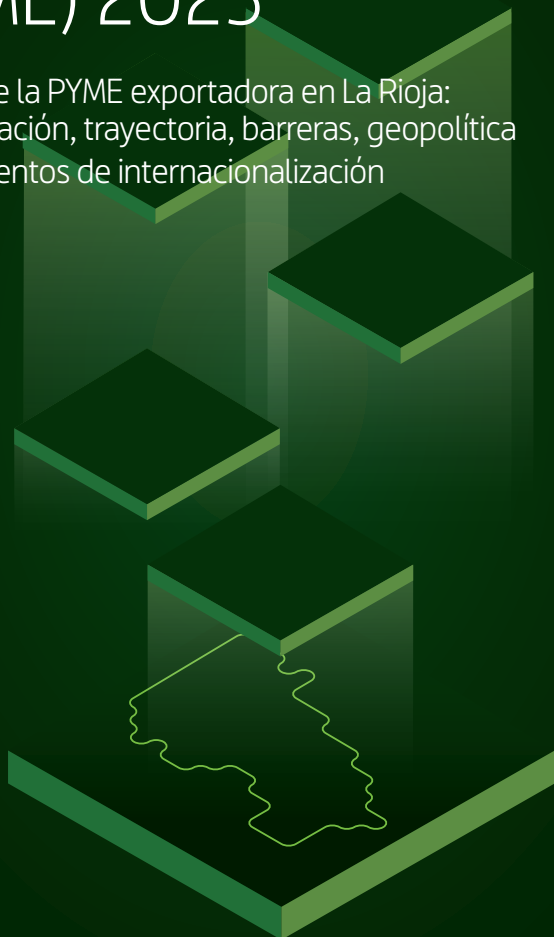


Estudio de la **Pequeña y Mediana Empresa** (PYME) 2025

Análisis de la PYME exportadora en La Rioja:
caracterización, trayectoria, barreras, geopolítica
e instrumentos de internacionalización



Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) 2025

**Análisis de la PYME exportadora en La Rioja:
caracterización, trayectoria, barreras, geopolítica e
instrumentos de internacionalización**

Mayo 2026

© Textos, de los autores

Diseño y maquetación: Lles

Depósito Legal: LR 681-2026

ISBN: 979-13-88189-20-3

Impreso en España - Printed in Spain

Este trabajo ha sido financiado por el Vicerrectorado de Transferencia de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) 2025

Análisis de la PYME exportadora en La Rioja: caracterización, trayectoria, barreras, geopolítica e instrumentos de internacionalización

COORDINACIÓN:

José Antonio Clemente Almendros

AUTORES:

José Antonio Clemente Almendros

Iván Pastor Sanz

Isabel Diez Vial

Virginia García Navas

Leyre Barco Escribano

Francisco Manuel Somohano Rodríguez

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

María Blanco Hernández

Marcelo Vallejo García

Dulce Saldaña Jehovanni

Fabrizio Velarde Molina

María Emilia Bahamondes Rosado

Alejandro Díaz Pelaez

Tomás González Cruz

Florin Teodor Boldeanu

Samer Ajour El-Zein

CON EL PATROCINIO DE:

unir UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DE LA RIOJA



La Rioja

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	11
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1. Estructura de la muestra	15
2.2. Selección de variables y diseño del cuestionario	16
2.3. Análisis estadístico de los datos	17
3. TRAYECTORIA EXPORTADORA	19
3.1. Perfiles Exportadores	19
3.2. Caracterización perfiles exportadores	20
4. BARRERAS INTERNAS PARA LA EXPORTACIÓN	31
4.1. Barreras Internas	31
4.2. Caracterización de las barreras internas	33
4.3. Análisis detallado de barreras internas específicas	36
5. SITUACIÓN GEOPOLÍTICA	47
5.1. Introducción a la situación geopolítica y su relevancia para las pymes riojanas	47
5.2. Caracterización del impacto geopolítico percibido	49
5.3. Análisis detallado de impactos geopolíticos clave	66
6. INSTRUMENTOS EXPORTACIÓN	83
6.1. Introducción a los instrumentos de apoyo a la exportación	83
6.2. Caracterización de los instrumentos de apoyo a la exportación	89
7. RESUMEN EJECUTIVO	105
8. REFERENCIAS	111

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio analiza las pymes exportadoras de La Rioja poniendo el foco en su trayectoria internacional, las barreras internas que condicionan su actividad, el impacto de la situación geopolítica y el uso de instrumentos de apoyo a la exportación. Se trata de empresas con una marcada vocación exterior, altamente internacionalizadas, que operan en múltiples mercados y destinan una parte significativa de su facturación a las ventas al exterior. Mostramos los distintos perfiles exportadores así como una caracterización de estos.

Nuestro estudio se enmarca en la colaboración impulsada entre la Consejería de Economía, Innovación, Empresa y Trabajo Autónomo del Gobierno de La Rioja y la Universidad Internacional de La Rioja. El objeto de la citada colaboración lo constituye la realización por el Grupo de Investigación «Observatorio para la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa» de un estudio en I+D sobre «la generación de evidencia empírica sobre las pymes riojanas» y la transferencia de dicho conocimiento a la Consejería, de manera que le permita la mejora de las políticas públicas regionales relacionadas con dichas pymes.

Examinamos la trayectoria exportadora y los perfiles de las pymes riojanas que venden en el exterior, atendiendo a su tamaño, sector de actividad, intensidad exportadora y grado de diversificación de

mercados, con el objetivo de comprender mejor cómo se relacionan el crecimiento empresarial y la expansión internacional. Sobre esta base, profundizamos en las barreras internas a la exportación, las dificultades de acceso a canales de distribución, la necesidad de información fiable sobre mercados, la adecuación del capital humano o las limitaciones organizativas y financieras que pueden frenar el desarrollo de su actividad internacional.

También incorporamos en nuestro análisis el contexto geopolítico, derivado de los recientes eventos internacionales y las consecuentes tensiones comerciales, conflictos y cambios regulatorios, para analizar cómo las pymes exportadoras riojanas perciben los riesgos e incertidumbres del entorno y de qué manera estos condicionan sus decisiones de internacionalización, sus expectativas de inversión y su planificación de mercado.

Finalmente, evaluamos los instrumentos de apoyo a la exportación disponibles para las pymes en La Rioja, así como su grado de utilización, con especial atención a los programas regionales de internacionalización y a las iniciativas orientadas a reforzar la competitividad, la innovación y la capacidad de acceso a nuevos mercados.

En conjunto, nuestro análisis persigue poder ofrecer una visión integrada y aplicada de la realidad de la pyme exportadora riojana, identificando tanto sus fortalezas en términos de gestión, experiencia e intensidad exportadora como los principales retos que afronta para consolidar su presencia en los mercados internacionales y sostener su crecimiento futuro.

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de una encuesta realizada a directivos de 133 pymes riojanas exportadoras. Tanto en La Rioja como en España, la muestra está compuesta por microempresas (6 a 9 trabajadores), pequeñas empresas (10 a 49) y medianas empresas (50 a 249). El trabajo de campo se realizó durante los meses de abril, mayo y junio de 2025. Hay que señalar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado el secreto estadístico de la información facilitada por los participantes en el estudio.

1. INTRODUCCIÓN

Finalmente, cabe destacar, que no es objetivo de este informe juzgar la situación de las pymes, sino la de ofrecer una visión integral de las empresas, que ponga de manifiesto virtudes y/o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas oportunas para potenciar las primeras y ajustar los segundos.

02

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Estructura de la muestra

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, es necesario definir los criterios de estratificación que serán función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población o universo objeto de estudio y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Asimismo, deben estar relacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que, partiendo de una muestra agregada fija, la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de criterios y estratos debe ser moderado y congruente con el tamaño de la muestra.

En este trabajo se fijaron los siguientes estratos: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios), tamaño (microempresas, pequeñas y medianas empresas) y Comunidades Autónomas (para el caso de la muestra de pymes españolas). Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. El trabajo de campo se llevó a cabo a través de una encuesta telefónica (CATI) y una plataforma online. No obstante, para el caso de La Rioja, se trabajó exclusivamente con pymes riojanas exportadoras.

A partir de la base del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), se realizó una búsqueda de pymes aplicando un doble filtro: número de empleados entre 6 y 249 y ubicadas en La Rioja. A continuación, se filtró por las que se encontraban activas y aquellas clasificadas como exportadoras. Finalmente se realizó un proceso de análisis individual del perfil de las mismas para asegurar la consistencia y calidad de la selección obtenida. El número de empresas obtenido finalmente fue de 387 pymes riojanas exportadoras. La muestra finalmente obtenida fue de 133 empresas riojanas exportadoras.

Cuadro 2.1_Distribución de la muestra por sector y tamaño

Nacional	Nº de empresas	Porcentaje
Industria	102	76,7%
Construcción	1	0,7%
Comercio	24	18,1%
Servicios	6	4,5%
Total La Rioja	133	100%

En el Cuadro 2.1 puede verse la distribución por actividad económica y tamaño de la empresa. El error muestral para la muestra de pymes riojanas es de 6,8% para las pymes riojanas exportadoras y 8,2% para las pymes en general de La Rioja.

2.2. Selección de las variables y diseño del cuestionario

Se diseñó un cuestionario dirigido a los gerentes de las pymes con el propósito de adquirir la información de las variables. El propósito de esta investigación es recolectar, mediante esta herramienta, la información esencial de manera precisa y concisa. Se ha puesto un énfasis particular en la organización y la estructura de los bloques de preguntas durante su desarrollo, intentando que sean lo más concisos posible para lograr una redacción apropiada que reduzca las dificultades de interpretación y simplifique la recolección de datos en el proceso de completar el cuestionario.

Su diseño se realizó en diversas reuniones de trabajo con un equipo de trabajo de la Consejería de Economía, Innovación,

Empresa y Trabajo Autónomo de la Rioja, más concretamente con el área de Internacionalización de la misma. En dichas reuniones se abordaron sus necesidades concretas, derivadas del objeto del Convenio que da origen al presente estudio, así como su correspondiente reflejo en el diseño de nuestro estudio.

2.3. Análisis estadístico de los datos

En una primera fase, se procedió al análisis estadístico de las variables e ítems incluidos en la encuesta. A continuación, consensado con el equipo de trabajo de la Consejería, se profundizó en aquellas cuestiones que destacaban, bien por su significatividad, bien por su importancia.

Cuando se analizan diferencias porcentuales se ha utilizado el análisis de tablas de contingencia aplicando la prueba de la χ^2 de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas.

Cuando se emplean pruebas estadísticas se usa la siguiente notación en el texto, gráficos o tablas: diferencias significativas al 90%, (*): $p < 0,1$; al 95% (**): $p < 0,05$; y al 99% (***): $p < 0,01$; (-) no significativa.

03

3. TRAYECTORIA EXPORTADORA

3.1 Perfiles Exportadores

El Gráfico 3.1 muestra la distribución de las empresas encuestadas según su trayectoria exportadora, diferenciando entre distintos niveles de intensidad y regularidad en la actividad internacional. La representación permite identificar con claridad el grado de consolidación del proceso exportador entre las pymes riojanas analizadas.

En primer lugar, se observa que un 34,59% de las empresas declara realizar exportaciones de manera regular, representando más del 30% de sus ventas totales. Este grupo constituye el segmento más consolidado desde la perspectiva internacional, lo que refleja un nivel significativo de dependencia o especialización en los mercados exteriores.

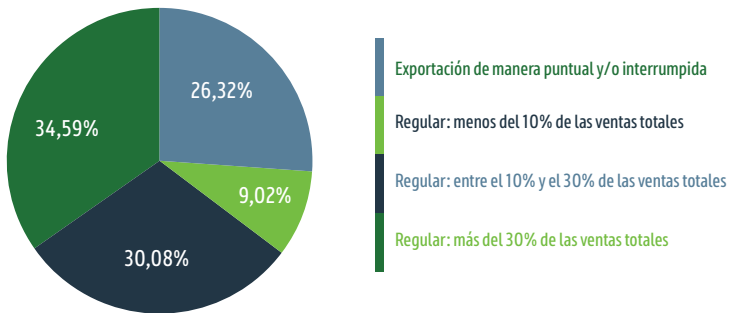
En segundo término, un 30,08% de las empresas afirma mantener una actividad exportadora regular, con un peso situado entre el 10% y el 30% del total de ventas. Estas empresas muestran un patrón de internacionalización estable y con cierto grado de madurez, si bien con una intensidad menor que el grupo anterior.

Por otro lado, un 9,02% de las empresas indica exportar de forma

regular, pero con una contribución reducida, con menos del 10% de las ventas. Este segmento podría corresponder a empresas que han iniciado su proceso internacional pero todavía presentan una presencia limitada en los mercados exteriores.

Finalmente, un 26,32% de las empresas manifiesta llevar a cabo la actividad exportadora de manera puntual y/o interrumpida, lo que constituye el segundo grupo más numeroso. Este resultado evidencia que una parte importante del tejido empresarial riojano exportador se encuentra aún en fases iniciales o no continuadas del proceso de internacionalización.

Gráfico 3.1_Trayectoria exportadora



3.2. Caracterización perfiles exportadores

La trayectoria exportadora de las pymes riojanas presenta una marcada heterogeneidad que responde a diferencias estructurales asociadas al sector de actividad, la naturaleza familiar de la empresa, el tamaño organizativo y el nivel educativo del gerente / de los gerentes. A continuación, se analizan estos perfiles de forma comparada, con el fin de identificar patrones consistentes que permitan comprender mejor el grado de desarrollo internacional del tejido empresarial riojano.

Los resultados muestran que la actividad exportadora presenta una relación con el sector económico al que pertenece la empresa.

Cuadro 3.1_Trayectoria exportadora (-)

	Sector de actividad			
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.
Exportación de manera puntual y/o interrumpida	21,57%	100,0%	37,50%	50,0%
Regular: menos del 10% de las ventas totales	10,78%	0,00%	4,17%	0,00%
Regular: entre el 10% y el 30% de las ventas totales	30,39%	0,00%	33,33%	16,67%
Regular: más del 30% de las ventas totales	37,25%	0,00%	25,00%	33,33%

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

El análisis sectorial pone de manifiesto diferencias relevantes. En el sector industria, que constituye el núcleo dominante del tejido exportador riojano, se observa una distribución equilibrada, con un peso mayor de las empresas que exportan regularmente más del 30% de sus ventas (37,25%) y una proporción significativa de compañías que mantienen exportaciones regulares entre el 10% y el 30% (30,39%). Este patrón evidencia un grado de internacionalización más consolidado en comparación con el resto de los sectores.

En contraposición, sectores como comercio y servicios presentan trayectorias más dispersas y menos intensivas. En comercio, un 37,5% exporta únicamente de forma puntual o interrumpida, mientras que en servicios el 50% se sitúa todavía en esta categoría. El sector construcción, con una presencia marginal en la muestra, se caracteriza por una exportación exclusivamente puntual.

La trayectoria exportadora también difiere en función de si la empresa es familiar o no familiar como muestra el Cuadro 3.2.

Cuadro 3.2_Planteamiento de Gobierno Corporativo

Empresa Familiar (-)		
	EF	ENF
Exportación de manera puntual y/o interrumpida	29,67%	19,05%
Regular: menos del 10% de las ventas totales	9,89%	7,14%
Regular: entre el 10% y el 30% de las ventas totales	24,18%	42,86%
Regular: más del 30% de las ventas totales	36,26%	30,95%

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Las empresas familiares presentan un perfil de internacionalización diversificado, aunque con menor presencia en los niveles altos de intensidad exportadora. En concreto, el 29,67% realiza exportaciones puntuales o interrumpidas y un 36,26% supera el umbral del 30% de ventas en mercados internacionales. Por el contrario, las empresas no familiares muestran una estructura más polarizada: son menos las que exportan de manera intermitente (19,05%) y cuentan con una proporción mayor de empresas situadas en el tramo intermedio de regularidad exportadora (42,86%).

Pese a estos comportamientos, las diferencias no alcanzan significación estadística.

El tamaño constituye un factor determinante en la intensidad exportadora.

Cuadro 3.3_Tamaño de la empresa (-)

	Micro	Pequeñas	Medianas
Exportación de manera puntual y/o interrumpida	36,36%	28,38%	7,69%
Regular: menos del 10% de las ventas totales	9,09%	8,11%	11,54%
Regular: entre el 10% y el 30% de las ventas totales	15,15%	32,43%	42,31%
Regular: más del 30% de las ventas totales	39,39%	31,08%	38,46%

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Según el Cuadro 3.3, las microempresas presentan niveles más elevados de exportación intermitente (36,36%), lo que refleja limitaciones estructurales habituales en este tipo de compañías, como

menor disponibilidad de recursos o menor capacidad organizativa para sostener procesos de internacionalización continuados. No obstante, destaca también que un 39,39% de las microempresas logra exportar regularmente más del 30% de sus ventas, indicador de que el pequeño tamaño no es necesariamente un impedimento para una internacionalización intensiva cuando, posiblemente, se cuenta con productos competitivos o modelos de negocio nicho.

En las pequeñas empresas, la distribución se desplaza hacia posiciones intermedias, siendo el grupo mayoritario el de exportaciones regulares entre el 10% y el 30% (32,43%). Esto sugiere una etapa de maduración exportadora, en la que la internacionalización ya está integrada pero aún no alcanza niveles muy elevados.

Finalmente, las medianas empresas muestran el perfil más estable y coherente con patrones exportadores consolidados: únicamente un 7,69% exporta de manera puntual, y casi un 80% mantiene algún tipo de exportación regular. Este comportamiento es consistente con la mayor disponibilidad de recursos organizativos, capacidad comercial y profesionalización interna de las empresas de mayor tamaño.

El nivel formativo del gerente también muestra relación con el comportamiento exportador como muestra el Cuadro 3.4:

Cuadro 3.4_ Estudios universitarios del Gerente (-)

	Con Estudios Universitarios	Sin Estudios Universitarios
Exportación de manera puntual y/o interrumpida	22,62%	32,65%
Regular: menos del 10% de las ventas totales	9,52%	8,16%
Regular: entre el 10% y el 30% de las ventas totales	29,76%	30,61%
Regular: más del 30% de las ventas totales	38,10%	28,57%

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Las empresas cuyos gerentes poseen estudios universitarios presentan un mayor peso relativo en los niveles altos de regularidad exportadora: un 38,10% supera el 30% de ventas exteriores, frente al 28,57% entre quienes no poseen estudios universitarios. Asimismo, la exportación intermitente es menor en este grupo (22,62%

frente al 32,65%). Estos datos apuntan a que un mayor nivel educativo del directivo puede favorecer la adopción de estrategias más estructuradas y continuas en los mercados internacionales, posiblemente por una mayor predisposición hacia la planificación estratégica, el análisis de oportunidades y la asimilación de información compleja.

En resumen, el análisis por perfiles pone de manifiesto que la internacionalización de las pymes riojanas está condicionada por una combinación de factores internos y estructurales. El sector industrial, el tamaño mediano y una dirección con mayor nivel educativo se asocian con patrones exportadores más estables y de mayor intensidad. Por el contrario, sectores con menor tradición exportadora y microempresas presentan trayectorias más intermitentes. Si bien la condición de empresa familiar no determina diferencias estadísticamente significativas, sí se observan matices en las estrategias de internacionalización adoptadas.

Finalmente, el Cuadro 3.5 analiza la evolución de las ventas en 2024 y las expectativas para 2025 diferenciadas según la trayectoria exportadora de las empresas. Los resultados ponen de manifiesto patrones claramente diferenciados y una marcada polarización entre los distintos niveles de intensidad exportadora.

Cuadro 3.5_Evolución (*) y expectativas sobre las ventas (-)**

Variaciones	Exportación de manera puntual y/o interrumpida	Regular: menos del 10% de las ventas totales	Regular: entre el 10% y el 30% de las ventas totales	Regular: más del 30% de las ventas totales
Evolución de las ventas en 2024				
Disminución	33,33%	2,56%	15,38%	48,72%
Mantenimiento	28,13%	12,50%	50,00%	9,38%
Aumento	20,97%	11,29%	29,03%	38,71%
Saldo de evolución	-12,36%	8,73%	13,65%	-10,01%
Expectativas de ventas para 2025				
Disminución	42,11%	0,00%	26,32%	31,58%
Mantenimiento	26,92%	9,62%	30,77%	32,69%
Aumento	20,97%	11,29%	30,65%	37,10%
Saldo de expectativas	- 21,14%	11,29%	4,33%	5,52%

Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

En cuanto a la evolución de las ventas durante 2024, los datos muestran un contraste muy acusado entre las empresas que exportan de manera puntual o interrumpida y aquellas que realizan exportaciones con mayor regularidad. Entre las empresas con exportación puntual, el 33,33% declara una disminución de ventas, frente a solo un 20,97% que afirma haberlas aumentado, lo que se traduce en un saldo de evolución (Disminución menos Aumento) negativo de -12,36 puntos porcentuales. Este comportamiento parece reflejar la mayor vulnerabilidad de este grupo ante las fluctuaciones del mercado y la menor estabilidad que caracteriza a los procesos exportadores discontinuos.

Por el contrario, las empresas con un nivel intermedio de exportación, aquellas que destinan entre el 10% y el 30% de sus ventas a mercados exteriores, presentan el mejor comportamiento relativo: el 50% declara un mantenimiento de ventas y un 29,03% un aumento, lo que se traduce en un saldo positivo de +13,65 puntos. Estas cifras sugieren que las empresas en fases de internacionalización

activa, aunque no masiva, pueden encontrarse en una fase de crecimiento consolidado y menor exposición a los riesgos coyunturales.

Las empresas con mayor intensidad exportadora (más del 30% de sus ventas) muestran un patrón más complejo: pese a que un 38,71% declara aumentos, un porcentaje muy similar (48,72%) indica disminuciones, resultando en un saldo negativo de -10,01 puntos. Este comportamiento podría reflejar que estas empresas, por su mayor exposición a mercados exteriores, se ven más afectadas por dinámicas internacionales adversas (costes logísticos, demanda exterior, tipos de cambio), lo que genera mayor volatilidad en sus ventas.

En relación con las expectativas para 2025, se observa nuevamente una polarización entre los grupos. Las empresas con exportación puntual mantienen las perspectivas más pesimistas: un 42,11% prevé una disminución, frente a solo un 20,97% que anticipa aumentos, generando un saldo negativo de -21,14 puntos. Este empeoramiento relativo apunta a un nivel de incertidumbre particularmente elevado entre las empresas menos consolidadas internacionalmente.

En cambio, las empresas con exportación regular inferior al 10% y aquellas entre el 10% y el 30% presentan saldos positivos (+11,29 y +4,33 puntos, respectivamente), lo que indica mejores expectativas sobre el desempeño futuro. Nuevamente, las empresas que ya han iniciado un proceso de internacionalización más estructurado parecen mantener expectativas más estables y optimistas.

Por último, las empresas con mayor intensidad exportadora (>30%) muestran un saldo positivo de +5,52 puntos, reflejando expectativas moderadas pero favorables para 2025. Resulta destacable que, a pesar de haber experimentado un 2024 relativamente adverso, este segmento mantiene una visión más equilibrada a futuro, posiblemente gracias a su mayor experiencia y adaptación a los mercados internacionales.

Este mismo análisis puede llevarse a cabo tomando en consideración las inversiones realizadas por las empresas exportadoras y sus perspectivas de realización en el año 2025. Los análisis se muestran en el Cuadro 3.6.

Cuadro 3.6_Evolución (-) y expectativas sobre inversiones en activos no corrientes, instalaciones, maquinaria... (-)

Variaciones	Exportación de manera puntual y/o interrumpida	Regular: menos del 10% de las ventas totales	Regular: entre el 10% y el 30% de las ventas totales	Regular: más del 30% de las ventas totales
Evolución de las ventas en 2024				
Disminución	9,09%	0,00%	45,45%	45,45%
Mantenimiento	30,30%	9,09%	33,33%	27,27%
Aumento	25,00%	10,71%	23,21%	41,07%
Saldo de evolución	15,91%	10,71%	-22,24%	-4,38%
Expectativas de inversión para 2025				
Disminución	0,00%	0,00%	75,00%	25,00%
Mantenimiento	31,08%	8,11%	32,43%	28,38%
Aumento	21,08%	10,91%	23,64%	43,64%
Saldo de expectativas	21,08%	10,91%	-51,36	18,64

Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

El análisis de las inversiones en activos no corrientes según la intensidad exportadora muestra patrones descriptivos relevantes, aunque las diferencias no alcanzan significación estadística. Aun así, los datos permiten identificar tendencias interesantes en el comportamiento inversor de las empresas.

El Cuadro 3.6 indica que, en 2024, los resultados muestran un patrón especialmente interesante entre las empresas con mayor intensidad exportadora. Tanto en el nivel de exportación media-alta como en el de exportación alta se observa que un 45,45% de las empresas declara haber reducido sus inversiones. Sin embargo, estos mismos grupos presentan simultáneamente porcentajes relevantes en la categoría de aumento de inversiones (por ejemplo, 41,07% en exportación alta). El saldo de evolución es negativo para ambos niveles de exportación (-22,24% y -4,385). Este reparto concentrado en los extremos sugiere un comportamiento más polarizado entre

las empresas más internacionalizadas, donde una parte significativa ha optado por ajustes o contención, mientras otra parte ha intensificado su esfuerzo inversor. Aunque estas diferencias no son estadísticamente significativas, reflejan una dispersión más marcada en sus decisiones de inversión respecto a los grupos con menor actividad exportadora, que muestran patrones más homogéneos.

En contraste con la dispersión observada en 2024, las previsiones para 2025 muestran un patrón mucho más convergente entre las empresas, independientemente de su nivel de exportación. Aunque no se aprecia en la tabla, solo 4 empresas (3,01%) estiman que sus inversiones disminuirán, y esta opción se concentra en perfiles muy específicos. Las empresas con mayor intensidad exportadora expresan, de hecho, una expectativa significativamente más optimista: en el grupo de exportación regular (entre el 10% y el 30% de las ventas totales), un 52,17% prevé aumentar sus inversiones, el valor más elevado del conjunto. Este resultado sugiere que, mientras en 2024 las empresas internacionalizadas mostraban un comportamiento polarizado, con porcentajes relevantes en reducción y aumento de inversiones, en 2025 sus previsiones se orientan de forma más clara hacia la expansión. No obstante, solamente el nivel más alto de exportadores sugiere un saldo de expectativas positivo (+18,64%).

3. TRAYECTORIA EXPORTADORA

044

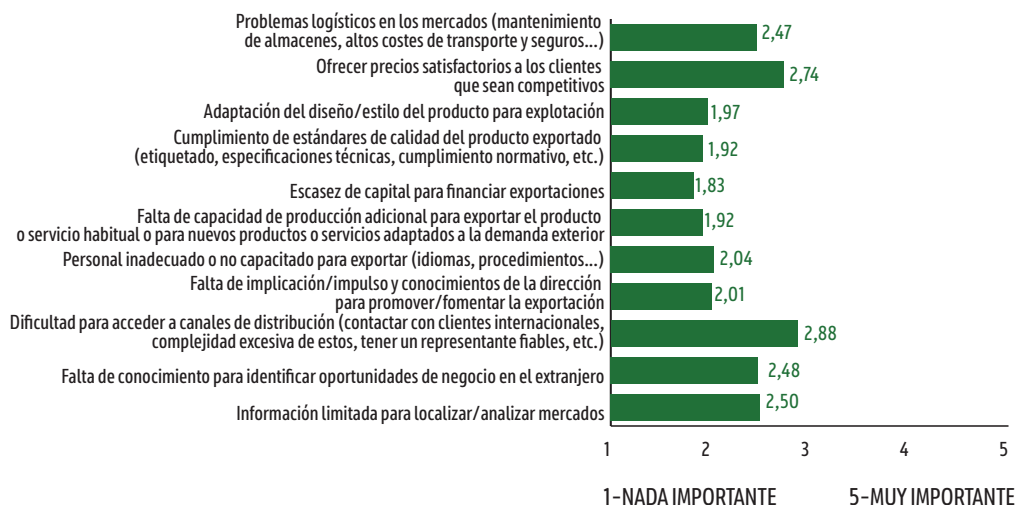
4. BARRERAS INTERNAS PARA LA EXPORTACIÓN

4.1 Barreras Internas

Tras analizar la trayectoria exportadora de las pymes riojanas, resulta necesario profundizar en los factores internos que pueden limitar o condicionar su capacidad de las para consolidarse en los mercados internacionales. Las barreras internas representan un conjunto de restricciones vinculadas a la estructura, los recursos y los procesos organizativos de la empresa, y constituyen un elemento clave para comprender la heterogeneidad identificada en los apartados anteriores. En esta sección se examinan las principales barreras percibidas por las empresas, así como su comportamiento diferencial según el sector de actividad, el tamaño, la naturaleza familiar de la empresa y el nivel formativo del gerente.

El Gráfico 4.1 recoge la valoración media que las empresas otorgan a cada una de las barreras internas a la exportación en una escala de 1 (nada importante) a 5 (muy importante).

Gráfico 4.1_Barreras internas para la actividad de exportación



En general, los valores se sitúan entre 1,83 y 2,88 puntos, en una escala de 1 (nada importante) a 5 (muy importante), lo que indica que estas barreras se perciben como moderadas, pero no despreciables, dentro del proceso exportador. Entre las barreras valoradas como las más relevantes son destaca la dificultad para acceder a canales de distribución (2,88). Su posición como primera barrera refleja que el reto no reside tanto en producir o diseñar, sino en llegar a los mercados exteriores de forma eficiente. La segunda barrera en importancia está relacionada con la presión competitiva internacional y las limitaciones que pueden tener las pymes para ajustar sus precios manteniendo márgenes adecuados (2,74).

Posteriormente aparecen las barreras vinculadas al acceso y análisis de información de mercados como información limitada para localizar/analizar mercados (2,50) o la falta de conocimiento para identificar oportunidades internacionales (2,48). Estas barreras evidencian que las pymes riojanas encuentran dificultades significativas en actividades propias de la inteligencia de negocio internacional, tales como identificar destinos adecuados, evaluar riesgos o detectar nichos de mercado.

El resto de las barreras se evalúa con una importancia moderada, situándose entre 1,8 y 2,1 puntos. Destacan la falta de personal capacitado (2,04) y la escasa implicación directiva (2,01), seguidas de la adaptación del producto (1,97), el cumplimiento de estándares (1,92) y la falta de capacidad productiva (1,92). La escasez de capital (1,83) es la menos relevante dentro de este grupo.

4.2 Caracterización de las barreras Internas

Conocidas las barreras de las diferentes empresas exportadoras riojanas, esta sección intenta caracterizar dichas barreras por las diferentes características o dimensiones de análisis como ya se hizo anteriormente.

4.2.1 Según el tamaño de la empresa

El análisis de las barreras internas según el tamaño de la empresa (micro, pequeñas y medianas) permite identificar diferencias relevantes en la percepción de los obstáculos a la exportación. Aunque las pruebas estadísticas no muestran significación, los patrones observados son consistentes.

Las microempresas son el grupo que más intensamente siente las barreras asociadas a la información y al acceso a canales, lo que refleja sus limitaciones estructurales en recursos y personal. Destacan especialmente:

- Información limitada para localizar/analizar mercados (2,73).
- Falta de conocimiento para identificar oportunidades internacionales (2,67).
- Dificultad para acceder a canales de distribución (3,06), el valor más alto en toda la tabla.

En las pequeñas empresas, las barreras se perciben con una intensidad intermedia, con valores moderados y un patrón más equilibrado, especialmente en los aspectos relacionados con precios, logística o capacidad productiva.

Las medianas empresas, por el contrario, están claramente mejor posicionadas: asignan puntuaciones más bajas a prácticamente todas las barreras, lo que es compatible con una mayor profesionalización, capacidad organizativa y recursos internos para sostener la actividad internacional.

La siguiente tabla recoge la valoración media otorgada a cada barrera según el tamaño de la empresa:

Cuadro 4.1_Barreras internas para la actividad de exportación¹. Tamaño de la empresa

Variaciones	Micro	Pegue- ñas	Media- nas	Sig.
Información limitada para localizar/analizar mercados	2,73	2,44	2,35	-
Falta de conocimiento para identificar oportunidades de negocio en el extranjero	2,67	2,55	2,04	-
Dificultad para acceder a canales de distribución (contactar con clientes internacionales, complejidad excesiva de estos, tener un representante fiable, etc.)	3,06	2,81	2,85	-
Falta de implicación/impulso y conocimientos de la dirección para promover/fomentar la exportación	2,06	2,12	1,65	-
Personal inadecuado o no capacitado para exportar (idiomas, procedimientos,)	2,06	2,00	2,15	-
Falta de capacidad de producción adicional para exportar el producto o servicio habitual o para nuevos productos o servicios adaptados a la demanda exterior	1,79	2,07	1,65	-
Escasez de capital para financiar exportaciones	1,94	1,93	1,42	-
Cumplimiento de estándares de calidad del producto exportado (Etiquetado, especificaciones técnicas, cumplimiento normativo, etc.).	2,09	1,97	1,58	-
Adaptación del diseño/estilo del producto para exportación	2,09	2,00	1,73	-
Ofrecer precios satisfactorios a los clientes que sean competitivos	2,88	2,62	2,92	-
Problemas logísticos en los mercados, tales como mantenimiento de almacenes o altos costes de transporte y de seguros	2,30	2,61	2,27	-

4.2.2 Según el sector de actividad

El análisis sectorial revela diferencias relevantes en la manera en que las empresas perciben las barreras internas para exportar. Aunque la

¹ Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias significativas: (*) : p<0,1; (**) : p<0,05; (***) : p<0,01. (-) no significativa

mayoría de estas diferencias no son estadísticamente significativas, los patrones observables permiten identificar perfiles sectoriales claros:

Cuadro 4.2_Barreras internas para la actividad de exportación¹. Sector de actividad

	In- dus- tria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Información limitada para localizar/analizar mercados	2,58	3,00	2,08	2,67	-
Falta de conocimiento para identificar oportunidades de negocio en el extranjero	2,54	5,00	2,17	2,33	-
Dificultad para acceder a canales de distribución (contactar con clientes internacionales, complejidad excesiva de estos, tener un representante fiable, etc.)	3,03	5,00	2,29	2,33	**
Falta de implicación/impulso y conocimientos de la dirección para promover/fomentar la exportación	1,98	3,00	1,83	3,17	-
Personal inadecuado o no capacitado para exportar (idiomas, procedimientos,)	2,03	2,00	1,87	3,00	-
Falta de capacidad de producción adicional para exportar el producto o servicio habitual o para nuevos productos o servicios adaptados a la demanda exterior	1,94	2,00	1,83	1,83	-
Escasez de capital para financiar exportaciones	1,88	3,00	1,58	1,83	-
Cumplimiento de estándares de calidad del producto exportado (Etiquetado, especificaciones técnicas, cumplimiento normativo, etc.)	1,88	5,00	2,04	1,67	-
Adaptación del diseño/estilo del producto para exportación	1,91	1,00	2,25	2,00	-
Ofrecer precios satisfactorios a los clientes que sean competitivos	2,82	3,00	2,62	1,83	-
Problemas logísticos en los mercados, tales como mantenimiento de almacenes o altos costes de transporte y de seguros	2,57	2,00	2,17	2,00	-

¹ Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

En el sector industrial, que constituye el núcleo del tejido exportador riojano, las barreras más importantes se concentran en aspectos relacionados con la salida al mercado internacional. Destacan:

- **Acceso a canales de distribución (3,03).**
- **Ofrecer precios competitivos (2,82).**
- **Información limitada de mercados (2,58).**
- **Problemas logísticos (2,57).**

Estos aspectos del sector industrial sugieren un perfil centrado en la competencia global y en la capacidad para posicionar el producto en mercados externos.

El sector comercio muestra una intensidad general más baja en las barreras, excepto en dos elementos clave: la adaptación del diseño del producto (2,25), dificultad acceso canales (2,29) y la competitividad en precios (2,62), coherente con actividades más cercanas al consumidor. En el sector servicios, las barreras adoptan un carácter predominantemente organizativo, con especial peso en: Falta de implicación o impulso directivo (3,17) y Personal inadecuado o no capacitado (3,00).

Esto indica que la exportación de servicios depende en gran medida del capital humano especializado y de la estructura de gestión.

El sector construcción, con muy pocos casos, muestra valores elevados en múltiples barreras, pero estos deben interpretarse con precaución dada la baja representatividad.

La única barrera con diferencias estadísticamente significativas entre sectores es la dificultad para acceder a canales de distribución, lo que sugiere que este obstáculo está fuertemente condicionado por la naturaleza comercial de cada actividad.

4.3 Análisis detallado de barreras internas específicas

4.3.1 Información limitada para localizar/analizar mercados (>2.5)

La barrera referida a la información limitada para localizar y analizar mercados internacionales es una de las más relevantes para las pymes riojanas. Aunque no presenta diferencias estadísticamente significativas según el tamaño empresarial, la distribución de respuestas muestra un patrón claro: la percepción de esta barrera disminuye progresivamente a medida que aumenta el tamaño de la empresa.

Las microempresas son las que asignan mayor importancia a esta barrera. Entre ellas, cerca de un tercio se sitúa en los niveles 4 y 5 de importancia, lo que refleja una elevada dificultad para acceder a información fiable, evaluar destinos internacionales o identificar

oportunidades de negocio en el exterior.

En el caso de las pequeñas empresas, la importancia atribuida se concentra en niveles intermedios, donde predominan las respuestas 2 y 3. Por último, las medianas empresas muestran los valores más bajos: apenas un 3,85% considera muy importante esta barrera (nivel 4) y solo un 7,69% en el nivel 5, destacando su mayor capacidad para obtener información, realizar análisis de mercados o apoyarse en estructuras comerciales más avanzadas.

Cuadro 4.3_Importancia de la barrera: Información limitada para localizar/analizar mercados

	Tamaño de la empresa (-)				
	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	36,36%	3,03%	30,30%	12,12%	18,18%
Pequeñas (10 - 49 empleados)	28,38%	27,03%	25,68%	9,46%	9,46%
Medianas (50 - 249 empleados)	30,77%	23,08%	34,62%	3,85%	7,69%

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Las barreras internas no solo condicionan la capacidad de las pymes para operar en mercados internacionales, sino que también pueden estar relacionadas con su desempeño económico reciente y con sus expectativas comerciales. Para explorar esta relación, se analiza esta barrera con la evolución de las ventas en 2024 mencionadas por las empresas así como las expectativas de ventas para 2025.

Aunque las diferencias no son estadísticamente significativas, los datos ofrecen patrones interpretables que ayudan a comprender cómo las empresas reaccionan cuando perciben determinadas dificultades internas. En las tablas, los valores extremos muestran tendencias reveladoras.

La barrera de información limitada para localizar/analizar mercados está directamente relacionada con la inteligencia comercial, la capacidad para conocer mercados exteriores, prever demanda, identificar oportunidades o analizar competidores.

Cuadro 4.4_Evolución sobre las ventas

Barrera	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminución	28,21%	12,82%	30,77%	10,26%	17,95%
	Mantenimiento	25,00%	15,63%	37,50%	9,38%	12,50%
	Aumento	35,48%	27,42%	22,58%	8,06%	6,45%
	Saldo de evolución	7,27%	14,60%	-8,19%	-2,20%	-11,50%
Información limitada para localizar / analizar mercados	Crecimiento de las ventas en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	26,32%	10,53%	36,84%	5,26%	21,05%
	Seguirán igual	28,85%	23,08%	28,85%	9,62%	9,62%
	Aumentarán	33,87%	20,97%	25,81%	9,68%	9,68%
	Saldo de evolución	7,55%	10,44%	-11,03%	4,42%	-11,37%

Diferencias significativas: (*) : p<0,1; (**) : p<0,05; (***) : p<0,01. (-) no significativa

Las empresas que consideran que esta barrera no es importante (1 Nada) muestran los mejores resultados de ventas. Son las que más aumentos de ventas reportan, saldo de evolución positivo. Son también las que tienen mayores expectativas de crecimiento en 2025. Se interpreta como que estas empresas disponen de información, redes o capacidades analíticas robustas. Tienen menos incertidumbre y pueden anticipar oportunidades. Esto se traduce en mejor desempeño comercial.

Cuanto mayor es la importancia atribuida a esta barrera (niveles 4-5), peores son los resultados de ventas. Más empresas declaran disminuciones de ventas. Los saldos de evolución son negativos.

La falta de información de mercados parece traducirse en riesgo comercial elevado: peor elección de mercados, desconocimiento de normativas, incapacidad para evaluar precios y demanda, decisiones reactivas en lugar de estratégicas. Estas empresas muestran señales de fragilidad comercial. En cuanto a las expectativas para el año 2025, el patrón se repite: quienes perciben más información limitada son los más pesimistas.

Tras analizar la relación entre las barreras internas y la evolución de las ventas, resulta pertinente examinar si estas mismas barreras guardan relación con las decisiones de inversión adoptadas por las pymes riojanas. Las inversiones consideradas incluyen activos no corrientes, maquinaria, instalaciones o equipamiento tecnológico, elementos todos ellos fundamentales para sostener o ampliar la actividad exportadora. Aunque las diferencias no presentan significación estadística, los datos permiten identificar patrones interesantes, especialmente cuando se observan los extremos de las distribuciones, donde se concentran las decisiones más determinantes.

Este comportamiento queda reflejado en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.5_ Crecimiento en Inversiones

Barrera	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Información limitada para localizar / analizar mercados	Han disminuido	9,09%	27,27%	36,36%	18,18%	9,09%
	Siguen igual	28,79%	19,70%	30,30%	10,61%	10,61%
	Han aumentado	37,50%	19,64%	25,00%	5,36%	12,50%
	Saldo de evolución	28,41%	-7,63%	-11,36%	-12,82%	3,41%
	Crecimiento de las inversiones en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%
	Seguirán igual	32,43%	18,92%	28,38%	10,81%	9,46%
	Aumentarán	30,91%	21,82%	25,45%	7,27%	14,55%
	Saldo de evolución	30,91%	-3,18%	-49,55%	7,27%	14,55%

Diferencias significativas: (*) : p<0,1; (**) : p<0,05; (***) : p<0,01. (-) no significativa

En este caso, las empresas que consideran que esta barrera no tiene importancia (1 Nada) muestran un comportamiento inversor claramente superior en 2024: un 37,50% afirma haber aumentado sus inversiones, frente a porcentajes mucho menores en niveles altos de importancia. En cambio, cuando la barrera alcanza valores de 3, 4 o 5, predominan las empresas que han mantenido o reducido sus inversiones, indicando una actitud más prudente ante la incerti-

dumbre generada por la falta de información de mercados. Lo mismo se puede concluir respecto a las expectativas de inversión para 2025.

El patrón indica que disponer de información adecuada favorece la toma de decisiones de inversión, mientras que su ausencia conduce a comportamientos conservadores. En otras palabras, la información de mercados opera como un elemento habilitador de la inversión.

4.3.2 Dificultad para acceder a canales de distribución (>2.5)

La barrera referente a la dificultad para acceder a canales de distribución internacionales, contactar con clientes exteriores, operar con intermediarios fiables o gestionar redes comerciales complejas, es una de las más importantes para el conjunto de las pymes riojanas. El análisis desagregado confirma que se trata de una barrera especialmente intensa para las empresas más pequeñas y para aquellas con equipos directivos menos formados.

Si analizamos por tamaño de la empresa, las microempresas presentan los valores más altos en los niveles de importancia 4 y 5, lo que refleja un fuerte obstáculo para encontrar clientes, agentes o distribuidores fuera de España.

En las tablas, esto se refleja en:

- 30,30% de microempresas situando esta barrera en nivel 4.
- 21,21% en el nivel 5 —proporción muy superior a pequeñas y medianas.

Cuadro 4.6_Importancia de la barrera: Dificultad para acceder a canales de distribución

	Tamaño de la empresa (-)				
	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	24,24%	18,18%	6,06%	30,30%	21,21%
Pequeñas (10 - 49 empleados)	27,03%	13,51%	24,32%	21,62%	13,51%
Medianas (50 - 249 empleados)	19,23%	23,08%	23,08%	23,08%	11,54%

Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Las pequeñas empresas mantienen un perfil intermedio, con una distribución equilibrada entre los niveles 2, 3 y 4.

En las medianas empresas, la importancia asignada es menor, concentrándose en los niveles 2 y 3, con un porcentaje reducido en el nivel máximo de importancia (11,54%). Esto muestra que el tamaño otorga una mayor capacidad para construir redes comerciales estables o para negociar con intermediarios.

Respecto al nivel educativo del responsable de la empresa también influye en la percepción de esta barrera. Las empresas con gerentes sin estudios universitarios presentan una proporción mucho mayor de respuestas en el nivel 5, mientras que las dirigidas por personas con formación universitaria concentran sus respuestas en niveles intermedios (2 y 3).

Esto sugiere que una dirección con mayor formación académica puede disponer de mejor capacidad para establecer contactos comerciales, interpretar la complejidad de los canales internacionales o identificar intermediarios fiables.

Cuadro 4.7_Importancia de la barrera: Dificultad para acceder a canales de distribución

	Estudios universitarios del Gerente (-)				
	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Con Estudios Universitarios	33,33%	21,43%	29,76%	9,52%	5,95%
Sin Estudios Universitarios)	26,53%	18,37%	26,53%	8,16%	20,41%

Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Como ya se mostró en el apartado anterior, resulta interesante evaluar esta barrera analizando también su relación con las ventas e inversiones actuales y sus respectivas expectativas.

En este caso, las empresas que perciben esta dificultad como elevada son también las que con mayor frecuencia declaran reducciones en sus ventas durante 2024, especialmente entre quienes sitúan la barrera en los niveles 4 y 5, mostrando saldos de evolución negativos.

Cuadro 4.8_Evolución sobre las ventas

Barrera	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Dificultad para acceder a canales de distribución	Disminución	23,08%	10,26%	15,38%	33,33%	17,95%
	Mantenimiento	21,88%	15,63%	18,75%	28,13%	15,63%
	Aumento	27,42%	20,97%	22,58%	16,13%	12,90%
	Saldo de evolución	4,34%	10,71%	7,20%	-17,20%	-5,05%
	Crecimiento de las ventas en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	26,32%	10,53%	10,53%	26,32%	26,32%
	Seguirán igual	21,15%	19,23%	15,38%	34,62%	9,62%
	Aumentarán	27,42%	16,13%	25,81%	14,52%	16,13%
	Saldo de evolución	1,10%	5,60%	15,28%	-11,80%	-10,19%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Esta relación es coherente con la naturaleza de la exportación: sin agentes, distribuidores, importadores o redes comerciales fiables, la presencia internacional se vuelve intermitente, más costosa o directamente inviable. No obstante, las expectativas para 2025 muestran un comportamiento más heterogéneo. Incluso entre las empresas que señalan altos niveles de dificultad en el acceso a canales, un grupo significativo prevé aumentos de ventas (14,52% y 16,13%).

Esto puede interpretarse como el reflejo de dos estrategias diferenciadas: mientras algunas empresas se ven paralizadas por la dificultad y reducen actividad, otras parecen estar poniendo en

marcha medidas para corregirla, como la búsqueda de nuevos intermediarios, la participación en ferias, la digitalización del canal o la entrada en marketplaces internacionales. Se trata de una barrera que, cuando se afronta de forma estratégica, es susceptible de mejora, lo que explica esta dualidad en las expectativas.

Los resultados en cuanto a inversiones se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 4.9_ Crecimiento en Inversiones

Barrera	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Dificultad para acceder a canales de distribución	Han disminuido	18,18%	9,09%	0,00%	36,36%	36,36%
	Siguen igual	21,21%	16,67%	25,76%	24,24%	12,12%
	Han aumentado	30,36%	17,86%	16,07%	21,43%	14,29%
	Saldo de evolución	12,18%	8,77%	16,07%	-14,93%	-22,07%
	Crecimiento de las inversiones en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	0,00%	25,00%	25,00%	50,00%	0,00%
	Seguirán igual	29,73%	13,51%	17,57%	27,03%	12,16%
	Aumentarán	20,00%	20,00%	21,82%	18,18%	20,00%
	Saldo de evolución	20,00%	-5,00%	-3,18%	-31,82%	20,00%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

La dificultad para acceder a canales de distribución muestra un impacto desigual sobre las decisiones de inversión. En 2024, las empresas que consideran esta barrera muy importante (niveles 4 y 5) concentran los mayores porcentajes de reducción de inversiones y presentan saldos de evolución claramente negativos, lo que indica que la presión sobre la comercialización internacional tiende a frenar su capacidad inversora. En cambio, los niveles bajos e intermedios registran saldos de evolución positivos, sugiriendo que cuando la barrera no se percibe como crítica, las empresas mantienen o incluso incrementan su inversión.

Las expectativas para 2025 refuerzan este patrón. El saldo de evolución vuelve a ser especialmente negativo en el nivel 4, donde la mitad de las empresas prevé disminuir su inversión. Por el contrario, los niveles extremos (1 y 5) muestran saldos positivos, lo que revela estrategias divergentes: algunas empresas con baja percepción de la barrera anticipan continuidad en sus inversiones, mientras que un grupo que reconoce claramente la dificultad confía en mejorar su situación mediante esfuerzos adicionales.

4.3.3 Dificultad para ofrecer precios satisfactorios a los clientes (>2.5)

Esta tercera barrera analizada, ofrecer precios satisfactorios a los clientes, arroja un resultado especialmente llamativo en cuanto a saldos de evolución de ventas e inversiones. En cuanto a las ventas, son las empresas que señalan que esta barrera no es importante las que presentan saldos de evolución negativos. Este patrón sugiere que estas empresas pueden estar infravalorando la presión competitiva internacional o no haber ajustado sus estrategias de precios a un entorno global cada vez más sensible al coste.

Cuadro 4.10_Evolución sobre las ventas

Barrera	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Ofrecer precios satisfactorios a los clientes	Disminución	38,46%	10,26%	20,51%	17,95%	12,82%
	Mantenimiento	21,88%	18,75%	21,88%	21,88%	15,63%
	Aumento	29,03%	9,68%	29,03%	19,35%	12,90%
	Saldo de evolución	-9,43%	-0,58%	8,52%	1,40%	0,08%
	Crecimiento de las ventas en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	26,32%	5,26%	42,11%	21,05%	5,26%
	Seguirán igual	30,77%	15,38%	21,15%	17,31%	15,38%
	Aumentarán	30,65%	11,29%	22,58%	20,97%	14,52%
Saldo de evolución	4,33%	6,03%	-19,53%	-0,08%	9,26%	

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

La barrera relacionada con ofrecer precios satisfactorios muestra un patrón desigual cuando se analizan los saldos de evolución de la inversión. En 2024, el saldo más negativo se registra en el nivel 5 (-14,77 %), seguido por los niveles 2 y 3 (-7,47 % y -5,84 %), lo que indica que en estos grupos predominan las empresas que han reducido su inversión. En cambio, cuando la barrera no resulta importante el saldo de evolución es positivo (19,32 %), señal de que hay más empresas incrementando inversión que reduciéndola.

Las expectativas para 2025 muestran que el saldo más negativo aparece en aquellas empresas que consideran la barrera poco importante (-44,55 %). En aquellos casos en los que se considera una barrera importante ofrecen perspectivas o saldos de evolución positivos, indicando que quienes reconocen plenamente la importancia de la barrera prevén aumentar su inversión para mejorar competitividad.

Cuadro 4.11_Crecimiento en Inversiones

Barrera	Evolución de las inversiones en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Ofrecer precios satisfactorios a los clientes	Han disminuido	18,18%	18,18%	27,27%	9,09%	27,27%
	Siguen igual	25,76%	12,12%	27,27%	22,73%	12,12%
	Han aumentado	37,50%	10,71%	21,43%	17,86%	12,50%
	Saldo de evolución	19,32%	-7,47%	-5,84%	8,77%	-14,77%
	Crecimiento de las inversiones en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%
	Seguirán igual	27,03%	14,86%	21,62%	21,62%	14,86%
	Aumentarán	34,55%	5,45%	29,09%	18,18%	12,73%
	Saldo de evolución	9,55%	-44,55%	4,09%	18,18%	12,73%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

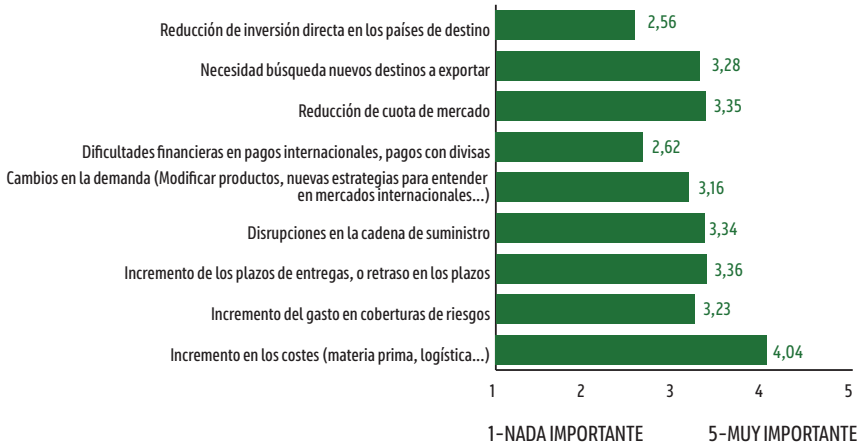
05

5. SITUACIÓN GEOPOLÍTICA

5.1 Introducción a la situación geopolítica y su relevancia para las pymes riojanas

La creciente inestabilidad geopolítica internacional, marcada por tensiones comerciales, encarecimiento de materias primas, presión sobre los costes logísticos y alteraciones recurrentes en las cadenas de suministro, constituye un elemento estructural en el entorno en el que operan las pymes riojanas exportadoras. Este contexto genera un marco de incertidumbre que afecta tanto a la planificación estratégica como a la operativa diaria de las empresas, condicionando su capacidad para mantener estabilidad comercial en los mercados exteriores.

El Gráfico 5.1 recoge la valoración media otorgada por las pymes exportadoras riojanas a los principales efectos derivados del contexto geopolítico. Las puntuaciones, situadas mayoritariamente entre 3 y 4 puntos en una escala de 1 (nada importante) a 5 (muy importante), muestran que estas perturbaciones se perciben como relevantes y con impacto sobre la actividad exportadora.

Cuadro 5.1_Grado de importancia de la situación geopolítica internacional en la actividad exportadora

Los resultados muestran que el impacto más señalado por las empresas es el incremento en los costes relacionados con materias primas, logística y transporte (4,04), reflejo directo de la presión inflacionaria y de la tensión existente en los mercados globales de suministro. A continuación, destacan otros factores asociados a la operativa exportadora, como el incremento de los plazos de entrega o retrasos logísticos (3,36), las disrupciones en la cadena de suministro (3,34) y los cambios en la demanda exterior que obligan a adaptar productos o estrategias comerciales (3,16).

Asimismo, las empresas señalan efectos que afectan al posicionamiento competitivo, como la reducción de cuota de mercado (3,35) y la necesidad de buscar nuevos destinos de exportación (3,28), ambos indicadores de que la creciente inestabilidad obliga a replantear mercados, diversificar riesgos y revisar estrategias de acceso. Finalmente, se observa un nivel intermedio de preocupación respecto a aspectos financieros como las dificultades en pagos internacionales o pagos en divisas (2,62) y la reducción de la inversión directa en los países de destino (2,56).

5.2 Caracterización del impacto geopolítico percibido

Tras analizar la importancia general de la situación geopolítica internacional, resulta necesario examinar cómo estos impactos se distribuyen entre las empresas según sus características internas. Esta aproximación permite identificar patrones diferenciales que explican por qué determinados perfiles empresariales perciben mayores dificultades, así como la naturaleza específica de los retos a los que se enfrentan.

El análisis se estructura siguiendo los mismos criterios que en apartados anteriores en aquellas características que se han observado relevantes: planteamiento de gobierno corporativo, sector de actividad, tamaño empresarial, longevidad y nivel formativo del equipo directivo.

5.2.1. Según el planteamiento de gobierno corporativo

El Cuadro 5.1 muestra diferencias significativas claras entre empresas familiares y no familiares en relación con la importancia atribuida al contexto geopolítico internacional. En las empresas familiares, un 59,34% considera “muy importante” el impacto global de la geopolítica sobre su actividad exportadora, frente al 47,62% en las no familiares. Aunque ambas perciben una afectación elevada, las empresas familiares parecen mostrar mayor sensibilidad ante las tensiones externas, posiblemente por estructuras más estables y menor flexibilidad para reasignar recursos en el corto plazo.

Cuadro 5.1_Importancia del contexto geopolítico . Planteamiento de Gobierno Corporativo (*)

	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Empresa familiar	14,29%	3,30%	7,69%	15,38%	59,34%
Empresa no familiar	4,76%	2,38%	19,05%	26,19%	47,62%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Además del impacto general, se analizan algunos efectos específicos asociados al contexto geopolítico. El incremento del gasto en coberturas de riesgos es uno de los aspectos en los que se observa

un comportamiento diferencial más acusado.

El Cuadro 5.2 muestra que las empresas familiares concentran sus valoraciones en niveles altos de importancia: el 23,08% sitúa este

Cuadro 5.2_ Incremento del gasto en coberturas de riesgos . Planteamiento de Gobierno Corporativo ()**

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Empresa familiar	23,08%	4,40%	16,48%	23,08%	32,97%
Empresa no familiar	19,05%	16,67%	30,95%	21,43%	11,90%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

impacto en el nivel 4 y el 32,97% en el nivel 5. En contraste, las empresas no familiares presentan una distribución más dispersa, con un peso notable en niveles medios (30,95% en nivel 3) y una menor concentración en el máximo nivel (11,90%). Este significativo diferente patrón sugiere que las empresas familiares tienden a percibir una mayor exposición a riesgos financieros o cambiarios y, en consecuencia, requieren un mayor esfuerzo de protección ante un entorno internacional volátil.

En relación con las consecuencias comerciales derivadas del contexto geopolítico, como la reducción de cuota de mercado y la necesidad de buscar nuevos destinos de exportación, las diferencias no alcanzan significación estadística. Sin embargo, los Cuadros 5.3 y 5.4 muestran que las empresas no familiares atribuyen mayor importancia relativa a estos impactos, especialmente en el nivel máximo de importancia (38,10% en ambos casos).

En conjunto, el análisis muestra que:

Cuadro 5.3_ Reducción cuota de mercado. Planteamiento de Gobierno Corporativo (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Empresa familiar	18,68%	9,89%	27,47%	19,78%	24,18%
Empresa no familiar	11,90%	7,14%	21,43%	21,43%	38,10%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Cuadro 5.4_ Necesidad búsqueda nuevos destinos a exportar. Planteamiento de Gobierno Corporativo (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Empresa familiar	21,98%	13,19%	20,88%	16,48%	27,47%
Empresa no familiar	16,67%	4,76%	19,05%	21,43%	38,10%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

- Las empresas familiares perciben de forma más intensa el impacto global de la geopolítica y los costes asociados a la gestión del riesgo.
- Las empresas no familiares atribuyen mayor importancia a efectos como la reducción de cuota de mercado o la necesidad de buscar nuevos destinos.

5.2.2. Según el sector de actividad

El análisis sectorial permite identificar diferencias significativas en la forma en que las empresas riojanas perciben los efectos de la situación geopolítica internacional sobre su actividad exportadora.

Aunque algunas de las barreras no presentan significación estadística, los patrones observados muestran perfiles sectoriales muy diferenciados, coherentes con la estructura productiva de cada actividad.

Así, el sector industrial tiende a asignar niveles de importancia más elevados a buena parte de los impactos geopolíticos. Destacan especialmente factores vinculados a los costes, la logística y la estabilidad de la demanda. En cambio, sectores como comercio o servicios muestran valoraciones más moderadas, mientras que construcción, con muy escasa presencia en la muestra, presenta puntuaciones extremas que deben interpretarse con cautela.

Para contextualizar estos patrones, se presenta a continuación el cuadro 5.5. donde se muestra la valoración media por sectores.

En él se observan diferencias estadísticamente significativas en las

siguientes dimensiones clave:

- Incremento de los plazos de entrega,
- Disrupciones en la cadena de suministro
- Necesidad de búsqueda de nuevos destinos
- Incremento en los costes (materia prima, logística, ...)
- Reducción cuota de mercado

La interpretación sectorial es la siguiente:

Cuadro 5.5_Importancia de la situación geopolítica internacional en la actividad exportadora ¹

	Sector de actividad				
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Incremento en los costes (materia prima, logística, ...)	4,20	3,00	3,50	3,67	*
Incremento del gasto en coberturas de riesgos	3,33	3,00	2,75	3,50	-
Incremento de los plazos de entrega, o retraso en los plazos	3,55	3,00	2,92	2,00	**
Disrupciones en la cadena de suministro	3,54	3,00	2,88	2,00	**
Cambios en la demanda (Modificar productos, nuevas estrategias para entrar en mercados internacionales, ...)	3,24	3,00	2,79	3,17	-
Dificultades financieras en pagos internacionales, pagos con divisas.	2,76	3,00	2,25	1,50	-
Reducción cuota de mercado	3,56	3,00	2,75	2,33	**
Necesidad búsqueda nuevos destinos a exportar	3,51	5,00	2,67	1,67	***
Reducción de inversión directa en los países de destino	2,69	3,00	2,21	1,67	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho Diferencias estadísticamente significativas: (*) : p<0,1; (**) : p<0,05; (***) : p<0,01. (-) no significativa

Industria: La industria se caracteriza por las puntuaciones más elevadas en casi todas las dimensiones. La importancia asignada al incremento de costes (4,20) y a las disrupciones logísticas (3,54) refleja la profunda dependencia de cadenas globales de suministro, transporte y aprovisionamiento. De igual modo, la reducción de cuota de mercado (3,56) pone de manifiesto que la competencia internacional y las tensiones geopolíticas afectan directamente a su

posicionamiento exterior.

Comercio: En este sector, las valoraciones tienden a ser más moderadas, especialmente en aspectos financieros y logísticos. Sin embargo, la necesidad de ajustar estrategias comerciales ante cambios en la demanda o la presión en precios explica puntuaciones intermedias en algunos indicadores.

Servicios: El impacto geopolítico es percibido de forma más limitada, con puntuaciones notablemente bajas en logística, plazos de entrega o cadena de suministro. La naturaleza intangible del servicio reduce la exposición directa a las disrupciones físicas, si bien persisten retos vinculados a la demanda internacional y al acceso a mercados.

Construcción: Las puntuaciones elevadas en varias dimensiones (incluida la necesidad de buscar nuevos destinos, con una media de 5,00) deben interpretarse con cautela dada la mínima representación del sector. Aun así, sugieren que cuando la construcción participa en proyectos internacionales, su sensibilidad ante el contexto geopolítico es particularmente elevada.

El análisis sectorial confirma, en definitiva, que el impacto de la situación geopolítica es heterogéneo y está directamente relacionado con la estructura productiva y el grado de exposición internacional de cada sector.

5.2.3. Según el tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa constituye un factor determinante en la forma en que las pymes exportadoras riojanas abordan y perciben los efectos de la situación geopolítica internacional. Las microempresas, pequeñas y medianas muestran patrones diferenciados que reflejan sus diferencias en capacidades organizativas, su grado de exposición exterior y la disponibilidad de recursos para gestionar riesgos globales.

Estas diferencias se recogen de forma sintética en el siguiente cuadro.

Cuadro 5.6_Importancia de la situación geopolítica internacional en la actividad ¹

	Tamaño de la empresa			
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Incremento en los costes (materia prima, logística, ...)	3,91	4,13	3,96	-
Incremento del gasto en coberturas de riesgos	2,85	3,51	2,92	**
Incremento de los plazos de entregas, o retraso en los plazos	3,03	3,62	3,04	*
Disrupciones en la cadena de suministro	3,18	3,40	3,38	-
Cambios en la demanda (Modificar productos, nuevas estrategias para entrar en mercados internacionales, ...)	3,30	3,20	2,85	-
Dificultades financieras en pagos internacionales, pagos con divisas.	2,88	2,53	2,54	-
Reducción cuota de mercado	3,70	3,12	3,58	*
Necesidad búsqueda nuevos destinos a exportar	3,51	3,21	3,19	-
Reducción de inversión directa en los países de destino	2,64	2,58	2,38	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Se observa un impacto transversal al tamaño, el incremento de costes. El incremento de costes aparece como una barrera común a los tres grupos, con puntuaciones muy similares y elevadas. Las pequeñas empresas son las que declaran una importancia ligeramente superior (4,13), seguidas de las medianas (3,96) y las microempresas (3,91). Este patrón sugiere que el contexto geopolítico ha generado una presión generalizada sobre los márgenes empresariales, afectando tanto a los negocios de menor tamaño como a los más consolidados.

Las microempresas son, no obstante, las que perciben con mayor intensidad otros riesgos estructurales asociados a la geopolítica. Destacan:

- Reducción de cuota de mercado (3,70)
- Necesidad de buscar nuevos destinos de exportación (3,51)
- Cambios en la demanda (3,30)

Estas valoraciones reflejan una elevada vulnerabilidad ante cambios en las condiciones de acceso a los mercados exteriores. La menor diversificación y la limitada capacidad de adaptación comercial incrementan la exposición de este grupo a cualquier alteración del contexto internacional.

Las pequeñas empresas presentan un perfil intermedio pero con especial sensibilidad en dimensiones relacionadas con la gestión del riesgo y la logística:

- Incremento del gasto en coberturas de riesgos (3,51) con diferencias estadísticamente significativas.
- Incremento de los plazos de entrega (3,62) también con significación.

Ello sugiere que muchas pequeñas empresas se encuentran en una fase en la que la internacionalización ya está consolidada, pero todavía requiere un esfuerzo notable en términos de cobertura financiera y organización de la cadena logística.

Las medianas empresas muestran puntuaciones algo menores en buena parte de las dimensiones, lo que apunta a una mayor capacidad para absorber perturbaciones externas. Aun así, asignan una importancia elevada a la reducción de cuota de mercado (3,58), lo que indica que, pese a su mayor robustez, compiten en mercados exteriores donde la presión internacional es intensa.

Como conclusión de los puntos a mostrar en los siguientes apartados, el tamaño de la empresa modula la manera en que se perciben los efectos geopolíticos: el incremento de costes es un impacto compartido por todos los grupos, mientras que las microempresas se muestran más expuestas a riesgos comerciales y las pequeñas y medianas concentran su preocupación en la gestión del riesgo y la competencia en los mercados internacionales.

Para complementar esta visión agregada, resulta útil analizar cómo se distribuyen las respuestas a lo largo de la escala completa de va-

loración (de 1 = nada importante a 5 = muy importante). Este enfoque permite identificar posibles diferencias en la intensidad y polarización de las percepciones según el tamaño de la empresa, que no siempre quedan plenamente reflejadas en los valores medios. Se mostrarán a continuación mayor detalle de aquellos ítems dónde se observan patrones más acusados que merece la pena destacar.

5.2.3.1 Presión de costes

La presión derivada del incremento de costes asociados a materias primas, transporte y logística se configura como un impacto geopolítico generalizado entre las pymes riojanas. El siguiente cuadro muestra las respuestas en los niveles altos de importancia por tamaño de empresa.

Cuadro 5.7_ Importancia del incremento en los costes (materia prima, logística...). Tamaño de la empresa (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	15,15%	3,03%	9,09%	21,21%	51,52%
Pequeñas (10 - 49 empleados)	12,16%	2,70%	6,76%	16,22%	62,16%
Medianas (50 - 249 empleados)	3,85%	3,85%	26,92%	23,08%	42,31%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

Entre las microempresas, más de la mitad (51,52%) considera este impacto muy importante. En las medianas empresas, aunque la valoración sigue siendo elevada (42,31% en el nivel 5), la distribución es algo más equilibrada, con un mayor peso de respuestas en niveles intermedios. Este patrón sugiere una mayor capacidad relativa para gestionar o mitigar el impacto de los aumentos de costes.

5.2.3.2 Coberturas y gestión del riesgo financiero

Siguiendo con el desglose por tamaño de empresa, el incremento del gasto en coberturas de riesgos constituye un impacto geopolítico cuya percepción varía de forma más clara según el tamaño de la empresa. El Cuadro 5.8 recoge la distribución de respuestas y muestra diferencias estadísticamente significativas entre los distintos grupos.

**Cuadro 5.8_ Importancia del incremento del gasto en coberturas de riesgos
Tamaño de la empresa (**)**

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	33,33%	6,06%	24,24%	15,15%	21,21%
Pequeñas (10 - 49 empleados)	16,22%	8,11%	17,57%	24,32%	33,78%
Medianas (50 - 249 empleados)	23,08%	11,54%	26,92%	26,92%	11,54%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

En conjunto, los resultados confirman que la presión de costes es un impacto transversal del contexto geopolítico, especialmente crítico para las pequeñas empresas, y uno de los principales factores que condiciona la competitividad exterior de las pymes riojanas.

En las microempresas, la percepción es más heterogénea. Un 33,33% considera que este impacto no es relevante, mientras que un 21,21% lo sitúa en el nivel máximo de importancia. Las pequeñas empresas presentan una percepción más concentrada en los niveles altos de importancia. Un 33,78% considera muy importante el incremento del gasto en coberturas, y otro 24,32% lo sitúa en el nivel 4. En las medianas empresas, la importancia atribuida es más moderada y se distribuye principalmente en los niveles intermedios. Solo un 11,54% considera este impacto como muy importante, mientras que más de la mitad de las respuestas se concentra en los niveles 3 y 4.

En conjunto, los resultados indican que la gestión del riesgo financiero mediante coberturas adquiere una mayor relevancia a medida que las empresas alcanzan un tamaño intermedio.

5.2.3.3 Logística y plazos de entrega

El Cuadro 5.9 muestra la distribución de respuestas según el tamaño de la empresa en cuanto al incremento de los plazos de entrega y los retrasos logísticos y pone de manifiesto diferencias estadísticamente significativas entre los distintos grupos:

Cuadro 5.9_ Importancia del incremento de los plazos de entregas, o retraso en los plazos Tamaño de la empresa (*)

	1 – Nada	2	3	4	5 – Muy importante
Micro (6 –9 empleados)	27,27%	9,09%	21,21%	18,18%	24,24%
Pequeñas (10 –49 empleados)	14,86%	6,76%	18,92%	20,27%	39,19%
Medianas (50 –249 empleados)	19,23%	23,08%	23,08%	3,85%	30,77%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

En las microempresas, la percepción es relativamente dispersa. Un 27,27% considera que este impacto no es relevante, mientras que un 24,24% lo sitúa en el nivel máximo de importancia. Los niveles intermedios (3 y 4) concentran conjuntamente algo más del 39% de las respuestas.

Las pequeñas empresas presentan una mayor concentración en los niveles altos de importancia. Un 39,19% considera muy importante el incremento de los plazos de entrega, y otro 20,27% lo sitúa en el nivel 4, lo que refleja una elevada sensibilidad a los retrasos logísticos en este grupo.

En las medianas empresas, la percepción es más moderada. Aunque un 30,77% sitúa este impacto en el nivel máximo de importancia, la mayor parte de las respuestas se concentra en los niveles bajos e intermedios, con un 46,16% en los niveles 2 y 3.

En conjunto, los resultados indican que los problemas logísticos y los retrasos en los plazos de entrega adquieren una mayor relevancia en las pequeñas empresas, mientras que en las micro y medianas empresas la percepción se distribuye de forma más equilibrada a lo largo de la escala.

5.2.3.4 Reorientación de mercados y demanda

Los cambios en la demanda exterior, que pueden implicar la modificación de productos o la adopción de nuevas estrategias para acceder a los mercados internacionales, constituyen otro de los impactos asociados al contexto geopolítico.

En este sentido, el Cuadro 5.10 recoge la distribución de respuestas según el tamaño de la empresa y muestra diferencias en los patrones de percepción, aunque sin alcanzar significación estadística.

Cuadro 5.10_ Importancia de cambios en la demanda (Modificar productos, nuevas estrategias para entrar en mercados internacionales, ...)

Tamaño de la empresa (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	27,27%	3,03%	15,15%	21,21%	33,33%
Pequeñas (10 -49 empleados)	16,22%	14,86%	24,32%	21,62%	22,97%
Medianas (50 -249 empleados)	11,54%	30,77%	30,77%	15,38%	11,54%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

En el caso de las microempresas, este impacto genera valoraciones dispares: conviven un grupo relevante que lo considera muy importante (33,33%) con otro que lo percibe como poco relevante (27,27%), lo que apunta a situaciones y estrategias muy heterogéneas dentro de este segmento.

Las pequeñas empresas tienden a concentrar sus respuestas en los niveles medios y altos de importancia, reflejando que los ajustes en la demanda exterior forman parte habitual de su entorno competitivo, aunque sin llegar a percibirse de forma extrema.

Por su parte, en las medianas empresas predomina una valoración más contenida. La mayoría de las respuestas se sitúa en niveles intermedios, y el peso de quienes consideran estos cambios como muy importantes es reducido, lo que podría sugerir una mayor capacidad para absorber o gestionar adaptaciones de mercado sin que se perciban como un impacto crítico.

Esta lectura se complementa con el análisis de la reducción de cuota de mercado, que constituye una consecuencia directa de los cambios en la demanda y del deterioro del posicionamiento competitivo en determinados destinos. El Cuadro 5.11 muestra diferencias estadísticamente significativas según el tamaño de la empresa.

Cuadro 5.11_ Importancia de la reducción cuota de mercado.**Tamaño de la empresa (*)**

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	21,21%	0,00%	6,06%	33,33%	39,39%
Pequeñas (10 - 49 empleados)	16,22%	13,51%	32,43%	17,57%	20,27%
Medianas (50 - 249 empleados)	11,54%	7,69%	30,77%	11,54%	38,46%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

En las microempresas, la reducción de cuota de mercado se percibe con especial intensidad: más del 70% de las respuestas se concentra en los niveles 4 y 5 de importancia, reflejando una mayor vulnerabilidad competitiva ante cambios en el entorno internacional.

Finalmente, la necesidad de buscar nuevos destinos de exportación aparece como una respuesta estratégica ante estos cambios en la demanda y en la cuota de mercado. El Cuadro 5.12 recoge nuevamente diferencias significativas según el tamaño empresarial.

Cuadro 5.12_ Importancia de la necesidad búsqueda nuevos destinos a exportar.**Tamaño de la empresa (*)**

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	21,21%	9,09%	12,12%	12,12%	45,45%
Pequeñas (10 - 49 empleados)	21,62%	10,81%	21,62%	16,22%	29,73%
Medianas (50 - 249 empleados)	15,38%	11,54%	26,92%	30,77%	15,38%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Las microempresas destacan por una elevada concentración en el nivel máximo de importancia (45,45%), lo que sugiere que la diversificación geográfica se percibe como una necesidad urgente para compensar riesgos o pérdidas en los mercados tradicionales. Las pequeñas empresas también muestran una valoración relevante, aunque más distribuida a lo largo de la escala. En las medianas empresas, la importancia atribuida es más moderada y se concentra en los niveles intermedios, lo que apunta a una aproximación más planificada y menos reactiva a la búsqueda de nuevos destinos.

En resumen, considerando las tablas anteriores en su conjunto, los resultados indican que la reorientación de mercados, ya sea mediante la adaptación a cambios en la demanda, la defensa de la cuota de mercado o la exploración de nuevos destinos, se percibe como un reto más intenso en las empresas de menor tamaño. A medida que aumenta la dimensión empresarial, estos ajustes tienden a integrarse de forma más gradual dentro de la estrategia internacional, reduciendo su percepción de importancia.

5.2.3.5 Riesgos asociados a pagos y divisas

Las dificultades financieras vinculadas a los pagos internacionales y a las operaciones en divisas constituyen un impacto del contexto geopolítico que afecta principalmente a la gestión financiera y a la liquidez de las empresas exportadoras. En cuanto a su relación con el tamaño de empresa, el Cuadro 5.13 recoge la distribución de respuestas según el tamaño de la empresa, donde no se han encontrado diferencias significativas estadísticamente.

Por un lado, vemos una tendencia en las microempresas, donde una parte relevante considera que este impacto tiene poca importancia (36,36% en el nivel 1), aunque existe también un grupo importante que lo sitúa en niveles altos de importancia, con un 24,24% que lo considera muy importante.

Cuadro 5.13_ Importancia de las dificultades financieras en pagos internacionales, pagos con divisas. Tamaño de la empresa (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	36,36%	6,06%	15,15%	18,18%	24,24%
Pequeñas (10 -49 empleados)	37,84%	13,51%	22,97%	9,46%	16,22%
Medianas (50 -249 empleados)	34,62%	23,08%	11,54%	15,38%	15,38%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

5.2.4. Según la longevidad empresarial

La longevidad de la empresa introduce diferencias relevantes en la manera en que las pymes exportadoras riojanas perciben los efec-

tos derivados de la situación geopolítica internacional. A lo largo del ciclo de vida empresarial, las compañías desarrollan distintas capacidades organizativas, niveles de diversificación y experiencia internacional, lo que condiciona su exposición a riesgos externos y su capacidad de respuesta ante entornos inestables.

El análisis distingue entre empresas emprendedoras, en desarrollo, consolidadas y longevas, permitiendo observar cómo varía la intensidad percibida de los distintos impactos geopolíticos.

En conjunto, los resultados indican que la longevidad empresarial modula la intensidad, pero no la naturaleza, de los impactos geopolíticos. Las empresas más jóvenes muestran una mayor concentración de riesgos y una percepción más extrema, mientras que las empresas consolidadas y longevas presentan una afectación más diversificada y coherente con su mayor experiencia internacional. Sin embargo, incluso en estas fases avanzadas, factores como las disrupciones logísticas, la presión competitiva y la necesidad de adaptación de mercados siguen siendo elementos relevantes.

Por ejemplo y siguiendo con el Cuadro 5.14, las empresas emprendedoras presentan una concentración total de respuestas en los niveles altos de importancia, lo que indica una percepción de vulnerabilidad frente a disrupciones en la cadena de suministro. A medida que aumenta la longevidad, la percepción se distribuye de forma más equilibrada, aunque las empresas consolidadas y longevas siguen mostrando porcentajes relevantes en el nivel máximo de importancia, reflejando que la experiencia no elimina completamente este riesgo.

Cuadro 5.14_Importancia de las disrupciones en la cadena de suministro. Longevidad (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	23,08%	11,54%	26,92%	19,23%	19,23%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	19,05%	11,11%	19,05%	7,94%	42,86%
Longeva (más de 50 años)	19,51%	17,07%	7,32%	21,95%	34,15%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

Por otro lado, las empresas más jóvenes concentran una mayor preocupación en los niveles intermedios y altos, en cuanto a una mayor exposición a riesgos financieros derivados de pagos internacionales o gestión de divisas (Cuadro 5.15). En las empresas longevas, por el contrario, predomina la percepción de menor relevancia, coherente con una mayor experiencia en la gestión de operaciones financieras internacionales. Sin embargo, las consolidadas muestran una preocupación acumulada mayor, mostrando una mayor sensibilidad que las longevas a este problema.

Cuadro 5.15_Importancia de las dificultades financieras en pagos internacionales, pagos con divisas. Longevidad (*)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	34,62%	11,54%	30,77%	3,85%	19,23%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	30,16%	12,70%	19,05%	14,29%	23,81%
Longeva (más de 50 años)	51,22%	17,07%	7,32%	14,63%	9,76%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

La reducción de cuota de mercado (Cuadro 5.16) se percibe como un impacto relevante en todas las fases del ciclo de vida, aunque con distinta intensidad. Las empresas emprendedoras muestran una concentración muy elevada en el nivel máximo de importancia, lo que refleja una elevada fragilidad competitiva. En las empresas consolidadas y longevas, la preocupación sigue siendo alta, pero se

distribuye de forma más equilibrada, lo que sugiere una mayor capacidad para competir en mercados exteriores maduros.

La necesidad de buscar nuevos destinos (Cuadro 5.17) aparece como un reto transversal, aunque especialmente intenso en las empre-

Cuadro 5.16_ Importancia de la reducción cuota de mercado. Longevidad (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	19,23%	7,69%	34,62%	15,38%	23,08%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	14,29%	7,94%	30,16%	17,46%	30,16%
Longeva (más de 50 años)	19,51%	12,20%	14,63%	26,83%	26,83%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

sas emprendedoras, que muestran una distribución polarizada. En las empresas consolidadas y longevas, este impacto mantiene una importancia elevada, lo que indica que la adaptación geográfica sigue siendo una estrategia clave incluso en fases avanzadas del ciclo empresarial.

Cuadro 5.17_ Importancia de la necesidad de buscar nuevos destinos a exportar Longevidad (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	19,23%	3,85%	38,46%	15,38%	23,08%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	20,63%	14,29%	17,46%	15,87%	31,75%
Longeva (más de 50 años)	19,51%	9,76%	14,63%	21,95%	34,15%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

5.2.5. Según el nivel formativo del gerente

El nivel formativo del gerente constituye una dimensión relevante para analizar cómo las pymes exportadoras riojanas perciben y afrontan los efectos derivados de la situación geopolítica internacional. La formación del responsable puede influir en la capacidad de anticipar riesgos, interpretar entornos complejos y adoptar medidas de mitigación ante escenarios internacionales adversos.

El análisis se centra en dos impactos especialmente vinculados a la gestión del riesgo internacional: el incremento del gasto en coberturas de riesgos y las interrupciones en la cadena de suministro.

En cuanto al primer impacto (Cuadro 5.18), las empresas cuyos gerentes no cuentan con estudios universitarios perciben con mayor intensidad el incremento del gasto en coberturas de riesgos. En este grupo, un 38,78% considera este impacto como muy importante, frente al 19,05% entre aquellas dirigidas por gerentes con formación universitaria. Este resultado sugiere una mayor dificultad para gestionar o absorber los costes asociados a la cobertura de riesgos internacionales cuando el nivel formativo es menor.

Cuadro 5.18 _Importancia del incremento del gasto en coberturas de riesgo (*)**
Nivel formativo del gerente (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Con Estudios Universitarios	20,24%	13,10%	26,19%	21,43%	19,05%
Sin Estudios Universitarios	24,49%	0,00%	12,24%	24,49%	38,78%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

Por otro lado, las interrupciones en la cadena de suministro (Cuadro 5.19), éstas son percibidas como un impacto especialmente relevante por las empresas dirigidas por gerentes sin estudios universitarios, donde casi la mitad (46,94%) las sitúa en el nivel máximo de importancia. En contraste, las empresas con gerentes con formación universitaria muestran una distribución más equilibrada de las respuestas, lo que apunta a una mayor capacidad para gestionar o anticipar este tipo de perturbaciones operativas.

Cuadro 5.19_Importancia de las disrupciones en la cadena de suministro ()****Nivel formativo del gerente (-)**

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Con Estudios Universitarios	17,86%	17,86%	15,48%	20,24%	28,57%
Sin Estudios Universitarios	22,45%	4,08%	18,37%	8,16%	46,94%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

5.3. Análisis detallado de impactos geopolíticos clave

Una vez identificados los principales efectos derivados de la situación geopolítica internacional y analizada su percepción según las características de las empresas, resulta pertinente profundizar en aquellos impactos que las pymes exportadoras riojanas consideran más relevantes para su actividad exportadora.

Este apartado examina de forma detallada la relación entre determinados impactos geopolíticos clave y el comportamiento económico reciente de las empresas, así como sus expectativas a corto plazo.

El análisis se centra en cómo la intensidad con la que se perciben estos impactos se vincula con la evolución de las ventas y las decisiones de inversión, en 2024 y previsión para 2025, permitiendo identificar patrones diferenciados entre empresas más o menos afectadas por el contexto internacional. De este modo, se avanza desde una aproximación descriptiva hacia una lectura más interpretativa del efecto de la situación geopolítica sobre el desempeño exportador de las pymes riojanas. En otras palabras, el análisis no se limita a describir frecuencias, sino que intenta interpretar los resultados a partir de relaciones observadas entre variables económicas y percepciones empresariales, siempre basadas en los datos del estudio.

5.3.1. Incremento de costes (materias primas, logística, etc.)

El incremento de los costes asociados a materias primas, transporte y logística constituye uno de los efectos más inmediatos y generalizados de la situación geopolítica internacional.

Tal y como se ha mostrado en los apartados anteriores, este impacto es percibido como relevante por empresas de todos los tamaños y sectores, reflejando una presión directa sobre los márgenes y la competitividad internacional.

Con el objetivo de profundizar en este efecto, a continuación, se analiza la relación entre la importancia atribuida al incremento de costes y la evolución reciente de las ventas, así como las expectativas comerciales para el año 2025.

Los resultados (Cuadro 5.20) muestran un patrón entre la intensidad del impacto percibido del incremento de costes y el desempeño en ventas:

Cuadro 5.20_Evolución sobre las ventas

Importancia	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Incremento en los costes (materia prima, logística...)	Disminución	2,56%	5,13%	10,26%	7,69%	74,36%
	Mantenimiento	18,75%	6,25%	3,13%	25,00%	46,88%
	Aumento	12,90%	0,00%	16,13%	22,58%	48,39%
	Saldo de evolución	10,34%	-5,13%	5,87%	14,89%	-25,97%
	Crecimiento de las ventas en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	15,79%	5,26%	10,53%	0,00%	68,42%
	Seguirán igual	9,62%	1,92%	7,69%	28,85%	51,92%
	Aumentarán	11,29%	3,23%	14,52%	16,13%	54,84%
	Saldo de evolución	-4,50%	-2,03%	3,99%	16,13%	-13,58%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Las empresas que consideran este impacto como muy importante (nivel 5) presentan el peor comportamiento relativo en 2024, con un saldo de evolución claramente negativo (-25,97 puntos), lo que refleja una mayor proporción de empresas con caídas de ventas frente a aumentos.

En cuanto a las expectativas para 2025, el patrón se mantiene. Las empresas más afectadas por el incremento de costes continúan mostrando expectativas más pesimistas, con un saldo negativo (-13,58 puntos), mientras que aquellas que perciben el impacto como relevante pero manejable mantienen perspectivas más favorables.

En conjunto, estos resultados ponen de manifiesto que el incremento de costes actúa como un factor de presión directa sobre la evolución de las ventas, especialmente cuando alcanza niveles elevados y persistentes, limitando la capacidad de las empresas para sostener su crecimiento en los mercados internacionales.

5.3.2. Incremento de los plazos de entrega y interrupciones en la cadena de suministro

El incremento de los plazos de entrega y las interrupciones en la cadena de suministro se encuentran directamente asociados a la inestabilidad geopolítica internacional. Ambos impactos afectan a la operativa exportadora, generando incertidumbre en los procesos logísticos, dificultades en la planificación y posibles tensiones en la relación con clientes internacionales.

A continuación, se analiza cómo la importancia atribuida a estos impactos se relaciona con la evolución reciente de las ventas y con las expectativas para el año 2025 en los dos siguientes Cuadros (Cuadros 5.21 y 5.22). Las pymes que consideran muy importante su incidencia esperan mantener e incluso aumentar sus ventas, mostrando expectativas de estabilidad o crecimiento moderado, a pesar de reconocer un impacto elevado de un incremento en plazos de entregas o retrasos, así como interrupciones en la cadena de suministro.

5. SITUACIÓN GEOPOLÍTICA

Cuadro 5.21_Evolución sobre las ventas

Importancia	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Incremento de los plazos de entregas, o retraso en los plazos	Disminución	17,95%	7,69%	7,69%	17,95%	48,72%
	Mantenimiento	21,80%	12,50%	21,88%	18,75%	25,00%
	Aumento	17,74%	11,29%	27,42%	14,52%	29,03%
	Saldo de evolución	-0,21%	3,60%	19,73%	-3,43%	-19,69%
	Crecimiento de las ventas en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	26,32%	21,05%	10,53%	15,79%	26,32%
	Seguirán igual	19,23%	3,85%	23,08%	15,38%	38,46%
	Aumentarán	16,13%	12,90%	20,97%	17,74%	32,26%
	Saldo de evolución	-10,19%	-8,15%	10,44%	1,95%	5,94%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Cuadro 5.22_Evolución sobre las ventas

Importancia	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Disrupciones en la cadena de suministro	Disminución	20,51%	5,13%	7,69%	17,95%	48,72%
	Mantenimiento	25,00%	12,50%	21,88%	9,38%	31,25%
	Aumento	16,13%	17,74%	19,35%	17,74%	29,03%
	Saldo de evolución	-4,38%	12,61%	11,66%	-0,21%	-19,69%
	Crecimiento de las ventas en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	31,58%	21,05%	15,79%	5,26%	26,32%
	Seguirán igual	19,23%	5,77%	17,31%	19,23%	38,46%
	Aumentarán	16,13%	16,13%	16,13%	16,13%	35,48%
	Saldo de evolución	-15,45%	-4,92%	0,34%	10,87%	9,16%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Una vez analizadas las relaciones con las ventas, ahora se analiza la relación con las decisiones de inversión. El Cuadro 5.23 pone de manifiesto que las disrupciones en la cadena de suministro se asocian, en los niveles altos de importancia, con una mayor incidencia de reducciones de inversión, especialmente en el corto plazo.

En 2024, las empresas que sitúan este impacto en el nivel 4 concentran el mayor porcentaje de disminuciones de inversión (36,36%), mientras que en el nivel 5 esta proporción sigue siendo elevada (27,27%), reflejando una respuesta claramente defensiva ante la incertidumbre logística.

Cuadro 5.23_Inversiones (En activos no corrientes, instalaciones, maquinaria..)

Importancia	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Disrupciones en la cadena de suministro	Disminución	18,18%	9,09%	9,09%	36,36%	27,27%
	Mantenimiento	22,73%	10,61%	12,12%	15,15%	39,39%
	Aumento	16,07%	16,07%	23,21%	12,50%	32,14%
	Saldo de evolución	-2,11%	6,98%	14,12%	-23,86%	4,87%
	Crecimiento de las inversiones en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	0,00%	25,00%	0,00%	50,00%	25,00%
	Seguirán igual	25,68%	9,46%	14,86%	14,86%	35,14%
	Aumentarán	12,73%	16,36%	20,00%	14,55%	36,36%
	Saldo de evolución	12,73%	-8,64%	20,00%	-35,45%	11,36%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Este patrón se intensifica en las expectativas para 2025, donde la mitad de las empresas que consideran las disrupciones como importantes (nivel 4) prevé reducir sus inversiones (50,00%), lo que se traduce en el saldo de expectativas más negativo (-35,45 puntos). Estas cifras indican que, cuando los problemas logísticos se perciben como severos, la reacción dominante es la contención o aplazamiento de la inversión.

No obstante, en el nivel máximo de importancia (nivel 5) se observa un comportamiento más heterogéneo. Junto a un porcentaje relevante de empresas que mantienen o reducen la inversión, aparece también un grupo significativo que anticipa aumentos (36,36% en 2025), lo que explica el saldo positivo observado (+11,36 puntos). Este resultado sugiere que, cuando las disrupciones alcanzan un carácter crítico, algunas empresas optan por invertir para reforzar su resiliencia, mientras que otras mantienen estrategias claramente prudentes.

5.3.3. Dificultades financieras en pagos internacionales y operaciones en divisas

Las dificultades financieras asociadas a los pagos internacionales y a las operaciones en divisas constituyen un impacto relevante del contexto geopolítico internacional, especialmente en un entorno caracterizado por una mayor volatilidad de los tipos de cambio, restricciones financieras y aumento del riesgo en las transacciones transfronterizas. Este tipo de dificultades puede afectar tanto a la liquidez como a la planificación financiera de las empresas exportadoras.

A continuación, se analiza la relación entre la importancia atribuida a este impacto y la evolución reciente de las ventas, así como las expectativas comerciales para el año 2025.

Cuadro 5.24_Evolución sobre las ventas

Importancia	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Dificultades financieras en pagos internacionales, pagos con divisas.	Disminución	35,90%	10,26%	7,69%	17,95%	28,21%
	Mantenimiento	25,00%	18,75%	21,88%	21,88%	12,50%
	Aumento	43,55%	12,90%	24,19%	4,84%	14,52%
	Saldo de evolución	7,65%	2,64%	16,50%	-13,11%	-13,69%
	Crecimiento de las ventas en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	47,37%	21,05%	10,53%	10,53%	10,53%
	Seguirán igual	34,62%	7,69%	21,15%	19,23%	17,31%
	Aumentarán	35,48%	16,13%	19,35%	8,06%	20,97%
	Saldo de evolución	-11,89%	-4,92%	8,82%	-2,47%	10,44%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Los resultados ponen de manifiesto una relación no lineal entre la importancia atribuida a las dificultades financieras en pagos internacionales y el comportamiento de las ventas. En 2024, las empresas que consideran este impacto como muy importante (niveles 4 y 5) presentan saldos de evolución claramente negativos, lo que indica una mayor proporción de empresas con caídas de ventas frente a aquellas con aumentos.

Por el contrario, las empresas que sitúan estas dificultades en niveles intermedios de importancia (especialmente el nivel 3) muestran el mejor comportamiento relativo, con un saldo de evolución positivo (+16,50 puntos). Esto sugiere que reconocer la existencia de ciertas tensiones financieras, sin que estas se conviertan en un obstáculo crítico, puede estar asociado a una gestión más activa y preventiva del riesgo financiero internacional.

En cuanto a las expectativas para 2025, el escenario es más heterogéneo. Aunque el saldo de expectativas es negativo en el conjunto de empresas, destacan las empresas que consideran estas dificultades como muy importantes (nivel 5), que presentan un saldo

positivo (+10,44 puntos). Este resultado apunta a que, pese a las dificultades actuales, una parte de estas empresas espera una mejora futura, posiblemente asociada a ajustes en los mecanismos de pago, renegociación de condiciones financieras o una mayor utilización de instrumentos de cobertura.

En conjunto, los resultados sugieren que las dificultades financieras en pagos internacionales actúan como un factor de tensión a corto plazo, pero también como un elemento que puede incentivar procesos de adaptación financiera y una gestión más sofisticada del riesgo en el medio plazo.

5.3.4. Reducción de cuota de mercado en destinos internacionales

A diferencia de otros impactos de carácter más operativo o financiero, este efecto incide directamente en la posición competitiva de las empresas y en su capacidad para mantener presencia estable en los mercados exteriores.

El análisis permite observar cómo la intensidad con la que se percibe este riesgo se vincula con el comportamiento reciente de las ventas y con las expectativas a corto plazo.

Cuadro 5.25_Evolución sobre las ventas

Importancia	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Reducción cuota de mercado	Disminución	15,38%	5,13%	17,95%	28,21%	33,33%
	Mantenimiento	25,00%	9,38%	18,75%	21,88%	25,00%
	Aumento	12,90%	11,29%	33,87%	14,52%	27,42%
	Saldo de evolución	-2,48%	6,16%	15,92%	-13,69%	-5,91%
	Crecimiento de las ventas en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	31,58%	10,53%	10,53%	5,26%	42,11%
	Seguirán igual	15,38%	5,77%	28,85%	30,77%	19,23%
	Aumentarán	12,90%	11,29%	27,42%	16,13%	32,26%
	Saldo de evolución	-18,68%	0,76%	16,89%	10,87%	-9,85%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Los datos muestran que la reducción de cuota de mercado actúa como un factor claramente desestabilizador cuando se percibe con elevada intensidad. Las empresas que consideran este riesgo como muy importante (nivel 5) presentan un comportamiento desfavorable en 2024, con un saldo de evolución negativo, reflejando una mayor proporción de caídas de ventas.

En contraste, el grupo que sitúa este impacto en un nivel intermedio de importancia (nivel 3) presenta el mejor desempeño relativo, con un saldo positivo tanto en la evolución de las ventas como en las expectativas para 2025. Este resultado sugiere que estas empresas reconocen la presión competitiva internacional, pero sin que ello se traduzca en una pérdida inmediata de posición en el mercado. Esto se debe, posiblemente, a una mayor diversificación de destinos, una cartera de clientes más estable o la adopción de estrategias comerciales más flexibles.

Las expectativas para 2025 refuerzan esta lectura. Mientras que las empresas más afectadas continúan mostrando un sesgo pesimista, aquellas con una percepción más equilibrada del riesgo anticipan

un mejor comportamiento, lo que podría estar vinculado a estrategias de adaptación comercial, diferenciación de producto o reajuste de mercados.

En conjunto, la reducción de cuota de mercado emerge como un impacto especialmente sensible desde el punto de vista estratégico, ya que no solo refleja condiciones externas adversas, sino también la capacidad interna de las empresas para defender su posicionamiento en entornos internacionales cada vez más competitivos.

En cuanto a la relación con las decisiones de inversión, el Cuadro 5.26 muestra que la percepción de una reducción de cuota de mercado se asocia, en los niveles altos de importancia, con una mayor tendencia a la contención de la inversión, tanto en el corto como en el medio plazo. En 2024, las empresas que consideran este riesgo como importante (nivel 4) y muy importante (nivel 5) concentran los mayores porcentajes de reducción de inversiones (27,27% y 36,36%, respectivamente), lo que se traduce en saldos de evolución claramente negativos, especialmente en el nivel 4 (-29,38 puntos).

Cuadro 5.26_Inversiones (En activos no corrientes, instalaciones, maquinaria..)

Importancia	Evolución de las ventas en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
		Disminución	18,18%	9,09%	9,09%	27,27%
	Mantenimiento	16,67%	6,06%	24,24%	22,73%	30,30%
	Aumento	16,07%	12,50%	30,36%	16,07%	25,00%
Reducción cuota de mercado	Saldo de evolución	-2,11%	17,86%	8,61%	-29,38%	5,03%
	Crecimiento de las inversiones en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Seguirán igual	20,27%	5,41%	24,32%	22,97%	27,03%
	Aumentarán	12,73%	14,55%	27,27%	14,55%	30,91%
	Saldo de evolución	-15,91%	-6,82%	27,27%	-5,00%	0,45%

Diferencias estadísticamente significativas: (*) p<0,1; (**) p<0,05; (***) p<0,01. (-) no significativa

Las expectativas para 2025 refuerzan esta lectura. La mitad de las empresas situadas en el nivel 4 prevé reducir sus inversiones (50,00%), manteniendo un saldo de expectativas negativo (-5,00 puntos). En cambio, en el nivel máximo de importancia (nivel 5) se observa un patrón más equilibrado: aunque persiste una proporción significativa de empresas que reducen o mantienen la inversión, un 30,91% anticipa aumentos, lo que permite un saldo ligeramente positivo (+0,45 puntos).

5.3.5. Necesidad de búsqueda de nuevos destinos de exportación

La necesidad de buscar nuevos destinos de exportación constituye una respuesta estratégica ante un entorno internacional caracterizado por la inestabilidad geopolítica, la presión competitiva y los cambios en la demanda exterior.

El Cuadro 5.27 muestra una relación clara entre la intensidad con la que las empresas perciben la necesidad de buscar nuevos destinos y el comportamiento reciente de sus ventas. En 2024, las empresas que consideran este impacto como muy importante (nivel 5) concentran el mayor porcentaje de caídas de ventas (38,46%), lo que se traduce en el saldo de evolución más negativo (-14,27 puntos). Este resultado sugiere que la búsqueda de nuevos mercados suele estar asociada a situaciones de tensión comercial previa, en las que la pérdida de dinamismo en los destinos tradicionales podría obligar a replantear la estrategia internacional.

Por el contrario, las empresas que sitúan este impacto en un nivel intermedio (nivel 3) presentan un saldo de evolución positivo (+4,34 puntos), reflejando un mejor desempeño relativo. Este saldo sugiere que, en estos casos, la identificación de la necesidad de diversificación no responde tanto a una presión inmediata, sino a una actitud más preventiva o anticipatoria frente a posibles cambios en el entorno internacional. En cuanto a las expectativas para 2025, el comportamiento refuerza esta lectura.

Por otro lado, las empresas que consideran muy importante la necesidad de buscar nuevos destinos (nivel 5) muestran un claro sesgo pesimista, con un elevado porcentaje que anticipa una disminución de las ventas (47,37%) y un saldo de expectativas mar-

cadamente negativo (-21,56 puntos). Este resultado indica que, en estos casos, la diversificación de mercados se percibe como una estrategia aún en fase de ajuste, cuyos efectos positivos no se esperan a corto plazo.

En conjunto, estos resultados sugieren que la búsqueda de nuevos destinos puede responder a perfiles estratégicos diferenciados: desde una reacción defensiva ante pérdidas de dinamismo comercial hasta una estrategia planificada de diversificación con mejores perspectivas de consolidación a medio plazo.

Cuadro 5.27_Evolución sobre las ventas

Importancia	Evolución de las ventas en 2024 (*)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Necesidad búsqueda nuevos destinos a exportar	Disminución	12,82%	7,69%	23,08%	17,95%	38,46%
	Mantenimiento	21,88%	21,88%	3,13%	18,75%	34,38%
	Aumento	24,19%	6,45%	27,42%	17,74%	24,19%
	Saldo de evolución	11,37%	-1,24%	4,34%	-0,21%	-14,27%
	Crecimiento de las ventas en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	21,05%	15,79%	5,26%	10,53%	47,37%
	Seguirán igual	21,15%	5,77%	19,23%	23,08%	30,77%
	Aumentarán	19,35%	12,90%	25,81%	16,13%	25,81%
	Saldo de evolución	-1,70%	-2,89%	20,55%	5,60%	-21,56%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

A continuación, se analizan las relaciones con las decisiones de inversión. El Cuadro 5.28 nos aporta esa visión. En 2024, las empresas que perciben este impacto como muy importante presentan un porcentaje elevado de reducción de inversiones (36,36%), acompañado de un saldo de evolución negativo (-6,00 puntos). Este comportamiento indica que, cuando la búsqueda de nuevos mercados se produce en un contexto de elevada presión, la inversión tiende a moderarse, priorizando la preservación de recursos. No obstante, las empresas situadas en niveles intermedios (nivel 3) muestran un

saldo de evolución claramente positivo (+23,21 puntos), lo que sugiere que la diversificación de destinos, cuando se aborda de forma anticipada, puede ir acompañada de un esfuerzo inversor orientado a reforzar capacidades comerciales o productivas.

Las expectativas de inversión para 2025 muestran un patrón parecido, aunque algo más equilibrado. Aunque persiste la cautela en los niveles más altos de importancia, destaca que un 32,73% de las empresas que consideran este impacto como muy importante prevé aumentos de inversión, lo que se traduce en un saldo positivo (+7,73 puntos). Este cambio de signo sugiere un proceso de ajuste y aprendizaje a partir de la experiencia de 2024, en el que, una vez contenida la inversión inicial, algunas empresas comienzan a reactivar el esfuerzo inversor para apoyar la diversificación de mercados.

Cuadro 5. 28_ Inversiones (En activos no corrientes, instalaciones, maquinaria..)

Importancia	Evolución de las inversiones en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminución	18,18%	18,18%	0,0%	27,27%	36,36%
	Mantenimiento	19,0%	7,58%	21,21%	21,21%	30,30%
	Aumento	21,43%	12,50%	23,21%	12,50%	30,36%
Necesidad búsqueda nuevos destinos a exportar	Saldo de evolución	3,25%	-5,68%	23,21%	-14,77%	-6,00%
	Crecimiento de las inversiones en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	25,00%	0,00%	25,00%	25,00%	25,00%
	Seguirán igual	22,97%	12,16%	16,22%	18,92%	29,73%
	Aumentarán	16,36%	9,09%	25,45%	16,36%	32,73%
	Saldo de evolución	-8,64%	9,09%	0,45%	-8,64%	7,73%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

5.3.6. Incremento del gasto en coberturas de riesgos

El incremento del gasto en coberturas puede condicionar las decisiones de inversión al aumentar los costes asociados a la gestión del riesgo.

El Cuadro 5.29 muestra que, en 2024, una mayor importancia atribuida al incremento del gasto en coberturas de riesgos se asocia con una mayor probabilidad de reducción de la inversión, especialmente en el nivel 4, donde casi la mitad de las empresas (45,45%) declara haber disminuido sus inversiones, generando el saldo de evolución más negativo (-20,45 puntos). Este comportamiento sugiere que el aumento de los costes de cobertura puede actuar como un factor de freno para la inversión en activos no corrientes en contextos de elevada incertidumbre.

Las expectativas para 2025 mantienen este comportamiento. Mientras que en el nivel 4 se concentran las previsiones más negativas (saldo de -28,18 puntos).

Cuadro 5.29_ Inversiones (En activos no corrientes, instalaciones, maquinaria..)

Importancia	Evolución de las inversiones en 2024 (*)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Incremento del gasto en coberturas de riesgos	Disminución	27,27%	0,00%	9,09%	45,45%	18,18%
	Mantenimiento	19,70%	9,09%	21,21%	16,67%	33,33%
	Aumento	23,21%	8,93%	23,21%	25,00%	19,64%
	Saldo de evolución	-4,06%	8,93%	14,12%	-20,45%	1,46%
	Crecimiento de las inversiones en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	25,00%	0,00%	0,00%	50,00%	25,00%
	Seguirán igual	25,68%	2,70%	25,68%	21,62%	24,32%
	Aumentarán	16,36%	16,36%	16,36%	21,82%	29,09%
	Saldo de evolución	-8,64%	16,36%	16,36%	-28,18%	4,09%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

5.3.7. Cambios en la demanda exterior

Los cambios en la demanda exterior obligan a las empresas a replantear su estrategia internacional de una forma menos inmediata, pero potencialmente más profunda. A diferencia de otros impactos ligados a costes o logística, este factor introduce un grado

elevado de incertidumbre estratégica, ya que afecta directamente a la adecuación de la oferta, al posicionamiento competitivo y a la elección de mercados.

Los datos del Cuadro 5.30 muestran que, en 2024, cuando los cambios en la demanda se perciben como relevantes, la reacción dominante es la prudencia inversora. En el nivel 4 de importancia, casi la mitad de las empresas reduce su inversión (45,45%), configurando el saldo más negativo del conjunto. En estos casos, la inversión parece quedar en suspenso a la espera de una mayor claridad sobre la evolución de los mercados y la estabilidad de la demanda exterior.

Este comportamiento contrasta con el de las empresas que sitúan este impacto en niveles intermedios. En los niveles 2 y 3, la inversión no se frena, sino que se mantiene o incluso se incrementa, lo que se traduce en un saldo positivo. En estos casos, los cambios en la demanda parecen interpretarse más como una señal de ajuste progresivo que como una amenaza inmediata, favoreciendo decisiones de adaptación antes que de repliegue.

Cuadro 5.30_ Inversiones (En activos no corrientes, instalaciones, maquinaria..)

Importancia	Evolución de las inversiones en 2024 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
Cambios en la demanda	Disminución	18,18%	0,00%	18,18%	45,45%	18,18%
	Mantenimiento	19,70%	15,15%	21,21%	19,70%	24,24%
	Aumento	16,07%	17,86%	26,79%	16,07%	23,21%
	Saldo de evolución	-2,11%	17,86%	8,61%	-29,38%	5,03%
	Crecimiento de las inversiones en 2025 (-)	1-Nada	2	3	4	5-Muy importante
	Disminuirán	25,00%	25,00%	0,00%	25,00%	25,00%
	Seguirán igual	24,32%	12,16%	21,62%	20,27%	21,62%
	Aumentarán	9,09%	18,18%	27,27%	20,00%	25,45%
Saldo de evolución	-15,91%	-6,82%	27,27%	-5,00%	0,45%	

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

5. SITUACIÓN GEOPOLÍTICA

Las expectativas para 2025 refuerzan esta lectura. Mientras que las empresas más afectadas mantienen una actitud cautelosa, aquellas que perciben los cambios de demanda como manejables muestran una mayor disposición a incrementar su inversión, lo que sugiere estrategias de reposicionamiento y adaptación progresiva a las nuevas condiciones del mercado internacional.

06

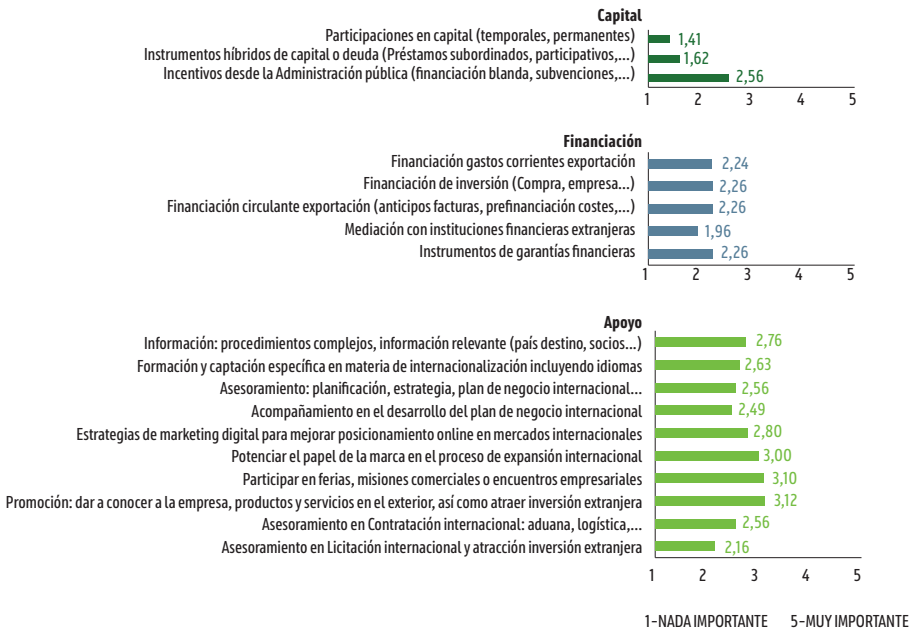
6. INSTRUMENTOS EXPORTACIÓN

6.1 Introducción a los instrumentos de apoyo a la exportación

Tras analizar las barreras internas que dificultan el proceso de internacionalización, resulta necesario examinar qué instrumentos consideran más relevantes las pymes riojanas para impulsar su actividad exportadora. Este análisis permite comprender no solo las limitaciones que enfrentan, sino también las herramientas que perciben como más útiles para superar dichas barreras y mejorar su competitividad en los mercados exteriores.

El conjunto de instrumentos evaluados se agrupa en tres grandes bloques: capital, financiación y servicios de apoyo estratégico, operativo y comercial. El Gráfico 6.1 muestra la valoración media de cada uno de estos bloques en una escala de 1 a 5. En conjunto, el gráfico permite extraer una conclusión clara: las pymes exportadoras riojanas conceden mayor importancia a los instrumentos de apoyo operativo y estratégico que a las herramientas financieras o de capital, a excepción de los incentivos financieros desde la administración pública (financiación blanda, subvenciones, ...). Es decir, antes que recibir financiación adicional, demandan conocimiento, acompañamiento y servicios especializados que faciliten la complejidad inherente al proceso exportador.

Gráfico 6.1_Grado de importancia del capital, financiación y apoyo en la actividad exportadora



El Cuadro 6.1 recoge la valoración media de los distintos instrumentos según el tamaño de la pyme. Los resultados revelan una tendencia consistente: los instrumentos de capital son generalmente los menos valorados, con puntuaciones que oscilan entre 1,27 y 1,70. Las empresas no consideran prioritario recurrir a ampliaciones de capital, instrumentos participativos o deuda subordinada para impulsar su actividad en el exterior. Esta baja valoración sugiere que la internacionalización no se percibe como un proceso que requiera capitalización adicional, sino como un ámbito donde priman los recursos intangibles y el conocimiento. No existen diferencias significativas por tamaño de empresa.

Cuadro 6.1_Importancia del capital, financiación y apoyo en la actividad exportadora¹

Sector de actividad				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Capital				
Participaciones en capital (temporales, permanentes)	1,51	1,40	1,27	-
Instrumentos híbridos de capital o deuda (Préstamos subordinados, participativos, ...)	1,64	1,70	1,35	-
Incentivos desde la Administración pública (financiación blanda, subvenciones, ...)	2,70	2,47	2,65	-
Financiación				
Financiación gastos corrientes exportación	2,42	2,15	2,27	-
Financiación de inversión (Compra empresa, ...)	2,24	2,27	2,27	-
Financiación circulante exportación (anticipos facturas, prefinanciación costes, ...)	2,45	2,32	1,96	-
Mediación con instituciones financiera extranjeras	2,15	1,96	1,73	-
Instrumentos de garantías financieras	2,15	2,32	2,23	-
Apoyo				
Información: procedimientos complejos, información relevante (país destino, socios, ...)	2,73	2,78	2,73	-
Formación y capacitación específica en materia de internacionalización, incluyendo idiomas	2,51	2,72	2,53	-
Asesoramiento: planificación, estrategia, plan de negocio internacional...	2,70	2,57	2,38	-
Acompañamiento en el desarrollo del plan de negocio internacional	2,61	2,54	2,19	-
Estrategias de marketing digital para mejorar posicionamiento online en mercados internacionales	2,88	2,86	2,54	-
Potenciar el papel de la marca en el proceso de expansión internacional	3,03	3,09	2,69	-
Participación en ferias, misiones comerciales o encuentros empresariales	3,12	3,08	3,11	-
Promoción: dar a conocer a la empresa, productos y servicios en el exterior, así como atraer inversión extranjera	2,97	3,17	3,15	-
Asesoramiento en Contratación internacional: aduana, logística, ...	2,76	2,62	2,11	-
Asesoramiento en Licitación internacional y atracción inversión extranjera	2,39	2,15	1,88	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho. Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

En términos generales, se observa que los instrumentos de apoyo estratégico y comercial son los más valorados, especialmente aquellos vinculados a:

- participación en ferias y misiones comerciales,
- acciones de promoción y visibilidad,
- posicionamiento digital,
- fortalecimiento de la marca en el exterior.
-

Estos instrumentos no solo facilitan el acceso a mercados, lo cual conecta directamente con la barrera más relevante analizada previamente: la dificultad para acceder a canales de distribución, sino que además proporcionan herramientas para reducir las barreras informativas, fortalecer la imagen de la empresa y generar oportunidades comerciales.

La financiación obtiene valores intermedios, lo que indica que, si bien no constituye la principal limitación para las pymes, sí se percibe como un apoyo necesario para cubrir costes operativos, logísticos o de circulante. Por último, la baja valoración del capital confirma que las empresas no consideran imprescindible modificar su estructura financiera para exportar.

Finalmente, el Cuadro 6.2 desagrega estos mismos instrumentos por sector económico. Aunque la mayoría de las diferencias no son estadísticamente significativas, sí se observan comportamientos sectoriales específicos que enriquecen la interpretación general.

Cuadro 6.2_Importancia del capital, financiación y apoyo en la actividad exportadora

Sector de actividad	Sector de actividad				
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Capital					
Participaciones en capital (temporales, permanentes)	1,41	1,00	1,50	1,00	-
Instrumentos híbridos de capital o deuda (Préstamos subordinados, participativos, ...)	1,68	1,00	1,54	1,00	-
Incentivos desde la Administración pública (financiación blanda, subvenciones,)	2,70	4,00	2,29	1,17	*
Financiación					
Financiación gastos corrientes exportación	2,34	4,00	1,96	1,33	-
Financiación de inversión (Compra empresa,)	2,38	3,00	1,87	1,67	-
Financiación circulante exportación (anticipos facturas, prefinanciación costes, ...).	2,32	3,00	2,33	1,33	-
Mediación con instituciones financiera extranjeras	2,02	3,00	1,92	1,00	-
Instrumentos de garantías financieras	2,38	3,00	1,92	1,50	-
Apoyo					
Información: procedimientos complejos, información relevante (país destino, socios,)	2,90	5,00	2,33	1,67	**
Formación y capacitación específica en materia de internacionalización, incluyendo idiomas	2,69	5,00	2,33	2,50	-
Asesoramiento: planificación, estrategia, plan de negocio internacional...	2,61	5,00	2,50	1,67	*
Acompañamiento en el desarrollo del plan de negocio internacional	2,55	5,00	2,37	1,50	**
Estrategias de marketing digital para mejorar posicionamiento online en mercados internacionales	2,93	5,00	2,58	1,17	***
Potenciar el papel de la marca en el proceso de expansión internacional	3,06	5,00	3,00	1,67	**
Participación en ferias, misiones comerciales o encuentros empresariales	3,26	4,00	2,79	1,33	***
Promoción: dar a conocer a la empresa, productos y servicios en el exterior, así como atraer inversión extranjera	3,29	5,00	2,54	2,17	**
Asesoramiento en Contratación internacional: aduana, logística,	2,60	5,00	2,46	1,83	-
Asesoramiento en Licitación internacional y atracción inversión extranjera	2,22	5,00	2,00	1,17	**

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho. Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Los resultados muestran que:

- El sector industria presenta una valoración equilibrada de los instrumentos, destacando especialmente los relacionados con marketing digital (2,93), participación en ferias (3,26), potenciación de la marca (3,06) y promoción de la empresa en el exterior (3,29). Esto sugiere que las pymes industriales riojanas buscan consolidar su presencia exterior mediante estrategias de visibilidad y posicionamiento.
- El sector comercio, aunque valora positivamente la marca (3,00), la participación en ferias (2,79) y la promoción internacional (2,54), muestra puntuaciones ligeramente inferiores en los instrumentos financieros.
- El sector servicios destaca por asignar menor importancia a la mayoría de los instrumentos.
- El sector construcción, aunque con una muestra muy reducida, asigna puntuaciones extremadamente altas a varios instrumentos (como información, formación y marketing digital). Por ello, sus valores deben interpretarse con cautela.

En conjunto, el análisis sectorial confirma el patrón general: los instrumentos de apoyo operativo, estratégico y comercial concentran las puntuaciones más elevadas, mientras que los instrumentos financieros y de capital mantienen un papel auxiliar.

6.2 Caracterización de los instrumentos de apoyo a la exportación

6.2.1. Según el planteamiento de gobierno corporativo

El planteamiento de gobierno corporativo introduce matices relevantes en la forma en que las pymes riojanas perciben la necesidad de instrumentos de apoyo a la exportación. Aunque las diferencias observadas entre empresas familiares y no familiares no alcanzan significación estadística, el análisis de las distribuciones permite identificar patrones de comportamiento diferenciados que enriquecen la interpretación.

En primer lugar, el Cuadro 6.3 recoge la percepción de la necesidad de apoyo en materia de información sobre procedimientos complejos y conocimiento de los mercados de destino.

Cuadro 6.3_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: información: procedimientos complejos, información relevante (país destino, socios,)Planteamiento de Gobierno Corporativo (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Empresa familiar	32,97%	14,29%	21,98%	14,29%	16,48%
Empresa no familiar	23,81%	11,90%	21,43%	30,95%	11,90%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Los resultados muestran que las empresas no familiares concentran una mayor proporción de respuestas en niveles altos de importancia (nivel 4), lo que sugiere una mayor demanda de apoyo informativo estructurado para afrontar la complejidad normativa y operativa de los mercados internacionales. En las empresas familiares, en cambio, se observa una mayor dispersión, con un peso relevante de respuestas en el nivel mínimo de importancia, lo que podría estar vinculado a un mayor uso de redes propias o a una internacionalización más gradual.

A continuación, el Cuadro 6.4 analiza la necesidad de apoyo en estrategias de marketing digital para mejorar el posicionamiento online en mercados internacionales.

Cuadro 6.4_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: estrategias de marketing digital para mejorar posicionamiento online en mercados Planteamiento de Gobierno Corporativo (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Empresa familiar	31,87%	9,89%	29,67%	12,09%	16,48%
Empresa no familiar	23,81%	9,52%	26,19%	23,81%	16,67%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

En este caso, las empresas no familiares vuelven a mostrar una mayor concentración en los niveles altos de importancia, especialmente en el nivel 4, mientras que las empresas familiares pre-

sentan una mayor acumulación de respuestas en los niveles intermedios. Según estos datos las empresas no familiares perciben el marketing digital como un instrumento más crítico para competir y ganar visibilidad en mercados internacionales.

Los resultados anteriores se complementan, por último, con el Cuadro 6.5, que se centra en la promoción internacional, entendida como el conjunto de acciones destinadas a dar a conocer la empresa, sus productos y servicios en el exterior, así como a atraer inversión extranjera.

Cuadro 6.5_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: promoción: dar a conocer a la empresa, productos y servicios en el exterior, así como atraer inversión extranjera Planteamiento de Gobierno Corporativo (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Empresa familiar	24,18%	9,89%	14,29%	27,47%	24,18%
Empresa no familiar	23,81%	9,52%	28,57%	19,05%	19,05%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

En este ámbito, las diferencias entre ambos tipos de empresa son menos marcadas. Tanto las empresas familiares como las no familiares reconocen la relevancia de las acciones de promoción internacional, con una presencia significativa de respuestas en los niveles 4 y 5. No obstante, las empresas familiares presentan una mayor concentración en el nivel máximo de importancia.

6.2.2. Según el tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa introduce ciertos patrones en la forma en que las pymes riojanas perciben la necesidad de instrumentos de apoyo a la exportación.

En primer lugar, el Cuadro 6.6 analiza la necesidad de capital inversor para la exportación, concretamente a través de incentivos procedentes de la Administración pública.

Cuadro 6.6_Necesidad de capital inversor para la exportación: incentivos desde la Administración pública (financiación blanda, subvenciones,) Tamaño de la empresa (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	45,45%	3,03%	12,12%	15,15%	24,24%
Pequeñas (10 - 49 empleados)	40,54%	13,51%	17,57%	14,86%	13,51%
Medianas (50 - 249 empleados)	34,62%	15,38%	19,23%	11,54%	19,23%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

Los resultados muestran que una parte importante de las empresas, independientemente de su tamaño, no considera prioritaria la necesidad de capital inversor para exportar. Esta percepción es especialmente intensa entre las microempresas, donde casi la mitad sitúa este aspecto en el nivel mínimo de importancia. Este patrón refuerza la idea, ya apuntada en el análisis agregado (Secciones 4.1 y 4.3), de que la internacionalización se concibe más como un proceso basado en capacidades, información y posicionamiento que como un problema estrictamente financiero. Si bien es cierto que, en caso de necesitarse en niveles elevados, éste parece ser más necesario o común en las empresas de menos de 10 empleados.

El Cuadro 6.7 se centra en la necesidad de apoyo informativo, vinculada a procedimientos complejos y conocimiento de los mercados de destino.

Cuadro 6.7_Aspectos en los que le hace falta apoyo: información sobre procedimientos complejos, información relevante (país destino, socios,...) Tamaño de la empresa (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	39,39%	6,06%	15,15%	21,21%	18,18%
Pequeñas (10 - 49 empleados)	27,03%	16,22%	22,97%	18,92%	14,86%
Medianas (50 - 249 empleados)	26,92%	15,38%	26,92%	19,23%	11,54%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

Se observa que las microempresas presentan una mayor polarización: conviven un grupo amplio que no percibe esta necesidad

como relevante con otro que la considera muy importante. A medida que aumenta el tamaño, las respuestas tienden a concentrarse en niveles intermedios disminuyendo la importancia de este factor.

El Cuadro 6.8 analiza el acompañamiento en el desarrollo del plan de negocio internacional, un instrumento estrechamente ligado a la planificación estratégica.

Cuadro 6.8_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: acompañamiento en el desarrollo del plan de negocio internacional. Tamaño de la empresa (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	33,33%	12,12%	30,30%	9,09%	15,15%
Pequeñas (10 -49 empleados)	31,08%	18,92%	25,68%	13,51%	10,81%
Medianas (50 -249 empleados)	30,77%	38,46%	15,38%	11,54%	3,85%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

En este caso, el patrón es claro: a mayor tamaño, menor importancia atribuida al acompañamiento externo. Las medianas empresas concentran sus respuestas en los niveles bajos e intermedios. Los resultados parecen coherentes con una usualmente mayor profesionalización interna y experiencia acumulada en procesos de internacionalización de las empresas de mayor tamaño.

El Cuadro 6.9 aborda las estrategias de marketing digital, un instrumento clave para la visibilidad internacional.

Cuadro 6.9_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: estrategias de marketing digital para mejorar posicionamiento online en mercados internacionales. Tamaño de la empresa (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	36,36%	6,06%	18,18%	12,12%	27,27%
Pequeñas (10 -49 empleados)	24,32%	10,81%	32,43%	18,92%	13,51%
Medianas (50 -249 empleados)	34,62%	11,54%	30,77%	11,54%	11,54%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

Las microempresas muestran una mayor dispersión, con un porcentaje relevante que considera este apoyo muy importante. En las pequeñas y medianas empresas, la valoración se concentra en niveles intermedios, lo que sugiere que el marketing digital forma parte de su estrategia, aunque no siempre requiere apoyo intensivo externo. Para las medianas, este factor tiene menor importancia.

Como otro aspecto de apoyo relevante, el Cuadro 6.10 analiza la necesidad de potenciar la marca en el proceso de expansión internacional

Cuadro 6.10_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: potenciar el papel de la marca en el proceso de expansión internacional. Tamaño de la empresa (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	24,24%	9,09%	27,27%	18,18%	21,21%
Pequeñas (10 -49 empleados)	22,97%	10,81%	22,97%	20,27%	22,97%
Medianas (50 -249 empleados)	26,97%	15,38%	34,62%	7,69%	15,38%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Aquí se aprecia un patrón más homogéneo. En todos los tamaños existe un reconocimiento claro del papel de la marca como elemento estratégico, aunque las micro y pequeñas empresas tienden a otorgarle una mayor importancia relativa en los niveles altos.

Finalmente, el Cuadro 6.11 recoge el asesoramiento en contratación internacional, uno de los pocos instrumentos donde se observan diferencias significativas por tamaño.

Cuadro 6.11_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: asesoramiento en contratación internacional: aduana, logística, Tamaño de la empresa ()**

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Micro (6 -9 empleados)	30,30%	18,18%	15,15%	18,18%	18,18%
Pequeñas (10 -49 empleados)	29,73%	10,81%	36,49%	13,51%	9,46%
Medianas (50 -249 empleados)	38,46%	30,77%	11,54%	19,23%	0,00%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Las microempresas presentan una mayor concentración en los niveles altos de importancia, lo que refleja una mayor dependencia de apoyo externo para gestionar aspectos contractuales y logísticos complejos. Un elemento especialmente relevante del Cuadro 6.11 es la ausencia total de valoraciones en el nivel máximo de importancia (5) entre las empresas medianas. Ninguna de ellas considera el asesoramiento en contratación internacional (aduanas, logística o gestión contractual) como un apoyo crítico. Esta ausencia contrasta con lo observado en las microempresas, donde casi una de cada cinco sitúa este instrumento en el nivel más alto de importancia.

6.2.3. Según la longevidad empresarial

La antigüedad de la empresa constituye un factor importante para comprender cómo se configuran las necesidades de apoyo a la exportación a lo largo del ciclo de vida empresarial. A medida que las empresas acumulan experiencia, desarrollan rutinas organizativas, redes comerciales y capacidades internas que pueden influir directamente en la percepción y utilización de los instrumentos de apoyo disponibles.

El análisis por longevidad permite, por tanto, identificar si las necesidades de capital, financiación y servicios de apoyo responden a una lógica de aprendizaje progresivo o, por el contrario, se mantienen estables independientemente de la trayectoria de la empresa. Asimismo, esta perspectiva resulta especialmente útil para distinguir entre apoyos necesarios en fases iniciales de internacionalización y aquellos que siguen siendo relevantes incluso en etapas más avanzadas.

En este apartado se examina cómo varía la importancia atribuida a distintos instrumentos de apoyo en función de la longevidad empresarial, distinguiendo entre empresas emprendedoras, en desarrollo, consolidadas y longevas como hemos hecho en secciones anteriores.

En este sentido, el Cuadro 6.12 empieza recogiendo la percepción de la necesidad de capital inversor, a través de incentivos públicos, según la longevidad de la empresa.

Cuadro 6.12_ Necesidad de capital inversor para la exportación: incentivos desde la Administración pública (financiación blanda, subvenciones,) Longevidad (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	0,00%	0,00%	66,67%	0,00%	33,33%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	38,46%	15,38%	7,69%	23,08%	15,38%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	39,68%	9,52%	14,29%	15,87%	20,63%
Longeva (más de 50 años)	46,34%	12,20%	21,95%	7,32%	12,20%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

En las empresas emprendedoras se observa una valoración concentrada en niveles intermedios y altos, lo que refleja que, en fases iniciales, los incentivos públicos pueden desempeñar un papel relevante como elemento facilitador de la internacionalización. Sin embargo, a medida que aumenta la longevidad, crece el peso de quienes consideran que este instrumento no es prioritario, especialmente entre las empresas longevas, lo que sugiere una menor dependencia del apoyo financiero externo.

Cuadro 6.13_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: información: procedimientos complejos, información relevante (país destino, socios,) Longevidad (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	34,62%	11,54%	19,23%	23,08%	11,54%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	30,16%	19,05%	19,05%	11,11%	20,63%
Longeva (más de 50 años)	26,83%	7,32%	29,27%	29,27%	7,32%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

El Cuadro 6.13 analiza la necesidad de apoyo informativo:

Las empresas más jóvenes muestran una percepción claramente polarizada, combinando valoraciones muy bajas con otras muy

elevadas, lo que refleja situaciones heterogéneas propias de fases tempranas. En las empresas longevas, en cambio, la importancia se concentra en niveles intermedios y altos, indicando que la información sigue siendo relevante, aunque en las más longevas no se percibe como un obstáculo tan crítico.

Cuadro 6. 14_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: asesoramiento: planificación, estrategia, plan de negocio internacional...Longevidad (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	30,77%	19,23%	23,08%	15,38%	11,54%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	28,57%	20,63%	22,22%	15,87%	12,70%
Longeva (más de 50 años)	31,71%	17,07%	36,59%	7,32%	7,32%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

El Cuadro 6.14 se centra en el asesoramiento estratégico, vinculado a la planificación y al diseño del plan de negocio internacional.

A medida que la empresa gana trayectoria, la percepción de la importancia de este instrumento presenta una mayor dispersión. En las empresas en desarrollo y consolidadas aparece una mayor dispersión de respuestas, combinando valoraciones bajas con niveles de importancia elevados. En las empresas longevas, la importancia atribuida a este instrumento disminuye de manera clara, especialmente en los niveles más altos. Este patrón parece coherente con una progresiva internalización de la planificación internacional, apoyada en la experiencia acumulada y en estructuras organizativas más consolidadas, que reducen la necesidad de recurrir a asesoramiento externo de forma sistemática.

Un patrón similar se observa en el Cuadro 6.15, relativo al acompañamiento en el desarrollo del plan de negocio internacional.

Cuadro 6. 15_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: acompañamiento en el desarrollo del plan de negocio internacional ...Longevidad (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	26,92%	19,23%	23,08%	19,23%	11,54%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	33,33%	20,63%	20,63%	14,29%	11,11%
Longeva (más de 50 años)	34,15%	21,95%	29,27%	4,88%	9,76%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Los datos respecto a este apoyo son muy parecidos al cuadro anterior. En las empresas emprendedoras, la valoración se concentra en niveles intermedios, lo que indica que el acompañamiento resulta útil como apoyo inicial. A medida que aumenta la longevidad, se observa una reducción progresiva de las valoraciones altas, especialmente en las empresas longevas, donde apenas un 14,64% sitúa este apoyo en los niveles 4 y 5. Este comportamiento es coherente con una mayor autonomía operativa y con la existencia de procesos internos ya consolidados para la gestión internacional.

El Cuadro 6.16 muestra la evolución de la importancia atribuida a las estrategias de marketing digital para el posicionamiento internacional.

Cuadro 6. 16_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: estrategias de marketing digital para mejorar posicionamiento online en mercados internacionales. Longevidad (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	30,77%	3,85%	42,31%	11,54%	11,54%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	30,16%	9,52%	23,81%	17,46%	19,05%
Longeva (más de 50 años)	29,27%	14,63%	26,83%	14,63%	14,63%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

En las empresas más jóvenes, las valoraciones se concentran en los niveles altos, reflejando la necesidad de visibilidad y de construcción de presencia en mercados exteriores. Puede estar vinculado también a un carácter más innovador y digital de las empresas emprendedoras. En las empresas en desarrollo y consolidadas, el peso se desplaza hacia niveles intermedios, lo que indica un uso más selectivo y estratégico de estas herramientas. En las empresas longevas, el marketing digital mantiene relevancia, pero pierde carácter prioritario, integrándose como un componente más dentro de una estrategia internacional ya establecida.

Continuando, el Cuadro 6.17 se centra en la promoción internacional, entendida como el conjunto de acciones destinadas a dar a conocer la empresa, sus productos y servicios en el exterior, así como a atraer inversión extranjera.

Cuadro 6. 17_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: promoción: dar a conocer a la empresa, productos y servicios en el exterior, así como atraer inversión extranjera . Longevidad (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	66,67%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	30,77%	11,54%	15,38%	19,23%	23,08%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	19,05%	12,70%	15,87%	23,81%	28,57%
Longeva (más de 50 años)	29,27%	4,88%	24,39%	31,71%	9,76%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

En las empresas emprendedoras, esta necesidad aparece con una intensidad muy elevada, concentrándose en el nivel máximo de importancia. En las fases intermedias, la importancia de la promoción sigue siendo alta, aunque se reparte entre niveles medios y elevados. En las empresas longevas, las valoraciones se desplazan hacia niveles intermedios, lo que sugiere que la promoción deja de ser una prioridad urgente y pasa a gestionarse de forma más continua y planificada.

Por último, el Cuadro 6.18 analiza la necesidad de asesoramiento en contratación internacional, incluyendo aspectos aduaneros y

logísticos. En las empresas emprendedoras, la percepción es heterogénea, combinando valoraciones muy bajas con otras muy elevadas, lo que refleja diferencias significativas en el grado de exposición internacional. En las empresas en desarrollo y consolidadas, el asesoramiento mantiene una importancia moderada, mientras que en las empresas longevas se observa una clara reducción de las valoraciones más altas.

Cuadro 6. 18_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: asesoramiento en Contratación internacional: aduana, logística, Longevidad (-)

	1 - Nada	2	3	4	5 - Muy importante
Emprendedora (menos 10 años)	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%
En desarrollo (entre 11 y 25 años)	23,08%	15,38%	26,92%	26,92%	7,69%
Consolidada (entre 26 y 50 años)	31,75%	17,46%	26,98%	11,11%	12,70%
Longeva (más de 50 años)	36,59%	14,63%	26,83%	17,07%	4,88%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

6.2.4. Según el nivel formativo del gerente

En las secciones anteriores ya se analizó la importancia del nivel formativo del responsable de la empresa en las percepciones de las barreras a la exportación y la situación geopolítica. También en cuanto a los diferentes tipos de apoyos a la pyme exportadora, el nivel formativo del gerente constituye un factor relevante en la configuración de las necesidades de apoyo a la exportación, ya que influye directamente en la capacidad para diseñar estrategias de internacionalización, interpretar los mercados exteriores y gestionar activos intangibles como la marca o la visibilidad internacional.

Así, el Cuadro 6.19 analiza la importancia atribuida a potenciar el papel de la marca en el proceso de expansión internacional en función del nivel formativo del gerente.

Cuadro 6. 19_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: potenciar el papel de la marca en el proceso de expansión internacional. Nivel formativo del gerente ()**

	1 - Nada	2	3	4	5 – Muy importante
Con Estudios Universitarios	23,81%	13,10%	29,76%	20,24%	13,10%
Sin Estudios Universitarios	24,49%	8,16%	20,41%	12,24%	34,69%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Los resultados muestran una diferencia clara en la distribución de las valoraciones. Las empresas dirigidas por gerentes sin estudios universitarios concentran una proporción significativamente mayor de respuestas en el nivel máximo de importancia, lo que indica una mayor percepción de carencia en este ámbito. En cambio, cuando el gerente cuenta con formación universitaria, las valoraciones se concentran en niveles intermedios, lo que sugiere una mayor capacidad interna para gestionar la marca como activo estratégico o una menor dependencia del apoyo externo en este aspecto.

Finalmente, el Cuadro 6.20 se centra en la participación en ferias, misiones comerciales y encuentros empresariales, uno de los instrumentos tradicionales de acceso y posicionamiento en mercados internacionales. De nuevo, se observa que las empresas con gerentes sin formación universitaria otorgan una mayor importancia a este tipo de instrumentos, concentrando más de un tercio de las respuestas en el nivel más alto. Esto puede interpretarse como una mayor necesidad de apoyarse en canales presenciales y redes institucionales para acceder a contactos internacionales, frente a las empresas con gerentes universitarios, que muestran una distribución más equilibrada y una menor dependencia de este tipo de mecanismos.

Cuadro 6. 20_ Aspectos en los que le hace falta apoyo: participación en ferias, misiones comerciales o encuentros empresariales. Nivel formativo del gerente ()**

	1 - Nada	2	3	4	5 – Muy importante
Con Estudios Universitarios	22,62%	13,10%	28,57%	20,24%	15,48%
Sin Estudios Universitarios	26,53%	2,04%	14,29%	20,41%	36,73%

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

En conjunto, estos resultados indican que el nivel formativo del gerente influye significativamente en la percepción de los instrumentos de apoyo vinculados a visibilidad, reputación y acceso a redes internacionales. Las empresas con menor formación académica en la dirección tienden a demandar con mayor intensidad apoyos externos en estos ámbitos, mientras que aquellas dirigidas por gerentes con estudios universitarios parecen disponer de mayores capacidades internas para gestionar estos elementos de forma autónoma.

6. INSTRUMENTOS EXPORTACIÓN

07

7. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe analiza el grado de internacionalización de las pymes exportadoras de La Rioja, así como los principales factores internos y externos que condicionan su actividad en los mercados internacionales. El estudio se basa en una encuesta realizada a 133 pymes riojanas exportadoras, representativas de más de un tercio del tejido empresarial exportador regional, y permite identificar patrones claros en la trayectoria exportadora, las barreras internas a la exportación y el impacto del actual contexto geopolítico internacional.

Los resultados muestran que el tejido exportador riojano presenta una estructura heterogénea, con distintos niveles de intensidad y estabilidad en la actividad internacional. En términos de trayectoria exportadora, algo más de un tercio de las empresas exporta de manera regular y con un peso elevado de las ventas exteriores (más del 30% del total), lo que refleja la existencia de un núcleo de empresas con una internacionalización consolidada. Sin embargo, una proporción relevante de pymes mantiene una actividad exportadora puntual o intermitente, lo que pone de manifiesto que una parte significativa del tejido empresarial aún se encuentra en fases iniciales o poco estructuradas del proceso de internacionalización.

El análisis por perfiles revela que la intensidad exportadora está estrechamente relacionada con factores estructurales. El sector industrial concentra los perfiles más consolidados, mientras que comercio y servicios muestran trayectorias más irregulares. El tamaño empresarial representa un elemento clave: las medianas empresas presentan patrones exportadores más estables y continuados, mientras que las microempresas registran una mayor intermitencia. Asimismo, el nivel formativo del gerente se asocia con una mayor regularidad e intensidad exportadora, por lo que se podría sugerir la importancia del capital humano directivo en la gestión de la actividad internacional.

La relación entre internacionalización y desempeño económico es clara. Las empresas con exportaciones regulares, especialmente aquellas con una intensidad intermedia (entre el 10% y el 30% de las ventas), muestran un mejor comportamiento en términos de evolución de las ventas en 2024 y expectativas para 2025. Por el contrario, las empresas con exportación puntual presentan los saldos más negativos, tanto en resultados recientes como en expectativas futuras, evidenciando una mayor vulnerabilidad ante las fluctuaciones del entorno económico. En el caso de las empresas con mayor intensidad exportadora, los resultados reflejan una mayor volatilidad.

El análisis de las barreras internas a la exportación pone de manifiesto que, aunque su intensidad media es moderada, existen obstáculos claramente identificables que condicionan la capacidad de las pymes riojanas para consolidar su presencia exterior. Entre las

barreras más relevantes destacan la dificultad para acceder a canales de distribución internacionales, la presión competitiva sobre los precios y las limitaciones para obtener y analizar información de mercados exteriores. Estas barreras afectan con mayor intensidad a las microempresas y a las empresas con menor nivel de profesionalización directiva, mientras que las medianas empresas muestran una mayor capacidad para mitigarlas.

Los resultados evidencian que las barreras relacionadas con la información de mercados y el acceso a canales de distribución no solo limitan la actividad exportadora, sino que también influyen de forma directa en las decisiones de inversión. Las empresas que perciben estas barreras como poco relevantes presentan un mejor desempeño en ventas y una mayor propensión a invertir, mientras que aquellas que las consideran críticas tienden a adoptar estrategias más conservadoras. Este patrón sugiere que el acceso a información y redes comerciales actúa como un factor habilitador clave tanto para el crecimiento como para la inversión internacional.

El informe también analiza el impacto del contexto geopolítico internacional, que es percibido por las pymes riojanas exportadoras como un factor de elevada relevancia. Los principales efectos identificados están relacionados con el incremento de costes de materias primas y logística, las disrupciones en las cadenas de suministro y los cambios en la demanda exterior. Estos impactos obligan a las empresas a replantear estrategias comerciales, diversificar mercados y reforzar la gestión de riesgos.

Existen diferencias relevantes en la percepción de estos impactos según el perfil empresarial. Las empresas familiares muestran una mayor sensibilidad al contexto geopolítico y un mayor esfuerzo en coberturas de riesgos, mientras que las empresas no familiares perciben con mayor intensidad los efectos sobre la cuota de mercado y la necesidad de buscar nuevos destinos de exportación. En conjunto, los resultados reflejan que la geopolítica se ha convertido en un elemento estructural del entorno internacional, condicionando tanto la planificación estratégica como las decisiones operativas de las pymes.

El análisis de los instrumentos de apoyo a la exportación revela que las pymes riojanas conceden una mayor importancia a los mecanismos de apoyo operativo, estratégico y comercial que a los instrumentos puramente financieros o de capital. En particular, destacan la participación en ferias y misiones comerciales, las acciones de promoción exterior, el posicionamiento digital y el fortalecimiento de la marca como elementos clave para impulsar la actividad internacional. Estos resultados ponen de manifiesto que la internacionalización se percibe menos como un problema de financiación y más como un proceso que requiere conocimiento, acompañamiento y acceso a redes comerciales, especialmente en las empresas de menor tamaño, menor trayectoria internacional o con menor nivel de profesionalización directiva.

En síntesis, el informe pone de manifiesto que la internacionalización de las pymes riojanas es un proceso dinámico y heterogéneo, fuertemente condicionado por factores internos, como el tamaño, la profesionalización y el acceso a información y canales, y por un entorno internacional crecientemente incierto. Los resultados subrayan la importancia de diseñar políticas y programas de apoyo que refuercen las capacidades internas de las pymes, faciliten el acceso a información de mercados y redes comerciales, y ayuden a gestionar los riesgos asociados al actual contexto geopolítico, con el objetivo de favorecer una internacionalización más estable, sostenida y competitiva.

7. RESUMEN EJECUTIVO

08

8. REFERENCIAS

Arza, V., & López, E. (2021). Obstacles affecting innovation in small and medium enterprises: Quantitative analysis of the Argentinean manufacturing sector. *Research Policy*, 50(9), 104324.

Benhayoun, L., Ayala, N. F., & Le Dain, M. A. (2021). SMEs innovating in collaborative networks: how does absorptive capacity matter for innovation performance in times of good partnership quality? *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1578-1598.

Comisión Europea (2023). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Un plan industrial del Pacto Verde para la era de cero emisiones netas (COM/2023/62 final)*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52023DC0062>

Draghi, M. (2024). The future of European competitiveness. *Bruxelles: Commission européenne, septembre.*

- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011).** Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137-154.
- Duréndez, A., Ruiz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016).** Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20.
- Erdogan, A. I. (2023).** Drivers of SME growth: quantile regression evidence from developing countries. *SAGE Open*, 13(1), 21582440231163479.
- Gill, A., & Biger, N. (2012).** Barriers to small business growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 656-668.
- Hay, M., & Kamshad, K. (1994).** Small firm growth: intentions, implementation and impediments. *Business Strategy Review*, 5(3), 49-68.
- Instituto Español de Analistas (2024).** El reto del tamaño empresarial en España. IX Panel de Seguimiento Financiero de la Economía Española. Doc n°35.
- Ipinnaiye, O., Dineen, D., & Lenihan, H. (2017).** Drivers of SME performance: a holistic and multivariate approach. *Small Business Economics*, 48, 883-911.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006).** Dirección estratégica. Madrid: Prentice hall.
- Karlsson, J. (2021).** Firm size and growth barriers: a data-driven approach. *Small Business Economics*, 57(3), 1319-1338.
- Lafuente, E., Leiva, J. C., Moreno-Gómez, J., & Szerb, L. (2020).** A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(3), 203-216.

- Lawson, B., & Samson, D. (2001).** Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Lee, N. (2014).** What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 43, 183-195.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (2018).** Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62.
- McKinsey & Company (2021).** The state of new-business building. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/2021-global-report-the-state-of-new-business-building>.
- Mora-Sanguinetti, J. S., Quintana, J., Soler, I., & Spruk, R. (2023).** Sector-level economic effects of regulatory complexity: evidence from Spain. Banco de España. Documentos de Trabajo N.º 2312.
- Moy, J. W., & Luk, V. W. (2003).** The life cycle model as a framework for understanding barriers to SME growth in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 10(2), 199-220.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994).** *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Peterson, R. A. (1994).** A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Gallear, D. (2006).** In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(1), 30-41.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983).** A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Rehman, N. U. (2015).** Drivers of firms' growth: a case study of software firms in Islamabad/Rawalpindi regions. *Journal of Management Development*, 34(8), 901-921.

8. REFERENCIAS

Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053-1067.

Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.

Trueba-Castañeda, L., Somohano-Rodríguez, F. M., & Torre-Olmo, B. (2024). Does digitalisation enable small and medium-sized enterprises to become more sustainable? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4893-4909.

Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176.

