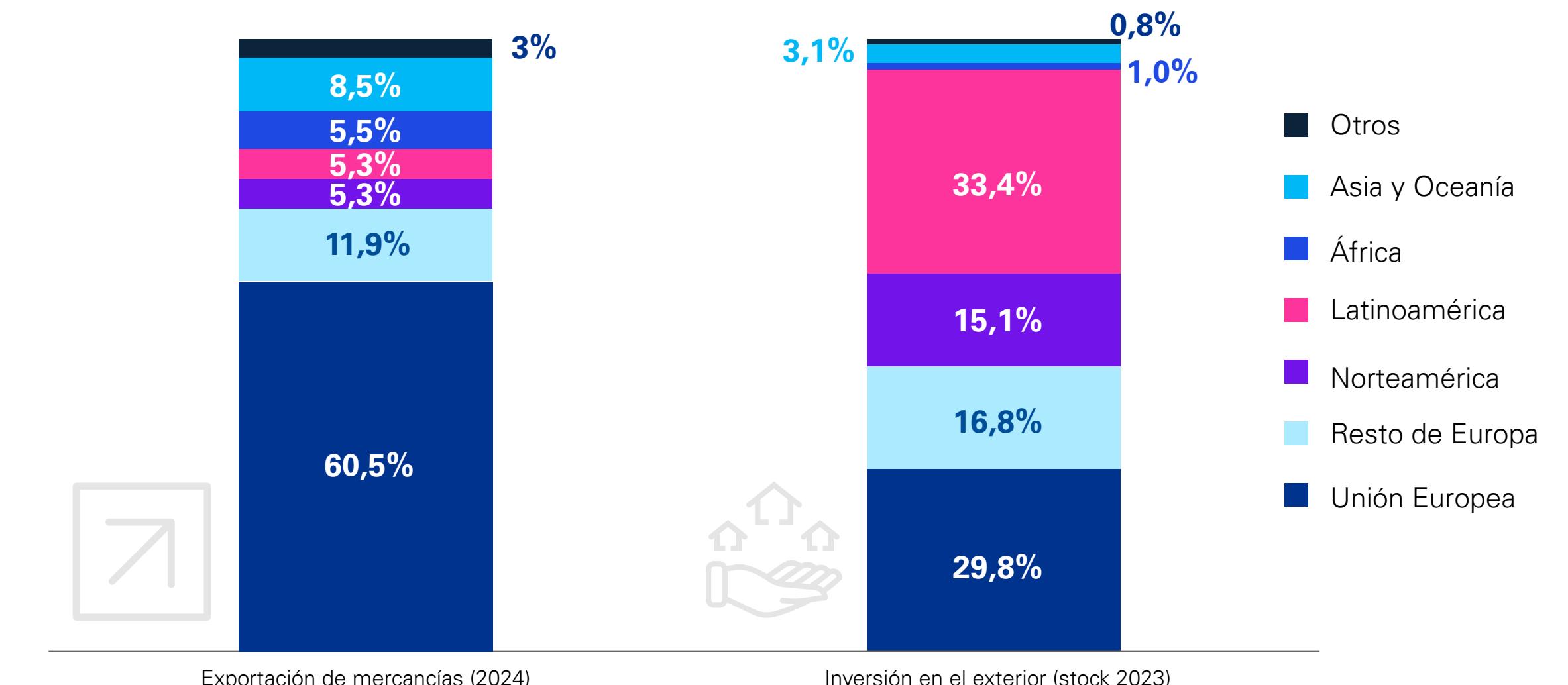
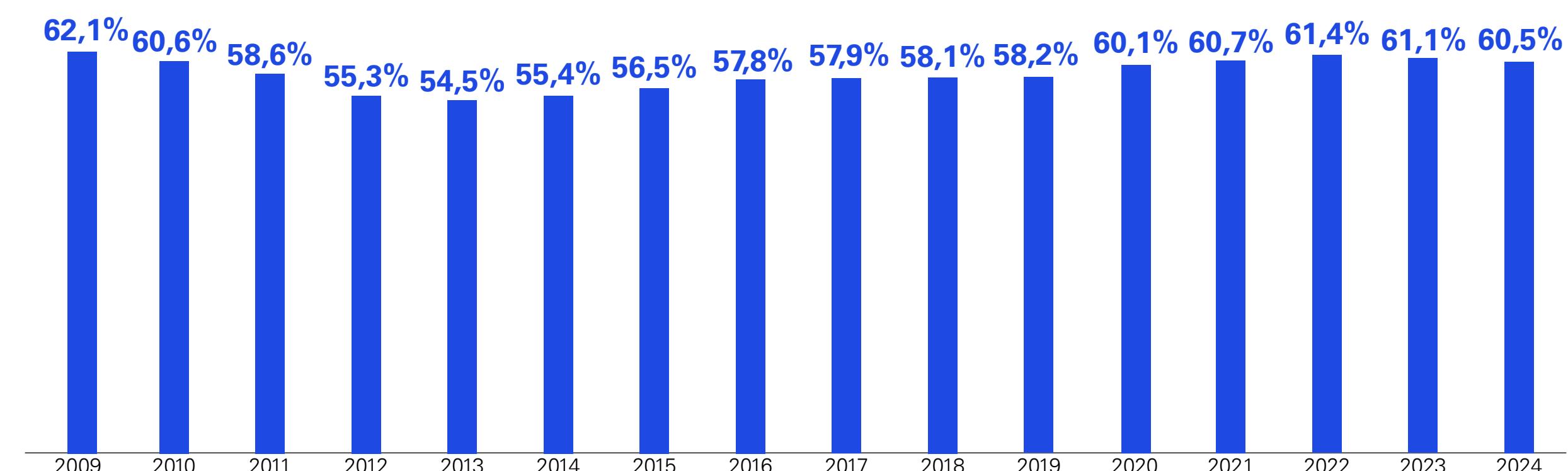


Gráfico | Cuota de las exportaciones a la UE-27 sobre el total



- 1.1. Exportaciones
- 1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico
- 1.3. Inversión en el exterior
- 1.4. Mercados
- 1.5. Sectores
- 1.6. Base empresarial
- 1.7. Dinamismo
- 1.8. España: una economía internacionalizada
- 1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

1.4.2. Principales destinos de exportación e inversión

Si se analizan los datos por países, Francia, Alemania e Italia son los tres principales destinos de la exportación española. Además, cabe destacar la importancia estratégica que tienen tanto Estados Unidos, que es el principal destino no europeo de las exportaciones y el mayor receptor de inversión española, como Reino Unido, principal destino extracomunitario de las exportaciones y segundo mayor receptor de inversión española.

Tabla | Top 20 destinos de exportación de mercancías en 2024

País	Valor 2024 (M€)	Crecimiento CAGR 2009-2024
Francia	57.592	4,2%
Alemania	39.531	5,5%
Italia	33.354	6,4%
Portugal	32.523	5,4%
Reino Unido	23.852	5,9%
Estados Unidos	18.179	8,0%
Marruecos	12.859	10,0%
Bélgica	12.355	7,1%
Países Bajos	12.344	6,5%
Polonia	9.796	9,7%
Turquía	9.014	8,0%
China	7.467	9,2%
México	6.041	6,1%
Suiza	5.726	5,2%
República Checa	3.972	7,9%
Irlanda	3.823	13,3%
Rumanía	3.528	11,5%
Grecia	3.444	4,5%
Suecia	3.269	6,8%
Brasil	3.234	6,0%

Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Secretaría de Estado de Comercio / A.E.A.T.

Tabla | Top 20 destinos de inversión (según stock 2023)

País	Stock 2023 (M€)
Estados Unidos	91.699
Reino Unido	82.998
México	65.430
Brasil	50.595
Luxemburgo	44.751
Argentina	43.523
Francia	28.721
Portugal	25.527
Países Bajos	20.768
Alemania	19.191
Chile	17.614
Italia	16.906
Suiza	12.637
Polonia	10.653
Colombia	8.457
Turquía	7.864
Irlanda	7.420
Uruguay	6.318
China	5.614
Perú	5.320

Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Secretaría de Estado de Comercio

1. Contexto

- 1.1. Exportaciones**
 - 1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico**
 - 1.3. Inversión en el exterior**
 - 1.4. Mercados**
 - 1.5. Sectores**
 - 1.6. Base empresarial**
 - 1.7. Dinamismo**
 - 1.8. España: una economía internacionalizada**
 - 1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones**

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

1.5. Sectores

La estructura sectorial de las exportaciones españolas, encabezadas por las semimanufacturas, los bienes de equipo, la alimentación y la automoción, muestra un equilibrio industrial que posiciona a España como un proveedor polivalente, competitivo en diferentes sectores clave.

En relación con las inversiones en el exterior, tienen especial protagonismo los servicios financieros, la energía y las telecomunicaciones, y una mayor atomización en otros sectores.

Gráfico | Desglose sectorial de las exportaciones de mercancías (2024)

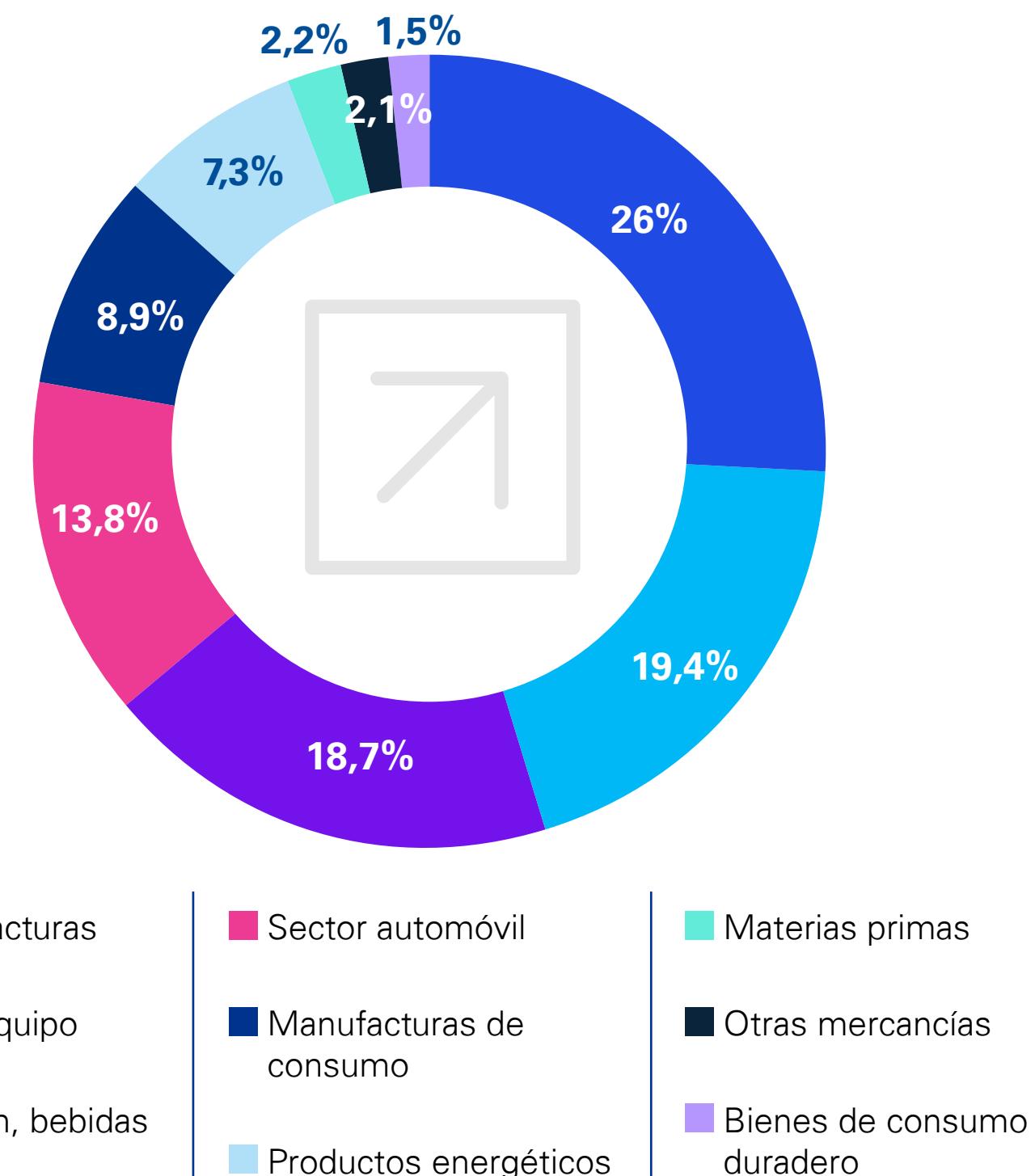
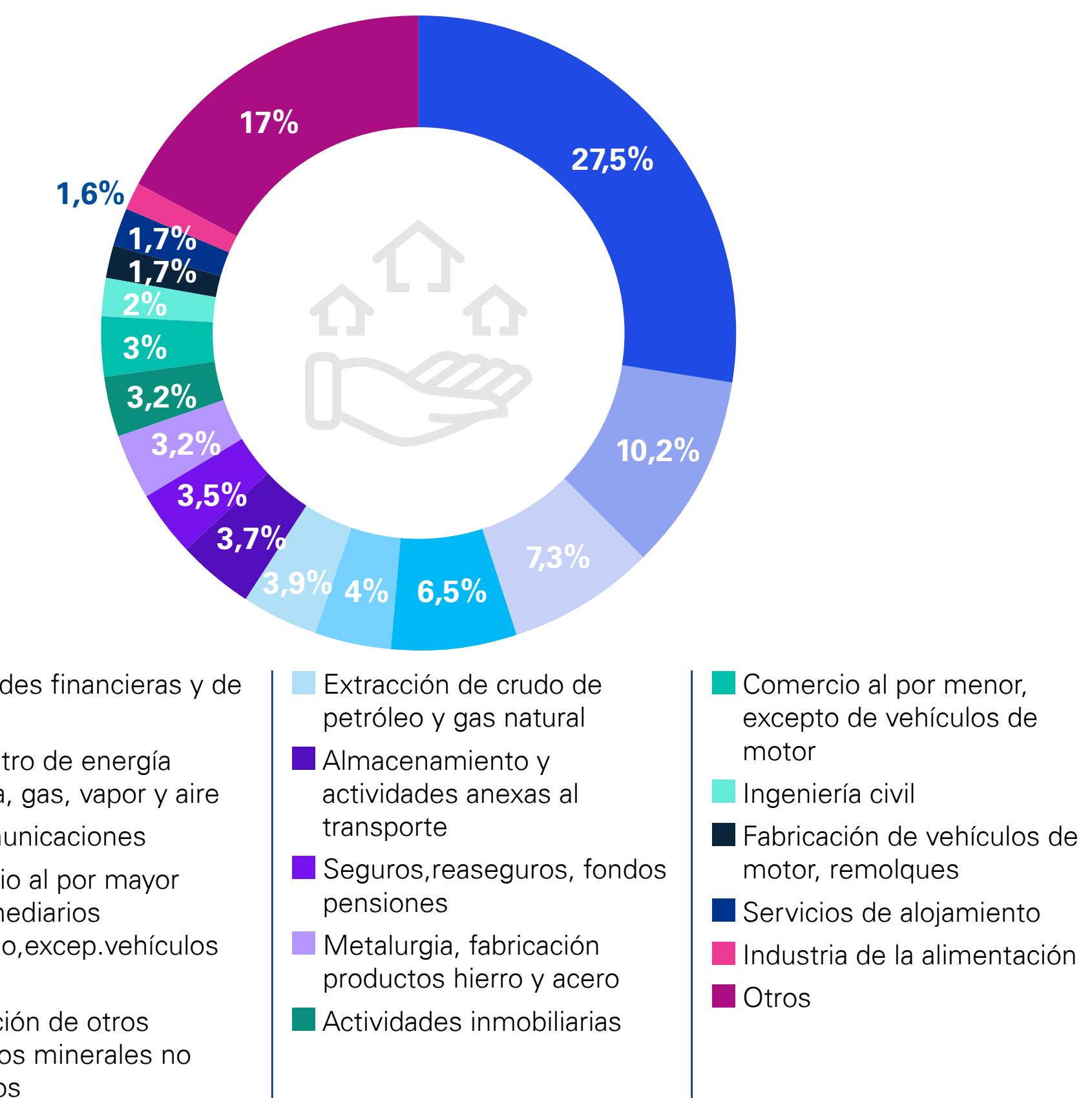


Gráfico | Desglose sectorial de la posición inversora en el exterior (stock 2023)



Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Secretaría de Estado de Comercio / A.E.A.T.

Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Secretaría de Estado de Comercio

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

- 1.1. Exportaciones
- 1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico
- 1.3. Inversión en el exterior
- 1.4. Mercados
- 1.5. Sectores
- 1.6. Base empresarial**
- 1.7. Dinamismo
- 1.8. España: una economía internacionalizada
- 1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

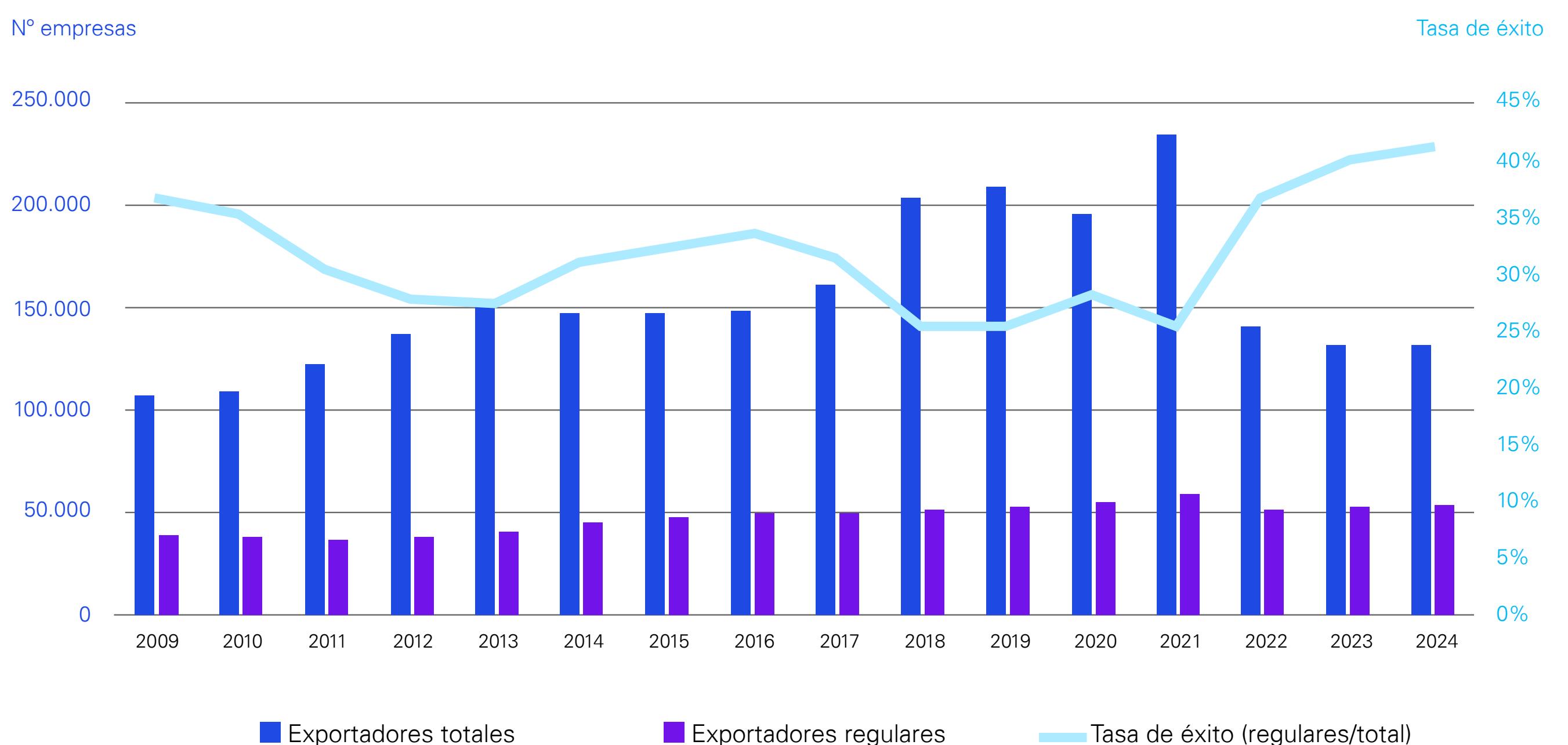
4. Metodología

1.6. Base empresarial

1.6.1. Empresas exportadoras

Más de 130.000 empresas españolas tienen actividad exportadora. Esta cifra ha descendido en los últimos años, consecuencia principalmente del cese de actividad de exportadores esporádicos. No obstante, la evolución del número de exportadores regulares (aquellas compañías que exportan durante al menos cuatro años consecutivos) es positiva y, en consecuencia, ha aumentado la tasa de éxito (exportadores regulares/total), que se situó en 2024 en el 41%, la mejor ratio de la serie histórica.

Gráfico | Evolución del numero de empresas exportadoras en España



Fuente: análisis KPMG a partir de información de ICEX España Exportación e Inversiones / A.E.A.T.



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

- 1.1. Exportaciones
- 1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico
- 1.3. Inversión en el exterior
- 1.4. Mercados
- 1.5. Sectores
- 1.6. Base empresarial**
- 1.7. Dinamismo
- 1.8. España: una economía internacionalizada
- 1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

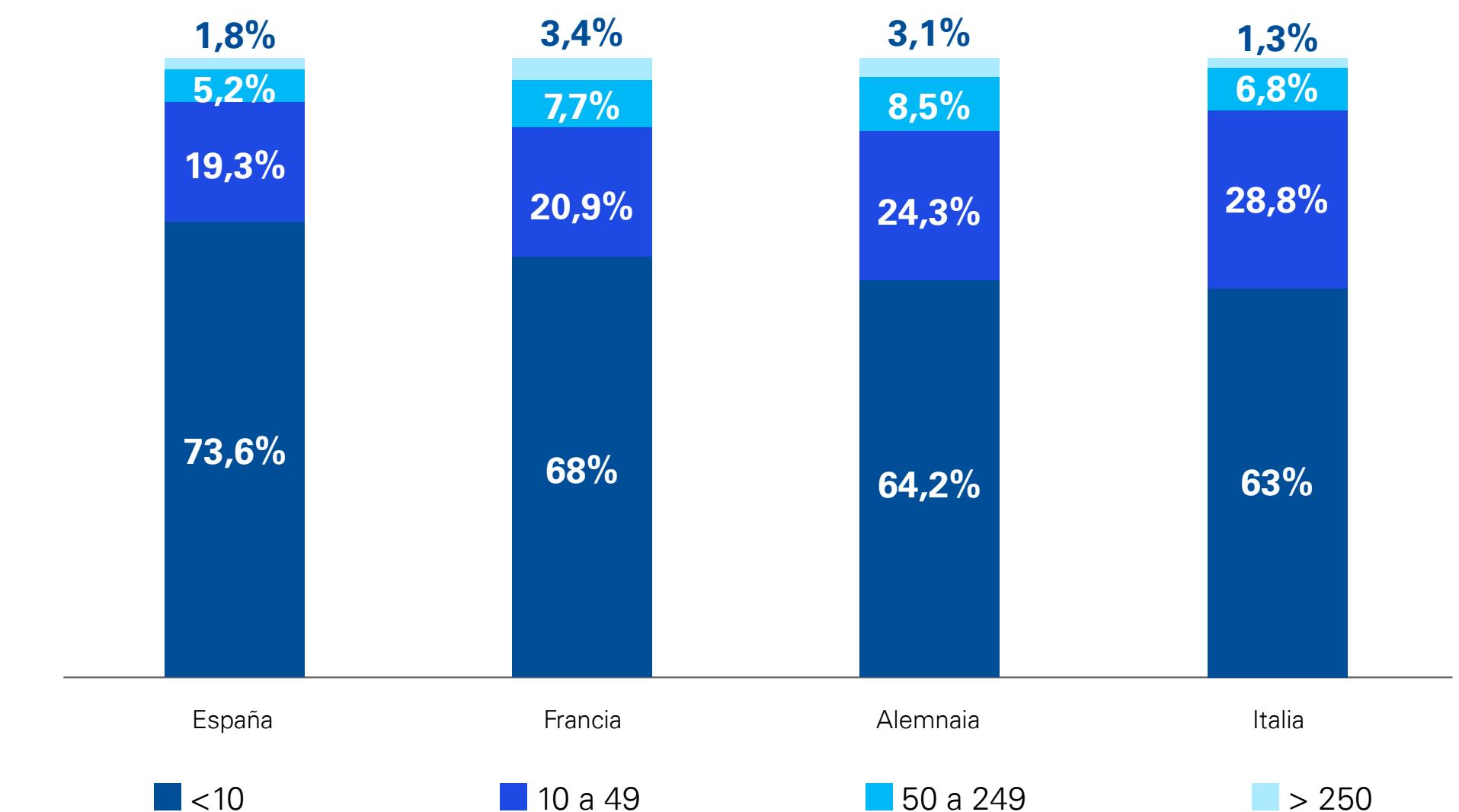
2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

No obstante, la elevada fragmentación del tejido exportador, con claro predominio de pymes y más acentuado que en otras economías, se mantiene como la principal debilidad estructural del sector exterior español y plantea importantes retos en términos de escalabilidad y dimensión óptima para competir en mercados internacionales.

Gráfico | Base exportadora | Comparativa de distribución de empresas exportadoras según tamaño (nº empleados, 2023)

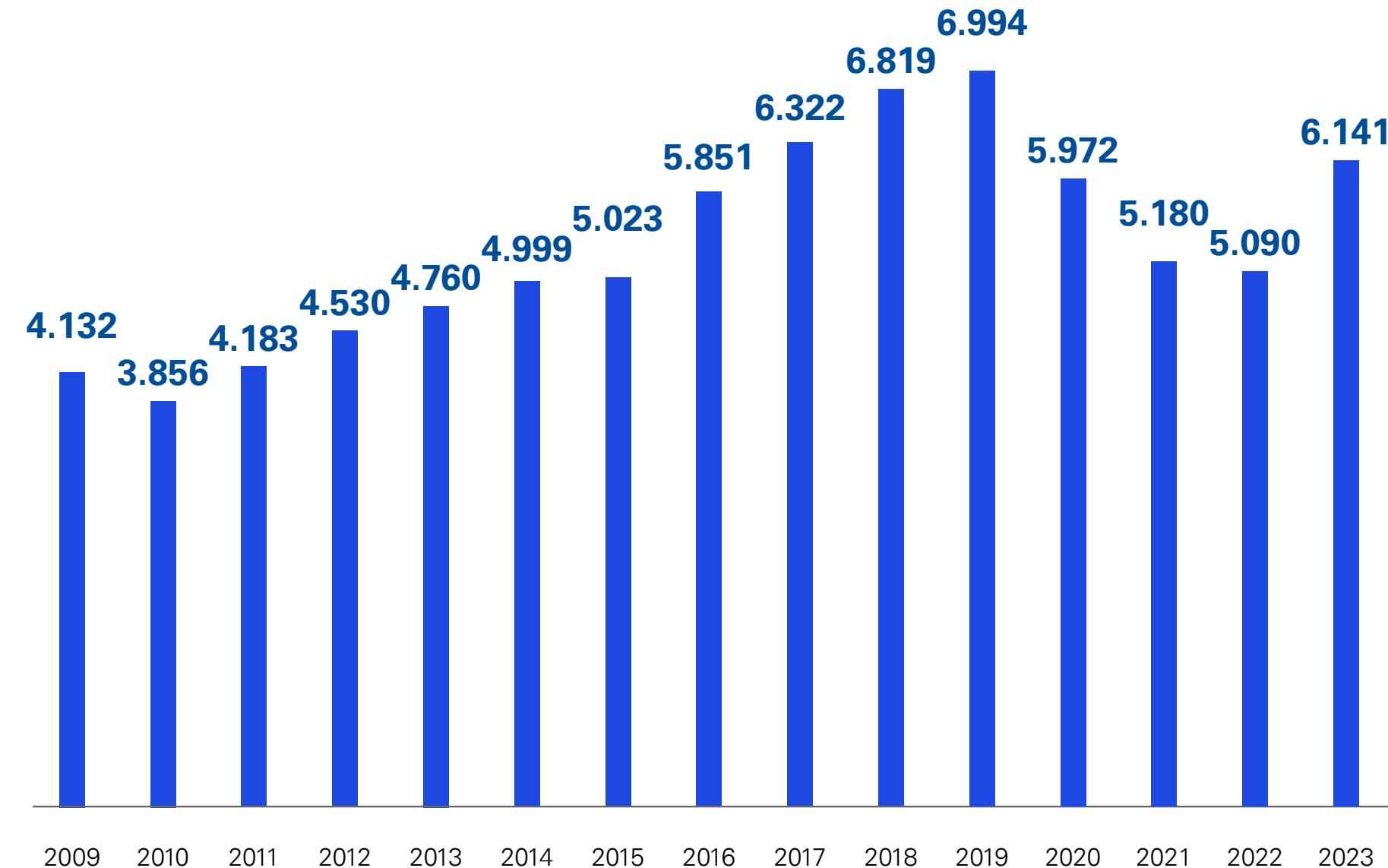


Fuente: análisis KPMG a partir de información de Eurostat

1.6.2. Filiales en el exterior

La evolución del número de filiales de empresas españolas en el exterior mostraba una clara tendencia alcista hasta 2020. La pandemia y otros impactos revirtieron esta tendencia y provocaron una reducción cercana a las 2.000 filiales, y, con ello, una mayor concentración societaria de la actividad internacional. En 2023, último año con datos disponibles, se observa una recuperación en la creación de filiales en el exterior; no obstante, el nivel permanece aún por debajo de los valores previos a la crisis causada por la Covid.

Gráfico | Número de filiales de empresas españolas en el exterior



Fuente: análisis KPMG a partir de información del INE

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

- 1.1. Exportaciones
- 1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico
- 1.3. Inversión en el exterior
- 1.4. Mercados
- 1.5. Sectores
- 1.6. Base empresarial**
- 1.7. Dinamismo
- 1.8. España: una economía internacionalizada
- 1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

2. Un escenario internacional complejo

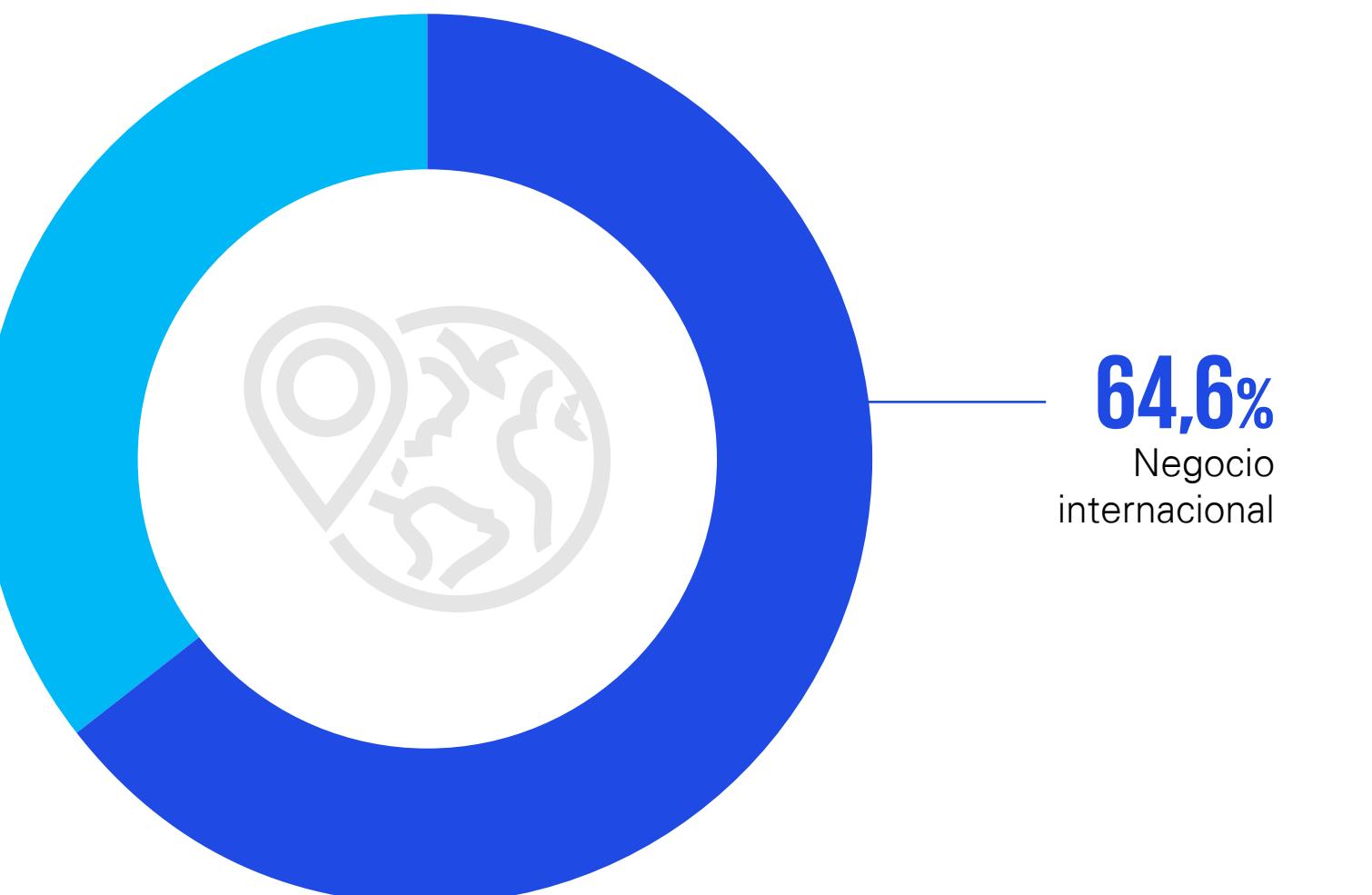
3. Conclusiones

4. Metodología

1.6.3. Negocio internacional de la gran empresa española

Otro indicador que conviene destacar es el significativo peso que ha alcanzado el negocio internacional para las principales compañías españolas. De esta forma, en 2024 los ingresos internacionales representaron el 65% de la facturación total del Ibex 35. Esta alta exposición internacional, especialmente relevante en empresas líderes de sus sectores, contribuye de manera decisiva a fortalecer la marca España y ejerce un efecto tractor sobre el crecimiento y la proyección internacional de otras compañías nacionales.

Gráfico | Peso del negocio internacional sobre el total de compañías Ibex 35 en 2024



Fuente: elEconomista.es a partir de información de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

- 1.1. Exportaciones
- 1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico
- 1.3. Inversión en el exterior
- 1.4. Mercados
- 1.5. Sectores
- 1.6. Base empresarial
- 1.7. Dinamismo
- 1.8. España: una economía internacionalizada
- 1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

1.7. Dinamismo

En los últimos años España ha mostrado un desempeño exportador mejor que otras potencias europeas. Este dinamismo va más allá de un proceso de recuperación del impacto de la pandemia, que fue más acentuado en el caso de las exportaciones españolas.

Así lo demuestra el hecho de que en 2024 las exportaciones españolas de bienes y servicios registraron un crecimiento del 3,1%, frente al 1,2% medio de la UE-27.

Gráfico | Exportaciones de bienes y servicios | Comparativa de crecimiento (% var. Interanual)



Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Comisión Europea

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

- 1.1. Exportaciones
- 1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico
- 1.3. Inversión en el exterior
- 1.4. Mercados
- 1.5. Sectores
- 1.6. Base empresarial
- 1.7. Dinamismo
- 1.8. España: una economía internacionalizada**
- 1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

2. Un escenario internacional complejo

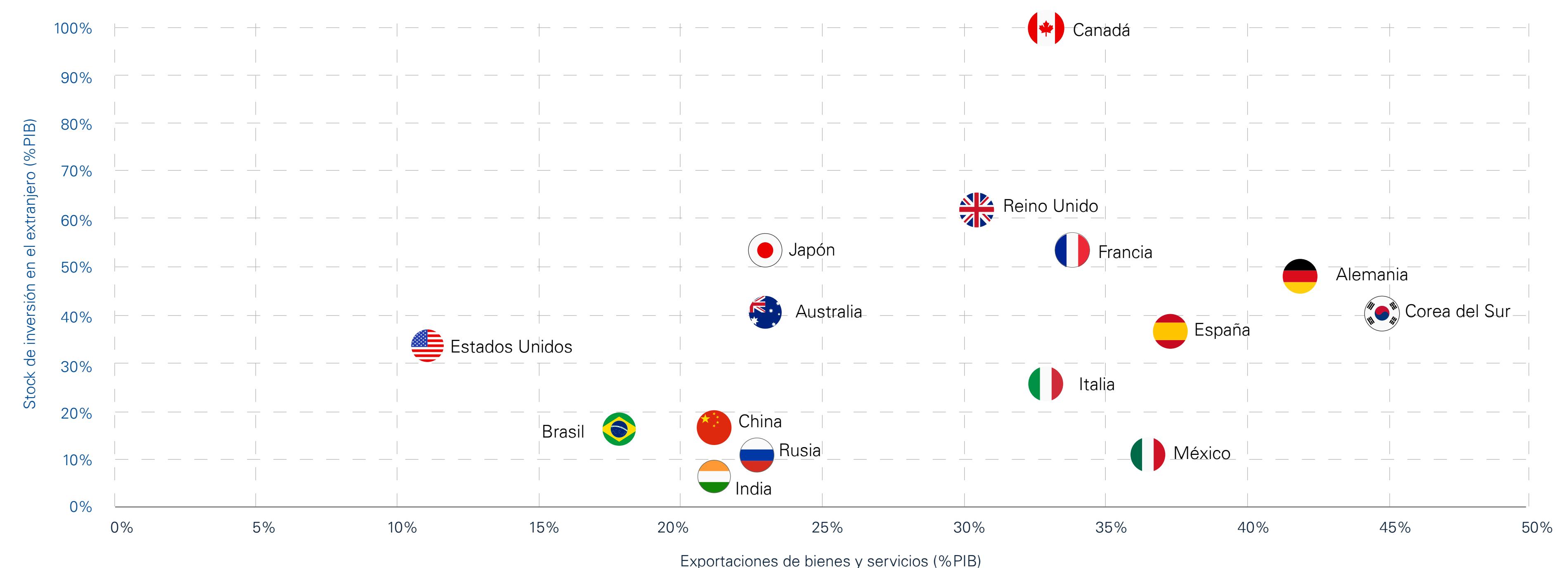
3. Conclusiones

4. Metodología

1.8. España: una economía internacionalizada

El grado de internacionalización de España, medido por el peso relativo de sus exportaciones e inversiones en el exterior sobre el PIB, sitúa al país como una de las economías más avanzadas y equilibradas en términos de integración en los flujos comerciales y de inversión mundiales. Ello debe interpretarse como una fortaleza en la que apalancarse para continuar impulsando la competitividad internacional de las empresas españolas.

Gráfico | Comparativa de grado de internacionalización de la economía



Fuente: análisis KPMG a partir de información de la UNCTAD; peso stock IED Canadá: 127%

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

- 1.1. Exportaciones
- 1.2. Contribución del sector exterior al crecimiento económico
- 1.3. Inversión en el exterior
- 1.4. Mercados
- 1.5. Sectores
- 1.6. Base empresarial
- 1.7. Dinamismo
- 1.8. España: una economía internacionalizada
- 1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

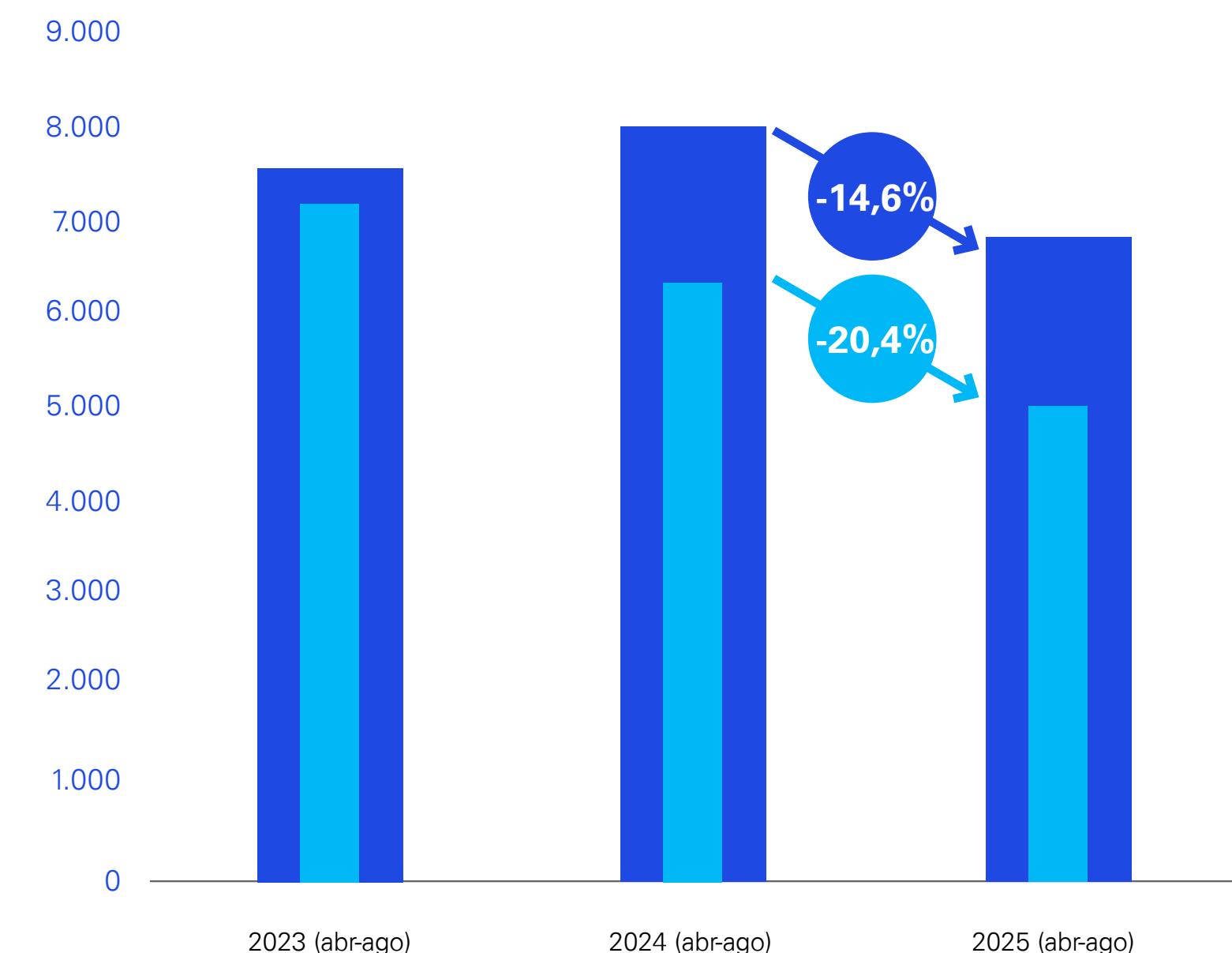
4. Metodología

1.9. Impacto inicial del nuevo entorno arancelario en las exportaciones

El escenario es muy cambiante y, a la fecha de redacción de este informe, es aún pronto para hacer valoraciones concluyentes sobre el efecto de los nuevos aranceles de Estados Unidos sobre las exportaciones españolas, tanto a este mercado como a otros.

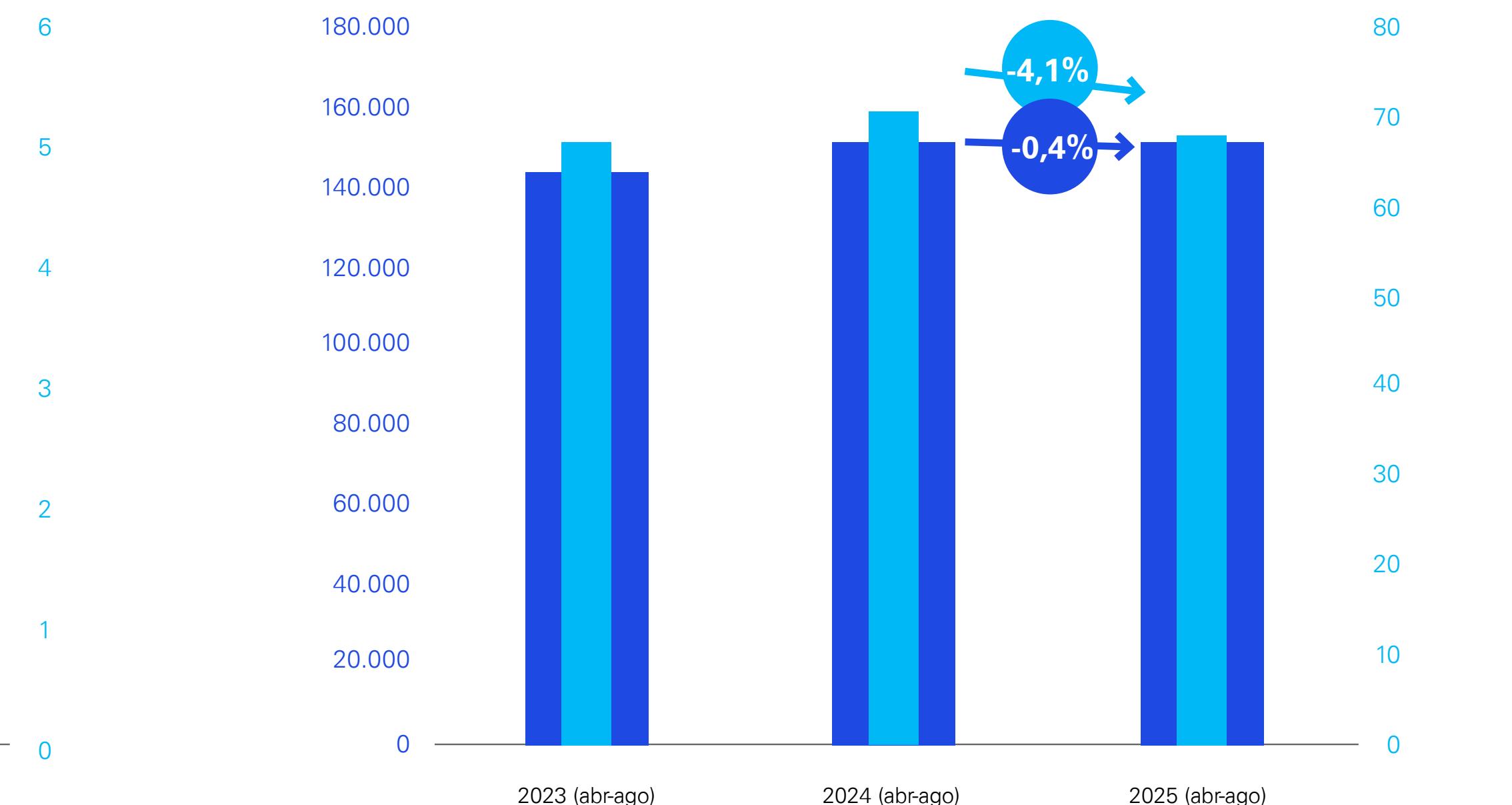
No obstante, se puede afirmar que este escenario ya ha causado un impacto inicial. En el periodo entre abril y agosto de 2025 las exportaciones españolas a Estados Unidos registran una caída interanual del 20% en volumen (casi un millón de toneladas menos) y del 15% en valor. Por su parte, las exportaciones al resto del mundo muestran una contracción del 4% en volumen e inferior al 1% en valor.

Gráfico | Evolución de exportaciones españolas a Estados Unidos en el periodo abril a agosto



Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Secretaría de Estado de Comercio / A.E.A.T.

Gráfico | Evolución de exportaciones españolas al resto del mundo en el periodo abril a agosto



Fuente: análisis KPMG a partir de información de la Secretaría de Estado de Comercio / A.E.A.T.

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

2 Un escenario internacional complejo



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

4. Metodología

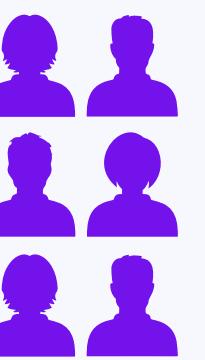
2.1. Presentación del estudio

Desde KPMG, junto 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 la CEOE, y en colaboración con ICEX España Exportación e Inversiones y DHL, hemos vuelto a preguntar a las empresas españolas con actividad en otros mercados sobre las oportunidades, retos y riesgos que ofrece el actual escenario internacional.

Las conclusiones de este informe se extraen de los resultados de una encuesta realizada entre los meses de abril y agosto de 2025 a una muestra representativa de empresas internacionalizadas. En el apartado “Metodología” se especifican las características de esta muestra.

Además, en el estudio se integran las principales reflexiones de un *focus group* celebrado el 2 de octubre de 2025 en el que participaron empresas españolas con actividad exportadora y/o inversiones en el exterior.

Encuesta:



209
directivos
encuestados

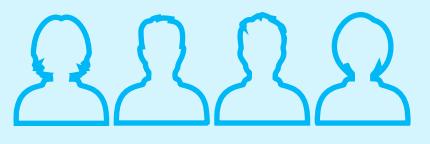
16 
Comunidades
autónomas


16
Sectores de
actividad



Empresas con actividad exportadora y/o inversión en el exterior

Focus group:

8 
representantes de empresas españolas con actividad exportadora y/o inversiones en el exterior.

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

4. Metodología

2.2. Coyuntura

Desde la anterior edición de este informe en 2023, el entorno internacional se ha complicado aún más. Han surgido nuevos conflictos bélicos (Oriente Medio) y los que ya había aún no vislumbran su final (Ucrania). Y aunque las cadenas de suministro se han restablecido paulatinamente, se siguen viendo afectadas por tensiones geopolíticas, que en ocasiones provocan la interrupción de rutas de transporte global claves. Como consecuencia, algunos bienes se encarecen, lo que repercute directamente en el aumento de los costes de producción y de algunas materias primas. Además, se suma el riesgo de escasez de insumos.

La competencia entre Estados Unidos y China también se ha acentuado y el comercio internacional se está viendo agitado por la política arancelaria de la administración Trump.

Para casi de la mitad de las empresas, el 46%, este contexto va a tener un impacto negativo en su negocio. En el lado opuesto, casi un tercio de los encuestados, el 31%, prevé un impacto positivo o muy positivo.

En la anterior edición del informe (publicada en mayo de 2023 a partir de una encuesta entre julio y octubre de 2022), el porcentaje de encuestados que preveían efectos negativos o muy negativos fue significativamente superior, un 74%. Hay que tener en cuenta que entonces la inflación estaba experimentando una notable escalada, no vista en décadas, como consecuencia del incremento de los precios de la energía y de las materias primas que provocó la guerra de Ucrania. Y el tejido productivo en su conjunto se vio afectado por el aumento de costes.

A partir de los resultados de la presente edición se puede deducir que los efectos del actual entorno geopolítico serán desiguales entre las empresas españolas y que vendrán determinados por factores como el sector de actividad o de la diversificación de mercados y de las cadenas de aprovisionamiento.

Esa divergencia de opiniones también se hace patente cuando se pregunta a las empresas por la evolución de la economía global a medio plazo. Mientras que un 44% cree que avanza hacia a una menor globalización; un 40% cree que mantendrá el nivel de globalización actual y un 15% prevé que aumente.

Gráfico 1. ¿Qué impacto cree que va a tener el actual contexto internacional en su compañía?

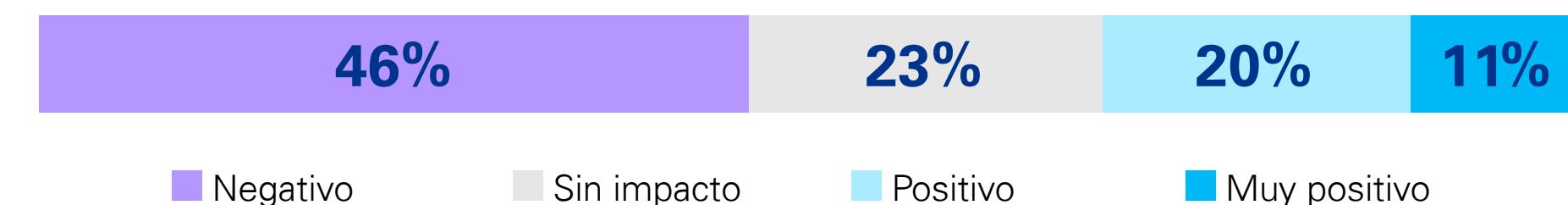
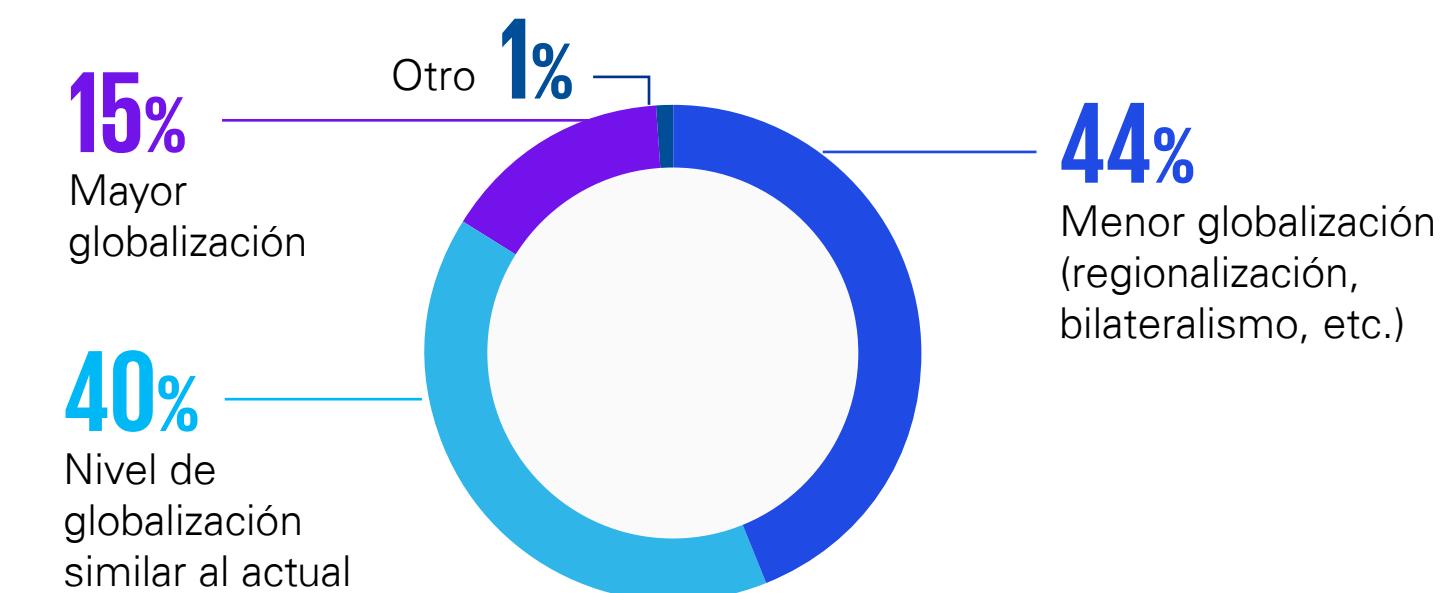


Gráfico 2. ¿Qué rumbo cree que tendrá la economía mundial en los próximos años?



“La evolución del entorno económico y geopolítico actual ha generado un escenario de creciente incertidumbre entre los clientes, lo que ha llevado en algunos casos a posponer decisiones de compra y explorar proveedores alternativos, apostando por la diversificación. Aunque desafiante, este contexto representa, a su vez, una oportunidad para captar nuevos clientes en los mismos territorios. En un escenario marcado por la inestabilidad, las organizaciones necesitan demostrar agilidad, capacidad de suministro y competitividad. La regionalización, el trabajo con partners locales y el uso de filiales comerciales contribuyen a mitigar riesgos como los aranceles y a optimizar la eficiencia operativa.

Francisco de Juan
Chief Sustainability and Excellence Officer de Tolsa

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

4. Metodología

La incertidumbre económica y el proteccionismo son las amenazas derivadas del contexto global que preocupan a un mayor porcentaje de encuestados (tres de cada cuatro las marcan). A mucha distancia, les siguen la inseguridad jurídica, los conflictos bélicos o las disrupciones en las cadenas de suministro.

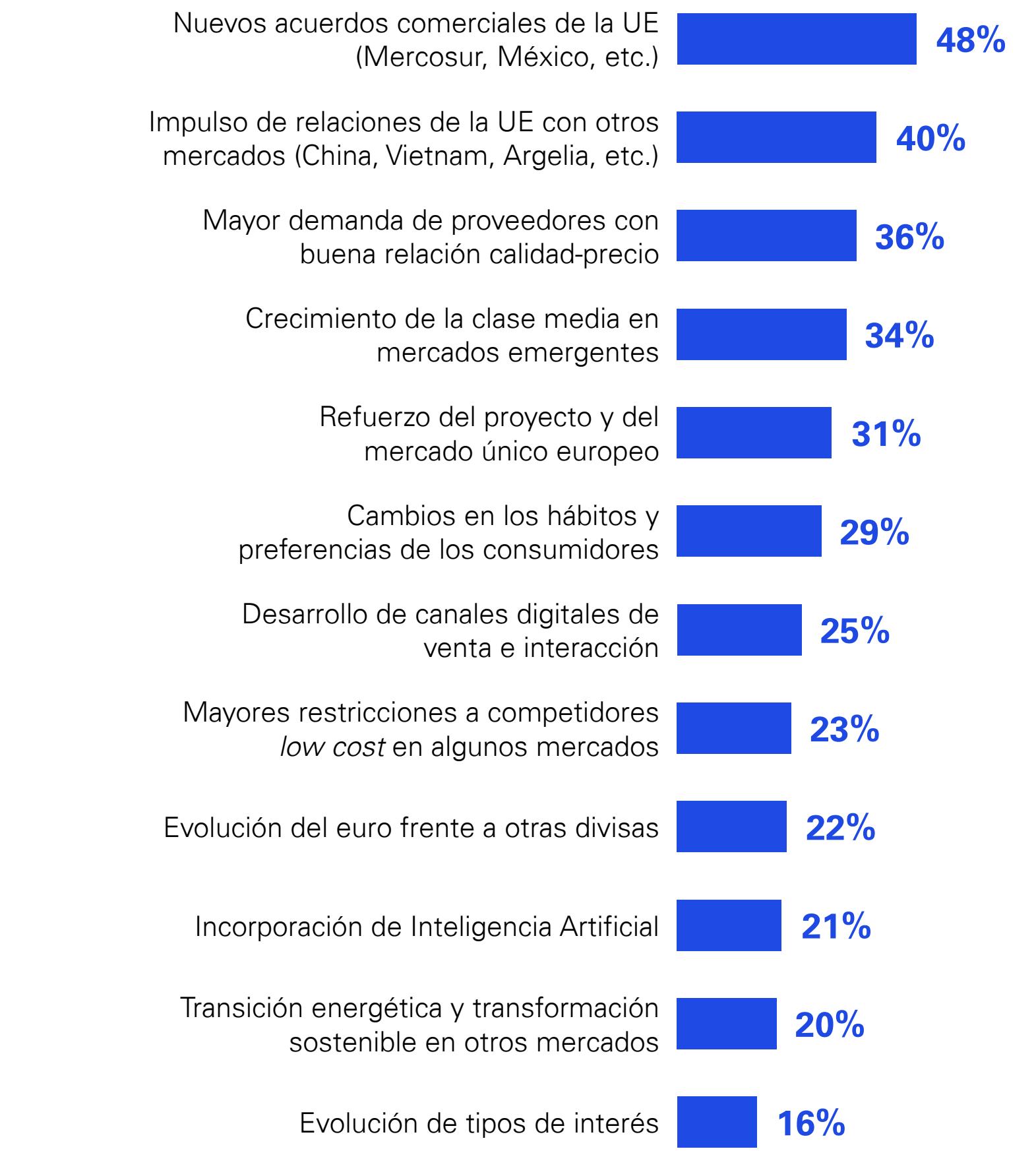
Entre las oportunidades de crecimiento que identifican los encuestados, aquellas que concentran un mayor porcentaje de respuestas podrían verse consolidadas por la deriva

proteccionista del gobierno estadounidense. Cerca de la mitad (48%) destaca los nuevos acuerdos comerciales de la UE y un 40%, el impulso de las relaciones de la UE con otros mercados. Además, un 31% señala el refuerzo del proyecto y del mercado europeo. La mayor demanda de una mejor relación calidad-precio y el crecimiento de la clase media en los países emergentes también se sitúan entre las palancas de expansión que ofrece el entorno.

Gráfico 3. Principales amenazas del entorno para el crecimiento internacional de las empresas



Gráfico 4. Principales oportunidades del entorno para el crecimiento internacional de las empresas



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

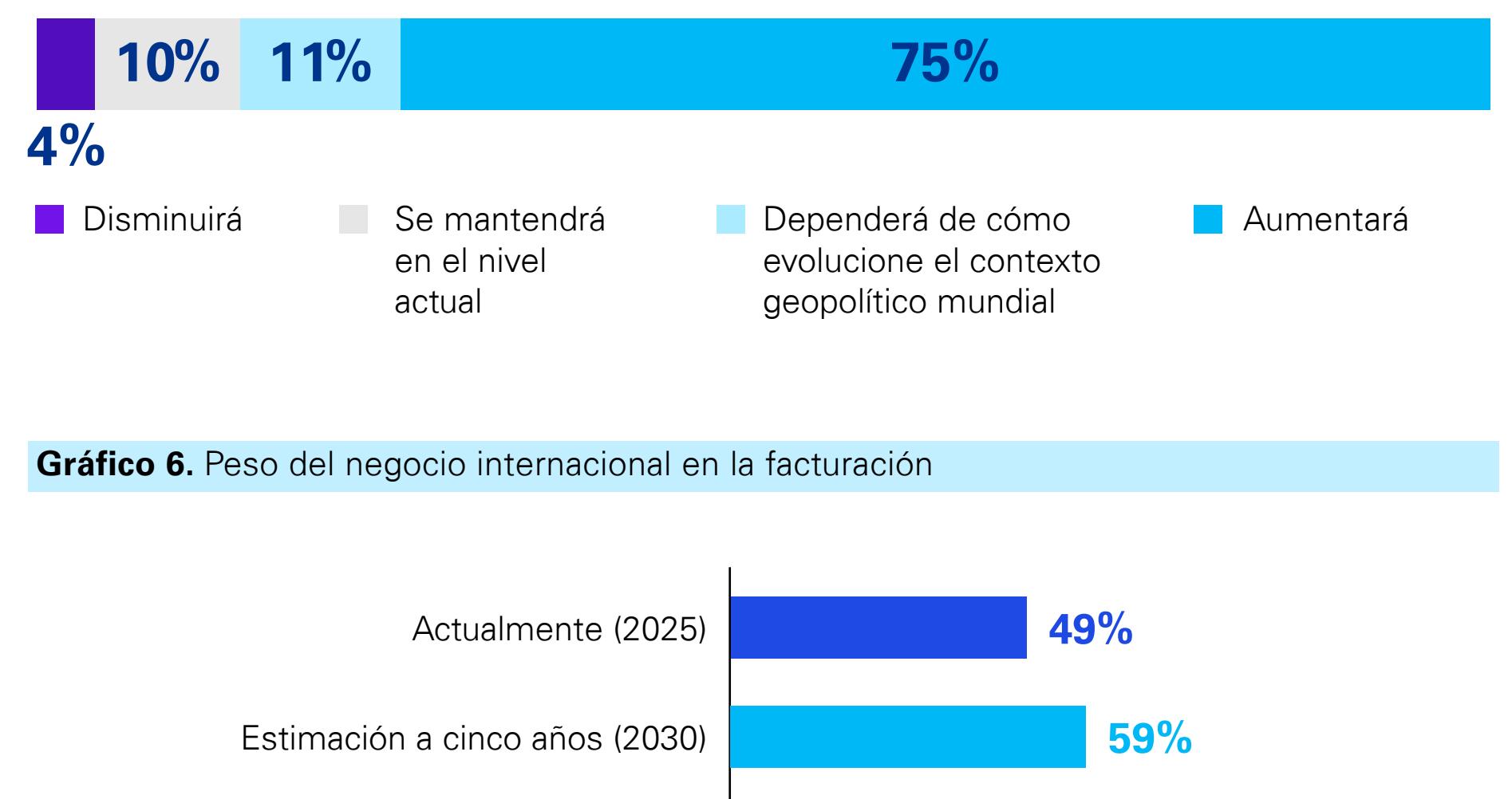
4. Metodología

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

Las empresas encuestadas se muestran decididas a aprovechar las oportunidades de crecimiento que les brinda el entorno. De hecho, el 75% espera aumentar su negocio internacional.

Estas expectativas impulsarán al alza el peso del negocio internacional en las empresas encuestadas. Si actualmente, de media, el 49% de los ingresos de las empresas participantes en el sondeo procede de otros mercados distintos al español, en 2030 ese porcentaje se incrementará hasta el 59%.

Gráfico 5. ¿Cómo prevé que evolucione el negocio internacional de su empresa en los próximos años?

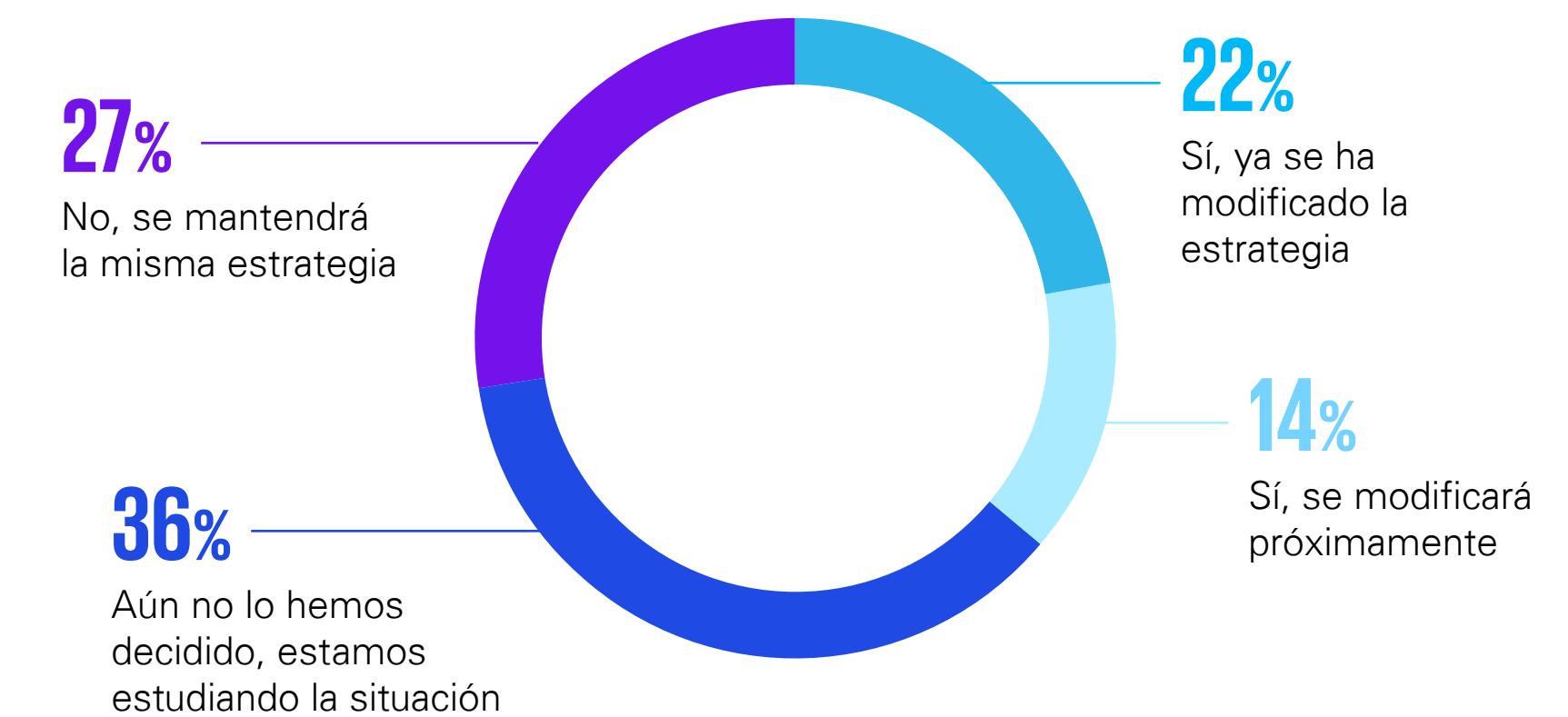


2.4. Estrategia de internacionalización

En la anterior edición del observatorio, más de la mitad de las empresas encuestadas (55%) había modificado su estrategia de internacionalización o iba a hacerlo en los siguientes meses. En la actual, ese porcentaje es del 36% (un 22% ya la han modificado y 14% lo hará próximamente), 19 puntos porcentuales menos. Pero, es más, aquellos que aún no han decidido si van a introducir cambios representan también un 36% de la muestra.

En 2022 los efectos negativos derivados del contexto internacional parecían más tangibles (incrementos de costes, desabastecimiento, disruptión de las cadenas de suministro) y por ello existía un mayor consenso sobre la necesidad de actuar con agilidad para mitigarlos.

Gráfico 7. ¿Va a cambiar la estrategia de internacionalización de su empresa como consecuencia del actual contexto internacional?



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

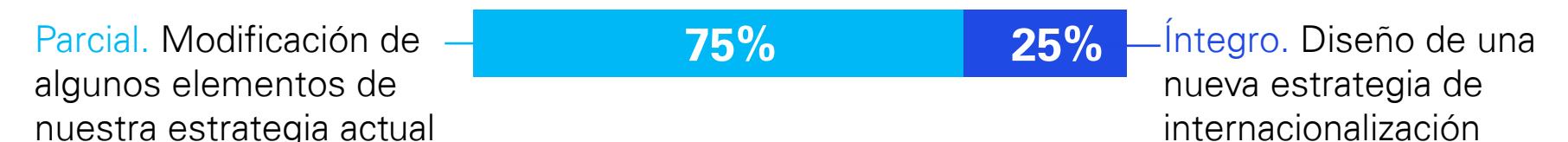
2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

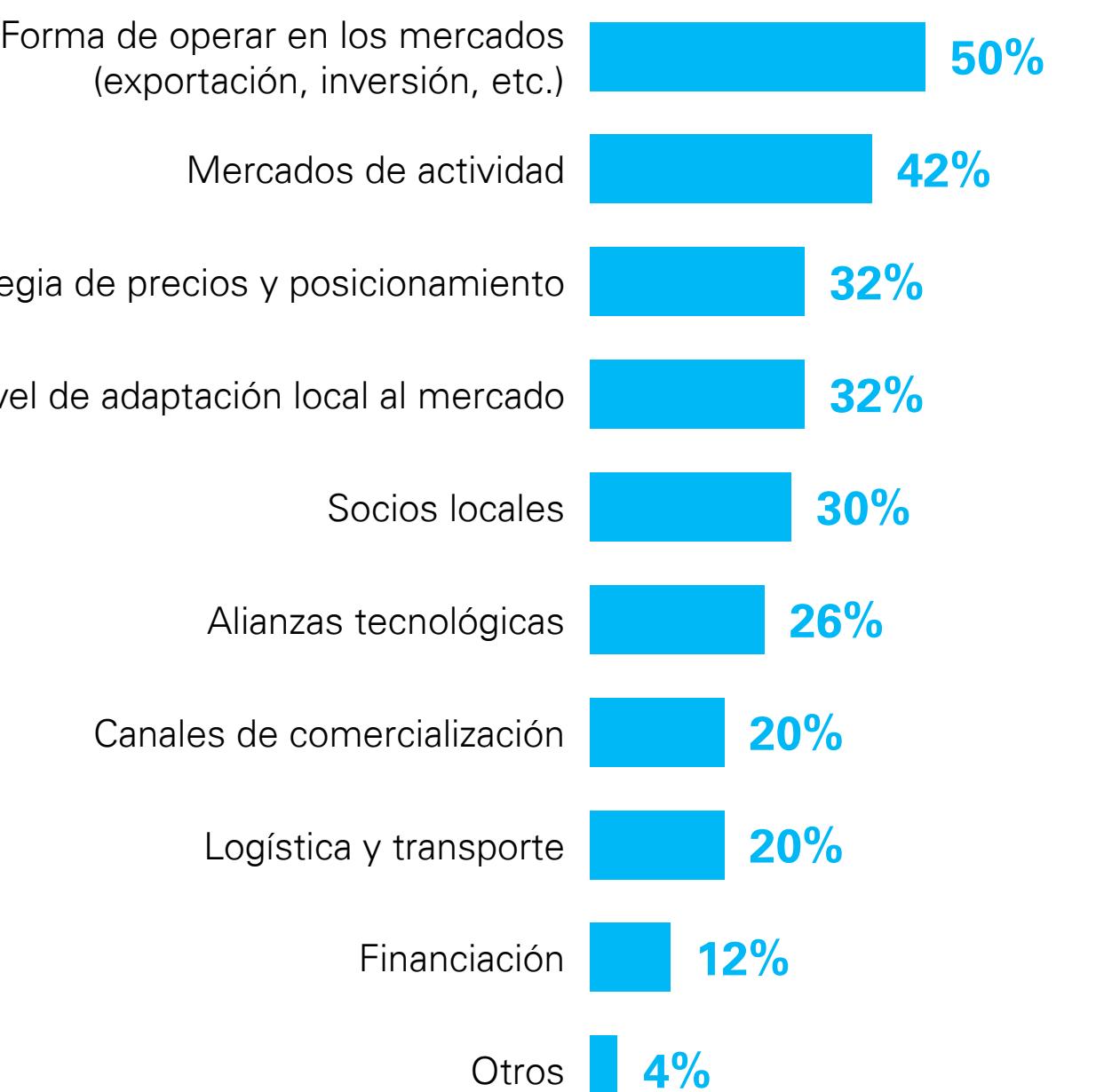
4. Metodología

Gráfico 8. ¿Cómo ha sido o será ese cambio?



Nota: Solo responden a esta pregunta los que hayan seleccionado en la anterior "Sí, ya se ha modificado la estrategia" o "Sí, se modificará próximamente".

Gráfico 9. ¿Qué elementos de su estrategia actual ha cambiado o prevé cambiar?



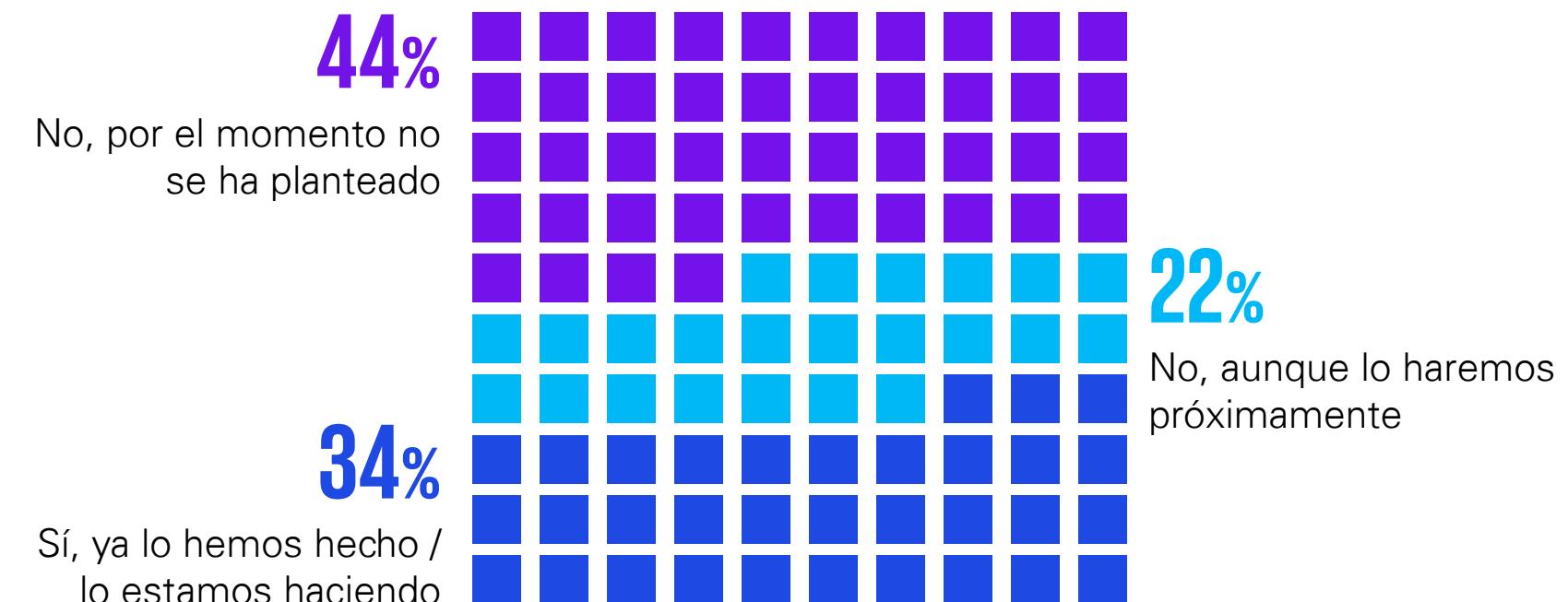
Nota: Solo responden a esta pregunta los que hayan seleccionado en la anterior "parcial".

En cambio, los resultados de la actual edición ponen de manifiesto que existe un alto nivel de incertidumbre sobre el impacto real que pueden causar en el negocio los factores relacionados con el entorno global. De hecho, la imprevisibilidad caracteriza la evolución que han experimentado algunos de estos factores (y los aranceles de Estados Unidos son un caso paradigmático, con incrementos, descensos y moratorias), por lo que muchas empresas prefieren analizar con mayor detenimiento la situación antes de tomar una decisión.

En todo caso, entre aquellas empresas que ya han cambiado o prevén cambiar próximamente sus estrategias de internacionalización, la amplia mayoría, el 75%, introducirá modificaciones parciales. La operativa, la selección de mercados, los precios y el posicionamiento local (tanto el nivel de adaptación como los socios), son las áreas más susceptibles de experimentar cambios.

La cadena de valor es uno de los ámbitos a los que hay que prestar atención en un entorno geopolítico complejo. Uno de cada tres encuestados (34%) comparte que ya la ha rediseñado y un 22% adicional lo hará próximamente.

Gráfico 10. ¿Está rediseñando o adaptando su cadena de valor ante la actual situación geopolítica?



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

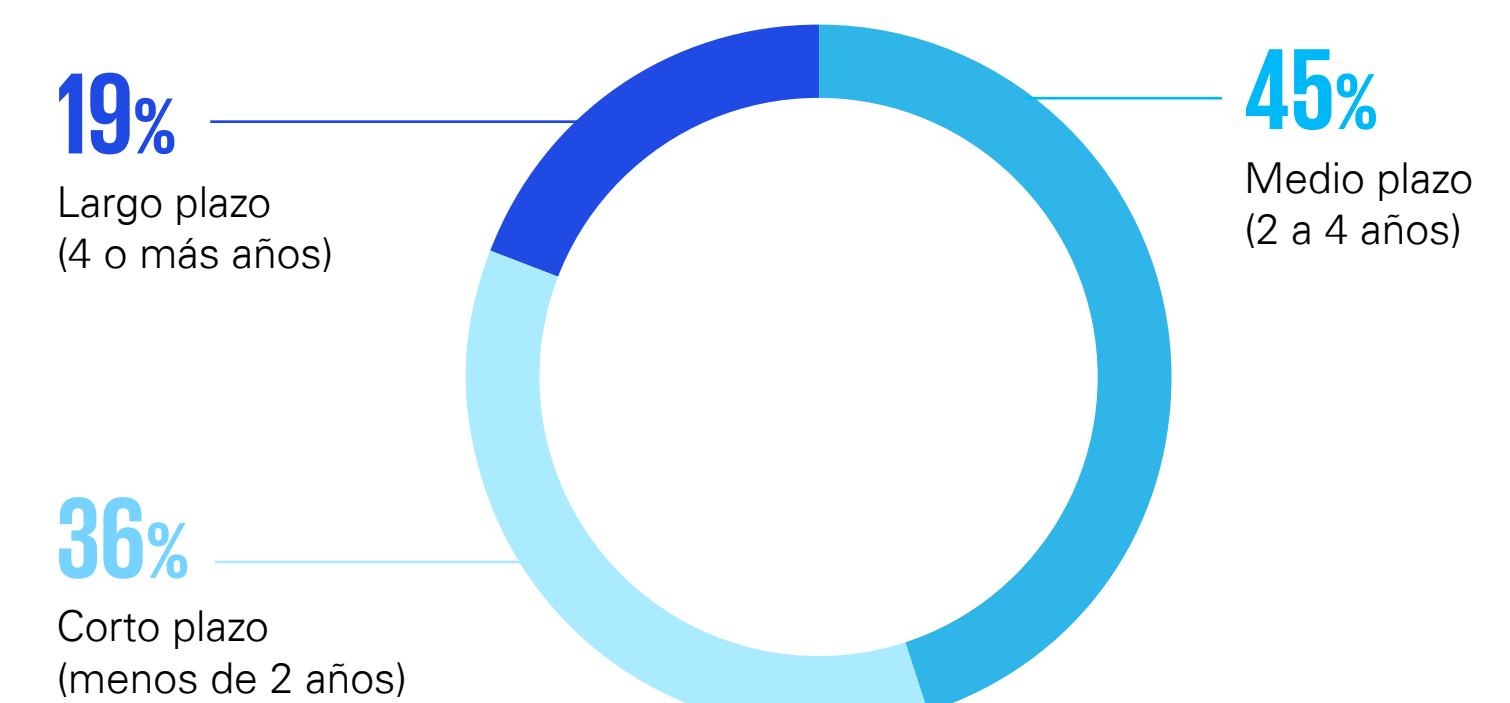
2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

4. Metodología

Después de varios acontecimientos disruptivos en menos de una década, las empresas con presencia en el exterior se decantan mayoritariamente por centrar sus estrategias en el medio (45%) y corto plazo (36%), lo que les da mayor flexibilidad para responder ante contingencias imposibles de prever.

Gráfico 11. ¿Qué horizonte temporal considera más apropiado para diseñar un plan de internacionalización?



2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

Los aranceles decretados por la administración Trump abren un nuevo capítulo en el comercio internacional, que desde el fin de la Segunda Guerra Mundial se ha caracterizado por la eliminación de barreras.

El acuerdo al que llegaron la UE y Estados Unidos el pasado mes de julio establece un tipo arancelario máximo del 15% para la mayoría de las exportaciones de la UE, aunque los aranceles del 50% sobre el acero, el aluminio y el cobre se mantienen.

Organismos económicos como el FMI o el Banco de España anticipan que el impacto de estos aranceles en la economía española será limitado y mucho menor que en otros países europeos. No obstante, no todos los sectores de actividad muestran la misma exposición al mercado estadounidense (Alimentación y Bebidas, Industria o Farmacéutico cuentan con mayor actividad en el país) y, por tanto, los efectos serán desiguales.

Las empresas españolas con actividad en el país norteamericano deberán tener en cuenta esta nueva realidad en sus estrategias, si bien, el hecho de que el tipo arancelario varíe según el país/bloque abre ventanas de oportunidad.



El incremento de los aranceles eleva nuestros costes en el destino y desplaza nuestro segmento de mercado, lo que facilita la entrada de nuevos competidores y limita la capacidad de competir. Ante este complejo escenario, la alternativa es continuar mejorando nuestra productividad, reforzar nuestra competitividad y consolidar políticas de marca que nos permitan reducir la sensibilidad frente a las variaciones de precio. Solo así podremos mantener nuestra posición y responder con eficacia a los desafíos del entorno, apostando por la innovación, la excelencia operativa y una estrategia comercial más robusta que nos permita adaptarnos con agilidad a los cambios del mercado.

Joaquín Pérez

Director Área Internacional de Arcos

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

4. Metodología

Gráfico 12. ¿Qué impacto prevé que va a tener para su empresa la nueva política arancelaria de Estados Unidos?

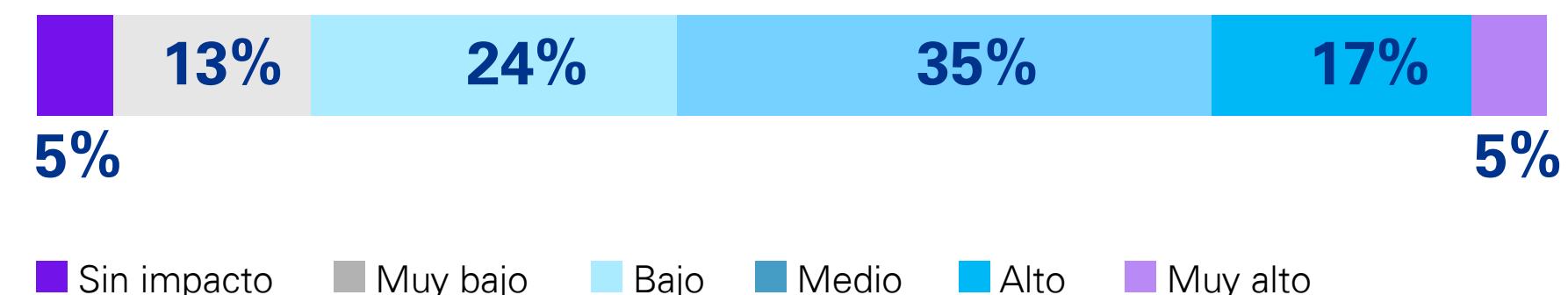
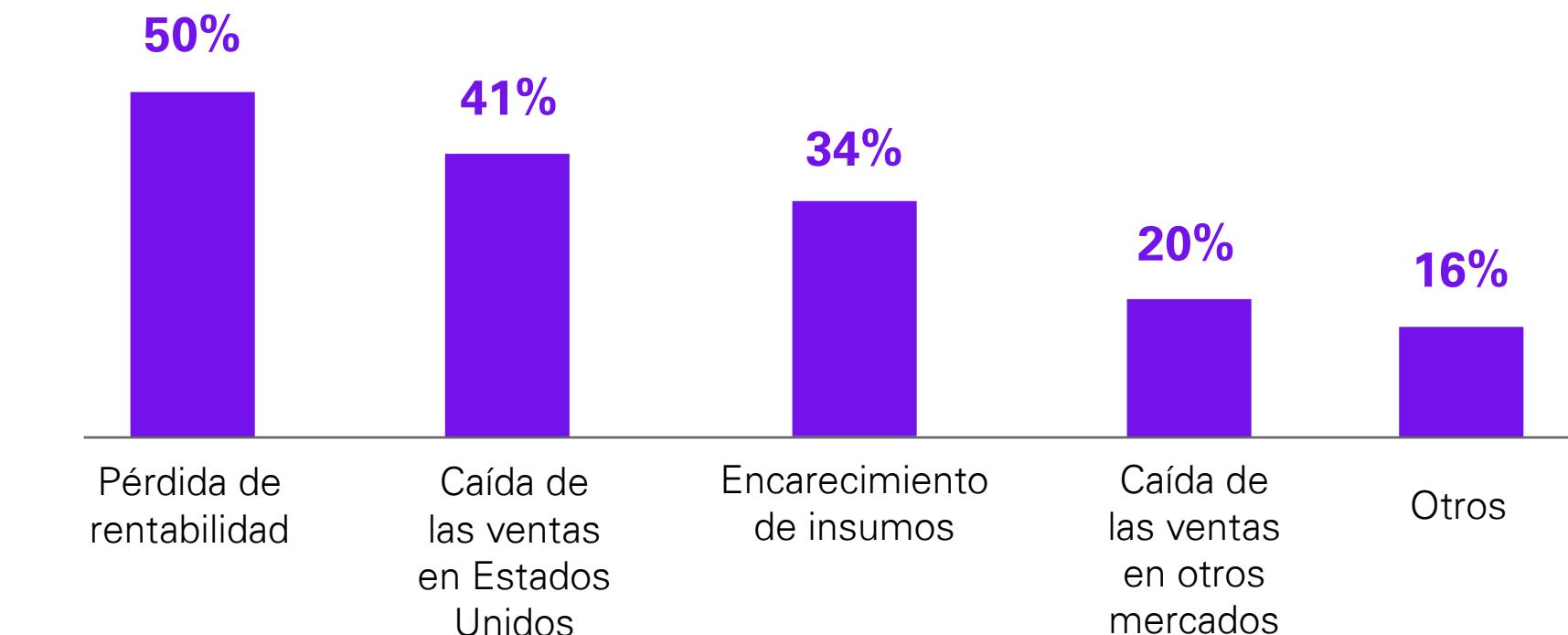


Gráfico 13. ¿Qué tipo de impactos prevé sufrir?



Nota: Los porcentajes de esta pregunta están calculados sobre aquellos encuestados que prevén un impacto "alto", "medio" o "bajo" de la nueva política arancelaria de Estados Unidos en sus empresas.

Así las cosas, más de la mitad de los encuestados, el 57%, reconoce que el impacto de estas medidas proteccionistas será significativo (medio, alto o muy alto). Por sectores, el 64% de los encuestados de Alimentación y Bebidas comparten esta opinión, mientras que en Infraestructuras ese porcentaje es del 18%.

Entre los efectos negativos de los aranceles destacan la pérdida de rentabilidad, la caída de las ventas y el encarecimiento de los insumos.

Para mitigar el posible revés, la búsqueda de mercados alternativos, la revisión de las políticas de precios y del posicionamiento de los productos son las acciones que con mayor frecuencia están poniendo en marcha o valorando estas organizaciones.

Gráfico 14. ¿Qué acciones ha realizado o prevé realizar?



Nota: Los porcentajes de esta pregunta están calculados sobre aquellos encuestados que prevén un impacto "alto", "medio" o "bajo" de la nueva política arancelaria de Estados Unidos en sus empresas.

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

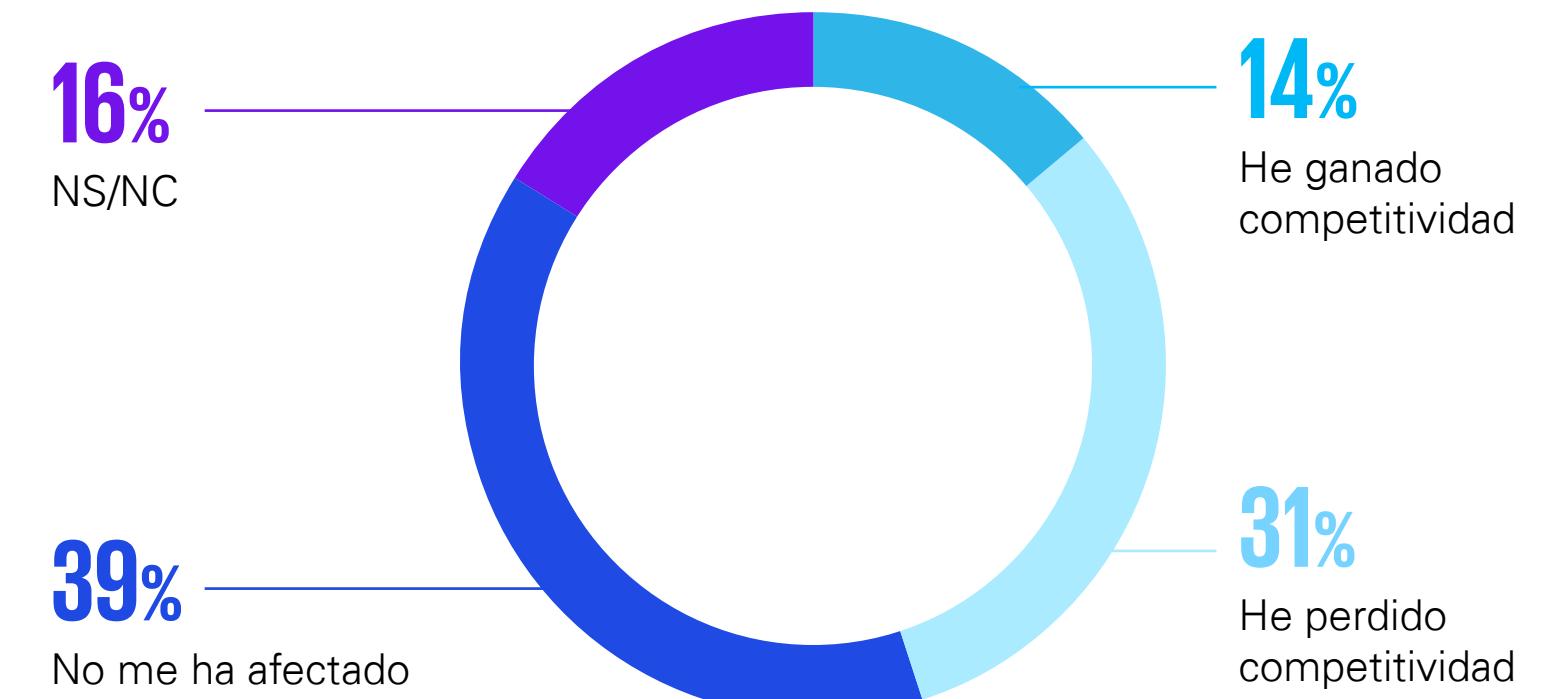
3. Conclusiones

4. Metodología

2.6. Competitividad

Casi un tercio de los encuestados (31%) asegura que el actual contexto internacional está restando competitividad a sus empresas frente a compañías de otros países y entre las razones que justifican esa pérdida destacan las exigencias regulatorias y fiscales, el proteccionismo y el surgimiento de nuevos competidores.

Gráfico 15. ¿Cree que su competitividad internacional se está viendo afectada a raíz del actual contexto internacional?



Solo el 14% de las empresas que han participado en el sondeo considera que el actual contexto está incrementando su competitividad, porcentaje que se sitúa por debajo del de aquellos que no saben o no contestan. La capacidad para desarrollar una propuesta de valor diferencial, la mejor relación calidad-precio y la mayor digitalización son, a juicio de estas compañías, las palancas que han impulsado su capacidad para crecer en el exterior.

Gráfico 16. Razones por las que se pierde competitividad



Nota: Los porcentajes de esta pregunta están calculados sobre aquellos encuestados que afirman que han perdido competitividad en el actual contexto internacional

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

4. Metodología

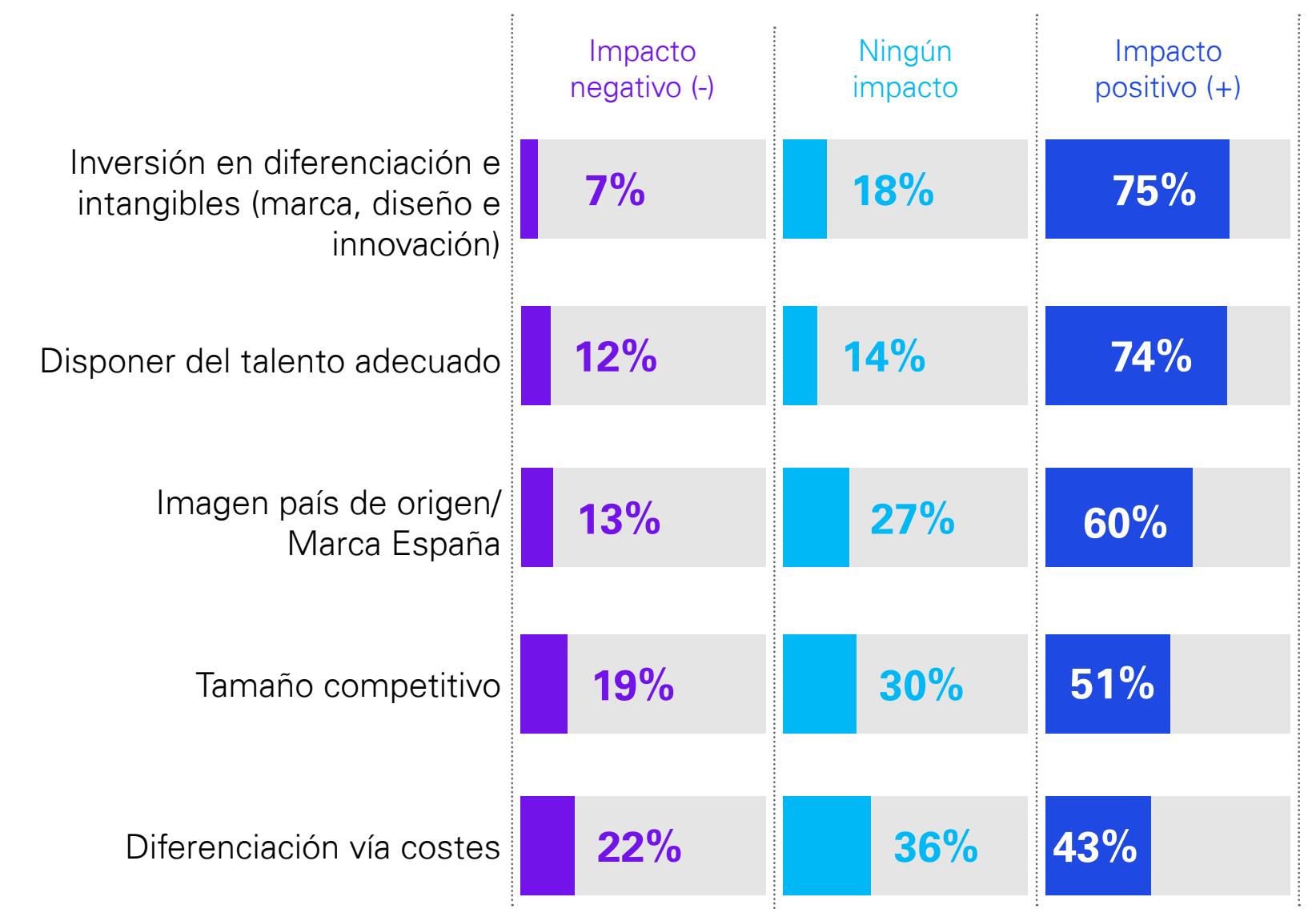
Cuando se les pregunta por los factores que pueden impactar positivamente en su expansión internacional, tres de cada cuatro encuestados destacan la inversión en intangibles y el talento. Además, un 60% subraya la contribución de la marca España.

Gráfico 18. Razones por las que se gana competitividad



Nota: Los porcentajes de esta pregunta están calculados sobre aquellos encuestados que afirman que han ganado competitividad en el actual contexto internacional

Gráfico 19. Valore hasta qué punto los siguientes factores de competitividad impactan en su expansión internacional.



La marca España representa un activo estratégico de gran valor, especialmente en sectores como la alimentación, la gastronomía y el estilo de vida, donde goza de una percepción muy positiva a nivel internacional. Nuestros productos están estrechamente vinculados a esa imagen, lo que refuerza su posicionamiento y competitividad en mercados globales. Por ello, resulta fundamental que la marca España continúe proyectando esa reputación de excelencia, autenticidad y calidad. Su consolidación no solo impulsa nuestras exportaciones, sino que también fortalece la confianza en el tejido empresarial español, abriendo nuevas oportunidades en entornos donde esta percepción es clave para el éxito comercial.

Javier de la Fuente
International Business Controller de Osborne

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

2.7. Mercados

La Unión Europea, tanto por actividad presente como potencial, sigue siendo el destino preferente de las empresas españolas con actividad en el exterior: el 93% de los encuestados opera en este mercado y un 61% va a expandir su posición en los próximos cinco años.

Gráfico 20. ¿Cómo cree que evolucionará su actividad en las siguientes zonas geográficas en los próximos 5 años?

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

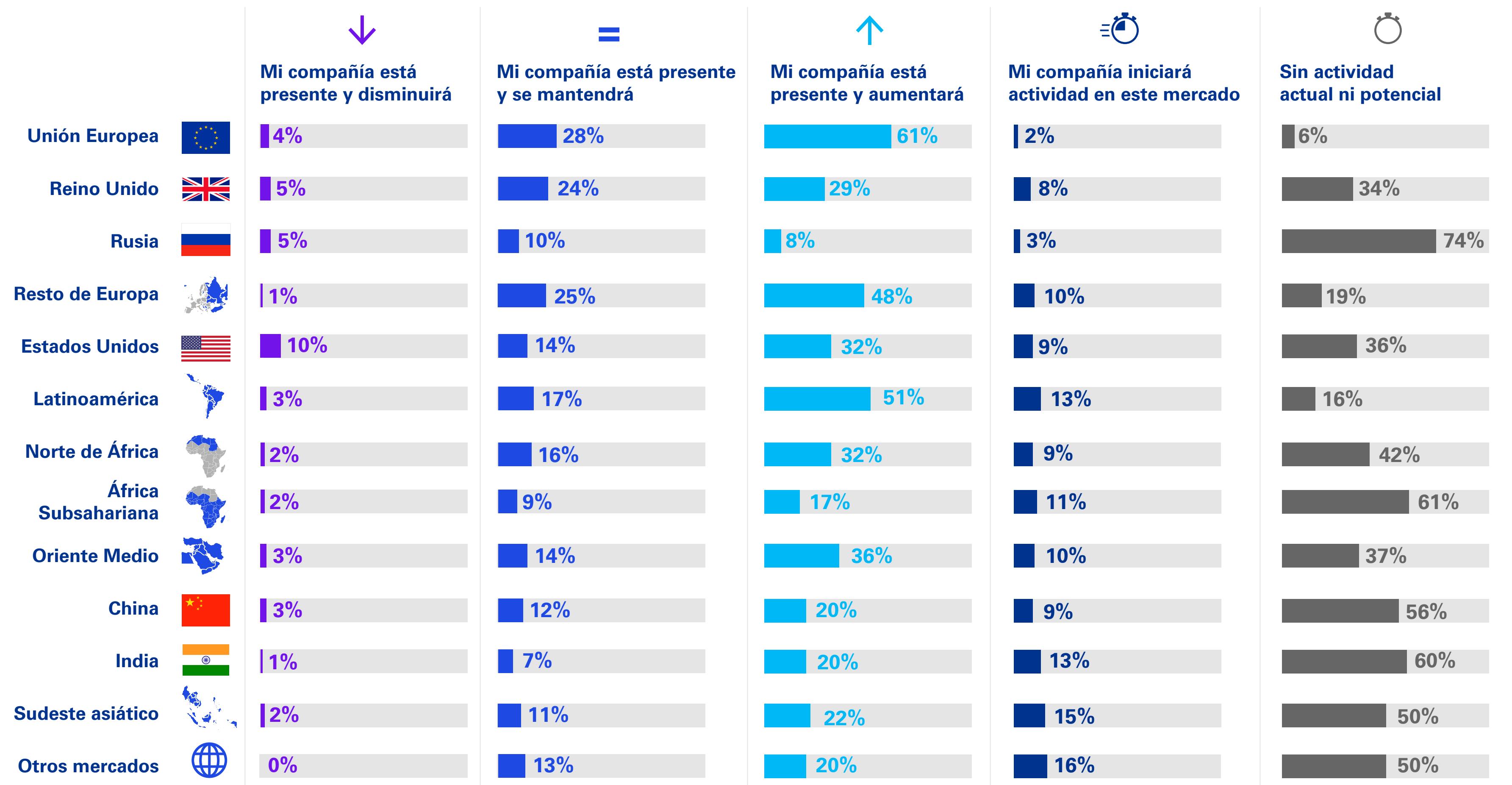
2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

4. Metodología



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

4. Metodología

A pesar de la política arancelaria de la administración Trump, Estados Unidos sigue siendo un mercado relevante para las empresas españolas internacionalizadas. Aunque un 10% de los encuestados va a reducir su exposición en el próximo lustro, un 32% la incrementará y un 9% comenzará a operar en este país. De hecho, es la respuesta más frecuente cuando se les pregunta a los encuestados por el país con mayor potencial de crecimiento para su actividad internacional..

Latinoamérica, destino tradicional de las compañías españolas, también mantiene su importancia. Más de la mitad de los encuestados va a potenciar su actividad en la región.

La presencia española en Reino Unido y el resto de los países europeos que no forman parte de la UE no pierden pulso y se refuerza la apuesta por el sureste asiático, donde un 15% de los encuestados comenzará a operar.

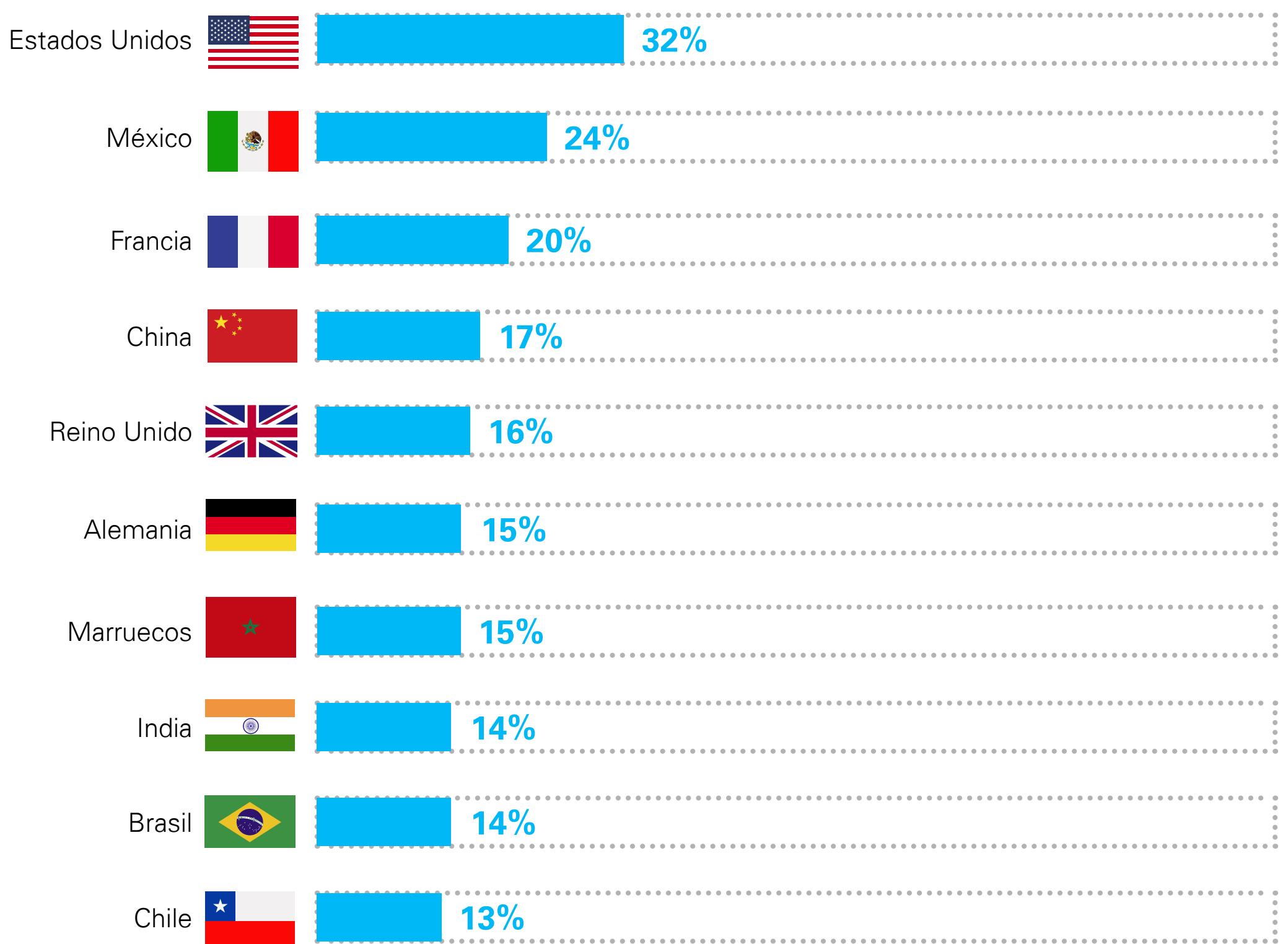


Hay dos efectos positivos de los aranceles de Estados Unidos. Por un lado, si ya estás presente en el mercado estadounidense y sabes gestionar el nuevo contexto, tu competencia va a reducir. Y por otro, surgen oportunidades en otros mercados. Un claro ejemplo es la Unión Europea. En el ámbito de la Defensa y el Espacio, la necesidad de aumentar la autonomía estratégica impulsará oportunidades respaldadas con financiación y con planes propios en un entorno más receptivo. También los mercados emergentes muestran un crecimiento acelerado, y seguramente, a raíz de la política comercial estadounidense, se consolidarán como destinos prioritarios en las estrategias de internacionalización de las empresas españolas.

Pedro Schoch

Director de Desarrollo Corporativo, Marketing y Comunicación de GMV

Gráfico 21. Países con mayor potencial para la actividad internacional de las empresas españolas en los próximos años



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

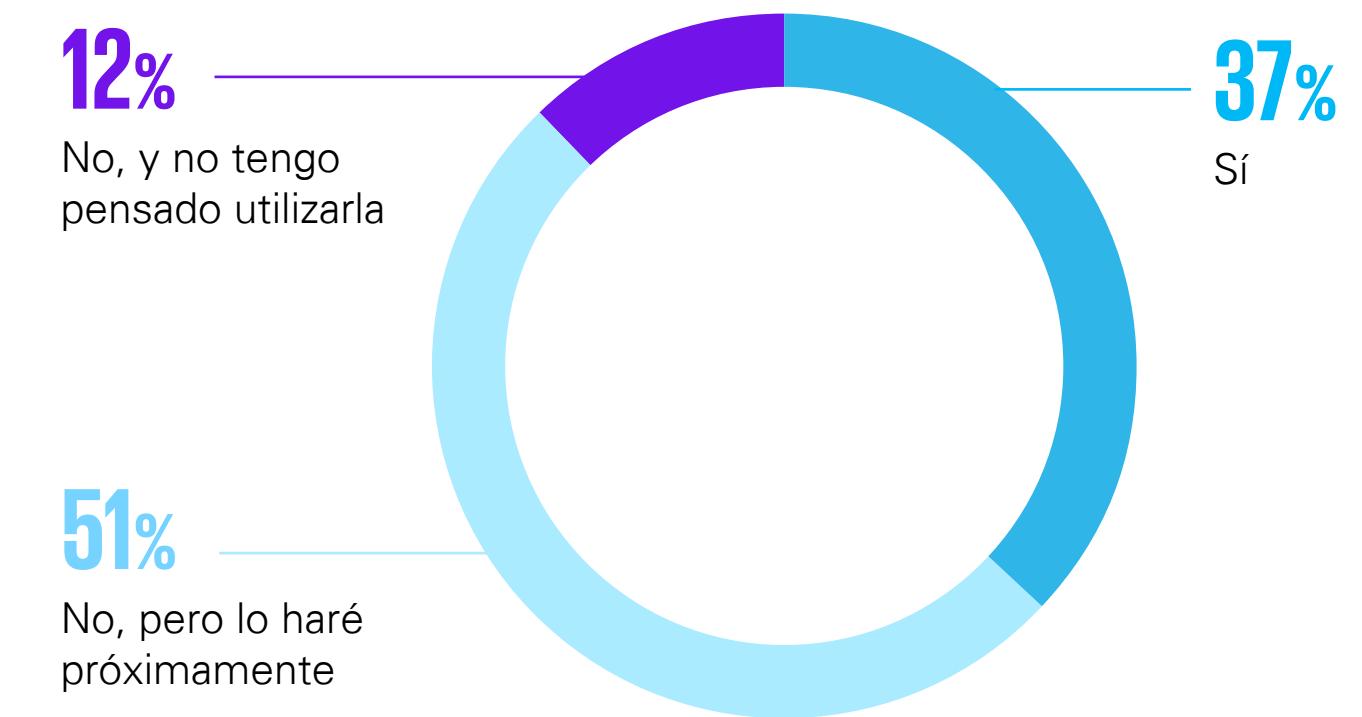
3. Conclusiones

4. Metodología

2.8. Transformación

Las empresas españolas internacionalizadas son conscientes de que la inteligencia artificial puede contribuir significativamente a impulsar su competitividad, si bien su integración en el proceso de internacionalización está siendo progresiva: el 37% de los encuestados ya la emplea en este ámbito y un 51% lo hará próximamente.

Gráfico 22. ¿Está utilizando inteligencia artificial generativa en su proceso de internacionalización?



Esta tecnología se está aplicando en tres grandes áreas: el análisis de mercados y competidores, la automatización de procesos (traducciones y funciones de soporte) y el desarrollo de campañas de marketing y comunicación.

Precisamente, en las campañas de marketing y comunicación, las redes sociales se han convertido en un canal no solo relevante, sino imprescindible. Son un medio de conexión con las generaciones más jóvenes y en el caso de las empresas del sector del Consumo y Retail, uno de los más internacionalizados, un escaparate para construir imagen de marca y generar ingresos.

Gráfico 23. ¿Por qué motivos la está utilizando o planea utilizarla?



Nota: Los porcentajes de esta pregunta están calculados sobre aquellos encuestados que ya utilizan la IA en sus procesos de internacionalización o lo harán próximamente.

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

4. Metodología

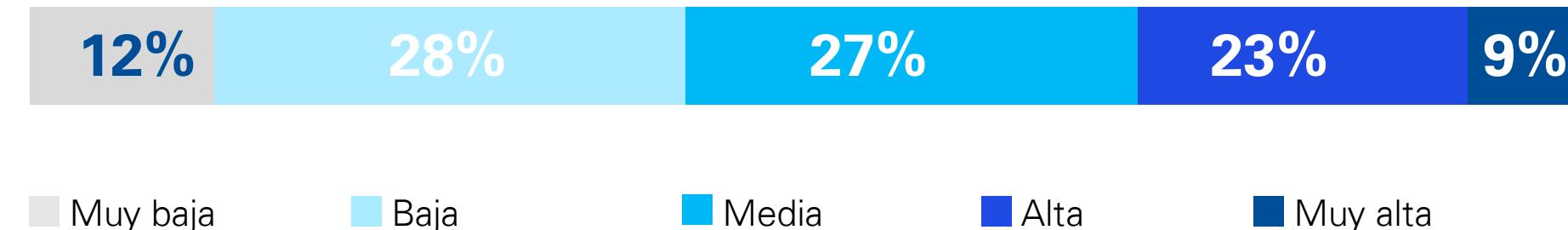
De hecho, uno de cada tres encuestados (32%) concede a las redes sociales una importancia alta o muy alta en su actividad internacional, mientras que un 37% considera que tiene una relevancia media.

El mayor uso de tecnologías disruptivas y de canales de comunicación digitales incrementan el reto de la seguridad para las empresas internacionalizadas, ya que traen consigo nuevos riesgos relacionados con la protección y la privacidad. Además, las tensiones geopolíticas favorecen los ciberataques con fines políticos, estratégicos o de espionaje. Más de un tercio de los encuestados (37%) asegura que su empresa ha sufrido algún ciberataque en su actividad internacional en el último año.

Gráfico 24. ¿Ha sufrido ciberataques en su actividad internacional durante el último año?



Gráfico 25. ¿Qué importancia tiene las redes sociales (TikTok, Instagram,...) en su actividad internacional?



Más allá de las ventajas que ofrece la IA, resulta clave abordar los riesgos asociados a la propiedad y gestión de los datos. En Europa, los espacios de datos siguen sin una regulación clara, lo que genera incertidumbre sobre quién los maneja y con qué fines. Esta fragilidad afecta especialmente a las empresas españolas, que enfrentan ciberataques crecientes sin una alternativa tecnológica propia. Urge establecer una estrategia común que garantice soberanía digital, reduzca la dependencia de tecnologías extranjeras y refuerce la competitividad en un entorno cada vez más expuesto.

Íñigo Albizuri

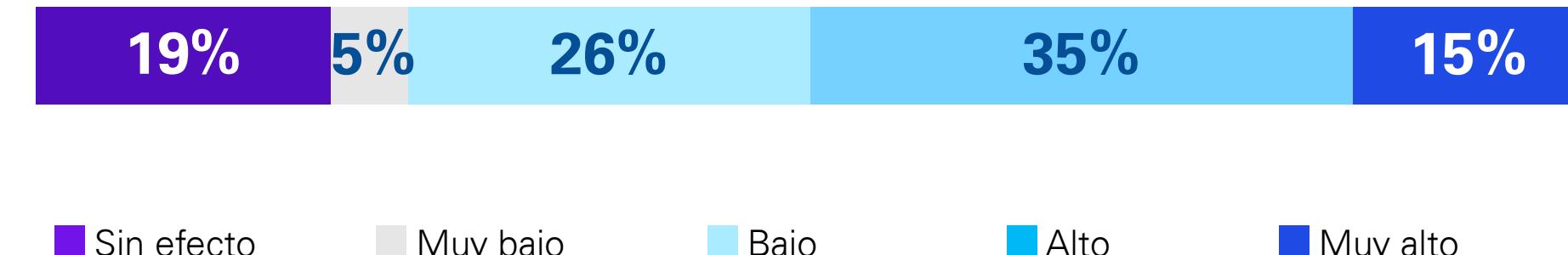
Director de Relaciones Institucionales de Mondragón

Sobre la otra gran transformación que están experimentando las empresas, la sostenible, casi dos de cada tres encuestados (63%) afirma que su actividad internacional contribuye a alcanzar sus objetivos de sostenibilidad. Además, la mitad (50%) muestra preocupación por el impacto que el cambio climático puede ocasionar en su negocio en otros mercados.

Gráfico 26. ¿Qué efecto tiene su actividad internacional en la consecución de los objetivos de sostenibilidad de su compañía?



Gráfico 27. ¿Qué impacto cree que tendrá el cambio climático en su actividad internacional en los próximos años?



La sostenibilidad forma parte de nuestro ADN desde el nacimiento de la empresa hace 57 años. Y es que no basta con declararse sostenible; es imprescindible demostrarlo a través de acciones concretas: desde la utilización de materiales reciclados y el desarrollo de procesos innovadores, hasta la colaboración activa con proveedores comprometidos con estos valores y la implementación de modelos de negocio que fomenten la circularidad. En este contexto, la sostenibilidad trasciende el cumplimiento normativo; responde a una transformación cultural acelerada que exige a las empresas liderar con responsabilidad y estar a la vanguardia en la integración de estos valores.

Fernando Seva

Global Sales Director de Actiu

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

2.1. Presentación del estudio

2.2. Coyuntura

2.3. Perspectivas para el negocio internacional

2.4. Estrategias de internacionalización

2.5. Política arancelaria de Estados Unidos

2.6. Competitividad

2.7. Mercados

2.8. Transformación

2.9. Apoyo de la Administración Pública

3. Conclusiones

4. Metodología

2.9. Apoyo de la Administración

Las Administraciones Públicas desempeñan una labor fundamental en la internacionalización de las empresas, sobre todo a través de su capacidad regulatoria, pero también a través de medidas y programas de apoyo a la exportación o la innovación.

Y precisamente, estos son los ámbitos en los que las empresas que han participado en este informe creen que las instituciones públicas deberían centrar sus esfuerzos para fomentar la internacionalización del tejido productivo español.

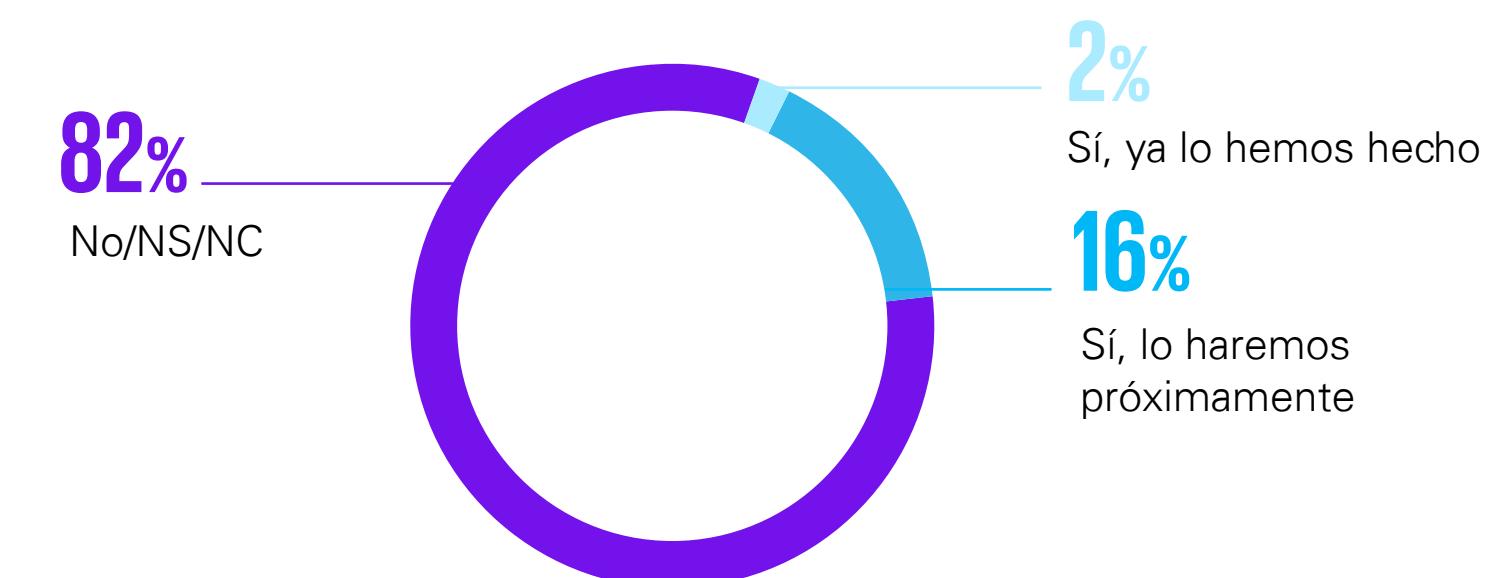
Gráfico 27. ¿En qué ámbito cree que deben centrar sus esfuerzos las instituciones públicas españolas para apoyar la internacionalización en los próximos años?



Un 62% apunta que se deberían priorizar los apoyos fiscales y financieros a la exportación e inversión, y un 47% destaca la necesidad de reducir burocracia y trabas administrativas. Además, en torno a un tercio pone énfasis en las medidas de apoyo a las pymes, que suelen encontrarse con mayores obstáculos para iniciar la actividad y crecer fuera de España; así como en la promoción y acción comercial conjunta.

Sobre el plan de apoyo del Gobierno para aliviar el impacto del incremento de aranceles de Estados Unidos, cabe destacar que solo el 2% ha intentado acceder a estas ayudas y un 16% lo hará próximamente.

Gráfico 28. ¿Tiene previsto acceder a las ayudas del Plan de Respuesta y Relanzamiento Comercial que ha lanzado el Gobierno para mitigar los efectos del incremento de aranceles por parte de Estados Unidos?



“En proyectos de infraestructura complejos, el apoyo institucional y las relaciones bilaterales son fundamentales. En muchos países, la participación en licitaciones o negociación directa se ve facilitada con una buena relación bilateral. Ese respaldo, junto con instrumentos de financiación y cobertura de riesgos, flexibles y por importes adecuados, son de vital importancia. Asimismo, sería necesario reforzar los recursos humanos de las instituciones públicas que apoyan la internacionalización para garantizar un servicio eficaz. En nuestra experiencia, el acompañamiento institucional, en muchas ocasiones, es fundamental para el éxito en mercados estratégicos.

Susana Menéndez del Valle
Directora de Proyectos Especiales de Imathia

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

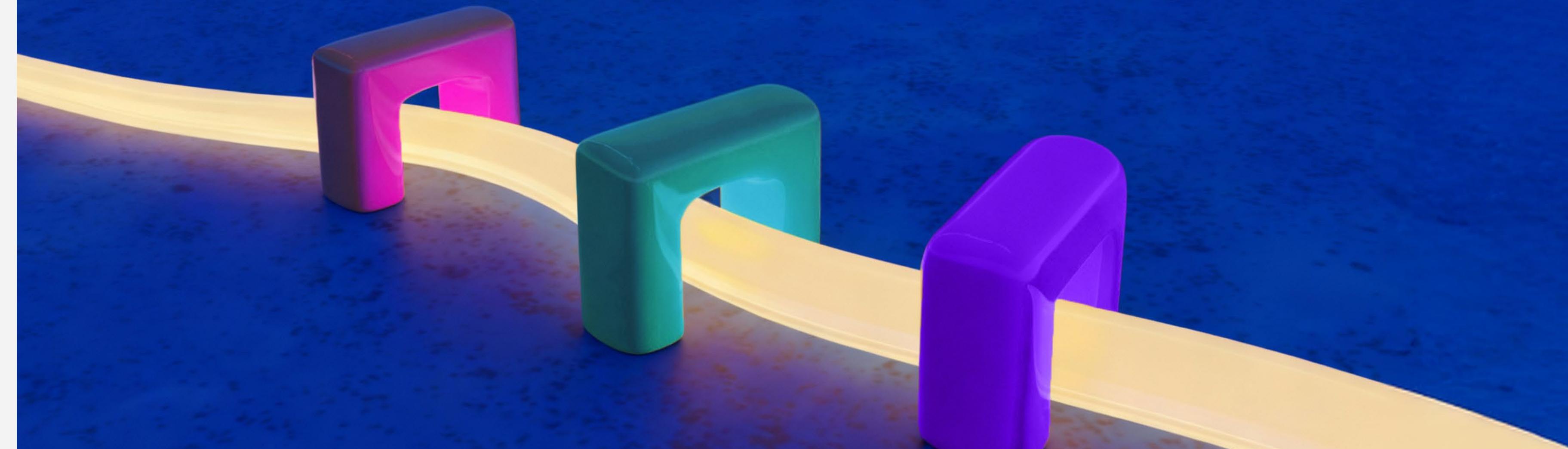
1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

3 Conclusiones



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

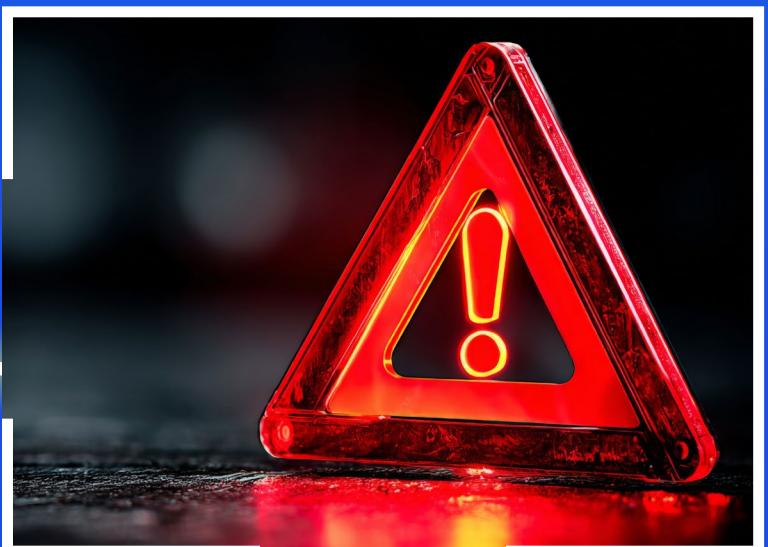
4. Metodología

Ahora bien, son numerosas las compañías que ya han introducido cambios en sus estrategias de internacionalización o se plantean hacerlo próximamente como consecuencia de este nuevo entorno, destacando las modificaciones relativas a los mercados de actividad y a la forma de operar en los mismos.



1

El entorno global ha cambiado sustancialmente y en pocos años se ha revertido, al menos parcial y temporalmente, la tendencia de globalización de las últimas décadas.



2

Las empresas detectan como principales amenazas de este entorno la mayor incertidumbre económica, el creciente proteccionismo y la elevada complejidad regulatoria e inseguridad jurídica.



3

Pese a esta mayor adversidad, el proceso de internacionalización de las empresas españolas muestra solidez y carácter estructural: su negocio internacional no ha perdido músculo en los últimos años y supone ya la mitad de su facturación. La visión de las empresas es que esta aportación seguirá creciendo.

4



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

La nueva política arancelaria de la Administración Trump es claramente uno de los ámbitos que más reflexión requiere, tanto para las empresas que ya operan en este mercado o tenían pensado hacerlo, como para las compañías expuestas a los efectos de segunda ronda. No en vano, estas medidas podrían tener un impacto negativo para más de la mitad de las empresas españolas, especialmente en forma de pérdida de rentabilidad, caída de ventas y encarecimiento de insumos.

5



6



Asimismo, se refuerza la importancia de la Unión Europea como mercado y se abren nuevas ventanas de oportunidad en otros mercados como consecuencia de los diferentes acuerdos comerciales y relaciones de la UE.

7



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

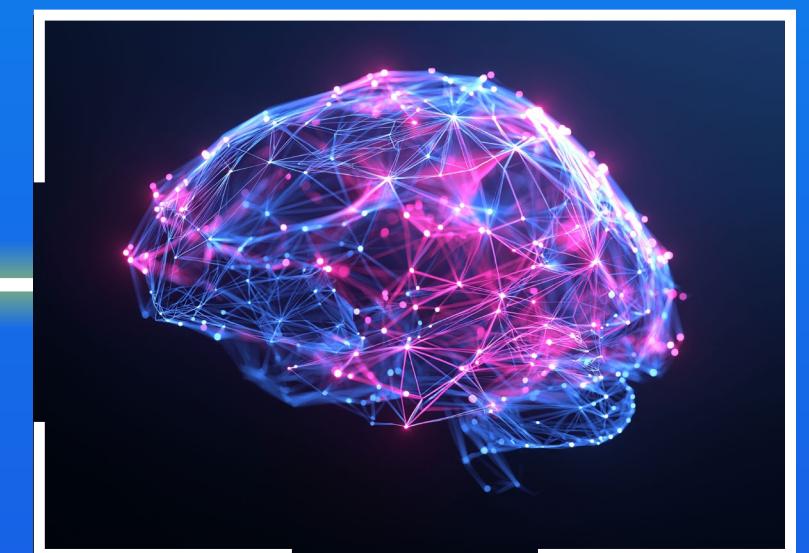
3. Conclusiones

4. Metodología



8

Este nuevo entorno comercial confluencia con importantes disruptiones tecnológicas, el auge de nuevos actores y diferentes asimetrías regulatorias que están impactando en la competitividad de las empresas españolas. La inversión en intangibles (marca, diseño...) y el talento son los factores que más pueden contribuir a proteger esta competitividad en mercados internacionales.



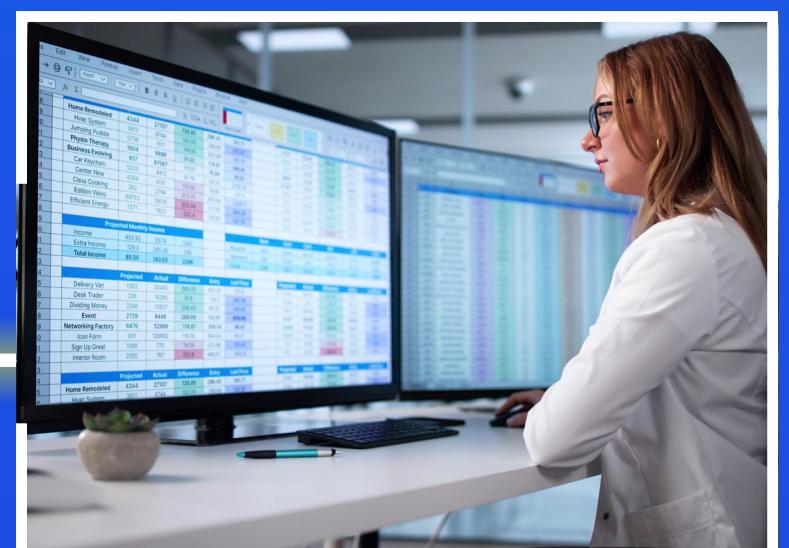
9

Además, casi todas las empresas confían en impulsar su actividad internacional con la inteligencia artificial, priorizando su aplicación en el análisis de mercados y competidores y en la automatización de tareas como la traducción o las funciones de soporte.



10

Los efectos del cambio climático preocupan a las empresas españolas internacionalizadas y la mitad considera que tendrán un impacto alto o muy alto en su negocio internacional.



11

Los directivos consideran que los esfuerzos de las Administraciones Públicas para contribuir a la internacionalización del tejido productivo español deberían centrarse especialmente en aumentar los apoyos fiscales y financieros y reducir la burocracia.

Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

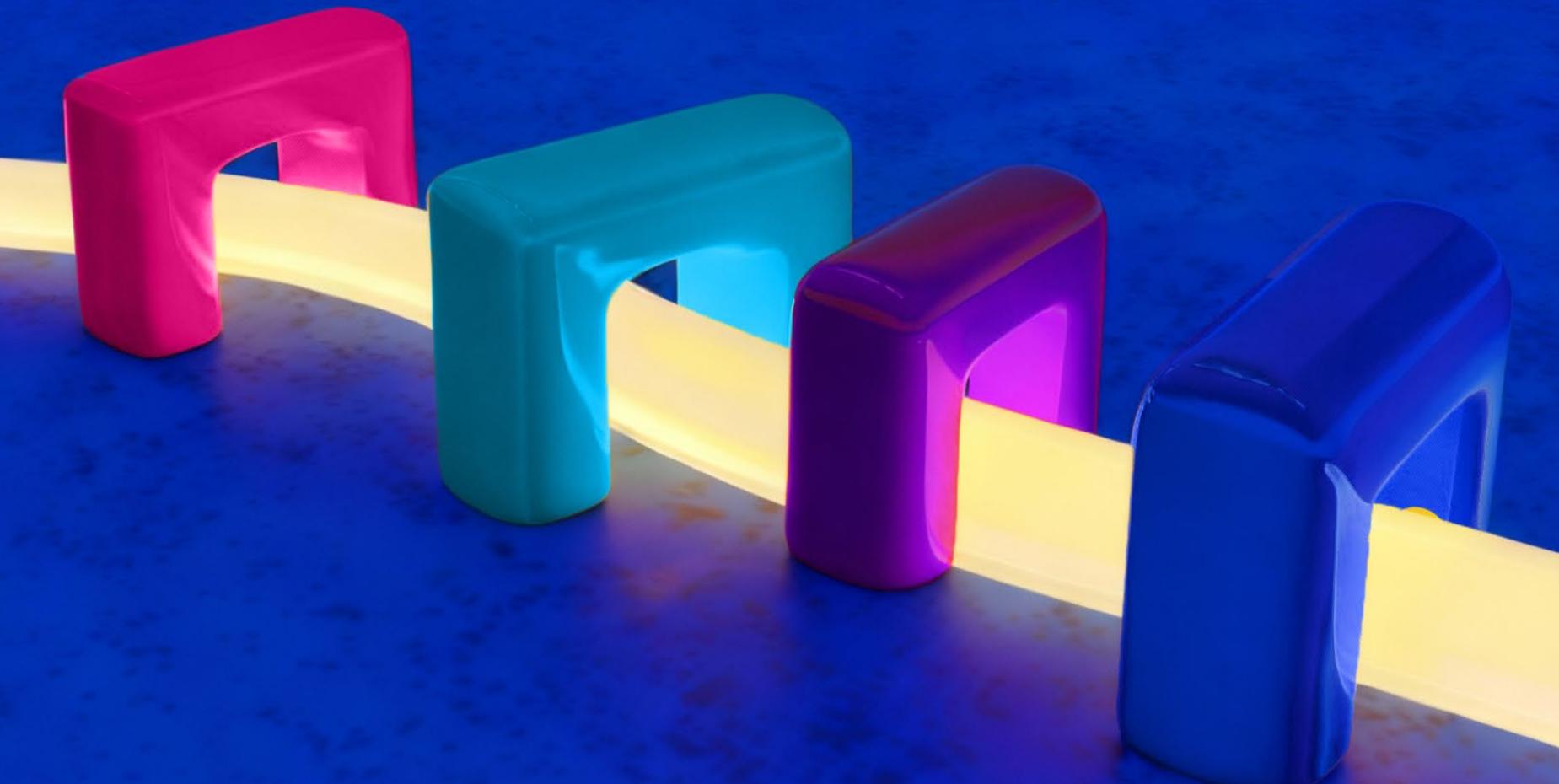
1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

3. Conclusiones

4. Metodología

4 Metodología



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

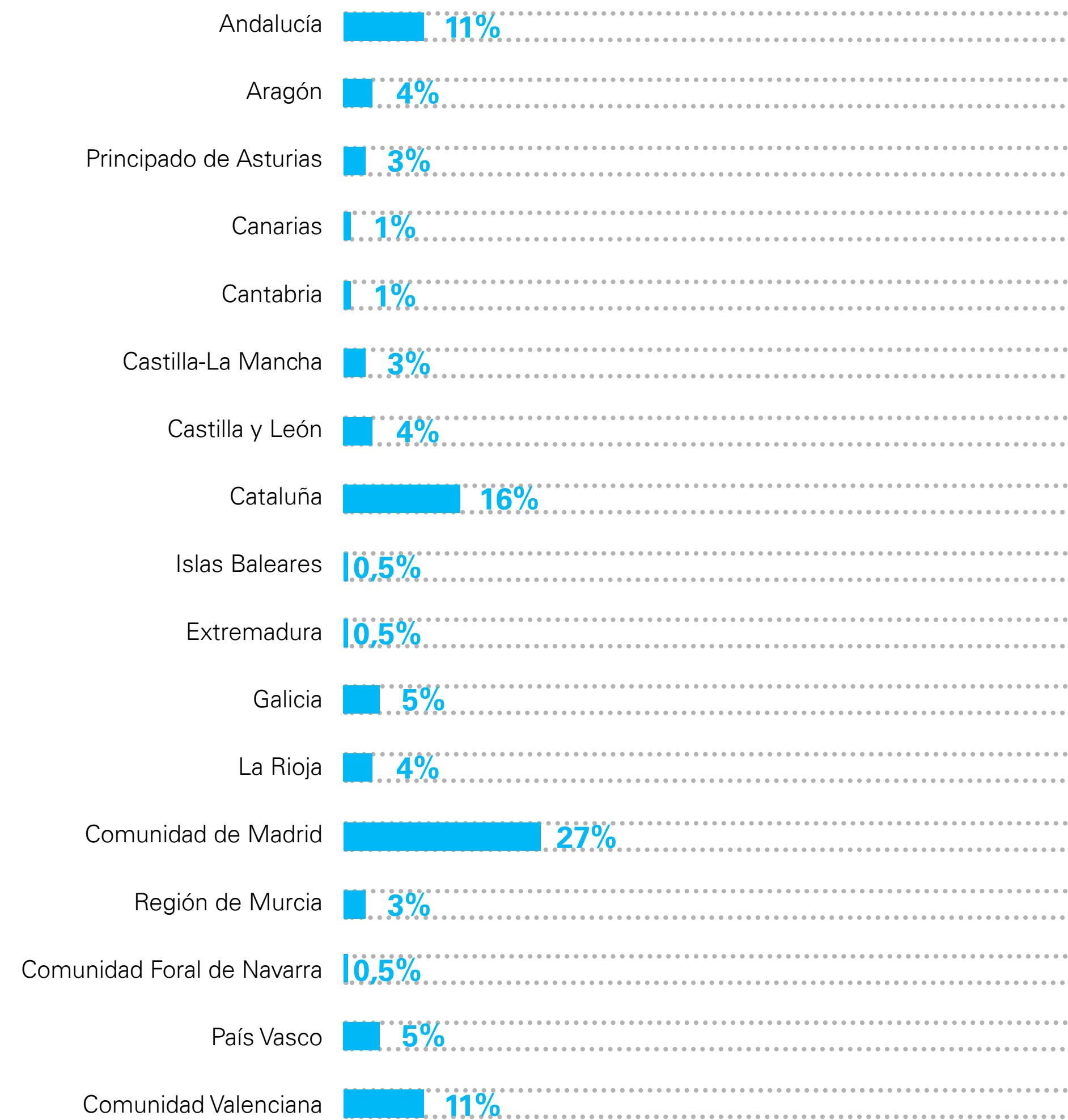
1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

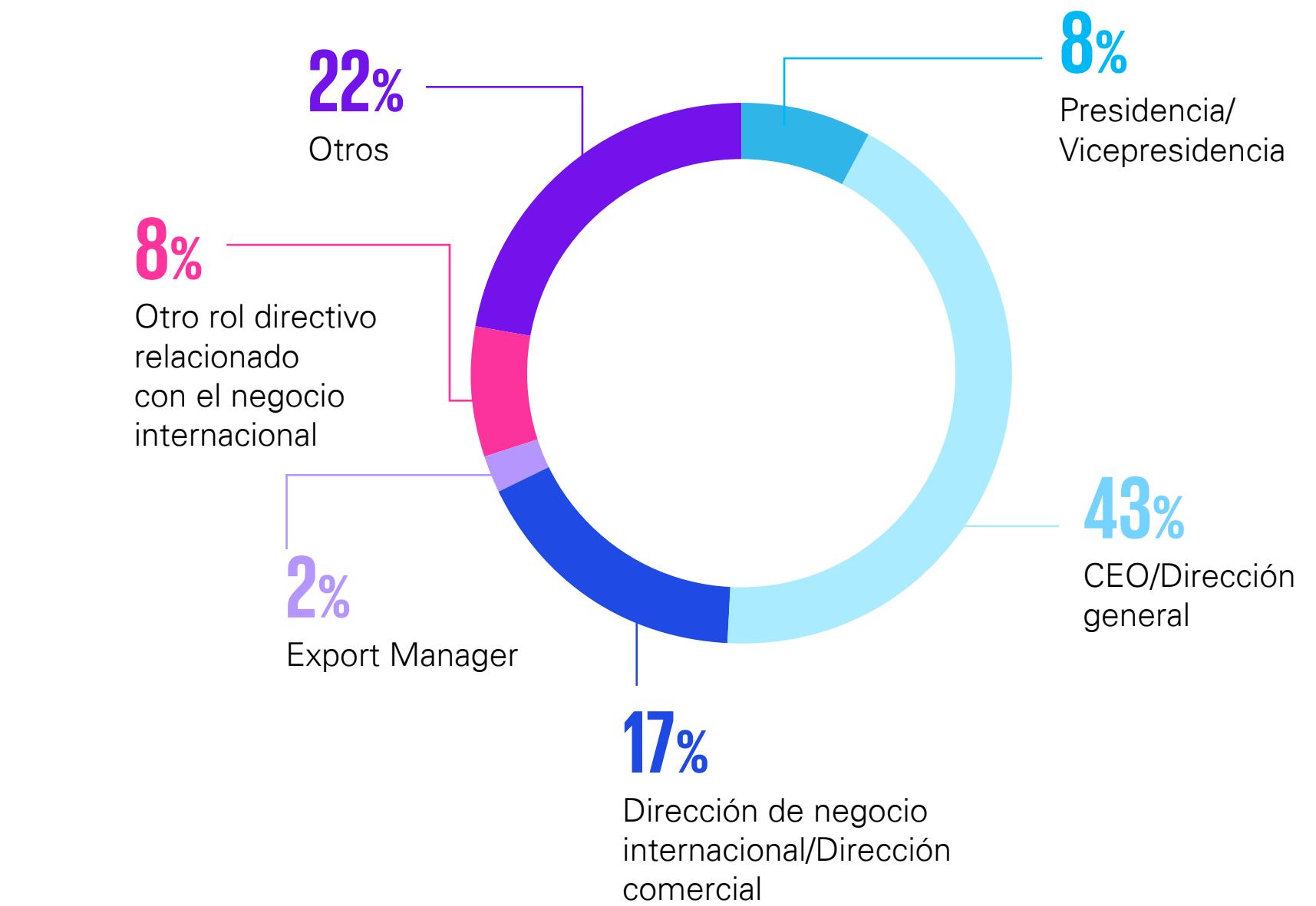
3. Conclusiones

4. Metodología

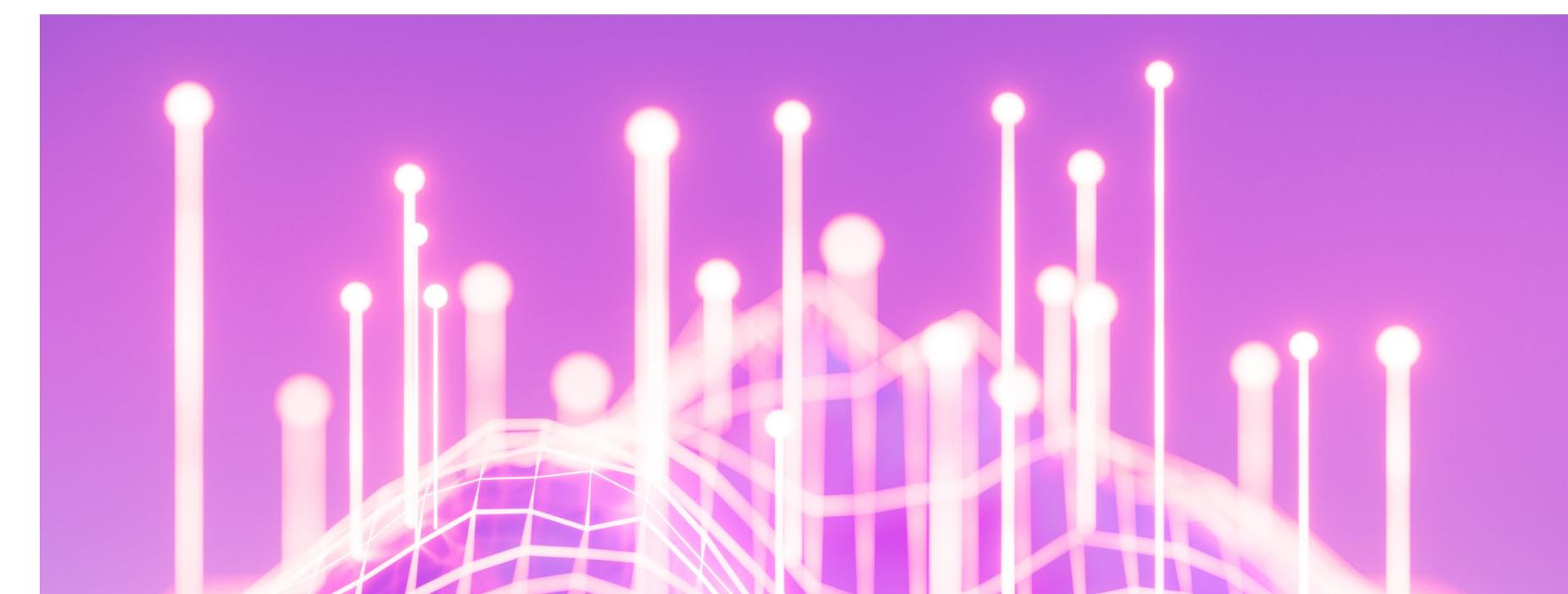
¿En qué Comunidad Autónoma está la sede central de su empresa?



¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente?



Nota: En los graficos incluidos en este informe, los porcentajes pueden no sumar 100 por efecto del redondeo de los decimales.



Prólogo

Preámbulo institucional

Tribuna

Entidades colaboradoras

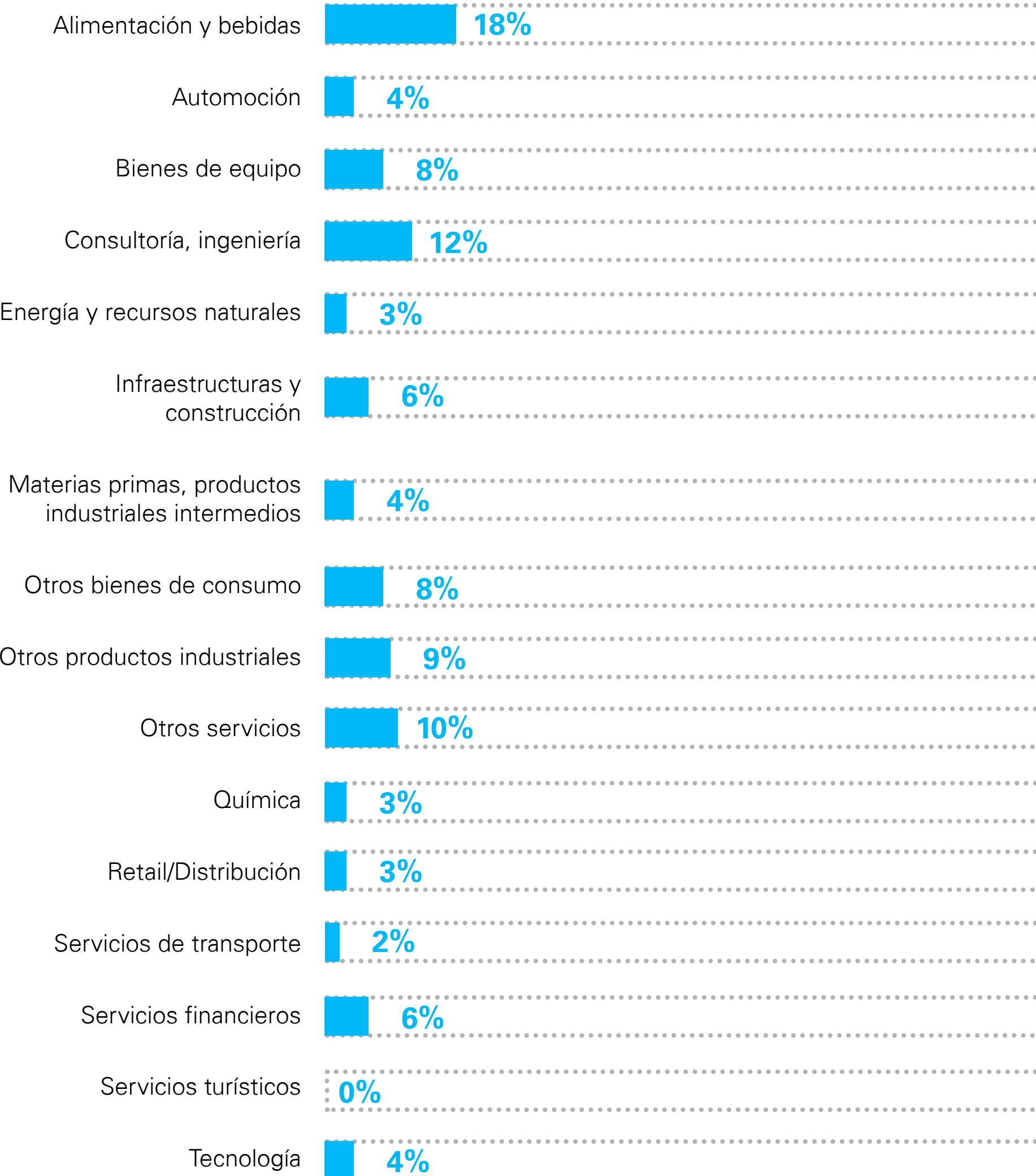
1. Contexto

2. Un escenario internacional complejo

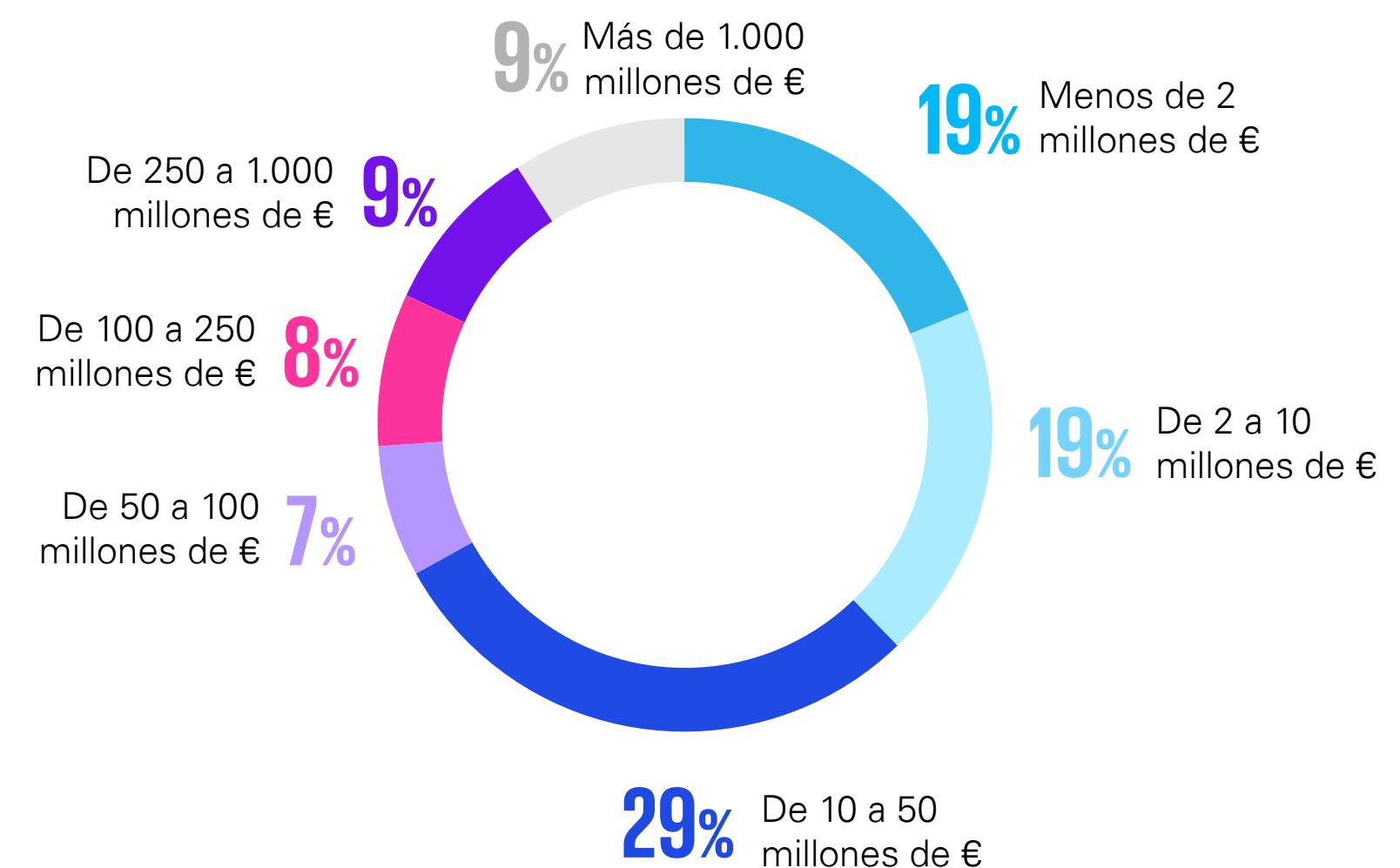
3. Conclusiones

4. Metodología

¿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

© 2025 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.