
Análisis especial – septiembre 2026
Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada

El nuevo ciclo del Corporate español

Escala, internacionalización y una posición geoestratégica singular para competir en la economía global

El tejido empresarial español combina compañías cotizadas de dimensión global, grandes grupos no cotizados y una red de empresas internacionalizadas en sectores que coinciden con las prioridades del nuevo ciclo europeo: energía, infraestructuras, digitalización, movilidad, defensa, turismo, agroalimentación y servicios financieros.

Díez claves para leer el nuevo momento del corporate español

El corporate español atraviesa un momento de inflexión. No porque España haya dejado de tener limitaciones de escala, productividad o financiación, sino porque una parte creciente de sus activos empresariales encaja de forma especialmente favorable con el nuevo patrón de crecimiento: más inversión en infraestructuras, electrificación, digitalización, seguridad, resiliencia de cadenas de suministro y regionalización de los mercados. La combinación entre empresas cotizadas, grandes grupos privados, capital familiar, compañías especializadas y capital internacional configura una base corporativa más densa de lo que suele apreciarse a primera vista.

1. **Una economía de mayor escala.** El PIB español alcanzó 1,687 billones de euros en 2025 y creció un 2,8%. En el segundo trimestre de 2026 el avance fue del 0,7% trimestral y del 2,7% interanual, manteniendo un diferencial de crecimiento relevante dentro de Europa.
2. **La internacionalización es ya estructural.** España exportó bienes por 387.092 millones de euros en 2025 y 201.134 millones en el primer semestre de 2026. La base de exportadores regulares sigue ampliándose y supera los 43.600 en el primer semestre de 2026.
3. **El músculo corporativo no se limita a la Bolsa.** Junto a los grandes grupos del IBEX existe un conjunto de empresas no cotizadas, muchas de capital familiar, con elevada facturación, marcas consolidadas y presencia internacional. Esa combinación entre mercado de capitales y propiedad estable es una singularidad útil en ciclos largos de inversión.
4. **España ha acumulado capacidades en sectores que vuelven a ser estratégicos.** Energía, redes, infraestructuras, concesiones, construcción, ingeniería, banca, turismo, gestión aeroportuaria, agroalimentación, telecomunicaciones, moda, movilidad y defensa coinciden con buena parte de las prioridades de inversión de Europa para la próxima década.
5. **La experiencia internacional es operativa, no sólo comercial.** Las filiales de matrices españolas en el exterior generaron 280.972 millones de euros de cifra de negocios y emplearon a 947.513 personas en 2023. El dato muestra organizaciones que producen, contratan, invierten y gestionan fuera de España.
6. **La geografía vuelve a tener valor económico.** España combina pertenencia plena a la UE y al euro con una posición atlántica y mediterránea, proximidad al norte de África y una relación empresarial singular con Iberoamérica. En un entorno de *friend-shoring* y diversificación, esa posición puede convertirse en infraestructura económica.

7. **Iberoamérica vuelve a adquirir dimensión estratégica.** Latinoamérica concentró el 38,3% de la inversión productiva bruta española en el exterior en 2025. México y Brasil estuvieron entre los principales destinos. La ventaja relacional española puede evolucionar desde la implantación histórica hacia plataformas bidireccionales de capital, tecnología y talento.
8. **El ecosistema de infraestructuras es una ventaja transversal.** España cuenta con más de 4.000 kilómetros de alta velocidad ferroviaria, una red portuaria que movió 556,6 millones de toneladas en 2025, una infraestructura aeroportuaria que gestionó 321,6 millones de pasajeros en España y una de las coberturas de fibra y 5G más elevadas de Europa.
9. **La transición energética puede transformarse en ventaja industrial.** Las renovables aportaron el 55,5% de la generación eléctrica en 2025. Con 150,8 GW de potencia instalada incluyendo autoconsumo y un 68,9% de capacidad renovable, la oportunidad ya no es sólo generar energía: es atraer industria, centros de datos, almacenamiento, redes y nuevos consumos electrificados.
10. **El reto es pasar de compañías globales a un sistema corporativo global.** La próxima fase exige escala, inversión, productividad, talento, mercados de capitales más profundos y estabilidad regulatoria. El objetivo no debe ser únicamente proteger campeones nacionales, sino multiplicar empresas capaces de crecer, consolidar sectores y liderar cadenas de valor internacionales.

España dispone de un corporate más internacional, diversificado y estratégico de lo que su tamaño bursátil aislado permite percibir. El nuevo ciclo ofrece una oportunidad para transformar capacidades acumuladas en mayor escala, productividad, inversión e influencia empresarial internacional.

Cuadro 1. Señales de tracción del nuevo ciclo empresarial

Indicador	Dato reciente	Fuente
PIB y crecimiento	1,687 billones € en 2025; +2,8% real	INE, CNTR 4T 2025
Actividad 2026	+0,7% trimestral y +2,7% interanual en 2T 2026 (avance)	INE, CNTR 2T 2026
Exportaciones de bienes	201.134 M€ en 1S 2026; +2,0% interanual	Secretaría de Estado de Comercio
Exportadores regulares	43.664 en 1S 2026	Secretaría de Estado de Comercio
Capacidad de financiación	67.400 M€; 4,0% del PIB en 2025	Banco de España
IED productiva recibida	6.567 M€ en 1T 2026; +22,6% interanual	Registro de Inversiones / DataInvex
Filiales españolas en el exterior	6.141 filiales; 947.513 empleos; 280.972 M€ de ventas (2023)	INE, FILEXT
Mercados de capitales	Capitalización bursátil en máximos históricos; emisiones de deuda corporativa: 89.000 M€ en 2025 (+31,3%)	CNMV, Informe Anual 2025

Fuente: Fuentes oficiales citadas en la tercera columna. Datos cerrados 2025 y últimos avances disponibles de 2026.

1. El punto de partida: España ya dispone de un corporate internacionalizado

La primera fortaleza del tejido empresarial español es su grado de internacionalización real. Durante tres décadas, un número significativo de compañías ha dejado de operar con una lógica de exportación periférica para convertirse en grupos multinacionales: deciden inversiones en varios continentes, integran adquisiciones, captan financiación internacional, gestionan equipos multiculturales y someten sus negocios a marcos regulatorios diferentes.

Ese aprendizaje acumulado constituye un activo corporativo difícil de replicar. Internacionalizar no consiste únicamente en vender fuera; exige sistemas de control, capacidad financiera, gobierno corporativo, compliance, talento directivo y una cultura organizativa apta para operar con distancia, volatilidad y riesgo regulatorio.

La estadística de filiales españolas en el exterior confirma esa profundidad. En 2023 existían 6.141 filiales de matrices españolas en industria, construcción, comercio y servicios de mercado no financieros. Empleaban a casi 950.000 personas, generaban 280.972 millones de euros de cifra de negocios y realizaron 67.312 millones de euros de inversión material bruta. Es decir, la presencia exterior española no es sólo financiera o comercial: tiene una base productiva y de empleo significativa.

Cuadro 2. Huella operativa de las filiales españolas en el exterior

Sector	Filiales	Personas ocupadas	Cifra de negocios (M€)
Industria	1.583	241.447	101.661
Construcción	768	62.914	18.263
Comercio	1.400	169.500	68.743
Servicios	2.390	473.652	92.305
TOTAL	6.141	947.513	280.972

Fuente: INE, Estadística de Filiales de Empresas Españolas en el Exterior (FILEXT), año 2023, publicada en septiembre de 2025. La inversión material bruta total ascendió a 67.312 M€.

Los servicios concentran la mitad del empleo exterior de estas filiales; la industria, por su parte, aporta el 36,2% de su cifra de negocios. La lectura es relevante: España combina capacidad industrial con servicios internacionalizados, una composición especialmente útil

en una economía en la que la frontera entre producto, software, financiación, mantenimiento, datos y servicio posventa es cada vez menos nítida.

2. Bolsa, empresa familiar y capital privado: Un mapa corporativo más amplio

El mercado bursátil sigue siendo un escaparate esencial. En 2025 la capitalización de las bolsas españolas alcanzó máximos históricos, impulsada en buena medida por el sector financiero y por la revalorización de varios grandes grupos. El mapa de las mayores compañías cotizadas muestra, además, una diversificación sectorial poco frecuente: consumo global, banca, energía, infraestructuras, aeropuertos, tecnología para viajes, telecomunicaciones o utilities.

Cuadro 3. Una muestra de escala entre las grandes cotizadas españolas

Compañía	Capitalización 2025 (M€)	Sector
Inditex	176.465	Consumo global / moda
Banco Santander	150.729	Servicios financieros
Iberdrola	123.302	Energía y redes
BBVA	115.727	Servicios financieros
CaixaBank	73.266	Servicios financieros
Aena	35.745	Infraestructura aeroportuaria
Amadeus IT Group	28.318	Tecnología / traveltech

Fuente: CNMV, Informe Anual 2025. Capitalización a cierre del ejercicio, importes redondeados.

Pero la Bolsa describe sólo una parte del corporate español. Grandes compañías no cotizadas (entre ellas Mercadona, Mango, Roca, Cosentino, Barceló, Sener o GMV, junto a numerosos grupos familiares industriales y de servicios) aportan escala, marcas, empleo, inversión e internacionalización sin quedar reflejadas en los índices bursátiles. En muchos casos, la estabilidad de la propiedad ha permitido sostener estrategias de largo plazo, reinvertir beneficios y entrar en mercados exteriores sin la presión de resultados trimestrales.

A esta combinación se suma el capital privado. Los fondos de private equity, infraestructuras y deuda privada han pasado de ser una fuente complementaria de financiación a desempeñar un papel relevante en consolidación sectorial, profesionalización, expansión internacional y transformación de modelos de negocio. La inversión productiva extranjera recibida por España alcanzó 30.764 millones de euros en 2025 y, en el primer trimestre de 2026, los flujos productivos aumentaron un 22,6% interanual hasta 6.567 millones. La señal más relevante no es sólo el volumen: es la capacidad del mercado español para atraer capital que busca plataformas de crecimiento.

La recuperación de las emisiones de deuda corporativa en los mercados primarios españoles —89.000 millones de euros en 2025, un 31,3% más— refuerza la misma lectura. El nuevo ciclo del corporate no depende de una sola fuente de financiación: combina Bolsa, crédito bancario, deuda, fondos internacionales, capital familiar y reinversión.

3. Cinco ventajas competitivas transversales del corporate español

3.1. Especialización en sectores de ciclo largo y elevada inversión

España ha construido capacidades empresariales en actividades donde la barrera de entrada no depende únicamente de disponer de tecnología, sino de saber ejecutar proyectos complejos durante años: redes eléctricas, infraestructuras, concesiones, aeropuertos, banca, ingeniería, agua, ferrocarril, renovables, turismo y grandes cadenas de distribución. La experiencia operativa y financiera acumulada es una ventaja cuando vuelve la inversión en activos físicos.

3.2. Capacidad para operar bajo regulación compleja

Muchas grandes compañías españolas han crecido precisamente en sectores regulados. Esa experiencia obliga a integrar regulación, financiación, relaciones institucionales, cumplimiento, sostenibilidad y planificación de largo plazo. En el nuevo entorno europeo —más orientado a seguridad energética, soberanía tecnológica y autonomía estratégica— esa competencia organizativa aumenta de valor.

3.3. Directivos y organizaciones con cultura internacional

La expansión por Europa, América y otros mercados ha formado generaciones de equipos directivos capaces de gestionar divisas, riesgo país, adquisiciones, alianzas, integración de filiales y diferencias regulatorias. El capital humano corporativo es una infraestructura invisible, pero decisiva.

3.4. Combinación de grandes grupos y proveedores especializados

Los campeones corporativos generan ecosistemas de contratistas, ingenierías, tecnología, servicios jurídicos, financieros, talento y proveedores industriales. El valor potencial para España está en densificar esas redes y conseguir que una mayor parte de los proveedores medianos escale internacionalmente acompañando a las grandes compañías.

3.5. Un mercado doméstico capaz de servir como plataforma de prueba

España ofrece escala suficiente para probar soluciones en redes, turismo, movilidad, pagos, infraestructuras, salud, agua o ciudades, pero mantiene un tamaño que permite desplegar proyectos nacionales de forma relativamente rápida. Convertir el mercado doméstico en laboratorio de soluciones exportables puede multiplicar el efecto tractor de los grandes grupos.

4. Sectores: Capacidades consolidadas y nuevas fronteras de crecimiento

La fortaleza del corporate español no se concentra en una sola actividad. Su principal ventaja es la existencia de varios núcleos empresariales competitivos que, además, pueden conectarse entre sí. Energía necesita redes y financiación; centros de datos necesitan energía, suelo, fibra y agua; turismo necesita aeropuertos, tecnología y pagos; defensa incorpora electrónica, software, telecomunicaciones e industria avanzada. La oportunidad está en explotar esas intersecciones.

4.1. Energía, redes y electrificación: De productor renovable a plataforma industrial

Las renovables generaron el 55,5% de la electricidad española en 2025. Incluido el autoconsumo, la potencia instalada alcanzó 150,8 GW y el 68,9% correspondía a tecnologías renovables. España es, además, el segundo país de ENTSO-E con mayor presencia de solar y eólica, sólo por detrás de Alemania.

Este activo beneficia a grupos energéticos españoles con escala internacional, pero la oportunidad va más allá de la generación. El siguiente ciclo se desplazará hacia redes, almacenamiento, gestión de demanda, electrificación industrial, hidrógeno en usos selectivos, interconexiones, soluciones para data centers y servicios energéticos avanzados.

La ventaja competitiva será mayor si la disponibilidad de energía limpia y competitiva se convierte en palanca de localización industrial. La política energética y la política industrial deberán leerse de forma conjunta: cada nueva capacidad renovable puede actuar como infraestructura de atracción de inversión productiva.

4.2. Infraestructuras, concesiones, ingeniería, agua y movilidad: Una competencia exportable

España dispone de una larga experiencia en construcción, ingeniería, concesiones y operación de infraestructuras. La red de alta velocidad supera los 4.000 kilómetros y es la mayor de Europa; los puertos de interés general movieron 556,6 millones de toneladas y 18,6 millones de TEU en 2025; y los aeropuertos de Aena en España gestionaron 321,6 millones de pasajeros ese mismo año.

Esa base doméstica ha permitido desarrollar empresas capaces de diseñar, financiar, construir y operar activos en terceros países. En un mundo que vuelve a invertir en infraestructura física —transporte, agua, energía, resiliencia urbana, digitalización y

logística— el conocimiento concesional español tiene una segunda oportunidad de expansión.

El agua merece una mención específica. La experiencia española en desalación, reutilización, gestión de redes y eficiencia hídrica adquiere valor en regiones sometidas a estrés climático y crecimiento urbano. La combinación entre ingeniería, energía renovable y gestión del agua puede convertirse en una oferta integrada de especial interés en el Mediterráneo, Oriente Medio y América.

4.3. Servicios financieros: Escala, digitalización y capacidad de financiar crecimiento

La banca española ha construido una presencia internacional singular, especialmente en Europa y América. No se trata únicamente de una posición comercial: el sector aporta conocimiento de regulación multinacional, financiación de infraestructuras, project finance, pagos, banca digital y gestión de grandes bases de clientes.

En 2025 los servicios financieros concentraron el 25,9% de la inversión productiva bruta española en el exterior, con 4.486 millones de euros. Esta capacidad financiera es estratégica para acompañar a empresas españolas en energía, infraestructuras, exportación y adquisiciones.

El nuevo ciclo ofrece oportunidades en pagos digitales, financiación de transición, financiación de defensa e infraestructuras críticas, gestión patrimonial, seguros y plataformas financieras transfronterizas. La relación con Hispanoamérica mantiene, además, un valor diferencial por la implantación histórica de bancos y aseguradoras españolas.

4.4. Turismo, hoteles, aeropuertos y traveltech: Del volumen a la gestión global de destinos

España recibió 96,8 millones de turistas internacionales en 2025, con un gasto de 134.712 millones de euros. El dinamismo continúa: entre enero y julio de 2026 llegaron 58,1 millones de turistas (+4,6%) y su gasto alcanzó 82.054 millones (+7,8%).

La ventaja corporativa española no está únicamente en ser destino. Grupos hoteleros, operadores aeroportuarios, plataformas de distribución, empresas de tecnología turística y compañías de servicios han desarrollado conocimiento exportable. Aena, por ejemplo, cerró 2025 con 384,8 millones de pasajeros en el conjunto de su grupo internacional.

El siguiente salto debe orientarse a valor añadido: hotelería de mayor categoría, inversión y gestión de activos, digitalización de la experiencia de viaje, movilidad integrada, gestión de ingresos, sostenibilidad y desarrollo de destinos. El turismo puede convertirse en una industria de conocimiento si se explota el enorme volumen de datos y experiencia operativa que genera.

4.5. Agroalimentación y gran consumo: Escala exportadora, marca y tecnología

Las exportaciones agroalimentarias y pesqueras alcanzaron 78.044 millones de euros en 2025, el 20,2% de todas las exportaciones españolas de bienes, con un superávit de 18.324

millones. Es un sector con una combinación poco común de gran empresa, cooperativas, industria transformadora, distribución y marcas de consumo.

La oportunidad no se limita a vender más alimentos. La siguiente frontera está en alimentación funcional, trazabilidad, automatización, logística en frío, proteínas alternativas, eficiencia hídrica, envases, biotecnología aplicada y construcción de marcas globales. La fortaleza de grupos de distribución españoles añade una capacidad singular para integrar cadena de suministro, datos de consumo y logística.

La exposición a clima, agua y volatilidad agrícola obliga a innovar, pero esa misma presión puede convertir a España en un laboratorio de tecnologías de producción eficiente para otros mercados mediterráneos e iberoamericanos.

4.6. Industria avanzada, automóvil, química, farmacia, aeroespacial y defensa

Los bienes de equipo representaron cerca del 19,4% de las exportaciones españolas de mercancías en 2025 y los productos químicos alrededor del 17%. La industria española conserva capacidades relevantes en automoción y componentes, maquinaria, química, material ferroviario, aeronáutica y fabricación especializada.

El automóvil atraviesa una transformación exigente por electrificación, software y competencia asiática. Precisamente por ello, el activo a preservar no es sólo la producción final, sino el ecosistema industrial: proveedores, ingeniería, metal, electrónica, logística y talento. Reconvertir esta base hacia vehículo eléctrico, movilidad conectada y nuevos componentes es una oportunidad industrial de primer orden.

En defensa y seguridad, la nueva realidad geopolítica abre un ciclo de inversión prolongado. Los datos difundidos por el Ministerio de Defensa para 2024 sitúan la aportación de la industria de defensa y seguridad en 12.036 millones de euros, equivalente al 7,1% del PIB industrial; cerca de la mitad de su facturación procede de exportaciones y la intensidad en I+D+i alcanza el 9,2%. La oportunidad incluye aeronáutica, naval, electrónica, espacio, ciberseguridad, drones, comunicaciones y sistemas duales.

4.7. Telecomunicaciones, fibra, cloud, ciberseguridad e inteligencia artificial

España parte de una infraestructura digital especialmente avanzada. A 30 de junio de 2025 la cobertura FTTH alcanzaba el 95,72% de los hogares; la cobertura 5G superaba el 99% de la población y el 5G standalone llegaba al 98,1%. En 2025 la fibra representaba ya el 91% de las líneas activas de banda ancha fija.

Esta infraestructura reduce el coste de desplegar servicios digitales, cloud, edge computing, centros de datos, IoT industrial y soluciones de inteligencia artificial. La oportunidad corporate consiste en pasar de disponer de buenas redes a generar sobre ellas servicios de mayor valor, propiedad intelectual y plataformas con escala europea.

La posición entre Europa, África y América y la capacidad de energía renovable refuerzan el atractivo de España para infraestructuras digitales. El reto es que la inversión en centros de datos y conectividad arrastre software, servicios empresariales, ciberseguridad y talento, evitando que el país actúe sólo como localización física de capacidad computacional.

4.8. Moda, distribución y marcas de consumo: Velocidad, logística y conocimiento del cliente

El éxito de Inditex ha demostrado que una empresa española puede construir una plataforma global de consumo, logística y retail con enorme escala. Pero la fortaleza no se limita a un solo grupo: moda, perfumería, alimentación, hogar y distribución cuentan con compañías españolas capaces de competir por marca, eficiencia de cadena de suministro y proximidad al consumidor.

En el nuevo ciclo, la ventaja se trasladará a integración omnicanal, analítica de datos, automatización logística, sostenibilidad verificable, trazabilidad y gestión de inventario. Las empresas españolas con red física, marca y conocimiento de cliente disponen de una base desde la que incorporar inteligencia artificial sin partir de cero.

4.9. Servicios globales, ingeniería, software y tecnología para sectores verticales

Una de las señales más interesantes de 2025 fue el crecimiento del 11,1% de las exportaciones de servicios no turísticos, según la Contabilidad Nacional. España está desarrollando un segmento de servicios avanzados que incluye ingeniería, tecnología para viajes, software empresarial, consultoría, servicios financieros, centros de servicios compartidos y soluciones especializadas para sectores regulados.

Este ámbito tiene una importancia estratégica porque exige menos capital físico por unidad de crecimiento, genera empleo cualificado y puede escalar internacionalmente con rapidez. La combinación de costes competitivos respecto al norte de Europa, calidad de vida, conectividad y talento bilingüe puede reforzar a España como plataforma de servicios empresariales para Europa y América.

Cuadro 4. Mapa sectorial del corporate español y vectores del nuevo ciclo

Sector	Base competitiva	Oportunidad 2026-2035
Energía y redes	Renovables, utilities globales, ingeniería	Redes, almacenamiento, electrificación, data centers, hidrógeno selectivo
Infraestructuras y agua	Concesiones, ingeniería, alta velocidad, aeropuertos	Infraestructura resiliente, movilidad, agua, ciudades, PPP internacionales
Finanzas	Banca internacional, pagos, project finance	Infraestructura, transición, defensa, wealthtech y plataformas digitales
Turismo y traveltech	Hoteles, aeropuertos, distribución, tecnología	Más gasto por visitante, gestión global de destinos, datos y automatización
Agroalimentación	20,2% de las exportaciones de bienes en 2025	Foodtech, agua, trazabilidad, marcas y logística avanzada
Industria avanzada	Automoción, química, ferrocarril, aeroespacial	Electrificación, defensa, espacio, robótica, componentes y doble uso
Digital y telecom	Fibra y 5G de alta cobertura	Cloud, ciberseguridad, edge, IA, servicios digitales europeos
Consumo y distribución	Marcas globales y grandes redes logísticas	Omnicanalidad, IA aplicada, automatización y expansión internacional
Servicios globales	Ingeniería, software, traveltech, centros de servicios	Escala exportadora con alto contenido de conocimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INE, Secretaría de Estado de Comercio, Red Eléctrica, CNMC, Aena, Puertos del Estado, MAPA y Ministerio de Defensa.

5. Una ventaja geopolítica y geoestratégica que puede convertirse en ventaja empresarial

La geografía ha vuelto a entrar en los consejos de administración. La seguridad de suministro, los aranceles, la política industrial, las tensiones entre bloques y la necesidad de redundancia están reduciendo el peso de la lógica puramente basada en costes. En este contexto, la localización de España adquiere una relevancia económica mayor que hace una década.

- **Pertenencia al núcleo europeo.** España opera dentro del mercado único, el euro y el marco jurídico de la Unión Europea. Esto aporta profundidad de mercado, acceso a financiación y capacidad para participar en las nuevas políticas europeas de energía, defensa, digitalización e industria.
- **Doble proyección atlántica y mediterránea.** La Península conecta rutas marítimas, puertos, energía, datos y cadenas logísticas. Esa posición permite pensar España no sólo como mercado final, sino como nodo entre Europa, América, el Mediterráneo y el norte de África.
- **Proximidad al norte de África.** Marruecos y el arco mediterráneo ofrecen posibilidades de integración industrial, cadenas de suministro próximas y acceso a mercados en crecimiento. La complementariedad puede ser especialmente relevante en automoción, energía, logística, agroindustria y servicios.
- **Infraestructura energética y digital.** La disponibilidad renovable, la capacidad de refino, la conectividad de fibra, los cables submarinos y la red de puertos y aeropuertos aumentan el valor geoeconómico de la localización española.
- **Capacidad de actuar como plataforma europea para terceros mercados.** Empresas iberoamericanas, norteamericanas, asiáticas o de Oriente Medio pueden utilizar España como base europea; de forma simétrica, los grupos españoles pueden emplear su implantación doméstica como plataforma para desarrollar proyectos en regiones vecinas y en América.

Esta posición no produce ventajas automáticamente. Requiere puertos y corredores interiores eficientes, más interconexiones energéticas, disponibilidad de suelo industrial, rapidez administrativa y marcos regulatorios previsibles. Pero el punto de partida es singular: pocas economías europeas reúnen simultáneamente profundidad institucional europea, fachada atlántica y mediterránea, proximidad africana y vínculos empresariales tan densos con Iberoamérica.

6. Iberoamérica: De mercado histórico a plataforma corporativa bidireccional

La relación con Iberoamérica constituye uno de los activos menos replicables del corporate español. Durante décadas, numerosas compañías españolas construyeron posiciones significativas en banca, telecomunicaciones, energía, infraestructuras, seguros, turismo y servicios. Esa primera ola de internacionalización dejó conocimiento regulatorio, equipos, redes de proveedores y reputación empresarial.

El nuevo ciclo permite reinterpretar ese capital acumulado. La oportunidad ya no consiste sólo en que empresas españolas inviertan en la región. España puede actuar como plataforma de conexión entre capital europeo y proyectos iberoamericanos, y al mismo tiempo como puerta de entrada a Europa para grupos iberoamericanos. La dirección de los flujos debe ser crecientemente bidireccional.

Cuadro 5. La dimensión iberoamericana de la inversión española

Ámbito	Magnitud	Peso	Lectura
Latinoamérica	6.626 M€	38,3%	Inversión productiva bruta española en el exterior, 2025
México	3.327 M€	19,2%	Segundo destino individual de la inversión productiva exterior en 2025
Brasil	2.321 M€	13,4%	Tercer destino individual; +175,6% interanual en inversión productiva total
Stock en Latinoamérica (2022)	155.743 M€	28,4%	Posición de inversión española productiva en el exterior
Filiales españolas en América (2023)	—	40,2% ventas / 52,7% empleo	Peso de América en ventas y empleo de filiales españolas en el exterior

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio, Boletín de Flujos de Inversión Directa 2025 y Posición de Inversión Directa 2022; INE, FILEXT 2023. La categoría «América» del INE incluye el conjunto del continente.

En 2025 Latinoamérica recibió el 38,3% de la inversión productiva bruta española en el exterior. México absorbió 3.327 millones de euros y Brasil 2.321 millones. La cifra de stock disponible para 2022 situaba la posición española en Latinoamérica en 155.743 millones, el 28,4% de la inversión productiva española en el exterior.

La ventaja específicamente hispanoamericana se apoya en lengua, proximidad cultural, tradición jurídica, redes profesionales y conocimiento de mercado. Pero su explotación futura debe ser menos intuitiva y más estratégica. Los mercados de México, Colombia, Chile, Perú, Argentina, Centroamérica y el Caribe ofrecen perfiles distintos; la oportunidad exige segmentar por estabilidad institucional, profundidad financiera, demanda de infraestructuras, recursos naturales, urbanización y capacidad de integración en cadenas globales.

Sectores como energía, agua, infraestructuras urbanas, banca y pagos, turismo, salud, educación, agroindustria, telecomunicaciones, software y servicios profesionales permiten construir plataformas iberoamericanas. España puede aportar capital, gestión y acceso europeo; Hispanoamérica aporta escala demográfica, recursos, crecimiento urbano y mercados empresariales en proceso de modernización.

El valor diferencial de Hispanoamérica para el corporate español no está en repetir la expansión de los años noventa, sino en convertir redes históricas en cadenas de inversión, innovación y talento de doble dirección entre Europa y América.

7. El nuevo ciclo: Por qué 2026-2035 puede ser especialmente favorable

Varias transformaciones que hasta hace poco se analizaban por separado empiezan a converger. Su efecto conjunto puede favorecer a empresas españolas siempre que exista capacidad de inversión y escala.

7.1. Europa vuelve a tener política industrial

La autonomía estratégica, la seguridad energética, la defensa, los semiconductores, las materias primas críticas y la infraestructura digital están ampliando el perímetro de la política industrial europea. España debe aspirar a que sus empresas no sean únicamente receptoras de fondos o contratistas, sino líderes de consorcios, propietarios de activos y desarrolladores de tecnología.

7.2. La inversión en activos físicos vuelve al centro

Después de años dominados por modelos digitales de bajo capital, la economía necesita redes eléctricas, almacenamiento, centros de datos, puertos, defensa, agua, vivienda, ferrocarril e infraestructura logística. Es un entorno favorable para un tejido empresarial acostumbrado a activos complejos y financiación de largo plazo.

7.3. La regionalización de cadenas premia a operadores con varias geografías

Las empresas capaces de producir y abastecer desde diferentes regiones ganan resiliencia. Los grupos españoles con presencia europea y americana pueden reorganizar cadenas y ofrecer a clientes multinacionales una combinación de cercanía, diversidad geográfica y conocimiento local.

7.4. LA IA revaloriza los sectores verticales

La inteligencia artificial será más transformadora cuando se integre en energía, banca, turismo, industria, infraestructuras, salud o logística. España posee grandes compañías con datos, procesos y clientes en estos sectores. Esa base puede convertirse en ventaja si se desarrollan capacidades propias de software, automatización y analítica.

7.5. Consolidación y escala

Muchos sectores europeos siguen fragmentados. Las operaciones corporativas pueden ser necesarias para ganar dimensión, financiar tecnología y competir con grupos estadounidenses y asiáticos. El corporate español debe jugar tanto como comprador como plataforma de consolidación, no limitarse a ser objeto de adquisición.

8. Condiciones para convertir la oportunidad en liderazgo

El escenario es favorable, pero no determinista. Las capacidades existentes sólo se traducirán en una mayor posición internacional si el entorno facilita inversión, escala y productividad.

- **Más escala empresarial.** España necesita aumentar el número de compañías medianas y grandes. La fragmentación empresarial limita inversión tecnológica, internacionalización y capacidad negociadora. Fusiones, alianzas y plataformas compartidas deben dejar de interpretarse únicamente como operaciones financieras y analizarse también desde su efecto sobre productividad y capacidad de competir globalmente.
- **Mercados de capitales más profundos.** La Bolsa española ha recuperado dinamismo, pero el crecimiento empresarial requiere ampliar el acceso a equity, deuda, fondos de pensiones, private equity, venture capital y financiación de proyectos. La canalización del ahorro hacia capital productivo es una cuestión de competitividad nacional.
- **Estabilidad regulatoria.** Los sectores con mayor potencial —energía, telecomunicaciones, infraestructuras, vivienda, banca, defensa y digital— son intensivos en regulación. La volatilidad normativa eleva el coste de capital y reduce la inversión. La seguridad jurídica es una ventaja competitiva tan relevante como la fiscalidad o el coste energético.

- **Productividad y talento.** El crecimiento de empleo debe acompañarse de productividad. España necesita más STEM, formación profesional avanzada, perfiles técnicos, capacidades directivas, idiomas y movilidad de talento. Las empresas pueden ser parte de la solución mediante formación dual, recualificación y colaboración estable con universidades y centros tecnológicos.
- **Ecosistemas, no sólo campeones.** La política económica debe medir el éxito por la capacidad de las grandes empresas para arrastrar proveedores, startups, centros tecnológicos y servicios especializados. Un campeón aislado genera valor; un ecosistema multiplica empleo cualificado, innovación y resiliencia.
- **Ambición institucional exterior.** La internacionalización empresarial necesita diplomacia económica, financiación, seguros de crédito, apoyo regulatorio y presencia institucional. Cesce, ICEX, COFIDES y las oficinas comerciales deben funcionar como infraestructura competitiva para proyectos cada vez mayores y más complejos.

9. Conclusión: De la internacionalización al poder corporativo

España llega al nuevo ciclo económico con una base empresarial que merece una lectura más ambiciosa. Tiene grandes cotizadas con escala global, grupos privados y familiares con capacidad de inversión, empresas especializadas, una red amplia de filiales exteriores, infraestructuras competitivas y experiencia en sectores que vuelven a situarse en el centro de la economía mundial.

Su principal ventaja no reside en dominar una única tecnología ni en disponer de un mercado doméstico gigantesco. Reside en la combinación: energía, infraestructuras, banca, turismo, consumo, agroalimentación, telecomunicaciones, industria, movilidad y servicios avanzados; Europa e Iberoamérica; capital cotizado, capital familiar y capital internacional; activos físicos y capacidades digitales.

El salto cualitativo consistiría en convertir esa combinación en un verdadero sistema corporate español: compañías de mayor escala, más inversión institucional, más colaboración entre grandes grupos y proveedores, más tecnología propia y una presencia exterior diseñada desde criterios geoeconómicos.

En ese escenario, España no debería aspirar sólo a que sus grandes empresas sigan siendo internacionales. Debería aspirar a ser uno de los lugares de Europa desde los que se construyan, financien y gobiernen empresas capaces de competir globalmente.

El nuevo ciclo puede convertir una ventaja acumulada (la experiencia internacional de las empresas españolas) en una ventaja estratégica de país. La oportunidad está en ganar escala, elevar productividad y utilizar la posición europea, atlántica, mediterránea e iberoamericana de España como plataforma de crecimiento empresarial.

Fuentes estadísticas e institucionales utilizadas

- 1) **Instituto Nacional de Estadística (INE).** Contabilidad Nacional Trimestral de España, cuarto trimestre de 2025; avance del segundo trimestre de 2026.
- 2) **INE.** Estadística de Filiales de Empresas Españolas en el Exterior (FILEXT), año 2023, publicada el 25 de septiembre de 2025.
- 3) **INE. FRONTUR y EGATUR,** resultados de 2025 y julio de 2026.
- 4) **Ministerio de Economía, Comercio y Empresa / Secretaría de Estado de Comercio.** Informe Mensual de Comercio Exterior, cierre 2025 y junio de 2026.
- 5) **Ministerio de Economía, Comercio y Empresa / Registro de Inversiones Exteriores.** Boletín de Flujos de Inversión Directa 2025 y DataInvex, primer trimestre de 2026.
- 6) **Ministerio de Economía, Comercio y Empresa.** Posición de Inversión Directa 2022.
- 7) **Banco de España.** Balanza de pagos, cierre de 2025.
- 8) **Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).** Informe Anual 2025.
- 9) **Red Eléctrica.** El sistema eléctrico español en 2025.
- 10) **Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.** Informe de Cobertura de Banda Ancha en España 2025.
- 11) **Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC).** Informe económico sectorial de telecomunicaciones y audiovisual 2025.
- 12) **AENA.** Estadísticas de tráfico aeroportuario 2025.
- 13) **Puertos del Estado.** Resumen del tráfico anual 2025.
- 14) **Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.** Informe Anual de Comercio Exterior Agroalimentario y Pesquero 2025.
- 15) **ADIF Alta Velocidad.** Datos de la red española de alta velocidad.
- 16) **Ministerio de Defensa.** Información sectorial sobre industria de defensa y seguridad, datos 2024 publicados en 2025.

Nota metodológica

Los datos se han seleccionado para ofrecer una lectura estructural del corporate español. Las series tienen diferentes fechas de referencia porque proceden de estadísticas oficiales con calendarios de publicación distintos. Cuando se emplean datos de flujos de inversión, se mantiene la definición y el criterio geográfico de DataInvex; cuando se utiliza la categoría «América» de FILEXT, ésta comprende el conjunto del continente.

SOBRE INSTITUTO COORDENADAS DE GOBERNANZA Y ECONOMÍA APLICADA

Instituto de pensamiento e investigación de la interacción entre gobernanza y economía aplicada para avanzar en constructivo y en decisivo sobre el trinomio: bienestar social, progreso económico y sostenibilidad ambiental; en pleno entorno evolutivo sin precedentes desde finales del Siglo XVIII y principios del XIX con la revolución industrial. Fiel a sus principios fundacionales de independencia, apartidismo y pluralidad, el Instituto lidera proactivamente la fusión entre la esencia y la innovación de la liberalización económica, como mejor modelo de afrontar los retos presentes y futuros de país, de Europa y del mundo.

Para más información: www.institutocoordenadas.com

CONTACTO GABINETE DE PRENSA:

Teléfono: (+34) 661 000 231

Email: prensa@institutocoordenadas.com

SEDE CENTRAL

Palacio Colón

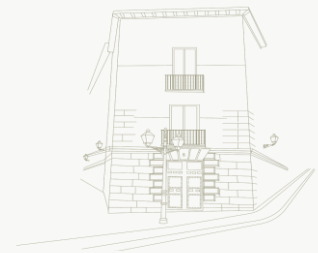
Segovia 6

28005, Madrid

Teléfono: (+34) 91 435 17 65

Fax: (+34) 91 575 89 77

E-mail: contacto@institutocoordenadas.com



NOTA DE INTERÉS: La información de este comunicado de prensa es un resumen de interés público proveniente de informes y estudios de análisis e investigación; de grupos y sesiones de trabajo de expertos y/o producción de artículos científicos del Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada. Los documentos originales y completos son de uso interno y de titularidad exclusiva del Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada.