



# Expansión internacional de la empresa española

**Un nuevo escenario global**

2020

---

[kpmg.es](http://kpmg.es)

AED | Connecting  
leaders



Con la colaboración de





# Índice



# Prólogo

Me complace presentar el informe *Expansión internacional de la empresa española: un nuevo escenario global* elaborado por KPMG en colaboración con la Asociación Española de Directivos, el Club de Exportadores e Inversores Españoles, el Foro de Marcas Renombradas Españolas, CEOE y Cámara de Comercio de España, y que ha contado también con el apoyo del ICEX España Exportación e Inversiones.

Presentamos este estudio en un momento crucial para el futuro de nuestra economía en el que estamos sentando las bases de la recuperación que queremos impulsar como país y como Estado miembro de la Unión Europea.

La pandemia por COVID-19 ha transformado por completo el escenario económico y comercial mundial. A lo largo del último año ha recorrido el planeta generando una fuerte disrupción en las cadenas de suministro, en los flujos de mercancías y personas y en la demanda internacional, a la vez que ha acelerado las grandes transformaciones que se venían perfilando, principalmente la digital y la sostenible. No obstante, conforme el tiempo pasa estamos cada vez más cerca de ir retomando la normalidad que nos debe reconducir a crecer y competir con fuerza, aprovechando las nuevas oportunidades que esta crisis ha propiciado.

La internacionalización juega un papel clave en la recuperación económica de España, por su aportación al crecimiento de las empresas y a la resiliencia de nuestro tejido productivo. Tal y como expone el informe que presentamos, nueve de cada diez empresas reconocen el impacto positivo de la actividad internacional en su facturación e imagen de marca. Además, la actividad exterior también favorece la rentabilidad, la innovación y la productividad para más del 70%.

Gracias al esfuerzo exportador e inversor acometido en los últimos años, muchas empresas españolas afrontan esta crisis con una cobertura internacional amplia (superior al 40% según este estudio), un factor diferencial respecto a la crisis de 2008 que les permite diversificar riesgos, algo especialmente relevante ante el desigual impacto geográfico de la pandemia.

Conscientes de los beneficios de la expansión internacional, las empresas españolas van a acelerar la búsqueda de oportunidades en otros países de manera que el negocio exterior seguirá ganando cuota en la facturación de las empresas internacionalizadas.

Apoyar a las empresas en estos procesos será fundamental para garantizar su éxito, sobre todo porque competir en el mercado global presenta nuevas complejidades ante las que es imprescindible no solo prepararse sino hacerlo rápido.

Las presiones competitivas sectoriales, los nuevos hábitos y preferencias de consumo, la transformación digital, el proteccionismo, la sostenibilidad o la resiliencia del modelo de negocio son los retos más relevantes para las empresas a la hora de plantear de su actividad internacional, un conjunto de desafíos que reflejan la aceleración de las tendencias que ya protagonizaban el debate y la agenda empresarial antes de la pandemia.

Los consumidores, reguladores, inversores y otros grupos de interés a escala global son cada vez más exigentes con la actividad empresarial. Buscan experiencias personalizadas, excelencia digital, cumplimiento y aportación de valor social con el menor impacto ambiental posible. Ante esto, es una excelente noticia que los ejes de los planes de recuperación tanto en Europa como en España, y los fondos que los financian, se centren precisamente en la transición digital y en la transformación sostenible.

No cabe duda de que el mercado internacional presenta grandes incertidumbres sanitarias, geopolíticas y económicas en este final de 2020. No obstante, tenemos que seguir siendo capaces de encontrar las oportunidades que la internacionalización ofrece a nuestras empresas en este contexto.

Desde nuestra firma, presente en 149 países, estamos convencidos de que caminamos hacia un mercado más integrado, más cohesionado y más sostenible en el que las empresas españolas tienen mucho que aportar.

Para finalizar, quiero dar las gracias a las entidades colaboradoras de este informe por hacernos partícipes de esta iniciativa que esperamos aporte visibilidad para favorecer un nuevo impulso a la internacionalización de nuestras empresas.



Hilario Albarracín

Presidente de KPMG en España

# Preámbulo institucional

La irrupción de la pandemia ha tenido un impacto negativo en el comercio a nivel global, pero encaramos 2021 con mejores perspectivas no solo por la disponibilidad de una vacuna contra el coronavirus sino también porque nuestro tejido de empresas exportadores está siendo más resiliente y se espera una recuperación gradual de los flujos comerciales y de inversión, tal y como ocurrió en la crisis de 2008.

El sector exterior será clave para la recuperación económica y para el Gobierno es una prioridad apoyar la internacionalización de las empresas, especialmente las pymes. España parte de una base sólida. La evolución reciente de nuestro sector exportador ha reforzado varias tendencias positivas: a) ampliación ininterrumpida de la base exportadora, contando con unas 53.000 empresas que exportan de manera regular; b) mayor diversificación geográfica, con menor dependencia de la zona euro y mayor peso de las exportaciones a Asia, África y Norteamérica; c) creciente peso del comercio exterior de servicios, en particular, servicios no turísticos; y d) inserción de España en las cadenas globales de valor, muy vinculadas al comercio y la inversión internacionales. Esta favorable inserción revela la capacidad de adaptación de las empresas españolas ante la reorganización en los últimos años de la producción mundial.

Desde el inicio de la pandemia, el Gobierno de España ha trabajado con una prioridad: proteger el tejido exportador. Hemos adaptado todos los instrumentos y herramientas disponibles de apoyo a la internacionalización para reforzar su eficacia, con el fin de acompañar con éxito a las empresas en su esfuerzo de internacionalización y poder seguir afianzando la contribución positiva del sector exterior a la recuperación. Hemos aprobado un Plan de choque frente a la Covid-19 en apoyo a la internacionalización que ha movilizado hasta el momento 2.643 millones de euros, centrado en tres líneas de actuación. La primera, mitigar el impacto de la crisis sobre el sector exterior, con especial atención a las PYMEs. La segunda, promover la imagen de España asociada a la competitividad y a la excelencia productiva. La tercera, lograr mantener los mercados abiertos influyendo en la UE y en foros multilaterales ante los riesgos de proteccionismo desatados por la crisis sanitaria.

Entre las medidas que contempla el plan me gustaría destacar la plataforma #Juntosmaslejos. Se trata de un espacio informativo, formativo y colaborativo conjunto de CEOE, la Cámara de Comercio de España e ICEX, para facilitar a las empresas españolas todas las herramientas con el fin de apoyarles en sus procesos de internacionalización: asesoramiento, soporte financiero, ayudas y subvenciones, promoción comercial o medidas para la digitalización, entre otras.

Además, hemos reforzado los instrumentos financieros con nuevas líneas como la línea CESCE COVID-19, con un importe global de 2.000 millones de euros, destinado a asegurar la financiación bancaria de circulante a empresas exportadoras afectadas por la COVID-19. Todas estas medidas están siendo eficaces y la evolución de los datos de comercio exterior nos da confianza y cierto optimismo de cara a los próximos meses.

Para dar respuesta a los retos de la próxima década estamos elaborando el III Plan de Acción para la Internacionalización 2021-2022 en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia presentado por el Presidente del Gobierno en octubre, cuyo objetivo es impulsar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, haciéndolas más competitivas y resilientes y, al mismo tiempo, propiciando su transformación verde, digital y tecnológica.

La Secretaría de Estado de Comercio y sus distintos organismos e instrumentos de apoyo a la internacionalización (ICEX, FIEM, CESCE y COFIDES) va a seguir apostando por la colaboración público-privada, para apoyar la internacionalización de las empresas españolas y mejorar nuestro clima de negocios para atraer inversiones a nuestro país.



Reyes Maroto Illera

Ministra de Industria, Comercio y Turismo

# Entidades organizadoras de la IV Cumbre de Internacionalización

## Entidades organizadoras

Después de un año extremadamente complejo para el sector exterior español, prevemos que en 2021 el grado de competencia en los mercados internacionales seguirá siendo alto. Desde el Club de Exportadores e Inversores confiamos en que se normalice la movilidad internacional de personas para que las empresas puedan retomar sus viajes al exterior con las menores restricciones posibles. Por otro lado, entendemos que sería conveniente acometer reformas estructurales para que el sector exterior refuerce su competitividad internacional. Entre nuestras propuestas está promover el aumento del tamaño medio de las pymes, fomentar la innovación y reformar la ley de deuda externa.

La internacionalización puede y debe volver a ser una palanca clave de recuperación para la economía española. Las empresas con una sólida presencia internacional han demostrado ser más competitivas, más resilientes y por tanto más sostenibles, adaptándose a un entorno cambiante y complejo. Ante los retos de ese nuevo escenario global, el gran salto adelante para nuestra economía y nuestras empresas pasa por aumentar el grado de sofisticación y diferenciación de nuestra oferta, y para ello esta crisis puede ser un punto de inflexión hacia una economía más digital, más sostenible y más intangible. Ello redundará además en la mejora de nuestra imagen país, y por tanto en nuestra capacidad de atraer talento, inversiones y turismo, pero también de vender más y mejor nuestros productos y servicios en el exterior.

La internacionalización es, en estos momentos, una de las principales palancas de recuperación, clave para generar crecimiento económico de forma sostenida y sostenible, productividad y empleo de calidad. Ahora más que nunca, se hace necesario perseverar en las reformas estructurales (digitalización, innovación, educación y formación) para aumentar la competitividad y la diversificación geográfica y sectorial de este proceso.



Antonio Bonet  
Presidente del Club de Exportadores e Inversores Españoles



Ignacio Osborne  
Presidente del Foro de Marcas Renombradas Españolas



Antonio Garamendi  
Presidente de la CEOE

En el difícil contexto actual, y ante los nuevos retos planteados por el escenario post-COVID para la actividad internacional de las empresas españolas, reafirmamos nuestra confianza en el trabajo y en el compromiso de los equipos de directivos y directivas del país. A lo largo de los últimos años, han sido capaces de proyectar nuestros productos y servicios en el exterior hasta convertir España en una de las economías mundiales más globales y contribuir así al progreso de nuestra sociedad.

Desde la Asociación Española de Directivos (AED) seguiremos trabajando, como en los últimos 25 años, para impulsar la capacitación de nuestros líderes empresariales, poniendo el foco en aspectos clave para la internacionalización, como el análisis de riesgos, la comprensión del nuevo consumidor, la digitalización o la sostenibilidad, y que conllevarán, sin duda, transformaciones en la estrategia, la cultura corporativa y las formas de trabajar de las organizaciones.



Juan Antonio Alcaraz

Presidente de la Asociación Española de Directivos



José Luis Bonet

Presidente de la Cámara de Comercio de España

La economía española se enfrenta a una crisis y a unos retos sin precedentes. La recuperación y la consolidación del crecimiento económico pasarán, una vez más, por la apuesta de todos nosotros, Gobierno y empresas, por la internacionalización. Nuestra capacidad de mantener y ampliar la presencia empresarial, en especial de las Pymes en los mercados exteriores es y seguirá siendo, junto a la innovación, la marca, la digitalización y la sostenibilidad, claves en la competitividad y garantía de futuro para España.



---

---

---

1. Contexto pre-COVID-19

---

---

# 1.

---

# Contexto pre-COVID-19

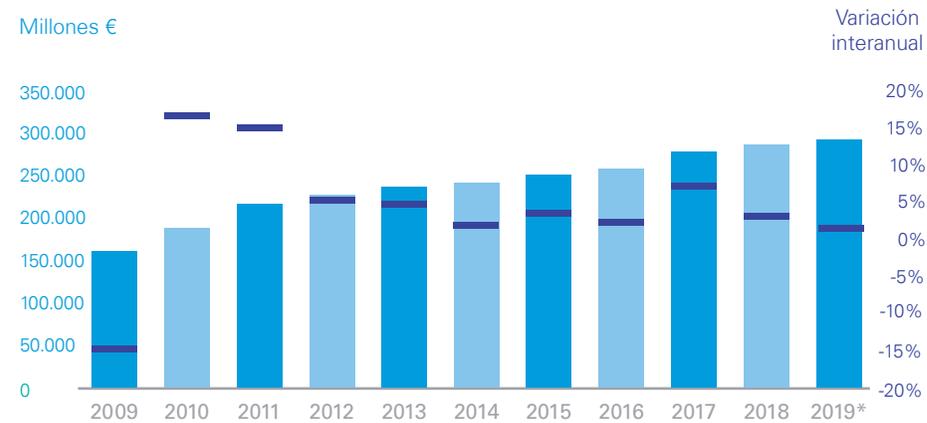
## Internacionalización de la economía española

### 1.1.1. Exportaciones

La crisis financiera iniciada en 2008 supuso un impulso significativo para la internacionalización de la economía española.

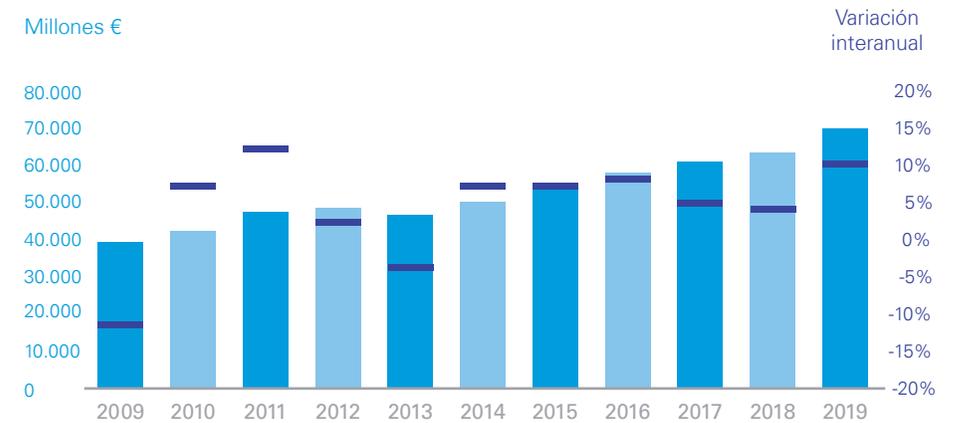
Desde 2010 las exportaciones españolas de mercancías han crecido de forma sistemática, a un ritmo anual medio del 6,3%, alcanzando su máximo histórico en 2019 con cerca de 300.000 millones de euros. Algo similar ha ocurrido en el caso de las exportaciones de servicios, que han registrado un promedio de crecimiento del 5,9% entre 2010 y 2019.

#### Evolución de las exportaciones de mercancías



\*Resultados provisionales  
Fuente: Secretaría de Estado de Comercio

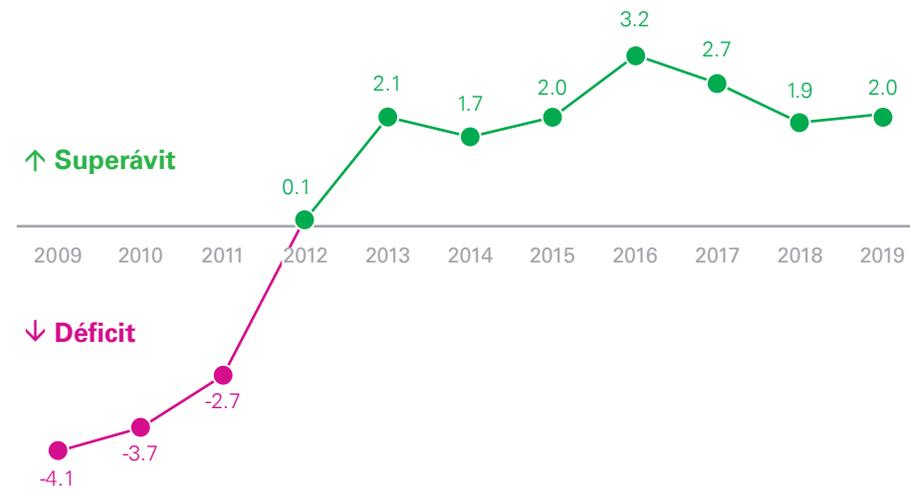
#### Evolución de las exportaciones de servicios\*



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

Las consecuencias macroeconómicas de esta creciente actividad exportadora son evidentes y se pueden resumir en un hecho: la balanza por cuenta corriente de la economía española ha pasado de ser deficitaria (con un saldo negativo equivalente al 4% del PIB en 2009) a superavitaria (con un saldo positivo equivalente al 2% del PIB en 2019).

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



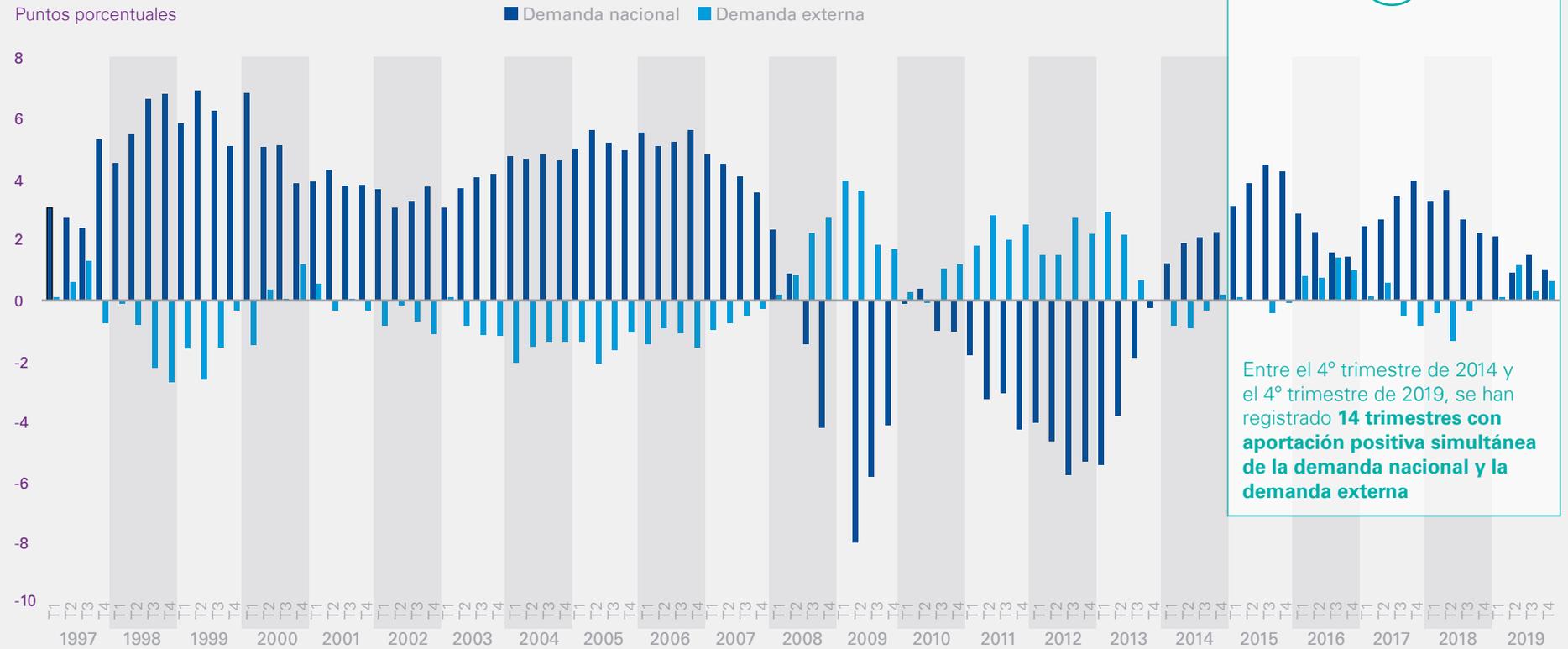
Fuente: FMI



Asimismo, esta dinámica positiva de la actividad exportadora en los últimos años ha generado un nuevo modelo de crecimiento de la economía española, más sólido y equilibrado, en el que cada vez más la demanda interna y la demanda externa contribuyen simultáneamente al crecimiento. De esta forma, la actividad exterior ha evolucionado de ser una palanca coyuntural (como un elemento

contracíclico que se activaba para contrarrestar caídas en el mercado doméstico) a convertirse en una palanca de crecimiento estructural. A modo de ejemplo, entre el cuarto trimestre de 2014 y el cuarto trimestre de 2019 se han registrado 14 trimestres con aportación positiva simultánea de la demanda nacional y la demanda externa.

### Aportación interanual al crecimiento del PIB



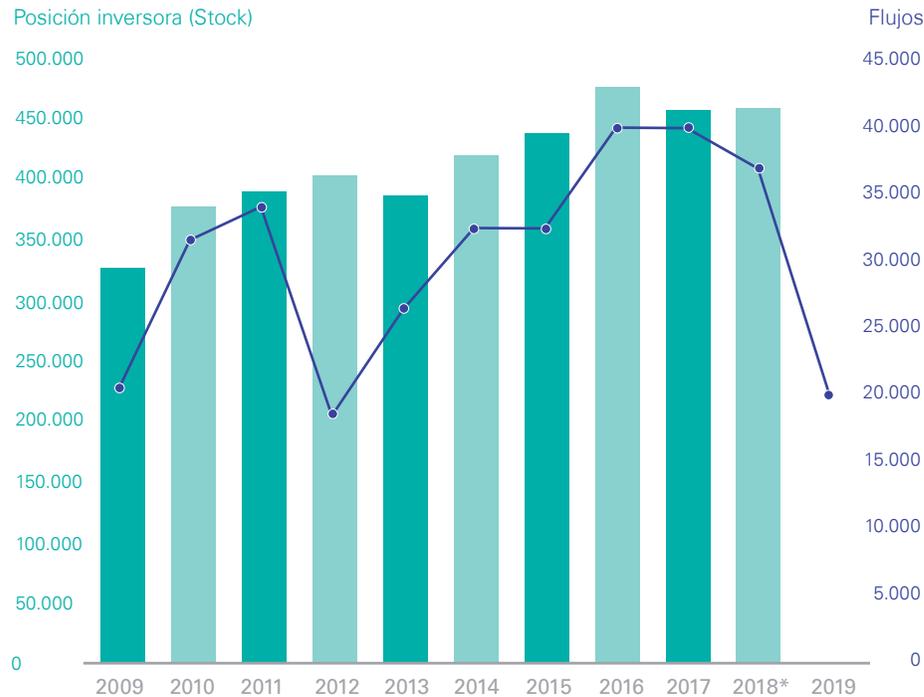
Fuente: INE

### 1.1.2. Inversión en el exterior

Los últimos datos oficiales disponibles al cierre de este informe (referidos a diciembre de 2018) muestran una posición inversora (stock) de España en el exterior superior a los 450.000 millones de euros.

Los flujos de inversión de España en el exterior han sido irregulares en los últimos años, en línea con la naturaleza volátil de estas operaciones, pero en general se observa una tendencia de crecimiento (flujos anuales superiores a los 30.000 millones de euros durante cuatro años consecutivos, entre 2014 y 2018) frenada en 2019.

#### Inversión española productiva en el exterior (millones euros)

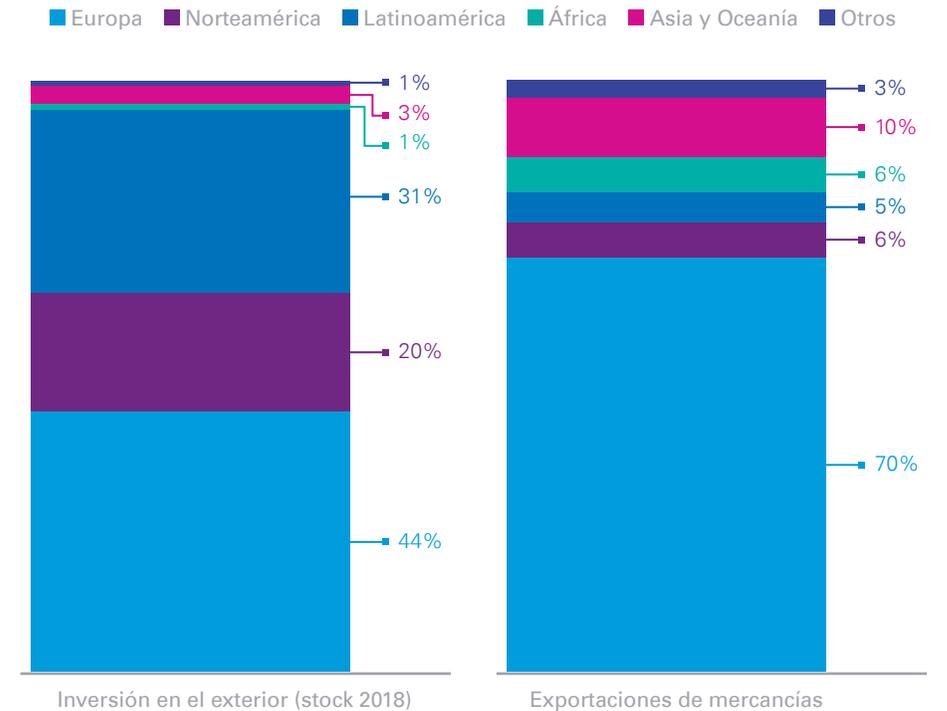


\*2018: último año con información disponible de la posición inversora  
Fuente: Secretaría de Estado de Comercio

### 1.1.3. Desglose geográfico

Europa es, con diferencia, el principal destino en la internacionalización de la economía española: concentra el 70% de las exportaciones y el 44% de las inversiones españolas en el exterior. El segundo destino más importante es Latinoamérica (5% de las exportaciones y 31% de las inversiones), seguido de Norteamérica (6% de las exportaciones y 20% de las inversiones).

#### Desglose geográfico de la actividad internacional de empresas españolas

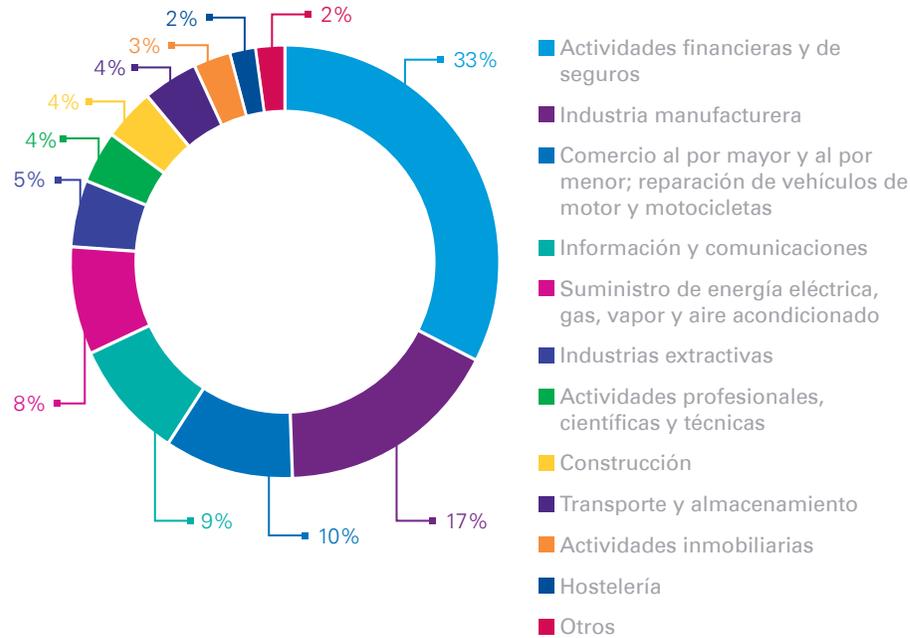


Fuente: Secretaría de Estado de Comercio

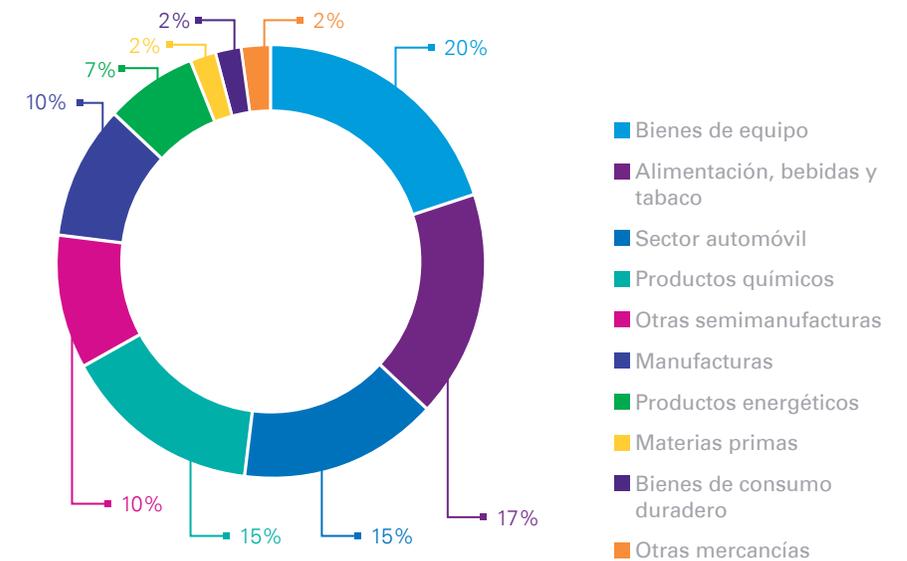
### 1.1.4. Desglose sectorial

Los principales sectores exportadores de España en 2019 fueron bienes de equipo (20%), alimentación, bebidas y tabaco (17%), automóvil (15%) y química (15%). En relación con la inversión española en el exterior, el stock está especialmente concentrado en servicios y, en particular, en el sector de las actividades financieras y de seguros (33%). La industria manufacturera (en un sentido amplio: alimentación y bebidas, industria farmacéutica, automovilística, metalurgia, etc.) representa un 17% del stock.

Desglose sectorial de la posición inversora en el exterior (stock a 2018)



Desglose sectorial de las exportaciones de mercancías

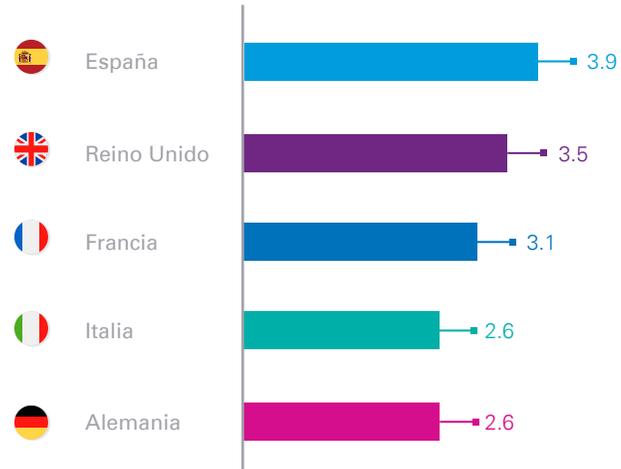


Fuente: Secretaría de Estado de Comercio

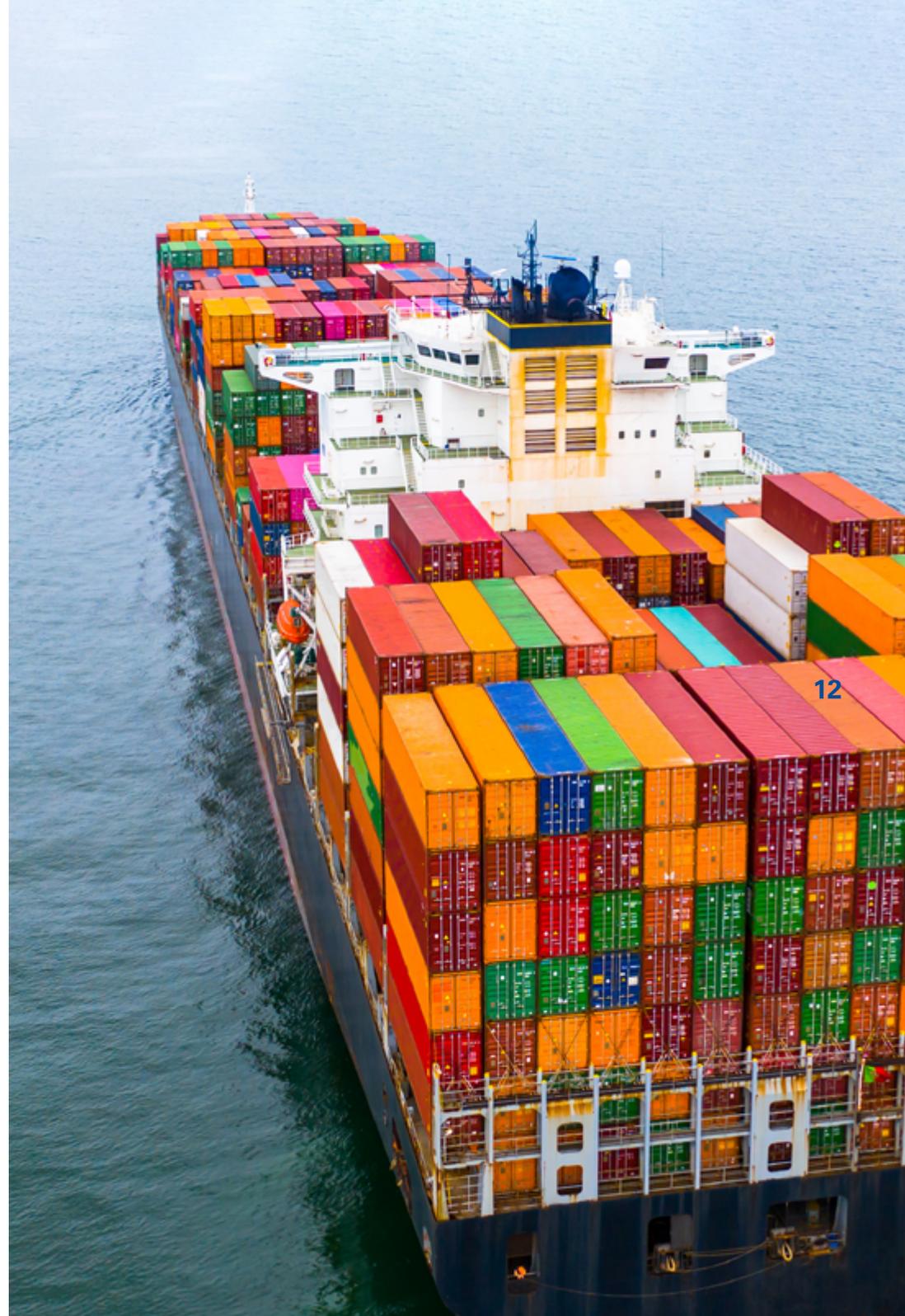
### 1.1.5. Dinamismo

La aceleración de la internacionalización de la economía española en la última década ha situado a España como la potencia europea con mayor dinamismo exportador. Esta tendencia se ha mantenido también en los años más recientes. Según se desprende de las últimas estadísticas de la Comisión Europea (previsiones de otoño de 2020), las exportaciones españolas han crecido a un ritmo anual medio del 3,9% desde 2016, porcentaje superior al registrado por Reino Unido, Francia, Italia y Alemania.

#### Exportaciones de bienes y servicios - Promedio de crecimiento 2016-2019

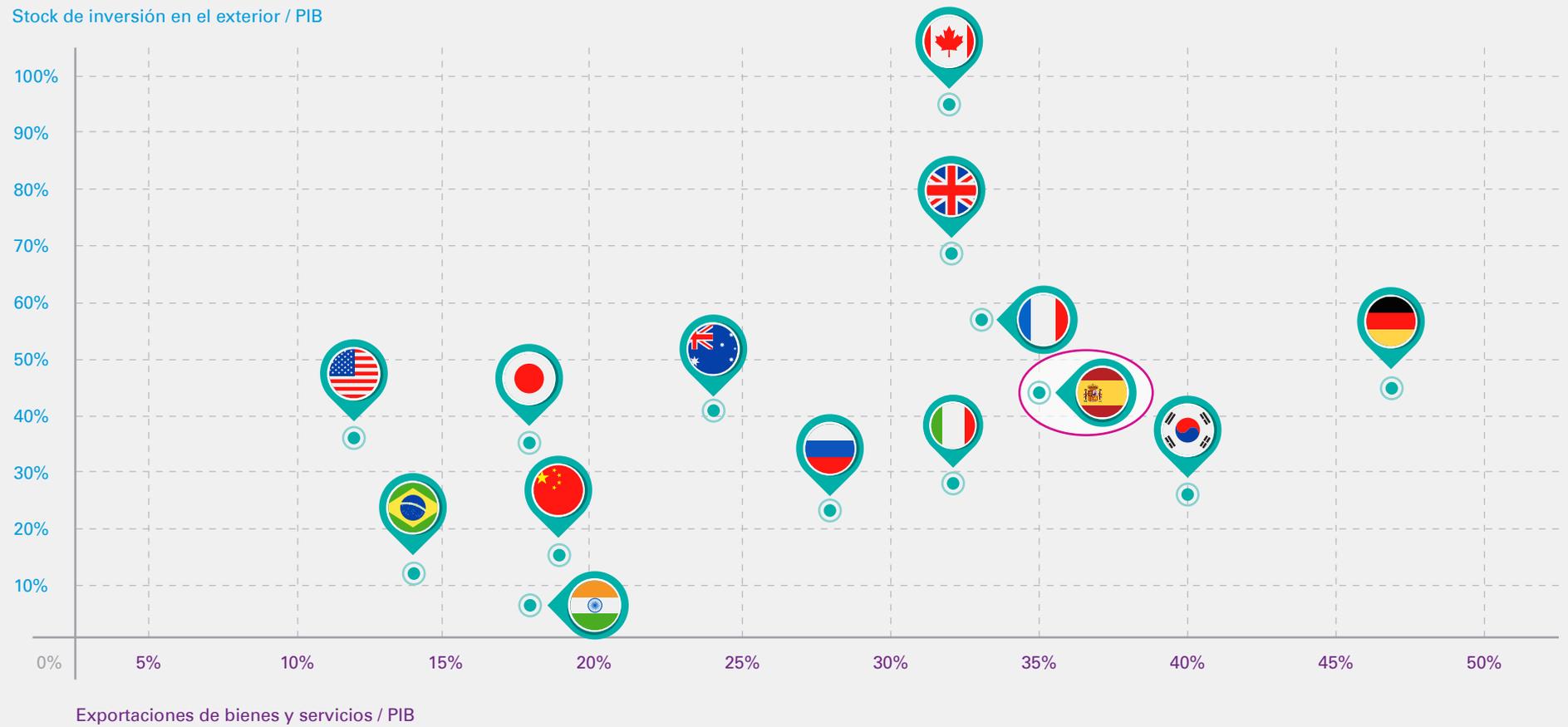


Fuente: Comisión Europea



### 1.1.6. España: una economía internacionalizada

Esta intensa actividad exportadora, junto con la sólida posición inversora en el exterior, sitúa a España como una de las economías mundiales más internacionalizadas. Medido en términos relativos (% PIB), el grado de internacionalización de la economía española es comparablemente superior al de otras potencias destacadas.



Fuente: KPMG a partir de datos de UNCTAD para el año 2019

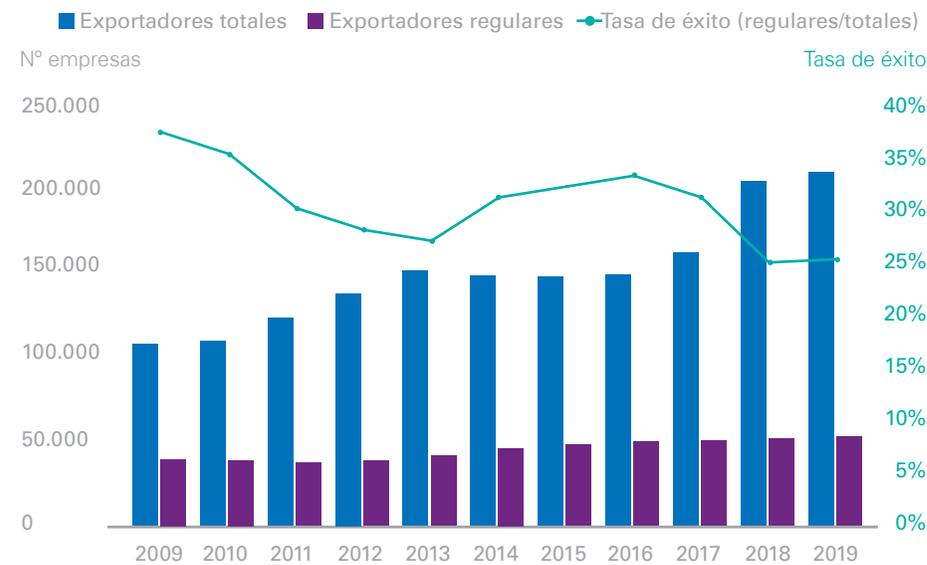
## La empresa española internacionalizada

### 1.2.1. Base exportadora

Detrás del impulso internacional de la economía española en los últimos años está un tejido empresarial cada vez más activo en sus operaciones internacionales.

En el caso de las exportaciones, la evolución positiva está sustentada en una base de empresas exportadoras cada vez mayor: el número de compañías españolas que venden mercancías al exterior se ha duplicado en la última década (de 107.579 en 2009 a 209.223 en 2019). No obstante, esta base exportadora es aún frágil: solo una de cada cuatro (25,3%) empresas que exportaron en 2019 eran regulares

#### Evolución base de empresas exportadoras

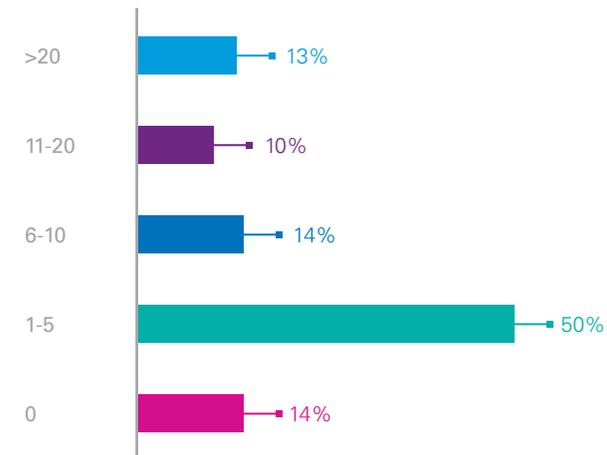


Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones

en su actividad exportadora (con ventas al exterior durante cuatro años consecutivos), una "tasa de éxito" que ha disminuido en los últimos años al haber crecido a mayor ritmo el número de empresas que exportan de forma esporádica.

Este hecho se traduce, entre otras cosas, en una diversificación geográfica aún reducida. Según la encuesta EPAI-ICEX, cerrada en febrero de 2020, el 50% de las empresas españolas venden a entre 1 y 5 países de forma regular.

#### Nº de países en los que venden las empresas españolas de forma regular

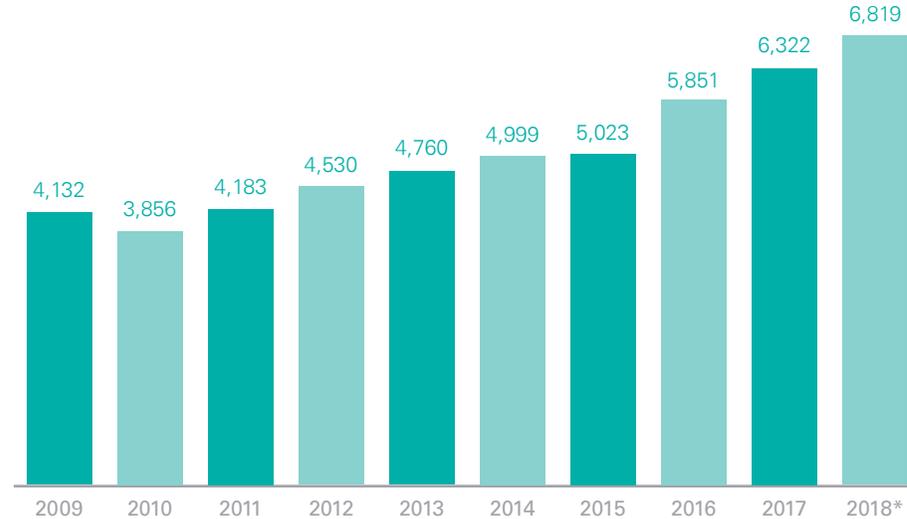


Fuente: Encuesta Piloto de Apoyo a la Internacionalización a empresas de la base de datos del ICEX (EPAI-ICEX); 2020

### 1.2.2. Filiales en el exterior

La creciente apuesta por la internacionalización del tejido empresarial de España también se aprecia en el número de filiales de empresas españolas en el exterior, que en 2018 (último año disponible) se acercó a las 7.000 unidades en total, un 65% más que en 2009.

#### Número de filiales de empresas españolas en el exterior

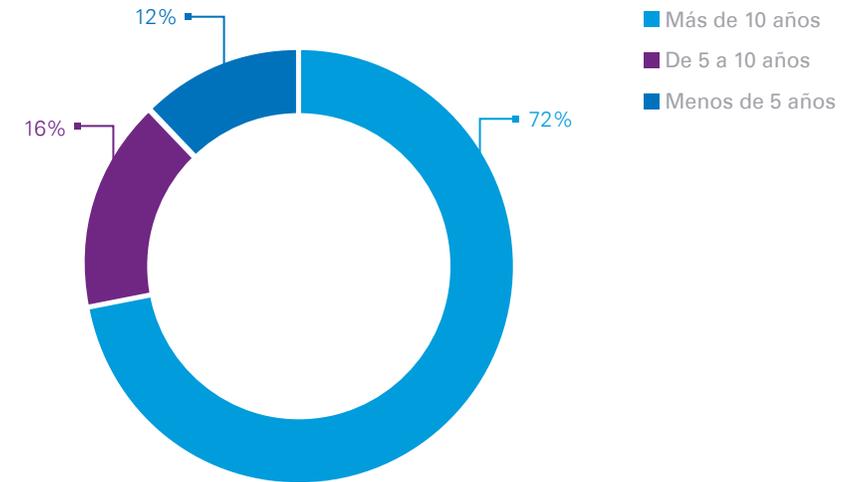


\* 2018 último año con información disponible  
Fuente: INE

### 1.2.3. Trayectoria y vocación internacional

La empresa española tiene un recorrido internacional amplio. Así lo pudimos constatar en un sondeo previo a este estudio<sup>1</sup>, según el cual tres de cada cuatro (72%) compañías encuestadas afirman contar con más diez años de experiencia internacional.

#### ¿Desde cuando viene su empresa desarrollando su actividad internacional?



Fuente: Sondeo "Barómetro de Internacionalización". KPMG / AED / Club de Exportadores e Inversores / Foro de Marcas Renombradas Españolas / CEOE / Cámara de España. Con la colaboración de ICEX; 2019

<sup>1</sup> Sondeo conducido por las mismas entidades que impulsan este estudio entre finales de 2018 y principios de 2019 a más de 300 directivos.

La mayoría (79%) de las empresas españolas que participaron en el mencionado sondeo muestran una actividad internacional proactiva. Casi la mitad (45%) se pueden calificar como empresas *born global*, con vocación internacional desde su nacimiento, y un tercio inició su andadura exterior por las oportunidades detectadas fuera del mercado doméstico, independientemente de la coyuntura local.

### ¿Por qué surge en su empresa la voluntad de ser una compañía exportadora o con negocios fuera de nuestras fronteras?

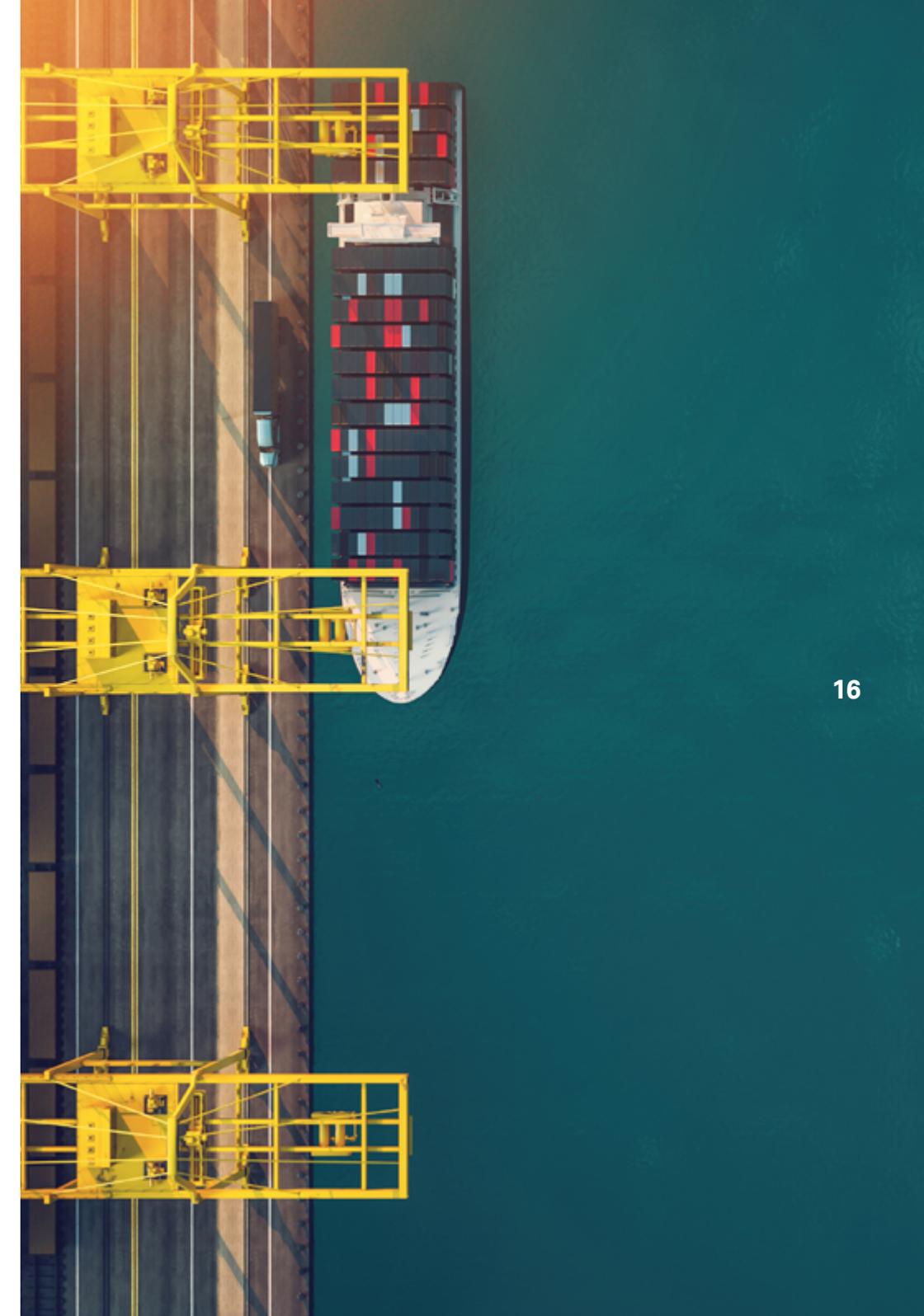
#### Internacionalización proactiva



#### Internacionalización reactiva



Fuente: Sondeo "Barómetro de Internacionalización". KPMG / AED / Club de Exportadores e Inversores / Foro de Marcas Renombradas Españolas / CEOE / Cámara de España. Con la colaboración de ICEX; 2019

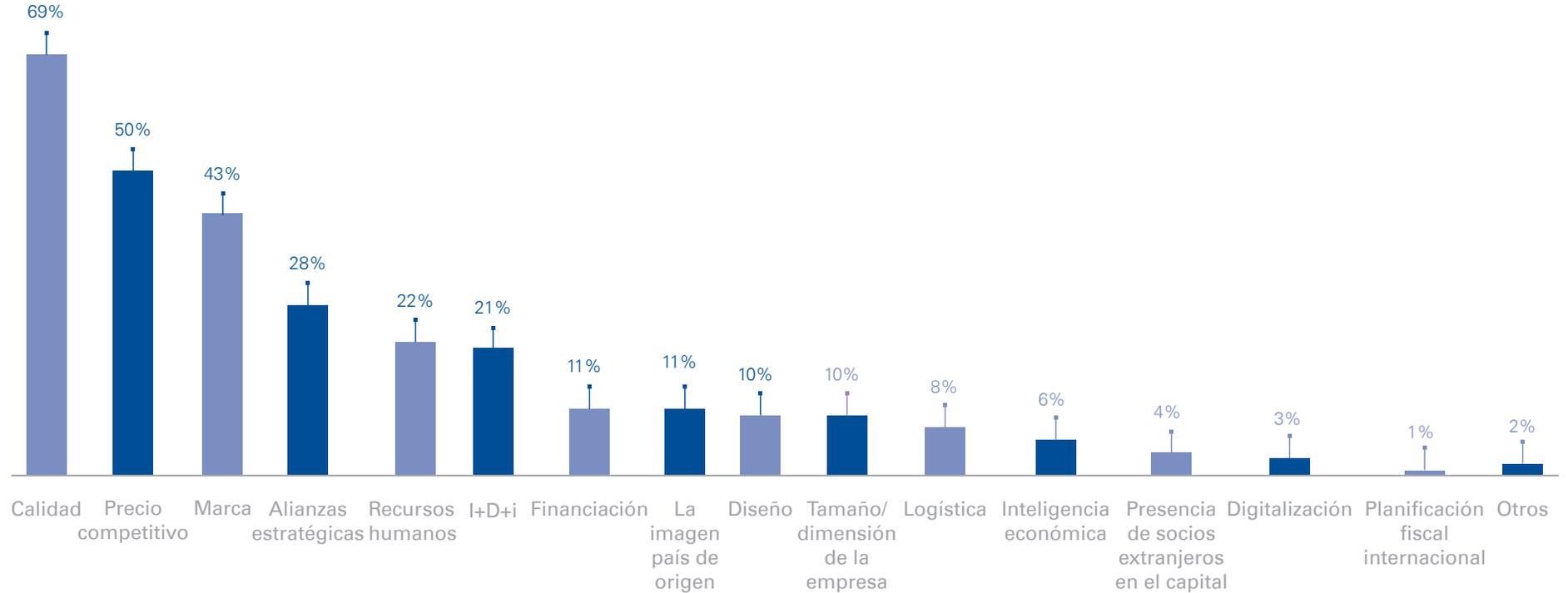


### 1.2.4. Factores clave de éxito

Las empresas españolas destacan como principales factores de éxito en el negocio internacional la calidad del servicio o producto (69%), la competitividad vía precio (50%) y el reconocimiento de marca (43%).

Otros factores que condicionan el éxito de la actividad internacional son las alianzas estratégicas (28%), los recursos humanos (22%) y la I+D+i (21%).

#### ¿Cuáles diría que son los factores clave que influyen en el éxito del negocio internacional/exterior?

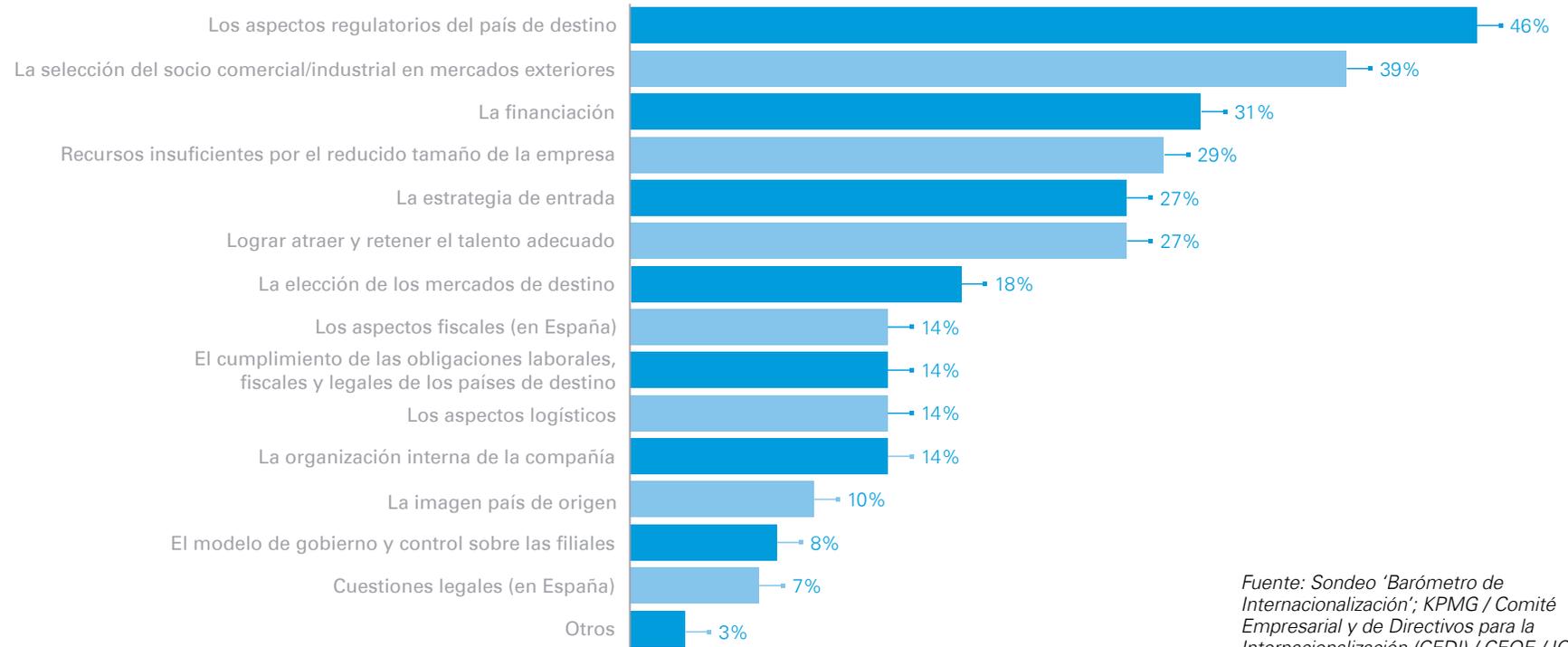


### 1.2.5. Dificultades en el proceso

Los aspectos regulatorios del país de destino constituyen la principal (46%) dificultad en la actividad internacional para las empresas españolas atendiendo a los resultados del sondeo. La selección del socio comercial o industrial es otra de las principales barreras para el éxito del negocio internacional (39%), seguida de la financiación (31%).

A continuación, apuntadas con porcentajes cercanos al 30%, destacan como inconvenientes frecuentes el tamaño reducido que dificulta el acceso a recursos y la propia estrategia de entrada en mercados exteriores, junto con la capacidad de atraer y retener el talento adecuado.

#### ¿Cuáles diría que son las principales dificultades para el éxito del negocio internacional/exterior?

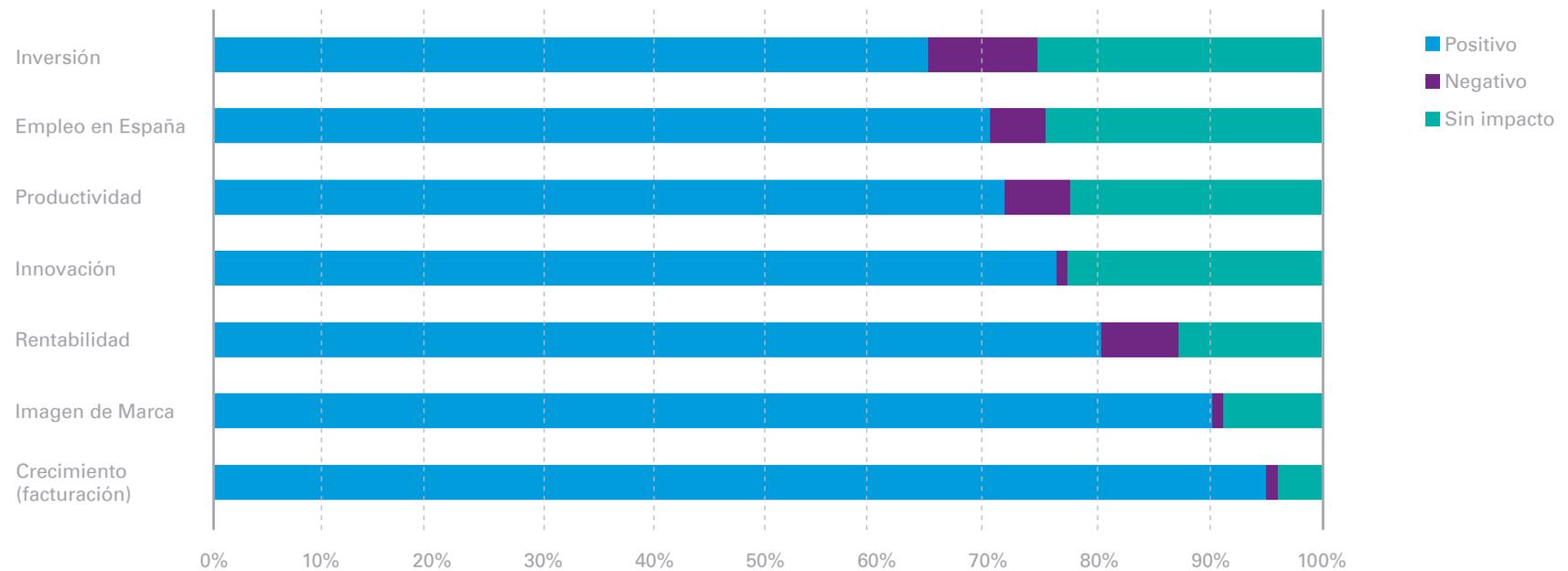


Fuente: Sondeo 'Barómetro de Internacionalización'; KPMG / Comité Empresarial y de Directivos para la Internacionalización (CEDI) / CEOE / ICEX; 2019

## Beneficios de la internacionalización

La internacionalización tiene un impacto positivo en las empresas españolas. Para prácticamente la totalidad de las encuestadas (94%) en el citado sondeo, la internacionalización favorece el crecimiento en facturación y para 9 de cada 10 repercute en beneficio de la imagen de marca de la compañía. Asimismo, tiene un impacto positivo en la rentabilidad, en la innovación y en la productividad para más del 70%. Adicionalmente, 7 de cada 10 directivos encuestados afirman que la internacionalización de las empresas españolas favorece la creación de empleo en el mercado interno.

### ¿Cómo valora el impacto de la actividad internacional de su empresa en los siguientes ámbitos?



Fuente: Sondeo 'Barómetro de Internacionalización'; KPMG / Comité Empresarial y de Directivos para la Internacionalización (CEDI) / CEOE / ICEX; 2019



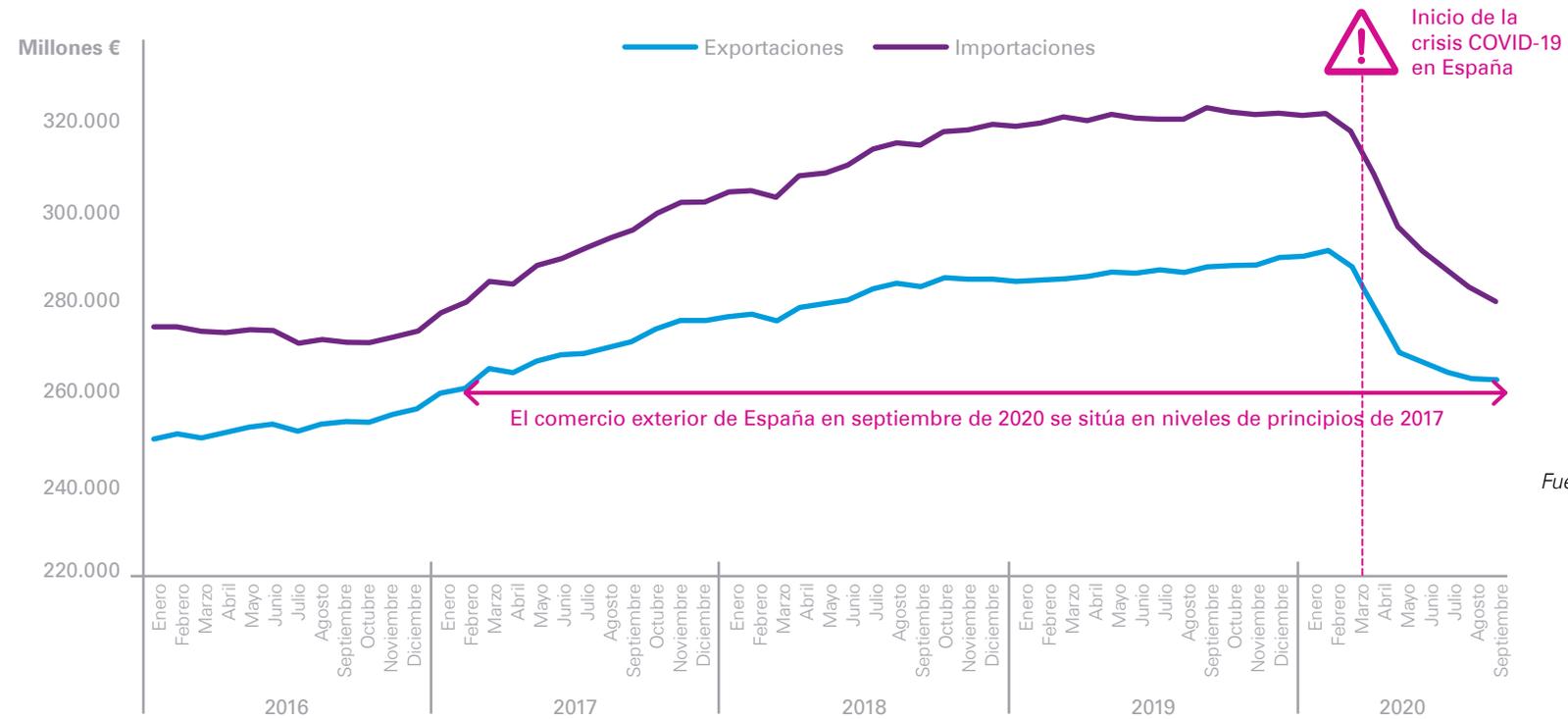
# 2.

# Un nuevo escenario global

La irrupción de la COVID-19, declarada oficialmente pandemia por la OMS el 11 de marzo de 2020, está suponiendo una crisis sin precedentes por generar shocks simultáneos de oferta y demanda, por su velocidad de propagación, por sus elevadas dosis de incertidumbre y por su alcance global.

Esta situación extraordinaria ha frenado la dinámica positiva que venía experimentando la actividad internacional de la empresa española en los últimos años. Las primeras evidencias al respecto se observan en la evolución mensual del comercio exterior. Si se analizan los datos a septiembre de 2020, última información disponible a la fecha de cierre de este informe, se aprecia que en términos acumulados (transacciones en los últimos 12 meses) el volumen de los intercambios comerciales con el exterior ha bajado a niveles de 2017.

### Comercio de España con el exterior (mercancías) - Acumulado últimos 12 meses



Fuente: Secretaría de Estado de Comercio. Análisis KPMG

Con el objetivo de conocer las implicaciones de esta crisis en la internacionalización de la empresa española y aportar visibilidad sobre los desafíos en el escenario global a los que se enfrentarán las empresas españolas en los próximos años, KPMG ha conducido una encuesta por encargo de las entidades organizadoras de la IV Cumbre de Internacionalización (la Asociación Española de Directivos, el Club de Exportadores e Inversores Españoles, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas, la Cámara de Comercio de España y la CEOE) que cuenta, además, con la colaboración de ICEX España Exportación e Inversiones.

Los resultados mostrados a continuación agregan la visión de cerca de 500 directivos de empresas españolas internacionalizadas, de diferente tamaño y sector, cuyas respuestas fueron recopiladas durante el mes de noviembre de 2020.

## 2. Un nuevo escenario global

Cerca de  
**500 directivos**  
encuestados

Pymes y  
**grandes**  
empresas

**16** Sectores  
de  
actividad

Respuestas  
recopiladas en  
**noviembre de 2020**

## Impacto de la crisis COVID-19 en el negocio internacional

### 2.1.1. Coyuntura

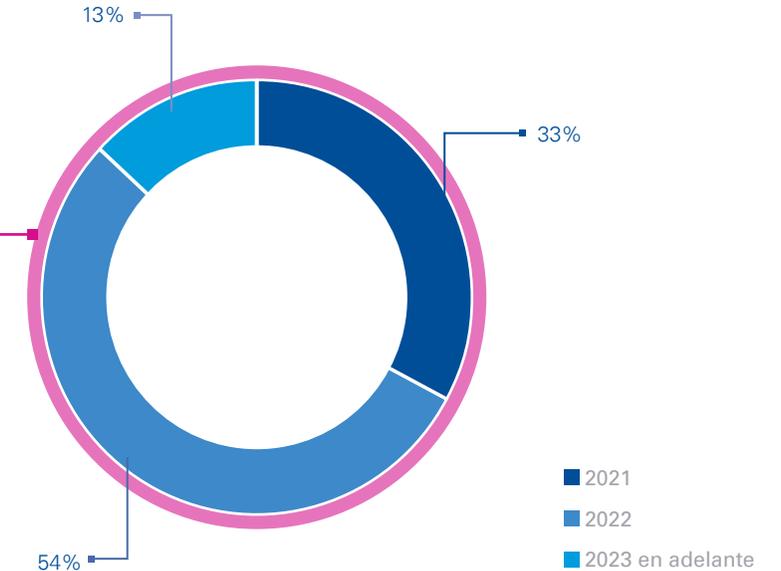
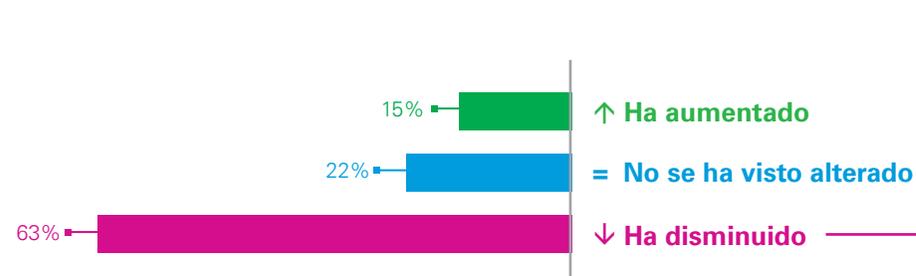
La crisis COVID-19 ha afectado significativamente a la mayoría de las empresas españolas. El 80% de los encuestados consideran que la pandemia está teniendo un impacto negativo general en su empresa. En el caso concreto del negocio internacional, un 63% de los directivos afirman que su negocio internacional ha disminuido como

consecuencia de la COVID-19, mientras que solo un 15% cree que su empresa se ha visto impactada positivamente.

El escenario de recuperación proyectado por las empresas españolas afectadas apunta a 2022 como el año en el que la mayoría (54%) de las compañías volverán al volumen de negocio internacional precrisis.

#### ¿Cómo ha evolucionado el negocio internacional de su empresa a raíz de la COVID-19 en comparación con los niveles de 2019?

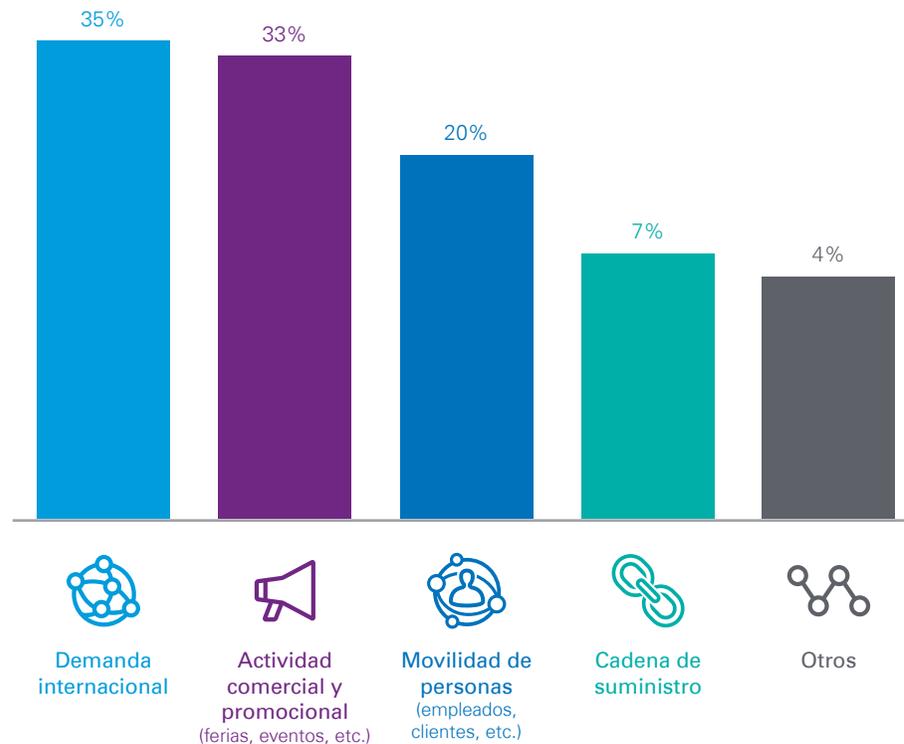
#### ¿Cuándo espera que su empresa recupere el negocio internacional que tenía antes de la crisis?



### 2.1.2. Áreas de impacto

La crisis está contrayendo la demanda en numerosos mercados y este efecto adverso es considerado por las empresas españolas como el principal impacto (35%) en su actividad internacional. La pandemia también está condicionando ámbitos críticos para el desarrollo internacional como la actividad comercial y promocional (señalada por el 33% de los encuestados) y la movilidad de personas (20%).

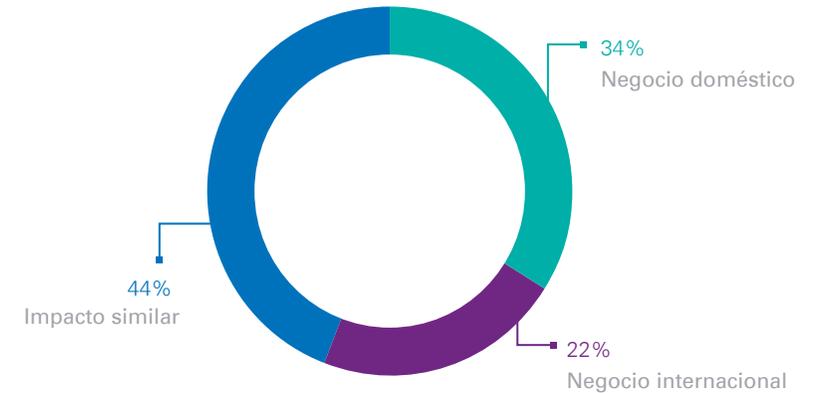
**¿En cuál de los siguientes ámbitos de la actividad internacional le está impactando más la crisis COVID-19 a su compañía?**



### 2.1.3. La internacionalización como palanca de recuperación

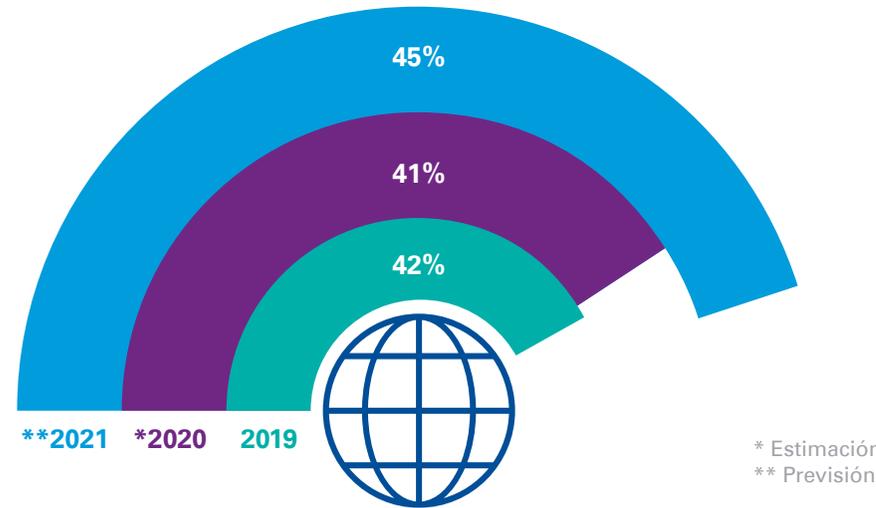
Aunque la COVID-19 ha generado una crisis global, su impacto tanto sanitario como económico no está siendo homogéneo geográficamente. En este sentido, un tercio (34%) de los directivos perciben que esta compleja situación afecta más a su negocio doméstico que a su negocio internacional.

**¿En qué negocio cree que está impactando más la crisis COVID-19 a su compañía?**



Como se ha analizado anteriormente, las empresas españolas aceleraron su internacionalización tras la crisis iniciada hace más de una década y este esfuerzo les va a permitir afrontar esta nueva crisis con una elevada cobertura internacional. Según los resultados de este estudio, de media el negocio internacional representó en 2019 un 42% de la facturación de las empresas que han colaborado en este estudio. Para 2020 los directivos esperan que esta proporción se mantenga prácticamente intacta y en 2021 prevén que la incidencia del negocio internacional en su facturación se eleve hasta el 45%.

### % Negocio internacional / facturación total



La crisis COVID-19 podría suponer, por tanto, un impulso adicional para la expansión internacional de la empresa española y así se deduce también de la clara propensión de los directivos a buscar nuevas oportunidades internacionales en este contexto. Tres de cada cuatro empresas (77%) están explorando nuevas oportunidades como consecuencia de la crisis COVID-19, mientras que solo un 15% ha paralizado temporalmente su prospección de nuevas vías de crecimiento internacional.

### ¿Está buscando su empresa nuevas oportunidades internacionales a raíz de la crisis COVID-19?



Ha paralizado temporalmente la búsqueda de nuevas oportunidades y se ha centrado en recuperar y mantener su negocio internacional

## Mercados prioritarios a futuro

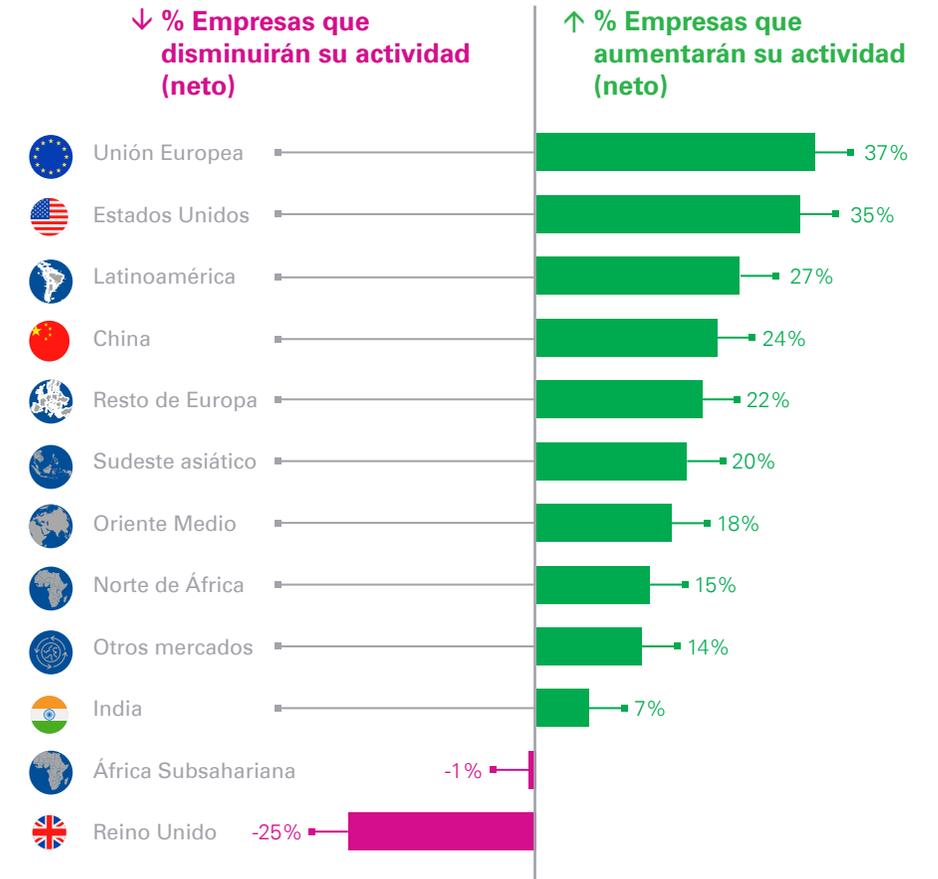
Las empresas españolas parecen confiar en el entorno europeo, tradicional zona de confort en su actividad internacional, para seguir impulsando su internacionalización en los próximos años. De esta forma, la Unión Europea será el destino en el que más incrementarán su actividad (según señalan un 37% de las compañías en términos netos).

Por otro lado, Estados Unidos, que ya es un socio económico y comercial clave para las empresas españolas —es el primer destino de inversión en términos acumulados y el primer destino no comunitario de las exportaciones—, podría incrementar su relevancia. Es el segundo mercado prioritario de crecimiento, con un 35% de las respuestas. En este sentido, cabe destacar que esta encuesta se realizó con posterioridad al resultado de las elecciones presidenciales del 3 de noviembre de 2020.

Latinoamérica (27%), China (24%) y sudeste asiático (20%) están igualmente entre las preferencias de los directivos a la hora de impulsar su crecimiento internacional.

Por el contrario, donde se estima una mayor disminución de actividad es en Reino Unido, un mercado muy condicionado por el efecto Brexit en el que un 25% de las empresas españolas prevén una caída de su actividad. Por otro lado, África subsahariana, un subcontinente en el que la presencia de empresas españolas es aún escasa, parece no estar ahora mismo entre los principales objetivos a corto y medio plazo en términos generales. Iniciativas comunitarias —como la Alianza África-Europa para la Inversión y el Empleo Sostenibles— o nacionales —como el III Plan África—, recientemente lanzadas, podrían contribuir en los próximos años a cambiar esta priorización y facilitar a las empresas españolas el potencial de este mercado.

### ¿Cómo cree que variará en los próximos años su actividad en las siguientes zonas geográficas?



## Retos pos-COVID-19

### 2.3.1. Un entorno con más riesgos

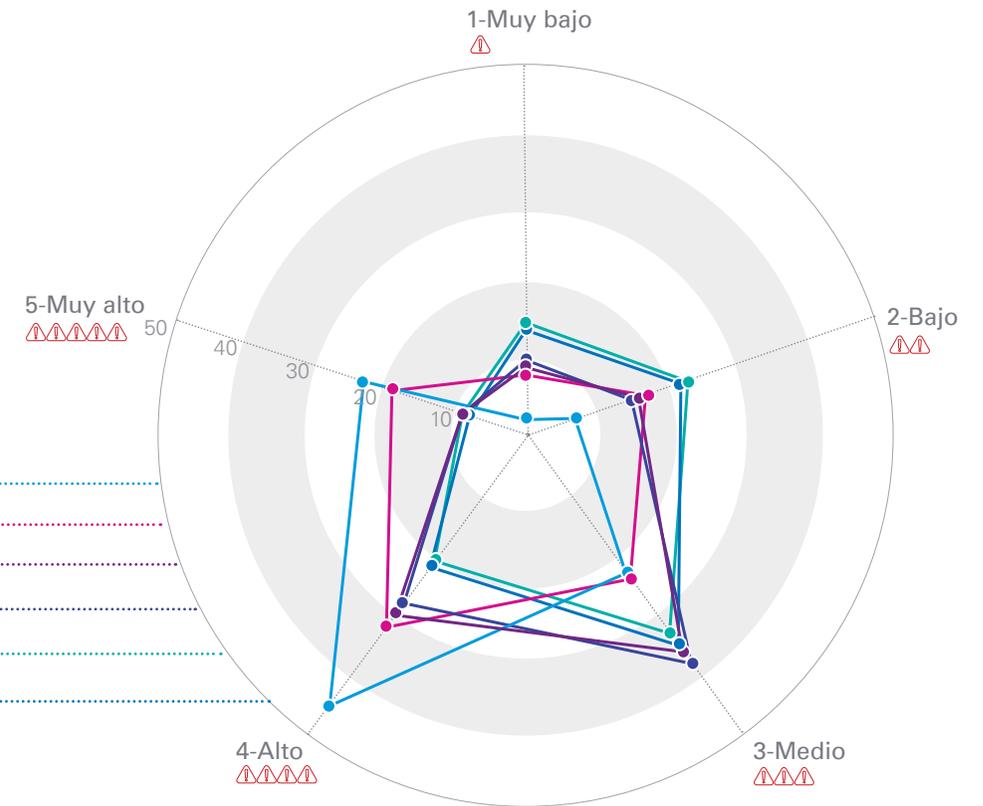
La crisis sin precedentes generada por la pandemia por COVID-19 ha incrementado aún más el nivel de complejidad e incertidumbre del entorno global para los próximos años, acentuando los riesgos económicos e incorporando los riesgos sanitarios como un elemento adicional de volatilidad para la actividad internacional de las empresas españolas.

Estos dos grupos de riesgos, económicos y sanitarios, son percibidos por los directivos encuestados como los de mayor impacto potencial en su internacionalización una vez superada la pandemia actual. Los riesgos geopolíticos y los riesgos sociales son los siguientes de mayor impacto, seguidos de los riesgos medioambientales y los riesgos tecnológicos.

#### Promedio

- 3,8 Riesgos económicos
- 3,4 Riesgos sanitarios
- 3,2 Riesgos geopolíticos
- 3,1 Riesgos sociales
- 2,9 Riesgos medioambientales
- 2,9 Riesgos tecnológicos

Una vez superada la pandemia por COVID-19, ¿qué impacto cree que tendrán los siguientes riesgos en la actividad internacional de su compañía en los 5 años posteriores?

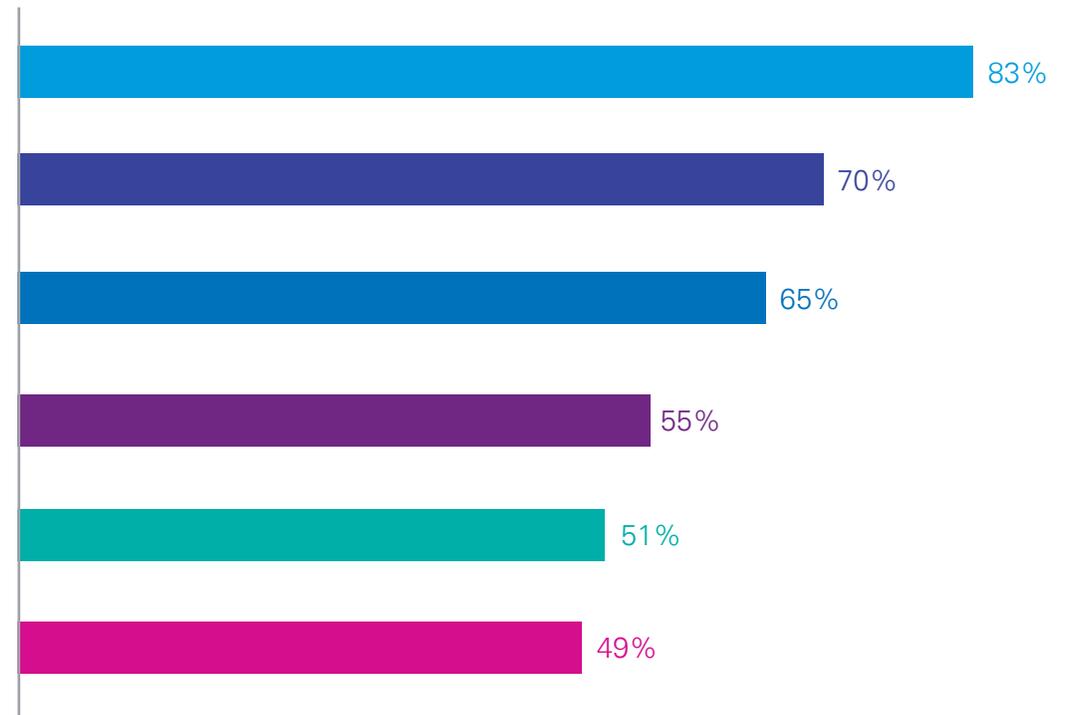


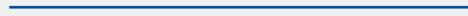
### 2.3.2. Principales retos

A través de este estudio hemos sondeado la visión de las empresas españolas con actividad internacional sobre retos concretos asociados a los grandes grupos de riesgos del escenario global previamente analizados.

De las distintas opciones planteadas, para los directivos encuestados destacan especialmente seis retos: las presiones competitivas en el sector (señaladas por el 83%); los nuevos hábitos y preferencias de consumo (70%); la transformación digital (65%); el proteccionismo (55%); la sostenibilidad (51%); y la resiliencia del modelo de negocio (49%).

#### ¿Cuáles cree que serán los principales retos para la actividad internacional de su compañía en los próximos años?





### 2.3.3. Presiones competitivas en el sector

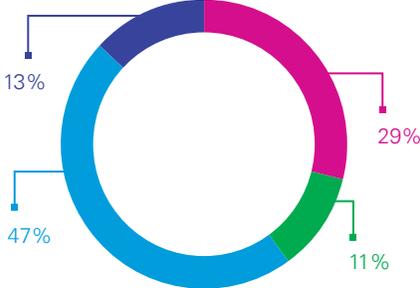
El reto más acuciante para el negocio internacional de las empresas españolas, tal y como señalan el 83% de los directivos encuestados, es afrontar las presiones competitivas en su sector de actividad.

El entorno competitivo, que ya era complejo en muchos sectores antes de la crisis (caídas de márgenes, irrupción de nuevos actores —de países emergentes, nativos digitales, etc.— ...), se ha visto agravado por las implicaciones económicas de la pandemia no solo coyunturalmente sino previsiblemente también con carácter estructural.

El punto de partida para afrontar este reto varía según el sector de actividad. En términos generales, el 29% de los encuestados consideran que su empresa ha perdido competitividad internacional frente a empresas de otros países a raíz de la crisis COVID-19, un porcentaje que prácticamente triplica al de aquellos que perciben una ganancia de competitividad (11%). No obstante, casi la mitad (47%) de los encuestados creen que la capacidad de su compañía de competir en el entorno internacional no se ha visto alterada.

**¿Cree que su competitividad internacional (frente a empresas de otros países) se está viendo afectada a raíz de la crisis COVID-19?**

- ↓ He perdido competitividad
- ↑ He ganado competitividad
- = No me ha afectado
- NS/NC



### 2.3.4. Nuevos hábitos y preferencias de consumo

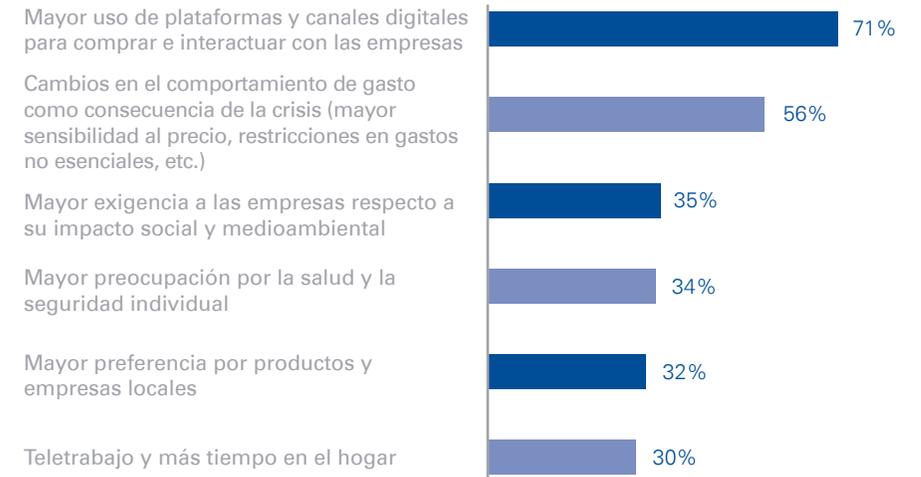
Un nuevo consumidor ha emergido como consecuencia de la crisis COVID-19. El impacto económico le hace más sensible al precio y más propenso al ahorro, mientras que la búsqueda de seguridad le hace pasar más tiempo en el hogar y vivir experiencias de todo tipo en el entorno doméstico, muchas de ellas favorecidas por los canales digitales. Esta adopción digital se está acelerando en todos los rangos de edad y está impulsada también por la creciente valoración de aspectos como la conveniencia o la facilidad e inmediatez en la interacción con las empresas. Asimismo, el consumidor es cada vez más exigente con la transparencia e implicaciones sociales y medioambientales de las marcas y valora más el carácter local de los productos o servicios.

Las empresas españolas consideran que los cambios en el consumo que más impactarán en su actividad internacional son la aceleración del uso de plataformas y canales digitales de compra o interacción (71%) y los cambios en el comportamiento de gasto como consecuencia de la crisis (56%).

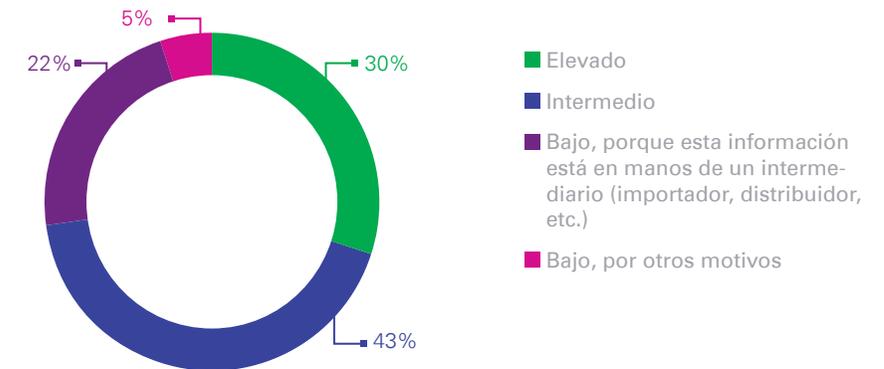
Parece claro que en un entorno más digital crecerá aún más el poder del consumidor, y esto obliga a las empresas españolas a orientarse decididamente al cliente y conocer en profundidad sus necesidades concretas. Este reto puede ser aún mayor en mercados internacionales, en la medida en que el conocimiento del cliente final no siempre es de fácil acceso para la empresa española al incrementarse con frecuencia los niveles de intermediación. En este sentido, los resultados de la encuesta muestran que la empresa española se sitúa en una posición intermedia de conocimiento de sus clientes internacionales, con margen para mejorarlo en los próximos años.



#### ¿Cuáles de los siguientes cambios en los hábitos y preferencias de los clientes cree que impactarán más en su actividad internacional en los próximos años?



#### ¿Qué conocimiento considera que tiene su empresa de sus clientes internacionales finales?



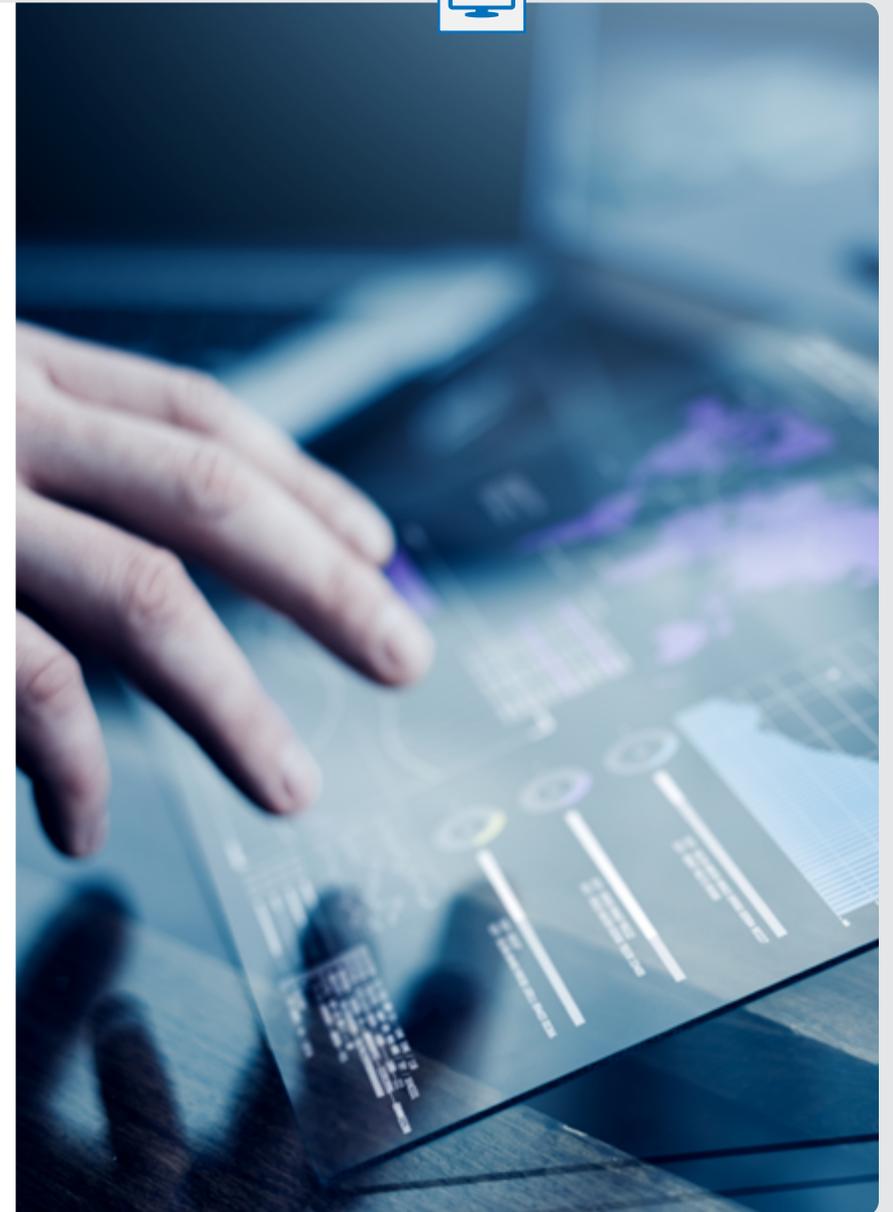
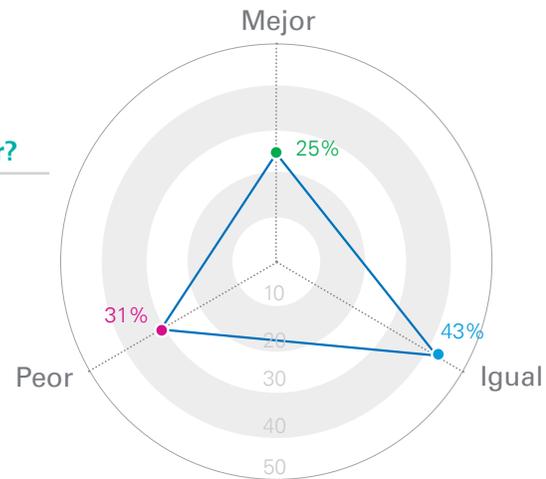
### 2.3.5. Transformación digital

La transformación digital es percibida por las empresas españolas como el tercer reto más relevante en su expansión internacional.

Disrupciones tecnológicas como el Big Data y la analítica avanzada, la automatización y la robotización, la inteligencia artificial, el despliegue del 5G, el Cloud, el IoT, los drones, la realidad virtual y aumentada, el blockchain o la impresión 3D, entre otras, están llamadas a cambiar drásticamente el entorno competitivo en los mercados internacionales, mejorando la capacidad competitiva de aquellas empresas que las incorporen apropiadamente frente a aquellas otras que ignoren o no se adapten al cambio.

En relación con sus competidores internacionales del sector, la empresa española tiene una percepción ligeramente negativa sobre su nivel de preparación digital: un 31% de los encuestados se ven menos preparados, frente a un 25% que se consideran en mejores condiciones digitales para competir.

**¿Cómo evaluaría el nivel de preparación digital de su compañía frente a sus competidores internacionales del sector?**





### 2.3.6. Proteccionismo

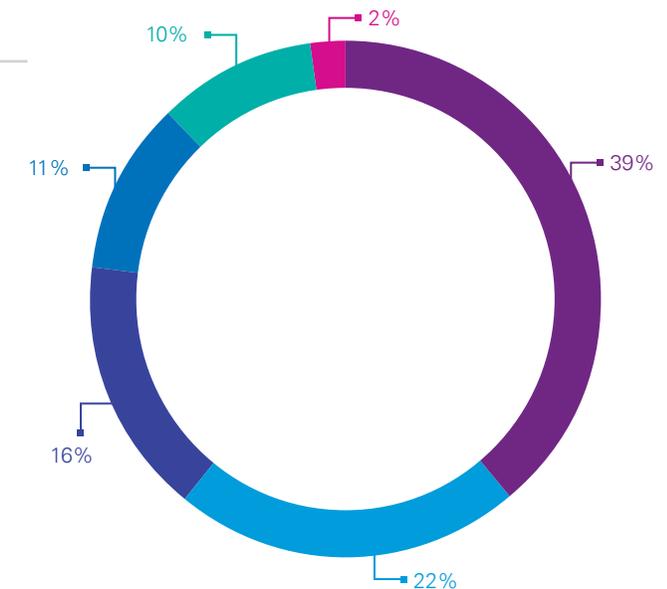
Más de la mitad (55%) de los directivos consideran que el proteccionismo será un reto para el crecimiento de su negocio internacional en los próximos años. Tal y como se ha indicado anteriormente, esta opinión se ha recopilado con posterioridad a las elecciones presidenciales de Estados Unidos, un mercado clave que ha incrementado las medidas proteccionistas en los últimos años, por lo que incorpora las primeras impresiones sobre los efectos que podrían tener dichos comicios en el entorno global.

Las empresas españolas prevén que en el escenario posCOVID-19 las barreras arancelarias y no arancelarias adoptadas por terceros países tendrán un impacto significativo en su actividad internacional.

Las alternativas estratégicas ante este reto son variadas, y las empresas españolas parecen optar principalmente por la reorientación de la actividad hacia mercados menos restrictivos (39% de las respuestas).

#### ¿Cómo cree que su empresa abordará el reto del proteccionismo en los mercados de destino en los próximos años?

- Reorientando la actividad hacia mercados menos restrictivos
- Con una implantación en el mercado proteccionista
- Accediendo al mercado proteccionista a través de mercados con condiciones de acceso más favorables
- Sin cambios
- NS/NC
- Otros





### 2.3.7. Sostenibilidad

Las empresas españolas cada vez más deberán alinear su estrategia internacional con criterios de sostenibilidad y contribuir con su actividad a mejorar la situación socioeconómica y medioambiental de los países en los que operan.

Dentro de la hoja de ruta marcada por los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, las metas en las que tendrá más impacto la actividad internacional de las empresas son las de garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles (56%), construir infraestructuras resilientes, promocionar la industrialización sostenible y fomentar la innovación (52%) y garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades (39%).

#### ¿En qué Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tendrá más impacto la actividad internacional de su empresa en los próximos años?



Fuente: imágenes extraídas de la web oficial de Naciones Unidas



### 2.3.8. Resiliencia del modelo de negocio

La pandemia está suponiendo un test de estrés para los modelos de negocio de las empresas españolas y su estrategia internacional.

Ante eventuales nuevos cisnes negros en el futuro, las compañías están redefiniendo procesos a todos los niveles para incrementar su flexibilidad, agilidad y robustez ante entornos de incertidumbre.

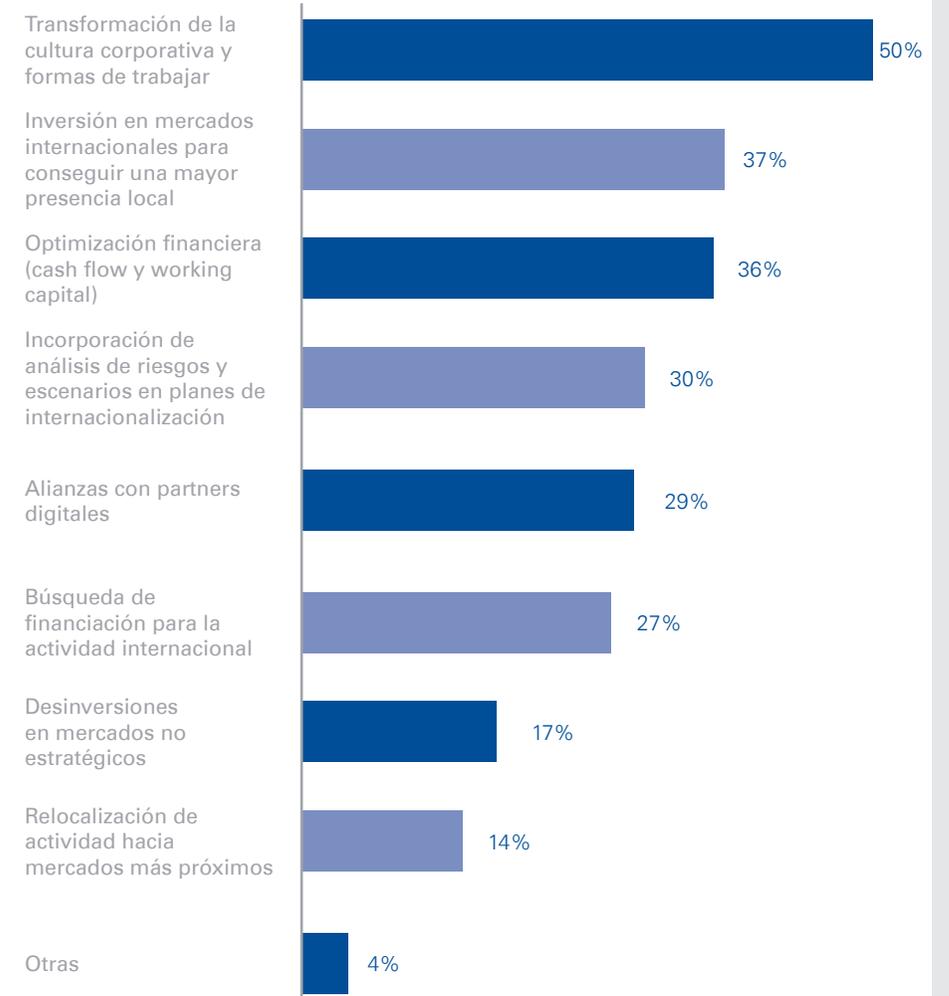
Entre las acciones previstas por las empresas españolas en esta línea destacan la transformación de la cultura corporativa y formas de trabajar (50% de los encuestados), la inversión en mercados internacionales para conseguir una mayor presencia local (36%) y la optimización financiera (36%).

Por otro lado, un 30% de los directivos planea incorporar análisis de riesgos y escenarios en planes de internacionalización y un 29% establecerá alianzas con *partners* digitales.

En relación con la relocalización de actividad hacia mercados más próximos, aún son pocas (14%) las empresas que prevén movimientos en este sentido. No obstante, este porcentaje podría incrementar en los próximos años al amparo, por ejemplo, de la decidida intención de la Unión Europea de garantizar de forma sostenible materias primas críticas para los ecosistemas industriales europeos y de mejorar la autonomía comunitaria respecto a las mismas<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> COM(2020) 474 final de la Comisión Europea "Resiliencia de las materias primas fundamentales: trazando el camino hacia un mayor grado de seguridad y sostenibilidad", de 3 de septiembre de 2020.

### ¿Tiene previsto acometer su empresa alguna de las siguientes acciones a raíz de la COVID-19?



### 2.3.9. Otros retos relevantes



**6** de cada **10** directivos creen que la crisis actual **acelerará el trasvase económico del Atlántico al Pacífico** en los próximos años

Los directivos esperan que la **transición energética** en el **transporte y logística** y la **eficiencia energética** tengan un impacto elevado en su actividad internacional



**6** de cada **10** directivos consideran necesario tomar **medidas de contingencia frente al Brexit en los próximos meses**

**Más de la mitad (54%)** de los directivos **priorizarán oportunidades en mercados con mayor crecimiento demográfico** ante el envejecimiento de la población en países desarrollados

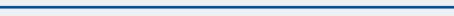
## Apoyo público

### 2.4.1. Ámbitos de apoyo

En relación con el apoyo de las instituciones públicas a la internacionalización en los próximos años, las empresas españolas sitúan a las mejores fiscales como el principal ámbito en el que centrar esfuerzos (48%), seguido de cerca por el apoyo financiero a la exportación (47%) y la eliminación de obstáculos administrativos (44%). Las empresas también estiman prioritario que las instituciones ofrezcan ayudas a la I+D+i (39%), promocionen la marca España (35%) y brinden apoyo para actividades promocionales como las ferias (35%).

### ¿En qué ámbitos cree que deben centrar sus esfuerzos las instituciones públicas españolas para apoyar la internacionalización en los próximos años?



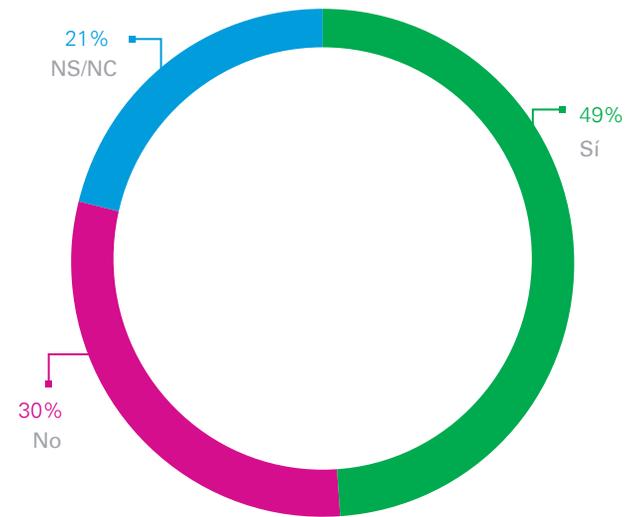


### 2.4.2. Fondos europeos

El presupuesto comunitario se va a duplicar en los próximos años a través de un Marco Financiero Plurianual reforzado y de un instrumento extraordinario de emergencia, el Next Generation EU, dotado con 750.000 millones de euros para abordar esta crisis sin precedentes e impulsar la recuperación y resiliencia de la Unión Europea. España será, después de Italia, el segundo país que más fondos podrá recibir de este paquete extraordinario: hasta 140.000 millones de euros, el 50% de los cuales se articulará mediante subvenciones.

La mitad (49%) de los directivos encuestados confían en que estos fondos ayudarán a impulsar su internacionalización. Por el contrario, el 30% no creen que este apoyo financiero vaya a facilitar su expansión internacional, mientras que el 21% restante muestra desconocimiento sobre los efectos de estas ayudas.

#### ¿Cree que los fondos de recuperación de la UE ayudarán a impulsar su actividad internacional?





---

---

---

---

---

---

---

---

# 3.

# Conclusiones

- La crisis COVID-19 está afectando coyunturalmente a la actividad internacional de las empresas españolas, pero no a su mentalidad internacional.
- En los próximos meses y años las empresas españolas van a acelerar la búsqueda de oportunidades internacionales. El negocio internacional (menos impactado que el doméstico) previsiblemente seguirá ganando cuota en su facturación y será clave para la recuperación económica de España, habida cuenta de sus beneficios.
- La Unión Europea, Estados Unidos, Latinoamérica, China y el sudeste asiático podrían ser los destinos más dinámicos para las empresas españolas en los próximos años, mientras que en Reino Unido se espera una contracción por el efecto Brexit.
- El entorno posCOVID-19 será complejo y de elevada incertidumbre, con una incidencia significativa de los riesgos en la actividad internacional. Las empresas deberán analizar de forma exhaustiva y dinámica el impacto potencial de estos riesgos en su negocio y prepararse ante los mismos.
- El efecto económico de la crisis aumentará la presión competitiva, en un contexto en el que numerosas compañías españolas perciben que su competitividad frente a empresas de otros países se está viendo mermada.
- Se están produciendo relevantes cambios en los hábitos y preferencias de consumo a nivel global. Un nuevo consumidor, más digital y restrictivo y selectivo en su gasto, obliga a las empresas a incrementar el uso de canales digitales, diferenciar su propuesta de valor y orientarse decididamente al cliente en su actividad internacional.
- El nivel de preparación digital de las empresas españolas es percibido como inferior al de competidores de otros países. Las empresas deberán acelerar su transformación digital para no perder competitividad internacional.
- La amenaza del proteccionismo seguirá viva y las empresas valorarán reorientar su actividad a mercados menos restrictivos.
- La internacionalización en los próximos años no será ajena a la sostenibilidad: la integrará y favorecerá.
- La búsqueda de resiliencia podría generar para las empresas importantes cambios en su cultura corporativa y formas de trabajar, además de una mayor orientación inversora en su actividad internacional.
- Las empresas españolas confían en los fondos europeos de recuperación para impulsar su actividad internacional en los próximos años.



© 2020 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.