

# Principales barreras a la internacionalización de la empresa

**Enrique Fanjul**

**Enrique Fanjul** es Técnico Comercial y Economista del Estado. Es Socio de Iberglobal Consultoría de Internacionalización. Ha sido Consejero Comercial de las Embajadas de España 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 Máster de Relaciones Internacionales de la Universidad San Pablo-CEU. Es también miembro del Consejo Científico del Real Instituto Elcano y del Comité de Reflexión para la Internacionalización del Club de Exportadores e Inversores Españoles. (Perfil en LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/enrique-fanjul-6a8894/>).



1

## Contenidos

1. Introducción
2. Los cuatro obstáculos principales
3. Otras barreras
4. ¿Están preparadas las Pymes para la internacionalización?

Enero 2022

---

---

# 1. Introducción

Las empresas que abordan un proceso de internacionalización se enfrentan a una serie de posibles obstáculos y dificultades. Las empresas deben ser conscientes de la existencia de estas barreras, y de la necesidad de prepararse para afrontarlas y, como primer paso, de la necesidad 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, mensajes 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 asegurarse de que tengan la preparación y recursos adecuados.

Con frecuencia el resultado de abordar los mercados internacionales sin ser consciente de los obstáculos, y sin haberse preparado de forma adecuada, 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, investigando la solvencia de su cliente, o por no asegurar los cobros en una compañía de seguro de crédito a la exportación), incumplimientos en los plazos de entrega de mercancías (por no haber estudiado los problemas de transporte y logística), incumplimiento de regulaciones en el país de destino (por no haber estudiado o contado con un asesoramiento sobre estas normas), etcétera.

2

---

---

## 2. Los cuatro obstáculos principales

En principio, y de forma general, cabría distinguir cuatro grandes tipos de obstáculos a los que se pueden enfrentar las empresas en el desarrollo de 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 fondos para financiar su actividad** productiva, su 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 muchos sectores (ingeniería, construcción, energía, consultoría) preparar una oferta requiere un gasto que puede llegar a ser muy importante.

Igualmente, el proceso de negociación con el cliente puede prolongarse en el tiempo, exigir la realización de viajes, modificaciones en la oferta, invitación a delegaciones del cliente para que conozcan directamente la empresa, o para que visiten trabajos similares a los que se están ofertando realizados por ésta, con el fin de que comprueben que está capacitada para realizar el trabajo que está ofertando.

Todas estas actividades pueden exigir gastos elevados, lo cual requiere disponer de recursos financieros.

- 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.

Este tipo de financiación a medio y largo plazo 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, ya que los bancos quieren normalmente tener la máxima seguridad de que van a recuperar lo prestado.

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”), una de cuyas funciones es asegurar estos créditos frente al riesgo de impago. Estas agencias de seguro con frecuencia, en los casos de países de mayor riesgo, actúan por cuenta del Estado, que es el que en última instancia responde del aseguramiento de la operación.

Puede suceder también que sea la propia empresa exportadora la que ofrezca directamente a su cliente la financiación de la operación; en este caso nos encontramos ante lo que se denomina un “crédito suministrador”.



Cesce, Coface, Atradius, Euler Hermes son algunas de las principales aseguradoras europeas en operaciones internacionales

4

**2. Disponibilidad de recursos humanos preparados.** 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, para operar en mercados electrónicos (como Amazon o Alibaba) se necesita preparar una tienda online con estructura y funcionalidades adecuadas, lo que requiere la participación de profesionales que conozcan el tema, así como las características del país hacia el que se dirige la tienda. También se requiere conocimientos de logística para organizar el envío de productos, personal preparado para atender consultas y reclamaciones, etcétera.

En general es necesario tener personal con conocimientos de técnicas de comercio exterior y de los mercados internacionales.

**3. Dificultad para identificar potenciales 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 tema habría perdido importancia.

Al hablar de socios nos estamos refiriendo de forma muy general a los agentes que necesita identificar una empresa para el desarrollo de sus operaciones. El caso más importante, en exportación, es el de clientes: potenciales compradores de los bienes o servicios de la empresa. Pero puede

tratarse de otro tipo de agentes: un despacho de abogados, en el caso de que la empresa tenga que afrontar problemas legales; o empresas de construcción o montaje, en el caso de que la empresa necesite subcontratar este tipo de servicios para su operación de exportación.

En el caso de que la empresa esté planeando una inversión en el exterior, puede necesitar identificar potenciales socios para constituir una *joint venture*.

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.

La identificación de potenciales clientes o socios se puede realizar a través de diferentes medios: participando en ferias y misiones comerciales; solicitando al departamento comercial de la embajada del país de la empresa que identifique esos potenciales interlocutores; mediante el apoyo de empresas consultoras de comercio exterior.

El personal de una empresa que se dedica a la actividad internacional debe conocer los diferentes medios en los que se puede apoyar para realizar su trabajo.

#### **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 20-30 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.

Al igual que hemos mencionado en el punto anterior, la empresa puede recurrir a diversos medios para obtener la información que necesita: su embajada, empresas consultoras, la investigación del mercado por sus propios medios.

---

---

## **3. Otras barreras**

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, 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 de hecho empresas 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, beneficios 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.

---

---

### 3. ¿Están preparadas las Pymes para la internacionalización?

Hay una línea de pensamiento que argumenta que las Pymes no están en general preparadas para la internacionalización, y que por tanto deben renunciar a 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 en parte 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 es si se dispone de un producto competitivo y de los recursos necesarios para llevar a cabo una

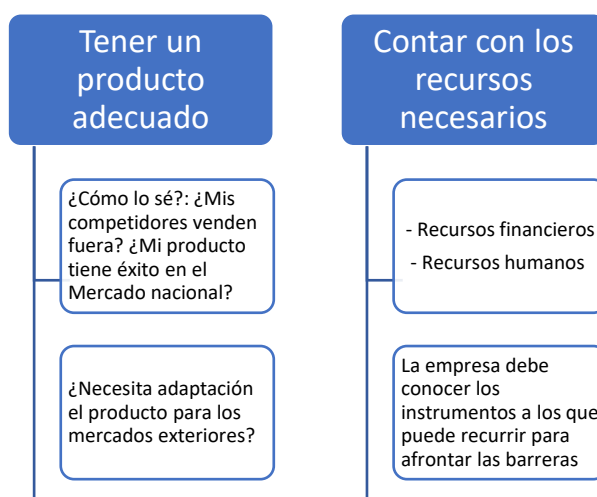
actividad en los mercados internacionales.

Las Pymes deben considerar de forma crítica el mantra de la irreversibilidad de la internacionalización. Deben ser conscientes, insistentemente, de que para salir a los mercados exteriores es preciso contar con los recursos necesarios 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, por ejemplo, vender productos manufacturados que servicios como arquitectura o software.

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 elevados.

### Requisitos para el éxito en la internacionalización



Tres son las **conclusiones** básicas a las que llegamos:

- Abordar los mercados exteriores supone enfrentarse a una serie de **barreras**.
- Las empresas deben contar con los **recursos** (financieros y humanos) para afrontar estas barreras.
- Y deben tener un conocimiento adecuado de los diferentes tipos de **instrumentos de apoyo** a los que pueden recurrir.

Dentro de estos instrumentos, las empresas deben contar, en primer lugar, con los **apoyos públicos**, que les brindan las embajadas y los organismos de promoción de sus países. Estos instrumentos con frecuencia no son lo suficientemente conocidos.

En segundo lugar, las **empresas de consultoría** de comercio exterior pueden prestar servicios de apoyo, sobre todo a Pymes que tienen recursos limitados, lo que les impide contar en su propia estructura empresarial con los medios que precisa un departamento de internacionalización.

Las empresas deben hacer un esfuerzo por conocer mejor estos instrumentos, que pueden ser de gran utilidad para superar las barreras a la internacionalización a las que se enfrentan.

**Otros artículos en la sección de Escuela de Comercio Exterior sobre internacionalización de la empresa:**

- [Qué es la internacionalización de la empresa](#)
- [Por qué internacionalizarse](#)
- [Una estrategia para los mercados exteriores: el Plan de Internacionalización](#)

***Valoración del artículo:** le quedaríamos muy agradecidos si puede responder a una pequeña encuesta de valoración del artículo.*

[\*Acceso a la encuesta...\*](#)

[\*\*SUBSCRÍBASE GRATUITAMENTE A IBERGLOBAL\*\*](#)