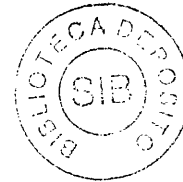




FACULTAT D'ECONOMIA
Fecha de Entrada 12/02/2003
Fecha de Lectura 10/06/2003
Calificación Sobresaliente cum laude

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS. JUAN JOSÉ RENAU
PIQUERAS



TESIS DOCTORAL

**La Evaluación de la Promoción Pública de la
Internacionalización: Implicaciones sobre las Empresas
Exportadoras de la Comunidad Valenciana**

Presentada por:
Teresa Fayos Gardó

Dirigida por:
Dra. Haydée Calderón García
Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados
Dr. Juan B. Mir Piqueras
Profesor Asociado del Departamento de Dirección de Empresas

Valencia, 2003

UMI Number: U607519

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607519

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

D.1370448
L.1370452

Agradecimientos

A mis directores, los profesores Haydée Calderón y Joan Mir, por haber volcado su confianza y trabajo en este proyecto, pero sobre todo por su amistad y su incondicional apoyo en este y otros frentes.

Al profesor Roberto Gil por su paciencia y ayuda en el desarrollo empírico de la tesis, así como a los Catedráticos Ernest Reig y Alejandro Mollá y a la profesora Martina González por su constante interés y apoyo.

A mis padres, que me inculcaron el amor por la lectura y las cosas bien hechas.

A mis hermanos.

A Julio, y a mis hijas, Carmen e Inés por el tiempo que he dejado de ofrecerles.

A todos ellos va dedicada esta tesis.

Índice

Introducción.....	1
-------------------	---

PARTE I. LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

CAPITULO 1

La promoción de exportaciones.....	5
1.1. El concepto de promoción de exportaciones.....	6
1.2. La estrategia de promoción de exportaciones	9
1.3. Instrumentos y organismos de promoción de exportaciones	13
1.3.1. Los organismos de promoción de exportaciones	13
1.3.1.1. Concepto y revisión de los organismos	13
1.3.1.2. Caracterización de los organismos de promoción	15
1.3.2. Instrumentos y programas de promoción de exportaciones	18
1.4. Justificación de una política de promoción de exportaciones	20
1.4.1. Motivaciones globales.....	24
1.4.2. Motivaciones de índole empresarial.....	25
1.5. Problemática y limitaciones de la promoción de exportaciones	32
1.5.1. Problemas o limitaciones derivados de las características de los organismos de promoción.....	33
1.5.2. Problemas o limitaciones derivados de la formulación de programas y objetivos	34
1.5.3. Problemática derivada de la realización del seguimiento y evaluación.....	34
1.5.4. Problemática derivada de la realización.....	35

1.6. Tendencias en la promoción de exportaciones	35
1.6.1. Tendencias en cuanto a programas	36
1.6.2. Tendencias en cuanto a organismos y la aplicación de programas	37

CAPITULO 2

Los destinatarios de la promoción de exportaciones.....	41
2.1. Propuesta de un modelo de promoción de exportaciones	41
2.2. Desarrollo del modelo	44
2.2.1. Las PYMEs: sus características y necesidades.....	44
2.2.1.1. Necesidades de promoción en función del tamaño de la empresa.....	48
2.2.1.2. Necesidades de promoción en función del nivel de internacionalización de la empresa	50
2.2.1.3. Necesidades de las empresas en función de la filosofía empresarial o nivel de habilidad de los directivos.....	62
2.2.1.4. Necesidades de las empresas en función del producto	64
2.2.2. Factores que afectan al éxito exportador de la empresa	65
2.2.2.1. El éxito exportador.....	65
2.2.2.2. La medición del éxito o rendimiento exportador.....	67
2.2.2.3. Variables asociadas con un mayor éxito exportador.....	70

PARTE II. LA EVALUACIÓN DE LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

CAPITULO 3

La repercusión de la promoción de exportaciones	77
3.1. La necesidad de evaluar la promoción de exportaciones: Justificación	78
3.1.1. Legitimación de los organismos y fondos públicos.....	80
3.1.2. Eficacia y adaptación a las necesidades	83
3.2. La evaluación de la promoción de exportaciones	87
3.2.1. Dificultad y problemática de evaluación.....	88
3.2.2. Revisión de los modelos de evaluación.....	92

3.2.2.1. Mediciones sobre el marco general.....	92
3.2.2.2. Mediciones sobre la empresa.....	95
3.2.3. Enfoque estratégico de la evaluación de la promoción de exportaciones....	99
3.2.3.1. Definición y objetivo de la evaluación	100
3.2.3.2. Etapas de la evaluación.....	102
3.2.3.3. Criterios de evaluación	104
3.2.3.4. Enfoque de evaluación.....	106
3.2.3.5. Tipos de mediciones a realizar	110
3.2.3.6. Evaluadores.....	114
3.2.3.7. Propósito de la evaluación	115
3.2.3.8. Un enfoque estratégico de evaluación.....	116

PARTE III. LA REPERCUSIÓN DE LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

CAPITULO 4

Propuesta de un modelo de evaluación de la promoción de exportaciones para su aplicación a la Comunidad Valenciana	119
4.1. Propuesta de un modelo de evaluación de la promoción	120
4.1.1. Objetivos de la evaluación	120
4.1.2. Selección de los modelos de referencia.....	121
4.1.3. Desarrollo del modelo	123
4.1.4. Hipótesis del Modelo.....	129
4.2. Metodología de Investigación.....	131
4.2.1. Selección de la metodología de referencia	131
4.2.2. Segmentación.....	132
4.2.3. Población y selección de la muestra	133
4.2.4. Cuestionarios y pre-test.....	135
4.2.5. Procedimiento	137
4.2.6. Tratamiento de la información	137
4.3. Análisis del Universo: la Comunidad Valenciana.....	138
4.3.1. La demanda: problemática específica de las empresas de la Comunidad Valenciana.....	138

4.3.2. La oferta: la promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana	145
---	-----

CAPITULO 5

Repercusión de los instrumentos de promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana	151
---	------------

5.1. Clasificación de las empresas en función de su compromiso exportador	151
---	-----

5.2. Rasgos característicos de la Muestra	156
---	-----

5.3. Resultados de la evaluación y contraste de hipótesis	162
---	-----

5.3.1. Análisis de las necesidades de las empresas	163
--	-----

5.3.2. Contraste entre las necesidades de la demanda y la oferta existente	171
--	-----

5.3.3. Evaluación del éxito exportador.....	173
---	-----

5.3.3.1. Beneficios que aporta la exportación a la empresa.....	173
---	-----

5.3.3.2. Medición del éxito exportador	177
--	-----

5.3.3.3. Análisis del papel de la promoción en el éxito exportador (influencia directa e indirecta)	182
---	-----

5.3.4. Eficacia de la promoción en la Comunidad Valenciana.....	189
---	-----

5.3.4.1. Percepción de la eficacia de los organismos de promoción por parte de las empresas.....	189
--	-----

5.3.4.2. Percepción de la eficacia de los programas de promoción por parte de las empresas.....	192
---	-----

5.3.5. Grado de conocimiento y uso.....	202
---	-----

5.3.5.1. Grado de conocimiento y uso de los organismos de promoción.....	202
--	-----

5.3.5.2. Grado de conocimiento y uso de los programas de promoción	205
--	-----

CONCLUSIONES	215
---------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	231
--------------------------	------------

ANEXOS	253
---------------------	------------

1. Instrumentos de Promoción de Exportaciones en España.....	255
2. El “Balance Score Card System” aplicado en Finlandia.....	259
3. Problemas en la internacionalización.....	261
4. Instrumentos y Organismos de Apoyo a las empresas de la Comunidad Valenciana	263
5. Cuestionario sobre la Promoción de Exportaciones en la Comunidad Valenciana	267

Índice de figuras, cuadros y tablas

CAPITULO 1

Figura 1.1. Alcance de la promoción pública de exportaciones	8
Figura 1.2. Elementos de cooperación de la promoción.....	37
.....
Cuadro 1.1. Etapas de una estrategia de Promoción de Exportaciones.....	10
Cuadro 1.2. Tipos de organizaciones de promoción de exportaciones.....	14
Cuadro 1.3. Requisitos fundamentales para el éxito de una organización nacional de promoción comercial.....	16
Cuadro 1.4. Relación de principios básicos para asegurar un correcto funcionamiento de la Red Nacional de Apoyo a la Exportación.....	17
Cuadro 1.5. Motivos, ventajas, obstáculos e inconvenientes de la internacionalización.....	21
Cuadro 1.6. Motivos que justifican las políticas de promoción de las exportaciones ...	23
Cuadro 1.7. Problemas en la internacionalización.....	31
Cuadro 1.8. Problemática y limitaciones de la política de promoción de exportaciones.....	32

CAPITULO 2

Figura 2.1. Las Pymes y la promoción de exportaciones.....	43
Figura 2.2. Percepción de los riesgos de la exportación por parte de las empresas.....	56
Figura 2.3. Fase de exportación y necesidades en el proceso de internacionalización..	57
Figura 2.4. Contenidos de la política de apoyo	61
Figura 2.5. Factores que influyen en la internacionalización de la empresa.....	66
Figura 2.6. La medición de los factores asociados a un mayor éxito internacionalizador.....	73
.....
Cuadro 2.1. Segmentación de las necesidades de las empresas cara a la exportación realizadas por los autores	47
Cuadro 2.2. Comparación de modelos de desarrollo del proceso de internacionalización	54
Cuadro 2.3. Problemas de las PYMEs en la internacionalización.....	58
Cuadro 2.4. Relación necesidades – etapa del proceso de internacionalización	59
Cuadro 2.5. Medidas del rendimiento exportador.....	69

Cuadro 2.6. Variables asociadas con un mayor éxito exportador	70
---	----

CAPITULO 3

Figura 3.1. El papel de la evaluación en la estrategia de promoción de exportaciones..	79
Figura 3.2. La vigilancia y evaluación ayudan al personal a... ..	101
Figura 3.3. El proceso de evaluación de la promoción exterior	103
Cuadro 3.1. Razones para evaluar.....	80
Cuadro 3.2. Factores que dificultan la evaluación	89
Cuadro 3.3. Comparativa de los modelos analizados que realizan mediciones cuantitativas sobre el marco general.....	94
Cuadro 3.4. Comparativa de los modelos analizados que realizan mediciones cuantitativas sobre la empresa individual.....	97
Cuadro 3.5. Diferencias entre las mediciones cuantitativas y cualitativas	111
Cuadro 3.6. Enfoque estratégico de la evaluación de la promoción de exportaciones	116

CAPITULO 4

Cuadro 4.1. Modelos de evaluación seleccionados como guía.....	122
Cuadro 4.2. (a) Objetivos, factores a evaluar y variables de un modelo de evaluación de la promoción exterior	125
Cuadro 4.2. (b) Objetivos, factores a evaluar y variables de un modelo de evaluación de la promoción exterior.....	127
Cuadro 4.2. (c) Objetivos, factores a evaluar y variables de un modelo de evaluación de la promoción exterior.....	128
Cuadro 4.3. Metodología de los modelos de referencia de evaluación de la promoción.....	132
Cuadro 4.4. Población y muestra.....	135
Cuadro 4.5. Líneas estratégicas para la internacionalización de las empresas de la Comunidad Valenciana para el 2002 (PIEV 2002).....	146
Cuadro 4.6. Organismos de promoción de exportaciones a los que pueden acudir las empresas de la Comunidad Valenciana.....	147
Cuadro 4.7. Asociaciones empresariales radicadas en la Comunidad Valenciana activas en promoción de exportaciones	148
Cuadro 4.8. Actividades del IVEX.....	148

Tabla 4.1. La empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana.....	139
---	-----

CAPITULO 5

Figura 5.1. Grado de contribución de la exportación a mejorar la posición competitiva de la empresa.....	176
Figura 5.2. Influencia del compromiso exportador sobre el éxito exportador de las 199.....empresas de la Comunidad Valenciana	
Figura 5.3. Grado de uso de la promoción y éxito exportador	184
Figura 5.4. Efecto conjunto del compromiso exportador y el uso de la promoción sobre el éxito exportador (eficiencia)	186
Figura 5.5. Efecto conjunto del compromiso exportador y el uso de la promoción sobre el éxito exportador (posición competitiva)	187
Figura 5.6. Grado de contribución de la promoción al éxito exportador de las empresas en función del éxito alcanzado.....	188
Figura 5.7. Beneficios esperados y obtenidos de la promoción de exportaciones.....	195
Figura 5.8. Beneficios esperados y obtenidos de la promoción de exportaciones.....	196
Figura 5.9. Porcentaje de influencia de la promoción exterior sobre los resultados de la empresa.....	199
Figura 5.10. Porcentaje de influencia de la promoción de exportaciones por grupos de empresas.....	199
Figura 5.11. Porcentaje de influencia de la promoción de exportaciones por sectores	200
Figura 5.12. Porcentaje de empresas que de media conocen y utilizan los programas de promoción, por etapa exportadora.....	211
Cuadro 5.1. Clasificación de la empresa en función de su experiencia exportadora (I)	153
Cuadro 5.2. Clasificación de la empresa en función de su etapa exportadora (II).....	155
Cuadro 5.3. Sugerencias de las empresas para Oferta de promoción.....	172
Cuadro 5.4 Cuadro resumen sobre el contraste de las hipótesis	214
Tabla 5.1. Resultados de la clasificación por etapas (I)	154
Tabla 5.2. Resultados de la clasificación por etapas (II).....	156
Tabla 5.3 Características de las empresas	157
Tabla 5.4. Características de las empresas por sector de actividad	161
Tabla 5.5. Problemas para internacionalizarse y capacidad de la promoción para resolverlos.....	163
Tabla 5.6. Índice del valor al apoyo asignado por las empresas	165

Tabla 5.7. Problemas para internacionalizarse y capacidad de la promoción para resolverlos (por sector)	167
Tabla 5.8. Problemas para internacionalizarse y capacidad de la promoción para resolverlos (por tamaño)	168
Tabla 5.9. Problemas para internacionalizarse y capacidad de la promoción para resolverlos (por características)	170
Tabla 5.10. Beneficios de la exportación para la empresa.....	175
Tabla 5.11. Influencia del compromiso exportador sobre el éxito exportador de las empresas de la Comunidad Valenciana	178
Tabla 5.12. Variables que afectan al éxito exportador de la empresa	181
Tabla 5.13. Influencia del uso de la promoción sobre el éxito exportador.....	183
Tabla 5.14. Influencia del compromiso exportador sobre el éxito exportador de las empresas de la Comunidad Valenciana por grado de uso de la promoción	185
Tabla 5.15. Opinión sobre la eficacia de los organismos de promoción que han utilizado las empresas	190
Tabla 5.16. Empresas que consideran a los organismos eficaces o muy eficaces (frecuencia de cita y %).....	191
Tabla 5.17. Percepción del grado de coordinación entre los distintos organismos de promoción.....	191
Tabla 5.18. Expectativas de las empresas de la promoción exterior.....	192
Tabla 5.19. Que han obtenido las empresas de la promoción exterior.....	193
Tabla 5.20. Diferencia entre los beneficios esperados y los obtenidos	195
Tabla 5.21. Índice de eficacia asignado a la promoción	197
Tabla 5.22. Porcentaje de influencia de la promoción exterior sobre los resultados de la empresa en función de la etapa exportadora	198
Tabla 5.23. Porcentaje de influencia de la promoción exterior sobre los resultados de la empresa en función de las características de la empresa y sus directivos.....	201
Tabla 5.24. Conocimiento y uso de los organismos de promoción por parte de las empresas de la Comunidad Valenciana	203
Tabla 5.25. Uso de los organismos de promoción por parte de las empresas de la Comunidad Valenciana en función de sus características (% de empresas)	204
Tabla 5.26. Número de programas de promoción exterior conocidos y utilizados ..	206
Tabla 5.27. Porcentaje de empresas que conocen y utilizan los distintos programas de promoción exterior por etapa exportadora	208
Tabla 5.28. Utilización de los programas de promoción exterior	209
Tabla 5.29. Porcentaje de uso de programas de promoción (verticales) en función de las características de sus directivos.....	210

Introducción

En las dos últimas décadas se están produciendo en el contexto internacional, profundos cambios que afectan tanto al entorno internacional en el que se ve inmersa la empresa como al consumidor de mercados exteriores. Estos cambios, entre los que destacan el incremento del nivel de competencia y de competitividad, la creación de bloques comerciales, el incremento del poder adquisitivo y la formación del consumidor occidental, entre otros, provocan que la pequeña y mediana empresa deba plantearse su salida al exterior de manera estratégica. A pesar de los recursos escasos que caracterizan a las empresas de nuestro entorno, estas tienen un importante papel que jugar en este nuevo escenario, aunque para ello deban hacer un serio esfuerzo de adaptación y anticipación en un ámbito internacional tan competitivo.

En este sentido, con independencia de la forma en que las empresas inicien o desarrollen su presencia en los mercados exteriores, la internacionalización es un proceso complejo que continuamente crea nuevos retos para los que las organizaciones no están siempre lo suficientemente preparadas. Para apoyar a las empresas en el desarrollo de sus procesos de salida y consolidación en los mercados exteriores es necesaria, en muchas ocasiones, la ayuda de organismos y entidades, públicas o privadas, que colaboren con ellas en aspectos concretos, a través de los programas de promoción de las exportaciones. Estos programas incentivan a las empresas a pensar en ampliar negocios en el exterior, y les ayudan a reducir las incertidumbres que les producen la falta de conocimientos y experiencia.

Por su parte, los organismos de promoción no se encuentran ajenos a los cambios en el entorno internacional y deben también adaptarse a la nueva situación a la que se enfrentan ellos y las empresas a las que apoyan. La mejor forma de hacerlo y evolucionar es, para estos organismos, plantearse la promoción de una manera estratégica, lo que implica no sólo clarificar sus objetivos y diseñar los instrumentos más acordes a sus destinatarios, las empresas, en la nueva situación a la que deben

hacer frente, sino realizar un énfasis importante en la determinación y la implantación de un sistema de evaluación y vigilancia de los propios organismos y sus programas. Ello permite conocer y valorar en qué medida se utilizan dichas ayudas y si realmente las empresas están viendo beneficiada su trayectoria internacional gracias a ellas, a la vez que permitirá, a través de la retroalimentación, que el sistema se desarrolle con la máxima eficacia y eficiencia.

Siguiendo la línea argumental anterior, el objetivo genérico de ésta tesis es el realizar una aproximación a la evaluación de la promoción de exportaciones desde una perspectiva estratégica. Un objetivo que se concreta a su vez, en otros objetivos más específicos y que a continuación detallamos:

- ▣ Realizar una síntesis sobre la situación actual de la promoción de exportaciones
- ▣ Subrayar la trascendencia de un enfoque estratégico de la promoción de exportaciones, desde dos vertientes diferentes aunque complementarias, tanto la necesidad de adaptarse a las distintas necesidades de las empresas, y por tanto diseñar programas adecuados a paliar esas carencias, como la necesidad de determinar las variables que más influyen en el éxito exportador de las empresas y potenciar las mismas a través de los programas pertinentes.
- ▣ Determinar y justificar adecuadamente la importancia de la evaluación de la promoción de exportaciones.
- ▣ Insistir en la necesidad de un enfoque estratégico también para la evaluación de la promoción de exportaciones y modelizar el mismo.
- ▣ Aplicar lo estudiado a la realidad, realizando un estudio empírico de evaluación de la promoción de exportaciones a disposición de las empresas de la Comunidad Valenciana.
- ▣ Verificar si los resultados obtenidos para la Comunidad Valenciana se asemejan a los obtenidos anteriormente por los estudiosos para empresas de otros países o zonas, y obtener conclusiones sobre la propia idiosincrasia de las empresas de la Comunidad Valenciana y su modelo de promoción pública.

El desarrollo de los objetivos delimitados se ha realizado estructurando el presente trabajo en tres partes: una primera parte conformada por los dos primeros capítulos donde se enmarca el cuerpo teórico de la promoción de exportaciones; una segunda parte integrada por un único capítulo centrada en la evaluación de la promoción de exportaciones, y una tercera parte, integrada por los dos últimos capítulos que recoge la investigación empírica desarrollada con el fin de evaluar la promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana.

El primer capítulo, *La promoción de exportaciones*, expone el marco de referencia sobre el que se desarrolla el resto del trabajo. Para ello se revisa la situación de la promoción de exportaciones, su concepto y estrategia, así como la instrumentalización de la oferta de promoción, es decir los organismos e instrumentos que componen la promoción, reuniéndose para ello las nuevas aportaciones sobre la promoción y definiendo como sería el organismo de promoción ejemplar. Introducido el concepto, se estudia si está o no justificada la existencia de una política de promoción de exportaciones, y una vez justificada la misma se analiza la amplia problemática existente de este tipo de políticas, para terminar con las tendencias nuevas que van surgiendo con el objetivo de paliar la problemática descrita.

En el segundo capítulo, *Los destinatarios de la promoción de exportaciones*, estudiamos la demanda de la promoción, es decir a los destinatarios de la promoción, que no son otros que las empresas exportadoras o potencialmente exportadoras. Este tema se aborda a través del desarrollo de una propuesta de modelo de promoción de exportaciones en el que las PYMEs, protagonistas como primeras destinatarias de este tipo de políticas, no solo tienen distintas características y necesidades específicas, sino que además estas varían en cada momento de su proceso de internacionalización. La misión de los organismos de promoción es la de satisfacer estas necesidades a través de los programas adecuados, sin embargo, dicha misión no termina aquí, ya que complementariamente y junto a las empresas, deben involucrarse en el estudio de los factores que más afectan al éxito exportador de estas para potenciar los mismos, de forma, que el avance a lo largo del proceso de internacionalización sea más fácil, ágil y menos costoso. Con tal motivo, se revisan tanto en función de que características cambian las necesidades de las empresas, como cuales son y como medir las principales variables que los estudiosos han encontrado como determinantes del éxito exportador de la empresa.

Con el tercer capítulo, *la repercusión de la promoción de exportaciones*, entramos de lleno en el estudio de la evaluación de la promoción de exportaciones, estudio en el que hemos diferenciado dos partes. En la primera se justifica la necesidad de evaluar la promoción de exportaciones de una forma sistemática, no sólo para legitimarla, sino lo que es más importante, para incrementar su eficacia. La segunda está íntegramente dedicada a la evaluación, evaluación que es sin duda muy problemática sobre todo por las propias características de la oferta. Una vez revisada la problemática y debido a la inexistencia de un cuerpo teórico desarrollado sobre este aspecto de la promoción, se realiza la revisión y análisis de los estudios empíricos de evaluación de la promoción, revisión que junto con las propuestas de distintos organismos supranacionales de

estudio de la promoción, y las aportaciones de evaluación de otros ámbitos ajenos a la promoción de exportaciones, servirán de base para que desarrollemos una propuesta de enfoque estratégico de la evaluación de la promoción de exportaciones.

Concluida la parte teórica de la presente tesis, los capítulos cuarto y quinto, dan cabida a la investigación empírica.

Así, el capítulo cuarto, *Propuesta de un modelo de evaluación de la promoción de exportaciones y su aplicación en la Comunidad Valenciana*, recoge el diseño de la investigación, realizando también desde una perspectiva estratégica pero menos ambiciosa que la del capítulo precedente, una propuesta de modelo de evaluación de la promoción para la Comunidad Valenciana. Con tal propósito, se definen sus objetivos, las referencias teóricas en las que se apoya, y se presenta y justifica el modelo y las hipótesis de trabajo, así como la metodología de investigación utilizada en el estudio empírico. Complementariamente, se presenta el marco en el que se aplicará el modelo, es decir la oferta de promoción, organismos y programas, y la demanda, empresas, de la Comunidad Valenciana.

Por último, el capítulo quinto, *Repercusión de los instrumentos de promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana*, comprende la parte empírica de resultados de la evaluación de promoción de exportaciones propuesta. En primer lugar se clasifican las empresas en función de su etapa o compromiso exportador con el objetivo de analizar los resultados de la promoción sobre los distintos grupos de empresas, y a continuación se detallan los rasgos característicos de las empresas que componen la muestra. Se entra posteriormente en el análisis de los resultados obtenidos en el estudio empírico y en la realización del contraste de hipótesis. El capítulo finaliza con las limitaciones del estudio empírico y las futuras líneas de investigación abiertas por él.

Con todo esto, consideramos que el trabajo contribuye a la consolidación de la teoría de marketing internacional en el sector de la promoción de la internacionalización de la empresa a través de la sistematización de las principales aportaciones desde nuestra disciplina y el desarrollo de una investigación de carácter empírico.

Para terminar, es de justicia destacar, que para la elaboración de parte del trabajo empírico pudimos disfrutar de una beca otorgada por la Subsecretaría de la Oficina de Ciencia y Tecnología de la Generalitat Valenciana en su capítulo de acciones especiales de I+D para el proyecto número AE2001-37.

PARTE I

LA PROMOCION DE EXPORTACIONES

CAPITULO 1

La promoción de exportaciones

Independientemente de la forma en que las empresas comiencen o estén trabajando en los mercados internacionales, el estar presente en el exterior crea nuevos retos para los cuales no están, normalmente, adecuadamente preparadas. En el intento de impulsar el crecimiento económico y la prosperidad, la administración pública y otros organismos han desarrollado programas de apoyo y asistencia tanto para los nuevos, como los ya exportadores. Estos organismos impulsan a las empresas a pensar en realizar negocios en el exterior y les ayudan a reducir las incertidumbres que les producen la falta de conocimientos y experiencia. Estos programas se suelen dirigir a las pequeñas y medianas empresas porque en muchos sentidos son las que se enfrentan con mayores problemas (Rosson y Seringhaus, 1991b).

En este primer capítulo perseguimos como objetivo el conceptualizar la promoción de exportaciones, y revisar aquellas materias de interés relacionadas con ella, para ello, una vez definida la promoción de exportaciones y meditada la necesidad de planificar estratégicamente la misma, se revisan los instrumentos y organismos de promoción que la componen. Esta introducción al tema que nos ocupa se complementa con la justificación de la existencia de la promoción y se matiza con la revisión de la amplia

problemática que reviste en la actualidad, cerrandose el capítulo con una síntesis de las tendencias más claras que se perciben sobre su implementación en el futuro.

1.1. El concepto de promoción de exportaciones

A la hora de conceptualizar la promoción de exportaciones es necesario clarificar tres términos diferentes. De acuerdo con la clasificación que realiza Hibbert en 1990, diferenciamos entre la promoción de exportaciones, la promoción del comercio, y las políticas comerciales:

- **Política comercial:** negociaciones y medidas de carácter comercial en el marco de acuerdos comerciales multilaterales o bilaterales, y otras políticas fiscales, monetarias o sociales, que pueden influir en los niveles de comercio y acceso a los mercados.
- **Promoción del comercio¹ :** medidas, en el marco de tratados o acuerdos, que busquen incrementar el volumen del comercio mundial, y eliminar las restricciones, de cualquier índole, al comercio.
- **Promoción de exportaciones:** políticas y actividades estatales o nacionales, tanto del sector privado como público, diseñadas para promover las exportaciones de bienes en el exterior.

Existen otras definiciones que encontramos en la literatura sobre lo que es la promoción de exportaciones, como “ las medidas públicas que incrementan la actividad exportadora de la empresa, industria o del país” (Root, 1971). De forma similar, Seringhaus (1986) define la promoción de las exportaciones como “todas las políticas públicas, que actual o potencialmente intensifican la actividad exportadora bien desde una perspectiva de la empresa, la industria o nacional”. Esto incluiría la creación de una conciencia exportadora como una opción de crecimiento y expansión de mercados, la reducción o eliminación de barreras a la exportación, y la creación de incentivos y otras formas de apoyo a exportadores actuales o potenciales (Rosson y Seringhaus, 1991b). La promoción de exportaciones (McNiven, 1991) incluye la puesta en marcha de programas muy diversos, desde financieros a universitarios, con el objetivo de disminuir los costes financieros y psicológicos del exportador que intenta entender y penetrar en los mercados exteriores. Existen otras

¹ Algunos autores (Wheeler, 1990) cuando hablan de promoción del comercio se alejan de esta definición de Hibbert, y consideran que la promoción del comercio es la promoción de las exportaciones más la promoción de las importaciones.

definiciones en esta línea que delimitan o recortan el concepto y lo centran también en las necesidades de la empresa, como la de Piëst y Ritsema (1990), o Wheeler (1990) que consideran que son el conjunto de servicios que buscan satisfacer las necesidades de los exportadores, tanto los que se inician en la exportación como los más experimentados.

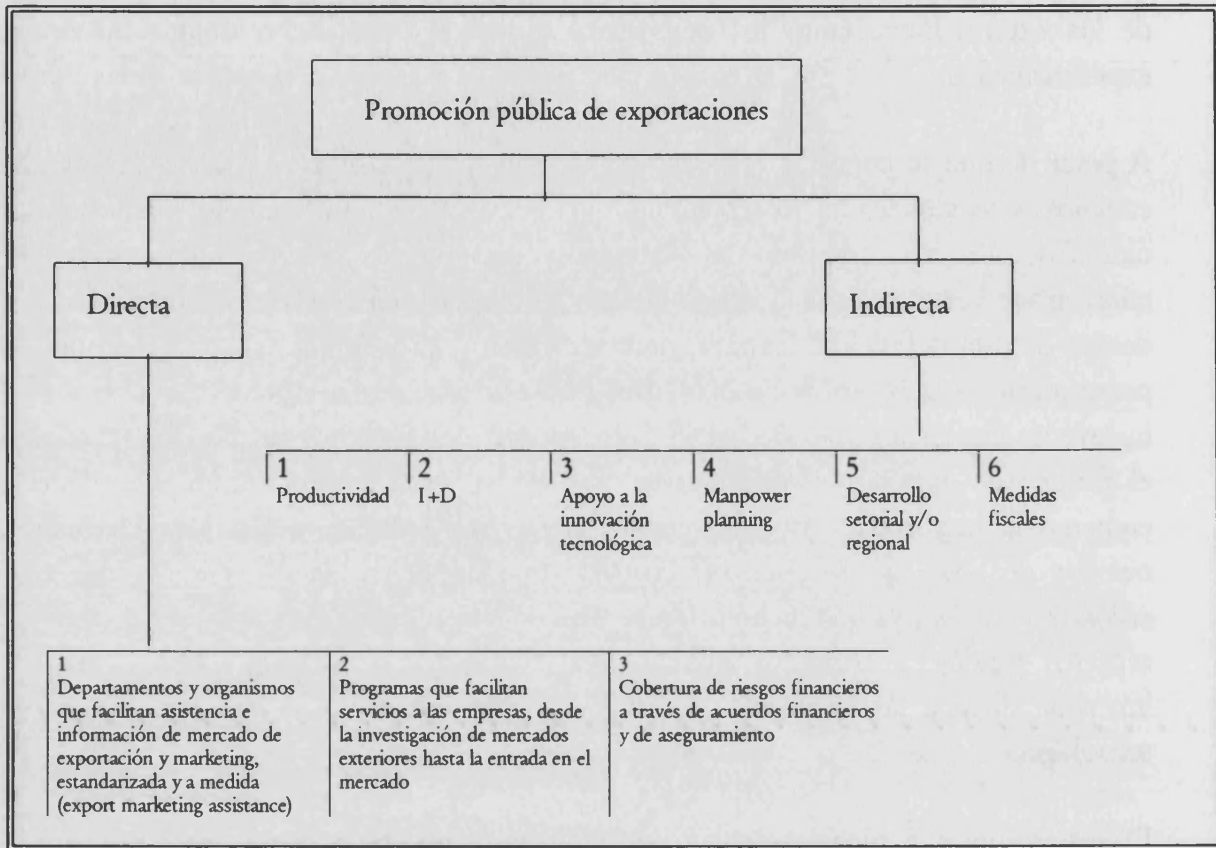
A pesar de que se continúa utilizando el término promoción de exportaciones, los cambios acaecidos en el marco económico y comercial internacional, durante la última década, han ampliado las actividades incluidas en este concepto, ya que también los apoyos destinados a fomentar la inversión en el exterior, se incluirían dentro de esta definición. Es más, para ser exactos, deberíamos utilizar el término **promoción de la internacionalización** de la empresa, término que si que abarca e incluye los citados apoyos. De hecho, la mayor parte de autores y organismos utilizan el término de *estrategia de internacionalización* o etapas en la internacionalización, y sin embargo la mayor parte de ellos hablan de *promoción de exportaciones* -y en alguna ocasión de *promoción del comercio*-, cuando deberían de hablar de *promoción de la internacionalización*², ya que incluyen en el término promoción de exportaciones, otros aspectos ligados al concepto más amplio de internacionalización, como son la inversión directa, las alianzas o acuerdos de cooperación, o incluso la cesión de tecnología.

Diamantopoulos, Schlegelmich and Tse (1993) siguiendo la definición de Seringhaus dividen la promoción pública de exportaciones entre servicios y programas directos e indirectos, tal y como se muestra en la siguiente figura.

Por servicios **indirectos** entienden aquellos que aún no estando específicamente diseñados para la exportación, pueden, sin embargo, generar beneficios futuros de exportación. Vendría a ser la implementación de la promoción desde el lado de la **oferta**, es decir mejorando los aspectos productivos y competitivos en general de la empresa (*tecnología, innovación, formación, infraestructuras...*).

² A lo largo del estudio utilizaremos por tanto indistintamente los términos promoción de la exportación y promoción de la internacionalización, pero siempre considerándolos en su sentido más amplio.

Figura 1.1. Alcance de la promoción pública de exportaciones



Fuente: Diamantopoulos, Schlegelmilch y Tse, 1993

Es interesante tener en consideración a la promoción indirecta, ya que tomando como base las premisas de Porter (Fuster 1994) la consecución de un elevado volumen de exportaciones será beneficioso siempre y cuando estas contribuyan al crecimiento de la productividad. Para ello, las exportaciones han de estar basadas en aquellos sectores que sean altamente productivos. Los que entrañan tecnología compleja y recursos humanos altamente especializados son los que ofrecen la posibilidad tanto de conseguir altos niveles de productividad como de garantizar el crecimiento sostenido de la misma.

Por medidas **directas**, entienden Diamantopoulos et al. (1993), aquellas diseñadas para elevar la competitividad³ “exportadora” de la empresa. Según Porter, el núcleo fundamental para que una empresa alcance ventaja competitiva se encuentra en la

³ La competitividad internacional de las empresas es una variable muy compleja y de difícil definición (Melle y Raymond, 2001) que resulta de la confluencia de multitud de factores, tanto macroeconómicos, sectoriales o de estructura de los mercados, como internos a la empresa.

innovación entendiéndola no sólo las nuevas tecnologías sino también cualquier nueva forma de hacer las cosas que se comercializan (diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque de marketing, una nueva forma de comercialización, la identificación de nuevos grupos de clientes, o una nueva manera de organizar). Cualquiera de estas vías puede ofrecer a la empresa nuevas y mejores formas de competir otorgándole la oportunidad de alcanzar una posición competitiva en el exterior, al presentar una importante ventaja respecto a los rivales. En este punto se incluirían también las denominadas por Hibbert (1990) infraestructuras de exportación, que él define como aquellos servicios que son básicos para el correcto funcionamiento de las exportaciones y de las que las empresas no pueden hacerse cargo individualmente: comunicaciones, crédito a la exportación, garantías, investigación de mercados exteriores, promoción de exportaciones, etc.

A lo largo de este estudio es en esta última vertiente, las medidas directas⁴ de promoción pública de exportaciones, en la que nos vamos a centrar sin que ello implique menospreciar la crucial importancia que las medidas indirectas tienen también sobre la empresa.

1.2. La estrategia de promoción de exportaciones

Los enormes y continuos cambios en el ambiente del comercio internacional, junto con la problemática y limitaciones que presenta la promoción de exportaciones⁵ sugieren que el sector público debe reevaluar y posiblemente redefinir su enfoque de la promoción al comercio exterior. En este sentido, Cavusgil ya en 1990 consideraba que el proceso de diseño y la implementación de los programas de apoyo pueden mejorar con un enfoque de planificación sistemática.

Siguiendo el marco teórico de la dirección estratégica, las tres etapas que debe seguir el proceso serán el análisis estratégico, la formulación de la estrategia y la implantación de la estrategia (Claver y Quer, 2001). Este enfoque es el que siguen los estudiosos de la promoción (Hibbert, 1990; Cavusgil, 1990; Clark, 1991; Alonso y Donoso, 1996) tal y como se refleja en el cuadro 1.1.

⁴ No debemos confundir esta clasificación de medidas directas, con los instrumentos de promoción que apoyan de una forma "directa" las exportaciones, es decir las subvenciones directas a la exportación o a la producción de productos exportables, que como se analizará más adelante están vetadas por los organismos internacionales.

⁵ Ver epígrafe número 1.5.

Una **estrategia de promoción de exportaciones** siguiendo a Hibbert (1990), es un plan concebido e iniciado a los más altos niveles para conseguir determinados objetivos de exportación a lo largo de un periodo de 5 o 10 años. Este plan, tal y como se aprecia en el cuadro 1.1., tiene diferentes etapas y aspectos funcionales, que difieren en alguna medida según los distintos autores.

Cuadro 1.1. Etapas de una estrategia de Promoción de Exportaciones

<i>Hibbert, 1990</i>	<i>Cavusgil 1990</i>	<i>Clarke, 1991</i>	<i>Alonso y Donoso, 1996</i>
Determinación de Objetivos - diagnóstico y detección problemas	Identificación empresas objetivo Confirmación apoyo necesitado	Reconocimiento del problema Compromiso de la Dirección	Diagnóstico de la situación Determinación de Objetivos
Diseño y movilización de recursos	Revisión de las fuentes de apoyo	Asignación de recursos	
Programa	Formulación programa	Formulación de la estrategia Planificación táctica detallada	Concreción en medidas
	Implementación	Implementación efectiva	Puesta en marcha
Control de que las actividades se ajusten a los objetivos	Evaluación y refino con el feed-back obtenido.	Evaluación y evolución	Seguimiento y evaluación

Fuente: Elaboración propia

Recogiendo las fases que los autores establecen en común, y siguiendo la teoría de la dirección estratégica, determinamos a continuación cual será el contenido de las mismas:

Diagnostico de la situación

Como se aprecia en el cuadro precedente, el reconocimiento del problema o **diagnóstico** de la situación es la primera etapa de la estrategia, seguida de la determinación de los objetivos a alcanzar dada una asignación de recursos. En la etapa de determinación de objetivos (Hibbert, 1990) o previa a ella (Alonso y Donoso, 1996; Clarke, 1991) es necesario realizar la detección de las barreras o problemas que existen a nivel empresarial. El ITC⁶ en 1999b va incluso más allá, apuntando que una estrategia de promoción de exportaciones necesita definir el mejor modo de ayudar a las empresas a superar sus carencias y explotar sus oportunidades.

⁶ International Trade Center, WTO Gatt, 1999

A la hora de materializar las demandas o necesidades de las empresas en el diseño de los programas de promoción, nunca se debe olvidar que la principal responsabilidad en la exportación debe ser de la propia empresa. La promoción y el apoyo de organismos públicos y privados nunca pueden ser un sustituto de las actividades y responsabilidades de la dirección (Priest y Ritsema 1990). En esta línea, también Rosson y Seringhaus (1991b) apuntan que los organismos de promoción de exportaciones tan sólo deben actuar como estimuladores y facilitadores.

En esta etapa, Cavusgil (1990) propone además la identificación de las empresas objetivo que el considera que son aquellas con mejores oportunidades cara a los mercados exteriores y dentro de estas, aquellas cuyos directivos realmente se vayan a involucrar en el proceso.

Determinación de objetivos

El siguiente paso, siguiendo la estrategia propuesta por Hibbert, sería que “el sector público se preguntase que puede hacer para eliminar o reducir dichas limitaciones. La respuesta a esta pregunta servirá para diseñar y determinar el alcance de los programas de promoción. Este enfoque difiere de la determinación unilateral de políticas de promoción por parte de los poderes públicos, ya que se basa en la concepción de marketing de orientación al mercado”. Los gobiernos orientados al consumidor (Buruma, 2001) utilizan herramientas de marketing para hacer coincidir su oferta de servicios, o productos, con los requerimientos de los ciudadanos; sin embargo estas herramientas no estan basadas en el intercambio, ya que los gobiernos no demandan reciprocidad en sus servicios. No obstante, está empíricamente demostrado que la orientación al mercado influye positivamente en los resultados de los organismos públicos (Cervera et. al, 2001).

Así como la situación de partida de un determinado país puede diferir mucho en función del país de que se trate, normalmente, los **objetivos genéricos** de un programa de promoción son los mismos. Hibbert (1990) define el fin último de la promoción de exportaciones como el de contribuir al desarrollo económico de un país, y su consiguiente incremento del nivel de vida de la población, a través del incremento de la exportación total del país y de la diversificación de la estructura de dichas exportaciones, no sólo en terminos de productos sino también en términos de mercados de destino.

También Alonso y Donoso (1998) consideran que el objetivo de una política pública de apoyo a la exportación debe ser el de mejorar las posiciones competitivas de las empresas en el exterior. Este fin general, realmente ambicioso, y que va más allá de lo que sería el mero incremento de las exportaciones, lo concreta Hibbert (1990) en una serie de objetivos específicos que incluyen:

- ⇒ Una mejor utilización de los recursos internos.
- ⇒ Reducción del desempleo.
- ⇒ Incremento en el nivel general de desarrollo tecnológico en términos de técnicas de dirección y métodos de marketing.
- ⇒ Expansión a través del comercio del mercado, ya que el interior es limitado.
- ⇒ Incremento en divisas.

Asignación de recursos

Los objetivos que se definan deben estar expresados en términos cuantitativos y ser razonablemente alcanzables por las industrias y las empresas. Deben además, estar orientados al futuro y establecer metas que lleven al compromiso de recursos para el desarrollo de exportaciones tanto a nivel nacional como empresarial. Adicionalmente sería por tanto deseable que las empresas se vean involucradas también en la determinación de objetivos de sus sectores.

Formulación e implementación del programa

A partir de ese momento se diseñará e implementará el programa que permita alcanzar los objetivos propuestos. Cavusgil (1990) aboga además por una implementación adaptada a las necesidades concretas de cada una de las empresas y porque tenga continuidad en el tiempo, ya que el proceso de internacionalización de la empresa requiere un período relativamente largo.

Evaluación y control

Una vez están en funcionamiento las actividades derivadas del programa diseñado, será preciso el **seguimiento y control** permanente de la ejecución y resultados del mismo. Seguimiento y control, que será más eficaz, tal como indican Alonso y Donoso (1994), en función de lo precisa que haya sido la previa jerarquización de objetivos y medidas según la importancia y recursos asignados.

Todos los autores están de acuerdo, cuando hablan de la estrategia de la promoción, en que el papel del sector privado es tan importante en todas las materias relacionadas con el comercio que cualquier actividad o intervención gubernamental relacionada debe tener en cuenta sus necesidades y requerimientos. Esto implica para Hibbert (1990), una estrecha colaboración y cooperación entre los sectores público y privado, no sólo en la fase de detección de necesidades, movilización de recursos, y diseño e implementación de los programas, sino que va mas allá, ya que en el fondo es el éxito exportador de la empresa que utiliza la promoción, lo que determinará la eficacia de dichas políticas. El ITC⁷ (1999b) considera que una de las lecciones aprendidas de los países que han tenido éxito en su desarrollo exportador, es que el sector público es el “catalizador” en el desarrollo y gestión de la estrategia, pero para que esta sea efectiva debe ser “poseída” por el sector privado.

1.3. Instrumentos y organismos de promoción de exportaciones

Hemos definido la promoción de exportaciones, y hemos analizado cual es el proceso de planificación que debe seguir, sin embargo, el hecho de que se haya desarrollado una estrategia de promoción de exportaciones no implica necesariamente que esta se implemente, ni mucho menos que tenga éxito. Se requiere, tal y como apunta el ITC, la existencia de una estructura que lidere y persiga una acción concertada de todos los implicados. A esto dedicaremos los siguientes epígrafes. Revisaremos cuales son las características de la oferta, es decir de los organismos de promoción de exportaciones y de los instrumentos que ponen a disposición de las empresas (demanda) para apoyarlas en sus procesos de internacionalización. En muchas ocasiones, por las propias peculiaridades de este tipo de organismos surgen problemas de aplicación de los instrumentos, problemas que también analizaremos, así como la forma que están siendo solucionados o minimizados por los distintos organismos, lo cual se está reflejando en las tendencias futuras de la promoción exterior con las que se cierra este capítulo.

1.3.1. Los organismos de promoción de exportaciones

1.3.1.1. Concepto y revisión de los organismos de promoción de exportaciones

En el contexto de la exportación, la definición de organismos de promoción es bastante amplia, (Rosson y Seringhaus 1990, Hernando 1993) ya que se incluyen tanto a departamentos gubernamentales, como organizaciones cuasi-gubernamentales (agencias de promoción e inversión), como las no gubernamentales en las que

⁷ International Trade Center UNCTAD-WTO.

incluiriámos a las asociaciones de exportadores, y de empresarios, así como a las Cámaras de Comercio.

Cuadro 1.2. Tipos de organizaciones de promoción de exportaciones

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Departamentos Gubernamentales2. Organizaciones cuasi-gubernamentales<ul style="list-style-type: none">- Agencias de promoción e inversión3. Organismos no gubernamentales<ul style="list-style-type: none">- Asociaciones de exportadores y de empresarios- Cámaras de Comercio4. Otras organizaciones relacionadas con la promoción comercial<ul style="list-style-type: none">- organismos regionales de promoción de exportaciones- Asociaciones y club de exportadores5. Organizaciones que dan servicios al exportador |
|--|

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en el ámbito nacional, Diamantopoulos et al (1993) y Alonso y Donoso (1996), aportan que las formas institucionales bajo las que se presenta la promoción van desde aquellos países en los que el protagonismo básico corresponde al sector público (Francia, Australia, Canadá) hasta los que confían en el papel dominante de las instituciones privadas –asociacionismo empresarial- (Alemania o Austria) pasando por todo tipo de fórmulas intermedias en las que ambos sectores colaboran de manera más equilibrada (Italia, Suecia, Reino Unido, España). Del análisis de los organismos e instrumentos de promoción existentes en el ámbito internacional, se desprende también que en el mundo coexisten hoy dos modelos claramente diferenciados en cuanto a la promoción pública de exportaciones. En un extremo tendríamos a países como Australia, Francia, en los que la promoción de exportaciones está centralizada en una única empresa u organismo público, mientras que en el otro extremo se situarían países como EE.UU. y Holanda⁸, en los que existen, infinidad de organismos involucrados en la promoción de exportaciones, a los que las empresas pueden acudir.

Sultana (2002) ha analizado el desarrollo histórico de estructuras de promoción de un elevado número de países, concluyendo que a menudo se destaca un movimiento

cíclico desde la descentralización a la centralización de funciones (o viceversa) a lo largo de los años. Esta situación la denomina “circulo completo”⁹ y concluye que no existe un camino correcto en uno u otro sentido (existiendo argumentos válidos a favor y en contra tanto de la centralización como de la descentralización) sino que cada país tiene que elegir donde desea llegar en función de sus propias características.

Algunos autores como Paud de Montanges y Van Gent (1991) sostienen que es deseable tener una simple y clara estructura de la principal agencia pública de promoción para mejorar la aproximación a las empresas, mientras que otros (Rosson y Seringhaus, 1991b; Alonso y Donoso 1996; Sultana, 2002) afirman que no existe una “mejor” forma de promoción de exportaciones o de organismo de promoción, que las situaciones particulares determinan la oferta y la forma de facilitarla. Kopell (2000), realiza una comparación entre organismos híbridos y agencias gubernamentales tradicionales. Lo que sí parece claro (Seringhaus 1991) es el importante papel de los organismos o agencias de promoción como puente entre el sector público y privado.

1.3.1.2. Caracterización de los organismos de promoción

El International Trade Center¹⁰ (INTRACEN o ITC), organismo que más ha trabajado y desarrollado la conceptualización y desarrollo de la promoción exterior, nos propone tal y como apreciamos en el siguiente cuadro (1.3.), las características que debe tener una organización de promoción exterior para ser exitosa.

Sin embargo, hemos visto que probablemente, no es sólo un organismo el encargado de promocionar la exportación, sino que debemos hablar de una Red de Apoyo a la Exportación. Recientemente, el propio ITC¹¹ (2002a) ha acuñado el concepto de “National Trade Support Network”, es decir una “Red Nacional de Apoyo al Comercio” sobre la que incluso recomienda las líneas estratégicas¹² que debe seguir, y que englobaría a todas aquellas instituciones públicas y privadas directamente involucradas en asegurar que:

⁸ En Holanda se llegaron a censar en 1983, al menos 288 agencias que ofrecían algún tipo de asistencia a las empresas exportadoras (Piest y Ritsema, 1990)

⁹ Full circle

¹⁰ En la web del Intracen tienen lugar periódicamente debates sobre como mejorar los organismos de promoción en los que participan expertos y estudiosos de todo el mundo: http://www.intrace.org/e_discuss

¹¹ <http://www.intracen.org/execforum/ef2002/checklists/>

¹² International Trade Forum, Issue 1/2002

- El entorno nacional de los negocios lleve al desarrollo de la competitividad internacional.
- Todos los servicios de promoción relevantes estén a disposición de los exportadores o potenciales exportadores.

Cuadro 1.3.

Requisitos fundamentales para el éxito de una organización nacional de promoción comercial
<p>Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> » Compromiso nacional para el desarrollo de las exportaciones » Estrategia nacional para el desarrollo de las exportaciones » Consenso o visión compartida del futuro » Estructuras y vínculos institucionales adecuados
<p>Internos</p> <ul style="list-style-type: none"> » Orientación al sector privado » De naturaleza mixta entre los sectores público y privado, asegurando que las operaciones tengan los objetivos y metodología del sector privado » Autonomía e independencia de las autoridades políticas para garantizar la continuidad » Financiación adecuada y predecible, y si es posible, mecanismos de financiación hasta cierto punto independientes del gobierno, en donde se requiere que el sector privado cubra parte de los presupuestos de operación » Personal Profesional y estructura salarial diferente de la de la administración pública, favoreciendo así la conservación de personal con experiencia » Servicios pertinentes » Estrategia organizacional y programa de trabajo con metas establecidas » Flexibilidad para adaptarse a un ambiente cambiante » Mecanismo para una evaluación permanente

Fuente: elaboración propia a partir de ITC, 1999

Y en ese caso el ITC (2002a), nos facilita, tal y como reflejamos en el siguiente cuadro la relación de principios básicos que se acordaron en el Debate de Montreux del año 2001.

Cuadro 1.4.

Relación de principios básicos para asegurar un correcto funcionamiento de la Red Nacional de Apoyo a la Exportación

1. La red opera en el marco de una estrategia de desarrollo de exportaciones que especifica prioridades y objetivos
2. La red incluye altos cargos de organizaciones públicas implicadas en la consecución de competitividad internacional
3. La red es lo suficientemente flexible para facilitar diferentes tipos y combinaciones de servicios de apoyo a cada categoría de cliente.
4. La red está orientada a la demanda
5. La red tiene un sistema efectivo de referencia
6. La red da prioridad al incremento de la calidad y a la estandarización
7. La red busca satisfacer las necesidades de apoyo de los exportadores potenciales de servicios
8. La red busca mejorar la capacidad y habilidad de los directivos de las empresas
9. La Red está también involucrada en el desarrollo de los aspectos “domésticos” de la internacionalización de las empresas¹³
10. La Red está también orientada a la promoción de la inversión
11. La Red trabaja en la simplificación de la cadena de oferta de los exportadores locales, a la vez que sube su posición en las cadenas de valor de los compradores internacionales
12. La red se gestiona como un negocio privado
13. La red está efectivamente coordinada
14. La red esta sujeta a evaluación (performance assesment)

Fuente: ITC, 2002a

Como complemento a estas aportaciones, citamos a continuación los resultados del estudio comparativo, realizado por el EEUU Federal Bulletin Board (1994), entre los sistemas / organismos de promoción de EE.UU., y seis países¹⁴ desarrollados competidores. De acuerdo con sus resultados, los distintos principios que contribuyen a la efectividad y eficiencia del sistema u organismo de promoción son:

- ⇒ Delegar la promoción al sector privado (Cámaras de Comercio por ejemplo) es una forma más efectiva de prestar servicios a empresas.
- ⇒ No todas las empresas son exportadoras potenciales: limitar el apoyo a motivadas y bien preparadas.
- ⇒ Es muy importante diseñar y adaptar los servicios a los exportadores potenciales.

¹³ Desarrollo de nuevas capacidades competitivas, incremento del valor añadido de los productos, disminución costes de transacción, acelerar el proceso de internacionalización y apoyo a los nuevos emprendedores, etc.

¹⁴ Japón, Alemania, Reino Unido, Italia, Francia y Canadá.

- ⇒ La empresa usuaria debe hacerse cargo de una parte del coste del servicio.
- ⇒ Involucrar a las instancias superiores de la Administración en la causa exportadora.
- ⇒ La asistencia financiera debe estar disponible rápidamente a las empresas para incrementar eficazmente sus esfuerzos en la exportación.

Por último y como apoyo a las anteriores contribuciones, los distintos autores destacan como muy importante la necesidad de transferencia de conocimientos entre estudiosos, sector público y sector privado. Paud de Montanges & Van Gent (1991), consideran que “El elevado gasto de los distintos gobiernos en promoción de exportaciones implica la necesidad de desarrollar lazos más estrechos entre la industria y las agencias gubernamentales de promoción de exportaciones. Por su parte Davar & Wheeler (1992) apuntan que la necesidad de relaciones más estrechas es además cada vez más importante debido a la dinámica de cambio en el entorno del comercio internacional, los cambios de socios comerciales, los mercados emergentes, y la prolongada recesión económica.

1.3.2. Instrumentos y programas de promoción de exportaciones

Aunque existen muchas similitudes entre las necesidades de las empresas y los programas ofrecidos a lo largo del mundo, existen importantes diferencias en función del nivel de desarrollo (Rosson y Seringhaus, 1990). Sin embargo, también dentro del grupo de países desarrollados se pueden realizar distinciones, debido como hemos visto, al grado de responsabilidad, y liderazgo de las autoridades públicas, así como al tipo de estructura y número de organismos involucrados en cada país.

En general, se puede observar que los **programas** de los principales países desarrollados mantienen un gran número de similitudes entre ellos, en el sentido de que se canalizan la mayor parte de los esfuerzos hacia las pequeñas y medianas empresas (Schultz¹⁵, 1992). A esto contribuye el hecho de que la oferta de promoción no es libre, ya que existen limitaciones en cuanto a los apoyos que pueden dar las administraciones. Dadas las limitaciones que el marco económico internacional impone¹⁶ sobre las medidas de apoyo a las empresas individuales, parece claro que los únicos factores sobre los que todavía se puede incidir con cierto margen de maniobra son los factores de competitividad relacionados con la innovación tecnológica, la

¹⁵ citado por Salazar, 1995

¹⁶ GATT, OMC, UE

política de recursos humanos y las estrategias de marketing (Caumel 1993, Crick y Czinkota, 1995; Crick y Chaudhry, 2000).

Existe una amplia variedad de actividades o servicios a facilitar por parte de las organizaciones nacionales de promoción de exportaciones. Hibbert en 1990, los clasifica en tres epígrafes:

1. Asesoramiento al gobierno y otros organismos implicados o responsables de aquellas políticas relacionadas con el comercio de exportación
2. Servicios técnicos, es decir asesoramiento técnico a los exportadores
3. Investigación genérica, es decir áreas prioritarias de promoción de exportación o servicios a los exportadores.

Otros autores, acotan o reducen el ámbito de la promoción, ya que no suelen contemplar el primero de los puntos que menciona Hibbert. Las actividades de promoción de exportaciones generalmente comprenden (Lesch, Eshgi & Eshgi 1990):

- programas de servicios a la exportación
 - seminarios para potenciales exportadores
 - asesoramiento
 - manuales sobre como exportar
 - financiación de exportaciones
- programas de desarrollo de mercados
 - reparto de contactos comerciales a las empresas
 - participación en ferias
 - preparación de estudios de mercado
 - boletines informativos

Además los esfuerzos de estos programas pueden diferenciarse entre los que intentan facilitar información o experiencia (Singer¹⁷, 1990)

Aunque no es el objetivo de este estudio el conocer con detalle todos los instrumentos de promoción de exportaciones existentes, referenciamos a la literatura, donde podemos encontrar algunos estudios recapitulativos bastantes completos e interesantes en los que se analizan un gran número de organismos de promoción junto con los servicios que ofrecen cada uno de ellos. (National

¹⁷ Citado por Kotabe y Czinkota (1992)

Swedish Ind. Board 1985; ITC, 1988 y 1990; Camino, 1990; Hibbert, 1990, Lesch, Eshghi y Eshgi 1990; Elvey, 1990; Cavusgil, 1990; Rosson y Seringhaus, 1990 y 1991d; Shultz, 1992; Davar y Wheeler, 1992; Esteruelas y Díaz, 1993; Salazar, 1995; Calderón y Molla, 1997; McNiven, 1991). La más reciente recapitulación la realizó el ITC¹⁸ en el año 2001. En el anexo número 1 se presenta un cuadro en el que se reflejan los programas ofertados por los organismos de promoción en España.

1.4. Justificación de una política de promoción de exportaciones

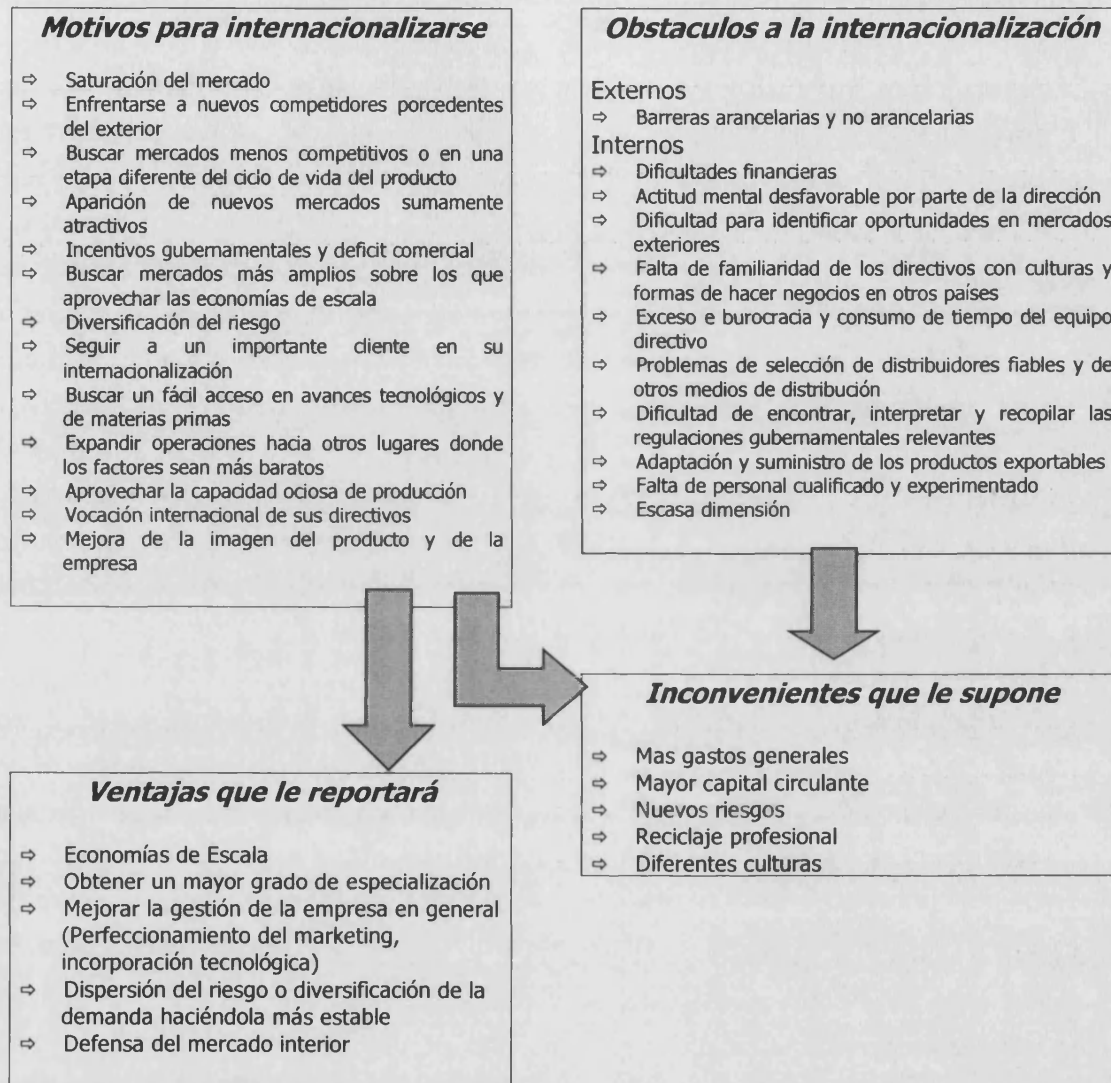
Una vez definida la promoción de exportaciones y cual debería ser el proceso de planificación a seguir por la misma, la siguiente cuestión que se intenta resolver es el justificar la necesidad de la promoción de las exportaciones, es decir porqué hay que inducir y apoyar a las empresas a exportar.

La mayor parte de las empresas perciben la exportación como beneficiosa e impulsora de la rentabilidad y crecimiento de la empresa (Amposah et al 1997). Sin embargo, Gençturk y Kotabe (2001) consideran que individualmente, las empresas estan expuestas a factores que estimulan y/o dificultan su grado de compromiso exportador o internacionalización y el impacto de ambos (estímulos y obstaculos) variará dependiendo de las características organizativas y directivas de las empresas.

Como podemos apreciar en el cuadro 1.5., los motivos para comenzar o avanzar en su proceso de internacionalización son numerosos y varían en función de las características de cada empresa en un momento dado. El hecho de internacionalizarse o profundizar en el proceso le reportará a la empresa, por un lado unas ventajas, pero también unos inconvenientes, estando de acuerdo practicamente la totalidad de los autores que estos ultimos se ven compensados ampliamente por las primeras.

¹⁸ Repertorio Mundial de Organizaciones de Promoción Comercial y otros Organismos de Apoyo al Comercio. ITC 2001.

Cuadro 1.5. Motivos, ventajas, obstaculos e inconvenientes de la internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de Garcia Cruz, Mir¹⁹, Salazar, Esteruelas y Diaz

Están claras las ventajas que individualmente obtendrá una empresa internacionalizada frente a una que no lo está, sin embargo, son los **obstáculos** más que los inconvenientes que se encuentran en el proceso de internacionalización, lo que predispone a la empresa a solicitar a la administración que les apoye para poder superarlos o minimizarlos. Siguiendo a Hibbert (1990), Clark (1991), Alonso y Donoso (1996), ITC (1999), hemos propuesto que uno de

¹⁹ Conferencia impartida en la FEE el mes de abril de 2002.

los primeros pasos en la estrategia de promoción de exportaciones es la detección de esas barreras o problemas a los que se enfrenta la empresa. La mera existencia de esas barreras o problemática es ya una de las razones que justifican la existencia de una política de promoción de exportaciones.

Y aunque son numerosos los autores que defienden que la promoción de las exportaciones ayuda a las empresas a conseguir una mejor posición competitiva en el exterior (Diamantopoulos et al, 1993; Alonso y Donoso, 1998), también los hay críticos (Nothdurft, 1992). Kotable y Czinkota (1992) señalan que “En épocas de restricción presupuestaria y prioridades públicas competitivas, la cuestión que se plantea es el porque debe incitarse a las empresas a exportar a través del esfuerzo público y los fondos públicos, ya que dada la motivación empresarial del beneficio se podría argumentar que dicha expectativa de ganancia debería ser incentivo suficiente para motivar los esfuerzos exportadores. En este caso por lo tanto el gasto de dinero público en promoción de exportaciones podría ser inadecuado”. Incluso van más allá y apuntan (tema del que nos ocuparemos en la siguiente parte del estudio) que “si aun así dichos fondos son gastados, una cuestión secundaria sería como usar más eficientemente el presupuesto asignado”.

Las empresas buscan por tanto con la promoción que se les apoye a superar o minimizar los problemas o barreras a los que se enfrentan en su proceso de internacionalización. Sin embargo, la razón para promocionar, desde la perspectiva de los organismos públicos es distinta, y parece muy obvia e indiscutible cuando se estudia a Hibbert (1990) y su definición de cual es el fin último de la promoción de exportaciones; el fin último, apunta este autor, es el de contribuir al desarrollo económico de un país y el consiguiente incremento del nivel de vida de su población (...).

Alonso y Donoso (1996) consideran que la general existencia de sistemas de promoción de exportaciones constituye ya una confirmación indirecta de su necesidad, mientras que otros autores (Rosson y Seringhaus, 1990b) aducen los siguientes motivos por los que las empresas buscan el apoyo de la promoción y por lo que los organismos la facilitan:

- ⇒ La cada vez mayor importancia del comercio internacional
- ⇒ La creciente intensidad de la competencia internacional
- ⇒ La necesidad de participar en la expansión global del comercio de bienes y servicios
- ⇒ La necesidad de fortalecer los sectores industriales internos.

Recapitulando, el objetivo de incrementar la exportación es desde la perspectiva pública un medio para conseguir otros fines más ambiciosos (creación de empleo, crecimiento económico, etc.) mientras que desde la perspectiva empresarial es un fin en si mismo (el crecimiento y el incremento de los beneficios).

Clarificado este punto, nos centraremos ahora en esas motivaciones públicas, para lo que realizaremos una recopilación de los motivos que tienen las autoridades para poner en marcha políticas de promoción. Distinguiamos por una parte lo que serían motivaciones indirectas o de índole global o político y por otra las directas de apoyo a los exportadores.

Cuadro 1.6. Motivos que justifican las políticas de promoción de las exportaciones

MOTIVACIONES GLOBALES		MOTIVACIONES EMPRESARIALES	
Incrementar el crecimiento económico del país	Ambler, et al., 1999; Hatemi y Irandoust, 2001	Creciente intensidad de la competencia internacional	Rosson y Seringhaus, 1990
Mejora en la utilización de los recursos internos del país	Hibbert, 1990; Salazar, 1995	Ayudar a superar las barreras del comercio internacional	Rosson y Seringhaus, 1991; Hernando, 1993; Hibbert, 1990
Mejorar la balanza comercial a través de la mejora de la competitividad externa de las empresas	Diamantopoulus et al, 1993; Alonso y Donoso, 2000; Hibbert, 1990; Caumel, 1993; Naidu y Rao, 1993; Moini, 1998	Falta de motivación, de recursos y de información de las PYMEs	Salazar, 1995; Esteruelas y Díaz, 1993; Rosson y Seringhaus, 1990
Reducción del desempleo	Hibbert, 1990; Davis, 1989; Amposah et al, 1997; Korable y Czinkota (1992)	Eliminar la sensación de riesgo de las PYMEs	Alonso y Donoso, 1994
Incremento del nivel de desarrollo técnico	Hibbert, 1990	Creación de una actitud pro-exportación en las empresas	Diamantopoulus et al. 1993
Necesidad de fortalecer sectores industriales internos	Rosson y Seringhaus, 1990		
Agresivas políticas similares en otros países	Salazar, 1995		

Fuente: Elaboración propia

1.4.1. Motivaciones globales (indirectas y/o de índole política)

Al primer grupo de motivos lo hemos denominado motivaciones globales que se corresponde con los fines ambiciosos del gobierno de un país. La promoción de exportaciones no es más que otro instrumento de los múltiples que se ponen en marcha para llegar a la consecución de dichos fines. Entre ellos nos encontramos con:

- ⇒ Incrementar el crecimiento económico del país. Ambler, Cardia y Farazli, en 1999 demuestran para determinadas economías asiáticas que las políticas de promoción de exportaciones pueden llevar a incrementos cuantitativos considerables en el crecimiento. Hatemi e Irandoust (2001), confirman empíricamente que la productividad y la exportación están relacionadas de tal forma, que el crecimiento de la exportación contribuye al crecimiento de la productividad. Las empresas exportadoras²⁰ tienen más probabilidades de continuar en los negocios que las no exportadoras, alcanzan un crecimiento del empleo un 20% más rápido y tienen mayor productividad que las que no venden sus productos en el extranjero.
- ⇒ Incrementar la creación de empleo (Hibbert 1990). Davis (1989) constata que el gasto de los distintos estados americanos en promoción de exportaciones puede potencialmente estimular la economía, y un billón (americano) de dólares crea de media 22.800 puestos de trabajo. Kotable y Czinkota (1992) demuestran empíricamente, aunque para la empresa individual, la pérdida de empleo que le reportaría si desapareciese su actividad exportadora; esta pérdida progresa del 0% en la primera etapa exportadora o inicio de la actividad, hasta más del 21% en las fases más avanzadas, lo que demuestra el efecto multiplicador sobre el empleo de la actividad exportadora.

Si el objetivo es pues crear empleo (Amposah et al. 1997) la promoción se debe dirigir hacia las PYMEs que probablemente son las que encontraremos en las pequeñas regiones y comunidades y estimularán su desarrollo, al contrario que las grandes empresas que se localizarán donde les sea más ventajoso en un momento dado.

- ⇒ Agresivas políticas similares de otras regiones y países competidores.
- ⇒ Servir de contrapunto a otras políticas públicas que tengan el efecto de desincentivar la exportación (reactivas).
- ⇒ Motivaciones de política industrial.

²⁰ De EE.UU. Estos datos fueron citados por el el Secretario William. M. Daley y publicados en Business America, nº118 (11) 1997. pag. 6-14.

- ⇒ Mejorar la balanza comercial a través de la mejora de la competitividad externa de las empresas, o más sencillamente, obtener divisas para hacer frente a los pagos por importaciones y potenciar la entrada estable de un flujo de ingresos (Caumel 1993; Naidu y Rao, 1993; Hibbert 1990; Diamantopoulus et al, 1993; Naidu y Rao, 1993; Moini, 1998; Alonso y Donoso, 2000)
- ⇒ Mejor utilización de los recursos internos del país (Hibbert 1990, Salazar 1995)
- ⇒ Incremento en el nivel de desarrollo tecnológico (Hibbert 1990)
- ⇒ Carencia de señas de identidad de los productos de un país. Bigne et al. (1993) demuestran empíricamente que el país de origen de un producto afecta tanto a las preferencias del consumidor como al posicionamiento del producto.

1.4.2. Motivaciones de indole empresarial

Si los motivos relacionados en el epígrafe anterior tenían como objetivo los grandes fines de un Gobierno, este segundo grupo de motivaciones desciende un peldaño hacia el mundo real, ya que se centra en como llegar a la consecución de los primeros. No es más que buscar facilitar que las empresas (sujetos de la promoción) consigan sus objetivos. Para ello, las justificaciones públicas para promocionar se centran en hacer frente, o mitigar las distorsiones de los mercados y las carencias y/o limitaciones de las empresas que les impiden competir internacionalmente en igualdad de condiciones que las empresas de otros países.

En general los problemas que encuentran las empresas son de dos tipos:

⇒ **Problemas externos a la empresa**

- El primer problema ajeno a la empresa son las barreras con las que se encuentran las PYMEs en su proceso de internacionalización. Estas barreras²¹ pueden ser a su vez tanto internas del país de origen (gestión, escasez de recursos, problemas para importar materias primas, etc.) como barreras en destino (arancelarias, y no arancelarias). En el cuadro número 1.7. (puntos 1,2,6) se recoge una relación bastante exhaustiva de las mismas. Ayudar a superar esas barreras, justifica la puesta en marcha de políticas de promoción de exportaciones (Rosson y Seringhaus, 1991b; Hibbert, 1990; Hernando, 1993).

²¹ En el cuadro número 1.7. se relacionan con más detalle las barreras existentes

- El segundo grupo de problemas que no están bajo el control de la empresa lo constituyen los problemas o consecuencias derivadas de la actual situación internacional de globalización de mercados e incremento en el ámbito mundial de la competencia.

⇒ Problemas internos a la empresa

Ya en el cuadro 1.5. apreciábamos una serie de obstáculos o problemas internos a la propia empresa a los que tenían que hacer frente para internacionalizarse. La gran mayoría de países han desarrollado métodos de ayuda a la exportación, con el fin de corregir las tres debilidades o barreras internas en las que se agrupan las barreras con las que se encuentran los nuevos exportadores y las PYMES, que son además quienes más las perciben (Salazar, 1995; Esteruelas y Díaz, 1993; Rosson y Seringhaus, 1990): la falta de motivación, la falta de información y asesoramiento, y la falta de recursos y capacidad operativa.

□ Falta de motivación

La falta de visión de las PYMEs a medio y largo plazo es uno de los problemas que apuntan Kotable y Czinkota (1992). Por un lado, en cuanto a la *rentabilidad relativa de la exportación*²²; la importancia de la rentabilidad exportadora incrementa significativamente a lo largo de los distintos estadios exportadores, sin embargo contrariamente a lo esperado sólo las empresas más internacionalizadas indican que exportar es tan rentable como la venta nacional. Por otra parte, la *ventaja competitiva*²³ de la exportación incrementa fuertemente conforme avanzamos en los estadios exportadores, lo que confirma que la exportación beneficia la competitividad de la empresa. El primer beneficio viene derivado de la mejora del crecimiento de las ventas y de las habilidades directivas, a pesar de que esto no tiene por qué implicar mayor rentabilidad, particularmente en las primeras etapas del proceso exportador. Adicionalmente Melle y Raymond (2001) demuestran empíricamente la falta de competitividad internacional de las pequeñas empresas frente a las grandes.

Otros autores como Alonso y Donoso (1994), indican que podría haber un incentivo para que las empresas se comportasen de modo oportunista, tratando de demorar su decisión de entrar en nuevos mercados a la espera

²² Rentabilidad de la exportación frente a rentabilidad de las ventas interiores.

de que una empresa rival tomase la iniciativa y emitiese señales respecto a la estrategia adecuada. Este efecto perverso se puede aminorar si el sector público asume la provisión de parte de los conocimientos requeridos.

Bradley (1981) demostró empíricamente que existe una fuerte correlación positiva entre experiencia exportadora y motivación a exportar, es decir, los exportadores potenciales al no tener experiencia están menos motivados para exportar, mientras que los más exportadores están más motivados. La falta de motivación puede también atribuirse según Cavusgil y Nevin (1981) y Bradley (1999) a la falta de determinación de la dirección y por tanto a la falta de recursos humanos de calidad.

Leonidou (1995) identifica 20 estudios en los que los principales estímulos para exportar son todos de naturaleza externa más que reactivos-internos a la empresa, sin embargo considera también que el estímulo no es suficiente para internacionalizar la empresa sino que tienen que existir otras fuerzas asociadas como el entorno, organización y directivos adecuados. En este sentido, en un estudio realizado en la Comunidad Valenciana (Barceló 1998) a las empresas exportadoras se destaca claramente que los incentivos públicos no son una motivación para exportar. En concreto al preguntar a las empresas exportadoras sobre los factores que pueden haber influido en el crecimiento de las exportaciones, los apoyos institucionales figuran en el cuarto factor y en último lugar, lo que evidencia la escasa importancia “concedida” por el empresario a este tipo de apoyos. También al solicitar las razones por las que las empresas se iniciaron en la exportación, los incentivos públicos figuran en último lugar.

□ Falta de información y asesoramiento

Obtener información parece ser una barrera significativa para las pequeñas empresas que se inician en la exportación (Young, 1995). Es más, por falta de información y/o desconocimiento de los mercados, muchas empresas especialmente las PYMEs parecen haber desarrollado un miedo hacia las actividades internacionales. Sus directivos parecen ver sólo los riesgos (Cavusgil 1980, Czinkota 1982) y no las oportunidades que los mercados internacionales les presentan. De hecho, estas empresas pueden tener ventajas competitivas únicas que pueden serles muy útiles en acceder

²³ Como la exportación mejora las ventas, la dirección y la posición competitiva de la empresa.

exitosamente al mercado internacional, como por ejemplo, tiempos de respuesta más cortos, una mayor facilidad de adaptación al cliente, etc.

La mayor parte de los autores coinciden en que la percepción de todos estos riesgos y dificultades que encierra la proyección internacional es muy superior entre las empresas que todavía no han realizado actividades de exportación. Y esta percepción actúa como un importante factor inhibitor para la empresa (Alonso y Donoso 1994), por lo que eliminar esta sensación de riesgo es una de las justificaciones de la política de promoción; o como apunta Crick (1995), es necesario persuadir a los directivos de que los beneficios de la exportación pueden superar los riesgos que conlleva el permanecer únicamente en el mercado doméstico.

La competitividad de una empresa (Frederick, 1990) es función de su deseo de competir y de su posición relativa a la competencia. Dado el altísimo grado y nivel de competencia en los mercados exteriores las empresas en ocasiones no desean entrar en un juego en el que no tienen garantías de prosperar, por tanto, lo que necesitan es asesoramiento, o *coaching* de personas que conozcan los mercados, y la competencia y puedan asesorar al exportador en como ser competitivo, por lo que el asesoramiento sería uno de los papeles de un servicio de promoción exterior.

Alonso y Donoso (1996) consideran que no es extraño que el sector público tenga un papel más activo en los sistemas de apoyo si se tiene en cuenta que los bienes que proporciona tienen las características compartidas del bien privado y del bien público. De hecho se trata de un bien no rival y sólo parcialmente excluible, es decir sólo una parte de los conocimientos y experiencia derivada de acceso a los mercados internacionales es rentabilizada por el agente que los produce. Las empresas competidoras, según estos autores, podrían aprovecharse, con menores riesgos de las decisiones que adopta una empresa pionera, copiando sus procedimientos y técnicas de penetración.

□ Falta de recursos y de capacidad operativa

La falta de recursos financieros para cometer operaciones de exportación ha sido a menudo indicada como uno de las principales carencias de las empresas, en especial de las PYMES, y así lo han constatado en estudios empíricos diversos autores. Los limitados recursos financieros de las

PYMEs, su tendencia a contemplar las cosas a corto plazo, y a no planificar (Piest y Ritsema, 1990), son las más importantes características de las PYMEs. Existen también razones teóricas que justifican que el tamaño es un problema cara al inicio en la exportación, pues el acceso a mercados lejanos requiere incurrir en costes de entrada que sólo serán sufragados si la exportación alcanza un determinado umbral (Merino de Lucas, 2001). También en fases más avanzadas del proceso de internacionalización, el tamaño de la empresa y por tanto sus escasos recursos (financieros, humanos y de Know-how) condicionarán su mayor implicación con el exterior ya que en muchas ocasiones los recursos a consumir para avanzar en el proceso tendrán carácter de irrecuperables. Merino de Lucas (2001) demuestra empíricamente que la probabilidad de tener medios propios para exportar aumenta con el tamaño de la empresa. Las PYMEs, por lo tanto, pueden necesitar más y diferentes tipos de apoyo debido a sus menores recursos financieros y humanos (Crick, 1988; 1995; Priest y Ritsema, 1990).

Las aportaciones y líneas de investigación más recientes de los estudiosos se están centrando en los recursos directivos, más que en los recursos financieros, como aspectos claves del inicio y desarrollo de la internacionalización de las empresas. Bradley (1999) considera que la restricción crítica para el crecimiento de la exportación es la impuesta por los recursos existentes, entre los que los recursos humanos, en especial los directivos juegan un papel fundamental. Podríamos concluir que la falta de capacidad operativa de las empresas se deriva de esta escasez de recursos que dedicar a la contratación de directivos hábiles y con probada experiencia en los mercados internacionales.

En esta línea, Kotable y Czinkota (1992) consideran que la disponibilidad de recursos financieros, de información sobre mercados y humanos es más importante para las empresas que se inician en la exportación que otros factores, como la habilidad directiva, que se revela como más importante en todas las otras fases del desarrollo exportador.

Vemos por tanto, que las causas y las motivaciones para, que las administraciones deseen implantar una política de promoción exterior, y para que las empresas la demanden, son muchas y variadas, unas generalistas que podríamos llamar macroeconómicas, otras por la estructura del mercado y otras determinadas por las características y problemática a nivel microeconómico. Creemos que está

sobradamente justificada la necesidad, o como mínimo la existencia, de las políticas de promoción, por lo que el siguiente paso a seguir es el análisis de la problemática y limitaciones de la propia política de promoción de exportaciones y cuales son las tendencias que se apuntan para la misma.

Cuadro 1.7. Problemas en la internacionalización

PROBLEMAS EN LOS QUE LOS EXPORTADORES NECESITAN CONSEJO Y AYUDA

1. Superación de las barreras de salida.
 - Complejos procesos de concesión de licencias y otra documentación
 - Restricciones para la imp. de equipos, y materias primas necesarias para la producción de las exportaciones.
 - Asignación de moneda para las actividades de marketing en el extranjero.
 - Impuestos sobre la exportación.
 - Moneda sobrevaluada.
 - Alto coste de los créditos y falta de facilidades crediticias.
2. Superación o modificación de las barreras de entrada.
 - Acuerdos comerciales
 - Cuotas de importación y barreras arancelarias.
 - Restricciones cualitativas de importaciones.
 - Discriminación de fletes.
3. Financiación
 - Para la producción.
 - Para el marketing
 - Para la formación y el aprendizaje.
 - Para la investigación.
4. Información
 - Como base de los planes de marketing:
 - Condiciones para la importación y prácticas de negocios en los mercados objetivo.
 - Estadísticas de importación, exportación y producción.
 - Potenciales usuarios del producto.
 - Canales de importación y de distribución.
 - Competidores, sus productos y actividades.
 - Precios, márgenes y descuentos en diferentes puntos.
 - Medios de publicidad y promoción disponibles y su coste.
 - Fuentes de información.
 - Con respecto al desarrollo y adaptación del producto orientado al mercado:
 - Procesos y técnicas de producción
 - Estándares de diseño, embalaje, etc.
 - Formas de intercambio del know-how como licencias, joint ventures y acuerdos de formación.
 - Con respecto a las fuentes de suministro de los recursos necesarios:
 - Habilidades
 - Equipos, materias primas
 - Ayuda en la creación del plan de marketing:
 - Selección de los mercados objetivo.
 - Adaptación y desarrollo del producto.
 - Selección de los canales y negociaciones con los miembros de los mismos.
 - Diseño del marketing mix
 - Adaptación de la organización y del personal.
 - Establecimiento de objetivos a alcanzar en términos de rentabilidad.
 - Cuota de mercado, volumen de ventas, cuotas de riesgo.
5. Ayuda en la implementación de los planes de marketing.
 - Correspondencia
 - Determinación de precios
 - Venta personal
 - Promoción de ventas y publicidad
 - Gestión de pedidos
 - Distribución, incluyendo gestión de stocks y almacenaje.
 - Servicios y mantenimiento.
6. Ayuda en el puerto de salida.
 - Diferentes tarifas de las autoridades del puerto por el manejo de la mercancía para exportación
 - Restituciones arancelarias.
 - Almacén aduanero (productos en espera de venta en mercados extranjeros)
 - Exención de impuestos indirectos sobre los bienes exportados.
 - Pagos compensatorios y de otra índole para materiales exportados localmente manufacturados.

Fuente: Hibbert 1990

1.5. Problemática y limitaciones de la promoción de exportaciones

Tal y como se analiza a continuación, a pesar del esfuerzo de los organismos implicados, las políticas de promoción de exportaciones pueden no ser lo eficaces que debieran como consecuencia de una serie de problemas y limitaciones que inciden negativamente en su diseño y aplicación, los cuales reflejamos en el cuadro 1.8..

Cuadro 1.8. Problemática y limitaciones de la política de promoción de exportaciones

<i>Área</i>	<i>Problemas y limitaciones</i>	<i>Autores</i>
Organismos de promoción	Descoordinación y duplicidades	Salazar (1995), Cavusgil (1990) Hibbert (1990), (Hernando 1993). (Wheeler 1990)
	Rigideces organizativas	Hibbert (1990), Paud de Montanges y Van Gent (1991), Hibbert (1990); Sultana (2002)
	Falta de credibilidad	Barret y Wilkinson (1990), Cavusgil (1990); Crick y Chaudhry (2000)
Formulación de programas y objetivos	Objetivos vagos o inconcretos	Cavusgil (1990), Seringhaus (1990), Salazar, (1995); Alonso y Donoso, (1996); Rosson y Seringhaus (1991b)
	Falta de continuidad en los objetivos	Alonso y Donoso (1996); Davar y Wheeler (1992)
	Deficiente formulación de programas y objetivos y no segmentación clientes	Cavusgil, (1990), Lesh et al (1990), Salazar (1995), Alonso y Donoso (1996)
Seguimiento y evaluación	Falta de evaluación	Cavusgil (1990), Seringhaus (1990), Salazar, (1995)
	Dificultad para encontrar indicadores válidos	Hibbert (1990); Seringhaus (1990); Alonso y Donoso (1996); Camino (1990);
	Desconsideración de implicaciones organizativas	Alonso y Donoso (1996).
	Escasa capacidad correctora	Alonso y Donoso, (1996), Cavusgil (1990), Salazar, (1995).
Eficacia en la realización	Carácter genérico de los programas	Alonso y Donoso, (1994, 1996) Cavusgil (1990), Seringhaus (1987, 1990), Salazar (1995), Kotable y Czinkota (1992); Crick y Chaudhry (2000)
	Oferta pasiva	Alonso y Donoso,(1996), Kedia y Chhokar (1986), Salazar (1995), Bremer y Nedzi (1995) Wheeler (1990), De Mortanges y Van Gent (1991), Rosson y Seringhaus (1991b).

Fuente: Elaboración propia

1.5.1. Problemas o limitaciones derivados de las características de los organismos de promoción.

Hemos visto que en un gran número de países coexisten diversos organismos de promoción que prestan servicios a las mismas empresas. Salazar (1995), pero también Cavusgil (1990), Wheeler (1990) y Hibbert (1990), subrayan tanto la parte positiva, la posibilidad de llegar a un mayor número de empresas, como la negativa de esta situación en la que coexisten diversos organismos: la **descoordinación, duplicación de actividades** y confusión generada entre las empresas.

El problema de duplicación se da no sólo entre organismos públicos y privados, sino incluso también dentro de cada uno de esos grupos (Hernando 1993). Sin embargo, esta duplicidad también tiene efectos positivos, como la existencia de competencia entre diversas organizaciones en la provisión de servicios al exportador, o como señala el ITC UNCTAD-WTO, la existencia de cierta complementariedad en los servicios por la distinta visión de cada organismo. Y por tanto, cuando distintas organizaciones se implican en la promoción de exportaciones no se puede decir a priori si esto constituye una duplicación de esfuerzos o si la competencia en la provisión de servicios estimulará una mayor eficiencia. En cualquier caso, previamente ya habíamos constatado que no existe una división ideal del trabajo en el campo de la promoción de exportaciones, sino que debe permitirse una cierta flexibilidad.

Las empresas públicas involucradas en la promoción de exportaciones sufren de las **rigideces organizativas** que les imponen las reglas administrativas, regulaciones, y jerarquías de las burocracias (Hibbert, 1990). Esto les resta la flexibilidad necesaria para operar con éxito en los dinámicos mercados exteriores. Este hecho unido al **escaso fomento de la creatividad** en el seno de las mismas, y a la **imposibilidad de pagar especialistas experimentados** pueden afectar negativamente en los resultados y/o eficacia de la promoción pública (Paud de Montanges y Van Gent, 1991; Hibbert, 1990; Sultana, 2002).

La **falta de credibilidad** del organismo es apuntada también por distintos autores (Barret y Wilkinson, 1990; Cavusgil, 1990) como una limitación de los organismos de promoción. Incluso Crick y Chaudhry (2000), llegan a afirmar que los exportadores no necesariamente solicitan los programas que creen que les ayudarán a exportar porque consideran que los recursos públicos no se utilizarán eficientemente.

1.5.2. Problemas o limitaciones derivados de la formulación de programas y objetivos

La no planificación sistemática y falta de una estrategia de promoción, por la que se decantan los autores tal y como se ha revisado en los epígrafes anteriores, es una de las principales deficiencias encontradas al revisar los distintos sistemas de promoción. Muchos autores señalan además la existencia de **objetivos vagos o inconcretos** (Cavusgil 1990, Seringhaus 1990, Salazar, 1995; Alonso y Donoso 1996) como uno de los problemas de los que adolece la promoción pública de exportaciones.

En esta línea, también la falta de continuidad en el tiempo de los objetivos es una limitación importante (Davar y Wheeler, 1992; Alonso y Donoso, 1996).

Adicionalmente, la deficiente formulación de programas y objetivos lleva a un enfoque excesivamente horizontal de la política de promoción, lo que en muchos casos implica la **no segmentación de los potenciales clientes** (Cavusgil, 1990; Lesh et al, 1990; Salazar, 1995; Alonso y Donoso, 1996).

1.5.3. Problemática derivada de la realización del seguimiento y evaluación.

En general, no existe entre los organismos de promoción preocupación por el impacto, lo que se constata en la **falta de evaluación**²⁴ (Cavusgil 1990, Seringhaus 1990, Salazar, 1995).

Adicionalmente, se constata por parte de muchos estudiosos de la promoción la dificultad para encontrar indicadores válidos de las acciones y programas implementados²⁵ (Camino, 1990; Hibbert, 1990; Seringhaus, 1990; Alonso y Donoso, 1996).

Estas carencias implican en muchas ocasiones que los programas diseñados parten de cero, **no tienen en cuenta experiencias** anteriores²⁶ (Cavusgil 1990, Salazar, 1995), por lo que se constata la escasa capacidad correctora de los programas de promoción de exportaciones y la desconsideración de implicaciones organizativas (Alonso y Donoso, 1996).

²⁴ Esta problemática se aborda con mayor detalle en el capítulo 3 cuando se trata la problemática de la evaluación.

²⁵ Id.

²⁶ Id.

1.5.4. Problemática derivada de la realización.

La falta de eficacia en la realización de los programas viene en primer lugar derivada del carácter genérico de los programas (Alonso y Donoso, 1996), o de la **no adaptación de los programas a las necesidades reales** de las empresas (Cavusgil, 1990; Seringhaus, 1987, 1990; Salazar, 1995; Crick y Chaudhry, 2000). La limitada adaptabilidad que suele existir entre los instrumentos que se diseñan y los requerimientos específicos de cada empresa (Kotable y Czinkota, 1992; Alonso y Donoso, 1994). Es decir, la excesiva distancia existente entre unas medidas que se proclaman de carácter general y unas necesidades que por fuerza han de ser específicas a las condiciones de cada empresa. De este modo, la especialización de instrumentos y la flexibilidad en el tratamiento de las diversas situaciones emergen como dos requisitos necesarios para lograr una mayor eficacia de los sistemas de apoyo.

La oferta pasiva (Alonso y Donoso, 1996) o la falta de conocimiento de los programas por parte de los interesados (Kedia y Chockar, 1986; Salazar, 1995; Bremer y Nedzi, 1995) es apuntada cada vez mas como una debilidad o limitación de la promoción de exportaciones. El desconocimiento por parte de las empresas exportadoras, no es además sólo de los programas, sino incluso de la existencia de los propios organismos públicos (Wheeler, 1990; Paud de Mortanges y Van Gent, 1991). Una revisión de los estudios de evaluación en un elevado número de países (Rosson y Seringhaus, 1991b) dio como resultado que tan sólo la mitad de las empresas conocían la existencia de los programas de promoción, y que tan sólo una de cada cuatro los utilizaban.

1.6. Tendencias en la promoción de exportaciones

Las tendencias en cuanto a la promoción de exportaciones vienen inspiradas, en primer lugar por el cada vez mayor reconocimiento por parte de las administraciones de la problemática de la promoción; en particular, existen esfuerzos importantes para coordinar, adaptarse a las necesidades de las empresas, y controlar y evaluar. También se constata un avance en el área de la formulación de programas y objetivos planteándolos para el medio y largo plazo, y de hecho, tanto en España como en la Comunidad Valenciana ya se habla de Planes de Internacionalización o Planes Estratégicos, por parte de los distintos organismos al presentar sus programas. En segundo lugar, las tendencias vienen inspiradas por las limitaciones impuestas por los organismos internacionales, y en tercer lugar por una tímida adaptación a la nueva

situación internacional en la que se ven inmersas tanto las empresas, como a través de ellas los propios organismos.

Hemos clasificado las principales tendencias en dos grupos diferenciando así las que tienen relación con el contenido de los programas de aquellas que hacen referencia a los organismos y a la forma de implementar los programas.

1.6.1. Tendencias en cuanto a programas

Al lado de las formulas tradicionales de apoyo público de las exportaciones, aparecen cada vez con más fuerza los **medios indirectos** frente a los directos. Díaz Mier y Hernando (1993), realizan un formativo resumen de estos medios indirectos, que serán los únicos aceptables en el futuro en el marco de la OMC²⁷. En este sentido (Salazar, 1995) muchas agencias están abandonando las subvenciones directas, a favor de **provisión de servicios** a cambio de contraprestaciones (aunque estas son generalmente inferiores a los precios de mercado, conllevando por tanto un cierto elemento de subvención implícita), prestamos blandos, subsidios indirectos,....,etc.

Hay que destacar también el proceso de reconversión de la política de promoción, desde la exportación tradicional a **nuevas áreas de actuación**, como la exportación de servicios²⁸, o el área de licitaciones internacionales, o la formación. En este ámbito, poco a poco algunos países van sofisticando sus estrategias con el fin de mejorar resultados (Onto y Hamley 1991, Bell y Murray 1991), y sin embargo, estos autores consideran que lo más difícil de adquirir por el empresario no es la formación, sino la experiencia²⁹ en mercados internacionales, por lo que consideran necesario influir en esa línea.

Crick y Czinkota (1995) opinan que los programas deben estar orientados al marketing, para ello deben buscar satisfacer las necesidades de los consumidores y por tanto, incrementar el comercio de importación en destino. Los organismos de promoción deben determinar cuales son las necesidades de las empresas importadoras

²⁷ Y ello a pesar de las nuevas tendencias proteccionistas que los países continúan poniendo al comercio internacional, como por ejemplo ha sido el uso de las Foreign Sales Corporations (FSC) estadounidenses y su subvención encubierta a la exportación, denunciada ya en el seno de la OMC.

²⁸ Alan Reynolds en el Foro electrónico de Discusión del ITC de Agosto 2001 (http://intracen.org/e_discuss/sme) afirma que el reto de los organismos de promoción es el de identificar que necesita y como dar apoyo al sector no manufacturero (comercial y de servicios), y cita el caso de Reino Unido donde el manufacturero representa ya menos del 20% del GDP.

²⁹ En este sentido se puede comprobar los proyectos exitosos que describen para Australia e Irlanda, Onto y Hamley (1991) y Bell y Murria (1991) respectivamente.

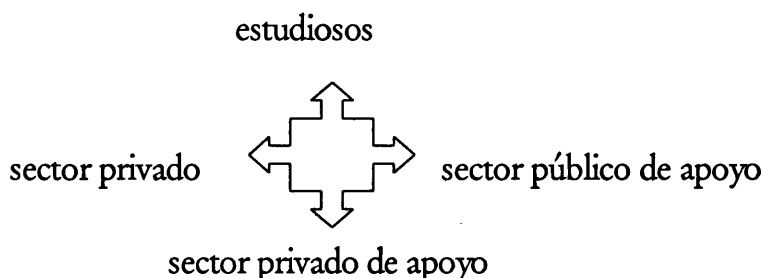
y ayudar a los exportadores a satisfacer esas necesidades más que centrarse en programas de ayuda financiera y reducción del riesgo para el exportador (lo cual es centrarse en la rentabilidad de la empresa y por tanto no en el problema real).

1.6.2. Tendencias en cuanto a organismos y la aplicación de los programas

La interacción pública es imprescindible en aras de la cooperación y colaboración³⁰, también en el ámbito público y privado, en cuanto a instituciones de apoyo a la exportación se refiere, siendo una buena propuesta la que realiza la ITC (2002a) con la “Red Nacional de Apoyo al Comercio”. Sin embargo, hay que ir más allá del concepto de **interacción entre estas instituciones de apoyo (sean públicas o privadas) y el sector privado receptor de la ayuda**. No es suficiente que las agencias públicas den respuestas a los problemas de exportación, ya que muchas PYMEs son inexpertas en comercio internacional, tienen que darles incluso las preguntas, lo que implica interacción desde los primeros momentos del proceso exportador y requiere un conocimiento profundo del negocio interno y externo del cliente. (Paud de Montanges y Van Gent, 1991). Debe existir una real y efectiva relación entre el sector público y privado: entendimiento, confianza y colaboración genuina (Belisle, 1999).

Considerando que también es muy importante el papel que las universidades y escuelas de negocios pueden y deben tener en esta materia, representamos a continuación cuales serían los elementos de cooperación de la promoción de exportaciones. En esta línea, una importante vía de colaboración sería el estudio y análisis de las variables que maximizarían el éxito exportador.

Figura 1.2. Elementos de cooperación de la promoción



³⁰ En este sentido el Hong Kong Trade Development Council, propone y ha puesto en marcha un programa de cooperación con organismos de promoción de otros países para formación práctica del personal e intercambios temporales, de forma que la experiencia pueda ser intercambiada y realizada.

La especialización, es otra tendencia bastante apuntada por los estudiosos, la cual se concreta en diferentes niveles. Diamantopoulos, Schlegelmilch & Inglis (1991) consideran que los proveedores de “promoción de exportaciones” deben revisar cuidadosamente el alcance de una mayor **especialización** en términos de provisión de servicios. Dicha especialización ayudará a asegurar que distintos organismos puedan concentrarse en diferentes servicios de promoción o asistencia y por tanto crear expertos en las diferentes áreas. Esto beneficiará la calidad de los servicios suministrados a las empresas que buscan apoyo para exportar. Morgan y Katsikeas (1997) por su parte, apuestan por la adaptación de los programas de promoción de exportaciones a las demandas específicas de los diferentes grupos de empresas. También Barceló³¹ (2002) destaca una nueva tendencia hacia los planes específicos de empresas individuales, lo que confirma la máxima adaptación de los programas a las empresas.

Es deseable iniciar los servicios a través de un especialista en exportación que sea capaz de analizar todo el entorno de la exportación, mas que personas dando consejos separadamente. Esto requerirá una persona con un elevado nivel de formación que debería ser imprescindible en una agencia de este tipo (Paud de Montanges y Van Gent 1991) También Wheeler (1990) apunta a una mejora cualitativa del staff comercial. Cavusgil (1990) y Clarke (1991) subrayan la importancia de la persona clave encargada de los programas de apoyo, ya que la experiencia sugiere un alto nivel de correlación entre el éxito del programa y la existencia de un individuo ambicioso y altamente motivado con una orientación de solucionador de problemas. Complementariamente, Yip (2002) propone además que los organismos deben estar orientados a los resultados, lo que sólo se puede conseguir disponiendo de unos recursos humanos motivados y preparados.

Diamantopoulos, Schlegelmilch e Inglis resumían ya en 1991 de la siguiente manera algunas de estas tendencias, que se mantienen vigentes y siguen siendo una asignatura pendiente, ya que sólo tímidamente se han comenzado a plasmar, en los programas y actuaciones de los organismos de promoción de algunos países desarrollados: Los proveedores de “promoción de exportaciones” deben investigar hasta que punto los exportadores actuales y potenciales buscan otros tipos de asistencia que no esta disponible por ningún organismo. Deben mirar a las reales necesidades de las empresas y no a la “tradicón”. Debe considerarse que la investigación de mercado puede ayudar a **identificar las necesidades de nuevos servicios**, así como también debe investigarse el alcance de la **colaboración y/o coordinación** con diferentes

³¹ Correo personal de L.Vicente Barceló al autor. Enero 2002.

organizaciones en el diseño de nuevos servicios, y también debe evaluarse el cruce entre **calificación del personal** y los requerimientos de los nuevos servicios.

Como tendencia más novedosa, aparece la búsqueda del establecimiento de **lazos de cooperación** entre empresas pequeñas y medianas, lo cual es apuntado por diversos autores como de extrema importancia (Welch, et al, 1998; Ling Yee y Ogunmokum, 2001; Demick y O'Reilly, 2000; Young, 1995), tanto en lo referente a nuevos programas que busquen este objetivo, como en cuanto a considerarlo un elemento más en la aplicación de programas tradicionalmente utilizados. En este sentido Yeoh (2000) considera que para elevar la credibilidad con las empresas exportadoras, los prestadores de promoción pública deben desarrollar redes profesionales entre los distintos segmentos o sectores exportadores para facilitarles soluciones directas a sus problemas operacionales y a los recursos necesitados para su internacionalización.

Los consorcios y otras formas de asociación “dura”³² están ya hoy en día bastante extendidos en algunos países de la UE, y con un éxito relativo, lo importante sería comenzar a aplicarlos en aquellos países que no lo están, y rediseñarlos en función de las deficiencias percibidas³³, e incluir cuando sea posible socios extranjeros.

En esta línea de cooperación y especialización entre empresas, el ICEX español ha comenzado a apoyar a las ENCOMEX³⁴ (empresas de comercio exterior o tradings) que se están especializando cada vez más en la prestación de servicios y sistemas cada vez más sofisticados en beneficio de las empresas productoras con poca o media experiencia exportadora.

Por último, el incremento en la utilización de las **nuevas tecnologías** en beneficio de las empresas, y el establecimiento de una “Estrategia Global de Exportación” son dos necesidades, más que tendencias, que apuntan respectivamente el ITC y su director general, Belisle (1999), y aunque es a los países en desarrollo a quién se dirige al subrayarlas, no creemos que los países desarrollados puedan desestimarlas.

Otra tendencia importante parte de la necesidad de que los organismos de promoción publiciten activamente (marketing) sus servicios con imaginación, experiencia entusiasmo y flexibilidad (Clarke 1991, Clarke y Seringhaus 1986, Yip, 2002). En este sentido, y para el caso español y de la Comunidad Valenciana, se pueden comprobar las importantes campañas publicitarias que han realizado durante el 2001 el ICEX y el

³² Hard Business Network

³³ En el artículo de McNaughton y Bell, 2001 se puede encontrar una buena recopilación reciente de la situación de estos.

³⁴ Artículo revista El Exportador del ICEX, diciembre de 2001.

IVEX respectivamente El alcance de esta propuesta debe incluso ir más allá en el sentido de utilizar los resultados de las evaluaciones positivas de empresas que hayan utilizado los servicios de promoción como prescriptores de opinión; Si una empresa ve que el apoyo puede beneficiar sus operaciones de exportación, será más probable que utilice los programas de promoción (Rosson y Seringhaus, 1991b).

Como conclusión de este capítulo destinado al análisis de la promoción desde el lado de la oferta, podemos decir que tanto los organismos como los programas de promoción de exportaciones son muy diversos y que todavía ningún país ni organismo ha encontrado la panacea en la forma de promocionar las exportaciones, aunque todos coinciden en la necesidad de adoptar una estrategia a medio y largo plazo, y en la necesidad de involucrar a todos los organismos que actúan sobre la misma área, coordinación sus actividades, así como en la necesidad de colaboración y en la transferencia de conocimientos entre estudiosos, sector público y sector privado. Adicionalmente, el sector público debe también utilizar herramientas de marketing, no sólo para conocer las necesidades de su clientela potencial, y difundir sus servicios entre las empresas (que como se ha visto los conocen y utilizan poco) sino también para ser competitivo y ofrecerles el mejor producto, teniendo en cuenta que organismos similares de otros países están también en la línea de situar a sus empresas en las mejores condiciones para acceder a los mercados internacionales. Con referencia a las tendencias en los programas de promoción de exportaciones en los países desarrollados (y por tanto en España y en la Comunidad Valenciana), estas ya reflejan la necesidad de hacer frente y minimizar la larga lista de problemas y limitaciones existentes. Ello se realizará sobre todo haciendo un esfuerzo en la adaptación a las necesidades de las empresas, pero también a través del recurso hacia los medios indirectos en detrimento de los directos, a la prestación de servicios, y a la especialización e identificación, conjuntamente con las empresas, de nuevos servicios y áreas de actuación.

CAPITULO 2

Los destinatarios de la promoción de exportaciones

Una vez analizada la promoción desde el lado de la oferta, este capítulo se centra en el estudio de la demanda, es decir de los destinatarios de la promoción de exportaciones. Para ello, mediante un sencillo modelo, revisaremos las características y necesidades de las empresas, así como los factores que determinan su éxito en los mercados internacionales, llegando por fin a determinar el papel que puede jugar la promoción de exportaciones en el mismo.

2.1. Propuesta de un modelo de la promoción de exportaciones

A continuación se propone un modelo de promoción de exportaciones que busca aunar las tendencias clásicas y las recientes, en el estudio de la empresa a internacionalizar y de la promoción exterior. Todo ello partiendo de la idea de la necesidad de tratar la promoción desde una perspectiva de marketing.

Las carencias que cubre este modelo se derivan de la necesidad de incorporar al desarrollo de la promoción exterior, dos premisas. Por un lado la importancia de la

segmentación de empresas, para lo que se realiza un análisis de las distintas necesidades de las empresas, en función de sus características. Por otro lado se incorpora en el modelo el concepto de éxito exportador en la empresa y su medición, planteando la necesidad de que los organismos no pierdan de vista, a la hora de diseñar e implementar sus programas, cuales son las variables que realmente impulsan el éxito exportador de sus empresas.

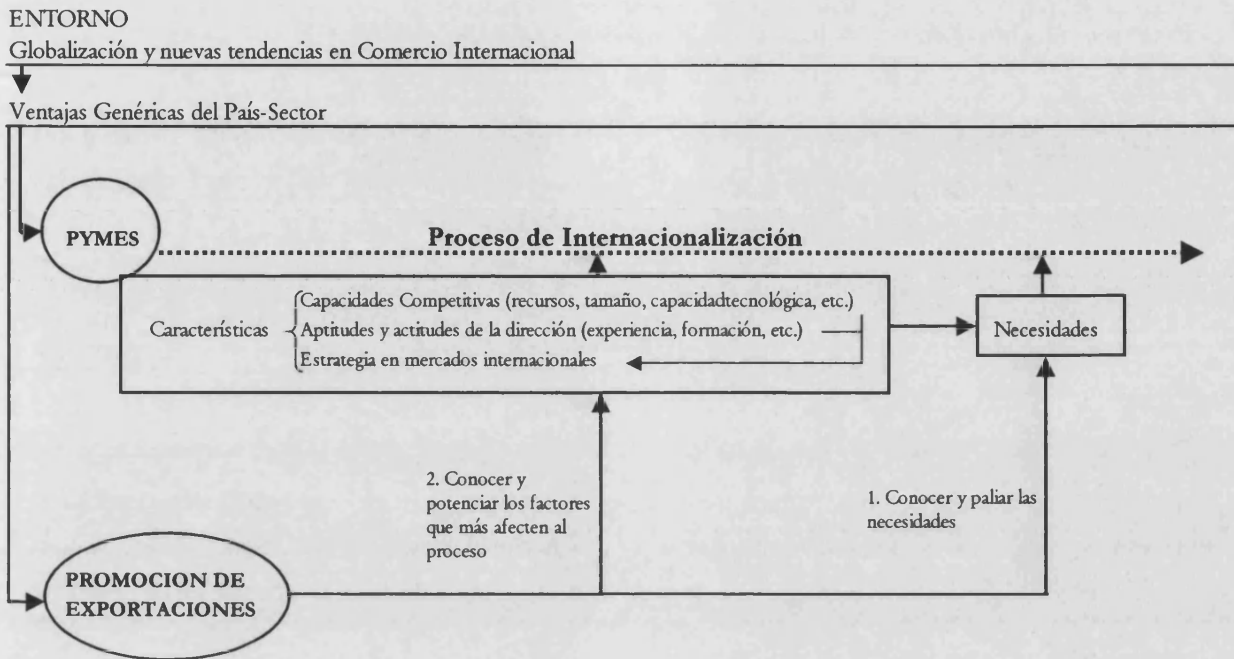
La suplencia de estas carencias, nos lleva a justificar la promoción de exportación desde un enfoque de marketing, ya que en primer lugar consideramos que los organismos de promoción deben estar orientados al cliente, la empresa y sus necesidades. En segundo lugar, los organismos deben estar también orientados a los resultados, es decir, deben potenciar aquellos aspectos de las empresas o de la promoción que más contribuyan al desarrollo de la internacionalización de las mismas.

De acuerdo con el modelo que desarrollaremos a lo largo de este capítulo, y que esquematizamos en la figura 2.1., las empresas, como sujeto exportador, son las destinatarias de las políticas de promoción de exportaciones. Las empresas, inmersas en un entorno tanto nacional como global, deben enfrentarse al reto que la globalización les plantea, internacionalizando sus actividades. Estas empresas que en general serán PYMES³⁵ no sólo están inmersas en una determinada fase de su **proceso de internacionalización**, sino que también tienen unas **características intrínsecas** que les hacen tener unas **necesidades** específicas en cada momento, cara al incremento de su compromiso exportador o avance en su proceso internacionalizador.

Las características de las empresas en proceso de internacionalización variarán dependiendo principalmente de sus propias capacidades competitivas (recursos, tamaño, capacidad tecnológica, etc.), de las aptitudes y actitudes de sus directivos, y de las estrategias individuales en los mercados internacionales, siendo estas últimas también influenciadas por las anteriores. Las necesidades dependerán en parte de todas esas características o factores, siendo los más comunmente aceptados en la literatura como determinantes de las necesidades, el tamaño, el nivel de internacionalización, las características de sus directivos, y el producto o servicio al que se dediquen.

³⁵ Aunque el modelo propuesto se centra en las PYMES, no por ello se desestima el apoyo a las empresas de mayor tamaño, ya que como se verá más adelante, estas tienen también un importante papel que jugar en el desarrollo de la exportación.

Figura 2.1. Las Pymes y la promoción de exportaciones



Fuente: Elaboración propia

Los **organismos de promoción**, siguiendo una estrategia de orientación al cliente, deben estudiar y conocer en profundidad cuales son esas necesidades para poder diseñar e implementar los programas que las satisfagan, y por tanto les hagan avanzar en el proceso de internacionalización; pero no sólo eso, nuestro modelo propone también que es necesario estudiar cuales son los factores que más afectan al **éxito exportador** de la empresa, y en la medida de lo posible, potenciar los mismos también a través de la promoción pública de exportaciones.

Por tanto, en el modelo que se desarrolla a continuación, los objetivos concretos de una política de promoción de exportaciones serían³⁶:

1. Satisfacer las necesidades que tienen las empresas en su internacionalización
2. Apoyar o incidir más en aquellos factores impulsores del éxito exportador³⁷.

³⁶ En este modelo consideramos únicamente empresas que ya exportan. El análisis completo de la promoción de exportaciones debería también tener entre sus objetivos el hacer que un mayor número de empresas se incorporasen a la exportación (incremento de la propensión exportadora).

³⁷ En el epígrafe 2.2.2 se trata en detalle el concepto de éxito exportador o export performance en su denominación inglesa.

2.2. Desarrollo del modelo

2.2.1. Las PYMEs, sus características y necesidades

Las características de las empresas se espera que influyan en el tipo de promoción deseada, por lo que el conocimiento de estas será de gran valor para diseñar las actividades de promoción (Amposah et al 1997).

Las PYMEs han sido tradicionalmente en los países desarrollados, el principal destinatario de las políticas de promoción de exportaciones. En la actualidad, estimular las exportaciones de las PYMES es una prioridad y sobre todo en el marco de los países de la UE, lo que refleja el reconocimiento extendido de que son estas empresas las que se enfrentan a mayores problemas a la hora de abordar los mercados internacionales. Collins y Montgomery (1996) demuestran que aunque el riesgo y la incertidumbre caracterizan a las actividades internacionales, los niveles de riesgo e incertidumbre son más elevados para las PYMEs.

Adicionalmente, para el caso español, tal y como demuestran empíricamente Melle y Raymond (2001) recientemente, las PYMEs industriales españolas además de ser menos competitivas internacionalmente³⁸ que las grandes empresas, no ganan competitividad con el paso del tiempo. Merino de Lucas (2001) por su parte, sostiene que las empresas con un tamaño menor al óptimo se encontrarán en una situación de menor eficiencia que les llevará a ser menos competitivas internacionalmente, y por tanto verán limitadas las posibilidades de obtener beneficios en dichos mercados.

Sin embargo, las razones para que las PYMEs sean las destinatarias de la promoción, no se basan tan sólo en la mayor problemática a la que tienen que hacer frente; otra razón para promocionar las PYMES (Czinkota y Cavusgil, 1990) es que estas son las que ofrecen el máximo retorno por dólar gastado en promoción de exportaciones por distintas razones; pueden coger o incrementar cuota de mercado, crear demanda futura para sus productos, e incrementar la demanda de productos nacionales complementarios. Patteet³⁹ (2001) destaca además que la mayor parte de economías están compuestas por un elevado número de PYMES que son una parte crucial de las mismas.

³⁸ Medido como el nivel que alcanzan sus exportaciones sobre su cifra de ventas.

³⁹ Michel Patteet, coordinador del Federal Trade Point en Bruselas del Foreign Trade Board, en una aportación al Foro de Discusión Electrónica del ITC de Agosto de 2001.

La unanimidad no es sin embargo total, ya que por ejemplo Yaprak (1990) matiza y afirma que los programas de promoción de exportaciones deben dirigirse en mayor medida a los exportadores de nivel medio, empresas que tengan algo de experiencia exportadora, y así, deben centrarse en fortalecer los rasgos pro-activos de estos exportadores incipientes para elevar su confianza y su competencia. Por otra parte, algunos autores consideran que también es importante la ayuda a las grandes empresas dado su papel potenciador, y de imitación y arrastre del sector. Amposah et al (1997) destacan además el papel “consejero” o “mentor” que podría asignarles a las grandes ante las pequeñas. También en esta línea, hay que destacar la importancia que la internacionalización de las empresas medianas-grandes representan para la industria auxiliar (Calderón 2000).

En lo que si parece haber unanimidad entre los estudiosos y organismos es en que las políticas de promoción deban orientarse a cubrir las necesidades reales de las PYMEs. Como ya se avanzaba en la definición de la estrategia de la promoción (Amposah et al., 1997; Hibbert, 1990; Clarke, 1991; Alonso y Donoso, 1996), será necesario conocer las características de las empresas a las que va destinada la promoción ya que la información de las características de las empresas será de inmensa ayuda a la hora de diseñar las actividades de promoción.

El Banco Mundial en su informe de 1998 “Business Development Services por SMES” indica que los Servicios de Desarrollo a las Empresas (BDS) deben de partir de la determinación de las necesidades de las mismas. También el “Wilson Report” elaborado en Reino Unido en 1998 (Posner 1999) llega a similar conclusión.

Lo que hay que aplicar por lo tanto a la hora de llevar a cabo políticas de promoción es el enfoque de marketing tradicionalmente utilizado: qué quiere el cliente (empresa), y que pueden hacer los organismos competentes para cubrir sus necesidades (Calderón y Molla 1997, Hibbert 1990; Clarke 1991; Alonso y Donoso, 1996). No debe pues extrañarnos que en el ámbito de marketing internacional en el que se integra este estudio, aparezca la necesidad de que también los servicios públicos se orienten al mercado, y a las características y necesidades específicas de cada grupo objetivo.

El siguiente paso a dar en nuestro modelo será por tanto conocer cuales son esas necesidades.

Necesidades de las Pymes

La primera conclusión que nos da el estudio de la literatura es que *no todas las empresas tienen las mismas necesidades cara a la exportación*. Existen además, según los autores, diversas clasificaciones o segmentaciones en función del tipo de requerimientos e intensidad de los mismos.

Las empresas necesitarán distintos niveles de apoyo en función de sus características, aunque también en función del entorno, territorio en el que se ubiquen, etc. De acuerdo con Alonso y Donoso (1996) dichas características específicas de las empresas engloban tanto las capacidades competitivas, las posibilidades del entorno y las actitudes y aptitudes de la dirección.

Revisando la amplia literatura existente sobre esta materia, vemos que las taxonomías más usuales en la literatura clasifican las necesidades de las empresas en función de, su tamaño, nivel de internacionalización o experiencia, características de sus directivos, y producto o servicio. A continuación, recogemos y analizamos a través de esta clasificación los estudios más destacados, tal y como se refleja en el cuadro siguiente:

Cuadro 2.1. Segmentación de las necesidades de las empresas cara a la exportación realizadas por los autores

TAMAÑO	NIVEL INTERNA- CIONALIZACION	ACTITUDES Y APTI- TUDES DIRECTIVOS	SECTOR
Alonso y Donoso 1998	Alonso y Donoso 1994	Albaum, et al 1989,	Cheong &
Bagchi-Sen 1999	Bilkey 1978	Alonso y Donoso,	Cheong, 1988
Bilkey 1978,	Cannon & Willis 1983,	2000	Clarke, 1991
Bilkey y Tesar 1977	Cavusgil 1984 y 1990,	Bagchi-Sen 1999	Czinkota y
Bonaccorsi 1992	Clarke, 1991	Baldauf, Cravens y	Johnston, 1981
Bradley 1999	Crick, 1995	Wagner 2000	Davar &
Calderón 2000	Czinkota, 1982	Bilkey & Tesar 1979	Wheeler, 1992
Calof 1994	Czinkota y Johnston,	Cavusgil 1984	Milanovic 1986
Cavusgil 1984	1981	Cavusgil et al 1979	Seringhaus 1987
Cavusgil y Naor 1987	Johanson y Vahlne,	Cavusil y Naor 1987	Wiederseheim-
Cavusgil y Nevin 1981	1977	Clarke 1991	Paul et al 1978
Crick 1988, 1995	Kotabe y Czinkota,	Christensen et al 1987	Welch and
Culpan, 1989	1992	Crick y Chaudhry	Weidershien-
Czinkota y Johnston, 1981,	Lanzara, Varaldo y	(2000)	Paul, 1980
1983	Zagnoli 1991,	Czinkota y Johnston,	Wilkinson y
Christensen, Da Rocha y	Naidu y Rao, 1993	1981	Brouthers 2000
Gertner 1987	Olson & Wiederseim-	Davar & Wheeler,	
Demick y O'Reilly, 2000	Paul 1978	1992	
Dennis y Depelteau 1985	Paud de Montanges &	Diamantopoulos et al.	
Diamantopoulus et al 1993	van Gent 1991	1993	
Dosoglu-Guner 2001	Reid, 1981	Dichtl, Koeglmayer y	
Duran y Ubeda 2001	Samiee y Walters, 1991	Mueller 1990, 1997	
Katsikeas y Morgan, 1994	Seringhaus 1987	Dosuglu-Guner 2001	
kaynak & Kothary 1984	Rosson y Seringhaus	Gray 1997	
Melle y Raymond, 2001	1990, 1991	Holzmuller y Kospert	
Merino de Lucas, 2001	Sheth & Schoefeld,	1990	
Moini, 1992, 1998	1980	Katsikeas y Morgan	
Paud de Montanges & van	Thomas & Araujo en	1994	
Gent 1991	1985	Olson y Wiedersehen-	
Priest y Ritsema, 1990	Welch and	Paul 1978	
Rabino, 1980	Weidershien-Paul,	Onto 1990	
Reid 1982	1980	Reid, 1981	
Samiee y walters 1990, 1991	Yaprak, 1990	Sbrana y Tangheroni	
Sbrana y Tangheroni, 1991		1991	
Seringhaus 1986, 1987		Rosson y Seringhaus.	
Rosson y Seringhaus 1990		1990,	
Yaprak 1985, 1990		Thomas & Araujo,	
Young 1995		1985	
		Wiederseheim-Paul et	
		al 1978	
		Yaprak, 1985	

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.1. Necesidades de promoción en función del tamaño de la empresa:

Paud de Montanges & van Gent (1991), consideran que el tamaño de las empresas determina diferencias importantes en cuanto a las necesidades de las empresas, sin que este factor sea tenido en cuenta en muchas ocasiones por parte de los organismos de ayuda, ya que el apoyo de la Administración a menudo no se adapta a las cambiantes necesidades de los pequeños exportadores (Kaynak & Kothary, 1984; Bradley, 1999). El tamaño de la empresa puede ser un buen descriptor de la motivación para exportar (Yaprak, 1990) siendo las motivaciones distintas para grandes o pequeñas.

Ya se ha comentado en el apartado precedente que existe cierta unanimidad al apuntar que son las PYMES el segmento prioritario de las políticas de promoción. No sólo son las que obtendrán mayor rendimiento de la promoción (Cavusgil y Czinkota, 1990) sino que es evidente la falta de competitividad relativa de las pequeñas empresas frente a las grandes (Melle y Raymond, 2001). Merino de Lucas (2001) demuestra empíricamente que la probabilidad de que una PYME manufacturera sea exportadora, guarda una relación con forma de U invertida con el tamaño, alcanzando el máximo en torno a los 150 trabajadores, constatando así la importancia del tamaño como factor condicionante o incluso limitador de las posibilidades de llevar a cabo una estrategia internacional. Otros autores consideran que el tamaño de la empresa es crucial como factor explicativo de la percepción de los **problemas para exportar** (Katsikeas y Morgan, 1994; Culpan, 1989; Rabino, 1980; Samiee y Walters, 1991; Bonaccorsi 1992; Moini, 1992; Czinkota y Johnston, 1981, 1983), siendo las pequeñas empresas las que perciben un mayor número de problemas (Katsikeas y Morgan, 1994).

El tamaño de la empresa es además, un importante elemento descriptivo que ayuda a resumir sus potencialidades (Alonso y Donoso, 1998), dicha variable ejerce una influencia importante sobre su estructura organizativa y sobre el comportamiento de la empresa.

Si nos centramos en las pequeñas y medianas empresas, estas pueden necesitar más y diferentes tipos de apoyo debido a sus menores recursos financieros y humanos (Crick 1988, 1995; Priest y Ritsema, 1990). A la falta o limitación de recursos de las PYMEs, se le añade su tendencia a contemplar las actuaciones a corto plazo, a no planificar, a tener dificultades para la obtención de información sobre los mercados exteriores (Seringhaus 1986, 1987; Rosson y Seringhaus, 1990; Young, 1995; Priest y

Ritsema, 1990). Por su parte, Paud de Montanges y Van Gent (1991) creen que los nuevos incrementos en exportación deberían provenir de pequeñas y medianas empresas, que son las que carecen del suficiente conocimiento y experiencia exportadora, por lo que están más necesitadas de ayuda externa. En esta línea, Demick y O'Reilly (2000) consideran que las pequeñas y medianas empresas requieren en ocasiones de la ayuda externa para desarrollar las competencias de la gestión de la exportación y mejorar el proceso de toma de decisiones.

Aunque el tamaño de la empresa ha sido la variable más estudiada en la evaluación de la **propensión a exportar**⁴⁰ de las empresas (Dosoglu-Guner, 2001), la investigación empírica sobre el impacto del tamaño en la propensión exportadora ha presentado resultados diversos (Bilkey 1978, Yaprak 1985, 1990). Muchos autores están de acuerdo en que el tamaño es un factor explicativo de la propensión a exportar y que la relación entre tamaño y propensión exportadora es positiva (Calof 1994, Cavusgil y Nevin 1981, Cavusgil y Naor 1987, Christensen, Da Rocha y Gertner 1987, Reid 1982). Algunos estudiosos al contrario, afirman que el tamaño tiene poco o ningún efecto en las decisiones de exportación de la empresa (Bilkey & Tesar 1977, Katsikeas y Piercy 1993, Reuer y Fischer 1997).

También el **rendimiento o éxito exportador**⁴¹ se ve influido por el tamaño de la empresa (Cavusgil 1984, Dennis y Depelteau 1985, Samiee y Walters 1990; Bagchi-Sen, 1999). Las empresas con menor orientación exportadora (exportadoras esporádicas o sin éxito en el proceso) son relativamente más pequeñas (en valor de ventas), y cuanto mayor sea la empresa, apuntan Paud de Montanges & Van Gent (1991) mayor el número de países a los que exporta. Moini (1998) sitúa también a las empresas más grandes en los estadios más avanzados de la exportación, considerando que el tamaño puede ser una condición para un alto grado de compromiso exportador. Sin embargo, la relación entre tamaño y exportación está menos clara para las empresas con elevada orientación exportadora (éxito exportador). Parece que otros factores más allá de su tamaño relativo influyen en las PYMEs para convertirse en exportadoras. Del estudio de Duran y Ubeda (2001) se desprende además, que la falta de tamaño puede, en ocasiones, suplirse con una gran experiencia internacional. Existe también algún estudio (Yaprak 1990, Bilkey 1978) que confirma que mayor compromiso exportador está más asociado con empresas de tamaño medio que con pequeñas o grandes.

⁴⁰ La propensión a exportar de las empresas se define como el porcentaje que representan las exportaciones sobre las ventas totales.

⁴¹ En el apartado 2.2.2. se trata este aspecto con mayor profundidad.

El tamaño empresarial también parece actuar en otro término: el **grado de utilización** de los programas de promoción. En este contexto, Diamantopoulus et al (1993), recogiendo las ideas de otros autores, alegan que las empresas más grandes tienden a desarrollar por si mismas y de primera mano la obtención de información sobre los mercados exteriores, y que a pesar de ello, las empresas más pequeñas utilizan en menor medida la ayuda que se les ofrece. La justificación puede estar en que las empresas más pequeñas tienen mayor desconocimiento de la oferta de los servicios de las instituciones competentes (Sbrana y Tangheroni, 1991), hecho que esta demostrado empíricamente por diversos autores (Vickerstaff & Parker, 1995; Fayos, 2000). Vickerstaff y Parker (1995) consideran que las PYMEs no son fáciles de ayudar y presentan una serie de dificultades a las que deben hacer frente los organismos a la hora de acceder a ellas: escepticismo sobre sus iniciativas, falta de recursos, fragmentación de necesidades, y la no pertenencia en muchos casos a redes o comunidades empresariales.

Recapitulando, existe evidencia empírica de que el tamaño de la empresa si que determina diferencias importantes en cuanto a sus necesidades, por lo que los organismos de promoción de exportaciones deben tenerlo muy en cuenta a la hora de diseñar sus programas. Sin embargo, las PYMEs no constituyen tampoco un grupo homogéneo (Moini, 1998), por lo que es necesario que los organismos de promoción entiendan el tipo de diferencias que existen entre ellas si quieren que los programas de promoción efectivamente lleven a las empresas a exportar exitosamente.

2.2.1.2. Necesidades de promoción en función del nivel de internacionalización de la empresa

El proceso de internacionalización de la empresa

Siguiendo la definición de Alonso (1993), el proceso de internacionalización es el conjunto de compromisos que permite el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales. La internacionalización comienza así en el mismo momento en que el mercado exterior se constituye en referente para las decisiones estratégicas de la empresa, abarcando un amplio arco de posibles opciones, que van desde la exportación activa hasta la inversión en el exterior, pasando por todas las fórmulas contractuales intermedias. De esta forma, la internacionalización ha de verse como un proceso complejo, que admite fórmulas institucionales diversas, según el nivel de compromiso adquirido por la empresa;

fórmulas y niveles de compromiso que son susceptibles de cambio en el tiempo, a medida que la empresa asienta su presencia en el escenario internacional.

Al analizar este proceso nos encontramos con la dificultad de que no existe una hipótesis universalmente aceptada, sino que existen en la literatura multitud de enfoques y/o teorías sobre la internacionalización de la empresa⁴², englobadas en el Modelo Secuencial de Uppsala, las Teorías de la Internalización y Paradigma Ecléctico, la Teoría de la Globalización de Porter, el Enfoque Estratégico, el Enfoque de Red, etc. Pla (2000) sin embargo, considera que los distintos enfoques son puntos de vista complementarios y empíricamente demuestra que el enfoque más apropiado para explicar el proceso de internacionalización de las empresas españolas sería el modelo secuencial. Este enfoque sin embargo ha tenido bastantes críticas (Andersen, 1993; Alonso 1993; Crick, 1995; Merino de Lucas, 2001) que cuestionan la necesidad de seguir las etapas de forma secuencial o la duración de cada una de ellas⁴³. No obstante es el que seguiremos ya que deja suficientemente claro que cada una de las etapas supone una mayor implicación con el exterior, lo que coincide con lo planteado en nuestro modelo⁴⁴.

En el cuadro 2.2. recogemos en un cuadro recapitulativo las diversas aportaciones de los autores respecto al carácter evolutivo del proceso de internacionalización. Carácter evolutivo como veremos, proporcionado por las “cualidades subjetivas” del empresario⁴⁵, ya que la empresa, partiendo de los niveles más bajos de compromiso exterior se va desplazando hacia formas más próximas superiores de internacionalización (debido a la gradual acumulación de experiencias que elevan las capacidades frente al exterior y disminuye el riesgo percibido). Aunque los autores difieren en cuanto al número de etapas consideradas en este proceso, todos parecen coincidir en algunos aspectos del mismo:

- ▣ Carácter incremental

⁴² Un análisis pormenorizado y/o crítico de las mismas, puede consultarse en Andersen (1993), Leonidou y Katsikeas (1996), y Pla (2000),

⁴³ En este sentido, Gutierrez de Gandarilla y Heras (2000) destacan como las excepciones más frecuentes, el hecho de que las empresas que tienen una alta disponibilidad de recursos, suelen saltar etapas o pasar por ellas a mayor velocidad; también las empresas que poseen experiencias internacionales pretéritas en algún mercado y puedan utilizarlas en mercados diferentes no tienen por que seguir un proceso tan lento.

⁴⁴ En un estudio empírico realizado por Gutierrez de Gandarilla y Heras (2000) para empresas españolas, concluyen que el modelo gradualista se considera como válido para un tipo de empresas específico: PYMEs, con hasta 250 trabajadores, que acumulan capital tecnológico a partir de su propio esfuerzo de realización de I+D, cuyo proceso de internacionalización comenzó con anterioridad a la entrada de España en la CEE, y que pertenecen al sector industrial. Al contrario que ellos, Bell (1995) demuestra empíricamente que las teorías de las etapas no reflejan el proceso de internacionalización de las PYMES del sector de software, proceso que es mejor explicado en este caso por las teorías de redes.

⁴⁵ En el apartado 2.2.1.3. se trata con mayor detalle este aspecto.

- ❑ Distancia psicológica
- ❑ Crecimiento del compromiso de recursos
- ❑ Métodos de exportación.

Kotabe y Czinkota, (1992), lo resumen diciendo que el compromiso exportador a largo plazo de la empresa depende de la capacidad de la dirección para superar barreras que encuentra en las actividades de exportación. Las experiencias favorables parecen ser además un componente clave para que las empresas avancen en el proceso.

Necesidades de promoción en función del nivel de internacionalización de la empresa

Exportar es un proceso dinámico y las necesidades de apoyo de las empresas varían a la vez que acumulan experiencia (Cannon & Willis 1983, Olson & Wiedersheim-Paul 1978, Clarke, 1991; Rosson y Seringhaus, 1991b). La segmentación que hace referencia al nivel de internacionalización de la empresa (Sheth & Schoefeld⁴⁶ 1980, Czinkota, 1982, Cavusgil 1984 y 1990, Seringhaus 1987, Rosson y Seringhaus 1990, Paud de Montanges & van Gent 1991), o incluso el nivel de internacionalización de un grupo de empresas o consorcio (Lanzara, Varaldo y Zagnoli 1991, Clarke) quizá sea la más aceptada y más estudiada. Crick (1995) demuestra empíricamente que existen diferencias significativas entre las empresas de cada etapa del proceso de internacionalización. Czinkota y Johnston⁴⁷ (1981) confirmaron además también empíricamente que la segmentación por nivel de internacionalización fue la más efectiva en la determinación de las necesidades por tipos de programas de promoción de exportaciones, de los 4 enfoques que investigaron.

Adicionalmente Moini (1998) relaciona también el tamaño de la empresa con el nivel de internacionalización, e incluso demuestra que también el grado de uso de los programas de promoción varía con el nivel de internacionalización.

El ITC⁴⁸ parte de la hipótesis de que la agrupación de las empresas de acuerdo con su grado de desarrollo respecto a la exportación puede tener una cierta racionalidad en la concesión de ayuda pero sobre todo en la eficacia del sistema. En este sentido, Reid (1981) argumenta que la actitud de quien toma las decisiones, la experiencia, la

⁴⁶ Citados en Rosson y Seringhaus, 1990

⁴⁷ Citados en Naidu y Rao, 1987

⁴⁸ Centro de Comercio Internacional UNCTAD-GATT

motivación y las expectativas, son determinantes que irán variando según la etapa del proceso en que se encuentra la organización.

En cuanto a las **necesidades** que deben cubrir las políticas de promoción de las exportaciones, son numerosos los autores que han establecido una relación entre las etapas del proceso de internacionalización en que se encuentra la empresa y las necesidades que tienen en este campo (Rosson y Seringhaus, 1991b; Cavusgil, 1990; Crick, 1995; Naidu y Rao, 1993). Tal y como se aprecia en el cuadro número 2.2., cada autor establece que el proceso de internacionalización se articula en un número de etapas distintas y caracterizadas en ocasiones por diferentes elementos. En esta línea, los autores más citados, Rosson y Seringhaus (1991a) distinguen cinco grupos⁴⁹:

- ❑ No exportadoras
- ❑ Exportadoras por 1ª vez
- ❑ Exportadoras sin éxito
- ❑ Exportadoras en expansión
- ❑ Tradicionalmente exportadoras.

Por su parte, Leonidou y Katsikeas (1996) después de revisar un elevado número de modelos de internacionalización, concluyen que el apoyo gubernamental debe realizarse de forma que busque adecuarse a los diferentes requerimientos y necesidades de tres grupos de empresas:

- ❑ No exportadoras
- ❑ Exportadoras iniciándose
- ❑ Exportadoras avanzadas

⁴⁹ Aunque cada autor, defiende un número distinto de etapas que van desde dos únicas etapas, hasta 8 como proponen Czinkota y Johnston en 1981.

Cuadro 2.2. Comparación de modelos de desarrollo del proceso de internacionalización

78	84	75	75	77	77	86	80	82	92	95
Wiedersheim-Paul (1978)	Cavusgil (1984)	Pavord y Bogart (1975)	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)	Johanson y Valhne (1977)	Bilkey y Tesar (1977)	Mitchell y Bradley (1986)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Rao y Naidu (1992)	Crick (1995)
Orientación doméstica		Inactividad exportadora			No interesada en exportar		Marketing doméstico	Completo desinterés		Completo desinterés
Exportación pasiva	Compromiso experimental	Exportación pasiva	Exportación irregular	Actividades de exportación irregulares	Respaldo a pedidos no solicitados	La empresa acepta pedidos pero no está interesada en la exportación	Etapas pre-exportadora (exportación reactiva)	Parcialmente interesada	No exportadora, ni interesada en exportar en el futuro	Parcialmente interesada
		Exportación ocasional	Exportación a través de agentes	Exportación a través de agentes comerciales	Explora las posibilidades de exportación activa	Explora la posibilidad de exportación	Exportación experimental	Exploración exportadora	No exportadores	Exploración exportadora
Exportación activa	Compromiso activo	Exportación ofensiva	Exportación experimental a mercados cercanos	Exporta a países psicológicamente cercanos	Exportación experimental a mercados cercanos	Exporta a países psicológicamente cercanos	Exportación experimental	Exportación experimental	Esporádicamente realiza actividades de exportación	Exportación experimental
			Exportación a través de subsidiarios	Establecimiento de subsidiaria de ventas en el exterior	Exportación experimentada	Acumula experiencia	Implicación activa	Exportación experimentada	Realiza regularmente actividades de exportación	Pequeño exportador experimentado
				Explora mercados ajenos	Estudia la posibilidad de exportación a países más alejados psicológicamente	Compromiso internacional	Altamente experimentada		Gran Exportador experimentado	
	Compromiso internacional		Producción internacional	Producción en los mercados exteriores						

Fuente: Elaboración propia

La inclusión de los **no exportadores** dentro de la clasificación de las empresas respecto a su grado de internacionalización se justifica por dos diferentes razones, en primer lugar por la necesidad de motivarlas para que se inicien en el proceso, y en segundo por la importancia de las actividades previas al proceso exportador (Welch y Weidershien-Paul⁵⁰, 1980). Su modelo de las fases de preexportación y fase inicial subraya la importancia de las actividades previas a la exportación (recogida de información y transmisión), y las experiencias iniciales en el éxito y continuidad de la exportación. Encuentran que muchas empresas o no comienzan a exportar o no consiguen establecerse como exportadores continuados debido a su poca experiencia exportadora inicial. Más todavía, un grado limitado de preparación preexportadora lleva implícito un alto riesgo de fracaso y sugiere que los programas de promoción de exportaciones no deberían incentivar a las empresas a ser exportadores antes de que estén preparadas para dar ese paso. También Yaprak (1990) llegaba a similar conclusión⁵¹.

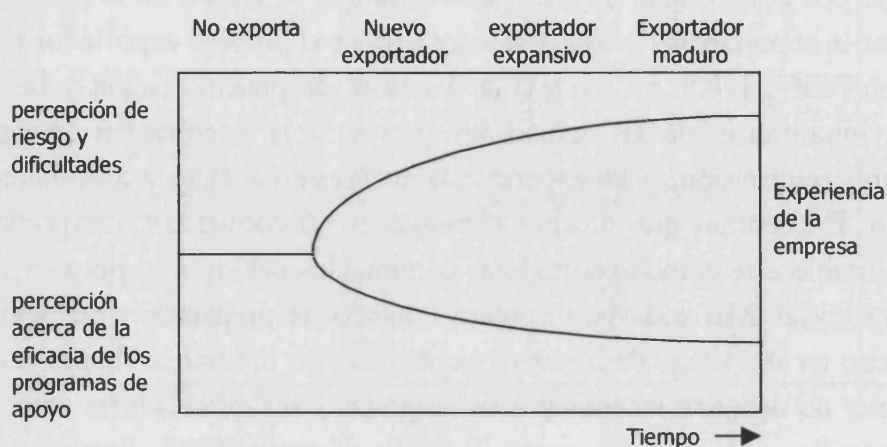
Como se presenta en la figura número 2.2., una de las relaciones que se puede establecer entre proceso de internacionalización y promoción de las exportaciones se basa en la percepción sobrevaluada de los riesgos de la exportación que actúa como freno en el inicio de la exportación, puede aminorarse con determinados servicios de apoyo de la administración en forma de información, asesoría y aseguramiento (Alonso y Donoso 1994).

Siguiendo a estos autores, una vez la empresa inicia su actividad exportadora, la percepción de riesgos inicia una senda descendente, a medida que se incrementa su experiencia internacional. Como consecuencia de este proceso la empresa deposita su confianza cada vez más en sus propios recursos y experiencia y tiene una menor necesidad de recurrir a los servicios de ayuda pública general, a los que acude con demandas muy específicas y ocasionales.

⁵⁰ En Davar y Wheeler 1992

⁵¹ op.cit epígrafe 2.2.1.

Figura 2.2. Percepción de los riesgos de la exportación por parte de las empresas



Fuente: adaptado por Alonso y Donoso 1994 de McAuley 1992

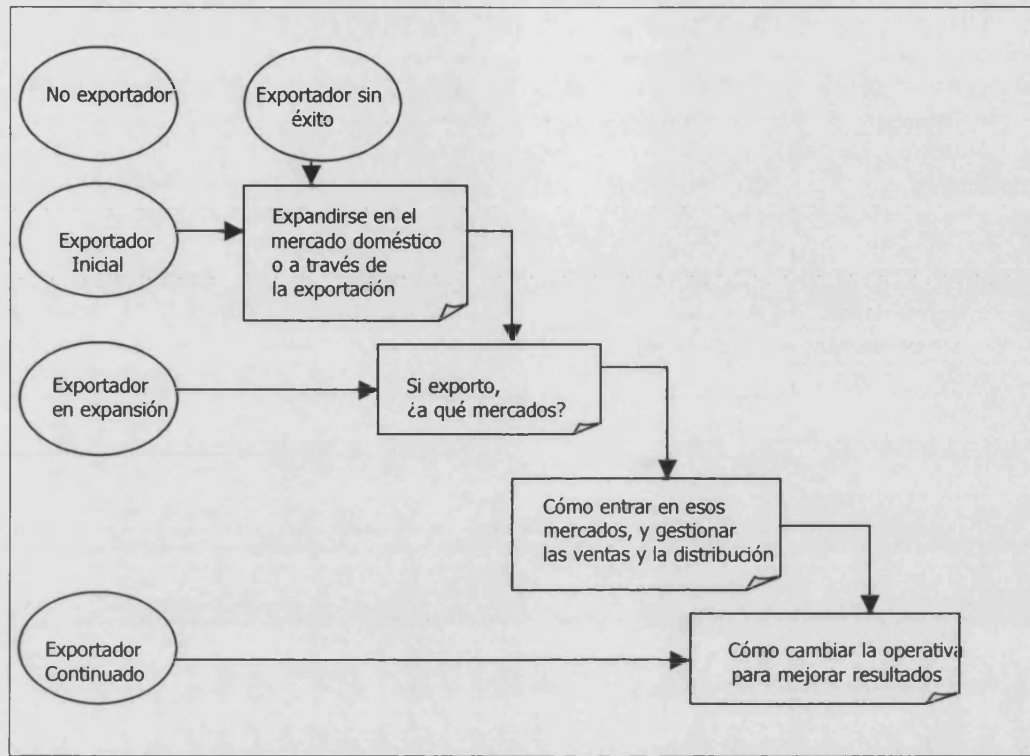
Materialización de las necesidades en programas de promoción

Sobre la base de los problemas y necesidades, la siguiente aportación sería establecer la relación entre las necesidades de las empresas en materia de promoción y la fase de internacionalización en la que se encuentran, para poder determinar en que deben consistir los apoyos a implementar.

Rosson y Seringhaus (1991a), como ya hizo anteriormente Czinkota (1982) proponen en el siguiente gráfico como la fase de internacionalización, define las necesidades de la empresa y por tanto su necesidad de ayuda, a través de diferentes interrogantes.

Existe, sin embargo, otra forma de entender como los organismos públicos deben enfocarse hacia las necesidades de las empresas, a través de la consideración de las barreras que encuentran en el comercio internacional (Rosson y Seringhaus, 1991a; Hibbert, 1990; Hemando, 1993). Los exportadores y los no exportadores (Amposah et al., 1997; Barceló, 1998) difieren en su percepción de los factores que consideran frenos para la exportación. Mientras que los exportadores apuntan a los factores externos, los no exportadores apuntan factores como el desconocimiento de cómo iniciarse en un mercado nuevo, la no recepción de demandas comerciales y la suficiencia de la demanda interna.

Figura 2.3. Fase de exportación y necesidades en el proceso de internacionalización



Fuente: Rosson y Seringhaus (1991a)

Recordemos que en el capítulo precedente, clasificábamos en motivacionales, de información y de conocimiento, y de recursos y operativas, las principales barreras que impiden el incremento del compromiso de las empresas en los mercados exteriores. En el cuadro 1.7. recogíamos una relación exhaustiva de Hibbert (1990) sobre las barreras que encuentran las PYMEs. En el cuadro siguiente se presenta la aportación de Rosson y Seringhaus (1991a) ya diferenciando en cuanto a problemas de los exportadores y no exportadores, mientras que en el cuadro 2.4. se cruzan estas barreras con las iniciativas públicas necesarias para superarlas.

Cuadro 2.3. Problemas de las PYMEs en la internacionalización

Empresas que empiezan	Empresas ya iniciadas
Fiabilidad de los socios extranjeros	Fiabilidad de los socios extranjeros
Obtener información sobre la distribución	Fluctuaciones de los tipos de cambio
Conocimiento de las regulaciones aduaneras	Salarios y costes de producción demasiado altos
Problemas logísticos y de transporte	Financiación
Gestión administrativa	Obtener información sobre la distribución
Financiación	Problemas de logística y transporte
Restricciones a la importación	Gestión administrativa
Obtener información sobre mercados exteriores	Estándares de calidad e inspección
Estándares de calidad e inspección	Conocimiento de las regulaciones aduaneras
Problemas de idioma	Problemas de idioma
Encontrar la fuente adecuada de información	Subvención para entrar en nuevos mercados

Fuente: Rosson y Seringhaus, 1991a

Fases iniciales en la exportación

De acuerdo con esta diferenciación de necesidades, en el inicio del proceso habría que crear la necesidad de exportación en las empresas, por lo que aquellas acciones para la concienciación a las empresas a que salgan al exterior serían las actividades a realizar en una etapa previa. En general, todos los autores coinciden en que las necesidades de las empresas en materia de promoción exterior en las primeras fases de su proceso de internacionalización (cuando todavía no son exportadoras) vendrían por los apoyos públicos para incitar, mostrar las oportunidades y beneficios de la exportación, asesoramiento sobre la estrategia general a seguir⁵², información sobre los mercados, políticas complementarias de apoyo a la mejora de la calidad, y formación en marketing internacional.

⁵² Bradley y Oreagain 1993 en base a un estudio empírico determinan cuales son esas estrategias que deben seguir las PYMEs

Cuadro 2.4. Relación necesidades – etapa del proceso de internacionalización

Autor	Etapas	Necesidades	Promoción de exportaciones		
			Motivacional	Informativas	Operativas , de recursos
<i>Cavusgil, 1990</i>	Exportador experimental		Motivar, dar apoyo y guía en oportunidades de promoción seleccionadas		
	Exportador activo			Dar información, asistencia operativa y recursos	
	Exportador comprometido				Profesionalizar las operaciones de exportación Crear financiación de las exportaciones Ayudar a superar las barreras de entrada Expandir redes
<i>Seringhaus y Rosson, 1991</i>	No exportador	Toma de conciencia de las oportunidades	Publicitar Seminarios		
	Nuevo exportador	Determinar la viabilidad de exportar	Seminarios Boletines de exportación	Estudios e investigaciones de mercado Investigación de aduanas Boletín ofertas y demandas	Financiación y aseguramiento Misiones comerciales
	Exportador en expansión	Seleccionar el mercado mas prometedor y el mejor método de entrada		Prospección de mercados	Ferias y misiones comerciales Financiación y aseguramiento
	Exportador habitual	Mejorar y ajustar las operaciones existentes		Seminarios y encuentros de exportación Boletines de exportación	Ferias y misiones inversas Oficinas en el exterior Financiación y aseguramiento
<i>Crick, 1995</i>	No exportadores	Conocimiento de las ventajas y beneficios potenciales de la exportación. Minimización de la percepción del riesgo	Potenciación de las asociaciones sectoriales	Información	
	Exportadores pasivos	Información Asistencia operativa Elementos del mix promocional	Fomento de las asociaciones de exportadores Formación		Financiación
	Exportadores activos	Información más detallada Nuevas oportunidades de mercado Asesoramiento sobre las transacciones más beneficiosas		Seminarios Información pormenorizada	Ferias y misiones comerciales

Fuente: Elaboración propia

Los nuevos exportadores (Onto, 1990) tienden a minusvalorar el compromiso humano, financiero y de tiempo necesario para realizar marketing internacional. Cuanto mayor inversión se requiera por su parte, mayor probabilidad de que dejen el plan cuando se encuentren con los inevitables obstáculos. El compromiso por tanto de la empresa pública es básico. Por otra parte, Cuando las empresas van adquiriendo experiencia exportadora, sus necesidades se hacen más específicas por lo que el apoyo genérico es menos beneficioso (Rosson y Seringhaus, 1991a; Cavusgil, 1990; Crick, 1995; Alonso y Donoso, 1994).

Para las primeras fases de la exportación la organización que preste apoyo debe ser bien conocida/cercana a las PYMEs y se la reconozca como útil y amigable (Priest y Ritsema 1990, Wheeler 1990, Wiederseheim-Paul 1979) lo que no quiere decir que la promoción y el apoyo deba realizarse globalmente desde este organismo, sino que este haría de puente (Priest y Ritsema 1990) entre la empresa y el resto de organismos involucrados. Algunos autores como Czinkota y Cavusgil (1990) van más allá y citan a las asociaciones de exportadores como los organismos que con una visión más sofisticada de los mercados internacionales son los únicos capaces de informar y unificar los intereses de una industria completa. También pueden ayudar a las empresas individuales en especial a las pequeñas con escasos recursos a entrar en los mercados exteriores.

Etapas intermedias y avanzadas

Prácticamente todos los autores están de acuerdo con la afirmación de Ramaswani y Yang (1990) de que a medida que incrementa la experiencia exportadora, las barreras se perciben como menos importantes, por lo que los requerimientos de las empresas en materia de promoción exterior serán también distintos.

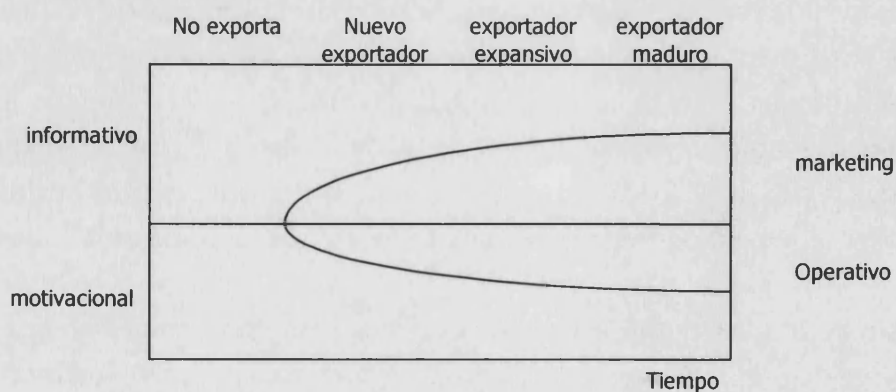
Siguiendo el cuadro 2.4., y a los autores en él referenciados (Cavusgil, 1990; Rosson y Seringhaus, 1991a; Crick, 1995), a medida que se avanza en las distintas etapas, las necesidades serán más sofisticadas, ya que la experiencia y conocimiento de los mercados es también mayor. La promoción de exportaciones para los ya exportadores, deja por tanto de lado las acciones motivacionales y de información genérica, y se centra en acciones de información específica, asistencia, y apoyo para la profesionalización de las actividades internacionales, mejorando su dominio en temas de gestión financiera, de aseguramiento, etc.

Crick (1995) considera que las empresas en estas etapas siguen necesitando información, sin embargo, además de la información básica necesaria en cualquier etapa exportadora, y que en este nivel se supe con la experiencia, existe la necesidad de conocer que tipo de información esta disponible, como llegar a ella y el coste de la misma. Existe también en las etapas más avanzadas la necesidad de revisar como distribuir entre las empresas las ofertas comerciales, y lo que es más importante, darles a conocer que servicios de información, promoción y/o asesoramiento tienen disponibles, como obtener el servicio fácilmente y cual es su coste.

Una aportación distinta al estudio de la asignación de programas por etapas, es la de Alonso y Donoso (1994) en la que representan los contenidos de las políticas de apoyo en función de la etapa exportadora de la siguiente forma; el tipo de medidas que deben inspirar un programa de apoyo a la actividad exportadora varía de acuerdo con cuales sean no sólo las características de las empresas, sino también sus objetivos (figura 2.4.). En la misma línea, Naidu y Rao (1993) afirman que los programas de promoción de exportaciones deben diseñarse e implementarse teniendo en cuenta tanto el apoyo objetivo como el objetivo final del programa.

En la figura siguiente aparecen representados los contenidos que debe tener, de acuerdo con Alonso y Donoso (1994) la política de apoyo. En las primeras fases es necesario motivar e informar, pero una vez las empresas entren en los mercados internacionales, a las medidas informativas y motivacionales, es necesario añadir otras de carácter operativo y de marketing que son los aspectos que irán adquiriendo mayor importancia relativa a medida que se avanza en el proceso de internacionalización.

Figura 2.4. Contenidos de la política de apoyo



Fuente; Alonso y Donoso 1994

2.2.1.3. Necesidades de las empresas en función de la filosofía empresarial o nivel de habilidad de los directivos.

Otro de los aspectos que condiciona la demanda de promoción o apoyo por parte de las empresas es el perfil de sus directivos. Las actitudes, motivaciones, características y habilidades de los directivos de las empresas son el factor crítico que determina si decide o no exportar y su éxito o no en el intento. Thomas & Araujo, ya en 1985, concluían que mientras que el comportamiento exportador y la decisión de entrar en los mercados exteriores pueden entenderse como la adopción de un comportamiento innovador, el proceso de desarrollo exportador se determina en cada etapa por la interacción entre la empresa y las características individuales de sus directivos.

Es en estas características en las que se fijan Katsikeas y Morgan (1994) cuando afirman que la mayoría de los problemas de las PYMEs pueden deberse a la **ignorancia** de sus directivos sobre las fuentes de información, o incluso a su **falta de cualificación**, como sostienen Sbrana y Tangheroni (1991). En este sentido, otros estudiosos concluyen que los empresarios con un mayor nivel de educación (Holzmuller y Kospser 1990), o suficiente orientación y formación internacional (Cavusgil 1984, Wiederseheim-Paul et al 1978) es más probable que exporten. Moini (1998) demuestra empíricamente que los ejecutivos de las empresas que están en la fase de exportadores regulares tienen superiores niveles de educación. Otros autores (Dosuglu-Guner 2001) llegan a afirmar que la falta de interés por exportar puede ser debida a factores de comportamiento más que a la escasez de financiación.

No sólo distintos directivos tienen distintos tipos de necesidades, sino que los organismos públicos, como luego se analizará, y ya se apuntaba en el modelo, deben potenciar determinadas habilidades y características diferenciales. Clarke (1990) afirma que es posible por parte de los organismos de promoción cambiar las actitudes de los directivos y por tanto influir en su comportamiento; en ese caso, si se pueden alterar las actitudes básicas hacia la exportación, las dificultades iniciales debidas a falta de conocimiento e información serán más fáciles de superar. Tomas & Araujo (1985) sugieren que la promoción de exportaciones no debe realizarse exclusivamente a nivel macro, sino que debe dirigirse directamente hacia los directivos de cada empresa.

También parece que existe suficiente evidencia empírica para sugerir, que los directivos de las empresas ya exportadoras tienen una **actitud positiva** hacia la exportación, ya que la ven como uno de los elementos estratégicos críticos del crecimiento, rendimiento y éxito de la empresa (Bilkey & Tesar, 1979; Cavusgil, 1984;

Cavusil y Naor, 1987; Cavusgil et al, 1979; Christensen et al, 1987; Dichtl, Koeglmayer y Mueller, 1990; Olson y Wiedersehen-Paul, 1978).

En esta misma línea, quizá el más prometedor predictor del éxito exportador, aparte del tamaño de la empresa, sean los **motivos proactivos** de la dirección y el uso de estrategias de diferenciación. Los motivos proactivos son además controlables por los directivos, mientras que el tamaño, por lo menos en el corto plazo, no puede modificarse tan fácilmente (Baldauf et al. 2000). Una empresa puede reconocer oportunidades en exportar y activamente buscar el desarrollo de sus exportaciones, siendo uno de los factores identificados con la proactividad es el “impulso directivo⁵³”, aspecto que no aparece cuando las empresas exportan reactivamente (Albaum et al., 1989; Bagchi-Sen, 1999). Baldauf et al. (2000) van incluso más allá cuando afirman que cuanto más proactivos sean los directivos, mejor será el resultado exportador.

Yaprak (1985) confirma una correlación directa entre el compromiso exportador y la orientación hacia la planificación estratégica de sus directivos o las capacidades de análisis de mercado de su director de marketing. Otros estudios recientes (Dosuglu-Guner, 2001) apuntan que aunque existe suficiente evidencia empírica de que las decisiones de exportación de las empresas son debidas a aspectos de comportamiento, los estudios se refieren solo al comportamiento “empresarial” y olvidan el comportamiento “organizativo” (tipo de propiedad).

Desde la perspectiva de la promoción pública, se presta cada vez mayor atención a las condiciones de los directivos como medio de animar a los exportadores potenciales o de aumentar el rendimiento de los que ya exportan (Dichtl, Koeglmayer y Mueller, 1997; Gray, 1997; Alonso y Donoso, 2000). Cavusgil (1990) ya abogaba por dirigir los programas de promoción, tan sólo a aquellas empresas cuyos directivos realmente se fueran a involucrar en el proceso de internacionalización. Por otra parte, una serie de estudios muestran que la percepción y la actitud de los directivos hacia la asistencia en marketing por parte de las entidades de ayuda tienen una influencia importante en las expectativas de, y el grado de, ayuda que espera obtener la empresa (Rosson y Seringhaus, 1990; Diamantopoulos et al., 1993), y sugieren que las empresas pueden no buscar asistencia debido a la imagen negativa que se tiene de quien oferta el servicio. Davar y Wheeler (1992) consideran que los estudios ignoran el hecho de que el marketing suministrado por la promoción pública puede ser utilizado mas eficazmente por una empresa que otra dependiendo de la capacidad de absorción de

⁵³ En el original “managerial urge”.

conocimientos y de la capacidad de integrarlo en su negocio o estrategia de marketing. Ellos proponen por tanto un modelo que sí tiene en cuenta la capacidad empresarial para utilizar información a la vez que contempla su estadio de internacionalización. Crick y Chaudhry (2000) en un estudio empírico encontraron diferencias importantes incluso entre directivos de distintas etnias en el Reino Unido a la hora de utilizar los programas de promoción de exportaciones. Otros autores van más allá (Paud de Montanges y Van Gent, 1991) cuando afirman que quizá el problema de la no utilización de la promoción pública se derive de una falta de conocimientos en la empresa privada, ya que es muy difícil el ayudar a alguien que no sabe como realizar la pregunta adecuada.

2.2.1.4. Necesidades de las empresas en función del producto

Aunque existe mucha menos evidencia empírica sobre las diferencias entre empresas de distintos sectores en cuanto a sus necesidades de promoción, el hecho de que, en prácticamente todos los países desarrollados, existan organismos de promoción sectoriales ya es indicio suficiente de la existencia de dichas diferencias y necesidades.

En función del producto o sector al que pertenece la empresa serán pues distintas sus necesidades cara a los mercados exteriores. Es incorrecto pensar en las PYMEs como en un grupo homogéneo, y tratarlas igual, de hecho las necesidades de las empresas son diversas (Cheong & Cheong, 1988; Seringhaus 1987; Clarke, 1990).

Existen en la literatura diversos resultados empíricos a favor de esta aseveración. Milanovic⁵⁴ (1986) demuestra por ejemplo que la respuesta de las exportaciones de manufacturas a los incentivos es mayor en bienes de consumo que en bienes intermedios o de capital; mientras que Wilkinson y Brouthers (2000), comprueban que las misiones comerciales no están positivamente relacionadas con el crecimiento de las exportaciones de productos de alta tecnología, y en cambio si lo están para los productos manufacturados en general.

Clarke (1991) ya apuntaba que las iniciativas de promoción serían más exitosas si se diseñan e implementan en el ámbito regional como respuesta a las necesidades y condiciones locales. Naidu y Rao (1993) no son tan concluyentes aunque afirman que las necesidades de la empresa pueden variar según el tipo de industria a la que pertenezcan.

⁵⁴ Citado por Davar & Wheeler

2.2.2. Factores que afectan al éxito exportador de la empresa

2.2.2.1. El éxito exportador

Hasta ahora hemos revisado y constatado la necesidad de tener en cuenta los factores que contribuyen al éxito de la promoción de exportaciones, tanto desde una perspectiva de estrategia organizativa (definición objetivos, características del organismo, etc.), como desde la perspectiva estratégica de marketing, de orientación al cliente y adaptación a sus necesidades.

Avanzamos ahora un paso más, y retomando el modelo que se proponía en la figura número 2.1., planteamos que los organismos públicos además de conocer las necesidades de los distintos colectivos empresariales para poder diseñar los programas más adecuados a cada uno, deben también realizar un esfuerzo por conocer cuales son los factores que más impulsan el éxito exportador de las empresas y potenciar los mismos a través de la promoción pública de exportaciones.

Las conclusiones de los estudios empíricos realizados por Crick y Czinkota (1995) sugieren que si los organismos desean asignar los escasos recursos eficientemente, no deben continuar ofreciendo los servicios hasta ahora ofertados o los que las empresas les solicitan, lo que deben hacer es determinar que apoyo será útil para que las empresas estén más orientadas al mercado satisfaciendo las necesidades de los consumidores. Los exportadores, por su parte, deben estar más deseosos de dar a conocer a los organismos cual es exactamente el apoyo necesario para incrementar su éxito exportador.

El éxito exportador de una empresa se define como “los resultados (positivos) de las actividades de la empresa en los mercados de exportación” (Shohan, 1996), o los resultados (positivos) de la empresa logrados en ventas internacionales (Shoham, 1998).

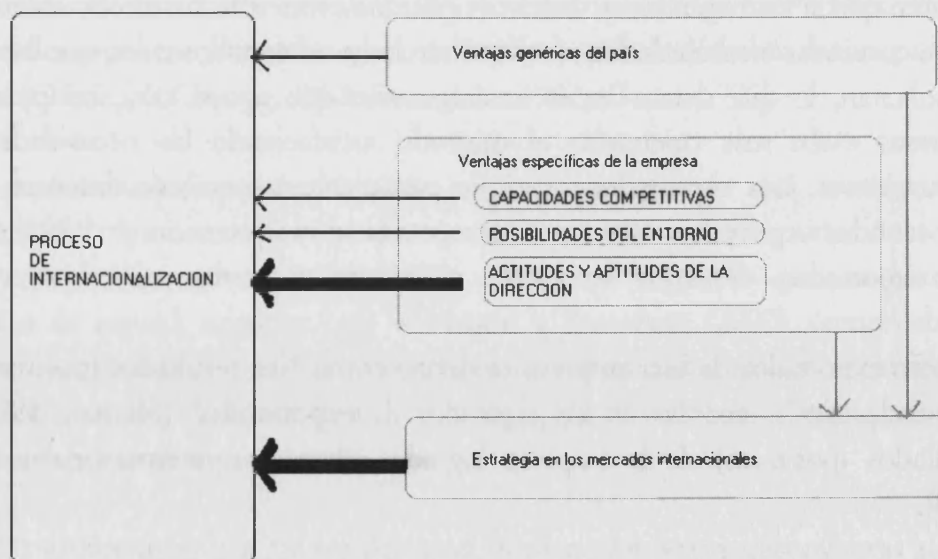
El averiguar cuales son los factores que influyen positivamente en el éxito exportador o en el proceso de internacionalización nos permitirá:

1. Conocer si la promoción es uno de ellos
2. Conocer si las empresas lo perciben así
3. Poder ayudar a las empresas de una forma más eficaz, adecuando las ayudas a las expectativas de la empresa.

Para que el desarrollo exportador y los programas de promoción sean efectivos, los técnicos del Gobierno y los ejecutivos necesitan identificar los conductores del éxito o rendimiento exportador de las empresas (Crick y Czinkota, 1995; Baldauf, et al., 2000). El conocimiento disponible y la experiencia nos dan algunas ideas para identificar los factores que afectan al rendimiento exportador. Los determinantes (Aaby y Slater, 1989; Leonidu et al.,1998; Zou y Stan 1998) pueden agruparse como factores externos a la empresa (industria, características del mercado interior y exterior), y como factores internos (características de la dirección y de las empresas, estrategias exteriores de mercado).

Alonso y Donoso (1996) realizan también su propia aportación a la materia, y siguiendo la figura 2.5. proponen que los factores que de alguna forma afectan al proceso de internacionalización de una empresa se pueden clasificar en ventajas genéricas del país, ventajas específicas de la empresa, y la estrategia seguida en los mercados internacionales.

Figura 2.5. Factores que influyen en la internacionalización de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Alonso y Donoso, 1996

De acuerdo con estos autores, el avance en el proceso de internacionalización está influido por 3 grupos de factores:

1. Ventajas genéricas del país
2. Ventajas específicas de la empresa: entre las que se encuentran las capacidades competitivas, las posibilidades del entorno y las actitudes y aptitudes de la dirección. De ellas destacan el crucial papel de los directivos por dos motivos: el primero se deriva del hecho de que la internacionalización requiere capacidades especializadas que son fruto de la experiencia acumulada de la dirección, mientras que el segundo se deriva del hecho de estar trabajando en un entorno menos conocido y más incierto, por lo que la dirección tendrá un papel crucial en la determinación de la estrategia a seguir.
3. Estrategia en los mercados internacionales, la cual viene derivada de la puesta en acción de las anteriores ventajas genéricas y específicas.

2.2.2.2. La medición del éxito o rendimiento exportador

Etemed y Wright (1999) destacan el hecho de que así como existen tres grandes escuelas (etapas, modernas teorías de la inversión extranjera directa, y las teorías de redes) que explican el proceso de internacionalización de las grandes empresas, en el caso de las PYMEs, y en el nuevo entorno en el que nos movemos, no existe una única teoría que pueda explicar la internacionalización exitosa de estas empresas.

Consideramos que aún sin existir un cuerpo doctrinal comúnmente aceptado, las variables asociadas con un mayor éxito exportador, deben ser tenidas en cuenta por los responsables de la promoción exterior, y obtener cuales son los factores que más potencian o potenciarían el rápido desarrollo internacional de sus particulares empresas. Esta medición es, sin embargo, compleja, lo que ha llevado a algunos autores a afirmar que “la tentativa de encontrar una medida válida del éxito o comportamiento exportador es imposible” (Madsen, 1998). No obstante lo anterior, un buen número de autores⁵⁵ siguen defendiendo la necesidad de juzgar el grado de compromiso y de éxito internacional de las empresas ya internacionalizadas, en concreto de las empresas que ya están exportando. En el cuadro 2.5. recogemos las aportaciones de los distintos autores en cuanto a como medir el éxito exportador de la empresa.

⁵⁵ Entre los que destacamos a Alonso y Donoso, 2000 y Gençtürk y Kotabe, 2001

Como se aprecia en dicho cuadro, los autores distinguen entre medidas financieras, medidas estratégicas y medidas de satisfacción.

Las medidas financieras o económicas como la exportación, su crecimiento o los márgenes de beneficio son importantes cuando se analiza el éxito exportador de una empresa. Sin embargo, concluye Madsen (1998) “debe enfatizarse que dichas medidas, que principalmente cubren el corto plazo, no deben ir solas, ya que son demasiado estáticas para contemplar los dinámicos cambios de la empresa y su entorno”. La empresa, debe tener otros objetivos a más largo plazo que busca conseguir con sus actividades de exportación. Es más, Madsen insiste en que existe un intercambio entre los objetivos dinámicos a largo plazo y los del corto plazo; la dimensión estratégica del éxito exportador está relacionada con el futuro y se encuadra en la posición competitiva de la empresa.

Gemünden (1991), recoge una gran batería de medidas tradicionalmente utilizadas en la medición, sin recoger sin embargo las dimensiones de “satisfacción” propuestas y testadas más recientemente por los estudiosos (Zou et al., 1991; Madsen, 1998; Shoham, 1998). Matthyssens y Pauwels (1996), consideran que las variables estratégicas y de satisfacción son tan sólo útiles para la medición del éxito exportador de las operaciones individuales y no las del éxito de la empresa en su conjunto. En el lado opuesto, White et al (1998) consideran que en la medición del éxito exportador de las empresas de servicios las medidas financieras tradicionales no son adecuadas. Es más, para ellos, no existe una medida “mejor”, sino que sugieren que cada empresa debe utilizar la medida más apropiada al objetivo que persigue en un momento dado.

Debido a que escapa al objetivo de este estudio la revisión histórica con detenimiento de las medidas del éxito exportador, para una revisión más exhaustiva se puede acudir a los citados autores Matthyssens y Pauwels (1996), que realizan una profunda revisión de los modelos propuestos por los estudiosos en el periodo 1989 a 1994.

Cuadro 2.5. Medidas del rendimiento exportador

	Gemünden 1991	Zou, Taylor y Osland. 1998 “EXPERF SCALE”	Styles 1998	Madsen 1998	Shoham 1998	Ling-ye y Ogunmokin 2001	Gençtürk y Kotabe 2001
Financieras	<u>Medidas de compromiso exportador</u> -si exporta o no -volumen absoluto de exportación -propensión exportadora	-Volumen absoluto de exportación	Ventas de exportación	Ventas de exportación	Ventas de exportación		
	<u>Medidas de rentabilidad exportadora</u> -beneficio de las exportaciones -rentabilidad de las exportaciones comparada con las ventas internas -rentabilidad percibida de las exportaciones en relación con el mercado interior	-Beneficio de las exportaciones	Rentabilidad de la exportación	Rentabilidad de la exportación	Rentabilidad	<u>Resultados económicos</u> Rentabilidad creciente Capitalizing additional leverages	<u>Eficiencia</u> Rentabilidad de las exportaciones
	<u>Medidas de dinamismo exportador</u> -tasa crecimiento exportación -tasa crec.propensión exportadora - tasa crec.export en relación con ventas internas	-Tasa crecimiento exportación		Tasa crecimiento exportación	<u>Cambio</u> - en exportación - en rentabilidad		<u>Eficacia</u> - tasa crecimiento exportador
Estratégicas	<u>Otras medidas</u> -escala mixta de medidas -escala de actitudes y conductas hacia la exportación (activa/reactiva, pasiva/agresiva, sistemática/ esporádica)	-Contribución de la operación de exportación a la competitividad de la empresa -Cuota de mercado -Posición estratégica	Logro de objetivos estratégicos	<u>I. Relativas a mercados exteriores</u> Posición en el mercado con respecto a: - clientes - partners - competidores <u>II. Relativas a habilidades y recursos internos</u> Mejora de las capacidades directivas y organizacionales		<u>Resultados no económicos</u> - disminución dependencia del mercado - mayor diversificación de productos - disminución tiempo de respuesta - incremento company awareness	- cuota de mercado <u>Posición competitiva</u> - Calidad y aptitudes aplicadas a las actividades de exportación
Satisfacción		-Éxito percibido -Satisfacción -Grado de alcance de las expectativas del proyecto		Juicios directivos sobre el éxito	Percepción directiva de cada una de las dimensiones anteriores		

Fuente: Elaboración propia

2.2.2.3. Variables asociadas con un mayor éxito exportador

Lo que si es interesante para el objetivo de este estudio es el análisis de los resultados empíricos de dichos modelos de medición, para extraer y concretar cuales son las variables que en general se asocian con un **mayor éxito** o con un nivel superior de eficiencia de las empresas los mercados exteriores.

La mayor parte de los modelos testados son recientes, como recientes son los estudios sobre la medición de esta variable. Recogemos los más renombrados en el cuadro 2.6.. No obstante lo anterior, ya en 1991, Lewis consideraba que “La decisión de internacionalizarse siempre recaerá en la **dirección de la empresa**, y su éxito en el mercado internacional dependerá en gran parte de como ejecuten su **estrategia de marketing**; sin embargo, el entorno distinto y turbulento en que se mueven implica una problemática importante para las empresas, problemática que pueden solucionar a través de la aplicación del marketing internacional. Los problemas que genera el comercio exterior, hacen que el sector privado requiera asistencia y apoyo desde el sector público”.

Cuadro 2.6. Variables asociadas con un mayor éxito exportador

Alonso y Donoso 2000	Baldauf, Cravens y Wagner 2000	Gençtürk y Kotabe 2001	Ling-ye y Ogunmoku 2001	Lewis 1991	Craig y Douglas, 2000	Yeoh 2000	Wilkinson et. Al 2000	Bell, 1994
Motivos proactivos de los directivos	Actitud		Factores relacionales	Variables motivacionales		Factores relacionales	Factores relacionales	Factores relacionales
Uso estrategias de diferenciación	Estrategia	Grado de compromiso en el marketing de exportación Utilización programas de apoyo		Variables estratégicas Ejecución estratégica	Planificación sistemática			

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede apreciar en el cuadro 2.6., la variable estrategia es la que en más ocasiones es apuntada por los estudiosos del éxito exportador (Baldauf et. al, 2000; Craig y Douglas, 2000; Shoham et al, 2002; Lewis, 1991; Alonso y Donoso, 2000).

En 1996 y 1998, Alonso y Donoso concluyeron sobre la base de varias modelizaciones realizadas sobre la empresa española, que son los factores ligados a la **organización**⁵⁶ y **estrategia empresarial**, mas las variables motivacionales, las que influyen en mayor medida en el rendimiento exportador. El éxito exportador, para ellos, “no es resultado inmediato o espontáneo de las capacidades competitivas de la empresa⁵⁷, es necesario que esta se dote de **la estrategia** y de **la actitud adecuada** para convertir esas capacidades en ventajas específicas en los mercados exteriores”. También Baldauf et al (2000) aseveran que cuanto más proactivos sean los directivos, mejor será el resultado exportador. Merino de Lucas (2001) por su parte considera que disponer de personal más cualificado permitirá diseñar estrategias de dirección y gestión que incrementarán la probabilidad de éxito en los mercados exteriores.

Con esto no queremos plantear la tesis de que las actividades de I+D en particular (y las actividades competitivas en general) no sean clave e imprescindibles en muchos casos para una internacionalización exitosa, ya que desde la perspectiva de la promoción de exportaciones, y tal como apunta Merino de Lucas (2001), uno de los factores que favorecen una presencia con éxito en los mercados internacionales se encuentra en la incorporación de los resultados de las actividades de innovación y desarrollo tecnológico. Yip (2000) considera que para que las empresas tengan resultados positivos en su internacionalización es necesario que tengan una ventaja competitiva, y si no existe esa ventaja no deberían promocionar sino que primero sería necesario adquirir esa ventaja, lo que consideramos podría realizarse con otro tipo de políticas o medidas complementarias.

En posteriores modelos (1997, 2000) Alonso y Donoso han confirmado que las variables que emergen de forma más reiterada como explicativas del compromiso exportador para el caso español son el nivel de dispersión de los mercados (estrategia) y el incremento de la propensión exportadora (motivaciones y aptitudes de la dirección). En sus propias palabras “es el software empresarial (organización, estrategia y motivación de los directivos) y no tanto el hardware (tamaño y nivel tecnológico) lo que determina la intensidad con que la empresa se vincula a los mercados internacionales”. También De Tonni y Nassimbeni (2001) proponen que para que las PYMEs puedan afrontar los mercados exteriores necesitan nuevos esquemas organizativos y prácticas de dirección operativa avanzadas.

⁵⁶ Existencia de departamento de exportación

⁵⁷ Capacidades genéricas y/o tecnológicas (tamaño, presencia y grado de control del capital extranjero, productividad y gastos en I+D)

En esa misma línea de la variable estratégica, Craig y Douglas (2000), Yip (2000), y Mohamad et al. (2001), confirman empíricamente que las empresas que **sistemáticamente planifican** y exploran oportunidades en los mercados exteriores muestran un mayor éxito exportador, por lo que consideramos que la promoción exterior podría ayudar a las empresas en la aplicación y el desarrollo de enfoques más sistemáticos. También Gençtürk y Kotabe (2001) consideran el grado de compromiso en el marketing de exportación como importante factor de éxito exportador, añadiendo además como novedosa aportación al tópico, la **utilización de los programas gubernamentales** de apoyo a la exportación como variable impulsora del éxito exportador. Esta constatación empírica viene a completar la intuición que formulaba Moini (1998) de que aunque no existían criterios claros para juzgar el estímulo para el éxito de los programas de apoyo a la exportación, si que se desprendía de estudios anteriores (Bilkey y Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1984) el hecho de que como se utilicen los programas de promoción por parte de los directivos contribuye a una estrategia de exportación exitosa.

Como indicábamos anteriormente, el estudio serio y metodológico de los factores que influyen en el rendimiento o éxito exportador es un tema reciente en cuanto a las aportaciones de los estudiosos y cada día surgen nuevos factores o variables que se van constatando que afectan al éxito exportador de las empresas. Es el caso de los factores relacionales⁵⁸ que se ha probado que influyen tanto en las ventajas competitivas de las empresas como en su éxito exportador. Es más, los impulsores del éxito exportador se refuerzan unos a otros, ya que si las empresas sin experiencia internacional que se involucran en una mayor búsqueda de información tienden a tener mayores niveles de éxito exportador (Yeoh 2000; Bell, 1994; Wilkinson et al. 2000; y Ling-yee y Ogunmokun 2001), ello es especialmente cierto si esa información se obtiene tanto a través de la red de acuerdos⁵⁹ con otras empresas, proveedores o clientes, como de las fuentes cuasi-gubernamentales (Yeoh, 2000).

Sin embargo, es difícil que el sector público pueda modificar, por lo menos en el corto plazo, tal y como precisan Baldauf et al. (2000) las características intrínsecas de las empresas, por lo que su forma de apoyarlas a que incrementen su rendimiento exportador puede ser desde el lado de las variables motivacionales o de las estratégicas. Es decir lo que Alonso y Donoso denominan *actitudes y aptitudes de la dirección*. Si comparamos los cuadros 2.5 y 2.6., las medidas del éxito exportador que proponen los distintos autores podían ser, financieras, estratégicas o de satisfacción, y

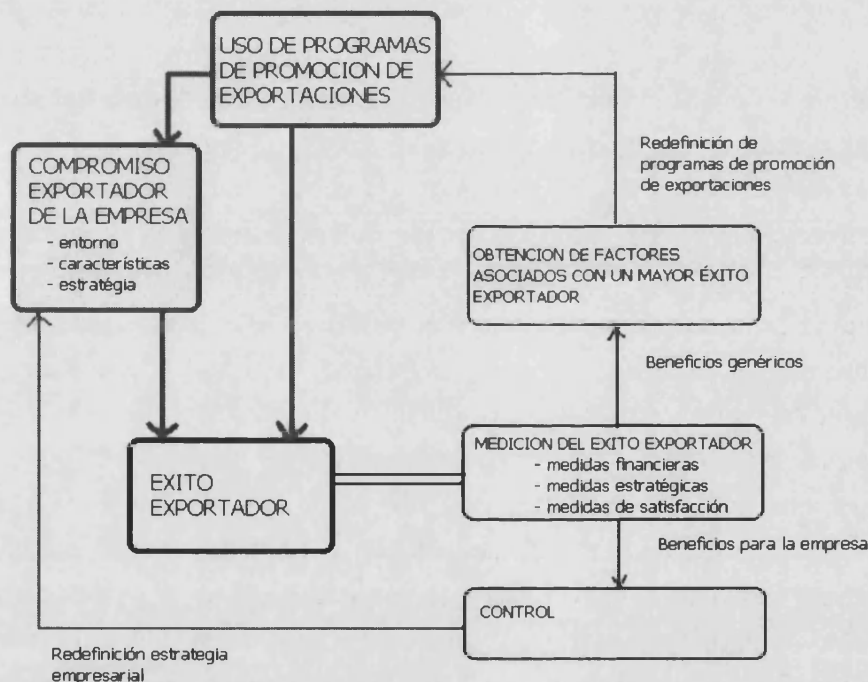
⁵⁸ Internacionalizarse es, cada vez en mayor medida, integrarse en una red de acuerdos interempresariales erigida por encima de las fronteras (Johanson y Valne, 1990; Alonso, 1994; Nieto y Llamazares, 1996)

⁵⁹ Networking

sin embargo, todas las variables confirmadas empíricamente por los autores como indicativas del éxito exportador son únicamente variables estratégicas.

Una vez justificada la necesidad de incluir el estudio del éxito exportador en nuestro modelo de las PYMEs y la promoción de exportaciones, tal y como representábamos en la figura 2.1., estamos en condiciones de completar dicho modelo con las aportaciones revisadas tal y como proponemos en la siguiente figura.

Figura 2.6. La medición de los factores asociados a un mayor éxito internacionalizador



Fuente: Elaboración propia

Tal y como postulábamos, las PYMES disfrutaban de enormes y nuevas oportunidades en la nueva situación global. Sin embargo, también deben hacer frente a duras limitaciones. Los directivos, para tener éxito en los mercados internacionales, deben evaluar sus fuentes de ventaja (incluidas conocimiento y experiencia en mercados locales) para compensar las desventajas que producen su falta de recursos, el limitado acceso a los mercados internacionales y su inexperiencia en operaciones

internacionales (Etemad y Wright, 1999). Los procesos y estrategias que emplean para hacerlo varían ampliamente dependiendo de las características de cada empresa y de su dirección en cada momento de su evolución. En este capítulo partíamos de la propuesta de un modelo en el que las empresas tienen unas características que les hacen tener unas necesidades específicas para la internacionalización. Esas necesidades varían, de acuerdo con los resultados de los estudios empíricos analizados, en función de su tamaño, la etapa del proceso de internacionalización en que se encuentren, la filosofía empresarial y el sector productivo o de servicios al que pertenezcan.

En esta línea, existe un amplio cuerpo de estudio y de resultados empíricos, que demuestran la importancia de adaptar la promoción pública de exportaciones a la etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentran las empresas (independientemente del número de etapas consideradas por los autores), ya que las diferencias en cuanto a sus necesidades pueden llegar a ser muy significativas. Adicionalmente, el nivel de internacionalización de la empresa y el nivel de habilidad de sus directivos son dos conceptos profundamente ligados, ya que está demostrado que mayores niveles de internacionalización se corresponden con mayores niveles de cualificación de sus directivos. Sin embargo, así como la etapa exportadora ha sido reconocida tradicionalmente como un factor determinante a la hora de diseñar e implementar el apoyo, las habilidades y características de sus directivos es el determinante al que recientemente se le está prestando una mayor atención por parte de los estudiosos, y se le está además, asignando, superior importancia cara a la determinación de los programas públicos de apoyo a la exportación.

En definitiva, aunque en diferentes grados, el sector de actividad de la empresa, su tamaño, su nivel de desarrollo internacional, las habilidades de sus directivos, y la intersección de todos ellos⁶⁰, son factores a tener muy en consideración por los organismos de promoción a la hora de diseñar los programas de promoción, para lo cual, deberán previamente estudiar con detenimiento y objetivamente las características y potencialidades de todo su sector empresarial exportador o potencialmente exportador.

Por tanto, los organismos de Promoción de Exportaciones deben estudiar y diseñar los programas que las satisfagan, pero además, tal y como presentamos en la anterior figura 2.6. deben también tomar la iniciativa en otra línea de actuación, deben

⁶⁰ Es decir, no tendrá la misma necesidad una empresa pequeña que se esta iniciando en la exportación, que una grande del mismo sector que este en la misma fase de desarrollo. Melle y Raymond (2001) demuestran empíricamente la falta de competitividad internacional de las empresas pequeñas frente a las grandes, especialmente en los sectores de alimentación, fabricación de maquinaria, material eléctrico y de transporte.

estudiar, eso si conjuntamente con las empresas, cuales son los factores que más afectan al éxito exportador de las empresas y potenciar los mismos activamente a través de la promoción pública de exportaciones, redefiniendo si es necesario los programas de promoción. Sin embargo, hemos comprobado que no existe un único, establecido modelo que explique adecuadamente el éxito exportador de las PYMEs. Al contrario, como apuntan Etemad y Wright (1999) su comportamiento debe ser contemplado como un proceso holístico en el que sus características son tomadas de una gran variedad de modelos teóricos entre los que se incluyen los modelos de etapas, las teorías de FDI y las teorías de redes. Asimismo, hemos constatado que los estudiosos están hoy de acuerdo en que los factores que más impulsan el éxito exportador son principalmente factores motivacionales y estratégicos, por lo que la figura del directivo debe ser la pieza clave a considerar.

Adicionalmente, recientes aportaciones de los autores, amplían el alcance de la promoción pública, no considerándolo sólo como un instrumento para satisfacer sus necesidades en los mercados internacionales, e incrementar así su compromiso exportador, sino que su utilización por parte de las empresas es un factor positivo más, y de influencia directa, sobre el éxito exportador de la empresa.

El estudio y la medición de este y otros factores que contribuyen al éxito exportador, no sólo aportará beneficios genéricos cara a la redefinición de los programas de exportación por parte de los organismos públicos, sino que las empresas por su parte, al conocer cuales son los factores que realmente más impulsan su proceso de internacionalización, serán capaces de redefinir su estrategia empresarial incrementando más eficientemente su presencia en los mercados internacionales.

Recapitulando, la administración puede jugar un papel crucial estimulando los negocios internacionales, siempre que se plantee la promoción exterior con la misma visión estratégica que se apuntaba como necesaria para aplicación del marketing internacional por parte de las empresas. Una forma de hacerlo es a través de la consideración y el estudio de los factores que más impulsan la internacionalización de las empresas (encontrándose entre las mas contrastadas las estrategias, habilidades y capacidades de los directivos) y su concreción en programas de promoción. Es mas, hemos visto que existen indicios por parte de algunos autores (Gençtürk y Kotabe, 2001; Yeoh, 2000; Moini, 1998) de que el uso de los programas de promoción por parte de las empresas es un factor positivo en el camino hacia el éxito exportador de las mismas. El poder probar esta afirmación y transmitirlo a las empresas haría algo más que justificar la propia existencia de la promoción.

PARTE II

LA EVALUACIÓN DE LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

CAPITULO 3

La repercusión de la promoción de exportaciones

En los capítulos precedentes, se ha revisado el concepto de promoción exterior, percibiendo la necesidad de definir con claridad sus objetivos desde la óptica pública, y se ha comprobado que esta ampliamente aceptado que esta debe estar enfocada a solucionar las necesidades de los sujetos destinatarios de la misma, las empresas. Del proceso estratégico de la promoción resta por analizar la utilidad de esta herramienta, y si debe existir un control de las actividades de promoción para descubrir si se adaptan a los objetivos planteados, y para poder realimentar el proceso en función de las nuevas necesidades y retos que vayan surgiendo. La tarea de evaluación de la promoción es, sin embargo, compleja, no sólo por su propia problemática, sino por la escasez de estudios previos existentes y por la falta de un cuerpo doctrinal teórico.

3.1. La necesidad de evaluar⁶¹ la promoción de exportaciones: justificación.

En apartados precedentes, diversos autores ya subrayaban el control, uno de los objetivos de la evaluación, como uno de los requisitos imprescindibles de la estrategia de promoción de exportaciones, sin embargo, como veremos a lo largo de este apartado, su necesidad va más allá del propio concepto estratégico.

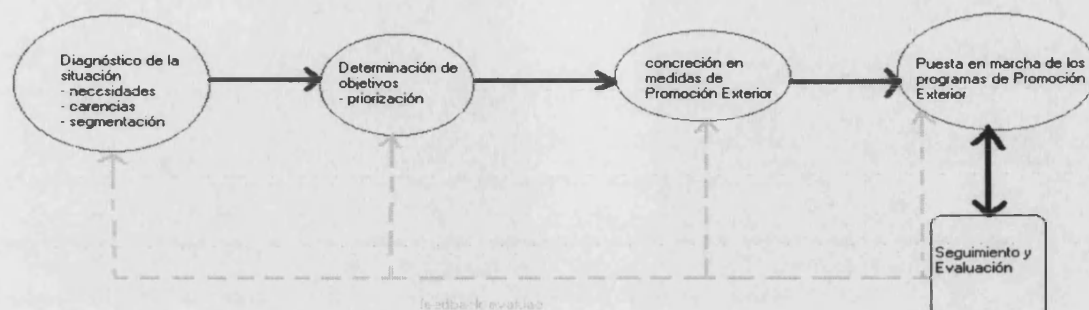
Partiendo de la propuesta de Alonso y Donoso (1996), y como también postulaban Hibbert (1990), Cavusgil (1990) y Clarke (1991), en la siguiente figura (3.1.) se recogen las etapas que debe contemplar y seguir una estrategia de promoción de exportaciones. De acuerdo con ella, una vez realizado el diagnóstico de la situación y determinados y priorizados los objetivos, y dados unos recursos limitados, los organismos diseñan y/o determinan las medidas o instrumentos de promoción a implementar, para posteriormente poner en funcionamiento los mismos. La última fase del proceso es la de seguimiento y evaluación. El seguimiento y evaluación permitirá, además de cumplir sus propios objetivos (que analizaremos en el siguiente apartado), realimentar el proceso estratégico, ya que permitirá mantener un conocimiento actualizado de las necesidades de los destinatarios de la promoción, priorizar y/o reorientar (o incluso modificar si fuera necesario) los objetivos predefinidos, modificar los programas (crear nuevos, eliminar los no eficaces) y por último mejorar la puesta en marcha de los propios programas.

Un sistema de control facilita por tanto información de realimentación que informa a la dirección si se están alcanzando los objetivos planteados. Las variaciones llevan a cambios en la operación o en los objetivos y políticas. El control facilita por tanto un enlace indispensable entre los objetivos y políticas por una parte y la ejecución de los programas por otra (Hibbert 1990). La evaluación a realizar permitirá conocer mejor estos aspectos para que los políticos y responsables de organismos puedan utilizarlos.

En este sentido, la evaluación es uno de los muchos instrumentos que pueden ser utilizados por los organismos de promoción para mejorar la internacionalización de las empresas en el largo plazo. Es por tanto una parte importante de la planificación estratégica de la promoción pública de exportaciones.

⁶¹ Evaluación del impacto: intento de averiguar el efecto de una intervención después de que haya ocurrido. Valoración (en su sentido convencional): intento de predecir el impacto de la intervención antes de que ocurra.

Figura 3.1. El papel de la evaluación en la estrategia de promoción de exportaciones



Fuente: Elaboración propia

A lo largo de todo el trabajo se ha manifestado la dicotomía, perspectiva pública/empresarial de la promoción exterior, ya que el objetivo de incrementar exportaciones es, desde la perspectiva pública, un medio para conseguir fines más ambiciosos (Ambler et al., 1999; Hatemi e Irandoust, 2001; Hibbert, 1990; Salazar, 1995; Diamantopoulos et al., 1993; Alonso y Donoso, 2000; etc.⁶²), mientras que desde la perspectiva empresarial, es un fin en si mismo (Amposah et al. 1997; Kotable y Czinkota, 1992;). También a la hora de medir los resultados sobre la base del crecimiento consideramos que se manifiesta esta dicotomía aunque de forma distinta y por distintos motivos. Por un lado surge la necesidad de evaluar para justificar la legitimación de los organismos y los fondos involucrados en la promoción; por otro lado aparece la necesidad de evaluar desde una perspectiva económica, o empresarial, para mejorar la eficacia y la adaptación a las necesidades de los destinatarios de la promoción. Estas dos perspectivas son las que se van a analizar a continuación revisando las aportaciones de los principales estudiosos de la materia.

⁶² Para un detalle más exhaustivo se puede consultar el apartado 1.4.

Cuadro 3.1. Razones para evaluar

¿ POR QUÉ EVALUAR LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES?	
ESTRATEGIA	⇒ Realimentación del Proceso estratégico (Hibbert, 1990; Cavusgil, 1990; Alonso y Donoso, 1996)
LEGITIMACIÓN	⇒ Legitimar a los organismos de promoción (Freres, 1999; Salazar, 1995; Rosson y Seringhaus, 1991; Davar y Wheeler, 1992; Northdurf, 1992; Lesh, 1990) ⇒ Demostrar la utilidad fondos públicos implicados (Hibbert, 1990; Rosson y Seringhaus, 1991; Bremer y Nezdi, 1995; Cuyvers et. al, 1995; Le et. al, 1997; Knowles y Mathur, 1997; Richards et. al, 1997)
EFICACIA Y ADAPTACION	⇒ Comprobar adaptación a necesidades (Salazar, 1995; Rosson y Seringhaus, 1991b; Alonso y Donoso, 1996; Lesch et al., 1990) ⇒ Comprobar adaptación al entorno (Hibbert, 1990; Bremer y Nezdi, 1995; Moini, 1998; Yip, 2002) ⇒ Conocer grado de conocimiento (Piest y Ritsema, 1990; Wheeler, 1990; De Montanges y Van Gent, 1991; Moini, 1998; Rosson y Seringhaus, 1991b; Kedia y Chokar, 1986) ⇒ Conocer grado de uso (Paud de Montanges y Van Gent, 1991; Amposah et al. 1997; Diamantopoulos et al, 1993; Rosson y Seringhaus, 1991b; Moini, 1998) ⇒ Conocer la calidad y el grado de satisfacción del cliente final (Diamantopoulos et. al, 1993; Rosson y Seringhaus, 1991b; Yip, 2002) ⇒ Efecto aprendizaje (Biecart, 1999; Paud de Montanges y Van Gent, 1991; Hibbert, 1990)

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Legitimación de los organismos y fondos públicos

Plata y Fulladosa (2002) consideran que el hecho de tener acceso a información fiable, imparcial y actualizada sobre la gestión e impacto de un organismo de promoción proporciona el material necesario para preservar la buena opinión pública sobre el propio organismo y a la vez facilita la generación de fondos.

Legitimar los organismos de promoción

Freres (1999) considera que las evaluaciones pueden ser un mecanismo para aumentar la legitimidad de los organismos, mientras que el ITC (2002c) para explicar prácticamente la misma idea habla de la necesidad de “Confirmar el valor de tener

una estrategia de promoción nacional". Por lo tanto, una primera razón que justificaría la evaluación sería la de hacer frente a las críticas o detractores de la propia promoción de exportaciones, ya que al igual que se relacionaban un gran número de beneficios derivados de la promoción de exportaciones, esta también tiene sus detractores (Salazar, 1995). Las críticas concretas que reciben los distintos organismos suelen provenir de las propias empresas o sus asociaciones empresariales y por la oposición política, sin embargo, las críticas en general se encuadran en un marco más amplio de crítica a la intervención pública en general (Salazar, 1995; Rosson y Seringhaus, 1991b; Davar y Wheeler, 1992) por distorsionadora de los mercados y por entorpecer la asignación eficiente de los recursos. Incluso ciertos autores dudan de que una subvención contribuya a mejorar definitivamente la competitividad de la empresa, ya que no suele contribuir a modificar ciertas actuaciones de la misma, a la vez que no favorece el flujo de información hacia las agencias de promoción sobre las verdaderas necesidades de las empresas (Nothdurft, 1992). También se ha cuestionado la selección de la inversión de los fondos públicos, es decir el hecho de si se deben invertir recursos públicos en productos que estén en la última fase del ciclo de vida o empresas en declive (Lesh, 1990), o en empresas no preparadas (Yaprak, 1990)

Demostrar la utilidad de los fondos públicos administrados

Los recursos empleados en la promoción de exportaciones suponen o pueden suponer una partida económica importante de cuyos rendimientos la administración no suele tener constancia. En este apartado se presentan las razones que justifican la necesidad de evaluar los efectos que tienen los programas, y por tanto, los recursos gastados en promoción de exportaciones.

La evaluación de las actividades de promoción contribuirá a eliminar la sospecha de que la promoción exterior no tiene el éxito esperado o difundido. Aunque en principio las autoridades quieren asegurarse que la promoción de exportaciones se lleva a cabo satisfactoriamente (Hibbert 1990), en muchas ocasiones y también por motivos políticos se potencia la difusión de resultados positivos y no de los negativos, o se aminoran estos.

Siempre que existan fondos públicos, es necesario mostrar que el gasto tiene una buena finalidad (Rosson y Seringhaus, 1991b). En época de restricciones presupuestarias y dudas sobre la validez y conveniencia de muchos servicios gubernamentales, es de una importancia crítica disponer de información lo más fiable

posible sobre el funcionamiento e impacto de los programas (Bremer y Nedzi, 1995). Como señalan Cuyvers et. al (1995)⁶³ las políticas de promoción de exportaciones implican el gasto de recursos públicos escasos. Idealmente estos recursos deben ser asignados entre distintos programas de forma que se logre el máximo beneficio social. También Le et al. (1997) son partidarios de la reasignación de recursos hacia aquellos programas que se demuestre que obtienen más retorno por dólar gastado. Esto, apuntan Knowles y Mathur (1997), no se logra cuando parte de esos recursos son transferidos a determinadas empresas para subvencionar aunque sea una pequeña parte de sus costes asociados a la exportación o reexportación. Costes en los que incurrirían las empresas de todas formas, apuntan Richards et al. (1997). Cuando esto sucede, el beneficio público disminuye, mientras unas cuantas empresas ganan. Si no se está logrando satisfactoriamente el objetivo público quizás los recursos que lo sustentan deben ser reasignados hacia otros programas⁶⁴.

Otro grupo de críticas a la promoción pública de exportaciones esta basado en la demostración de su no utilidad real, para lo que distinguen entre si la promoción constituye un “bien público internacional” o un “bien que el mercado no podría facilitar”. La promoción, argumentan en este sentido Richards, et al. (1997), es un bien público internacional cuando sus efectos desbordantes⁶⁵ dominan a los específicos del país. En otras palabras, cuando la promoción afecta al consumo agregado pero no a la cuota de mercado de un país específico, entonces los países individualmente no deberían promocionar. Y a pesar de que esta es una crítica que sería sólo válida para la promoción genérica de exportaciones (sobre todo a través de campañas de comunicación genéricas que fomentan el consumo de un producto indiferenciado), o a la introducción de un producto desconocido en el mercado, sería necesario medir ambos efectos para decidir sobre si continuar o no con este tipo de promoción. En este sentido Richards et al. (1997) sugieren que para evitar el apoyo a las ventas de países competidores, la promoción de exportaciones será más efectiva si se centra en productos que son fáciles de diferenciar (manufacturas, agroalimentarios procesados, y productos con alto valor añadido).

Por otra parte, la propia política de promoción de exportaciones no se ve exenta de una buena serie de problemas de aplicación que llegan a cuestionar su eficacia. Entre ellos, hemos visto, además de otros que se reflejan en los siguientes epígrafes, los

⁶³ Cuyvers, L.P. De Pelsmacker, G. Rayp, y I.T.M. Roozen (1995) A decisión Support Model for the Planning and Assesment of Export Promotion Institutions-The Belgian Case. *International Journal of Research in Marketing*, 12 (2) 173-86

⁶⁴ En Knowles y Mathur 1997 se citan ejemplos de programas de promoción eficaces en EE.UU.

⁶⁵ Literalmente “spill-over”

objetivos excesivamente generales, ambiciosos o contradictorios que suelen tener estos organismos, la falta de credibilidad, y la propia falta de evaluación. En el capítulo primero se revisaron una buena parte de estos problemas de aplicación que cuestionaban la eficacia de la política de promoción. Algunas de aquellas (no adecuación a las necesidades de las empresas, no segmentación, descoordinación y duplicación de actividades, no efectividad o preocupación por el impacto) y otras razones que se exponen a continuación surgen ahora como justificativas de la necesidad de medición de la promoción.

3.1.2. Eficacia y adaptación a las necesidades

Legitimada la necesidad de evaluación por el hecho de ser públicos los recursos utilizados, será necesario que dichos recursos y los programas que financian sean lo más eficaces posible desde una perspectiva económica. Y como apuntan entre otros Naidu y Rao (1993), para incrementar la eficacia de los programas de promoción sería necesario una evaluación periódica de su resultado.

En 1997 el Banco Mundial⁶⁶ ya planteaba “el incremento de la eficacia del estado como clamor general de este mundo en transformación”. No proponía sin embargo de una forma clara el como llevarlo a cabo (Barceló, 1998). El ITC (2002c) considera necesario que los organismos de promoción estén sujetos a medición de su comportamiento y a evaluación, no para satisfacer a los proveedores de recursos, sino para asegurar la eficacia, eficiencia y como proceso de constante automejora para continuar pertinente. La mayoría de los estudiosos están de acuerdo en que para mejorar la eficacia de la promoción pública de exportaciones, debería esperarse alguna coincidencia entre el apoyo a la exportación que desean las empresas y las actividades públicas de promoción de exportaciones. Incluso si dichos fondos son gastados, una cuestión secundaria sería como usar más eficientemente el presupuesto asignado (Kotable y Czinkota, 1992).

A continuación se presentan distintos ámbitos que justifican la necesidad de evaluación de los programas de promoción desde una perspectiva económica o empresarial.

⁶⁶ Informe “El Estado en un Mundo en transformación” Banco Mundial 1997.

Comprobar la adaptación a las necesidades de las empresas

Ya se ha demostrado, en epígrafes anteriores, revisando a los distintos autores, la necesidad de adaptar y especializar los distintos instrumentos de promoción a las necesidades de las empresas. Además (Rosson y Seringhaus, 1991b) la adaptación a las necesidades de las empresas, tiene un impacto positivo en las empresas. A pesar de que siempre está presente el tema de si se está ayudando a la empresa que realmente lo necesita y si esta tiene potencial para aprovechar el apoyo recibido (Salazar, 1995)⁶⁷, otra razón para evaluar ligada a esta, y derivada de la existencia de recursos limitados, sería la de poder segmentar y establecer prioridades no sólo en función del nivel de desarrollo y experiencia exportadora de las empresas (Rosson y Seringhaus, 1991b, Alonso y Donoso, 1996) sino también por mercados y por sectores (Lesch, Eshgli & Eshgli, 1990). Es necesaria una mayor definición de los objetivos para lo que es necesario adoptar un enfoque orientado al consumidor de estos servicios. Un desarrollo más efectivo de la exportación requiere una cuidadosa consideración de las necesidades específicas de las empresas exportadoras.

Dada la necesidad de que los objetivos estén relacionados con los programas llevados finalmente a cabo (Alonso y Donoso, 1996) es necesario que las instituciones encargadas de diseñar y gestionar las medidas de apoyo establezcan criterios e indicadores que permitan evaluar de forma objetiva la eficacia de los programas puestos en marcha.

Comprobar la adaptación al entorno

En un entorno como el internacional donde la velocidad de los cambios es vertiginosa, es necesario asegurar que las actividades están sujetas a revisiones y reorientaciones periódicas para adaptarse a los cambiantes objetivos (Hibbert, 1990; Yip, 2002). Y no sólo teniendo en cuenta los cambios ya acaecidos, sino que también es de una importancia crítica disponer de información, lo más fiable posible sobre el funcionamiento e impacto de los programas, sobre la cual poder basar las decisiones para actuaciones futuras (Bremer y Nedzi, 1995). Moini (1998) lo planteaba como “dar el apoyo adecuado, a la empresa adecuada, en el *momento adecuado*”.

⁶⁷ En este contexto se suele citar el caso danés que condiciona la recepción de asistencia por parte del Gobierno a la previa realización de auditorías para determinar el potencial exportador.

Comprobar el grado de conocimiento de la promoción.

La existencia de unos testados y adaptados programas de promoción no son, sin embargo, garantía de su utilidad y eficacia, si no llegan a las empresas destinatarias adecuadas. Es necesario comprobar por tanto, si realmente llegan o no a la empresa. Ya se apuntaba por parte de Piets y Ritsema (1990) la falta de conocimiento de las empresas acerca de los servicios disponibles, o el desconocimiento de los organismos públicos por parte de los exportadores (Wheeler, 1990; Paud De Montanges y Van Gent, 1991; Moini, 1998). Es más, una revisión de los estudios de evaluación en un gran número de países (Rosson y Seringhaus, 1991b) dió como resultado que tan sólo la mitad de las empresas conocían la existencia de los programas de promoción, y que tan sólo una de cada cuatro los utilizaban. Kedia y Chokar en 1986 aconsejaban, debido a la importancia de este problema, el dedicar parte de los recursos de los organismos de promoción a incrementar la oferta informativa sobre lo disponible, antes que aumentar el número de acciones de apoyo. Quizás hoy en día el desarrollo de nuevas herramientas de comunicaciones esté, sin embargo, disminuyendo la importancia de este problema.

Comprobar el grado de uso de la promoción.

Pero no sólo es grave la falta de conocimiento, sino el hecho de que aún conociendo su existencia, las empresas no utilicen los distintos programas. No utilización que puede derivarse según algunos autores (Paud de Montanges y Van Gent, 1991), de la falta de conocimientos o preparación de la propia empresa, ya que es muy difícil ayudar a quien no sabe realizar la pregunta adecuada. Para el caso de la Comunidad Valenciana (Fayos, 2000) el 43% de las empresas del grupo “exportador experimental” confesaban no utilizar los servicios del principal organismo autonómico de promoción. La falta de uso se manifiesta también, según algunos autores, por la mala valoración de los empresarios sobre la eficacia de lo público y por tanto la falta de interés por lo derivado de ellos, bien por las malas experiencias anteriores o los prejuicios de los exportadores. En esta línea Amposah et al. (1997) indican que algunos exportadores pueden no utilizar los programas por opinar subjetivamente que la promoción disponible es o inadecuada o irrelevante a sus necesidades.

En definitiva, como apuntan Diamantopoulos, Schlegelmilch y Tse (1993), Rosson y Seringhaus (1991b), y Moini (1998), “si se puede demostrar más claramente que el apoyo público puede ayudar a satisfacer las necesidades y requerimientos informativos de las empresas, y facilitar el desarrollo de la experiencia exportadora,

más empresas pueden desear apoyarse en los servicios de promoción disponibles y considerarlos como una parte integral de su proceso de internacionalización”. La divulgación de los resultados de las evaluaciones de los programas se convierten así en una herramienta de marketing muy importante para la promoción de los propios servicios públicos entre las empresas. Algunos aspectos a divulgar⁶⁸ podrían ser: la cartera de clientes habituales (si son empresas con un nombre) el grado de efectividad de los programas y resultados reales y contrastados opiniones empresariales sobre dicha eficacia y resultados.

Conocer la Calidad del servicio prestado y la Satisfacción del cliente

Diamantopoulos, Schlegelmilch e Inglis (1991) consideran que los proveedores de “promoción de exportaciones” deben involucrarse más en la calidad de sus actuales servicios de apoyo a la exportación. En este sentido deben realizarse esfuerzos para evaluar el éxito de sus programas tal como los perciben sus clientes⁶⁹, ya que las empresas demandan cada vez más y mejores servicios, y si adicionalmente tiene que pagar una parte de ellos, sus expectativas también serán mayores (Yip, 2002). Por ejemplo, sería particularmente útil descubrir los criterios utilizados por las empresas a la hora de juzgar tanto los servicios como a los proveedores de servicios.

Efecto Aprendizaje

Por último, como señala Biekart (1999), uno de los propósitos de la evaluación debe ser el de identificar las fortalezas y debilidades de un determinado programa para mejorar el desarrollo de nuevas estrategias y programas⁷⁰. Independientemente de este componente estratégico de la evaluación que ya se ha analizado al principio del capítulo, apuntamos a continuación otros motivos para evaluar relacionados con el aprendizaje.

Paud de Montanges y Van Gent (1991) consideran que la menor evaluación de los servicios públicos de promoción exterior es en parte debido a la falta de conocimientos sobre marketing de los negocios internacionales en general y del

⁶⁸ En foros, en publicaciones, boletines, etc.

⁶⁹ Como ejemplo de organismo de promoción podemos citar al Hong Kong Trade Development Council, que realiza regularmente estudios de satisfacción al consumidor.

⁷⁰ Aunque Biekart se está refiriendo a la ayuda en cooperación internacional al desarrollo hemos considerado que su comentario es totalmente aplicable a la ayuda a la exportación.

marketing internacional en particular, por parte del personal de estos organismos. El principal problema aparente, es por tanto, que a los organismos de promoción se les ve como a organizaciones a las que les falta el necesario conocimiento práctico sobre exportación. Esto implica que el organismo no está bastante involucrado ni en la resolución de los problemas de exportación, ni en ofrecer soluciones a las empresas que solicitan asistencia. Además la asistencia ofrecida no está siempre basada en informaciones actualizadas.

El aprender de las experiencias y mejorar la planificación y ejecución de los anteriores programas (Hibbert 1990), mejoraría sin duda la problemática apuntada.

3.2. La evaluación de la promoción de exportaciones

En este apartado se presenta la problemática existente a la hora de plantear y poner en funcionamiento un sistema de evaluación de la promoción de exportaciones. Se presenta también una recopilación de la literatura de estudios empíricos de evaluación de la promoción y se presenta un enfoque estratégico de la evaluación que contempla lo que es necesario medir y como se han de realizar las mediciones para que sean sus resultados rigurosos, y por tanto útiles, para incrementar a su vez la eficacia de la propia promoción.

Por lo general, todos los organismos y agencias de promoción de exportaciones están siendo juzgados constantemente por sus propietarios, accionistas y clientes. Sultana (2002) comprobó que esto se hace en ocasiones formalmente, pero sin embargo, en la mayor parte de los casos, estos juicios se realizan sobre la marcha de una manera informal, basada en sus percepciones individuales, opiniones o sus primeras experiencias. El resultado final de todos estos juicios puede no ser idéntico, es más, en determinados casos puede ser incluso contradictorio.

El Foro Ejecutivo⁷¹ del ITC en 1999 dejó claro que todos los agentes implicados (distintas administraciones, empresas) consideran importante la evaluación, sin embargo también quedó claro en dicho foro, que pocos países evalúan, y muchos

⁷¹ Foro Ejecutivo sobre Estrategias Nacionales para la exportación. 26 al 29 de septiembre de 1999. Annecy. ITC-UNCTAD/OMC. En este foro participaron altos funcionarios de distintos gobiernos, representantes de empresas y especialistas de organismos de promoción comercial y organizaciones internacionales y académicas. Las conclusiones y reflexiones se recogen en el libro del ITC: Redefinición de la Promoción del Comercio.

menos evalúan bien. Es más, pese al generalizado recurso de los países a la promoción de exportaciones, no existe unanimidad acerca de los parámetros de eficacia de las medidas que los componen (Rosson y Seringhaus, 1991b). En la literatura se pueden encontrar opiniones y resultados empíricos de diversa naturaleza: desde quienes subrayan la importancia que este tipo de mecanismos tiene en la promoción de la actividad exportadora, hasta los que dudan de su real eficacia. Parte de la discrepancia, señalan Alonso y Donoso (1994, 1996), deriva de la dificultad que encierra contrastar, de manera inequívoca, los efectos de estos sistemas.

Revisando la literatura sobre medición de la promoción exterior, lo que encontramos son modelos específicos en los que, como veremos, se contrastan hipótesis. Si que se han establecido, sin embargo, criterios metodológicos adaptados a la evaluación en general de los servicios de los organismos públicos, y lo que es más interesante para nuestro estudio, la existencia de criterios metodológicos para la evaluación de la ayuda al desarrollo, uno de los pocos aspectos de la promoción exterior⁷² en los que se está comenzando a estudiar su impacto de forma rigurosa. Adaptaremos dicha metodología a nuestra área de investigación complementándola y adaptándola con los modelos de evaluación desarrollados por los distintos estudiosos de la promoción exterior.

3.2.1. Dificultad y problemática de la evaluación de la promoción exterior

En apartados precedentes, hemos comprobado revisando la literatura, la complicación de evaluar el “éxito exportador” a nivel empresarial. Si es difícil evaluar el éxito exportador de las empresas y si no existe, tal y como apuntan algunos autores (Alonso y Donoso, 2000), una fórmula clara para desarrollar un programa para exportar con éxito, será cuanto menos complejo evaluar el éxito de la propia promoción de exportaciones, cuyo objetivo es que las empresas mejoren sus resultados de exportación. En este sentido, Camino (1990) afirma que medir el impacto de promoción de exportaciones y la efectividad de dicho esfuerzo, tanto a nivel de empresa como de país, es muy complejo, mientras que el ITC (1999) considera que desde el punto de vista técnico, la evaluación es la etapa más débil del proceso de administración de la estrategia de promoción de exportaciones.

En la literatura sobre la evaluación de la promoción exterior es además comúnmente aceptado que no existe una forma válida para establecer una relación clara y directa

⁷² La ayuda al desarrollo cuando tiene su doble objetivo de apoyo al país destinatario y promoción de las exportaciones del país de origen.

entre el comportamiento de la exportación, el incremento en el valor de la exportación y el conjunto de actividades de los distintos organismos de promoción. La razón es que existe un gran número de factores, muchos de ellos fuera del control de las autoridades que tienen mucha influencia sobre el comportamiento exportador (Hibbert, 1990; Seringhaus, 1990; Rosson y Seringhaus, 1991b). Camino (1990) considera que el elevado número de variables que afectan a las exportaciones, hace que el coste de la evaluación pueda suponer una parte desproporcionada del presupuesto del organismo de promoción. Todo ello en una realidad cambiante en el tiempo y sometida a la influencia de muy diversas variables, tanto internas como externas. Estas variables externas las clasifica Hibbert (1990) en dos grupos, los que afectan al entorno del comercio internacional, y los que afectan al comercio del país involucrado.

La problemática que encierra la evaluación de la promoción de exportaciones sobre las empresas, es sin embargo más amplia, abarcando también los aspectos que se detallan a continuación y que junto con la anterior se resumen en el cuadro 3.2..

Cuadro 3.2. Factores que dificultan la evaluación

Factores que dificultan la evaluación de la Promoción Pública de Exportaciones	
Factores asociados a la propia promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de variables que afectan a las exportaciones • La no existencia de resultados a corto plazo • La utilización de distintos servicios al mismo tiempo
Factores asociados a los organismos	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en la oferta de promoción • La falta de objetivos claros de la promoción contra los que comparar los logros • La falta de capacidad de los organismos de promoción para evaluar • No existencia de una cultura de evaluación y no incentivación por parte de los poderes públicos
Factores asociados a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de evaluación individual de las empresas • Los distintos resultados que se obtienen en función de las características de la dirección de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Muchas actividades de promoción llevadas a cabo en un determinado período de tiempo, no tienen resultados inmediatos, en muchos casos el impacto sólo será evidente a medio y largo plazo (Hibbert 1990, Naidu y Rao 1993; Crick y Chaudhry, 2000).

En esta línea Camino (1990), puso en marcha un modelo econométrico de predicción del desarrollo de las exportaciones, el cual sugería el beneficioso impacto del gasto en promoción de exportaciones, subrayando que “los resultados de los esfuerzos de promoción no son inmediatos y existe una brecha entre el momento del gasto y su efecto sobre las exportaciones. El gasto en promoción de exportaciones y las exportaciones están positivamente relacionados, pero debemos ser cuidadosos y no sugerir causalidad directa, especialmente a corto plazo, ya que muchos otros factores influyen la decisión de exportar y el compromiso de una empresa particular”.

Otro factor que dificulta la evaluación se deriva del hecho de la utilización de diferentes servicios al mismo tiempo, ya que ello impide evaluar la idoneidad o efectividad de uno aislado (Davar y Wheeler, 1992).

También suponen una dificultad añadida, las variaciones en la definición o en la oferta de servicio de apoyo público a lo largo del tiempo (Davar y Wheeler, 1992). Si los resultados se han de medir en el largo plazo y los programas no tienen una continuidad en el tiempo, desaparece el interés, y la voluntad de gastar recursos, en medir el resultado de aquellos programas que, por una u otra razón, ya no están en vigor.

Además de las dificultades intrínsecas a la medición, nos encontramos el problema añadido de que muchas acciones de promoción de exportaciones frecuentemente carecen de unos objetivos claros en base a los que comparar los logros conseguidos (Rosson y Seringhaus, 1991b).

También se argumenta (Paud De Montanges y Van Gent, 1990) que la menor evaluación por parte de los organismos de promoción es debida a su propia falta de conocimientos sobre dirección, marketing y negocios internacionales. A ello se añade el hecho de que una evaluación realizada de forma rigurosa suele ser cara, consume mucho tiempo y requiere personal altamente capacitado (Biekert, 1999).

Otra dificultad que conlleva la evaluación en general de cualquier servicio de promoción prestado, está relacionada con el carácter público o semipúblico que

suelen tener los organismos de promoción. Biekert (1999) lo denominó “Paradoja de la Evaluación⁷³” ya que para mantener la imagen de efectividad se suelen exagerar los logros positivos y simplificar los aspectos negativos, evitándose así las evaluaciones serias que revelen aspectos que puedan deteriorar la propia imagen. Consideramos que esta distorsión se ve acrecentada en ocasiones por la ausencia de presiones externas para evaluar con seriedad la eficacia de las organizaciones o intervenciones.

Existen también factores asociados a las empresas que dificultan la evaluación, ya que las propias empresas muy pocas veces evalúan el impacto de esos programas sobre sus operaciones bien por su escasa incidencia, o dificultad de medición (Rosson y Seringhaus, 1991b; Naidu y Rao, 1993), excepto quizá en los casos en que una empresa comienza a exportar. Por otra parte, las actividades de promoción pueden beneficiar o ser utilizadas por un número limitado de empresas, y sin embargo, las estadísticas nacionales no permiten hacer distinciones entre los utilizadores y no utilizadores (Hibbert, 1990).

Otro factor que dificulta el conocimiento del impacto sobre las empresas es que la utilidad de los programas de promoción de exportaciones dependerá también de las aptitudes de la dirección de cada empresa, por lo que los resultados de aplicación variarán mucho en función de la capacidad de la dirección para aprovecharla (Davar y Wheeler, 1992; Crick y Chaudhry, 2000).

Pese a las dificultades de medición que se acaban de reflejar, son tan importantes las razones para evaluar la promoción pública de exportaciones que existen diversos intentos y modelos para buscar indicadores, con todas sus limitaciones, de la eficiencia y eficacia de los programas e instrumentos. Y como plantean Gudiño et al. (1999) para el caso de la AOD⁷⁴, y si lo extrapolamos a la promoción de exportaciones, probablemente las claves para que la implantación sea posible están más relacionadas con la existencia de una voluntad política que con la superación del resto de dificultades que hemos planteado.

⁷³ Aunque aplicado a la ayuda al desarrollo, consideramos que es totalmente adaptable a cualquier servicio o programa público

⁷⁴ Ayuda Oficial al Desarrollo

3.2.2. Revisión de los modelos de evaluación de la promoción de exportaciones

La literatura sobre materias relacionadas con el marketing de exportación ha sido a menudo criticada por su falta de marcos conceptuales, debilidad en metodología y énfasis en la investigación de temas simplistas (Young, 1995). Como apreciaremos a continuación, la investigación en evaluación de la promoción exterior no es ajena a esta corriente crítica. No obstante, intentaremos paliar la inexistencia de un cuerpo metodológico definido sobre la evaluación de la promoción exterior a través de la revisión de los modelos existentes y el análisis de las evaluaciones realizadas por los investigadores del tema.

La evaluación de los programas de promoción no es uniforme a lo largo de los distintos países, siendo las evaluaciones más sofisticadas las que se realizan en los países desarrollados. Crick y Chaudhry (2002) revisando la literatura, comprobaron que la mayor parte de los estudios empíricos tienen lugar en EE.UU.. Por otra parte, la mayor parte de estudios relativos al impacto de la promoción pública de exportaciones a nivel de empresa son esencialmente cualitativos es decir basados en opiniones o juicios empresariales. El primer estudio que realizó estimaciones cuantitativas del impacto de la promoción pública de exportaciones sobre el rendimiento exportador fue realizado por Pointon en 1978 en el que estimó que el ratio coste beneficio para la economía de Reino Unido era de 21:1, es decir las exportaciones se incrementaban en 21 libras esterlinas por cada libra gastada por el gobierno en servicios de promoción de exportaciones.

Con el objeto de clarificar el análisis de las investigaciones realizadas sobre evaluación de la promoción hemos dividido los estudios revisados en dos grupos claramente diferenciados, las mediciones sobre el marco general y las mediciones realizadas sobre la empresa.

3.2.2.1. Mediciones sobre el marco general

El primer grupo de evaluaciones que revisamos son aquellas mediciones sobre el marco general, es decir las evaluaciones que pueden cuantitativamente obtener resultados sobre la eficacia, la eficiencia o impacto de las acciones de promoción llevadas a cabo. Podría confundirse este grupo de evaluaciones con las realizadas a nivel de país, sin embargo, es más limitado su alcance, ya que normalmente como apreciaremos a continuación, tan sólo evalúan un programa o acción promocional.

Existen un número elevado de evaluaciones cuantitativas realizadas recientemente en EE.UU. (Armah y Epperson, 1997; Richards, Van Ispelen y Kagan, 1997; Le, Kaiser y Tomek, 1997; Knowles y Mathur, 1997; Onunkwo y Epperson, 2000; Xie, 2000), para la evaluación, en su mayor parte, de los resultados de la promoción genérica de productos agroalimentarios específicos (carne, frutos secos, frutas, etc.) en países concretos⁷⁵. Estas estimaciones cuantitativas (valor, incremento de la exportación, etc.) son posibles dado el alto porcentaje de cuota de mercado de dichos productos, y por la facilidad de identificar los resultados estadísticamente sobre el mercado objetivo. Pero en muchas ocasiones, ni siquiera dándose estas circunstancias es posible la evaluación cuantitativa, por ejemplo, para el caso español, Campó y Juliá (1994) encuentran tan problemática⁷⁶ la realización de una medición cuantitativa para obtener resultados sobre la promoción de cítricos, que optan finalmente por una estimación cualitativa de la efectividad de las campañas genéricas de exportación.

Conviene citar aquí por su originalidad, la existencia de un estudio realizado por la Administración⁷⁷ de EE.UU. el cual combinando mediciones cuantitativas y cualitativas, busca valorar comparativamente la eficiencia de los esfuerzos de promoción de EE.UU. frente a otros seis países competidores, llegando a la conclusión de que estos han desarrollado mecanismos de promoción más efectivos y eficientes en beneficio de sus empresas.

A continuación, en el cuadro 3.3. se detallan las características de algunos destacados modelos analizados. La mayor parte de ellos exclusivamente cuantitativos y con el objetivo de comprobar el alcance, de un programa o acción concreta de promoción, normalmente sobre un determinado país, y para un solo producto de exportación, que además suele ser un producto no diferenciado. La principal aportación de este tipo de estudios es su capacidad para no sólo medir la eficacia, sino también la eficiencia. La fundamental carencia, es la no utilización de medidas cualitativas que contrasten y complementen los resultados cuantitativos, o dicho de otra forma, la falta del complemento con las aportaciones de las empresas o agentes involucrados tanto en destino como en origen.

⁷⁵ En EE.UU. existen organismos que se dedican casi exclusivamente a evaluar determinadas acciones de promoción; entre ellos destacamos:

CCPRP: Cornell Commodity Promotion Research Program

NICPRE: National Institute for Commodity Promotion Research and Evaluation

NEC-63: The research Committee on Commodity Promotion

⁷⁶ Por falta de datos sobre gastos periódicos realizados en publicidad, necesarios para el modelo econométrico diseñado.

⁷⁷ EE.UU. Federal Bulletin Board (1994)

Cuadro 3.3. Comparativa de los modelos analizados que realizan mediciones cuantitativas sobre el marco general.

	Objetivo	Hipótesis	Testado empíricamente	Instrumentos de promoción testados	Aportación	Carencias
Armah y Epperson 1997	Determinar los impactos de los programas de promoción de EE.UU. sobre la demanda exterior de exportaciones americanas de zumo concentrado congelado de naranja	El gasto en promoción de exportaciones se espera que tenga una relación positiva con la demanda del producto.	Si Demanda de zumo concentrado congelado de naranja USA en países europeos y Japón.	Campañas de comunicación para mejorar la percepción del producto por los consumidores.	Cuantifica el retorno de cada \$ gastado en la promoción, indicando que las exportaciones generadas más que compensaban el gasto realizado en promoción.	Mide la eficacia a nivel de demanda global. Es exclusivamente cuantitativo.
Knowles y Mathur 1997	Eficacia de una Zona Franca como Programa de promoción de exportaciones	Nuevas Zonas pueden incrementar las exportaciones y reexportaciones, que a su vez pueden llevar a la creación de más Zonas.	Si	USA Foreign Trade Zone	Aisla el efecto de las exportaciones del de las reexportaciones como motor de creación de las Zonas. Intento de medición también sobre la empresa individual.	Mide la eficacia a nivel de demanda global. Mide el impacto de/sobre las nuevas zonas creadas, y no de la eficacia de todas en su conjunto.
Le, Kaiser y Tomek 1997	Estimar el impacto de distintos factores en la demanda de importación de carne roja americana en los países del Sudeste Asiático.	El gasto en promoción se estima que tenga un impacto positivo en la demanda de importación.	Si Demanda de carne americana en los países del Sudeste Asiático	Promoción genérica (gasto en promoción realizado por la FAS ⁷⁸)	Demuestra la utilidad de reasignar, en mayor medida, la promoción de exportaciones hacia el país donde los recursos asignados han sido más eficientes.	Mide la eficacia a nivel de demanda global. Es exclusivamente cuantitativo
Richards, Van Ispelen y Kagan. 1997	Determinar la eficacia de la promoción de las exportaciones de manzanas en el incremento de la cuota de mercado y en el crecimiento total de la demanda de importaciones en los dos principales países clientes		Si Demanda de manzanas USA en Singapur y UK	Campaña de comunicación	Diferencia entre el impacto agregado y el impacto sobre la cuota de mercado, la cual concluyen, no tiene porque tener el mismo sentido.	Mide la eficacia a nivel de demanda global
Onunkwo y Epperson 2000	Evaluar la eficacia de los programas de promoción estimando el impacto de los programas federales de promoción USA en la demanda exterior de pacanas.	El gasto promoción de exportaciones se espera que tenga un efecto directo en las exportaciones del producto.	Si Europa Comunitaria y Asia	Promoción genérica y servicios al exportador.	Cuantifica el retorno de cada \$ gastado en la promoción. Obtiene que la promoción en estos mercados está en una fase inicial del ciclo de vida.	Mide la eficacia a nivel de demanda global. Es exclusivamente cuantitativo. No segmenta los diferentes usos del producto.

Fuente: Elaboración propia

Los estudios cuantitativos existentes son pues numerosos a la hora de medir el resultado sobre el marco general pero no lo son, los que miden el impacto sobre la empresa individual. Rosson y Seringhaus (1991b) argumentan que las evaluaciones de la promoción pública de exportaciones son más útiles cuando se establece el efecto a

⁷⁸ Foreign Agricultural Service of the US Department of Agriculture

nivel de empresa más que a nivel general, pero las empresas, hemos visto que muy pocas veces evalúan el impacto de esos programas sobre sus operaciones.

Davar & Wheeler (1992), no obstante, basándose en los resultados de sus estudios de impacto a nivel empresarial afirman que el impacto cuantitativo de los programas de promoción de exportaciones puede ser estimado tanto desde una perspectiva global como singular; y que aunque los programas de promoción de exportaciones, contribuyen positivamente al crecimiento de las exportaciones de una empresa, puede sin embargo, variar la percepción individual del grado de utilización y efectividad de dichos servicios.

3.2.2.2. Mediciones sobre la empresa

El segundo grupo de evaluaciones que distinguimos son aquellas que debido a la imposibilidad de medir, e incluso estimar, cuantitativamente el efecto total directo de las acciones de promoción, se enfocan a medir el efecto desde el nivel de la empresa. Para ello utilizan normalmente indicadores cuantitativos y cualitativos conjuntamente.

Realizamos a continuación una revisión de los estudios cualitativos para comprobar que **las prácticas actuales de evaluación a menudo se enfocan hacia determinadas actividades puntuales de la promoción exterior**. En este sentido, existen un número importante de modelos que miden el impacto de uno de los instrumentos más tradicionales de la promoción, es decir la asistencia a **ferias de muestras** (Bonoma, 1983; Couretas, 1984; Faria & Dickinson, 1985; Konopacki, 1985; Bello & Barksdale, 1986; Hibbert, 1990; Rosson y Seringhaus, 1991a y 1996; Wilkinson y Brouthers, 2000). También se han realizado valoraciones de otros instrumentos como las **misiones comerciales** (Seringhaus, 1987; Schnietz & Schuller, 1999; Wilkinson y Brouthers, 2000), **Expotécnicas** (Durán y Úbeda, 2001), los **consorcios de exportación** (Lanzara, Veraldo y Zagnoli, 1991), las **oficinas comerciales en el exterior** (Martín, 1996; Wilkinson y Brouthers, 2000) y la **información de mercados exteriores** (Davar y Wheeler, 1992; Wilkinson y Brouthers, 2000). Son por tanto los instrumentos y acciones puntuales los más comúnmente evaluados por los estudiosos, y se hace patente la escasez de modelos que evalúan los programas generales de promoción; podemos intuir que las causas vienen derivadas de la problemática ya analizada: bien por la dificultad (por escasez de recursos, y problemática), por la desidia (falta de voluntad de los organismos), por la ausencia de presiones externas para evaluar con seriedad la eficacia de las intervenciones, o

incluso por la mala imagen que daría el comunicar resultados negativos. Incluso si dichos programas son evaluados, los resultados de los mismos deberán tomarse con cautela por la dificultad que entraña el medir con precisión el efecto agregado.

Generalmente la atención de los estudiosos al evaluar se centra en los resultados (criterio): la eficiencia (Kotabe y Czinkota, 1992), los mercados más efectivos desde el punto de vista de retorno de la inversión en promoción (Cuyvers, de Pelsmacker y Roozen, 1995), la eficacia y la adaptación a las necesidades generales y objetivos de las empresas (Amposah, Adu Nyako y Pick, 1997; Diamantopoulos, Schlegelmilch e Inglis 1991; Kotabe y Czinkota, 1992; Crick y Czinkota, 1995), e incluso hay algunos que buscan identificar las diferencias entre empresas que utilizan la promoción y las que no lo hacen (Diamantopoulos et al. 1991). Otro grupo de autores ha desarrollado también modelos que miden las actitudes de los directivos (Clarke, 1991; Amposah, Adu Nyako y Pick, 1997) y su capacidad empresarial (Davar y Wheeler, 1992), las diferencias entre el origen étnico de los directivos (Crick y Chaudhry, 2000) e incluso las expectativas (Paud de Montanges y Van Gent, 1991). Por último Gençtürk y Kotabe (2001) han intentado medir el efecto de la promoción pública sobre las variables que determinan el éxito exportador de las empresas.

En el siguiente cuadro (3.4.) destacamos algunos de los modelos analizados, los cuales tienen en común la característica de que su objetivo es la evaluación desde el lado de la empresa, es decir interrogando a la empresa sobre los efectos de los programas de promoción. También tienen en común estos estudios la percepción de las diferencias existentes entre las características de las empresas, ya que todos realizan alguna segmentación, siendo la más habitual la del nivel de internacionalización. Algunos de estos modelos buscan evaluar en conjunto la totalidad de la oferta de promoción de un organismo, o a todos los que puede tener acceso un grupo determinado de empresas, mientras que otros se centran en analizar un único instrumento. Las aportaciones son muy diversas, ya que muy distintos son en este caso los objetivos de las evaluaciones, sin embargo, destacamos la existencia de modelos que desarrollan una metodología a medida, así como los que utilizan indicadores cuantitativos junto con los cualitativos tradicionales de este tipo de mediciones. Algunas de las carencias en general de estos modelos parten de la no utilización de indicadores cuantitativos y sobre todo el que la mayor parte de los modelos son de corte temporal, no se analiza en el tiempo los resultados de las empresas, y ello pese a que todos los autores están de acuerdo en que los resultados

de las políticas de promoción tienen lugar en el medio y largo plazo. Otras carencias de estos modelos son que pocos miden la eficiencia, y ninguno combina la medición desde la perspectiva empresa junto con la de los indicadores en el ámbito de país.

Cuadro 3.4. Comparativa de los modelos analizados que realizan mediciones cuantitativas sobre la empresa individual.

	Objetivo	Hipótesis	Testado empíricamente	Instrumentos de promoción testados	Aportación	Carencias
Diamantopoulos, Schlegelmilch e Inglis 1991	Determinar el uso y la evaluación que realizan los empresarios de los distintos organismos y programas de promoción a su alcance. Investigar si existen diferencias entre las empresas que reciben apoyos y las que no.		Si 48 empresas escocesas del sector agroalimentario	Prácticamente todos a los que tienen acceso los exportadores escoceses	Compaginan tanto la evaluación global de cada organismo de promoción con la evaluación específica de cada uno de los servicios ofrecidos	Muestra excesivamente pequeña para el elevado número de instrumentos de promoción testados
Rosson y Seringhaus 1991	Evaluar la eficacia de la promoción y contrastar la opinión de las empresas sobre su utilidad	Los resultados de participar en una feria varían mucho entre las empresas en función de la etapa exportadora en la que se encuentren	Si 367 empresas EE.UU.	48 distintas ferias internacionales	Compagina medidas cuantitativas con cualitativas.	
Davar y Wheeler 1992	Proponer una metodología de medición del impacto de las políticas de promoción en los resultados empresariales ⁷⁹	Los servicios de promoción a la exportación añaden "conocimientos de marketing" y a través de los mismos mejora la efectividad de la estrategia de marketing que a su vez influye en los resultados empresariales	No	Información de marketing, efectividad en el producto, en el precio, en la promoción y en la distribución	Propone un análisis multietapa en el que se contempla la repercusión de la promoción en la exportación de manera derivada partiendo de la información de marketing	El modelo propuesto no ha sido testado empíricamente
Kotable y Czinkota 1992	-Cuales son las necesidades reales de la empresas -Necesidad de una política de promoción -Adecuación entre la oferta promocional y las necesidades de las empresas	-Las necesidades de ayuda de las empresas varían en función de la etapa del proceso de internacionalización. -La oferta de promoción no siempre se adecua a las necesidades de la empresa	Si 162 empresas EE.UU.	Adecuación de las necesidades con los instrumentos de promoción: -logística -Procedimientos legales -Servicios a la exp. -Promoción de ventas -Conocimiento de los mercados	-Contempla la relación etapa de internacionalización- necesidades de ayuda -Justifica la promoción sobre la base de la competitividad -Aporta una metodología para comparar los esfuerzos públicos con las necesidades empresariales	No contempla las etapas mas avanzadas del proceso de internacionalización (inversión directa)

⁷⁹ Entendiendo por resultados empresariales: intensidad de la exportación, crecimiento de la exportación, distribución del mercado, y rentabilidad.

Naidu y Rao 1993	Determinar si la segmentación de los exportadores en función de su nivel de internacionalización lleva a diferencias significativas entre los distintos grupos.		Si 777 empresas Wisconsin	Prácticamente todos a los que tienen acceso los exportadores de Wisconsin.	En función de la etapa de internacionalización encuentran diferencias significativas en: - necesidades percibidas - conocimiento - motivaciones - eficacia en la utilización	El estudio es cross-section, no se analiza el proceso de internacionalización de las empresas históricamente.
Esteruelas y Díaz 1993	Realizar una revisión de los modelos propuestos hasta la fecha		No	Propone tres sistemas de evaluación, dos sobre instrumentos tradicionales y uno genérico		No testado empíricamente
Cuyvers, de Pelsmacker, Rayp y Roozen 1995	Construir e implementar un modelo que permita a las entidades de promoción distribuir sus recursos en aquellos mercados en los sean mas efectivos	La efectividad de las políticas de promoción dependen en gran medida de los mercados a los se dirijan las empresas	Si Mercados de exportación de las empresas belgas	-Contactos intergubernamentales -Promoción general -Promoción sectorial -Promoción en el ámbito de empresa	Aporta una perspectiva nueva, desde los organismos de promoción y contemplando el mercado de destino	No considera las necesidades de las empresas
Crick y Czinkota, 1995	Adecuación de la oferta a la demanda de los consumidores (o importadores) en destino.		Si, 168 EE.UU. 422 U.K.	Programas de marketing, Información de mercado	Comparan las diferencias entre los apoyos que demandan los importadores, los que incrementan el éxito exportador de las empresas y los que realmente demandan las empresas.	
Rosson y Seringhaus 1996	Examina varias dimensiones de la asistencia a ferias internacionales de empresas que se han beneficiado de la ayuda estatal		Si 303 empresas canadienses Multisectorial	Desarrollo y resultados de la asistencia a ferias	Proporciona una metodología útil para el análisis de la herramienta feria	No relaciona el comportamiento en la feria con los resultados empresariales posteriores
Amponsah, Adu-Nyako y Pick 1997	Mejorar el conocimiento de la utilización de los instrumentos de promoción en un sector determinado	La utilización de los instrumentos de promoción influyen positivamente en el crecimiento de las exportaciones	Si 400 empresas agroalimentarias de Carolina	-Información del mercado -Asistencia -Subvenciones	Los resultados relacionan positivamente el crecimiento de las empresas con determinados programas de exportación (asistencia en mercados)	
Moini 1998	Determinar segmentando por etapas (4) de internacionalización: - Conocimiento de los programas - Uso de los programas - Beneficios derivados del uso de los programas - Posible uso y beneficios esperados si conocieran los programas		Si 111 PYMEs de Wisconsin	Prácticamente todos a los que tienen acceso los exportadores de Wisconsin	Además de la segmentación por etapas, combina el análisis del grado de conocimiento y de uso con las características de la empresa y sus directivos.	No cuantifica los resultados de la utilización de los programas.
Rosson y Seringhaus 1998	Identificar las diferencias entre los expositores que participan en ferias internacionales con apoyo público y los que no.	La estrategia y características de los expositores en stands institucionales difiere de los independientes. El personal de las empresas expositoras en stands inst. tienen menos preparación. El esfuerzo para atraer visitantes es menor en los institucionales. Los resultados de los expositores en los stands inst. es menor.	Si. 230 expor- tadores canadienses	Ferias internacionales	Diferencia en el ámbito empresarial la eficacia de participar en una feria en un stand institucional o en uno independiente.	

Demick y O'Reilly 2000	Determinar las necesidades de un pequeño grupo de empresas de tamaño pequeño que desean desarrollar su potencial exportador	Por término medio las empresas doblarían sus exportaciones anuales o las incrementarían en 500.000 libras y se crearían 100 puestos de trabajo en 2 años	Si 9 empresas irlandesas	Programa de apoyo "acelerado", basado en la colaboración entre organismos y adaptado a las necesidades concretas de las empresas participantes.	Evalúa a la vez, cualitativa y cuantitativamente, lo que permite obtener alguna conclusión novedosa.	Dado el pequeño número de participantes es difícil extrapolar las conclusiones en promoción para el resto de empresas.
Wilkinson y Brouthers 2000	Determinar si existe una relación sistemática entre determinados programas de promoción de exportaciones y los niveles actuales de exportación.	Las ferias y las misiones están positivamente relacionadas con las exportaciones de productos de alta tecnología.	Si EE.UU.	Ferias internacionales Misiones comerciales	Es un intento cuantitativo, ya que aborda la edición desde niveles agregados de valores de exportación.	No considera el comportamiento o impacto sobre la empresa individual.
Gençtürk y Kotabe, 2001	Establecer los determinantes del éxito exportador de las empresas y explorar el papel que el uso de la promoción de exportaciones juega en el proceso.	1. El compromiso exportador esta positivamente relacionado con su éxito tanto en eficiencia, eficacia y posición competitiva 2. El utilizar programas de promoción por las empresas esta positivamente relacionado con la eficiencia y su posición competitiva pero no tendrá impacto directo sobre su eficacia	Si 162 empresas EE.UU.	- Éxito exportador - 14 programas de promoción de exportaciones	Impacto de la promoción pública en el resultado o éxito exportador de las empresas exportadoras	-El estudio es cross-section -Dimensiones del éxito exportador
Durán y Ubeda, 2001	Determinar la eficacia de un instrumento de promoción de la inversión extranjera directa	El impacto de la promoción pública sobre la propensión a invertir esta relacionada con la experiencia inversora de la empresa	Si 127 empresas de tecnología españolas	Promoción de la IED a través de la EXPOTECNIA	Es un intento novedoso de medición que obtiene como conclusión también novedosa que la experiencia más que el tamaño es determinante a la hora de invertir en el exterior.	Sólo considera la medida de uno de los posibles efectos del programa de promoción evaluado

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Enfoque estratégico de la evaluación de la promoción de exportaciones

Analizadas las razones para evaluar la promoción exterior, conscientes de la problemática de realizarlo, conscientes de la falta de un cuerpo doctrinal sobre esta vertiente de evaluación, y vista la dispersión existente en cuanto al enfoque y criterios de evaluación utilizados por los distintos estudiosos, realizaremos a continuación una aproximación a lo que sería un enfoque estratégico de evaluación. Para ello, una vez definida la evaluación de la promoción exterior y revisadas las etapas que debe contemplar, propondremos cuales deben ser los criterios de evaluación (que evaluar), el enfoque de evaluación (sobre que evaluar), el tipo de mediciones a realizar (como evaluar), los sujetos evaluadores (quien debe evaluar), y el propósito de la evaluación (para que se evalúa).

3.2.3.1. Definición y objetivo de la evaluación de la promoción

Proponemos la siguiente definición amplia, y el siguiente objetivo de evaluación de la promoción adaptada de la definición de evaluación de la ayuda al desarrollo que propone el CAD⁸⁰ en 1995.

Evaluar la promoción exterior consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un programa o un conjunto de líneas de acción, en curso o acabado, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones.

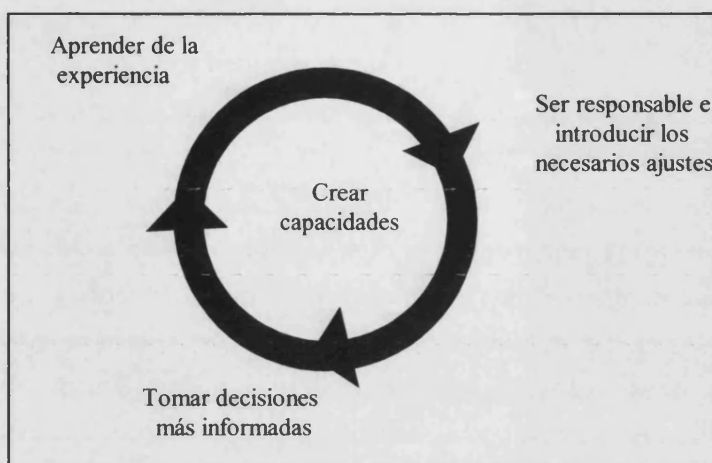
El objetivo de un sistema de evaluación de la promoción exterior debería ser que las evaluaciones se transformen en herramientas de gestión útiles, para mejorar el impacto sobre las empresas beneficiarias adaptándose a sus necesidades, que contribuyan a aumentar la calidad de la promoción prestada y que aseguren que los organismos encargados de planificarla y/o ejecutarla dispongan de información veraz sobre la que basar sus decisiones.

La evaluación, no sería así una actividad que pretendiera juzgar a los organismos diseñadores y ejecutores de la misma, que también, sino complementar con información adecuada la gestión y la programación, para mejorar la eficacia y eficiencia de la misma. Coudere (1994) considera que la evaluación no es un objetivo en si mismo, sino una herramienta para realizar un seguimiento periódico de la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de las intervenciones de apoyo en el marco de unos objetivos previamente establecidos. Tal y como se aprecia en la siguiente figura, la UNDP⁸¹ (2002b) considera que la evaluación y vigilancia es un proceso continuo a través del cual extraer enseñanzas que contribuyen a tomar decisiones mejor informadas, lo que implicará un mayor grado de responsabilidad de los interesados a la vez que se mejora el rendimiento.

⁸⁰ Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE

⁸¹ Oficina de Evaluación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD o sus siglas inglesas UNDP).

Figura 3.2. La vigilancia y evaluación ayudan al personal a.....



Fuente: UNDP (2002b)

Recientemente (2002b) la UNDP⁸² ha definido con mucha exactitud los diferentes conceptos relacionados con la valoración de programas, distinguiendo entre:

Vigilancia⁸³ o seguimiento: es una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar al personal directivo y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en la consecución de resultados.

Evaluación: es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un resultado y el logro del mismo. La evaluación no es un acontecimiento único, sino un ejercicio que implica estimaciones de ámbito y profundidad diferentes, que se efectúa en distintos momentos como respuesta a la necesidad correspondiente de conocimiento y aprendizaje evaluativos durante los esfuerzos desplegados para el logro de un resultado. Todas las evaluaciones necesitan vincularse a los resultados.

Medición del rendimiento⁸⁴: proceso de medición objetiva del grado en que un organismo cumple con sus metas u objetivos declarados. La medición del

⁸² Monitoring and Evaluation for Results: A Handbook 2002, UNDP
(<http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook>)

⁸³ *Monitoring*

⁸⁴ *Performance measurement*

rendimiento es especialmente útil para realizar comparaciones a lo largo de un período o entre varias unidades que desempeñan actividades análogas.

El objetivo general de la vigilancia y evaluación, siguiendo esta propuesta sería la medición y evaluación del rendimiento a fin de gestionar con más eficacia los resultados y productos, siendo el rendimiento, el progreso encaminado al logro de los resultados. A su vez, la vigilancia y evaluación intervienen a dos niveles distintos, productos y servicios, y resultados; siendo esta última dimensión, la de los resultados, considerada la más relevante para el futuro. Este énfasis, cada vez mayor que se pone en los resultados ha llevado a la UNDP (2002b) a acudir al término “Gestión con Base en los Resultados” (GBR) como una estrategia o enfoque de gestión mediante la que una organización se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados claramente definidos; y así distingue especialmente entre vigilancia de los resultados y evaluación de los resultados.

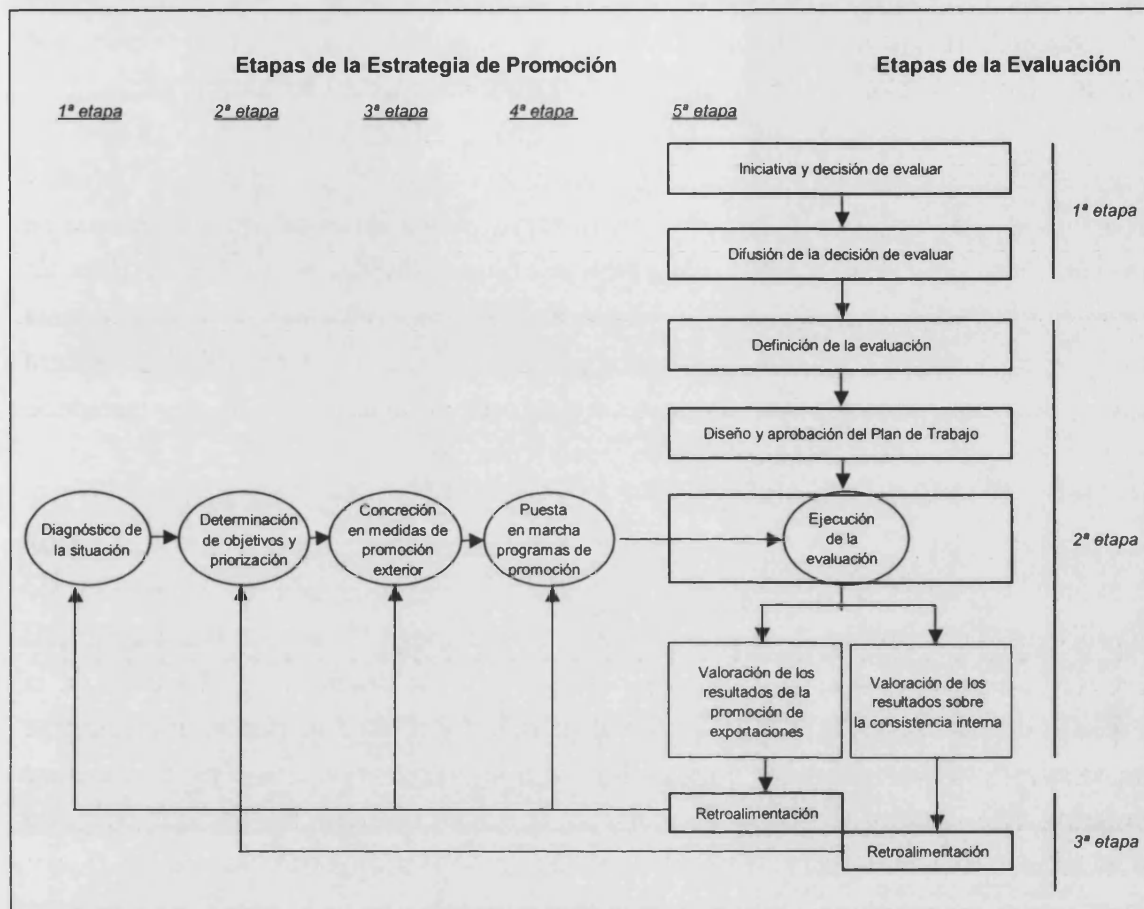
El ITC (2002c) siguiendo las definiciones de la UNDP nos propone que una estrategia de promoción nacional, su desarrollo e implementación, sus programas específicos y sus organismos ejecutores, deben estar sujetos a vigilancia, medición de su rendimiento, y evaluación; no para satisfacer a las fuentes de recursos, sino para asegurar la eficacia y eficiencia y como un proceso de constante auto mejora para continuar relevante. Incluso va más allá y considera que también deben estar pendientes de los puntos de referencia⁸⁵, estándares, herramientas y procedimientos utilizados por otros organismos.

3.2.3.2. Etapas de la evaluación

En lo que todos los estudiosos parecen estar de acuerdo es en que no existe un modelo organizativo ideal del sistema de evaluación, ya que este dependerá de las características de los organismos a los que trata de servir. Sin embargo, con la finalidad de dar coherencia a la medición o valoración de las políticas de promoción creemos conveniente exponer aunque sea muy someramente el proceso estratégico a seguir en la formulación de un programa de promoción, junto con el proceso estratégico a seguir en la formulación de un sistema de evaluación. Para ello seguiremos el esquema propuesto en la figura número 3.3..

⁸⁵ Realización de “benchmarking”

Figura 3.3. El proceso de evaluación de la promoción exterior



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el esquema propuesto en la figura anterior y siguiendo a Alonso y Donoso (1996), Hibbert (1990), Cavusgil (1990), y Clarke (1991), dados unos recursos disponibles y diagnosticada la situación o definido el problema, será necesario diseñar los objetivos para resolverlo. Estos objetivos se concretarán en un programa que será necesario ejecutar, y a partir de este momento se inicia el procedimiento de evaluación. De acuerdo con este esquema, la evaluación de la promoción es la última etapa de una estrategia de promoción, y sin embargo, la evaluación es también un proceso en el cual podemos diferenciar tres grandes etapas.

La primera Etapa del ciclo de evaluación (Gudiño et al., 1999) es la toma de decisión a favor de la evaluación. Esta etapa comprendería varias fases, tanto la toma de iniciativa (la cual puede proceder tanto del propio organismo como de los empresarios receptores o de una autoridad política superior) y decisión, como la

difusión entre las partes implicadas de dicha decisión. Hemos visto que la voluntad política es un factor fundamental para poder poner en marcha el proceso, por lo que para asegurar su éxito, es necesario un compromiso sólido a los niveles más altos, que son los que en definitiva determinarán, el tiempo y los recursos a utilizar.

La segunda etapa, también siguiendo a Gudiño et al. (1999), es la de Definición y Ejecución de la Evaluación. Una vez las distintas partes están de acuerdo en que se evalúe, hay que elaborar los términos de referencia, diseñar y aprobar el Plan de Trabajo, y comenzar a ejecutarlo, valorando (Hibbert, 1990) tanto la consistencia interna del sistema, como los resultados por él obtenidos. Freres (1999) considera que debe existir acuerdo con los diferentes actores involucrados, a la vez que debe existir un compromiso de coordinación y colaboración.

La tercera etapa (Gudiño et al., 1999) es la de retroalimentación o difusión de las enseñanzas, que es la que asegura la utilidad del sistema, siempre y cuando los implicados perciban las enseñanzas como un input útil para su trabajo. La UNDP (2002b) utiliza el concepto de *retroinformación* como un proceso, en el marco de la vigilancia y evaluación, mediante el que información y conocimientos se divulgan y se utilizan para evaluar el progreso general hacia el logro de resultados o para confirmar el logro de resultados. Esta tercera etapa, es la etapa que cierra el círculo o ciclo, no sólo de la evaluación, sino también de la estrategia de la propia promoción.

3.2.3.3. Criterios de evaluación

En la fase de definición de la evaluación es necesario determinar que evaluar, es decir cuales son los criterios de evaluación, aspecto que revisamos a continuación.

Algunos autores como Hibbert (1990) distinguen entre la evaluación de la consistencia interna (comprobar si lo que se está realizando cumple los objetivos para lo que se creó) y la evaluación de los resultados, tanto a nivel micro como macro. El ITC (2002b) considera por su parte, que existen tres niveles de medición: *inputs*, *outputs* y *outcomes*, lo que equivale a los conceptos de eficiencia, eficacia e impacto que apuntaba Nyberg en 1987. Por otro lado, el US TPCC⁸⁶ (1995) habla de la necesidad de medir el *output*, *outcome* y *Final impact*.

⁸⁶ U.S. of America Trade Promotion Coordinating Committee

Sin embargo, el concepto de evaluación puede ser mucho más amplio, y si seguimos a Gudiño et al. (1999) proponemos que los criterios de evaluación, es decir, los puntos a tener en cuenta para emitir un juicio de valor sobre las acciones evaluadas, serían:

- **Pertinencia:** es la adecuación de los resultados y objetivos al contexto en que se realiza. Para su análisis será preciso considerar
 - Problemas y necesidades de los destinatarios
 - Existencia de otros apoyos recibidos
- **Eficiencia**⁸⁷: es la medida del logro de los resultados con relación a los recursos que consumen, o tal y como lo define la UNDP (2002b) la transformación óptima de insumo a producto. Otros autores lo han denominado **INPUT**, mientras que Bendow (1992) lo denomina análisis coste-eficiencia.
- **Eficacia**⁸⁸: es la medida del alcance del objetivo específico y los resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un período temporal determinado, sin considerar los costes. Es lo que otros autores definen como **OUTPUT** o **resultados directos inmediatos**⁸⁹.

Freres (1999) considera, que un importante desafío en materia de evaluación es la mejora de la eficacia (incrementar el alcance o impacto para la población beneficiaria a los objetivos). Por ello es necesario un diseño cuidadoso de la intervención. Es importante tratar de identificar solo aquellos resultados que están relacionados con una actividad particular, es decir el programa debe juzgarse tratando de evaluar lo que hubiese pasado en caso de no existir el programa (ITC, 1999).

- **Impacto:** es el efecto sobre la comunidad en general. Es un concepto más amplio que el de eficacia, ya que vendría a ser el beneficio directo; la UNDP (2002b) lo define como el efecto global y a largo plazo de una intervención. En el caso de la promoción exterior, los objetivos políticos últimos de la evaluación de la promoción podrían ser, el incremento de empleo derivado de la exportación, la generación de divisas, la mejora de la competitividad internacional del país, etc. Es lo que otros autores han denominado **OUTCOME** o **resultados finales**, aunque hay diversos organismos (ITC, UNDP), que incluso distinguen entre estos

⁸⁷ Debido a la confusión terminológica existente a la hora de denominar los distintos criterios de evaluación por parte de los distintos autores, consideramos clarificador el apuntar las denominaciones en el idioma original utilizado por los mismos. En este caso cuando hablamos de eficiencia nos estamos refiriendo a la denominación inglesa tradicional de *eficiency*.

⁸⁸ "Effectiveness"

⁸⁹ También el US TPOC habla del OUTPUT, y considera que las medidas del OUTPUT deben diseñarse para comprobar los sucesos inmediatos y tangibles que sucedan como resultado de las actividades de promoción.

dos términos⁹⁰, y otros quienes le dan una orientación diferente⁹¹. Laine (2002) considera que el concepto de impacto ha sido usado con mucha liberalidad, refiriéndose al hablar de él a eficiencia, outcome, output, productividad, resultados e incluso beneficios; sin embargo, apunta, el impacto debe ser únicamente entendido para reflejar las consecuencias para la sociedad de invertir recursos públicos en un determinado programa público, en nuestro caso en la internacionalización de la economía; el impacto es la materialización de un interés nacional.

El ITC (2002) considera que la evaluación debe enfocarse a la evaluación del impacto y outcomes, que son sin embargo los criterios que presentan mayor dificultad de medición.

- **Viabilidad** (también denominada **sostenibilidad**⁹²): es el grado en el que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado el apoyo externo. Consideramos que la importancia en el caso de la promoción se deriva de que los resultados tienen lugar en el largo plazo y en ocasiones solo empezarán a notarse una vez el apoyo ha finalizado o el servicio se ha prestado (información, asesoramiento, misión comercial). Es un aspecto de la evaluación formativo importante. Importante por ejemplo para juzgar los resultados de las empresas que se inician en la exportación y comprobar si son capaces una vez han recibido el primer apoyo de continuar exportando solas.

Si revisamos ahora de nuevo las aportaciones y estudios empíricos sobre la empresa de los distintos autores recogidos en el epígrafe 3.2.2., comprobamos que la mayoría de ellos tan sólo evalúan desde la perspectiva de uno o dos de los anteriores criterios (pertinencia, eficiencia o eficacia) y ninguno se atreve, sin embargo, con el impacto.

3.2.3.4. Enfoque de evaluación

Hemos avanzado ya sobre los criterios de evaluación de las políticas de promoción, el siguiente paso sería conocer el enfoque de evaluación sobre el que aplicar dichas medidas, es decir sobre que o quien hemos de comprobar la eficacia, eficiencia, etc.

⁹⁰ Los sucesos inmediatos que se consideran output llevan a OUTCOME económicos intermedios que afectan a las empresas exportadoras. La retroalimentación de estos OUTCOME en la economía nos permitirá conocer el FINAL IMPACT de la promoción.

⁹¹ El Hong Kong Trade Development Council considera que el outcome es el impacto de los mensajes de marketing y el grado de satisfacción del consumidor (Yip,2002)

⁹² “Sustainability”

Agrupando y reordenando las aportaciones del ITC (1999), Esteruelas (1993), Gudiño et al. (1999), tendríamos que se pueden evaluar, los programas, y/o los proveedores, ello teniendo en cuenta (Bendow, 1992) que además de evaluar los resultados de los mismos es necesario evaluar como de bien se planifican, organizan y ejecutan cada uno de los programas, acciones, o proveedores; lo que vendría a ser (ITC, 2002c) otro posible enfoque de evaluación: la **evaluación del proceso estratégico**, su formulación y su implementación.

a) Evaluación de programas

La evaluación de los programas que son utilizados por las empresas, se vislumbra como el enfoque más claro y natural de la evaluación. En esta materia se puede:

- Evaluar el *Programa general de promoción* de un país o zona administrativa.
- Evaluar *acciones puntuales* (asistencia a una misión determinada, feria), ya que aunque pueden ser parte de una estrategia o programa más amplio cuentan con un objetivo específico propio.
- Evaluar *programas sectoriales*; es decir el conjunto de interacciones desarrolladas a favor de un sector concreto (textil, calzado, agroalimentario, etc.)
- Evaluar los *instrumentos*, es decir los esquemas definidos formalmente; como por ejemplo el apoyo a las misiones comerciales.
- Evaluaciones *temáticas*. Las evaluaciones temáticas son las que se ocupan de estudiar como se ha tratado una cuestión específica en una o varias intervenciones (cortan transversalmente varias actividades). Sería el caso de un programa de iniciación a la exportación.

b) Evaluación de proveedores

El complemento de la evaluación de servicios o programas, es la evaluación de los proveedores de los mismos, y ello se puede realizar, a través de la

- Evaluación directa de los resultados de los Organismos o Instituciones (IVEX, ICEX, Cámaras de Comercio, Asociaciones).
- Sondar la opinión de las empresas sobre aspectos⁹³ como el grado de satisfacción⁹⁴ en cuanto al servicio recibido, calidad, escala de necesidades cumplida, impacto de los mensajes de marketing, etc.

⁹³El Hong Kong Trade Development Council considera que el outcome es el impacto de los mensajes de marketing y el grado de satisfacción del consumidor (Yip,2002).

⁹⁴ La calidad es un concepto global, es una actitud y por tanto una orientación afectiva frente a un objeto. Es duradera. Es una relación a MP o LP. La calidad es una satisfacción continuada. La **satisfacción** implica sorpresa como concepto central: es la evaluación que hace el sujeto después de haber tenido una experiencia con el servicio, una vez que ha recibido el servicio (CP).

Si analizamos conjuntamente los criterios de evaluación, con el enfoque, es decir con sobre quien o que debemos aplicar los mismos, surge el problema de delimitación o priorización de la actividad de evaluación. Ya que debido a los limitados recursos existentes dedicados normalmente por los organismos a las funciones de evaluación, es imposible evaluar la totalidad de criterios y enfoques y será por tanto necesario fijar en cada caso concreto el “objeto de evaluación”, y en este sentido, el ITC (1999) propone dos niveles o enfoques de evaluación:

c) Enfoque de evaluación orientado a nivel de país

Por una parte tendríamos la evaluación de las estrategias a **nivel macro**, para ello se buscaría medir el *impacto* de los *programas* de promoción. Aunque no se debe desestimar su importancia desde la perspectiva de una buena estrategia, su medición es extremadamente compleja si la superficie es amplia y no es muy elevado el número de empresas que reciben los apoyos, y aunque existen medidas cuantitativas a través de la que realizarla, puede que sus resultados no se deban a la promoción, ya que son numerosos los factores que influyen; la alternativa serían los juicios de valor, en vez de medir el impacto, juzgar el impacto.

Recordemos que al revisar los modelos empíricos de evaluación de la promoción, si que existían diversos estudios que median el resultado de un programa concreto o acción de promoción individual pero se destacaba la inexistencia de investigadores que evaluaran el impacto o incluso la eficacia total de una política o un programa general de promoción exterior.

d) Enfoque de evaluación orientado a las empresas:

Siguiendo a Paud de Montanges & Van Gent (1991) las evaluaciones son más útiles cuando se establece el efecto de los programas a nivel de la empresa. Sin embargo, los directivos solo pueden definir en parte la efectividad de las actividades de promoción de exportaciones. La promoción de exportaciones tiene que definir cuales son los criterios de eficiencia y efectividad y entonces medir los resultados de sus acciones en función de estos criterios. Conceptualmente, también el ITC considera que es imprescindible que el creador de la estrategia de promoción conozca la influencia y el impacto a nivel de empresa individual. De hecho, en la revisión realizada en el apartado precedente, sobre las mediciones realizadas por los estudiosos de la

evaluación, la mayor parte de ellas buscan establecer el efecto a nivel empresarial, estando además los evaluadores de acuerdo, en que las evaluaciones de la promoción pública de exportaciones son más útiles cuando se establece el efecto a nivel de empresa más que a nivel general.

Sin embargo, es también difícil, incluso a este nivel, conocer el impacto real de las intervenciones por la propia idiosincrasia de cada una de las empresas involucradas. Una razón, según el ITC (1999) es que la evaluación está relacionada con la forma en que una empresa individual considera la estrategia nacional para las exportaciones. En este sentido, consideramos que no todas las empresas tendrán las mismas necesidades de cara a la exportación, ni seleccionarán los mismos programas de promoción, ni los aplicarán de la misma forma, ni mucho menos, obtendrán los mismos resultados o la misma satisfacción, ya que todo ello irá variando en función, de su experiencia exportadora, de su nivel de desarrollo internacional, e incluso, de sus recursos. Es decir, las empresas necesitarán distintos niveles de apoyo en función de su nivel de internacionalización o experiencia, tamaño, y filosofía empresarial; y también en función de estos aspectos utilizarán y aplicarán de distintas forma los apoyos, obtendrán distintos resultados, e incluso percibirán de forma distinta un mismo resultado. El ITC (1999) suma además otros factores como los de influencia externos de la economía y de la política sobre cada empresa para cuestionar los resultados obtenidos en estas evaluaciones.

Adicionalmente, a la hora de medir y evaluar el impacto a nivel empresarial los evaluadores y las empresas han ser conscientes de no confundir cuales son los objetivos de la política de promoción, ya que como apuntaban Piest y Ritsema (1990), la promoción y el apoyo de organismos nunca puede ser un sustituto de las actividades que corresponden a la empresa, sino que la promoción debe consistir tan sólo en medidas de apoyo y acompañamiento, y así lo deben entender todos los agentes involucrados.

Para desarrollar adecuadamente este enfoque de evaluación orientado a las empresas, será necesario fijar objetivos generales de la promoción sobre los que posteriormente evaluar, pero también lo será el fijar objetivos concretos para cada programa o acción (y como medirlos) e incluso para cada grupo de empresas en función de sus características y actitudes y aptitudes (si se inicia en la exportación el objetivo de una feria puede no ser conseguir ventas, sino conocer y adquirir experiencia). En esta línea, Rosson y Seringhaus (1991b) afirman que es también necesario evaluar para cada acción promocional los resultados de las empresas en función de sus propios objetivos individuales.

Por último, no debemos olvidar las limitaciones de este nivel de análisis, ya que la evaluación realizada a nivel **micro** siendo imprescindible se suele limitar al estudio de los efectos directos de los programas sobre la empresa y suele ignorar los efectos generales sobre el colectivo exportador (apertura de mercados, conocimiento y difusión de productos e imagen valenciana, etc.) y por supuesto sobre los resultados finales sobre la comunidad en general (Impacto final).

3.2.3.5. Tipo de mediciones a realizar

Para poder evaluar los anteriores efectos, impactos o resultados, será necesario el establecer el tipo de medición a realizar. Hemos comprobado que las mediciones realizadas pueden ser de dos tipos: cuantitativas y, cualitativas o basadas en opiniones o juicios empresariales.

La mayor parte de estudiosos (Gudiño et al., 1999; Jensen y Havnes, 2002; UNDP, 2002a) proponen que el sistema de evaluación en complejas situaciones y procesos, como la de medición de evaluaciones del impacto, debe ser un sistema híbrido que combine metodología científica con interpretaciones lo más objetivas posible basadas en la experiencia. Ambos métodos son complementarios aunque como se aprecia en el cuadro siguiente (3.5.) responden a diferentes objetivos y utilizan distintos instrumentos y metodología. Los métodos cuantitativos se adaptan más a comprobar la causalidad o alcanzar conclusiones generales, mientras que los cualitativos permiten el estudio en profundidad de determinados casos o sucesos, a la vez que proporcionan el contexto de los resultados observados por los cuantitativos.

La mayor parte de los estudiosos de la promoción coincidimos en que es crucial desarrollar la metodología adaptada a cada caso concreto, y en este sentido Gudiño et al. (1999) consideran que el hecho de que no exista esa metodología no implica que no se pueda crear. Crucial será también por tanto, identificar las mejores medidas (si cuantitativas o cualitativas) a utilizar para cada evaluación y en general, aunque se prefieren las cuantitativas no siempre son las más relevantes (ITC, 1999), aunque si por ejemplo, el objetivo es medir la eficiencia es necesario realizarlo con indicadores cuantitativos (UNDP, 2002b).

Cuadro 3.5. Diferencias entre las mediciones cuantitativas y cualitativas

Diferencia en	Mediciones cuantitativas	Mediciones cualitativas
Objetivos	Comprobar causalidad y alcanzar conclusiones que puedan generalizarse	Entender procesos, comportamientos y condiciones tal y como las perciben los grupos objeto de estudio.
Uso	Medir numéricamente: quien, que, cuando, cuanto, cuantos y cuan a menudo.	Analizar como y por que
Instrumento de recogida de información	Entrevistas estandarizadas Cuestionarios prediseñados Estudios con preguntas cerradas	Entrevistas en profundidad Observación directa Documentos escritos
Metodología de análisis	Predominantemente análisis estadístico	Triangulación (uso simultaneo de la percepción, validación y documentación para analizar la información)

Fuente: UNDP Evaluation Office (2002a)

Adicionalmente, no solo es importante determinar y diseñar el tipo y alcance de las medidas a utilizar en cada evaluación concreta, sino que también será necesaria la determinación o la creación y el desarrollo de los indicadores (Gudiño et al., 1999) y ratios (UNDP, 2002b) más adaptados a cada medida.

Para el objetivo de este estudio, hemos considerado más apropiado agrupar los indicadores que proponen los distintos estudiosos en función del enfoque de la medición, y así distinguimos entre la medición a nivel de país y la medición a nivel empresarial.

Medición de resultados a NIVEL DE PAÍS. En este nivel nos encontramos con los principales elementos cuantificables de una política de promoción:

- ❑ Expansión de exportaciones (Hibbert, 1990; ITC, 2002c) e importaciones (ITC⁹⁵, 2002c).
- ❑ Diversificación de la exportación en cuanto a mercados de destino (Hibbert, 1990).
- ❑ Diversificación de la exportación en cuanto a productos y servicios exportados (Hibbert, 1990; ITC, 2002c).

⁹⁵ En este apartado cuando referenciamos al ITC, estamos haciéndonos eco de una revisión realizada de los indicadores utilizados generalmente por los distintos países.

- ❑ Número de solicitudes de servicios específicos recibidos por los organismos de promoción (Hibbert, 1990), o estadísticas de participación en los distintos programas de apoyo a lo largo del tiempo, considerando distintos períodos (Clarke 1991).
- ❑ Crecimiento en el número de exportadores (Naidu y Rao, 1993).
- ❑ Incremento de la cuota de mercado (ITC, 2002c).

A la hora de medir los resultados a nivel de país (cuantitativos) sería necesario también estudiar el efecto agregado de los distintos organismos o instrumentos sobre un destino objetivo, y/o sobre todos los destinos. Estas mediciones tendrían además que ir repitiéndose periódicamente, ya que los resultados de las iniciativas de exportación llevan su tiempo. La dificultad creemos que surgiría al realizar mediciones de programas o instrumentos tan específicos o sobre áreas demasiado amplias en cuyo caso sus resultados no se apreciarían sobre las estadísticas nacionales. En ese caso sería necesario agregar los resultados empresariales individuales.

Medición de resultados a NIVEL EMPRESARIAL. En este nivel nos encontramos con todos aquellos elementos que afectan a la empresa y que por tanto están basados en las opiniones o juicios empresariales. Estos serán, en su mayor parte, difícilmente cuantificables, pero si son evaluables cualitativamente (Hibbert, 1990). Ellos permitirán valorar, entre otros aspectos, si existe una coincidencia entre las necesidades y demandas de las empresas con la oferta de la administración, el efecto que provoca la utilización de la promoción, su eficacia, etc. No obstante creemos que se puede realizar el esfuerzo de diseñar también indicadores cuantitativos para cada una de las acciones específicas o promocionales. Los elementos a medir o utilizados por los distintos autores son los siguientes:

- ❑ Grado de conocimiento (Naidu y Rao, 1993).
- ❑ Grado y frecuencia de utilización (Naidu y Rao, 1993).
- ❑ Ratio de utilización/conocimiento, (Naidu y Rao, 1993).
- ❑ Racionalización de los canales comerciales (Hibbert, 1990).
- ❑ Información de marketing disponible para la toma de decisiones (Hibbert, 1990).
- ❑ Mejoras en la calidad y diseño de productos (Hibbert, 1990).

- ❑ Racionalización de los procedimientos documentales de exportación (Hibbert, 1990).
- ❑ Número de contactos comerciales en una acción puntual (Hibbert, 1990; Nyberg, 1987).
- ❑ Actitudes hacia la exportación (Clarke, 1991).
- ❑ El hecho de que los clientes compartan costos con el organismo de promoción es considerado como un importante indicador de que la institución de apoyo al comercio está proporcionando adecuadamente los servicios correctos (ITC, 1999, 2002). Para la medición de este punto existe una metodología específica⁹⁶ desarrollada en el año 2001, denominada “contingent valuation method”⁹⁷.
- ❑ Retroalimentación del cliente (ITC, 2002c).

No queremos cerrar esta parte metodológica de la evaluación sin destacar la existencia, en el ámbito global y desde la perspectiva empresarial, del “Balance Score Card (BSC)”, una herramienta de medición desarrollada por Kaplan y Norton⁹⁸ en 1992 y que analiza el resultado de una organización en cuatro diferentes áreas de análisis (financiero, cliente, interno, y de aprendizaje y crecimiento). Portugal comenzó en el 2001 a probarla, mientras que Finlandia lleva varios años ya poniéndola en práctica insistentemente, siendo la dimensión crucial del BSC la medición del impacto, y aunque no han terminado de afinarla, recientemente la están combinando con el “Contingent Valuation Method”, con el objetivo de desarrollar un sistema pionero e innovador que pueda usarse para la evaluación de la promoción exterior de una forma metodológicamente correcta. En el anexo número dos, se presenta esquemáticamente esta metodología.

Estas prácticas se adecuan a determinadas consideraciones en las que los autores coinciden, como la necesidad de nuevos y más simples métodos de evaluación, que sean homogéneos a los distintos organismos involucrados en actividades de promoción exterior, y la necesidad de involucrar a los destinatarios de la

⁹⁶ Desarrollada por la Helsinki School of Economics and Business Administration

⁹⁷ Intenta conocer el valor que el beneficiario de un servicio de promoción de exportaciones estaría dispuesto a pagar por el servicio retrospectivamente, es decir, después de un intervalo razonable de tiempo necesario para conocer el impacto. Así puede compararse el precio actual del servicio con el que le atribuye el cliente.

⁹⁸ ITC (2002)

promoción⁹⁹. Hoy en día las herramientas de software y el correo electrónico permiten la puesta en marcha de sistemas más ágiles y de menor coste que en décadas pasadas.

Recapitulando, es muy importante desarrollar medidas para conocer el impacto de los programas de promoción a nivel tanto macro como micro. A nivel macro habría que observar las mejoras en la posición de comercio exterior, en el incremento en exportación, en el crecimiento del número de exportadores, en el comportamiento competitivo de determinados sectores, etc., y a nivel micro, sería necesario controlar el conocimiento, la utilización, el ratio de utilización/conocimiento, etc. Debido a las limitaciones para utilizar diseños experimentales científicos en el entorno de los negocios internacionales, algunos impactos tendrán que comprobarse indirectamente (Naidu y Rao, 1993).

Por último, una recomendación muy extendida y que recoge el ITC (1999b), es la importancia de pensar o determinar el periodo de tiempo más adecuado para cada medición; que esta sea el medio o largo plazo dependerá del programa, destinatario, etc. Adicionalmente, otros autores como Rosson y Seringhaus, (1991b), y Zensen y Havnes (2002), consideran que ya que el objetivo de los programas de promoción debe ser el desarrollo de habilidades y conocimiento, y la inversión en estas materias tiene resultados a largo plazo, son deseables métodos longitudinales de evaluación, para poder evaluar el efecto total de los programas.

3.2.3.6. Evaluadores

La evaluación puede realizarse desde el lado de la oferta, es decir por los propios organismos de promoción o desde el lado de la demanda o del receptor, la empresa (Rosson y Seringhaus 1991b).

Las mediciones desde el lado de la oferta, básicamente lo que han realizado son análisis coste beneficio, con la problemática del cambio de métodos a lo largo del tiempo lo que impedía establecer comparaciones, así como la falta de una metodología rigurosa en muchas ocasiones. Existe, por otra parte, escasa difusión de los resultados de las mediciones realizadas por los propios organismos.

⁹⁹ Podría implementarse un sistema por el que fuera condición para las empresas evaluar y opinar sobre las actividades para poder recibir el apoyo.

La evaluación desde el lado del receptor, de la empresa presenta una más amplia diversidad, ya que no sólo se enfoca a la obtención de resultados de la promoción, sino que lo que se busca es saber porque se internacionalizan las empresas y los factores y organismos que les influyen. Normalmente estas evaluaciones son realizadas por los estudiosos universitarios, por lo que tal vez al ser una entidad ajena al proceso, y por tanto independiente, puede aportar alguno de los principios¹⁰⁰ básicos que debe tener un sistema de evaluación: rigor y credibilidad. Sin embargo, este ámbito de evaluación tiene también sus limitaciones, y las limitaciones de los modelos que miden el impacto desde el lado de la empresa, vienen del lado de la escasez de recursos destinados a medición y por tanto de la limitada cobertura de la evaluación; quizá sea esta la razón por la que la revisión de los estudios empíricos realizados por los estudiosos y analizados previamente haya tenido tan poco alcance en cuanto a los criterios objetivo de las evaluaciones.

Lo que no debemos olvidar es que independientemente de donde surjan las iniciativas de medición se requiere un esfuerzo de evaluación continua y sistemática para poder evaluar el impacto en el largo plazo. (Rosson y Seringhaus, 1991b; Naidu y Rao, 1993; Gudiño et. al., 1999).

3.2.3.7. Propósito de la evaluación

Por último, y siguiendo el enfoque del ITC (1999b), para completar el enfoque estratégico de la evaluación, sería necesario definir para cada uno de los criterios y enfoques, el propósito de la evaluación, si este debe ser formativo, y/o justificativo y de rendición de cuentas de la promoción de exportaciones, ya que será entonces distinto el alcance y método de evaluación a utilizar.

Y aunque hemos visto que los estudiosos consideran que la evaluación debe tener un objetivo principalmente formativo, el propósito justificativo no debe dejarse de lado, ya que no sólo se pueden difundir los resultados como herramienta de marketing, sino que si son negativos, y con el objetivo de reducir distorsiones derivadas de posibles evaluaciones negativas (ITC, 1999b), se puede enfocar como que está en marcha un sistema de corrección y adaptación (Gudiño et al., 1999).

¹⁰⁰ Principios de un sistema de evaluación: rigor y credibilidad, independencia, utilidad, y transparencia.

3.2.3.8. Un enfoque estratégico de la evaluación

Una vez analizados todos los aspectos configuradores de la evaluación (definición, etapas, criterios, enfoque, tipo y ámbito), y a pesar de las dificultades que proponíamos al principio del capítulo y las que hemos ido encontrando al buscar un enfoque general de evaluación, consideramos que aún es posible desarrollar un enfoque estratégico para la evaluación. El cuadro que proponemos para un buen diseño e implementación de la evaluación de la promoción de exportaciones sería el siguiente.

Cuadro 3.6. Enfoque estratégico de la evaluación de la promoción de exportaciones

Enfoque de evaluación	Tipo de medición	Criterios					Propósito	
		Eficacia	Eficiencia	Pertinencia	Impacto	Viabilidad	Formativo	Justificativo
PYMES Características y necesidades	Cuantitativo							
	Cualitativo							
Programas	Cuantitativo							
	Cualitativo							
Proveedores	Cuantitativo							
	Cualitativo							
Macro	Cuantitativo							
	Cualitativo							

Fuente: Elaboración propia a partir de ITC (1999b)

En primer lugar se analizaría la empresa y sus necesidades, en cuanto a promoción y en cuanto a la forma y capacidad de entender e implementar la misma. El tipo de mediciones a realizar se centraría en conocer la pertinencia de la promoción de exportaciones, es decir si es la adecuada. También sería muy útil obtener información sobre como estas empresas utilizan y se benefician de distinta forma de los programas a su disposición en función de sus habilidades propias. En este apartado alguna referencia a las características que hacen que una empresa tenga éxito en su proceso de internacionalización sería muy interesante para los diseñadores de los

programas de promoción. Todos estos aspectos (ITC, 1999b) ayudarán además al organismo de promoción a comprender el impacto de la estrategia general.

En segundo lugar se evaluarían los programas de promoción, su eficacia, su eficiencia si es posible, y su viabilidad. Esta evaluación se complementaría con la de los proveedores y diseñadores de los programas, es decir los propios organismos de promoción. En este caso el intento de comprobar su eficiencia¹⁰¹ sería un ejercicio tremendamente didáctico y corrector, y podríamos encontrar sin dificultad tanto instrumentos de medición cuantitativos como cualitativos.

Un último nivel de evaluación que quedaría fuera de nuestra competencia sería el realizado en el ámbito de país¹⁰², extremadamente difícil en el corto o medio plazo, y extremadamente complejo por el número indeterminado de variables externas que influyen en sus resultados. En este caso consideramos que la medición del impacto con herramientas cuantitativas puede ser útil y su evaluación relativamente accesible si existen los recursos y voluntad política necesaria. El ITC (1999b) propone como alternativa que la evaluación macroeconómica sea una etapa final integradora de las anteriores en un contexto nacional amplio, cuyo objetivo de evaluación sea el de integrar a los distintos colectivos involucrados, y sobre todo comprometer al financiador.

Por último, tan sólo quedaría por determinar para cada caso concreto, y en función de los recursos y objetivos generales a conseguir cuales son las variables e indicadores a utilizar para cada uno de los cruces. En este enfoque de evaluación proponemos que no todos los aspectos deben ser evaluados. Además, algunos de los criterios no se pueden aplicar a todos los enfoques, por ejemplo, sería inconsecuente evaluar las características de las PYMEs, pero si que es necesario determinarlas, y ver si en el tiempo se han modificado en ellas determinados hábitos.

Cada creador de un sistema de evaluación de un país podría determinar en función de las características de su sistema de promoción, el alcance de evaluación y diseñar medidas específicas adaptadas tanto a dicho sistema como a las empresas destinatarias de la promoción (ITC, 2002a).

¹⁰¹ Eficiencia cuyos ratios de resultados/objetivos no tienen por que ser baremados al mismo nivel que los de las actividades estrictamente empresariales, ya que es necesario no perder de vista la idiosincrasia de la promoción pública.

¹⁰² Comunidad Autónoma, región, o cualquier zona específica destinataria de un Programa General de Promoción de exportaciones.

Recapitulando, conscientes de la inexistencia de una metodología concreta de evaluación de la promoción de exportaciones, la necesidad de medición es de tanta importancia que pese a la problemática que conlleva, existen en los países desarrollados numerosos intentos de evaluación y control de las acciones, tanto desde el lado de la administración (oferta) como desde el lado de la empresa (demanda o receptor). La necesidad de ser rigurosos en el planteamiento y en la fijación de objetivos de la evaluación, debe considerar además que la puesta en marcha de un sistema de evaluación efectivo debe ser continuo y sistemático, para poder así evaluar el impacto en el medio y largo plazo, de acuerdo con la necesidad de visión estratégica que se apuntaba para la promoción de exportaciones. Esta visión estratégica debe ampliarse también a otros aspectos de la evaluación como a la necesidad de un enfoque estratégico en el que la empresa sea el principal foco de atención a la hora de evaluar los programas y organismos, aunque no el único.

PARTE III
LA REPERCUSIÓN DE LA PROMOCIÓN DE
EXPORTACIONES EN LA COMUNIDAD
VALENCIANA

CAPITULO 4

Propuesta de un modelo de evaluación de
la promoción de exportaciones
para su aplicación a la Comunidad Valenciana

En este capítulo se va a presentar una propuesta de modelo de evaluación de la promoción exterior. Después de determinar los objetivos del modelo, se justificará la selección de los modelos de referencia, ya que el que se propone es un modelo basado en otros ya testados empíricamente. A continuación se analizará el universo sobre el que se testará el modelo, se seleccionará la metodología a utilizar, y se desarrollará proponiéndose además las hipótesis del mismo. Parte de este modelo se aplicará posteriormente empíricamente en una evaluación a un grupo de empresas de la Comunidad Valenciana que llevan varios años utilizando programas de promoción.

4.1. Propuesta de un modelo de evaluación de la promoción

En el capítulo precedente se ha propuesto un enfoque estratégico óptimo de evaluación y seguimiento de la promoción de exportaciones y se han estudiado también las limitaciones de llevarlo a la práctica desde el ámbito universitario en el que se enmarca este estudio. El objetivo de este capítulo será el de realizar una propuesta de modelo específico de evaluación adaptado a la promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana.

Para ello y de acuerdo con la propuesta de enfoque estratégico, y las limitaciones apuntadas, los criterios a evaluar serán la pertinencia y la eficacia; el enfoque de evaluación será el orientado a las empresas, gracias al cual se persigue tanto el conocer las características y necesidades de las PYMEs, como evaluar a los proveedores y los programas que en general ponen a disposición de las empresas, todo ello combinando herramientas de medición cuantitativas con cualitativas. En cuanto al ámbito de evaluación elegido, es el realizado desde la perspectiva de la empresa (demanda).

Adicionalmente, y para completar el desarrollo de este modelo tomaremos en consideración la propuesta de modelo de promoción de las exportaciones que realizábamos en el capítulo segundo, por el que considerábamos que para medir correctamente el efecto de la promoción exterior era necesario medir como esta influye en el éxito exportador de la empresa.

4.1.1. Objetivos de la evaluación

De acuerdo con lo analizado a lo largo de este trabajo, para desarrollar e implementar una correcta estrategia de promoción, en primer lugar hay que establecer los objetivos de la promoción¹⁰³. También hay que determinar los objetivos de la evaluación y diseñar o seleccionar los instrumentos para conseguir los objetivos. Un aspecto fundamental de esta estrategia es la selección de la forma de evaluar la promoción y su implementación.

¹⁰³ Hemos analizado a lo largo de este estudio que el principal objetivo de una política de promoción de exportaciones debe ser 1.) Satisfacer las necesidades de las empresas en sus procesos de internacionalización. Sin embargo, recientes corrientes de investigación recomiendan también 2.) Apoyar aquellos factores realmente impulsores del éxito exportador.

Sin embargo, al igual que los modelos que tomamos como referencia, nuestra hipótesis de partida se basa en la asunción de que habitualmente los organismos de promoción de exportaciones no diseñan los objetivos e indicadores para evaluar sus actuaciones en el momento de diseño de los objetivos de la promoción. Partiendo así del supuesto de que vamos a evaluar acciones o programas ya en funcionamiento, lo primero a realizar será definir los objetivos de la evaluación a realizar.

Hemos examinado que el objetivo de la evaluación es que esta se transforme en una herramienta útil que permita mejorar el impacto de la promoción sobre las empresas, a la vez que aumenta la eficacia de la promoción. Por tanto asumimos que desde los organismos que realizan promoción exterior se evalúa para:

1. Comprobar que se satisfacen las necesidades de las empresas. Mejorar el impacto sobre las empresas adaptándose a sus necesidades. Pertinencia (si cumple los objetivos para los que se creó).
2. Conocer si la promoción realmente impulsa el proceso de internacionalización (que no las exportaciones únicamente).
3. Si son eficaces los programas y como mejorar su eficacia. Aumentar también la calidad y la eficiencia. Conocer que opinión tienen los receptores y potenciales receptores de la promoción.

4.1.2. Selección de los modelos de referencia

A continuación se presentan los modelos que se han tomado como referencia para la elaboración de la propuesta de modelo que se va a aplicar en el estudio empírico, y se explican las razones para su elección reflejándose en el cuadro 4.1. sus principales características.

Estamos hablando de varios modelos, siendo la principal razón de no utilización de un único modelo de referencia, las carencias que ya se apuntaron sobre ellos en el capítulo tercero, y en especial el hecho de que los modelos estaban normalmente enfocados hacia la valoración de actividades puntuales, y los que por el contrario evaluaban el conjunto de los programas de promoción, no recogían de forma global los tres pilares principales de estudio que recogemos para nuestro modelo y que posteriormente desarrollaremos: las necesidades de las empresas y la adecuación de la promoción a las mismas, el papel de la promoción en el éxito exportador de la empresa, y la evaluación de los programas de promoción existentes.

En primer lugar presentamos el modelo de **Kotabe y Czinkota de 1992**, testado empíricamente, cuyo objetivo es el de obtener las necesidades de las empresas en materia de promoción, y comprobar si la oferta existente de promoción se adecua a dicha demanda, evaluando a la vez la eficiencia de las actividades de promoción en función de las etapas exportadoras de las empresas.

El segundo modelo que tomaremos como referencia es el de **Gençtürk y Kotabe de 2001**. Este es un modelo también testado empíricamente que de alguna forma continua y complementa el de Kotabe y Czinkota de 1992, ya que profundiza en el establecimiento de los determinantes del éxito exportador de las empresas, e introduce como novedad la exploración del papel que el uso de la promoción pública de exportaciones aporta al éxito exportador.

Cuadro 4.1. Modelos de evaluación seleccionados como guía

	Objetivo	Hipótesis	Testado empíricamente	Instrumentos de promoción testados	Aportación	Carencias
Kotabe y Czinkota 1992	-Cuales son las necesidades reales de las empresas -Necesidad de una política de promoción -Adecuación entre la oferta promocional y las necesidades de las empresas	-Las necesidades de ayuda de las empresas varían en función de la etapa del proceso de internacionalización. -La oferta de promoción no siempre se adecua a las necesidades de la empresa	Si 162 empresas EE.UU.	Adecuación de las necesidades con los instrumentos de promoción: -Logística -Procedimientos legales -Servicios a la exp. -Promoción de ventas -Conocimiento de los mercados	-Contempla la relación etapa de internacionalización-necesidades de ayuda -Justifica la promoción sobre la base de la competitividad -Aporta una metodología para comparar los esfuerzos públicos con las necesidades empresariales	No contempla las etapas más avanzadas del proceso de internacionalización (inversión directa)
Gençtürk y Kotabe, 2001	Establecer los determinantes del éxito exportador de las empresas y explorar el papel que el uso de la promoción de exportaciones juega en el proceso.	1. El compromiso exportador esta positivamente relacionado con su éxito tanto en eficiencia, eficacia y posición competitiva 2. El utilizar programas de promoción por las empresas esta positivamente relacionado con la eficiencia y su posición competitiva pero no tendrá impacto directo sobre su eficacia	Si 162 empresas EE.UU.	- Éxito exportador - 14 programas de promoción de exportaciones	Impacto de la promoción pública en el resultado o éxito exportador de las empresas exportadoras	-El estudio es cross-section -Dimensiones del éxito exportador

Fuente: Elaboración propia

Estos dos modelos se complementarán principalmente con las aportaciones de Alonso y Donoso (1996,2000), y los modelos de Naidu y Rao (1993), Amposah et al. (1997) y Moini (1998), cuyas principales características y aportaciones pueden revisarse en el cuadro 3.4. del epígrafe 3.2.2..

Las aportaciones de todos estos modelos pueden servir de base para definir un modelo sencillo que nos permita extraer conclusiones de la utilización de los instrumentos públicos de promoción de exportaciones en función de la etapa exportadora en la que están las empresas de la Comunidad Valenciana.

4.1.3. Desarrollo del modelo

En este apartado vamos a ir definiendo una propuesta de modelo, determinando la aplicación realizada de los modelos de referencia.

Teniendo en consideración el cuadro 3.6. en el que se realizaba una propuesta de enfoque estratégico de evaluación de la promoción, para poder conseguir los tres objetivos definidos para nuestro modelo (comprobar que se satisfacen las necesidades de las empresas, conocer si la promoción realmente impulsa el proceso de internacionalización, y conocer si son eficaces los programas y como mejorar la eficacia, conociendo la opinión tienen los receptores y potenciales receptores de la promoción), será necesario:

Con relación a las PYMES

1. **Identificar las necesidades** de promoción exterior de las empresas teniendo en cuenta las peculiaridades de cada una (para lo que será necesario segmentar por etapas del desarrollo exportador y por otras características específicas de las empresas)

Con relación a los PROGRAMAS Y PROVEEDORES

2. Comprobar si dichas necesidades se pueden atenuar con asistencia pública.
3. Estudiar la **coincidencia de las necesidades** con la oferta existente de promoción.
4. Determinar los **factores asociados a un mayor éxito exportador** de las PYMES de la Comunidad Valenciana.

5. Estudiar el grado de **influencia de la promoción sobre el éxito exportador o internacionalizador** de las empresas.
6. Valorar la **eficacia de la Promoción**. Realizar una valoración empresarial de los programas utilizados, así como de los proveedores de la propia promoción.
7. **Conocer el grado de uso y conocimiento de los programas y organismos de promoción**

De acuerdo con este modelo estamos combinando dos tipos de mediciones distintas, la evaluación de la promoción exterior, y la medición del resultado o éxito exportador de las empresas, ya que consideramos, tal y como se justificaba en el capítulo segundo, que uno de los aspectos de la evaluación de la promoción exterior debe ser la medición del éxito exportador desde dos perspectivas distintas:

- la medición del resultado o éxito exportador¹⁰⁴ logrado por la utilización de la promoción exterior
- conocer mejor que incrementa el éxito exportador para poder diseñar las medidas de promoción más adecuadas en cada caso.

En el cuadro siguiente (4.2.) se detallan las características y variables del modelo que proponemos. En él, para cada uno de los objetivos de la evaluación, se obtienen determinados factores a evaluar (columna I). Para evaluar estos factores será necesario obtener unas informaciones determinadas (columna II), lo que se realizará interrogando a las empresas sobre las variables que se apuntan en la columna III de dicho cuadro.

En cuanto a las variables, es necesario apuntar que a pesar de que son diversas las seleccionadas por los distintos autores, no todas se van a tomar en consideración a la hora de plasmarlas en el modelo y posteriormente en el cuestionario, por distintas razones, entre las que se encuentran las limitaciones propias de la investigación empírica a realizar, y la adaptación al universo y contexto del estudio. No obstante, y por regla general, se han seleccionado aquellas, en **negrita**, que han sido testadas en los modelos tomados como referencia, o en su defecto, son las más aceptadas habitualmente por los estudiosos de la promoción.

¹⁰⁴ En el modelo que vamos a testar sólo indirectamente (a través de las características de las empresas) se pregunta por los factores que contribuyen al éxito en las operaciones de exportación. Ya que no es el objetivo principal del estudio la evaluación de los factores que afectan al éxito. exportador sino si los programas de promoción son uno de ellos o afectan positivamente a dichos factores.

Cuadro 4.2. (a) Objetivos, factores a evaluar y variables de un modelo de evaluación de la promoción exterior

FACTORES A EVALUAR(I)	INFORMACIÓN A OBTENER (II)	VARIABLES ¹⁰⁵ (III)	
1^{er} objetivo: Comprobar que se satisfacen las necesidades de las empresas			
1. Identificar las necesidades de promoción exterior de las empresas teniendo en cuenta las peculiaridades de cada una (para lo que será además necesario segmentar por etapas del desarrollo exportador y por otras características específicas de las empresas)	1.1. Características de las empresas	Tamaño, sector, etc...	
	Compromiso exportador	1.2. Características organizativas empresas - Experiencia internacional - Alcance de la exportación - Intensidad tecnológica	Existencia departamento de promoción Nº años exportando Nº transacciones anuales ¹⁰⁶ Tipos de clientes ¹⁰⁷ Nº de países de exportación
		1.3. Características de la dirección - Educación - Habilidad exportadora - Orientación internacional de los directivos	Nivel educativo Conocimiento de técnicas de exportación (de 1 a 5) Conocimiento idiomas Viajes al extranjero Vivido en el extranjero Interesados en otras culturas
		1.4. Capacidades - Planificación de marketing - Financiación para exportación - Capacidad de cooperar	Si lleva a cabo planificación (1 a 5) Si la financiación de la exportación constituye un problema que ha limitado su compromiso en marketing de exportación ¹⁰⁸ Si existe cooperación¹⁰⁹ con el distribuidor extranjero en actividades de marketing
	1.5. Problemas externos/internos en la internacionalización	Relación de problemas¹¹⁰ y asignación de importancia a cada uno de ellos.	
	1.6. Necesidades de promoción	Relación de programas de promoción que utiliza Programas de promoción que desearía	
2. Comprobar si dichas necesidades se pueden atenuar con asistencia pública	2.1. Capacidad de la promoción para resolver el problema (perspectiva empresarial)	Índice del valor del apoyo¹¹¹	

¹⁰⁵ En negrita las finalmente incorporadas al cuestionario

¹⁰⁶ Esta variable consideramos que tan sólo es de utilidad cuando se comparan empresas similares en cuanto a sector o producto.

¹⁰⁷ Id.

¹⁰⁸ Debido a las limitaciones que creemos debemos imponernos en el número de variables a testar, esta variable no la tendremos en consideración por considerar la anterior y posterior más significativas sobre la base de los estudios revisados.

¹⁰⁹ Tal y como hemos puesto de manifiesto a lo largo de este trabajo, consideramos tan importante la variable de la cooperación, que vamos a ampliarla, tal y como hace Yeoh (2000) a otros ámbitos además del de distribuidor: proveedores, clientes, organismos.

¹¹⁰ Ver anexo nº 3 en el que se relacionan los problemas considerados en el modelo de acuerdo con los siguientes autores: Hibbert, 1990; Seringhaus y Rosson, 1991a, Barceló, 1998, Alonso y Donoso, 1987; Czinkota, 1982; Kotable y Czinkota, 1992, Esteruelas y Díaz, 1993, Katsikeas y Morgan, 1994.

¹¹¹ Kotabe y Czinkota, (1992).

3. Estudiar la coincidencia de las necesidades con la oferta existente de promoción	3.1. Conocer la oferta de promoción	Relación de programas de promoción
	3.2. Cruce e identificación posibles brechas ¹¹²	Relación de organismos Relación de Programas Identificar posibles ausencias de programas deseados por las empresas, o solicitud de mas recursos para determinados programas u organismos.

Para la consecución del primer objetivo, comprobar que se satisfacen las necesidades de las PYMEs, será necesario en primer lugar identificar dichas necesidades de promoción teniendo en cuenta, por un lado sus peculiaridades, para lo que se estudiarán con detenimiento las características de las empresas, no sólo las generales (tamaño, sector, etc.) sino también las organizativas, directivas y capacidades, de forma que seamos capaces de conocer su relación con el compromiso exportador. También será necesario determinar y cuantificar la importancia de los problemas que tienen en sus procesos de internacionalización, así como el grado en que consideran que la promoción puede o no apoyarles en minimizar los mismos. Para ello se aplicará el índice del valor del apoyo desarrollado por Kotabe y Czinkota (1992):

$$\text{Índice del valor al apoyo}_{ij} = \frac{\text{DIFF}_{ij} \times \text{EXPECT}_{ij}}{\sum \sum (\text{DIFF}_{ij} \times \text{EXPECT}_{ij})} \times 100$$

$$\sum \sum (\text{Índice del valor al apoyo}_{ij}) = 100$$

i = problemas

j = etapa exportadora

DIFF = ratio de dificultad en cada una de las áreas problemáticas (1 a 5 = mayor dificultad)

EXPECT = nivel de expectativas del apoyo público (1 a 5 = puede ser de gran apoyo)

Por ultimo, se estudiará si la actual oferta de promoción coincide con la demanda de promoción por parte de las empresas.

¹¹² Kotabe y Czinkota (1992) elaboraron un índice para conocer la asignación de los recursos del organismo de promoción en cada una de las áreas de promoción deseada por las empresas. Este índice sólo parece útil para el caso de que las empresas puedan recibir promoción de uno o dos organismos, ya que si son muchos los organismos el índice sería inoperativo.

Cuadro 4.2. (b) Objetivos, factores a evaluar y variables de un modelo de evaluación de la promoción exterior

2º objetivo: Conocer si la promoción realmente impulsa el proceso de internacionalización		
4. Determinar los factores asociados a un mayor éxito exportador de las PYMEs valencianas.	4.1. Medidas del éxito ¹¹³ o resultado exportador ¹¹⁴ <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia (<i>rentabilidad export.</i>) - Eficacia (<i>propensión exportadora</i>)¹¹⁵ - Posición competitiva (<i>adaptabilidad</i>) 	Contribución de la X a los beneficios en relación a las vtas. interiores Rentabilidad percibida de las actividades de exportación Incremento pasado y/o esperado¹¹⁶ de la propensión exportadora¹¹⁷ (%X/vtas) Incremento de la exportación Incremento esperado de la exportación Contribución¹¹⁸ de la exportación... <ul style="list-style-type: none"> - al crecimiento de la empresa - a la calidad total de la gestión empresarial - a hacer a la empresa más competitiva
5. Estudiar el grado de influencia de la actual promoción sobre el resultado exportador o internacionalizador de las empresas	5.1. Influencia de la promoción sobre el éxito del proceso de internacionalización	Contribución de la promoción¹¹⁹: <ul style="list-style-type: none"> - al crecimiento de la empresa - a la calidad total de la gestión empresarial - a hacer a la empresa más competitiva Asignación de puntuación al desarrollo exportador positivo durante los últimos 5 años y valoración de la influencia de los programas de promoción sobre ese desarrollo.

Para la consecución del segundo objetivo, es decir para conocer si la promoción realmente impulsa el proceso de internacionalización se determinarán en primer lugar los factores asociados a un mayor éxito por parte de las PYMEs de la Comunidad Valenciana. Para ello, siguiendo a Gençtürk y Kotabe (2001) hemos adoptado una visión multidimensional del éxito exportador en la que la eficiencia, eficacia y posición competitiva representan las dimensiones consideradas más importantes para el éxito exportador, de forma que incrementos secuenciales del compromiso

¹¹³ Las variables normalmente utilizadas por los economistas como significativas para explicar la exportación de las empresas (tamaño, economía de escala, diferenciación de productos, tecnología..) no son relevantes a la hora de explicar el comportamiento exportador. Influyen en la "decisión" de exportar, pero no en su implicación o regularidad en la exportación (Alonso y Donoso, 2000).

¹¹⁴ Gençtürk y Kotable, 2001, Alonso y Donoso 2000, Styles 1998.

¹¹⁵ Aunque esta medida es propuesta por Gençtürk y Kotable (2001), otros autores como Crick (1995) ya apuntaban la necesidad de considerar los cambios en el tiempo y preguntar a las empresas sobre los resultados o comportamiento anterior junto con la percepción de sus actividades futuras.

¹¹⁶ Aunque Gençtürk y Kotable, (2001) crean un índice de eficacia que tiene en cuenta tanto la propensión pasada como el incremento esperado, esta última fue finalmente la utilizada en nuestro modelo.

¹¹⁷ Factores asociados a un mayor éxito exportador (Melle y Raymond 2001): Ante la imposibilidad de medir la competitividad internacional de las empresas vía costes se mide a través del volumen de exportaciones sobre la cifra de ventas de la empresa, entendiendo que una empresa ganará competitividad internacional si ese ratio se incrementa con el paso del tiempo.

¹¹⁸ Gençtürk y Kotable, 2001

¹¹⁹ Id.

exportador se asocian con incrementos significativos en eficiencia en términos de rentabilidad, en eficacia en términos de crecimiento esperado de las exportaciones, y en posición competitiva.

En segundo lugar, para determinar la influencia de la promoción de exportaciones sobre el éxito exportador, mediremos de nuevo las tres dimensiones apuntadas. Sin embargo, dado que no esta suficientemente contrastado empíricamente la idoneidad de estas medidas, realizaremos complementariamente una aproximación preguntando directamente a las empresas como y en que medida ha contribuido la promoción, sobre determinados aspectos de su desarrollo empresarial como, al crecimiento, a la calidad total y a hacer la empresa más competitiva, siendo estos los únicos aspectos, bajo la denominación de posición competitiva, que Gençtürk y Kotabe demostraron empíricamente que afectaban directa y positivamente al éxito exportador.

Cuadro 4.2. (c) Objetivos, factores a evaluar y variables de un modelo de evaluación de la promoción exterior

3^{er} objetivo. Conocer que opinión tienen los receptores y potenciales receptores de la promoción		
6. Eficacia de la Promoción y Valoración empresarial de los programas y de los proveedores	6.1.Comparación beneficios esperados con obtenidos	Índice de eficacia¹²⁰
	6.2.Programas	Utiliza o utilizaría
	6.3.Organismos	Cuantificación de la promoción Valoración sobre su eficacia
7. Conocer el grado de uso y conocimiento de los programas y organismos de promoción	7.1.Conocimiento de los programas	Relación de programas de promoción que conoce Organismos de promoción que conoce
	7.2.Conocimiento de los organismos	
	7.3.Grado y frecuencia de utilización de la promoción si la utiliza	Índice de utilización¹²¹ (intensidad)
	7.4.Grado de uso	Ver cuestionario¹²² Motivos de no utilización

Y por último, entramos en el tercer objetivo, conocer la opinión de los receptores de la promoción sobre la misma, es decir lo que es la evaluación propiamente dicha, y tal y como proponíamos en el enfoque estratégico, la evaluación de los programas y los organismos.

¹²⁰ Este índice está adaptado del índice del valor del apoyo que utilizan en el modelo Kotabe y Czinkota (1992). Consiste en comparar los beneficios que esperaban las empresas de la utilización de los programas de promoción, con lo que consideran que han obtenido una vez utilizados los programas.

¹²¹ Existe un índice para la intensidad del uso pero no para la frecuencia (Gençtürk y Kotabe, 2001)

¹²² Un valor de ventas elevado no es buen indicador del uso de los programas de promoción (Amposah et al., 1997) sin embargo, las opiniones favorables de las empresas hacia la promoción y el crecimiento de la empresa si que son indicadores positivos del uso de la promoción.

Para ello, en primer lugar aspiramos a conocer la eficacia y la valoración empresarial tanto de la propuesta general de programas como de cada uno de los organismos. Al ser un análisis a posteriori y conscientes de que para la medición de la eficacia tiene que existir un antes y un después, intentaremos paliar esta dificultad comparando los beneficios que esperaban las empresas de la promoción, con lo que realmente han obtenido. Esto se complementará con la opinión de las empresas sobre su percepción de la eficacia de los distintos organismos.

El conocimiento de la eficacia y la valoración empresarial lo completaremos con el conocimiento del grado de uso y conocimiento de los programas por parte de las empresas destinatarias a la vez que demandantes de la promoción.

4.1.4. Hipótesis del modelo

Las hipótesis de trabajo que se proponen para testar el modelo se han tomado de los distintos y contrastados modelos que se han ido revisando a lo largo del estudio. Estas hipótesis se han clasificado en dos grupos. En el primero se presentan aquellas hipótesis relativas a las características de las empresas usuarias de la promoción y a los determinantes del éxito exportador. El segundo grupo se centra ya en la evaluación de la promoción de exportaciones propiamente dicha, y en él distinguimos las hipótesis relativas a:

- necesidades
- cruce oferta con demanda
- grado de conocimiento y uso
- eficacia de la promoción

Grupo 1: Sobre características y éxito exportador de las empresas

1. La habilidad directiva es más importante que la disponibilidad de financiación e información para avanzar en el proceso de internacionalización (Kotable y Czinkota, 1992).
2. Es el software empresarial (organización, estrategia y motivación de los directivos) lo que determina la intensidad con que la empresa se vincula a los mercados internacionales (Alonso y Donoso 1998).

3. Los factores relacionales (capacidad de relacionarse) influyen tanto en las ventajas competitivas como en el éxito exportador de las empresas (Yeoh 2000, Bell 1994, Wilkinson et al. 2000, Ling Yee y Ogunmokum 2001).

4. El compromiso exportador de la empresa esta positivamente relacionado con su éxito en términos de eficiencia, eficacia y posición competitiva (Gençtürk y Kotabe, 2001).

4.a. La rentabilidad exportadora (rentabilidad exportación/rentabilidad ventas interiores) incrementa a lo largo de las distintas etapas exportadoras (Kotabe y Czinkota, 1992).

4.b. La ventaja competitiva de la exportación (como la exportación mejora las ventas, la dirección y la posición competitiva) aumenta conforme avanzamos en los estadios exportadores.

Grupo 2: Sobre programas y organismos de promoción

5. Las necesidades de promoción de las empresas varían en función de las características: tamaño, etapa, sector, aptitudes y actitudes de la dirección.

6. Existe un desencuentro entre las necesidades de las empresas y el apoyo público ofertado (Kotabe y Czinkota, 1992).

7. El Grado de conocimiento de los programas es por lo general bajo (Moini, 1998, Naidu y Rao 1993).

7.a. A mayor conocimiento de los programas, mayor utilización de los mismos (Moini, 1998).

7.b. A mayor experiencia , mayor probabilidad de que utilicen la promoción (Amposah et al., 1997).

7.c. El nivel de uso de los servicios públicos de promoción depende de la filosofía directiva de la empresa (Davar y Wheeler, 1992).

8. La eficacia en la utilización de los programas de promoción pública está directamente relacionada con la capacidad de los directivos (Davar y Wheeler, 1992).

9. La utilización de los programas de promoción no incrementa la eficacia (crecimiento de exportación) ni la rentabilidad de la exportación, pero si afecta al éxito exportador a través de la mejora de su posición competitiva (Gençtürk y Kotabe, 2001).
10. Niveles altos de compromiso exportador, y niveles altos de uso de la promoción, implican una mayor rentabilidad relativa de la exportación (Gençtürk y Kotabe, 2001).
11. Las opiniones favorables de las empresas hacia la promoción y hacia el crecimiento de la exportación son indicadores positivos del uso de la promoción (Amposah et al., 1997).
12. Los organismos más eficaces son los más próximos a las empresas.
13. Los beneficios derivados de la utilización de los programas de promoción son más indirectos que directos.

4.2. Metodología de investigación

Una vez propuesto un modelo de evaluación de la promoción y teniendo en cuenta las características del universo en el que se quiere testar el modelo (empresas y organismos y programas), analizaremos a continuación la metodología a utilizar.

La metodología de esta investigación, cubre los aspectos relacionados con la determinación de la población, la selección y composición de la muestra, la técnica de recogida de información y el tratamiento de la misma; aspectos todos que son tratados a continuación.

4.2.1. Selección de la metodología de referencia.

Tal y como se apuntaba en epígrafes precedentes, dada la inexistencia de un cuerpo metodológico generalizado para la evaluación de promoción de exportaciones, tomaremos como referencia la metodología adoptada y testada por los distintos

investigadores. Reflejamos en el cuadro siguiente un resumen de la metodología adoptada por los modelos de referencia que previamente han sido seleccionados y debidamente justificados.

Cuadro 4.3. Metodología de los modelos de referencia de evaluación de la promoción

MODELO	INICIALMENTE SEGMENTAN POR			MUESTRA Y METODOLOGÍA UTILIZADA				
	Etapas internacinalización	Producto/sector	Tamaño	Nº empresas	% respuestas	Cuestionario	Escalas	Técnicas utilizadas
Kotable y Czinkota 1992	5 etapas	NO	NO	162 empresas EE.UU.	36%	Pretest 20 empresas	Likert Múltiple Item Measures	ANOVA
Naidu y Rao 1993	4 etapas	NO	PYMES	777 empresas Wisconsin	33%	Pretest Cuestionario por correo	Likert Múltiple Item Measures	Análisis bivariante Análisis de varianza
Amponsah, Adu-Nyako y Pick 1997	2 etapas	SI	NO	84 empresas agroalimentarias de Carolina	22%	Correo	Likert Múltiple Item Measures	LOGIT P
Moini 1998	4 etapas	SI	PYMES	111 PYMEs de Wisconsin	31%	Pretest Correo	Likert Múltiple Item Measures	MANOVA
Gençtürk y Kotabe, 2001	5 etapas	NO	NO	162 empresas EE.UU.	32%	Pretest profesionales de promoción - 20 empresas correo	Múltiple Item Measures	Análisis factorial Análisis de varianza

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Segmentación

Como comprobamos en el cuadro 4.3. los cinco modelos seleccionados segmentan por etapas¹²³, por considerar que varían las necesidades y/o percepciones de las empresas en función de la etapa en la que se encuentren. Aunque los dos principales modelos guía segmentan en cinco etapas, en principio nosotros definiremos tres etapas (explorador/experimentado/muy experimentado) por las dos razones que se exponen a continuación.

¹²³ O por grado de compromiso exportador, índice más completo y más considerado, aunque parcialmente, en investigaciones recientes

En primer lugar, consideramos muy importante la observación de Crick (1995) de que cuantas más etapas se especifiquen en el proceso, menores diferencias existirán entre los grupos, y por tanto mayor dificultad existirá en observar la heterogeneidad entre grupos. Un número reducido de etapas facilita la observación de la heterogeneidad, por lo que aunque es probable que la reducción del número de etapas por parte de los investigadores implique algún grado de subjetividad, es importante que las empresas de cada etapa sean diferentes. No obstante, Crick que estudia con detenimiento el número de etapas utilizadas por los distintos autores, plantea importantes dudas sobre la utilidad de desarrollar un enfoque estandarizado, al contrario, propone adaptarse a cada caso concreto.

La segunda razón que nos lleva a reducir el número de etapas se debe a que el modelo que presentamos busca evaluar únicamente a las empresas que utilizan o han utilizado promoción de una forma constante o intensa, es decir que la conocen bien y no están por tanto en las primeras etapas del proceso de internacionalización.

Que el modelo que presentamos se centre en el estudio de las empresas en etapas más avanzadas del proceso de internacionalización no implica que no consideremos al resto de empresas (que son de acuerdo con el análisis que realizábamos en la primera parte del estudio las que más necesitaban el apoyo), ya que la experiencia de las más exportadoras en cuanto a su uso y percepción de la promoción se puede aplicar a la hora de diseñar los programas para las menos exportadoras, eso sí, teniendo en cuenta que sus necesidades cara a la promoción son diferentes.

4.2.3. Población y selección de la muestra

El objetivo es conocer la valoración que hacen las empresas de la Comunidad Valenciana de los programas de promoción de exportaciones, por lo que la población la constituirán empresas ya exportadoras de la Comunidad Valenciana, que utilicen o hayan utilizado programas de promoción, por lo que no se considera objetivo muestral el grupo de empresas de las etapas de bajo o nulo nivel exportador. Se ha desestimado el utilizar a este grupo de empresas, a pesar de que en el mismo pueden existir receptores de programas de promoción que no hayan obtenido resultados, dado el elevado número de empresas y su dispersión en cuanto a características y su micro tamaño en la mayor parte de ocasiones.

Debido a la dificultad (por su confidencialidad) de conseguir de los organismos de promoción relaciones de empresas que hubiesen utilizado los distintos programas de promoción, se seleccionaron de los listados de empresas exportadoras de las Cámaras de Comercio¹²⁴ de las provincias de Alicante, Castellón y Valencia, a aquellas empresas que tuviesen una mínima capacidad de exportación, de forma que la probabilidad de que hubiesen utilizado algún programa de promoción se veía incrementada, de acuerdo con los resultados de diversos estudios empíricos (Amposah et al., 1997). La capacidad de exportación se determinó escogiendo empresas cuyo valor de ventas anual fuera superior a 750 millones de pesetas, y la probabilidad de que hubiesen utilizado servicios de promoción fijando, por una parte, su valor mínimo de exportación en 100 millones de pesetas anuales, y por otra, seleccionando sólo aquellas empresas que ya hubiesen exportado un mínimo de 5 años.

Se eliminaron de los listados aquellas empresas de tamaño grande que pudieran distorsionar los resultados de la investigación, así como la mayoría de las cooperativas de 1^{er} grado.

El perfil de empresas requerido fue por tanto el siguiente:

- ⇒ PYMES exportadoras de la Comunidad Valenciana
- ⇒ Cualquier sector de actividad productiva¹²⁵
- ⇒ Valor de ventas >750 millones de pesetas
- ⇒ Valor de exportación >100 millones de pesetas
- ⇒ N^o de años exportando: mínimo 5 años.

Para determinar el número de empresas a entrevistar en cada provincia se tuvo en cuenta, el peso específico de la misma en la exportación de la Comunidad Valenciana, ponderado por el sector o número de empresas exportadoras y los sectores con mayor importancia exportadora. En la tabla siguiente se presentan el número de empresas que cumplían las características¹²⁶, la ponderación, y en la última columna el

¹²⁴ Cd Directorio De Empresas De Comercio Internacional 2000. Consejo Superior de Cámaras de Comercio - IVEX

¹²⁵ Se consideraron sólo empresas con actividad de fabricación o ensamblaje, no obstante si que se incluyeron a las empresas comercializadoras propiedad de las fabricantes. No se han estudiado a las empresas de los sectores primarios y terciarios, a pesar de su creciente compromiso en la expansión internacional, debido a la propia idiosincrasia de sus procesos de internacionalización, tal y como justifican Leonidou y Katsikeas (1996)

¹²⁶ En los listados de empresas se detectaron durante la investigación numerosos errores, por lo que este número de empresas puede no ser demasiado real.

número total de empresas entrevistadas de cada provincia, el cual difiere ya que al final fue posible realizar más entrevistas que las inicialmente previstas. En definitiva, la muestra la componen el 26% del universo a estudiar.

Cuadro 4.4. Población y muestra

Provincia	Número de empresas que cumplen características	Sectores	Número de empresas a entrevistar	Total empresas entrevistadas	
				nº	s/población
Alicante	98	Calzado, cuero y componentes calzado, juguete, alfombras e hilados, mármol y piedras, sector agroalimentario, otros.	30	35	36%
Castellón	54	Azulejo, esmaltes, otros	20	20	37%
Valencia	288	Agroalimentario y vinos, mueble e iluminación, textil, cuero y confección, maquinaria y bienes de equipo, productos intermedios ¹²⁷ , productos eléctricos y electrónicos, químico y plástico, pinturas, perfumería, madera (carpintería, construcción...), vidrio, menaje del hogar, metal de consumo (bronces, joyería) y otros.	50	59	21%
Total	440	Multisectorial	100	114	26%

4.2.4. Cuestionarios y pre-test

Los modelos guía seleccionados, están en cuanto a la metodología utilizada, en la misma línea que otros estudios, ya que la mayor parte de las investigaciones llevadas a cabo, sobre la evaluación de la promoción exterior en el ámbito de empresa, utilizan cuestionarios estructurados, habitualmente remitidos por correo (Seringhaus y Rosson, 1991c). Previo al envío de los cuestionarios, normalmente se han pulido estos a través de la realización de pre-test con expertos, empresas o profesionales.

Tomando como referencia el cuadro 4.2. del modelo de evaluación propuesto, se desarrolló el cuestionario de recogida de información. Para cribarlo y adaptarlo a las características de la población objeto de estudio se mantuvieron consultas con personal de las agencias promoción de la Comunidad Valenciana. Se realizó un pretest a 10 empresas de diferentes características, sectores y etapas en la internacionalización y grado de utilización de la promoción de exportaciones. Se

¹²⁷ Herramientas, metales, ferretería, cerrajería

presentó también el cuestionario a profesionales de la promoción de exportaciones para recibir sus sugerencias de modificación. Los resultados de este pretest produjeron diversos cambios en el cuestionario, los cuales ya están contemplados en el cuestionario final que se presenta en el anexo número cinco.

Como se aprecia en el cuestionario, la mayor parte de las preguntas son preguntas cerradas, y aunque el método de recogida de información seleccionado fue finalmente la entrevista personal, determinadas preguntas se plantearon de manera abierta con el propósito de obtener mayor riqueza en las contestaciones. Es el caso de la pregunta número 11 por la que se solicitaba a las empresas que indicaran aquellos programas de promoción que desearían que estuviesen a su disposición y que actualmente no aparecen en la oferta de ningún organismo a su alcance.

En el cuestionario se recogen preguntas con posibilidades de respuesta única, o múltiple. En los casos en que ha sido necesaria la utilización de escalas, se utilizaron escalas Likert, todas de cinco puntos con el fin de homogeneizar y facilitar al exportador el completar el cuestionario.

El cuestionario constaba de 25 preguntas, distribuidas por temática de la siguiente forma:

- ☞ Siete preguntas sobre las características de las empresas (1 a 7, 14) y cinco sobre las características del principal directivo de exportación (20 a 25), de forma que posteriormente se pudieran clasificar las empresas con el objetivo de conocer su compromiso exportador y su influencia sobre su percepción de la promoción.
- ☞ Una pregunta sobre la problemática de la exportación (12), necesaria para identificar las necesidades de promoción de las empresas y conocer si la promoción existente se adecua a dichas necesidades.
- ☞ Tres preguntas sobre los beneficios de la exportación para la empresa (13,14,17) para poder conocer los factores asociados a un mayor éxito exportador y ver la influencia de la promoción sobre el mismo.
- ☞ Siete preguntas para conocer la opinión de las empresas sobre la promoción utilizada (8 a 11, 16, 18,19).

4.2.5. Procedimiento

La información se recabó a través de la realización de entrevistas personales en lugar del envío de cuestionarios por correo. Pese a que este último era el método preferentemente utilizado en la mayor parte de los modelos utilizados y seleccionados, las razones para ello fueron las siguientes:

1. En primer lugar debido a que coincidimos con la afirmación de Seringhaus y Rosson (1991c) de que si el investigador busca estudiar el papel jugado por los organismos de promoción en la toma de decisiones de la empresa, es preferible un número menor de entrevistas que mayor de cuestionarios. También porque nos permitía profundizar más en los aspectos cualitativos de la evaluación, sobre todo en los temas de aptitudes y actitudes de la dirección, hacia y provocadas por la promoción de exportaciones.
2. La dificultad que entrañan algunas de las preguntas del cuestionario, ya que se intenta recoger en el mismo cuestionario, e incluso en la misma tabla, conceptos distintos (evaluación del éxito exportador y evaluación de los programas de promoción).
3. El elevado número de cuestionarios que reciben las empresas de la Comunidad Valenciana a lo largo del año hace disminuir la probabilidad de respuesta.
4. El hecho de ser entrevistas personales nos permitía verificar todos los datos sobre las características de la propia empresa, así como nos asegurábamos la persona idónea para responder, siendo por tanto necesarios un número menor de cuestionarios.

Las entrevistas se realizaron entre noviembre de 2001 y enero de 2002 y a las empresas entrevistadas se les garantizó la confidencialidad de sus resultados personales y se les ofreció remitirles un resumen del estudio una vez este finalizado.

4.2.6. Tratamiento de la información

El conjunto de la información recogida se trató con técnicas estadísticas univariantes, bivariantes y multivariantes. Las técnicas univariantes se utilizaron para la obtención de frecuencias y medias que suministraron una primera idea de la distribución de las variables.

Entre las técnicas multivariantes, se utilizó, como veremos, tanto métodos de interdependencia, como es el caso del análisis cluster para agrupar a las empresas de la muestra, como métodos de dependencia, como fue el caso del análisis de varianza, para aquellos casos en que las variables independientes eran categóricas.

Se utilizó la prueba t de Student, tanto sobre proporciones como sobre medias, para realizar contrastes de significación sobre las muestras independientes. En particular buscando la existencia de diferencias significativas (del 95% al 99%) entre los distintos grupos de empresas previamente clasificados en etapas exportadoras.

En determinados casos se utilizaron las pruebas ANOVA para detectar la existencia de diferencias significativas entre los grupos. En estos casos no se utilizó la prueba de la t, no por su no validez, sino por la preferencia y persistencia de uso de las pruebas ANOVA por los distintos modelos utilizados como referencia, lo que nos permitía comparar la magnitud de nuestros resultados con los de ellos.

Los programas utilizados para el tratamiento de la información obtenida de los cuestionarios fueron el *EXCEL* para la obtención de gráficos y tablas, el *SPSS* para la realización del cluster y el *Gandia Barbwin 5.1.* para el tratamiento del resto de la información.

4.3. Análisis del Universo: la Comunidad Valenciana

Con el objetivo de conocer el universo objeto de estudio, damos a continuación unas pinceladas sobre las características de las empresas de la Comunidad Valenciana y los programas de promoción que tienen a su disposición¹²⁸.

4.3.1. La demanda: problemática específica de las empresas de la Comunidad Valenciana

De la tabla número 4.1. elaborada con los datos facilitados en el 2000 por el Consejo Superior de Cámaras se desprende que la propensión exportadora de la Comunidad Valenciana, es decir, el número de empresas exportadoras sobre el total de empresas

¹²⁸ Para un mayor detalle se puede consultar Fayos (2000) para las empresas y (2001) para los programas de promoción.

(29%) es mayor que la media española (24%). Sin embargo, es mucho menor, en valor, la exportación media de las empresas individualmente. La razón es que las empresas de la Comunidad Valenciana aún presentando las mismas características que las empresas españolas¹²⁹, PYMEs familiares en su mayor parte, de tamaño pequeño, estructura financiera débil, exportadoras pero no inversoras en el exterior, ven en algunos aspectos agravadas sus debilidades debido a la estructura sectorial de la exportación.

Tabla 4.1. La empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana

	Comunidad Valenciana	España
Nº de Empresas exportadoras en 1998	8.852	54.873
<i>% s/ total</i>	<i>16,1%</i>	<i>100%</i>
Nº de Empresas que exportan regularmente ¹³⁰	4.560	26.132
<i>% s/ total</i>	<i>17,4%</i>	<i>100%</i>
Propensión exportadora (% empresas exportadoras/ total empresas)	28,7%	23,9%
Exportación media (millones de pesetas)	201	245
Exportación media sin las 4 mayores (mill.ptas.)	156	178
Grado de concentración en empresas ¹³¹	22,7	27,6
Índice de especialización en capítulos ¹³²	108,6	100,0

Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España (2000b).

A continuación se presentan las conclusiones de diversos estudios sobre las características de las empresas exportadoras de las Comunidad Valenciana que nos ayudarán a completar el perfil de las mismas:

- ☞ La empresa exportadora¹³³ de la Comunidad Valenciana (Calderón¹³⁴ y Mollá, 1992) tiene una clara vocación de salida la exterior, pero, con la excepción de

¹²⁹ Para un análisis pormenorizado de las características de las PYMES españolas se puede consultar "Competir en el Exterior, la empresa española y los mercados internacionales" Alonso y Donoso (1998).

¹³⁰ Empresas que exportaron cada uno de los 4 años comprendidos entre 1995 y 1998

¹³¹ Peso que suponen las exportaciones de las 4 mayores empresas (en volumen de exportación) sobre el total de exportación

¹³² Un índice superior a 100 significa que las empresas exportadoras están más especializadas que la media de España en la exportación de determinados capítulos.

¹³³ Estos resultados se obtuvieron de un estudio realizado sobre la base de cuestionarios realizados a 183 empresas exportadoras (con valor de exportación superior a 100 millones de pesetas) en 1991

algún sector, carece de los instrumentos estratégicos necesarios para llevarla a cabo de forma estable y continua en el tiempo: no posee redes de distribución propias, no conoce a fondo los mercados de destino, no adapta los productos a los distintos países, y no elabora una planificación de marketing a medio y largo plazo.

- ⇒ La estructura industrial valenciana (Fuster, 1994) esta integrada por un conjunto de PYMEs que presentan bajos niveles de capitalización y empleo intensivo de mano de obra. Estas empresas compiten con ventajas de orden inferior basadas en el diferencial de precios respecto a sus competidores. Las empresas valencianas, no se caracterizan por tanto, por estar inmersas en un continuo proceso de innovaciones, lo que les ha dificultado el acceso a ventajas de orden superior basadas en la diferenciación del producto que son las realmente significativas para el éxito empresarial.
- ⇒ Un estudio comparativo llevado a cabo para el periodo 1990-1995 (Merino de Lucas y Suarez, 1997) obtuvo, entre otras, las siguientes conclusiones que confirman y completan los datos anteriores:
 - ⇒ el porcentaje de empresas radicadas en la Comunidad Valenciana que son exportadoras, sobre todo las de tamaño pequeño y mediano es muy superior al del resto de España, y para las que exportan, la importancia de las exportaciones en sus ventas es también muy superior
 - ⇒ Las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana elaboran en mayor proporción productos de carácter homogéneo, que no responden a requisitos específicos de cada cliente, que el resto.
 - ⇒ Las estrategias de diferenciación de producto por vía de la publicidad son iguales a las exportadoras del resto de España
 - ⇒ Las PYMEs exportadoras valencianas realizan en menor medida actividades de I+D que las del resto de España, aunque las que lo hacen, las realizan con mayor intensidad.
 - ⇒ Las empresas que realizan actividades de I+D alcanzan una mayor propensión exportadora.

¹³⁴ Calderón presenta también en el 2000 un grupo de conclusiones para las empresas de la Comunidad Valenciana, aunque sólo se tienen en cuenta las características de las de tamaño medio.

- ⇒ Para las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana, las exportaciones no son un elemento de carácter residual en función de la evolución del mercado nacional.
- ▣ Si analizamos los datos por sectores del estudio de Alonso y Donoso (1997) sobre empresas españolas, y tomamos la información relevante sobre los sectores exportadores de la Comunidad Valenciana tenemos que:
 - ⇒ Los sectores más rezagados a realizar gastos en I+D son los más tradicionales (calzado, piel, madera y mueble, agroalimentario y productos no metálicos).
 - ⇒ El conocimiento de mercado es considerado un criterio determinante para las industrias de consumo (agroalimentario, textil, confección).
 - ⇒ Los sectores dedicados a productos de consumo corriente (agroalimentario, textil, confección, calzado, piel, madera y mueble) son más proclives a la utilización del agente a comisión, alternativa poco onerosa desde el punto de vista financiero.

Resumiendo, el tejido exportador de la Comunidad Valenciana está compuesto de PYMEs familiares, de tamaño pequeño especialmente, exportadoras pero sin los recursos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la exportación de forma estable y con un compromiso a medio y largo plazo. Su especialización en bienes de consumo corriente, y su menor propensión a la I+D, hace que este colectivo exportador, agrupe las debilidades más notables respecto a nuestros competidores.

Para apoyar a estas empresas en el desarrollo de sus procesos de internacionalización consideramos, tal y como se justifica a continuación, que es necesaria la ayuda de organismos y entidades públicas o privadas, que colaboren con ellas en aspectos concretos a través de los programas de promoción de exportaciones.

Justificación de una política de promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana.

Hemos visto que prácticamente todas las características sobre la problemática que encuentran las PYMEs en los mercados exteriores son aplicables a las empresas de la

Comunidad Valenciana, y que además las empresas valencianas exportadoras y no exportadoras son incluso más pequeñas que la media de las españolas, por lo que sufren en mayor medida la problemática exterior.

En el capítulo primero estudiamos que la justificación de la promoción se basaba en dos pilares claramente diferenciados, las motivaciones indirectas o de índole política, y las motivaciones que buscaban hacer frente a las carencias, distorsiones o limitaciones en el ámbito empresarial. En general las mismas motivaciones tanto indirectas y de índole política, como de superación de deficiencias que se apuntaban en los anteriores apartados sirven para la Comunidad Valenciana, sin embargo existen algunos aspectos particulares en los que podemos detenemos y realizar matizaciones que complementen a las anteriores.

En cuanto a motivaciones de índole política: por la propia estructura de la exportación de la Comunidad Valenciana.

Las conclusiones del estudio del CSC¹³⁵ (2000a) ratifican que *La Comunidad Valenciana es una de las Comunidades con mayor especialización en sectores de demanda débil y baja intensidad tecnológica, al representar dos terceras partes del total de exportaciones, no habiendo variado dicho peso en los doce últimos años. En definitiva, la Comunidad Valenciana ha mantenido durante la última década su especialización en la industria de demanda débil y baja intensidad tecnológica, lo cual viene reflejando en la estructura de sus exportaciones. Aunque se ha tendido hacia una diversificación de los productos exportados, cabe calificar como muy negativo el reducido peso de las exportaciones de bienes de demanda fuerte, cuya presencia ha retrocedido.* García (2001) nos completa esta información al afirmar que casi la mitad del total de la producción industrial se corresponde con la clasificación de demanda débil, y en torno a un 40% serían sectores de demanda media, por lo que tan sólo un escaso 10% se corresponde con sectores de demanda fuerte.

Adicionalmente, y siguiendo al CSC (2000³) *aunque las exportaciones de la industria valenciana siguen una tendencia al alza, al representar un 28,2% del PIB, casi seis puntos más que en 1986, el crecimiento de dicho periodo ha sido inferior a la media nacional, lo que se ha traducido en un descenso del peso de las exportaciones valencianas en el total nacional hasta situarse por debajo del 13% en 1998.* Esta fuerte pérdida de peso de la exportación valenciana en el total de la nacional (si en 1986 representaba cerca del 19% del total, en 1998 representaba tan sólo el 13%) justifica ya la

¹³⁵ "La especialización exportadora de España y de las CC.AA. (1986-1998)" del Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España,

existencia de una voluntad pública autonómica de apoyo al sector empresarial, y en particular al sector exportador.

En cuanto a motivaciones para hacer frente a carencias: determinadas características de las empresas de la Comunidad Valenciana

El valor de exportación de la Comunidad Valenciana fue en 1998 de 2.166.390 millones de pesetas, lo que representó un 13,03% del total de España. Podemos comparar este dato de exportación con el que se referenciaba previamente del número de empresas exportadoras (17,4%).

Existe un gran número de empresas que exportan, sin embargo individualmente su nivel de internacionalización vía exportación es pobre, lo que aparentemente, todavía refuerza más, la percepción de la pobre capacidad exportadora de las empresas de la Comunidad Valenciana.

Como complemento de las características de las PYMEs de la Comunidad Valenciana analizadas anteriormente, relacionamos a continuación las conclusiones de un estudio sobre la dinámica exportadora de la Comunidad Valenciana realizado el año 1998¹³⁶ en el que se obtenían los siguientes resultados con respecto a las motivaciones y trabas que encuentran las PYMES valencianas a la hora de acceder a los mercados exteriores (Barceló 1998): falta de motivación proactiva¹³⁷ de los empresarios para exportar, objetivos erróneos de la exportación¹³⁸, y trabas internas a la empresa para su salida al exterior¹³⁹.

¹³⁶ La encuesta se realizó a través de entrevistas individuales con 400 empresas de la Comunidad Valenciana, proporcionales a factores provincia y sector arancelario.

¹³⁷ Factores desencadenantes de las primeras exportaciones, (por orden decreciente en importancia)

- 41% Clientes extranjeros que vinieron a la empresa
- 29% Venta en ferias a clientes extranjeros
- 28% Viajes al extranjero para establecer contactos

¹³⁸ Motivaciones de los empresarios para exportar

- 58% Aumentar las ventas
- 18% Diversificar mercados
- 12% Limitación mercado exterior

¹³⁹ Trabas para que las empresas se inicien en la exportación

- 29% Desinformación (procedimientos técnicos, condiciones de pago, aseguramiento y financiación de exportaciones)
- 23% Descualificación del personal
- 14% Barreras legislativas
- 10% Dificultad para encontrar el canal de distribución
- 10% Adaptación a la demanda de cada país
- 7% Mala imagen producto o país

Si que conviene analizar con detalle, ya que la localización cultural y física es importante y diferenciada en función del lugar donde esté ubicada la empresa, las barreras a la exportación que encuentran las PYMEs valencianas. En este sentido es interesante distinguir las barreras en la exportación a la UE, frente a las barreras al resto de países. Es cierto que vender a la UE no constituye ya una exportación propiamente dicha, la desaparición de las aduanas intracomunitarias, y todos los trámites adyacentes han disminuido el número y calidad de barreras que encuentran las empresas en sus expediciones intracomunitarias, sin embargo, existen determinadas diferencias culturales, territoriales y de normativa¹⁴⁰ que afectan todavía y de una forma importante a los intercambios.

Agrupando todas las barreras que encuentran las empresas en su comercio con la UE, en función de cuales serían debidas a deficiencias achacables a las propias empresas, barreras internas, y cuales escapan a su control, barreras externas, tendríamos como resultado que el 53% de las barreras que encuentran son internas y debidas principalmente a su falta de competitividad en producto y/o precio o de personal preparado. El restante 47% sería debido a problemas de información y distribución sobre los mercados, problemas de aseguramiento y barreras técnicas.

Esta relación 53/47 dista mucho de la que se nos presenta cuando hablamos de barreras que encuentran las empresas al exportar fuera de la UE, donde la relación pasa a 8/94, lo que implica la extraordinaria importancia con que se perciben por parte de las empresas las barreras externas¹⁴¹, y en particular las arancelarias y las derivadas de las diferencias de tipo de cambio.

La actual coyuntura internacional marca unas pautas competitivas (calidad, tecnología, servicio, redes de distribución...) respecto a las cuales las pymes exportadoras de la Comunidad Valenciana no están en las mejores condiciones. El origen de esta falta de competitividad se debe en parte a las propias características de

¹⁴⁰ Las disposiciones que dan pie a una barrera técnica pueden estar constituidas tanto por las disposiciones nacionales (reglamentaciones técnicas) como por aquellas otras que, aunque seguidas por las asociaciones de fabricantes no son legalmente vinculantes (normas técnicas) por no proceder de la autoridad pública

¹⁴¹ Consideramos que esta relación no implica que no existan las mismas barreras internas que aparecían en el comercio con la UE, es más estas se revelarían todavía mayores, sino que en muchas ocasiones no se llega a estar presente en el mercado para poder percibir las, ya que las primeras impiden realmente su entrada. No obstante sí tenemos en cuenta las teorías por las que las empresas acuden primero a mercados cercanos culturalmente (como serían los de la UE), adquieren en ellos la experiencia y realizan los cambios internos necesarios para que estas barreras internas desaparezcan.

estas PYMES de tipo familiar, de tamaño pequeño principalmente, especializadas en bienes de consumo corriente, y con menor propensión a la I+D que la media nacional, es decir exportadoras pero sin los recursos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la exportación, de forma estable y con un compromiso a medio y largo plazo (tamaño, situación financiera débil, falta de I+D). A estos aspectos, habría que añadir la falta de motivación proactiva de los empresarios para exportar, así como las trabas con que estas empresas se encuentran cuando intentan acceder a los mercados exteriores.

Dada esta situación, aparece la necesidad de desarrollar unas medidas externas de ayuda a las empresas, de promoción de exportaciones que apoyen y faciliten su presencia en los mercados exteriores. Además, las empresas necesitan diferentes niveles de apoyo en función de su experiencia, y producto. El dilema del sector público es el de repartir los recursos para promoción exterior eficientemente entre empresas que tienen diferentes necesidades. La efectividad dependerá de los mecanismos institucionales que hacen llegar los distintos niveles de ayuda a las empresas.

4.3.2. La oferta: la promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana

Revisamos ahora someramente cuáles son los mecanismos institucionales de apoyo a la promoción de la internacionalización de las empresas de la Comunidad Valenciana.

La Comunidad Valenciana en particular y España en general no son ajenas ni a las similitudes que encontrábamos en los programas de promoción cuando se hacía referencia a los países desarrollados, ni a la problemática que estos provocan, ni mucho menos a las tendencias que están teniendo lugar. Un análisis comparativo del sistema español de apoyo público (Alonso y Donoso, 1996) revela que coincide básicamente con países de su entorno, aunque su peso y desarrollo institucional se sitúan en niveles algo inferiores al promedio.

Todos los instrumentos y organismos españoles de promoción están a disposición de las empresas de la Comunidad Valenciana, pero no sólo esos – los cuales se relacionan en el anexo número uno- sino que existen en la Comunidad Valenciana organismos y programas específicos para las empresas en ella ubicadas. No

obstante, el siguiente cuadro, nos resume la estrategia de promoción de exportaciones¹⁴² que se está desarrollando en la Comunidad Valenciana:

Cuadro 4.5. Líneas estratégicas para la internacionalización de las empresas de la Comunidad Valenciana para el 2002 (PIEV 2002)

1. Incorporar nuevos sectores y nuevos mercados al proceso de internacionalización de las empresas
2. Crear un marco de colaboración con todos los agentes institucionales encargados de la promoción exterior
3. Incorporar las PYMEs a la exportación para diversificar la oferta exportadora
4. Incrementar la eficacia y la vocación de servicio público de la red exterior
5. Aumentar y consolidar la presencia e implantación de las empresas valencianas en el exterior
6. Extender en la sociedad valenciana la cultura de la internacionalización
7. Atraer inversiones del exterior

Fuente: Instituto Valenciano de la Exportación

Quizá la Comunidad Valenciana sea una de las regiones españolas en las que coexisten un mayor número de organizaciones involucradas directa o indirectamente en la promoción de exportaciones. Directamente los principales organismos de promoción serían, tal y como se relaciona en los cuadros números 4.6. y 4.7., el IVEX, las cinco Cámaras de Comercio, un gran número de Asociaciones Empresariales, Sectoriales y de Exportadores, y como no, los organismos estatales que promocionan también las exportaciones de empresas de la Comunidad Valenciana, el ICEX, COFIDES, etc.

Aunque los anteriores son los realmente activos en promoción, tampoco debemos olvidar a aquellos organismos que indirectamente también pueden considerarse promotores de la internacionalización de productos y empresas de la Comunidad Valenciana. Entre estos se encuentran CESCE, las Instituciones Feriales Internacionales, los Puertos Autónomos, las Direcciones Generales de Formación, de Empleo, etc.

De entre los organismos que se presentan en los cuadros, destacamos al Instituto Valenciano de Exportación, ya que es un organismo de promoción específico para la

¹⁴² Recordemos que Hibbert (1990), define las estrategias de promoción de la exportación como una serie de planes referidos a segmentos específicos de exportación y concebidos para un período limitado de tiempo que va desde los 3 a los 10 años.

Comunidad Valenciana. El Instituto Valenciano de Exportación, IVEX, es una S.A. de capital mayoritariamente público que comenzó su andadura en 1996 siendo uno de sus objetivos fundacionales el de servir de instrumento de coordinación de todas las acciones de promoción exterior de las que pudieran beneficiarse las empresas de la Comunidad Valenciana.

Cuadro 4.6. Organismos de promoción de exportaciones a los que pueden acudir las empresas de la Comunidad Valenciana

<p>PÚBLICOS ESTATALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior • OFCOMES, Oficinas Comerciales de España en el Exterior • CENTROS DE PROMOCION DEL ICEX EN EL EXTERIOR • CESCE, Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación • COFIDES, Compañía Española de Financiación del Desarrollo • ICO, Instituto de Crédito Oficial • DG de Política Comercial e Inversiones Extranjeras • Secretaria General de Comercio Exterior
<p>PÚBLICOS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA VALENCIANA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IVEX, Instituto Valenciano de la Exportación • DG de Comercio de la Conselleria de Ind. y Comercio de la Generalitat Valenciana • Conselleria de Agricultura de la Generalitat Valenciana • IMPIVA, Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana • IVF, Instituto Valenciano de Finanzas
<p>OTROS SECTORIALES Y MULTISECTORIALES DE LA C.VALENCIANA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones empresariales <ul style="list-style-type: none"> ○ Asociaciones sectoriales ○ Asociaciones multisectoriales ○ Asociaciones de exportadores • Cámaras de comercio y Consejo Superior de Cámaras de la C.Valenciana • Institutos tecnológicos • Feria Internacional de Muestras

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.7. Asociaciones empresariales radicadas en la Comunidad Valenciana
activas en promoción de exportaciones**

AECCA, Asociación Nacional de Exportadores de Componentes para Calzado
AEFJ, Asociación Española de Fabricantes de Juguetes
ANIEME, Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles
ARVET, Agrupación Regional Valenciana de Exportadores de Transformados
ASCER, Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicas
ATEVAL, Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana
AVEC, Asociación Valenciana de Empresarios de Cerámica
CAVEX, Asociación de Exportadores de Calzado de la Comunidad Valenciana
FECUREX, Comercio Exterior de Curtidos
FEDAI, Federación Española de Industriales y Exportadores de Aparatos de Iluminación
FICE, Federación de Industriales del Calzado
INTERCITRUS, Interprofesional Citrícola
UNIFAM, Unión Nacional de Fabricantes de Alfombras, Moquetas y Revestimientos

Fuente: Fayos (2001)

Consecuentemente, además de la labor de coordinación, situó sus actividades en el complemento del resto de organismos, de forma que no se duplicaran acciones y se utilizaran los recursos disponibles de la forma más eficaz posible.

Cuadro 4.8. Actividades del IVEX

PRESTACIÓN DE SERVICIOS A EMPRESAS

Servicios comerciales
Servicios de financiación y aseguramiento
Iniciación a la exportación
Programa de información y comunicación

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Colaboración con los planes de promoción de otros organismos.
Nuevos instrumentos de promoción

FORMACIÓN

Programa de becarios en el extranjero
Programa de gestores de exportación

IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR

ATRACCIÓN DE INVERSIONES

El IVEX nació con la vocación de coordinar y de integrar las diferentes acciones de apoyo y promoción que llevan a cabo los distintos organismos presentes en la Comunidad Valenciana. Para conseguir dicho objetivo se creó el Consejo Asesor,

máximo foro de debate, consenso y determinación de políticas, estrategias y planes de comercio exterior y de internacionalización de la economía valenciana, así como el órgano de coordinación con todos los organismos y entes que en el ámbito nacional y regional intervienen en el comercio exterior, no sólo promocionando directamente como los relacionados en el cuadro número 4.6. sino también indirectamente (Instituciones FERIALES, Puertos Autónomos, la Universidad, entidades financieras, ayuntamiento, aduanas, empresarios prescriptores, AVT, etc.)

El IVEX es consciente de que independientemente de la estrategia global de internacionalización elegida por cada empresa para acometer su iniciación o expansión internacional, cada una de ellas tiene unas necesidades distintas y particulares en cada mercado y en cada momento.

Desde sus inicios, tanto PROCOVA¹⁴³ como el IVEX, han sido organismos muy cercanos y muy pendientes de las necesidades de las empresas exportadoras, y esto se ha manifestado por tanto en la selección de los servicios a prestar (cuadro número 4.8.). La configuración de la oferta actual de servicios, se vio también influenciada por uno de los objetivos fundacionales del IVEX como fue el de la coordinación, y por tanto el de evitar a toda costa la duplicidad de servicios respecto a otros organismos, lo que llevó al IVEX a crear su propio nicho, dejando de lado la prestación de servicios tradicionales de información y promoción, y centrándose en la prestación de servicios totalmente adaptados a las necesidades de cada empresa en cada mercado.

La prestación de los anteriores servicios está permitiendo al IVEX, no solo profundizar en el conocimiento de la problemática y necesidades a las que se enfrentan las empresas en los mercados internacionales, sino también, en el funcionamiento de los propios mercados, lo que le lleva a poder diseñar y poner en marcha nuevas herramientas, adaptadas a los distintos colectivos de exportadores.

Resumiendo, las empresas de la Comunidad Valenciana presentan unas características y una problemática específica, al enfrentarse a sus procesos de internacionalización, que les hace requerir apoyo externo para iniciar o facilitar los mismos. Para ello, tienen a su disposición diversos instrumentos y organismos, tanto públicos como privados, y tanto en el ámbito nacional o autonómico que son el objetivo de la valoración empírica que realizamos en el capítulo siguiente.

¹⁴³ Organismo que precedió al IVEX

CAPITULO 5

Repercusión de los instrumentos de promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana

Justificada la necesidad de promocionar la exportación, analizada la metodología general de evaluación, y propuesto un modelo estratégico de evaluación, en este último capítulo se realizará, una valoración de algunos aspectos representativos de la política de promoción de la Comunidad Valenciana y contrastaremos las hipótesis planteadas en el capítulo anterior. Para ello, primero clasificaremos a las empresas en función de su nivel de compromiso exportador, a continuación se analizarán y presentarán los rasgos característicos de la muestra utilizada y los resultados obtenidos al testar el modelo. En último lugar se presentan las conclusiones y las limitaciones del estudio empírico.

5.1. Clasificación de las empresas en función de su compromiso exportador (etapa exportadora)

Como ya vimos en el capítulo segundo, la vinculación entre el nivel de compromiso exportador de una empresa (etapa de internacionalización) y las políticas de

promoción de exportaciones llegan a determinar desde las necesidades hasta los resultados, pasando por el conocimiento. Es por ello y por ser la clasificación más aceptada entre los estudiosos, por lo que agruparemos a las empresas en función de su compromiso exportador o etapa de desarrollo exportador en que se encuentra. Para clasificar las empresas en función de su compromiso exportador, los autores utilizan distintos criterios; siguiendo la revisión realizada en 1996 por Leonidou y Katsikeas los parámetros más utilizados, por orden de importancia, son: la intensidad de la exportación, la experiencia exportadora (años), la forma de entrada en el mercado, el número de países a los que exportan, el número de clientes en el exterior, y el número de operaciones o transacciones realizadas con el exterior.

A pesar de que en los dos principales modelos tomados como referencia la segmentación por etapa la hicieron las propias empresas, autoasignándose una etapa, hemos optado por ser nosotros los que realicemos la clasificación utilizando para tal fin un baremo común sobre la base de unos criterios comunes. En un primer momento se realizó un cluster en el que se quiso determinar, tanto el número de etapas, si eran tres o cuatro y las características de cada uno de dichos grupos segmentados por los anteriores parámetros, utilizados por los modelos guía y por los principales estudiosos:

- Valor exportación/valor total ventas 2000 (*intensidad de la exportación o propensión exportadora*).
- Número de años exportando (*experiencia exportadora*).
- Número de países de exportación.
- Filiales.

No obstante, los resultados del cluster daban como resultado grupos de empresas no significativos, lo cual es en parte debido tanto al elevado número de variables clasificatorias como a la propia idiosincrasia de las PYMES valencianas. En un estudio previo sobre 400 PYMEs valencianas (Fayos, 2000) a las que se intento clasificar en función de unas variables similares, tan sólo se preclasificaron 99 de las 400 empresas, por lo que se optó por utilizar únicamente dos variables (%X/Vtas y número de países de exportación). Crick (1995) encontró también una elevada superposición entre las características de las empresas de distintas etapas de internacionalización predefinidas.

Por lo tanto y aún a riesgo de simplificar demasiado la agrupación a realizar, se ha optado finalmente por utilizar, también en este estudio, únicamente dos variables, utilizadas previamente en estudios empíricos, junto con otras o aisladamente

(Kotable y Czinkota, 1992; Cavusgil, 1982; Bilkey y Tesar, 1977; Fayos, 2000) que definan los grupos exportadores, y las cuales se reflejan en el siguiente cuadro número 5.1.

La primera de ellas, el porcentaje de exportación sobre las ventas totales, es la más utilizada en este tipo de estudios, y refleja que una empresa ganará competitividad internacional si el ratio se incrementa con el paso del tiempo (Melle y Raymond, 2001). La segunda variable utilizada, el número de países de exportación refleja la capacidad de servir a un mayor o diverso número de mercados, lo que implica competitividad y capacidad para asumir un compromiso exportador mayor con relación a los rivales (Alonso y Donoso, 2000).

Cuadro 5.1. Clasificación de la empresa en función de su experiencia exportadora (I)

		1ª	2ª	3ª
		Exportador experimentado con alcance limitado	Exportador experimentado	Exportador muy experimentado
		Exportaciones representan más del 13% de sus ventas, y menos del 35%.	Las exportaciones representan más del 35% de sus ventas. Sin embargo sólo exporta a un número limitado de países	Las exportaciones representan más del 35% de sus ventas, y exporta a un número elevado de países.
Experiencia exportadora	% Exportación sobre Ventas.	13%-35%	>35%	>35%
Países exportación	Nº países donde exporta.		<20	>20

Con respecto a las variables que se desestimaron, comentar que a pesar de que el número de años exportando es considerada muy importante para segmentar por los distintos autores, la tradición exportadora de las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana de todos los sectores, reduce en gran parte su significatividad. Esto junto con las recientes teorías sobre la reducción y salto de etapas por parte de las nuevas empresas que se internacionalizan, nos llevó a desestimar esta variable.

En relación al número de países de exportación que aparece en la segmentación y que puede parecer excesivamente elevado, es necesario realizar la consideración de que en general las PYMES valencianas están más volcadas al exterior por el menor tamaño del mercado interior (comparado con el americano fuente de los principales modelos

estudiados). Por ejemplo en el modelo de Kotable y Czinkota (1992) el grupo de empresas más internacionalizadas tiene una media de exportación a países de 19, siendo la media de la muestra total de empresas de la Comunidad Valenciana utilizada en este estudio de 34. También en nuestro modelo consideramos exportación las ventas a mercados UE aunque literalmente ya no lo son.

Las empresas quedaron asignadas entre las etapas reflejadas en la siguiente tabla (5.1.):

Tabla 5.1. Resultados de la clasificación por etapas (I)

TOTAL EMPRESAS	1 ^a Exportador Experimentado alcance limitado	2 ^a Exportador experimentado	3 ^a Exportador muy experimentado
114	37	25	52
100%	31%	22%	46%

Estas tres etapas coinciden aproximadamente con las etapas números 3,4, y 5 respectivamente que definieron Kotable y Czinkota (1992) y otros autores como Seringhaus y Rosson (1991a), y que ya se apuntaban en el cuadro 2.2.

Sin embargo, la clasificación que se presenta en este estudio y por la que se optó finalmente no fue esta, debido a la problemática encontrada al analizar las características de los grupos determinados, ya que en el grupo o etapa de exportadores experimentados con alcance limitado (1^a), la diferencia entre las características de las empresas era tan grande que se consideró conveniente subdividirlo en dos grupos (1A y 1B) tal y como se refleja en el cuadro 5.2.

Ello no obstante, puede representar problemas de interpretación de los datos ya que, al analizar el grado de compromiso exportador, las del grupo 1B como veremos, aparecen como más comprometidas que las del 2. Este resultado está de acuerdo con Alonso y Donoso (2000) que empíricamente demostraron que la capacidad de servir a un mayor o diverso número de mercados indica competitividad y capacidad para asumir un compromiso exportador mayor en relación con los rivales (Alonso y Donoso, 2000).

Cuadro 5.2. Clasificación de la empresa en función de su etapa exportadora (II)

		1ª	1B	2ª	3ª
		Exportador experimentado con alcance limitado (A)	Exportador experimentado con alcance limitado (B)	Exportador experimentado	Exportador muy experimentado
		Las exportaciones representan más del 13% de sus ventas y menos del 35%, y exportan a un número limitado de países (<20)	Las exportaciones representan más del 13% de sus ventas y menos del 35%, y exportan a un número elevado de países (>20)	Las exportaciones representan más del 35% de sus ventas. Sin embargo sólo exporta a un número limitado de países	Las exportaciones representan más del 35% de sus ventas, y exporta a un número elevado de países.
Experiencia exportadora	% Exportación sobre Ventas.	13%-35%	13%-35%	>35%	>35%
Países exportación	Nº países donde exporta.	<20	>20	<20	>20

Se utilizó un test de significatividad apropiado (t de student) para examinar las diferencias entre las cuatro categorías con respecto a las variables seleccionadas, encontrándose diferencias significativas ínter grupos tanto con respecto al porcentaje de exportación sobre las ventas totales como al número de países de exportación. Este hecho confirma la tesis de que los cuatro grupos difieren en términos de grado de desarrollo exportador.

Una opción alternativa de clasificación de las empresas habría sido unir las tres primeras etapas y buscar sólo las diferencias entre exportador experimentado y muy experimentado, lo cual según Crick (1995) y su sugerencia de reducción del número de etapas sería muy razonable, no obstante hemos preferido conservar las 4 etapas ya que aunque dificulta el análisis de los datos, el no hacerlo podría enmascarar alguna conclusión importante. Nos reservamos la posibilidad de hacer comparaciones entre esos dos grandes grupos de exportaciones, si consideramos que es beneficioso para el estudio.

Tabla 5.2. Resultados de la clasificación por etapas (II)

TOTAL EMPRESAS	1A Exportador experimentado alcance limitado	1B Exportador experimentado alcance limitado	2 ^a Exportador experimentado	3 ^a Exportador muy experimentado
114	17	20	25	52
100%	15%	17%	22%	46%

5.2. Rasgos Característicos de la Muestra

Las empresas que componen la muestra, son un grupo de empresas con un tamaño medio de 160 empleados, con unas ventas totales en el año 2000 de 3.484 millones de pesetas por empresa y una exportación de 155 millones de media. El porcentaje de exportación sobre ventas se acerca al 50%. La mayor parte de las empresas (87%) disponen de departamento de exportación, y por término medio exportan desde hace 21 años y a más de 34 países. El 30% de ellas tiene alguna filial en el extranjero, el 60% realizan habitualmente planificación de marketing y el 73% coopera con otras empresas.

Una vez las empresas clasificadas en función de su etapa exportadora, analizaremos a continuación y siguiendo el modelo propuesto en el cuadro 4.2. las características de las empresas que componen la muestra. Siguiendo dicho modelo, además de las características generales (empleo, ventas, exportación, etc.) podemos analizar las características de las empresas agrupadas en función de su compromiso exportador entendido en sentido amplio: organizativas, directivas y capacidades, tal y como reflejamos en la tabla siguiente (5.3.).

Para la determinación de la significatividad de las variables se ha utilizado el contraste de la t de student al 95-99% de fiabilidad, lo que se reflejará en las distintas tablas a partir de ahora a través de la inclusión de las letras A, B, C, y/o D en negrita¹⁴⁴ justo debajo del valor al que se refieren. Si son mayúsculas indicarán significatividad al 99%, si son minúsculas al 95%.

¹⁴⁴ Las columnas de una variable (grupos independientes de análisis) vienen identificadas por letras. La aparición de una o mas letras en una celda implica que el grupo al que representa esa celda (dentro de la misma fila) presenta diferencias significativas con aquellas a las que se refiere. Por ejemplo, si en una celda en la columna identificada como D aparece AB, implica que D presenta diferencias significativas respecto a A y B y que lo son al 99%.

Tabla 5.3 Características de las empresas

Características	Etapas				Media
	1A n=17	1B n=20	2C n=25	3D n=52	
%x/vtas	<35%		>35%		
GENERALES					
Empleo	204	188	136	146	160,18
Ventas 2000	3.969	3.978	2.827	3.461	3484,57
Exportación 2000	573	637	1.969	2.017	1557,80
%X/vtas	14,41	20,58	72,90	59,95	49,66
		A	ABD	AB	
ORGANIZATIVAS					
Existe Dpto. Exportación	58%	95%	80%	96%	87%
Nº años exportando	16	20	19	23	21
				A	
Nº países exportación ¹⁴⁵	11	37	10	49	34
		AC		ABC	
% de empresas con filiales	35%	25%	28%	31%	30%
Nº medio de filiales	1,7	2,6	3,3	3,3	2,9
DIRECTIVAS					
Nivel educativo (%horizontales)					
Licenciado MBA	11%	30%	16%	43%	
Licenciado	18%	10%	18%	51%	
Diplomado	4%	19%	24%	52%	
Graduado o inferior	24%	6%	41%	29%	
Nivel educativo (%verticales)					
Licenciado MBA	24%	55%	24%	31%	
		ACd			
Licenciado	41%	20%	28%	37%	
Diplomado	6%	20%	20%	21%	
				a	
Graduado o inferior	23%	5%	28%	10%	
			Bd		
Orientación internacional					
Viajes al extranjero anual	15	9	11	17	14
				BC	
Estancias en el extranjero (meses)	22	26	20	24	23
CAPACIDADES					
Planificación marketing intern. (Likert1-5)	2,1	3,3	2,1	3,2	2,8
		AC		AC	
Capacidad cooperación					
Grado de cooperación ¹⁴⁶ (Likert 1-5)	3,0	3,2	3,0	3,4	
Con proveedores	3,6	3,7	3,5	3,4	3,5
Con clientes/intermediarios	4,1	4,5	4,5	4,4	4,4
			a		
Con competidores	1,7	2,3	1,9	2,3	2,1
		a		A	
Con organismos/instituciones	2,5	3,0	2,3	3,3	2,9
		C		AC	
Nº Filiales	1,7	2,6	3,3	3,3	2,9

En negrita contraste de la t de student (95-99% de fiabilidad)

¹⁴⁵ Ojo, la desviación típica es muy elevada para el primer y tercer grupo, 17 y 21 respectivamente.

¹⁴⁶ Media de los diferentes tipos de cooperación especificados a continuación.

Características generales

Al contrario de lo que sugieren los resultados empíricos de muchos modelos, una vez la empresa ya tiene un nivel mínimo de internacionalización, el crecimiento en el tamaño de la empresa (ventas, empleo), no parece ser una condición necesaria para incrementar el compromiso exportador (o ir avanzando en etapas). Es más, las empresas de las etapas más internacionalizadas tienen de media un menor número de empleados e incluso de ventas totales.

Características organizativas

Aunque no se aprecia una tendencia marcada a lo largo de las etapas, si que se constata que las empresas más internacionalizadas (3D) tienen prácticamente todos los departamentos de exportación (96%), han exportado un mayor número de años (23) y el número medio de filiales es mayor.

Comprobamos que al analizar sus características organizativas, existe una mayor similitud entre las empresas de las etapas 1A y 2C frente a las de las etapas 1B y 3D (excepto en el número medio de filiales). De acuerdo con estos resultados, y si se confirman para otras variables, primaría pues a la hora de estudiar el compromiso exportador que la segmentación principal fuera por el número de países de exportación.

En general las empresas que llevan más años exportando, exportan a un mayor número de países, tienen más filiales en el exterior y tienen en mayor medida departamentos de exportación.

Características directivas

Al realizar el análisis de las características directivas encontramos también la anterior falta de tendencias claras, aunque si que se constata que las empresas más internacionalizadas tienen mayor nivel educativo (% horizontales), y más viajan al extranjero sus directivos.

Y al igual que sucedía con el análisis de las características organizativas a lo largo de las etapas exportadoras predefinidas, también aquí se aprecia una mayor similitud entre las empresas de la etapa 1A con las de la etapa 2C, y las de la 1B con las de la 3D.

Capacidades¹⁴⁷ de los directivos

Al revisar cuales son los directivos que realizan planificación de marketing internacional comprobamos que existen diferencias significativas importantes (contraste t de student 99%) de las empresas de las etapas 1B y 3D con las de las etapas 1A y 2B, por lo que el número de países de exportación (ambas exportan a más de 20 países) es lo que más relación parece guardar con la existencia de planificación de marketing.

De la tabla anterior se desprende que las empresas exportadoras más experimentadas son las que realizan mayor planificación de marketing (la t de student indica diferencias significativas importantes de las etapas 1B y 3D con las de 1A y 2C), siendo a la vez las que más cooperan (3,4).

En general, las empresas de la muestra, cooperan en mayor medida con los clientes y/o intermediarios (4,3 de media) y en menor con los competidores (2,1 de media en una escala Likert de 5 puntos). Sin embargo, es necesario que destaquemos el hecho de que las más experimentadas diversifican más en cuanto a los sujetos con quienes cooperan, no sólo cooperando por encima de la media en cada uno de los aspectos analizados, sino que adicionalmente son las que más cooperan con los competidores (la t de student indica diferencias muy significativas con respecto a las de la etapa 1A) y con los organismos e instituciones de promoción (la t indica diferencias significativas importantes con respecto a las etapas 1A y 3C).

Si nos fijamos en la cooperación con los competidores, también existen diferencias significativas de los grupos 1B (95%) y 3D (99%) con las empresas de la primera etapa 1A. Esas mismas diferencias existen pero con respecto al grupo 2C (99%) cuando nos fijamos en la cooperación con organismos e instituciones.

Hipótesis 3. Los factores relacionales (capacidad de relacionarse) influyen tanto en las ventajas competitivas como en el éxito exportador de las empresas (Yeoh 2000, Bell 1994, Wilkinson et al. 2000, Ling Yee y Ogunmokum 2001)

Se confirma que el grado de cooperación es mayor para las empresas de las etapas más experimentadas (ver tabla 5.3.) , por lo que a mayor número de países de exportación mayor capacidad de relacionarse.

¹⁴⁷ Este grupo de capacidades es denominado ESTRATEGIA por algunos autores.

Como conclusiones iniciales sobre las características de las empresas y su grado de compromiso exportador podemos aportar que:

1. Las empresas más internacionalizadas (3D) presentan las siguientes características:

Organizativas	Tienen departamento de exportación Más años exportando Mayor número de filiales por empresa
Directivas	Nivel educativo del director de exportación elevado Mayor número de viajes realizados al año al extranjero Número de estancias en el extranjero elevado
Capacidades directivas	Más planificación de marketing Internacional Mayor grado de cooperación, especialmente con los competidores.

Las mismas características excepto en el número de filiales presentan las empresas de la etapa 1B.

Hipótesis 2. Es el software empresarial (organización, estrategia y motivación de los directivos) lo que determina la intensidad con que la empresa se vincula a los mercados internacionales (Alonso y Donoso 1998).

Se confirma esta hipótesis, por lo menos en cuanto a las empresas de la etapa 3D.

2. Las empresas del grupo 1B aparecen más comprometidas con la exportación que las del grupo 2C a pesar de la significativa diferencia con respecto al porcentaje de exportación sobre ventas, lo que implica distinguir entre grado de exportación (1A, 1B, 2, 3) y compromiso exportador.
3. Algo importante para tener en consideración a lo largo del desarrollo del análisis siguiente de los resultados de nuestra investigación es la mayor cooperación (3,3) de las empresas más internacionalizadas con los organismos de promoción.

Análisis de las características por sectores de actividad

Aunque la segmentación elegida para estudiar la internacionalización de las empresas es la de etapas exportadoras o grado de compromiso exportador, a continuación se revisan someramente las características de las empresas en función del sector de actividad al que pertenecen para comprobar si existen diferencias significativas intersectoriales.

Todas las empresas del sector cerámico entrevistadas tienen departamento de exportación, al igual que las de los sectores del mueble e iluminación, electricidad y electrónica y las del vidrio y artículos metálicos de consumo. Todas ellas además exportan a un número elevado de países (56, 48, 43 y 63 respectivamente). En el otro extremo se encuentran las empresas del sector alfombras e hilados, en el que tan sólo el 20% dispone de departamento de exportación, siendo a su vez el sector al que menos países se exporta de media (14).

Tabla 5.4. Características de las empresas por sector de actividad

	Empresas		Características				Filiales		Tipo de filiales	
	Nº	%s/total	nº empleados	dpto exportación	años exportando	nº países	% empresas con filiales	nº medio filiales	Produc-tivas	Comer-ciales
Agroalimentaria	16	14,00	179	93,80	20	20	25,00	1,5	4	1
Mueble, iluminación	10	8,80	179	100,00	20	48	20,00	1,5	2	1,5
Textil, confección	11	9,60	191	90,90	21	39	36,40	3	4	1,75
Cerámica	17	14,90	200	100,00	23	56	29,40	2,8	5	2,4
Calzado, cuero	12	10,50	93	91,70	20	15	16,70	1	2	1
Químicas	11	9,60	269	72,70	15	19	54,50	3	6	2,17
Juguete	7	6,10	37	85,70	35	47	14,30	1	1	1
Maquinaria, bienes de equipo	6	5,30	97	83,30	19	26	50,00	9,33	3	7,67
Alfombras, hilados	5	4,40	65	20,00	20	14	20,00	1	1	1
Mármol	5	4,40	145	80,00	19	35	20,00	1	1	1
Productos intermedios	4	3,50	266	75,00	20	34	25,00	3	1	3
Electricidad, electrónica	4	3,50	88	100,00	15	43	50,00	3,5	2	1,5
Vidrio, menaje, artículos consumo	3	2,60	165	100,00	13	63	66,70	1	2	1
Otros	3	2,60	78	66,70	23	18				
Total	114	100,00%	160	86,80	20,54	33,59	29,80	2,88		

Destacamos el hecho de que las empresas que más años llevan exportando (35) y a un número elevado de países (47) son las del sector juguete, que son a su vez las empresas de menor tamaño de media (37 empleados) y las que tienen menos filiales (14%) aunque ello quizá sea debido a la subcontratación propia del sector.

El mayor porcentaje de empresas con filiales lo encontramos en los sectores de bienes no de consumo¹⁴⁸: químico (54%), maquinaria y bienes de equipo (50%), electricidad y electrónica (50%) que tienen a su vez un número medio de filiales muy elevado (3, 9 y 4, respectivamente).

A pesar de que la segmentación de algunos e los sectores no se puede considerar significativa, si que se aprecian diferencias intersectoriales que habría que tener en consideración y ser objeto de estudio en posteriores investigaciones.

5.3. Resultados de la Evaluación y Contraste de Hipótesis

Una vez revisadas las características de las empresas que componen la muestra entramos a realizar la evaluación de la promoción exterior. Siguiendo el modelo propuesto en el capítulo anterior, en primer lugar realizaremos un análisis de las necesidades de promoción de las empresas de la Comunidad Valenciana para seguidamente compararlo con la oferta existente de promoción. A continuación se determinará si la promoción es considerada como una de las variables explicativas más importantes del éxito exportador de la empresa. Este aspecto nos servirá de introducción a la posterior evaluación de la eficacia de la promoción de exportaciones disponible para las empresas de la Comunidad Valenciana, principal objetivo de este estudio. Terminaremos complementando el análisis con el estudio del grado de conocimiento y uso, por parte de las empresas, de la promoción a su disposición.

Se va a obtener información a distintos niveles, en términos generales, en el ámbito sectorial, sobre la base del tamaño y también en función de las aptitudes y actitudes de la dirección.

¹⁴⁸ Con la excepción del sector de vidrio, menaje y artículos metálicos de consumo, aunque al ser tan pequeña la muestra y tan amplia la definición del sector, no la consideramos demasiado representativa.

5.3.1. Análisis de las necesidades de las empresas

Con el objetivo de determinar la demanda de promoción por parte de las empresas de la Comunidad Valenciana, una vez identificados y clasificados los problemas que se les pueden presentar en el avance de sus procesos de internacionalización se les ha solicitado que asignen importancia a dichos problemas (Likert 1-5: 1, ninguna importancia y 5, máxima importancia) y que valoren la capacidad que consideran que tienen los programas de promoción de exportaciones para resolverlos (Likert 1-5: 1, ninguna capacidad, y 5, plena capacidad). En la siguiente tabla se reflejan los resultados de la importancia asignada al problema, y debajo en cursiva la capacidad asignada a la promoción para resolverlos.

Tabla 5.5. Problemas para internacionalizarse y capacidad de la promoción para resolverlos

Problemas y capacidad de la promoción para resolverlos	Etapa				Media
	1A	1B	2C	3D	
1. Barreras al comercio	3,5 <i>2,6</i>	3,1 <i>2,5</i>	3,4 <i>D 2,6</i>	3,4 <i>2,6</i>	3,35 <i>2,58</i>
2. Problemas logísticos y de transporte	3,1 <i>2,3</i>	D 2,9 <i>2,5</i>	D 3,4 <i>2,3</i>	3,1 <i>2,5</i>	3,13 <i>2,40</i>
3. Problemas de aseguramiento	3,1 <i>2,9</i>	3,5 <i>D 3,2</i>	D 3,3 <i>3,0</i>	2,7 <i>2,6</i>	3,15 <i>2,93</i>
5. Conocimiento del mercado (información de marketing, de clientes, intermediarios, socios)	3,9 <i>3,1</i>	3,7 <i>acD 3,7</i>	3,7 <i>3,1</i>	3,6 <i>2,8</i>	3,73 <i>3,18</i>
6. Promoción de ventas (implementación planes de marketing)	3,3 <i>2,6</i>	Cd 3,8 <i>3,0</i>	3,2 <i>2,9</i>	3,3 <i>2,9</i>	3,40 <i>2,85</i>
7. Recursos financieros	3,6 <i>2,8</i>	3,2 <i>2,7</i>	BD 4,0 <i>d 2,7</i>	3,4 <i>2,3</i>	3,55 <i>2,63</i>
8. Recursos humanos	3,6 <i>2,7</i>	3,6 <i>2,7</i>	3,8 <i>D 2,5</i>	3,5 <i>2,4</i>	3,63 <i>2,58</i>
9. Recursos tecnológicos	2,9 <i>d 2,6</i>	3,1 <i>2,7</i>	A 3,5 <i>D 2,4</i>	3,2 <i>2,3</i>	3,18 <i>2,50</i>
10. Dificultades derivadas de la inversión en el exterior	2,7 <i>d 2,7</i>	2,5 <i>2,6</i>	2,6 <i>D 2,5</i>	2,7 <i>2,2</i>	2,63 <i>2,50</i>
Total	3,30 <i>2,70</i>	3,27 <i>2,84</i>	3,43 <i>2,67</i>	3,21 <i>2,51</i>	3,30 <i>2,68</i>

Las letras ABCD corresponden a los resultados del Contraste t de Student 95% (si minúsculas), 99% (si mayúsculas)

Importancia asignada a los distintos problemas

Analizando estos resultados, comprobamos con la prueba de la t de student, que no existen diferencias muy significativas en cuanto a los problemas a los que las empresas ya internacionalizadas (sea cual sea su nivel de internacionalización) encuentran en la exportación. Tan sólo para el problema de conocimiento del mercado se aprecia una leve tendencia en la asignación de importancia por parte de las empresas, de tal forma que a mayor grado de internacionalización, menor importancia concedida a estos problemas, lo cual es razonable según Kotable y Czinkota (1992) ya que los exportadores más experimentados son capaces de apoyarse más en su propio conocimiento o experiencia exportadora.

El principal problema para las empresas de la etapa 1A es el del conocimiento del mercado, al igual que para las empresas de la etapa 3D. Las empresas de la etapa 2C parecen conceder mas importancia a casi todos los problemas (la prueba de la t presenta para las empresas de este grupo diferencias significativas con respecto a los otros), mientras que consideramos importante destacar el hecho de que los recursos humanos son vistos por las empresas más internacionalizadas (etapas 2 y 3) como el segundo problema en importancia.

Capacidad de resolver los problemas

Del análisis de la tabla anterior se desprende que las expectativas de las empresas, en cuanto a la capacidad de la promoción para resolver sus problemas, son bajas e inferiores a la importancia que las empresas asignan a cada problema para todos y cada uno de ellos.

Aseguramiento y conocimiento de mercado son los problemas para los que las empresas de la etapa 1A y 1B consideran que más capacidad tiene la promoción pública para resolverlos. Al contrario, en lo que menos puede ayudar la promoción, según la opinión de las empresas son problemas logísticos y de transporte, recursos tecnológicos, e inversión en el exterior. Son estos problemas difíciles de solventar en el corto plazo.

Hay que destacar que el grupo de exportadores más experimentados (3D) es el más crítico en cuanto a la capacidad de la promoción para resolver los problemas , ya que en ningún caso es la media de la puntuación asignada superior al 2,9 (en una escala Likert de 5 puntos).

Apoyo que desean las empresas

Una vez identificados los anteriores problemas con las potenciales áreas de apoyo público, hemos aplicado el índice desarrollado por Kotable y Czinkota (1992) para medir el valor que le asignan las empresas a los distintos servicios de promoción de exportaciones¹⁴⁹. En la tabla siguiente, reflejamos los valores del índice obtenido. El valor será mayor cuanto mayor sea la dificultad o los problemas que encuentran y cuanto mayor sean las expectativas de las empresas del apoyo público.

Tabla 5.6. Índice del valor al apoyo asignado por las empresas

Apoyo deseado por las empresas	Etapa				total
	1A n=17	1B n=20	2C n=25	3D n=52	
1. Barreras al comercio	2,88%	2,40%	2,40%	2,64%	10,31%
2. Problemas logísticos y de transporte	2,16%	2,40%	2,16%	2,40%	9,11%
3. Problemas de aseguramiento	2,88%	3,36%	3,12%	2,16%	11,51%
5. Conocimiento del mercado (información de marketing, de clientes, intermediarios, socios)	3,60%	4,32%	3,60%	3,12%	14,63%
6. Promoción de ventas (implementación planes de marketing)	2,64%	3,60%	3,12%	2,64%	11,99%
7. Recursos financieros	3,12%	3,12%	3,12%	2,40%	11,75%
8. Recursos humanos	3,12%	3,12%	2,88%	2,64%	11,75%
9. Recursos tecnológicos	2,40%	2,64%	2,64%	2,40%	10,07%
10. Dificultades derivadas de la inversión en el exterior	2,40%	2,16%	2,40%	1,92%	8,87%
Total	25,18%	27,10%	25,42%	22,30%	100,00%

La columna total representa el valor de promoción de exportaciones deseado por las empresas a lo largo de todos los tipos de apoyo por etapa. Parece claro que los problemas de conocimiento del mercado son el área de apoyo más deseada (14,63)

$$\text{Índice del valor al apoyo } ij = \frac{\text{DIFF}_{ij} \times \text{EXPECT}_{ij}}{\sum \sum (\text{DIFF}_{ij} \times \text{EXPECT}_{ij})} \times 100$$

$$\sum \sum (\text{Índice del valor al apoyo } ij) = 100$$

i = problemas ; j = etapa exportadora

DIFF = ratio de dificultad en cada una de las áreas problemáticas (1 a 5 = mayor dificultad)

EXPECT = nivel de expectativas del apoyo público (1 a 5 = puede ser de gran apoyo)

por todos y cada uno de los grupos, seguido de la promoción de ventas (11,99) y de los recursos humanos y financieros (11,75).

Recordemos que el conocimiento del mercado es considerado a la vez el problema más importante pero también el que más capacidad tiene la promoción para resolver.

Si nos fijamos en la fila de totales, al igual que constataban Kotable y Czinkota (1992) como regla, el valor percibido del apoyo alcanza su máximo en la etapa 1B (27,1) y gradualmente declina, siendo el grupo de exportadores más experimentados el que menos apoyo desea, lo cual es razonable ya que son capaces de apoyarse en mayor medida en su propia experiencia y conocimiento.

Análisis sectorial

Al detectar diferencias sectoriales al analizar las características de las empresas, conviene que realicemos un paréntesis para determinar si esas diferencias se constatan también para los problemas que encuentran las empresas en sus procesos de internacionalización. A la vista de la tabla siguiente comprobamos que existen en algunos casos diferencias importantes en cuanto a la importancia asignada a los problemas por los distintos sectores. El sector que menos problemas parece encontrar a la hora de exportar es el del juguete, que puntúa por debajo de 3 a todos los problemas (media de 2,71) seguido del de alfombras¹⁵⁰ (2,97), y del cerámico (2,99), cuyos principales problemas parecen ser los recursos humanos y financieros. En el lado opuesto se encuentran los sectores que asignan una media superior a 3,4 a los problemas para internacionalizarse; químico (3,45), maquinaria y bienes de equipo (3,42), mármol (3,6), productos intermedios (3,93) y vidrio y artículos de menaje (3,8).

¹⁵⁰ Que sin embargo asigna mucha importancia al problema de conocimiento del mercado

Tabla 5.7. Problemas para internacionalizarse y capacidad de la promoción para resolverlos (por sector)

Problemas y capacidad de la promoción para resolverlos	Agroalimentaria	Mueble, iluminación	Textil, confección	Cerámica	Calzado, cuero	Química	Juguete	Maquinaria, bienes de equipo	Alfombras, hilados	Mármol	Productos intern.	Electricidad, electrónica	Vidrio, menaje, artículos metálicos	Otros consumo
n=	16	10	11	17	12	11	7	6	5	5	4	4	3	3
Barreras al comercio	3,63 2,5	3,6 2,44	3,18 2,56	2,94 2,12	3,17 3,1	3,64 2,6	3 2,14	3,67 2,67	3,25 2	3 2,6	3,75 2,75	2,75 3,33	4 3,33	3,67 3
Problemas logísticos y de transporte	3,5 2,54	3 2,33	2,73 2,11	2,82 2,12	2,92 2,5	3,55 2,3	3 2	3 2,83	2,75 2	3,8 2,6	3,5 2,67	3 3	3 3,33	3,67 3
Problemas de aseguramiento	3,56 3	2,9 2,67	3,09 3	2,71 2,18	3,08 3,2	2,91 2,6	2,57 2,33	3,33 3	2,75 2,33	3,4 3	3,5 3,5	3 3,67	3 3,67	3,67 2,67
Conocimiento del mercado	3,5 3,31	3,7 3,44	4 2,78	3,41 2,65	3,92 2,89	3,55 2,9	2,86 2,5	3,83 3	4 3,67	4 2,8	4,5 3,75	3,5 3,33	4,33 3,67	4,33 3,33
Promoción de ventas	3,44 2,85	3,4 2,89	3,55 2,78	2,94 2,41	3,5 2,8	3,09 2,33	2,86 2,5	3,5 3	3,5 3	3,4 2,8	3,75 3	3,5 3,33	4,33 3,67	3,67 3
Recursos financieros	3,4 2,42	3,9 3,11	3,09 2,33	3,24 2,06	3,58 2,5	3,82 2,6	2,86 2,33	3,67 3,17	3,5 2,33	4 1,6	3,75 2,33	3,75 3,33	4,33 3,67	4 3
Recursos humanos	3,81 2,31	3,6 2,5	3,27 2,22	3,35 2,12	3,58 3,11	3,82 2,6	2,86 2,17	3,33 3	3 2,33	4,4 2	4,75 2,33	3,5 3,33	4 4	4 3
Recursos tecnológicos	2,94 2,27	3,3 2,88	3,09 2,44	3 2,12	3,33 2,5	3,27 2,22	2,43 2,17	3,5 3	2,75 2,33	3,6 1,6	4,25 2,33	3,5 3	4,33 3,67	4 2,67
Dificultades de la inversión en exterior	2,25 2,25	2,67 2,5	2,55 2,78	2,53 2,29	2,42 2	3,45 2,5	2 1,83	3 2,67	1,25 1	2,8 1,75	3,67 2,67	3,25 2,67	3,67 3,67	2,33 3
Total	3,33 2,60	3,34 2,75	3,17 2,55	2,99 2,23	3,27 2,73	3,45 2,51	2,71 2,21	3,42 2,92	2,97 2,33	3,6 2,30	3,93 2,81	3,30 3,22	3,88 3,63	3,63 2,96
Diferencia	0,73	0,59	0,61	0,76	0,54	0,93	0,49	0,49	0,64	1,29	1,12	0,08	0,25	0,66

Las empresas que consideran a los organismos de promoción menos capaces para resolver sus problemas coinciden con las que menos problemas parecían encontrar, son las de los sectores del juguete (2,21), y cerámico (2,23); recordemos que coincidían con el grupo de empresas más internacionalizadas (mayoría de empresas en etapa 3D). Mientras que las que consideran que la capacidad de la promoción podría hacer más para sus problemas son las de electricidad y electrónica (diferencia mínima 0,08), vidrio et al. y maquinaria.

No obstante dado el elevado número de sectores, y el reducido número de empresas entrevistadas en algunos de ellos, no aventuramos demasiadas conclusiones ya que sería necesario un estudio más amplio que escape al planteado en este.

Análisis del tamaño

Esta ampliamente aceptado en la literatura que las necesidades de promoción varían con el tamaño, por lo que reflejamos en la tabla siguiente los resultados correspondientes a nuestro estudio. Existen varios criterios para clasificar las empresas según el tamaño (plantilla, volumen de exportación y recursos propios) sin embargo, de todos ellos hemos utilizado, siguiendo a Calderón y Molla (1992), el del número de trabajadores. De acuerdo con la clasificación de Menguzzato y Renau¹⁵¹, se consideran empresas pequeñas las que dan empleo a menos de 50 trabajadores. No obstante hemos sacado del grupo a las menores de 10 trabajadores por considerarlas microempresas y poder comprobar si sus necesidades son distintas.

Tabla 5.8. Problemas para internacionalizarse y capacidad de la promoción para resolverlos (por tamaño)

Problemas y capacidad de la promoción para resolverlos	Tamaño de la empresa (número trabajadores)		
	<10 n=5	10-50 n=23	>50 n=86
1. Barreras al comercio	2,80 3,67	3,09 2,48	3,43 2,53
2. Problemas logísticos y de transporte	3,40 3,00	2,73 2,30	3,21 2,41
3. Problemas de aseguramiento	3,00 3,75	2,82 2,70	3,12 2,78
4.5. Conocimiento del mercado (información de marketing, de clientes, intermediarios, socios)	4,00 3,75	3,41 2,95	3,76 3,01
6. Promoción de ventas (implementación planes de marketing)	3,80 3,75	3,09 2,80	3,40 2,69
7. Recursos financieros	3,75 2,67	3,41 2,65	3,55 2,47
8. Recursos humanos	3,20 2,75	3,18 2,58	3,72 2,48
9. Recursos tecnológicos	2,40 2,67	2,91 2,32	3,35 2,43
10. Dificultades derivadas de la inversión en el exterior	2,20 2,67	2,33 2,19	2,72 2,42
Total	3,17 3,19	3,00 2,55	3,36 2,58
Diferencia	-0,01	0,44	0,78

¹⁵¹ Renau y Menguzzato (1986). "La PYME valenciana ante el futuro". Papeles de Economía Española. Pág. 293-94

Las empresas más pequeñas asignan a la promoción más capacidad para resolver problemas. Incluso en algunos casos la capacidad asignada supera a la importancia asignada al problema (barreras al comercio, problemas de aseguramiento, recursos tecnológicos y dificultades de la inversión). Las empresas de menos de 50 trabajadores asignan en general menos importancia a los problemas que las de más trabajadores, aunque si analizamos cada uno de los problemas comprobamos que las más pequeñas asignan importancia a los problemas logísticos, los de conocimiento del mercado y promoción de ventas y financieros, mientras que la mayor importancia asignada por las empresas de más de 50 trabajadores se centra en problemas de recursos humanos, tecnológicos y dificultades derivadas de la inversión en el exterior.

Análisis de las aptitudes y actitudes de la dirección

A la hora de comprobar las diferencias en cuanto a necesidades de promoción según las aptitudes y actitudes de la dirección, se han tomado como principales variables la existencia de departamento de exportación, y el número de filiales. También revisaremos si existen diferencias en función del número de años que lleva exportando la empresa y el número de países a los que exporta, ya que son factores relacionados con el grado de experiencia de los directivos. No se han incluido más características de los directivos por la poca significatividad de las diferencias encontradas.

Al igual que sucedía al analizar los problemas por etapa exportadora, no existen diferencias importantes en función de las características. Aunque muy poco significativamente, las empresas con departamento de exportación asignan menos importancia a los problemas que las que no lo tienen (excepto para el caso de la promoción de ventas y los recursos tecnológicos). También las que tienen departamento de exportación son más críticas con la promoción (2,58) que las que no lo tienen (2,84) al considerar que esta tiene menos capacidad para resolver sus problemas.

Con respecto a la existencia de filiales, no existen diferencias demasiado notables, aunque las empresas que tienen filiales asignan lógicamente superior importancia a las barreras al comercio¹⁵² y a las dificultades derivadas de la inversión en el exterior que las que no las tienen.

¹⁵² Lo elevado de estas barreras pudo ser el motivo que les condujo al establecimiento a través de filiales.

Tabla 5.9. Problemas para internacionalizarse y capacidad de la promoción para resolverlos (por características)

	Dpto. exportación		Años exportando			Número de países export.		filiales	
	si	no	<5	5-10	>10	<20	>20	si	no
	n=	99	13	5	24	83	38	72	34
1. Barreras al comercio	3,34 2,51	3,33 3,00	3,80 2,60	3,04 2,45	3,41 2,59	3,50 2,57	3,29 2,54	3,50 2,72	3,27 2,48
2. Problemas logísticos y de transporte	3,07 2,43	3,42 2,22	2,60 2,20	2,96 2,50	3,22 2,41	3,26 2,30	3,06 2,48	3,12 2,38	3,13 2,43
3. Problemas de aseguramiento	3,04 2,79	3,17 3,00	3,60 2,40	2,88 3,10	3,09 2,77	3,21 2,90	2,96 2,75	2,97 2,82	3,09 2,80
5. Conocimiento del mercado	3,69 3,01	3,75 3,33	3,00 4,00	3,71 3,00	3,76 3,00	3,76 3,03	3,65 3,01	3,76 3,03	3,67 3,03
6. Promoción de ventas (implementación planes de marketing)	3,37 2,75	3,08 2,88	2,80 3,00	3,42 2,80	3,39 2,75	3,21 2,69	3,42 2,76	3,38 2,71	3,34 2,78
7. Recursos financieros	3,49 2,49	3,75 2,89	3,00 2,80	3,46 2,95	3,58 2,39	3,79 2,73	3,37 2,41	3,41 2,59	3,58 2,48
8. Recursos humanos	3,58 2,47	3,75 3,00	3,40 2,25	3,38 2,65	3,67 2,50	3,60 2,66	3,53 2,47	3,53 2,59	3,62 2,47
9. Recursos tecnológicos	3,27 2,40	2,92 2,63	2,20 2,67	3,33 2,60	3,26 2,37	3,29 2,54	3,19 2,38	3,06 2,47	3,29 2,39
10. Dificultades derivadas de la inversión en el exterior	2,60 2,36	3,00 2,63	2,75 2,25	2,67 2,55	2,63 2,36	2,59 2,50	2,62 2,31	3,00 2,47	2,45 2,34
Media	3,27 2,58	3,35 2,84	3,02 2,69	3,21 2,73	3,33 2,57	3,36 2,66	3,23 2,57	3,30 2,64	3,27 2,58
Diferencia	0,69	0,51	0,33	0,47	0,76	0,70	0,66	0,66	0,69

Las empresas que llevan exportando un menor número de años (<5) parecen asignar menos importancia de media a los problemas, siendo sus principales problemas las barreras al comercio, el aseguramiento y las dificultades derivadas de la inversión en el exterior. Estas empresas consideran que la promoción puede hacer mucho en cuanto a apoyarles en el conocimiento del mercado y la implementación de planes de marketing (es superior la capacidad que la problemática asignada).

Las empresas que exportan a menos de 20 países asignan más importancia que las que exportan a más países a todos los problemas excepto a la implementación de planes de marketing y las dificultades de inversión en el exterior. También consideran que la promoción tiene mayor capacidad para resolver sus problemas.

Hipótesis 5. Las necesidades de promoción de las empresas varían en función del tamaño, etapa, sector, aptitudes y actitudes de la dirección.

A niveles de internacionalización medios, medios-altos los resultados hasta ahora no son demasiado concluyentes (hemos visto con el contraste de la t que no existen apenas diferencias significativas) en cuanto a si las necesidades de promoción varían en función de la etapa y de las actitudes y aptitudes de la dirección, mientras que las diferencias si nos fijamos en el tamaño y en el sector son pequeñas. Ello nos lleva a pensar que quizá si existan diferencias significativas con grupos de empresas no pertenecientes a la muestra como empresas que no han exportado y empresas en niveles de inicio de exportación.

5.3.2. Contraste entre las necesidades de la demanda y la oferta existente.

Consideramos que la comparación entre el apoyo deseado y el existente que proponen Kotable y Czinkota (1992) es quizá la más formal de las realizadas en los modelos revisados, no obstante, es difícil para el caso de la Comunidad Valenciana realizar dicha comparación por el elevado número de organismos involucrados en la promoción de exportaciones, así como en muchas ocasiones, la duplicidad y descoordinación de acciones.

Para solventar este problema, una vez revisada con las empresas la oferta de promoción, se les solicitó a través de una pregunta abierta, que realizaran sus sugerencias sobre programas de promoción que consideraran necesarios y que no se estuvieran ofertando por ninguno de los organismos de promoción. No hubo prácticamente ninguna nueva aportación en cuanto a programas (en la investigación de Amposah et al. de 1997 se llegaba a la misma conclusión), por lo que la oferta parece adecuada en cuanto a temática o contenido; sin embargo, las empresas si realizaron aportaciones en cuanto a la necesidad de adaptación o individualización de la misma, y en cuanto a la urgencia de mejorar su gestión y eficacia. No obstante, como sugerían Crick y Czinkota (1995), aunque la administración parece facilitar lo que las empresas demandan, la causalidad no esta muy clara ya que las empresas pueden estar demandando simplemente lo que la administración en un momento dado puede ofrecer.

Del total de empresas que componen la muestra, trece dicen no estar utilizando los programas o acudiendo a los organismos de promoción, siendo el motivo que alegan 10 de ellas (8,8% de la muestra) la no-adaptación a sus necesidades.

En el siguiente cuadro se han recogido y clasificado las aportaciones de las empresas en cuanto a la oferta deseada y no facilitada de promoción.

Cuadro 5.3. Sugerencias de las empresas para Oferta de promoción

<p>ADAPTAR e INDIVIDUALIZAR</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Ayudas directas a empresas⇒ Más ayudas para iniciación⇒ Planes de empresa⇒ Misiones comerciales individuales (no teniendo que coincidir en país o fecha con las que proponen Cámaras o IVEX). <p>Mejorar gestión y eficacia</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Simplificar ayudas existentes (eliminar trabas). Flexibilidad para adaptarse a los criterios de empresa (la burocracia rompe o evita que cuajen consorcios, PIPE...)⇒ Programas existentes más eficaces⇒ Misiones más especializadas y fructíferas⇒ Mejores contactos para ferias y exposiciones en el exterior⇒ Enfoque más comercial menos político⇒ Agentes libre que presenten productos en show-rooms gratuitamente para las empresas en un principio, posteriormente las ventas amortizaran gastos, y estos agentes pasaran a ser delegaciones de los organismos de promoción. <p>IMAGEN ESPAÑA</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Mayor promoción del diseño y calidad de la oferta española⇒ Promoción y publicidad de los productos en el exterior <p>ASEGURAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Ayudas gestión de cobro (países emergentes)⇒ Buscar aseguramiento cuando no llegan las compañías privadas <p>OTRAS</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Búsqueda empleados, delegados, asesores (RR.HH.)⇒ Más atención de la administración

Hipótesis 6. Existe un desencuentro entre las necesidades de las empresas y el apoyo público ofertado (Kotable y Czinkota, 1992).

Con estos resultados en la mano, no parece existir ese desencuentro en cuanto a la oferta de programas, pero sí en cuanto a su implementación y adaptación.

Otra forma de apoyar nuestro conocimiento de que es lo que desean las empresas es comprobar lo que realmente están utilizando. A modo indicativo, ya que este tema se trata en detalle en el epígrafe 5.3.5.2., observamos en la tabla número 5.27. que entre la oferta de promoción existente, los programas más utilizados por las empresas, independientemente de la etapa o nivel de internacionalización en que se encuentren, son los de información (63%) y los de promoción comercial (78% ferias y 44% prospección de mercados), seguidos de los de formación (42%) y las ayudas directas (38,6%).

Dejando la promoción y la información a un lado, no parece existir demasiada coincidencia entre lo que las empresas desearían en cuanto a programas de promoción y los que realmente utilizan. Es decir, existe una oferta que podría cubrir las necesidades aludidas aunque aparentemente no se está utilizando. Por ejemplo, en el caso del aseguramiento, las empresas están solicitando servicios de aseguramiento y sin embargo se están utilizando de forma minoritaria los existentes. Este hecho, nos plantea la pregunta si no los utilizan por desconocimiento o por su ineficacia o no adaptación. En este sentido, Crick y Czinkota (1995) demostraron que los exportadores tienden a continuar utilizando los servicios que conocen, más que investigar el uso de nuevos servicios disponibles.

5.3.3. Evaluación del éxito exportador

En este epígrafe la atención se centra en la medición del éxito exportador de las empresas de la Comunidad Valenciana, y en concreto en determinar cuales son las variables que explican dicho éxito para que la promoción pueda potenciar las mismas. Previo al estudio del éxito exportador analizaremos cuales son las ventajas que le reporta a las empresas de la Comunidad Valenciana el internacionalizarse, ya que consideramos que es interesante que tanto las propias empresas como los organismos lo conozcan.

5.3.3.1. Beneficios que aporta la exportación a la empresa

Para ello partiremos del supuesto de Kotable y Czinkota (1992) que consideran que la exportación mejora la rentabilidad relativa y la ventaja competitiva de las empresas.

Rentabilidad relativa de la exportación

Tal y como se aprecia en la tabla 5.10., solo las empresas de las etapas dos y tres consideran que la exportación es tan o más rentable que las ventas interiores (4,04 y 3,67) aunque las de la etapa segunda le asignan incluso más rentabilidad. Obtenemos aquí el mismo resultado que ya obtuvieron Kotable y Czinkota en 1992¹⁵³ en el que la importancia de la rentabilidad exportadora incrementa significativamente a lo largo de los distintos estadios exportadores, sin embargo contrariamente a lo esperado la rentabilidad relativa de la exportación se puntúa muy bajo por las empresas y solo aquellas de las etapas más avanzadas indican que exportar es tan (o más) rentable como la venta nacional.

La prueba t de student nos indica que las etapas más avanzadas de internacionalización tal y como se predefinieron (2C y 3D) presentan diferencias significativas importantes (99%) en cuanto a la rentabilidad relativa de la exportación respecto a las etapas 1A y 1B.

4.a. La rentabilidad exportadora (rentabilidad exportación/rentabilidad ventas interiores) incrementa a lo largo de las distintas etapas exportadoras (Kotable y Czinkota, 1992)

Se confirma parcialmente, ya que parecen asignarle más importancia las de la etapa 2C. Sin embargo, si que se confirma que en general cuanto más exporta la empresa, mayores beneficios son percibidos de la exportación.

En las etapas menos avanzadas de la internacionalización, las actividades de exportación producen menores niveles de beneficio que las ventas interiores, lo que parece indicar que la exportación no es una actividad atractiva para las empresas ya que es una actividad de riesgo con insuficiente recompensa. Sin embargo, el sector público no está directamente interesado en incrementar dicha rentabilidad, sino que en lo que está más interesado es en aspectos de competitividad que son los que determinarán los niveles futuros de creación de empleo (Kotable y Czinkota, 1992).

¹⁵³ Aunque ellos utilizaron un modelo con 5 etapas en el que si se tuvieron en cuenta las etapas iniciales de la exportación

Tabla 5.10. Beneficios de la exportación para la empresa

	Etapas				Media
	1A n=17	1B n=20	2C n=25	3D n=52	
Eficiencia o Rentabilidad X/Vtas:					
Contribución de la exportación al bº de la empresa	2,13	2,83	4,04	3,67	3,39
1 < que ventas nacionales	24%	0%	0%	0%	
2	41%	40%	8%	9%	
3	24%	30%	16%	35%	
4	6%	15%	32%	46%	
5 > que ventas nacionales	0%	5%	36%	14%	
Ventaja/Posición Competitiva (1 a 5)					
Beneficios derivados de la exportación al crecimiento de la empresa	3,3	3,4	4,4	4,6	
a la calidad	3,5	3,5	4,5	4,7	4,3
a hacerla más competitiva	3,2	3,5	4,3	4,5	4,1
a los beneficios totales	3,3	3,1	4,4	4,5	4,1

En negrita aparece el contraste de la t de Student 95-99%

Ventaja Competitiva de la exportación

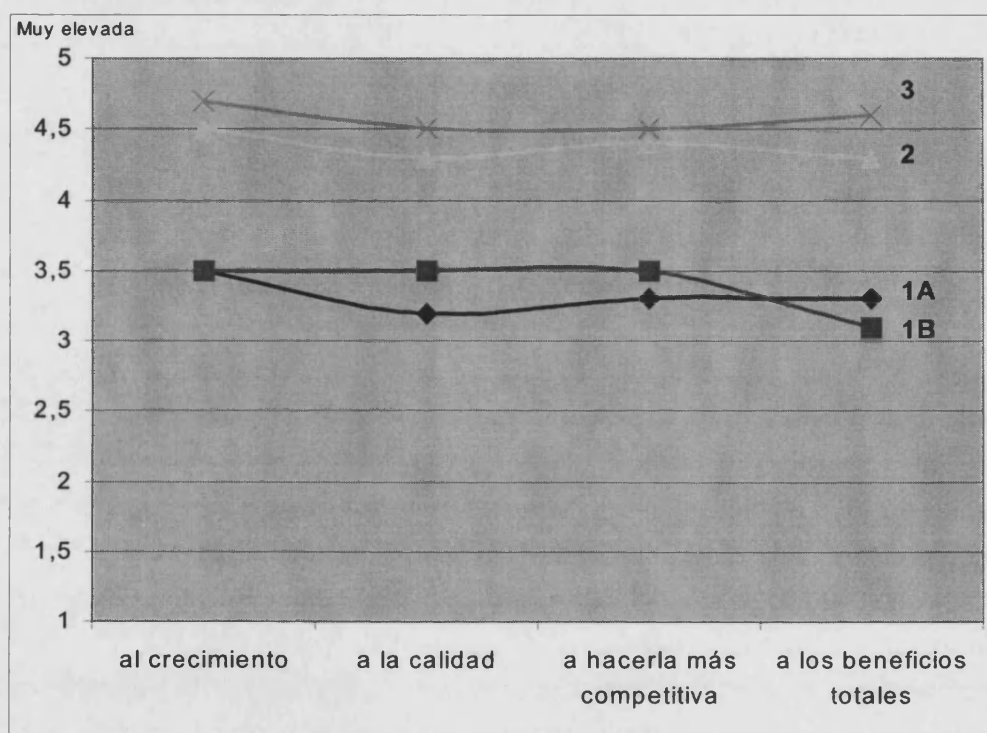
Entrando en los aspectos de competitividad, de la tabla 5.10. se desprende también que la Ventaja Competitiva¹⁵⁴ de la exportación incrementa fuertemente conforme avanzamos en los estadios exportadores tal y como se predefinieron; lo que confirma que la exportación beneficia la competitividad de la empresa (la t de student indica diferencias significativas del 99% con respecto a las etapas de menor valor de exportación). Al igual que sucedía en el modelo testado por Kotable y Czinkota, también para el caso de las empresas de la Comunidad Valenciana, conforme se avanza en el proceso de internacionalización se hace más patente esta contribución de la exportación a la competitividad, crecimiento y calidad, siendo las empresas más internacionalizadas las que más lo perciben, en todas y cada una de las variables implicadas. El beneficio más claro parece ser su contribución al crecimiento general de la empresa, mientras que la media de los cuatro factores se ha utilizado para representar la ventaja competitiva de exportar, tal y como se refleja en el gráfico siguiente 5.1.

¹⁵⁴ Como la exportación mejora las ventas, la dirección y la posición competitiva de la empresa.

Hipótesis 4.b. La ventaja competitiva de la exportación (como la exportación mejora las ventas, la dirección y la posición competitiva) aumenta conforme avanzamos en los estadios exportadores

Confirmada totalmente ya que a mayor exportación mayores beneficios percibidos de la misma (independientemente si cambiamos el orden 1A, 2, 1B, 3).

Figura 5.1. Grado de contribución de la exportación a mejorar la posición competitiva de la empresa



Al igual que constataban Kotable y Czinkota (1992), basándonos en estos dos tipos de beneficios que puede obtener la empresa por exportar, está claro que exportar en primer lugar ayuda a la empresa a ser más competitiva a través del incremento de las ventas, la calidad etc., aunque no tiene por qué llevarla a una mayor rentabilidad, particularmente en las etapas intermedias de la internacionalización. La implicación de estos resultados para la promoción de exportaciones sería que la promoción debe enfocarse más hacia la competitividad que hacia los aspectos de rentabilidad de la exportación.

Aunque a continuación se realizará una medición más formal del éxito exportador, intuitivamente se aprecia ya, que existe una relación entre el grado de compromiso exportador y el éxito exportador; en nuestro modelo acabamos de probar que las empresas consideran que su competitividad se ve incrementada por la exportación como resultado de un mayor crecimiento y mejora de la calidad de la dirección.

5.3.3.2. Medición del éxito exportador

Kotabe y Czinkota (1992) comprobaron al igual que hemos hecho nosotros que la mayor eficiencia y la mejora de la posición competitiva de la empresa son dos beneficios directos derivados de la exportación, por lo que a la hora de medir el éxito exportador de una empresa son dos dimensiones claves a considerar. Gençtürk y Kotabe, (2001) añaden otra dimensión a la medición del éxito exportador, la eficacia, que también Alonso y Donoso (2000) denominándola propensión exportadora consideraban que presentaba un bajo índice de sustituibilidad a la hora de medir el éxito exportador.

Seguiremos el modelo de Gençtürk y Kotabe, (2001) para determinar los factores que inciden en el éxito exportador, en el cual recordemos que se considera que el **compromiso exportador influye sobre el éxito exportador de la empresa; y que por su parte, las características organizativas y directivas influyen en el éxito exportador.**

De acuerdo con este modelo, el compromiso exportador, definido como un proceso de aprendizaje o etapas exportadoras, es un importante factor representativo del éxito. En que etapa este la empresa (cual sea su grado de compromiso exportador) estará relacionado con la eficiencia¹⁵⁵ (rentabilidad relativa de la exportación), la eficacia¹⁵⁶ (crecimiento esperado de las exportaciones sobre las ventas) y la posición competitiva¹⁵⁷ (como la exportación contribuye a hacer la empresa más competitiva, a

¹⁵⁵ **Eficiencia** Rentabilidad exportación \times rentabilidad ventas nacionales
1 (mucho menor) 5 (mucho mayor)

¹⁵⁶ **Eficacia** : recordemos que aunque Gençtürk y Kotabe utilizan un índice de eficacia en el que combinan la propensión exportadora pasada con la esperada, nos decantamos finalmente por utilizar tan sólo la esperada, ya que la eficacia se suele operacionalizar como el crecimiento “esperado” de la cuota de exportación, e incluso los mismos Gençtürk y Kotabe (2001) lo consideran así aunque finalmente utilicen una medida distinta. En nuestro caso la eficacia exportadora o crecimiento esperado de la cuota de exportación lo hemos obtenido de la diferencia entre: $\%x/Vtas\ 2005 - \%x/vtas\ 2000 = \%X/Vtas$ (eficacia)

¹⁵⁷ **Posición competitiva** Contribución de la exportación: 1(poco)5(mucho) media de los 4 para cada empresa

- al crecimiento 1)
- a la calidad 2)
- a hacer más competitiva 3)
- a los beneficios

crecer, etc.). Gençtürk y Kotabe adoptan así un enfoque multidimensional del éxito exportador, ya que distintas dimensiones influirán en el éxito exportador de una empresa.

En la tabla siguiente recogemos los resultados que hemos obtenido para el caso de la Comunidad Valenciana de estas tres dimensiones del éxito exportador.

Tabla 5.11. Influencia del compromiso exportador sobre el éxito exportador de las empresas de la Comunidad Valenciana

Valores medios de:	Etapa exportadora				Valor F
	1A	1B	2	3	
Eficiencia	2,13	2,83	4,04	3,67	20,10***
Eficacia	0,06	5,97	0,28	3,24	1,67
Posición competitiva	3,3	3,4	4,4	4,6	21,58***

***p<005

en negrita los resultados de la t de student

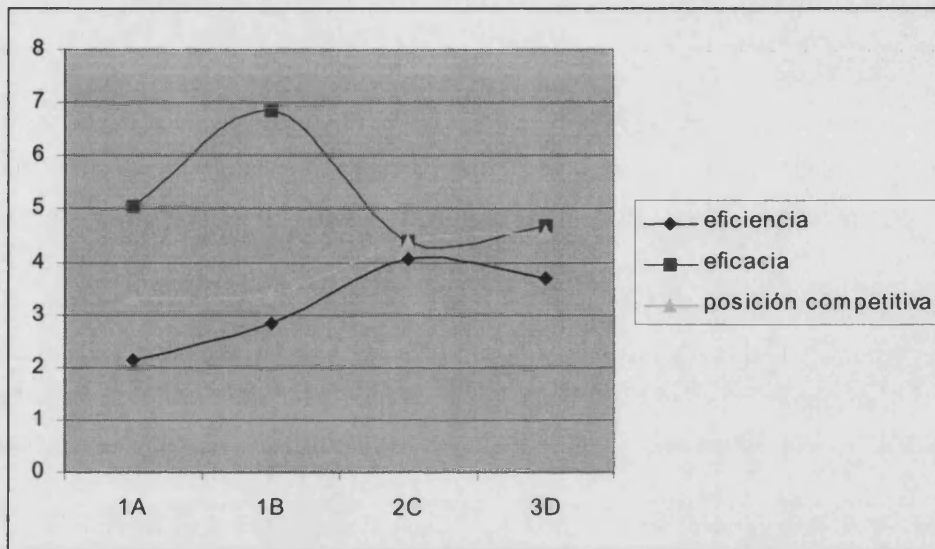
Aunque ya se revisaron en el apartado anterior las diferencias significativas de la eficiencia y la posición competitiva de las empresas de la Comunidad Valenciana con la prueba de la t de student y se analizaron las mismas, en el estudio conjunto del éxito exportador, y siguiendo a los estudiosos de la promoción utilizamos el análisis de varianza (ANOVA) para comprobar el efecto del compromiso exportador sobre el éxito exportador. Cada una de las tres medidas del éxito se utilizó como variable dependiente con cuatro niveles de compromiso exportador.

El resultado que refleja la tabla y que representamos en el gráfico siguiente, confirma la positiva relación esperada entre el nivel de compromiso exportador de la empresa y dos de los tres indicadores de éxito exportador. Es decir, incrementos secuenciales en el compromiso exportador se asocian con incrementos significativos percibidos en eficiencia, en términos de rentabilidad relativa de la exportación ($F=20,10$ $p<005$) y en posición competitiva ($F=21,58$ $p<005$), pero no en eficacia¹⁵⁸, en términos de

¹⁵⁸ Como Alonso y Donoso (2000) proponían medir la eficacia en términos de crecimiento realizado, comprobamos que tampoco para el crecimiento pasado (2000-1995) es significativa esta proposición, ya que los valores por etapa son respectivamente -4%, 0%, 23%, 0%.

crecimiento esperado de las ventas de exportación. La eficacia así estaría influida por otras variables que van a condicionar como las empresas ven su futuro (coyuntura económica etc.).

Figura 5.2. Influencia del compromiso exportador sobre el éxito exportador de las empresas de la Comunidad Valenciana



Hipótesis 4. El compromiso exportador de la empresa esta positivamente relacionado con su éxito en términos de eficiencia, eficacia y posición competitiva (Gençtürk y Kotabe, 2001).

Se confirma parcialmente, ya que se confirma que incrementos secuenciales del compromiso exportador se asocian sistemáticamente con incrementos significativos en eficiencia percibida en términos de rentabilidad, y en posición competitiva, pero no en eficacia percibida en términos de crecimiento esperado de las exportaciones

Los resultados confirman la importancia que tiene el comportamiento con respecto al compromiso exportador de la empresa para el éxito exportador. Por tanto, es crítico para las empresas exportadoras entender el proceso de creciente compromiso y las variables que pueden influenciar el mismo, ya que este análisis debería ayudar a las empresas a determinar las capacidades y habilidades necesarias para realizar la

transición y obtener los beneficios esperados de un mayor compromiso en la internacionalización (Gençtürk y Kotabe (2001).

Además del compromiso exportador, Gençtürk y Kotabe (2001) consideran que también el uso de los programas de promoción es una variable explicativa del éxito exportador, lo que analizamos posteriormente en el epígrafe 5.3.3.3..

Características asociadas a un mayor éxito exportador

Para complementar las aportaciones de Gençtürk y Kotabe en el análisis del éxito exportador, estudiaremos (aunque brevemente, ya que no es el objetivo principal de esta investigación la medición del éxito exportador, sino ver las implicaciones de la promoción sobre dicho éxito), las variables significativas para el éxito exportador que encuentran Alonso y Donoso (2000) para el caso de España, como resumen de todos sus trabajos empíricos. Estas variables son además de la eficiencia¹⁵⁹ y la eficacia¹⁶⁰ o incremento de la propensión exportadora, otras como la existencia de departamento de exportación, la estrategia de dispersión de mercados exportación¹⁶¹ y en menor medida la existencia de filiales en el exterior.

Algunas de estas variables (número de países y número de años exportando) también son encontradas como significativas por Gençtürk y Kotabe (2001) y relacionadas positivamente con el compromiso exportador. Estos autores encuentran también como significativa lo que ellos denominan habilidad¹⁶² o destreza internacional.

En la siguiente tabla 5.12. hemos relacionado dichas variables con las etapas que previamente habíamos predefinido, y comprobamos que si que existe relación entre el compromiso exportador y, la existencia de departamento de exportación y el número de países de exportación¹⁶³. Sin embargo ya hemos visto que el incremento

¹⁵⁹ Que estos autores consideran menos significativa para medir el éxito exportador en el caso de las empresas españolas.

¹⁶⁰ Aunque es considerada por estos autores no por el futuro crecimiento de la cuota de exportación, sino por el pasado crecimiento de dicha cuota

¹⁶¹ La dispersión de mercados aparece siempre en sus estudios con el signo positivo esperado, ya que la capacidad de servir a un mayor o diverso número de mercados indica competitividad y capacidad para asumir un compromiso exportador mayor en relación con los rivales (Alonso y Donoso, 2000).

¹⁶² Para ellos esta habilidad es fruto de los conocimientos de los directivos sobre determinadas materias y así lo miden, aunque consideramos que esta variable podría obtenerse de otras encontradas significativas como el número de años exportando, la existencia de filiales y la existencia de departamento de exportación.

¹⁶³ El número de años exportando es una variable que alude a la experiencia como origen de un rendimiento superior (Alonso y Donoso, 2000)

de la propensión exportadora de los últimos años no es una variable que explique el compromiso exportador de estas empresas.

Adicionalmente, en general las empresas que exportan a un mayor número de países, llevan más años exportando, tienen más filiales en el exterior y tienen en mayor medida departamento de exportación.

Tabla 5.12. Variables que afectan al éxito exportador de la empresa

	Etapas o compromiso exportador			
	1A	1B	2C	3D
Dpto. de Exportación (% emp.)	58	95	80	96
Número de países exp.	11	37	10	49
Número años exportando	16	20	19	23
Incremento propensión exportadora (pasada)	-4%	0%	23%	0%
Rentabilidad percibida exp.	2,13	2,83	4,04	3,67
Número medio de filiales	1,7	2,6	3,3	3,3
Planificación marketing internacional	2,1	3,3	2,1	3,2
Capacidad de cooperación con organismos e instituciones	2,5	3,0	2,3	3,3

En negrita aparece el contraste de la t

También Alonso y Donoso, consideran que otra variable significativa para medir el éxito exportador, si se toma la propensión exportadora como dependiente, era el número de años exportando. Las empresas más exitosas en nuestro caso serían las de la etapa 2C, que son las que asignan mayor rentabilidad percibida a la exportación, y sin embargo no son las que mayor número de años de media han exportado.

Del estudio de los resultados obtenidos en nuestro estudio empírico de las características de las empresas de la Comunidad Valenciana, encontramos que otras características correlacionadas con el éxito exportador, tal y como comprobamos en las tablas 5.3. y 5.12, serían la planificación de marketing internacional, y el grado o capacidad de cooperación, especialmente con organismos e instituciones.

Las variables más contrastadas por los anteriores datos de acuerdo con lo que proponían Alonso y Donoso (2000), no son sin embargo las más fundamentadas teóricamente por los estudiosos (tamaño, economías de escala, diferenciación de producto y tecnología), sin embargo estos autores consideran que estas últimas no son las más relevantes a la hora de explicar el compromiso exportador, y aunque existe la suficiente base empírica para pensar que influyen en la decisión de iniciarse o no en la exportación, una vez tomada esa decisión, el nivel de implicación en las actividades internacionales responderá a una pluralidad de causas entre las que se encuentran las actitudes y aptitudes de la dirección.

En definitiva, las variables encontradas asociadas a un mayor éxito exportador para el caso de la Comunidad Valenciana son la existencia de departamento de exportación, el número de países de exportación y el número de años exportando, la planificación de marketing internacional y el grado de cooperación, que no son otras que las que determinan las capacidades y habilidades directivas. Se cumple de acuerdo con estos datos la hipótesis primera:

Hipótesis 1. La habilidad directiva es más importante que la disponibilidad de financiación e información para avanzar en el proceso de internacionalización (Kotabe y Czinkota, 1992).

5.3.3.3. Análisis del papel de la promoción en el éxito exportador (influencia directa o indirecta)

Hemos verificado, siguiendo a Gençtürk y Kotabe (2001) que el grado de compromiso exportador es una variable explicativa del éxito exportador también para las empresas de la Comunidad Valenciana. Sin embargo estos autores proponen otra variable explicativa directa muy interesante para nuestra investigación, el uso de la promoción de exportaciones:

$$\text{Éxito exportador} = \alpha \text{ compromiso exportador} + \beta \text{ uso de la promoción exterior}$$

Para determinar dicho grado de uso y su influencia sobre el éxito exportador se calculó, siguiendo a estos autores, un índice de uso para cada empresa sumando las respuestas a lo largo de los 16 programas de promoción. Tomando como base este

índice creamos tres diferentes categorías¹⁶⁴ para representar, a los poco utilizadores si utilizan entre 1 y 3 programas, utilizadores, si utilizaban entre 4 y 6, y muy utilizadores si utilizaban más de 6.

Se realizó, al igual que para el compromiso exportador el ANOVA, y cada una de las tres medidas del éxito exportador se utilizó como variable dependiente con los tres niveles de grado de uso de la promoción como variables independientes. En la tabla 5.13. se presentan los resultados obtenidos, y comprobamos que los resultados para la Comunidad Valenciana no apoyan empíricamente el hecho de que el uso de la promoción exterior sea un factor que influya en el éxito exportador.

Tabla 5.13. Influencia del uso de la promoción sobre el éxito exportador

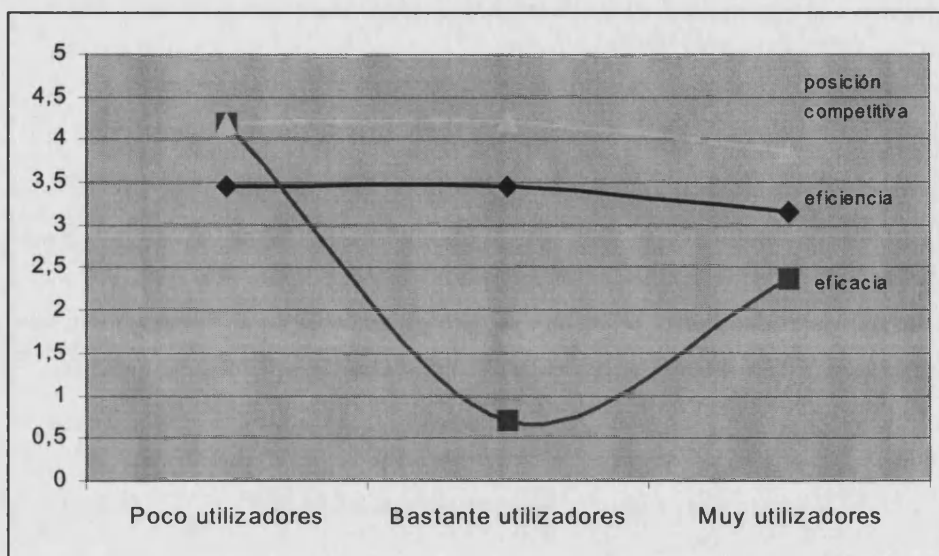
	Grado de uso de la promoción			Valor F ¹⁶⁵
	Poco utilizadores	Bastante utilizadores	Muy utilizadores	
Eficiencia	3,46	3,45	3,16	0,72
Eficacia	4,19	0,72	2,37	1,34
Posición competitiva	4,19	4,22	3,88	1,35

La relación entre el uso de la promoción y la eficacia (en términos de crecimiento esperado de las exportaciones) y la eficiencia (en términos de rentabilidad relativa) no es significativa, por lo que los programas de promoción, independientemente del grado de uso, parece que existe evidencia de que no son instrumentos que incrementen ni las exportaciones ni la rentabilidad de las mismas. Por otra parte, y al contrario de los resultados obtenidos por Gençtürk y Kotabe (2001), para el caso de la Comunidad Valenciana tampoco es significativa la relación entre el uso de la promoción y la posición competitiva de la empresa.

¹⁶⁴ Los autores que diseñaron inicialmente el índice proponían 4 categorías ya que en una de ellas incluían a los no utilizadores, debido a que en la muestra estaban también incluidas este tipo de empresas.

¹⁶⁵ La significación es en los tres casos $p > .1$

Figura 5.3. Grado de uso de la promoción y éxito exportador



Hipótesis 9. La utilización de los programas de promoción no incrementa la eficacia (crecimiento de exportación) ni la rentabilidad de la exportación, pero sí afecta al éxito exportador a través de la mejora de su posición competitiva (Gençtürk y Kotabe (2001))

Se confirma parcialmente, ya que para el caso de la Comunidad Valenciana, siguiendo este modelo, la utilización¹⁶⁶ de la promoción no incrementa la eficacia, ni la rentabilidad exportadora, ni existen evidencias suficientes para afirmar que afecta al éxito exportador a través de la mejora de su posición competitiva¹⁶⁷.

No obstante, consideramos que estos resultados no son concluyentes, ya que el grado de uso utilizado por Gençtürk y Kotabe (2001) produce confusión, porque nos impide distinguir si el programa se ha utilizado una vez o 10 (por ejemplo se ha asistido a una sola feria, o a 10 ferias) y de acuerdo con este índice computaría igual, por lo que creemos que este grado de uso no es un criterio relevante. Será por tanto necesario investigar en la medición del grado de uso y modificar el criterio a utilizar a la hora de diseñar el mismo.

¹⁶⁶ Hemos de ser cautos al hablar de utilización y éxito exportador, ya que el hecho de que sólo estemos trabajando con empresas que utilizan la promoción pueden hacernos olvidar la posible existencia de diferencias importantes entre las que no utilizan y las que utilizan.

¹⁶⁷ Como más tarde se confirma, aunque de una manera informal si que existe evidencia de que la promoción mejora la capacidad competitiva de las empresas de la Comunidad Valenciana, por lo que quizá la forma de medir el uso de la promoción no sea la más indicada para el caso de la Comunidad Valenciana.

Conscientes de las reservas a la hora de utilizar el grado de uso propuesto, y con el objetivo de obtener más información sobre la fórmula propuesta por estos autores, complementariamente, el siguiente paso realizado ha sido el de utilizar el análisis de varianza para comprobar los efectos principales y conjuntos del compromiso exportador y el uso de la promoción sobre el éxito exportador. Para ello, cada una de las tres medidas del éxito se utilizó como variable dependiente con 4 niveles de éxito exportador y tres niveles de grado de uso de la promoción. El resultado que refleja la tabla siguiente confirma la positiva relación entre el nivel de compromiso exportador de la empresa y la eficiencia, y, la posición competitiva, pero no con la eficacia. Es decir, incrementos secuenciales en el compromiso exportador se asocian con incrementos significativos percibidos en eficacia (crecimiento de la exportación) para las poco y medio utilizadoras de promoción ($F=17,61$, $p<001$; $F=4,41$, $p<05$) y en posición competitiva para todos los niveles de uso de la promoción: poco utilizadores ($F=11,89$, $p<001$), utilizadores medios ($F=4,99$, $p<01$) y muy utilizadores ($F=5,19$, $p<01$).

Tabla 5.14. Influencia del compromiso exportador sobre el éxito exportador de las empresas de la Comunidad Valenciana por grado de uso de la promoción

	GRADO DE USO DE LA PROMOCION	ETAPAS				Media	F
		1A	1B	2C	3D		
EFICIENCIA (rentab.relativa)	Poco	1,75	3,17	4,33	3,70	3,46	17,61***
	Medio	2,67	2,50	3,86	3,71	3,45	4,41*
	Muy	2,00	2,75	3,50	3,55	3,16	2,23
EFICACIA	Poco	3,75	7,08	2,85	8,18	5,73	1,23
	Medio	7,28	6,33	15,63	0,88	5,35	1,91
	Muy	0,00	6,95	-7,31	5,86	3,19	1,77
POSICIÓN COMPETITIVA	Poco	3,22	3,39	4,46	4,68	4,19	11,99***
	Medio	3,36	3,85	4,39	4,58	4,22	4,99**
	Muy	3,63	3,06	4,15	4,39	3,88	5,19**

* $p<05$

** $p<01$

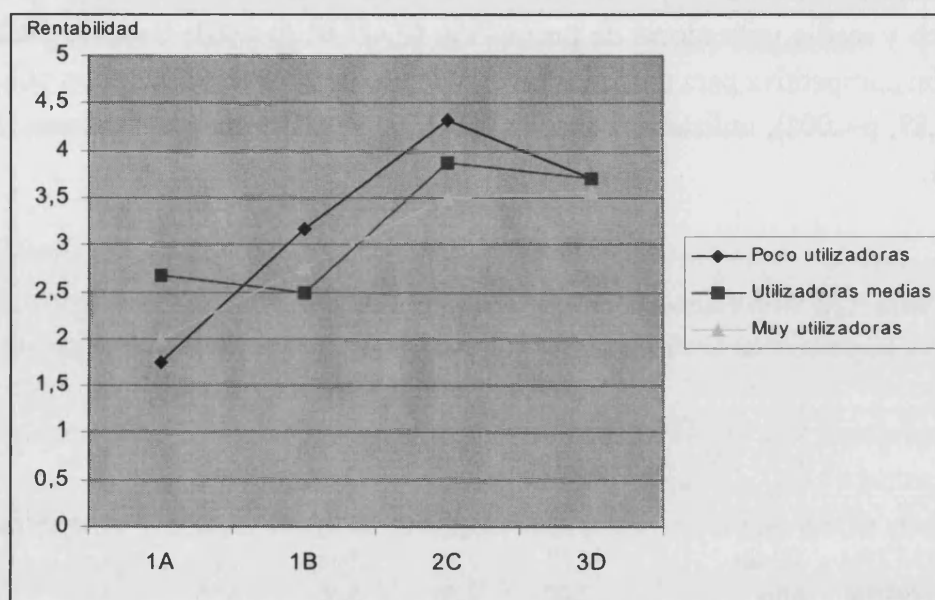
*** $p<001$

Analizando los cambios de la rentabilidad percibida de la exportación a lo largo de los diferentes niveles de compromiso exportador y uso de la promoción, comprobamos que en general la rentabilidad percibida de la exportación aumenta conforme avanzamos en los estadios exportadores, aunque existen diferencias si nos fijamos en el nivel de utilización de la promoción. Son las poco utilizadoras de promoción las

que mayor rentabilidad percibida de la exportación presentan, excepto para niveles bajos de compromiso exportador. Por su parte, las muy utilizadoras son las que presentan una senda de crecimiento de la rentabilidad a lo largo de las etapas más homogénea.

Será necesario profundizar en el estudio de estas relaciones pero con una mejor definición y determinación del grado de uso de la promoción.

Figura 5.4. Efecto conjunto del compromiso exportador y el uso de la promoción sobre el éxito exportador (eficiencia)

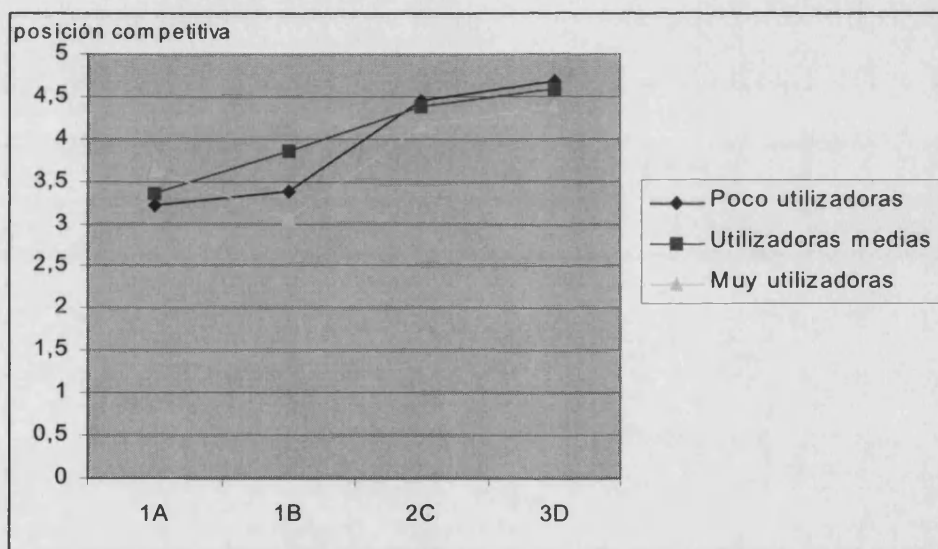


Hipótesis 10. Niveles altos de compromiso exportador, y niveles altos de uso de la promoción, implican una mayor rentabilidad percibida de la exportación (Gençtürk y Kotabe, 2001).

Se confirma parcialmente, ya que aunque comprobamos anteriormente que niveles altos de compromiso exportador, implicaban una mayor rentabilidad de la exportación (2C y 3D), sin embargo no se cumple que niveles altos de uso de la promoción (1B y 3D) impliquen una mayor rentabilidad de la exportación.

Analizando los cambios en la mejora de la posición competitiva a lo largo de los diferentes niveles de compromiso exportador y uso de la promoción, comprobamos que es más similar para los tres niveles de uso de la promoción, la mejora de la posición competitiva al avanzar en las etapas. No obstante, las empresas con bajo nivel de internacionalización y que utilizan intensamente la promoción obtienen mas mejoras en su posición competitiva, siendo sin embargo esta inferior a mayores niveles de internacionalización. Las poco utilizadoras sólo obtienen mejoras de competitividad por encima de los otros grupos para niveles avanzados de internacionalización.

Figura 5.5. Efecto conjunto del compromiso exportador y el uso de la promoción sobre el éxito exportador (posición competitiva)



Debido a que el grado de uso utilizado en el anterior modelo no parece demasiado adecuado, los resultados obtenidos empíricamente no proporcionan demasiada información, por lo que se complementan y matizan con la información obtenida en el epígrafe siguiente cuantificando la importancia de esa promoción sobre los resultados de la empresa. En ellos podemos comprobar que la promoción si que influye, aunque indirectamente, sobre el éxito exportador de la empresa.

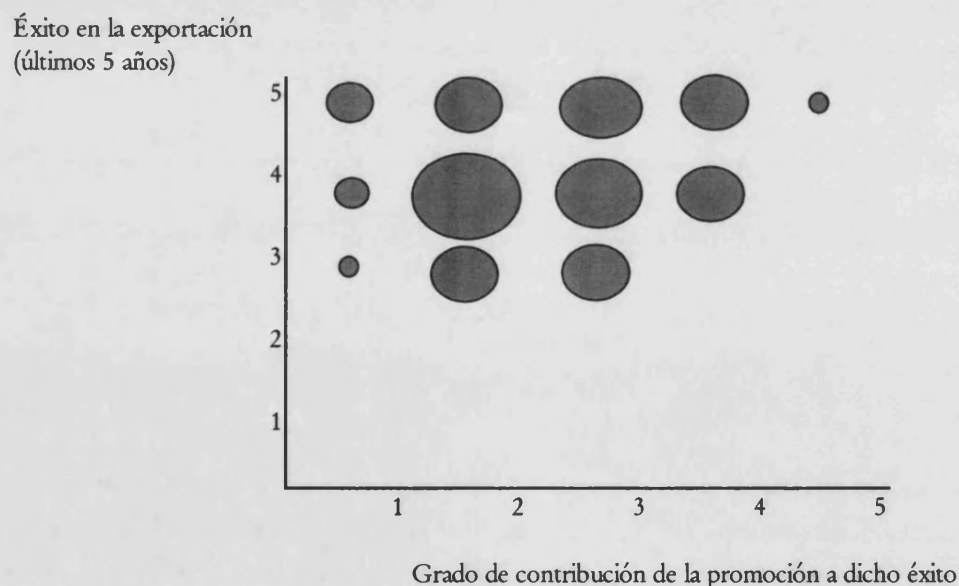
En esta línea, en el cuestionario que se presentó a las empresas, previamente a que cuantificasen la importancia de la promoción, se les pregunto si consideraban su

experiencia exportadora pasada exitosa, y si era así, si la promoción había contribuido a dicho éxito. Las empresas en general han considerado su experiencia exportadora durante los últimos cinco años bastante exitosa (media de 4,11 en una escala Likert de cinco puntos, y desviación típica del 0,77). La mayor parte de las empresas (79%) la consideran exitosa o muy exitosa¹⁶⁸, mientras que ninguna empresa la considera nada exitosa, y tan sólo el 1,8% dice haber tenido una experiencia poco exitosa¹⁶⁹.

Inmediatamente después de esta valoración se les preguntó a las empresas si consideraban que los programas de promoción que habían utilizado habían contribuido a dicho éxito, y el 50% de las empresas contestó afirmativamente. El 11% de las empresas no quiso o supo contestar, mientras que el 9,6% afirmó que no le habían influido y el 29% que le habían influido poco.

En el gráfico siguiente se refleja el grado de contribución de la promoción al éxito obtenido en función del nivel de éxito total alcanzado por las empresas.

Figura 5.6. Grado de contribución de la promoción al éxito exportador de las empresas en función del éxito alcanzado



¹⁶⁸ Estamos por tanto hablando de una muestra de empresas punteras con unas habilidades y características especiales, por lo que las conclusiones obtenidas del análisis de las características de todo el grupo consideramos que también es interesante como referente cara al éxito exportador y la promoción a aplicar.

¹⁶⁹ Este resultado parece contradecir el obtenido en la tabla 5.12. para la propensión exportadora pasada, sin embargo no se puede realizar dicha afirmación sin tener presente cual ha sido el nivel de crecimiento relativo de las ventas nacionales.

5.3.4. Eficacia de la promoción en la Comunidad Valenciana

5.3.4.1. Percepción de la eficacia de los organismos de promoción por parte de las empresas

Los organismos que prestan servicios de promoción en general¹⁷⁰ (ICEX, IVEX, Cámaras de Comercio y Asociaciones empresariales o de exportadores) son valorados por las empresas exportadoras, en cuanto a la eficacia percibida, bastante favorablemente, ya que a todos se les ha asignado de media una puntuación superior al 3,2 en una escala Likert de 5 puntos (donde 1 es nada eficaz, y 5 es la máxima eficacia). Las asociaciones de exportadores son los organismos a los que las empresas asignan un mayor índice de eficacia (3,70). En segundo lugar aparece el ICEX (3,45), y a corta distancia las Cámaras de Comercio (3,29) y el IVEX (3,21). Estos datos aparecen reflejados en la tabla siguiente.

Hipótesis 12. Los organismos más eficaces son los más próximos a las empresas.

Se confirma parcialmente, ya que las asociaciones de empresarios si que son considerados más eficaces, pero no las Cámaras ni el organismo regional.¹⁷¹

¹⁷⁰ Para tener más referencias, se ha incluido también en la tabla información sobre otros organismos de promoción a pesar de que su oferta es más específica o especializada en un área concreta de promoción.

¹⁷¹ Quizá lo fuera para las empresas que se inician en la exportación pero vemos que no para las avanzadas, a no ser que realmente Cámaras e Ivex no sean tan cercanos a la empresa como pueda parecer.

Tabla 5.15. Opinión sobre la eficacia de los organismos de promoción que han utilizado las empresas

	Etapa exportadora				Media	Grado de uso
	1A	1B	2C	3D		
ICEX	3,17	3,29	3,20	3,68 Bc	3,45	78%
IVEX	2,92	3,27	2,86	3,40 Ac	3,21	74%
CAMARAS	3,18	3,14	2,77	3,54 AbC	3,29	68%
ASOCIACIONES	3,86 c	3,77	3,27	3,82 c	3,70	65%
CESCE	3,86	3,56	3,71	3,24	3,48	39%
COFIDES		*	*	*	2,00	4%
IMPIVA		*	*	*	3,75	4%
OTROS		*	*	*	3,57	6%

En negrita contraste t de Student 95-99%

* no es representativo por el bajo índice de respuestas

Si distinguimos en cuanto al grado de compromiso exportador de las empresas que han opinado sobre esta eficacia, comprobamos que **las empresas más internacionalizadas (3D) son las que más eficacia asignan a todos y cada uno de los organismos de promoción** (la prueba de la t de student nos confirma además que existen diferencias significativas importantes con el resto de grupos o etapas exportadoras). Si nos fijamos en la columna correspondiente a este grupo o etapa exportadora, comprobamos que todos los organismos son valorados por encima de la media. Por tanto, a mayor nivel de internacionalización, más eficacia asignada a los distintos organismos de promoción. Recordemos sin embargo, que también las más internacionalizadas eran las más críticas sobre la capacidad de la promoción para resolver problemas. Las empresas menos internacionalizadas por su parte, asignan a todos los organismos (excepto a las asociaciones) una eficacia inferior a la media. Una implicación para la política de promoción, es que quizá no se llega tan bien a las menos exportadoras o se les hace menos caso, y sería necesario reforzar la vertiente servicio.

En la tabla 5.16. aparecen las frecuencias de cita de los organismos considerados eficaces o muy eficaces. En ella se puede apreciar la gran diferencia existente entre el grupo de empresas más internacionalizadas y el resto.

Alrededor del 50% de las empresas más internacionalizadas considera que los organismos de promoción son eficaces o muy eficaces. El porcentaje disminuye hasta el 29% e incluso el 12% para el caso de las empresas menos internacionalizadas.

Tabla 5.16. Empresas que consideran a los organismos eficaces o muy eficaces (frecuencia de cita y %)

	Etapa exportadora								Total
	1A		1B		2		3		
	n=17	%	n=20	%	n=25	%	n=52	%	
ICEX	5	29%	5	25%	6	24%	30	58%	46
IVEX	2	12%	6	30%	3	12%	23	44%	34
CAMARAS	2	12%	4	20%	4	16%	23	44%	33
ASOCIACIONES	5	29%	8	40%	7	28%	30	58%	50

Coordinación entre organismos.

Las empresas de la Comunidad Valenciana, aún considerando a los organismos eficaces, consideran que estos no están coordinados entre sí, tal y como se aprecia en la tabla 5.17., asignándoles (en una escala Likert de 5 puntos) una media de 2,73 con una desviación típica de 0,83. La unanimidad es alta entre las empresas ya que no se aprecian diferencias significativas importantes al estudiar el grado de coordinación diferenciando por provincia, sector o características de las empresas.

Tabla 5.17. Percepción del grado de coordinación entre los distintos organismos de promoción

	1	2	3	4	5	Media	Desviación
	Ninguna coordinación				Coordinación plena		
Frecuencia	5	36	41	17	1	2,73	0,83
%	4,4	31,6	36	14,9	0,9	2,73	0,83

5.3.4.2. Percepción de la eficacia de los programas de promoción por parte de las empresas.

Para conocer la eficacia de la promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana en un sentido amplio, y no ya como medida del crecimiento de la propensión exportadora, y conscientes de que esta evaluación se ha diseñado y realizado a posteriori, se les preguntó a las empresas que esperaban de la promoción exterior en cuanto a unos beneficios directos e indirectos previamente predefinidos, a la vez que se les preguntaba sobre que es lo que realmente habían obtenido de ella. Con los resultados se elaboró un índice de eficacia, cuyos resultados se complementaron con la cuantificación de la influencia de la promoción sobre los resultados de la empresa.

Beneficios esperados de la promoción

Las empresas de la Comunidad Valenciana esperan de la promoción, sobre todo beneficios indirectos, como nuevos contactos (3,69) o mejorar la competitividad (3,49), aunque también esperan, como beneficio directo, que la promoción les ayude a incrementar el número de países a los que exportan (3,48).

Tabla 5.18. Expectativas de las empresas de la promoción exterior

	Etapa				media
	1A	1B	2C	3D	
<i>Beneficios directos</i>					3,20
Crecimiento de la empresa	3,15	3,06	3,38	3,29	3,24
Incremento de beneficios	2,92	3,19	3,25	3,14	3,14
Incremento exportación	3,43	3,47	3,56	3,26	3,37
Incremento países exportación	3,64	3,53	3,56	3,4	3,48
Incremento productos	2,46	3,00	3,20	2,61	2,76
		ad	AD		
<i>Beneficios indirectos</i>					3,46
Mejora habilidades directivas	3,08	3,59	3,44	3,37	3,38
		a			
Mejora de la calidad de gestión	3,15	3,63	3,50	3,35	3,39
		ad			
Nuevos contactos	3,79	3,88	3,50	3,67	3,69
		C			
Compartir experiencias	3,36	3,53	3,38	3,26	3,34
Mejora de la competitividad	3,31	3,69	3,63	3,44	3,49
TOTAL(directos+indirectos)	32,29	34,57	34,4	32,79	33,28

En negrita el Contraste T-Student 95-99%: columna de variable

Como se aprecia en la tabla 5.18., no existen diferencias muy significativas en cuanto al tipo de beneficios esperados por las empresas en función de su etapa exportadora, aunque son las etapas intermedias las que mantienen mayores expectativas. La prueba de la t nos muestra que las empresas de la etapa 1B si que presentan diferencias significativas respecto a los otros grupos, en particular en lo que a los beneficios indirectos se refiere, presentando mayores expectativas de la promoción. La única tendencia apreciable es el hecho de que las expectativas de las empresas, en cuanto al incremento del número de países por el hecho de utilizar la promoción, disminuye a medida que las empresas se internacionalizan.

Beneficios recibidos de la promoción

Las empresas esperaban beneficios tanto directos como indirectos, y sin embargo lo que reciben, o perciben que reciben, son únicamente beneficios indirectos: mejora de habilidades directivas (3,02), y nuevos contactos (3,02).

Tabla 5.19. Que han obtenido las empresas de la promoción exterior

	Etapa				media
	1A	1B	2C	3D	
<i>Beneficios directos</i>					<i>2,63</i>
Crecimiento de la empresa	2,38	2,71	2,63	2,67	2,63
Incremento de beneficios	2,23	2,81	2,63	2,57	2,50
Incremento exportación	2,64	3,00	2,88	2,68	2,76
Incremento países exportación	2,79	3,00	2,94	2,6	2,75
Incremento productos	2,25	2,94	2,75	2,33	2,50
		A	d		
		d			
		AD	d		
<i>Beneficios indirectos</i>					<i>2,93</i>
Mejora habilidades directivas	2,85	3,47	3,13	2,88	3,02
Mejora de la calidad de gestión	2,62	3,38	3,00	2,82	2,91
Nuevos contactos	2,86	3,29	3,00	2,98	3,02
Compartir experiencias	2,64	3,18	2,94	2,74	2,84
Mejora de la competitividad	2,54	3,19	3,06	2,82	2,88
		Ad			
TOTAL	25,8	30,97	28,96	27,09	27,81

En negrita Contraste T-Student 95-99%: columna de variable

Hipótesis 13. Los beneficios derivados de la utilización de los programas de promoción son más indirectos que directos.

Se confirma totalmente a la vista de los resultados anteriores.

Las diferencias entre las empresas de los distintos niveles exportadores, no son demasiado importantes, encontrándose diferencias significativas (t-student 95-99%) en las empresas de la etapa 1B, que son las que más reconocen haber obtenido de la promoción, respecto a las de las etapas 1A (menos internacionalizada) y 3D (más internacionalizada), que son las que menos parecen recibir de la promoción. Si nos fijamos en la tabla anterior, estos grupos eran también los que menos esperaban de la promoción de exportaciones.

Si comparamos el resultado que esperaban conseguir las empresas de la utilización de la promoción exterior, con el que han obtenido, en general las empresas esperaban más de la promoción de lo que en realidad esta les ha proporcionado¹⁷². Como vemos en el gráfico siguiente, para todos y cada uno de los beneficios esperados de la promoción, el valor asignado por las empresas a lo que han obtenido una vez han participado en actividades de promoción es siempre inferior.

¹⁷² Hay que tener en cuenta que a las empresas no se les preguntó antes de recibir el apoyo sobre lo que esperaban y una vez recibido sobre lo que habían obtenido, sino que las dos preguntas se realizaron a posteriori en el mismo momento.

Figura 5.7. Beneficios esperados y obtenidos de la promoción de exportaciones



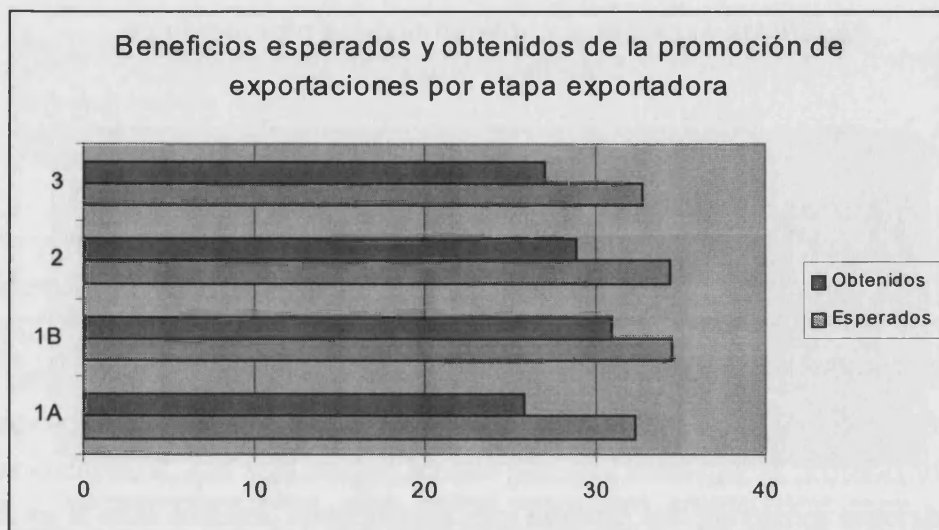
Tal y como se aprecia en la tabla 5.20. y en el gráfico 5.8., por etapa exportadora, la mayor diferencia entre lo que se esperaba y lo que se ha obtenido corresponde al grupo de exportadores menos experimentados (6,49), y ello pese a ser el grupo que menores expectativas tenía sobre la promoción. El siguiente grupo de empresas cuya “satisfacción a posteriori” es menor es el de mas más internacionalizadas (5,7), grupo que recordemos era el que más eficacia asignaba a los organismos de promoción.

Tabla 5.20. Diferencia entre los beneficios esperados y los obtenidos

	Etapa				Media	
	1A	1B	2	3	Directos	Indirectos
Esperados	32,29	34,57	34,4	32,79	3,20	3,46
Obtenidos	25,8	30,97	28,96	27,09	2,63	2,93
Diferencia	6,49	3,60	5,44	5,7	0,57	0,53

El grupo de empresas 1B es el más satisfecho de la promoción, era el que más beneficios esperaba de ella (34,57) y es el que más ha obtenido (30,97).

Figura 5.8. Beneficios esperados y obtenidos de la promoción de exportaciones



A continuación se presentan los resultados del índice de eficacia¹⁷³ elaborado tomando como referencia el de Kotable y Czinkota previamente utilizado. A mayor valor del índice, mayores beneficios esperados y recibidos de la promoción, es decir mayor eficacia asignada por parte de las empresas a la promoción exterior. Si nos fijamos en la tabla siguiente en la columna de totales, las empresas consideran que lo que mejor consigue la promoción exterior es facilitar nuevos contactos (11,71) a las empresas que la han utilizado, seguido de la mejora de las habilidades directivas (11,01), y de la calidad de gestión y la competitividad (10,54). La promoción así sería menos eficaz en incrementar el número de productos de exportación (7,96), incrementar el beneficio (8,13) y en hacer crecer la empresa (9,13).

Si nos fijamos en la fila de totales comprobamos que las empresas que perciben como menos eficaz la promoción son las menos internacionalizadas (22,25) seguidas de las más internacionalizadas (23,42), aunque consideramos que por diferentes motivos. Al igual que sucedía con el índice de apoyo deseado por las empresas, la eficacia

$$\text{Índice de eficacia } \bar{i} = \frac{\sum (\text{ESPER}_{ij} \times \text{OBTEN}_{ij})}{\sum \sum (\text{ESPER}_{ij} \times \text{OBTEN}_{ij})} \times 100$$

$$\sum \sum (\text{Índice de eficacia } \bar{i}) = 100$$

i= aspectos en los que influye la promoción; j= etapa exportadora

ESPER= ratio de beneficio esperado (1 a 5= mayor beneficio esperado)

OBTEN= nivel de beneficio obtenido del apoyo público (1 a 5=mayor beneficio obtenido)

percibida alcanza su máximo en la etapa 1B. No obstante, analizando individualmente cada dato debemos tener en consideración los bajos niveles de este índice ya que tan sólo las empresas de las etapas 1B mantienen niveles superiores a 3, y tan sólo en el caso de beneficios indirectos.

Tabla 5.21. Índice de eficacia asignado a la promoción

	Etapa				Total
	1A	1B	2C	3D	
Crecimiento de la empresa	2,11%	2,34%	2,34%	2,34%	9,13%
Incremento de beneficios	1,64%	2,34%	2,34%	2,11%	8,43%
Incremento exportación	2,34%	2,58%	2,81%	2,34%	10,07%
Incremento países exportación	2,58%	2,58%	2,81%	2,34%	10,30%
Incremento productos	1,64%	2,34%	2,34%	1,64%	7,96%
Mejora habilidades directivas	2,34%	3,28%	2,81%	2,58%	11,01%
Mejora de la calidad de gestión	2,34%	3,04%	2,81%	2,34%	10,54%
Nuevos contactos	2,81%	3,28%	2,81%	2,81%	11,71%
Compartir experiencias	2,34%	3,04%	2,58%	2,34%	10,30%
Mejora de la competitividad	2,11%	3,04%	2,81%	2,58%	10,54%
Total	22,25%	27,87%	26,46%	23,42%	100,00%

Cuantificación del efecto de la promoción sobre la actividad exportadora

En un intento de cuantificar la contribución de la promoción de exportaciones sobre los resultados alcanzados por la empresa, se solicitó a las empresas que asignasen un porcentaje indicativo de lo que consideraban que la promoción de exportaciones había contribuido a obtener dichos resultados. El 86% de las empresas de la muestra se aventuró a realizarlo, obteniendo la siguiente información:

Tabla 5.22. % Influencia de la Promoción Exterior sobre los resultados de la empresa en función de la etapa exportadora

	Etapa exportadora				Media ¹⁷⁴
	1A n=17 (15%)	1B n=20 (18%)	2 n=25 (22%)	3 n=52 (46%)	
Influencia de la Promoción	18,60	22,29	16,82	15,88	17,56
Influencia de otras acciones	81,40	77,71	82,07	84,12	82,26
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%
Exportación (mill.ptas)	573	637	1969	2017	
%X/ventas 2000	<35%		>35%		

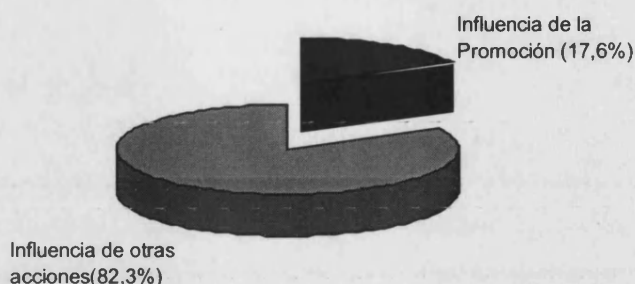
A pesar de que el contraste de significación de la t no muestra diferencias significativas entre las distintas etapas¹⁷⁵ en cuanto a la influencia de la promoción, como se puede apreciar en la tabla 5.22., las empresas consideran que, de media, cerca del 18% de sus resultados en la exportación se deben a la utilización de programas de promoción exterior, siendo mayor la influencia cuanto menos exporta la empresa¹⁷⁶ con relación a su nivel de ventas totales (1A, 1B). Así, si consideramos estos dos grupos como uno único podemos concluir que la influencia percibida de la promoción sobre los resultados de la empresa disminuye conforme incrementa el nivel de exportación sobre ventas (influencia de la promoción 20,45% para 1A y 1B, y 16,35% para 2C y 3D agrupados). Lo cual está en consonancia con el razonamiento de Gençtürk y Korable (2001) de que a niveles altos de compromiso exportador, la promoción de exportaciones se percibe como menos influyente, o pierde su influencia, sobre el éxito exportador. Y con el de Kotabe y Czinkota (1992) que demuestran empíricamente que el valor percibido de la promoción pública de exportaciones alcanza su máximo en la etapa 2^a de compromiso exportador y gradualmente declina, siendo razonable ya que los exportadores mas experimentados son capaces de aprovecharse en mayor medida de su propia capacidad y experiencia.

¹⁷⁴ La desviación típica es en todos los casos superior al 15%, por lo que estos resultados deben valorarse con toda precaución.

¹⁷⁵ La única diferencia significativa se encuentra en el alto porcentaje de empresas (40%) del grupo 2 que no han sabido/querido responder a esta pregunta

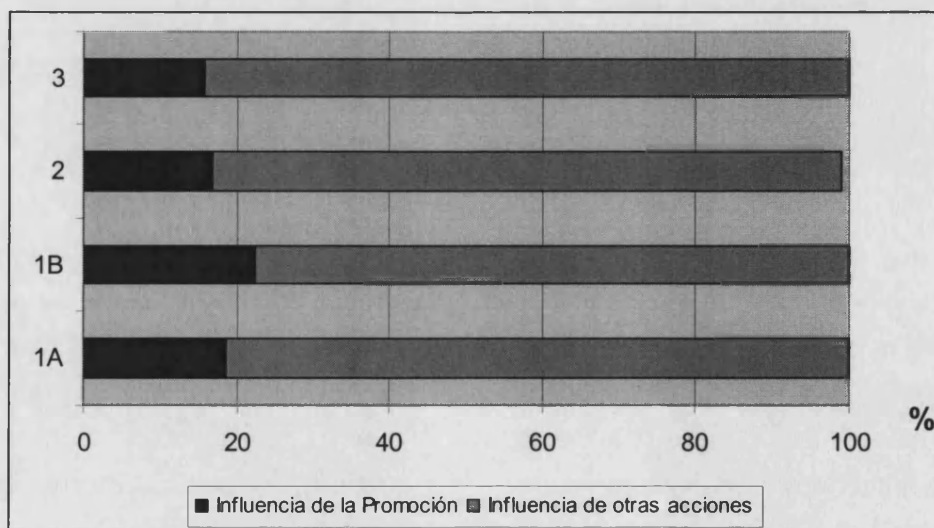
¹⁷⁶ Recordemos que las empresas de las etapas 1A y 1B compartían el mismo porcentaje de exportación/ventas <35%.

Figura 5.9. % Influencia de la Promoción Exterior sobre los resultados de la empresa



Si nos detenemos a considerar los resultados del grupo 1B comprobamos que este es en el que más parecen haber influido los programas de promoción ya que presentan una media de influencia del 22%. Este hecho, parece estar en consonancia con los resultados obtenidos anteriormente, ya que recordemos que era el grupo que más esperaba de la promoción y el que más había obtenido de ella. Este es un resultado a analizar con detenimiento en posteriores investigaciones, ya que si de nuevo se contrastase podrían obtenerse conclusiones interesantes a algunas preguntas desde la perspectiva de las políticas de promoción: ¿sería este el grupo objetivo desde la perspectiva de la eficiencia?, ¿debería adaptarse la promoción a las necesidades de este grupo de empresas?, etc.

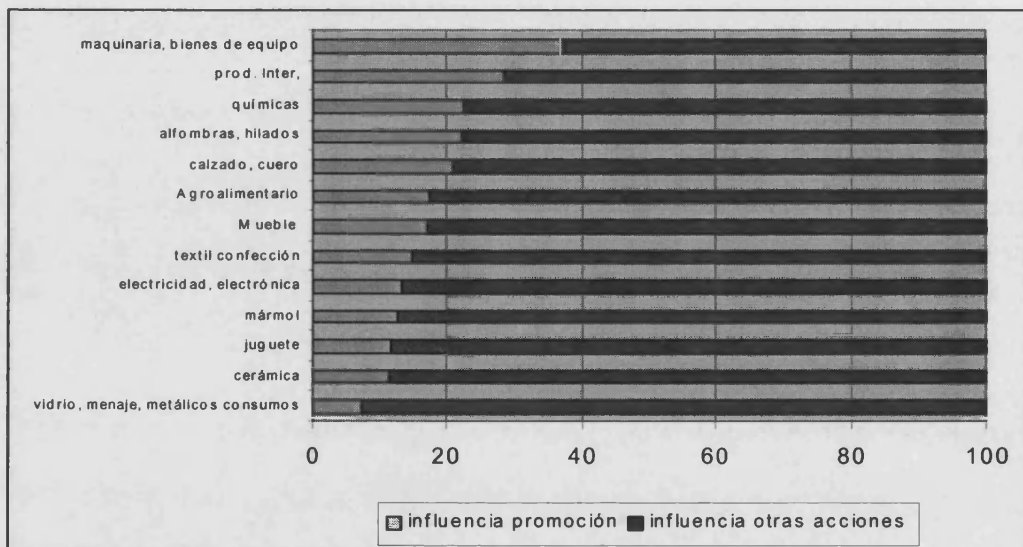
Figura 5.10. % de influencia de la promoción de exportaciones por grupos de empresas



Grado de influencia percibida de la promoción por sectores

Si nos fijamos en la influencia percibida de la promoción por sectores de actividad (figura 5.11.), advertimos que sí son importantes las diferencias, en cuanto a la percepción de los distintos sectores sobre la influencia de la promoción, sobre sus resultados de exportación. Esta influencia varía bastante, desde el 10% para las empresas del vidrio et al., cerámica y juguete (recordemos que estas dos últimas son las más internacionalizadas, por lo que se confirma que influye menos la promoción en las más internacionalizadas) hasta más del 30% para las empresas de maquinaria y bienes de equipo.

Figura 5.11. % de influencia de la promoción de exportaciones por sectores



Grado de influencia percibida de la promoción por características de los directivos

Al estudiar las características específicas de las empresas y las de sus directivos con relación a la influencia de la promoción exterior, comprobamos que la influencia percibida sobre los resultados de la empresa se ve influida por dichas características. En la tabla siguiente (5.23.) podemos apreciar dichas diferencias, entre las que destacamos el hecho de que las empresas que realizan planificación de marketing internacional consideran que la promoción ha tenido más influencia en sus resultados

que las que no planifican. La misma consideración realizan las empresas que tienen filiales en el exterior, y cuantas más filiales tienen más influencia ha tenido el apoyo recibido sobre sus resultados.

Tabla 5.23. % Influencia de la Promoción Exterior sobre los resultados de la empresa en función de las características de la empresa y sus directivos

	Influencia de la Promoción	Influencia de otras acciones	Total
Nivel de formación director exportación			
Licenciado MBA	14,91	85,09	100%
Licenciado	22,23	77,77	100%
Diplomado	20,39	79,61	100%
Graduado	10,62	88,50	100%
No realizan cursos formación			
Realizan cursos formación- SI	17,92	82,08	100%
En España	17,54	82,16	100%
En el extranjero	16,76	82,83	100%
Conocimiento ingles			
Conocimiento otros idiomas ¹⁷⁷	23,91	76,09	100%
Planificación marketing internacional			
Ninguna	10,24	88,92	100%
Poca	14,29	85,71	100%
Media	23,38	76,62	100%
Bastante	17,71	82,29	100%
Mucha	17,75	82,25	100%
Filiales en el exterior- NO			
Filiales en el exterior- SI	16,76	82,98	100%
Más de una filial comercial	19,29	80,71	100%
Más de una filial productiva	25,60	74,40	100%
<i>Media</i>	17,56	82,26	100%

Si además nos detenemos en el análisis de la tabla anterior, apreciamos que nivel de formación medio, cursos de formación en el extranjero, conocimiento de idiomas adicionales, y planificación de marketing internacional, son todo características de los directivos que influyen positivamente sobre el grado de influencia de la promoción de la empresa por lo que consideramos que se cumple la hipótesis 8.

¹⁷⁷ Que no sean el inglés, francés, alemán o italiano

8. *Los programas de promoción pública pueden ser más eficazmente utilizados por una empresa que por otra dependiendo de la capacidad de sus directivos (Davar y Wheeler, 1992).*

Se confirma, al menos en el ámbito perceptivo que la promoción ha tenido más influencia en las empresas que realizan planificación de marketing internacional, tienen mayor número de filiales en el exterior, nivel de formación medio y conocen un mayor número de idiomas. Para una confirmación más sólida tendríamos que basarnos en un contraste de resultados, lo que escapa al alcance de este estudio.

5.3.5. Grado de conocimiento y de uso

Con el objetivo de complementar y mejor comprender los resultados obtenidos en los apartados anteriores, nos detendremos en determinar cual es el grado de conocimiento y de uso de la promoción por parte de las empresas de la Comunidad Valenciana. Hasta ahora, todos los autores revisados coincidían en el bajo nivel de conocimiento existente entre las empresas de la oferta de promoción a su disposición.

5.3.5.1. Grado de conocimiento y de uso de los organismos de promoción

Grado de conocimiento de los organismos

El grado de conocimiento de los organismos de promoción que prestan servicios a las empresas de la Comunidad Valenciana es muy elevado por parte de los destinatarios de la promoción que tienen un nivel medio, medio-alto de internacionalización como son las empresas de la muestra.

Todos los organismos que prestan servicios generales son conocidos prácticamente al 100%. Los organismos que prestan servicios más específicos como aseguramiento (CESCE), o apoyo a la inversión (COFIDES) son menos conocidos.

Tabla 5.24. Conocimiento y uso de los organismos de promoción por parte de las empresas de la Comunidad Valenciana

	CONOCE		CONOCE Y UTILIZA		Índice de eficacia de uso
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
ICEX	114	100%	89	78%	78%
IVEX	114	100%	84	73%	74%
CAMARAS	113 ¹⁷⁸	99%	77	68%	68%
ASOCIACI	111 ¹⁷⁹	97%	74	65%	67%
CESCE	89	78%	44	39%	49%
COFIDES	50	44%	4	4%	8%

El índice de eficacia de uso de Naidu y Rao (1993) se obtiene dividiendo los utilizadores entre los conocedores y multiplicando por 100.

Grado de uso de los organismos

Como se aprecia en la tabla número 5.24. consideramos que también el grado de uso de los organismos de promoción es elevado, sobre todo con lo que respecta a los principales organismos, ICEX (78%) e IVEX (73%).

Naidu y Rao (1993) y Moini (1998) consideran que si el objetivo de los organismos de promoción es incrementar su uso efectivo, el ratio utilizadores/conocedores es una buena medida del impacto. Aplicando dicho ratio, que ellos denominan índice de eficacia (y que nosotros denominaremos índice de eficacia de uso, para diferenciarlo de anteriores medidas de eficacia) comprobamos en la tabla anterior que el ICEX y el IVEX son los que presentan el porcentaje más elevado.

Existen, no obstante, diferencias importantes en el grado de utilización de cada organismo por sector de actividad. No es este el momento de detallar las mismas, sin embargo a modo de ejemplo podemos decir que los que menos utilizan las asociaciones son el sector de alfombras (sólo el 20% de las empresas las utiliza), el sector químico (46%) lo cual parece lógico porque no parece existir una asociación que recoja sus inquietudes, y el agroalimentario (50%).

¹⁷⁸ La empresa que dice no conocer la Cámara es del sector del mármol

¹⁷⁹ Las empresas que dicen no conocer las asociaciones son dos empresas químicas y una textil

Si nos fijamos en las características de las empresas que más parecen acudir a los organismos de promoción, comprobamos de acuerdo con los datos reflejados en la tabla 5.25., que las habilidades y capacidades de los directivos parecen ser determinantes en el uso de la promoción por parte de las empresas de la Comunidad Valenciana, ya que utilizan más los organismos, las que tienen departamento de exportación, llevan más años exportando (por tanto tienen más experiencia los directivos), tienen filiales, sus directivos han realizado cursos específicos de formación en comercio exterior y realizan planificación de marketing internacional.

Tabla 5.25. Uso de los organismos de promoción por parte de las empresas de la Comunidad Valenciana en función de sus características (% de empresas)

	Dpto. exportación		Años exportando		Filiales		Planif. marketing		Cursos formación		PROVINCIA		
	Si	No	>10	<10	Si	No	Si	No	Si	No	Val	Cs	Al
ICEX	82	46	80	72	79	76	82	72	85	70	80	75	77
IVEX	77	54	77	66	88	68	81	63	83	60	80	75	63
CAMARAS	71	46	71	55	74	65	72	61	79	53	70	80	57
ASOCIAC.	68	46	68	55	65	65	68	61	73	55	58	90	63
CESCE	39	23	42	31	47	35	44	30	52	21	39	35	40

A modo indicativo, se ha incluido también en la tabla 5.25. el uso de los organismos que realizan las empresas por provincias, para que nos ilustre sobre el lugar en el que ha de trabajar cada organismo para incrementar el número de usuarios de sus servicios. Valencia es la provincia donde las empresas más utilizan los organismos de promoción genéricos como el ICEX y el IVEX; tal vez la razón sea que la sede de los organismos está allí. Tal y como se refleja en la tabla, el IVEX tiene pocos usuarios en Alicante, mientras que la Cámara de Alicante también debe esforzarse en acceder a las empresas de su demarcación. Por su parte, CESCE tiene relativamente pocos clientes en Castellón, quizás las empresas del sector azulejero han buscado alternativas sustitutivas a las pólizas que CESCE oferta por no adaptarse a sus necesidades específicas.

5.3.5.2. Grado de conocimiento y de uso de los programas de promoción

Grado de conocimiento de los programas

Como se puede apreciar en las tablas 5.26 y 5.27., al igual que sucedía con los organismos, el grado de conocimiento de los programas entre las empresas de la Comunidad Valenciana con un nivel medio, medio alto de internacionalización es bastante elevado, llegando incluso al 100% para determinados programas. De media, las empresas conocen entre 9 y 11 de los 16 programas de promoción en los que se ha agrupado la oferta total, y a pesar de que no existen diferencias significativas las empresas más internacionalizadas son las que mayor número de programas conocen.

Grado de uso de los programas

Que las empresas conozcan los programas no es indicativo de que los estén utilizando, por lo que nos interesa conocer el nivel de utilización de los programas a su disposición. En la tabla número 5.26. se recogen el número de programas de promoción utilizados por las empresas en función de su etapa exportadora, y así, percibimos que las empresas que mas diversidad de programas utilizan no son las que más conocen, sino que son las del grupo 1B, que utilizan una media de 5,4 programas de promoción de los 16 en los que se ha agrupado la oferta existente.

Si el objetivo es incrementar la utilización efectiva del programa, el ratio propuesto por Naidu y Rao, 1993, (%utilizadores/conocedores) es una buena medida del impacto del programa, medida que deberá ser tomada periódicamente para contrastar su evolución. Estos autores, encontraron que el nivel de eficacia de uso de los programas parece diferir significativamente en función del grado de internacionalización de las empresas y que baja eficacia es a menudo asociada con poco exportadores y alta eficacia con exportadores regulares. Si nos fijamos en la última fila de la siguiente tabla, comprobaremos que sólo se cumple en parte dicha afirmación para el caso de las empresas de la Comunidad Valenciana, ya que aunque todas las empresas de la muestra pueden considerarse exportadoras regulares, las empresas con menor propensión exportadora (1A y 1B) son las que presentan mayor eficacia de uso, y conviene que destaquemos de nuevo al grupo o etapa 1B que son los que presentan un mayor índice de eficacia de uso de la promoción (53%).

Si nos fijamos en el índice de eficacia de uso de cada uno de los programas, comprobamos que los apoyos a ferias y misiones, los programas de información y los

de prospección de mercado son los que presentan mayor índice (79%, 67% y 53% respectivamente), lo cual no debe extrañarnos ya que son los programas más tradicionales, más conocidos y más fácilmente ofertables. Sorprende, por el contrario, el alto índice de eficacia de uso (47%) de los apoyos fiscales, ya que es el programa más desconocido de toda la oferta, tan sólo 35 de las 114 empresas lo conocen. Por otro lado, también destacamos el bajo índice de eficacia de uso de los servicios individuales (11%), lo que creemos que es achacable, no a la falta de confianza en el servicio por parte de las empresas, sino a que estos servicios no están lo suficientemente difundidos entre las empresas, ya que su promoción debe realizarse prácticamente individualizadamente.

Tabla 5.26. Número de programas de promoción exterior conocidos y utilizados

	1A n=17		1B n= 20		2 n=25		3 n=52		total		Índice de eficacia de uso progr.
	conoce	utiliza	conoce	Utiliza	conoce	utiliza	conoce	utiliza	conoce	utiliza	
Programas de Información	16	11	17	16	24	10	50	35	107	72	67%
Programas de asesoramiento (legal, transporte, barreras, contratación)	17	7	15	8	16	6	43	16	91	37	41%
Programas de Promoción comercial	17	12	19	18	25	13	51	46	112	89	79%
- apoyos a ferias y misiones											
- prospección de mercados	13	7	17	11	16	8	49	24	95	50	
- comunicación e imagen	12	4	11	4	13	7	45	16	81	31	53%
- consorcios de exportación	10	3	9	2	14	5	40	7	73	17	38%
Iniciación a la exportación: PIPE, PIEX	9	1	12	2	13	1	32	3	66	7	23%
Servicios individuales a empresas (elaboración estudios estratégicos, búsqueda intermediarios y clientes)	9	5	14	7	13	4	39	10	75	26	11%
Formación	15	6	18	10	20	10	46	22	99	48	35%
Aseguramiento	11	6	16	8	16	6	43	17	86	37	48%
Financiación vía créditos	10	2	11	2	12	3	34	10	67	17	43%
Financiación vía subvenciones	11	6	17	11	23	8	43	19	94	44	25%
Medidas fiscales	5	1	6	0	5	3	19	4	35	8	47%
Apoyos para invertir en el exterior	11	1	10	4	6	0	28	5	55	10	23%
Oficinas en el exterior	7	2	10	4	8	0	27	8	52	14	18%
Otros... ..	0	0	1	1	1	1	0	0	2	2	27%
Total	173	74	203	108	225	85	589	242	1190	509	
Media de conocimiento o uso de programas por empresa	10,18	4,35	10,15	5,40	9,00	3,40	11,32	4,65	10,43	4,46	43%
Índice de eficacia de uso por etapa	43%		53%		38%		41%		43%		

Completamos la información de la tabla anterior, con los datos que se presentan en la tabla 5.27., en la que se refleja el porcentaje de empresas que utiliza cada programa de exportación por etapa exportadora. En ella podemos apreciar que es también el grupo 1B en el que de media hay más utilizadoras de cada programa de promoción (33,75%).

De manera alternativa a como lo hacían Gençtürk y Kotabe (2001) hemos establecido la relación entre el grado de uso de la promoción y su impacto, ya que las empresas más usuarias (grupo 1B), son a la vez las de mayor índice de eficacia de uso (53%), las que más esperaban de la promoción (34,57), las que más obtenían (30,97) y las que más alto cuantificaban su participación en los resultados (22%). Consideramos que sería interesante estudiar las características y comportamiento de estas empresas, ya que se abre aquí una línea de investigación para profundizar de una manera más formal en la confirmación de esta relación.

Debemos sin embargo ser cautos a la hora de extraer conclusiones sobre el grado de conocimiento de los programas, ya que a las empresas se les solicitó que asignasen a cada programa conocido o utilizado el nombre del organismo que lo facilitaba o gestionaba, y los resultados muestran que en muchas ocasiones se desconoce dicha relación, lo cual hace dudar sobre el real conocimiento de los mismos. Es el caso por ejemplo de los apoyos para invertir en el exterior, cuyo principal organismo gestor es COFIDES, y al cual nombraron tan sólo el 0,9% de las empresas, mientras que el 65% dijo no saber que organismo facilitaba dicho servicio. También destaca el hecho de que solo el 18% de las empresas parecen conocer que el IVEX tiene oficinas en el exterior, y sólo el 23% que las tiene el ICEX. Las Cámaras por su parte presentan un nivel muy bajo a la hora de relacionarlas con los consorcios (12%) y los PIPE (11%) siendo sus gestores principales, mientras que si se las asocia claramente con los programas de formación (49% de las empresas).

Tabla 5.27. % de empresas que conocen y utilizan los distintos programas de promoción exterior por etapa exportadora

PROGRAMAS	1A n=17		1B n=20		2 n=25		3 n=52		TOTAL	
	Conoce	utiliza	Conoce	utiliza	Conoce	utiliza	Conoce	utiliza	Conoce	utiliza
Programas de Información	94,10	64,71	85,00	80,00	96,00	40,00	96,20	67,31	93,90	63,20
Programas de asesoramiento (legal, transporte, barreras, contr.)	100,00	41,17	75,00	40,00	64,00	24,00	82,70	30,77	79,80	32,45
Programas de Promoción comercial										
- apoyos a ferias y misiones	100,00	70,59	95,00	90,00	100,00	52,00	98,10	88,46	98,20	78,07
- prospección de mercados	76,50	41,18	85,00	55,00	64,00	32,00	94,20	46,15	83,30	43,86
- comunicación e imagen	70,60	23,52	55,00	20,00	52,00	28,00	86,50	30,77	71,10	27,19
- consorcios de exportación	58,80	17,65	45,00	10,00	56,00	20,00	76,90	13,46	64,00	14,91
Iniciación a la exportación: PIPE, PIEX	52,90	5,88	60,00	10,00	52,00	4,00	61,50	5,77	57,90	6,14
Servicios individuales a empresas (elaboración estudios estratégicos, búsqueda de intermediarios y clientes)	52,90	29,41	70,00	35,00	52,00	16,00	75,00	19,23	65,80	22,81
Formación	88,20	35,29	90,00	50,00	80,00	40,00	88,50	42,31	86,80	42,11
Aseguramiento	64,70	35,29	80,00	40,00	64,00	24,00	82,70	32,69	75,40	32,46
Financiación vía créditos	58,80	11,77	55,00	10,00	48,00	12,00	65,40	19,23	58,80	14,91
Financiación vía subvenciones	64,70	35,29	85,00	55,00	92,00	32,00	82,70	36,54	82,50	38,60
Medidas fiscales	29,40	5,88	30,00	0,00	20,00	12,00	36,50	7,69	30,70	7,02
Apoyos para invertir en el exterior	64,70	5,88	50,00	20,00	24,00	0	53,80	9,62	48,20	8,77
Oficinas en el exterior	41,20	11,77	50,00	20,00	32,00	0	51,90	15,38	45,60	12,28
Otros... ..	0	0,00	0	5,00	4,00	4,00	0	0,00	1,80	1,75
Total % de empresas que conoce o utiliza cada programa	63,59	27,21	63,12	33,75	56,25	21,25	70,78	29,09	65,24	27,91

Tan sólo a efectos descriptivos, si nos detenemos en el análisis de la información que contiene la tabla, se distingue que los programas más utilizados, independientemente de la etapa en la que se encuentre la empresa, son de mayor a menor utilización, el apoyo a ferias y misiones (78%), los programas de información (63%), la formación (42%) y la financiación vía subvenciones (39%). Sorprende que uno de los programas menos utilizados (7%) sea el de medidas fiscales al que todas las empresas sin distinción tienen acceso e incluso pueden ser utilizadas dichas medidas para desgravar fiscalmente determinados gastos en que se ha incurrido al acudir a ferias y misiones. Creemos que en este caso es una falta de conocimiento sobre el contenido de este programa lo que lleva a su no utilización, ya que hemos visto que el índice de eficacia de uso del programa era muy elevado (47%).

Por etapas, las empresas menos experimentadas utilizan sobre todo programas de información (65%) y de apoyo a ferias y misiones (71%), aunque también son de

todos los grupos, las que más utilizan los programas de asesoramiento. Las empresas del grupo 1B, son sin duda las que mayor número de programas utilizan, llegando a porcentajes del 90% en el caso de programas como el de asistencia a ferias y misiones, y del 80% en el de programas de información. Parecen por tanto tener un conocimiento profundo de los programas, por lo que nos vuelve a sorprender su falta de uso de medidas fiscales que en este caso es total.

Las empresas del grupo 2C son las que menor número de programas utilizan por empresa, siendo sin embargo las que mayor uso hacen de los programas fiscales. Las del grupo 3D, es decir las empresas más experimentadas utilizan sobre todo los programas de apoyo a ferias y misiones (88%), de información (67%) y de prospección de mercados (46%). Este grupo de empresas son las que utilizan en mayor medida que el resto de grupos los programas de comunicación e imagen (31%) y la financiación vía créditos (20%).

Tabla 5.28. Utilización de los programas de promoción exterior

<i>PROGRAMA</i>	1A n=17	1B n=20	2 n=25	3 n=52
Media de uso de programas por empresa	4,35	5,40	3,40	4,65
% de empresas que utilizan cada programa	27,21	33,75	21,25	29,09

En la tabla 5.29. se presenta el grado de uso de los programas en función de algunas de las características de sus directivos, y comprobamos que, en general, los directivos más formados y que más se apoyan en la planificación de marketing internacional, son los que más utilizan los programas de promoción de exportaciones en general, y en particular, los programas más sofisticados (apoyos para la inversión en el exterior, medidas fiscales, aseguramiento, servicios individualizados).

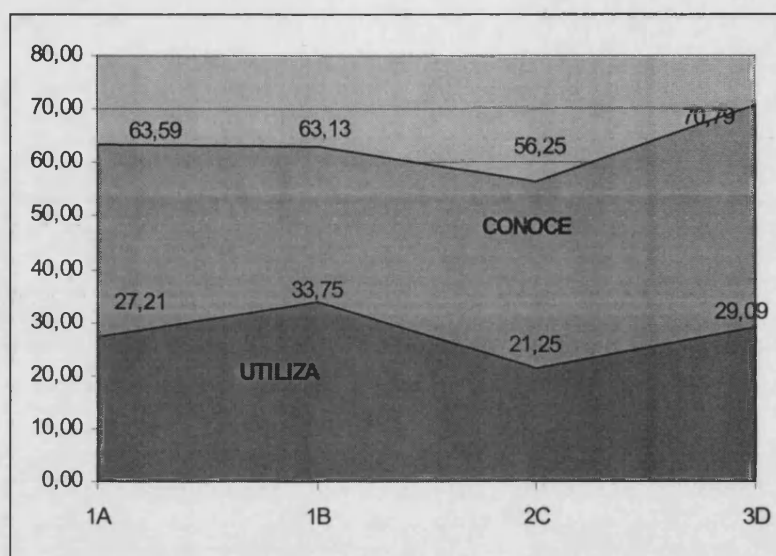
**Tabla 5.29. % de uso de programas de promoción (verticales)
en función de las características de sus directivos**

PROGRAMAS	Ha realizado cursos		Planificación marketing internacional (*)		Filiales	
	si	no	si	no	si	No
Programas de Información	72	28	65	35	32	68
Programas de asesoramiento (legal, transporte, barreras, contr.)	70	27	67	33	30	70
Programas de Promoción comercial						
- apoyos a ferias y misiones	62	37	64	36	30	70
- prospección de mercados	66	34	64	36	28	72
- comunicación e imagen	71	29	67	33	25	74
- consorcios de exportación	76	24	65	35	18	82
Iniciación a la exportación: PIPE, PIEX	57	43	71	29	42	57
Servicios individuales a empresas (elaboración estudios estratégicos, búsqueda de intermediarios y clientes)	69	31	77	23	50	50
Formación	71	27	69	31	33	67
Aseguramiento	81	19	76	24	30	70
Financiación vía créditos	71	29	64	36	41	59
Financiación vía subvenciones	75	25	70	30	39	61
Medidas fiscales	--	--	87	13	50	50
Apoyos para invertir en el exterior	70	30	90	10	50	50
Oficinas en el exterior	57	43	100	0	71	29
Total						

* se considera que no planifica cuando hace ninguna o poca planificación (1,2 escala likert 5 puntos), y que planifica (3,4,5)

En el gráfico 5.12., se aprecia claramente la brecha existente entre la utilización y conocimiento de los programas de promoción. Para reducir el mismo, Clarke (1991) y Clarke y Seringhaus (1986) proponen que los organismos de promoción deben publicitar activamente sus servicios con imaginación, experiencia, entusiasmo y flexibilidad, sin embargo, consideramos que esto no será suficiente para reducir esta diferencia, ya que las empresas, tal y como sugieren Seringhaus y Rosson (1991) deben ver que el apoyo puede realmente beneficiar sus operaciones de exportación, ya que así será más probable que utilicen los programas. Es más Moini (1998) propone que se debe informar al público objetivo o destinatario de un determinado programa de cómo y cuanto el programa puede contribuir a sus beneficios y crecimiento.

Figura 5.12. % de empresas que de media conocen y utilizan los programas de promoción por etapa exportadora



Hipótesis 6. El Grado de conocimiento de los programas es por lo general bajo (Moini, 1998, Naidu y Rao 1993).

No se confirma para las empresas de la Comunidad Valenciana de nivel exportador medio, medio-alto.

Hipótesis 7.a. A mayor conocimiento de los programas, mayor utilización de los mismos (Moini, 1998).

En general se cumple excepto para las empresas más internacionalizadas, las cuales presentan el nivel más alto de conocimiento pero no de uso, lo cual es razonable ya que estas empresas se suelen apoyar más en su propia experiencia. También para los organismos se cumple que mayor conocimiento implica mayor utilización.

Hipótesis 7.b. A mayor experiencia, mayor probabilidad de que utilicen la promoción (Amposah et al, 1997)

Se confirma sólo parcialmente, ya que se cumple si consideramos como experiencia exportadora el número de países de exportación, ya que las empresas que exportan a más de 20 países (Grupos 1B y 3) son las que

más programas de media utilizan (5,4 y 4,7 respectivamente), y las que en porcentaje más utilizan la promoción (33,75 y 29,09).

Si se confirma en cuanto a organismos.

Hipótesis 7c. El nivel de uso de los servicios públicos de promoción depende de la filosofía directiva de la empresa (Davar y Wheeler, 1992).

Consideramos que se cumple la hipótesis 7c ya que todos y cada uno de los programas de promoción (y de organismos) son más utilizados por las empresas cuyos directivos han realizado cursos de formación en comercio exterior, y por los que realizan planificación de marketing internacional. Al contrario, las empresas con filiales utilizan en menor medida los programas de promoción, excepto el de oficinas en el exterior, servicios individualizados, medidas fiscales y apoyos para invertir en el exterior.

Hipótesis 11. Las opiniones favorables de las empresas hacia la promoción y hacia el crecimiento de la exportación son indicadores positivos del uso de la promoción (Amposah et al. 1997).

Se confirma parcialmente, ya que si hemos comprobado que las opiniones de las empresas hacia la promoción es un indicador positivo de su uso, porque las que más la utilizan son las que más expectativas tenían y las que más recibían de la promoción (1B son los que más habían obtenido -30,97- de la promoción y son los que más uso realizan de la promoción). En cambio no es concluyente que las opiniones favorables hacia el crecimiento de la exportación sea indicador positivo de su uso, ya que la de mayor crecimiento esperado es el grupo¹⁸⁰ 2C.

¹⁸⁰ Valor exportado (media de grupo)
año 2000
previsto 2005
Crecimiento medio previsto

1A	1B	2C	3D
573	637	1969	2017
809	1150	3213	3140
236	513	1244	1123

Recapitulando, con respecto al tipo de empresas que utilizan en mayor o menor medida los programas de ayuda, en principio no parece existir acuerdo entre los estudiosos, y la lista de resultados es en muchos casos contradictoria; por ejemplo, Cavusgil (1983) llegó a la conclusión de que el uso de la promoción incrementa con el tamaño de la empresa, mientras que Czinkota (1982) encontró que las empresas que se inician en la exportación son más receptivas al apoyo gubernamental. Naidu y Rao (1993) consideran que el uso incrementa con el conocimiento, Amposah et al. (1997) demostraron que el uso incrementa con la experiencia, mientras que Davar y Wheeler (1992) consideran que el nivel de uso depende de la filosofía directiva de la empresa.

De acuerdo con estos resultados, el grado de utilización de los programas varía aparentemente de acuerdo con el tamaño, experiencia, y sector, es más, varía a la vez en función del nivel de internacionalización, de la filosofía directiva de la empresa, e incluso con el nivel de conocimiento de los propios programas. Sin embargo, tanto la evidencia de algunos autores (Diamantopoulos, Schlegelmilch e Inglis 1991, Davar y Wheeler 1992), como nuestros propios resultados muestran que el tipo de empresa o las características exportadoras no son potentes diferenciaciones para distinguir a los usuarios de los no usuarios de la promoción de exportaciones.

Cuadro 5.4 Cuadro resumen sobre el contraste de las hipótesis

Hipótesis	Confirmación
1. La habilidad directiva es más importante que la disponibilidad de financiación e información para avanzar en el proceso de internacionalización (Kotabe y Czinkota, 1992)	Se confirma
2. Es el software empresarial (organización, estrategia y motivación de los directivos) lo que determina la intensidad con que la empresa se vincula a los mercados internacionales (Alonso y Donoso 1998)	Se confirma
3. Los factores relacionales (capacidad de relacionarse) influyen tanto en las ventajas competitivas como en el éxito exportador de las empresas (Yeoh 2000, Bell 1994, Wilkinson et al. 2000, Ling Yee y Ogunmokum 2001)	Se confirma
4. El compromiso exportador de la empresa esta positivamente relacionado con su éxito en términos de eficiencia, eficacia y posición competitiva (Gençtürk y Kotabe, 2001).	Parcialmente
4.a. La rentabilidad exportadora (rentabilidad exportación/ rentabilidad ventas interiores) incrementa a lo largo de las distintas etapas exportadoras (Kotabe y Czinkota, 1992)	Parcialmente
4.b. La ventaja competitiva de la exportación (como la exportación mejora las ventas, la dirección y la posición competitiva) aumenta conforme avanzamos en los estadios exportadores	Se confirma
5. Las necesidades de promoción de las empresas varían en función de las características: tamaño, etapa, sector, aptitudes y actitudes de la dirección.	No es concluyente
6. Existe un desencuentro entre las necesidades de las empresas y el apoyo público ofertado (Kotabe y Czinkota, 1992)	No se confirma
7. El Grado de conocimiento de los programas es por lo general bajo (Moini, 1998, Naidu y Rao 1993).	No se confirma
7.a. A mayor conocimiento de los programas, mayor utilización de los mismos (Moini, 1998)	Parcialmente
7.b. A mayor experiencia, mayor probabilidad de que utilicen la promoción (Amposah et al,1997)	Parcialmente
7.c. El nivel de uso de los servicios públicos de promoción depende de la filosofía directiva de la empresa (Davar y Wheeler, 1992)	Se confirma
8. La eficacia en la utilización de los programas de promoción pública está directamente relacionada con la capacidad de los directivos (Davar y Wheeler, 1992)	Se confirma
9. La utilización de los programas de promoción no incrementa la eficacia (crecimiento de exportación) ni la rentabilidad de la exportación, pero si afecta al éxito exportador a través de la mejora de su posición competitiva (Gençtürk y Kotabe, 2001)	Parcialmente
10. Niveles altos de compromiso exportador, y niveles altos de uso de la promoción, implican una mayor rentabilidad relativa de la exportación (Gençtürk y Kotabe, 2001)	Parcialmente
11. Las opiniones favorables de las empresas hacia la promoción y hacia el crecimiento de la exportación son indicadores positivos del uso de la promoción (Amposah et al., 1997)	Parcialmente
12. Los organismos más eficaces son los más próximos a las empresas	Parcialmente
13. Los beneficios derivados de la utilización de los programas de promoción son más indirectos que directos.	Se confirma

CONCLUSIONES

Para las empresas, la internacionalización ha dejado de ser una opción convirtiéndose en una necesidad para su supervivencia. El éxito en la internacionalización de las empresas en este futuro incierto dependerá de muchas variables, unas ajenas a la empresa, como la coyuntura política y económica internacional, y otras internas a la empresa, algunas sobre las que no tienen control a corto y medio plazo y otras sobre las que si pueden actuar y son a la par un factor determinante en su desarrollo empresarial. Sin embargo, las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, no están normalmente preparadas de un modo adecuado para afrontar el increíble reto, pero también las dificultades que entraña la internacionalización de sus actividades. La administración pública y otros organismos han desarrollado programas de apoyo y asistencia tanto para los nuevos exportadores, como para los ya iniciados con el objetivo de que se incorporen o avancen en sus procesos de internacionalización. Estos organismos impulsan a las empresas a pensar en la posibilidad factible de realizar negocios en el exterior y les ayudan a reducir las incertidumbres que les producen la falta de conocimientos y experiencia.

Los motivos para que las administraciones deseen implantar una política de promoción exterior, y para que las empresas la demanden, reflejan la dicotomía perspectiva pública/empresarial de la promoción exterior, ya que el objetivo de incrementar exportaciones es, desde la perspectiva pública, un medio para conseguir fines más ambiciosos, como el desarrollo económico o la creación de empleo, mientras que desde la perspectiva empresarial el incremento de las ventas de exportación es un fin en si mismo y el origen de su demanda está en afrontar los problemas que la empresa encuentra en su aventura internacional, problemas externos, como las barreras al comercio, pero sobre todo internos, como la falta de

motivación, de información y asesoramiento, así como la escasez de recursos humanos, técnicos y financieros.

Para hacer frente a esta problemática y a las subsiguientes necesidades de las empresas, el contenido de los programas de promoción de exportaciones puede ser amplio y es muy diverso, desde apoyo financiero hasta formación, como diversas son las formas que suelen adoptar los organismos de promoción. No obstante, todavía ningún país ni organismo ha encontrado la panacea en la forma de promocionar las exportaciones, aunque todos coinciden en la necesidad de involucrar a todos los organismos que actúan sobre la misma área, coordinando sus actividades, y colaborando a través de la transferencia de conocimientos entre estudiosos, sector público y sector privado.

El énfasis en la necesidad de coordinar viene derivado por el problema de duplicidad de actividades existente en los países en los que coexisten diversos organismos de promoción. Adicionalmente la promoción de exportaciones presenta una amplia problemática y diversas limitaciones que en ocasiones le resta eficacia. Esta problemática se deriva tanto de la propia estructura de los organismos de promoción, lo que tiene su efecto en la existencia de rigideces organizativas y falta de credibilidad, como de las carencias en la formulación de los programas y objetivos, y la falta de un seguimiento y evaluación adecuada.

Las tendencias de futuro en la promoción de exportaciones, vienen inspiradas en primer lugar por el cada vez mayor reconocimiento por parte de las administraciones de esta problemática de la promoción, y en particular, existen ya esfuerzos importantes para coordinar, adaptarse a las necesidades de las empresas, y controlar y evaluar. En segundo lugar, las tendencias vienen derivadas por las limitaciones impuestas por los organismos internacionales, y en tercer lugar por una tímida adaptación a la nueva situación internacional en la que se ven inmersas tanto las empresas, como a través de ellas los propios organismos. En definitiva, en cuanto a organismos se tiende hacia la coordinación y colaboración, así como a la necesidad de transferencia de conocimientos entre estudiosos, sector público y sector privado. Con referencia a las tendencias en los programas de promoción de exportaciones en los países desarrollados, y por tanto en España y más concretamente en la Comunidad Valenciana, estas ya reflejan la necesidad de hacer frente y minimizar la larga lista de problemas existentes. Ello se realizará sobre todo haciendo un esfuerzo en la adaptación a las necesidades de las empresas, pero también a través del recurso hacia los medios indirectos en detrimento de los directos, a la prestación de servicios, y a la

especialización e identificación, conjuntamente con las empresas, de nuevos servicios y áreas de actuación.

El sector público, en su labor de promoción de la internacionalización, debe también utilizar herramientas de marketing, no sólo para conocer las necesidades de su clientela potencial, y difundir sus servicios entre las empresas (que los conocen y utilizan poco), sino también para incrementar su eficacia y eficiencia, y para ser competitivo y ofrecerles el mejor producto, teniendo en cuenta que organismos similares de otros países están también intentando situar a sus empresas en las mejores condiciones para acceder a los mercados internacionales.

Los factores a tener muy en consideración por los organismos de promoción a la hora de diseñar los programas de promoción son, aunque en diferentes grados, el sector de actividad de la empresa, su tamaño, su nivel de desarrollo internacional, las habilidades de sus directivos, y la intersección de todos ellos, para lo cual, los organismos deberán previamente estudiar en profundidad y objetivamente las características y potencialidades de todo su sector empresarial exportador o potencialmente exportador.

Existe un amplio cuerpo de estudio y de resultados empíricos, que demuestran la importancia de adaptar la promoción pública de exportaciones a la etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentran las empresas, ya que las diferencias en cuanto a sus necesidades pueden llegar a ser muy significativas. Adicionalmente, el nivel de internacionalización de la empresa y el nivel de habilidad de sus directivos son dos conceptos profundamente ligados, ya que está demostrado que mayores niveles de internacionalización se corresponden con mayores niveles de cualificación de sus directivos. Sin embargo, así como la etapa exportadora ha sido reconocida tradicionalmente como un factor determinante a la hora de diseñar e implementar el apoyo, las habilidades y características de sus directivos es ahora el determinante al que recientemente se le está prestando una mayor atención por parte de los estudiosos, y se le está además asignando, superior importancia para la determinación de los programas públicos de apoyo a la internacionalización.

Los organismos de Promoción de Exportaciones deben pues estudiar y diseñar los programas que satisfagan las necesidades de las empresas, pero además consideramos que deben también tomar la iniciativa en otra línea de actuación, deben estudiar conjuntamente con las empresas, cuáles son los factores que más afectan al éxito exportador de las estas y potenciar los mismos activamente a través de la promoción

pública de exportaciones, redefiniendo si es necesario los programas de promoción. Sin embargo, hemos comprobado que no existe un único, establecido modelo que explique adecuadamente los determinantes del éxito exportador de las PYMEs, aunque hemos podido constatar que los estudiosos están hoy de acuerdo en que los factores que más impulsan el éxito exportador son principalmente factores motivacionales y estratégicos, por lo que la figura del directivo es de nuevo la pieza clave a considerar.

Adicionalmente, recientes aportaciones de los autores, amplían el alcance de la promoción pública, no considerándolo tan sólo como un instrumento para satisfacer sus necesidades en los mercados internacionales e incrementar así su compromiso exportador e indirectamente el éxito exportador, sino que su utilización por parte de las empresas es un factor positivo más, y de influencia directa, sobre el éxito exportador de la empresa.

Al mismo tiempo, el estudio y la medición de este y otros factores que contribuyen al éxito exportador, no sólo aportará beneficios genéricos cara a la redefinición de los programas de exportación por parte de los organismos públicos, sino que las empresas por su parte, al conocer cuales son los factores que realmente más impulsan su proceso de internacionalización, serán capaces de redefinir su estrategia empresarial incrementando más eficientemente su presencia en los mercados internacionales.

La administración puede y debe por tanto jugar un papel crucial estimulando los negocios internacionales, siempre que se plantee la promoción exterior con la misma visión estratégica que se considera necesaria para aplicación del marketing internacional por parte de las empresas. Una forma de hacerlo es a través de la consideración y el estudio de los factores que más impulsan la internacionalización de las empresas (encontrándose entre las mas contrastadas las estrategias, habilidades y capacidades de los directivos) y su concreción en programas de promoción. Es mas, hemos visto que existen indicios de que el uso de los programas de promoción por parte de las empresas es un factor positivo en el camino hacia el éxito exportador de las mismas. El poder probar esta afirmación y transmitirlo a las empresas haría algo más que justificar la propia existencia de la promoción.

Una parte cada vez más importante de la planificación estratégica de la promoción pública de exportaciones es la evaluación del propio sistema, siendo la evaluación considerada a su vez uno de los instrumentos que pueden ser utilizados por los

organismos de promoción para mejorar la internacionalización de la empresa a largo plazo.

Existen numerosas razones para justificar la introducción o mejorar los sistemas existentes de evaluación de los servicios y organismos públicos. Entre ellas, son muy importantes la justificación del gasto eficiente de los fondos públicos y la obtención del conocimiento necesario para incrementar su eficacia. Sin embargo, existen otras poderosas razones que hacen necesaria la puesta en marcha de los sistemas de evaluación de la promoción, como la realimentación, que nos proporciona para así poder adaptar los programas, el conocer el nivel de calidad de los mismos y la satisfacción del cliente, y sobre todo la necesidad de utilizar las evaluaciones y sus resultados como herramienta de marketing cara al incremento y racionalización de su uso por parte de los destinatarios de la promoción: las empresas.

En la literatura sobre la evaluación de la promoción exterior es comúnmente aceptado que no existe una forma válida para establecer una relación clara y directa entre el comportamiento de la exportación, el incremento en el valor de la exportación y el conjunto de actividades de los distintos organismos de promoción. La razón es que existen un gran número de factores, tanto internos como externos a la empresa, muchos de ellos fuera del control de las autoridades, con influencia sobre el comportamiento exportador, sin olvidar que todo ello está inmerso en una realidad cambiante en el tiempo. La problemática que encierra la evaluación de la promoción de exportaciones sobre las empresas es sin embargo más amplia, abarcando también factores asociados a los propios organismos, como la falta de objetivos claros sobre los que evaluar, o la falta de capacidad y motivación para hacerlo. A estos podemos añadir los factores asociados a las empresas que dificultan la evaluación, como la ausencia de evaluación individual.

Pese a las dificultades de medición que se acaban de reflejar, son tan importantes las razones para evaluar la promoción pública de exportaciones que existen diversos intentos y modelos para buscar indicadores, con todas sus limitaciones, de la eficiencia y eficacia de los programas e instrumentos, y probablemente las claves para que la implantación sea posible están más relacionadas con la existencia de una voluntad política que con la superación del resto de dificultades planteadas.

No existe un cuerpo doctrinal teórico asentado que nos proporcione un referente a la hora de definir la evaluación de la promoción de exportaciones en un sentido amplio y formal, por lo que ha sido necesario que acudiésemos a teorías generalistas de

evaluación en otros ámbitos paralelos de estudio y a la revisión de los modelos de los distintos estudiosos de la promoción para poder definirla y concretar sus objetivos. Así, hemos considerado que el objetivo de un sistema de evaluación de la promoción exterior debería ser que las evaluaciones se transformen en herramientas de gestión que mejoren el impacto de la promoción sobre las empresas beneficiarias adaptándose a sus necesidades, asegurando a la vez que los organismos encargados de planificarla y ejecutarla dispongan de información veraz sobre la que basar sus decisiones. La evaluación, no sería así tan sólo una actividad que pretendiera juzgar a los organismos diseñadores y ejecutores de la misma, sino que complementaría con información adecuada la gestión y la programación, para mejorar la eficacia y eficiencia de la misma.

Adicionalmente, a la hora de medir y evaluar el alcance del efecto de la promoción a nivel empresarial, los evaluadores y las empresas han de ser conscientes de no confundir cuáles son los objetivos de la política de promoción, ya que la promoción y el apoyo de organismos nunca puede ser un sustituto de las actividades que corresponden a la empresa, sino que la promoción debe consistir preferentemente en medidas de apoyo y acompañamiento, y así lo deben entender todos los agentes involucrados.

En lo que todos los estudiosos parecen estar de acuerdo es, en que no existe un modelo organizativo ideal del sistema de evaluación, ya que este dependerá de las características de las empresas y de los organismos a los que trata de servir. La mayor parte de los estudiosos de la promoción coincidimos en que es por tanto crucial desarrollar la metodología de evaluación adaptada a cada caso concreto.

Conscientes de la inexistencia de una metodología concreta de evaluación de la promoción de exportaciones, la necesidad de medición es de tanta importancia que, pese a la problemática que conlleva, existen en los países desarrollados numerosos intentos de evaluación y control de las acciones, tanto desde el lado de la administración (oferta) como desde el lado de la empresa (demanda o receptor). La necesidad de ser rigurosos en el planteamiento y en la fijación de objetivos de la evaluación, debe considerar además que la puesta en marcha de un sistema de evaluación efectivo debe ser continuo y sistemático, para poder así evaluar el impacto en el medio y largo plazo, de acuerdo con la necesidad de visión estratégica que se apuntaba para la promoción de exportaciones. Este sistema de evaluación debe además de involucrar a todos los participantes, fijar objetivos generales de promoción sobre los que posteriormente evaluar, determinar que programas o instrumentos es necesario evaluar y asegurarse de que todos los programas tengan objetivos e

indicadores de éxito claramente definidos, determinar quién realizará las evaluaciones y cuales son los recursos necesarios o suficientes y movilizarlos. Esta visión estratégica debe ampliarse también a otros aspectos de la evaluación como a la necesidad de un enfoque estratégico en el que la empresa sea el principal foco de atención a la hora de evaluar los programas y organismos, aunque no el único.

Adicionalmente, es necesario tener en consideración que no todas las empresas tendrán las mismas necesidades de cara a la exportación, no seleccionarán los mismos programas de promoción, ni los aplicarán de la misma forma, y ni mucho menos obtendrán los mismos resultados o la misma satisfacción de un mismo programa, ya que todo ello irá variando en función, de su experiencia exportadora, de su nivel de desarrollo internacional, e incluso, de sus recursos. Es decir, las empresas necesitarán distintos niveles de apoyo en función de su nivel de internacionalización o experiencia, tamaño, y filosofía empresarial; y también en función de estos aspectos utilizarán y aplicarán de distintas forma los apoyos, obtendrán distintos resultados, e incluso percibirán de forma distinta un mismo resultado.

Por tanto, a pesar de las dificultades encontradas al buscar un enfoque general de evaluación, consideramos que es posible desarrollar un enfoque estratégico para la evaluación. Para ello es necesario en primer lugar analizar la empresa y sus necesidades, en cuanto a promoción y en cuanto a la forma y capacidad de entender e implementar la misma. En segundo lugar hay que evaluar los programas de promoción, su eficacia, su eficiencia si es posible, y su viabilidad, complementando esta evaluación con la de los proveedores y diseñadores de los programas, es decir los propios organismos de promoción.

Estas sugerencias que planteamos para un enfoque estratégico de evaluación, son en realidad desafíos que no pueden eludir los distintos organismos de promoción. Y las empresas de la Comunidad Valenciana, y los organismos de promoción que les prestan apoyo, no deben permanecer ajenos a la necesidad de implementación de un sistema de evaluación de la promoción de exportaciones. Ello es así porque en primer lugar, estas empresas presentan unas características que justifican su necesidad de recibir apoyo, ya que el tejido exportador de la Comunidad Valenciana está compuesto mayoritariamente de PYMEs familiares, especialmente de tamaño pequeño, exportadoras pero sin los recursos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la exportación de forma estable y con un compromiso a largo plazo, especializadas en bienes de consumo y con menor propensión a la I+D que la media nacional. Estas características hacen que este colectivo exportador, agrupe las

debilidades más notables respecto a nuestros competidores. A estos aspectos, habría que añadir otros más generalistas y comunes a todas las PYMEs, como la falta de motivación proactiva de los empresarios para exportar, y como las trabas con que estas empresas se encuentran cuando intentan acceder a los mercados exteriores.

A nuestro juicio, la justificación de una política de promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana se basa en dos pilares claramente diferenciados: las motivaciones indirectas o de índole política, y las motivaciones que buscaban hacer frente a las carencias, distorsiones o limitaciones en el ámbito empresarial. En cuanto a motivaciones de índole política, estas vienen derivadas de la propia estructura de la exportación del empresariado de la Comunidad Valenciana. La Comunidad Valenciana es una de las comunidades con mayor especialización en sectores de demanda débil y baja intensidad tecnológica, lo que ha dado lugar a una fuerte pérdida de peso de la exportación valenciana en el total de la nacional. En cuanto a motivaciones para hacer frente a carencias, estas vienen determinadas por las características ya apuntadas de las empresas de la Comunidad Valenciana y por el hecho de que aunque existe un gran número de empresas que exportan, sin embargo individualmente su nivel de internacionalización vía exportación es pobre, lo que aparentemente, todavía refuerza más la percepción de la pobre capacidad exportadora de las empresas de la Comunidad Valenciana.

Adicionalmente, la actual coyuntura internacional marca unas pautas competitivas (calidad, tecnología, servicio, redes de distribución...) respecto a las cuales se ha constatado que las PYMEs exportadoras de la Comunidad Valenciana no están en las mejores condiciones. Dada esta situación, aparece la necesidad de desarrollar unas medidas externas de ayuda a las empresas, de promoción de exportaciones que apoyen y faciliten su presencia en los mercados exteriores. Las empresas necesitan además diferentes niveles de apoyo en función de su experiencia, producto y otras características ya apuntadas. El dilema del sector público es el como repartir eficientemente los recursos para promoción exterior entre empresas que tienen diferentes necesidades. La efectividad dependerá de los mecanismos institucionales que hacen llegar los distintos niveles de ayuda a las empresas.

Con el propósito de aplicar el enfoque estratégico de evaluación que proponemos en esta tesis y profundizar en el conocimiento de las características de las empresas de la Comunidad Valenciana y de las relaciones entre la promoción y dichas empresas, hemos desarrollado una investigación empírica con tres objetivos: comprobar si la promoción satisface las necesidades de las empresas, conocer si la promoción

realmente impulsa el proceso de internacionalización de las empresas de la Comunidad Valenciana, y conocer la opinión de los receptores sobre la promoción. Las principales conclusiones a las que llegamos con la investigación se exponen a continuación:

- ▣ Se confirma la importancia de las características y habilidades de las empresas y sus directivos a la hora de vincularse a los mercados internacionales. Entre dichas habilidades y características resaltamos la importancia de la capacidad de relacionarse para ir avanzando en el proceso de internacionalización.
- ▣ En cuanto a los problemas que encuentran en su proceso de internacionalización y a la capacidad de la promoción para resolverlos, hemos comprobado que no existen diferencias muy significativas entre las empresas con cierto nivel de internacionalización, como son las de la muestra. Existen incluso diferencias más perceptibles entre sectores que entre etapas o grado de desarrollo internacional. El conocimiento del mercado es considerado a la vez el problema más importante pero también el que más capacidad tiene la promoción para resolver. En general, las expectativas de las empresas en cuanto a la capacidad de la promoción para resolver los problemas son bajas e inferiores a la importancia que las empresas asignan a cada problema para todos y cada uno de ellos.
- ▣ Aunque no parece existir desencuentro entre la oferta y demanda de programas, si existe en cuanto a su implementación y adaptación, y aunque no se percibe falta de conocimiento de la oferta por parte de los demandantes, si lo existe entre la relación de cada programa con el organismo responsable o gestor. En esto influye sin duda la falta de coordinación de los organismos, sobre todo a la hora de promocionar o difundir los programas en los que intervienen varios de ellos.
- ▣ Incrementos secuenciales del compromiso exportador se asocian sistemáticamente con incrementos significativos en eficiencia percibida en términos de rentabilidad relativa de la exportación, y también en posición competitiva, pero no en eficacia percibida en términos de crecimiento esperado de las exportaciones. Las variables encontradas asociadas a un mayor éxito exportador para el caso de las empresas de la Comunidad Valenciana son la existencia de departamento de exportación, el número de países de exportación y el número de años exportando, así como la planificación de marketing internacional y el grado de cooperación, características todas ellas que determinan las capacidades y habilidades directivas.

- ▣ Los organismos que prestan servicios de promoción en general (ICEX, IVEX, Cámaras de Comercio y asociaciones empresariales o de exportadores) son valorados por las empresas exportadoras en cuanto a la eficacia percibida, bastante favorablemente, y a mayor nivel de internacionalización, más eficacia es asignada a los distintos organismos de promoción. Sin embargo, también las empresas más internacionalizadas son las más críticas sobre la capacidad de la promoción para resolver problemas. Las empresas menos internacionalizadas por su parte, asignan a todos los organismos (excepto a las asociaciones) una eficacia inferior a la media.

- ▣ Las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana esperan de la promoción de exportaciones beneficios tanto directos como indirectos, y sin embargo, lo que perciben recibir son únicamente beneficios indirectos, como la mejora de habilidades directivas, y nuevos contactos. En general las empresas esperaban más de la promoción de lo que en realidad esta les ha proporcionado. No obstante, se constata claramente que la promoción si tiene influencia sobre los resultados de las empresas de la Comunidad Valenciana, ya que las empresas consideran que, como media, cerca del 18% de sus resultados en la exportación se deben a la utilización de programas de promoción exterior, siendo mayor la influencia cuanto menos exporta la empresa en relación a su nivel total de ventas.

- ▣ El grado de conocimiento de los organismos de promoción que prestan servicios a las empresas de la Comunidad Valenciana es muy elevado por parte de los destinatarios de la promoción con un nivel medio o medio-alto de internacionalización. El grado de uso de los organismos de promoción es también elevado, sin embargo existen diferencias en el grado de utilización de cada organismo por sector de actividad. Adicionalmente, mejores habilidades y capacidades de los directivos parecen ser determinantes en el mayor uso de la promoción por parte de las empresas de la Comunidad Valenciana.

- ▣ Hemos podido constatar la existencia de una relación positiva entre el grado de uso de la promoción y su influencia sobre los resultados de exportación, ya que las empresas que más la utilizan, son las que más esperaban de la promoción, siendo también las que más obtenían, y las que más alto cuantificaban su participación en los resultados. Consideramos que sería interesante estudiar las características y comportamiento de estas empresas, ya que se abre aquí una línea

de investigación para profundizar de una manera más formal en la confirmación de esta relación.

- ▣ Los programas más utilizados, independientemente de la etapa en la que se encuentre la empresa, son, de mayor a menor utilización: el apoyo a ferias y misiones, los programas de información, los servicios individuales a empresas y la financiación vía subvenciones. Sorprende que uno de los programas menos utilizados sea el de incentivos fiscales al que todas las empresas sin distinción tienen acceso.
- ▣ A mayor experiencia de la empresa, mayor probabilidad de que utilicen la promoción, si consideramos como experiencia exportadora el número de países de exportación. También las opiniones favorables de las empresas hacia la promoción, y determinadas características de los directivos son indicadores positivos de su uso.

Los resultados sobre las empresas y la promoción de exportaciones en la Comunidad Valenciana que nos ha proporcionado el estudio empírico realizado, junto con lo estudiado en los anteriores capítulos sobre estas materias, puede servir de base para ir clarificando y predefiniendo futuras decisiones sobre hacia donde deben orientarse los esfuerzos de la administración en materia de promoción exterior. Algunas de las líneas que a nuestro juicio deben ser tenidas en consideración se relacionan a continuación.

- ▣ El desencuentro de la oferta de la promoción pública de exportaciones con la demanda de las empresas de la Comunidad Valenciana no está en el contenido de los programas, el cual parece adecuado, sino en su implementación y adaptación a ellas. Es necesario por tanto simplificar los programas, flexibilizando las bases y plazos, especializándolos al mismo tiempo. La coordinación entre todos los organismos de promoción implicados y el marketing aplicado a la difusión de programas ayudará sin duda en esta tarea. Adicionalmente, se hace necesario un esfuerzo de coordinación con otros organismos complementarios que trabajen en la promoción de otro tipo de programas de apoyo a la empresa (diferenciación de productos, I+D).

- ▣ En cuanto a los programas, y de acuerdo con los resultados obtenidos del estudio empírico, consideramos que habría que potenciar aquellos programas de conocimiento de mercado ya que es el área de apoyo más deseado por las empresas, al ser considerado no sólo su principal problema sino en el que mas parece que puede hacer la promoción para ayudarles. Le siguen en apoyos deseados la promoción de ventas y los recursos humanos y financieros. También es reconocido como un papel propio de la promoción pública de exportaciones la realización de acciones horizontales (potenciación imagen de España, calidad productos españoles, etc...).

- ▣ Hemos constatado, al igual que lo hicieron otros autores anteriormente, que exportar en primer lugar ayuda a la empresa a ser más competitiva a través del incremento de las ventas, la calidad etc..., aunque no tiene porque llevarla a una mayor rentabilidad, particularmente en las etapas iniciales o intermedias de la internacionalización. La implicación de estos resultados cara a la promoción de exportaciones sería que la promoción se debería enfocar más hacia la competitividad que hacia los aspectos de rentabilidad de la exportación. A ello hay que sumar que los diseñadores de la promoción, desde su vertiente más “pública” no están directamente interesados en incrementar la rentabilidad, sino que lo están en aspectos de competitividad, que son los que determinan los niveles futuros de creación de empleo, es decir el impacto.

- ▣ Se hace necesario trabajar en que las empresas sigan avanzando en sus procesos de internacionalización, ya que se ha demostrado que ello incrementa su rentabilidad exportadora y su ventaja competitiva, aunque no se aprecie en la misma proporción en el crecimiento del volumen de las exportaciones. Un argumento de marketing para que las empresas inicien o sigan avanzando en sus procesos de internacionalización es hacer énfasis entre las empresas de que exportar ayuda a la empresa a ser más competitiva aunque a corto plazo no se aprecie en la rentabilidad relativa de la exportación. Consideramos que debe realizarse también un esfuerzo importante en incrementar las expectativas de las empresas en cuanto a la capacidad de la promoción para resolver sus problemas, sin embargo, con el objetivo de no defraudar las mismas, habría que clarificar ante las empresas cuales son los objetivos para con ellas, de las distintas acciones de promoción indicándoles que son beneficios indirectos lo que van a recibir a corto y medio plazo de la promoción. No obstante, el hecho de que las empresas de la Comunidad Valenciana hayan expresado que esperan de la promoción el

beneficio directo del incremento del número de países de exportación, puede ser tomado en consideración por los organismos de promoción para desarrollar programas que persigan dicho objetivo.

- ☐ Hemos comprobado que existen variables que influyen tanto en las ventajas competitivas de las empresas como en el éxito exportador de las mismas: la capacidad de relacionarse, la experiencia, la diversificación de mercados, y la planificación de marketing; se hace necesario comunicarlo a las empresas para que ellas tomen sus decisiones al respecto, a la vez que se potencian en la medida de lo posible desde la administración estos aspectos a través de los programas adecuados.
- ☐ Generalmente, las empresas de la Comunidad Valenciana consideran las opciones de internacionalización como si dependiera en exclusiva de cada empresa, no obstante, las aportaciones recientes de los estudiosos del marketing internacional y de la promoción exterior sugieren la posibilidad alternativa de establecer acuerdos para unir las capacidades de cada una en una estrategia conjunta. En especial las PYMEs, ya que las exigencias que impone la creciente internacionalización choca en ocasiones con las limitadas capacidades que tiene una empresa para asumir en solitario los costes y riesgos que entraña. Si a ello unimos el hecho de que la capacidad de relacionarse influye directamente en el éxito exportador de las empresas de la Comunidad Valenciana, los organismos de promoción que les prestan servicios deben proponerse de una forma valiente y rigurosa la potenciación de las redes y acuerdos inter-empresariales.
- ☐ Alternativamente, existen evidencias de que los organismos a la hora de diseñar sus programas deben clasificar las empresas, cara a la adaptación de programas, en función de su sector, pero sobre todo en función de las capacidades y habilidades de sus directivos, ya que se ha demostrado que estas influyen directamente no sólo en el éxito exportador sino que también existen evidencias de que lo hacen sobre la eficacia de uso de los programas de promoción pública. Otra vía interesante de promoción es por tanto el hacer hincapié en la formación de los directivos cara a la mejora del uso de los programas.
- ☐ Consideramos que otra vía de mejora de la promoción a disposición de las empresas, es la de potenciar el conocimiento de los programas, en particular la

relación de los programas con organismos, pero sobre todo, potenciar la utilización de los programas. Ello puede realizarse a través del estudio en profundidad sobre a que colectivos concretos llega o no cada organismo, incluso cada programa, y cómo llega, la determinación del porqué y el intento de adaptarse a dicha situación. Complementariamente habría que valorar de forma periódica el esfuerzo realizado en promoción de los apoyos con medidas cuantitativas y cualitativas. Recordemos que para reducir la brecha existente entre la utilización y conocimiento de los programas de promoción los estudiosos proponen que los organismos responsables deben publicitar activamente sus servicios con imaginación, experiencia, entusiasmo y flexibilidad. Sin embargo, consideramos que esto no será suficiente para reducir esta diferencia, ya que las empresas, tal y como sugieren Seringhaus y Rosson (1991) deben ver que el apoyo puede realmente beneficiar sus operaciones de exportación, ya que así será más probable que utilicen los programas. Es más, Moini (1998) propone que se debe informar al público objetivo o destinatario de un determinado programa de cómo y cuánto el programa puede contribuir a sus beneficios y crecimiento.

A lo largo de este trabajo hemos defendido la necesidad de evaluar con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia del sistema. La evaluación que hemos realizado a través del estudio empírico, aunque limitada, nos ha proporcionado información útil que adecuadamente valorada e incorporada al sistema de promoción de exportaciones puede incrementar directamente la eficacia de la promoción, a la vez que identifica otros factores que mejoren también la puesta en marcha de los programas de dicha promoción, como la mayor difusión, mayor y más adecuado servicio al cliente, mas capacitación del personal, etc...

En cuanto a las limitaciones del estudio empírico realizado, la principal limitación ha sido de tipo presupuestario, y de ella se ha derivado la imposibilidad de medir el impacto tal y como se propone en el modelo estratégico desarrollado. Una alternativa por la que se ha optado de acuerdo con lo realizado por los modelos estudiados, es la de medir la eficacia, sin embargo, la medición de la eficacia de una forma totalmente rigurosa escapa a las posibilidades de este estudio, porque no podemos medir un antes y un después, ni se han diseñado los sistemas de evaluación en el momento de diseño de la estrategia y objetivos (necesario tal y como se apuntaba en la parte teórica de esta tesis). Ante esta limitación, limitación sin duda importante, se ha medido la eficacia diferenciando entre lo esperado y lo realmente obtenido de la promoción por parte de las empresas.

La medición de la eficiencia de la promoción en sentido estricto, tampoco se consideró objetivo del estudio, debido a la imposibilidad de comparar la importancia asignada por las empresas a los programas con la distribución entre ellos de los fondos públicos por la gran diversidad de organismos y programas existentes a disposición de las empresas de la Comunidad Valenciana.

Por otra parte, el estudio se ha limitado a las utilizadoras de promoción con el fin de disponer de un grupo homogéneo y con capacidad de hablar de ella en profundidad, no obstante la comparación de los resultados con las del grupo no usuarias aportaría sin duda conclusiones interesantes. Adicionalmente, también se ha limitado el nivel de internacionalización de las empresas de la muestra a un nivel medio y alto de tal parámetro, por lo que la inclusión en el estudio de empresas en las fases iniciales de exportación aportaría también resultados relevantes.

Asímismo, es obligado hacer referencia a las limitaciones propias de todo trabajo que se fundamenta en un análisis de corte transversal en el tiempo. En primer lugar y tal y como indican Alonso y Donoso (1997), se pueden detectar los rasgos estructurales de la realidad pero se capta con dificultad los aspectos sometidos a una secuencia de cambio en el tiempo. Adicionalmente este tipo de estudios, tal y como apuntan Gençtürk y Kotabe (2001), permiten obtener conclusiones sobre el grado de asociación de las variables de interés, sin embargo, lo interesante sería poder determinar la dirección causal entre las relaciones obtenidas.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, en primer lugar consideramos que se necesitan más investigaciones empíricas que confirmen la generalización de las conclusiones que hemos obtenido y su aplicación a un ámbito geográfico mayor. Otra línea de investigación es la de ampliar el estudio con las no utilizadoras de promoción y con las empresas situadas en las etapas iniciales de sus procesos de internacionalización, así como el estudio más a fondo de las necesidades de las empresas en función de su sector de actividad, incluyendo en este caso también a las empresas de servicios que han quedado fuera de este estudio tal y como razonamos durante el mismo. Complementariamente, también se ha constatado la exigencia de profundizar en la determinación del grado de uso de la promoción, y en este sentido, además de utilizar el grado o intensidad de uso, la determinación y utilización de variables como la frecuencia de dicho uso sería extremadamente interesante.

Una última línea de investigación que sugerimos, la cual constituye un reto para futuras investigaciones, es determinar bajo qué condiciones los programas de promoción de exportaciones aportan más beneficios a las empresas que desean avanzar en sus procesos de internacionalización. No cabe duda que la evaluación de la promoción de una forma rigurosa y sistemática puede y debe aportar mucho en esta línea. Por tanto, previo a afrontar este reto es necesario realizar el esfuerzo de determinación, diseño e implementación del sistema de evaluación y vigilancia más acorde a la situación concreta a la que se desea servir.

Concluyendo, los organismos de promoción deben entender la enorme importancia, que tienen para ellos y su supervivencia, los aspectos positivos de la evaluación (mejora de la estrategia, legitimación, mejora de la eficacia y adaptación a la demanda) frente a los aspectos negativos (gasto en recursos, tiempo, implicaciones negativas de mala imagen por malgastar recursos e ineficiencia, y rendición de cuentas), ya que si la evaluación se lleva a cabo adecuadamente y concluyendo en la realimentación, el organismo será eficiente y eficaz, y por tanto bien valorado tanto por sus accionistas como por sus clientes, las empresas.

Las empresas por su parte, deben, en su propio beneficio, apoyarse y colaborar en mayor medida con los organismos de promoción; no deben menospreciar el apoyo que los organismos les puedan prestar, ya que en el entorno en el que compiten, ningún apoyo, por pequeño que sea, sobra. Adicionalmente deben ayudarles a, y exigirles, la máxima y rápida adaptación a sus cambiantes necesidades. El conocimiento por parte de las empresas de que existe una evaluación rigurosa y sistemática por parte de los organismos y su consiguiente incremento de eficacia por llevarla a la práctica, contribuirá sin duda al incremento de uso de los programas, lo que redundará en un beneficio para todos los agentes implicados, de una u otra forma, en la mejora de la internacionalización.

Finalmente, consideramos que queda mucho por hacer en el estudio y definición de una metodología de evaluación genérica de la promoción de la internacionalización de la empresa, aunque esperamos haber colaborado en la construcción de su marco teórico a partir de la recopilación de estudios y aportaciones previas y del desarrollo de la investigación empírica realizada. Esperamos que en el futuro se produzca un avance en este campo con el objetivo de profundizar y consolidar lo aquí planteado.

Bibliografía

- ACS, Z., MORCK, M., SHAVER, M. Y YEUNG, B (1997). "The internationalization of small and medium-sized enterprises: a policy perspective". *Small Business Economics*, vol.9, 7.
- ALBAUM, G. et al. (1989). *International Marketing and Export Management*. New York: Addison-Wesley.
- ALONSO, J.A. (1994). "El proceso de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 725, 127-143.
- ALONSO, J.A. (1999a). "Presentación: La Eficacia de la Cooperación Internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda", en *La Eficacia de la Cooperación Internacional al Desarrollo: Evaluación de la Ayuda*, 11 al 19.
- ALONSO, J.A. (1999b). "La eficacia de la ayuda: crónica de decepciones y esperanzas", en *La Eficacia de la Cooperación Internacional al Desarrollo: Evaluación de la Ayuda*, 69 a 124.
- ALONSO, J.A. y DONOSO V. (1994). *Competitividad de la Empresa Exportadora Española ICEX*. Madrid.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1995). "La internacionalización de la empresa y el apoyo público". *Economistas*, nº 64 extr., 194-203.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1996). "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España". *Papeles de Economía Española*, nº66, 12 a 143.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1998). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. ICEX. Madrid.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (2000). "Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 788, 35 a 58.
- ALONSO, J.A. Y MOSLEY, P. Editores (1999). *La Eficacia de la Cooperación Internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda*. Biblioteca Civitas de Economía y Empresa. Colección Economía. Madrid.
- AMBLER, S., CARDIA, E y FARAZLI, J (1999). "Export promotion, learning by doing and growth." *Journal of economic dynamics & control*, APR 01 1999 v 23 n 5 / 6, 747 a 772.
- AMPOSAH, W., ADU-NYAKO, K. Y PICK, D. (1997). "Evaluation of Export Promotion Programs on Trade of High-Valued and Processed Food Products:

- Implications for North Carolina Agribusiness". *Working Paper, International Agricultural Trade Research Consortium*.
- ANDERSEN, O. (1993). "On the internationalization process of firms. A critical analysis". *Journal of International Business Studies*, vol.24, 209 a 231.
- ARMAH, B. Y EPPERSON, J. (1997). "Export Demand for U.S. Orange Juice. Impacts of U.S. Export Promotion Programs". *Agribusiness*, vol. 13, 1 a 10.
- BAGCHI-SEN, S. (1999). "The small and Medium Size Exporters' problems: An Empirical Analysis of Canadian Manufacturers" *Regional studies*, vol.33 n^o3, 231 a 245.
- BAGOZZI, R.P. (1994). "Measurement in Marketing Research: basic Principles of Questionary Design" *Principles of marketing Research*, 1 a 49. Cambridge.
- BALDAUF, A., CRAVENS, D.W. Y WAGNER, U. (2000). "Examining the determinants of Export Performance in Small Open Economies" *Journal of World Business*, vol. 35 n^o1, 61 a 79.
- BARCELO, V Y TOMAS-CARPI, J.A. (1997). *Dinámica Exportadora y Ventajas Competitivas de la Comunidad Valenciana en el actual contexto de Globalización*. No publicado.
- BARCELO, V. (1998). *2ª parte del Estudio sobre Dinámica Exportadora y Ventajas Competitivas de la Economía Valenciana. Encuesta Exportadora*. No publicado.
- BARCENAS, M.L. y MONTERO, F. (1996). "Apoyo del IMPI a las pequeñas y medianas empresas" *Información Comercial Española. Boletín Económico*, 2517, 65 y ss.
- BARRET, N Y WILKINSON, I (1990). "Australian Policies for Trade Promotion & Assistance: Review & Evaluation" en *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance*, 65 a 78.
- BARRETT, C. B. (1998). "Food Aid: Is It Development Assistance, Trade Promotion, Both, or Neither?" *American journal of agricultural economics*, v 80 n 3, 566.
- BELISLE, J.D. (1999). "Redefining trade promotion: the need for a strategic response" *International Trade Forum*, n^o4, 16 a 18.
- BELL, J. (1996). "Competing from the periphery: the role of export promotion organisations" en *Advances in International Marketing*, 147 a 180. Jai Press Inc.
- BELL, J. Y MURRAY, M. (1991). "The European Marketing Program, Ireland" en *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers, 307 a 316.
- BELL, J., MCNAUGHTON, K. Y BENNET, S. (2000). "Export Assistance. The New Zealand way" en *Advances in International Marketing. Developments in Australasian marketing*. Jai Press Inc.

- BELLO, D.C. Y BARKSDALE, H.C. (1986). "Exporting at Industrial Trade Shows" *Industrial Marketing Management* , vol.15, 197 a 206.
- BENDOW, B. (1992). "Evaluating trade promotions" *International Trade Forum*, July-September , 12 a 33.
- BERTRAN, J (1997). *Marketing internacional Avanzado* McGraw-Hill de Management. Madrid.
- BIEKART, K. (1999). "Evaluación del impacto de la ayuda privada orientada al fortalecimiento de la sociedad civil" en *La Eficacia de la Cooperación Internacional al Desarrollo: Evaluación de la Ayuda*, 185 a 232.
- BIGNE, E., CHANSANKAR, B., NEWMAN, K., Y PERIS, S.M. (1993). "Aspects of Anglo-Spanish perceptions and product preferences arising from Country of Origin image". *International Journal of Advertising*, vol.12, nº2, 131 a 143.
- BILKEY, W.J. (1978). "An attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms" *Journal of International Business studies*, spring/summer, 33-46.
- BILKEY, W.J. Y TESAR, G. (1977). "The export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms" *Journal of International Business studies*, vol.8, 93-99.
- BOGE, M.A. (1997). "Increasing small Business Exports: Learning to do the Right Thing" *The journal of Small and Emerging Business Law* , vol.1 nº2, 339.
- BONACHE, J. Y CERVIÑO, J. (1998). "El papel de la visión directiva en la internacionalización de la empresa: una aplicación empírica". *ESIC Market*, Mayo-Agosto 1998 , 123-139.
- BONACORSI, A. (1992). "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity" *Journal of International Business studies* , 4ºTr. , 605-635.
- BONOMA, T.V. (1983). "Get More Out of Your Trade Shows". *Harvard Business Review*, January/February , 75 a 83.
- BRADLEY, F. (1981). "Attitudes to export marketing growth among small scale enterprises: a discriminant analysis". *Proceedings, Marketing Education Group (U.K.) Annual Conference, St. Patrick's College, Dublin. July* .
- BRADLEY, F. (1991). *International Marketing Strategy*. Prentice Hall . Cambridge
- BRADLEY, F. (1999). *International Marketing Strategy*. Prentice Hall Europe, third edition.
- BRADLEY, F. Y O'REAGAN, S (1998). "Concentración y diversificación entre PYMES con éxito en los mercados internacionales". *Información Comercial Española. Revista de Economía* , 774, 53-64.
- BUFFIE, E. (1995). "Import liberalization vs. Export promotion". *Canadian Journal of Economics*, XXVIII nº 3, 603 a 616.

- BURUMA, H. (2001). "Public policy marketing: marketing exchange in the public sector" *European Journal of Marketing* , vol.35 n°11,13 , 1287 a 1302.
- CAD (1995). *Principios del CAD para una ayuda eficaz*. OCDE y Mundi-Prensa, MADRID.
- CALDERON, H. (1999). *Proyecto Docente Titularidad Universidad*. Universidad de Valencia.
- CALDERON, H. (2000). *La Internacionalización de la empresa desde la perspectiva de la ética*. Fundación ETNOR, Documento de Trabajo. Valencia.
- CALDERON, H. Y FAYOS, T. (2001). "Análisis Descriptivo de las políticas de promoción de exportaciones. El caso de las Comunidad Valenciana" *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, n°35, 2º trimestre, 3 a 22.
- CALDERON, H. Y MOLLA, A. (1992). *El marketing Internacional en las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana*. Instituto Universitario de Gestión Empresarial. Valencia.
- CALDERON, H. Y MOLLA, A. (1997). *La Promoción de las Exportaciones de la Comunidad Valenciana: Bases para el desarrollo de un modelo*.
- CALOF, J. (1994). "The relationship between Firm Size and Export Behaviour revisited". *Journal of International Business studies* , vol.25 n°2 , 367-387.
- CAMINO, D. (1991). "Export Promotion Policies in Spain and other EEC Countries". en *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers , 119 a 144.
- CAMPO, F.J., JULIÁ, J.F. (1994). "Experiencia y efectividad de los Programas de Promoción citrícola españoles". *Revista de Estudios Agrosociales*, 168 , 275 a 293.
- CANON, T. Y WILIS, M. (1983). "The Smaller Firm in Overseas Trade". *European Small Business Journal* , vol.1 n°3 , 45 a 55.
- CARSON, D.J. (1990). "Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach)". *European Journal of Marketing* , vol.24 n°11 , 5 a 51.
- CAUMEL, M.E. (1993). "Introducción especial Promoción Exterior". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 718.
- CAVUSGIL, S.T. (1984). "Organizational Characteristics Associated with Export Activity". *Journal of Management Studies* , vol.21 n°1 , 3 a 21.
- CAVUSGIL, S.T. (1990). "Export Development Efforts in the United States: Experiences and Lessons learned". en *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance* , 173 a 186.
- CAVUSGIL, S.T., BILKEY, W., Y TESAR, G. (1979). "A note on the Export Behavior of Firms: exporter profiles". *Journal of International Business Studies*, vol.10 , 91-97.

- CAVUSGIL, S.T. Y CZINKOTA, M.R. (1990). *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance* Quorum Books . Westport.
- CAVUSGIL, S.T. Y KIRPALANI V.H. (1993). "Introducing products into export markets: success factors". *Journal of Business Research* , vol.27 n^o5 , 1 a 15.
- CAVUSGIL, S.T. Y NAOR, J. (1987). "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity". *Journal of Business Research* , vol.15, 221 a 235.
- CAVUSGIL, S.T. Y NEVIN, J. (1981). "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: an empirical investigation". *Journal of Marketing Research*, vol.18, 114-119.
- CAVUSGIL, S.T. Y ZOU, S. (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing* , 58 (January) , 1 a 21.
- CAVUSGIL, S.T., ZOU, S. Y NAIDU, G.M. (1993). "Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation". *Journal of International Business Studies*, vol.24 n^o3, 479 a 506.
- CELLICH, C. (1994). "Managing training evaluation in trade promotion". *International Trade Forum* , issue 4 , 4 y ss.
- CERVERA, A.; MOLLA, A.; SANCHEZ, M. (2001). "Antecedents and consequences of market orientation in public organisations". *European Journal of Marketing* , vol.35 n^o11,12 , 1259 a 1288.
- CHETTY, S.K. Y HAMILTON, R.T. (1993). "Firm-level determinants of export performance. A meta analysis". *International Marketing Review* , vol.10 n^o3 , 26 a 34.
- CHRISTENSEN, C., DA ROCHA, A., GERTNER, R. (1987). "An empirical Investigation of the factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms". *Journal of International Business Studies*, Fall, 61-77.
- CHRISTIAN, J.E. Y KINNUCAN, H.W. (1997). "A method for measuring returns to non-price export promotion with application to Almonds". *Journal of agricultural and resource economics* , vol.22 n^o1 , 120.
- CLARKE, W.M. (1991). "Changing Small Firm's Attitudes to Exporting: A case Study of Successful Intervention". en *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers, 275-300.
- CLAVER, E. Y QUER, D. (2001). "La dirección estratégica de la Internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, n^o794, 37 a 59.
- COHEN, A. (1998). "Los problemas de crecer". *Marketing & Ventas. Harvard Deusto* , 24 , 17 a 21.

- COLLOS, D.J, Y MONTGOMERY, C.A. (1996) "Competing on Resources". *Harvard Business Review* , nº4, july/august , 118 a 128.
- CONSEJO SUPERIOR DE CAMARAS DE COMERCIO (2000). *Especialización exportadora de España y de las Comunidades Autónomas (1986-1998)* Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España.
- CONSEJO SUPERIOR DE CAMARAS DE COMERCIO (2000). *La Empresa Exportadora Española*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España. Madrid.
- CORNELIUS, P. (2002). "Creating Value: From Comparative to Competitive Advantage. Some Conceptual Issues". *Paper presented at the Executive Forum on National Export Strategies. ITC-SECO. Montreux, Switzerland. September, 17 pág.*
- CRICK, D. (1995). "An investigation into the targeting of U.K. Export assistance". *European Journal of Marketing* , vol.29 nº8 , 76 a 98.
- CRICK, D. Y CHAUDRY, S. (2000). "UK SMEs' awareness, use, and perceptions of selected government export assistance. An investigation into the effect of ethnicity". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol.6 nº2, 72 a 89.
- CRICK, D. Y CZINKOTA, M.R. (1995). "Export Assistance. Another look at whether we are supporting the best programmes". *International Marketing Review*, vol.12 nº3, 61 a 72.
- CULLWICK, T.D.C Y MELLALIEU, P.J. (1981). "Business Attitudes to government export services and export market behaviour". *New Zealand Journal of Business*, vol.3, 33 a 54.
- CULPAN, R. (1989). "Going Global: How Europe Helps Small Firms Export". *Journal of Business Research* , vol.18 nº3 , 207 a 218.
- CUYVERS, L. DE PELSMACKER, P. RAYP, G. Y ROOZEN, I. (1995). "A decision support model for the planning and assessment of export promotion activities by government export promotion institutions. The Belgian case.". *International Journal of Research in Marketing* , 12 , 173-186.
- CZINKOTA, M.R. (1982). "An Evaluation of the Effectiveness of US Export Promotion Efforts", en *Czinkota & Tesar. Export Policy: A Global Assessment*, Praeger, NY , 63-71.
- CZINKOTA, M.R. (1994). "Executive insights: A national export assistance policy for new and growing businesses". *Journal of International Marketing* , vol.2 nº1 , 91 a 101.
- CZINKOTA, M.R. (2000). "Educator insights: the policy gap in international marketing". *Journal of International Marketing* , vol.8 nº1 , 99 a 111.

- CZINKOTA, M.R. Y CAVUSGIL, T. (1990). "Conclusion" *en International Perspectives on Trade Promotion & Assistance* , 235 a 238.
- CZINKOTA, M.R. Y CRICK, D. (1981). "Export Assistance: are we supporting the best programs?". *Columbia Journal of World Business* , 16 summer , 73 a 78.
- CZINKOTA, M.R. Y URSIC, M. (1991). "Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix". *Journal of Business Research* , vol. 22 n°3 , 243 a 253.
- DALLI, D. (1994). "The exporting process: the evolution", *en Advances in International Marketing* , 85 a 110. Jai Press Inc.
- DAVAR S. Y WHEELER C. (1992). "Measuring the Impact of Government Export Promotion Programmes on Business Performance at the Firm Level". 1525 a 1534.
- DE TONI, A. Y NASSIMBENI, G. (2001). "The export propensity of small firms: A comparison of organisational and operational management levers in exporting and non-exporting units". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* , vol.7 n°4. , 132 a 147.
- DEMICK, D.H. Y O'REILLY, A.J. (2000). "Supporting SME internationalisation. A collaborative project for accelerated export development". *Irish Marketing Review*, vol.13 n°1 , 34 a 45 Dublin.
- DENIS, J.E. Y DEPELTEAU, D. (1985). "Market Knowledge, Diversification and Export Expansion". *Journal of International Business Studies*, Fall , 77 a 89.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1998). "Export performance". *Journal of International Marketing* , vol.6 n°3 , 3 a 6.
- DIAMANTOPOULOS, A. Y SCHLEGELMILCH, B.B. (1994). "Linking Export manpower to export performance, A canonical Regression Analysis of European and US Data". *en Advances in International Marketing* , 6, 183 a 205.
- DIAMANTOPOULOS, A., SCHLEGELMILCH, B.B. Y INGLIS, K. (1991). "Evaluation of Export Promotion Measures: a survey of Scottish Food and Drink Exporters". *en Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers, 189-215.
- DIAMANTOPOULOS, A., SCHLEGELMILCH, B.B. Y TSE, K. (1993). "Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidences and research needs". *European Journal of Marketing* , vol.27 n°4, 5 a 18.
- DIAZ M.A. Y HERNANDO J.M. (1993). "El apoyo público a las Exportaciones: Los medios indirectos". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 718, 79 a 90.
- DIAZ MIER, M.A. (1998). "Marketing Internacional: consideraciones generales y bibliografía". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 774, 11 a 36.

- DICHTL, E., KÖEGLMAYR, H. Y MÜLLER, S. (1990). "International orientation as a precondition for export success". *Journal of International Business Studies* , vol.21 , 23 a 40.
- DOMINGUEZ, L.V. Y SEQUEIRA C.G. (1993). "Determinants of LDC Exporters' Performance: a Cross National Study". *Journal of International Business studies* , vol.24 (1st q.) , 19 a 40.
- DOSOGLU-GUNER, B. (2001). "Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type". *International Business Review* , vol.10, 71 a 89.
- DURAN, J.J.; Y UBEDA, F. (2001). "The Efficiency of Government Promotion for Outward FDI: The Intention to Invest Abroad". *Multinational Business Review* , Fall 2001 , 24 a 32.
- DUSEK, W. (1999). "Efficient Promotion: What's that \$70B in trade Promo doing, anyway?". *Frozen Food Age* , May , 42.
- EDITORIAL (1997). "Don't be salesmen". *The Economist* , 8002- 1/2/97 , 15 a 16.
- EE.UU. FEDERAL BULLETIN BOARD (1994). "Survey of Foreign Country Export Promotion Efforts Background". *EE.UU. Federal Bulletin Board Online via GPO Access* , Appa.txt 6/1/94. Appendix A.
- ELVEY, L. (1990). "Export Promotion and Assistance: A comparative Analysis". en *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance* , 133 a 146.
- ESTERUELAS M. Y DIAZ, M.A. (1993). "Un enfoque valorativo de la promoción Comercial". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 718, 105 a 117.
- ETEMAD, H. Y WRIGHT, W (1999). "Internationalization of SMEs: Management Responses to a changing environment". *Journal of International Marketing* , vol.7 n^o 4 , 4 a 10.
- FARIA, A.J. Y DICKINSON, J.R. (1985). "Behind the Push to Exhibit at trade Shows". *Business Marketing* , August , 99 a 102.
- FAYOS, T. (2000). *Análisis y valoración de la repercusión de las políticas de promoción de exportaciones*. Universidad de Valencia, Trabajo de Investigación Dpto. Dirección de Empresas.
- FAYOS, T. (2001). "Estrategias de Promoción e Internacionalización de las empresas: el modelo valenciano de promoción pública". *Situación BBVA. Serie Estudios Regionales: Comunidad Valenciana. BBVA. Servicio de Estudios*, 447 a 461.
- FERNANDEZ SCRIMIERY, B. (2000). "Presentación, los nuevos temas del comercio internacional". *Información Comercial Española. Revista de Economía*.
- FERNANDEZ, C. Y CASADO, M. (1994). "La Internacionalización de las empresas innovadoras madrileñas". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, febrero, 77 a 97.

- FRAERING, M. (1996). "Explanatory and Predictive indicators of Export Performance: A synthesis of findings". *Enhancing Knowledge Development in Marketing, 1996 AMA Educators. Conference Proceeding*, 104 a 105. Chicago.
- FREDERICK, P. (1990). "The United States and Foreign Commercial Service", en *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance*, 59 a 64.
- FRERES, C. (1999). "Las ONGD españolas y la evaluación", en *La Eficacia de la Cooperación Internacional al Desarrollo: Evaluación de la Ayuda*, 325 a 342.
- FUSTER, B.. (1994). "Problemas de competitividad del sector exportador valenciano". *Estudios Regionales*, 39, 115 a 138.
- GABRIEL, R.G., BENITO Y GEIR GRIPSRUD (1999). "Promotion efforts from developing countries. An empirical test of the impact of import promotion offices". *The International Trade Journal*, vol.13 n^o2, 187 a 209.
- GARCIA BERCERO, I. (2000). "Comercio y Competencia". *Información Comercial Española. Revista de Economía*.
- GARCIA MENENDEZ, L. (2001). "A modo de introducción: luces y sombras de la economía valenciana". *Situación BBVA. Serie Estudios Regionales: Comunidad Valenciana. BBVA. Servicio de Estudios*, 9 a 24.
- GARCIA CRUZ, R. (1999). *Marketing internacional*. ESIC. Madrid.
- GEMÜNDE, H.G. (1991). "Success Factors of Export Marketing. A Meta-analytic Critique of the Empirical Studies", en *Paliwoda, S.J. (ed.): New Perspectives on International Marketing*, Routledge, Londres.
- GENÇTÜRK, E.F. Y KOTABE, M. (2001). "The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation". *Journal of International Marketing*, vol.9 n^o2, 51 a 72.
- GIL ROBLES, E. (1995). "Objetivos y requisitos previos para exportar". *Información Comercial Española. Boletín Económico*, 2454, 67 a 72.
- GIL SAURA, I. (1995). *La conceptualización y evaluación de la Calidad de Servicio Percibida en distribución comercial minorista*. Club Gestión de Calidad. Madrid.
- GNEPA, T.J. (2001). "Persuading Small Manufacturing Companies to Become Active Exporters: The effect of Message Framing and Focus on Behavioral Intentions". *Journal of Global Marketing*, vol.14 n^o4, 49 a 66 New York.
- GRANELL, F. (1987). "Necesidad e insuficiencia de la promoción comercial exterior". *Política Exterior*, 2.
- GRAY, B.J. (1997). "Profiling managers to Improve Export Promotion Targeting". *Journal of International Business Studies*, vol.28 n^o2, 387 a 420.
- GROSSMAN, P.H. (1993). "Increasing the Effectiveness of State Programs in Promoting Foreign Joint Ventures and Acquisitions". *Economic Development Review*, Spring 1993, 57 a 58.

- GUDIÑO, F., SOLETO, I., Y TOLEDANO, J.M. (1999). "Principios del Modelo Español de Evaluación". en *La Eficacia de la Cooperación Internacional al Desarrollo: Evaluación de la Ayuda* , 279 a 306.
- GUTIERREZ DE GANDARILLA, A. Y HERAS, L.J. (2000). "La Proyección Exterior de las empresas españolas: una contrastación empírica de la teoría gradualista de la Internacionalización". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº788, 7 a 18.
- HATEMI-J, A. Y IRANDOUST, M. (2001). "Productivity Performance and Export Performance: A time-series perspective". *Eastern Economic Journal* , vol.27 nº2 , 149 a 164. Bloomsburg.
- HERNANDO, J.M. (1993). "El asociacionismo exportador". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 718, 49 a 61.
- HESKETT, JAMES L. (1988). *La gestión en las empresas de servicios* Plaza y Janés Editores. Barcelona.
- HIBBERT, EDGARD P. (1990). *The Management of International Trade Promotion*. Routledge. London
- HOGAN, P., KEESING, D.B. Y SINGER, A. (1991). "The role of support services in Expanding manufactured exports in developing countries". *EDI Seminar series by the World bank* .
- HOLZMULLER, H. Y KASPER, H. (1990). "The Decision-maker and Export Activity: a Cross-National Comparison of the Foreign Orientation of Austrian Managers". *Management International Review* , vol.30 , 217-230.
- HOWARD, D.G. Y BORGIA, D. (1990). "Exporting and firm size: do small exporters have special needs?". *Journal of Global Marketing* , vol.4 , 79 a 97.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (1997). "Conclusiones del Grupo de Trabajo sobre la Promoción Comercial y Asistencia al Exportador". *Información Comercial Española. Boletín Económico* , 2530, 19-26.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (1998). Fabia Buenaventura, directora de la División de Promoción de Servicios y Coordinación del ICEX. *Exportador, El* , 7 de febrero, 38-41.
- ITC (1987). *Guía para la evaluación de programas de promoción del comercio*. ITC UNCTAD WTO.
- ITC (1999a). "Where do we go from here?". *International Trade Forum* , nº4 , 31 a 32.
- ITC (1999b). *Redefinición de la Promoción del Comercio: Necesidad de una respuesta estratégica*. International Trade Centre UNCTAD WTO .
- ITC (1999c). "Export strategies for small firms". *International Trade Forum* . Geneva.
- ITC (1999d). "Gestión de la Calidad de exportación: Material de Apoyo para las actividades de capacitación". ITC UNCTAD WTO.

- ITC (2000a). “*Desarrollo de las Exportaciones en la Economía Digital*”. International Trade Centre UNCTAD WTO.
- ITC (2000b). *Redefinición del Comercio: necesidad de una respuesta estratégica*. ITC UNCTAD WTO.
- ITC (2000c). *Repertorio Mundial de Organizaciones de Promoción Comercial y otros organismos de comercio exterior*. ITC UNCTAD WTO.
- ITC (2002a). “Is your trade support network working? A Checklist for the National Strategy-Making Team”. *International Trade Forum*, issue 1/2002.
- ITC (2002b). “Confirming Value: Export Strategy Performance measurement. The case of Vietnam”. *Paper presented at the Executive Forum on National Export Strategies. ITC-SECO. Montreux, Switzerland. September.*
- ITC (2002c). “Confirming Value: Export Strategy Performance Management”. *Paper presented at the Executive Forum on National Export Strategies. ITC-SECO. Montreux, Switzerland. September, 9 pág.*
- ITC (2002d). “The Value Chain Approach - Linking National Producers to International Buyers and Markets”. *Paper presented at the Executive Forum on National Export Strategies. ITC-SECO. Montreux, Switzerland. September, 9 pág.*
- JENSSEN, J.J. Y HAVNES, P.A. (2002). “Public Intervention in the entrepreneurial process. A study based on three Norwegian cases”. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol.8 n°3, 173 a 187.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (1990). “The Mechanism of Internationalisation”. *International Marketing Review*, volume 7, n° 4, 11 a 24.
- JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIM-PAUL, F (1975). “The Internationalization of the firm: four Swedish cases”. *Journal of Management Studies*, octubre, 305 a 322
- KATSIKEAS, C.S. BELL, J. Y MORGAN, R.E. (1998). “Editorial: advances in export marketing theory and practice”. *International Marketing Review*, vol.28 n°51, 322 a 332.
- KATSIKEAS, C.S. Y MORGAN, R.E. (1994). “Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export marketing experience”. *European Journal of Marketing*, vol.28 n°5, 17 a 33.
- KATSIKEAS, C.S. Y PIERCY, N, (1993). “Long-term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC”. *Journal of International Marketing*, vol.1 n°3, 23-47.
- KAYNAK, E. Y KOTHARY, V. (1984). “Export Behavior of Small- and Medium-Sized Manufacturers: Some Policy Guidelines for International Marketers”. *Management International Review*, vol.24 n°2, 61 a 69.
- KEDIA, B. y JAGDEEP S.C. (1986). “An empirical investigation of Export Promotion Programs”. *Columbia Journal of World Business*.

- KEDIA, B.L., Y CHHOKAR, J. (1986). "Factors inhibiting export performance of firms: An empirical investigation". *Management International Review* , vol.26 n°4 , 33 a 43.
- KEESING, D.B. Y SINGER, A. (1992). "Why official Export Promotion Fails: a survey of Experience and interviews with experts". *Finance & Development* , March , 52 a 53.
- KNOWLES, L. Y MATHUR, I. (1997). "The effectiveness of the foreign trade zone as an export promotion program. Policy issues and alternatives". *Journal of Macromarketing* , fall 1997 , 20 a 31.
- KOPPELL, J.G. (2000). *The Politics of Quasi-Government: Hybrid Organizations and Control of Public Policy*. Tesis Doctoral University of California, Berkeley .
- KORTH, C.M. (1991). "Managerial Barriers to U.S. Exports". *Business Horizons* , vol.34 n°2 , 18-26.
- KOTABE, M. Y CZINKOTA, M.R. (1992). "State Government Promotion of Manufacturing Exports: a Gap Analysis". *Journal of International Business Studies* , 4th quarter , 637-658.
- KOTLER (1992). *Marketing management* .
- LAINÉ, S. (2002). "Measuring FINPRO's Performance and the Value of its Public Service Role: The Balanced Score Card System and the Contingent Valuation Method". *Paper presented at the Executive Forum on National Export Strategies. ITC-SECO. Montreux, Switzerland. September, 8 págs.*
- LANZARA, R., VARALDO, R. Y ZAGNOLI, P. (1991). "Public Support to Export Consortia: The Italian case". *en Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations. Kluwer Academic Publishers* , 217 a 242.
- LARREA JIMENEZ DE VICUÑA, J.L. (1997). " La cooperación entre sector público y empresa privada, un reto en evolución". *Harvard Deusto Business Review* , 79 , 58 a 63.
- LARREA, PEDRO (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia* Díaz de Santos. Madrid.
- LE, C.T., KAISER, H.M. Y TOMEK, W.G. (1997). "Export Promotion and Import Demand for U.S. Red Meat in Selected Pacific Rim Countries". *NICPRE Research Bulletin 97-04, National* , September 1997.
- LEONIDOU, L. Y KATSIKEAS, C.S. (1996). "The export development process: an integrative review of empirical models". *Journal of International Business Studies*, vol.27 n°3 , 517 a 52.
- LESCH, W., ESHGHI, A., ESHGHI, G. (1990). "A review of export Promotion programs in the Ten Largest Industrial States". *en International Perspectives on Trade Promotion & Assistance* , 25 a 38.

- LEVY, B., NUGENT, J.B., Y BERRY, R.A. (1999). "Fulfilling the Export Potential of Small and Medium Firms". Kluwer Academic Publishers.
- LEWIS, J. (1990). "Foreword". en *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance*.
- LING-YEE, L. Y OGUNMOKUN, G.O. (2001). "The Influence of Interfirm Relational Capabilities on Export Advantage and Performance: An Empirical Analysis". *International Business Review*, vol.10, 399 a 420.
- LLAMAZARES, O (coordinador) (1999). *Curso Superior Estrategia y Gestión del Comercio Exterior* ICEX, CSC. Madrid.
- LOPEZ NAVARRO, M.A. (2000). "Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 788, 19 a 33.
- LOPEZ SUAREZ, R. (1997). "El PIPE 2000 en marcha". *Exportador, El*, 5 de diciembre, 38-39.
- LUQUE, T (coordinador) (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados* Ediciones Pirámide. Madrid.
- MADSEN, T.K. (1998). "Executive insights. Managerial judgment of export performance". *Journal of International Marketing*, vol.6 nº3, 82 a 93 Chicago.
- MARANDU, E.E. (1995). "Impact of export promotion on export performance: A Tanzanian study". *Journal of Global Marketing*, vol.9 nº1,2, 9 a 40. New York.
- MARSHALL, J. (1999). "Fostering trade". *USBanker*, vol.109, nº3, 17. New York.
- MARTI, L. (1994). "España, imagen de país". *Política Exterior*, 39, 67 a 88.
- MARTIN, D. (1996). "Japan-based U.S. State Promotional Offices as a Form of International Contact". *Paper presented at the Academy of International Business 1996. Annual Meeting, Banff, Canadá.*
- MARTINEZ, C. (1997). *Causas de la Internacionalización de las empresas: Un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante* Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alicante.
- MARTINEZ, C. (1998). "Causas de Internacionalización de las empresas: una revisión teórica.". *Información Comercial Española. Boletín Económico*, 2583, 17 a 22.
- MATTHYSSENS, P. Y PAUWELS, P. (1996). "Assessing Export Performance Measurement". en *Advances in International Marketing*, vol.8, 85 a 114. Jai Press Inc.
- McNAUGHTON, R.B Y BELL, J. (2001). "Competing from the Periphery: Export Development through Hard Business Network Programmes". *Irish Marketing Review*, vol.14 nº1.

- McNIVEN, J.D. (1991). "Challenge and Response: The Rise of State Export Development Policies in the U.S.A.". *en Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations. Kluwer Academic Publishers* , 19-44.
- MEISSNER, H.G. (1982). "Perspectivas de desarrollo del Marketing Internacional". *Alta Dirección*, 103-1982, 291-300.
- MEISSNER, H.G. Y GARCIA, S. (1988). *Estrategia de Marketing Internacional*. Díaz de Santos, Serie Management. Madrid.
- MELIN, L. (1997). "Internationaization as a strategy Process". *in Strategic Management in a Global Economy* , 72 a 93.
- MELLE, M. Y RAYMOND, J.L. (2001). "Competitividad Internacional de las PYME Industriales españolas". *Papeles de Economía Española*, nº 89/90 , 88 a 105.
- MERINO DE LUCAS, F. (2001). "El proceso de internacionalización de las PYME". *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, 106 a 115.
- MERINO DE LUCAS, F. Y SUAREZ, C. (1997). "La apertura a los mercados internacionales de las empresas de la Comunidad Valenciana". *XXIII Reunión de Estudios Regionales. Región Arco Mediterráneo*, 127 a 133.
- MILLER, M.M. (1993). "Executive Insights: The 10 step Road Map to Success in Foreign Markets". *Journal of International Marketing* , ol.1 nº2 , 89 a 100.
- MOHAMAD, O.; AHMED, Z.U.; HONEYCUTT, E.D. Jr. (2001). "The Role of Information in Export Marketing Programs: An Analysis by Ownership Structure". *Multinational Business Review* , Fall 2001 , 57 a 63.
- MOINI, A.H. (1995). "An inquiry into succesfull exporting: an empirical investigation using a three stage model". *Journal of Small Business management* , vol.33 nº3 , 9 a 25.
- MOINI, A.H. (1998). "Small firms exporting: how effective are government export assistance programs?". *Journal of Small Business management* , January , 1 a 15.
- MONER, R. (1999). "Subsidios a la Exportación y delegación de ventas". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 782, 57-63.
- MONTALBAN CARRASCO, J.A. (1999). "El futuro de la evaluación en España", *en La Eficacia de la Cooperación Internacional al Desarrollo: Evaluación de la Ayuda*, 269 a 268.
- MORGAN, R.E. Y KATSIKEAS, C.S. (1997). "Obstacles to export initiation and expansion". *OMEGA: The international Journal of Management* , vol.25, 677 a 690.
- MOSLEY, P. (1999). "Una guía sencilla de evaluación de impacto para economistas de desarrollo". *en La Eficacia de la Cooperación Internacional al Desarrollo: Evaluación de la Ayuda*, 25 al 68.

- NAIDU, G.M. Y RAO, T.R. (1992). "Network development in international project marketing and the impact of external facilitation". *Journal of Global Marketing*, vol.6, 147 a 170.
- NAIDU, G.M. Y RAO, T.R. (1993). "Necesidad e insuficiencia de la promoción comercial exterior". *Journal of Business Research*, vol.27, 85 a 101.
- NOTHDURFT, W.E. (1992). *Going Global: How Europe Helps Small Firms Export*. The Brookings Institution, Washington DC, 1992 .
- NYBERG, G. (1987). "Evaluating trade promotion: some guidelines". *International Trade Forum*, oct-dic. 1987.
- OLSON, H. Y WIEDERSHEIM-PAUL, F (1978). "Factors Affecting the Pre-Export Behavior of Non-exporters". *En Gbertman & Leontiadis, European Research in International Business*, 283-305 New York: North-Holland.
- ONTO, J. (1990). "The State of Victoria's Export Market Development Program". *en International Perspectives on Trade Promotion & Assistance*, 79 a 86.
- ONTO, J. Y HAMLEY, N. (1991). "The Victorian Export Market Development Program, Australia". *en Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations. Kluwer Academic Publishers*, 301 a 307.
- ONUNKWO, I.M. Y EPPERSON, J.E (2000). "Export Demand for U.S. Pecans: Impacts of U.S. Export Promotion Programs". *Agribusiness*, Sprg 2000, vol. 16 n°2, 253 a 265.
- OYARZUN DE LAIGLESIA, J. (1995). "Condiciones, causas y efectos del Comercio Internacional". *Información Comercial Española. Boletín Económico*, 2464, 61 a 69.
- PAUD DE MORTANGES, C. Y VAN GENT, A.P. (1991). "International Marketing and Governmet Export Promotion un the Netherlands". *en Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations. Kluwer Academic Publishers*, 243-271.
- PERRY, A.C. (1990). "International versus domestic Marketing: Four conceptual perspectives". *European Journal of Marketing*, 24,6, 41-54.
- PIEST, B & RITSEMA, H (1990). "Export Promotion in the Netherlands", *en International Perspectives on Trade Promotion & Assistance*, 87 a 100.
- PLA, J. (2000). *La Estrategia Internacional de la Empresa Española*. Fundació Universitaria Vall d'Albaida . Onteniente.
- PLATA, L.G. Y FULLADOSA, L. (2002). "Confirming Value: Export Strategy Performance measurement. Colombia". *Paper presented at the Executive Forum on National Export Strategies. ITC-SECO. Montreux, Switzerland. September*, 5 pág.
- POINTON, T (1978). "Measuring the gains from Government export promotion". *European Journal of Management*, vol.12 n°6, 451a 462.

- PORTER, M. (1991). *La ventaja competitiva de las Naciones* Plaza y Janés .
- POSNER, M. (1999). "Export Promotion". *Credit Management* , jul-99 , 22 a 23. Stamford (UK).
- RABINO, S. (1980). "An Examination of Gamers to Exporting Encountered by Smaller Manufacturing Companies". *Management International Review* , vol.20 n°1, 67 a 73.
- RAMASWAMI, S. & YANG, Y (1990). "Perceived barriers to Exporting and Export Assistance Requirements". en *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance*, 187 a 206.
- RECIO, M. y ROMAN, M.V. (1998). "Análisis de la competitividad y su relación con el Marketing Internacional". *Información Comercial Española. Boletín Económico*, 2583, 23 a 36.
- REDACCION (1997). "Governments and exports". *The Economist* , 8002- 1/2/97, 23 a 25.
- REID, S.D. (1981). "The Decision Maker and Export Entry and Expansion". *Journal of International Business Studies* , fall , 101-112.
- REID, S.D. (1982). "The Impact of Size on Export Behavior of Small Firms", en *Czinkota & Tesar, Export Management: an International Context* , 122-143 New York: Praeger.
- RENAU, J.J. (1996). "El porqué, el cómo y el dónde de la Internacionalización de la Empresa". *Revista Asturiana de Economía* , 6 , 41 a 62.
- REUBER, R. Y FISCHER, E. (1997). "The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs". *Journal of International Business studies* , vol.28 n°4 , 807-825.
- RICHARDS, T.J., VAN ISPELEN, P. Y KAGAN, A. (1997). "A two stage analysis of th effectiveness of promotion programs for U.S. Apples". *American Journal of Agricultural Economics* , 79 august , 825 a 837.
- RIESENBERGER, J.R. (1998). "Executive insights. Knowledge, the source of sustainable competitive advantage". *Journal of International Marketing* , vol.6 n°3 , 94 a 107. Chicago.
- ROOT, F.R. (1971). "The Elements of Export Promotion". *International Trade Forum*, July-September , 118 a 121.
- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1990). *Government Export Promotion: A Global Perspective*. Routledge .
- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1991a). "International Trade Fairs: Firms and Government Exhibits". en *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers , 163-187.

- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1991b). "Export Promotion and Public Organizations: The State of the Art". *en Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations. Kluwer Academic Publishers* , 3-18.
- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1991c). "Export Promotion and Public Organizations: Present and Future Research". *en Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations. Kluwer Academic Publishers*, 319-326.
- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1991d). *Export Development and Promotion. The Role of Public Organizations. Kluwer Academic Publishers . London*
- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1996). "Understanding Behavioural Aspects of Participating in International Trade fairs". *Forum Session Academy of International Business. Annual Meeting. Canadá .*
- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1998). "Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs independent stands". *International Marketing Review* . , vol.15 n^o5 , 398 a 412.
- SAID, A.J. (2000). "Helping Small Firms Trade Effectively with the internet". *International Trade Forum* , n^o3 , 16 a 19.
- SALAZAR, F. (1995). "Promoción de exportaciones: un análisis comparativo". *Información Comercial Española. Boletín Económico*, 2455, 7 a 27.
- SAMIEE, S. Y WALTERS, P.G.P. (1990). "Influence of Firm Size on Export Planning and Performance". *Journal of Business Research* , vol.20 , 235-248.
- SAMIEE, S. Y WALTERS, P.G.P. (1991). "Rectifying Strategic Gaps in Export Management". *Journal Global Marketing* , vol.4 n^o1 , 7 a 37.
- SANTESMASES, M. (1996). *Términos de Marketing. Diccionario, base de datos. Pirámide. Madrid.*
- SAYERS, I. (2000). "E-Business Marketplaces. A Revolution in International Trade". *International Trade Forum* , n^o4/2000 , 12 a 14.
- SBRANA, R. Y TANGHERONI, M.S. (1991). "Italian Exporting SMEs and their use of Support Services". *en Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations. Kluwer Academic Publishers* , 145 a 160.
- SCHNIETZ, K.E. Y SCHULER, D.A. (1999). "Much ado about nothing? the economic impact of US foreign trade mission". *Business & Politics* , vol.1 n^o2, 155 a 179.
- SECRETARIA DE COMERCIO DE ESTADO, COMERCIO Y PYMES (2000). "El Foro de Internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española. Boletín Económico*, 2641, 1 a 74.
- SENLE, ANDRES (1993). *Calidad total en los servicios y en la administración pública* Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona.

- SERINGHAUS, F.H.R. (1986). "The Impact of Government Export Marketing Assistance". *International Marketing Review* , vol.3 n^o2 , 55 a 62.
- SERINGHAUS, F.H.R. (1987). "The Role of Informational Assistance in Small Firms' Export Involvement". *International Small Business Journal* , vol.5 n^o2 , 26-36.
- SERINGHAUS, F.H.R. (1990). "Program Impact Evaluation: Application to export promotion". *Evaluation and program planning* , vol.13 n^o3 , 251.
- SERINGHAUS, F.H.R. (1995). "Visitor and Exhibitor Interaction at Industrial". *Journal of Business Research* .
- SERINGHAUS, F.H.R. (1991a). "Cross-national comparison of Export Promotion Services". *Journal of International Business studies*.
- SERINGHAUS, F.H.R. (1991b). "Factors associated with effective use of export assistance". *Paper presented at the annual meeting of the Academy of International Business, Miami, Florida* .
- SERINGHAUS, F.H.R. Y BOTSCHEN, G. (1990). "Cross National Comparison of the Export Promotion Services & Their Usage by Canadian & Austrian Companies". *Proceedings of the 19th Annual Conference of the European Marketing Academy, Innsbruck, Austria* , may-90 , 1563 a 1582.
- SHENGLIANG, D., KATSIKEAS, C. Y WORTZEL, L. (1996). "Key Factors of Export Success. An empirical Investigation of Small and Medium Sized Canadian Firms". *in Proceedings of the 25th EMAC Conference* , vol.1 , 31 a 331 Budapest University of Economic Sciences.
- SHIVAKUMAR, R. (1995). "Strategic export promotion and import protection in a multi-stage game". *Canadian Journal of Economics* , XXVIII n^o 3, 586 a 602.
- SHOHAM, A. (1996). "Marketing-mix standardization: Determinants of export performance". *Journal of Global Marketing* , vol.10 n^o2 , 53 a 73.
- SHOHAM, A. (1998). "Export performance: a conceptualization and empirical assessment". *Journal of International Marketing* , vol.6 n^o3 , 59 a 81. Chicago.
- SHOHAM, A.; EVANGELISTA, F.; ALBAUM, G. (2002). "Strategic firm type and export performance". *International Marketing Review* . , vol.19 n^o3 , 236 a 258.
- SINGER, T.O. Y CZINKOTA, M.R. (1994). "Factors associated with effective use of export assistance". *Journal of International Marketing* , vol.2 n^o1 , 53 a 71.
- STAGG, L. (1990). "Is Minnesota's Portfolio a good mix?", *en International Perspectives on Trade Promotion & Assistance* , 3 a 24.
- STYLES, C. (1998). "Export performance measures in Australia an the United Kingdom". *Journal of International Marketing* , vol.6 n^o3.

- STYLES, C. Y AMBLER, T. (1996). "A relational Explanation of Export Performance". in *Proceedings of the 25th EMAC Conference* , vol.2 , 2151 a 2170 Budapest University of Economic Sciences.
- SUBDIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DEL SECTOR EXTERIOR (1998). "Radiografía de la empresa exportadora española". *Información Comercial Española. Boletín Económico*, 2572, 3 a 14.
- SUBDIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DEL SECTOR EXTERIOR (1998). "La exportación por Comunidades Autónomas en 1997". *Información Comercial Española. Boletín Económico*, 2581, 3-8.
- SULTANA, S. (2002). "Some Comments and Perspectives on the Assessment Process leading to the Restructuring of Malta's Business Support Infrastructure". *Paper presented at the Executive Forum on National Export Strategies. ITC-SECO. Montreux, Switzerland. September* .
- TRADE PROMOTION COORDINATING COMMITTEE (1995). "The Unified Budget: Linking trade promotion funding with performance". *Business America* , vol.116 issue 10 , 112 y ss. Washington.
- UNDP (2002a). *Manual de Vigilancia y Evaluación de Resultados* Evaluation Office, United Nations Development Programme , 144 páginas. www.undp.org/eo/.
- UNDP (2002b). *Guidelines for Outcome Evaluators* Evaluation Office, United Nations Development Programme , Monitoring and Evaluation Companion Series 1 , 27 páginas www.undp.org/eo/.
- VICKERSTAFF, S. Y PARKER, K.T. (1995). "Helping Small Firms. The Contribution of TECs and LECs". *International Small Business Journal* , vol.13 n^o4 , 56 a 72.
- WALZENBACH, G.P. (1998). "Co-Ordination in Context: Institutional Choices to Promote Exports". Ashgate Publishing Company.
- WELCH, D.E., WELCH, L.S., YOUNG, L.C. Y WIL (1998). "The importance of networks in export promotion: policy issues". *Journal of International Marketing* , vol.6 n^o4 , 66 a 82 Chicago.
- WHEELER, C. (1990). "Stimulating Scottish and United Kingdom Economies through Export Promotion Programs". en *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance* , 101 a 118.
- WHITE, D.S.; GRIFFITH, D.A. Y RYANS, J.K. (1998). "Measuring Export Performance in service industries". *International Marketing Review*, vol.15 n^o3, 188 a 204.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H. Y WELCH, L. (1978). "Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization". *Journal of International Business studies* , vol.9 n^o2 , 47-58.

- WILKINSON, I. Y YOUNG, L. (1996). "Network development in international project marketing and the impact of external facilitation". *International Business Review* , vol.5 n°6 , 579 a 602.
- WILKINSON, I.F., MATSSON, L.G. Y EASTON,G. (2000). "International competitiveness and trade promotion policy from a network perspective". *Journal of World Business*, vol. 35 n° 3, 275 a 299.
- WILKINSON, T.J. Y BOUHERS, L.E. (2000a). "An evaluation of state sponsored promotion programs". *Journal of Business Research*, vol.47 n°3 , 229 a 236 New York.
- WILKINSON, T.J. Y BOUHERS, L.E. (2000b). "Trade Shows, Trade Missions and State Governments: Increasing FDI and High-Tech Exports". *Journal of International Business Studies* , vol.31 n°4 , 725 a 734.
- XIE, P. (2000). *The effectiveness of United States export promotion for hops in Japan, U.K., and Germany and the Structural Demand and Supply Analysis of United States Asparagus Industry*. Tesis Doctoral. Washington State University.
- YANG, Y., LEONE, R. Y ALDEN, D. (1992). "A Market Expansion Approach to Identify Potential Exporters". *Journal of Marketing* , vol.56 , 84-96.
- YAPRAK, A. (1990). "Behavioral Correlates of Export Marketing: Findings from a Michigan Survey". en *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance* , 207 a 220.
- YEOH, P-L (2000). "Information Acquisition Activities: A Study of Global Start-Up Exporting Companies". *Journal of International Marketing* , vol.8 n°3 , 36 a 60.
- YIP, R. (2002). "Confirming Value: Export Strategy Performance Management". *Paper presented at the Executive Forum on National Export Strategies. ITC-SECO. Montreux, Switzerland. September.*
- YIP,G.S., BISCARRI,J.G. Y MONTI,J.A. (2000). "The role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms". *Journal of International Marketing* , vol.8 n°3, 10 a 35.
- YOUNG, S. (1995). "Export marketing: conceptual and empirical developments". *European Journal of Marketing* , vol.29 n°8, 7 a 16 .
- ZEITHAML, V.A. Y OTROS (1993). *Calidad total en la gestión de servicios* Díaz de Santos. Madrid.
- ZOU, S. TAYLOR, C.R., Y OSLAND, G.E. (1998). "The Experf Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure". *Journal of International Marketing* , vol.6 n°3, 37-58 Chicago.
- ZOU, SHAOMING Y CAVUSGIL, S.T. (1996). "Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework". *European Journal of Marketing*, vol.30 n°1, 52 a 69.

Anexos

ANEXO 1

INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES¹

1. Información y Asesoramiento

INFORMACION

Boletines informativos
Información económica
Ofertas y demandas
Ayudas y subvenciones
Información sobre mercados exteriores
Información y asesoramiento sobre la apertura de los mercados exteriores
información sobre la oferta española
Bases de datos de importadores y distribuidores
Estudios de mercado
Información estadística
Publicaciones

ASESORAMIENTO

Trámites y Gestiones
Aranceles y otras barreras
Transporte y Logística
Normalización, certificación y reglamentación técnica

- Asesoramiento sobre normas y reglamentos técnicos.
- Contratación de estudios sobre procesos de homologación.
- Promoción de la certificación de calidad de los productos españoles.
- Asesoramiento sobre envases y embalajes.
- Información sobre la legislación técnica medioambiental.

Contratación internacional y arbitraje comercial

- Formalización de contratos de exportación, transferencia de tecnología, representación y distribución comercial, franquicia, compensación etc.
- Previsión contractual de riesgos.
- Medios de pago idóneos, garantías bancarias y financiación internacional.
- Aspectos jurídicos y Comerciales relevantes de cada forma de establecimiento en el exterior, como filiales, joint-ventures, etc.
- Resolución de conflictos mediante el arbitraje internacional u otros medios de solución de litigios.

2. Promoción Comercial

Asistencia a ferias.

- Pabellones oficiales

¹ García Cruz (1999) hace una recopilación bastante exhaustiva de medidas de apoyo para las empresas españolas en las que incluye también las de las CCAA. y las de la Unión Europea a las que pueden acogerse las empresas españolas.

La Secretaría de Estado Comercio y PYMEs dispone de un documento no publicado formalmente elaborado a raíz del Foro de Internacionalización 2000 de la empresa española en el que se recogen todas las medidas de carácter financiero de apoyo a la internacionalización de la empresa española. Un resumen de las mismas se publicó en un número especial de la revista ICE dedicado al foro citado.

- Expotecnia y Expoconsumo
- Participaciones agrupadas: Contemplan la presencia colectiva de empresas del mismo sector. La iniciativa de la asistencia y su organización corren a cargo de las Asociaciones de Exportadores, que se configuran, de esta manera, en las entidades agrupadoras y gestoras de la participación de sus asociados.

Misiones

- Misiones comerciales directas²
- Misiones estudio³
- Misiones exposición⁴
- Misiones inversas⁵

Prospección de mercados

Comunicación e Imagen

Campañas de promoción en el exterior

Planes de iniciación a la exportación. PIPE2000. ⁶

Consortios de exportación ⁷

3. Servicios individuales a empresas

Sondeo

Presentación de producto

Búsqueda de canales de comercialización

Viajes comerciales

De prospección

De seguimiento

Asistencia en ferias

² Son aquéllas en las que un grupo de empresarios del mismo sector o macrosector se desplaza a un mercado que objetivamente ofrece oportunidades, o del que no existe una información, básica con la finalidad de presentar la oferta sectorial, conocer la estructura de distribución y entrar en contacto con los distribuidores, analizar la demanda y, en definitiva, valorar las posibilidades de los productos.

³ Son aquéllas en las que generalmente se desplazan representantes de Asociaciones para analizar las peculiaridades de los mercados que visitan con el fin de adoptar posteriores iniciativas de promoción.

⁴ Son de carácter colectivo y se organizan con la finalidad de exhibir productos en recintos adecuados, como hoteles, centros comerciales o de convenciones. Constituyen, por tanto, una alternativa a la participación en ferias en aquellos países que carezcan de certámenes internacionales especializados.-

⁵ Son viajes organizados a España para dar a conocer las características de la oferta española y la capacidad productiva de las empresas mediante visitas a las zonas y centros de producción, y a las ferias nacionales representativas de los sectores de los que se trate. Las modalidades que pueden adoptar son:

-*Misiones inversas de compradores*: Cuando el grupo visitantes está integrado por importadores, distribuidores o cualquier tipo de comprador extranjero especializado se denomina Misión Inversa de Compradores.

-*Misiones inversas de prescriptores de opinión*: Cuando el grupo está formado por periodistas extranjeros u otros profesionales de autorizada opinión en sus respectivos sectores, como gastrónomos, enólogos, decoradores, arquitectos, ingenieros, etc.

⁶ La finalidad del programa es apoyar la internacionalización de la actividad de las pequeñas y medianas empresas, con escasa experiencia exportadora, que se inician en la promoción exterior.

⁷ Fomentar la asociación de empresas de pequeña dimensión que se inician en la exportación con unos objetivos similares y una estrategia de comercialización conjunta - y facilitar la implantación agrupada de empresas españolas en el exterior con el fin de abordar de una manera más directa y con carácter permanente los mercados.

4. Formación

- Jornadas sobre países
- Jornadas técnicas y/o sectoriales
- Seminarios
- Becas en empresas y en el exterior

5. Financiación y Aseguramiento

ASEGURAMIENTO

- Pólizas de aseguramiento de exportaciones
- Coordinación de empresas afectadas por impagos de un mismo origen
- Servicios de factoring
- Forfaiting
- Aseguramiento de inversiones

FINANCIACION

- Financiación bilateral
- Financiación multilateral
- Financiación al exportador y al importador

6. Inversión en el exterior

- Apoyo a proyectos de inversión
- Financiación preferente PYMEs
- Financiación para grandes proyectos
- Capital riesgo

7. Instrumentos fiscales

- Desgravación del IVA en la exportación
- Incentivos fiscales a la exportación (deducciones en el ISS)
- Incentivos fiscales a la Inversión (deducciones en el ISS)
- Acuerdos de doble imposición

ANEXO 2

Adaptación del Balance Score Card System para Evaluar la Promoción de la Internacionalización en Finlandia por parte del FINPRO Laine (2002)

RELACIONES CON CLIENTES

- imagen corporativa
- satisfacción cliente
- volumen de trabajo

CALIDAD DE SERVICIO

- desarrollo de procesos
- objetivo nacional

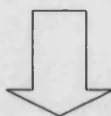
FINPRO

COMPETENCIA RR.HH.

- desarrollo continuo
- hacer frente a retos

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

- resultados financieros
- resultados/ empleado



BSC		Innovación y Desarrollo		1 Enero – 31 diciembre de 2001			
Factores de éxito	Criterios de medición	Indicadores	Ultimo resultado	Unidad	Resultado objetivo	Peso	Anterior resultado
OBJETIVO RELACIONES CON CLIENTES							
Imagen corporativa	Reconocimiento de innovaciones	Seguimiento de los medios por el observador	32	%	<10%	2	32
OBJETIVO SERVICIO: soluciones más orientadas al cliente.							
Objetivo nacional	Portal innovador operativo	Portal operativo	100	%	100	1	75
	Duplicación proyectos	Nº de proyectos	2	p.	2	1	1
	Escenarios sectoriales	Nº de proyectos	1	p.	2	1	1
OBJETIVO COMPETENCIA: más expertos en internacionalización. Mejora constante							
Gestión conocimientos	Metas, contenidos y métodos	Diseño del sistema	80	%	100	2	30
A nivel operativo	Operativa necesaria/ efecto llevado a cabo	Seguimiento por objetivo	40	%	100	2	30
OBJETIVO FINANCIERO: la eficiencia y productividad aseguran nuestro éxito							
Centrarse en el objetivo	Planificación y compromiso	Resultado operativo	-634	Teur	-453	1	-378

ANEXO 3

Problemas en la internacionalización

Se han agrupado los problemas en la internacionalización que proponen los distintos autores en la siguiente clasificación:

1. Externos
2. Internos
3. De información
4. Operacionales

	PROBLEMAS EN LA INTERNACIONALIZACION
Externos	Barreras al comercio
Operacionales	Problemas logísticos y de transporte
Externos	Problemas de aseguramiento
Información	Información de marketing
Información	Conocimiento del mercado (información sobre clientes, intermediarios, partners)
Operacionales	Promoción de ventas (implementación planes de marketing)
Internos	Recursos financieros
Internos	Recursos humanos
Internos	Recursos tecnológicos
	Dificultades derivadas de la inversión en el exterior

Elaboración propia siguiendo a Hibbert, 1990; Seringhaus y Rosson, 1991, Barceló, 1998, Alonso y Donoso, 1987; Czinkota, 1982; Kotable y Czinkota, 1992, Esteruelas y Díaz, 1993; Katsikeas y Morgan (1994),

ANEXO 4

Instrumentos y organismos de apoyo a las empresas de la Comunidad Valenciana:

ORGANISMO	ESTATALES			COMUNIDAD VALENCIANA				
	ICEX	CESCE	ICO	IVEX	DG COMERCIO GV	OTRAS CONSELLE- RIAS-GV	CAMARAS DE COMERCIO	ASOCIA- CIONES ⁸
INSTRUMENTO								
Información y Asesoramiento								
INFORMACION								
Boletines informativos	■			■			■	
Información económica	■						■	
Ofertas y demandas	■						■	
Ayudas y subvenciones	■						■	
Información sobre mercados exteriores	■						■	
Información y asesoramiento sobre la apertura de mercados	■						■	
información sobre la oferta española/valenciana	■			■			■	
Bases de datos de importadores y distribuidores	■			■			■	
Estudios de mercado	■			■			■	
Información estadística	■			■			■	
Publicaciones	■			■			■	
ASESORAMIENTO								
Trámites y Gestiones	■						■	■
Aranceles y otras barreras	■						■	■
Transporte y Logística	■						■	■
Normalización, certificación y reglamentación técnica	■					■	■	■
Contratación internacional y arbitraje comercial	■					■	■	■

⁸ Las asociaciones de exportadores están en el epígrafe de Comunidad Valenciana, sin embargo algunas de ellas prestan son de ámbito nacional, por lo que deberían aparecer también en el epígrafe de estatales

ORGANISMO	ESTATALES			COMUNIDAD VALENCIANA				
	ICEX	CESCE	ICO	IVEX	DG COMERCIO GV	OTRAS CONSELLE- RIAS-GV	CAMARAS DE COMERCIO	ASOCIA- CIONES ⁹
INSTRUMENTO								
Promoción Comercial								
ASISTENCIA A FERIAS.								
Pabellones oficiales ¹⁰								
Expotecnia y Expoconsumo ¹¹								
Participaciones agrupadas								
MISIONES								
Misiones comerciales directas								
Misiones estudio								
Misiones exposición								
Misiones inversas								
PROSPECCIÓN DE MERCADOS								
COMUNICACIÓN E IMAGEN								
PLANES DE INICIACIÓN A LA EXPORTACIÓN.								
CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN								
Servicios individuales a empresas								
SONDEO								
PRESENTACIÓN DE PRODUCTO								
BÚSQUEDA DE CANALES DE COMERCIALIZACIÓN								
VIAJES COMERCIALES								
De prospección								
De seguimiento								
ASISTENCIA EN FERIAS								

⁹ Las asociaciones de exportadores están en el epígrafe de Comunidad Valenciana, sin embargo algunas de ellas prestan son de ámbito nacional, por lo que deberían aparecer también en el epígrafe de estatales

¹⁰ Ver programa ICEX

¹¹ id.

ORGANISMO	ESTATALES			COMUNIDAD VALENCIANA				
	ICEX	CESCE	ICO	IVEX	DG COMERCIO GV	OTRAS CONSELLE- RIAS-GV	CAMARAS DE COMERCIO	ASOCIA- CIONES ¹²
INSTRUMENTO								
Formación								
JORNADAS SOBRE PAÍSES	■			■			■	■
JORNADAS TÉCNICAS Y/O SECTORIALES	■			■	■	■	■	■
SEMINARIOS	■			■			■	■
BECAS EN EMPRESAS Y EN EL EXTERIOR	■			■			■	■
Financiación y Aseguramiento								
ASEGURAMIENTO								
Pólizas de aseguramiento de exportaciones		■		■				
Coordinación de empresas afectadas por impagos del mismo origen								■
Servicios de factoring				■				
Forfaiting								
FINANCIACION								
Financiación de exportaciones				■				
Financiación al importador								
Financiación bilateral: Crédito Oficial a la Exportación, FAD, CARI, et	13		■					
Financiación multilateral								
Medidas fiscales	14							

¹² Las asociaciones de exportadores están en el epígrafe de Comunidad Valenciana, sin embargo algunas de ellas prestan son de ámbito nacional, por lo que deberían aparecer también en el epígrafe de estatales

¹³ Por simplificación se han asignado a este apartado, aunque no es ICEX quien las concede sino el Ministerio de Economía y Hacienda,

¹⁴ id.

ANEXO 5



CUESTIONARIO SOBRE LA PROMOCION DE EXPORTACIONES EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

1. Sector
2. Nº empleados
3. ¿Existe Departamento de Exportación en su empresa? 1 Si. 2.No
4. ¿Cúantos años lleva exportando la empresa? 5. ¿A cuántos países? (número)
6. ¿tiene su empresa filiales en el exterior? 1 Si 2 No
- Número de filiales productivas ¿en qué países?.....
- Número de filiales comerciales ¿en que países?.....
7. ¿Podría valorar el grado de cooperación que mantiene en actividades de internacionalización con?:
- | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------|
| | ninguna cooperación | | | | | mucha cooperación |
| Sus proveedores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Sus clientes y/o intermediarios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Sus competidores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Organismos e instituciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

8. Considerando el tema de la promoción de exportaciones, ¿podría indicarnos si su empresa ha utilizado los servicios de algún organismo público que oferte programas de promoción?

1. **No**, porque ... →
- 1 no se adaptan a mis necesidades
 - 2 no los conozco
 - 3 no me inspiran confianza los organismos
 - 4. otros motivos
2. **SI**, indicar cuales

<i>ORGANISMOS</i>	Conoce	Conoce y utiliza	Si ha utilizado, indique su opinión sobre su eficacia				
			Nada eficaz... ..muy eficaz				
ICEX	1	1	1	2	3	4	5
IVEX	2	2	1	2	3	4	5
CAMARAS	3	3	1	2	3	4	5
ASOCIACIONES	4	4	1	2	3	4	5
CESCE	5	5	1	2	3	4	5
COFIDES	6	6	1	2	3	4	5
Otros			1	2	3	4	5

9. Según su opinión, ¿cuál es el nivel de coordinación de las acciones entre los anteriores organismos?

ninguna coordinación mucha coordinación

1 2 3 4 5

10. Respecto a los siguientes programas de promoción exterior, quisiéramos saber si conoce el programa, si lo utiliza o lo utilizaría, así como el organismo que los oferta.

PROGRAMAS	A. Conoce	B. utiliza	C. utilizaría	organismo que oferta cada programa?						
				Icex	ivex	cámaras	asociaci onales	cesce	cof ide s	
Programas de Información										
Programas de asesoramiento (legal, transporte, barreras, contratación)										
Programas de Promoción Comercial										
- apoyos a ferias y misiones										
- prospección de mercados										
- comunicación e imagen										
- consorcios de exportación										
Iniciación a la exportación: PIPE, PIEX										
Servicios individuales a empresas (elaboración estudios estratégicos, búsqueda de intermediarios y clientes)										
Formación										
Aseguramiento										
Financiación via créditos										
Financiación vía subvenciones										
Medidas fiscales										
Apoyos para invertir en el exterior										
Oficinas en el exterior										
Otros... ..										

11. Si de usted dependiera, ¿incluiría algún programa de promoción que hoy no se esté ofertando?

1 No. 2 Si, ¿cual?

.....

12. Atendiendo ahora a los posibles problemas para el desarrollo internacional de su empresa, indique por favor, cual es la importancia que concede a cada uno de ellos, y si considera que los programas de promoción de exportaciones son capaces de ayudar a minimizar dichos problemas:

PROBLEMAS EN LA INTERNACIONALIZACION	a) Importancia asignada por la empresa al problema					b) Capacidad de la promoción para resolver el problema				
	Ninguna importancia		Mucha importancia			No puede resolverlo		Puede ser un gran apoyo		
1. Barreras al comercio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Problemas logísticos y de transporte	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Problemas de aseguramiento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Conocimiento del mercado (información de marketing, de clientes, intermediarios, partners)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Promoción de ventas (implementación planes de marketing)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Recursos financieros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Recursos humanos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Recursos tecnológicos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Dificultades derivadas de la inversión en el exterior	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

19. Sobre el 100% de los resultados de exportación, ¿podría concretar en un porcentaje la contribución que la promoción de exportaciones ha tenido sobre los resultados alcanzados

	Porcentaje de influencia sobre los resultados alcanzados
Programas de promoción	
Otras acciones	
TOTAL	100%

Por último, quisiéramos solicitarle algunos datos con respecto al director/ responsable de exportación:

20. Nivel de formación del director de exportación
 1 licenciado y MBA 2 .licenciado 3.diplomado 4.graduado

21. Ha realizado algún curso especializado en exportación
 1. No 2. Si, ¿cuál?

22. Conocimiento de idiomas extranjeros:
 1. ingles 2 francés 3 alemán 4 italiano 5.otros

23. Viajes al extranjero (nº al año) 24. Ha vivido en el extranjero (nº de meses totales)

25. Realmente, en que medida lleva a cabo planificación de marketing internacional
 ninguna planificación mucha planificación
 1 2 3 4 5

Muchas gracias por su colaboración. Si desea recibir, una vez finalizado el estudio, un resumen de las conclusiones, no tiene más que indicarlo.

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

DIRECCIÓN/MUNICIPIO _____

TELEFONO/FAX _____

PERSONA ENTRE VISTADA _____

CARGO _____

