



**Universidad  
Zaragoza**

## **Trabajo Fin de Grado**

**Las ventajas de la internacionalización para las  
pymes.**

**El caso IBERNEX.**

Autora

**Jimena Alonso Rodrigo**

Directora

**Natalia Dejo Oricain**

Programa conjunto en Derecho – Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza

2023

## **RESUMEN**

A lo largo de la historia empresarial, las pequeñas y medianas empresas han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo económico y en la creación de empleo. Su indudable aportación al tejido empresarial exige mantener un fuerte compromiso con la participación de las pymes en el sector exterior. Así, en un mundo cada vez más globalizado, resulta imprescindible reconocer la internacionalización como un factor determinante para el crecimiento y supervivencia de estas empresas.

El presente trabajo tratará de analizar en detalle las ventajas que el proceso de internacionalización puede ofrecer a esta clase de negocios. Se explorarán las diversas estrategias y programas de apoyo que pueden facilitar la expansión internacional, para terminar presentado el caso práctico de una pyme aragonesa como ejemplo concreto de cómo la apertura a mercados exteriores impacta positivamente en el crecimiento y sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas.

## **ABSTRACT**

Throughout business history, small and medium-sized enterprises (SMEs) have played a crucial role in economic development and job creation. Their undeniable contribution to the business fabric demands a strong commitment to the involvement of SMEs in the international arena. Thus, in an increasingly globalized world, it is essential to recognize internationalization as a determining factor for the growth and survival of these businesses.

This study aims to analyze in detail the advantages that the internationalization process can offer to this type of enterprise. The various strategies and support programs that can facilitate international expansion will be explored, culminating in the presentation of a practical case study of an Aragonese SME as a concrete example of how opening up to foreign markets has a positive impact on the growth and sustainability of small and medium-sized enterprises.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	4
1.1. FINALIDAD Y OBJETIVOS	5
1.2. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA	5
<b>2. LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA</b>	7
2.1. CONCEPTO “PYME”	7
2.2. ANÁLISIS DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y DEL NÚMERO DE PYMES A NIVEL EUROPEO, ESTATAL Y REGIONAL	8
2.3. RELEVANCIA DE LAS PYMES EN TÉRMINOS DE CREACIÓN DE EMPLEO Y CONTRIBUCIÓN AL PIB	14
<b>3. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO VENTAJA PARA LAS PYMES.</b>	
3.1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN	17
3.2. MOTIVOS Y VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES	18
3.3. VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN ÉPOCAS DE CRISIS	20
3.4. MODALIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN Y SUS VENTAJAS PARA LAS PYMES	23
3.5. AYUDAS A LAS PYMES EN SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	29
<b>4. EL CASO DE UNA PYME ARAGONESA: IBERNEX</b>	34
4.1. OBJETO E HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	34
4.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	36
4.3. VENTAJAS DE SU INTERNACIONALIZACIÓN	38
4.4. PERSPECTIVAS DE FUTURO PARA IBERNEX	40
<b>5. OBSTÁCULOS Y RETOS FUTUROS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES</b>	43
<b>6. CONCLUSIONES</b>	45
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	47

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS, TABLAS E IMÁGENES**

### **GRÁFICAS**

Gráfica 1: Distribución de las empresas a nivel europeo por tamaño y en términos porcentuales .....	8
Gráfica 2: Distribución de las empresas a nivel estatal por tamaño y en términos porcentuales .....	11
Gráfica 3: Distribución de las empresas a nivel regional por tamaño y en términos porcentuales .....	13
Gráfica 4: Estrategias de internacionalización más habituales entre las pymes .....	24

### **TABLAS**

Tabla 1: Tabla comparativa del número de empresas por tamaño en Europa .....	9
Tabla 2: Tabla comparativa del número de empresas por tamaño en España .....	12
Tabla 3: Numero de empresas por tamaño en Aragón .....	14
Tabla 4: Creación de empleo por parte de las pymes a nivel europeo y estatal .....	15
Tabla 5: Contribución al PIB por parte de las pymes a nivel europeo y estatal .....	16
Tabla 6: Principales instrumentos de la Unión Europea para impulsar la internacionalización de las pymes .....	30
Tabla 7: Principales instrumentos a nivel estatal para impulsar la internacionalización de las pymes .....	32
Tabla 8: Análisis DAFO de la empresa Ibernex .....	40

### **IMÁGENES**

Imagen 1: Plantilla Ibernex Ingeniería S.L., febrero de 2023 .....	35
Imagen 2: Presencia de Ibernex en otros países .....	38

## **1. INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas, las pequeñas y medianas empresas han experimentado un notable crecimiento en su relevancia y protagonismo en el ámbito empresarial, convirtiéndose en grandes impulsoras de empleo y generando más del 50% del PIB global. Constituyéndose como un componente esencial del entramado empresarial, la relevancia de las pymes radica en el hecho de que la salud y el bienestar económico de Europa y de la mayoría de sus países, entre los mismos España, están estrechamente ligados a estas empresas.

En un mundo cada vez más interconectado y globalizado, los negocios buscan nuevas oportunidades que les brinden perspectivas prometedoras y cierta estabilidad a largo plazo. En este contexto, la internacionalización se vislumbra como una gran oportunidad para lograr un desarrollo empresarial sostenible y superar las secuelas dejadas por recientes crisis económicas en el mercado.

La expansión internacional brinda diversos beneficios que incluyen un crecimiento ampliado, la reducción de riesgos a través de la diversificación y un incremento en los niveles productivos. Conscientes de estas ventajas, cada vez surgen más iniciativas de apoyo que permiten a las pymes emprender acciones de expansión internacional, brindándoles respaldo en su crecimiento en el extranjero y proporcionándoles alternativas para su recuperación.

En este sentido, evidencias muestran como la recuperación y el crecimiento de la economía dependen en gran medida de las pequeñas y medianas empresas, así como de una planificación estratégica adecuada en sus procesos de internacionalización.

Priorizar el respaldo a las pymes y garantizar que cuenten con las herramientas y el apoyo necesario para expandirse en el ámbito internacional se presenta como una obligación ineludible. No obstante, encontrar la mejor ruta para llevar a cabo este proceso no será una tarea sencilla, requerirá de un análisis exhaustivo, una evaluación de los riesgos y la adopción de estrategias cuidadosamente planificadas.

Es fundamental abordar este desafío con un enfoque colaborativo que involucre a diversos actores, como instituciones gubernamentales o entidades financieras. En definitiva, a pesar de que enfrentar este proceso represente un desafío considerable, es imperativo que las pymes lo afronten de manera proactiva enfocándose en buscar nuevas oportunidades y aprovechando los recursos y apoyo disponibles.

## **1.1. FINALIDAD Y OBJETIVOS**

La finalidad principal de este trabajo de fin de grado es demostrar de manera concluyente que la internacionalización puede generar beneficios significativos para las pequeñas y medianas empresas. Con la ayuda de evidencias y datos concretos, se pretende plasmar la relevancia de las pymes en la economía, así como las implicaciones que el proceso de internacionalización tiene para ellas. Con el ánimo de realizar un estudio satisfactorio se responderá a las siguientes preguntas: ¿Qué modalidades de expansión internacional pueden resultar ventajosas para pequeñas y medianas empresas?, ¿de qué ayudas o programas de apoyo pueden servirse estos negocios en la actualidad? y, ¿existen ejemplos concretos o modelos de éxito de internacionalización?

De manera más precisa se determinan los objetivos fijados para este estudio, que serán principalmente: desarrollar un análisis detallado del tejido empresarial a nivel europeo, estatal y regional, conociendo el peso que pequeñas y medianas empresas tienen en la economía, así como el estudio de los beneficios alcanzables a través de un proceso de internacionalización, haciendo hincapié en las ventajas conferidas por el mismo en temporadas de crisis económicas.

Se tratará de revisar las estrategias de expansión internacional más ventajosas para las pymes, teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones, así como los programas de apoyo actualmente disponibles. Finalmente, se procurará proporcionar información de calidad e inspirar a este tipo de negocios para lograr con éxito su proceso de internacionalización a través de un ejemplo concreto.

## **1.2. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA**

El presente trabajo fin de grado ha seguido un enfoque cualitativo. Mediante la recopilación de información y evidencias recogidas en distintas fuentes, así como a través de la realización de una entrevista con una pyme aragonesa, se ha tratado de explicar cómo la internacionalización reporta ventajas a pequeñas y medianas empresas. Dicho estudio se ha basado en la comprensión e interpretación de los fenómenos y experiencias de los negocios en ese ámbito.

La revisión bibliográfica se ha realizado principalmente mediante fuentes secundarias tales como revistas científicas o artículos doctrinales recogidos en plataformas como *Google Scholar* y *Dialnet*. Asimismo, se ha hecho uso de informes del gobierno y fichas temáticas elaboradas por distintos organismos de la Unión Europea.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar (sección 2), se presenta al lector el concepto de pequeña y mediana empresa, analizando su presencia en el panorama económico actual. Igualmente, se destaca la importancia de estas organizaciones en términos de creación de empleo y contribución al Producto Interior Bruto (PIB). En segundo lugar, (sección 3), se profundiza en el concepto de internacionalización, estudiando este fenómeno como factor crucial para el crecimiento y supervivencia de las pymes. Se examinan las ventajas y oportunidades que la expansión a nivel internacional puede brindar a estas organizaciones, destacando la internacionalización como una estrategia frente a períodos de crisis económicas. Se exploran las distintas modalidades para llevar a cabo este proceso, así como las ayudas y programas de apoyo existentes en la actualidad. En tercer lugar, (sección 4) se lleva a cabo el estudio de una pyme aragonesa (Ibernex) con el objetivo de mostrar las ventajas que el proceso de internacionalización le ha proporcionado en los últimos años. Finalmente, (sección 5) se plantean posibles desafíos que este tipo de negocios con seguridad enfrentarán en los años venideros para concluir exponiendo las conclusiones del trabajo (sección 6).

## **2. LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA.**

### **2.1. CONCEPTO “PYME”.**

Tomando en consideración la información recogida en la página web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España<sup>1</sup>, observamos que no existe una única definición del concepto “Pyme”, sino que en función del contexto en el que nos encontremos será más apropiado emplear una descripción u otra.

No obstante, si atendemos a la definición utilizada por la Unión Europea<sup>2</sup>, se consideran pymes las empresas que: ocupan a menos de 250 personas; y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, o bien cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.

Dentro de este concepto, y siguiendo con el criterio dado por la Unión Europea, podemos distinguir entre tres tipos de empresas, clasificadas en función de su tamaño.

- Microempresas: son aquellas empresas que presentan unas dimensiones reducidas, cuentan con menos de diez trabajadores y cuyo volumen de negocios anual no supera los dos millones de euros.
- Pequeñas empresas: se trata de una categoría superior a la microempresa. En este tipo de organizaciones trabajan entre diez y cincuenta empleados y el volumen de negocio actual es inferior a los diez millones de euros.
- Medianas empresas: en esta clase de empresas, el número máximo de trabajadores no ha de superar los doscientos cincuenta y el volumen de negocios no puede superar los cincuenta millones de euros.

De aquí en adelante, al utilizar los términos “Pyme”, así como “Microempresa”, “Pequeña empresa” y “Mediana empresa” atenderemos a las definiciones previamente mencionadas y empleadas por la Unión Europea.

---

<sup>1</sup> Preguntas frecuentes sobre la definición de Pyme, concretamente ¿Hay una única definición de PYME? Página web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Gobierno de España. Datos y Publicaciones <http://www.ipyme.org/es-ES/DatosPublicaciones/Paginas/PreguntasFrecuentes.aspx>

<sup>2</sup> Reglamento UE N.º 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014 [...]. Concretamente, Anexo I. Definición de PYME, Artículo 1 “Empresa” y Artículo 2 “Efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas”. EUR-Lex, Access to European Union Law, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32014R0651>

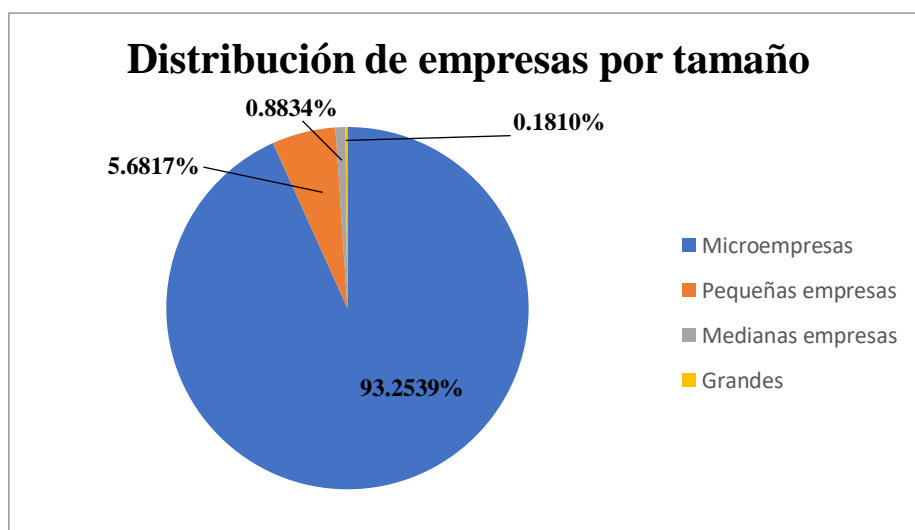


## 2.2. ANÁLISIS DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y DEL NÚMERO DE PYMES A NIVEL EUROPEO, ESTATAL Y REGIONAL<sup>3</sup>.

### A nivel europeo

A falta de información más actualizada, tomaremos como base las estadísticas a diciembre de 2020 del Informe Anual de las PYMES europeas, elaborado por la Comisión Europea<sup>4</sup>. El mismo reporta que la suma de las microempresas: 21.044.884, las pequeñas empresas: 1.282.211 y las medianas empresas: 199.362 alcanzan la cifra total de 22.526.457 negocios, constituyendo las pymes así el 99,81% del total de las empresas de la Unión. Las grandes empresas tan sólo representarían el 0,1810% de las empresas europeas.

**Gráfica 1: Distribución de las empresas a nivel europeo por tamaño y en términos porcentuales (Datos a 31 de diciembre de 2020)**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos extraídos del “Informe Anual de la Comisión Europea<sup>4</sup>”

<sup>3</sup> Con el objetivo de exponer información detallada y actualizada, he utilizado los datos más recientes que se encontraban disponibles en el momento de elaboración del presente trabajo, es por ello que, en algunos casos, la información empleada será la relativa al año 2021 o 2020.

<sup>4</sup> European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Muller, P, Devnani, S., Ladher, R. et al., Annual report on European SMEs 2020/2021 – Digitalisation of SMEs: background document, Hope, K. (editor), Publications Office, 2021, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/849659ce-dadf-11eb-895a-01aa75ed71a1/language-en>

Con el objetivo de mostrar la evolución experimentada por las pymes en Europa, recogemos en la siguiente tabla los datos relativos al número de empresas existentes en la actualidad y hace diez años.

En términos generales, el número de pymes en la Unión Europea ha ido aumentando en los últimos diez años, pasando de 20.796.192 a la cifra actual de 22.526.457. El aumento ha sido ocasionado por las microempresas europeas, que se han visto incrementadas en un 9,61% en dicho periodo, mientras las pequeñas y medianas empresas han reducido su cifra.

Esto ha sido impulsado en parte por el creciente interés en el emprendimiento y la innovación en Europa, así como por las políticas de la Unión Europea para fomentar la creación y el desarrollo de las pymes. Las medidas de apoyo para la financiación, la formación y el acceso a los mercados son algunos de los instrumentos utilizados por la Unión Europea para fomentar el crecimiento de estos negocios.

**Tabla 1: Tabla comparativa del número de empresas por tamaño en Europa.**

<b>Empresas por tamaño</b>	<b>Número de empresas a diciembre de 2020</b>	<b>Número de empresas a diciembre de 2010</b>
<u>Número total de Pymes</u>	22.526.457	20.796.192
Microempresas	21.044.884	19.198.539
Pequeñas empresas	1.282.211	1.378.401
Medianas empresas	199.362	219.252
Grandes empresas	40.843	43.034
<b>Número total de empresas</b>	<b>22.567.300</b>	<b>20.839.226</b>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Informe Anual “European SMEs. European Commission”

Actualmente, el número total de pymes en Europa supone el 99,8% del total de empresas europeas. Por otro lado, del total de pymes europeas, el 99,3% lo conforman las microempresas, el 5,69% estaría formado por las pequeñas empresas, mientras que las medianas empresas supondrían únicamente el 0,88% sobre el total de pymes.

Consideramos relevante señalar que, actualmente, dentro del conjunto de pymes de la Unión Europea, las pymes españolas conforman casi el 14% del total. Esto indica que España tiene una presencia significativa en el sector de las pequeñas y medianas empresa

dentro de la Unión. El hecho de que España tenga esta considerable cantidad de pymes en comparación con otros países de la Unión Europea es un indicador positivo del potencial económico del país.

### **A nivel estatal**

Sirviéndonos de los datos correspondientes a las estadísticas y publicaciones sobre las pymes, recogidos en la página web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España, concretamente de la información plasmada en su documento “Cifras PYME”<sup>5</sup>, relativa a diciembre de 2022, observamos la siguiente distribución.

El número de pymes en España es de 2.931.108, dentro de esta cifra, distinguimos entre: número de pymes sin asalariados: 1.606.466 y número de pymes con asalariados: 1.324.642. Dentro de esta última categoría, referente a las pequeñas y medianas empresas que cuentan con empleados, y que será la que fundamentalmente analicemos, diferenciamos entre microempresas: 1.136.444, pequeñas empresas: 162.157 y medianas empresas: 26.041. Podemos observar cómo, si obtenemos los porcentajes sobre el total de empresas en España, el porcentaje de pymes sería de un 99,82% mientras que, el número de grandes empresas tan solo ascendería a la cifra de 5.255, alcanzando un porcentaje del 0,18% sobre el total.

También es llamativo señalar como dentro del número de pymes, la categoría de empresa líder sería la microempresa. Es cierto que el tamaño de la empresa española, en comparación con el de otros países europeos resulta reducido, lo que expertos aseguran<sup>6</sup>, se trata de una característica más propia de los países emergentes que de las economías avanzadas. Esto convierte al sistema económico español en una economía más

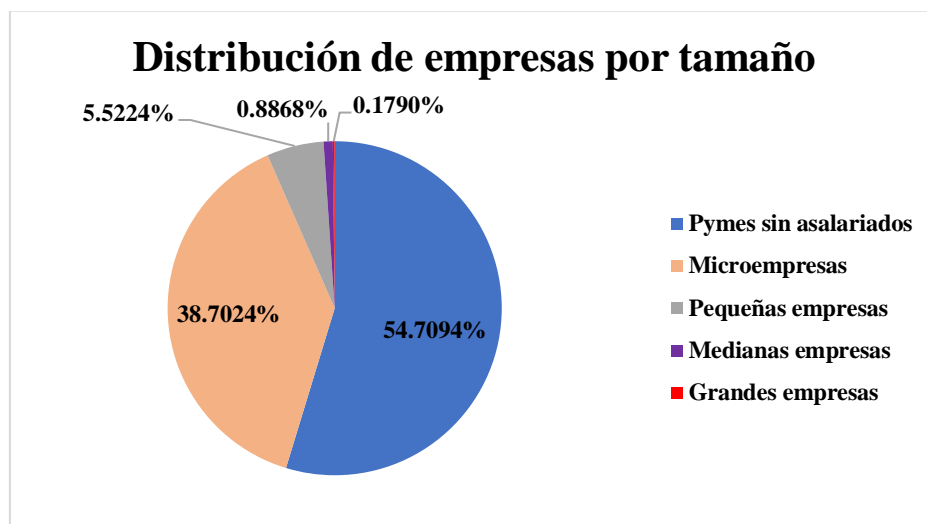
---

<sup>5</sup> Informe elaborado por la D.G. de Industria y de la PYME a partir de datos proporcionados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEySS) sobre las empresas inscritas en la Seguridad Social. Cifras PYME. Datos diciembre 2022. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Gobierno de España, <http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/estadisticaspyme.aspx>

<sup>6</sup> “El motivo se debe, como afirman Haltiwanger y cols. (2010), a que las microempresas aparecen y desaparecen con mayor facilidad que las grandes empresas en función de las condiciones económicas del país [...] pues las empresas de menor tamaño tienden a crear empleo temporal que siempre resulta más volátil a los ciclos económicos”. La evolución de las PYMES en España. Colegio de Economistas de Madrid. N.º 149, octubre de 2016. Página 7, Apartado 1. El tejido empresarial español en comparación con el de su entorno, [https://www.mastermicrofinance.com/Investigacion/2016-Economistas\\_n149.pdf](https://www.mastermicrofinance.com/Investigacion/2016-Economistas_n149.pdf)

vulnerable, ya no sólo en términos de empleo sino también en cuanto a productividad se trata.

**Gráfica 2: Distribución de las empresas a nivel estatal por tamaño y en términos porcentuales (Datos a 31 de diciembre de 2022)**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos extraídos de “Cifras PYME<sup>3</sup>”

Lo cierto es que, si comparamos esta información con la presentada a finales del año 2012<sup>7</sup>, es decir, hace diez años, los datos no varían en gran medida. El número de empresas españolas alcanzaría la cifra de 3.142.928, de las cuales 3.139.106 (es decir, el 99,88%, serían pymes. Dentro de las mismas, 1.680.361 sería el número de pymes sin asalariados y 1.458.745 el de las pymes con asalariados. Dentro de esta última categoría distinguimos entre microempresas: 1.326.618, pequeñas empresas: 113.148 y medianas empresas: 18.979. El número de grandes empresas tan sólo alcanzaría la cifra de 3.822.

<sup>7</sup> Retrato de las PYME 2014. Subdirección General de Apoyo a la PYME. Datos a 1 de enero del año 2013 en España. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Energía y Turismo, [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2014.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2014.pdf)

**Tabla 2: Tabla comparativa del número de empresas por tamaño en España.**

<b>Empresas por tamaño</b>	<b>Número de empresas a diciembre de 2022</b>	<b>Número de empresas a diciembre de 2012</b>
Pymes sin asalariados	1.606.466	1.680.361
<u>Pymes con asalariados</u>	1.324.642	1.458.745
Microempresas	1.136.444	1.326.618
Pequeñas empresas	162.157	113.148
Medianas empresas	26.041	18.979
Grandes empresas	5.255	3.822
<b>Número total de empresas</b>	<b>2.936.363</b>	<b>3.142.928</b>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos extraídos de “Cifras PYME<sup>3</sup>”

Podemos observar un descenso en el número total de empresas, principalmente ocasionado por las microempresas, pero vemos como en rasgos generales, no se han producido variaciones muy llamativas en el periodo considerado. La economía española se ha caracterizado por contar con un elevado número de pymes desde hace mucho tiempo, de hecho, autores como Fariñas y Huergo (2015) señalan que el tejido empresarial español está dominado por las microempresas, diferenciándose así del de otros países de nuestro entorno por contar con una proporción de empresas grandes bastante menor.

Actualmente, el número total de pymes en España supone el 99,8% del total de empresas. Por otro lado, del total de pymes españolas con y sin asalariados, el 38,77% lo conforman las microempresas, el 5,53% estaría formado por las pequeñas empresas, mientras que las medianas empresas supondrían únicamente el 0.88% sobre el total de pymes.

### **A nivel regional**

Ya que una parte de este estudio consiste en la presentación del caso de la empresa aragonesa Ibernex, y las ventajas que el proceso de internacionalización le ha reportado, consideramos relevante mostrar las principales características del tejido empresarial regional.

Utilizando los datos más recientes disponibles, recogidos en el Informe de 2022 de Dirce, INE y elaborado por CEOE Aragón<sup>8</sup>, vemos como en dicho año, en la Comunidad Autónoma de Aragón, había un total de 89.376 empresas. De esa cifra, un total de 48.235 correspondían a pymes sin asalariados mientras que 41.031 eran pymes con asalariados.

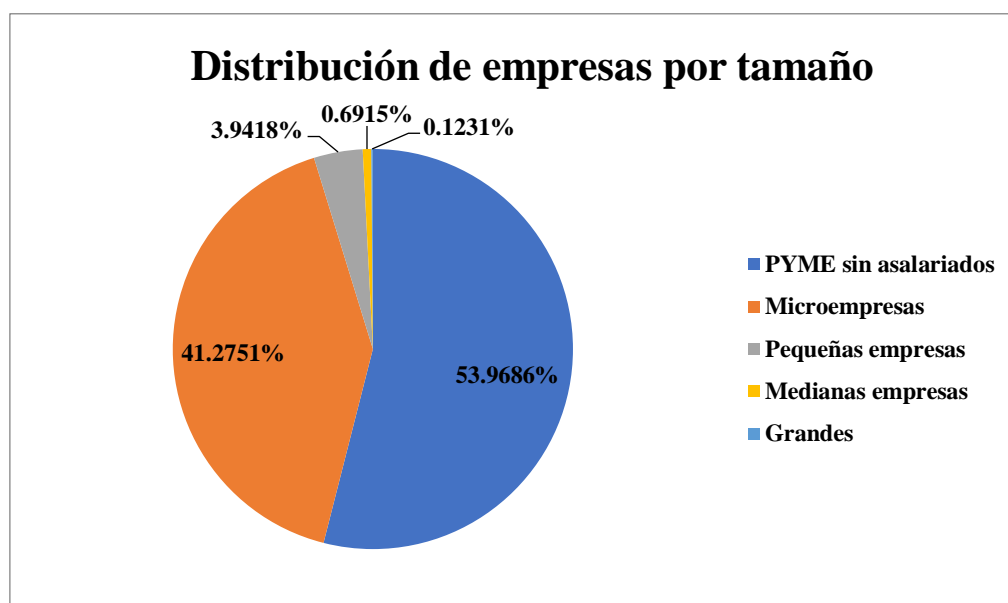
---

<sup>8</sup> Empresas por estrato de asalariados. Informe DIRCE. España, Aragón y Provincias. 2022. CEOE Aragón, <https://ceoe-aragon.es/informacion-economica/tejido-empresarial/directorio-central-empresas/empresas-por-estrato-de-asalariados-dirce-espana-aragon-y-provincias-2022/>

Dentro de esta última categoría distinguimos entre microempresas: 36.890, pequeñas empresas: 3.523 y medianas empresas: 618.

Al obtener los porcentajes sobre el total de empresas en Aragón, el porcentaje de pymes sería de un 99,87% mientras que, el número de grandes empresas sería tan solo de 110, alcanzando un porcentaje del 0,12% sobre el total, proporción todavía menor a la que observábamos en términos estatales. Dentro del número total de pymes con y sin asalariados, las microempresas supondrían un porcentaje del 41,32%, las pequeñas empresas del 3,94% y las medianas empresas, únicamente un 0,69%.

**Gráfica 3: Distribución de las empresas a nivel regional por tamaño y en términos porcentuales (Datos a 1 de enero de 2021)**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Informe “CESA”<sup>7</sup>

Esta estructura es muy similar a la que se observa a nivel nacional, que únicamente muestra un ligero peso mayor en las pymes sin asalariados y un peso menor en las microempresas, pero, como vemos, nuestro tejido empresarial se caracteriza por contar con un elevado número de pymes y un escaso número de grandes empresas.

Las pymes aragonesas representarían en torno a un 3,045% sobre el total de pymes españolas y es relevante señalar que, por su localización, la mayor parte de las empresas aragonesas tienen su sede social en la provincia de Zaragoza, lo que se debe a la

importancia de capital, seguido de Huesca y Teruel. Concretamente, el 71,42% estarían localizadas en Zaragoza, el 18,34% en Huesca y el 10,24% en Teruel.

En el gráfico presentado a continuación, se puede observar el número de empresas aragonesas que existe en cada una de las categorías, así como el peso de cada una de ellas sobre el volumen estatal, respectivamente y por categorías. (Ejemplo: el total de pymes sin asalariados a nivel regional supone el 3,002% del total de pymes sin asalariados a nivel estatal)

**Tabla 3: Número de empresas por tamaño en Aragón.**

<b>Empresas por tamaño</b>	<b>Número de empresas a diciembre de 2022</b>	<b>% sobre el volumen estatal</b>
Pymes sin asalariados	48.235	3,002%
<u>Pymes con asalariados</u>	41.031	3,097%
Microempresas	36.890	3,24%
Pequeñas empresas	3.523	2,17%
Medianas empresas	618	2,37%
Grandes empresas	110	2,093%
<b>Número total de empresas</b>	<b>89.376</b>	<b>3,043%</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de “CEOE Informe 2022”<sup>8</sup>*

Si nos remontamos diez años atrás, vemos como ha tenido lugar una leve disminución en el número de empresas aragonesas, ya que, en torno al año 2012 había un total de 91.000 negocios. Las proporciones eran muy similares a las actuales, la microempresa ocupaba el mayor porcentaje respecto al total de negocios. Las pequeñas empresas alcanzarían un porcentaje del 4,7%, las medianas empresas del 0,7% y las grandes empresas tan solo ocuparían el 0,1% del total.

### **2.3. RELEVANCIA DE LAS PYMES EN TÉRMINOS DE CREACIÓN DE EMPLEO Y CONTRIBUCIÓN AL PIB.**

Tomando como referencia los datos más recientes y anteriormente presentados, observamos una evidencia clara respecto al peso que tiene este tipo de empresa en el tejido empresarial europeo, estatal y regional.

A nivel europeo, las microempresas y las pequeñas y medianas empresas crean dos de cada tres empleos del sector privado y representan más de un 50% del valor añadido total

generado por las empresas de la Unión<sup>9</sup>. En contraste, las empresas de mayores dimensiones generan en torno al 33,33% de los puestos de trabajo y su porcentaje sobre el valor añadido es inferior al 50%.

En términos estatales, mientras las grandes corporaciones únicamente generan alrededor del 36% del empleo en España y constituyen aproximadamente un 35% del PIB, son las pymes las que crean en torno al 64% de los puestos de trabajo en nuestro país y constituyen el 65% del Producto Interior Bruto (PIB). La relevancia que este tipo de organizaciones empresariales tienen en el tejido empresarial español recomienda mantener un fuerte compromiso con la participación de estas empresas en el sector exterior, ya que la actividad internacional de las pymes refuerza su crecimiento, impulsa su grado de competitividad y favorece la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo. Posteriormente analizaremos más a fondo los mecanismos y posibilidades disponibles para las pymes en su proceso de internacionalización, así como las múltiples ventajas que les reporta dicho proceso.

Ciñéndonos a la Comunidad Autónoma de Aragón, y teniendo en cuenta los datos del año 2021, serían las pymes las que crearían en torno al 59,8% de los puestos de trabajo y constituirían el 54,4% del Producto Interior Bruto.

**Tabla 4: Creación de empleo por parte de las pymes a nivel europeo y estatal.**

<b>Creación empleo</b>	<b>Nivel europeo</b>	<b>Nivel estatal</b>
<u>Pymes</u>	66,66%	63,72%
Microempresas	20,99%	20,37%
Pequeñas empresas	24,66%	18,67%
Medianas empresas	20,99%	15,21%
Grandes empresas	33,33%	36,27%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos extraídos de “European SMEs. European Commission” y “Cifras PYME”

<sup>9</sup> Las Pequeñas y Medianas Empresas. Fichas temáticas sobre la Unión Europea. Parlamento Europeo, 09/2022, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/63/las-pequenas-y-medianas-empresas>



**Tabla 5: Contribución al PIB por parte de las pymes a nivel europeo y estatal.**

<b>% del PIB</b>	<b>Nivel europeo</b>	<b>Nivel estatal</b>
<u>Pymes</u>	57%	68,2%
Microempresas	23%	33,5%
Pequeñas empresas	25%	16,66%
Medianas empresas	9%	17,9%
Grandes empresas	43%	35%
<b>PIB total 100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos extraídos de “European SMEs. European Commission” y “Cifras PYME”

En cuanto a los motivos que explican el papel que juegan este tipo de organizaciones empresariales, citamos a autores como E.F. Schumacher<sup>10</sup>, quien en su libro “Small is Beautiful” asegura que, debido a una estructura más flexible y dinámica que la de las grandes empresas, las pymes permiten la regeneración industrial de una forma más dinámica, contribuyendo de forma importante a la creación de empleo. Lo cierto es que, características como la flexibilidad, especialización, cercanía al cliente e innovación, hacen que este tipo de negocios contribuyan en mayor medida a la creación de empleo. Las pymes suelen ser más ágiles y flexibles que las grandes corporaciones, lo que les permite adaptarse más rápidamente a los cambios en el mercado y a las necesidades de los clientes, gracias a ello, pueden ajustar su producción y su plantilla de manera más rápida y eficiente, lo que les permite crecer y expandirse más fácilmente. Además, muchas pymes se especializan en un nicho de mercado o sector específico, lo que les permite ser líderes en ese campo, desarrollando así un conocimiento y experiencia profundo y así crecer y generar empleo.

Por otro lado, la presencia de las pymes en sectores clave de la economía para el crecimiento económico, como son el comercio, la hostelería o los servicios, permiten una alta contribución por parte de este tipo de negocios al PIB o valor añadido.

---

<sup>10</sup> Schumacher, E. F. (2011). Small is beautiful: A study of economics as if people mattered. *Random House*.

### **3. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO VENTAJA PARA LAS PYMES**

#### **3.1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN.**

Acogiéndonos al concepto de Welch y Loustarinen<sup>11</sup>, (1988) y Root<sup>12</sup>, (1994) podemos definir la internacionalización como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma.

Se trata de una idea amplia y compleja, donde se contempla una extensa gama de fórmulas institucionales y/o vías de penetración alternativas en el mercado exterior, susceptibles de modificarse en el tiempo, a medida que la empresa va redefiniendo sus niveles relativos de presencia, compromiso de recursos, control y/o riesgo operativo a escala internacional<sup>13</sup>.

Con la creciente interconexión de la economía global, muchas empresas han reconocido la importancia de expandirse más allá de las fronteras nacionales para aumentar sus oportunidades de negocio y diversificar sus riesgos. La internacionalización, que a grandes rasgos vendría a ser la búsqueda de nuevos mercados distintos al doméstico, se presenta como una idea cada vez más popular, considerándose una exigencia para las empresas españolas que buscan su permanencia, supervivencia y crecimiento<sup>14</sup>. Es constatable el avance que el tejido productivo español ha experimentado en términos de internacionalización durante los últimos años, por ello, estudiar las características de las empresas que principalmente han motivado este crecimiento, aporta información relevante sobre su posible futura evolución.

La evidencia disponible más reciente sugiere que las pymes están participando de forma significativa en la ampliación de la base exportadora<sup>15</sup>. Se trata de un hecho constatable

---

<sup>11</sup> Welch, Lawrence S. y Loustarinen, Reijo. (1988): "Internacionalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, volumen 14, número 2, pp. 34-55, especialmente p. 36.

<sup>12</sup> Root, Franklin R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books. *Lexington MA*.

<sup>13</sup> Rialp i Criado, Alex. (1999). "Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura". *ICE, Revista de economía*, (781).

<sup>14</sup> Ortega Giménez, Alfonso & Espinosa Piedecausa, Jose Luis. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. Esic Editorial.

<sup>15</sup> González Sanz, María Jesús & Martín Machuca, César. (2015). "La internacionalización de las Pymes españolas: principales desarrollos recientes y sus determinantes". *Boletín económico/Banco de España*, diciembre 2015, pp. 43-53, especialmente p. 43,

tanto a nivel europeo como a nivel estatal, lo que se debe a varios factores. Por un lado, las pymes, como consecuencia de la globalización, tienen cada vez un mayor acceso a los mercados internacionales, lo que les permite llegar a clientes de todo el mundo. Junto a ello, se han implementado políticas para apoyar a este tipo de negocios en su proceso de internacionalización a través de programas de financiación, asesoramiento y apoyo técnico. En relación con sus características, la flexibilidad les permite adaptarse rápidamente a las demandas de los mercados internacionales, ofreciendo diversos productos y servicios.

Atendiendo a los resultados del Informe Europeo sobre la Exportación de las pymes (2015) llevado a cabo por Harris Interactive y encargado por FedEx Express, podemos observar cómo, en España, casi la mitad (47%) de las pymes son internacionalmente activas. Dentro de ese porcentaje, más del 97% lo hacen a otros mercados europeos, con los grandes países occidentales del continente. Señalar a su vez que, dentro de España, este comportamiento varía a nivel local, siendo las pymes del País Vasco las más activas en cuanto a actividad exportadora.

### **3.2. MOTIVOS Y VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES.**

No obstante, dicha estrategia puede entenderse no sólo como forma de supervivencia para estos negocios en épocas de recesión económica sino también como motor de expansión y ampliación de los mismos.

Consultoras expertas en comercio internacional como María José Cano y Begoña Bevia<sup>16</sup> señalan entre otros, los siguientes beneficios de la internacionalización para las pymes: En primer lugar, internacionalizarse les permite adquirir un mayor conocimiento de las tendencias y comportamientos de los demás mercados, permitiéndoles ofrecer productos y servicios dirigidos a satisfacer las nuevas demandas. Por otro lado, la internacionalización permite a las empresas utilizar la capacidad ociosa, es decir, aquella

---

<https://repositorio.bde.es/handle/123456789/524>

<sup>16</sup> Cano, María José y Bevia, Begoña. (2011). “La internacionalización de las Pymes ¿Cómo apoyar desde las Escuelas de Negocios?” *Economía industrial*, 381, pp. 77-84, especialmente p. 77, <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Mar%EDa%20Jos%E9%20Cano.pdf>

capacidad de producir más de lo que actualmente están produciendo para satisfacer las demandas del mercado, y, a través de ello, las pymes pueden buscar nuevos mercados o clientes para sus productos o servicios. Además, internacionalizarse les permite lograr una mejora de la competitividad al entrar en mercados más exigentes, posibilitándoles un aumento de las ventas e inversiones en mercados internacionales.

Enrique Fanjul, Técnico Comercial y Economista del Estado, señala cuatro motivos fundamentales<sup>17</sup> por los que las empresas se internacionalizan: el crecimiento, la competitividad, la diversificación de mercados y el aseguramiento del suministro de inputs para su producción. Procedemos a explicar estas cuatro ventajas o motivos de manera más detallada:

- **Crecimiento.** La internacionalización puede ayudar a aumentar el volumen de negocio de una empresa mediante la expansión de sus ventajas en otros mercados. Al expandirse a otros mercados, las empresas tienen la oportunidad de acceder a nuevos clientes y aumentar sus ingresos. En relación con las oportunidades de crecimiento, las empresas que accedan a nuevos mercados pueden aprovechar y capitalizar las imperfecciones de los mismos, obteniendo así mayores rendimientos de sus recursos (Lu y Beamish, 2001)<sup>18</sup>
- **Competitividad.** La internacionalización brinda la oportunidad de mejorar la competitividad, facilitando a su vez el aumento de ventas e inversiones en los mercados internacionales. Este ciclo virtuoso favorece el crecimiento continuo de la competitividad de la empresa.
- **Diversificación.** La internacionalización permite diversificar riesgos, entre ellos, el riesgo de dependencia a un único mercado. La expansión internacional y la presencia en otros países con diferentes condiciones sociales, políticas o

---

<sup>17</sup> Fanjul, Enrique. (2017). Por qué internacionalizarse. *iberGlobal*]. Retrieved from <https://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1453-por-que-internacionalizarse>, [https://www.iberglobal.com/files/2021/por\\_que\\_internacionalizarse-B.pdf](https://www.iberglobal.com/files/2021/por_que_internacionalizarse-B.pdf)

<sup>18</sup> Lu, Jane W., & Beamish, Paul W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs." *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586, <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10970266>

económicas, permitirá mitigar los posibles impactos negativos que puedan derivarse de una crisis en el mercado doméstico.

- Aseguramiento del suministro de inputs. Para determinadas empresas, los inputs que necesitan en su proceso productivo no se producen en el mercado nacional de manera que la internacionalización es el camino para asegurar tal suministro.

En definitiva, a grandes rasgos podríamos considerar la internacionalización como una estrategia efectiva para las pymes que buscan crecer y expandirse en un entorno cada vez más globalizado.

Los negocios internacionales desempeñan un papel crucial en la economía global y representan una porción significativa de los negocios mundiales. Para Murillo Ortiz, la creciente globalización de las economías hace necesaria la estructuración de estrategias de internacionalización. De los argumentos que este autor utiliza para respaldar la importancia de la internacionalización en las pymes, además de muchos de los anteriormente citados, podemos mencionar los siguientes: En primer lugar, la internacionalización es una solución viable como respuesta a una saturación del mercado doméstico, y es que, la salida de la empresa y la búsqueda de oportunidades en países vecinos le permitirá extender el ciclo de vida del producto. Por otro lado, el autor destaca la importancia de aprovechar los nuevos mercados generados por tratados y acuerdos logrados por el gobierno a raíz de la globalización y junto a ello, defiende como una internacionalización de la pyme permitirá en muchas ocasiones lograr una mejora en el nivel de vida tanto de los miembros que trabajan en la empresa, como en el país de origen<sup>19</sup>.

### **3.3. VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN ÉPOCAS DE CRISIS**

Los motivos por los que las organizaciones empresariales objeto de nuestro estudio deciden internacionalizarse son diversos, no obstante, podríamos entender este proceso como una de las principales estrategias empleadas por las pymes que enfrentan crisis en el mercado nacional. Depender de un único mercado es peligroso, ya que supone una

---

<sup>19</sup> Murillo Ortiz, Jorge Antonio. (2000). La internacionalización de la empresa y la ventaja competitiva. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (39-40), pp. 105-126, principalmente p. 114, <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/150>

mayor exposición a los riesgos asociados con los cambios en la demanda y la oferta del mismo, una concentración del riesgo y, en consecuencia, una pérdida de ventaja competitiva. Por tanto, la búsqueda de nuevos mercados y clientes potenciales en el extranjero puede ayudar a aumentar las ventas y diversificar la base de clientes, reduciendo así la dependencia de un mercado nacional inestable.

Si nos remontamos a la crisis de 2008, encontramos numerosos estudios coincidentes en los devastadores efectos que dichos años ocasionaron en las pymes españolas, castigándoles con dureza entre 2007 y 2014 y provocándoles una pérdida de competitividad frente a la gran empresa. Un estudio elaborado por el IESE sostiene que dicha crisis provocó para las pymes españolas, pérdidas de en torno a un tercio de sus ventas, mientras que los efectos para las grandes empresas fueron mucho menores.

Lo cierto es que, atendiendo a los datos del Business Barometer Back to Basics<sup>20</sup> (Barómetro B4), que analiza los estados financieros de más de un millón de empresas en España durante el periodo considerado, obtenemos ciertas conclusiones. Quizás la más llamativa sea que, cuanto mayor es la empresa, mayor es su capacidad de adaptación a las fluctuaciones del mercado, mientras que las pymes suelen verse castigadas por su propia falta de estructura y medios.

Como respuesta a dicha situación, muchas pymes buscaron salidas para crecer en otros mercados, en ocasiones como única opción de supervivencia. De hecho, gran parte de las ayudas ofrecidas por los organismos públicos a estos negocios, las cuales posteriormente analizaremos, se enfocaron y se siguen enfocando en ofrecer facilidades para su crecimiento exterior. Francisco Javier Martínez<sup>21</sup>, hace hincapié en las ventajas que supuso para las pymes potenciar la internacionalización, especialmente en el contexto de la crisis económica de 2008. “Salir al exterior en busca de nuevos mercados, bien a países donde los efectos de la crisis abren oportunidades de negocios para sectores y empresas más competitivos que los agentes ya instalados en ellos, o bien a países menos afectados por la crisis o con expectativas de crecimiento rápido y significativo, se plantea como una alternativa de avance interesante para las pymes”.

---

<sup>20</sup> Business Barometer Back to Basics. IESE Business School, Universidad de Navarra (2016), <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0427.pdf>

<sup>21</sup> Martínez García, Francisco Javier & Montoya del Corte, Javier. (2011). La internacionalización de las pymes como factor de salida a la crisis, <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/6751>

Y lo cierto es que, las empresas con un mayor número de medios propios comprometidos en el extranjero y con una elevada actividad exportadora, tienen una mayor flexibilidad para reaccionar ante una crisis, es decir, mayores opciones y recursos para mitigar los efectos negativos de este tipo de eventos imprevistos.

En general, se ha observado que las pymes que tenían presencia internacional se han visto más favorecidas que las que no la tenían durante la recuperación de la crisis financiera de 2008 en España. Concretamente, en un estudio realizado por la Cámara de Comercio en España<sup>22</sup>, se encontró que las empresas que exportaban a otros países tenían una mayor resistencia a la crisis y eran más propensas a superarla que las empresas que operaban únicamente en el mercado nacional. Junto a ello, el estudio indicó que las pymes que exportaban generaban un mayor empleo y tenían una mayor rentabilidad que las que no lo hacían.

Respecto a la crisis que trajo la COVID-19, fueron principalmente las pequeñas y medianas empresas de España y más concretamente las microempresas las que sufrieron sus consecuencias económicas. Datos recogidos en el informe “Impacto económico de la COVID-19 sobre la pyme en España”<sup>23</sup>, nos muestran la evolución de 2020 con relación a 2019 y lo cierto es que el 25,2% de las pymes redujo el empleo, arrojando microempresas y pequeñas empresas un saldo de evolución negativo (-17,2 y -14,8 puntos porcentuales, respectivamente). Por otro lado, las empresas acogidas a un ERTE/ERE fueron las empresas donde dicha evolución del empleo ha sido más negativa.

En parte, como consecuencia de la COVID-19 y de su significativo impacto en la economía española, muchas pymes tuvieron que replantear su modelo de negocio, siendo en algunos casos, la internacionalización, una respuesta a la crisis provocada por la pandemia, ya que permitió a las empresas diversificar su cartera de clientes y reducir su dependencia del mercado interno.

Fernando Salazar, presidente de la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) asegura que el sector exterior va a ser un motor imprescindible

---

<sup>22</sup> “El 70% de las pymes españolas considera que la internacionalización ha sido clave para superar la crisis y, por ello, un 80% afirma que el proceso es irreversible y que su empresa seguirá invirtiendo en su expansión internacional en los próximos años, aunque la demanda interna española se está recuperando”. Estudio sobre la internacionalización de la empresa española. Cámara de Comercio de España, <https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/estudio.pdf>

<sup>23</sup> Impacto económico de la COVID-19 sobre la PYME en España (junio 2021), <http://faedpyme.upct.es/article/impacto-economico-de-la-covid-19-sobre-la-pyme-en-espana-junio-2021/146>

para la recuperación de la economía española, sosteniendo que ya lo fue durante la crisis de 2008, descubriéndose como una apuesta muy acertada, ya que los mercados exteriores fueron el antídoto frente a la crisis del mercado doméstico. El mismo, considera más que probable que el proceso de internacionalización se acelere tras la pandemia, resultado del fuerte crecimiento económico que se prevé una vez que se supere.

David Samu, socio responsable de la consultora EY-Parthenon mantiene una opinión parecida, ya que considera que la internacionalización sirve para diversificar y reducir riesgos, de manera que al globalizar se pueden aprovechar mejor los ciclos económicos, que no son iguales en todos los mercados.

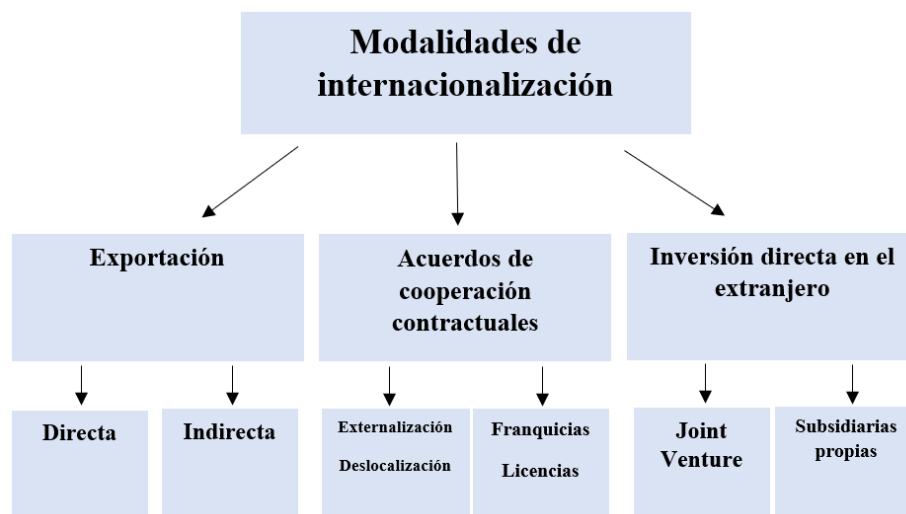
En definitiva, a pesar de tratarse de una crisis exógena y global, ya que afecta a todos los países, su impacto será diferencial, dependiendo de la estructura productiva de base y los sectores en los que esté especializado cada país. De forma que, expertos aseguran que la reactivación del comercio y la inversión directa deberían ser factores dinamizadores de la recuperación, de forma similar a lo ocurrido tras la recesión de 2009.

#### **3.4. MODALIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN Y SUS VENTAJAS PARA LAS PYMES**

Resulta preciso aclarar, que la internacionalización de una empresa, en nuestro caso de una pyme, no se ciñe únicamente a la exportación de sus productos, sino que implica la adopción de una nueva dimensión, es decir, la tenencia de una presencia e integración en los mercados de destino. Existen de hecho, diversos tipos de internacionalización, que serán más o menos apropiados en función de la estrategia que la empresa desee seguir y los objetivos que pretenda alcanzar. Con seguridad, las modalidades de internacionalización más habituales entre las pequeñas y medianas empresas serían las recogidas en el siguiente gráfico y que explicaremos a continuación.



**Gráfica 4: Estrategias de internacionalización más habituales entre las pymes**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de la información recogida en “Impulsores de la internacionalización de las pymes<sup>24</sup>”

**Exportación:** Como hemos recalcado anteriormente, la internacionalización es un proceso amplio que excede de la mera exportación<sup>25</sup>, ya que, ésta última acción hace referencia exclusivamente a la venta de productos por parte de una empresa, fuera de su país de origen. La exportación sería el método más sencillo y tradicional a la hora de comenzar la internacionalización de una empresa y probablemente el menos arriesgado ya que, a diferencia de otras opciones, en la exportación la producción permanece en el lugar de origen.

Situándonos dentro del mismo concepto podemos distinguir entre **exportación directa** y **exportación indirecta**. En la primera modalidad, sería la propia empresa exportadora la que asume toda la responsabilidad en relación con el envío y transporte, haciéndose cargo de la totalidad de aspectos burocráticos. Por otro lado, la segunda variedad se

<sup>24</sup> Informe de referencia sobre la competitividad europea. Impulsores de la internacionalización de las PYMES: Implicaciones para el crecimiento y la competitividad de las empresas 24 de septiembre de 2014. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d09de1b2-6ee0-4d0a-95b1-3c7dc40f8fec>

<sup>25</sup> “La internacionalización tiene un propósito más amplio que el planteado tradicionalmente, puesto que, puede impactar el desarrollo de las empresas en ámbitos distintos, tales como: transferencia de conocimiento tecnológico, introducción de nuevas estrategias, transformación de la cultura organizacional, innovación en el manejo de recursos humanos, técnicos y financieros”, Botero Pinzón, Luz Dary. (2013). La internacionalización más allá de la exportación: Necesidad de instrumentos de evaluación y gestión internacional en la empresa. *Revista Ciencias Estratégicas*, p.8, <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7707>

caracterizaría por la intervención de un intermediario independiente en el proceso exportador. En este último caso, la empresa exportadora vendería sus productos a un intermediario en su propio país (país de origen de la empresa exportadora), siendo este el que posteriormente vendería los productos al mercado internacional, asumiendo el manejo logístico, así como el resto de trámites. La empresa se limitaría a producir y a vender a sus clientes locales.

En ambas modalidades podemos encontrar ventajas e inconvenientes, ya que, mientras la exportación directa implica un mayor riesgo debido a la falta de experiencia o posible desconocimiento del nuevo mercado, las ganancias a obtener serían más elevadas que en la exportación indirecta, donde no se obtendrá el mismo alcance monetario neto ya que el exportador ha de ceder parte del margen de ganancia al intermediario, pero, a su vez, los riesgos a asumir serían más reducidos.

Bajo mi punto de vista, la elección entre una modalidad u otra deberá depender de las circunstancias específicas de cada pyme, sin embargo, ante una falta de experiencia en la exportación o ante la escasez de recursos humanos para manejar los aspectos logísticos, administrativos o legales, quizás la opción más acertada para comenzar con esta estrategia sea la exportación indirecta.

**Acuerdos de cooperación contractuales:** Los acuerdos de cooperación contractuales son uniones entre empresas cuyo objetivo es colaborar en proyectos o actividades específicas, a través de las cuales, las pymes pueden compartir recursos y conocimientos con empresas extranjeras para mejorar su posición en los mercados internacionales.

Existen varias modalidades de acuerdos de cooperación contractual de las que este tipo de empresas se sirven para expandirse en mercados extranjeros, entre las que podemos citar: la apertura de licencias, los acuerdos de distribución, la subcontratación o externalización, los acuerdos de franquicia, la deslocalización, los acuerdos de investigación y desarrollo, los de fabricación, etcétera. A continuación, procedemos a explicar las cuatro modalidades que, bajo mi punto de vista, son más frecuentes.

En primer lugar, la **externalización**, también conocida como *outsourcing*, vendría a ser una estrategia en la que una empresa contrata a otra con el objetivo de realizar una o varias actividades en su nombre. En ocasiones, las organizaciones identifican procesos dentro de su actividad global que consideran, podrían aumentar la productividad, de manera que involucran a terceros que son subcontratados para desarrollar dicha actividad.

Concretamente, y en la vertiente que nos interesa, el fenómeno del outsourcing internacional está adquiriendo un fuerte desarrollo entre las empresas españolas<sup>26</sup> (López 2002), no obstante, dicha externalización sigue siendo más propia de las multinacionales que de las pymes, a pesar de que estas últimas empresas también pueden beneficiarse de la subcontratación. Entre las múltiples ventajas existentes para las pequeñas y medianas empresas, señalamos la reducción de costes, el acceso a especialistas, la mejora en la calidad o un enfoque en el negocio principal.

Por otro lado, tanto el outsourcing como la **deslocalización** son estrategias empresariales que se utilizan para mejorar la eficiencia y reducir costes, pero se refieren a diferentes aspectos del negocio ya que, mientras el outsourcing hace referencia a la subcontratación de procesos o servicios a otra empresa, en este caso, internacional, la deslocalización consiste en la reubicación de una parte o de toda la operación de una empresa en otro lugar, en este caso, en un país extranjero quizás para aprovechar los costes laborales más bajos o para acceder a mercados nuevos<sup>27</sup>. Esta modalidad ha dejado de ser coto exclusivo de grandes empresas y cada vez hay más pymes que apuestan por esta fórmula como clave del éxito, principalmente porque cada vez son más las empresas de servicios que deciden internacionalizar su negocio<sup>28</sup>.

No obstante, autores señalan que las formas más comunes de acuerdo contractual en el contexto multinacional son la franquicia y la licencia<sup>29</sup>.

La **franquicia** sería un modelo de negocio donde una empresa (franquiciador) concede a otra empresa (franquiciado) el derecho a utilizar su marca, productos, servicio, tecnología

---

<sup>26</sup> López, Alberto. (2002), "Subcontratación de servicios y producción: Evidencia para las empresas manufactureras españolas." *Economía industrial*, (348), 127-140, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=762272>

<sup>27</sup> "Una empresa decide dentro de dos dimensiones: propiedad y localización. Si decide producir una tarea fuera (extranjero) pero a través de una filial, se da el fenómeno conocido como deslocalización. Si decide, producir en el extranjero, pero no poseer la empresa de fuera, se da el tipo de offshoring conocido como contratación externa. Canals, Claudia. (2006)". "Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional". *Documentos de economía "La Caixa"*, (3), 1, p.8, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2225598>

<sup>28</sup> ¿Debemos ver la deslocalización empresarial como algo negativo? Lorenzana, Diego. (2013), Pymes y Autónomos, <https://www.pymesyautonomos.com/reflexiones/debemos-ver-la-deslocalizacion-empresarial-como-algo-negativo>

<sup>29</sup> Peris-Ortiz, Marta, Rueda-Armengot, Carlos & Benito-Osorio, Diana. (2013). Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores, [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n\\_submissionb.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf)

y conocimientos durante un periodo de tiempo determinado, a cambio de una remuneración. Gracias a ese sistema, el franquiciado puede beneficiarse del prestigio de la marca, la experiencia del franquiciador y la metodología de trabajo establecida por este último, lo que puede facilitar el éxito del negocio.

Podríamos pensar que el modelo de franquicia es más utilizado por grandes empresas que por pymes, no obstante, atendiendo a los actuales procesos de cambio, transformación y desarrollo, así como a las exigencias de los consumidores y la especialización de los mercados, el desarrollo de franquicias es considerado por diversos autores<sup>30</sup> como una vía adecuada para pequeñas y medianas empresas que desean expandirse de forma rápida con una inversión baja de capital. Este modelo les permite reducir los costes de entrada a nuevos mercados, mejorar su posición competitiva y acelerar su crecimiento al aprovechar la experiencia y los recursos del franquiciador.

Por otro lado, **la apertura de licencias** sería una estrategia de internacionalización empresarial en la que una empresa otorga a otra el derecho de utilizar su marca, productos, patentes, tecnología, a cambio de una compensación económica. A diferencia de la franquicia, en la apertura de licencias no se transfiere un modelo de negocio completo a un tercero, si no que la empresa licenciadora únicamente concede ciertos derechos o propiedad industrial para su uso en un mercado específico.

Las pymes pueden obtener varias ventajas al optar por una licencia en lugar de abrir una franquicia. Entre otras, la apertura de licencias requiere menos inversión inicial ya que no se requiere la compra de un paquete de franquicia completo, sino que simplemente se paga por el derecho a utilizar la marca, tecnología o propiedad intelectual. Además, este tipo de acuerdos son más flexibles y ofrecen mayor libertad empresarial a la pyme, ya que, a diferencia de la franquicia, la licencia no tiene un conjunto de reglas a seguir, lo que permitiría a la pequeña o mediana empresa desarrollar sus propias estrategias y modelos de negocio. Al no estar limitadas por las políticas y procedimientos de una empresa matriz, las pymes que optan por licencias tienen más oportunidades de innovar y desarrollar su propio negocio.

**Inversión directa en el exterior:** se trata de una forma de internacionalización que implica la inversión de capital en una empresa extranjera o la creación de una filial o

---

<sup>30</sup> Ayovi-Caicedo, Jorgeli, Guijarro-Cagua, Mariuxi A., & Mora-Torres, C. J. (2016). "Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial". *Domino de las Ciencias*, 2 (3 Especial), 220-234, <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/400>

subsidiaria en otro país. Esta forma de inversión se realiza con el objetivo de establecer una presencia permanente en el mercado extranjero, expandir el alcance de los negocios y mejorar la eficiencia y competitividad. Lo cierto es que estas actividades suelen asociarse a costes fijos más elevados y son más difíciles de revertir por lo que las pymes eligen con mayor frecuencia los acuerdos contractuales y prefieren las participaciones minoritarias. Tanto las filiales propias como las Joint-venture son modalidades de inversión directa en el extranjero.

Una **filial** es una empresa establecida y controlada por otra empresa, que se encuentra ubicada en un país diferente al de su casa matriz. Las empresas pueden optar por establecer una filial en el extranjero para tener una presencia permanente en ese mercado y realizar operaciones comerciales en ese país. La creación de filiales en el extranjero es una estrategia de internacionalización que pueden utilizar tanto grandes empresas como pymes, no obstante, y en relación a lo explicado en el párrafo anterior, las limitaciones de recursos y capacidad de inversión de las pymes puede hacer de esta estrategia algo más riesgoso para ellas por lo que suelen optar por otras formas de internacionalización.

Finalmente, una **Joint venture (JV)** sería una forma de asociación empresarial donde dos o más empresas se unen para realizar un proyecto o actividad comercial específica, compartiendo riesgos y beneficios. En dicho proyecto, cada empresa participante mantiene su propia identidad controlando una parte de la nueva entidad empresarial creada, que se forma para llevar a cabo el proyecto conjunto. Esta forma de internacionalización puede resultar atractiva para las pymes que desean entrar en nuevos mercados, pero que pueden no tener los recursos o la experiencia necesarios para hacerlo solas. Al asociarse con otra empresa en el país de destino, las pymes pueden compartir recursos, conocimientos y riesgos, lo que les permite acceder a nuevos mercados de manera más efectiva y rentable. Tal y como señalan profesores de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico<sup>31</sup>, el objetivo de las grandes empresas con esta modalidad sería crear alianzas estratégicas en negocios internacionales, así como acceder a financiamiento y a nuevas tecnología, en cambio, las pymes la utilizarían para asociarse

---

<sup>31</sup> Arias Gómez, Lourdes, Arias Gómez, Enrique & Arias Gómez, Jesús. (2014). "La enseñanza del contrato Joint Venture a los alumnos de Negocios Internacionales de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico." *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (50), p.2, <https://www.eumed.net/rev/atlanter/2014/08/joint-venture.html>

con empresas de la misma rama, tratar de ser competitivas y cumplir así con los estándares internacionales de calidad y a precios de mercado.

Antes de finalizar la exposición de las modalidades de internacionalización que ofrecen mayores beneficios para las pymes, es importante señalar cómo, la participación en **concursos y licitaciones internacionales**, que se presentará posteriormente en el caso de Ibernex, puede ser altamente beneficiosa para estas empresas. A través de esta estrategia, las pequeñas y medianas empresas pueden internacionalizarse y promocionar sus productos y servicios en mercados extranjeros. Estos concursos ofrecen una oportunidad para que las pymes presenten sus servicios a un público internacional y obtengan reconocimiento y validación por parte de expertos en su campo.

Sin embargo, una opinión en la que expertos coinciden, es en el bajo nivel de participación en este mercado de las pymes respecto a las grandes empresas. Juan Manuel García<sup>32</sup> (2017) asegura que este tipo de empresas encuentran numerosas barreras internas y externas en el mercado de las licitaciones internacionales, de manera que la detección y el análisis de las capacidades dinámicas específicas a desarrollar por este tipo de empresas es un factor clave para el éxito en el mercado de las licitaciones públicas internacionales. Termina concluyendo que, la participación en este tipo de dinámicas a nivel internacional, donde las empresas compiten muchas veces a nivel global, permite a las pymes aumentar su cualificación y su posición competitiva.

Para finalizar, es complicado afirmar que una estrategia o modalidad de internacionalización es más ventajosa que otra, no obstante, partiendo de la base de que, con carácter general, las pymes cuentan con menos recursos que las grandes empresas, ciertas estrategias como la exportación (directa e indirecta), así como las licencias y franquicias podrían ser opciones adecuadas para esta clase de negocios.

### **3.5. AYUDAS A LAS PYMES EN SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Desde las instituciones son plenamente conscientes de los beneficios que la internacionalización puede brindar a las pymes, (ampliación de su base de clientes, acceso a nuevos mercados, mejora de su competitividad, así como todas las ventajas estudiadas

---

<sup>32</sup> García García, Juan Manuel. (2017). *Capacidades dinámicas de las pyme en el mercado de las licitaciones públicas internacionales* (Doctoral dissertation, Universitat de València).

anteriormente). Es por ello que, a distintos niveles se han establecido numerosos instrumentos de apoyo que, a continuación, y de manera breve analizaremos.

En primer lugar, la Unión Europea ha implementado una variedad de herramientas para respaldar la internacionalización de las pymes, las cuales difieren significativamente en términos de enfoque y objetivos. Las mismas abarcan desde redes de apoyo para la información y asesoramiento hasta asistencia financiera y herramientas informáticas, así como portales y servicios de asistencia técnica. Podríamos resumir sus principales instrumentos en el siguiente cuadro presentado a continuación.

**Tabla 6: Principales instrumentos de la Unión Europea para impulsar la internacionalización de las pymes.**

<b>Naturaleza del instrumento</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Apoyo general a la internacionalización de las pymes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Red Europea para las Empresas (EEN)</li> <li>2. Startup Europe</li> </ol>
<b>Programas de financiación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrumento para las pymes/Consejo Europeo de Innovación (EIC)</li> <li>2. Fondos Estructurales y de Inversión Europeos</li> <li>3. Eurostars (EUREKA)</li> </ol>
<b>Instrumentos financieros</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fondo Europeo para Inversiones Estratégicas (FEIE)</li> <li>2. Programa para la Competitividad de las Empresas y para las Pequeñas y Medianas Empresas (COSME)</li> </ol>
<b>Herramientas de TI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Access2Markets</li> <li>2. Helpdesks para los derechos de propiedad intelectual (DPII)</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Informe Especial “Instrumentos de internacionalización de las pymes” elaborado por el Tribunal de Cuentas Europeo<sup>33</sup>*

Tan solo se han mencionado algunos ejemplos, ya que la lista de herramientas a nivel europeo es muy amplia. A continuación, analizaremos las que, bajo mi punto de vista

<sup>33</sup> Instrumentos de internacionalización de las pymes: las acciones de apoyo son numerosas, pero no plenamente coherentes ni coordinadas. Informe especial 07/2022. Tribunal de cuentas europeo, <https://www.eca.europa.eu/es/publications?did=61072>

pueden resultar más interesantes para las pequeñas y medianas empresas que estén valorando iniciar un proceso de internacionalización.

Por un lado, la Enterprise Europe Network (EEN) es una red de apoyo a las pymes de la Unión Europea que tiene como objetivo ayudarles a crecer y a desarrollarse en el mercado global. Creada en 2008 y compuesta por más de 3000 expertos, está financiada por la Comisión Europea y por los Estados miembros de la Unión. Jorge Alonso, director del departamento de relaciones internacionales de la Confederación de Empresarios de Aragón y representante de la Enterprise Europe Network en la región, nos señala las ventajas que este instrumento puede ofrecer a las pequeñas y medianas empresas. “La Enterprise Europe Network es la mayor red de apoyo a las pymes con vocación internacional. A través de la misma les ayudamos a encontrar nuevos socios comerciales y a escalar su empresa en mercados internacionales en crecimiento. Al servirse de este mecanismo pueden exportar productos y servicios, así como afianzar las cadenas de suministro internacionales. Mediante esta red, les ayudamos a cumplir con las normativa y reglamentos en mercados extranjeros, así como a la protección de sus activos de propiedad industrial en otros países. Gracias a la EEN, 11.000 empresas de la Unión Europea han concluido acuerdos de internacionalización, se han celebrado 70.000 encuentros B2B y se han resuelto más de un millón de consultas”

Por otro lado, la iniciativa Startup Europe<sup>34</sup> nació con el objetivo de ayudar a las empresas de nueva creación (Startups) a crecer en los mercados europeos e internacionales. Este proyecto, diseñado por la Comisión Europea ayuda a conectar empresas emergentes de alta tecnología, empresas en expansión, inversores, aceleradores, redes corporativa, universidades, medios de comunicación, etcétera, contando con el apoyo de una cartera de medidas y proyectos financiados por la Unión Europea.

Además de los instrumentos señalados, es relevante hacer mención de los Fondos Europeos Next Generation (Next Generation EU). Aprobado en julio de 2020 por el Consejo Europeo, se trata de un paquete de medidas temporales de recuperación económica destinado a ayudar a los Estados miembros a hacer frente a las consecuencias económicas y sociales de la pandemia COVID-19. Su periodo de vigencia será 2021-2026

---

<sup>34</sup> Cultura y Creatividad. Web oficial de la Comisión Europea, <https://culture.ec.europa.eu/es/node/1185>



y entre sus finalidades principales se encuentra el apoyo a la inversión y a la cohesión económica, social y territorial.

Es importante señalar que los instrumentos impulsados por la Unión Europea para apoyar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas se complementan con regímenes de apoyo a nivel estatal y regional en los Estados miembros. De manera que, a escala estatal existen varios instrumentos impulsados para apoyar la internacionalización de las pymes, algunos de los más destacados podrían ser:

**Tabla 7: Principales instrumentos a nivel estatal para impulsar la internacionalización de las pymes.**

<b>Naturaleza del instrumento</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Apoyo general a la internacionalización de las pymes</b>	ICEX Next
<b>Programas de financiación</b>	Fondo para la Internacionalización de la empresa española (FIEM)
<b>Instrumentos financieros</b>	Líneas ICO (Instituto de Crédito Oficial)
<b>Herramientas de TI</b>	Kit Digital

*Fuente: Elaboración propia*

Procederemos a explicar los considerados más relevantes.

El programa ICEX Next<sup>35</sup> es una iniciativa del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) que ofrece servicios de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas. Este programa está dirigido a las pequeñas y medianas empresas que tienen interés en expandir sus negocios al extranjero. A través de este plan, las pymes y startups españolas son asesoradas de forma especial y personalizada por parte de consultores ICEX y apoyadas por una subvención económica de en torno a 24.000 euros. El objetivo es que, a través de este programa, pequeñas y medianas empresas españolas se abran camino al exterior, incrementen su facturación en otros mercados, diversifiquen su riesgo empresarial y, en consecuencia, mejoren su competitividad global.

<sup>35</sup> ICEX Next, el Programa para internacionalizar tu empresa. ICEX| ICEXnext, Gobierno de España, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, <https://icexnext.es/>

Por otro lado, el pasado mes de agosto, el Consejo de ministros aprobó la modificación de la Línea de Financiación PYME para proyectos de exportación e inversión<sup>36</sup> con cargo al Fondo para la Internacionalización de la empresa española (FIEM). Se trata de una iniciativa del Gobierno español que tiene como objetivo apoyar a las pymes en su proceso de internacionalización, mejorando así su competitividad a nivel global. A través de su línea de 150 millones de euros, el fondo permite financiar exportaciones de bienes y/o servicios, así como proyectos de inversión productiva en el exterior. El FIEM se encarga de conceder un crédito a el cliente de la pequeña o mediana empresa para que pueda financiar el contrato comercial.

El programa de ayudas del Kit Digital, enmarcado en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, la agenda España Digital 2025 y el Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025<sup>37</sup>, es una iniciativa del Gobierno de España dirigida tanto a autónomos como a pequeñas empresas. El mismo permite incorporar, a través de una subvención, las diversas soluciones digitales del catálogo que mejor se adapten a cada negocio, de manera que una pyme que cuente con dicho programa será capaz de mejorar su página web o su presencia en internet, así como gestionar adecuadamente las redes sociales, ampliar la gestión de los clientes o garantizar las comunicaciones seguras.

Por último, antes de presentar el caso de la empresa aragonesa Ibernex, puede resultar interesante analizar las principales ayudas que el gobierno de Aragón está promoviendo actualmente para impulsar el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. A través de la Orden ICD/387/2023, de 21 de marzo<sup>38</sup>, han sido recientemente convocadas una serie de ayudas para la realización de actuaciones en materia de comercio exterior en la Comunidad Autónoma de Aragón, realizadas por pymes aragonesas. Esta serie de subvenciones van destinadas a financiar diversas actividades entre las que podemos señalar la participación en ferias o misiones comerciales, el aprovechamiento

---

<sup>36</sup> Línea de financiación Pyme para proyectos de exportación e inversión. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, <https://plataformapyme.es/es-es/Financiacion/Paginas/FIEM.aspx>

<sup>37</sup> El Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025 es una iniciativa promovida por el Gobierno de España que persigue fomentar la transformación digital de las pequeñas y medianas empresas en el país. Entre las medidas que contempla el plan se encuentra el Kit Digital, una herramienta útil e innovadora que busca fomentar la transformación digital de las empresas españolas para mejorar su competitividad en el mercado.

<sup>38</sup> ORDEN ICD/387/2023, de 21 de marzo, por la que se convocan para el ejercicio 2023 ayudas para la realización de actuaciones en materia de comercio exterior en la Comunidad Autónoma de Aragón, realizadas por PYMES aragonesas. Boletín Oficial de Aragón N.º 67, 10/04/2023, <https://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=1270494500505>

en el área de internacionalización y comercio exterior de las tecnologías de la información y la comunicación, así como la mejora en la gestión y en la eficacia de la actividad exportadora. Actualmente se encuentra abierta la convocatoria, de manera que las pequeñas y medianas empresas que tengan su domicilio fiscal en Aragón y cumplan con los requisitos estipulados podrán solicitarlas.

En el plano de la digitalización, podríamos señalar la iniciativa promovida por Aragón Exterior (AREX) que persigue el apoyo de actividades de internacionalización a través de herramientas digitales que guarden coherencia con la estrategia internacional offline de la pyme. A través de este programa, la empresa beneficiaria podrá escoger su proveedor digital, que podrá ser nacional o internacional. En este caso, la convocatoria se cerró a finales de marzo de 2023.

Tal y como aseguran desde el equipo de Ibernex, con anterioridad han recibido ayudas a través de AREX para desarrollar su estrategia internacional. No obstante, bajo su punto de vista, desde la Comunidad Autónoma de Aragón se deberían potenciar más las ayudas y subvenciones que apoyen este tipo de iniciativas con el objetivo de facilitar el recorrido internacional.

#### **4. EL CASO DE UNA PYME ARAGONESA: IBERNEX**

##### **4.1. OBJETO E HISTORIA DE LA COMPAÑÍA**

Con el objetivo de profundizar en las múltiples ventajas que el proceso de internacionalización reporta a las pymes, procedemos a presentar el caso de la empresa aragonesa Ibernex Ingeniería S.L. Comenzaremos introduciendo su actividad e historia, así como analizando su evolución a lo largo de estos años, con el objetivo de estudiar su proceso de internacionalización. Todo ello, sirviéndonos de la valiosa información que su equipo tuvo la amabilidad de facilitar.

Ibernex Ingeniería S.L., en adelante Ibernex, es una compañía aragonesa perteneciente al Grupo Pikolin, especializada en el diseño, desarrollo e integración de soluciones y servicios tecnológicos destinados al sector socio-sanitario (residencias de ancianos) y salud (hospitales), así como al equipamiento de edificios de alta ocupación. Concretamente, y en función de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España, su objeto social se integra dentro del código CNAE 2630, el cual hace referencia a aquellas actividades empresariales vinculadas a la Fabricación de equipos de

telecomunicaciones. Con sede en Zaragoza, fabrican en España y se aseguran de cumplir con todos los estándares y exigencias europeos, diseñando y produciendo de manera autónoma.

Esta empresa se funda en el año 2009, no obstante, su equipo inicial, conformado por seis personas, provenía de otra empresa del mismo sector y contaba con una amplia experiencia, de manera que Ibernex disponía de una plantilla altamente cualificada desde su creación. En la actualidad su equipo está formado por más de 40 personas y a día de hoy disponen de un plan estratégico consistente en doblar la plantilla de aquí a tres años. Además de ello, cuentan con otras diez personas trabajando para ellos como externos, y es que, parte de su estrategia se basa en la colaboración con empresas expertas en determinadas áreas (estrategia, marketing, comunicación, calidad, entre otras). En base a estas cifras y a la clasificación presentada al comienzo del trabajo, podemos clasificar a Ibernex como una pyme que, a día de hoy encajaría en la categoría de pequeña empresa, sin embargo, en cuestión de un año y siguiendo el plan estratégico de crecimiento de plantilla, Ibernex podría llegar a clasificarse como una mediana empresa. Actualmente el director general de Ibernex es Tomás Prieto.

**Imagen 1: Plantilla Ibernex Ingeniería S.L., febrero de 2023.**



*Fuente: Geriatricarea.com*

## **4.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

En el año 2012, Ibernex decide apostar por el desarrollo del negocio en países de Latinoamérica, comenzando por Perú. Concretamente, serían los acuerdos comerciales resultantes de una serie de ferias en la nación peruana, lo que marcó el punto de partida que impulsó a esta empresa a invertir decididamente en el desarrollo de su negocio en dicho país.

Actualmente y con más de 20 hospitales en el país que cuentan con producto Ibernex, Perú se ha convertido en el país más importante en su proceso de internacionalización. En los últimos años, el equipo ha viajado en distintas ocasiones a Perú con el objetivo de fortalecer sus relaciones comerciales. En sus visitas, tratan de asentar proyectos presentes y futuros, buscando la eficiencia y dando un excelente soporte a sus clientes finales.

Una noticia reciente nos muestra cómo la Clínica Delgado Auna, considerada como una de las mejores de Perú y de Latinoamérica, ya que dispone de una gran infraestructura y personal médico de primer nivel, cuenta con la tecnología de última generación de Ibernex<sup>39</sup>. Concretamente, en el complejo médico se ha implantado un sistema de comunicación entre pacientes y personal (IP PoE) capaz de generar avisos y alarmas a enfermeras y médicos, así como realizar la gestión completa del centro sanitario.

Respecto a los factores externos a los que otorgan una mayor importancia a la hora de realizar operaciones internacionales en un país, su director general asegura que lo primero en analizar es la situación política y económica del lugar. Con posterioridad, proceden a realizar un estudio exhaustivo con el objetivo de seleccionar el país de destino. En dicho estudio, el cual incorporan a su plan estratégico, dimensionan el mercado y estiman el crecimiento previsto en su nicho de negocio, analizando si sus soluciones y productos pueden encajar adecuadamente en un país o es preciso adaptarlos.

El plan estratégico a desarrollar comprendería los siguientes tres puntos clave:

---

<sup>39</sup> Clínica Delgado, en Perú, cuenta con la tecnología de última generación de Ibernex en su reapertura. Ibernex, Digitalización para hospitales y residencias, 30 de septiembre de 2022, LinkedIn, [https://www.linkedin.com/pulse/cl%C3%ADnica-delgado-en-per%C3%BA-cuenta-con-la-tecnolog%C3%ADa-?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_ios&utm\\_campaign=share\\_via](https://www.linkedin.com/pulse/cl%C3%ADnica-delgado-en-per%C3%BA-cuenta-con-la-tecnolog%C3%ADa-?utm_source=share&utm_medium=member_ios&utm_campaign=share_via)

1. En primer lugar, buscan empresas que formen parte de su canal de distribución Business to Business (B2B). En este tipo de canales, el flujo de mercancías suele ir relacionado con una necesidad corporativa y la conexión entre ambas empresas implica una perspectiva a largo plazo, con transacciones de un alto valor económico. Con estas empresas desarrollan un plan de marketing y comunicación basado en el plan de desarrollo del negocio.
2. En segundo lugar, dimensionan el equipo necesario en todas las áreas para el correcto desarrollo de la actividad que quieren llevar a cabo.
3. Finalmente, montan unidades de negocio independientes con equipo especializado por mercados o países. Para ello, emplean recursos, tanto humanos como tecnológicos procedentes de España que les puedan dar los servicios necesarios en áreas como finanzas, recursos humanos, marketing y comunicación.

De las modalidades de internacionalización existentes, Ibernex se sirve principalmente de las siguientes estrategias:

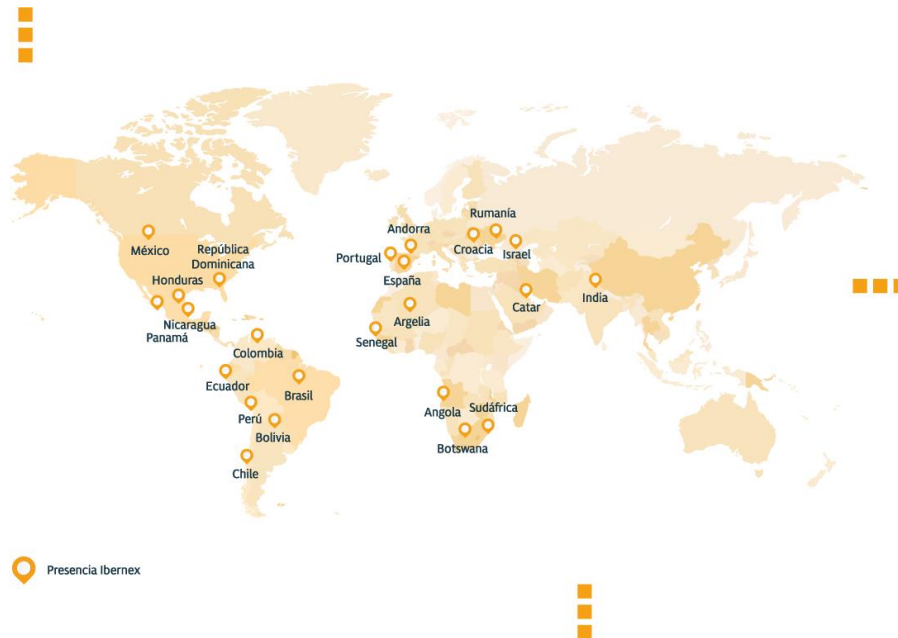
- Importación y exportación: Ibernex importa muchos de los materiales con los que trabaja de fuera de España, especialmente de Asia, y posteriormente, exporta sus productos, sobre todo en Latinoamérica.
- Acuerdos de cooperación contractuales: Principalmente, firman contratos de distribución como suministradores, a través de los cuales establecen los términos y condiciones de la distribución de los productos. En este tipo de acuerdos, establecen las obligaciones y responsabilidades de ambas partes, incluyendo el alcance territorial de la distribución, las obligaciones de venta, etcétera. Mediante este tipo de contratos lideran y acuerdan los planes de desarrollo del negocio.
- Licitaciones internacionales: participan en este tipo de procesos competitivos a nivel internacional con el objetivo de captar clientes del sector público, no obstante, también están llegando a clientes del entorno privado.

Por el momento no emplean estrategias basadas en acuerdos de cooperación accionariales, pero no descartan la posibilidad, considerando que quizás en un futuro sea necesario.

Actualmente, en términos de presencia internacional, tal y como hemos mencionado el país más importante para Ibernex es Perú, no obstante, han ejecutado proyectos en todos los países de Latinoamérica y en algunos países africanos. A continuación, observando la

siguiente imagen, podemos apreciar la elevada presencia internacional que Ibernex mantiene en la actualidad.

**Imagen 2: Presencia de Ibernex en otros países.**



*Fuente: Página web oficial de Ibernex*

#### **4.3. VENTAJAS DE SU INTERNACIONALIZACIÓN**

En cuanto a la postura de Ibernex acerca de los beneficios que la internacionalización reporta a las pymes, es evidente que existe una opinión general y positiva al respecto. Desde el equipo hicieron hincapié en cómo el hecho de tener una alta presencia internacional puede brindar distintas ventajas a las pequeñas y medianas, especialmente durante las crisis económicas. En primer lugar, una empresa como Ibernex, que cuenta con una presencia global diversificada, tiene la capacidad de afrontar proyectos en diferentes regiones del mundo con fechas de implementación espaciadas, de forma que, si se presencia una crisis económica en una región, la empresa puede seguir generando ingresos y expandiéndose en otras partes del mundo.

Por otro lado, Ibernex cuenta con una alta capacidad de generación de proyectos. Al contar con una cartera de clientes diversificada en distintos países, es capaz de aumentar su número de proyectos y contratos en diferentes áreas geográficas, lo que les ayuda a

mantener su rentabilidad y crecimiento, incluso en tiempos de crisis económicas en una o varias regiones.

Otra de las ventajas importantes a las que hicieron referencia fue la diversidad de proveedores y colaboradores a los que tienen acceso debido a su presencia internacional, lo que permite generar sinergias en términos de conocimientos, habilidades y recursos. Además, esto les ayuda a diversificar sus fuentes de financiamiento y reducir su dependencia a una sola.

Posteriormente y con el objetivo de seguir analizando las ventajas que el proceso de internacionalización les había conferido, se sugirieron unas preguntas en relación con la reciente crisis económica sufrida a consecuencia de la COVID-19. Concretamente, sobre su postura y si consideraban que el hecho de tener una presencia internacional durante una crisis económica mundial de estas características, pudo haber actuado como un mecanismo de defensa contra la misma. Desde el equipo explicaron cómo la COVID-19 no llegó en el mismo momento a todos los mercados. A España, concretamente, llegó en marzo del 2020, de forma que comenzaron a notar sus efectos en abril, sin embargo, respecto a los países latinoamericanos, empezaron a notar sus efectos en torno a julio del 2020. Esta diferencia de meses les permitió balancear proyectos para seguir trabajando durante todo el año.

Con el transcurso de los meses, llegaron proyectos de hospitales de campaña y habilitación de zonas COVID de manera que, gracias al objeto principal de la compañía, pudieron mantener una cierta actividad y colaborar en diversas iniciativas.

A pesar de las particularidades de la reciente crisis económica, y teniendo en cuenta las restricciones geográficas que fueron impuestas durante y con posterioridad a la misma, durante el año 2020 y, sobre todo, en plena pandemia, Ibernex vivió un incremento de oportunidades de negocio muy importante, orientadas a la tecnología y digitalización en residencias y hospitales. Como resultado de la crisis sanitaria, la demanda de servicios y soluciones en el ámbito de la salud ha aumentado significativamente en todo el mundo, lo que ha impulsado la necesidad de reestructurar y adaptar instalaciones y equipamiento para hacer frente a la emergencia, a nivel global. En este contexto, la experiencia y el conocimiento de Ibernex en el sector socio-sanitario, les ha permitido ofrecer soluciones innovadoras y efectivas para hacer frente a los retos derivados de la pandemia. De esta manera, la empresa ha logrado aprovechar su ventaja competitiva y adaptarse rápidamente a las necesidades de un mercado internacional.



#### 4.4. PERSPECTIVAS DE FUTURO PARA IBERNEX

Finalmente, informaron acerca de los proyectos que tenían en mente para el futuro. Su estrategia iba a consistir en potenciar su presencia en Latinoamérica, estableciendo equipos por país, en aquellos territorios que consideran “estratégicos” en la región.

Junto a ello, se encuentran explorando oportunidades en los mercados maduros de Francia e Italia y esperan lograr penetrar en los mismos a través de sus clientes globales en España.

En el año 2022, el desarrollo de su negocio internacional representó el 30% de su facturación y esperan que, en los próximos dos años, tal porcentaje alcance el 50% motivado por el crecimiento que esperan lograr.

A continuación, con el objetivo de evaluar la situación actual de Ibernex, así como de presentar los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de futuros proyectos internacionales, se va a llevar a cabo un análisis DAFO.

**Tabla 8: Análisis DAFO de la empresa Ibernex.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Fuertes relaciones comerciales establecidas</li><li>❖ Flexibilidad. Adaptación de soluciones a las distintas necesidades</li><li>❖ Presencia global diversificada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Limitaciones en los recursos humanos</li><li>❖ Recursos financieros limitados</li><li>❖ Falta de reconocimiento de marca y reputación</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Crecimiento económico en Latinoamérica</li><li>❖ Demanda actual de productos en el ámbito de la salud</li><li>❖ Innovación tecnológica, transformación digital</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Inestabilidad política y social de regiones latinoamericanas</li><li>❖ Reducción de ayudas y subvenciones</li><li>❖ Incremento de la competitividad global</li></ul>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de la información facilitada por su equipo

Comenzando por las **fortalezas** que presenta la empresa Ibernex, podríamos señalar cómo la organización ha conseguido entablar sólidas relaciones con socios comerciales y distribuidores en los distintos países en los que opera, principalmente en el mercado latinoamericano, lo que facilita la expansión de suministro y la red de ventas. Además,

gracias a su flexibilidad, son capaces de aportar soluciones innovadores que respondan a las necesidades actuales, adaptándose a la distintas demandas. Finalmente, el hecho de tener una presencia global diversificada es considerado una fortaleza para la empresa ya que, al operar en diversos países y regiones, la empresa reduce su exposición a los riesgos específicos de un solo mercado.

En segundo lugar, existen algunas **debilidades** dentro de la compañía que se deben considerar. Podríamos señalar que, Ibernex, al ser una pyme, tiene menos recursos humanos que una gran empresa. De cara a nuevos proyectos en un mayor número de países, el hecho de no contar con una plantilla suficientemente grande que disponga de habilidades o conocimientos para llevar a cabo las iniciativas internacionales con éxito, podrá ser un problema que se deberá estudiar. Por otro lado, en comparación con empresas de mayor tamaño, una pyme como Ibernex tiene acceso limitado a capital y a recursos financieros. Esto conllevará la necesidad de tomar una decisión cuidadosa a la hora de escoger proyectos o países de destino, para evitar desaprovechar el capital o los recursos disponibles. En cuanto al reconocimiento de su marca, es cierto que Ibernex ha hecho un gran esfuerzo por consolidar sus actuales relaciones comerciales, no obstante, al tratarse de una pequeña empresa, esta compañía no cuenta con una sólida presencia de marca y reputación reconocida en el mercado, de manera que de cara a nuevos proyectos podrá encontrar obstáculos a la hora de conseguir la confianza de futuros clientes.

Continuando con las **oportunidades** que se presentan para la pyme aragonesa, señalaríamos el crecimiento económico en Latinoamérica y es que, los países latinoamericanos son considerados mercados en expansión, entre otras razones, a causa de los sectores emergentes que presentan un potencial significativo de crecimiento, la inversión que están realizando en mejoras en infraestructura, así como el considerable y constante crecimiento de su población. Por otro lado, debemos señalar que, la crisis sanitaria de la COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la demanda de diversos productos y servicios sanitarios, identificándose diversas necesidades para adaptar los espacios a las medidas de prevención y control de la propagación del virus. En ese sentido, y gracias al objeto de la compañía, Ibernex ha vivido y continúa experimentando un incremento de oportunidades de negocio muy importante. En último lugar, la innovación tecnológica y la transformación digital son oportunidades clave para nuestra empresa y es que, los avances tecnológicos le permiten desarrollar soluciones que contribuyen a

mejorar la calidad de vida de las personas. Ibernex constantemente está elaborando soluciones basadas en tecnologías punteras como inteligencia artificial, machine learning, modelos de análisis predictivos basados en aprendizaje profundo, sistemas de localización, etcétera.

Finalmente, los factores que representan una **amenaza** para Ibernex podrían ser, por un lado, los posibles periodos de inestabilidad política y social que experimentan algunos países latinoamericanos, lo que puede generar incertidumbre y riesgo para las inversiones. Junto a ello, las fluctuaciones en los tipos de cambio y la volatilidad económica se presentan como variables que pueden suponer un riesgo para la compañía. Anteriormente la empresa ha manifestado la necesidad de potenciar en un mayor grado las ayudas y subvenciones que apoyen las iniciativas de internacionalización. Ibernex, en otras ocasiones ha recibido ayudas a través de AREX para desarrollar su estrategia internacional. En ese sentido, una posible amenaza, podría ser la posible falta de convocatorias de ayudas y subvenciones para respaldar el proceso de internacionalización. La ausencia de apoyo financiero externo podría dificultar o limitar la capacidad de la empresa para llevar a cabo su expansión internacional de manera exitosa. Finalmente podríamos señalar el incremento de la competencia global que esta empresa con total seguridad va a tener que enfrentar. A medida que Ibernex se expanda a nuevos mercados internacionales, tendrá que competir de manera más agresiva con otras empresas, lo que hará más complicado el crecimiento y la penetración en dichos mercados.

En conclusión, el análisis DAFO ha proporcionado una visión completa de los puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades que enfrenta Ibernex. En base a estos hallazgos, se recomienda a la compañía que utilice esta información para desarrollar una estrategia sólida y enfocada en el crecimiento. Con un enfoque estratégico y una gestión efectiva, Ibernex está bien posicionada para lograr sus objetivos y enfrentar los desafíos del entorno empresarial en el futuro.

## **5. OBSTÁCULOS Y RETOS FUTUROS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES**

La internacionalización de las pymes seguirá enfrentando varios desafíos en el futuro.

Murillo Ortiz, citado anteriormente, presenta en su estudio “La internacionalización de la empresa y la ventaja competitiva” una serie de obstáculos a la internacionalización que enfrentan los negocios y que, en este trabajo, adaptaremos a las empresas de tamaño reducido. Entre los más destacados, y en línea con lo planteado en el anterior análisis DAFO, podríamos señalar la carencia de personal idóneo y cualificado en este tipo de empresas, y es que, para penetrar y competir exitosamente en mercados internacionales es necesario un previo desarrollo de las capacidades internas de la compañía. Esto puede resultar complicado, teniendo en cuenta que las empresas de menor tamaño cuentan con recursos financieros limitados.

Plantea, además, la dificultad de expandirse teniendo en cuenta la posible existencia de monopolios u oligopolios en ciertos mercados a operar. Estas situaciones de mercado son y seguirán representando un desafío para las pequeñas y medianas empresas ya que a menudo, las grandes empresas cuentan con una posición dominante en el mercado y pueden establecer barreras de entrada para las pymes, limitando las oportunidades de competir en condiciones. En consecuencia, en presencia de monopolios u oligopolios, las grandes empresas tendrán más control sobre los precios y utilizarán su poder para dificultar la rentabilidad de las pymes. Resultará fundamental un estudio previo del mercado de destino y un análisis detallado de la situación a la que la pequeña o mediana empresa se habrá de enfrentar.

Considerando los desafíos venideros, César Camisón y Juan de Lucio<sup>40</sup> analizaban una serie de dificultades para la pyme española de cara a su adaptación a los mercados internacionales, varios de los cuales siguen siendo grandes retos en la actualidad. Uno de los más significativos podría ser el desarrollo de la economía digital y del e-business. A día de hoy, las pymes deben enfrentarse a una mayor competencia de empresas presentes en el entorno digital, lo que supone la necesidad de desarrollar estrategias efectivas de marketing digital a través de las cuales se diferencien para destacar en un mercado global

---

<sup>40</sup> Camisón, César & De Lucio, Juan. (2010). “La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización.” *Economía industrial*, 375, pp. 19-40, especialmente p. 34, <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/19.pdf>

competitivo. En relación con los avances tecnológicos, la economía digital trae consigo riesgos asociados a la seguridad y protección de datos. En ese sentido, las pequeñas y medianas empresas deberán enfrentarse a amenazas como el robo de información o el fraude en línea, entre otras.

Existen otros retos de carácter medioambiental que este tipo de negocio deberá afrontar en su proceso de internacionalización. Entre ellos citamos: el cumplimiento de regulaciones ambientales, en función del país, cada vez más estricto, garantizar la sostenibilidad en su cadena de suministro, así como asegurar un enfoque sostenible en la innovación de productos. No es sorprendente que para las pymes sea más complicado afrontar la cuestión medioambiental que para las grandes empresas, si tenemos en cuenta su escasa disponibilidad de recursos económicos. Beatriz Junquera y Jesús Ángel del Brío (2016) aseguran que, a pesar de que pequeñas y medianas empresas cuentan con fortalezas como la flexibilidad y la adaptabilidad, no siempre se encuentran equipadas con el conocimiento o las herramientas necesarias para dirigir diferentes aspectos de la sostenibilidad en sus operaciones.<sup>41</sup>

En resumen, es indudable que pequeñas y medianas empresas se enfrentarán a una serie de retos significativos en su futuro proceso de internacionalización, entre los mismo la adaptación a nuevos mercados, la innovación tecnológica o el cumplimiento de regulaciones medioambientales. Para hacer frente a tales adversidades, las pymes deberán aprovechar las tendencias emergentes, ser ágiles, flexibles y estratégicas. Con un enfoque de negocio adecuado y un previo estudio de los mercados internacionales, las pymes serán capaces de aprovechar las oportunidades logrando así un crecimiento exitoso en su camino hacia la internacionalización.

---

<sup>41</sup> Junquera Cimadevilla, Beatriz & del Brío González, Jesús Ángel. (2016). “Retos de la dirección medioambiental en la pyme española. *Economía industrial*, 401, pp. 97-108, especialmente p. 99, <https://portalinvestigacion.uniovi.es/documentos/5e57af4d2999527d991b28b6>

## 6. CONCLUSIONES

Tras una minuciosa evaluación de la estructura empresarial a distintos niveles geográficos, se ha constatado que las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental como columna vertebral de la economía, representando más del 95% de entidades empresariales, tanto a escala europea, como estatal o regional.

Debido a su influencia en el Producto Interno Bruto, a su papel vital en la generación de empleo, así como a su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, este tipo de negocios requiere de un sólido respaldo para crear las condiciones necesarias que estimulen su desarrollo.

Uno de los vectores, en mi opinión el principal, que determinan su crecimiento y posterior consolidación es el nivel de apertura hacia mercados exteriores, es decir, su grado de internacionalización.

A lo largo de este trabajo se han tratado de exponer las múltiples ventajas que el proceso de internacionalización es capaz de reportar a las pymes. La creciente interrelación de la economía global, donde mercados, empresas y personas se encuentran cada vez más conectados y dependen entre sí, plantea la internacionalización como una necesidad imperante para aquellas empresas que buscan garantizar su continuidad, supervivencia y expansión.

La internacionalización es un proceso que requiere tiempo y constancia, no es instantáneo ni milagroso, precisa de preparación y conocimiento del mercado. Las modalidades para llevar a cabo una apertura al mercado internacional son múltiples, sin embargo, seleccionar la más adecuada para este tipo de negocio no es una tarea sencilla. Se ha procurado llevar a cabo un análisis de las alternativas que mejor se adecuan a las pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta sus particularidades específicas y, resaltando los beneficios que las distintas opciones pueden ofrecer a las pymes.

Señalaríamos que es fundamental tener un conocimiento profundo y aprovechar las distintas herramientas de apoyo a la internacionalización para llevar a cabo este proceso con las mayores garantías de éxito, asimismo es precisa una voluntad decidida de encontrar el mercado que mejor se adapte a la especificidad del producto a internacionalizar.

A lo largo del capítulo tercero se encuentran enumeradas de manera sucinta alguna de las ayudas existentes en la actualidad.

Además, se ha tratado de exponer a modo de ejemplo el caso práctico de una pyme aragonesa, IBERNEX, que, en un entorno desafiante ha sabido ampliar mercados y fortalecer su presencia en mercados internacionales. Su experiencia destaca cómo ha sido capaz de posicionarse estratégicamente y lograr un crecimiento sostenible en el ámbito exterior. Se trata de un ejemplo transferible, que puede animar a más empresas similares en condiciones parecidas a competir en un mercado cada día más interconectado.

Antes de concluir el presente trabajo, resulta pertinente hacer mención de algunos de los desafíos venideros que pequeñas y medianas empresas enfrentarán. En un mundo caracterizado por cambios constantes, los rápidos avances en términos de digitalización, así como una actitud cada vez más reflexiva por parte de la sociedad en relación con la cuestión el cambio climático, serán algunos de los muchos aspectos que requerirán adaptación y respuestas estratégicas por parte de este tipo de negocios. Junto a ello, tener en cuenta las limitaciones que en términos de tamaño pueden presentarse a las pequeñas y medianas empresas en comparación con las grandes corporaciones no debe servir sino como un estímulo para potenciar las características estratégicas que diferencian a las pymes.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### **BIBLIOGRAFÍA:**

#### Obras y manuales

GARCÍA GARCÍA, JUAN MANUEL. (2017). *Capacidades dinámicas de las pyme en el mercado de las licitaciones públicas internacionales* (Doctoral dissertation, Universitat de València)

ORTEGA GIMÉNEZ, ALFONSO & ESPINOSA PIEDECAUSA, JOSE LUIS. (2015). "Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico". Esic Editorial.

ROOT, FRANKLIN R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books. *Lexington MA*.

SCHUMACHER, E. F. (2011). *Small is beautiful: A study of economics as if people mattered*. Random House.

#### Artículos

ARIAS GÓMEZ, LOURDES, ARIAS GÓMEZ, ENRIQUE & ARIAS GÓMEZ, JESÚS. (2014). "La enseñanza del contrato Joint Venture a los alumnos de Negocios Internacionales de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico". *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (50), p.2.

AYOVI-CAICEDO, JORGELI, GUIJARRO-CAGUA, MARIUXI A., & MORA-TORRES, C. J. (2016). "Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial". *Domino de las Ciencias*, 2 (3 Especial), 220-234.

BOTERO PINZÓN, LUZ DARY. (2013). "La internacionalización más allá de la exportación: Necesidad de instrumentos de evaluación y gestión internacional en la empresa". *Revista Ciencias Estratégicas*, p.8.

CAMISÓN, CÉSAR & DE LUCIO, JUAN. (2010). "La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización". *Economía industrial*, 375, pp. 19-40, especialmente p. 34.

CANALS, CLAUDIA. (2006). "Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional". *Documentos de economía" La Caixa"*, (3), 1, p.8.



CANO, MARÍA JOSÉ & BEVIA, BEGOÑA. (2011). La internacionalización de las Pymes ¿Cómo apoyar desde las Escuelas de Negocios? *Economía industrial*, 381, pp. 77-84, especialmente p. 77.

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID. “La evolución de las PYMES en España”. N.º 149, octubre de 2016. Página 7, Apartado 1. El tejido empresarial español en comparación con el de su entorno.

FANJUL, ENRIQUE. (2017). “Por qué internacionalizarse”. *iberGlobal*.

GONZÁLEZ SANZ, MARÍA JESÚS & MARTÍN MACHUCA, CÉSAR. (2015). “La internacionalización de las Pymes españolas: principales desarrollos recientes y sus determinantes”. *Boletín económico/Banco de España*, diciembre 2015, pp. 43-53, especialmente p. 43.

JUNQUERA CIMADEVILLA, BEATRIZ & DEL BRÍO GONZÁLEZ, JESÚS ÁNGEL. (2016). “Retos de la dirección medioambiental en la pyme española”. *Economía industrial*, 401, pp. 97-108, especialmente p. 99.

LÓPEZ, ALBERTO. (2002). “Subcontratación de servicios y producción: Evidencia para las empresas manufactureras españolas”. *Economía industrial*, (348), 127-140.

LU, JANE W., & BEAMISH, PAUL W. (2001). “The internationalization and performance of SMEs”. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.

MARTÍNEZ GARCÍA, FRANCISCO JAVIER & MONTOYA DEL CORTE, JAVIER. (2011). “La internacionalización de las pymes como factor de salida a la crisis”.

MURILLO ORTIZ, JORGE ANTONIO. (2000). “La internacionalización de la empresa y la ventaja competitiva”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (39-40), pp. 105-126, principalmente p. 114.

RIALP i CRIADO, ALEX. (1999). “Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura”. *ICE, Revista de economía*, (781).

WELCH, LAWRENCE S. y LOUSTARINEN, REIJO. (1988): “Internacionalization: Evolution of a Concept”, *Journal of General Management*, volumen 14, número 2, pp. 34-55, especialmente p. 36.

### Informes, estudios y fichas temáticas

CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. (2015). Estudio sobre la internacionalización de la empresa española.

CEOE ARAGÓN. “Empresas por estrato de asalariados”. Informe DIRCE. *España, Aragón y Provincias*. 2022.

CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS DE ESPAÑA (CGE) y CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA (2021). “Impacto económico de la covid-19 sobre la pyme en España”.

D.G. DE INDUSTRIA Y DE LA PYME. “Cifras PYME. Datos diciembre 2022” Informe elaborado por la D.G. de Industria y de la PYME a partir de datos proporcionados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEySS) sobre las empresas inscritas en la Seguridad Social. *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Gobierno de España*.

IESE BUSINESS SCHOOL, Universidad de Navarra. (2016). Business Barometer Back to Basics.

LASTER, DAPHNE, LANGER, IRENE & SLOAN, JESSICA. (2014). “Drivers of SME Internationalisation. Implications for firm growth and competitiveness”: *Oficina de Publicaciones de la Unión Europea*.

MULLER, P, DEVNANI, S., LADHER, R.et al. European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Annual report on European SMEs 2020/2021 – Digitalisation of SMEs: background document, Hope, K.(editor), Publications Office, 2021.

PARLAMENTO EUROPEO. “Las Pequeñas y Medianas Empresas”. Fichas temáticas sobre la Unión Europea, 09/2022.

PERIS-ORTIZ, MARTA, RUEDA-ARMENGOT, CARLOS & BENITO-OSORIO, DIANA. (2013). “Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores”.

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE APOYO A LA PYME. “Retrato de las PYME 2014”. Datos a 1 de enero del año 2013 en España. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. *Ministerio de Industria, Energía y Turismo*.

TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO. (2002). “Instrumentos de internacionalización de las pymes: las acciones de apoyo son numerosas, pero no plenamente coherentes ni coordinadas”. Informe especial 07/2022.

### Órdenes y Reglamentos

COMISIÓN EUROPEA (2014). Reglamento UE N.º 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado Texto pertinente a efectos del EEE. *Diario Oficial de la Unión Europea*, núm. 187, de 26 de junio de 2014.

GOBIERNO DE ARAGÓN. (21 de marzo de 2023). ORDEN ICD/387/2023, de 21 de marzo, por la que se convocan para el ejercicio 2023 ayudas para la realización de actuaciones en materia de comercio exterior en la Comunidad Autónoma de Aragón, realizadas por PYMES aragonesas. *Boletín Oficial de Aragón N.º 67, 10/04/2023*.

### **WEBGRAFÍA:**

COMISIÓN EUROPEA. “Cultura y Creatividad”- accesible en: <https://culture.ec.europa.eu/es/node/1185> [consultado 10 de mayo de 2023]

IBERNEX. “Ibernex”- accesible en: <https://ibernex.es/ca/ibernex-ca/> [consultado 15 de marzo de 2023]

ICEX. “ICEX Next, el Programa para internacionalizar tu empresa”- accesible en: <https://icexnext.es/> [consultado 10 de mayo de 2023]

LORENZANA, DIEGO. (2013). “¿Debemos ver la deslocalización empresarial como algo negativo?” Pymes y Autónomos- accesible en: <https://www.pymesyaautonomos.com/reflexiones/debemos-ver-la-deslocalizacion-empresarial-como-algo-negativo> [consultado 15 de abril de 2023]

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Gobierno de España. Preguntas frecuentes sobre la definición de Pyme, concretamente “¿Hay una única definición de PYME?” - accesible en: <http://www.ipyme.org/es-ES/DatosPublicaciones/Paginas/PreguntasFrecuentes.aspx> [consultado 30 de enero de 2023]

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. “Línea de financiación Pyme para proyectos de exportación e inversión”- accesible en:

<https://plataformapyme.es/es-es/Financiacion/Paginas/FIEM.aspx> [consultado 5 de mayo de 2023]