

# **Barreras a la supervivencia exportadora**

*Barriers to export survival*

**Rogelio JORGE-MARTÍN**

Departamento de Economía de la  
Empresa y Contabilidad (UNED).

Programa de Doctorado en Historia,  
Historia del Arte y Territorio

Escuela Internacional de Doctorado,  
UNED (España).

<https://orcid.org/0000-0001-5476-4637>

[rogjorge@ponferrada.uned.es](mailto:rogjorge@ponferrada.uned.es)

**Resumen:** La supervivencia exportadora de las empresas depende en gran medida de su capacidad para superar las barreras a la exportación. Para ello lo primero es conocer estas barreras y saber qué impacto tienen sobre las empresas. Hay dos tipos de barreras: internas, sobre las que la empresa tiene influencia (son las relacionadas con sus propios recursos y con el marketing) y externas, sobre las que no tiene influencia (son las relacionadas con el país de destino y de origen de la exportación).

**Summary:** The export survival of companies depends largely on their ability to overcome export barriers. To do this, the first thing is to identify these barriers and know what impact they have on companies. There are two types of barriers: internal, over which the company has influence (they are those related to its own resources and marketing) and external, over which it has no influence (they are those related to the country of destination and origin of the export).

**Palabras clave:** supervivencia exportadora, exportación, internacionalización, barreras a la exportación, comercio internacional.

**Keywords:** export survival, export, internationalization, trade barriers and international trade.

**Sumario:**

## **I. Introducción.**

## **II. Barreras internas a la exportación.**

### *2.1. Barreras relacionadas con los recursos de la empresa.*

- 2.1.1. De cultura empresarial.
- 2.1.2. De conocimiento.
- 2.1.3. Económicas.
- 2.1.4. Humanas.
- 2.1.5. De producción.
- 2.1.6. De tamaño empresarial.

### *2.2. Barreras relacionadas con el marketing.*

- 2.2.1. De producto.
- 2.2.2. De precio.
- 2.2.3. De distribución.
- 2.2.4. De logística.
- 2.2.5. De promoción.

## **III. Barreras externas a la exportación.**

### *3.1. Barreras relacionadas con el país de destino.*

- 3.1.1. De mercado.
- 3.1.2. Político-legales.
- 3.1.3. Económicas.
- 3.1.4. Socioculturales.

### *3.2. Barreras relacionadas con el país de origen.*

- 3.2.1. Gubernamentales.
- 3.2.2. Sectoriales.
- 3.2.3. Geográficas.

## **IV. Conclusiones.**

## **V. Bibliografía.**

## **VI. Anexos.**

**Recibido: agosto 2022.**

**Aceptado: octubre 2022.**

## I. INTRODUCCIÓN

Las barreras a la exportación son todos aquellos obstáculos de tipo estructural, actitudinal u operativo, ya sean internos o externos, que limitan la capacidad de la empresa para emprender, mantener o ampliar su actividad internacional. Son obstáculos que ponen en riesgo la supervivencia exportadora de las empresas. Estas barreras se dividen en internas y externas. Las internas pueden ser influenciadas por las empresas mientras que las externas escapan a su control. A partir de ahí se pueden señalar distintas categorías. Dentro de las internas, se encuentran las barreras relacionadas con los recursos de la empresa y las relacionadas con el marketing; y dentro de las externas, las barreras relacionadas con el país de destino y las relacionadas con el país de origen (ver tabla de clasificación de las barreras en el anexo). Esta es solo la clasificación principal. Las barreras a la exportación pueden catalogarse en función de otros factores como su impacto (ver tabla de análisis del impacto de las barreras en el anexo) o la percepción que tienen de ellas las empresas<sup>1</sup>.

## II. BARRERAS INTERNAS A LA EXPORTACIÓN

Aspectos internos, como los recursos disponibles y la estrategia de marketing, son cruciales en la supervivencia exportadora. Las barreras internas son aquellas que pueden ser controladas o influenciadas por las empresas. Dentro de ellas hay dos categorías: las relacionadas con los recursos y las relacionadas con el marketing. Entre las primeras se encuentran las de tipo cultura empresarial, conocimiento, económico, humano, de producción y tamaño empresarial; entre las segundas las hay de tipo producto, precio, distribución, logística y promoción.

---

<sup>1</sup> LEONIDOU, L. C., “An analysis of the barriers hindering small business export development”, en *Journal of Small Business Management*, 42.3 (2004) 279-302; VARIOS, “La estrategia de internacionalización y la empresa”, en *Manual de internacionalización*, 2, Madrid, ICEX España, Exportaciones e Inversiones y el Centro de Estudios Económicos y Comerciales, 2017, pp. 107-217; JORGE-MARTIN, R., “Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión”, en *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, 55 (2022) 245-268.

## 2.1. Barreras relacionadas con los recursos de la empresa

Los recursos que las empresas tienen que comprometer para la exportación son un factor y una limitación que hay que tener en cuenta en la actividad internacional. Las barreras relacionadas con los recursos son de tipo operativo y suelen aparecer por ineficiencias dentro de las empresas<sup>2</sup>. Dentro de esta categoría hay varios tipos de barrera: de cultura empresarial, de conocimientos, económicas, de recursos humanos, de producción y de tamaño empresarial.

### 2.1.1. De cultura empresarial

Por cultura empresarial en la exportación se entiende la actitud ante el proceso de exportación y la proactividad en los cambios que haya que realizar en las empresas. También se refiere a la actitud ante los riesgos que haya que asumir. El mero hecho de exportar no implica que las empresas hayan desarrollado esa perspectiva y esto puede ser un problema. Para lograr una cultura empresarial apropiada hace falta concentrarse en tres áreas: experiencia, orientación y actitud<sup>3</sup>.

La primera condición para emprender en la exportación es tener voluntad para llevar a cabo tal proyecto. En un gran número de empresas no se dan la mentalidad y actitud exportadoras necesarias. Los rasgos característicos del caso español son una mentalidad a corto plazo y más conservadora en lo comercial. En general, el empresario en España carece de ambición por el crecimiento, tiene problemas de profesionalización, de estructura organizativa y le cuesta asumir riesgos<sup>4</sup>.

Parte de los exportadores potenciales no inician su actividad exportadora porque son advertidos de la existencia de barreras a la exportación. Este miedo ha ido cambiando con el tiempo, pero permanece todavía latente en algunas regiones y empresas. Cuanto mayor parecen los obstáculos, menor es la probabilidad de exportar<sup>5</sup>. Es cierto que suministrar a clientes internacionales y la internacionalización obliga modificar hábitos y adoptar otros nuevos, asumir riesgos e invertir en un proyecto a largo plazo. Además, los cambios y adaptaciones deben extenderse por toda la empresa. Muchas veces la aversión al

---

<sup>2</sup> LEONIDOU, L. C., "An analysis...", o.c.

<sup>3</sup> RUGMAN, A. M. y HODGETTS, R.M., *International business: a strategic marketing approach*, London, McGraw-Hill, 1995.

<sup>4</sup> VARIOS, "La estrategia de internacionalización...", o.c.; JORGE-MARTIN, R., "Internacionalización y supervivencia exportadora...", o.c.

<sup>5</sup> ALEXANDRIDES, C. G., "How the major obstacles to expansion can be overcome", en *Atlanta Economic Review* 21.5 (1971) 12-15; PINHO, J. C., y MARTINS, L., "Exporting barriers: insights from Portuguese small- and medium- sized exporters and non-exporters", en *Journal of international Entrepreneurship*, 8.3 (2010) 254-272.

riesgo deriva de causas subjetivas asociadas al desconocimiento, falta de estrategia y pesimismo<sup>6</sup>.

### 2.1.2. De conocimiento

Las barreras de conocimiento son las relacionadas con la información y la estrategia de la exportación que se deriva de ella. Las principales son la falta de información, la dificultad para seleccionar mercados y formas de acceso, la dificultad para contactar con los clientes, la dificultad de acceso a las ayudas a la exportación y la falta de experiencia en comercio exterior.

La falta de información de mercados es una limitación importante para afrontar estrategias de marketing y actividades internacionales. Esta barrera está compuesta de una serie de obstáculos: falta de información para identificar mercados potenciales de exportación y sus necesidades, dificultad para seleccionar y priorizar la lista de posibles países o mercados, el desconocimiento de la manera de contactar a estos potenciales clientes y la falta de vigilancia de oportunidades<sup>7</sup>.

La dificultad para seleccionar mercados nuevos y decidir la forma de acceso más adecuada es una barrera que para ser superada exige una planificación objetiva<sup>8</sup>. Hace falta información y conocimiento sobre el mercado objetivo. La forma de acceso viene condicionada por el producto, el sector y el mercado. Tras la selección de un mercado, aparece una nueva dificultad: encontrar clientes en él. Generalmente es difícil llegar a las empresas del mercado objetivo por falta de información, datos de contacto, veracidad en los mismos, etcétera. Así, elegir un mercado y forma de acceso no bastan para empezar a exportar, por lo que, en muchos casos, el acceso al mercado se hace por medio de terceros, de forma indirecta. Esto es problemático porque crea una relación de dependencia respecto al intermediario y las empresas pierden control sobre el proceso de exportación, lo que disminuye las posibilidades de supervivencia exportadora.

En la mayoría de los casos la exportación implica una importante inversión de capital y recursos. Por eso las ayudas públicas se convierten en un factor importante para la supervivencia exportadora. Sin embargo, no siempre es

---

<sup>6</sup> CARNICER SOSPEDRA, D., *Price in international marketing*, Madrid, ESIC Editorial, 2016.

<sup>7</sup> LEONIDOU, L. C., "An analysis...", o.c.; PINHO, J. C., y MARTINS, L., "Exporting barriers...", o.c.; CARNICER SOSPEDRA, D., *Cómo vender...*, o.c.; GRANT, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, 9. London, John Wiley & Sons Ltd, 2016.

<sup>8</sup> JORGE-MARTÍN, R., "El arraigo territorial en la internacionalización del vino español", en *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 53 (2020a) 353-378; VARIOS, *Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill, 2021.

fácil tener noticia de estas ayudas o acceder a ellas, ya sea por lo complicado del proceso o por las condiciones que se exigen<sup>9</sup>.

Las empresas deben ir adquiriendo experiencia mediante su trabajo con los mercados y clientes internacionales y las leyes y culturas locales del país de destino. Cuanta más experiencia acumule una empresa y más tiempo permanezca en los mercados exteriores tendrá más probabilidades de no abandonar la exportación y menor preocupación por las barreras a la exportación.

### 2.1.3. Económicas

La exportación tiene un coste económico. En el plano estrictamente financiero esto se traduce en los costes de viajes y promoción, y los derivados del tiempo que transcurre entre la venta y el cobro.

La entrada en un nuevo mercado implica costes: viajes de prospección de mercado, viajes para localizar distribuidores y agentes, inversión en promoción (visita a ferias, etcétera). Además, la recuperación de la inversión será a medio o largo plazo<sup>10</sup>.

Por otra parte, cuando una empresa vende un producto en un mercado exterior la formalización de la venta lleva más tiempo y el cobro no suele ser instantáneo, sino que por lo general se demora meses. Hay empresas que no pueden hacer frente a este desfase temporal, especialmente en el caso de operaciones grandes. Una solución a este problema es el recurso a métodos de financiación vinculados al pago, como las cartas de crédito. Otra solución es el acceso indirecto al mercado, pero esto repercute en el precio e implica una dependencia que disminuye la probabilidad de supervivencia exportadora y los beneficios.

### 2.1.4. Humanas

La exportación y la internacionalización exigen que las empresas adapten su organización a la nueva situación. Deben profesionalizar su gestión y organización interna. Algunos procedimientos pueden seguir siendo válidos pero muchos aspectos serán ineficientes en la nueva realidad. Por lo tanto, este cambio debe ser liderado por personas formadas, experimentadas y comprometidas con el proyecto internacional.

---

<sup>9</sup> VARIOS, “La estrategia de internacionalización...”, o.c.

<sup>10</sup> PINHO, J. C., y MARTINS, L., “Exporting barriers...”, o.c.

La falta de estrategia y, especialmente la carencia de un plan con el que afrontar la exportación es un factor importante que lleva al fracaso como exportador. Estas carencias se pueden observar en diferentes puntos. Un ejemplo claro es la concentración de grandes volúmenes de ventas en pocos clientes. Esto conlleva una dependencia importante respecto a dichos clientes, suponiendo así un riesgo para la supervivencia exportadora de las empresas. La forma de evitarlo no es otra que la diversificación de mercados.

La especialización en la exportación no es algo fácil de conseguir por el personal de una empresa al tiempo que trabaja en ella. Normalmente es más fácil incorporar personal nuevo que ya tenga experiencia en dicho ámbito. La importancia de este tipo de personal se puede apreciar en los gastos subvencionables que incluyen los planes españoles de apoyo a la iniciación en la exportación, como el programa ICEX Next.

En las primeras etapas de la exportación la influencia del directivo es muy importante, tanto en el rendimiento exportador como para salvar obstáculos. La falta de directivos con mentalidad abierta e internacional, dispuestos asumir riesgos, es una de las barreras más antiguas que se han estudiado. La figura del directivo no es necesariamente la del propietario de la empresa<sup>11</sup>.

### 2.1.5. De producción

La producción del bien a exportar es un requisito necesario para la exportación. Por ello, los problemas de falta o limitación de producción y las carencias en la innovación y uso de las TIC's suponen una barrera.

La falta de producto para exportar es algo habitual en el comercio internacional, aunque la frecuencia varía con el sector. El problema principal no es solo la pérdida de ventas puntual, sino especialmente el deterioro de la credibilidad. Autores como Leonidas Leonidou o Jesús Arteaga señalan que estos obstáculos son de gran impacto para todo tipo de exportadores. Esta barrera es importante también porque es más fácil mantener una relación importador-exportador si la compra inicial es grande. Muchas veces la intermitencia exportadora se produce por la falta de capacidad productiva o de disponibilidad de producto en la empresa<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> CAVUSGIL, S. T., *Organizational determinants of the firm's export behavior: an empirical analysis. Ph. D. dissertation.* The University of Wisconsin, 1976; PINHO, J. C., y MARTINS, L., "Exporting barriers..." o.c.

<sup>12</sup> LEONIDOU, L. C., "An analysis..." o.c.; VARIOS, "La estrategia de internacionalización..." o.c.

Las empresas españolas muestran una inversión en I+D débil. En general las empresas en España se basan en una administración y organización tradicional y obsoleta, con una clara falta de innovación e inversión y un uso deficiente de las tecnologías<sup>13</sup>. El comportamiento de las empresas españolas ante un entorno de dificultades es adoptar una política de recursos conservadora en vez de invertir en I+D, tecnología, etcétera, especialmente cuando perciben barreras a la exportación. Las empresas españolas que sí dan importancia real a la inversión en I+D son, precisamente, las que tienen éxito exportador<sup>14</sup>.

#### 2.1.6. De tamaño empresarial

La falta de tamaño es una gran debilidad para la exportación. Contar con un tamaño mínimo facilita solventar algunas de las barreras a la exportación, especialmente las relacionadas con los recursos y, dentro de estas, la carencia de medios económicos y humanos; y, también, las relacionadas con el marketing, sobre todo las derivadas del precio. El crecimiento de una empresa suele implicar un desarrollo y especialización de sus departamentos, personal y dirección, así como la adquisición de experiencia y conocimiento empresarial. Cuanto mayor es la empresa más recursos tiene disponibles para acometer la actividad internacional<sup>15</sup>.

### 2.2. Barreras relacionadas con el marketing

Los problemas relacionados con el marketing aparecen fundamentalmente en las fases iniciales de la exportación. Hay muchas fuerzas que influyen en el marketing internacional de una empresa, creando barreras a la exportación que pueden ser superadas mediante las herramientas propias del marketing.

#### 2.2.1. De producto

En general las barreras relacionadas con el producto obligan a adaptarlo al mercado objetivo y sus costumbres. Los productos hechos para un mercado nacional a veces no reúnen los estándares exigidos por mercados extranjeros, lo que los hace inadecuados para la exportación. Además, puede ser necesario el desarrollo de un nuevo producto que se adapte al mercado objetivo.

---

<sup>13</sup> GARCÉS, L., y HUERTA, E., “Las empresas españolas entre el cambio de la inercia: la relevancia de la gestión”, en *Economistas*, 162 (2018)157-169.

<sup>14</sup> GARCÉS, L., y HUERTA, E., “Las empresas españolas...”, o.c.; CARNICER SOSPEDRA, D., *Price in international...*, o.c.

<sup>15</sup> VARIOS, “La estrategia de internacionalización...”, o.c.



La mayor parte de los productos que se comercializan en mercados exteriores necesitan una adaptación previa a su envío y venta internacional porque han sido diseñados para un mercado doméstico. Esta adaptación tiene tres razones. La primera es que exista una legislación en el país de destino que obligue a cambiar el producto. La segunda son las diferencias en la percepción de colores, símbolos, imágenes, etcétera. La tercera es la simple distancia física y los problemas de transporte, que pueden requerir una adaptación del empaquetado<sup>16</sup>.

Además, los gobiernos, por motivos de salud o seguridad, imponen normas y leyes a los que los productos extranjeros deben adaptarse. Involuntariamente, esto crea una serie de barreras a la exportación. También pueden ser derivadas de la acción de los compradores, que pueden poner requisitos relacionados con la calidad antes de efectuar cualquier compra.

Las costumbres sobre el uso del producto en distintos países pueden dificultar la exportación. El uso del producto es un elemento que hay que valorar antes de lanzarse a exportarlo. Esto forma parte de la compleja y costosa investigación de mercados previa a la exportación. Las características de los consumidores internacionales y los diferentes usos que se le puede dar al producto establecerán los límites del mercado<sup>17</sup>.

Así, los exportadores noveles suelen ser reacios a desarrollar productos completamente nuevos para los mercados internacionales y el exportador busca mercados potenciales donde pueda vender los productos que ya tenga desarrollados. Las empresas más orientadas a la exportación y de mayor tamaño son más propensas a desarrollar nuevos productos para la exportación que las pymes de pequeño tamaño. Existen exportadores que pueden utilizar mercados de referencia para lanzar y desarrollar productos primero y luego ampliar su venta a otros destinos. Es el caso por ejemplo del mercado tecnológico. La innovación también depende del sector pues hay sectores donde el desarrollo de productos es más frecuente y la expansión internacional más rápida que en otros<sup>18</sup>.

### 2.2.2. De precio

El precio es, sin lugar a duda, un serio obstáculo para muchos exportadores con un impacto muy alto en la actividad exportadora. Las barreras relacionadas con el precio son: falta de estrategia, necesidad de ofrecer distintas opciones

---

<sup>16</sup> LEONIDOU, L. C., “An analysis...”, o.c.

<sup>17</sup> CARNICER SOSPEDRA, D., *Cómo vender...*, o.c.; VARIOS, “La estrategia de internacionalización...”, o.c.

<sup>18</sup> CARNICER SOSPEDRA, D., *Cómo vender...*, o.c.

de cotización de precios, y dificultad para ofrecer precios satisfactorios al cliente y competitivos<sup>19</sup>.

La política de precios internacional y el posicionamiento son de suma importancia en la exportación por lo que su carencia tiene efectos negativos en la actividad internacional. El precio es la única de las variables del marketing que genera ingresos por sí sola, por lo que necesita de una estrategia predefinida<sup>20</sup>.

Es difícil exportar si el cliente no puede comparar diferentes ofertas. Esto se soluciona por medio del uso del Incoterm adecuado, provocando la necesidad de ofrecer un precio de fábrica (EXW) y también un precio en otro Incoterm que dependerá del mercado de destino. Lo habitual es ofrecer una cotización en términos EXW que se mantiene durante el año en curso. Mientras que las cotizaciones FOB y CIF están más vinculadas a las condiciones de los transitarios u operadores logísticos. Mediante la cotización de precios en más de un Incoterm se facilita la comparación de diferentes ofertas para el cliente internacional<sup>21</sup>.

Una de las dificultades más analizadas en la literatura de la actividad exportadora es la dificultad para ofrecer precios satisfactorios para los clientes internacionales. En algunos estudios este problema se asocia a la competencia. Esta barrera es generalizada en productos estandarizados ofrecidos por pequeñas empresas. Estos productos se ven muy afectados por subidas de aranceles, costes del transporte, impuestos, etcétera<sup>22</sup>.

El precio debe establecerse de manera estratégica en función de la cadena de valor de la empresa. La dificultad de ofrecer precios competitivos es una barrera de las más usuales y de mayor impacto. Deriva de la gran competencia, los problemas para diferenciarse en el mercado exterior y la falta de estrategia de precios<sup>23</sup>.

### 2.2.3. De distribución

El canal, la representación y la negociación en la exportación forman parte de la distribución internacional. Su conocimiento, elección y gestión son decisivos

---

<sup>19</sup> LEONIDOU, L. C., "An analysis...", o.c.; VARIOS, "La estrategia de internacionalización...", o.c.; CARNICER SOSPEDRA, D., *Price in international...*, o.c.; JORGE-MARTÍN, R., "Bajo precio y supervivencia exportadora del vino castellanomanchego", o.c. *La Semana Vitivinícola*, 3577 (2020b) 1722-1726.

<sup>20</sup> REINA PAZ, M., *Marketing: introducción y casos prácticos*, Madrid, Editorial Sanz y Torres, UNED, 2020.

<sup>21</sup> PEIRATS, F., y NICOT, P., *Negociación internacional*, 2, Barcelona, Marcombo, 2020.

<sup>22</sup> VARIOS, "La estrategia de internacionalización...", o.c.;

<sup>23</sup> CARNICER SOSPEDRA, D., *Price in international...*, o.c.

en la supervivencia exportadora de las pymes. La venta internacional se caracteriza por ser un proceso lento en la mayoría de los casos y está reñida con el corto plazo. Esto condiciona todo el proceso. Las negociaciones suelen seguir tiempos distintos a los de los mercados domésticos. Por otro lado, detectar el canal apropiado para la comercialización exterior y elegir una representación fiable, independientemente del modo de entrada, son las bases de la distribución. Habitualmente las empresas empiezan exportando a los mercados más cercanos y tienden a alejarse paulatinamente hacia mercados más lejanos que requieren una mayor implicación de recursos. El principal problema en la distribución es la posible complejidad del canal, que el canal sea demasiado largo y repercuta en el precio o bien que un distribuidor concreto controle ese canal del país y el exportador tenga que depender de él<sup>24</sup>.

El canal de distribución de un producto en el extranjero puede ser distinto al del mercado doméstico, lo que complica tanto detectar el canal como acceder a él. El producto y el posicionamiento de precio condicionan el canal al que la empresa ha de dirigirse. El acceso a varios canales con un mismo producto es posible, aunque hace necesaria una política diferente de precio y distribución. Detectar los canales de distribución es un asunto complejo y, por lo tanto, problemático.

Además, por lo general es difícil encontrar representación adecuada en los mercados internacionales. Para un exportador novel o que se reinicie en la actividad exportadora este es un problema importante. Otras formas de acceso, como las alianzas estratégicas, también precisan superar el mismo obstáculo. A medida que las empresas crecen, se enfrenta a una complejidad cada vez mayor para posicionar adecuadamente los productos según canales y clientes para que no haya interferencias en ellos<sup>25</sup>.

Finalmente, hay que señalar que las negociaciones a nivel internacional suelen ser muy lentas porque es difícil localizar al cliente o al distribuidor y coordinar los tiempos de todos los implicados<sup>26</sup>.

### 2.2.3. De logística

La distancia física entre países y los costes derivados de ella son uno de los obstáculos más evidentes en el comercio internacional. La logística en el

---

<sup>24</sup> LEONIDOU, L. C., "An analysis...", o.c.; CZINKOTA, M. R., y RONKAINEN, I.A., *International marketing*, 10, South-Western College Publishing, 2012.

<sup>25</sup> VARIOS, *Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones*, Madrid McGraw-Hill, 2021.

<sup>26</sup> LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, O., *Cómo negociar con éxito en 50 países*, 2, Madrid, Global Marketing Strategies, 2004; PEIRATS, F., y NICOT, P., *Negociación internacional...*, o.c.

comercio internacional ha sufrido cambios sustanciales en las últimas décadas. El aumento del tráfico de mercancías ha posibilitado un incremento de la frecuencia de las rutas, bajado los costes y posibilitado a exportadores de menor tamaño el acceso a canales de distribución más cortos y directos. No obstante, persisten dos barreras de este tipo: los costes y la dificultad.

La venta internacional conlleva unos costes de transporte, embarque y documentación que en ocasiones dificultan la actividad internacional. Los conflictos derivados de interpretaciones de quien asume y se encarga de gestionar la logística se pueden evitar cotizando adecuadamente en un Incoterm determinado. Se parte de la base de que los costes de transporte y de embarque los paga el cliente (importador) y se repercute en la competitividad del precio final, aunque siempre es negociable.

La dificultad logística entraña los problemas relacionados con el transporte del producto. Es una barrera que incrementa los costes. La dificultad depende del producto, de la distancia, del mercado objetivo y del canal de comercialización. En función del canal por el que se haya accedido al mercado y del tipo de entrada, habrá que mantener stock en el país de destino de un modo u otro, gestionarlo y financiarlo.

#### 2.2.4. De promoción

Las dificultades en la promoción internacional constituyen una barrera que debe ser contemplada en los diferentes mercados de destino. Un público heterogéneo, motivos diferentes de compra de un mismo producto, patrones de consumo y distintas regulaciones hacen que la promoción internacional sea difícil. Además, la falta de control y retroalimentación agrava los problemas. Una buena promoción internacional puede ayudar a fijar un precio más alto, acortar canales de venta y reducir costes.

Para las empresas que están empezando con la exportación es muy difícil poder hacer actividades de promoción por sí solas, tanto para el plano económico como el de gestión. Por lo general, necesitan recurrir a ayudas externas. Sin embargo, algunos autores afirman que los incentivos públicos son más estímulos secundarios que primarios<sup>27</sup>. Las empresas que ya son exportadoras regulares pueden apoyarse en los contactos que ya tienen y necesitan menos los incentivos públicos.

---

<sup>27</sup> VARIOS, “La estrategia de internacionalización...”, o.c.

La falta de control sobre la promoción es un obstáculo por tres motivos: riesgo de que la promoción no se llegue a materializar, de que no se desarrolle adecuadamente o de que no haya retroalimentación de las acciones. Esta barrera se puede reducir si el exportador recurre a formas de acceso más directas, como pueden ser agentes comerciales, equipo de ventas propio o venta online. Las empresas que recurren a la exportación indirecta a través de intermediarios pierden el control sobre sus productos y la promoción en destino. Internet ha facilitado a los exportadores el acceso a nichos de mercado, la promoción y la retroalimentación de los clientes. Esto es especialmente importante para las pequeñas empresas exportadoras con pocos recursos. Hay autores que señalan que hay que valorar fórmulas alternativas de exportación, a través de consorcios de exportación que permitan a los exportadores más pequeños colaborar entre ellos o de alianzas internacionales como *joint-ventures* o *piggy-back*, como una manera de controlar mejor ciertas variables en destino. Otros instrumentos son el marketing digital o el posicionamiento online.

### III. BARRERAS EXTERNAS A LA EXPORTACIÓN

Las barreras externas son las que no pueden ser controladas o influenciadas directamente por las empresas, sino que son fruto de factores externos y del entorno. Dentro de ellas se pueden establecer dos categorías: las relacionadas con el país de destino y las relacionadas con el país del exportador. Las primeras recogen las derivadas del mercado, las político-legales, las económicas y las socioculturales. Entre las segundas las hay de tipo gubernamental, sectorial y geográfico. Normalmente son las primeras que perciben las empresas.

#### 3.1. Barreras relacionadas con el país de destino

Por lo general, las barreras relacionadas con el entorno del país de destino tienen una repercusión rápida y es difícil predecirlas con anterioridad. Afectan tanto a exportadores noveles, como intermitentes y regulares<sup>28</sup>. Dentro de esta categoría hay varios tipos de barreras: de mercado, político-legales, económicas y socioculturales<sup>29</sup>. Las que mayor impacto tienen son las relacionadas con el mercado y las político-legales.

---

<sup>28</sup> CRICK, D., "The decision to discontinue exporting: SMEs in two U.K. trade sectors", en *Journal of Small Business Management*, 40.1 (2002) 66-77; LEONIDOU, L. C., "An analysis...", o.c.; EUROPEAN COMMISSION, "Drivers of SME internationalization", 2014.

<sup>29</sup> OECD, "Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation" *Organization for Economic Co-operation and Development* (2009).

### 3.1.1. De mercado

Una vez que se traspasan las fronteras internacionales para vender lo normal es encontrar tres tipos de competidores en el mercado: productores domésticos, competidores de otros países y exportadores del mismo país de origen que el exportador. La competencia intensa es una de las barreras más comunes a las que se enfrenta el exportador. Por otra parte, y también con relación al mercado, hay que tener en cuenta el poder de negociación del exportador y la distancia física como obstáculos a salvar en la actividad internacional<sup>30</sup>. Conocer los actores que participan en él, saber valorar su poder y una adecuada gestión se presentan decisivos en el éxito y en la supervivencia exportadora de las pymes.

La convergencia de vendedores locales, exportadores internacionales y exportadores del mismo país de origen del exportador hace que, a no ser que se decida entrar a un nicho de mercado, la competencia sea una gran barrera que afrontar. Una de las claves para que las empresas puedan superar esta dificultad es la de utilizar modos de entrada al mercado de destino con fórmulas directas y cercanas al cliente<sup>31</sup>.

El poder de negociación del cliente y del canal constituyen una barrera porque influyen directamente en el precio y las condiciones de la exportación. El poder de negociación del exportador disminuye si el cliente es demasiado grande para él. Si no hay un poder negociador equilibrado, habrá una repercusión negativa en la rentabilidad para el exportador<sup>32</sup>.

La distancia física es una barrera que incluye más factores que el espacio a recorrer. Está muy relacionada con el grupo de barreras internas de logística del que se habló antes y con los costes. Incluye aspectos como estudio del embalaje, almacenaje de los productos, manipulación, transporte y gestión administrativa asociada a la distribución<sup>33</sup>. La distancia siempre es un problema, de mayor o menor envergadura dependiendo del producto y del destino. Por un lado, implica adaptar el producto físicamente a las condiciones del transporte, sobre todo cuando se trata de mercancía que hay que consolidar con otra, y aprovechar el espacio de la unidad de transporte. Por otro lado, obliga a conocer los medios de transporte y la operativa de las aduanas. Aunque la gestión del transporte se

---

<sup>30</sup> DOOLE, I., y LOWE, R., *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. 5. South Western Educational Publishing, 2008; PEIRATS, F., y NICOT, P., *Negociación...*, o.c.

<sup>31</sup> DOOLE, I., y LOWE, R., *International...*, o.c.; CARNICER SOSPEDRA, D., *Cómo vender...*, o.c.

<sup>32</sup> PEIRATS, F., y NICOT, P., *Negociación...*, o.c.

<sup>33</sup> GARRIDO BUJ, S., *Manual de gestión de empresas*, Madrid, Editorial Universitas, UNED, 2011.

suele externalizar en transitarios u operadores logísticos, las empresas deberían tener el control de la operación. Una buena gestión del proceso y la utilización adecuada de recursos como los Incoterms pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso exportador, marcando las posibilidades de supervivencia exportadora de la empresa.

### 3.1.2. Político-legales

Las barreras de tipo político-legal las forman los obstáculos arancelarios, las regulaciones, restricciones y el proteccionismo, la inestabilidad política en los países de destino y la complejidad en la operativa de exportación y burocracia<sup>34</sup>.

La tendencia general en los últimos 50 años ha sido la creación de acuerdos comerciales y la reducción de aranceles entre países desarrollados. Los aranceles suponen un aumento de los costes de la exportación y, por tanto, del precio final. Esto conlleva una menor competitividad frente a productores nacionales. La decisión de imponer o elevar un arancel por parte de un determinado país puede ser una decisión rápida e inesperada para los exportadores. Esto hace que sea una de las principales barreras y, fácilmente, puede ser la causa de la intermitencia exportadora<sup>35</sup>. Una forma de superar esta barrera, utilizada por empresas con experiencia y recursos, es hacer uso de alternativas para acceder al mercado. Se puede recurrir a contratos de producción, cesión de marca o, incluso, a la compra de la empresa de destino<sup>36</sup>.

El uso de barreras no arancelarias es común en un gran número de países. Es necesario valorar su impacto durante el proceso de selección de mercados. Entre ellas se encuentran las de tipo sanitario, trámites aduaneros más complejos de lo habitual, etcétera. Son diferentes instrumentos para que un Estado pueda influir y restringir en el comercio internacional sin hacerlo formalmente. Siempre han existido tensiones entre los gobiernos partidarios del libre comercio y los que defienden la intervención del Estado en el comercio internacional. La primera postura defiende las ventajas que ofrece el libre comercio y la segunda adopta posturas proteccionistas que se justifican en el bienestar doméstico defendiendo la economía nacional frente al exterior. Las acciones de proteccionismo nacional y el incremento de los aranceles son incontrolables por las empresas. Suponen

---

<sup>34</sup> KRUGMAN, P. R., y OBSTFELD, M., *Economía internacional.*, 7, Madrid, Pearson Educación, 2006; FUGAZZA, M., y MOLINA, A.C., "On The Determinants Of Exports Survival", en *United Nations Conference on Trade and Development Study series no. 46* (2011).

<sup>35</sup> CRICK, D., "The decision to...", o.c.

<sup>36</sup> CARNICER SOSPEDRA, D., *Cómo vender...*, o.c.

una barrera al comercio mundial y tienen un impacto en sus flujos y en la intermitencia exportadora<sup>37</sup>. En los últimos 20 años se ha producido un impactante incremento de las medidas restrictivas al comercio, especialmente desde la crisis económica-financiera del 2008. Solo acuerdos entre bloques y países pueden derribar esta barrera.

La inestabilidad política es otra barrera a la exportación. Implica problemas de tres tipos: económicos, como la tendencia a inflación descontrolada o al déficit público; sociales, como corrupción o aspectos religiosos; y políticos como conflictos con otros países o cambios de gobierno. Estos problemas pueden afectar a los exportadores de numerosas maneras. Las empresas exportadoras noveles minimizan este riesgo dirigiendo sus ventas a mercados fiables. Esto conlleva riesgos como falta de diversificación o la saturación del mercado. En el caso español, entre las pymes, las empresas de tipo familiar son más propensas a diversificar en mercados fuera de la Unión Europea. Esto se debe a que suelen tener proyectos a largo plazo e intentan ampliar el número de mercados objetivo, aunque no sea rentable de inmediato<sup>38</sup>.

Finalmente, hay que tener en cuenta que muchas empresas que están iniciando su actividad de venta internacional se encuentran con el problema de la complejidad de la documentación asociada a la exportación. Son los documentos de medio de pagos internacionales, documentos aduaneros, contratos de compraventa, de transporte internacional, etcétera. Errores en estos asuntos pueden conllevar un riesgo e incluso el abandono de la exportación a un destino. Esto hace que las empresas se dirijan, en principio, de forma preferente a aquellos mercados donde hay menos barreras burocráticas por ser más fácil la entrada. Sin embargo, cuanto menos burocracia tiene un mercado, más fuerte es la competencia; mientras que cuanto más burocracia hay, menor será la competencia<sup>39</sup>.

### 3.1.3. Económicas

La estabilidad y situación económica de un país es un factor determinante en la estrategia de las empresas e influye en el éxito de la exportación. El primer problema de ámbito económico que se puede encontrar el exportador es el deterioro económico del país de destino. Otro posible problema es la fluctuación desfavorable de los tipos de cambio. Ésta viene determinada por

---

<sup>37</sup> KRUGMAN, P. R., y OBSTFELD, M., *Economía...*, o.c.; CRICK, D., "The decision to...", o.c.

<sup>38</sup> CARNICER SOSPEDRA, D. *Price in...*, o.c.

<sup>39</sup> LEONIDOU, L. C., "An analysis...", o.c.



variaciones económicas en los países implicados en el comercio y supone un riesgo para el mismo. El tipo de cambio puede implicar una pérdida de poder económico por parte del cliente del país de destino, o bien una pérdida de competitividad por parte del exportador. Además, el proceso de la gestión de cobros puede ser muy complejo. Ya sea por algún factor económico que lo dificulte, ya por la propia complejidad del proceso en algunos destinos<sup>40</sup>.

El entorno económico está formado por los factores que influyen en la capacidad de compra de un mercado. La principal consecuencia para los exportadores del deterioro económico de un país es la disminución del poder económico de sus habitantes. Los mercados internacionales no son atractivos para los exportadores cuando existe un deterioro económico que repercute en el consumo. En general, las consecuencias del deterioro económico son la disminución del consumo, la reducción de los beneficios y el ajuste a la baja de los precios. Algunos indicadores económicos sirven para predecir o valorar la situación del país: nivel de desempleo, renta per cápita, inflación, endeudamiento del país, etcétera. Existen países en los que esta barrera aparece de forma natural fruto de un cambio de ciclo económico<sup>41</sup>.

Otro posible obstáculo es la fluctuación desfavorable de tipo de cambio, que establece dos posibles escenarios. El habitual es el que existe entre dos países con distinta moneda y el otro es el que hay en regiones en las que todos los países utilizan la misma moneda. Esta barrera puede afectar especialmente a sectores que son muy sensibles al precio. La fluctuación desfavorable puede inducir a una discontinuidad exportadora. No obstante, una empresa puede mitigar el riesgo con el uso de una cobertura adecuada de estos cambios, o bien asumir el riesgo de intentar compensar las fluctuaciones a lo largo del tiempo. La fluctuación puede ser desfavorable en ambos sentidos: para el importador y para el exportador. El que la fluctuación desfavorable en el tipo de cambio pueda surgir de forma inesperada la convierte en una de las principales barreras fuera del control de las empresas<sup>42</sup>.

Finalmente, el cobro de una venta internacional no siempre es fácil. Aspectos como la diferencia de moneda, las diferencias legales, el tiempo entre venta y cobro, y el riesgo comercial de la operación hacen que la gestión del cobro sea un problema importante. El impacto de esta barrera varía en función de la fase de internacionalización en la que se encuentre la empresa exportadora. A mayor madurez, mayor facilidad para enfrentarse a los problemas derivados de la gestión del cobro. El exportador regular está más acostumbrado a la

---

<sup>40</sup> GARRIDO BUJ, S., *Manual de gestión...*, o.c.; LEONIDOU, L. C., "An analysis...", o.c..

<sup>41</sup> REINA PAZ, M., *Marketing...*, o.c.; LEONIDOU, L. C., "An analysis...", o.c.

<sup>42</sup> CRICK, D., "The decision to...", o.c.

utilización de los modernos medios de pago, los utilizan con eficiencia y los bancos los consideran clientes importantes por lo que lo tienen más fácil que las empresas exportadoras noveles<sup>43</sup>.

#### 3.1.4. Socioculturales

El comercio internacional lleva implícito tratar con clientes de diferentes culturas, mentalidades, religiones y lenguajes (verbal y no verbal) que dificultan las negociaciones y las operaciones de comercio exterior<sup>44</sup>. Esto influye en las negociaciones, los tiempos y los resultados. Hay tres barreras de tipo sociocultural: en la comunicación, culturales y religiosas y en las prácticas de negociación internacional. En ocasiones estas barreras se pueden salvar en mercados emergentes y difíciles mediante fórmulas colaborativas entre empresas. Habitualmente con empresas locales mediante una serie de variantes colaborativas que van más allá de una simple relación exportador-importador. Por ejemplo, *joint-venture* comercial o consorcios de exportación en destino<sup>45</sup>.

Los obstáculos o barreras en la comunicación son todos los factores que entorpecen o limitan la comunicación en un contexto internacional. Estos factores pueden deberse al entorno, al exportador o al cliente. Los factores del entorno que dificultan la comunicación suelen aparecer en países con infraestructuras deficientes, especialmente en países en vías de desarrollo. En el mejor de los casos se puede retrasar la comunicación y, en el peor, provocar malentendidos u obstaculizar la actividad internacional. Los factores por parte del exportador pueden ser los diferentes idiomas y culturas, la mala formulación del mensaje, el uso inadecuado del lenguaje no verbal o bien una actitud negativa o falta de empatía. Por parte del cliente esta barrera en la comunicación puede deberse a una falta de atención, sentirse presionado, prejuicios, o falta de retroalimentación<sup>46</sup>.

En el comercio internacional existen diferencias culturales en los hábitos del país de destino. Entre los aspectos más destacados que conforman esta barrera, están los diferentes niveles de educación, religión, valores, actitudes, etcétera, que provocan dificultades para el exportador. Además, la cultura tampoco es homogénea dentro de un mismo país. Es importante conocer el

---

<sup>43</sup> VARIOS, “La estrategia...”, o.c.

<sup>44</sup> CZINKOTA, M. R., y RONKAINEN, I.A., *International marketing...*, o.c.; VARIOS, *International marketing*, 15, New York, McGraw-Hill, 2011.

<sup>45</sup> CARNICER SOSPEDRA, D., *Cómo vender...*, o.c.

<sup>46</sup> CZINKOTA, M. R., y RONKAINEN, I.A., *International marketing...*, o.c.; LLAMAZARES, O., *Cómo negociar...*, o.c.; PEIRATS, F., y NICOT, P., *Negociación...*, o.c.

entorno empresarial del país, las normas de protocolo y las estrategias de negociación. Estos conocimientos se pueden adquirir con la experiencia, aunque es menos costoso hacerlo a través de la formación y la lectura. Algunas empresas recurren a agentes comerciales multilaterales que conocen la cultura empresarial del país para superar esta barrera en las primeras etapas.<sup>47</sup>

Por lo general las barreras socioculturales hacen que las negociaciones sean lentas y difíciles. La lentitud en la negociación internacional conlleva inevitablemente un coste al exportador y dificultan sus objetivos. La lentitud en las negociaciones es especialmente grave para los exportadores noveles. Por lo que, en general, en los procesos de selección de mercados se suele contemplar esta variable antes de comenzar a exportar. Un paradigma de lentitud en la negociación es el caso de Japón. En el caso español, el extremo opuesto es la venta en la Unión Europea, donde las negociaciones son especialmente rápidas para los países miembros<sup>48</sup>.

### 3.2. Barreras relacionadas con el país de origen

Las barreras externas no se encuentran solo en el país de destino de las exportaciones. También las hay relacionadas con el entorno del país de origen del exportador y la mercancía. Estas pueden dividirse en varios tipos. En primer lugar, las derivadas de la acción del Estado. En segundo lugar, las relacionadas con el sector económico al que pertenece el exportador. Y, por último, las derivadas de la ubicación geográfica de las empresas exportadoras y la mercancía.

#### 3.2.1. Gubernamentales

Las barreras de tipo gubernamental pueden aparecer tanto por la acción como por la inacción de los gobiernos. Hay tres barreras gubernamentales principales: la ineficacia de los programas de promoción exterior, la política comercial desfavorable y la complejidad burocrática.

Las empresas que están iniciando su actividad internacional se enfrentan a problemas que no pueden superar por sí solas. Es común que las entidades públicas diseñen e implementen programas de internacionalización. La eficacia de estos programas es variable y se muestra como un elemento importante

---

<sup>47</sup> LLAMAZARES, O., *Cómo negociar...*, o.c.; LEONIDOU, L. C., "An analysis...", o.c.

<sup>48</sup> LLAMAZARES, O., *Cómo negociar...*, o.c.

para la supervivencia exportadora, especialmente en los primeros momentos. Los programas públicos de exportación tienen dos tipos de receptores: los exportadores noveles y los regulares. En el caso de los primeros los programas van dirigidos a reducir el efecto desmotivador de las barreras a la exportación. Estos programas se centran en proveer de información a las empresas y ayudarlas a localizar y analizar mercados internacionales potenciales. En el caso de los exportadores regulares, los programas ayudan a establecer contactos internacionales, simplificar procedimientos y, sobre todo, a intentar afrontar restricciones en el comercio. Las ayudas también pueden ser económicas, como los programas de apoyo inicial a la actividad exportadora a pequeñas y medianas empresas, los seguros de crédito a la exportación para pymes, la concesión de créditos a tipos de interés inferiores a los de mercado, o, incluso, el aval público en operaciones de riesgo. El desconocimiento de la existencia de estas ayudas o el difícil acceso a ellas dificultan el inicio de la actividad exportadora<sup>49</sup>.

Los Estados pueden imponer controles y restricciones a los exportadores para vender productos concretos a ciertos países basándose en la seguridad o alguna política de protección nacional. Es crucial que los exportadores cumplan las regulaciones para mantener una imagen positiva en el país natal<sup>50</sup>.

Finalmente, los exportadores tienen que hacer frente a la burocracia que proviene de los gobiernos de su país de origen, como aduanas de salida, certificados sanitarios, de tipo fiscal, etcétera., y además a otras que provienen de ámbitos como el bancario, seguros, transporte, inspecciones, etcétera. La complejidad en la documentación hace que algunas empresas busquen fórmulas de venta indirectas que conlleven un menor papeleo y reduzcan los costes fijos. Estas fórmulas suelen incluir a varios intermediarios, alargando el canal de comercialización, reduciendo los beneficios, e implicando un menor contacto con el cliente final. Además de ser un proceso complejo, los trámites burocráticos conllevan un coste, que variará en función del producto y de las exigencias del país de origen y de destino<sup>51</sup>.

### 3.2.2. Sectoriales

La exportación difiere en función del sector de actividad. Las empresas de un mismo sector están vinculadas. Se transmiten conocimientos entre ellas y se apoyan en las externalidades de la propia industria. Sin embargo, también se

---

<sup>49</sup> LEONIDOU, L. C., “An analysis...”, o.c.; VARIOS, “La estrategia...”, o.c.

<sup>50</sup> KRUGMAN, P. R., y OBSTFELD, M., *Economía internacional*, 7, Madrid, Pearson Educación, 2006.

<sup>51</sup> CARNICER SOSPEDRA, D., *Cómo vender...*, o.c.

transmiten malas prácticas, prejuicios o imagen, que puede ser positiva o negativa. Hay dos barreras relacionadas con el sector: por un lado, la posible existencia de una imagen negativa del propio sector, y por otro, los problemas sectoriales<sup>52</sup>.

La pertenencia a un sector económico de un país hace que una empresa parta con una reputación incluso antes de empezar a exportar. Esta imagen puede ser positiva o negativa. Pueden existir diferentes percepciones sobre la reputación de un país dependiendo del destino. La imagen y su percepción por parte del cliente afectan especialmente al posicionamiento del precio de un producto. Además, la imagen puede cerrar canales de venta y dificultar la localización de colaboradores en el país de destino. En general, una mala imagen provoca una falta de interés por parte del mercado objetivo hacia el producto y la empresa exportadora. La imagen, tanto sectorial como individual, se considera una variable estratégica que solo puede desarrollar en un medio-largo plazo. La falta de marca e imagen es una barrera de entrada incluso peor que cualquier barrera técnica.<sup>53</sup>

La imagen del país de origen afecta tanto positiva como negativamente al producto o a la marca. Los estereotipos que el cliente tiene de una región influyen en la apreciación de calidad, seguridad y precio<sup>54</sup>. Finalmente, hay que señalar que cambiar una imagen desfavorable es un proceso especialmente lento porque se debe luchar contra la inercia creada por muchos actores diferentes.

La colaboración entre empresas de un mismo sector presenta numerosas ventajas. Se comparten gastos comerciales y sobre todo se pueden afrontar más riesgos cuando se cuenta con el apoyo de otras empresas<sup>55</sup>. Esto se pierde en caso de crisis en el sector, incluso pudiendo llevar a una situación donde cada empresa se preocupe solo por su propio beneficio.

### 3.2.3. Geográficas

La ubicación geográfica tiene una doble vertiente. Por un lado, la ubicación física y, por otro, la imagen del territorio. Paul Krugman apunta que la ubicación geográfica es una pieza clave para el comercio internacional<sup>56</sup>. En

---

<sup>52</sup> VARIOS, “La estrategia...”, o.c.; CARNICER SOSPEDRA, D., *Cómo vender...*, o.c.; JORGE-MARTÍN, R., “Principales barreras a la exportación de vino de Castilla-La Mancha”, en *La Semana Vitivinícola*, 3584 (2021) 159-162.

<sup>53</sup> RUGMAN, A. M., y HODGETTS., R.M., *International Business: A strategic marketing approach*, London, McGraw-Hill, 1995; REINA PAZ, M., *Marketing...*, o.c., VARIOS, *Alianzas inteligentes...*, o.c.

<sup>54</sup> RUGMAN, A. M., y HODGETTS, R.M., *International marketing...*, o.c.

<sup>55</sup> CARNICER SOSPEDRA, D., *Cómo vender...*, o.c.

<sup>56</sup> KRUGMAN, P. R., y OBSTFELD, M., *Economía...*, o.c.

muchos casos, el nombre del país o región se asocia directamente a la calidad del producto, a su precio, etcétera<sup>57</sup>. Hay dos barreras a la exportación relacionadas con la ubicación de las empresas. Por un lado, el aspecto tangible de la ubicación física y por otro lado el aspecto intangible de la imagen territorial de su ubicación.

La ubicación física de las empresas suele estar muy condicionada por los recursos disponibles. Estos recursos pueden tener una naturaleza muy distinta dependiendo del sector que operen las empresas. Dependiendo de la ventaja competitiva que pueda obtener la empresa, la ubicación territorial variará. La ubicación geográfica dentro del país de origen tiene un impacto importante en la exportación. Además, la concentración de empresas en áreas locales delimitadas aumenta su actividad exportadora e influye positivamente en los potenciales exportadores, animándolos a superar las barreras para iniciar la exportación. La propensión exportadora de una región ejerce una suerte de efecto contagio en todas las empresas de esta, favoreciendo su internacionalización<sup>58</sup>.

Los consumidores internacionales generalmente no han estado en el país de origen de los productos que compran. Sin embargo, sí que tienen una imagen de este. La imagen de un país repercute sobre la imagen de los productos que sus empresas venden en el exterior. Idealmente, esta imagen será una garantía, calidad y fiabilidad, pero puede ser también un obstáculo si esas percepciones son negativas. Para el consumidor un producto es el conjunto de características y atributos que el consumidor percibe y cree que dicho producto tiene<sup>59</sup>. La imagen territorial es uno de esos atributos y las empresas pueden utilizarlo a su favor.

#### IV. CONCLUSIONES

La exportación no es una actividad fácil. Está minada de obstáculos que dificultan la operatividad de las empresas. Sin embargo, a pesar de las dificultades que implican, las barreras sirven para disminuir la competencia y, en cierta manera, proteger al exportador. La inversión en tiempo y trabajo para superar las barreras a la exportación acaba dando fruto, aunque generalmente es a medio o largo plazo. De ahí la importancia de la supervivencia exportadora y la continuidad.

---

<sup>57</sup> JORGE-MARTÍN, R., “El arraigo territorial en la internacionalización...”, o.c.

<sup>58</sup> CAVUSGIL, S. T., “Organizational...”, o.c.; GRANT, R. M., *Contemporary Strategy...*, o.c.; MESIAS, *Perfil de la Pyme Exportadora en España. Observatorio MESIAS de Pymes Exportadoras, 2019*, Madrid, Ed. MESIAS-Inteligencia de Marca España, 2019.

<sup>59</sup> CARNICER SOSPEDRA, D., *Price in international...*, o.c.

La clasificación de las barreras en internas y externas facilita que las empresas triunfen sobre ellas. Las barreras internas exigen una reorganización, así como la adquisición de conocimientos, recursos y la adaptación del producto, precio, distribución y promoción. Su superación conlleva una reestructuración y la canalización de inversiones hacia la exportación. Las barreras internas tienen mayor importancia para los exportadores noveles por la falta de experiencia. Hacen necesario realizar mayores cambios en su idea de negocio y organización empresarial. Las barreras internas se asocian a las debilidades de las empresas.

Por otro lado, las barreras externas exigen necesariamente la adaptación de las empresas a toda una serie de factores que escapan a su control, tanto en su propio país de origen, como, lo que suele ser más problemático, en el de destino. Las barreras externas tienen importancia para todos los exportadores, pero son las que más pueden impactar en la actividad de los exportadores regulares y con experiencia porque exigen nuevos cambios y adaptaciones. Las barreras externas suponen amenazas claras a la actividad exportadora de las empresas.

Así, la superación de las barreras a la exportación es algo necesario para la supervivencia y éxito exportador. La clave para enfrentarse a ellas es la proactividad, materializada normalmente en un adecuado plan de exportación que contemple la diversificación de mercados y la puesta en valor de aquellas características que refuercen y diferencien el producto. El proceso de internacionalización irá resultando más sencillo según las empresas vayan adquiriendo experiencia por medio de la regularidad. Finalmente, la capacidad de adaptación será la clave para extender la supervivencia exportadora y hacer frente a las barreras externas. Uno de los elementos más importantes para preservar esa capacidad de adaptación es la ejecución de una buena política de precios, que permita la creación de un margen de actuación para hacer frente a los problemas que escapan al control del exportador.

Inciendo en la temática de este artículo, futuras líneas de investigación quedan abiertas. La principal es el análisis del impacto de las barreras en cada tipo de exportador en función de su regularidad, de su tamaño, de su sector, etcétera. También sería interesante la investigación de los instrumentos que facilitan la superación de las barreras, así como de la percepción que los exportadores tienen de las mismas.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDRIDES, C. G., "How the major obstacles to expansion can be overcome", en *Atlanta Economic Review*, 21.5 (1971) 12-15.

- CARNICER SOSPEDRA, D., *Cómo vender en el exterior*, Valencia, Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), 2014.
- CARNICER SOSPEDRA, D., *Price in international marketing*, Madrid, ESIC Editorial, 2016.
- CAVUSGIL, S. T., *Organizational determinants of the firm's export behavior: an empirical analysis. Ph. D. dissertation*. The University of Wisconsin, 1976.
- CRICK, D., "The decision to discontinue exporting: SMEs in two U.K. trade sectors", *Journal of Small Business Management*, 40.1 (2002) 66-77.
- CZINKOTA, M. R. , y RONKAINEN I.A., *International marketing*, 10. South-Western College Publishing, 2012.
- DOOLE, I., y LOWE, R., *International marketing strategy: analysis, development and implementatio*, 5, South Western Educational Publishing, 2008.
- EUROPEAN COMMISSION, "Drivers of SME internationalization", 2014.
- FUGAZZA, M., y MOLINA, A.C., "On The Determinants Of Exports Survival", en *United Nations Conference on Trade and Development*, Study series no. 46 (2011): <[https://unctad.org/system/files/official-document/itcdtab47\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/itcdtab47_en.pdf)>.
- GARCÉS, L., y HUERTA, E., "Las empresas españolas entre el cambio de la inercia: la relevancia de la gestión", en *Economistas*, 162 (2018) 157-169.
- GARRIDO BUJ, S., *Manual de gestión de empresas*, Madrid, Editorial Universitas, UNED, 2011.
- GRANT, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, 9, London, John Wiley & Sons Ltd, 2016.
- JORGE-MARTÍN, R., "El arraigo territorial en la internacionalización del vino español", en *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 53 (2020a) 353-378.
- JORGE-MARTÍN, R., "Bajo precio y supervivencia exportadora del vino castellanomanchego", en *La Semana Vitivinícola*, 3577 (2020b) 1722-1726.



- JORGE-MARTÍN, R., “Principales barreras a la exportación de vino de Castilla-La Mancha”, en *La Semana Vitivinícola*, 3584 (2021) 159-162.
- JORGE-MARTÍN, R., “Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión”, en *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 55 (2022) 245-268.
- KRUGMAN, P. R., y OBSTFELD, M., *Economía internacional*, 7, Madrid, Pearson Educación, 2006.
- LEONIDOU, L. C., “An analysis of the barriers hindering small business export development”, en *Journal of Small Business Management*, 42.3 (2004) 279-302.
- LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, O., *Cómo negociar con éxito en 50 países*, 2, Madrid, Global Marketing Strategies, 2004.
- MESIAS, *Perfil de la Pyme Exportadora en España. Observatorio MESIAS de Pymes Exportadoras, 2019*, Madrid, Ed. MESIAS-Inteligencia de Marca España, 2019.
- OECD, “Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation”, en *Organization for Economic Co-operation and Development* (2009).
- PEIRATS MELCHOR, F., y NINOT ALAGARDA, P., *Negociación internacional*, 2. Barcelona, Marcombo, 2020.
- PINHO, J. C., y MARTINS. L., “Exporting barriers: insights from Portuguese small- and medium- sized exporters and non-exporters”, en *Journal of international Entrepreneurship*, 8.3 (2010) 254-272.
- REINA PAZ, M., *Marketing: introducción y casos prácticos*, Madrid, Editorial Sanz y Torres, UNED, 2020.
- RUGMAN, A. M., y HODGETTS, R.M., *International business: a strategic marketing approach*, London, McGraw-Hill, 1995.
- VARIOS, *International marketing*, 15, New York, McGraw-Hill, 2011.
- VARIOS, “La estrategia de internacionalización y la empresa”, en *Manual de internacionalización*, 2, Madrid, ICEX España, Exportaciones e Inversiones y el Centro de Estudios Económicos y Comerciales, 2017, pp. 107-217.
- VARIOS, *Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones*, Madrid McGraw-Hill, 2021.

## VI. ANEXOS

Figura 1: Barreras a la exportación

<b>BARRERAS A LA EXPORTACIÓN</b>			
<b>NATURALEZA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>TIPO</b>	<b>BARRERAS</b>
<b>BARRERAS INTERNAS</b>	<b>Relacionadas con los recursos</b>	De cultura empresarial	Actitud reactiva y falta de cultura exportadora Aversión al riesgo
		De conocimiento	Falta de información de mercado Dificultad para seleccionar mercados y forma de acceso Dificultad para contactar con clientes clave Dificultad de acceso a las ayudas a la exportación Falta de experiencia en comercio exterior
		Económicos	Elevado coste de la internacionalización Dificultad de financiación entre venta y cobro
		Humanos	Falta de estrategia y plan de exportación Falta de personal especializado en exportación Falta de directivos con formación internacional
		De producción	Limitaciones de producción Falta de innovación
		Tamaño empresarial	Falta de tamaño empresarial

	<b>Relacionadas con el marketing</b>	De producto	Coste de adaptación del producto Exigencias de calidad, homologación o sanitarias Diferencias en las costumbres sobre el uso del producto Necesidad de nuevos productos
		De precio	Falta de estrategia de precios Dificultad para cotizar precios Dificultad para fijar precios Dificultad para ofrecer precios competitivos
		De distribución	Complejidad de los canales de distribución Dificultad para obtener representación Lentitud en las negociaciones
		De logística	Costes de transporte, embarque y documentación Dificultad logística
		De promoción	Dificultad para la promoción internacional Falta de control y de retroalimentación

<b>BARRERAS EXTERNAS</b>	<b>Relacionadas con el país de destino</b>	De mercado	Competencia en mercados de destino Poder de negociación del cliente y del canal de distribución Distancia física
		Político-legales	Aranceles elevados Regulaciones, restricciones y proteccionismo Inestabilidad política en mercados de destino Complejidad en la documentación de exportación
		Económicas	Deterioro económico del país de destino Fluctuación desfavorable del tipo de cambio Complejidad del proceso de gestión de cobros internacionales
		Socioculturales	Diferencias en la comunicación Diferencias culturales Lentitud de la negociación internacional
	<b>Relacionadas con el país de destino</b>	Gubernamentales	Ineficacia de los programas de promoción exterior Política comercial desfavorable Complejidad burocrática

		Sectoriales	Imagen desfavorable del sector Problemas sectoriales
		Geográficas	Ubicación física Imagen territorial

Fuente: LEONIDOU, L. C., “An analysis...”, o.c., pp. 279-302; ARTEAGA, J., et al., “La estrategia...”, o.c. Elaboración propia.

Figura 2: Impacto<sup>60</sup> de las barreras internas relacionadas con los recursos según la regularidad exportadora<sup>61</sup>

<b>BARRERAS INTERNAS A LA EXPORTACIÓN SEGÚN LA REGULARIDAD EXPORTADORA DE LAS PYMES</b>	<b>Impacto sobre los exportadores</b>		
	<b>Noveles</b>	<b>Intermitentes</b>	<b>Regulares</b>
<b>RELACIONADAS CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA</b>			
<b>BARRERAS DE CULTURA EMPRESARIAL</b>			
<b>Actitud reactiva y falta de cultura exportadora</b>	muy alto	alto	bajo
<b>Aversión al riesgo</b>	muy alto	alto	bajo
<b>BARRERAS DE CONOCIMIENTO</b>			
<b>Falta de información de mercado</b>	muy alto	moderado	bajo
<b>Dificultad para para seleccionar mercados y forma de acceso</b>	muy alto	moderado	bajo
<b>Dificultad para contactar con clientes clave</b>	muy alto	alto	bajo
<b>Dificultad de acceso a las ayudas a la exportación</b>	alto	bajo	muy bajo
<b>Falta de experiencia en comercio exterior</b>	muy alto	alto	bajo

<sup>60</sup> Clasificación del impacto de las barreras sobre los exportadores: muy alto (puede impedir totalmente la exportación); alto (tiene un alto coste superarlas); moderado (la exportación es factible); bajo (exige adaptaciones sencillas); muy bajo (apenas supone un problema).

<sup>61</sup> Se establecen tres categorías de exportadores. Exportador novel: pymes que acaban de iniciarse en la actividad exterior. Exportador intermitente es un exportador con experiencia previa pero no está consolidado como exportador y vende al exterior intermitentemente. Exportador regular es la empresa exportadora consolidada y que haya realizado al menos una operación de exportación en cada uno de los últimos 4 años.

<b>BARRERAS ECONÓMICAS</b>			
<b>Elevado coste de la internacionalización</b>	alto	alto	bajo
<b>Dificultad de financiación entre venta y cobro</b>	alto	muy alto	moderado
<b>BARRERAS HUMANAS</b>			
<b>Falta estrategia y plan exportación</b>	muy alto	bajo	bajo
<b>Falta de personal especializado en exportación</b>	muy alto	bajo	bajo
<b>Falta de directivos con formación internacional</b>	muy alto	alto	moderado
<b>BARRERAS DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>Limitaciones de producción</b>	alto	muy alto	moderado
<b>Falta de innovación</b>	moderado	moderado	moderado
<b>BARRERAS DE TAMAÑO EMPRESARIAL</b>			
<b>Falta de tamaño empresarial</b>	alto	alto	moderado
<b>RELACIONADAS CON EL MARKETING</b>			
<b>BARRERAS DE PRODUCTO</b>			
<b>Coste de adaptación del producto</b>	moderado	bajo	muy bajo
<b>Exigencias de calidad, homologación o sanitarias</b>	moderado	bajo	bajo
<b>Diferencias en las costumbres sobre el uso del producto</b>	bajo	bajo	bajo
<b>Necesidad de nuevos productos</b>	muy bajo	bajo	moderado
<b>BARRERAS DE PRECIO</b>			
<b>Falta de estrategia de precios</b>	muy alto	alto	moderado
<b>Dificultad para cotizar precios</b>	moderado	moderado	bajo
<b>Dificultad para fijar precios</b>	alto	muy alto	alto
<b>Dificultad de ofrecer precios competitivos</b>	muy alto	muy alto	muy alto
<b>BARRERAS DE DISTRIBUCIÓN</b>			
<b>Complejidad canales distribución</b>	alto	moderado	bajo
<b>Dificultad para obtener representación</b>	muy alto	alto	moderado
<b>Lentitud en las negociaciones</b>	alto	moderado	bajo
<b>BARRERAS DE LOGÍSTICA</b>			
<b>Costes de transporte, embarque y documentación</b>	alto	muy alto	alto
<b>Dificultad logística</b>	moderado	moderado	bajo

<b>BARRERAS DE PROMOCIÓN</b>			
<b>Dificultad para la promoción internacional</b>	muy alto	alto	bajo
<b>Falta de control y de retroalimentación</b>	bajo	bajo	moderado

Fuente: CRICK, D., "The decision to...", o.c., pp. 66-77; LEONIDOU, L. C., "An analysis...", o.c., pp. 279-302. Elaboración propia.

*Figura 3: impacto<sup>62</sup> de las barreras externas a la exportación según la regularidad exportadora<sup>63</sup>*

<b>BARRERAS EXTERNAS A LA EXPORTACIÓN SEGÚN LA REGULARIDAD EXPORTADORA DE LAS PYMES</b>	<b>Impacto sobre los exportadores</b>		
	<b>Noveles</b>	<b>Intermitentes</b>	<b>Regulares</b>
<b>RELACIONADAS CON EL PAÍS DE DESTINO</b>			
<b>BARRERAS DE MERCADO</b>			
<b>Competencia en mercados de destino</b>	alto	muy alto	alto
<b>Poder de negociación del cliente y del canal de distribución</b>	alto	moderado	moderado
<b>Distancia física</b>	alto	alto	moderado
<b>BARRERAS POLÍTICO-LEGALES</b>			
<b>Aranceles elevados</b>	alto	muy alto	alto
<b>Regulaciones, restricciones y proteccionismo</b>	alto	muy alto	alto
<b>Inestabilidad política en mercados de destino</b>	moderado	alto	alto
<b>Complejidad en la documentación de exportación</b>	alto	moderado	bajo

<sup>62</sup> Clasificación del impacto de las barreras sobre los exportadores: muy alto (puede impedir totalmente la exportación); alto (tiene un alto coste superarlas); moderado (la exportación es factible); bajo (exige adaptaciones sencillas); muy bajo (apenas supone un problema).

<sup>63</sup> Se establecen tres categorías de exportadores. Exportador novel: pymes que acaban de iniciarse en la actividad exterior. Exportador intermitente es un exportador con experiencia previa pero no está consolidado como exportador y vende al exterior intermitentemente. Exportador regular es la empresa exportadora consolidada y que haya realizado al menos una operación de exportación en cada uno de los últimos 4 años.

<b>BARRERAS ECONÓMICAS</b>			
<b>Deterioro económico del país de destino</b>	alto	alto	alto
<b>Fluctuación desfavorable del tipo de cambio</b>	moderado	muy alto	alto
<b>Complejidad del proceso de gestión de cobros internacionales</b>	alto	moderado	bajo
<b>BARRERAS SOCIOCULTURALES</b>			
<b>Diferencias en la comunicación</b>	alto	moderado	muy bajo
<b>Diferencias culturales</b>	alto	moderado	muy bajo
<b>Lentitud en la negociación internacional</b>	alto	moderado	bajo
<b>RELACIONADAS CON EL PAÍS DE ORIGEN</b>			
<b>BARRERAS GUBERNAMENTALES</b>			
<b>Ineficiencia de los programas de promoción exterior</b>	muy alto	alto	bajo
<b>Política comercial desfavorable</b>	alto	muy alto	moderado
<b>Complejidad burocrática</b>	moderado	bajo	muy bajo
<b>BARRERAS SECTORIALES</b>			
<b>Imagen desfavorable del sector</b>	muy alto	moderado	moderado
<b>Problemas sectoriales</b>	alto	alto	moderado
<b>BARRERAS GEOGRÁFICAS</b>			
<b>Ubicación física</b>	moderado	moderado	bajo
<b>Imagen del territorial</b>	muy alto	moderado	moderado

Fuente: CRICK, D., "The decision to...", pp. 66-77; LEONIDOU, L. C., "An analysis...", pp. 279-302. Elaboración propia.