

## Principales barreras a la internacionalización de la empresa



### Enrique Fanjul<sup>1</sup>

Las empresas que abordan un proceso de internacionalización se enfrentan a una serie de posibles obstáculos y dificultades. **Las empresas deben ser consciente de la existencia de estas barreras, y de la necesidad de prepararse para afrontarlas** y, como primer paso, de contar con los medios necesarios para ello.

Son muchos casos de empresas que se lanzan a los mercados internacionales sin haberse preparado adecuadamente, animadas muchas veces por los mensajes, poco meditados, que se lanzan desde instituciones diversas del estilo de “la internacionalización, una necesidad irreversible para la Pyme”, o “la internacionalización, imprescindible para la supervivencia de la empresa”. Se anima así de una forma un tanto ligera a las empresas a que salgan a los mercados internacionales sin una preparación y recursos adecuados.

Con frecuencia el resultado de abordar los mercados internacionales sin ser consciente de los obstáculos y sin haberse preparado es un serio perjuicio para la empresa, que puede llegar a amenazar su supervivencia. Las empresas poco preparadas pueden enfrentarse a problemas de cobros (por no haber tomado las precauciones necesarias), incumplimientos en los plazos de entrega de mercancías (por no haber estudiado los problemas de transporte y

---

<sup>1</sup> Técnico Comercial y Economista del Estado. Ha sido Consejero Comercial de la embajada española en Egipto, China, Canadá y Holanda. En el sector privado ha sido director de Técnicas Reunidas Internacional y socio director de ACE-Cooperación y Proyectos. Fue presidente del Comité Empresarial Hispano-Chino. Actualmente es profesor del Master de Relaciones Internacionales de la Universidad San Pablo-CEU (perfil en LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/enrique-fanjul-6a8894/>).

logística), incumplimiento de regulaciones en el país de destino (por no haber estudiado o contado con un asesoramiento sobre estas normas), etc.

### ***Cuatro obstáculos principales***

En principio, y de forma general, cabría distinguir cuatro grandes tipos de obstáculos a los que se pueden enfrentar las empresas al desarrollar su actividad internacional:

#### **1- Limitaciones de recursos financieros.**

Las limitaciones de recursos financieros pueden afectar a diversos aspectos de la actividad de la empresa:

- En su funcionamiento interno. La empresa necesita dinero para financiar su actividad productiva, capital circulante, etc. Más directamente relacionado con su actividad internacional, la empresa necesita disponer de recursos para para financiar sus actividades comerciales y de marketing (visitar mercados, participar en ferias y misiones comerciales, preparar material promocional, etc.).
- En su relación con potenciales clientes, la empresa necesita ofrecer financiación a sus clientes extranjeros para que éstos financien sus compras. Puede tratarse de financiación a corto plazo (a la que es corriente referirse de forma genérica como “trade finance”), o financiación a medio o largo plazo, en la que es normal emplear créditos a la exportación.

En este tipo de financiación dirigida a clientes no suele ser concedida directamente por la empresa, sino por instituciones financieras, normalmente bancos. La empresa debe presentar en este sentido la operación a un banco para que éste conceda la financiación al cliente. Ello puede requerir contar con garantías adecuadas. En este sentido un papel fundamental lo desempeñan las agencias de seguro de crédito a la exportación (conocidas con frecuencia por sus siglas en inglés, ECA, de “Export Credit Agencies”), que serán objeto de un artículo específico en esta Escuela de Comercio Exterior.

**2- Falta de personal directivo preparado.** La carencia de medios humanos preparados se manifiesta en algo tan sencillo como que muchas Pymes no tienen personal que hable idiomas. Hay casos (extremos) de empresas que para preparar un correo electrónico lo redactan en español y luego lo traducen al inglés en un traductor de la web.

Bastante más frecuente es el caso de empresarios que viajan a mercados maduros, como los europeos o norteamericanos, y, como no hablan inglés, pretenden celebrar sus entrevistas con potenciales socios con el apoyo de un intérprete, algo que resulta chocante a las empresas de esos países, las cuales

fácilmente pueden descartar el entablar negociaciones comerciales con unas personas que necesitan un intérprete para hablar en inglés.

Muchas empresas intentan exportar sin tener una web en inglés, y con frecuencia con una web en español mal construida. Hoy en día no se puede pretender operar en mercados internacionales sin contar con una web en inglés.

Igualmente es necesario tener unos conocimientos mínimos de técnicas de comercio exterior. La internacionalización precisa tener gestores preparados para ella, con un conocimiento mínimo de cómo funcionan los mercados internacionales.

**3- Dificultad para identificar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio en otros países.** Este es uno de los obstáculos clave con los que tropiezan las empresas, a pesar de que se pueda pensar que con los avances en información que ha posibilitado Internet este obstáculo habría perdido importancia.

A través de Internet se puede obtener mucha información, pero es preciso tener la capacidad para estudiarla y depurarla de forma adecuada; y aquí nos encontramos de nuevo con la barrera mencionada en el punto anterior, la falta de preparación de los recursos humanos.

**4- Dificultad para obtener información sobre mercados exteriores.** Este es sin duda uno de los campos en los que con Internet se ha dado un gran avance. Hoy es mucho más fácil que hace 20 años obtener a través de Internet estudios de mercado, o información sobre regulaciones de importaciones en otros países, por poner dos ejemplos del tipo de información más relevante que necesita una empresa cuando aborda los mercados internacionales. En todo caso, sigue siendo un área cuya importancia es con frecuencia minusvalorada en las empresas.

### ***Otros obstáculos***

Existen por supuesto otros tipos de obstáculos. Dos temas a los que por ejemplo se presta insuficiente atención y sobre los que hay bastante desconocimiento son el riesgo político, por un lado, y la importancia de los aspectos institucionales y de las relaciones con los gobiernos, por otro.

En cuanto al **riesgo político**, la crisis de Ucrania, por citar un ejemplo reciente, provocó hace pocos años, de forma inesperada, perjuicios para numerosas empresas en sus operaciones con Rusia. En cuanto al segundo tema, la tendencia en las economías del mundo hacia sistemas económicos liberales y de mercado ha podido hacer pensar a muchos que **la influencia de los gobiernos en la economía** estaba en vías de desaparición. Sin embargo, desde Rusia hasta Argentina, pasando por los países árabes o China, los

gobiernos siguen teniendo una influencia determinante en la actividad económica –en operaciones de una cierta envergadura-, incluso en los casos en los que los agentes involucrados son empresas privadas.

Son frecuentes los casos de empresas que infravaloran la incidencia de los aspectos político-institucionales en las operaciones internacionales.

Otras **barreras adicionales** tienen que ver con dificultades técnicas y administrativas, la evolución del tipo de cambio, documentación, problemas de cobros y pagos y la competencia de otras empresas internacionales.

Como hemos indicado anteriormente, como consecuencia de su falta de preparación, muchas empresas, sobre todo Pymes, no actúan con la prudencia necesaria y cometen errores que pueden suponerles daños graves.

Hay empresas que envían suministros de mercancías a clientes extranjeros en base a un simple pedido recibido del exterior, sin analizar la seriedad del cliente, sin emplear un método seguro de cobro, sin asegurar la operación – hay empresas, de hecho, que ni siquiera saben que existen agencias de seguro de crédito en las que pueden asegurar el cobro de sus ventas exteriores.

El resultado de esta **falta de preparación** es que se producen impagos, ingresos inferiores a los previstos (porque se han producido gastos que no se han anticipado), retrasos en la entrega de las mercancías (con la correspondiente penalización) porque no se arregló adecuadamente el transporte, rechazo de la mercancía (porque no se ha cumplido con requisitos técnicos, certificaciones), inversiones en gastos comerciales en operaciones de escasa viabilidad porque no cuentan con los apoyos políticos precisos, etc.

### ***¿Están preparadas las Pymes para exportar?***

Hay una línea de pensamiento (aunque hoy es minoritaria) que argumenta que las Pymes no están en general preparadas para la internacionalización, y que por tanto deben renunciar a intentar exportar de forma directa. Su exportación tiene que venir de forma indirecta, “arrastrada” por empresas más grandes para las cuales las Pymes actuarían como subcontratistas. Esta postura basa su justificación en los estudios que han mostrado una clara **correlación entre tamaño de las empresas y exportación**.

La respuesta a esta cuestión no es unívoca. El tema clave, insistimos, es si se dispone de un producto competitivo y de los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad en los mercados internacionales.

Las Pymes deben **considerar de forma crítica el mantra de la irreversibilidad de la internacionalización**. Deben ser conscientes de que para salir a los mercados exteriores es preciso contar con unos recursos además de con un producto exportable.

El concepto de Pyme tampoco es unívoco. ¿Cómo definimos a una Pyme, más allá de las definiciones basadas en criterios formales (número de empleados, facturación)? El sector tiene a este respecto una influencia clave. No es lo



mismo vender productos manufacturados que servicios como arquitectura o software.

Así, es significativo que, según un estudio del Círculo de Empresarios (“La empresa mediana española. Informe 2014”), en el sector servicios las empresas medianas tienen una mayor propensión a la exportación (exportaciones/ventas) que las empresas grandes. En 2012, las ventas al exterior de las empresas de servicios representaban un 16,2% de las ventas totales en las empresas grandes (250 trabajadores o más), mientras que en las empresas medianas representaban el 17,5%. En las empresas pequeñas (menos de 50 empleados), las ventas al exterior suponían sólo el 8,4% de la cifra de negocios.

Puede haber empresas muy pequeñas pero que sean intensivas en conocimiento, su actividad tenga un alto valor añadido, y cuenten con los recursos necesarios para explorar con éxito las posibilidades de sus productos en los mercados internacionales. Estas empresas tendrán éxito en la exportación. Pero otras Pymes, si intentan salir fuera sin contar con esos medios mínimos, se enfrentan a riesgos muy elevados.