



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

El Impacto de las Relaciones Diplomáticas y Alianzas Internacionales en la Internacionalización de las PYMES

Estudiante: **Paula Teruel Arrazola**

Director: **José Luis Fernández Fernández**

MADRID | Abril, 2026

Resumen

En este trabajo se pretende analizar el impacto de las relaciones diplomáticas y las alianzas internacionales en el proceso de internacionalización de las PYMES, poniendo el foco en el vínculo entre España y Latinoamérica desde el año 2000. La investigación sostiene que la diplomacia económica crea marcos institucionales que reducen riesgos políticos y costes de transacción para las empresas. Su finalidad es examinar cómo estos factores condicionan la expansión exterior, tradicionalmente estudiada desde la perspectiva de grandes corporaciones. El marco teórico integra las Relaciones Internacionales con la estrategia empresarial, desde la diplomacia comercial hasta modelos de aprendizaje como el de Uppsala. Se plantea la hipótesis de que, aunque estos acuerdos actúan como facilitadores de apertura y seguridad jurídica, su impacto es heterogéneo y genera asimetrías según el sector. A través de un enfoque cualitativo y el análisis de casos prácticos, el estudio busca analizar cómo la cooperación política influye directamente en las decisiones estratégicas de las PYMES.

Palabras clave: Internacionalización, PYMES, diplomacia económica, relaciones diplomáticas, alianzas internacionales, marcos institucionales

Abstract

This paper aims to analyze the impact of diplomatic relations and international alliances on the internationalization process of SMEs, focusing on the link between Spain and Latin America since 2000. The research argues that economic diplomacy creates institutional frameworks that reduce political risks and transaction costs for firms. Its purpose is to examine how these factors condition foreign expansion, traditionally studied from the perspective of large corporations. The theoretical framework integrates International Relations with business strategy, from commercial diplomacy to learning models such as the Uppsala model. The hypothesis is that, although these agreements act as facilitators of openness and legal security, their impact is heterogeneous and generates asymmetries depending on the sector. Through a qualitative approach and the analysis of case studies, the study seeks to analyze how political cooperation directly influences the strategic decisions of SMEs.

Key Words: Internationalization, SMEs, economic diplomacy, diplomatic relations, international alliances, institutional frameworks

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. FINALIDAD Y MOTIVOS	6
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN	8
4. MARCO TEÓRICO	10
4.1 <i>Objetivos</i>	10
4.2 <i>Pregunta de investigación e hipótesis de trabajo</i>	11
4.3 <i>Metodología</i>	13
5 RELACIONES DIPLOMÁTICAS Y MARCOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL RELEVANTES	14
5.1 <i>El acuerdo Mercosur – Unión Europea</i>	14
5.2 <i>La política comercial y los programas de internacionalización de la Unión Europea</i>	16
5.3 <i>Otros tratados bilaterales y multilaterales con incidencia en las PYMES</i>	18
6 IMPACTO DE LAS RELACIONES Y ACUERDOS INTERNACIONALES EN LAS PYMES	21
6.1 <i>Beneficios (reducción de aranceles, acceso a nuevos mercados, seguridad jurídica)</i>	21
6.2 <i>Desafíos (burocracia, competencia internacional, dependencia de la diplomacia)</i>	23
6.3 <i>Rol de organismos internacionales y agencias de promoción de exportaciones</i>	25
7. ESTUDIOS DE CASO	27
7.1 <i>Estudio: Castillo de Canena (España – agroalimentaria), Inology (España, software empresarial) y Moova (Argentina - tecnológica)</i>	27
7.2 <i>Análisis: contraste de hipótesis, diferencias sectoriales e implicaciones para la política y la diplomacia económica</i>	30

8. CONCLUSIONES	34
8.1 <i>Respuesta a la hipótesis de trabajo</i>	34
8.2 <i>Aportes del estudio a la disciplina de RRII y al comercio internacional</i>	37
9. BIBLIOGRAFÍA	47
10. ANEXOS	55
<i>TABLA 1. Comparación de estrategias de internacionalización y papel de la diplomacia económica</i>	55
<i>TABLA 2. Implicaciones para la política y la diplomacia económica</i>	56

1. INTRODUCCIÓN

Desde comienzos del siglo XXI, la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ha convertido en un objetivo prioritario de las políticas económicas y comerciales de los Estados y de las organizaciones supranacionales. En el caso español, este proceso se ha visto impulsado tanto por factores económicos internos, como por la necesidad de diversificar mercados ante la debilidad de la demanda nacional y por la progresiva apertura del comercio internacional, lo que ha transformado a las PYMES en la base mayoritaria del tejido exportador español. Sin embargo, este fenómeno se ha analizado principalmente desde una perspectiva macroeconómica o centrándose en las grandes corporaciones. Este trabajo pretende mostrar que las decisiones de internacionalización de las PYMES no pueden comprenderse al margen del entorno diplomático-institucional en el que operan.

El rol de las relaciones diplomáticas y alianzas internacionales es de gran relevancia para comprender este fenómeno. Desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales, tanto la diplomacia económica como los acuerdos comerciales, no solo sirven para regular los intercambios interestatales, sino que también configuran marcos institucionales los cuales sirven para reducir los riesgos políticos y los costes de transacción, alterando el cálculo estratégico de las empresas (Bayne & Woolcock, 2016). Estos efectos son especialmente relevantes para las PYMES, que carecen de departamentos especializados y los recursos financieros que les permiten a las grandes corporaciones gestionar por sí solas la complejidad regulatoria y el riesgo político de operar en el extranjero. En este sentido, la acción exterior de la Unión Europea ha sido y es clave para facilitar el acceso de las PYMES a mercados extracomunitarios al negociar acuerdos comerciales que promueven la liberalización progresiva del comercio, la cooperación regulatoria y la protección de las inversiones, generando condiciones de acceso más previsibles para este tipo de empresas.

Un ejemplo de gran relevancia para el comercio exterior español es el Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Mercosur, visto como un instrumento para reforzar los vínculos económicos entre ambas regiones y ampliar las oportunidades de acceso a los mercados latinoamericanos, además de facilitar la internacionalización de las PYMES. Más allá de la reducción arancelaria, este acuerdo establece un marco de reglas compartidas en ámbitos como los servicios, las inversiones, la contratación pública y la

propiedad intelectual, con capacidad de influir directamente en las decisiones estratégicas de las PYMES (Rozemberg, 2019). Según análisis sobre la internacionalización de las PYMES españolas, estas empresas suelen concentrar su expansión exterior en mercados con afinidades institucionales y culturales, siendo América Latina una de las regiones prioritarias para la diversificación de sus exportaciones fuera de la Unión Europea (Banco de España, 2015). Las afinidades lingüísticas, los vínculos históricos y los marcos diplomáticos compartidos operan, por tanto, como variables que condicionan tanto la selección de mercados como el modo de entrada.

En este trabajo de fin de grado, con el fin de analizar el impacto que las relaciones diplomáticas y las alianzas internacionales tienen en la internacionalización de las PYMES españolas, primero se enmarcará el estudio en su contexto histórico y su evolución. Para ello, el estudio se centrará en el ámbito geográfico de España y Latinoamérica durante el período comprendido entre 2000 y 2025. A lo largo del trabajo se analizarán los conceptos clave desde el enfoque de las Relaciones Internacionales y el comercio exterior, y se prestará especial atención a cómo estos marcos institucionales han condicionado las estrategias de internacionalización de las PYMES, con el objetivo de determinar de qué forma el entorno institucional influye en sus decisiones estratégicas. Las conclusiones finales evaluarán en qué medida la hipótesis planteada queda confirmada y qué implicaciones se derivan para el diseño de la política exterior económica orientada a PYMES.

2. FINALIDAD Y MOTIVOS

La finalidad principal de este Trabajo de Fin de Grado es analizar el impacto de las relaciones diplomáticas y las alianzas internacionales en el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), prestando especial atención al eje España-América Latina, en el periodo entre 2000 y 2025. El argumento central del trabajo parte de la idea de que la expansión exterior de las PYMES no puede explicarse exclusivamente desde sus capacidades internas, sino que el marco político e institucional en el que operan, configurado en gran medida por acuerdos comerciales, redes diplomáticas y mecanismos de cooperación, influye directamente en sus decisiones

estratégicas: selección de mercados, modo de entrada y gestión del riesgo regulatorio (Bayne & Woolcock, 2016).

Por un lado, desde el punto de vista académico, se abordará la diplomacia económica como un elemento que conecta la política exterior con el comercio internacional. Tradicionalmente, los estudios sobre la diplomacia económica han tendido a priorizar el análisis en su dimensión estatal e intergubernamental, analizando los efectos de los acuerdos comerciales principalmente sobre las grandes empresas o sobre los flujos de comercio agregados (Ariel Ramírez, Cardozo, & Chavarro, 2007). El impacto sobre las PYMES ha recibido una menor atención, a pesar de que estas empresas constituyen la base del sector exportador español y han conseguido desarrollar un papel creciente en la diversificación de los mercados exteriores, en especial hacia América Latina. Es por ello que este trabajo pretende mostrar que la diplomacia económica no actúa sobre las PYMES únicamente como un factor externo que reduce barreras formales, sino como una variable que redefine su cálculo estratégico y sus posibilidades de inserción internacional.

Por otro lado, desde un punto de vista práctico, la internacionalización de las PYMES tiene un significativo impacto en la economía global, ya que contribuye al crecimiento, innovación e integración en cadenas de valor internacionales. La relevancia del estudio se encuentra en las implicaciones que los resultados tienen en el diseño de las políticas públicas de apoyo a la internacionalización. Si la diplomacia económica tiene un impacto heterogéneo según el sector y las capacidades de cada empresa, entonces los instrumentos de promoción exterior deberían diseñarse con criterios diferenciados y no como herramientas genéricas (Belso Martínez & V. Escolano Asensi, 2023). Ahora bien, en un contexto de creciente fragmentación del orden global y de debate sobre el futuro del Acuerdo UE-Mercosur, estos procesos también enfrentan desafíos como el aumento de la competencia y la adaptación a entornos regulatorios diversos. Por ello, comprender cómo los marcos diplomáticos se traducen en decisiones empresariales concretas es una cuestión de interés tanto académico como político.

La elección de España y América Latina como ámbito de estudio se justifica debido a la relevancia estratégica de esta región para el comercio exterior español y a la existencia previa de vínculos que facilitan la internacionalización empresarial, respondiendo a razones tanto estructurales como analíticas. En este contexto, la selección de los casos de Castillo de Canena (agroalimentario), Inology (software empresarial) y Moova (logística tecnológica argentina), permite realizar un análisis comparado del

impacto de las relaciones diplomáticas y los marcos institucionales internacionales en PYMES de distintos sectores y entornos geográficos.

En definitiva, la finalidad de este trabajo es doble. Por un lado, contribuir al debate sobre la relación entre política exterior y estrategia empresarial, con un análisis comparado sobre un tipo de actor, las PYMES, que ha estado apartado de la investigación en diplomacia económica. Por otro lado, comprender las implicaciones concretas derivadas del análisis para quienes diseñan los instrumentos de apoyo a la internacionalización, reflejando qué tipos de empresas y de sectores se benefician efectivamente de los marcos diplomáticos existentes y cuáles requieren un apoyo institucional más específico y adaptado.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

En la actualidad, los debates sobre la diplomacia económica coinciden en señalar que ésta ha pasado de ser un instrumento de promoción de exportaciones a consolidarse como un componente estratégico central de la política exterior contemporánea, concretamente en un contexto de globalización económica y creciente competencia internacional, orientado a facilitar la inserción de los actores económicos nacionales en los mercados internacionales (Bayne & Woolcock, 2016). Esta evolución ha ampliado su alcance más allá de la reducción arancelaria: hoy abarca la cooperación regulatoria, la protección de inversiones, la armonización de estándares y la creación de redes institucionales que reducen los costes de transacción para las empresas. Sin embargo, distintos autores resaltan que los acuerdos comerciales y los mecanismos de cooperación internacional crean efectos asimétricos entre los diferentes tipos de empresa, beneficiando de manera desigual a grandes corporaciones y PYMES, en función de su capacidad de adaptación, acceso a la información y respaldo institucional (Ariel Ramírez et al., 2007). De acuerdo con esto, los acuerdos internacionales pueden actuar tanto como facilitadores como generadores de nuevas barreras para las PYMES si éstos no se acompañan de políticas públicas específicas.

En diversos estudios, desde el punto de vista organizativo, se puede observar un énfasis en cómo se organiza y opera la diplomacia económica, principalmente mediante estructuras públicas, coordinación interministerial y cooperación con actores privados.

En el caso español, se resalta el papel principal de la diplomacia comercial dentro de la arquitectura de la diplomacia económica y la relevancia de reformas institucionales y plataformas público-privadas para articular apoyo a la internacionalización (Pérez-Castejón, 2013). Al mismo tiempo, desde una perspectiva comparada se insiste en que la “nueva diplomacia económica” incorpora de forma más sistemática a empresas y otros actores no estatales, lo cual obliga a evaluar sus instrumentos no solo en términos de acuerdos alcanzados, sino de su impacto real sobre las decisiones de los agentes privados. Esta perspectiva es especialmente relevante para este trabajo, ya que desplaza el foco del acuerdo como resultado político al acuerdo como entorno que moldea estrategias empresariales concretas.

Un debate central es el de los efectos asimétricos de los acuerdos internacionales. Aunque los acuerdos y la cooperación internacional buscan abrir oportunidades, sus beneficios no se distribuyen de manera uniforme ni entre países ni entre tipos de empresa. En relaciones marcadas por diferencias de poder y nivel de desarrollo, la diplomacia económica puede generar efectos desiguales que afectan la autonomía de decisión y la capacidad de capturar beneficios, especialmente en economías periféricas o en sectores más sensibles (Aparicio Ramírez & Vilegas Arce, 2023).

Por último, los modelos de internacionalización empresarial ofrecen el puente teórico necesario para integrar el entorno institucional con las decisiones estratégicas de las empresas. El modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009) interpreta la salida al exterior como un proceso incremental basado en el aprendizaje y la reducción progresiva de incertidumbre, en el que la posición de la empresa en redes con clientes, proveedores e instituciones determina su capacidad de expansión: quedar fuera de estas redes, es denominado como *liability of outsidership* y es la principal fuente de fricción en los procesos de internacionalización. De forma complementaria, el enfoque *born global*, (McDougall & Oviatt, 1994) explica trayectorias de internacionalización rápidas y tempranas, sobre todo en sectores intensivos en conocimiento, vinculadas a condiciones de mercado, cambios tecnológicos y capacidades del equipo fundador. Ambos marcos resultan relevantes para este trabajo: el primero para analizar cómo los acuerdos diplomáticos facilitan la inserción en redes institucionales internacionales; el segundo, para interpretar las trayectorias de empresas tecnológicas como Inology o Moova, cuya expansión no responde a una lógica incremental.

Pese al creciente interés académico por la diplomacia económica y los acuerdos internacionales, siguen existiendo vacíos relevantes en el análisis del impacto que las relaciones diplomáticas y las alianzas internacionales tienen sobre la internacionalización de las PYMES. Si bien los estudios existentes abordan estos instrumentos desde una perspectiva general o institucional, no se examina de forma sistemática cómo condicionan las decisiones, estrategias y resultados de internacionalización de PYMES. Al igual, son escasos los trabajos que analizan el impacto de manera comparada y aplicada, concretamente en el marco de las relaciones entre Europa y América Latina. Este trabajo busca contribuir a cubrir ese vacío integrando la literatura sobre diplomacia económica con los modelos de internacionalización descritos. La diplomacia económica opera sobre las PYMES a través de tres mecanismos concretos: la reducción de costes de transacción, la disminución de incertidumbre regulatoria y la mejora de las capacidades empresariales mediante el acceso a redes e información (Bayne & Woolcock, 2016). Aplicar estos mecanismos sobre los marcos de Uppsala y *born global* da lugar a formular una hipótesis que va más allá de la descripción: que el impacto de la diplomacia económica sobre las PYMES no es uniforme, sino que depende de la interacción entre el entorno institucional y las capacidades internas de cada empresa, hipótesis que el análisis comparado de casos contrastará.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar cómo las relaciones diplomáticas y las alianzas internacionales entre países influyen en el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, de las PYMES. Para ello, el estudio pone su foco en el contexto de España y Latinoamérica entre los años 2000 y 2025, combinando elementos de comercio internacional, relaciones internacionales y gestión empresarial. Además, se examinará de qué manera la cooperación política y los acuerdos bilaterales o multilaterales facilitan o dificultan el acceso de las PYMES a mercados exteriores.

El trabajo se desarrollará en torno a dos líneas principales y complementarias, por una parte, se analizará el impacto de las relaciones diplomáticas y acuerdos internacionales en las PYMES; y, por otro lado, el estudio se apoyará en el análisis de

casos prácticos para ofrecer una visión integral del papel que juegan estos factores en la expansión global de este tipo de empresas y determinar si se han beneficiado o no, de los marcos de cooperación y de los instrumentos de diplomacia económica disponibles.

De esta manera, se buscará contestar a la pregunta: ¿Cómo afectan a la internacionalización de las PYMES las relaciones diplomáticas y las alianzas internacionales entre países? Por ello, será preciso examinar la influencia de factores políticos, como la estabilidad o las tensiones, en las estrategias de internacionalización. Además de investigar el papel de la cooperación en innovación y transferencia tecnológica derivada de tratados internacionales.

En línea con el objetivo principal de este trabajo, se plantean tres objetivos específicos para así poder orientar y estructurar la investigación, contribuyendo así a una mejor comprensión del vínculo entre el desarrollo empresarial y la política exterior.

El primer objetivo, propone analizar de qué forma los acuerdos internacionales condicionan la reducción de barreras comerciales y la creación de condiciones más favorables para la entrada de las PYMES en los mercados exteriores, prestando atención tanto a sus beneficios formales, como la rebaja arancelaria y la seguridad jurídica, como a los obstáculos que persisten en la práctica, como la burocracia regulatoria o la asimetría competitiva. El segundo, pretende revisar cómo las dinámicas de cooperación diplomática inciden en la creación de redes empresariales y en el acceso a información estratégica, financiamiento e integración en cadenas de valor globales. El tercero, busca identificar los obstáculos persistentes en contextos de apertura, como la burocracia, la falta de capacidades técnicas o la gran competencia existente en el panorama internacional, a través del análisis comparado de tres casos empresariales de sectores distintos.

4.2 Pregunta de investigación e hipótesis de trabajo

Como ya se ha anticipado, la pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿Cómo afectan a la internacionalización de las PYMES las relaciones diplomáticas y las alianzas internacionales entre países? Esta cuestión permite ahondar de manera integral en la manera de interactuar entre los factores políticos, económicos y comerciales que condicionan la expansión exterior de las pequeñas y medianas empresas, y orienta el análisis hacia la pregunta de fondo: hasta qué punto los marcos diplomáticos y los

acuerdos internacionales constituyen una variable explicativa autónoma, y no meramente un contexto, de decisiones de internacionalización empresarial.

La hipótesis de este trabajo se deriva directamente de la tensión que surge entre los dos marcos teóricos integrados: si la diplomacia económica actúa sobre las PYMES a través de mecanismos de reducción de costes, incertidumbre y mejora de capacidades (Bayne & Woolcock, 2016), pero la capacidad de aprovechar esos mecanismos depende de la posición de cada empresa en las redes institucionales disponibles (Johanson & Vahlne, 2009), entonces el impacto no puede ser homogéneo. De ahí que se plantee que las relaciones diplomáticas y los acuerdos internacionales actúan como facilitadores de la internacionalización de las PYMES, pero con efectos heterogéneos según el sector, el modelo de negocio y la capacidad de cada empresa para insertarse en las redes que dichos marcos generan.

Concretamente, se trata de confirmar que estos dos elementos actúan como vehículos facilitadores, al promover la apertura al exterior, reducir las barreras arancelarias y los costes de transacción, ampliar el acceso a información estratégica y la creación de un marco jurídico más estable y predecible. Sin embargo, se planteará también que dicho efecto no es homogéneo, ya que, en determinados casos y sectores, los mismos acuerdos que generan oportunidades de acceso al mercado pueden intensificar la presión competitiva, crear dependencia institucional o agravar las desigualdades entre empresas con distinta capacidad de adaptación.

Esta hipótesis reconoce pues, la existencia de un doble impacto. Por un lado, la diplomacia y los tratados internacionales actúan como herramientas esenciales que reducen incertidumbres y amplían el espacio de oportunidades. En cambio, por otro lado, éstas mismas muestran que sus beneficios no se distribuyen de forma automática ni equitativa, sino que dependen de la estructura sectorial, de las capacidades internas de la empresa y de su posición en las redes institucionales disponibles.

Este enfoque servirá como punto de inicio para el análisis de los casos prácticos y para observar, desde una perspectiva comparativa, en qué medida y bajo qué condiciones la cooperación internacional puede ser una ayuda o un obstáculo para las pequeñas y medianas empresas.

4.3 Metodología

Para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado, se adoptará un enfoque cualitativo y comparativo, complementado con un análisis documental y el estudio de casos. La elección de una metodología cualitativa responde a la naturaleza del objeto de estudio: el impacto de la diplomacia económica sobre las PYMES no es directamente cuantificable a través de datos agregados de comercio, sino que requiere examinar cómo los marcos institucionales se traducen en decisiones estratégicas concretas a nivel de empresa. El análisis documental y el estudio de casos permiten reconstruir esa relación con el rigor necesario para contrastar la hipótesis formulada.

En la investigación las fuentes utilizadas se organizan en tres niveles complementarios. En primer lugar, se examinarán documentos y estadísticas de fuentes institucionales y oficiales tales como la Comisión Europea, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco de España, la CEOE y la Agencia Andaluza de Promoción Exterior, las cuales permitirán construir el marco regulatorio e institucional en el que operan las PYMES analizadas. En segundo lugar, se revisarán documentos y materiales específicos sobre el Acuerdo UE-Mercosur, tanto en su dimensión normativa como en sus efectos previstos sobre distintos sectores, a través de estudios que ayudarán a analizar el marco institucional regulatorio de ambas regiones con respecto a las relaciones económicas. En tercer lugar, se utilizarán datos cuantitativos de comercio exterior obtenidos de DataComex (Ministerio de Economía) y del Directorio de empresas exportadoras de la Cámara de Comercio de España, utilizados para contextualizar empíricamente la situación de las PYMES españolas en los mercados latinoamericanos.

En la fase de análisis de casos prácticos, se examinará tres casos empresariales: Castillo de Canena (sector agroalimentario, España), Inology (software empresarial, España) y Moova (logística tecnológica, Argentina). Los tres casos pertenecen a sectores con distinto grado de tangibilidad del producto, diferente intensidad regulatoria y distintas estrategias de internacionalización, lo que permite observar si el impacto de los marcos diplomático-institucionales es homogéneo o varía en función del contexto sectorial. Para ello, se optará por hacer una revisión bibliográfica y documental, la cual permitirá, a través de una metodología comparativa, evaluar las semejanzas y diferencias de los diferentes contextos, pudiendo identificar patrones comunes. Asimismo, se investigará la

interacción entre las variables políticas (relaciones diplomáticas, tensiones, políticas) y las económicas (competitividad, innovación, entrada a mercados).

Todo ello permitirá construir de una manera integral y rigurosa el marco teórico, contextualizando los vínculos entre el comercio y la política exterior, y contrastando la información de distintos ámbitos para garantizar la validez y fiabilidad del estudio, lo que facilitará la comprensión de cómo las relaciones diplomáticas y los acuerdos internacionales inciden en la internacionalización de las PYMES.

5. RELACIONES DIPLOMÁTICAS Y MARCOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL RELEVANTES

5.1 El acuerdo Mercosur – Unión Europea

El Acuerdo de Asociación entre el Mercosur y la Unión Europea es conocido como uno de los procesos de negociación birregional más complejos y prolongados del sistema contemporáneo internacional. Formalmente fue iniciado en el año 2019 y supuso un salto cualitativo respecto al tratado comercial tradicional, ya que se amplió el marco hacia una relación estratégica con una agenda más extensa en servicios, inversiones, normas medioambientales, compras públicas etc. (Puyo, 2019). Siguiendo esta línea, la negociación no debe ser entendida únicamente como una reducción arancelaria, sino como un marco institucional que pretende ordenar y pronosticar la relación birregional, lo cual es algo relevante debido al peso económico conjunto y las asimetrías estructurales que existen entre ambas regiones con patrones exportadores y capacidades productivas diferentes (Puyo, 2019).

Desde un punto de vista político y de economía política, desde su origen la negociación ha estado marcada por intereses defensivos y ofensivos contrapuestos. Por un lado, el Mercosur prioriza la apertura europea en productos agropecuarios, donde aún existen barreras relevantes, al mismo tiempo que busca resguardar sectores manufactureros sensibles. Por otro lado, la Unión Europea, ha enfatizado el acceso en servicios, contratación pública e inversiones, además de reglas en propiedad intelectual y otros capítulos regulatorios (Gayá & Rozemberg, 2019). Estas diferencias, sumadas a los problemas internos del Mercosur como son los obstáculos intrazona, las imperfecciones

del arancel externo común o las dificultades para cerrar acuerdos con grandes economías, sirven de explicación para justificar la larga duración y los vaivenes del proceso, así como la necesidad de consensos políticos internos para llegar a cierre (Gayá & Rozemberg, 2019).

En cuanto a los resultados esperados, una lectura prudente es que el acuerdo genera beneficios positivos, pero con impactos agregados moderados. En el debate posterior al principio de acuerdo, se resalta que a menudo el acuerdo enfrenta incertidumbres ligadas a la implementación y al contexto político-económico, además de información incompleta por falta de publicación total de anexos (Rozemberg, 2019). En la misma dirección, ciertos estudios cuantitativos tienden a encontrar efectos positivos pero contenidos, ya que parte de las ganancias potenciales quedan limitadas por el tratamiento de sectores sensibles y el uso de instrumentos como contingentes, además de barreras no arancelarias (Gómez-Plaza, 2021).

Se debe analizar el acuerdo como un marco de reglas que puede activar efectos dinámicos, más difíciles de anticipar: reforzamiento de compromisos regulatorios, facilitación del comercio y posibles encadenamientos productivos e inversión, aunque estos resultados dependen de condiciones externas (estabilidad marco, políticas internas de competitividad etc.) (Rozemberg, 2019). Al mismo tiempo, el propio Mercosur arrastra un problema estructural, su integración “a mitad de camino” y las barreras persistentes intrazona limitan el pleno aprovechamiento del mercado ampliado y condicionan decisiones de inversión y especialización. Es por ello, que la consistencia interna del bloque influye directamente en cómo se capitaliza un acuerdo birregional de esta magnitud (Gayá & Rozemberg, 2019).

Desde sus inicios, el Mercosur ha funcionado como una plataforma de internacionalización, y es un destino clave de exportaciones manufactureras y de PYMES, en especial para economías relativamente pequeñas dentro del bloque (Gayá & Rozemberg, 2019). El acuerdo con la Unión Europea puede abrir nuevas oportunidades por acceso a un mercado grande con reglas más estables, pero también introduce nuevos riesgos competitivos, una mayor presión en manufacturas y servicios, competencia en compras públicas y pérdida de preferencias relativas dentro del propio Mercosur cuando terceros, en este caso la Unión Europea, ganan un mejor acceso (Rozemberg, 2019). Para las PYMES, esto implica un efecto doble. Por un lado, el efecto de potencial expansión

si consiguen adaptarse a los estándares técnicos y regulatorios, y ganar socios o nichos. Por el otro lado, un efecto de vulnerabilidad si dependen de preferencias intrazona, ya que se enfrentarían a la competencia europea.

Este doble efecto, oportunidad y vulnerabilidad simultáneas, es precisamente el que este trabajo pretende contrastar con los casos a analizar. A diferencia de los estudios que evalúan el Acuerdo UE-Mercosur en términos de flujos comerciales agregados, el análisis que sigue examina cómo estos marcos institucionales se traducen en decisiones estratégicas concretas a nivel de empresa. La hipótesis planteada en el marco teórico, que la diplomacia económica actúa como facilitador de la internacionalización, pero con efectos heterogéneos según el sector, encontrará en el apartado de casos su contrastación empírica.

5.2 La política comercial y los programas de internacionalización de la Unión Europea

La Unión Europea ha asumido un rol destacado como actor diplomático y a la vez comercial para así poder facilitar la internacionalización de las PYMES. En las últimas décadas, el ritmo acelerado de la globalización ha hecho que se empuje sistemáticamente a las PYMES hacia el reto de expandirse a mercados exteriores, lo cual ha obligado a las autoridades económicas a impulsar múltiples iniciativas de apoyo (Belso Martínez & V. Escolano Asensi, 2023). Como respuesta, la Unión Europea ha desarrollado una política comercial común orientada a la apertura de mercados y a la reducción de barreras comerciales, aprovechando su peso político para construir alianzas internacionales que facilitan el camino a las PYMES europeas en el panorama global. Esta estrategia se basa en la convicción de que la eliminación de obstáculos al comercio exterior, junto con mejoras en comunicaciones e infraestructuras, genera un mayor atractivo a la salida al mercado internacional para las empresas (Belso Martínez & V. Escolano Asensi, 2023), creando bases favorables para su crecimiento más allá de las fronteras nacionales.

Uno de los pilares centrales de la política comercial de la Unión Europea es la negociación de acuerdos comerciales internacionales que amplíen las oportunidades para las PYMES. En la era de la globalización, la Unión Europea ha suscrito una gran diversidad de tratados de libre comercio y acuerdos de asociación orientados a la libertad de movimiento de mercancías, la integración económica y la expansión de nuevos

mercados. Estos pactos diplomáticos que surgen como resultado de la acción conjunta de los Estados miembros en el ámbito comercial, reducen aranceles y estandarizan regulaciones, lo cual disminuye costos y riesgos para las PYMES exportadoras (Belso Martínez & V. Escolano Asensi, 2023). Estudios académicos resaltan el impacto que supone la firma de tratados comerciales en los procesos de internacionalización de las PYMES al abrir nuevos mercados y estimular su participación en el comercio exterior. De esta manera, la Unión Europea actúa como un bloque negociador que, mediante sus alianzas y relaciones diplomáticas, potencia la presencia internacional de las PYMES europeas al garantizar condiciones de acceso más igualitarias y previsibles en diversos destinos.

Además de su política comercial externa, la Unión Europea implementa estos acuerdos con programas internos específicos que dan soporte directo a las PYMES en su proceso de internacionalización. Diferentes análisis demuestran que el grado de implicación de la UE en el fomento de la internacionalización de las PYMES es elevado (Brío, 2021). Esto se ve reflejado en la movilización de fondos comunitarios y la creación de iniciativas orientadas a mejorar la competitividad internacional de estas empresas. Un ejemplo es el programa COSME (Programa para la Competitividad de las Empresas y las PYMES), uno de los principales instrumentos de la Comisión Europea para incentivar la internacionalización. El objetivo del programa COSME es reducir los costos y trámites administrativos que tienen que enfrentar las PYMES al exportar, eliminando las normativas innecesarias y facilitando así la cooperación entre sectores para apoyar a industrias emergentes en su salida al exterior (Brío, 2021). La propia Comisión Europea define este programa como una herramienta para promover la internacionalización y la excelencia con especial atención a la cooperación intersectorial, particularmente en apoyo a las industrias emergentes. A través de este tipo de programas, los cuales cuentan con amplios presupuestos comunitarios, la UE ayuda a las PYMES a superar los obstáculos iniciales, financiar su expansión y posicionarse en mercados globales, los cuales serían difíciles de abordar.

Al igual, la UE ha desarrollado redes de apoyo y asesoramiento para reforzar las capacidades internacionales de las PYMES. Una iniciativa clave en este ámbito es la plataforma *Enterprise Europe Network* (EEN), una red europea empresarial patrocinada por la Comisión Europea que opera en diferentes países. Los objetivos de esta red están divididos en tres áreas principales: primero, facilitar asociaciones internacionales entre

empresas, sirviendo de guía particularmente a PYMES principiantes en el proceso de internacionalización para que puedan contactar de manera más sencilla con proveedores o clientes en el extranjero, acelerando así su expansión con menor exposición al riesgo (Brío, 2021). En segundo lugar, brinda asesoramiento para el crecimiento internacional, orientado a las empresas sobre cómo exportar, cómo proteger su propiedad intelectual en el exterior y cómo acceder a financiamiento para sus planes de crecimiento fuera de su país de origen. Estas medidas de apoyo técnico y comercial hacen ver la importancia de adaptar la ayuda pública a las necesidades concretas de las PYMES. De hecho, las políticas deben avanzar hacia programas más personalizados en vez de acciones genéricas, recalcando la necesidad de facilitar el acceso de las empresas a redes internacionales y servicios hechos a la medida (Belso Martínez & V. Escolano Asensi, 2023). Al contar con este tipo de iniciativas, se contribuye a que las PYMES cuenten con contactos, información valiosa y mentores que les ayudan a desenvolverse con éxito en mercados extranjeros.

En conjunto, la convergencia entre la política comercial externa de la Unión Europea y sus programas internos de apoyo ha creado un ecosistema institucional favorable para la internacionalización de las PYMES. Sin embargo, el análisis de estos instrumentos permite observar una tensión relevante que conviene no subestimar: la existencia de programas comunitarios no garantiza por sí sola que las PYMES puedan sacar beneficio de ellos, ya que su efectividad depende de la capacidad interna de cada empresa para acceder a ellos, interpretarlos y traducirlos en decisiones estratégicas. Las políticas deben avanzar hacia apoyos más personalizados y sectorialmente diferenciados (Belso Martínez & V. Escolano Asensi, 2023). Esta limitación, que los instrumentos europeos no siempre se adaptan a la heterogeneidad del tejido empresarial, es una de las hipótesis que el análisis comparado de estos casos permitirá contrastar.

5.3 Otros tratados bilaterales y multilaterales con incidencia en las PYMES

En el marco de las alianzas internacionales, los tratados comerciales bilaterales y multilaterales tienen un papel clave en la internacionalización de las PYMES. Acuerdos como el de Asociación Unión Europea-Mercosur brindan nuevas oportunidades de acceso a mercados, al tiempo que plantean grandes desafíos para este tipo de empresas. La creación de una zona birregional mediante la eliminación gradual de aranceles promete impulsar el intercambio de bienes y servicios, expandiendo el horizonte exportador de las

PYMES hacia un mercado combinado de millones de consumidores. Además, los acuerdos de “nueva generación” no solo reducen barreras arancelarias, sino que además incluyen disciplinas más allá de los mínimos de la OMC, abarcando normas sanitarias, estándares medioambientales, propiedad intelectual, comercio electrónico e incluso capítulos específicos de apoyo a PYMES (Félix, 2021). De hecho, la Unión Europea se aseguró de que en el pacto con Mercosur se incluyera un capítulo dedicado a pequeñas empresas para abordar sus retos en el comercio internacional. Ahora bien, la mera obtención de estos tratados no elimina las asimetrías presentes entre bloques, por lo que el impacto real sobre las PYMES depende de cómo estas logren adaptarse a condiciones competitivas muy dispares (Rozemberg, 2019).

Entre los principales desafíos a los que se enfrentan las PYMES ante estos tratados encontramos las altas exigencias regulatorias y la intensa competencia con empresas extranjeras. Por ejemplo, en el sector manufacturero del Mercosur, se ha expresado la preocupación debido a la dificultad de competir en condiciones de libre comercio con productores europeos, dada la brecha de escala y tecnológica existente (Rozemberg, 2019). Al igual pasa en el sector agroalimentario, ya que, aunque el acuerdo UE-Mercosur concede nuevas cuotas de acceso al mercado comunitario, los productores advierten que los subsidios europeos y los estrictos requisitos técnicos y sanitarios podrían ser un obstáculo para la materialización de esos beneficios. Otro aspecto crítico, es la apertura de las compras públicas, ya que, aunque se mantengan ciertos regímenes nacionales de preferencia para proveedores locales, la entrada de oferentes externos en licitaciones podría llegar a reducir los negocios actuales o potenciales de las PYMES del Mercosur. En materia de propiedad intelectual, el acuerdo reconoce aproximadamente 350 Indicaciones Geográficas europeas en países sudamericanos. Esta protección de denominaciones de origen obligará a varios productos locales como el vino, los lácteos o embutidos a renombrar sus mercancías, con el consiguiente costo (Rozemberg, 2019).

En cuanto a sectores concretos, estos acuerdos producen ganadores y perdedores relativos entre las PYMES. La liberalización comercial pactada entre la UE y Mercosur sería una ventaja especialmente para industrias exportadoras europeas como la automotriz, la química o la textil, así como para productores del Mercosur en sectores como las frutas o los aceites vegetales, que ganarían un acceso ventajoso al mercado comunitario. Sin embargo, algunos de ellos son considerados como sectores sensibles. Por el lado europeo, el acuerdo ha generado protestas y reservas en países como Francia

o Irlanda por la posible competencia de importaciones agropecuarias sudamericanas, las cuales son percibidas por los productores locales como una amenaza. Por el lado sudamericano, uno de los sectores con mayores desafíos es el del automotor, debido a su importancia en Argentina y Brasil y su histórica protección frente a la competencia externa; la apertura supondría una exposición a los fabricantes y a su cadena de proveedores a la competencia directa de las multinacionales europeas (Rozemberg, 2019). Asimismo, países pequeños del Mercosur como Paraguay o Uruguay también temen estar en desventaja y perder el acceso preferencial al mercado brasileño una vez las empresas europeas compitan en condiciones similares. Aún con todo ello, surgen nuevas oportunidades dinámicas a raíz de estos tratados: por ejemplo, se ha observado que el anuncio del acuerdo UE-Mercosur incentivó un aumento del comercio electrónico entre regiones, reflejando así el potencial impulso para las PYMES a través de canales digitales (Latorre, 2021). En última instancia, la participación efectiva de este tipo de empresas en los beneficios de estos acuerdos dependerá en gran medida de las políticas de acompañamiento, como captación, financiamiento e innovación, las cuales les permitirán elevar su competencia al mismo tiempo en el que cumplen con los estándares internacionales, convirtiendo los desafíos iniciales en una plataforma de crecimiento a largo plazo.

El análisis de estos tratados permite observar que su efecto sobre las PYMES no es neutral ni automático, sus efectos varían en función del sector, del posicionamiento competitivo de cada empresa y de la existencia de políticas de acompañamiento que permitan convertir la apertura formal en oportunidades reales. A diferencia de los estudios que evalúan los acuerdos de nueva generación desde una perspectiva macroeconómica, este trabajo muestra que la dimensión microeconómica, de cómo cada PYME percibe y actúa sobre el entorno institucional, es determinante para comprender su impacto real. Esta observación orienta el análisis de los tres casos, donde se examinará en qué medida y en qué condiciones los marcos diplomáticos e institucionales han influido en las decisiones de internacionalización de Castillo de Canena, Inology y Moova.

6. IMPACTO DE LAS RELACIONES Y ACUERDOS INTERNACIONALES EN LAS PYMES

6.1 Beneficios (reducción de aranceles, acceso a nuevos mercados, seguridad jurídica)

En este contexto, se entiende por beneficios el conjunto de ventajas económicas y estratégicas que una PYME puede llegar a obtener al operar bajo las reglas internacionales y contando con el apoyo institucional del exterior. En el caso concreto de la Unión Europea, el comercio en virtud de un acuerdo está directamente asociado con aranceles más bajos, un mejor acceso al mercado y una menor burocracia, tres elementos que llevan directamente a decisiones empresariales (European Commission).

Además, la reducción de fricciones en las fronteras ayudaría a simplificar la circulación de las mercancías ya que, gracias al Acuerdo sobre Facilitación del Comercio se estiman recortes mayores al 14% (ingresos bajos) y al 13% (ingresos medianos altos) en los costes totales del comercio (Organización Mundial del Comercio). Las normas comerciales multilaterales al igual, se vinculan con menores costes fijos/variables y con reducciones del promedio de aranceles aplicados, ayudando a las pequeñas empresas a acceder a mercados externos (Organización Mundial de Comercio, 2016).

Primero, se va a analizar cómo la diplomacia económica actúa sobre estos beneficios a través de tres mecanismos principales. En primer lugar, modifica el cálculo económico de la empresa (coste/precio) al reducir costes arancelarios y de transacción. En segundo lugar, disminuye la incertidumbre asociada al riesgo-país y a la arbitrariedad regulatoria. En tercer y último lugar, mejora las capacidades de la empresa al facilitar al acceso a información, financiación y redes de contacto. Estos tres mecanismos, identificados en la literatura sobre diplomacia económica, servirán como referencia para evaluar en qué medida operan en los casos analizados en el apartado siguiente.

Desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales, se debe resaltar que el beneficio obtenido depende de las instituciones y de la capacidad empresarial. La diplomacia económica se refleja en acciones e instrumentos estatales los cuales están para favorecer los intereses económicos, y su eje principal es el de apoyar a las empresas y a su internacionalización (González Agote , Leali, Otero Iglesias, Venecia Martín-López, & Zilli, 2022). Es decir, los acuerdos más la diplomacia llevan a reglas con cierto soporte; y eso es lo que puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva.

Segundo, el acceso a nuevos mercados gracias a los acuerdos bilaterales o regionales favorece la capacidad para poder abarcar un mayor horizonte estratégico de las PYMES. Gracias a la existencia de marcos institucionales estables, de mecanismos de cooperación empresarial y de misiones comerciales apoyadas en la acción diplomática, se consigue una reducción en los costes de entrada y de búsqueda de información (Instituto de Comercio Internacional, 2010). Una PYME, normalmente carece de departamentos centrados en inteligencia de mercados internacionales y es por ello que, el poder contar con un respaldo institucional y una ayuda por parte de las embajadas o de las agencias de promoción exterior a la hora de buscar información para seleccionar un país frente a otro, es de gran relevancia (Orlandi, 2006).

Un elemento indispensable es la seguridad jurídica. En los acuerdos internacionales se ve reflejada en las cláusulas de protección de inversiones, los mecanismos de solución de controversias y en las normas establecidas sobre la propiedad intelectual, la contratación pública o los estándares técnicos (Instituto de Comercio Internacional, 2010). Esta normativa impacta directamente en la percepción de riesgo de un país y en la confianza empresarial que se genera debido al entorno institucional (González Agote et al., 2022). La existencia de una seguridad y un marco jurídico que cuente con garantía diplomática ayuda a las PYMES, las cuales tienen menor capacidad para adaptarse a cambios normativos repentinos o a pérdidas por conflictos regulatorios, a reducir el riesgo político y les favorece a la hora de poder tomar decisiones de internacionalización más ambiciosas (González Agote et al., 2022).

Al igual, la diplomacia económica se ve reflejada en las decisiones empresariales a través de la generación de redes y capital relacional. Las alianzas internacionales además de establecer reglas comerciales ayudan a la creación de entornos de confianza entre los actores públicos y privados (González Agote et al., 2022). En aquellas economías en las que la cultura empresarial y la institucionalidad son claves, el contar con respaldo diplomático puede ser percibido como una señal de legitimidad para una PYME extranjera, lo cual facilita las negociaciones con los socios locales y para el posterior acceso a financiación (González Agote et al., 2022).

Como consecuencia de todo lo anterior, el impacto de las relaciones diplomáticas y los acuerdos internacionales en las PYMES debe entenderse además de como un conjunto de beneficios estructurales, como un factor que influye directamente en la toma de decisiones estratégicas. La diplomacia económica reduce la incertidumbre y los costes

de transacción al mismo tiempo que mejora la previsibilidad normativa y amplía el espacio de oportunidades, lo cual es de gran relevancia para empresas con recursos limitados (González Agote et al., 2022). De esta manera, se ve cómo la internacionalización de las PYMES no depende únicamente de la competencia interna, sino también el entorno internacional y diplomático juega un papel relevante a la hora de determinar los incentivos o los riesgos asociados a su expansión al exterior (González Agote et al., 2022).

A diferencia de la literatura previamente analizada, que analiza los beneficios de manera genérica, este trabajo muestra que su impacto sobre las PYMES no es uniforme: depende de qué mecanismo activa cada acuerdo en cada sector concreto. Esta distinción, entre beneficios de reducción de costes, de incertidumbre y de mejora de capacidades, es la que permite comprender por qué dos PYMES con acceso al mismo marco institucional pueden obtener resultados de internacionalización muy distintos.

6.2 Desafíos (burocracia, competencia internacional, dependencia de la diplomacia)

Como se ha podido analizar en el apartado anterior, la diplomacia económica y los acuerdos internacionales pueden generar oportunidades importantes para las PYMES, no obstante, también llevan consigo una serie de desafíos estructurales que impactan directamente en su proceso de toma de decisiones. Si la internacionalización se da en un entorno institucional complejo, no significa que las barreras queden suprimidas, sino que en muchos casos las transforma y además de dar importancia a los aranceles, las cuestiones regulatorias, burocráticas y competitivas también entran en escena.

La persistencia de barreras administrativas y regulatorias hoy en día sigue siendo uno de los principales desafíos. En muchas ocasiones, los acuerdos comerciales favorecen la reducción de aranceles, pero, aun así, las PYMES siguen teniendo que afrontar costes asociados al cumplimiento normativo, a las certificaciones técnicas, a los estándares institucionales y a los procedimientos aduaneros complejos (Comisión Europea, 2023). Este tipo de trabas burocráticas impactan sobre todo en el tejido empresarial con recursos limitados, las cuales deben destinar gran parte de su capacidad organizativa al cumplimiento regulatorio. Por ello, a la hora de tomar decisiones, se debe tener en cuenta que, aún existiendo un acuerdo internacional, no está garantizada la entrada automática a

un mercado, sino que la propia empresa debe hacer un análisis para saber si le compensa asumir los costes administrativos asociados a la entrada y si posee la estructura necesaria.

Al igual, la competencia internacional intensificada es uno de los desafíos centrales. No se debe olvidar que al igual que los acuerdos internacionales facilitan y ayudan a las empresas nacionales a salir al exterior, también favorecen la entrada de competidores extranjeros al mercado nacional. La introducción internacional de las PYMES se da en un entorno donde la competencia es asimétrica y muchas veces, se enfrentan empresas de diferentes tamaños y economías de escala (Aparicio Ramírez & Vilegas Arce, 2023). Esta situación condiciona las decisiones de las PYMES, ya que entonces para sobrevivir a una competencia global reforzada por la liberalización comercial, pueden escoger diferentes estrategias de especialización como nicho o alianzas estratégicas.

Siguiendo con elementos críticos, las PYMES se encuentran con la dependencia de la diplomacia económica y del entorno político internacional. Como se ha podido observar durante los últimos años, la estabilidad en torno a los marcos institucionales es algo volátil y los cambios en las relaciones diplomáticas, las tensiones geopolíticas o las revisiones de acuerdos impactan en gran medida a las condiciones de acceso a un mercado. El análisis comparado de la diplomacia económica demuestra que las empresas operan en un escenario donde las dinámicas comerciales están relacionadas directamente con las decisiones políticas del momento (González Agote et al., 2022). Con lo cual, para una PYME, la cual posee una capacidad de adaptación mucho menor que una gran multinacional, la existencia de una dependencia del contexto diplomático representa un gran riesgo, aumentando la percepción de vulnerabilidad y teniendo que crear estrategias más prudentes o graduales de internacionalización.

Además, en ocasiones, las PYMES debido a la falta de conocimiento sobre los programas de apoyo o sobre los acuerdos o mecanismos vigentes de financiación internacional, no son capaces de aprovechar plenamente los instrumentos diplomáticos disponibles (Belso Martínez & V. Escolano Asensi, 2023). Como consecuencia, la decisión de internacionalización además de depender de la existencia de un marco regulatorio favorable también depende de las capacidades internas existentes para analizar e interpretar dicho entorno institucional.

Aun siendo algo beneficioso en algunos aspectos, en este caso la digitalización y los nuevos entornos comerciales presentan desafíos adicionales que conectan directamente con la hipótesis de este trabajo. Los marcos diplomáticos e institucionales han avanzado en la apertura de mercados de bienes y servicios tradicionales, pero no siempre al mismo ritmo que la realidad digital de las PYMES: las nuevas exigencias tecnológicas y de transparencia que imponen los mercados internacionales integrados requieren una capacidad de adaptación interna que no todas las empresas poseen (KPMG & Cámara de Comercio de España, 2025). Las decisiones sobre la expansión al exterior se pueden ver limitadas o retrasadas ya que, la empresa debe asumir de manera interna ciertos costes de transformación tecnológica y pueden surgir desajustes entre la apertura institucional y la capacidad empresarial existente. Este desajuste entre apertura institucional y capacidad empresarial es, precisamente, una de las razones por las que el impacto de la diplomacia económica no puede ser homogéneo.

En resumen, los desafíos relacionados con las relaciones diplomáticas y los acuerdos internacionales, además de ser obstáculos externos, también son factores que afectan a la toma de decisiones estratégicas internas de las PYMES. Las limitaciones de capacidades, la intensificación competitiva y la dependencia del contexto político-diplomático, entre otros factores, impactan directamente en el nivel de compromiso que la PYME está dispuesta a asumir. La diplomacia económica no debe verse únicamente como un facilitador, sino también como una variable que redefine los riesgos, los recursos y las oportunidades en el proceso de internacionalización.

El análisis comparado refleja que estos desafíos no afectan por igual a todos los sectores ni a todos los modelos de negocio. Las PYMES de sectores tradicionales como el agroalimentario tienden a verse más expuestas a las barreras regulatorias y a los costes de certificación, mientras que las empresas tecnológicas enfrentan en mayor medida la dependencia de ecosistemas digitales y la volatilidad de los marcos de cooperación en innovación. Esta heterogeneidad refuerza la necesidad de analizar los desafíos de forma diferenciada, tal como se hará en el estudio de casos.

6.3 Rol de organismos internacionales y agencias de promoción de exportaciones

Junto a los beneficios y desafíos ya analizados, existe un tercer elemento que condiciona la internacionalización de las PYMES: el rol de los organismos

internacionales y las agencias de promoción de exportadores como intermediarios entre el entorno diplomático-institucional y la empresa. Su relevancia radica en que son el punto donde la diplomacia económica se traduce en instrumentos concretos y accesibles para las empresas de menor tamaño, convirtiéndose así en uno de los engranajes más visibles del sistema de apoyo a la internacionalización.

En primer lugar, no debe caer en el olvido el hecho de que la internacionalización de la PYME no depende únicamente de las capacidades internas, sino también del ecosistema institucional que la rodea (González Agote et al., 2022). Para poder reducir la incertidumbre existente en este proceso, existen los organismos multilaterales, las cámaras de comercio y las agencias nacionales de promoción al exterior, los cuales brindan apoyo y acompañamiento. Estos actores, se ocupan de proporcionar estudios de mercado, asesoramiento jurídico y ayudan a las PYMES a reducir sus costes de búsqueda, suponiendo así un incentivo para la entrada en nuevos mercados. La existencia de este tipo de respaldo institucional aumenta las posibilidades de conseguir una respuesta positiva cuando la empresa evalúa los riesgos y recursos disponibles para la internacionalización.

Otra de las maneras en las que las agencias de promoción exterior influyen en la internacionalización de las PYMES, es a la hora de seleccionar los mercados prioritarios. La decisión de en qué destino internacionalizarse, en ocasiones se ve condicionada ya que al ser algo que contribuye a la proyección de la imagen exterior del país, se debe analizar estratégicamente cuáles son los destinos a los cuales tu Estado orienta más recursos (Rodríguez-Gutiérrez & Romero, 2014). Para las PYMES, esta orientación institucional resulta un condicionante, ya que normalmente optarán por mercados en donde cuenten con un mayor apoyo diplomático, financiero y logístico.

Como se ha mencionado anteriormente, el apoyo financiero es algo clave en el proceso de internacionalización, por ello, la existencia de organismos internacionales y entidades financieras que doten de instrumentos de financiación y garantías para reducir el riesgo proveniente de la exportación es esencial (González Agote et al., 2022). Una de las principales limitaciones para la expansión exterior de estas empresas es la diferencia de recursos financieros y organizativos en comparación con las grandes empresas, de ahí la necesidad de que tanto organismos como instituciones económicas impulsen iniciativas para mejorar su capacidad operativa en el exterior (González Agote et al., 2022).

Además, la relación de cooperación entre sector público y privado es especialmente importante para las empresas de menor tamaño. Esta cooperación favorece la creación de capital relacional, los procesos de aprendizaje colectivo y, además, facilita la inserción en las cadenas de valor internacionales mediante políticas públicas orientadas a facilitar la actividad exportadora. De esta manera, las políticas públicas y los programas de promoción del comercio exterior refuerzan la presencia internacional de las PYMES y favorece su participación en los flujos comerciales internacionales (Belso Martínez & V. Escolano Asensi, 2023).

En resumen, todo ello pone de manifiesto que la decisión de internacionalización de las PYMES no depende únicamente de una decisión individual, sino también del entorno institucional existente en los mercados, y ahí, es donde el papel de los organismos internacionales y las agencias de promoción exterior es clave. Con la ayuda de los diferentes instrumentos de financiación, asesoramiento e información estratégica contribuyen a reducir barreras que tienen que superar las empresas de menor tamaño en su expansión y es por ello por lo que, el apoyo institucional también es esencial para mejorar la capacidad exportadora y favorecer la integración en el comercio internacional (Belso Martínez & V. Escolano Asensi, 2023).

El análisis de los tres casos permitirá contrastar en qué medida este apoyo institucional ha estado presente, de manera directa o indirecta, en las decisiones de internacionalización de Castillo de Canena, Inology y Moova, y si su influencia ha sido determinante o secundaria respecto a las capacidades internas de cada empresa.

7. ESTUDIOS DE CASO

7.1 Estudio: Castillo de Canena (España – agroalimentaria), Inology (España, software empresarial) y Moova (Argentina - tecnológica)

A continuación, se desarrolla un análisis comparativo de tres casos empresariales: dos PYMES españolas y una argentina. A partir de la evidencia documental, se examinará la pregunta de investigación que guía este trabajo: ¿Cómo afectan a la internacionalización de las PYMES las relaciones diplomáticas y las alianzas internacionales entre países? El objetivo es conseguir contrastar la hipótesis del doble impacto formulada en el marco teórico: que estos marcos actúan como facilitadores de la

internacionalización, pero con efectos heterogéneos según el sector y las capacidades internas de cada empresa. Se espera encontrar que la diplomacia no opera de manera uniforme, sino que su influencia varía en función del tipo de activo estratégico de la empresa y de su capacidad para traducir los marcos institucionales en decisiones concretas.

En el caso de Castillo de Canena, se observa un negocio familiar con raíces en Jaén y dedicado desde 2004 a la producción de aceite de oliva virgen extra de alta calidad. Su proceso de internacionalización empezó tras una previa selección de mercados, identificando como destinos Europa, Estados Unidos, China, México, Brasil, Japón, Rusia y Australia. A partir de ahí, se realizó un desarrollo de su estrategia en torno a la propiedad industrial para proteger su marca y diseños antes expandirse a nuevos mercados, contando con el sistema de registros nacionales, el Sistema de Madrid y con la marca de la Unión Europea. De esta manera, consiguió reducir riesgos y una entrada más segura a esos mercados, demostrando así que los marcos institucionales internacionales pueden suponer un beneficio (European IPR Helpdesk, 2016). Castillo de Canena se sitúa como una de las empresas que ha confiado en la internacionalización con un envasado de aceites y gran calidad, apoyándose en la idea de expandirse a través de la calidad, la diferenciación y el posicionamiento estratégico (Gómez-Limón & Parras Rosa, 2017). Las exportaciones para esta empresa representan una buena parte de sus ingresos (en 2016 ya suponían el 75%), evidenciando así la relevancia que tiene en su modelo de negocio la expansión internacional (European IPR Helpdesk, 2016).

Este caso permite observar cómo el marco institucional internacionales opera, en el sector agroalimentario, principalmente a través de la seguridad jurídica: la protección de la propiedad intelectual no fue un apoyo periférico sino una condición previa a la entrada en cada mercado. En términos del modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009), el uso de estos instrumentos redujo la incertidumbre y facilitó un proceso de internacionalización gradual y sostenido hacia mercados de alta exigencia regulatoria.

Continuando con el caso de Inology, en su proceso de internalización adquiere más importancia la digitalización empresarial y la capacidad para poder exportar soluciones tecnológicas para la gestión corporativa. Inology es una PYME catalana encargada de desarrollar software de gestión empresarial y aunque su origen es en Terrassa, actualmente opera en más de cinco continentes gracias a la comercialización de sus soluciones digitales que ayudan a la optimización de procesos empresariales (Bella,

2025). La razón principal la cual llevó a Inology a comenzar su proceso de expansión internacional fue el auge de la digitalización empresarial y el aumento global de la demanda de herramientas tecnológicas necesarias para mejorar la eficiencia corporativa. La propia información corporativa de la empresa reconoce que, para una gran parte de las PYMES españolas, la transformación digital se ha convertido en un elemento clave para mejorar su posición competitiva y facilitar su expansión en mercados internacionales (Inology, 2025). Estas compañías aprovechan la oportunidad que se surge cuando la diplomacia económica y las políticas de cooperación tecnológica generan nuevas oportunidades para las PYMES en sectores intensivos en conocimiento, permitiéndoles entrar a nuevos mercados con mayor velocidad y capacidad de consolidación internacional (Empresa Exterior, 2024).

En este caso, la influencia de la diplomacia económica opera de manera más indirecta que el caso agroalimentario: no a través de instrumentos de protección jurídica, sino mediante los ecosistemas digitales y los marcos regulatorios que promueven la libre circulación de servicios. Esto conecta con el enfoque *born global* (Ariel Ramírez et al., 2007), ya que Inology no siguió una expansión gradual por mercados próximos, sino que accedió a múltiples mercados simultáneamente aprovechando la naturaleza intangible de su producto y los acuerdos de reconocimiento mutuo en el ámbito digital. La diplomacia económica actuó aquí como condición de entorno, no como instrumento directo.

El último caso corresponde con la empresa tecnológica argentina Moova. Moova es una PYME creada en el 2018 y centrada en la creación de soluciones logísticas basadas en la inteligencia de datos y la optimización de las rutas de entrega. Aunque no ha pasado mucho tiempo desde su creación, Moova ha conseguido un crecimiento rápido en América Latina y como consecuencia, en su estrategia de expansión internacional ha decidido adentrarse en el mercado europeo empezando con la adquisición de la empresa española Vonzu, especializada en software logístico (Millán, 2025). Este caso, permite analizar el proceso de internacionalización desde la perspectiva de la adquisición empresarial, demostrando que esta expansión no depende únicamente de exportar y abrir nuevas filiales, sino también de conseguir capacidades y posiciones ya existentes en el mercado de destino. Moova no eligió destino internacional España y Portugal exclusivamente por la oportunidad comercial que representaba, sino también por su estabilidad económica e institucional, buscando “operar en monedas y economías más estables” (Valleboni, 2025). De esta manera se reafirma que el entorno transnacional y

alianzas internacionales pueden colaborar en la expansión, pero también es la propia empresa la que selecciona cuidadosa y estratégicamente los mercados con mejores condiciones para consolidarse.

Los tres casos, considerados en conjunto, permiten una primera respuesta a la pregunta de investigación: las relaciones diplomáticas y las alianzas internacionales entre distintos países sí condicionan la internacionalización de las PYMES, pero lo hacen de formas distintas según el sector. Como consecuencia, se crean marcos de seguridad, información y apoyo determinantes en decisiones empresarial como por ejemplo la selección de mercados, la búsqueda de socios y la forma de entrada en el exterior. En Castillo de Canena se refleja la importancia del marco institucional internacional para proteger la marca y diseño previo a comercializar, actuando como garantía jurídica previa a la expansión. En Inology, se observa cómo la diplomacia económica facilita contactos y la presencia operativa en nuevos destinos como América Latina, siendo un ecosistema habilitador de la circulación de servicios digitales. En Moova, se revela como criterio de selección de mercado basado en la estabilidad institucional del destino. Por lo cual, esta diversidad de mecanismos confirma la hipótesis en su dimensión heterogénea y orienta el análisis comparado que se desarrollará en el apartado siguiente.

7.2 Análisis: contraste de hipótesis, diferencias sectoriales e implicaciones para la política y la diplomacia económica

El análisis comparado de los tres casos permitirá contrastar la hipótesis planteada al inicio del trabajo con mayor precisión. Los marcos diplomáticos e institucionales generan oportunidades reales para las PYMES, reduciendo la incertidumbre, ampliando las oportunidades de acceso a nuevos mercados y facilitando el establecimiento de redes empresariales internacionales. Con todo, también muestran que el grado en el que las empresas pueden sacar beneficio de estos marcos, depende de factores como el sector productivo, el modelo de negocio y las capacidades estratégicas internas que posea cada empresa. Este trabajo, en lugar de evaluar estos efectos en términos agregados, muestra que la diplomacia económica actúa sobre variables microeconómicas concretas: la percepción del riesgo-país, el coste de búsqueda de información y la identificación de socios estratégicos. Estos son, precisamente, los factores que determinan si una PYME da el paso a internacionalizarse o no.

Desde el punto de vista de las Relaciones Internacionales, la diplomacia económica es entendida como el conjunto de instrumentos a través de los cuales los Estados promueven los intereses económicos de sus empresas en el exterior, colaborando en su inserción en mercados internacionales a través de acuerdos comerciales, redes diplomáticas, cooperación regulatoria y políticas de promoción empresarial (Bayne & Woolcock, 2017). A este respecto, los casos escogidos y analizados enseñan que la acción institucional y diplomática puede llegar a influir en decisiones empresariales concretas, como pueden ser la selección de mercados, la protección de activos estratégicos o la manera de entrar en el exterior.

Con el fin de visualizar y facilitar la identificación de las similitudes y diferencias entre los casos analizados, se presenta una tabla comparativa. En ella, se sintetizan los principales elementos que caracterizan la internacionalización de Castillo de Canena, Inology y Moova, primando el papel que desempeñan los instrumentos de diplomacia económica en cada caso.

Tabla 1. Comparación de estrategias de internacionalización y papel de la diplomacia económica

	Castillo de Canena	Inology	Moova
<i>Sector</i>	Agroalimentario	Tecnología/Software	Logística tecnológica
<i>Estrategia de Internacionalización</i>	Diferenciación de producto y protección de marca	Expansión internacional de servicios digitales	Expansión mediante adquisiciones y escalado internacional
<i>Papel de la diplomacia económica</i>	Uso de marcos internacionales de propiedad intelectual que reducen riesgos jurídicos	Apoyo indirecto a través de políticas de digitalización, redes institucionales y mercados digitales integrados	Influencia del entorno institucional y económico en la selección de mercados

<i>Decisión empresarial clave</i>	Registro previo de marca y diseños antes de entrar en mercados exteriores	Selección de mercados en función de competencia y oportunidades en digitalización empresarial	Entrada en Europa mediante adquisición (Vonzu) y búsqueda de mercados más estables
<i>Tipo de influencia institucional</i>	Seguridad jurídica y reducción de incertidumbre	Acceso a redes, información y ecosistemas digitales	Estabilidad institucional y condiciones macroeconómicas

Como se refleja en la tabla, aunque las tres empresas se benefician de los marcos institucionales internacionales, la forma en la que la diplomacia económica respalda sus decisiones de internacionalización es diferente dependiendo del sector y el modelo de negocio. Mientras que en sectores como el agroalimentario, más tradicional, la necesidad de seguridad jurídica es esencial, en sectores más nuevos como el tecnológico y el digital, las redes institucionales, la innovación y las condiciones del entorno económico adquieren una mayor relevancia.

Estas diferencias entre sectores ratifican que los acuerdos internacionales y los instrumentos de diplomacia económica no impactan de manera uniforme sobre todas las empresas. El proceso de internacionalización recae tanto en el entorno institucional como en las capacidades internas de la empresa, en las que están presentes su conocimiento del mercado, sus redes de contactos y su capacidad de adaptación a entornos regulatorios diferentes (Johanson & Vahlne, 2009).

Con los resultados obtenidos y las observaciones realizadas, a continuación, se resumirán las implicaciones más relevantes para el diseño de políticas de diplomacia económica orientadas a apoyar la internacionalización de las PYMES.

Tabla 2. Implicaciones para la política y la diplomacia económica

Ámbito de política	Principal implicación	Justificación post-análisis	Instrumentos clave
<i>Adaptación sectorial</i>	Diseñar políticas diferenciadas según sector	El impacto de la diplomacia económica varía entre sectores tradicionales y tecnológicos	Protección jurídica, acuerdos comerciales, apoyo a innovación
<i>Redes institucionales</i>	Reforzar conexiones entre empresas y mercados exteriores	Las PYMES dependen de redes para acceder a información y oportunidades internacionales	Agencias de promoción, misiones comerciales, oficinas exteriores
<i>Digitalización e innovación</i>	Impulsar la internacionalización tecnológica	Empresas como Inology muestran que la digitalización facilita la expansión global	Programas de innovación, cooperación tecnológica internacional
<i>Entorno institucional estable</i>	Priorizar mercados con estabilidad económica y regulatoria	Empresas como Moova seleccionan destinos en función de estabilidad y previsibilidad	Acuerdos bilaterales, seguridad jurídica, marcos regulatorios

<i>Capacidades internas de la empresa</i>	Complementar políticas públicas con apoyo empresarial	El éxito no depende solo del entorno, sino de la estrategia de la empresa	Formación, financiación, asesoramiento estratégico
---	---	---	--

En conclusión, el análisis lleva a conclusiones más allá de la confirmación de la hipótesis, mostrando que la diplomacia económica no intercede como factor único determinante, sino que actúa como un marco, generando oportunidades cuyo aprovechamiento depende de cada empresa. La internacionalización de las PYMES es el resultado de la confluencia entre el entorno institucional y las capacidades estratégicas internas, explicando así por qué su impacto no es homogéneo entre sectores ni modelos de negocio.

La diplomacia económica no actúa únicamente reduciendo barreras o facilitando el acceso a los mercados. Al afectar a variables como la percepción del riesgo, el acceso a información a la identificación de oportunidades es capaz de influir directamente en las decisiones empresariales. Es por ello, que el verdadero reto para las políticas públicas no recae exclusivamente en conseguir ampliar los instrumentos de apoyo, sino en adaptarlos a las necesidades concretas de las empresas y sectores, aumentando su capacidad para poder competir de manera sostenible en el ámbito internacional.

8. CONCLUSIONES

8.1 Respuesta a la hipótesis de trabajo

La hipótesis planteada al inicio de este trabajo sostiene, en resumen, dos ideas principales.

Las relaciones diplomáticas y los acuerdos internacionales suelen facilitar la internacionalización de las PYMES al reducir barreras (arancelarias y no arancelarias), costes de transacción, asimetrías de información y al igual, aportar mayor estabilidad

jurídica, y este impacto no es homogéneo en todas las empresas y sectores, pudiendo crear presiones competitivas, dependencias y desigualdades sectoriales.

A partir del marco teórico y de la evidencia sintetizada en los casos de las PYMES: Castillo de Canena, Inology y Moova, la hipótesis queda confirmada con ciertos matices. Por un lado, los marcos diplomático-institucionales y los acuerdos internacionales sí que operan como facilitadores al reducir incertidumbre y algunos costes asociados a la internacionalización. Pero, por otro lado, sus beneficios cambian dependiendo del sector, de su ventaja competitiva y de la capacidad de la PYME para aprovechar las oportunidades institucionales y convertirlas en decisiones estratégicas (elección de mercados, modo de entrada, socios, cumplimiento regulatorio). Este papel de las capacidades (saber qué hacer) y de las redes de contacto (estar conectadas) es clave para que las empresas puedan expandirse internacionalmente; si éstas se encuentran fuera de dichas redes, concepto conocido como “*liability of outsidership*” (Johanson & Vahlne, 2009), aumentan las fricciones y se limita su proceso de internacionalización.

Desde las Relaciones Internacionales, la diplomacia económica puede considerarse un conjunto de instrumentos de política exterior y acción institucional los cuales están orientados a influir en actividades económicas transfronterizas y con los que el Estado promueve la inserción de sus empresas en el exterior (Bayne & Woolcock, 2017). Los casos analizados reafirman que dichos instrumentos pueden influir directamente en las estrategias de sus empresas: por ejemplo, Castillo de Canena se benefició de los marcos institucionales de protección de la propiedad industrial (Sistema de Madrid, marca UE) para registrar su marca y diseños antes de su expansión, reduciendo así la incertidumbre jurídica que conlleva el operar fuera. Por su parte, Inology aprovechó las redes de diplomacia económica y los programas de cooperación en tecnología para conseguir contactos y aumentar su presencia operativa en nuevos destinos, como por ejemplo su entrada en mercados de Latinoamérica. Por último, Moova, destaca por sus alianzas estratégicas (adquisición de una firma española) y por su constante búsqueda de nuevos destinos con entornos estables en lo económico-institucional, demostrando que los acuerdos y relaciones internacionales consiguen aportar un respaldo inversor y oportunidades de crecimiento en mercados seguros. Estos casos evidencian que las alianzas internacionales y la acción diplomática pueden servir como instrumentos de gran ayuda para la apertura exterior de las PYMES, cumpliendo así la hipótesis en su parte positiva.

No obstante, tal y como se ha mencionado previamente, el impacto no es homogéneo. Los resultados varían significativamente según el sector de actividad, el modelo de negocio y las capacidades internas de cada empresa. El análisis comparativo indica que la diplomacia económica no impacta de igual manera en todas las PYMES, sino que actúa como un marco que cada una aprovecha en diferente medida. Por ejemplo, en sectores como el agroalimentario (Castillo de Canena), el cual es más tradicional, la seguridad jurídica y la protección de la marca resultan imprescindibles para poder competir a nivel global, mientras que en sectores más innovadores como el tecnológico y digital (Inology y Moova), las redes institucionales y la estabilidad macroeconómica del país de destino pasan a tener un papel más relevante. Estas diferencias confirman la naturaleza heterogénea del efecto de los acuerdos internacionales, es decir, no todas las empresas alcanzan por igual las ventajas. El éxito de la internacionalización depende de la interacción entre dos factores: el entorno institucional y las capacidades estratégicas internas, poniendo de manifiesto que las PYMES con mayores recursos, diferenciación o experiencia internacional tienden a beneficiarse de mayor manera de los marcos diplomáticos y en cambio otras, pueden quedarse rezagadas, generándose brechas asimétricas entre ellas. Además, la expansión internacional a nuevos mercados puede llevar consigo presiones competitivas añadidas, ya que las firmas se ven obligadas a estar en un proceso de innovación y diferenciación constante debido a los nuevos competidores globales. Al igual, puede llegar a crearse cierta dependencia de las condiciones diplomáticas si una empresa se apoya excesivamente en un acuerdo o en un mercado exterior específico, ya que, si las condiciones cambian de manera repentina, puede llegar a volverse muy vulnerable y volátil. En definitiva, el análisis comparativo confirma la “doble cara” de la hipótesis: las relaciones diplomáticas y las alianzas internacionales actúan como instrumentos facilitadores de la internacionalización de las PYMES, pero su beneficio no es ni inmediato ni uniforme, sino que depende de la estructura sectorial, de la ventaja competitiva y de la capacidad de cada PYME para transformar esos marcos institucionales en decisiones estratégicas propias.

Desde la perspectiva de la diplomacia económica, estas conclusiones recalcan que, aunque los acuerdos y apoyos internacionales son necesarios, no son suficientes. Éstos, juegan un papel de marco habilitador, reduciendo costes de transacción e incertidumbres y brindando oportunidades, menor percepción del riesgo, más información y contactos, pero el verdadero aprovechamiento de estas oportunidades depende exclusivamente de

las empresas. Por lo tanto, no se puede concluir que la diplomacia económica sea el único factor determinante, sino que forma parte de un binomio donde las estrategias y capacidades internas de la PYME también importan. En la práctica, esto implica que las políticas públicas y las acciones diplomáticas orientadas a apoyar a las PYMES deberían diferenciarse según el sector, para así adaptarse a las necesidades específicas de las empresas, complementando los marcos internacionales con los esfuerzos necesarios para fortalecer las capacidades empresariales como son la formación, la financiación o el apoyo a la innovación. Únicamente de esta forma se podrá evitar que las ventajas de los acuerdos internacionales sean aplicables a unas pocas empresas y se conseguirá lograr un impacto más equitativo y sostenible en la internacionalización de las PYMES.

8.2 Aportes del estudio a la disciplina de RRII y al comercio internacional

En este trabajo se realizan una serie de aportaciones relevantes tanto para la disciplina de las Relaciones Internacionales como para el comercio internacional, reflejándose en tres dimensiones principales: la teórica, la empírica y la práctica. Lejos de ser aportaciones abstractas, éstas se relacionan directamente con el análisis realizado obtenido a lo largo del trabajo entre el enfoque de las Relaciones Internacionales y la teoría de la internacionalización empresarial.

Aportación teórica: hacia una visión más integrada de la diplomacia económica y la internacionalización empresarial

Desde la perspectiva teórica, el estudio contribuye a ampliar el análisis de la diplomacia económica más allá de la dimensión estatal e intergubernamental, centrándose en el impacto sobre las PYMES, actores empresariales con un tamaño reducido. Como se indicó al principio del trabajo en el Estado de la cuestión, se ha tendido a priorizar el análisis de los efectos de los acuerdos comerciales sobre las grandes corporaciones, desde una perspectiva macroeconómica, mientras que, el impacto sobre las PYMES ha recibido una atención menor o de forma general (Ariel Ramírez, Cardozo, & Chavarro, 2007). A diferencia de la literatura ya existente, el presente estudio demuestra que la diplomacia económica no actúa sobre las PYMES exclusivamente como un factor externo que ayuda a reducir las barreras formales, sino como una variable crítica para redefinir el cálculo estratégico de la empresa, incidiendo en la elección de mercados, en el modo de entrada, en la búsqueda de socios y en la percepción que se tiene del riesgo. Este trabajo muestra

el desplazamiento analítico, desde el acuerdo como un instrumento hasta el acuerdo como un entorno que moldea decisiones empresariales.

El trabajo también hace una aportación desde la perspectiva teórica al relacionar dos marcos que normalmente se desarrollan de manera paralela: por un lado, la teoría de la diplomacia económica como parte de la política exterior (Bayne & Woolcock, 2017); y por otro, las teorías de internacionalización empresarial, en concreto el modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009) y el enfoque *born global* (Ariel Ramírez, Cardozo, & Chavarro, 2007). La combinación de ambos marcos da lugar a formular una lectura más amplia y completa del fenómeno: el proceso de internacionalización de las PYMES no puede limitarse únicamente a las capacidades internas de la empresa ni a la disponibilidad de acuerdos institucionales, sino a la combinación entre ambos factores. Cabe destacar también el concepto de *liability of outsidership*, el cual se refiere a las fricciones que surgen como resultado de estar fuera de las redes relacionales e institucionales relevantes, especialmente útil para comprender por qué dos PYMES de un mismo sector y con igual acceso a acuerdos internacionales pueden llegar a tener resultados de internacionalización muy diferentes: la diferencia no se encuentra solamente en el acuerdo, sino en la capacidad de la empresa para insertarse en las redes de éste.

Aportación empírica: evidencia comparada sobre el impacto diferenciado de los marcos diplomáticos

El análisis comparado revela cómo el impacto de la diplomacia económica sobre las PYMES no es ni uniforme ni automático, sino que va variando en función del sector de actividad, del activo estratégico de la empresa y de su capacidad para convertir los marcos institucionales en decisiones concretas. Este descubrimiento, que la hipótesis planteada inicialmente en el marco teórico anticipaba como una posibilidad, queda confirmado y matizado con evidencia empírica a través de los tres casos analizados.

Empezando con el caso de Castillo de Canena, la diplomacia económica se muestra de manera tangible a través del sistema internacional de protección de la propiedad intelectual: el uso del Sistema de Madrid y la marca de la Unión Europea como mecanismos de registro previo a la entrada en mercados exteriores redujo y limitó significativamente la incertidumbre jurídica, condicionando posteriormente la selección de mercados de la empresa. Siguiendo con Inology, la influencia diplomática es más indirecta, operando a través de los ecosistemas digitales promovidos por políticas de

cooperación de servicios intangibles, un tipo de internacionalización sobre la que la literatura clásica de comercio exterior aun ofrece un tratamiento más limitado. Por último, en Moova, la dimensión diplomática se observa en la elección del destino: la búsqueda de un entorno institucional y económico estable como condición para la adquisición empresarial revela que la calidad de las instituciones y la previsibilidad del marco regulatorio, ambas dimensiones vinculadas a la acción diplomática bilateral, actúan como criterios de selección de mercado incluso para aquellas empresas de países emergentes que se quieren internacionalizar hacia economías desarrolladas.

Este análisis comparado permite observar, además, que la internacionalización de PYMES desde y hacia América Latina presenta una lógica propia que todavía no queda bien recogida en los modelos generales. Las afinidades culturales e institucionales entre España y los países latinoamericanos, reforzadas por los vínculos diplomáticos históricos y por el marco del Acuerdo UE-Mercosur, generan un beneficio que va más allá de la reducción arancelaria: reduce los costes de búsqueda de información, aumenta la confianza institucional y favorece la formación de redes empresariales. Este fenómeno, que el Banco de España ya identificaba en 2015, señala cómo las PYMES españolas suelen concentrar su expansión exterior en mercados con afinidades institucionales y culturales, quedando confirmado en este trabajo a través de los casos elegidos. Además, se muestra que dicha afinidad no opera de manera genérica, sino que se activa de diferentes formas dependiendo del sector: a través de la protección jurídica en el caso agroalimentario, a través de las redes de contacto y acceso a clientes en el caso tecnológico, y a través de la búsqueda de estabilidad macroeconómica en el caso de la empresa argentina que se internaliza hacia España.

Aportación práctica: implicaciones para el diseño de políticas de diplomacia económica orientadas a PYMES

Los resultados obtenidos en este trabajo tienen implicaciones directas para el diseño de políticas públicas de apoyo a la internacionalización de las PYMES, ámbito en el que la acción diplomática y la política comercial deberían coordinarse de manera más estrecha y diferenciada. La evidencia mostrada a lo largo del trabajo resalta que la existencia de acuerdos internacionales favorables no es condición suficiente para que las PYMES se beneficien de ellos. El análisis comparado permite observar que el aprovechamiento efectivo de los marcos diplomáticos depende de la capacidad de las empresas para acceder a información estratégica, construir redes de contacto y adaptarse

a los estándares regulatorios del mercado de destino, capacidades que no son homogéneas ni entre las PYMES ni entre sectores.

En este sentido, en este trabajo se sugiere que los instrumentos de diplomacia económica orientados a las PYMES, como los programas COSME o la red *Enterprise Europe Network* (Brío, 2021), serían más efectivos si se diseñasen atendiendo a las necesidades específicas de cada sector que aquí se han identificado. Para empresas del sector agroalimentario con estrategias de diferenciación de producto, el apoyo más necesario es el de la seguridad jurídica y el de la protección de la propiedad intelectual en los mercados de destino. Para empresas del sector tecnológico con servicios digitales exportables, el valor se encuentra en las redes de contacto, el acceso a ecosistemas de innovación internacionales y los marcos de cooperación tecnológica. Para empresas que su proceso de internacionalización se da a través de adquisiciones, como se ve en el caso de Moova, el apoyo más relevante es el que facilita el conocimiento del entorno institucional y regulatorio del país de destino y reduce la incertidumbre asociada a la operación. Diseñar políticas que reconozcan estas diferencias, en lugar de aplicar instrumentos genéricos, es una condición necesaria para que la diplomacia económica tenga un impacto real y equitativo sobre el tejido empresarial.

Finalmente, el trabajo aporta una perspectiva que resulta conveniente tener en cuenta para la disciplina de las Relaciones Internacionales en un contexto de creciente fragmentación del orden comercial global y de debate sobre el futuro de acuerdos como el de la Unión Europea con el Mercosur. A diferencia de la literatura existente, en este trabajo se muestra que el verdadero impacto de estos acuerdos sobre los actores económicos no estatales no puede evaluarse exclusivamente en términos de flujos comerciales agregados o de reducciones arancelarias, sino que requiere un análisis que incorpore cómo las empresas, y en particular las de menor tamaño, perciben, interpretan y actúan sobre el entorno institucional que dichos acuerdos configuran. Incorporar esta dimensión microeconómica y estratégica al estudio de la diplomacia económica, es a fin de cuentas, una condición para que las Relaciones Internacionales como disciplina puedan contribuir de manera rigurosa y útil al debate sobre cómo diseñar una política exterior económica que esté verdaderamente al servicio de la competitividad y la internacionalización del tejido productivo.

8.3 Limitaciones y líneas de investigación futura

Limitaciones del estudio

Cualquier trabajo de investigación está inevitablemente condicionado por una serie de limitaciones metodológicas, empíricas y contextuales que deben ser reconocidas de manera explícita. Identificarlas no debilita las conclusiones obtenidas, sino que contribuye a una interpretación de mayor rigor y a la apertura del camino para investigaciones futuras que puedan superar dichas restricciones.

Las conclusiones obtenidas en los apartados anteriores permiten ahora realizar una valoración crítica tanto de los límites propios del campo de estudio como de las líneas de investigación que permanecen abiertas. A diferencia de la literatura existente, la cual tiende a analizar los acuerdos internacionales desde una perspectiva general y macro, este trabajo demuestra que el vínculo entre la diplomacia económica y la internacionalización de las PYMES está condicionado por limitaciones estructurales propias del sistema internacional y de los marcos de cooperación vigentes, las cuales conviene identificar con precisión para orientar futuras investigaciones.

Limitaciones estructurales de los acuerdos y marcos de cooperación internacional

La primera gran limitación reside en el carácter incompleto e inacabado de algunos de los marcos de cooperación analizados. El Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y el Mercosur, pieza clave del análisis de este trabajo, ha sido un proceso de negociación excepcionalmente prolongado, iniciado formalmente en 1999 y cerrado políticamente en 2019, pero sin ratificación plena ni entrada en vigor a fecha de realización de este estudio. Como se ha podido observar, las incertidumbres vinculadas a la implementación y al contexto político-económico de ambas regiones siguen siendo significativas, y los efectos reales sobre las empresas no pueden evaluarse con precisión mientras el acuerdo no esté en vigor (Rozemberg, 2019). Esta limitación no es exclusiva de este trabajo, afecta a cualquier análisis que intente anticipar el impacto de un instrumento diplomático que aún no opera plenamente, lo cual obliga a trabajar con evidencia proyectada o parcial en lugar de datos consolidados.

La segunda limitación tiene que ver con las asimetrías de poder que caracterizan las relaciones diplomáticas entre la Unión Europea y América Latina. Se tiende a presentar los acuerdos comerciales como marcos neutros de cooperación, pero este trabajo muestra que la diplomacia económica opera en un espacio donde la capacidad de negociación es desigual. Los efectos asimétricos de la diplomacia económica pueden limitar la autonomía de decisión de los países menos desarrollados y de los sectores más expuestos a la competencia externa (Aparicio Ramírez & Vilegas Arce, 2023). Poniendo el foco en el contexto específico del Acuerdo UE-Mercosur, las propuestas del sector agropecuario francés y las preocupaciones del sector manufacturero argentino y brasileño, ilustran cómo los intereses nacionales de los miembros más poderosos de cada bloque tienden a condicionar el diseño final del acuerdo, dejando escaso margen para atender las necesidades específicas de las PYMES de aquellos países con menor peso negociador dentro de la alianza (Gómez-Plaza, 2021); (Rozemberg, 2019). Esta limitación estructural del sistema de negociación comercial multilateral y birregional condiciona directamente la utilidad de los acuerdos como instrumentos de promoción de internacionalización para todas las PYMES por igual.

La tercera limitación, de carácter más estructural, es la correspondiente a la volatilidad de las relaciones diplomáticas y su impacto sobre la estabilidad de los marcos institucionales. El análisis comparado ha permitido observar que las PYMES cuya estrategia de internacionalización se orienta de diferente manera en función de los acuerdos vigentes o de la estabilidad del entorno institucional quedan expuestas a riesgos derivados de cambios políticos en los países de destino, de revisiones de los propios acuerdos o de tensiones geopolíticas no previstas. El caso del propio Mercosur sirve como ejemplo mismo: los vaivenes políticos internos de sus miembros, las dificultades para mantener la coherencia en el arancel externo común y los problemas de integración intrazona han condicionado el ritmo y la profundidad de las negociaciones con la Unión Europea de manera recurrente a lo largo de las últimas décadas (Gayá & Rozemberg, 2019). Para las PYMES, las cuales carecen de recursos y tienen capacidad limitada de adaptación rápida, este riesgo diplomático-institucional representa una limitación real a la hora de confiar en los marcos de cooperación como base estable para sus decisiones de expansión exterior.

En cuarto lugar, se ha de señalar las limitaciones propias de las herramientas de la diplomacia económica en lo que se respecta a su alcance sectorial. Como se ha podido comprobar con el análisis de los casos, los instrumentos de promoción de la internacionalización disponibles, como el programa COSME o la red *Enterprise Europe Network* (Brío, 2021), suelen aplicarse de manera genérica, obviando la diferenciación sectorial necesaria. Anteriormente, ya se documentó que las políticas públicas deben avanzar hacia programas más personalizados en lugar de acciones genéricas, subrayando la necesidad de facilitar el acceso de las empresas a redes internacionales y servicios hechos a la medida (Belso Martínez & V. Escolano Asensi, 2023). No obstante, la tendencia dominante en la arquitectura de los acuerdos internacionales y los programas comunitarios es la de establecer marcos horizontales, cuya aplicación concreta sobre sectores con necesidades tan distintas como el agroalimentario, el tecnológico o la logística resulta inevitablemente limitada. Esta brecha entre el diseño institucional genérico y las necesidades concretas de las PYMES según el sector constituye, por tanto, una limitación de los propios marcos de cooperación existentes.

Por último, la quinta limitación se refleja en la cobertura real de la economía digital en los acuerdos comerciales vigentes. El análisis del caso de Inology refleja que las empresas que exportan servicios digitales o software operan bajo un régimen regulatorio internacional aún fragmentado e incompleto, dado que muchos de los acuerdos de última generación, incluyendo el propio marco UE-Mercosur, abordan el comercio electrónico y los servicios digitales de manera todavía limitada en comparación con el tratamiento que reciben los bienes tradicionales. Como ha señalado la Comisión Europea en su SME Performance Review (Comisión Europea, 2023), la digitalización supone una oportunidad clave para las PYMES, pero el marco regulatorio internacional no ha avanzado al mismo ritmo que la realidad de los mercados. Esta asincronía entre la evolución de los modelos de negocio de las PYMES y el contenido de los acuerdos diplomático-comerciales supone una limitación objetiva para el campo, que futuras negociaciones deberían abordar de manera más explícita.

Líneas de investigación futura

Las limitaciones identificadas no cierran el debate, sino que, al contrario, señalan con precisión los campos en los que la investigación futura aún puede aportar contribuciones relevantes. El análisis realizado permite observar que existen al menos

cinco líneas de trabajo que merecen ser exploradas con mayor profundidad por investigadores del ámbito de las Relaciones Internacionales, la economía internacional y la gestión empresarial.

La primera y la más urgente, es el seguimiento longitudinal del impacto efectivo del Acuerdo UE-Mercosur sobre las PYMES una vez que el acuerdo entre plenamente en vigor. Hasta la fecha, la mayor parte de los estudios disponibles, incluyendo el propio análisis de este trabajo, se basan en proyecciones, simulaciones cuantitativas o en el análisis de los textos del acuerdo en lugar de en evidencia observada de su aplicación real. Una vez ratificado e implementado, será posible contrastar empíricamente si las PYMES de los sectores más dinámicos, como el agroalimentario con denominación de origen, el tecnológico o la logística, consiguen efectivamente aprovechar las nuevas condiciones de acceso al mercado, o si, por el contrario, los beneficios se concentran en las grandes empresas, tal y como anticipaban algunos análisis críticos (Latorre, 2021) (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2023). A diferencia de lo previamente analizado, lo cual trabaja principalmente con datos de comercio agregados, las futuras investigaciones podrían diseñar metodologías que midieran el impacto a nivel de empresa individual, incorporando encuestas a PYMES exportadoras y datos de panel desagregados por sector y tamaño.

Una segunda línea de investigación interesante es el estudio comparado de cómo diferentes modelos de diplomacia económica, entendidos como el conjunto de estructuras institucionales y herramientas mediante las cuales los estados promueven los intereses económicos de sus empresas en el exterior (Bayne & Woolcock, 2017), se traducen en resultados diferenciados para las PYMES. Ya se identificó la existencia de diferencias significativas entre países en la forma de organizar y ejecutar la diplomacia económica (González Agote et al., 2022), y que dichas diferencias inciden sobre la eficacia de los instrumentos disponibles. Sin embargo, la investigación comparada desde la perspectiva de las PYMES es todavía escasa. Sería de gran valor académico y práctico analizar como países con estructuras de apoyo a la internacionalización similares, como España, Italia o Portugal en el ámbito europeo, obtienen resultados distintos en la penetración de mercados latinoamericanos, identificando qué variables institucionales explican las diferencias observadas.

Una tercera línea de gran interés es la que vincula la diplomacia económica con la internacionalización de las PYMES del sector tecnológico y de servicios digitales. El

análisis comparado pone de manifiesto que este tipo de empresas sigue trayectorias de internacionalización que no terminan de encajar con los modelos clásicos como el Uppsala, ya que pueden alcanzar presencia global de manera acelerada sin los pasos graduales que dichos modelos predicen (McDougall & Oviatt, 1994). A pesar de ello, los marcos institucionales que regulan el comercio de servicios digitales todavía no han alcanzado la madurez suficiente para ofrecer el mismo nivel de previsibilidad jurídica y acceso a mercados que los acuerdos comerciales tradicionales. Explorar cómo la diplomacia económica puede adaptarse a las necesidades de las PYMES tecnológicas, incluyendo aspectos como la regulación de datos fronterizos, el reconocimiento mutuo de certificaciones digitales o la creación de corredores de innovación entre países, crea una agenda de investigación relevante y prácticamente sin explorar en el ámbito español y latinoamericano.

Una cuarta línea de investigación se plantea sobre el estudio de los capítulos específicos para PYMES que incorporan los acuerdos comerciales de nueva generación. Acorde con lo documentado en este trabajo, el Acuerdo UE-Mercosur incluye un capítulo dedicado expresamente a las pequeñas empresas, reconociendo sus necesidades diferenciadas en el comercio internacional. Sin embargo, la literatura académica sobre la efectividad real de estos capítulos, y en particular sobre si logran reducir las asimetrías en el aprovechamiento de los acuerdos comerciales entre grandes empresas y PYMES, sigue siendo escasa (Félix, 2021). Una agenda de investigación a futuro podría evaluar de manera comparativa qué tipos de disposiciones para PYMES se han ido incorporando en los diferentes acuerdos comerciales, cuáles cuentan con mecanismos de seguimiento e implementación fuerte y cuáles han tenido un impacto medible sobre la participación de las pequeñas empresas en el comercio bilateral. Esta línea conecta directamente con el debate más amplio sobre la eficacia de las políticas públicas de internacionalización y con las recomendaciones que este trabajo ha identificado para mejorar el diseño sectorial de los instrumentos de apoyo.

La quinta y última línea de investigación es la que señala el papel emergente de las PYMES de países latinoamericanos en los flujos de internacionalización hacia Europa. El caso de Moova, empresa argentina que se expandió a España mediante la adquisición de Vonzu, ejemplifica una tendencia que, aunque sea novedosa, resulta especialmente reveladora: el flujo de internacionalización no es unidireccional. Generalmente, se ha analizado casi en su totalidad la expansión de PYMES europeas hacia América Latina,

este trabajo en cambio muestra que el proceso inverso también existe y responde a lógicas propias, como la búsqueda de estabilidad institucional, el acceso a mercados desarrollados o la adquisición de capacidades tecnológicas. Investigar este fenómeno con mayor sistematicidad, identificando los factores institucionales, diplomáticos y estratégicos que lo condicionan, permitiría completar el mapa de la internacionalización de las PYMES en el espacio iberoamericano y abrir nuevas preguntas sobre el rol de la diplomacia económica bidireccional como instrumento de desarrollo compartido entre regiones.

En definitiva, las limitaciones y líneas de investigación identificadas confirman que el campo de la diplomacia económica orientada a las PYMES es un área de estudio todavía en desarrollo y construcción, donde persisten importantes vacíos entre el diseño de los marcos institucionales internacionales y su impacto real sobre el tejido empresarial. El análisis comparado evidencia que el avance en este campo requiere no sólo de más investigación empírica una vez los acuerdos estén en vigor, sino también de una mayor integración entre los enfoques de los Relaciones Internacionales y los de la estrategia empresarial, tal y como este trabajo ha intentado contribuir a demostrar. La superación de las limitaciones estructurales identificadas, desde la asimetría de poder en las negociaciones hasta la inadecuación de los marcos para la economía digital, no sólo mejoraría la utilidad académica de los estudios futuros, sino que contribuiría de forma directa a que la política exterior económica se convierta en un instrumento verdaderamente al servicio de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

ANEXO: Declaración de uso de herramientas de IA generativa

Nombre Grado:	Administración y Dirección de Empresas con Relaciones Internacionales
Nombre Alumno:	Paula Teruel Arrazola
Coordinador/a TFG/TFM:	Pérez Fernández, Daniel Gil Pérez, Javier
Nombre Director de TFG:	José Luis Fernández Fernández

Declaro que para la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado / Trabajo Fin de Máster se ha utilizado inteligencia artificial generativa como herramienta de apoyo.	SÍ	NO
---	-----------	-----------

1) Uso de la IA Generativo

Si tu respuesta ha sido SÍ, contesta a las siguientes preguntas. Si has contestado NO, pasa al apartado 2.

Uso ético

	SÍ	NO
¿A la hora de usar la herramienta IA, en los <i>prompts</i> utilizados has incluido datos de carácter sensible o de carácter personal (fotos de personas reales, datos personales, etc.)? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		NO
¿Has orientado tu uso a suplantar tu trabajo personal sin hacer una revisión crítica de la extraído en la herramienta IA? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		NO
¿Has tenido en cuenta las recomendaciones académicas que te han hecho específicamente en el Grado sobre lo que está permitido o no con la IA?	SÍ	

Uso técnico realizado:

¿Qué herramientas has utilizado (ChatGPT, Copilot, Claude, Nano Banana....)?
Especifica la versión o tipo de licencia.

Chat GPT Plus y Claude (Sonnet 4.6)

Marcar lo que corresponda:

- Generación de texto (*Especificar qué herramientas*) → Chat GPT Plus y Claude
- Reformulación (*Especificar qué herramientas*) → Chat GPT Plus y Claude
- Traducción / corrección (*Especificar qué herramientas*) → Chat GPT Plus y Claude
- Sugerencia de estructura (*Especificar qué herramientas*) → Chat GPT Plus y Claude
- Apoyo metodológico (*Especificar qué herramientas*) → Chat GPT Plus y Claude
- Buscar o citar bibliografía (*Especificar qué herramientas*) → Chat GPT Plus y Claude
- Generar contenido audiovisual (videos, infografías, audios, imágenes, gráficos.
Especifica en concreto qué contenidos has generado con IA además de citarlo correctamente en el trabajo.
- Otros (*Especificar qué herramientas*) → Chat GPT Plus y Claude

Confirmando que el contenido final ha sido revisado, corregido y validado íntegramente por mí como autor/a y asumo la plena responsabilidad académica del mismo.

La utilización de la IA no ha sustituido el análisis crítico, la reflexión personal ni el trabajo intelectual propio exigido en un TFG.

Firma:

Paula Teruel Arrazola

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Andaluza de Promoción Exterior. (s.f.). *Castillo de Canena Olive Juice, S.L.: de Andalucía al Mundo. Casos de internacionalización de empresas andaluzas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089667.pdf>
- Aparicio Ramírez, M., & Vilegas Arce, P. (2023). Efectos Asimétricos en la Diplomacia Económica: Influencia Política y Estabilidad Económica. *Flacso*.
- Ariel Ramírez, C., Cardozo, P., & Chavarro, A. (2007). *Teorías de Internacionalización*.
- Banco de España. (Diciembre de 2015). *La internacionalización de las PYMES españolas*. *Boletín Económico*. Obtenido de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/descargar/15/Dic/Fich/be1512-art2.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Informe MERCOSUR n.º 27: Negociaciones estratégicas y escenarios emergentes*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-Mercosur-No.-27-MERCOSUR-Negociaciones-estrategicas-y-escenarios-emergentes.pdf>
- Bayne, N., & Woolcock, S. (2016). *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. 4th.
- Bayne, N., & Woolcock, S. (2017). *Decision-making and negotiation in international economic relations*. New York: Routledge.
- Bella, B. (17 de Marzo de 2025). *Inology, el software catalán que llega a los cinco continentes*. Obtenido de https://www.viaempresa.cat/es/empresa/inology-software-catalan-llega-cinco-continentes_2211223_102.html
- Belso Martínez, J., & V. Escolano Asensi, C. (2023). INTERNACIONALIZACIÓN Y PYMES: CONCLUSIONES PARA LA ACTUACIÓN PÚBLICA A PARTIR DE UN ANÁLISIS MULTIVARIANTE. *Revista Asturiana de Economía*, Nº 27, págs. 169-195.
- Brío, D. d. (Julio de 2021). *PROGRAMAS Y FONDOS EUROPEOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS:*

UN ENFOQUE MEDIOAMBIENTAL. Obtenido de [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/147191/TG_Br%
c3%adoFranco_Programas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/147191/TG_Br%c3%adoFranco_Programas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cámara de Comercio de España. (2025). *Directorio de empresas exportadoras e importadoras.* Obtenido de <https://www.camara.es/comercio-exterior/directorio-de-empresas-exportadoras-e-importadoras>

Comisión Europea. (2023). *SME Performance Review: Evaluación de las condiciones de negocio y estrategias para PYMES en la Unión Europea. Dirección Gneral de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y PYMES.* Obtenido de https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). (Enero de 2023). *Claves para entender el acuerdo UE-Mercosur.* Obtenido de <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/union-europea/claves-para-entender-el-acuerdo-ue-mercosur>

DataComex. (4 de Octubre de 2025). *Base de datos de comercio exterior de España. Ministerio de Economía, Comercio y Empresa.* Obtenido de <https://datacomex.comercio.es/>

Empresa Exterior. (17 de Diciembre de 2024). *Inology proyecta un crecimiento del 20% anual impulsado por la digitalización en Europa y América Latina.* Obtenido de <https://empresaexterior.com/art/95362/inology-proyecta-un-crecimiento-del-20-anual-impulsado-por-la-digitalizacion-en-europa-y-america-latina>

European Commission. (s.f.). *Acuerdos comerciales y acuerdos comerciales de la UE.* Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/acuerdos-comerciales-y-acuerdos-comerciales-de-la-ue>

European Investment Bank (EIB). (2023). *EIB and Ingeteam sign €46 million loan to develop cutting-edge technology and new solutions for the energy transition.* Obtenido de <https://www.eib.org/en/press/all/2023-514-eib-and-ingeteam-sign-eur46-million-loan-to-develop-cutting-edge-technology-and-new-solutions-for-the-energy-transition>

- European IPR Helpdesk. (Diciembre de 2016). *El aceite de oliva producido en Jaén es reconocido en el extranjero*. Obtenido de https://www.aidimme.es/docs/CasoExito2IVACE_Inpro.pdf
- Félix, M. J. (31 de Diciembre de 2021). *Negociaciones Mercosur – Unión Europea. Implicancias no arancelarias y posicionamientos de política exterior*. Obtenido de <https://repositoriocyf.unlam.edu.ar/bitstream/123456789/2243/1/Negociaciones%20Mercosur-Uni%20Europea.%20Implicancias%20no%20arancelarias%20y%20posicionamientos%20de%20pol%20adtica%20exterior.pdf>
- Fernández Ortiz de Zárate, G., Hernández Zubizarreta, J., Martí Comas, J., & Martija Rodrigo, G. (2023). *Análisis crítico de la política de internacionalización empresarial en Euskadi*. Obtenido de <https://www.ongdeuskadi.org/wp-content/uploads/2023/02/Analisis-critico-PIE-en-Euskadi.pdf>
- Gárate, C. B. (7 de Julio de 2024). *ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/75683/TFG-O-2914.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gayá, R., & Rozemberg, R. (2019). *Mercosur en tiempos de cambio: implicaciones para la negociación con la Unión Europea*. *Fundación Carolina*. Obtenido de Fundación Carolina.
- Gómez-Limón, J. A., & Parras Rosa, M. (Octubre de 2017). *Economía y comercialización de los aceites de oliva: Factores y perspectivas para el liderazgo español del mercado global*.
- Gómez-Plaza, A. G. (30 de Marzo de 2021). *Acuerdo Unión Europea-Mercosur: una revisión de los efectos económicos previstos*. Obtenido de Boletín Económico de ICE: <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/7169>
- González Agote, A., Leali, R., Otero Iglesias, M., Venecia Martín-López, C., & Zilli, R. (Noviembre de 2022). *La diplomacia económica desde una perspectiva comparada*. Obtenido de <https://media.realinstitutoelcano.org/wp->

content/uploads/2022/11/informe-elcano-31-la-diplomacia-economica-desde-una-perspectiva-comparada.pdf

Ingeteam. (2026). *Ingeteam Electrifying a sustainable future*. Obtenido de <https://www.ingeteam.com/>

Inology. (2025). *El 60% de las PYMES españolas son conscientes de que la transformación digital es fundamental para el éxito empresarial*. Obtenido de <https://inology.com/el-60-de-las-PYMES-espanolas-son-conscientes-de-que-la-transformacion-digital-es-fundamental-para-el-exito-empresarial/>

Instituto de Comercio Internacional. (2010). *Las negociaciones comerciales y su impacto en la internacionalización de las empresas*. Buenos Aires.

Johanson , J., & Vahlne, J. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Gothenburg.

Johanson, J. &.-E. (s.f.). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. *Journal of International Business Studies*. Obtenido de <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

KPMG & Cámara de Comercio de España. (2025). *Observatorios sobre la internacionalización de la empresa española*. Obtenido de https://www.camara.es/sites/default/files/documents/observatorio-internacionalizacion-empresa-espanola-2025.pdf.coredownload.inline_compressed.pdf

Latorre, M. C. (8 de Septiembre de 2021). *El Impacto Económico del Acuerdo Unión Europea - Mercosur en España*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Maria-Latorre-5/publication/355779264_El_impacto_economico_del_Acuerdo_UE-Mercosur_en_Espana/links/617d70330be8ec17a94d6ad9/El-impacto-economico-del-Acuerdo-UE-Mercosur-en-Espana.pdf

McDougall, P., & Oviatt, B. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of International Business Studies*. Obtenido de <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

Merubia, M. J. (2019). Teorías de la internacionalización de empresas. *Illustro*, 21-51.

- Millán, S. (07 de Abril de 2025). *La tecnológica argentina Moova, participada por Telefónica y Toyota, entra en España con la compra de la startup Vonzu*. Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-04-07/la-tecnologica-argentina-moova-participada-por-telefonica-y-toyota-entra-en-espana-con-la-compra-de-la-startup-vonzu.html>
- Organización Mundial de Comercio. (2016). *Cooperación para promover la participación de las PYMES en el comercio*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr16-5_s.pdf
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Acuerdo sobre Facilitación del Comercio*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/20y_s/wto_tradefacilitation_s.pdf
- Orlandi, P. (2006). *Las PYMES y su rol en el Comercio Internacional*. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cbrs/cbrs_viejos/las_pyme_y_su_rol_en_el_comercio_internacional.pdf
- Pérez-Castejón, P. S. (2013). La diplomacia comercial en el centro de la diplomacia económica española. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 345-362.
- Puyo, J. S. (2019). *Acuerdo Mercosur-Unión Europea: el nuevo escenario*. Obtenido de https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/96154/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?isAllowed=y&sequence=1
- Rodríguez-Gutiérrez, M., & Romero, I. (2014). *SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME Y SU CONTRIBUCIÓN A LA IMAGEN EXTERIOR DE ESPAÑA*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Isidoro-Romero/publication/266142770_Sobre_la_internacionalizacion_de_la_PYME_y_su_contribucion_a_la_imagen_exterior_de_Espana/links/542736080cf26120b7b3497a/Sobre-la-internacionalizacion-de-la-PYME-y-su-contribucion-a
- Rozemberg, R. (2019). Mercosur-Unión Europea: Una buena noticia con impactos inciertos. *Análisis Carolina*.
- Universidad de San Andrés, Centro de Estudios en Tecnología y Sociedad. (s.f.). *Emprendedores globales o el desarrollo en red: El caso Globant*. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.ar/handle/10908/15559>

Valleboni, C. (24 de Abril de 2025). *Forbes Argentina - Hicieron más de 15 millones de entregas, compraron una empresa española y se preparan para desembarcar en Europa: los planes de Moova.* Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/hicieron-mas-15-millones-entregas-compraron-una-empresa-espanola-preparan-desembarcar-europa-planes-moova-n71147#:~:text=Esta%20adquisici%C3%B3n%20no%20fue%20la,a%20competir%20en%20otros%20mercados%22>.

9. ANEXOS

TABLA 1. Comparación de estrategias de internacionalización y papel de la diplomacia económica

	Castillo de Canena	Inology	Moova
<i>Sector</i>	Agroalimentario	Tecnología/Software	Logística tecnológica
<i>Estrategia de Internacionalización</i>	Diferenciación de producto y protección de marca	Expansión internacional de servicios digitales	Expansión mediante adquisiciones y escalado internacional
<i>Papel de la diplomacia económica</i>	Uso de marcos internacionales de propiedad intelectual que reducen riesgos jurídicos	Apoyo indirecto a través de políticas de digitalización, redes institucionales y mercados digitales integrados	Influencia del entorno institucional y económico en la selección de mercados
<i>Decisión empresarial clave</i>	Registro previo de marca y diseños antes de entrar en mercados exteriores	Selección de mercados en función de competencia y oportunidades en digitalización empresarial	Entrada en Europa mediante adquisición (Vonzu) y búsqueda de mercados más estables

<i>Tipo de influencia institucional</i>	Seguridad jurídica y reducción de incertidumbre	Acceso a redes, información y ecosistemas digitales	Estabilidad institucional y condiciones macroeconómicas
---	---	---	---

TABLA 2. Implicaciones para la política y la diplomacia económica

Ámbito de política	Principal implicación	Justificación post-análisis	Instrumentos clave
<i>Adaptación sectorial</i>	Diseñar políticas diferenciadas según sector	El impacto de la diplomacia económica varía entre sectores tradicionales y tecnológicos	Protección jurídica, acuerdos comerciales, apoyo a innovación
<i>Redes institucionales</i>	Reforzar conexiones entre empresas y mercados exteriores	Las PYMES dependen de redes para acceder a información y oportunidades internacionales	Agencias de promoción, misiones comerciales, oficinas exteriores
<i>Digitalización e innovación</i>	Impulsar la internacionalización tecnológica	Empresas como Inology muestran que la digitalización facilita la expansión global	Programas de innovación, cooperación tecnológica internacional

<i>Entorno institucional estable</i>	Priorizar mercados con estabilidad económica y regulatoria	Empresas como Moova seleccionan destinos en función de estabilidad y previsibilidad	Acuerdos bilaterales, seguridad jurídica, marcos regulatorios
<i>Capacidades internas de la empresa</i>	Complementar políticas públicas con apoyo empresarial	El éxito no depende solo del entorno, sino de la estrategia de la empresa	Formación, financiación, asesoramiento estratégico