

# La empresa ante el comercio internacional

Particularidades de la empresa exportadora española: formas y grados de internacionalización de la empresa; tamaño y número de empresas; propensión exportadora; organización de la empresa; ventajas y desventajas genéricas del país; países competidores; organización del departamento de marketing internacional.

Ejercicio 3 · Esquema del tema 4 · Actualizado el 14 de septiembre de 2026

## 01 INTRODUCCIÓN

## 02 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

## 03 LA EMPRESA ESPAÑOLA EXPORTADORA

## 04 EL MERCADO ÚNICO DIGITAL Y EL PROGRAMA EUROPA DIGITAL

## 05 CONCLUSIÓN

### 01 INTRODUCCIÓN

España ha pasado en poco tiempo de una economía autárquica y aislada a una de las más abiertas del mundo. Esa internacionalización empresarial responde a factores internos de las empresas y a decisiones de política económica: el **Plan de Estabilización de 1959**, el ingreso en el **GATT en 1963** (cierre de la etapa autárquica), el Acuerdo Preferencial con la CEE, la adhesión a la CEE en **1986** y la apertura exigida después por la OMC y la integración europea.

La globalización ha intensificado la interdependencia entre economías y ha traído el protagonismo de las PYME, nuevas formas de acceso a los mercados y el auge de la cooperación empresarial. Las empresas españolas han tenido que afrontar la competencia internacional aprovechando a la vez el mayor tamaño de mercado.

### 02 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En los últimos cincuenta años el comercio internacional ha crecido casi siempre por encima de la producción mundial, lo que explica que más empresas busquen los mercados exteriores como estrategia de crecimiento o de mantenimiento de su posición competitiva. **Internacionalización** es la expansión de la empresa hacia nuevos mercados, proceso que empieza cuando el mercado exterior pasa a ser referente de sus decisiones estratégicas. Abarca desde la exportación activa hasta la inversión directa, pasando por las fórmulas contractuales intermedias.

Tres teorías explican el proceso:

- **Ciclo de vida del producto (Vernon):** la internacionalización sigue tres fases
  - Producto nuevo: se produce en un país desarrollado con trabajo cualificado y se exporta a otros desarrollados
  - Producto maduro: al crecer la demanda se produce en otros países desarrollados y la empresa vende su tecnología o invierte allí
  - Producto estandarizado: con tecnología accesible y demanda elástica al precio, se invierte en países en desarrollo de bajos costes laborales, desde los que se exporta
- **Aportación de Reyman:** hay inversión directa si instalarse y producir fuera cuesta menos que producir y exportar desde el origen y menos que ceder la patente. En caso contrario se exporta o se cede la patente

- **Teoría ecléctica (Dunning):** la empresa invierte en el exterior solo si se dan a la vez tres ventajas
  - De propiedad: ventaja específica intangible, tecnológica o de gestión, inaccesible durante un tiempo a los competidores locales
  - De internacionalización: explotarla directamente, por exportación o inversión, y no cederla por contrato o licencia
  - De localización: factores favorables en el destino, como el coste laboral

Para rentabilizar sus ventajas más allá del mercado nacional, la empresa tiene tres opciones genéricas: exportar, invertir creando filiales o empresas mixtas, o ceder la explotación mediante licencia o franquicia.

- **Exportación**
  - Indirecta: la comercialización se encomienda a un importador o a una trading company. Exige poco compromiso de recursos y riesgo, pero da menos control
  - Directa: la empresa actúa por medio de agentes, distribuidores o delegaciones propias. Da más conocimiento y control a costa de más recursos
- **Inversión en el exterior:** puede ser delegación (parte de la matriz a efectos legales), filial (sociedad local sujeta a la ley del país de destino y propiedad de la matriz) o empresa mixta (joint venture) con socios de países distintos
  - Ventajas de la empresa mixta: mayor permisividad de los gobiernos locales, transferencia más fácil de recursos, tecnología y gestión, y menor necesidad de recursos financieros propios
  - Inconvenientes: compatibilizar los objetivos de los socios y cierta pérdida de control
  - La cooperación interempresarial permite compartir capacidades y riesgos manteniendo la independencia, y se usa cada vez más, sobre todo entre PYME
- **Licencia y franquicia:** la licencia da acceso a un conocimiento protegido a cambio de una compensación ligada a las ventas. La franquicia cede además un modo de organizar el negocio, un nombre comercial y tecnología de gestión. Comprometen pocos recursos, pero suelen rendir menos que otras opciones

El proceso es evolutivo y se distinguen cuatro etapas:

- Exportaciones pasivas ante pedidos puntuales
- Exportaciones activas, con inicio y consolidación de las ventas exteriores
- Establecimiento de filiales o delegaciones
- Centros de producción propios, que exigen una elevada inversión

La experiencia reduce la incertidumbre y lleva a proyectarse primero hacia mercados próximos geográfica y culturalmente. Lo contrario ocurre con las grandes empresas, los mercados muy estables y homogéneos o las empresas ya muy implantadas a escala internacional.

03

## LA EMPRESA ESPAÑOLA EXPORTADORA



### 3.1 Concepto de PYME y peso en la economía europea

Según el Informe Anual sobre las PYME Europeas (edición 2023/2024), las PYME son el **99,8 %** de las empresas y cerca del **65 %** del empleo privado de la UE. Sufrieron especialmente la inflación de 2022-2023, porque trasladan peor los costes a los precios, y la brecha de productividad frente a las empresas de más de 250 empleados sigue ampliándose (en torno al 60 %). España fue en 2023 uno de los siete Estados miembros con crecimiento real positivo de las PYME (en torno al 4,9 %).

La referencia vigente para programas de ayuda y apoyo a la internacionalización es la **Recomendación 2003/361/CE**:

- **PYME**: menos de 250 personas y volumen de negocio anual de hasta 50 M€ o balance general de hasta 43 M€
- **Pequeña empresa**: menos de 50 personas y volumen de negocio o balance de hasta 10 M€
- **Microempresa**: menos de 10 personas y volumen de negocio o balance de hasta 2 M€

No debe confundirse con los umbrales de la **Directiva Contable (2013/34/UE)**, usados para información financiera y auditoría. La **Directiva Delegada (UE) 2023/2775** los elevó en torno a un 25 % para compensar la inflación desde 2013. España no la había transpuesto, y la Comisión presentó demanda contra España (y Malta) ante el Tribunal de Justicia de la UE el 23 de marzo de 2026 por incumplir el plazo, fijado en el 24 de diciembre de 2024.

España ha pasado en la última década de receptor neto a emisor neto de inversión extranjera directa, sobre todo por las inversiones en Latinoamérica desde 1997 (Repsol, Telefónica, BBVA, Santander), aunque los flujos se han moderado en los últimos ejercicios.

### 3.2 Formas y grados de internacionalización elegidos por las empresas españolas

Las empresas se proyectan hacia mercados próximos, lo que explica la elevada concentración de las exportaciones españolas en la UE. Según la Encuesta de Coyuntura de la Exportación del 2T de 2026 del MECE, la mayoría de las exportadoras mantiene o aumenta su cartera de pedidos. Pesan negativamente el precio de las materias primas y del petróleo, la competencia en precios y, desde 2025, la incertidumbre por el proteccionismo arancelario de EEUU.

Criterios para seleccionar mercados, en orden decreciente:

- Respuesta a pedidos concretos
- Conocimiento del mercado
- Dinamismo de la demanda en destino
- Seguridad en el cobro
- Ventajas de precio
- Acceso a canales de distribución e idioma

El proceso tiene tres pasos. El primero es exportar, un enfoque aún débil porque el ratio exportación de bienes/PIB sigue por

debajo del de Alemania y muchas exportaciones las hacen multinacionales instaladas en España. El segundo es crear una filial de ventas para estar cerca de la clientela. El tercero, más exigente, es invertir para fabricar fuera, normalmente en terceros países no OCDE, con apoyo de **COFIDES**, dependiente de la Secretaría de Estado de Comercio.

Formas de entrada más usadas, por orden de importancia:

- Importador-distribuidor
- Agente a comisión
- Venta directa
- Representante asalariado
- Filial comercial
- Trading companies

Solo una minoría se ha implantado con centro de producción o comercialización propio, y varía mucho con el tamaño. Entre las formas de implantación predominan la filial, la delegación, la empresa mixta y la sucursal. La cooperación interempresarial, comercial y tecnológica, sigue extendiéndose.

### 3.3 Tamaño y número de empresas exportadoras españolas

El tamaño condiciona el tipo de internacionalización. Según el Informe Mensual de Comercio Exterior de diciembre de 2025, las empresas exportadoras fueron **127.084**, menos que en 2024 (132.412) y 2023 (131.996), tras el máximo de 2021. El descenso se debe en gran parte al cambio normativo desde 2022, que identifica los envíos de particulares de bajo importe con un NIF instrumental único y define de forma más restrictiva al exportador. Los exportadores regulares fueron **53.691** en 2025 (54.509 en 2024).

La estructura del sector es **dual**. Distribución por valor exportado en 2025:

- Hasta 50.000 €: 83.522 empresas (65,7 %)
- De 50.000 € a 500.000 €: 19.215 (15,1 %)
- De 500.000 € a 5 millones €: 16.830 (13,2 %)
- De 5 a 50 millones €: 6.401 (5,0 %)
- Más de 50 millones €: 1.116 (0,9 %)

Las 10 mayores exportadoras concentran el **13,9 %** del valor exportado (14,5 % en 2024), las 100 mayores el 36,2 % y las 1.000 mayores el 65,2 %, con una ligera desconcentración de fondo. Por tamaño:

- Microempresas y pequeñas: poco peso en el valor total, en bienes de consumo tradicional (agricultura, calzado, piel, madera)
- Medianas: manufacturas (papel, construcción, textil, maquinaria)
- Grandes y multinacionales: apenas un 3 % de las exportadoras pero la mayor parte del valor, en vehículos y semimanufacturas, en particular productos químicos

Cataluña concentra el mayor número de exportadoras, seguida de la Comunitat Valenciana, Madrid, Andalucía y País Vasco, y Cantabria es la que menos tiene. El DIRCE contaba 3.310.824 empresas activas a 1 de enero de 2025, un 1,7 % más que un año antes.

El apoyo institucional se articula en el **Plan ICEX Next** (desde 2012), de la Secretaría de Estado de Comercio a través de ICEX con las Cámaras de Comercio y las comunidades autónomas, que reduce los costes de acceso a los mercados para las PYME. Tiene tres líneas: asesoramiento especializado con apoyo

económico, flexibilidad según el perfil de la empresa y adaptación a las nuevas estrategias de las PYME. Se complementa con planes específicos como ICEX Target USA e ICEX Integra.

### 3.4 Propensión exportadora

**Propensión exportadora.** Probabilidad de que una empresa inicie con éxito una campaña de exportación, en función de su tamaño y de su sector. Para valorar su potencial de internacionalización hace falta un estudio de mercado previo con análisis **DAFO**, que identifica debilidades y amenazas, y fortalezas y oportunidades de sus productos en los mercados exteriores.

### 3.5 Ventajas y desventajas de las empresas españolas frente a sus competidores

Según la Encuesta de Coyuntura a la Exportación del 2T de 2026, los factores positivos son la demanda exterior, la competencia basada en la calidad y los recursos humanos. Los negativos son los precios del petróleo y de las materias primas y la competencia en precios.

Facilitan la competitividad el nivel tecnológico, la calidad y la cualificación de la mano de obra. Las exportadoras señalan como ventajas propias la calidad, el tipo de producto y el servicio al cliente. El principal obstáculo es la competencia de otros países, a los que atribuyen ventajas en precio, imagen del país, estrategia comercial y tecnología.

Principales competidores:

- **UE:** Italia (calzado, piel, textiles, muebles), Alemania (maquinaria, químicos, industria metálica) y Francia (alimentación, químicos, automóviles, textil)
- **Fuera de la UE:** China (piel y calzado), Argentina, Brasil y Chile (alimentación, madera, muebles), EEUU (químicos), Japón (maquinaria) y Marruecos (frutas y hortalizas frescas)

Un problema persistente es el **reducido tamaño** de las empresas. Las de menos de 50 trabajadores son en torno al 99 %, más que en Alemania o Reino Unido, y las grandes (más de 250) son sensiblemente menos, así que el tamaño medio es muy inferior al de las cuatro principales economías de la UE. Esta atomización supone menor resistencia a las crisis, peor acceso a los mercados internacionales, menor productividad y gasto en I+D+i, productos de menor valor añadido y peor financiación.

### 3.6 Organización de la empresa exportadora y del departamento de marketing internacional

La organización debe definir cada puesto y sus tareas y coordinar los niveles de autoridad. No hay modelo único y se distinguen tres:

- **Personal:** empresas pequeñas en torno al empresario-propietario
- **Funcional:** tecnología estandarizada, economías de escala y mercados estables
- **Divisional descentralizada:** unidades diferenciadas, y la dirección general se reserva estrategia, financiación, I+D+i y tecnología. Es la adecuada con mercados poco estables y varios productos

El departamento de marketing internacional evoluciona con la actividad exterior. Las empresas más experimentadas tienen un Departamento de Exportación, dependiente de la Dirección Comercial, con áreas de marketing internacional,

administración y logística y finanzas específicas. Sus funciones básicas son:

- Prospeccionar y cerrar ventas internacionales
- Buscar agentes y distribuidores
- Seguir administrativamente pedidos y pagos
- Ejecutar promoción y publicidad
- Coordinar la actividad internacional con el resto de la empresa

Muchas recurren a servicios externos para estudios de mercado, transporte o información sobre riesgo comercial.

La comunicación y el marketing siguen siendo un punto débil. Solo una parte de las exportadoras los realiza, a menudo de forma esporádica, por el bajo volumen exportado, la falta de rentabilidad y la escasez de recursos. Las campañas más regulares son de bienes de consumo (alimentación, textil, calzado), con ferias y exposiciones, publicidad directa y publicidad en medios.

## 04

## EL MERCADO ÚNICO DIGITAL Y EL PROGRAMA EUROPA DIGITAL



**Mercado Único Digital.** Elimina las barreras nacionales a las transacciones en línea. Parte del Mercado Común, que suprime las barreras comerciales entre Estados miembros, y del Mercado Interior, espacio sin fronteras interiores con libre circulación de mercancías, personas, servicios y capitales. La Estrategia Europa 2020 incluyó la **Agenda Digital para Europa** entre sus siete iniciativas emblemáticas, con objetivos de banda ancha básica, rápida y ultrarrápida.

El **6 de mayo de 2015** la Comisión adoptó la **Estrategia para el Mercado Único Digital**, con tres pilares:

- Mejor acceso de consumidores y empresas a bienes y servicios digitales: comercio electrónico transfronterizo, paquetería más eficiente, fin del bloqueo geográfico injustificado y derechos de autor
- Condiciones adecuadas para redes y servicios innovadores: telecomunicaciones, marco audiovisual, ciberseguridad y protección de datos
- Máximo aprovechamiento de la economía digital: libre flujo de datos, interoperabilidad y cualificaciones digitales

Entre sus logros están la supresión de los recargos de itinerancia desde el 15 de junio de 2017 (**Reglamento (UE) 2015/2120** y **Reglamento (UE) 2017/920**) y la portabilidad transfronteriza de contenidos digitales de pago desde el 1 de abril de 2018 (**Reglamento (UE) 2017/1128**).

El **Programa Europa Digital** tiene **7.588 M€** para el marco financiero 2021-2027 (acuerdo provisional de diciembre de 2019). Busca acelerar la transformación digital con tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y la ciberseguridad. Se articula en cinco ámbitos:

- Informática de alto rendimiento
- Inteligencia artificial
- Ciberseguridad y confianza
- Capacidades digitales avanzadas
- Despliegue y mejor uso de la capacidad digital e interoperabilidad

Se apoya en una red de centros europeos de innovación digital que dan a empresas, sobre todo PYME, y a las Administraciones acceso a conocimientos tecnológicos, y complementa a

Horizonte Europa y al Mecanismo Conectar Europa. La Comisión ya prepara el marco financiero 2028-2034, que previsiblemente reforzará estos programas.

## 05 CONCLUSIÓN

La salida al exterior fue tradicionalmente una restricción al crecimiento español. En los últimos años el modelo productivo se ha reorientado hacia menos dependencia de la demanda interna y la construcción y más exportación. Con la moneda única no caben el tipo de cambio ni los aranceles, así que corregir los desequilibrios exteriores exige reforzar estructuralmente el patrón exportador.

Persisten debilidades frente al entorno, en especial un tamaño empresarial medio inferior y una cuota de mercado

internacional mejorable. Claves de la internacionalización actual:

- Las crisis han impulsado la salida al exterior, aunque la mayoría de las empresas ya tiene larga experiencia
- El negocio internacional es creciente en volumen y rentabilidad
- Pesa más entrar en nuevos mercados que captar nuevos clientes en los ya abordados
- Son claves del éxito la relación calidad-precio, los recursos humanos, una marca fuerte y las alianzas estratégicas
- Dificultan la selección de socios y las barreras regulatorias en destino
- La falta de financiación, en especial para las PYME, sigue frenando el crecimiento exportador, lo que exige una Administración cada vez más activa en promoción comercial y financiación