

La Internacionalización  
de la empresa gallega en su viaje  
hacia la competitividad global

10

# 10. La Internacionalización de la empresa gallega en su viaje hacia la competitividad global

## 10.1. La Internacionalización de la empresa gallega

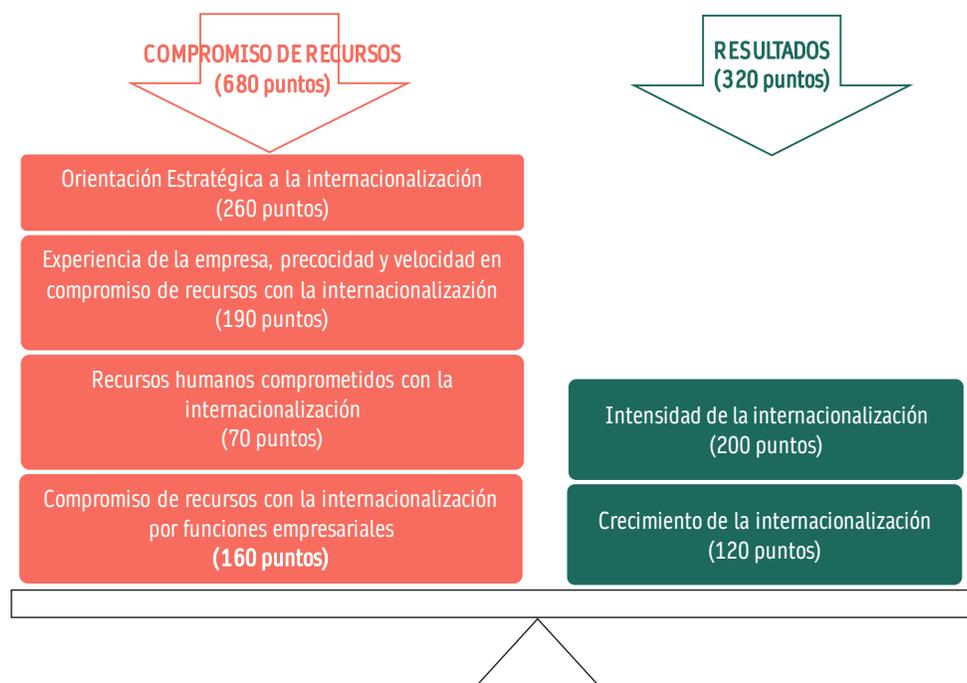
Siguiendo con el diseño iniciado dos iteraciones atrás, la Figura 1 muestra el conjunto de bloques y pesos del Indicador ARDÁN de Empresa Global, que galardona a las empresas que alcanzan la excelencia en su viaje hacia los mercados globales. Dicha figura representa el delicado equilibrio entre la dedicación de recursos a la internacionalización y los resultados derivados de dicho compromiso. Mayor compromiso implica mayores oportunidades de obtener rendimientos más positivos de la internacionalización, mayor control sobre la actividad internacional y mayor conocimiento del portafolio de mercados internacionales en los que opera la empresa. Esto es particularmente importante para las empresas que afrontan los retos derivados de la internacionalización de su actividad económica desde Galicia, localización que tiene sus ventajas e inconvenientes, y que también tiene implicaciones para una potencial entrada de empresas extranjeras.

Los datos del presente informe evalúan los dos últimos ejercicios completos, 2023 y 2024. Por tanto, en los resultados empresariales todavía no se pueden visualizar los impactos del incremento en la turbulencia del entorno geopolítico y macroeconómico derivado de la guerra de las tarifas a la exportación desatada entre las áreas geográficas que dominan la producción y consumo mundiales: Estados Unidos, China y la Unión Europea. Precisamente, destacaremos este contexto en aquellas preguntas perceptuales en que, si bien están referidas al pasado, la dinámica actual ha podido influir en la respuesta visto el pasado en perspectiva. El entorno internacional se ha tornado en especialmente volátil (muchos cambios en poco tiempo), incierto (impredecibilidad de cambios y reacciones a dichos cambios que están por venir aún), complejo (multitud de factores interactuando sobre el cambio del entorno), y ambiguo (insuficiente existencia de pistas sobre hacia donde apuntan los cambios). Debido a esto, y como novedad de la presente edición, dedicaremos especial atención a la gestión del riesgo e incorporamos una información más detallada de estos aspectos, a la vista de la necesidad que tienen las empresas de dedicar recursos a la identificación y gestión de riesgos derivados de la actividad internacional.

Como síntesis del proceso de consulta de este año, hemos obtenido 622 respuestas válidas al cuestionario, de las cuales 246 son empresas internacionalizadas, y 376 no tienen dicha consideración. Sin embargo, entre estas últimas se podrían detectar unas 160 empresas con potencial para su internacionalización basados en las respuestas al bloque de orientación estratégica a la internacionalización y potencial internacionalizador. El hecho de incluir en el cuestionario un bloque relativo a este potencial internacionalizador ha despertado un notable interés entre las empresas que no tienen ventas internacionales. El presente informe continúa realizando recomendaciones útiles tanto para la empresa ya internacionalizada como para las empresas que muestran un nivel aún bajo de desempeño internacional. Esta tercera iteración de la encuesta ha permitido identificar a 57 empresas con una internacionalización esporádica, que todavía no tienen actividad internacional de forma regular, y que entran y salen del mercado internacional. Hemos tratado de detectar qué aspectos pueden influir en esto como ayuda para la toma de decisiones previa a la internacionalización comparándolas con un conjunto de 587 empresas puramente domésticas durante estas tres iteraciones y respecto a las 354 empresas que están internacionalizadas de forma regular en las tres iteraciones.

En la iteración de este año, también comparamos a las empresas que obtienen el galardón con una nota de corte de 650 puntos o más sobre un total de 1000 puntos (el 20% de las internacionalizadas). Hemos diseñado un sistema de recomendación para todas las empresas que contestaron al cuestionario, y que permite detectar áreas de mejora para el conjunto de las empresas gallegas en función de su situación respecto a la actividad internacional, su experiencia, sus objetivos, y sus recursos. Este recomendador está en el epígrafe final, en el cual comparamos distancias en las métricas usadas para el indicador y comparamos a las empresas que alcanzan el nivel de excelencia establecido en el indicador frente a las que no.

Figura 1. Estructura del Indicador ARDÁN de Empresa Global y pesos de cada bloque temático



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, introducimos una breve información de contexto sobre la internacionalización de la empresa gallega con datos extraídos de las estadísticas oficiales de la serie 2014-2024. Posteriormente, explicamos el módulo de internacionalización de la encuesta a empresas para introducir a continuación sus resultados siguiendo los bloques temáticos del indicador.

## 10.2. El contexto de la internacionalización de la empresa gallega

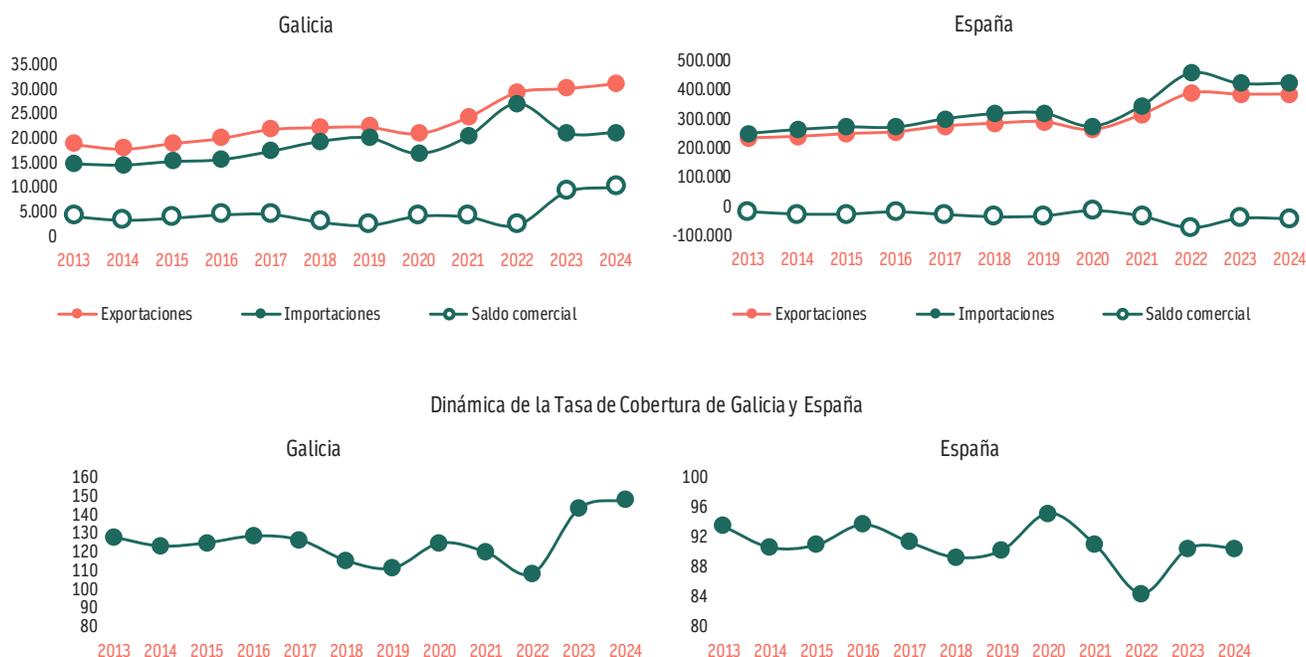
En la presente edición, hemos tratado de simplificar la información referida al contexto, de forma que tengamos una visión general del conjunto de Galicia, sin perder de vista la dinámica de la totalidad de España, de la UE y del resto del mundo. Incorporamos aquí las principales cifras de comercio exterior para el período 2013-2024, así como los datos de la salida de flujos de inversión al exterior y la entrada de flujos de inversión a Galicia para dicho período. Sintetizamos la información relativa a áreas geográficas de destino y origen de dichos flujos, así como también incorporamos el detalle sectorial. En general, se podría decir que tanto el comercio exterior como las inversiones realizadas y recibidas tienen un nivel de diversificación medio, con valores cercanos al 50% en un índice de entropía<sup>1</sup> que mide la diversificación entre valores de 0 a 100%.

La Figura 2 muestra la dinámica de exportaciones, importaciones y saldo comercial (diferencias de exportaciones menos importaciones) para el período 2013-2024.

1. Entropía =  $\sum_{i=1}^n \frac{p_i \times \ln\left(\frac{1}{p_i}\right)}{\ln(n)}$ ; en donde  $p_i$  es la proporción de ventas o de inversión en un país o sector- $i$ , siendo  $n$  el total de sectores o países. Calculada de esta

forma, cuando la proporción de ventas o inversión está igualmente repartida en las  $n$  áreas geográficas o sectores tiende a ser 1, y toma el valor 0 si el 100% de ventas se destina a un solo mercado o sector. El resultado está acotado entre 0 y 1, así que multiplicamos por 100 dicha entropía para obtener valores entre 0% (ausencia de diversificación) y 100% (total diversificación).

Figura 2. Dinámica de exportación, importación y saldo comercial de España y Galicia, 2013-2024  
(millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE.

A lo largo del período, se observa una tendencia general al alza tanto en las exportaciones como en las importaciones tanto en Galicia como en el conjunto de la economía española. En el caso de Galicia, las exportaciones son mayores que las importaciones y en España es justo lo contrario. En Galicia, las exportaciones pasan de un valor algo inferior a 19.000 millones de euros en 2013 a más de 30.000 millones euros en 2024. Este crecimiento, aunque con ligeras fluctuaciones (especialmente en 2020, por motivos de la pandemia de la COVID-19), es constante y se acelera notablemente a partir de 2020. En el caso de las importaciones, se pasa de los 14.600 millones de euros en 2013 hasta alcanzar un pico en 2022 en torno a los 27.000 millones de euros. A partir de ahí sufren un fuerte retroceso y se estabilizan en torno a los 21.000 millones de euros.

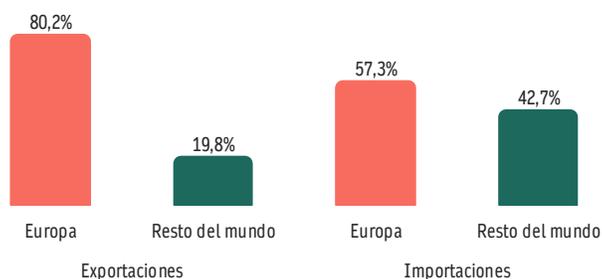
Dicha dinámica en Galicia es diferente a lo que ocurre en el conjunto de la economía española. El balance comercial exterior (exportaciones menos importaciones) es tradicionalmente deficitario en España, mientras que Galicia mantiene superávits de la balanza comercial en todo el período analizado. Aunque relativamente estable entre 2013 y 2021, destaca el fuerte incremento del superávit en 2023 y 2024, coincidiendo con un crecimiento continuo de las exportaciones y una estabilización de las importaciones. Esto sugiere una mejora significativa en la capacidad exportadora de Galicia y una contención relativa de las compras de las empresas localizadas en Galicia al exterior.

En el caso de Galicia, la tasa de cobertura se ha mantenido consistentemente por encima del 100% a lo largo de todo el período, y a partir de 2022, se observa un repunte significativo, alcanzando niveles cercanos al 150% en 2024. Esto evidencia una intensificación del superávit comercial, impulsado por un mayor dinamismo exportador y una contención de las importaciones. Por el contrario, España ha mantenido una tasa de cobertura inferior al 100% durante todo el período, lo que implica un déficit comercial estructural.

En resumen, Galicia presenta un desempeño comercial mucho más favorable que el conjunto de España, con una capacidad exportadora que cubre sus importaciones y genera un superávit creciente. Esta diferencia puede deberse a factores como una estructura exportadora más sólida, mayor especialización o una dependencia menor de productos importados.

La Figura 3 muestra la distribución de las exportaciones e importaciones de Galicia en Europa y Resto del mundo. De cada 10 euros de exportaciones, las empresas gallegas venden 8 euros en el mercado europeo y 2 euros en el Resto del Mundo. Esto pone de manifiesto que existe una alta concentración geográfica y una fuerte integración con la economía europea. Por el contrario, las importaciones presentan una menor dependencia de Europa. Así, 6 de cada 10 euros proceden de Europa y 4 de cada 10 euros proviene del resto de otros mercados internacionales. Galicia muestra por tanto una alta dependencia de Europa como mercado de destino de sus exportaciones, lo que puede generar mayores riesgos ante cambios económicos o regulatorios internos en la región. En contraste, su patrón de importaciones está más diversificado, lo cual es positivo desde el punto de vista de resiliencia y competencia entre proveedores.

**Figura 3. Exportaciones e importaciones de Galicia por grandes áreas geográficas, valores medios 2013-2024**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE.

En la Tabla 1 se muestra la dinámica de las exportaciones de Galicia para cada uno de los 22 capítulos arancelarios TARIC (incluyendo los no clasificados como un capítulo más). Los valores se mantienen relativamente estables, tanto en valor (aumento de un 6,1% en dos años) como en la estructura de peso relativo. Es de destacar la importancia que representan dos capítulos, el capítulo XVII (Material de transporte, 29% del total en valor en 2024, incrementos de un 30% en valor y un 22% en peso relativo) y el capítulo XI (Materiales textiles y sus fabricantes, 23% del total de exportaciones, incremento de un 3,5% en valor y caída de un -2,5% en peso relativo). En conjunto, ambos capítulos suponen el 50% del total de exportaciones de las empresas gallegas. Destaca la caída en valor y en peso relativo del capítulo V de productos minerales (-38% en valor, -42% en peso relativo). No obstante, esa dependencia de dos capítulos, el índice de diversificación se mantiene relativamente estable entre un 73,5% (2024) y un 75,3% (2022), con una ligera caída en el año 2024 motivada por las subidas de los dos capítulos arancelarios por encima del crecimiento medio de las exportaciones en ese período (+6%). Esta subida se produce en un contexto de bajada de tipos de interés, que facilita la financiación externa de las exportaciones.

**Tabla 1. Dinámica de exportaciones de Galicia por capítulos del TARIC, 2022-2024**  
 Índice de diversificación sectorial, 2022=75,3%; 2024=73,5%  
 (datos en millones de euros y porcentajes)

Exportaciones TARIC	2024		2022		Variación 22/24	
	Valor (mill. Eur)	Peso relativo	Valor (mill. Eur)	Peso relativo	valor	peso relativo
<b>Total</b>	<b>31.080</b>	<b>100,0%</b>	<b>29.293</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,1%</b>	
I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL	2.514	8,1%	2.443	8,3%	➔ 2,9%	➔ -3,0%
II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	324	1,0%	297	1,0%	➔ 9,0%	➔ 2,7%
III. GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESARROLLO; GRASAS ALIMENTARIAS PROCESADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL	201	0,6%	158	0,5%	⬆️ 26,6%	⬆️ 19,4%
IV. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUSTITUTOS DEL TABACO FABRICADOS	1.410	4,5%	1.243	4,2%	⬆️ 13,4%	➔ 6,9%
V. PRODUCTOS MINERALES	1.567	5,0%	2.558	8,7%	⬇️ -38,7%	⬇️ -42,3%
VI. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O INDUSTRIAS AFINES	1.167	3,8%	1.338	4,6%	➔ -12,8%	⬇️ -17,8%
VII. MATERIALES PLÁSTICOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; FABRICANTES DE CAUCHO Y CAUCHO	446	1,4%	422	1,4%	➔ 5,6%	➔ -0,5%
VIII. PIELS, CUEROS, MUEBLES Y MANUFACTURAS A PARTIR DE ESTOS MATERIALES; ARTÍCULOS DE guarnicionería o arnés, artículos de viaje, bolsos de mano y contenedores similares;	251	0,8%	220	0,8%	⬆️ 14,3%	➔ 7,7%
IX. MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA; CORCHO Y FABRICANTES DE CORCHO; FABRICANTES DE ESPARTERÍA O CESTERÍA	641	2,1%	772	2,6%	⬇️ -17,0%	⬇️ -21,7%
X. PASTA DE MADERA U OTROS MATERIALES FIBROSOS CELULÓSICOS; BASURA Y DESPERDICIOS DE PAPEL O CARTÓN; EL PAPEL Y SUS APLICACIONES	376	1,2%	329	1,1%	⬆️ 14,3%	➔ 7,8%
XI. MATERIALES TEXTILES Y SUS FABRICANTES	7.148	23,0%	6.907	23,6%	➔ 3,5%	➔ -2,5%
XII. CALZADO; SOMBREROS, PARAGUAS, ANTUKAS, PALOS, LÁTIGOS, VARONES Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTÍCULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; FABRICANTES DE PELO	536	1,7%	469	1,6%	⬆️ 14,2%	➔ 7,6%
XIII. FABRICANTES DE PIEDRA, YESO, CEMENTO, AMIANTO, MICA O MATERIALES SIMILARES; PRODUCTOS CERÁMICOS; FABRICANTES DE VIDRIO Y VIDRIO	463	1,5%	511	1,7%	➔ -9,3%	➔ -14,5%
XIV. PERLAS FINAS O CULTIVADAS, PIEDRAS PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS O SIMILARES, METALES PRECIOSOS, CHAPADOS DE METALES PRECIOSOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; JOYERÍA DE FANTASÍA; MONEDAS	29	0,09%	37	0,13%	⬇️ -21,0%	⬇️ -25,6%
XV. METALES COMUNES Y FABRICANTES DE ESTOS METALES	1.839	5,9%	2.199	7,5%	⬇️ -16,4%	⬇️ -21,2%
XVI. MÁQUINAS Y APARATOS, EQUIPOS ELÉCTRICOS Y SUS PARTES; APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR SONIDO, APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR IMÁGENES Y SONIDO DE TELEVISIÓN, Y PARTES Y ACCESORIOS DE DICHS APARATOS	1.810	5,8%	1.433	4,9%	⬆️ 26,3%	⬆️ 19,1%
XVII. MATERIALES DE TRANSPORTE	9.042	29,1%	6.970	23,8%	⬆️ 29,7%	⬆️ 22,3%
XVIII. INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, DE MEDICIÓN, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS; RELOJERO; INSTRUMENTOS MUSICALES; PIEZAS Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS	79	0,3%	61	0,2%	⬆️ 29,9%	⬆️ 22,4%
XIX. ARMAS Y MUNICIONES, SUS PARTES Y ACCESORIOS	0,70	0,0%	0,87	0,0%	⬇️ -19,9%	⬇️ -24,5%
XX. BIENES Y PRODUCTOS VARIOS	501	1,6%	396	1,4%	⬆️ 26,6%	⬆️ 19,3%
XXI. ARTE, COLECCIÓN U OBJETOS ANTIGUOS	0,54	0,002%	0,47	0,002%	⬆️ 15,9%	➔ 9,2%
No clasificados	734	2,4%	527	1,8%	⬆️ 39,2%	⬆️ 31,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE.

En cuanto a importaciones (Tabla 2), se observa una caída generalizada en el valor de las importaciones (-22% entre el 2022 y el 2024). La caída es generalizada en prácticamente todos los capítulos arancelarios, siendo precisamente los de mayor caída aquellos capítulos que aglutinan una mayor proporción en el valor de importaciones. Así ocurre con los Productos minerales (18% del valor de importaciones en 2024, -33% de caída) y Materiales de transporte (8,6% del valor de importaciones en 2024, -64% de caída).

Además de los anteriores capítulos, también tienen pesos destacados el capítulo XI (Materiales textiles, 16%, apenas cae un -1,3%), el capítulo I (Animales vivos y productos del reino animal, 13%, cae un -6,7%), el capítulo XVI (Máquinas y aparatos eléctricos y aparatos para grabar, 10,6%, subida del 3,3%), y el capítulo XV (Metales comunes y manufacturas de estos metales, 10%, caída del -12%). Todos estos capítulos junto con los comentados en el párrafo anterior representan más del 60% de las importaciones gallegas.

Como ya se había comentado en la edición pasada, si vemos en perspectiva estos cambios relevantes en la caída de importaciones en el marco del crecimiento económico de Galicia y del incremento de importaciones, se apunta a un cambio estructural del sistema productivo gallego. Este cambio parece indicar que Galicia está tendiendo a una menor dependencia del exterior a la hora de incorporar inputs del exterior de España, mientras que, en un contexto de crecimiento económico y crecimiento de las exportaciones, indica una creciente apuesta por los mercados internacionales de venta.

**Tabla 2. Dinámica de importaciones a Galicia por capítulos del TARIC, 2022-2024**  
 Índice de diversificación sectorial, 2022=74,9%; 2024=78,5%  
 (datos en millones de euros y porcentajes)

Importaciones por TARIC Galicia	2024		2022		Variación 22/24	
	valor (mill. Euros)	peso (%)	valor (mill. Euros)	peso (%)	valor	peso relativo
<b>Total</b>	<b>21.042</b>	<b>100,0%</b>	<b>26.978</b>	<b>100,0%</b>	<b>-22,0%</b>	
I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL	2.709	12,9%	2.905	10,8%	↓ -6,7%	↓ 19,6%
II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	523	2,5%	726	2,7%	↓ -27,9%	↓ -7,5%
III. GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESARROLLO; GRASAS ALIMENTARIAS PROCESADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL	445	2,1%	485	1,8%	↓ -8,1%	↓ 17,9%
IV. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUSTITUTOS DEL TABACO FABRICADOS	1.465	7,0%	1.347	5,0%	↓ 8,8%	↓ 39,5%
V. PRODUCTOS MINERALES	3.778	18,0%	5.699	21,1%	↓ -33,7%	↓ -15,0%
VI. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O INDUSTRIAS AFINES	529	2,5%	684	2,5%	↓ -22,7%	↓ -0,9%
VII. MATERIALES PLÁSTICOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; FABRICANTES DE CAUCHO Y CAUCHO	567	2,7%	610	2,3%	↓ -7,0%	↓ 19,2%
VIII. PIELES, CUEROS, MUEBLES Y MANUFACTURAS A PARTIR DE ESTOS MATERIALES; ARTÍCULOS DE guarnicionería o arnés, artículos de viaje, bolsos de mano y contenedores similares; FABRICANTES DE VIVIENDAS	88	0,4%	92	0,3%	↓ -4,4%	↓ 22,6%
IX. MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA; CORCHO Y FABRICANTES DE CORCHO; FABRICANTES DE ESPARTERÍA O CESTERÍA	194	0,9%	186	0,7%	↓ 4,7%	↓ 34,2%
X. PASTA DE MADERA U OTROS MATERIALES FIBROSOS CELULÓSICOS; BASURA Y DESPERDICIOS DE PAPEL O CARTÓN; EL PAPEL Y SUS APLICACIONES	231	1,1%	277	1,0%	↓ -16,7%	↓ 6,8%
XI. MATERIALES TEXTILES Y SUS FABRICANTES	3.336	15,9%	3.381	12,5%	↓ -1,3%	↓ 26,5%
XII. CALZADO; SOMBREROS, PARAGUAS, ANTUKAS, PALOS, LÁTIGOS, VARONES Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTÍCULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; FABRICANTES DE PELO	222	1,1%	201	0,7%	↓ 10,4%	↓ 41,5%
XIII. FABRICANTES DE PIEDRA, YESO, CEMENTO, AMIANTO, MICA O MATERIALES SIMILARES; PRODUCTOS CERÁMICOS; FABRICANTES DE VIDRIO Y VIDRIO	117	0,6%	130	0,5%	↓ -10,1%	↓ 15,3%
XIV. PERLAS FINAS O CULTIVADAS, PIEDRAS PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS O SIMILARES, METALES PRECIOSOS, CHAPADOS DE METALES PRECIOSOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; JOYERÍA DE FANTASÍA; MONEDAS	38	0,18%	28	0,10%	↓ 38,4%	↓ 77,4%
XV. METALES COMUNES Y FABRICANTES DE ESTOS METALES	2.155	10,2%	2.446	9,1%	↓ -11,9%	↓ 13,0%
XVI. MÁQUINAS Y APARATOS, EQUIPOS ELÉCTRICOS Y SUS PARTES; APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR SONIDO, APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR IMÁGENES Y SONIDO DE TELEVISIÓN, Y PARTES Y ACCESORIOS DE DICHS APARATOS	2.228	10,6%	2.156	8,0%	↓ 3,3%	↓ 32,5%
XVII. MATERIALES DE TRANSPORTE	1.817	8,6%	5.173	19,2%	↓ -64,9%	↓ -55,0%
XVIII. INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, DE MEDICIÓN, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS; RELOJERO; INSTRUMENTOS MUSICALES; PIEZAS Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS	237	1,1%	147	0,5%	↓ 60,8%	↓ 106,2%
XIX. ARMAS Y MUNICIONES, SUS PARTES Y ACCESORIOS	0,32	0,0%	1,28	0,0%	↓ -75,2%	↓ -68,2%
XX. BIENES Y PRODUCTOS VARIOS	327	1,6%	289	1,1%	↓ 13,1%	↓ 45,0%
XXI. ARTE, COLECCIÓN U OBJETOS ANTIGUOS	13,94	0,066%	0,58	0,002%	↑ 2297,3%	↑ 2973,5%
No clasificados	20	0,1%	16	0,1%	↑ 28,9%	↓ 65,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE.

Además del comercio internacional, hemos tratado de evaluar la estadística relativa a las inversiones directas que realizan las empresas en el exterior y las inversiones de entrada de empresas extranjeras. Por motivos de disponibilidad de información actualizada, no hemos podido recabar la información de la mayor parte de variables de inversiones directas por comunidades autónomas de la fuente oficial para el caso del flujo y stock de entradas desde el exterior (fuente Datainvox, Secretaría de Estado de Comercio). Adicionalmente, para el año 2024 sólo estaba disponible el flujo bruto de inversión de empresas españolas en el exterior, por lo que hemos mantenido los datos de los años 2022 y 2023 a efectos de posibilitar la comparación (ver Tabla 3).

Tabla 3. Principales dimensiones de la inversión extranjera en España y en Galicia<sup>2</sup>

Hacia el exterior	España			Galicia		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Flujos Brutos de Inversión de empresas españolas en el Exterior (millones EUR)	33.603	25.161	31.843	2.379 (7,1% s/España)	1.553 (6,2% s/España)	2.178 (6,8% s/España)
Stock de inversión de empresas españolas en el exterior (millones EUR)	584.012	634.971	--	29.455 (5,0% s/España)	33.925 (5,3% s/España)	--
Cifra de Negocio generada en el exterior (millones EUR)	525.012	637.847	--	35.002 (6,7% s/España)	42.521 (6,7% s/España)	--
Resultados generados en el exterior	81.351	91.762	--	14.577 (17,9% s/España)	3.938 (4,3% s/España)	--
Stock de empleados de empresas españolas en el exterior	1.595.314	1.680.688	--	147.223 (9,2% s/España)	103.726 (6,2% s/España)	--
Rdos exterior s/Stock de inversión en exterior	13,90%	14,50%	--	49,50%	11,60%	--
Rdos exterior s/Cifra de negocios del exterior	15,50%	14,40%	--	41,60%	9,30%	--
Rdo. Exterior s/empleado en exterior (euros por empleado)	50.994	54.598	--	99.013	37.965	--
Índice de diversificación sectorial (entropía, 0=nada div.; 100%=total div.)	68,50%	68,10%	--	45,5% (*)	46,3% (*)	--
Índice de diversificación geográfica (entropía, 0=nada div.; 100%=total div.)	78,50%	77,30%	--	70,10%	72,70%	--
Desde el exterior	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Flujos Brutos de inversión de empresas extranjeras en España (millones EUR)	32.239	30.960	36.813	177 (0,55% s/España)	424 (1,3% s/España)	547 (1,5% s/España)
Stock de inversión de empresas extranjeras en España (millones EUR)	574.739	608.828	--	--	--	--
Cifra de Negocio generada en España por empresas extranjeras (millones EUR)	709.551	691.600	--	--	--	--
Resultados generados en España por la inversión extranjera (millones EUR)	38.138	35.030	--	--	--	--
Stock de empleados de empresas extranjeras en España (número total de empleados)	1.907.995	2.969.659	--	75.353 (3,9% s/España)	79.552 (2,7% s/España)	--
Rdos generados s/Stock de inversión del exterior	6,60%	5,80%	--	--	--	--
Rdos generado s/Cifra de negocios empresa extranjera	5,40%	5,10%	--	--	--	--
Rdos generados s/empleados de empresas extranjeras (euros por empleado)	19.989	11.796	--	--	--	--

--: datos no disponibles a fecha de consulta (31/05/2025) en fuentes oficiales de Datainvox

(\*) inversión en 39 y 41 sectores de un total de 81 sectores posibles para Galicia 2022 y 2023, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Datainvox, Secretaría de Estado de Comercio<sup>3</sup>.

El dato puntual de los flujos anuales de inversión directa hacia el exterior o desde el exterior no permite sacar grandes conclusiones, por cuanto está sujeto a variaciones cíclicas derivadas de las expectativas de negocio y crecimiento. Además, aunque una empresa invierta de forma regular en el exterior no lo hace de la misma manera y en igual cantidad todos los años. Esto es porque depende de los objetivos que persiga con dicha inversión, bien sea la búsqueda de eficiencia productiva, la búsqueda de recursos productivos o la búsqueda de mercado. Además, suelen producirse oleadas de inversión en base a los horizontes más frecuentes de planificación estratégica a 3 y 5 años. No obstante, sí que se observa una relativa disminución de los flujos de inversión de empresas españolas en el exterior desde la perspectiva del conjunto de España (33 mil millones de euros en 2022, 25 mil millones de euros en 2023 y 31 mil millones de euros en 2024). Galicia sigue un patrón similar (2,3 miles de millones de euros en 2022, 1,5 miles de millones de euros en 2023 y 2,1 miles de millones de euros en 2024). El peso de la empresa gallega en los flujos de salida de inversión de España en el exterior está en torno al 6,2%-7,1%. No obstante, las empresas multinacionales españolas y gallegas siguen manteniendo posiciones relevantes de inversión en el exterior, subiendo desde los 584 mil millones de euros en 2022 a los 634 mil millones de euros en 2023 para el conjunto de España, y de unos 29,4 mil millones de euros en 2022 a unos 33,9 mil millones de euros en 2023 para Galicia. Para ponerlo en contexto, el valor de la inversión tanto de empresas españolas como gallegas en el exterior se sitúa de media en torno al 42,5% del correspondiente PIB a precios de mercado, esto es más de un 40% del valor total de los bienes y servicios producidos en los respectivos territorios. Dichas cifras son similares a la estimación de la cifra de negocio generada en el exterior por parte de estas empresas multinacionales, tanto del conjunto de España como de Galicia. Para ello, las empresas del conjunto de España tuvieron más de 1,5 y 1,6 millones de empleados en el exterior para los años 2022 y 2023, respectivamente. La empresa gallega tuvo más de 147 mil y 103 mil empleados en el exterior en esos dos años, respectivamente. Se observa una relevante reducción en el caso de la multinacional gallega, debido sobre todo a una deterioración del resultado generado en el exterior, puesto que para la multinacional gallega se redujo de 14,5 millones de euros en 2022 a 3,9 millones de

<sup>2</sup> Toda la información relativa a inversiones está referida a no-ETVE. Las ETVE (entidades de tenencia de valores extranjeros) distorsionarían el análisis al ser su única actividad la de ser sociedades cartera para la gestión del portafolio de negocios. No pueden por tanto situarse fácilmente en un solo sector por su diversificación.

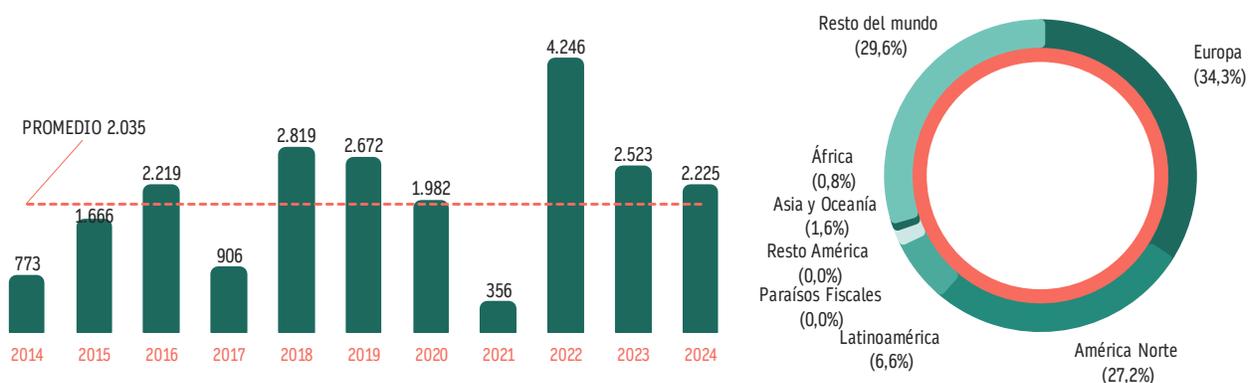
<sup>3</sup> [http://datainvox.comercio.es/principal\\_invox.aspx](http://datainvox.comercio.es/principal_invox.aspx)

euros en 2023. Todo esto teniendo en cuenta los incrementos tanto de la Cifra de negocio como del stock inversor de la multinacional gallega en el exterior. Si bien las ratios de resultados sobre inversión, resultados sobre cifra de negocios y resultado medio por empleado eran mejores para la multinacional gallega que para el conjunto de España, dichas ratios cayeron considerablemente en 2023. Por ejemplo, el equivalente a una rentabilidad de activos en el exterior en 2022 fue de un 49,5% para la media de Galicia (13,9% para España), mientras que cayó a un 11,6% en 2023 (14,5% para España). El valor medio de resultado exterior por empleado pasó de unos 99 mil euros en 2022 para la multinacional gallega a los 37,9 mil euros en 2023, mientras que dichos valores fueron de 50,9 y 54,5 miles de euros para el promedio de multinacionales de España en los años 2022 y 2023, respectivamente.

Además de ese reajuste necesario por los resultados obtenidos, otra debilidad del conjunto de las multinacionales gallegas en el exterior es la limitada contribución por sectores de actividad productiva a la inversión en el exterior, cuya diversificación sectorial es mucho menor para Galicia (45%-46% para 2022 y 2023) que para la media de España (68,5%-68,10%). Se observa una estructura muy diferente en cuanto a los principales sectores inversores en el exterior cuando se compara el conjunto de España con Galicia. En España los principales sectores que lideran la inversión en el exterior (datos para 2023) son Servicios financieros (27%), Suministros energéticos (10%), Telecomunicaciones (7,3%) y Comercio al por mayor e intermediación excepto de vehículos de motor (6,5%). Estos cuatro sectores tienden a ser los de mayor posición de stock inversora en el exterior en los últimos años (51% del total en España). En Galicia es la Actividad inmobiliaria (36%), el Comercio al por menor, excepto de vehículos a motor (32%), y los Servicios financieros (15%). Estos tres sectores aglutinan hasta el 84% de stock inversor de empresas gallegas en el exterior. Por tanto, la naturaleza de las actividades económicas es muy diferente entre ambos territorios, reflejando la limitada capacidad inversora de muchos sectores del sistema productivo gallego, lo que lleva a esa baja diversificación sectorial. De hecho, Galicia sólo registró inversión en el exterior en 41 de los 81 sectores posibles.

No obstante, el peso de la inversión por áreas geográficas muestra datos mucho más equilibrados. Se observa una relativa diversificación por grandes áreas geográficas (UE-27, Resto de Europa, América del Norte, Latinoamérica, Resto de América, Asia y Oceanía, África). El índice de diversificación por áreas geográficas es similar al conjunto de España (entre 70% y 72% para Galicia, y entre el 78% y 77% para España, en los años 2022 y 2023, respectivamente). Europa representa un 60% del total de inversión gallega en el exterior (entre un 47% y un 52% para España), mientras que la UE-27 atrae el 46% de las inversiones gallegas (el 30% para España). En cambio, llama la atención que Latinoamérica representa el 8% del total de stock inversor de Galicia en el exterior, mientras que es un 28% para el conjunto de España. Además, la inversión en América del Norte (EE.UU., Canadá y Méjico) tiene mayor peso para Galicia (un 25% sobre el total de cada año en 2022 y 2023), que para el conjunto de España (15%). Esto apunta a la necesidad de reajustes y previsión de riesgos posibles derivados de la política arancelaria del presidente Trump llevada a cabo durante la primera mitad de 2025. Dicho efecto todavía no es visible en estos resultados, pero es un riesgo detectado al que conviene prestar especial atención.

**Figura 4. Flujos de salida de inversión bruta de Galicia en el exterior y peso por áreas para el total del período 2014-2024: Flujo acumulado en el período 22.387 millones de euros a 66 países (índice diversificación geográfica: 55,6%) (millones de euros)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Datainvex, Secretaría de Estado de comercio.

Si descendemos al ámbito de países a nivel geográfico respecto al flujo de inversiones de salida de Galicia al exterior en los últimos diez años, éstas han supuesto una media de 2.035 millones de euros entre 2014 y 2024 (Figura 4). Los niveles de cada año varían dependiendo tanto de la coyuntura económica como de los horizontes de planificación de las empresas. Se observa la caída a niveles mínimos en 2021 fruto de la COVID-19, que tan sólo dejó en suspenso las inversiones que se materializaron en 2022 y alcanzaron el máximo de esta serie temporal con 4.246 millones de euros. Por países y áreas geográficas, llaman la atención dos aspectos. Primero, que el dato puntual del peso excesivo de la UE-27 y Europa en general en los últimos dos años se ve diluido cuando se analizan los flujos de la última década. Así, Europa representó en el acumulado de flujos un 34% del total en el período 2014-2024. Sin embargo, confirma el peso de América del Norte (27%), lo que a raíz del reciente giro en la política arancelaria de EE. UU. puede poner en riesgo un volumen de inversiones muy importante. Segundo, cuatro países aglutinan hasta el 70% del flujo total de salida al exterior desde Galicia. El primero es Estados Unidos con 4.911 millones de euros en total entre 2014 y 2024, que supuso un 31% del total de flujos del período. No obstante, en el último año disponible (2024) ya se vislumbra una caída relevante en el flujo anual a este país, con el mínimo histórico de 38 millones de euros (apenas un 2% del volumen de salida del 2024). Reino Unido es el siguiente, con 2.427 millones de euros, un 15% del total del período, y con importes decrecientes en los últimos tres años hasta no registrarse ninguna inversión en 2024. Le sigue Luxemburgo con un total de 2.215 millones, el 14% del total. Finalmente, Países Bajos cierra esta lista de cuatro con 1.606 millones de euros, el 10% del total del período, apenas 50 mil euros en 2024 y sin inversión en el 2023. Habría que sumarle, por la relevancia de la zona en el contexto actual, los 1.167 millones de euros que invirtieron las empresas gallegas en Canadá, que representa el 7% del período, aunque también con mínimos históricos en el 2024 (544 mil euros). Recordemos que la campaña presidencial estadounidense tuvo lugar durante el 2024, produciéndose la elección en noviembre de ese año. A la vista de estos datos, parece que la multinacional gallega dejó en suspenso posibles inversiones en América del Norte a la espera del resultado que, tras la elección de Trump, anunciaba ya una guerra comercial con China y la UE, lo que culminó con la subida arancelaria ya conocida. Se inició en marzo de 2025 con la reintroducción de aranceles al acero y aluminio, pero las empresas ya habían anticipado en cierta medida el impacto que podría tener el resultado electoral.

En resumen, todo esto se traduce en una alta concentración y, por tanto, baja diversificación de los flujos de salida al exterior por parte de las multinacionales gallegas, con un índice de diversificación geográfica de un 55,6% en el agregado del período 2014-2024, aunque haya implicado la inversión en 66 países diferentes.

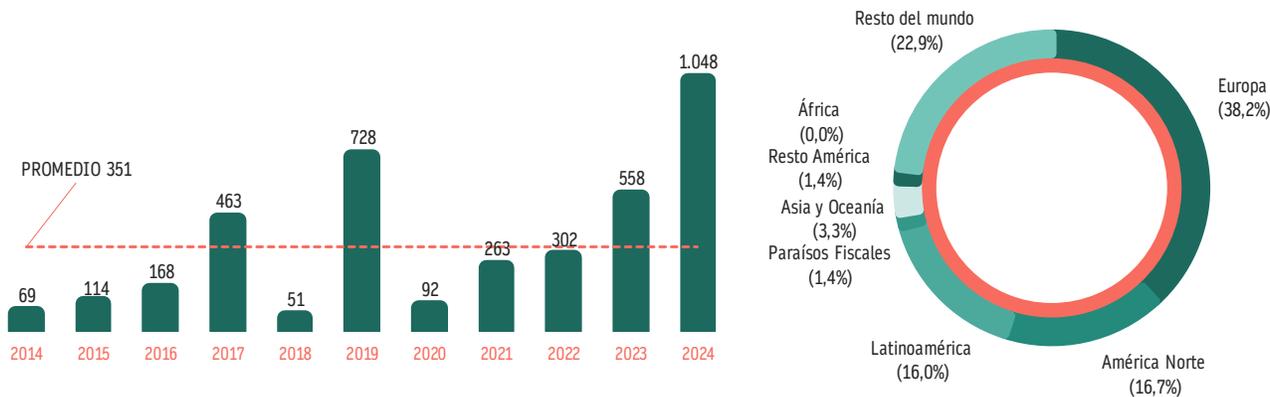
Respecto a los flujos de entrada (Figura 5), el valor medio del período 2014-2024 fue de 351 millones de euros, con mucha variabilidad anual y con valores superiores a la media en los dos últimos años (558 y 1.048 millones de euros para 2023 y 2024, respectivamente). En ese último año se registró el valor máximo de la serie, mientras que los mínimos se produjeron en el año 2018 con 51 millones de euros y el 2014 con 69 millones de euros. Se recibieron inversiones de 78 países, lo que supuso una diversificación geográfica media (55,2%). Esta limitada diversificación se observa también en el detalle por países, puesto que los cinco primeros países aglutinan el 70% respecto al total de flujos de entrada del período 2014-2024. Portugal fue el de mayor peso, con 914 millones de euros, un 31% del total entre 2014 y 2024. Le sigue Países Bajos con 472 millones de euros (un 16% del total), Chequia con 269 millones de euros (9%), Luxemburgo con 233 millones de euros (8%), y Reino Unido con 196 millones de euros (6,7%). Se podría incluir también a Francia, que con 193 millones de euros (6,6%) se sitúa muy cercano al anterior. El conjunto de cinco países supone el 78% del flujo total recibido en el período.

Por grandes áreas geográficas destaca el peso de Europa (38%), y el reparto similar entre América del Norte y Latinoamérica (16,7% y 16%, respectivamente). Puesto que es un tema actual, destacaremos aquí que las multinacionales de China invirtieron unos 69,4 millones de euros entre 2014 y 2024, un 2,38% de los flujos totales recibidos. Sectorialmente, apenas cuatro sectores registraron inversiones del país asiático, concentrándose enormemente en una inversión en la Industria de la alimentación (61 millones de euros en el 2016), Comercio mayorista (115 mil euros en 2014 y 523 mil euros en 2022), Construcción de edificios (255 mil euros en 2021 y 315 mil euros en 2024), y Comercio minorista (10 mil euros en 2017). La entrada de un potente grupo empresarial chino adquiriendo el 100% de una reconocida conservera gallega le dio entrada a ésta última a una red formada por más de 121.700 empresas, abriendo asimismo todo el potencial del conjunto del mercado asiático (China, Japón...). El resto continúa estando enfocado a la distribución mayorista y comercialización minorista.

Dos sectores han supuesto en conjunto el 58% de entradas totales de flujos en el período 2014-2024. Se trata de la Fabricación de otros productos minerales no metálicos (983 millones de euros, 33,6% del total) y Metalurgia, Fabricación de productos de hierro y acero (723 millones de euros, 24,8% del total). Le sigue con pesos relativos inferiores al 3,5% sectores como la Fabricación de vehículos de motor (102 millones de euros), el Sector asegurador (90,5 millones de euros), el Sector asistencial en establecimientos residenciales (83 millones de euros) y el Comercio mayorista (72,7 millones de euros). Se observa, por tanto, que Galicia resulta

atractiva para inversiones de muy diverso tipo, y sobre todo, se destaca la tendencia creciente en sectores que continuarán creciendo como resultado del envejecimiento poblacional (residencias).

**Figura 5. Flujos de entrada de inversión bruta del exterior a Galicia y peso por áreas para el total del período 2014-2024: flujo acumulado en el período 3.856 millones de euros de 78 países (índice diversificación geográfico: 55,2%) (millones de euros)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Datainvox, Secretaría de Estado de comercio<sup>4</sup>.

En ambos casos, tanto en flujos de entrada como de salida, llama la atención el peso de países como Países Bajos (472 millones de euros en flujos de entrada, 16% del total; 1.606 millones de euros en flujos de salida, 10% del total) y Luxemburgo (233 millones de euros en flujos de entrada, 8% del total; 2.215 millones de euros en flujos de salida, 14% del total) por ser países intermediarios que envían y reciben flujos de otros países para centralizar fiscalmente allí los movimientos de inversiones al exterior. No obstante, el caso de Países Bajos parece haber perdido mucha importancia en los dos años más recientes.

Las entradas de inversión extranjera juegan un papel muy importante en el crecimiento económico de un país/región por cuánto pueden suponer transferencias de tecnología y *spillovers* de conocimiento por parte de las empresas extranjeras hacia la zona. Cabe destacar que la mayor parte de sectores intensivos en conocimiento o de alta tecnología no se encuentran entre los de mayor inversión exterior en Galicia. Sin embargo, cabe citar la inversión recibida de 61,1 millones de euros en Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería (2,1% del total), los 14,5 millones de euros en el Sector de investigación y desarrollo (apenas un 0,5% del total del período), los 10,7 millones de euros en Servicios de información o los 3,5 millones de euros en Telecomunicaciones. Esto se ha producido especialmente en los años más recientes del período analizado, lo que muestra el grado de atractivo de estos sectores que, si bien pueden no requerir tanto volumen de inversión, tienen un impacto muy relevante en el conjunto del sistema productivo gallego por su transversalidad.

## 10.3. Módulo de internacionalización en la Encuesta ARDÁN

La encuesta del módulo del Indicador ARDÁN de Empresa Global se divide en dos grandes apartados. Uno es común para cualquier empresa, esté o no internacionalizada. Este apartado trata de medir el potencial de internacionalización de la empresa, además de recabar información sobre su estrategia competitiva y sobre dos aspectos que influirán en la recomendación respecto a las cuatro estrategias básicas de internacionalización de la matriz presión para integración-adaptación al mercado local. El segundo apartado integra preguntas específicas sobre aspectos concretos de la internacionalización de la empresa, por lo que sólo fue realizada por la submuestra que tuvo alguna experiencia internacional.

La parte común de la encuesta incluye 7 preguntas y 12 ítems. La parte específica para la empresa internacionalizada incluye 26 preguntas adicionales que contienen 125 ítems en total. De ellos, un 35% proviene de la respuesta a otras encuestas como la de innovación (ver Tabla 4). La comparativa de las respuestas al bloque de potencial de expansión internacional facilitará una valiosa información para las empresas que están planteándose internacionalizar alguna parte de sus actividades, o bien para aquellas

<sup>4</sup> [http://datainvox.comercio.es/principal\\_invex.aspx](http://datainvox.comercio.es/principal_invex.aspx)

denominadas exportadoras irregulares, que están aún en una situación de entrada y salida del mercado internacional dependiendo de las solicitudes de venta internacional que reciben.

**Tabla 4. Variables del cuestionario del Indicador de empresa global**

Ámbito temático	Cuestiones	Nº de ítems
Potencial de Expansión internacional	Previsión de ventas internacionales	3
	Potencial de productos/servicios para la internacionalización	6
	Uso de herramientas de marketing digital	1
	Matriz integración-adaptación al mercado local	2
	Estrategia competitiva	1
	Impacto económico de innovaciones sobre ventas totales	2
Estrategia, cultura y estructura	Orientación estratégica a la internacionalización	5
	Orientación a identificación de riesgos de internacionalización	3
	Uso de instrumentos de gestión de riesgo internacional	2
	Uso de instrumentos de gestión de cobro internacional	4
	Existencia y tipo de departamento de internacionalización	1
Internacionalización de las ventas	Número de países de venta	2
	Porcentaje de destino de las ventas por grandes áreas geográficas (grado de diversificación geográfica)	11
	Número total de clientes	2
Internacionalización de las compras	Número total de clientes internacionales	2
	Número de países de importación	1
	Número total de proveedores	2
	Número total de proveedores internacionales	2
	Total de compras realizadas	2
	Total de compras realizadas a proveedores extranjeros	2
Compromiso de recursos con la internacionalización	Año de primera venta internacional	1
	Año de apertura de primera subsidiaria en el exterior	1
	Número de trabajadores asignados a actividades de internacionalización	1
	Estructura de cargos de responsabilidad por género	2
	Años de experiencia del equipo directivo en mercados internacionales	1
	Formación sobre temas de internacionalización	3
	Presupuesto de marketing internacional y para explorar internacionalmente	3
	Compromiso de recursos en acuerdos para acceso a mercados exteriores	6
	Compromiso de recursos en I+D+i internacional	40
	Número de empresas del grupo corporativo	1
	Participación en sociedades en el exterior	2
	Volumen de activos en mercados internacionales	2
	Ayudas de la administración pública para la internacionalización	3
Internacionalización de la financiación	3	

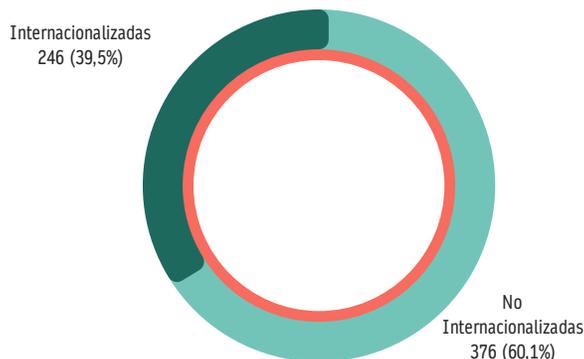
Fuente: Elaboración propia.

## 10.4. Análisis de la internacionalización de la empresa gallega a través de la encuesta a empresas

### 10.4.1. Características de la muestra

Nuevamente, la encuesta sobre internacionalización atrajo la atención de numerosas empresas que deseaban evaluar su potencial para la internacionalización, además de las empresas ya internacionalizadas. La encuesta tiene un conjunto de preguntas iniciales que son comunes tanto para empresas internacionalizadas como para aquellas puramente domésticas o internacionalizadas esporádicamente, en las que coincide la ausencia de ventas internacionales en algún año, pero pudieron haber registrado ventas internacionales en otros años. Se tratará de evaluar comparativamente estos tres tipos de empresas, lo que permitirá a las domésticas con interés y a las internacionalizadas con irregularidad una valiosa información para la consolidación de su actividad internacional. Se recabaron 246 respuestas de empresas con actividad internacional y 376 de empresas domésticas (Figura 6).

**Figura 6. Encuesta de empresas según actividad internacional, muestra 2025**  
(N=622 empresas)

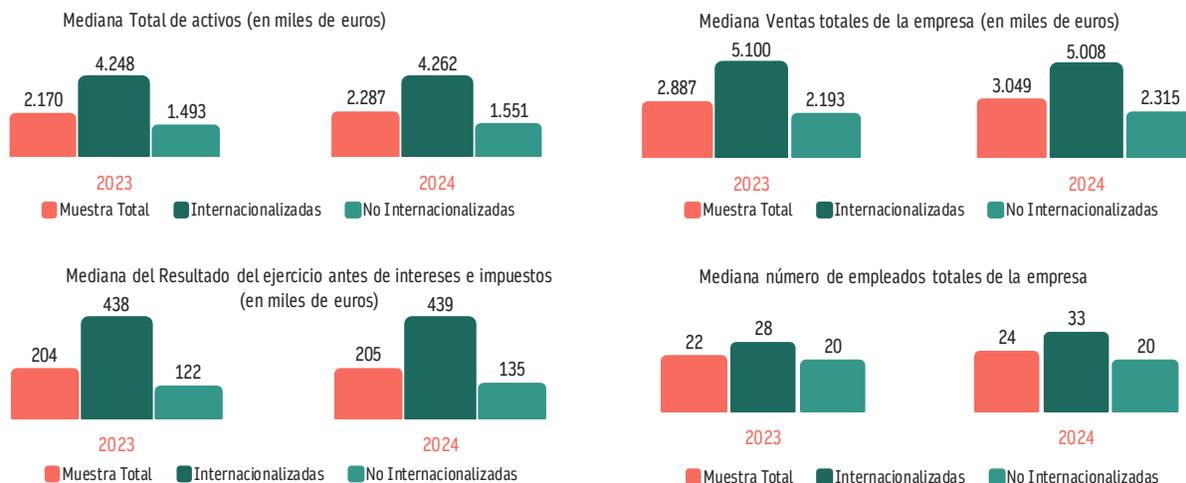


Fuente: Elaboración propia.

En lo sucesivo, trabajaremos con medianas en lugar de promedios cuando las cifras impliquen cantidades en euros, puesto que es una medida menos sensible cuando hay valores muy extremos que distorsionan el promedio (empresas muy grandes vs. empresas muy pequeñas). En la Figura 7 observamos claramente una primera diferencia sustancial entre el conjunto de empresas internacionalizadas y las puramente domésticas: el tamaño importa. Las empresas internacionales tienen 2,8 veces más total de activos que las no internacionalizadas (4,2 millones de euros vs. 1,5 millones de euros en 2024) y facturan 2,2 veces más (5 millones de euros vs. 2,3 millones de euros en 2024). Esto también se traslada a los resultados antes de intereses e impuestos (BAII), en las que las internacionales obtuvieron 2,5 veces más en 2024. Hemos registrado máximos de más de 1.600 millones de euros de facturación en el caso de empresas internacionales, y más de 193 millones en el caso de empresa no internacional, pero esto último es mucho menos frecuente en este grupo.

En número de empleados hay menos diferencias, pero se debe al uso de medianas en lugar de promedios en los casos de variables económicas, ya que hay tamaños más dispares en el caso de las empresas internacionales que hace elevar la media del subgrupo.

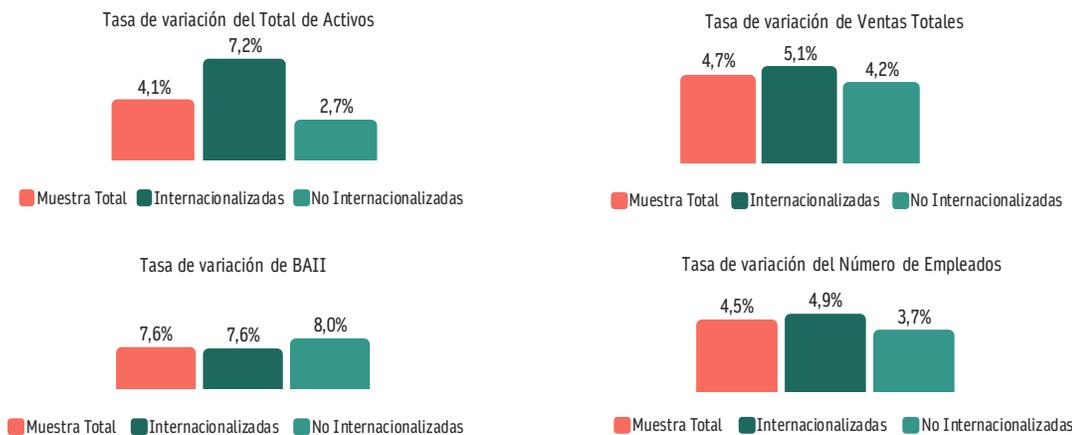
Figura 7. Características de la muestra. Principales cifras, 2023-2024



Fuente: Elaboración propia.

Dinámicamente se observan crecimientos moderados en el total de activos y en las ventas totales (Figura 8). Las empresas internacionales aumentaron su inversión en activos un 7,2% entre 2023 y 2024, mientras que las no internacionales lo hicieron en un 2,7%. No obstante, ambos tipos de empresa crecieron en ratios similares en ventas totales (5,1% la internacional vs 4,2% la doméstica). La variación en el BAII fue ligeramente superior para la no internacional (8%) que para la internacional (7,6%), probablemente derivado del mayor esfuerzo inversor en activo total de éstas últimas que puede no haber dado su fruto todavía. Las variaciones en número de empleados son similares, un 4,9% para la internacional y un 3,7% para la no internacional. Respecto al informe anterior, se observa una muy relevante ralentización general del crecimiento en beneficios tanto para la internacional como para la no internacional. La primera crecía un 15,8% en el informe anterior (2022-2023) y la doméstica un 19,3%.

Figura 8. Características de la muestra. Tasas de variación en %, 2023-2024

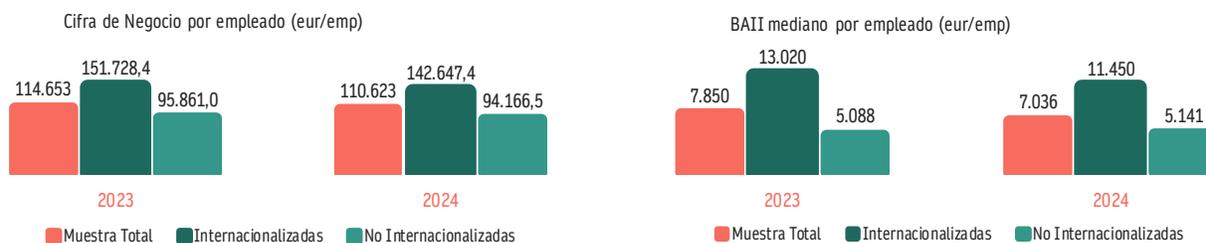


Fuente: Elaboración propia.

No obstante, las empresas internacionales son capaces de obtener más facturación y beneficio por empleado que las no internacionales (ver Figura 9), lo cual podría indicar la necesidad de que la empresa que está planificando su internacionalización alcance mayores cotas de productividad, especialmente laboral, para afrontar con éxito el salto a los mercados internacionales. Así, en 2024 las empresas internacionales obtuvieron más de 142 mil euros de facturación por empleado y más de 11 mil euros de beneficio por empleado, lo que fue 1,5 y 2,2 veces más que para las empresas no internacionales. No obstante, constatamos también el deterioro en dichas cifras tanto si comparamos cada uno de los tipos de empresa respecto al año anterior (2023), como respecto a la iteración anterior, en que por ejemplo la cifra de negocio de la empresa internacional superaba los 152 mil euros por empleado.

Esto corrobora la tendencia a la ralentización general de los crecimientos y una mayor presión de la competencia en cualquier mercado.

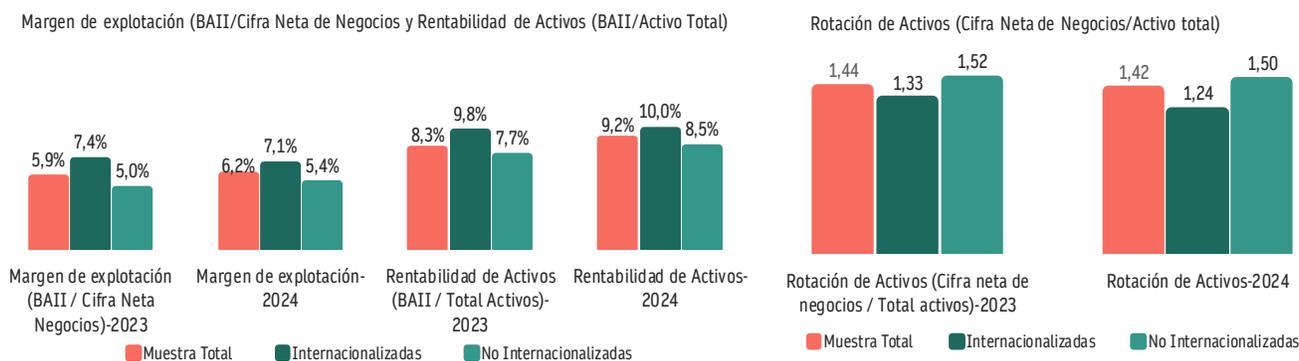
**Figura 9. Características de la muestra. Cifra neta de Negocios por empleado y BAII por empleado, 2023-2024 (medianas, en euros)**



Fuente: Elaboración propia.

Si desagregamos el árbol de la rentabilidad de activos en margen de explotación y rotación de activos (Figura 10), se comienza a observar otro hecho diferencial. La empresa internacionalizada tiene una rentabilidad de activos mayor que la no internacionalizada (en 2024, 9,8% vs. 7,7%, respectivamente). Y esto lo consigue por la vía del margen de explotación (7,1% la internacionalizada vs. 5,4% la doméstica), y no por la vía de la velocidad de las ventas o rotación, que en 2024 fue de 1,24 para la empresa internacional y 1,50 para la doméstica. Esto es, tal vez por el mayor tamaño de activos y la orientación estratégica a competir más por la vía de la diferenciación, a la empresa internacional le cuesta más esfuerzo conseguir recuperar la inversión necesaria en activos a través de la facturación que a la no internacional. No obstante, se mueve en niveles sanos como para conseguir un efecto multiplicador sobre el margen de beneficio por unidad facturada, que le hace conseguir mayor rentabilidad sobre la inversión en activos comparada con la no internacional. Esto, por otra parte, está anunciando la necesidad de competir vía diferenciación ofreciendo proyectos de alto valor añadido en los mercados internacionales por la vía del margen de explotación.

**Figura 10. Desagregación del árbol de Rentabilidad económica para la muestra, 2023-2024 (medianas)**



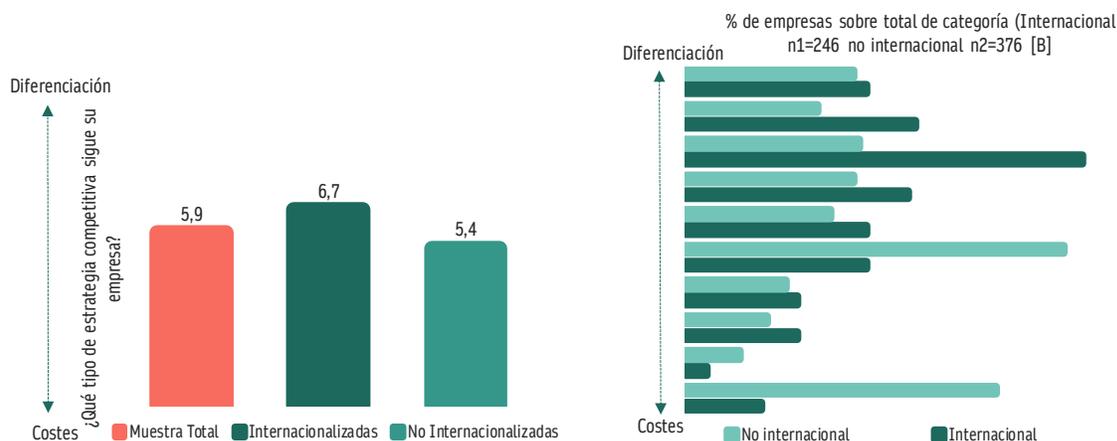
Fuente: Elaboración propia.

### 10.4.2. Potencial internacionalizador

El potencial de internacionalización y la comparativa entre empresa internacionalizada y puramente doméstica con interés en internacionalizarse es uno de los elementos de mayor valor añadido de este informe. En este bloque evaluaremos diversas dimensiones que los estudios científicos han señalado como ligados al éxito de la internacionalización. Estos son la estrategia competitiva, el binomio crecimiento en mercados nuevos vs. actuales (ligado a la exploración de nuevos mercados y la explotación de mercados actuales), la imagen de marca, la complementariedad entre productos, las sinergias entre actividades económicas desarrolladas por la empresa, o la innovación, como los más destacables.

Inicialmente nos centramos en la estrategia competitiva de las empresas (ver Figura 11). Aunque la diferencia es muy sutil en la figura de la izquierda, la empresa internacionalizada tiende a seguir más bien alguna de las estrategias de diferenciación, mientras que la no internacionalizada tiene menor orientación a seguir este tipo de estrategia. Esta diferencia es significativa a pesar de su magnitud cuando se comparan empresas de las tres iteraciones. En la figura de la derecha se observan las diferencias en la proporción de empresas para cada valor de la escala del tipo de estrategia competitiva. En concreto, se destacan las mayores frecuencias de las empresas puramente domésticas respecto a las internacionales en los valores iguales o menores a 6 (orientación a liderazgo en costes) y viceversa, para las internacionales en los valores superiores a 6 (orientación a diferenciación).

**Figura 11. Tipo de estrategia competitiva que en promedio siguen las empresas: internacionalizada (N=246) vs. no internacionalizada (N=376)**



Fuente: Elaboración propia.

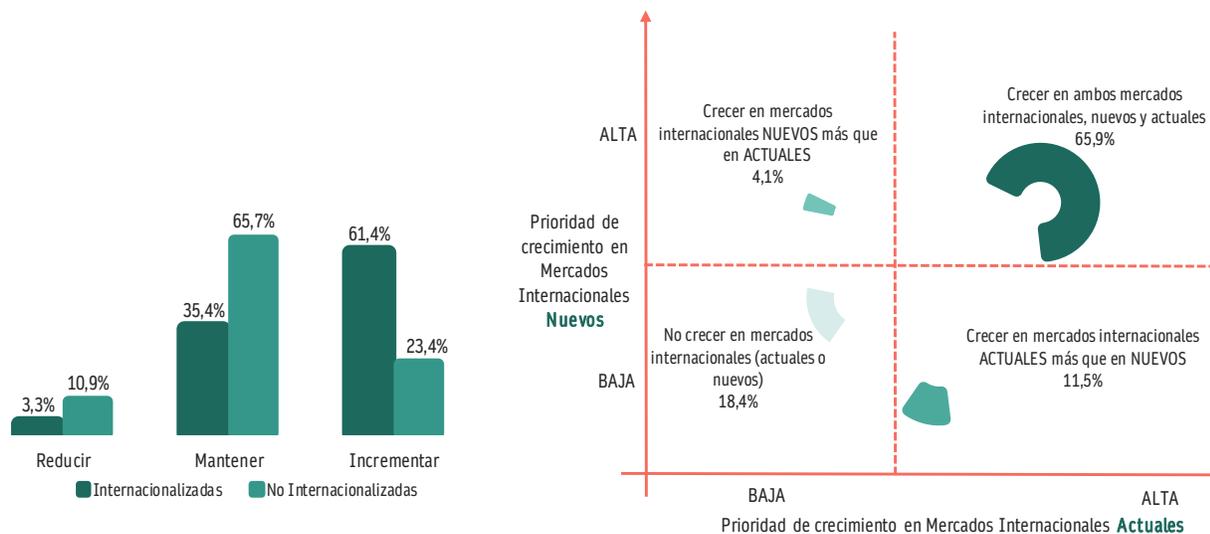
Continuando con aspectos relacionados con estrategia, la Figura 12 izquierda muestra la previsión de crecimiento de las ventas internacionales para los tres próximos ejercicios (reducir, mantener, aumentar). Apenas un 3,3% de empresas internacionalizadas prevén reducir su presencia internacional. El 11% de empresas no internacionales con dicha previsión puede deberse a que fueron empresas que tuvieron alguna venta en dichos mercados en 2023 pero no en 2024, y por ello declararon no estar internacionalizadas en esta iteración. Este comportamiento es propio de exportadores esporádicos que atienden órdenes de compra internacionales sin que desarrollen una estrategia proactiva para la expansión internacional.

El 35% de las empresas internacionalizadas desean mantener su nivel y la amplia mayoría, el 61%, declaran su intención de incrementar su expansión internacional en los próximos tres años. Todo ello a pesar o en virtud de la desaceleración del crecimiento general de las ventas en todas las empresas en estos últimos dos ejercicios completos 2023-2024. Las empresas no internacionalizadas muestran porcentajes invertidos, un 66% declaran el deseo de mantener su nivel de internacionalización —bien continuando como puramente doméstica, bien como internacional esporádica atendiendo órdenes de compra que puedan llegar—. Se identifican, por otro lado, un 23% de empresas domésticas con intención de internacionalizarse en los próximos tres años (88 empresas).

Para las empresas internacionalizadas, la Figura 12 derecha muestra la combinación de posibilidades de crecimiento en base al binomio mercados internacionales actuales (explotar) y nuevos (explorar). Se observa una cierta tendencia a crecer prioritariamente en ambos (ambidestría), esto es, tanto explotando los mercados internacionales actuales como explorando nuevos mercados internacionales simultáneamente (66% de empresas). Un 11,5% desea crecer más en mercados internacionales actuales que nuevos, síntoma de que todavía no han alcanzado el nivel de profundidad suficiente en los mercados internacionales actuales, probablemente porque están en una etapa inicial tras la primera entrada a dicho mercado. Sólo un 4,1% muestran síntomas de que puedan haber alcanzado un nivel de profundidad suficiente en los mercados actuales y desean crecer más en nuevos mercados internacionales que en los actuales. Este último porcentaje podría estar influido por la ralentización generalizada de ventas y resultados observada en figuras anteriores. En todo caso, estos porcentajes son también útiles para las empresas que desean iniciarse en mercados internacionales a la hora de diseñar su estrategia de entrada y posterior expansión internacional. Aquel 66% que mayoritariamente señalan las empresas es especialmente relevante por las implicaciones de la necesidad de explorar nuevas

oportunidades mientras se explotan las actuales, que es la opción mayoritariamente escogida. Esto exige un considerable esfuerzo de compromiso de recursos con las actividades internacionales, aspecto observado por el mayor tamaño en recursos económicos que tienen las empresas internacionales frente a las puramente domésticas.

**Figura 12. Previsión de las empresas respecto a ventas internacionales en los tres próximos ejercicios**  
(Internacionalizada=273 empresas – No internacionalizada=369 empresas)



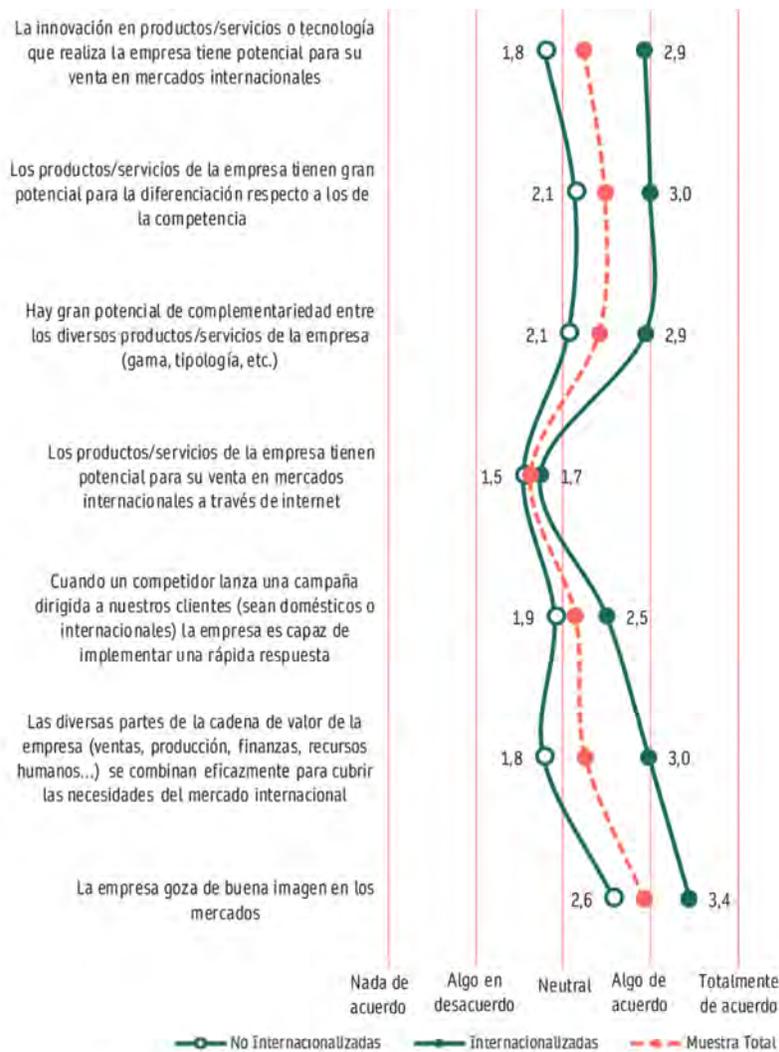
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 13 se muestra la comparativa entre empresas internacionales y no internacionales en función de un conjunto de aspectos relacionados con el potencial de la empresa para la internacionalización. Las diferencias son pequeñas en la escala, si bien hay diferencias cualitativamente relevantes. Las mayores diferencias se dan en la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor para dar respuesta a las necesidades internacionales (3,0 vs. 1,8) y si la innovación en productos/servicios que realiza la empresa tiene potencial para su venta en mercados internacionales (2,9 vs. 1,8). No obstante, por orden, en la empresa internacional lo que más potencial tiene para su internacionalización es la imagen de la empresa (3,4), la eficaz combinación de partes de su cadena de valor que facilita la internacionalización (3,0) y, con igual valor, el potencial para la diferenciación de los productos/servicios de la empresa.

La empresa no internacional no replica esta ordenación, salvo para el primer aspecto que es la imagen de la empresa (2,6). Sin embargo, el potencial de diferenciación de los productos/servicios para la internacionalización (2,1) y el potencial de complementariedad entre ellos (2,1) son los ítems que siguen por orden de importancia para la internacionalización. Tal vez pueda observarse un énfasis excesivo en estos dos aspectos para la no internacionalizada, más que en una eficaz combinación de las diversas partes de la cadena de valor, que se sitúa como la de menor valor (1,8) al igual que la innovación de sus productos/servicios. Estos son los aspectos en que las empresas no internacionalizadas deben incidir más en su reflexión previa a la internacionalización.

Un aspecto destacable es la relativa coincidencia en el bajo potencial que los productos/servicios tienen para su venta internacional a través de internet, tanto para empresas internacionalizadas como domésticas. Probablemente, esta respuesta está influida por la tipología de actividades productivas de la muestra, ya que en sectores como maquinaria o industria auxiliar puede no tener sentido la venta por internet, al no tratarse de productos/servicios dirigidos al consumidor final y su tamaño no recomienda el uso de dicho canal.

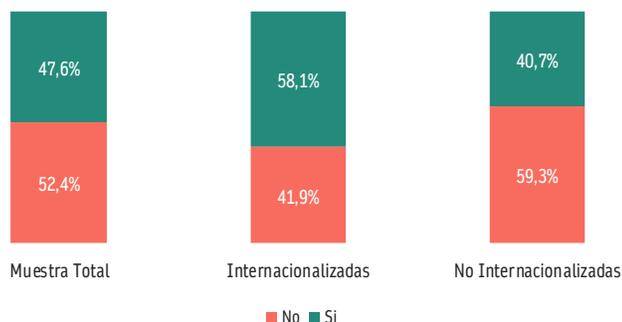
Figura 13. Potencial de internacionalización: características de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, uno de los aspectos que más puede ayudar a acelerar la expansión internacional es el uso de herramientas de marketing digital, entendidas en su más amplio concepto, no sólo en términos de venta online, sino aquellas herramientas que permiten la digitalización de todos los instrumentos de marketing, y que inciden especialmente en la facilidad de llegada a mercados internacionales de forma masiva y personalizada. Esta pregunta (ver Figura 14) se realizó en sentido amplio para cualquier mercado, por lo que cualquier empresa podía contestarla independientemente de su grado de internacionalización. Lo cierto es que hay una diferencia notable entre el 58,1% de empresas internacionales y el 40,7% de las no internacionales que usan de algún modo herramientas de marketing digital. Aquí destacamos esta cuestión doblemente. Primero, el valor complementario al primer porcentaje, que indica que un 42% de empresas internacionales no las usa de ningún modo. Esto podría estar influenciado por el posicionamiento de la empresa en cadena de valor industrial, puesto que las empresas que manufacturan productos intermedios y operan por tanto en mercados industriales pueden ser las menos proclives a su uso. Segundo, la diferencia entre internacional y no internacional, que señala la necesidad de éstas últimas de revisar y evaluar hasta qué punto su uso podría ayudar a una transición hacia una internacionalización más rápida.

Figura 14. % de empresas que usan herramientas de marketing digital

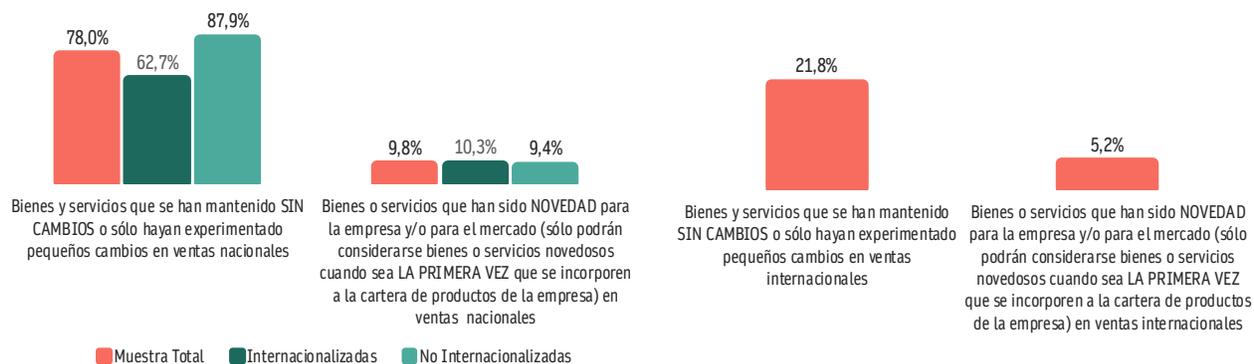


Fuente: Elaboración propia.

La asociación entre capacidad de innovación e internacionalización es conocida ya que las empresas muy innovadoras tienden a necesitar ampliar el ámbito geográfico de sus mercados para obtener lo antes posible un retorno del relevante esfuerzo inversor que acaban de realizar. La necesidad de velocidad está asociada al cambio tecnológico con el que la competencia tratará de reducir la posible ventaja para competir que haya podido obtener aquella empresa innovadora. Así, la Figura 15 muestra el promedio del impacto económico que las innovaciones introducidas en los últimos tres años han tenido, diferenciando nuevamente entre internacionalizadas y puramente domésticas. Como las puramente domésticas no tienen ventas internacionales, en la figura de la derecha no es posible mostrar el porcentaje para dichas empresas. Sumando la cifra de ambas figuras, observamos que innovación e internacionalización están muy asociadas. De hecho, el 15,5% de empresas internacionales han desarrollado novedades, bien con impacto en el mercado doméstico (10,3%) o el internacional (5,2%), mientras que entre las puramente domésticas desarrollaron innovaciones el 9,4%. También es destacable la visión de la no-innovación: prácticamente el 88% de empresas no internacionalizadas mantiene bienes y servicios sin cambios o con pequeños cambios en el mercado doméstico, mientras que en las internacionales es de un 84,5% (62,7% en mercado doméstico y 21,8% en el internacional).

Caben por tanto dos grandes conclusiones. Una, y más generalizada, es que las empresas, internacionales o no, tienden en mayor medida a explotar sus productos actuales (78% de media) que a explorar nuevos productos (9,8% de media). Sin embargo, dicha combinación de ambidestría en la explotación-exploración tiende más hacia la exploración en las empresas internacionales que en las puramente domésticas (15,5% vs. 87,9%).

Figura 15. Promedio del impacto económico que las innovaciones introducidas en 2022-2024 han supuesto sobre las ventas totales en 2024 (%)



Fuente: Elaboración propia.

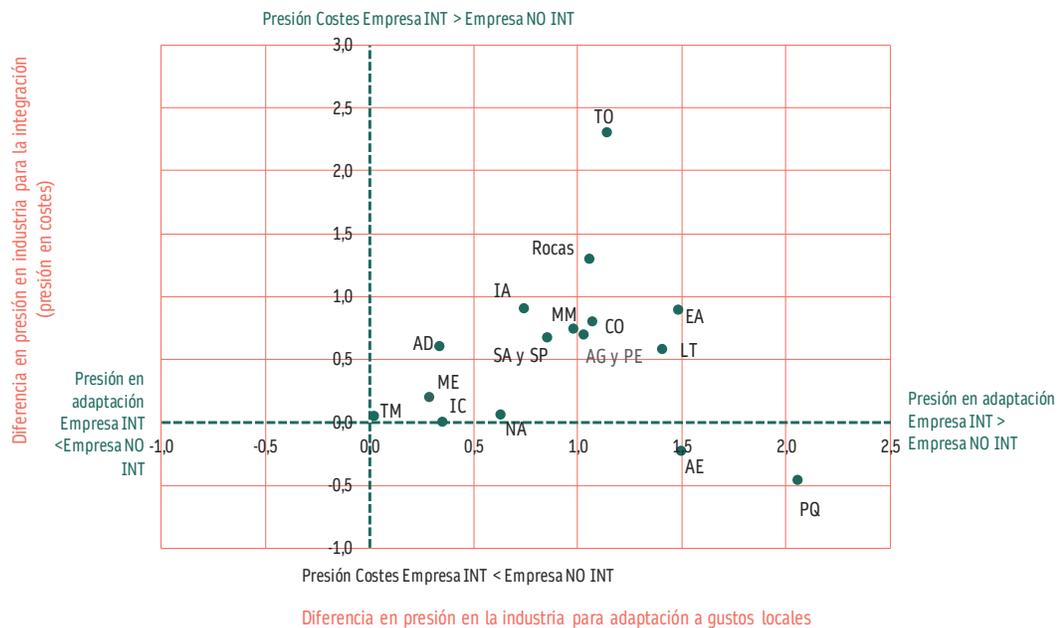
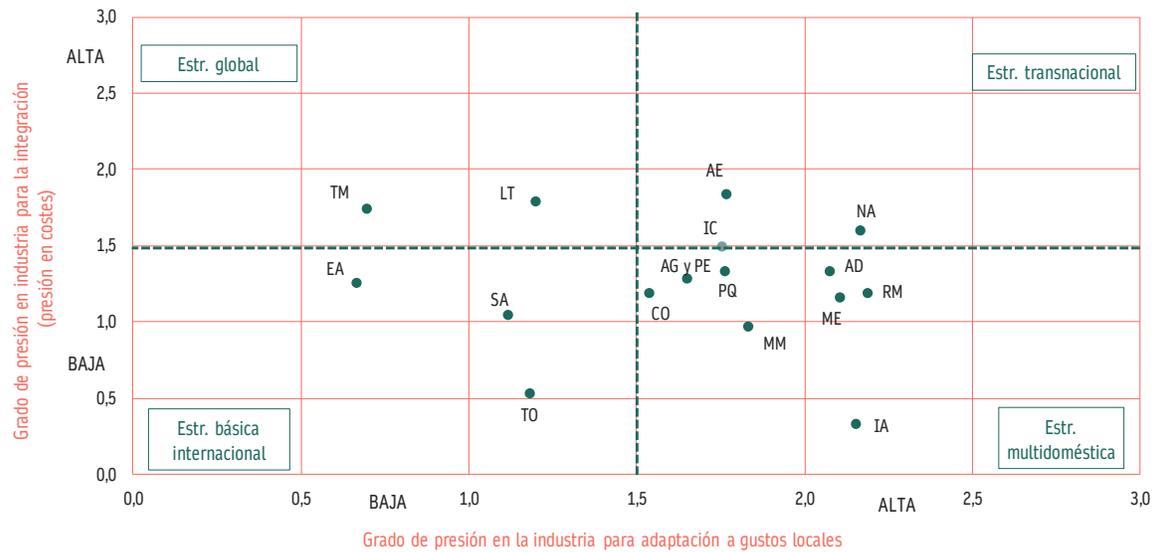
Un aspecto en el que las diferencias entre empresas internacionales y domésticas resulta más interesante es en la percepción de cuáles deberían ser las estrategias de internacionalización más adecuadas en función del binomio presión en costes en la industria–necesidad de adaptación a los mercados locales. Esto determina 4 estrategias básicas de internacionalización (ver Figura 16) en base a la matriz conocida como capacidad de adaptación–eficiencia. Esto es muy relevante tanto para la empresa ya internacionalizada como, especialmente, para la empresa que desee internacionalizarse, ya que se observa una notable diferencia de opinión: la empresa no internacionalizada tiende a considerar que hay menos presión tanto en la necesidad de adaptarse a los mercados locales como en costes en la industria global.

Hay una presencia mayoritaria de industrias manufactureras en la zona que implica una percepción de alta presión en adaptación a gustos locales (zona derecha). La presión en costes en la industria no es todo lo alta que cabría esperar. Llama la atención la presencia de bastantes sistemas productivos en la estrategia multidoméstica (alta presión en adaptación a gustos locales y relativa baja o media presión en costes en la industria). Quizás se esperaba que en muchas de las industrias situadas en la zona de la estrategia multidoméstica existiría una alta presión en costes en la industria que motivaría una integración de la cadena de valor para alcanzar alta eficiencia. Tan sólo tres industrias se situaron en la zona de la estrategia transnacional –Naval, Automoción, Información y Comunicación–, pero con niveles de presión en costes cercanos a la frontera entre alta y baja. Probablemente, esa situación está influida por la existencia de un grupo de empresas internacionalizadas y otras no internacionalizadas en la muestra.

Llamamos por tanto la atención sobre la diferente percepción existente entre las empresas domésticas y las internacionalizadas en ambas dimensiones, presión en costes y presión en adaptación a gustos locales. Este es un aspecto especialmente relevante porque implica un sesgo derivado del menor conocimiento que tienen las primeras del mercado internacional.

En la segunda gráfica de la Figura 16 es en donde observamos la mayoritaria infravaloración que realiza la empresa doméstica en ambas dimensiones, ya que las diferencias se sitúan mayoritariamente en el cuadrante superior derecho. Esto es, las empresas internacionales consideran que tanto la presión en costes en la industria como la necesidad de adaptación a mercados locales es superior en la empresa internacionalizada, que tiene mayor conocimiento de dichos mercados que la no internacionalizada. Por ello, debemos llamar la atención de estas empresas con ambición de expandirse internacionalmente para que evalúen con detenimiento cómo organizar las actividades de la cadena de valor internacionalmente. La estrategia transnacional es la más complicada de implementar porque debe incorporar ambas dimensiones y existen relevantes relaciones de intercambio entre la eficiencia necesaria para responder en costes frente a la necesidad de invertir en la adaptación a los mercados locales. La estrategia global requiere una configuración también global de su cadena de valor, sin importar las fronteras en cuanto al desarrollo de productos relativamente estandarizados buscando esencialmente la eficiencia en la organización de la actividad económica. La estrategia básica internacional (baja percepción en ambas dimensiones) permite atender los mercados locales mediante la exportación o, al menos, sin una necesidad de que la cadena de valor se ubique en los mercados internacionales que desea atender. A la vista de las actividades que se ubican ahí en la primera figura, esto se ve probablemente influido por la servitización generalizada, que puede ser más acusada en actividades que ya de por sí incluían servicios como cualquier tipo de suministro (agua, energía, salud...). Esto es, se internacionaliza un saber hacer, un modelo de negocio, que es lo que en realidad se exportaría.

Figura 16. Estrategias básicas de internacionalización: grado de presión en costes en la industria vs. grado de necesidad de adaptación a los gustos locales



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

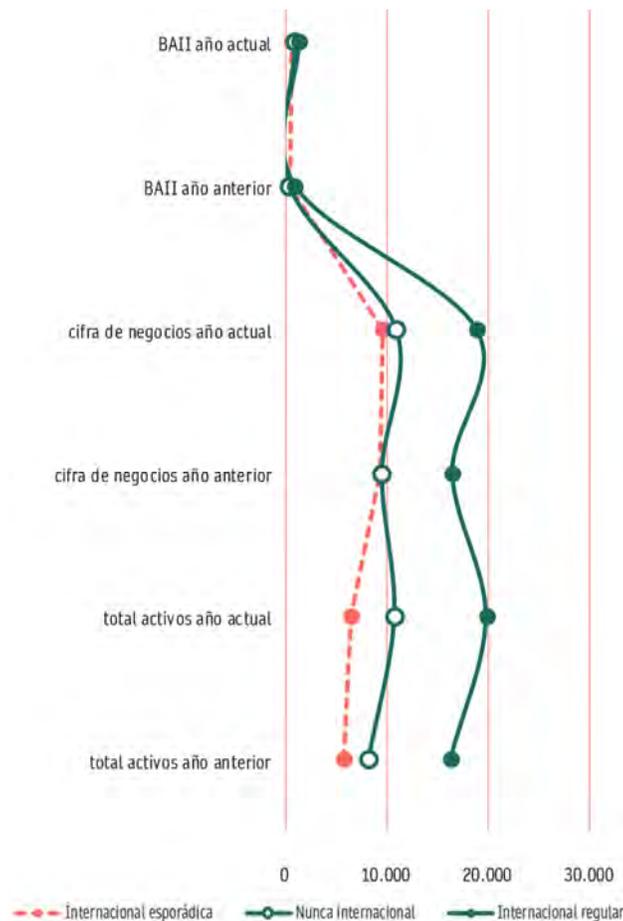
### 10.4.3. La empresa internacionalizada esporádicamente y la empresa doméstica con intención de internacionalizarse: ¿qué deben mejorar para estabilizarse en el mercado internacional?

Hemos incluido aquí dos análisis realizados con empresas que respondieron a las tres iteraciones de esta misma encuesta. Esto nos permitió detectar a 57 empresas que entraron o salieron de los mercados internacionales, 587 que se mantuvieron como puramente domésticas en estas tres iteraciones, y 354 que tuvieron actividad internacional en los tres momentos (internacionalizadas

regulares). Aquellas 57 empresas se definen como internacionalizadas esporádicas, que típicamente comienzan su actividad internacional recibiendo pedidos del mercado internacional sin que lo hayan buscado. Cuando dichos pedidos cesan, también lo hace su actividad internacional. Con el análisis que realizamos aquí queremos contribuir a que dichas empresas puedan plantearse su estabilización en los mercados internacionales. También incluimos otra comparativa entre empresas internacionales y empresas domésticas que manifestaron su intención de crecer en los mercados internacionales. Igualmente, trataremos de proporcionar pistas sobre su potencial mediante la comparación con empresas ya internacionalizadas.

La Figura 17 muestra las cifras económicas comparadas entre las categorías de empresas puramente domésticas, internacionalizadas esporádicas e internacionalizadas. Las mayores diferencias se presentan en las cifras de ventas en el ejercicio en que se hizo la encuesta y el año anterior, y en el tamaño de total activos en los mismos períodos. La empresa internacionalizada esporádicamente está incluso por debajo de la media de empresas domésticas. Esto puede indicar un primer problema en la internacionalización esporádica para mantenerse en los mercados internacionales: el tamaño importa. Sobre todo, si consideramos que ambos tipos de empresas internacionalizadas mantienen su actividad en el mercado doméstico además de las ventas internacionales.

**Figura 17. Comparativa de principales dimensiones entre empresas puramente domésticas (587), internacionalizadas esporádicas (57) y empresas internacionalizadas (354)**  
(miles de euros)

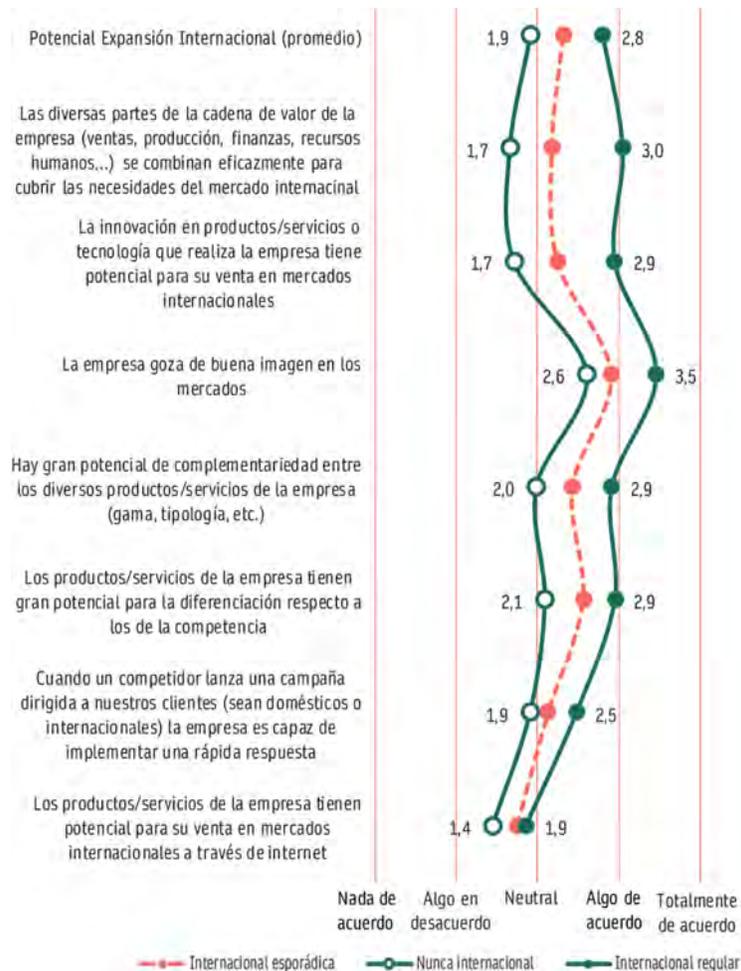


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 18 muestra la comparativa de las variables que miden el potencial internacionalizador. En este caso, la empresa internacionalizada esporádicamente tiene un potencial mayor que la puramente doméstica, pero todavía no llega a los niveles de la empresa internacionalizada regular. La figura ordena los ítems de mayor a menor diferencia. Así, la empresa internacionalizada esporádicamente tiene que mejorar más en la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor para la

internacionalización, en orientar la innovación hacia su uso en mercados internacionales, y en mejorar su imagen en mercados internacionales que, obviamente, sólo es posible si dedica recursos a ello en dichos mercados internacionales y, por otro parte, se logra con mayor facilidad si está presente en ellos. Es conocido que la entrada y salida de una empresa de un mercado internacional puede ser percibida como un signo de debilidad que afecta negativamente a su imagen y, por tanto, a las ventas internacionales. En cambio, donde más parecido hay con las empresas internacionalizadas regulares es en el potencial de los productos/servicios para su venta en mercados internacionales. Esto quizás haya sido el aspecto que haya llevado a las empresas con actividad internacional esporádica a iniciarse en mercados internacionales. Pero como se observa, es una condición necesaria pero no suficiente para la internacionalización regular con éxito.

**Figura 18. Comparativa de potencial internacionalizador entre empresas puramente domésticas, internacionalizadas esporádicas y empresas internacionalizadas**

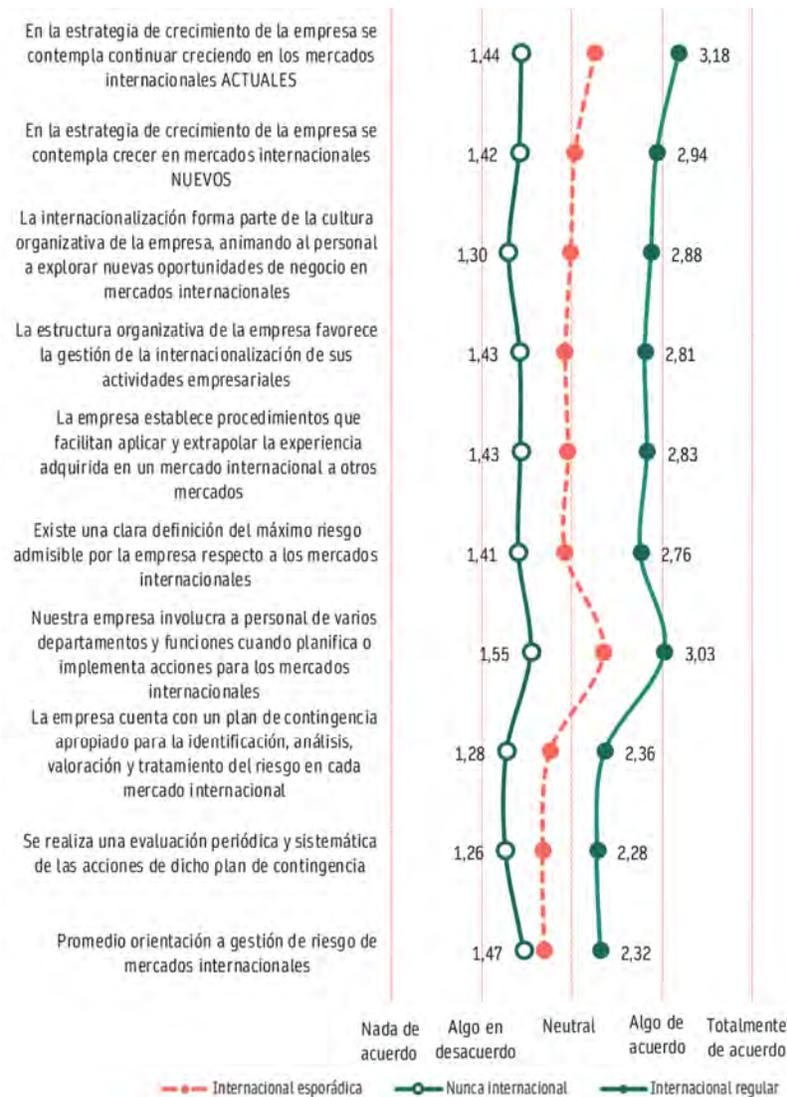


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 19 evalúa las diferencias en las variables relativas a la orientación cultural hacia la internacionalización. Nuevamente, la figura tiene los ítems ordenados de mayor a menor diferencia entre las internacionalizadas esporádicas y las regulares. Aquí debemos destacar tres grandes aspectos. Uno, no podía ser de otra manera, la mayor diferencia está en la orientación a crecer en mercados internacionales, nuevos o actuales. La esporádica necesita incorporar esto más en su estrategia, lo que confirma su carácter esporádico atendiendo pedidos que llegan sin que la empresa los haya buscado activamente. Lo segundo es el binomio estrategia-estructura. Como estas empresas no parecen tener una estrategia internacional proactiva, tampoco estructuran la empresa para poder atender los mercados internacionales. El tercero, es la orientación cultural a gestionar el riesgo internacional. La empresa internacional lo tiene incluido en su planificación. La esporádica apenas lo considera. Probablemente por el bajo coste que puede tener su salida de mercados internacionales cuando no ha comprometido recursos con mercados internacionales de forma decidida. Por tanto, si asumimos que hay riesgo cuando se involucran recursos inamovibles o difíciles de reorientar a otras

actividades, entonces la empresa esporádica tiene un riesgo menor en su internacionalización. Y por ello, podría tener también una menor orientación a la gestión de dicho riesgo. No obstante, en pruebas adicionales realizadas con empresas internacionalizadas regularmente, observamos una relevante correlación positiva entre el grado de diversidad geográfica de mercados y una mayor orientación a gestionar el riesgo. Aquí no debe interpretarse este resultado como causa-efecto, en el sentido de si mayor orientación a gestionar el riesgo permite mayor diversificación o si el hecho de tener una mayor diversificación conlleva necesariamente una mayor orientación a gestionar el riesgo de operar en mercados muy diversos. Esto es, la empresa esporádica que sirve el mercado doméstico y, ocasionalmente, algún mercado internacional debe reflexionar sobre la identificación de riesgos de operar establemente en varios mercados de zonas geográficas diversas, y debe desarrollar un plan de contingencias adecuado.

**Figura 19. Comparativa de orientación cultural hacia la internacionalización entre empresas puramente domésticas, internacionalizadas esporádicas e internacionalizadas regulares**

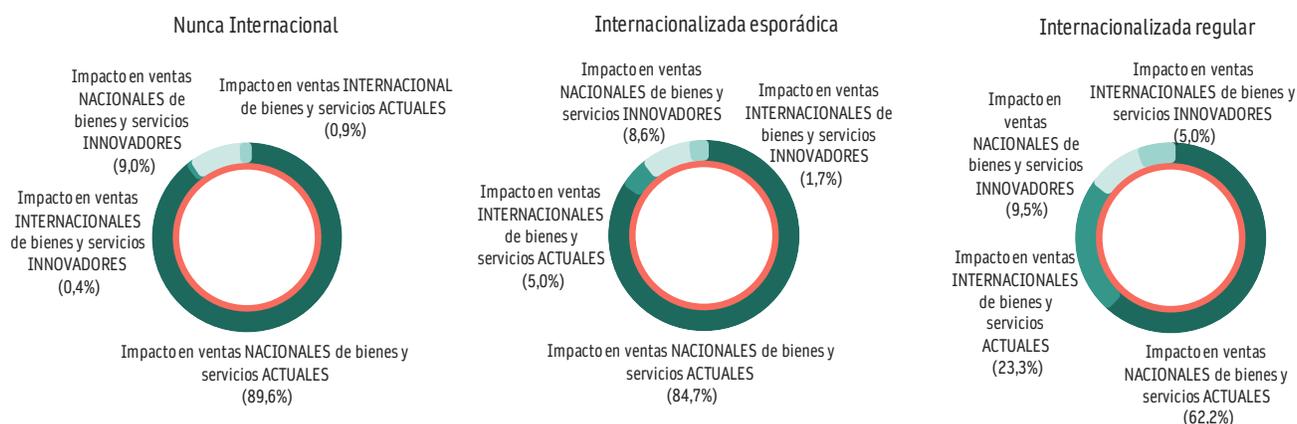


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 20 muestra los resultados comparados para otra dimensión relevante que afecta cada vez más a la regularidad de la internacionalización, y es la innovación. Se espera que empresas muy innovadoras tiendan a internacionalizarse tempranamente (recientemente creadas) y/o rápidamente para tener un tamaño de mercado lo suficientemente relevante que les permita obtener un retorno relativamente rápido de la inversión realizada en el proceso de innovación. No es de extrañar, por tanto, alguno de los resultados de esta figura. Cuando el impacto de las ventas de productos actuales en el mercado doméstico es muy alto, esto motiva a la empresa a mantenerse en este mercado y no encuentra incentivos para mantener una internacionalización regular. En las

esporádicas, el peso del impacto en las ventas de productos actuales alcanza cifras similares a las empresas puramente domésticas (85%), mientras que dicho nivel es del 62% en empresas internacionalizadas regularmente. Naturalmente, en dicha cifra influye el hecho de no estar presente en mercados internacionales regularmente. Pero, también se puede interpretar como que la orientación a productos actuales está motivada por una cierta demanda doméstica. Esto podemos verlo en la comparación entre el impacto de ventas internacionales de productos actuales (5% para esporádica, 23% para siempre internacionalizada). En cambio, el peso en las ventas de productos innovadores es muy similar para esporádica y siempre internacionalizada; es del 8,6% en mercados domésticos y 1,7% en mercados internacionales para la esporádica, y el 10% y el 5% para la siempre internacionalizada, respectivamente. Por tanto, cuando el mercado internacional no tiene un peso suficiente en mercados actuales, la empresa puede tender a salirse de forma que tampoco los productos innovadores tendrán mucho peso, ni en el mercado doméstico ni en el internacional. En cambio, las ventas de productos actuales en mercados internacionales parecen llevar a las empresas siempre internacionalizadas a innovar en productos/servicios para asegurarse la continuidad en el futuro en dichos mercados, que son más exigentes y diversos. También, visto a la inversa, estar presente en mercados internacionales proporciona mayores oportunidades y fuentes para inspirar la innovación.

**Figura 20. Comparativa de orientación cultural hacia la innovación entre empresas puramente domésticas, internacionalizadas esporádicas e internacionalizadas regulares**



Fuente: Elaboración propia.

Compararemos ahora a las empresas domésticas que han manifestado que crecerán en mercados internacionales en los próximos 3 años con empresas internacionales que declaran que se mantendrán o aumentarán su expansión internacional.

La Figura 21 muestra la comparativa entre 65 empresas domésticas con intención para internacionalizarse con 578 siempre internacionalizadas. Nuevamente se ordenan los ítems de mayor a menor distancia. Curiosamente, vuelve a salir la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor como aspecto de mayor diferencia, la imagen de la empresa en mercados internacionales y la innovación. Un aspecto llamativo en esta comparación es que el potencial de internacionalización de los productos/servicios es significativamente menor en la empresa internacionalizada que en la empresa con intención de internacionalizarse. Esto podría estar sesgado en este último caso por la inexperiencia de la empresa en mercados internacionales, ya que es algo que la empresa debe ir adaptando. La empresa con intención de internacionalizarse debe por tanto evaluar en mayor medida dicho potencial en base a información de mercado evitando usar el mismo razonamiento que fue válido en el mercado doméstico cuando los mercados internacionales a los que se intentará acceder sean sustancialmente diferentes. La misma lógica que fue validada en el mercado doméstico puede no ser aplicable con éxito al nuevo mercado internacional.

Figura 21. Comparativa en medidas de potencial de internacionalización entre empresas domésticas con previsión de expansión internacional (N=65) vs. Empresas internacionales regulares con previsión de mantener/aumentar ventas internacionales (N=578)  
(Listado de mayor a menor distancia entre valores)



\*Indica una diferencia estadísticamente significativa con probabilidad de error menor al 5%.

Fuente: Elaboración propia.

La orientación cultural a la internacionalización es en lo que deben mejorar más las empresas domésticas con previsión de expansión internacional (ver Figura 22). En todos los ítems hay diferencias estadísticamente significativas entre ese grupo de empresas y las empresas internacionales con intención de mantener o aumentar ventas internacionales. Los aspectos de mayor diferencia entre ambos tipos de empresa son una mezcla del grado en que la internacionalización forma parte del ADN de la empresa, la orientación a gestionar el riesgo, además de estructura organizativa y personal para la internacionalización. Por tanto, necesitan, mejorar en todos los aspectos que imbuyen la cultura de una organización, tanto desde aspectos de gestión como de estructura y recursos.

Figura 22. Comparativa en medidas de orientación a la internacionalización entre empresas domésticas con previsión de expansión internacional (N=65) vs. Empresas internacionales regulares con previsión de mantener/aumentar ventas internacionales (N=578)  
(Listado de mayor a menor distancia entre valores)



Nota: todas las diferencias son estadísticamente significativas con una probabilidad de error menor al 5%.

Fuente: Elaboración propia.

### 10.4.4. Estrategia, cultura y estructura organizativa para la internacionalización

Nos adentramos ahora exclusivamente en las empresas internacionalizadas. La Figura 23 muestra diversos aspectos relacionados con la orientación cultural a competir en mercados internacionales, relacionados con la coordinación interna y también con la gestión de riesgos. Los niveles son relativamente medio-altos. Como aspectos con mayores valores destacan la orientación a crecer en mercados internacionales actuales (3,1 en una escala de 0 a 4) más que en nuevos mercados internacionales (2,8), la involucración de personal de varios departamentos y funciones (3,0), la orientación cultural a la internacionalización (2,8) y la transferencia de aprendizaje de unos mercados internacionales a otros (2,8). El aprendizaje en base a la experiencia es la principal fuente de adquisición de conocimiento relevante para competir en mercados internacionales, lo que permite transformar esta experiencia en conocimiento útil y valioso redundando en mejoras en eficiencia y, por consiguiente, mayor rentabilidad.

Entre los aspectos que requieren mayor atención para la mejora se destaca, otra edición más, la gestión de riesgos derivados de la internacionalización en su perspectiva más amplia de proceso, esto es, identificación, valoración, elaboración de plan de

contingencia y seguimiento. Esta perspectiva sigue la norma ISO de gestión riesgos, no específicamente aplicada a internacionalización, sino a la gestión de riesgos empresariales (norma UNE-ISO 31000 sobre las directrices de gestión del riesgo empresarial y la especificación AENOR EA-0031 sobre el sistema de gestión del riesgo en la empresa). Son los tres ítems situados en la parte inferior de la Figura 23.

Figura 23. Promedio de respuestas sobre orientación estratégica a la internacionalización

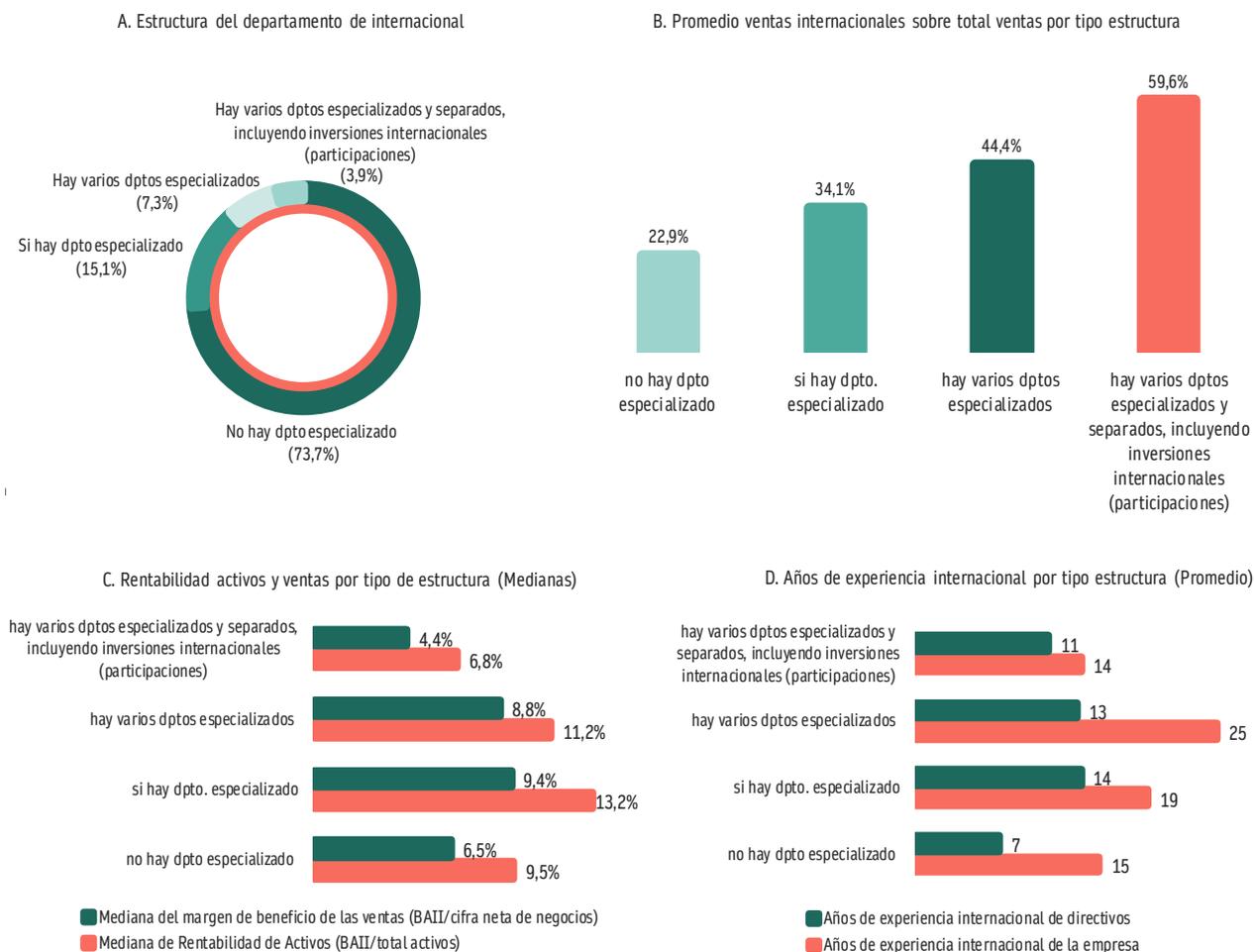


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 24 muestra diversos indicadores relacionados con la organización de la actividad internacional en términos de estructura organizativa y su desempeño. Naturalmente, cada empresa organiza su estructura en función de su actividad y objetivos buscando la optimización del uso eficiente de recursos escasos, de modo que la asignación de recursos de manera estable a una tarea hablaría de la especialización. Esta especialización es la que da lugar, en su primer nivel, a la denominación de la estructura organizativa de la empresa. No obstante, el interés es saber si hay recursos especializados y asignados de forma estable a gestionar los mercados internacionales. Así, se observa que un 74% de empresas internacionalizadas no cuenta con un departamento especializado en el área de internacionalización. En un 15% hay un departamento de internacionalización, y en un 7% hay varios departamentos especializados en aspectos de internacionalización (compras, ventas...). Finalmente, hay varios departamentos especializados y separados que gestionan las inversiones internacionales en casi un 4% de las 246 empresas internacionalizadas de la muestra de este año. Esto muestra las relativas dificultades que puede tener la empresa gallega para convertirse en una multinacional con vocación de gestionar inversiones en el exterior para la coordinación internacional de su cadena de valor (Figura 24.A). Todo esto puede deberse a varias circunstancias. Una, que la empresa esté todavía en fechas muy cercanas a su primera entrada al mercado

internacional, y todavía no tomó la decisión de diseñar una unidad organizativa específica para esto, adoptando una orientación pasiva a la espera del resultado. Otra explicación es que la empresa tenga una alta intensidad de la internacionalización con ratios de ventas internacionales sobre el total de ventas cercanos o iguales al 100%, lo que quitaría sentido a una unidad organizativa especializada cuando la actividad internacional es la predominante. Ante esto, la empresa tiende a adoptar una estructura similar a la que adoptaría si atendiese sólo al mercado doméstico, especializándose potencialmente en determinados clientes y no en mercados, puesto que considera que es un mercado global. Esto es, lo relevante no es el área geográfica de mercados internacionales, sino qué clientes son los fundamentales.

Figura 24. Estructura organizativa y su desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Para profundizar en esto, elaboramos un análisis adicional tratando de determinar la posible asociación entre especialización y desempeño. Nótese que no se debe interpretar la información de la Figura 24.B y C como que el hecho de tener una cierta especialización provoca ese desempeño, ya que puede darse el caso de que las empresas con cierto desempeño decidan tener una cierta especialización. Pero resulta interesante ver que cuando la intensidad de las ventas supera un cierto umbral (Figura 24.B), la empresa divide la unidad organizativa especializada en internacionalización en varias. Así, las empresas con varios departamentos especializados incluyendo inversiones internacionales tienen un promedio de intensidad internacional del 60% de las ventas totales. En cambio, cuando dicha intensidad no supera el 20%-25% aproximadamente, no invierte recursos en una unidad especializada, alcanzando las empresas con esta organización una media del 23% de intensidad de ventas internacionales sobre el total de ventas. Las otras dos posibilidades alcanzan cifras similares de intensidad a medio camino entre ambos extremos. Así, las empresas con un único departamento especializado tienen de media una intensidad de ventas internacionales del 34% sobre el total de ventas, y un 44% cuando hay varios. Cualitativamente, la actividad internacional de las empresas con varios departamentos y una unidad para la gestión de inversiones internacionales es diferente, ya que tendrían la consideración de empresa multinacional al controlar

cadenas de valor en más de un país. Todo esto se traslada a la rentabilidad de activos y margen de explotación. Las empresas que obtienen mayor rentabilidad son en las que hay un único departamento o varios especializados, las cuales tienen intensidades de ventas internacionales medias. No obstante, llama la atención los niveles de rentabilidad y margen similares que obtienen las empresas en que no hay un departamento especializado, y también el menor margen y rentabilidad de las empresas potencialmente multinacionales. Esto puede mostrar más claramente la importancia del tamaño y la dificultad de coordinar eficientemente diversas partes de la cadena de valor cuando éstas están dispersas geográficamente. No parece que estas multinacionales estén siendo capaces de aprovechar las potenciales economías de escala y alcance, a pesar de su mayor intensidad de ventas internacionales.

Otro aspecto relevante es el ajuste entre la estructura y la experiencia en el mercado internacional, tanto de la empresa como de sus directivos (Figura 24.D). Se visualiza una cierta asociación entre ambas experiencias y la estructura organizativa. Esto es, a medida que la empresa adquiere experiencia en el mercado internacional tiende a desarrollar unidades organizativas especializadas. Así, cuando no hay departamento especializado la experiencia media de la empresa es de 15 años y la del equipo directivo 7 años. Cuando la empresa ya adquiere más experiencia y tiene una media de 19 o 25 años ya hay uno o varios departamentos especializados, respectivamente. En esos casos, la media de experiencia internacional de los directivos es muy similar, 13-14 años. Sin embargo, la media de edad de la empresa es muy diferente al caso en que no hay departamento especializado. Llama la atención también que las cifras para las empresas que tienen departamentos especializados en inversiones internacionales no se relacionan tanto con la experiencia de la empresa o de los directivos. Sin embargo, apenas 8 empresas se ubican en esta categoría, por lo que no se pueden sacar grandes conclusiones. Aun así, debemos mencionar que la multinacionalización requiere un conocimiento técnico muy específico por parte del equipo directivo. Por tanto, la evolución de la empresa en el mercado internacional a lo largo de los años va reclamando diferente tipo de organización.

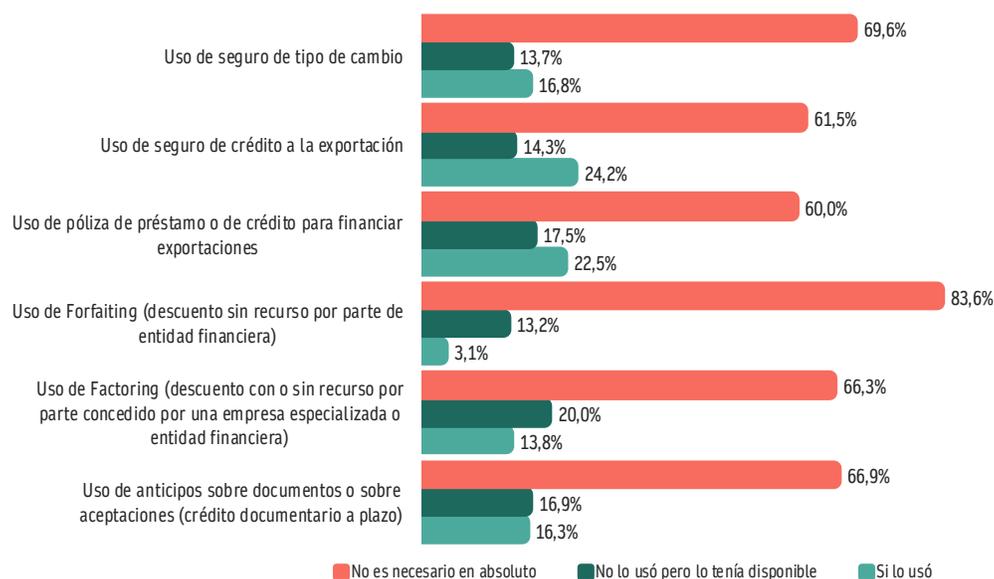
Tan sólo queremos llamar la atención sobre un riesgo derivado de esta mayor complejidad en la estructura organizativa a medida que la empresa va aprendiendo de su experiencia en el mercado internacional. El desarrollo de más unidades organizativas hace más necesaria una coordinación interna horizontal entre unidades. Y esto la puede hacer más lenta en la reacción ante imprevistos, lo cual es muy importante porque la empresa está más expuesta a riesgos de este tipo. Por tanto, debemos llamar la atención a las empresas en estas situaciones porque las estructuras organizativas complejas llevan aparejadas mayor inercia organizativa que las hace menos flexibles y adaptables a cambios rápidos del entorno internacional. En la medida en que el contexto internacional en el que compiten estas empresas refleja características VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), se hace esencial adoptar una estructura organizativa ágil y flexible. Esto implica simplificar tanto la estructura como las rutinas organizativas, optando por políticas claras y sencillas. De no ser así, el rápido y cambiante entorno VUCA hace que las rutinas organizativas complejas que eran efectivas en entornos menos dinámicos se vuelvan obsoletas rápidamente y, por tanto, no compensa invertir recursos en una estructuración compleja.

Todos estos indicadores muestran la importancia del ajuste de la organización a la actividad internacional desarrollada con relevantes asociaciones entre estructura, experiencia internacional y resultados.

Finalmente, en este apartado de estrategia, cultura, y estructura organizativa incluimos el uso de algunos instrumentos de gestión de cobro y riesgos derivados de la internacionalización (Figura 25). Llama la atención el elevado porcentaje de empresas que declaran no necesitar estos instrumentos en absoluto. De hecho, un 68% de las 161 empresas que respondieron a estos ítems señaló dicha circunstancia en los seis instrumentos. Por instrumentos, el de menor necesidad es el uso de forfaiting –descuento sin recurso por parte de entidad financiera, señalado por prácticamente el 84% de dichas empresas. El uso de póliza de préstamo o crédito a la exportación fue señalado como innecesario por el 60% de empresas, siendo el menos señalado como innecesario a la par con el uso de seguro de crédito a la exportación.

En términos de instrumentos que las empresas tuvieron disponibles, pero no usaron, se destacan el factoring (20%), la póliza de préstamo o crédito para exportaciones (17,5%) y el crédito documentario a plazo (16,9%). En términos de uso se destacaron el seguro de crédito a la exportación (24%) y la póliza de crédito o préstamo para la exportación (22%). Debemos señalar que cada instrumento es adecuado para unas determinadas circunstancias y operaciones y que al inicio de las relaciones comerciales suele ser recomendable el uso de instrumentos adecuados cuando hay cierta inseguridad o no hay suficiente confianza todavía en la relación. El uso y disponibilidad de varios de estos instrumentos puede estar influido por el área geográfica a la cual se destina la actividad internacional, ya que, por ejemplo, en el caso del seguro de tipo de cambio no es necesario cuando se opera en el marco de la Unión Monetaria.

Figura 25. Promedio en frecuencia de uso de instrumentos para la gestión de cobro y riesgos derivados de la internacionalización



Fuente: Elaboración propia.

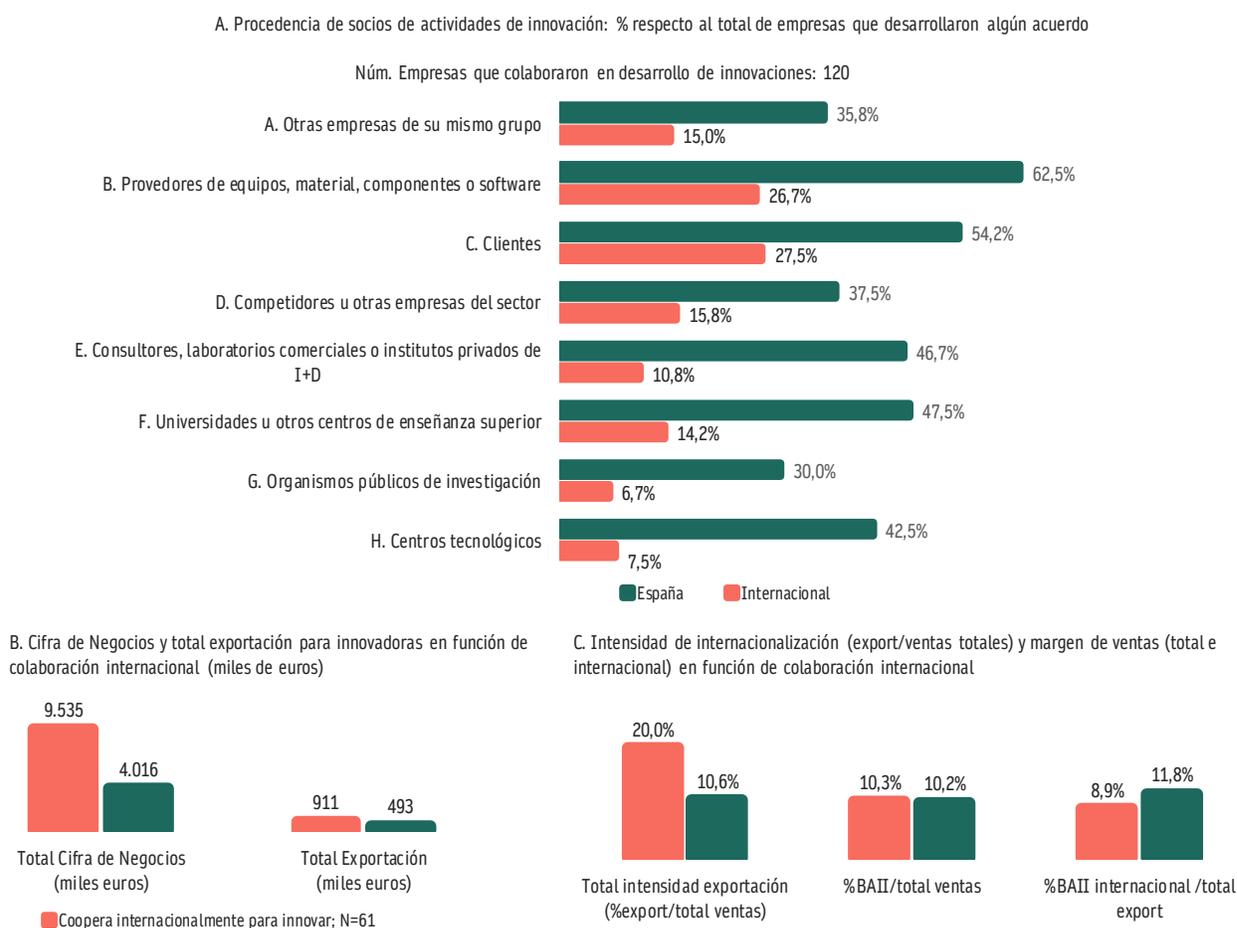
La estrategia de innovación suele relacionarse con la internacionalización. Ambos procesos se basan en el aprendizaje, uno para desarrollar innovaciones de forma regular y eficiente, y otro para desarrollar la actividad internacional con éxito en nuevos mercados internacionales que no son muy conocidos para la empresa. Mayor innovación por año suele llevar a mayor internacionalización, porque la empresa internacional necesita obtener un retorno al esfuerzo innovador cuanto antes ante la competencia y reacción de competidores que con sus innovaciones podrán dejar obsoleta la innovación de la primera empresa. La Figura 26 proporciona una idea de la preferencia de las empresas a la hora de innovar bien sea con socios localizados en España o internacionalmente. Se observa que las empresas de la muestra prefieren mayoritariamente la cooperación con socios españoles en todas las categorías de innovación, que por orden son proveedores de equipos, material o software (63%), clientes (54%), universidades y otros centros de educación superior (48%), consultores, laboratorios comerciales o institutos privados de I+D (47%), y centros tecnológicos (42%). Llama la atención que, en la iteración de este año, el segundo agente de España colaborador en la innovación fueron los clientes, cayendo los consultores/laboratorios comerciales hasta el cuarto puesto, y también fueron superados éstos últimos por universidades. Puede que sea un hecho anecdótico de la muestra de este año (120 respuestas) o puede que marque un cambio de tendencia en la colaboración con el sistema universitario.

En cuanto a la innovación colaborativa internacional, las preferencias varían ligeramente. Primero y segundo los clientes y los proveedores ambos con pesos similares (en torno al 27%), y en tercer y cuarto lugar también con pesos similares entre sí, competidores y otras empresas del grupo en torno a 15%. Llama la atención la colaboración con competidores u otras empresas internacionales del sector como tercera fuente de colaboraciones internacionales. En cambio, la colaboración con organismos públicos como universidades internacionales (14%) o centros tecnológicos internacionales (7,5%) es más limitada que en el caso de las colaboraciones con el equivalente en España. Si bien esto es lo frecuente y, hasta cierto punto lo deseable desde la perspectiva de la respuesta de estos organismos españoles a las empresas españolas, también debe de llamar la atención el bajo recurso a estos organismos internacionales. Las universidades y centros tecnológicos sitúan su investigación ligada al entorno más próximo en que se localizan. Sin embargo, se produce cierta especialización regional en el sistema productivo predominante. Así, si la Automoción es un sector muy presente en una zona, la universidad tenderá a especializarse en aspectos relacionados con dicha industria en la zona. No obstante, también debemos de llamar la atención sobre el hecho de sólo respondió a esto el 48% de las empresas internacionalizadas. La innovación, cuanto más especializada, más probable es que derive en una internacionalización, puesto que la ampliación de mercado gracias a la internacionalización facilita la recuperación de la inversión derivado tanto de innovaciones colaborativas como propias. Desde la perspectiva de la teoría de *stakeholders*, se enfatiza la colaboración de todas las partes interesadas en la creación de valor compartido como elemento clave en la competitividad. Sectores difíciles y altamente competitivos en términos de innovación tecnológica han comprendido ya desde hace años que deben ensamblar no solo piezas físicas sino también innovaciones desarrolladas por sus proveedores escuchando también a sus clientes. Esta observación es clave

cuando se trata de colaboraciones internacionales, puesto que clientes y proveedores internacionales son los agentes con los que más frecuentemente desarrollan innovaciones las empresas gallegas internacionalizadas.

En la Figura 26 también observamos dos hechos destacables en las figuras inferiores. Uno, que la cifra de negocios es más del doble para la empresa que coopera internacionalmente, que para la que no (más de 9,5 millones de euros vs. 4 millones de euros, respectivamente). Y segundo, que tanto el total de exportación (911 mil euros vs. 493 mil euros) como la intensidad de la exportación sobre el total de ventas (20% vs. 10,6%) rondan esa ratio de ser dos veces mayor para la empresa que coopera internacionalmente para innovar, que para la que no. Sin entrar en la discusión de la posible relación causa-efecto, queda claro que las empresas de menor tamaño tienen más dificultades para la gestión de colaboraciones con el exterior para innovar. Este aspecto también está recogido en lo que conocemos del enfoque *networking* de la Teoría de internacionalización gradual del modelo de Uppsala. Hay cierta dificultad de romper las desventajas de ser un foráneo en las redes de cooperación internacional, motivo por el cual, muchas empresas colaboran con empresas en territorio español (cultural, física e institucionalmente más cercanos). Una vez que aprenden a gestionar este tipo de colaboraciones, estarán en situación de poder afrontar una colaboración con agentes situados en entornos más lejanos en esas dimensiones, hecho que podrá suceder de forma gradual a lo largo del tiempo y en función de las necesidades.

Figura 26. Actividades de Innovación



Fuente: Elaboración propia.

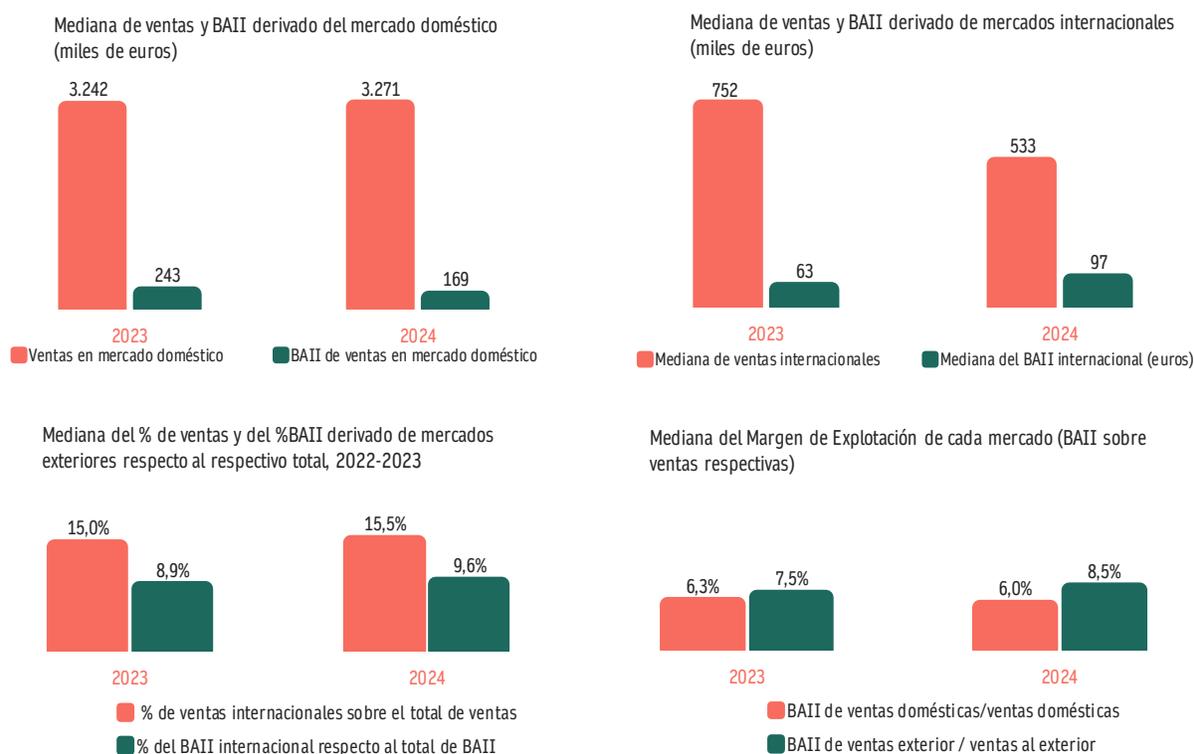
### 10.4.5. Internacionalización de las ventas

La Figura 27 ilustra las principales variables derivadas de la internacionalización de las ventas. En estos indicadores es especialmente relevante considerar los valores medianos en lugar del habitual promedio. Cuando existen diferencias relevantes en el tamaño de las empresas, la media puede dar una imagen sesgada de la realidad por el mayor volumen con el que contribuyen de media las empresas de mayor tamaño. Esto puede distorsionar la media de manera considerable. Esto es especialmente relevante

si tenemos en cuenta que vender en algún mercado internacional es una actividad más frecuente en las empresas grandes que en las de menor tamaño, tal como se ha visto en la comparativa de cifra de negocios y total activo en los epígrafes anteriores.

En la Figura 27 se observa que la típica empresa internacional gallega obtuvo unas ventas en el mercado doméstico que fueron relativamente estables: 3,24 millones de euros en 2023 y 3,27 en 2024. En cambio, la cifra de beneficios antes de intereses e impuestos-BAII en este mercado bajó de 243 mil euros en 2023 a 169 mil en 2024, esto es una caída del 30%. Las ventas internacionales para estas empresas cayeron un 30% (752 mil euros en 2023 vs. 533 en 2024), confirmando la desaceleración ya comentada en las cifras globales. No obstante, se da la circunstancia contraria en términos de crecimiento del BAII internacional (un 53% de 2023 a 2024). Como resultado, la contribución del BAII internacional al total aumentó del 8,9% al 9,6% (lejos del 17% de la edición anterior). Notemos que el margen de explotación del mercado doméstico para estas empresas es ligeramente inferior al margen de explotación del mercado internacional (en 2024, 6% y 8,5%, respectivamente).

**Figura 27. Ventas y BAII derivados del mercado doméstico e internacional**



Fuente: Elaboración propia.

Podemos decir que el mercado doméstico mantuvo el nivel de facturación de estas empresas ante la caída de ventas en mercados internacionales. Con una intensidad de ventas internacionales sobre ventas totales del 15,5%, el beneficio internacional representa alrededor del 9% del beneficio total. Toda esta combinación de aspectos llevó a que las empresas internacionales hayan mantenido su BAII en niveles similares entre 2023 y 2024. Recordemos que la empresa puramente doméstica creció en BAII (122 vs. 135 miles de euros de 2023 a 2024), mientras que fue de 438 y 439 miles de euros para la internacional.

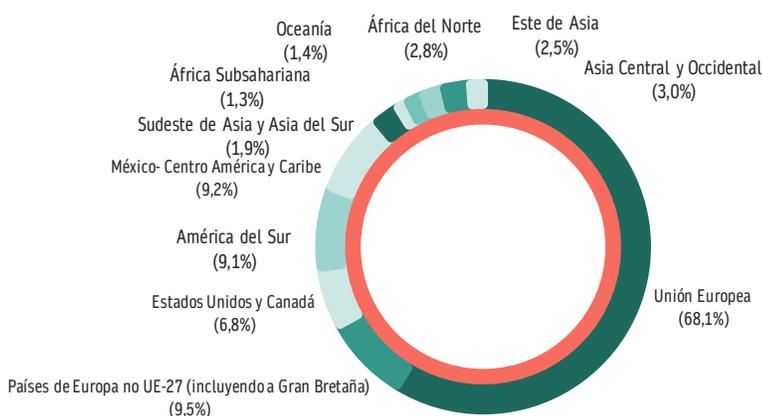
La empresa que va al mercado internacional lo suele hacer con productos de mayor valor añadido con una estrategia esencialmente de diferenciación y, por tanto, los clientes internacionales están dispuestos a pagar un extra que supera el posible mayor coste de servirlo en mercados internacionales.

El destino de las ventas, como se muestra en la Figura 28, se encuentra fundamentalmente en la Unión Europea, a donde se dirige más del 68% de las exportaciones. A esto hay que sumarle el 9,5% de exportaciones que van a países de Europa no EU-27 para completar hasta un 77,6% de exportaciones. Esta situación responde a la facilidad que supone operar en países con una cultura, administración, distancia geográfica y economías similares, si bien es cierto que existen pequeñas diferencias internamente entre

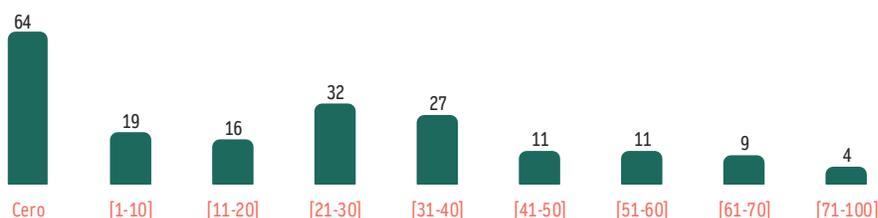
países. Es mucho más sencillo expandirse internacionalmente a mercados que se encuentran regionalmente integrados económicamente, como es el caso de la UE, NAFTA o MERCOSUR. Del resto de áreas geográficas destaca el 9,2% que supone México-Centro América y Caribe, mientras que Estados-Unidos y Canadá son un 6,8%. Sumados ambos, suponen un 16% de exportaciones totales, aspecto muy relevante dado que México, que tiene el acuerdo de integración regional con EE. UU. y Canadá, es usado por muchas empresas de otros países como vía de entrada al gran mercado norteamericano. Las recientes políticas arancelarias y desencuentros del presidente Trump a nivel geopolítico y comercial puede hacer peligrar un volumen de mercado muy importante. La estimación puntual en base a datos de cada empresa supera los 268 millones de euros en la muestra de este año, correspondiéndose con 101 empresas con ventas en esas dos áreas geográficas. Entre ellas, se incluyen empresas muy relevantes y reconocidas del sistema productivo gallego, incluyendo sistemas productivos como textil, automoción, alimentación, farmacéutico, maquinaria, o servicios industriales muy especializados, entre otros. Por tanto, hay una posición en estos mercados internacionales con relativo riesgo para los próximos años para un número importante de empresas. La siguiente área geográfica por orden de peso es América del Sur (9,1%) y continúan el resto de las áreas, todas con pesos iguales o inferiores al 3%.

**Figura 28. Destino de las ventas internacionales e índice de diversificación**

Promedio del porcentaje de destino de ventas internacionales e índice de diversificación (entropía), 2024  
 Promedio entropía (diversificación geográfica de mercados): 21,3%



Número de empresas por rangos del índice de diversificación de mercados geográficos (entropía= 0-100)



Fuente: Elaboración propia.

La diversificación geográfica ofrece ventajas ante los ciclos económicos adversos y momentos de ralentización como el que estamos observando en el presente informe. Las empresas diversificadas internacionalmente son más capaces de mantenerse sin necesidad de acudir a la financiación externa en momentos de crisis. Pero es también cierto que desarrollar la empresa en un entorno próximo en términos culturales, físicos, e institucionales facilita alcanzar el tamaño mínimo eficiente para poder abordar con mayores garantías la introducción en otros mercados más distantes, como así lo han demostrado tanto las empresas americanas como las chinas. Sin embargo, las empresas internacionalizadas de la muestra tienden a no adentrarse en áreas de alto crecimiento y, en concreto, en el sur de Asia, donde se espera que alrededor de 1.000 millones de habitantes se integren en la clase media en 2030.

Para cada una de las empresas analizadas se calculó el índice de entropía de diversificación normalizado entre 0 y 100, que mide el grado de diversificación de las ventas internacionales, siendo más diversificado cuanto más cerca de 100, y nada diversificado si es igual a cero (Figura 28 inferior). De las 193 empresas que respondieron a las cuestiones sobre el peso de cada área geográfica,

el 33% vende en una sola área geográfica (entropía cero), un porcentaje ligeramente inferior al del 2022 y al del 2023, si bien la serie es todavía corta en extensión temporal como para detectar alguna tendencia. El porcentaje de empresas altamente diversificadas (entropía superior a 50) sigue siendo limitada, aunque mayor que en la iteración anterior (18% este año, 10% en la encuesta anterior relativa a 2023). Finalmente, el índice de diversificación geográfica promedio se situó en el 21,3%, que es relativamente bajo por el alto número de empresas concentradas en una única área geográfica de las once en las que se dividió el mercado global. Por tanto, las empresas han ampliado sus mercados, pero están lejos de alcanzar un alto grado de diversificación geográfica relativa. La parte positiva es que permite una cierta concentración de esfuerzos en áreas geográficas focalizadas. La desventaja es la excesiva dependencia de una sola área geográfica y el impacto negativo que tendrán los ciclos económicos menos favorables en esa área sobre la cuenta de resultados de las empresas focalizadas en un área geográfica. Como dato ilustrativo, sirva el siguiente: 226 de las 246 empresas internacionalizadas de la muestra tienen alguna venta en el mercado de la UE-27; para el 48% de ellas, el mercado de la UE-27 supone al menos el 90% de sus ventas internacionales, y para el 27% es el 100% de ventas internacionales.

En el detalle del número de países que sirven las empresas (Figura 29), seguimos encontrándonos en el rango de 11/12 países establecido en los últimos años. Es decir, se mantiene el número de países, aunque se localizan esencialmente en una baja variedad de áreas geográficas. Las empresas internacionalizadas de la muestra parecen estar todavía explotando el área geográfica en la que entraron, antes de pasar a una mayor diversificación geográfica, o bien no tienen capacidad suficiente (económica, recursos humanos, capacidad productiva ociosa...) para avanzar hacia otros mercados geográficos. Se observa por tanto cierta estabilidad en la profundización en las áreas geográficas internacionales en las que actualmente operan las empresas.

**Figura 29. Promedio número de países en los que ha realizado alguna venta internacional, bien exportando, con subsidiarias o por cualquier otro modo de entrada**

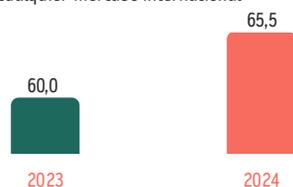


Fuente: Elaboración propia.

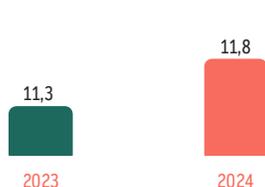
La mediana del número de clientes en todos los países incluido España (ver Figura 30) muestra un valor relativamente elevado, si bien en esta edición es un número menor al de otros años (65 clientes en 2024, 75 en 2022). al igual que ocurre en el desglose del número de clientes internacionales (alrededor de 11 sin variación relevante). En general, se observó cierta estabilidad en el número total de clientes, fruto de la contracción relativa de ventas ya comentada. Esto potencialmente llevará a un aumento del grado de rivalidad competitiva en los mercados internacionales, ya que hay menos venta y será más difícil conseguir aumentar la base de clientes. En términos relativos, el peso de clientes internacionales sobre el total de clientes ronda el 25% (ver Figura 31).

**Figura 30. Número de clientes**

Número de clientes a los que la empresa ha vendido productos/servicios. Incluye España o cualquier mercado internacional



Número de clientes internacionales (Mediana)



Número de clientes españoles (Mediana)



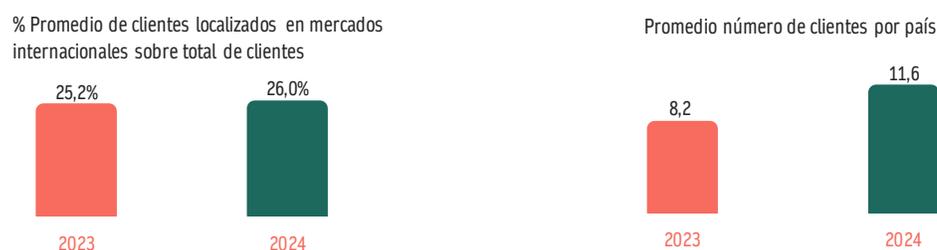
Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de crecimiento es aparentemente de penetración de mercado que permite hacer uso de promociones de venta y rappels a sus clientes habituales. Esto se deriva del hecho de que el volumen de ventas internacionales disminuyó entre el 2023 y 2024,

mientras que el número de clientes internacionales permanece invariante. En cambio, se creció más en el número de clientes españoles, tal vez porque cuesta menos esfuerzo ampliar la base de clientes en el mercado más cercano que en los más distantes, como es el caso de los mercados internacionales.

En la Figura 31 vemos como el promedio de clientes internacionales por cada país se mantiene o aumenta ligeramente. Nuevamente, comparado con el retroceso en las ventas internacionales y la estabilidad en el número de países, indica una estrategia de mayor profundización en los países en que actualmente se está, por tanto, una orientación a la explotación de los mercados actuales. Esto es congruente con las dificultades de crecer internacionalmente en nuevos mercados internacionales, que requiere un esfuerzo mayor para la exploración de nuevas oportunidades de negocio en la expansión internacional.

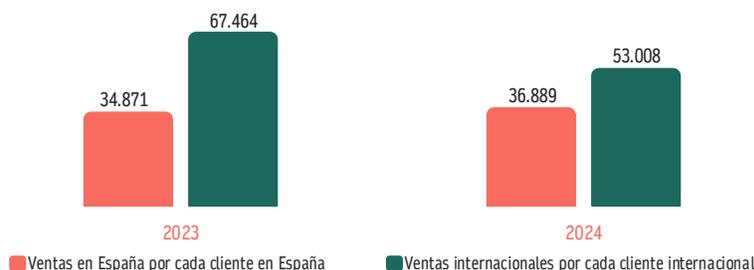
Figura 31. Promedio de clientes internacionales



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 32 corrobora lo comentado anteriormente, ya que muestra como la mediana de las ventas por cada cliente internacional bajó de unos 67 mil euros en 2023 a 53 mil euros en 2024, mientras que facturaron 34,8 mil euros en 2023 y 36,8 mil euros en 2024 en términos medianos a cada cliente en España. Por tanto, se reduce la venta por cliente internacional, y los clientes del mercado español mantuvieron su compromiso con la empresa internacionalizada. Por otro lado, estas cifras muestran que los clientes internacionales compran un mayor importe que los españoles, probablemente porque se trata de empresas cliente de mayor tamaño.

Figura 32. Ventas por cliente en mercados internacionales y en España (medianas)

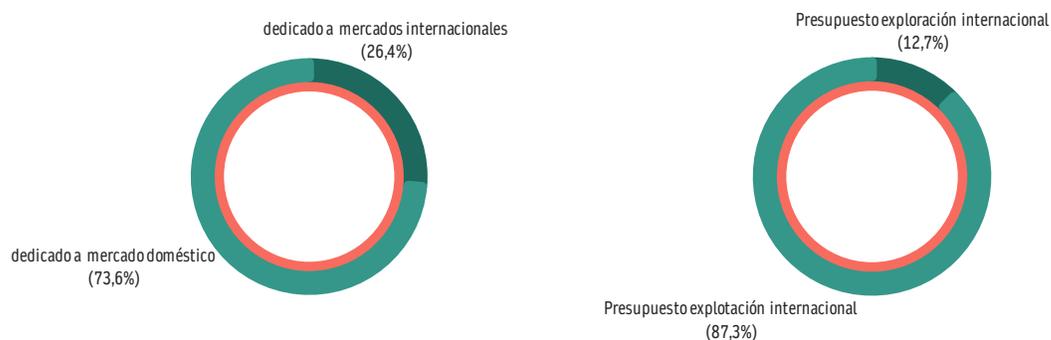


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 33, se observa que el porcentaje mediano del presupuesto dedicado a marketing internacional (26%) es superior al porcentaje mediano de ventas internacionales (que era de un 15%), lo que está en consonancia con el mayor esfuerzo que hay que dedicar a esta actividad para poder obtener resultados en el mercado exterior. Las empresas focalizan la inversión en marketing internacional en la explotación de los mercados internacionales existentes (87%), reforzando su posicionamiento y buscando una mayor profundización en los mercados actuales. Sólo un 12,7% se dedica a exploración de mercados internacionales, cifra muy inferior a la obtenida en la pasada iteración (20%). Tal vez esta proporción de casi 90-10 para explotación y exploración sea una consecuencia de lo comentado respecto a la bajada de ventas internacionales, mientras que en épocas menos restrictivas parecía que tendía a un 80-20. Como se observa, no hay un nivel que sea óptimo siempre y en todo momento, sino que las empresas se adaptan en función de la dinámica de crecimiento del mercado. Al menos, dedican un cierto porcentaje para garantizar la futura

competencia en mercados internacionales, si bien es una situación más asimilable al atrincheramiento en los negocios y mercados actuales.

**Figura 33. Detalle del presupuesto destinado a marketing en mercados domésticos e internacionales (medianas)**



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 34 también muestra una realidad especialmente relevante para las empresas que desean internacionalizarse: por cada euro invertido en marketing internacional la típica empresa gallega de esta muestra obtiene 121 euros de ventas internacionales. Dicha cifra es de más de 243 euros por cada euro que se invierte en marketing en el mercado doméstico. Esto es, conseguir que el esfuerzo de marketing produzca un resultado es casi 2 veces más costoso en el mercado internacional de lo que resulta en el mercado doméstico. Estas cifras son relativamente estables respecto a iteraciones anteriores.

Esto también puede deberse a las grandes diferencias que se derivan de intentar alcanzar una cierta notoriedad en España en relación con lo que supone esto mismo en el mercado exterior, así como a una necesidad de adaptación de los instrumentos y herramientas de promoción utilizadas en España para su uso en los mercados exteriores.

**Figura 34. Rendimiento en ventas por cada unidad invertida en marketing (euros por cada euro invertido en marketing) (total internacional y doméstico)**



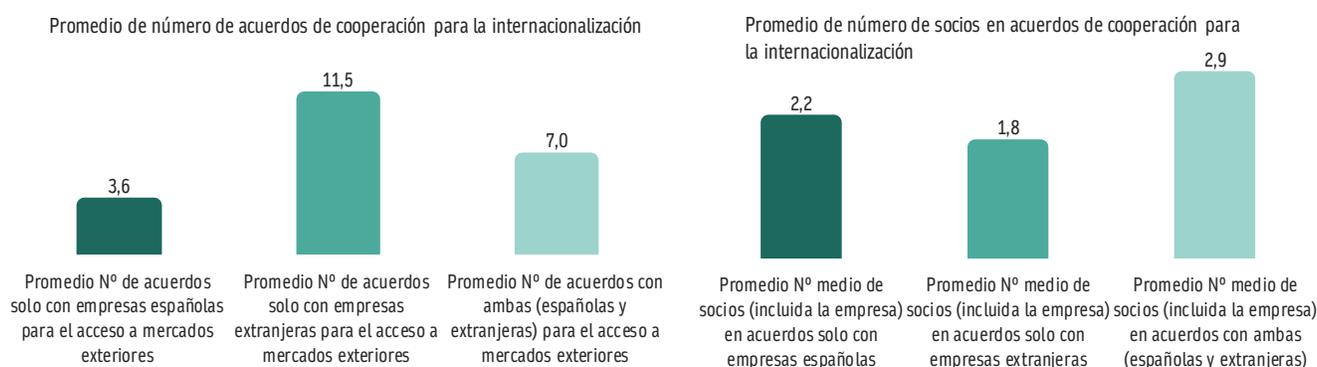
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 35 muestra el desarrollo de acuerdos de cooperación para la internacionalización, aspecto esencial para empresas con recursos limitados, denominado *networking* o trabajo en red. Se aprecia un número muy limitado de empresas que desarrollan acuerdo de cooperación de cualquier tipo, ya que apenas un 5,3% de las 246 empresas internacionalizadas de la muestra indicó algún acuerdo. En esas que contestaron, suelen cooperar de media con 3,6 socios españoles y 2,2 socios por acuerdo, cifra respetable por lo que implica la gestión de estas acciones entre 3-4 socios. Estas empresas que desarrollan algún acuerdo de cooperación para la internacionalización prefieren hacerlo en mayor medida con empresas extranjeras específicas a sus necesidades para acceder a los mercados exteriores (11,5 acuerdos de media con 1,8 socios por acuerdo). Probablemente se deba a la necesidad de legitimar la presencia de una empresa extranjera en los mercados internacionales de destino y por la necesidad de contar con un socio local para el desarrollo de la actividad en el exterior que facilite el acceso y conocimiento de dicho mercado. Esto implica, probablemente,

una relevante necesidad de avanzar hacia modos de mayor compromiso, a la vista también de la reducida respuesta a la cuestión del número de subsidiarias en el exterior. Vemos también como el número de socios refleja la concentración de clientes en pocos mercados y, probablemente, derivado de las dificultades de desarrollar redes internacionales más extensas. Aparentemente se trata de colaboraciones puntuales para el acceso a determinados mercados, y no para aumentar una red de colaboración internacional de múltiples y variados actores.

Dado el escaso tamaño medio de las empresas, el fomento de la colaboración entre ellas podría facilitarles abordar la internacionalización de un modo más eficiente. Este tipo de colaboraciones, ya impulsado desde las administraciones anteriormente con escaso éxito, podría ayudar a diversificar mercados reduciendo el riesgo global de aproximarse a aquellos mercados geográfica y culturalmente más alejados, y aprovechando oportunidades en mercados que exigen una cierta dimensión para poder entrar en ellos. Quizás la empresa gallega internacionalizada podría sobrepasar la limitación de tamaño a través de redes de empresas gallegas con productos complementarios, manteniendo la independencia, por ejemplo, a través de las diversas iniciativas Clúster existentes en el sistema productivo gallego.

**Figura 35. Acuerdos de cooperación para la internacionalización**

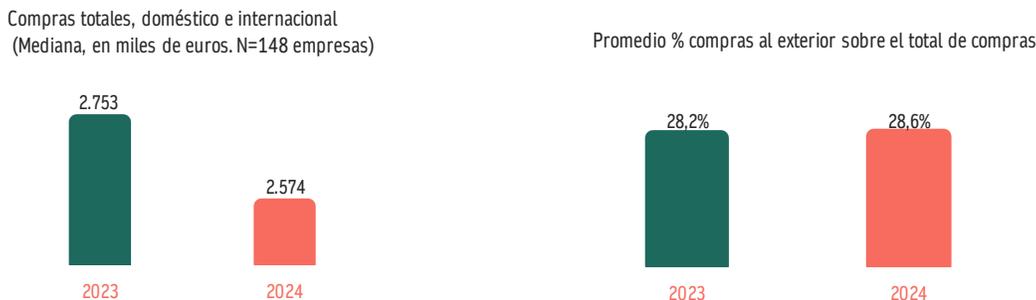


Fuente: Elaboración propia.

## 10.4.6. Internacionalización de las compras

En la Figura 36 se observa una reducción de las compras totales (de 2,7 a 2,5 millones de euros) entre 2023 y 2024, y éstas representan aproximadamente un 28% del total de compras manteniéndose estable este porcentaje entre 2023 y 2024. Por tanto, hay dos hechos fundamentales en estos datos. Una, que la reducción en ventas también se traslada a la reducción en compras, aunque en mucha menor intensidad ya que las empresas continúan probablemente manteniendo cierto flujo de compras a la espera de una recuperación de ventas (las ventas internacionales cayeron un 30%, las compras totales cayeron un 7,5%) y esto a pesar de ese porcentaje mayor que suponen las compras internacionales respecto al total de compras (28%) comparado con el 15% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Segundo, y a la vista también de las cifras de rentabilidad y margen de explotación, las empresas internacionalizadas en ventas obtienen mayor desempeño económico también al aprovechar las posibles ventajas de comprar internacionalmente. En términos de peso, en la empresa internacionalizada las compras suponen por término mediano el 43% de la cifra de negocios, mientras que las compras internacionales son el 6,5% de la cifra de negocios. Hay algún caso de empresas en las que el 99% de las compras provienen de mercados exteriores, pero un 50% de empresas apenas compra un 18% del total de compras al exterior o menos, y un 19% compra más del 18% y menos del 37%. Por tanto, hay cierta dispersión, pero con una mayoría de empresa comprando al exterior porcentajes inferiores al 37% del total de compras.

Figura 36. Compras totales



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 37 muestra el número total de proveedores españoles o extranjeros y el porcentaje ubicado fuera de España. No hubo prácticamente variación entre 2023 y 2024, con una mediana de unos 41 proveedores en total, de los cuales entre un 17% y un 18% están en el exterior. Por tanto, se observa cierta estabilidad en el número de proveedores internacionales, marcado por el descenso o estabilización generalizada en la actividad de las empresas.

Figura 37. Proveedores españoles o extranjeros



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a diversidad geográfica de las compras internacionales (Figura 38), hubo también poca variación. El número de países en los que se realiza alguna compra ronda los 7 países. La búsqueda de proveedores en el extranjero debería ser una actividad clave dentro de la cadena de valor de las empresas porque de lo contrario existe el riesgo de no poder competir en igualdad de condiciones con rivales que sí lo hacen, además de permitir el acceso a una mayor variedad de tecnología e insumos. No obstante, las empresas deben calibrar hasta qué punto esas compras son críticas para su operativa. Las recientes disrupciones en el transporte de mercancías aconsejan disponer de fuentes de suministro cercanas (near shoring), al menos como alternativa contingente. Un adecuado balance entre proveedores económicos o con las tecnologías más recientes pero lejanos y otros quizás más caros pero cercanos, unido a planes de contingencia, es la solución para no incurrir en retrasos que puedan afectar a la relación con los clientes en cualquiera de los mercados.

Figura 38. Promedio del número de países en los que ha realizado algún tipo de compra (materiales, maquinaria, ...)



Fuente: Elaboración propia.

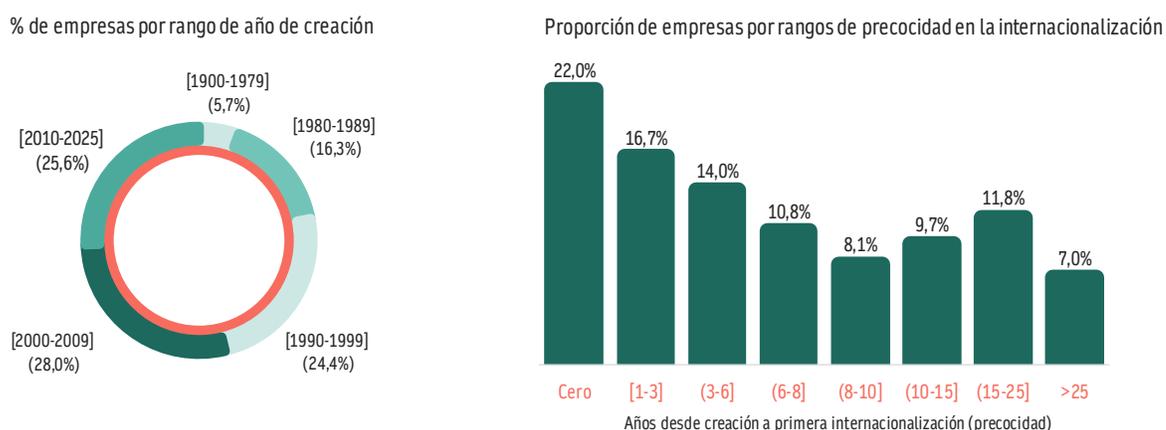
## 10.4.7. Precocidad y experiencia internacional de la empresa

La Figura 39 muestra tanto el año de creación de las empresas internacionales de la muestra como la proporción por rangos de precocidad en la internacionalización. Ante las mejoras en comunicación e infraestructuras y ante el fenómeno de la globalización, muchas empresas se adentran en mercados internacionales por primera vez a edades muy tempranas, incluso desde el mismo momento de su constitución. Esta precocidad en la internacionalización ha dado lugar a fenómenos como las "born-global" —empresas que desde el inicio buscan una amplia diversidad de mercados venta internacionales con una alta intensidad de ventas— o las "nuevas empresas internacionales (INVs o "international new ventures" —empresas que desde fechas cercanas a su constitución controlan varias cadenas de valor en diversos países. Esta precocidad suele ir acompañada de ingentes recursos financieros por parte de otras empresas o inversores institucionales que participan en estas internacionales precoces. No obstante, esta estrategia requiere que la empresa sea capaz de conseguir de forma muy rápida una relevante intensidad y volumen de ventas internacionales que justifique el enorme esfuerzo inversor que requiere, por lo que han de estar preparadas para correr muy rápido y saltar muy alto en muy poco tiempo. Este efecto "born-to-run" pone a estas empresas bajo un mayor estrés que aquellas que siguen un enfoque temporal más gradual. Éstas últimas, desarrollan primero el mercado doméstico para luego dar el salto a la internacionalización, lo que les permite afrontar su desventaja de ser una nueva empresa con poca o ninguna experiencia en un ambiente más conocido y cercano.

No obstante, debemos destacar que entre la muestra de empresas hay sociedades muy precoces y que han ido al mercado internacional desde el primer año hace ya más de 50 años. Probablemente, muy influidas por el sector que requería una orientación al mercado global, y porque parte de los propietarios de la empresa eran socios extranjeros. Queremos destacar, por tanto, que el fenómeno de la precocidad no es algo nuevo, a la vista de la muestra de empresas. Pero seguramente, la decisión de internacionalizarse desde la creación hoy en día podría ser más difícil de implementar que aquellos primeros ejemplos, a pesar de los avances referidos en comunicaciones y facilidad de acceso a la información. Se da la circunstancia también de que la competencia en un mercado dado tiende a incluir no sólo a los competidores locales presentes en ese mercado, sino también a un número creciente de empresas exportadoras a dicho mercado.

Se observa que entre un 38% (internacionales en los tres primeros años) y un 52% (internacionales en los 6 primeros años) de empresas de la muestra podrían ser calificadas como *born-globals*. Sin embargo, la proporción de empresas por años de precocidad es relativamente equilibrada en cada tramo de edades. En promedio, la empresa gallega de la muestra fue al mercado internacional tras cumplir 8,5 años desde la fundación.

Figura 39. % Empresas por rango de año de creación y precocidad en la internacionalización

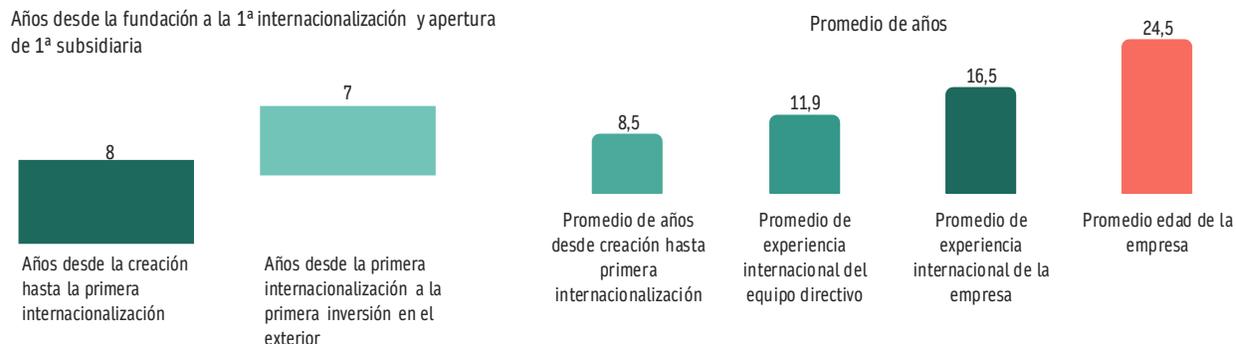


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 40 muestra la dinámica en el tiempo desde la creación de la empresa a la primera entrada a un mercado internacional (189 empresas) y desde ahí hasta la apertura de la primera subsidiaria en el exterior para cualquier tipo de actividad en el país de destino, bien sea venta, producción o adquisición de recursos productivos, para aquellas empresas que contestaron a dicha pregunta (48 empresas). La ausencia de respuesta en algunos casos se debe a que todavía no han invertido en ninguna subsidiaria en el

exterior, mientras que en otros casos hemos comprobado que la empresa no quiso proporcionar esta información o bien la persona que respondió al cuestionario lo desconocía porque pudo haber pasado hace bastante tiempo.

**Figura 40. Promedio de años transcurridos desde la fundación a la primera internacionalización y apertura de primera subsidiaria**



Fuente: Elaboración propia.

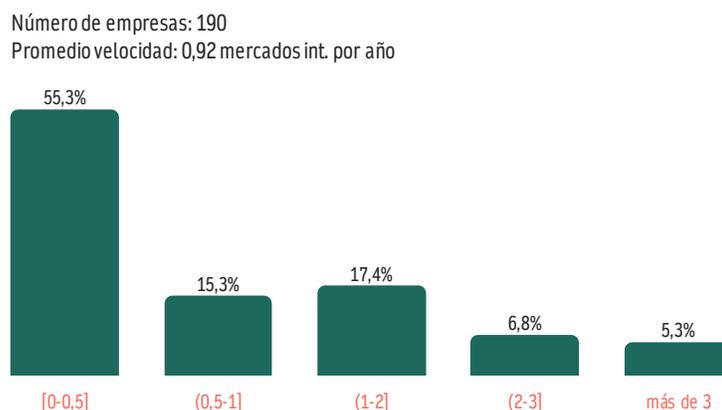
Las empresas de la muestra tardaron una media de 8 años (entre 7 y 9,6 años) en internacionalizarse por primera vez, si bien ya hemos comentado que hay una mezcla relativamente equilibrada de empresas con mayor y menor precocidad. Tras esa primera entrada, han tardado de media 7 años (entre 4,1 y 9,2 años) más en abrir la primera subsidiaria en el exterior (en total, entre 11 y casi 19 años). Esto debe llamar a la atención a dos tipos de empresas. Primero, aquellas que están valorando entrar al mercado internacional. No es previsible que dicha entrada implique un modo de alto compromiso de recursos con el mercado internacional desde el inicio (subsidiarias en el exterior) y sin experiencia previa o sin ayuda de socios externos. Segundo, a aquellas que está considerando abrir una subsidiaria en el exterior, ya que es necesario contar con suficientes recursos financieros, humanos y de conocimiento como para no incurrir en riesgos excesivamente elevados para lo que la empresa puede tolerar. Observamos, por tanto, que se cumple la Teoría de Uppsala sobre la internacionalización gradual de las empresas hacia modos de mayor compromiso a medida que van adquiriendo experiencia en mercados internacionales gracias a la experiencia de operar en dichos mercados o en las correspondientes redes de comercio internacional. Este aprendizaje organizativo no es inmediato, ya que implica prueba-y-error de nuevos procedimientos y rutinas que pueden no estar perfectamente afinados a los nuevos mercados internacionales. Además, el riesgo en que se incurre tras la primera entrada es mayor que mientras se operaba domésticamente, y la empresa no se siente cómoda si dicho incremento hace elevar este riesgo por encima del nivel máximo tolerable. No es previsible que la empresa realice una inversión de mayor compromiso hasta que dicho riesgo caiga a niveles tolerados. Según nuestra muestra, esto puede demorar entre 4,1 y 9,2 años de media. Un 24% de empresas que declararon tener ventas internacionales no reportaron la fecha de primera entrada, y sólo el 19,5% de empresas reportó la fecha de primera apertura de subsidiaria. Este número de empresas con subsidiarias es bajo, aunque ligeramente superior a la media española, que fue del 11% del total de exportadores regulares (6.000 subsidiarias en el año 2022), según informes del ICEX.

El equipo directivo dedicado a tareas de internacionalización tiene de media unos 12 años de experiencia internacional. La experiencia internacional media de la empresa es superior, 16-17 años. Y la edad media de la empresa internacionalizada está entre 24 y 25 años desde su inscripción en el registro mercantil. La experiencia del equipo directivo es especialmente relevante en empresas que están en los primeros años de internacionalización. Cuando la empresa carece de experiencia internacional, es necesario recurrir a otras fuentes de conocimiento como son los directivos, empresas y consultores externos o servicios de instituciones públicas de apoyo.

Otro aspecto relevante es la velocidad de post-internacionalización, es decir, la velocidad o ritmo al cual entran en nuevos mercados internacionales tras la primera entrada. En la Figura 41 se muestra la frecuencia del número de empresas por el rango del número de mercados internacionales que la empresa fue capaz de entrar por año. De media, la velocidad fue de casi 1 nuevo mercado internacional por año para las empresas que contestaron a las preguntas de año de primera internacionalización y número de mercados internacionales (190 empresas). Por rangos, un 55% apenas fue capaz de entrar en menos de 1 mercado cada dos años de media, un 15% entró prácticamente en un mercado nuevo por año, y un 17,4% se expandió a razón de 1-2 mercados nuevos por año. Al analizar las empresas internacionalizadas para las que hay 3 años de iteraciones de esta encuesta para estas variables (unas

489), se observa que hay una correlación parcial y semi-parcial moderada entre velocidad de internacionalización y precocidad (-0,20 y -0,19)<sup>5</sup>. A efectos de desempeño económico, el margen de explotación tiene una correlación parcial de 0,15 y semi-parcial de 0,14 con la precocidad, pero no con la velocidad. En cambio, la rentabilidad de activos no está asociada con ninguna de ellas, teniendo siempre en cuenta la posible influencia de otras variables que suelen estar relacionadas entre sí.

Figura 41. Velocidad media: número de mercados internacionales por año internacionalizada



Fuente: Elaboración propia.

## 10.4.8. Personal de la empresa para la internacionalización y otros recursos

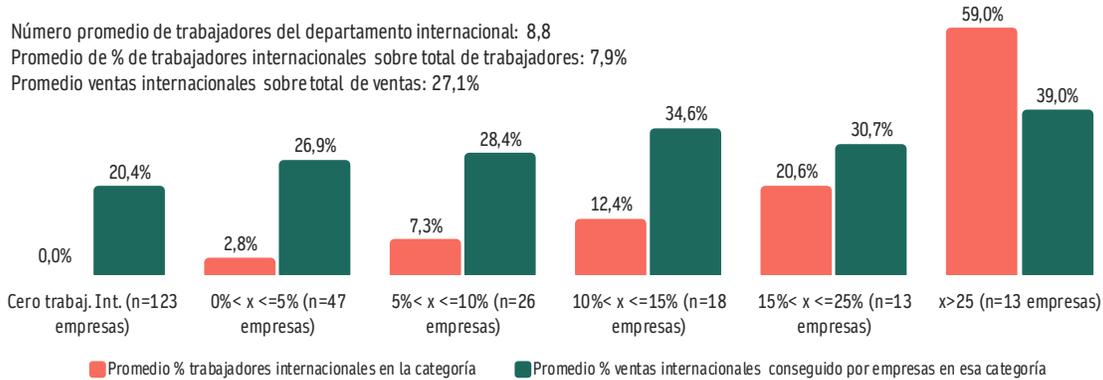
La Figura 42 muestra el ajuste entre la proporción de trabajadores dedicados a actividades de internacionalización y la proporción que representan las ventas internacionales sobre el total de ventas. Previsiblemente, cabría esperar que existiese una asociación positiva casi perfecta entre ambos, esto es, que ambos porcentajes fuesen iguales. Por ejemplo, que el 50% de trabajadores dedicados a actividades internacionales gestionen un 50% de ventas internacionales sobre el total de ventas. De esta forma, habría una correspondencia entre la proporción de recursos humanos dedicados a estas tareas y la proporción de resultados obtenidos fruto de esa gestión. Esta situación no refleja lo observado en la práctica. Las empresas internacionalizadas de la muestra tienen en promedio unos 8,8 trabajadores dedicados a tareas relacionadas con la internacionalización, que supone una media del 7,9% para conseguir una media de 27,1% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Esto es, aparentemente, hay un factor de productividad del factor humano muy importante en la parte correspondiente a los mercados internacionales en comparación con la menor productividad de los recursos humanos dedicados a las ventas domésticas. El complemento al 100% sería el equivalente para el mercado doméstico, esto es, el 92,1% de los trabajadores –que son los dedicados a tareas relacionadas con el mercado doméstico– gestionarían el 72,4% de ventas totales para la empresa. No obstante, este indicador podría contener algún solapamiento porque puede haber trabajadores que atienden ambos mercados y que podrían o bien no haber sido contabilizados en la parte proporcional de trabajadores internacionales, o bien haber sido contabilizados como trabajadores que gestionan solamente el mercado doméstico.

No obstante, esto podría explicarse en parte por una cuestión relacionada con la estructura organizativa de la empresa internacional y la "mezcla" de empresas en la muestra, unas con y otras sin departamentos de internacionalización especializados. Hemos detectado 123 casos en que la empresa no tiene un departamento especializado y, por tanto, declararían que tiene cero trabajadores dedicados a tareas de internacionalización para conseguir un cierto porcentaje de ventas internacionales, que sería gestionado por trabajadores no especializados en dicho mercado. Estas empresas gestionan de media un 20% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Las 63 empresas que tienen más de un 0% y un 5% o menos de trabajadores internacionales gestionan de media un 27% de ventas internacionales sobre el total de ventas (media de 2,8% de trabajadores internacionales sobre el total de trabajadores). Dicha cifra se sitúa en un escalón siguiente para las siguientes tres categorías. Las cifras de intensidad de ventas internacionales son siempre superiores al porcentaje de trabajadores internacionales sobre el total de trabajadores. La excepción

4. La correlación parcial refleja la asociación entre estas dos variables (velocidad y precocidad) en el caso de que las otras variables que suelen relacionarse con ellas no varíen (como por ejemplo el tamaño, la edad de la empresa, la intensidad de exportaciones...). La correlación semi-parcial refleja la asociación entre ellas tras remover de una de ellas el efecto de las demás variables relacionadas. Ambas tratan de medir una asociación excluyendo el efecto de otras posibles variables con influencia entre las dos variables en cuestión.

son las 13 empresas con más de un 25% de trabajadores internacionales, en las que la media de este porcentaje es de un 59% de trabajadores internacionales sobre el total y éstos gestionan de media un 39% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Por tanto, a cada salto en los rangos de proporciones de trabajadores internacionales sobre el total, va siendo más difícil mantener esa "alta productividad" de los trabajadores dedicados a la internacionalización a medida que se alcanzan altas cotas de intensidad.

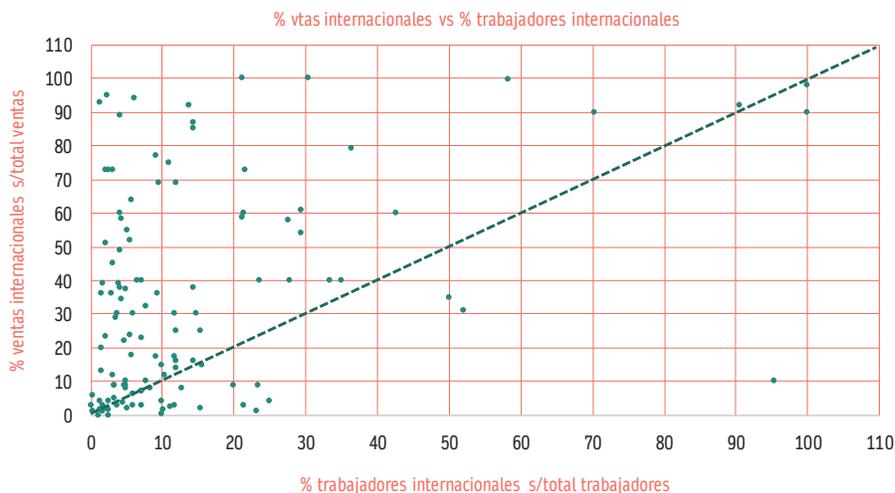
**Figura 42. Número de trabajadores del departamento internacional, peso sobre total de trabajadores**



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 43 ilustra mejor este potencial efecto de productividad del factor humano dedicado a tareas de internacionalización. En el eje X se incluye el peso de trabajadores internacionales sobre el total, y en el eje Y el de la intensidad de ventas (ambos como porcentajes). Si trazamos la bisectriz en que ambas dimensiones son iguales, observamos que una amplia mayoría se sitúa por encima. Esto es, la proporción de ventas internacionales tiende a ser superior a la intensidad de trabajadores internacionales. Además, los puntos más distanciados de esta bisectriz se aglutinan en una proporción de trabajadores internacionales que se sitúa entre un 2% y un 30%, aproximadamente, con intensidad de ventas igual o superior al 60%. También se observan muy pocas empresas con cierta problemática de productividad del factor humano dedicado a tareas de internacionalización, probablemente debido a la inexperiencia bien del equipo directivo o de la empresa, puesto que se sitúan por debajo de la bisectriz.

**Figura 43. Ajuste entre % ventas internacionales y % de trabajadores dedicados a internacionalización**



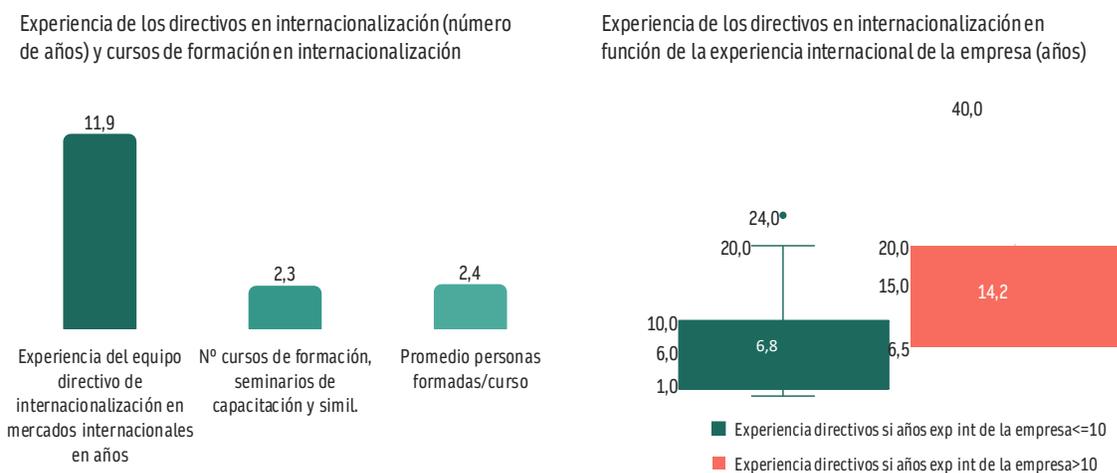
Fuente: elaboración propia.

La Figura 44 trata de profundizar en estos aspectos desde la perspectiva de la experiencia en actividades internacionales. Por ejemplo, la experiencia media del equipo directivo es de unos 12 años, aproximadamente. No obstante, se observan un promedio de personas formadas en cursos de capacitación y similares relativamente bajo para el conjunto de empresas (2-3 personas en los 2,3 cursos por año).

Si descendemos en el análisis de la correspondencia entre años de experiencia del equipo directivo y de la empresa, cabría esperar que fuese mayor la experiencia del directivo en empresas con menor experiencia en tareas de internacionalización (Figura 44 derecha). Sin embargo, la figura de la derecha muestra lo contrario. Entre las empresas de 10 o menos años de experiencia internacional, el equipo directivo tiene de media 7 años de experiencia internacional. En las empresas con más de 10 años de presencia internacional, dicha media es de 14,2 años. Esta última cifra no ofrece grandes problemas, salvo que la importancia de la experiencia directiva se difumina mucho a medida que es la empresa la que tiene esa experiencia en actividades internacionales. La empresa con el tiempo suele desarrollar procedimientos y rutinas ampliamente difundidos en la organización que facilita afrontar la incertidumbre del portafolio de mercados internacionales en el que opera. No obstante, debemos llamar la atención sobre la necesidad de que dichos procedimientos y rutinas sean flexibles, poco complejos, más bien políticas o reglas generales, cuando los mercados internacionales a los que se dirige la empresa sean muy dinámicos (grandes cambios frecuentemente), volátiles (impredecibilidad del cambio), inciertos en dichos cambios (dirección del cambio) y ambiguos (no hay reglas claras aplicables para afrontar los cambios). En dichos contextos, las reglas y procedimientos complejos son poco útiles porque lo que hoy es válido, deja de serlo al poco tiempo. Y en este tipo de contexto, puede volver a ganar relevancia la experiencia directiva unida a la experiencia de la empresa para afrontar estos cambios.

Cuando hemos comparado los datos de los 3 años de encuesta disponibles, hemos observado que el equipo directivo de las empresas que tienen 3 o menos años de presencia en los mercados internacionales tiene la mitad de experiencia que las empresas que ya llevan 10 o más años (5 frente a 10,5 años). Esto tiene una doble lectura, una positiva y otra negativa. Esta última es que las empresas de menor edad y experiencia internacional pueden estar minusvalorando el impacto negativo que su inexperiencia puede tener en los resultados empresariales. La parte positiva es que, al menos en años, parece haber una coevolución de los equipos directivos con la empresa en su expansión internacional, lo cual es un indicador positivo de la capacidad de retención de personal valioso.

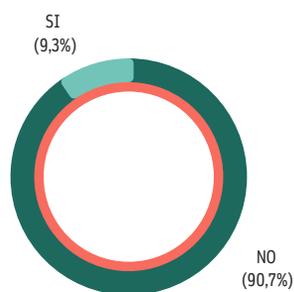
**Figura 44. Experiencia de los directivos en internacionalización**



Fuente: Elaboración propia.

En el informe de este año no se incluye la información relativa a la internacionalización de la financiación (número de participadas, participación de socios extranjeros en el capital de la empresa) por el bajo número de respuestas a estas cuestiones (23 empresas). No obstante, esta información se usó para otorgar puntos adicionales en el indicador global (ver Figura 45).

Figura 45. % Empresas que participan en sociedades ubicadas en el extranjero  
(nº de empresas que declaran tener subsidiarias en el exterior: 23)



Fuente: Elaboración propia.

Tampoco se incluye la información sobre ayudas públicas recibidas para la internacionalización por el bajo número de respuestas a estas preguntas (27). Con todo, el efecto multiplicador del apoyo público se mantiene en alrededor de 1,8 euros de inversión privada por cada euro de subvención pública de ayuda para la internacionalización.

## 10.5. Indicador ARDÁN de Empresa Global

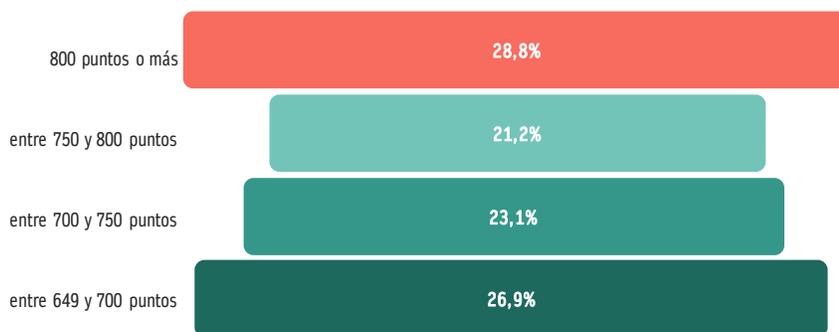
El objetivo del Indicador ARDÁN de Empresa Global es detectar a aquellas empresas internacionales que muestran un comportamiento excepcional en una amplia mayoría de las múltiples dimensiones de la internacionalización y, por consiguiente, pueden distinguirse con el distintivo de "Empresa Global". Esto va más allá de la mera exportación. Como se ha tratado de mostrar a lo largo del informe, hay múltiples posibilidades de internacionalización que facilitará que la empresa mejore en algún indicador de desempeño. Para ello, hemos considerado no sólo *inputs*, sino también las diversas funciones empresariales en las que una empresa con este indicador debe comprometer recursos hoy con la expectativa de mejorar en los *outputs* relativos de la internacionalización. En el diseño de estos indicadores se ha tratado de evitar medidas absolutas que darían más peso a las empresas de mayor tamaño, y se ha recurrido a medidas relativas que tratan de medir el esfuerzo relativo, minimizando el efecto del tamaño de la empresa y dando así igualdad de oportunidades a todas las empresas para obtener valores altos en el indicador. Los pesos de los bloques temáticos y de cada ítem está ajustado en función de la respuesta obtenida.

Para el cálculo del indicador, se usan 27 ítems divididos en 5 bloques temáticos que componen el Indicador ARDÁN de Empresa Global. Se le añaden 6 ítems adicionales que tienen baja respuesta pero que reflejan el espíritu del indicador (Empresa Global). Estos 6 ítems añaden puntos extra a aquellas empresas que destacan especialmente en aspectos poco frecuentes o bien aspectos que demuestran la orientación de la empresa a dedicar recursos a la mejora de su internacionalización, sin que pueda exceder el límite máximo de 1.000 puntos.

Finalmente, a la vista de la respuesta a los ítems y las puntuaciones, se otorga el galardón del Indicador ARDÁN Empresa Global a aquellas que han obtenido valores iguales o superiores a 650 puntos. En esto influyó la tasa de respuesta a varios ítems que, hasta cierto punto, son fundamentales y que alguna empresa no galardonada no contestó a pesar de tener relevantes resultados de internacionalización. Sin embargo, el espíritu del Indicador es galardonar a aquellas empresas que destacan por su orientación a competir en mercados internacionales de forma global, en su conjunto. Al usar indicadores relativos, se da más peso a aquellas empresas que obtienen un resultado de la internacionalización mayor para el nivel de compromiso de recursos materiales, humanos y financieros con la actividad internacional. Esto supuso que 52 empresas obtuvieran el galardón en la presente edición, es decir, obtuvieron el galardón top el 20% de las empresas internacionalizadas que respondieron a la encuesta.

La Figura 46 muestra la desagregación por tramos de puntuación. En esta edición, un porcentaje importante (29%) obtuvo 800 puntos o más en el indicador de Empresa Global, lo que hizo que no se escalonase de menor a mayor puntuación. El 21% de las 52 empresas obtuvo entre 750 y 800 puntos, el 23% entre 700 y 750 puntos, y el 27% entre 649 y 700 puntos.

Figura 46. % promedio de puntuaciones por bloque tramos de puntuación

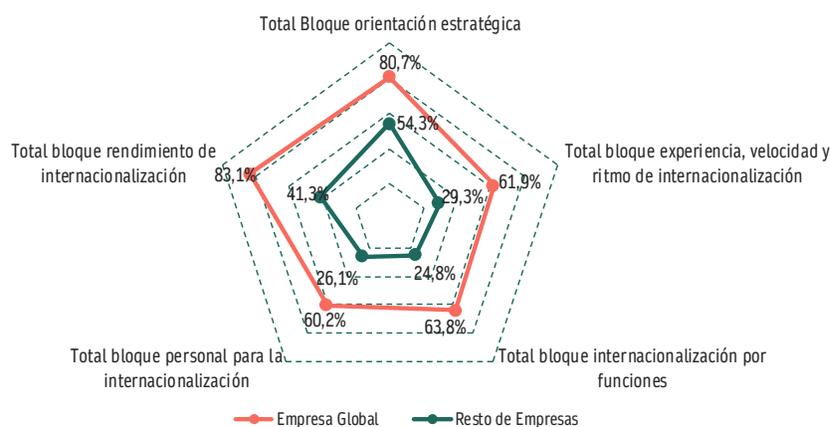


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 47 muestra la comparativa del total de puntos sobre el máximo de puntuación que se puede obtener por bloques temáticos. Las mayores diferencias se producen en el bloque de rendimiento de la internacionalización (83% Empresa Global vs. 41% empresa no galardonada) con unos 41 puntos porcentuales de diferencia. Le sigue el bloque de internacionalización de funciones empresariales (64% vs. 25%), personal para la internacionalización (60% vs. 26%), experiencia, velocidad y ritmo de internacionalización (62% vs. 29%) y orientación estratégica (81% vs. 54%).

Figura 47. % promedio de puntuaciones por bloque temático del Indicador de Empresa Global. Diferencia entre Empresa Global y resto de empresas.

Promedio de las 52 empresas galardonadas: 755 puntos; Promedio del resto de las 194 empresas: 392 puntos



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 muestra la comparativa de las empresas que obtienen el galardón (52 empresas) y las que no lo obtienen (194 empresas). Se observan diferencias muy relevantes en cualquiera de las medidas de tamaño (total activos, facturación, ventas internacionales, beneficio antes de intereses de impuestos) y relativo como por ejemplo el 10% de ventas internacionales sobre el total para las no galardonadas respecto al 57% de la empresa galardonada. Las empresas galardonadas tienen en promedio 48 empleados en total, con un equipo de 4 trabajadores especializados en la gestión de la actividad internacional, sirviendo 16 países y 41 clientes internacionales, con un grado de diversificación geográfica del 38%. Entraron por primera vez cuando eran jóvenes (2-3 años en promedio) y han acumulado más de 16 años en mercados internacionales. El equipo directivo que gestiona la internacionalización tiene 16 años de experiencia internacional. Dedican de media un 10% del presupuesto de marketing a explorar nuevos mercados internacionales. Su orientación a la gestión de riesgo es de 3 sobre 4, y tienden a usar diversos instrumentos de gestión de riesgo.

Tabla 5. Comparativa entre empresas internacionalizadas galardonadas con el Indicador ARDÁN de Empresa Global y el total de la muestra de empresas internacionalizadas: ¿en qué son diferentes?

Variable	EMPRESAS GALARDONADAS (N=52)	RESTO DE EMPRESAS INTERNACIONALES (N=194)
Total Activos (miles de euros)	10.778,70	3.524,90
Total Cifra de Negocios (miles de euros)	12.655,30	4.250,70
Cifra de ventas internacionales (miles de euros)	7.398,40	302
% de ventas internacionales sobre el total de ventas	57,70%	10,00%
Beneficio antes de intereses e impuestos total (miles de euros)	1.028,60	298,3
Beneficio antes de intereses e impuestos derivado de ventas internacionales (miles de euros)	786,4	13,6
Rentabilidad de Activos (BAIT/total activos)	12,30%	9,50%
% Margen de beneficio de ventas (BAII/Ventas)	9,10%	6,30%
% Margen de beneficio de ventas internacionales (BAII/Ventas internacionales)	11,30%	7,10%
Número de empleados	48	28
Número de empleados en actividades internacionales	4	1
Años de experiencia internacional del equipo directivo	16	10
Número de países de importación de inputs	10	3,5
% del total de compras realizadas en mercados internacionales (importación)	30,00%	9,90%
Número de países de venta internacional	16	3
Número de clientes internacionales	41	5
Índice de diversificación geográfica (entropía)	38,10%	6,30%
Presupuesto total dedicado a marketing (euros)	40.000,00	4.607,00
% dedicado a marketing internacional sobre el total de marketing	50,00%	0,00%
% del total de marketing internacional dedicado a la exploración de nuevos mercados	10,00%	0,00%
Años de la empresa en la primera entrada internacional	2,6	6,9
Años de experiencia internacional de la empresa	16,4	13,4
Potencial de Expansión Internacional (escala 0-4)	3,3	2,7
Orientación a la gestión de riesgo internacional (escala 0-4)	3	2
Uso de instrumentos de gestión del riesgo (0=no necesario; 1=lo usó)	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la Tabla 6 muestra las 52 empresas que han obtenido el galardón del Indicador ARDÁN de Empresa Global 2025, su localidad y el sector productivo en el que desarrolla su actividad.

Tabla 6. Empresas con Indicador ARDÁN de Empresa Global 2024

Empresa	Localidad	Sistema productivo sectorial
1 SOCIEDAD TEXTIL LUCUS, S.L.	LUGO	Textil, confección y moda
2 IGALIA, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
3 CZ VACCINES, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
4 OSMOS SISTEMAS ELECTRICOS, S.L.	CULLEREDO	Construcción
5 ALLIED STEEL INTERNATIONAL, S.L.	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ	Construcción
6 FRIGORIFICOS ROSA DE LOS VIENTOS, S.L.	MARIN	Pesca
7 COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agricultura, ganadería y alimentación
8 MESTRELAB RESEARCH, S.L.	SANTIAGO	Información y conocimiento
9 PETER TABOADA, S.L.	REDONDELA	Maquinaria y equipo
10 ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
11 LONZA BIOLOGICS PORRIÑO, S.L.U.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
12 GABADI, S.L.	NARON	Naval
13 GBTEC SOFTWARE, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
14 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	NIGRAN	Maquinaria y equipo
15 COMENZA, S.L.	LUGO	Construcción
16 ATOMIZA CORROSION COATING ENGINEERING CONSULTING, S.L.	BERGONDO	Servicios profesionales
17 ACSM SHIPPING CO, S.L.	VIGO	Logística y transporte
18 MECANIZADOS RODABELL, S.L.	CERVO	Industria auxiliar
19 ANIBAL METALMECANICA GALLEGA, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
20 CITIC HIC GANDARA CENSA, S.A.U.	O PORRIÑO	Industria auxiliar

Tabla 6. Empresas con indicador ARDÁN de Empresa Global 2024

Empresa	Localidad	Sistema productivo sectorial
21 INASUS, S.L.U.	LALIN	Construcción
22 MECANIZADOS RODRIGUEZ FERNANDEZ, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Automoción y equipo para transporte
23 REMOTE CONSULTING SERVICES, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
24 RS MOTOR POWER SOLUTIONS, S.L.	O PORRIÑO	Maquinaria y equipo
25 CO2 SMART TECH, S.A.	OLEIROS	Servicios profesionales
26 RODAMIENTOS VIGO, S.A.	MOS	Maquinaria y equipo
27 NODOSA, S.L.	BUEU	Naval
28 CUVIDA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
29 HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo
30 VALVER, S.L.	TUI	Información y conocimiento
31 FESBA, S.L.	DODRO	Pesca
32 COTERENA, S.L.U.	VIGO	Naval
33 LM EIGHT SOLAR RENEWABLES ENERGIES, S.L.	VIGO	Maquinaria y equipo
34 COVERWIND SOLUTIONS, S.L.	PONTEVEDRA	Construcción
35 ALONSO DOLDAN INGENIERIA Y SERVICIOS, S.L.U.	TOMIÑO	Servicios profesionales
36 CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.	O PORRIÑO	Servicios profesionales
37 HERFRAGA, S.A.	CARBALLO	Maquinaria y equipo
38 TEXAS CONTROLS, S.L.	BERGONDO	Maquinaria y equipo
39 VELNEO, S.A.	O PORRIÑO	Información y conocimiento
40 MERLIN SOFTWARE, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
41 STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U.	ARTEIXO	Textil, confección y moda
42 SISTEMAS AUDIOVISUALES ITELISIS, S.L.	SANTIAGO	Maquinaria y equipo
43 INICIATIVA SOCIAL EMPRENDEDORA DE RECICLAJE TEXTIL DE GALICIA, S.L.	CULLEREDO	Textil, confección y moda
44 RODABELL, S.A.	CERVO	Construcción
45 TECNICA Y DESARROLLO DE LA ENERGIA ELECTRICA, S.L.	VIGO	Construcción
46 INDALSU, S.L.	CALDAS DE REIS	Industria auxiliar
47 TESIS GALICIA, S.L.	PONTEAREAS	Productos químicos y derivados
48 LAMINAR COIL, S.L.	SANTIAGO	Rocas y minerales
49 INUSUAL COMUNICACION INNOVADORA, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
50 A.M.M.I. TECHNOLOGIES, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Industria auxiliar
51 NODOMAR MORRAZO, S.L.	MARIN	Industria auxiliar
52 INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	VIGO	Pesca

Fuente: Elaboración propia.

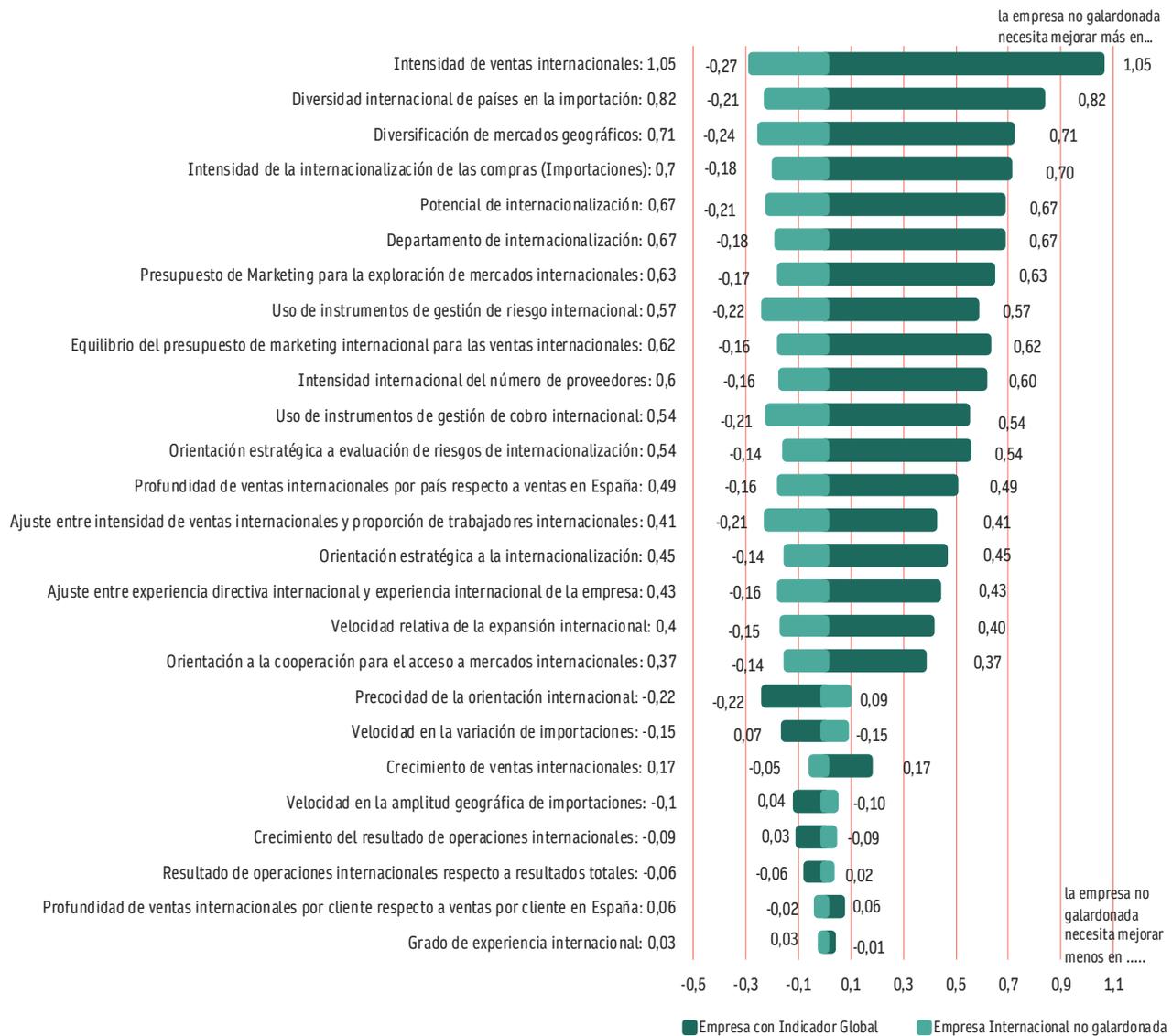
## 10.6. Recomendador de mejora

Para elaborar estas recomendaciones nos hemos guiado por la evidencia presentada en este informe y, en particular, por las diferencias observadas entre las empresas que obtuvieron el galardón y las que no. En la elaboración de la Figura 48 hemos estandarizado las métricas que forman parte del indicador (ver Tabla 7) puesto que las unidades de medida son diferentes y distorsionarían el tamaño de las diferencias entre ambas agrupaciones de empresas. De esta forma, se puede detectar en qué variables son relativamente mayores esas diferencias, lo que facilita la identificación de sugerencias de mejora para las empresas que no alcanzaron el galardón. Al incluir los valores de las diferencias respecto a esas métricas estandarizadas, la media global es necesariamente cero y, de esta forma, permite evaluar la medida en que un grupo tiende a tener valores mayores o menores que la media global.

La lectura de las barras se realiza de la siguiente forma: el tamaño de la barra representa la diferencia total entre empresas galardonadas y no galardonadas. La parte verde oscuro es el valor de la diferencia para las empresas con indicador global, y la parte verde claro es el valor para la empresa no galardonada. Cuando esta barra verde oscuro toma valores negativos implica que la empresa no galardonada tiene valores menores que la galardonada, y viceversa. Esto permite saber cuándo la empresa no galardonada está haciendo poco esfuerzo en ese indicador o, al contrario, si está haciendo un esfuerzo relativamente mayor que lo que hace la empresa galardonada. Estos indicadores se ordenan de mayor a menor diferencia entre ambos grupos de empresas. En los primeros 18 ítems, la empresa no galardonada tiene un esfuerzo relativo menor que la galardonada. Por orden, donde más tiene que esforzarse la empresa no galardonada es en la intensidad de ventas internacionales sobre el total de ventas, la diversidad de países desde los que se importa, la diversidad de mercados geográficos de venta, la intensidad de importaciones sobre el total de compras, el potencial internacionalizador de productos/servicios y recursos de la empresa, o el tipo de departamento de

internacionalización. En cambio, donde menores diferencias existen, sucede al revés, que la empresa no galardonada hace más esfuerzo relativo que la galardonada. Varias de ellas se relacionan con la velocidad de la internacionalización, profundización de ventas internacionales por cliente respecto a ventas por cliente en España, o el crecimiento del resultado de operaciones internacionales.

**Figura 48. Comparativa entre empresas internacionalizadas galardonadas con el Indicador ARDÁN de Empresa Global y empresas internacionalizadas no galardonadas: ¿en qué han de mejorar estas últimas?**



Fuente: Elaboración propia.

CÁTEDRA ARDÁN

Consorcio de la Zona Franca de Vigo - Universidade de Vigo:

Miguel González-Loureiro (REDE-ECOBAS, Universidade de Vigo)

José López Rodríguez (Jean Monnet de Competencia y Desarrollo, Universidade da Coruña)

Marta Rodríguez Basalo (Universidade de Vigo)