

Jaime Manera Bassa*
Mónica Martín del Peso*

PERCEPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE ESPAÑA

La mayoría de los países industrializados dedican una importante cantidad de recursos al fomento de la internacionalización de sus empresas. En España, tanto a nivel nacional como regional, la inversión que realizan los gobiernos correspondientes en instrumentos de apoyo a la actividad internacional es notablemente importante. Sin embargo, éstos no siempre conocen cómo valoran las empresas estas medidas y si realmente han visto favorecido su comercio exterior por el hecho de haber sido beneficiarias de las mismas. En este trabajo se propone una metodología de valoración de la eficacia de las ayudas de carácter comercial según sus usuarios.

Palabras clave: *empresas, internacionalización, promoción del comercio exterior.*
Clasificación JEL: *F13.*

1. Introducción

La promoción de la actividad exterior de las empresas y su proceso de internacionalización es algo habitual en la mayoría de los países modernos. De hecho, gran parte de los países industrializados cuentan con más de una organización pública dedicada al fomento del co-

mercio exterior. No obstante, esto que al principio podría parecer como un aspecto positivo, se considera por algunos autores como un problema de la actual política de promoción (Salazar Palma, 1995), pues esta situación propicia una posible dispersión de esfuerzos como consecuencia de la descoordinación y la duplicación de actividades.

En España, durante muchos años ha sido voluntad de diversas entidades u organismos nacionales, tanto públicos como privados, la promoción de nuestros productos y servicios en el exterior. El objetivo de las medidas

* Universidad Rey Juan Carlos I.
(Última revisión: 28 de febrero de 2006).

o actividades realizados con este fin, no es otro que el de crear una conciencia exportadora y fomentar una actividad internacional regular, como una opción de crecimiento y expansión de los mercados, la reducción o eliminación de barreras a la internacionalización, y la creación de incentivos e instrumentos de apoyo dirigidos al conjunto del colectivo de empresas con vocación internacional (Seringhaus y Rosson, 1991). Desde una perspectiva histórica, los esfuerzos de las administraciones por fomentar tanto el compromiso exportador de la empresa española como la internacionalización de la misma, se han venido desarrollando desde los años diez del siglo XX, aunque realmente muestran su consolidación y su eficacia cuando la democracia se instaura en nuestro país en el último cuarto del siglo pasado. Es entonces cuando se produce un notable despegue de la economía española y cuando las políticas de apoyo a la actividad exterior comienzan a adquirir una cierta entidad. Los mecanismos y organismos institucionales surgidos entonces han venido manteniendo un proceso de perfeccionamiento como consecuencia de la aceleración del proceso de internacionalización de la economía española, especialmente en la década de los ochenta (Rodríguez Ondarza y Rubio Guerrero, 1995).

Durante este período cabe destacar, en una primera época, los buenos esfuerzos del Centro de Documentación e Información en España (CEDIN), del Instituto Nacional de Fomento a la Exportación (INFE) y, posteriormente, del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), que tomó el testigo y que ha venido modificando sus programas y actividades para adaptarse a la demanda empresarial. Sin embargo, las actividades y medidas de fomento de la exportación e internacionalización de las empresas españolas pronto se verían secundados por los organismos competentes que se crearon en las Comunidades Autónomas, como resultado del incremento de las intervenciones autonómicas en este campo. Éstas, poco a poco y con un esfuerzo grande por parte de sus gestores, consiguieron planificar y llevar a cabo todo un conjunto de programas, cuyo origen y ámbito de actuación era el de la propia Comunidad Autónoma.

Pasados ya algo más de dos decenios de esta política, cabe plantearse la aceptación que tienen en la actualidad los instrumentos de apoyo a este proceso de proyección exterior por parte de los empresarios. La inversión que se realiza en este tipo de programas es notablemente importante. Sin embargo, las entidades que los sufragan no siempre conocen si realmente las empresas valoran estos instrumentos y si han visto favorecida su actividad internacional por el hecho de haber sido beneficiarias de alguna de las medidas ofertadas. Valorar si realmente las políticas de promoción están siendo efectivas, o eficaces, es una cuestión en la que la literatura española no ha profundizado y que se considera tiene la suficiente envergadura como para comenzar a abordarlo teórica y empíricamente (Calderón García y Fayos Gardó, 2002).

No cabe duda de que los planes públicos de promoción exterior deben ir orientados a solucionar los problemas de las empresas en vías de internacionalización o interesadas en este proceso, que son, en definitiva, los destinatarios de las mismas. Pero, a pesar de existir suficiente literatura que conceptualiza y justifica esta actividad (Alonso y Donoso, 1996; Diamantopoulos, Schlegelmilch, y Tse, 1993; Esteruelas Berlinguer y Díaz Mier, 1993; Hibbert, 1990; Salazar Palma, 1995; Seringhaus y Rosson, 1991), ésta presenta ciertas deficiencias en aspectos relacionados con la verificación de si los objetivos de partida de las medidas se están cumpliendo, o de si realmente se están cubriendo las necesidades de las empresas que hacen uso de éstas. Si atendemos a la evolución del sector exterior de la economía española, vemos que las políticas de apoyo a la acción exterior de las empresas han contribuido en gran medida al crecimiento de sus exportaciones y su actividad internacional. Sin embargo, un análisis más profundo nos revela que, en este nuevo siglo, no se pueden utilizar del mismo modo los instrumentos que se emplearon en el pasado. Analizar en pequeña escala qué grado de percepción existía sobre los mismos era necesario.

Antes de proseguir, creemos necesario hacer una breve mención a los distintos tipos de sistemas de apoyo de la

internacionalización que existen en nuestro país. Escapa de la intención de este trabajo el enumerar todos los instrumentos de los que pueden hacer uso las empresas. Sin embargo, resulta clarificador conocer, al menos, las diferencias entre las clasificaciones que se suelen hacer de éstos. La actual promoción exterior en España complementa el ya tradicional apoyo a las operaciones comerciales o de ejecución de obras en el exterior, con la concesión de ayudas a la inversión directa. En este sentido, la taxonomía de medidas de apoyo a la internacionalización empresarial combina estos dos objetivos básicos (Bustillo Mesanza, 2002), aunque no se plasme esta dualidad en la caracterización de los diferentes programas o instrumentos. A grandes rasgos, es posible distinguir entre medidas horizontales, que son aquéllas que se destinan a cualquier tipo de empresas, y medidas verticales, orientadas preferentemente hacia las PYME en proceso de internacionalización. Entre las políticas de cada una de las dos categorías se engloban las siguientes: medidas financieras (créditos oficiales a la exportación, seguros de crédito a la exportación, apoyo a la inversión exterior, u otras ayudas financieras específicas); medidas de promoción comercial, cuyo objetivo es incrementar el nivel de compromiso internacional de la empresa que ya exporta y fomentar la regularidad de sus operaciones con el exterior (apoyo a misiones inversas, programas de promotores y de grupos de promoción, ayudas a la creación de consorcios y centros de negocio, etcétera); medidas fiscales, cuyo propósito no es otro que el de suavizar el tratamiento fiscal (mediante deducciones por inversiones en el Impuesto sobre Sociedades, por ejemplo) y evitar la doble imposición; y programas de formación e información, que pretenden, como su propia denominación indica, facilitar información, asesoría y orientación sobre oportunidades, inversiones y actividades en los mercados exteriores, por un lado, y la formación especializada de profesionales en materia de comercio exterior, por otro (a través de becas, seminarios, cursos, etcétera). También cabe mencionar la existencia de otras medidas de estímulo a la acción externa tales como los programas de fomento del asociacionismo exportador, entre otras.

Aunque existen ciertas discrepancias acerca de la medida —o medidas— de la eficacia de los instrumentos de apoyo a la internacionalización (Nyberg, 1987; Rosson y Seringhaus, 1991), sí existe un cierto consenso al señalar que su principal deficiencia es la limitada adaptabilidad que suele existir entre estos instrumentos y los requerimientos específicos de las empresas que hacen uso de ellos (Kotabe y Czinkota, 1992). En efecto, según afirman (Alonso y Donoso, 1996), la distancia entre las medidas —fundamentalmente, de carácter general— y las necesidades de las empresas —específicas, como resultado de sus condiciones particulares— es excesiva y, por tanto, lograr una mayor eficacia en los sistemas de apoyo requiere una cierta especialización de los instrumentos y una cierta flexibilización en el tratamiento de las diversas situaciones. Para ello, «se hace necesario establecer criterios que ayuden a discriminar las situaciones y necesidades de los diversos colectivos empresariales» (*ibídem*, pág. 134), que, como veremos en el presente estudio, presentarán diferencias importantes. Los perfiles de las empresas son distintos y, por tanto, sus exigencias también. No todas las empresas que utilizan en algún grado los diversos instrumentos de promoción exterior se enfrentan a los mismos problemas¹.

Desde una perspectiva académica se ha señalado la necesidad de establecer métodos que consideren y midan las consecuencias de los programas de apoyo a la actividad exterior de las empresas (Calderón García y Fayos Gardó, 2002; Esteruelas Berlinguer y Díaz Mier, 1993)². Sin embargo, pocas veces éstos han sido eva-

¹ En este sentido, NOTHDUFT (1992) afirmaba: «El sentido común sugiere que los esfuerzos en esta área deben dirigirse a satisfacer las necesidades de las empresas que requieren ayuda, pero eso no ha sido lo habitual. Los servicios de promoción, a ambos lados del Atlántico, se han concebido como si las empresas fueran un bloque monolítico, ofreciendo los mismos servicios básicos, como si sus necesidades fueran las mismas...» (Citado en SALAZAR PALMA, 1995, página 14).

² Ésta no es únicamente una preocupación académica, pues, según expresan (CALDERÓN GARCÍA y FAYOS GARDÓ, 2002), en el Foro Ejecutivo del Centro de Comercio Internacional (CCI) —agencia de cooperación técnica de la Conferencia de Naciones Unidas sobre

luados de un modo formal por parte de las instituciones que los promueven y, menos aún, por parte de las empresas que los aprovechan que, bien por su dificultad o bien por su poca incidencia, no acostumbran a evaluar el impacto de éstos sobre sus actividad (Naidu y Rao, 1993). No obstante, ello no significa que los directivos de las empresas carezcan de opiniones acerca de los efectos aparentes que producen sobre sus operaciones, aunque no suelen expresarlas de un modo formal de acuerdo con las metodologías de los investigadores (Esteruelas Berlinguer y Díaz Mier, 1993). Es por ello que las líneas de investigación actuales han de ir encaminadas a estudiar la relación dinámica entre las necesidades empresariales a lo largo del horizonte temporal de su proceso de internacionalización y los instrumentos de apoyo o medidas más eficaces para cubrir éstas.

Para el conjunto de España, los apoyos a las empresas han sido gestionados tradicionalmente desde el ICEX. Este Instituto, a través de sus Delegaciones Territoriales, cubre todo el territorio español. Por su parte, en las Comunidades Autónomas los esfuerzos realizados en esta materia han sido muy diferentes en razón de la posición económica, la tradición exportadora y el tejido industrial de cada una de ellas. Si en una Comunidad Autónoma determinada las empresas exportadoras eran numerosas y existían recursos económicos suficientes, entonces las ayudas se estructuran en torno a una institución *ad hoc*. Los fondos, en general, suelen ser públicos, aunque ha existido una corriente de pensamiento que propugna que las empresas realicen aportaciones más importantes para la promoción de sectores. En este sentido, no se puede hablar del efecto de la promoción exterior sin hacer mención al papel de las asociaciones de exportadores. Éstas han constituido

desde un primer momento el motor que ha impulsado con fuerza todo el sector exterior de la economía nacional, llegando a convertirse en vertebradoras de una actividad exportadora que ha transformado el sector exterior de la economía española en los últimos 25 años. Su papel ha sido crucial, pues han sido las que han centrado y canalizado los conocimientos de cómo exportar, y han constituido un gabinete de investigación de mercados exteriores para muchísimas PYME. Su financiación, sin embargo, ha sido también en parte pública. Sus acciones de investigación comercial y promoción han sido financiadas por el Estado a través del ICEX y por las Comunidades Autónomas, así como por administraciones locales en algún caso. El resto de su presupuesto ha provenido de cuotas de asociados. En este sentido, que en este momento pueda desaparecer parte de esa financiación pública, podría empujarles a una situación crítica que las obligaría a un replanteamiento de sus fuentes de obtención de fondos.

En general, las grandes empresas son capaces de desarrollar su actividad económica en los mercados exteriores casi sin ningún tipo de problema, y durante un tiempo se las consideró como las locomotoras de determinados sectores industriales. No cabe duda de que las empresas que mayores dificultades encuentran a lo largo de su actividad internacional son las PYME, pues, como resultado de su reducida dimensión, presentan una serie de carencias tanto a nivel económico como humano, que hace más arduo si cabe su proceso de internacionalización. Bajo esta situación, la PYME difícilmente podrá abordar con éxito este proceso en solitario y, por lo tanto, necesitan acogerse a los apoyos públicos que la Administración le pueda brindar para desarrollar las suficientes capacidades que la consolidación del compromiso internacional requiere.

Especialmente en los inicios de su andadura en este proceso, el apoyo externo a la PYME es fundamental. Si superan esta primera fase, inmediatamente se van a ver empujadas por la propia dinámica de la internacionalización y, si su gestión es correcta, podrían llegar a transformarse en empresas internacionales en un corto período

Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y de la Organización Mundial del Comercio (OMC), para los aspectos técnicos y relacionados con la empresa en la promoción del comercio— celebrado en septiembre de 1999 sobre Estrategias Nacionales para la Exportación, todos los agentes participantes concluyeron que era necesaria la evaluación de las actividades de promoción de las exportaciones, si bien también constataron que escasos países evalúan, y mucho menos lo hacen bien.

de tiempo. En este sentido, el apoyo que necesitan es triple. En primer lugar, por la Administración, sea estatal o de las Comunidades Autónomas, que con un plan de internacionalización de empresa (como el Plan de Iniciación a la Promoción Exterior, PIPE, actual) tutele sus acciones. Éste ha de verse complementado por las ferias de pabellón oficial y otras acciones estatales. A continuación, los apoyos de su asociación de exportadores —en su función de transmisoras del conocimiento sectorial—, que les aconsejarán qué mercado atacar, cómo penetrar en él, qué experiencias ha habido y les proporcionarán asesoramiento en cuestiones adicionales tales como Normalización y Homologación (N+H), aspectos de cobro y pago, asuntos jurídicos, etcétera. Éstas apoyan con las misiones directas, jornadas técnicas, ferias agrupadas, y prospecciones de mercado, por citar algunas. En tercer lugar, existe la posibilidad, no muy utilizada del asociacionismo, es decir, iniciar la actividad internacional en colaboración con otras empresas mediante la constitución de un consorcio de exportación u otras fórmulas contractuales de cooperación. Bajo la forma de consorcios de exportación, tanto de venta como de promoción, las empresas desarrollan conjuntamente sus mercados exteriores a partir de un mercado interior común, compartiendo el elevado riesgo y los costes que ello supone, a la vez que obtienen los conocimientos necesarios para desarrollar acciones comerciales internacionales en el futuro de manera individual³. A este respecto, cabe destacar que, en comparación con otros

países, el número de consorcios constituidos en España es relativamente escaso y, además, no todos ellos consiguen sobrevivir.

Para las empresas que ya están parcialmente internacionalizadas pero que o bien todavía no se han consolidado en los mercados exteriores, o bien buscan una mayor diversificación accediendo a nuevos mercados, la situación es bien distinta y como tal también lo son sus necesidades. Es por ello que los apoyos que demandan son de carácter distinto. Para las empresas industriales, por ejemplo, son muy necesarias las Jornadas Técnicas unidas a ferias agrupadas. Las acciones de Marketing Directo son útiles cuando falta conocimiento de marca en el mercado de destino y fundamentalmente son llevadas a cabo mediante un *Call-Center* para preparar visitas de vendedores/distribuidores. Para mercados emergentes las ferias de pabellón son útiles para crear conocimiento de marca y de país o región productora, algo que se ha venido haciendo desde los ochenta con las Expotecias y Expoconsumo.

El sector servicios requiere soluciones a medida. Los instrumentos citados y similares no tienen para estas empresas apenas utilidad. Los sectores de servicios emergentes han desarrollado un diálogo con la Administración que les ha permitido poco a poco encontrar algunas soluciones de compromiso, pero aún se está lejos de diseñar una cartera de apoyos a medida. En el caso de ingenierías los gastos de participación en licitaciones son los más fuertes, y es en este aspecto donde se les ha dado un fuerte respaldo particularmente en el último decenio. Asimismo, programas como el Fondo de Ayuda Integral a Proyectos (FAIP) han desempeñado una labor importante durante muchos años. En otros sectores el apoyo puede ser diferente. En el caso de las empresas que se franquician, las ferias siguen siendo un instrumento válido, pero también requieren otro tipo de instrumentos.

2. Tipos de ayudas objeto de estudio

En definitiva, lo que los organismos pretenden es empujar a la internacionalización permanente a las empre-

³ Con respecto a la exportación agrupada se suele confundir la figura de los consorcios de exportación con los llamados grupos de exportación (WELCH y JOYNT, 1987) y, no obstante, aun obedeciendo su concepción y finalidad a un mismo referente, difieren en cuanto a que la constitución del primero supone la creación de una sociedad con personalidad jurídica propia e independiente de las empresas consorciadas y, por lo tanto, un mayor grado de compromiso. En este sentido, LÓPEZ NAVARRO (2002) afirma que, «en lo referente a las relaciones establecidas entre los socios, y entre éstos y la nueva organización creada, dicha figura tiene una correspondencia perfecta con una empresa conjunta» y pone de manifiesto que, autores como BRADLEY, 1985; GARCÍA CANAL y VALDÉS LLANEZA, 1997; GEBHARD, 1987 o VALDÉS LLANEZA, 1995, se refieren a las empresas conjuntas para la exportación en términos equivalentes a los utilizados para hacer referencia a los consorcios de exportación (*ibídem*, página 15).

sas en aras de una mejor competitividad. Para ello y, sobre todo, para las PYME, las ayudas son absolutamente necesarias. En este sentido, existen por parte de las Comunidades Autónomas numerosas ayudas que conforman una panoplia de instrumentos de promoción comercial efectiva. Todas ellas se basan en programas, de los que dan todas razón, aunque en muchos casos no especifican los instrumentos administrativos correspondientes. En ocasiones se trata de ayudas específicas para algún tipo de sector concreto, aunque normalmente constituyen instrumentos de fomento a la exportación de carácter clásico (ayudas para asistencia a ferias, ayudas para misiones comerciales, etcétera)⁴.

Entre los programas disponibles cabe destacar los programas sectoriales, que se concretan en ayudas específicas para determinados colectivos y que se centran fundamentalmente en el plan de *marketing* internacional del sector. Dentro de estas acciones destacan las ya mencionadas acciones de N+H, las acciones clásicas —tales como misiones directas, inversas, jornadas técnicas, degustación, misiones de periodistas,...— y otras muchas como, por ejemplo, las acciones de *marketing* directo. También constituyen una línea importante de actuación las ayudas dirigidas a grupos de exportadores específicos como los mencionados consorcios, las antenas colectivas, plataformas de negocios, centros de promoción, etcétera.

Otro tipo de acciones bien diferentes son las que se han llevado a cabo para proporcionar soporte directo a las empresas, basadas normalmente sobre el plan de *marketing* internacional de la empresa. Éstas tuvieron sentido en el siglo pasado para PYME que habían decidido con anterioridad establecer filiales en el exterior, pues su objetivo era apoyar el desarrollo y el fortaleci-

miento de estructuras comerciales estables en el extranjero. Gracias a estos programas muchas PYME lograron afianzarse en los mercados exteriores y superar la primera fase de la internacionalización, posibilitando una segunda fase de diversificación de mercados.

En este estudio hemos querido, dada la gran diversidad de instrumentos de fomento a la internacionalización, desarrollar una metodología de valoración de la eficacia de una parte de los mismos —los de promoción comercial⁵— desde el punto de vista de sus usuarios, que, como tales, tienen una opinión formada al respecto. Para poder hacer el estudio riguroso que ello supone, se han realizado en primer lugar una serie de entrevistas en profundidad con los empresarios beneficiarios de estas ayudas, y posteriormente, se han trasladado sus opiniones a un método que nos permitiese priorizar el interés que las ayudas les suponen según una serie de criterios. Por lo tanto, se trataba de crear un instrumento de priorización de la utilidad de las ayudas, según la percepción de los usuarios. Dicho instrumento debería proporcionar una lista ordenada de la importancia o preferencia que éstos otorgan a los instrumentos de apoyo a la actividad internacional. A este respecto, en nuestras entrevistas se detectaron una serie de inconvenientes que cabe resaltar aquí. Así, los entrevistados manifestaron su descontento y sus quejas con respecto a la lentitud de los procedimientos burocráticos y la gran cantidad de documentación que se demanda. Otro aspecto que mencionaron con relación a la cuantía que se otorga, es el hecho de que rara vez se cobra el 100 por 100 de las cantidades que han sido otorgadas en concepto de ayuda. No obstante, hay que mencionar que en muchos casos las empresas no justifican los gastos como se les pide. De este punto surgen algunos conflictos.

⁴ Clasificar por Comunidades Autónomas qué tipos de instrumentos o ayudas proporciona cada una de ellas no aporta demasiado, ya que los instrumentos son casi siempre los mismos y se repiten de una a otra. No obstante, cabe señalar que la situación es muy variable entre las distintas Comunidades Autónomas si atendemos a las cuantías que se ofrecen.

⁵ Los tipos de instrumentos analizados se enumeran en el Anexo.

3. Eficacia cualitativa de las ayudas a la internacionalización de la empresa

Para obtener una medida de la eficacia cualitativa de las ayudas, la metodología que se ha escogido ha sido la del Proceso Analítico-Jerárquico (*Analytical Hierarchy Process*) desarrollado por Thomas Saaty en 1977 en la *Wharton School of Business*. En la práctica este proceso se lleva a cabo con la aplicación AHP «*Analytic-Hierarchical Process*» desarrollada por éste y comercializada bajo la aplicación informática denominada *Expert Choice*⁶. Para realizar el análisis se seleccionó un grupo de diez personas entre exportadores de distintos sectores y personas ligadas a asociaciones de exportadores, como expertos en la industria, a los que se les ha pedido que realicen una serie de juicios al respecto. Cinco personas más han sido encuestadas para este trabajo, con el fin de comprobar que los juicios introducidos coincidían con los emitidos por el primer grupo y que el análisis, tanto de los casos separados como tomando toda la muestra en su conjunto, proporcionaba el mismo resultado, siendo por lo tanto un juicio de expertos garantizado por la imparcialidad de la metodología. Se trata, por tanto, de un estudio exploratorio que nos indica tendencias en la valoración y medición de la eficacia de estos instrumentos.

El Proceso Analítico-Jerárquico de Saaty

El AHP emplea una división jerárquica del problema de decisión, mediante una comparación relativa por pares de los elementos de la jerarquía y una serie de juicios redundantes. El empleo de la redundancia permite tener una aproximación de la consistencia de estos juicios y obtener prioridades muy ajustadas a los criterios empleados derivados de la utilización de una escala verbal de juicios. Es evidente que para tomar decisiones

tenemos que comparar alternativas. Estas alternativas son precedidas de unos criterios que pueden ser expresados por números o preferencias. Existen dos tipos de juicios: juicios absolutos y juicios relativos. Cuando hacemos juicios relativos, estamos haciendo una comparación de una cosa con otra en pares aquí y ahora. La mente humana es mucho más hábil en la tarea de realizar juicios relativos que juicios absolutos, debido a su capacidad de comparar cosas, ideas, objetos, en pares. Comparamos una cosa con otra y decidimos en consecuencia. Juzgamos la intensidad o preferencia de una cosa frente otra. La posibilidad de realizar juicios relativos en pares permite realizar un análisis matemático de los juicios que proporciona resultados consistentes y exactos.

El proceso de juzgar y promediar es, por tanto, la base del cálculo matemático de prioridades derivadas de comparaciones en pares. Con los juicios se realiza una matriz formada por los juicios del decisor, de la que se calcula el autovalor y el autovector de la matriz recíproca. Debido a que los cálculos pueden ser mecanizados, se emplea la mencionada aplicación informática para su cálculo. Como decíamos, esta aplicación permite organizar los elementos de un problema en una jerarquía. En su forma más simple, esta estructura comprende la meta, criterios, subcriterios y alternativas de decisión, en distintos niveles. Una vez que se ha creado el modelo de decisión, se realizan juicios en pares, comparando un criterio con otro. De este modo se establece la importancia relativa de los criterios y las preferencias para las alternativas que se han definido. Haciendo comparaciones entre dos valores dentro de la jerarquía, es posible establecer juicios correctos acerca de las preferencias. De este modo es posible derivar prioridades combinando la información intangible y cualitativa que proviene del juicio, experiencia e intuición del decisor, junto con información tangible y cuantitativa expresada bajo la forma de datos. El tener que combinar juicios cualitativos y datos cuantitativos es lo habitual en la mayoría de los procesos de toma de decisiones del mundo real. Incorporando estos juicios subjetivos con

⁶ Se puede obtener más información acerca de la misma en www.expertchoice.com.

datos objetivos, podemos llegar a decidirnos por una alternativa de un modo bastante consistente. Esto, unido a un algoritmo de cálculo robusto, permite una optimización en la toma de decisiones. Concretamente, en el caso que planteamos aquí, la toma de decisiones debe permitir la priorización de las preferencias de los decisores en cuanto a medida de la eficacia de las ayudas de las Comunidades Autónomas.

El método

El primer paso para resolver un problema según la metodología del AHP es decidir cuál es la meta. En nuestro caso, obtener las preferencias de los empresarios en vías de internacionalización en cuanto a instrumentos de promoción comercial exterior. En segundo lugar se establecerán las prioridades entre distintos elementos de la jerarquía. Para ello, el decisor evalúa mediante juicios de comparación en pares la importancia, o la preferencia de cada comparación. Una vez que se realiza esto con los criterios, se pasa a los subcriterios, y posteriormente a las alternativas. Este resultado es una priorización de alternativas sólida, robusta y con una medida de la inconsistencia de los juicios⁷. Una síntesis de las prioridades desarrolladas en el paso anterior debe ser presentada así como opcionalmente el total de cada alternativa, que representa el grado en el que cada alternativa se ajusta a los criterios y subcriterios en relación con la meta. Otra ventaja adicional de la estructura jerárquica de decisión es la posibilidad de estudiar distintos escenarios. Esto nos permite que a la hora de realizar un análisis de sensibilidad tengamos más posibilidades de aproximar nuestro problema de toma de decisión a la realidad. En nuestro caso concreto, los

escenarios que nos hemos planteado son el análisis de sensibilidad variando los pesos en los criterios que proporcionan soluciones iguales al problema, demostrando así que la solución es robusta.

Es posible emplear para tomar la decisión un Delphi donde se empleen los resultados de varios modelos distintos de AHP construidos independientemente. De este modo, pueden ser retroalimentados a los decisores para realizar las iteraciones. De hecho, es la metodología que se ha empleado para la toma de datos. Para hacer frente a la complejidad del problema, la estructura jerárquica se halla dispuesta en nodos. Cada nodo queda definido por un criterio, subcriterio o alternativa dependiendo del nivel en el que nos hallemos. Los nodos también quedan incluidos dentro de una de las bases del AHP. Por lo tanto es recomendable no tener más de siete nodos en un mismo nivel. Si esto no es así, es difícil asignar pesos mediante los juicios en pares. Los problemas con muchas alternativas requieren un tratamiento especial. En este caso, la solución más sencilla es la de dividirlos en grupos de siete y asignar un peso a cada nodo. Los juicios en pares de cada nivel de la jerarquía pueden ser efectuados en tres niveles diferentes: importancia (cuando se comparan criterios, en relación de su importancia relativa), preferencia (cuando se compara la preferencia de alternativas y sus características, en relación a los criterios), y verosimilitud (cuando se comparan escenarios o eventos inciertos en relación a su probabilidad de ocurrencia).

Criterios del modelo

El modelo implantado se ha desarrollado en base a una serie de criterios que determinan los parámetros principales que deben ser contemplados en el análisis del comportamiento exterior de las empresas y de las ayudas que reciben. Dichos criterios son: a) carácter de la empresa: tamaño de la empresa en relación a su propensión exportadora; b) tangibilidad de las ayudas: si las ayudas tienen un componente material claramente medible o si, por el contrario, se destinan a acciones

⁷ En todo análisis de este tipo, la elaboración de los juicios debe ser contrastada con una medida objetiva de su consistencia. Para ello el AHP muestra una medida de la inconsistencia mediante un índice que no debe sobrepasar el 1 por 100. Un número más alto únicamente indica que se ha cometido un error al efectuar un juicio, cosa que no invalida el modelo.

RECUADRO 1

CRITERIOS EMPLEADOS Y ALTERNATIVAS

Carácter de la empresa		
Empresas grandes	Empresas pequeñas	
	Ayudas individuales	Ayudas colectivas
<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios especializados en inversiones • Información sobre oportunidades de inversión (tratada por un gabinete y transmitida en grupos pequeños de oportunidades de inversión) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de empresa: supervisar un plan de <i>marketing</i> internacional con todos sus instrumentos • Viajes de prospección • Participaciones individuales a ferias • Consorcios de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias Agrupadas • Misiones directas • Misiones inversas • Estudios sectoriales de un mercado o mercados • Jornadas Técnicas • Publicidad • Portales
Tangibilidad de las ayudas		
Tangibles	Intangibles	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comerciales</i>: misiones directas, inversas, ferias especiales, agrupadas, jornadas técnicas, estudios sectoriales y apoyo a la publicidad • <i>Implantación</i>: estudios de viabilidad o ayudas a las implantaciones de las empresas • <i>Inversiones productivas</i>: estudios de viabilidad o antenas que detecten oportunidades comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Becarios en el exterior</i>: realizan estudios sobre los intereses de una empresa o intereses colectivos. Son estudios comerciales • <i>Gabinetes de estudios comerciales</i>: realizan análisis estadísticos, estudios de mercado con fuentes secundarias, pudiendo ser primarias también, etcétera. • <i>Normalización y Homologación (N+H)</i>: ayudas para la misma, normas, etcétera. • <i>Asesores</i>: jurídicos, de transporte, contratación internacional, N+H, etcétera. • <i>Apoyo informativo</i>: antenas, estudios, acciones de información de competencia diferente de los gabinetes 	
Forma		
Con compromiso		Sin compromiso (única)
<ul style="list-style-type: none"> • Consorcios: el compromiso suele ser de tres o cuatro años (la experiencia dice que se necesitan tres años para que el consorcio esté en números negros). • Antenas: oficinas en el mercado de destino dedicadas a la captación y análisis de información comercial 		<ul style="list-style-type: none"> • Viajes de prospección, participaciones individuales a ferias, y planes de empresa.
Modo de entrada en los mercados exteriores		
Directo	Contractual	Inversión productiva
Misiones inversas, Ferias agrupadas, Jornadas técnicas, Misiones degustación / Periodistas especializados, Filiales, gastos de referenciación, y plataformas logísticas.	Apoyo a los estudios y gastos de licitación para participar en proyectos. Participaciones individuales en ferias. Prospección de mercados.	Estudios de viabilidad de proyectos y antenas de información.

FUENTE: Elaboración propia.

destinadas a fomentar la imagen de la empresa, de la Comunidad Autónoma a la que pertenecen, etcétera; c) forma: con compromiso en el tiempo de seguimiento

de los apoyos, o sin compromiso de renovación (única); y, d) modo de entrada a los mercados exteriores. Los criterios que se han utilizado y las alternativas de ayu-

das que se han considerado en cada uno de los nodos son los siguientes:

El sistema seguido ha sido el Delphi clásico, por el que a cada directivo participante se le ha dado la oportunidad de expresar sus criterios y sus preferencias, que han sido directamente introducidos en el modelo. A partir de aquí, se pasaban tres rondas, en las que los expertos se ponían de acuerdo sobre los juicios que se habían introducido en el modelo con el AHP, de modo que, al final, se alcance un acuerdo común sobre la eficacia de los instrumentos empleados. La jerarquización del problema que se pretende resolver se detalla en el Anexo. Los resultados obtenidos se muestran y se comentan en el apartado siguiente.

4. Resultados del modelo

El Gráfico 1 muestra la ordenación de todas las ayudas en función de su eficacia percibida por los exportadores. El índice de inconsistencia total ha sido un 0,02. Este índice nos indica que el modelo ha sido ajustado bien, y que los decisores que han emitido los juicios en el Delphi han sido sumamente coherentes.

Según estos resultados, las Ferias Agrupadas, las Jornadas Técnicas y las Misiones Directas de prospección en los mercados exteriores han sido las acciones más valoradas. También las ayudas para participaciones individuales en ferias, los viajes de prospección a mercados emergentes y las ayudas para cubrir los gastos del establecimiento de una filial en el exterior son bastante apreciadas. Las ayudas de fomento a la constitución de consorcios, las antenas de oportunidades en mercados emergentes, los planes de *marketing* con apoyo a filiales en mercados exteriores y los estudios de viabilidad de la inversión productiva forman el tercer grupo de ayudas más valoradas. En cuanto a las demás, están bastante por detrás.

Puede ser que para cada sector, si se repitiese el modelo, algunas acciones variasen en su valoración. De hecho, al presentar los resultados a los encuestados, el representante de la empresa de ingeniería comentó

que, evidentemente, su sector tenía unas necesidades que en nada se parecían a las de los demás, y que por eso los apoyos a los demás sectores puede que fuesen correctos, pero que él seguía valorando más lo que era útil para su sector. Por lo tanto, se trata de un modelo generalista, cuya eficacia disminuye cuanto más especializado sea el sector. Por ello, para algún sector concreto, como el anteriormente citado, es necesario que se atribuyan de nuevo los pesos de los juicios para poder así tener una idea clara de lo que es eficaz.

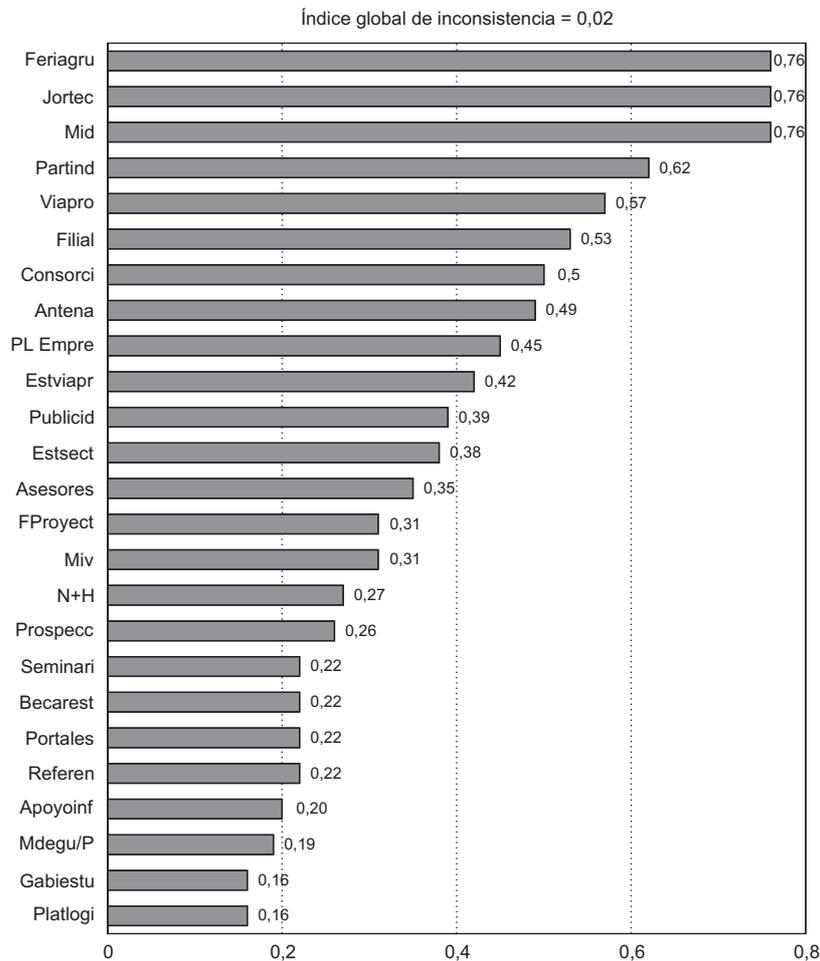
El resultado global se puede visualizar también en el Gráfico 2, en el que se puede observar, además, que los pesos de los criterios en su conjunto influyen en el resultado final.

El modelo permite muchos más análisis. Si variamos algunos parámetros, es posible obtener un análisis de robustez del modelo. El análisis de sensibilidad se puede realizar con el *software* utilizado para cada uno de los nodos.

El resultado numérico de la priorización de la eficacia de los instrumentos de fomento a la exportación puede ser observado en el Gráfico 3. En él figuran los pesos dentro de las alternativas de los criterios.

El análisis matricial entre el modo de entrada a los mercados exteriores y el tamaño de la empresa, nos revela algunos resultados interesantes (Gráfico 4). Si consideramos realmente la importancia del modo de entrada, se observa que los directivos de las empresas priorizan claramente a aquella que se internacionaliza mediante filiales. Por lo tanto, el instrumento más valorado cuando hay que escoger un modo de entrada a los mercados exteriores es la filial, sobre todo para el modo directo. Esto, además de ser perfectamente coherente, es también una conclusión importante. En cuanto al análisis de las empresas, las misiones directas, ferias agrupadas, y viajes de promoción son bien valorados, sobre todo las ferias agrupadas. Y, en particular, para las PYME. Por lo tanto, concluimos que existen dos situaciones. Una, en la que la PYME se internacionaliza con un modo de entrada preferible directo mediante filiales, y que es independiente del tama-

GRÁFICO 1
ORDENACIÓN DE LAS AYUDA



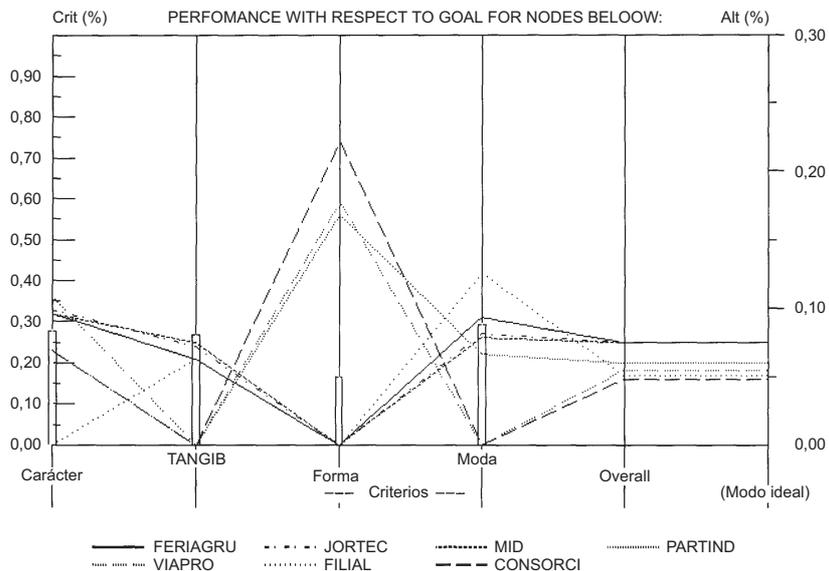
FUENTE: Elaboración propia.

ño. El otro, es un modo de entrada directo, probablemente con distribuidores, y que valora las ferias agrupadas muy positivamente, así como las misiones directas, viajes de promoción y las participaciones individuales a ferias que pueden ser de interés concreto para alguien. Fijense en que este valor queda separado del otro grupo, lo que indica también el carácter mas bien minoritario de la ayuda.

Si analizamos el modo de entrada a los mercados exteriores frente a la forma de entrada, vemos que existen dos grupos de preferencias. Es interesante notar que, independientemente del modo de entrada, se valoran por igual los consorcios y los viajes de prospección. Independientes de la forma de entrada se sitúan también la filial, las ferias agrupadas, las misiones directas, y las jornadas técnicas prácticamente por igual, a la excepción de la primera.

GRÁFICO 2

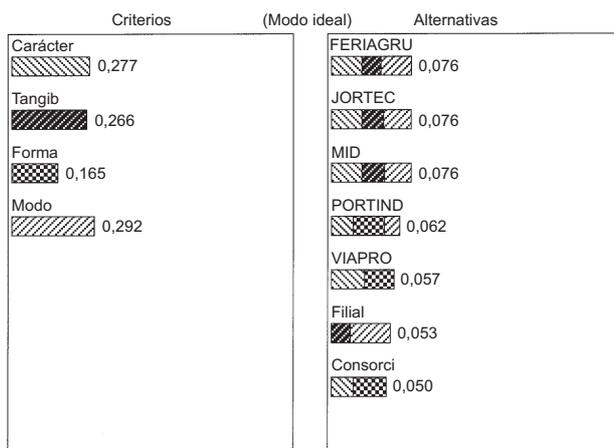
AYUDAS QUE OBTIENEN LAS MEJORES PUNTUACIONES, SEGÚN LOS DESTINATARIOS Y USUARIOS DE ÉSTAS



FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 3

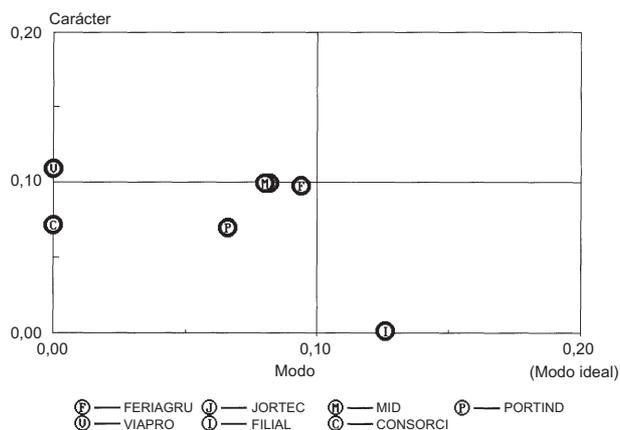
PRIORIZACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS Y PESOS DE LOS CRITERIOS



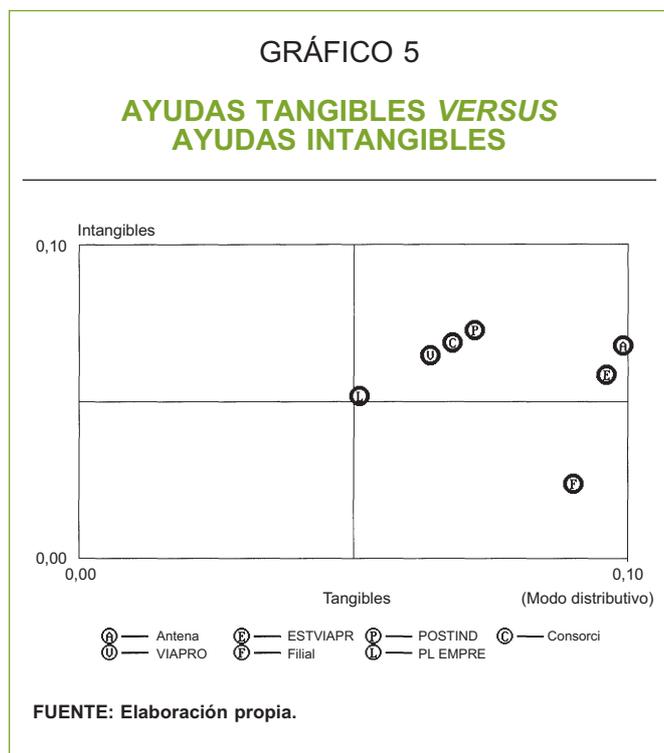
FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 4

ANÁLISIS MATRICIAL ENTRE EL MODO DE ENTRADA A LOS MERCADOS Y EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS



FUENTE: Elaboración propia.



Una polémica actual, según se ha detectado en las entrevistas en profundidad, es que, en general, los exportadores ven cómo sus exportaciones cada año son apoyadas cada vez más en ayudas intangibles frente a las tangibles. A este respecto, si comparamos las preferencias de los exportadores entre ayudas intangibles y tangibles (Gráfico 5), observamos cómo las ayudas que los exportadores valoran como más tangibles son las filiales y como más intangibles las participaciones individuales en ferias. Éstas se valoran así por considerarse acciones especiales en las que se aprende de los mercados.

Decíamos anteriormente que existen tres tipos de ayudas tangibles: comercialización, implantación e inversiones productivas. El modo de valorar estas ayudas tangibles por parte de los exportadores se puede observar también en el Gráfico 6. Destaca como una ayuda tangible para las empresas que exportan ingeniería las ayudas a proyectos. Esto es importante porque resalta que este juicio no ha sido realizado únicamente por representantes del sector, sino que una amplia mayoría lo

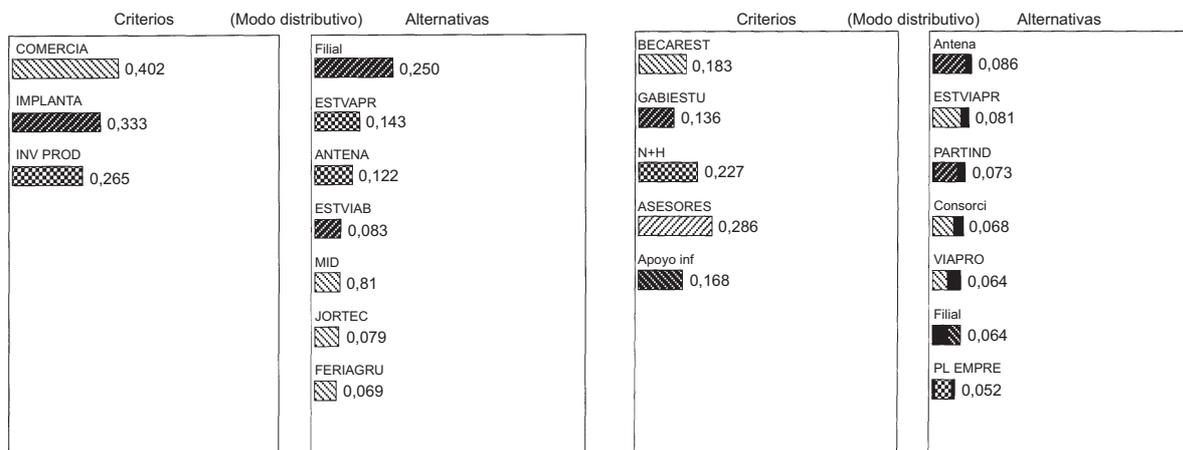
apoya. Por lo tanto, es importante tomarlo como una guía para futuras acciones.

El siguiente paso es analizar la valoración de la eficacia de las ayudas según el modo de entrada a los mercados exteriores. Dicho análisis nos ofrece la posibilidad de observar que la priorización de la valoración de las ayudas ha cambiado con respecto a lo que hace unos años pensaban los exportadores. En sólo dos años, el panorama de las ayudas ha cambiado por completo. Según nuestra experiencia, lo que más valoraban las empresas entonces era el plan de ayuda a empresa (bajo distintas denominaciones, según la Comunidad Autónoma). Sin embargo, en la actualidad, las antenas y los estudios de viabilidad son fuertemente valorados (Gráfico 7). Esto nos lleva a pensar que también las percepciones del valor entregado con la ayuda se han visto modificadas a lo largo del tiempo, y que hoy se valora más otro tipo de ayuda en cierto modo menos material, por así decirlo. Sin embargo, queremos hacer una matización importante. Se nos ha repetido en varias entrevistas en profundidad que las antenas colectivas deben de estar muy bien diseñadas ya que, en palabras de uno de los encuestados: «No valen para nada si en realidad no actúan con la mentalidad de un comercial. Es un desperdicio fuerte de recursos enviar personas que no tienen una experiencia mínima de tres a cuatro años en mercados exteriores. Su misión es tener el mercado perfectamente controlado, y esto cuesta dinero, pues parte de la información debe ser adquirida».

Si estudiamos el modo de entrada directo únicamente (Gráfico 8), destacan las filiales y los consorcios a lo largo de todos los valores de los juicios. Por lo tanto, esto obedece a la pura lógica. Lo que nos sorprende es que el viaje de promoción esté tan bien situado después de este nodo. Una vez más, los fuertes cambios del mercado han hecho que las empresas opten también por analizar mercados emergentes, y esta situación se refleja en los resultados. El modo de entrada mediante inversiones productivas es también coherente (Gráfico 8). Destaca la información mediante antenas y sobre todo, los estudios de viabilidad de inversión con un carácter destacado.

GRÁFICO 6

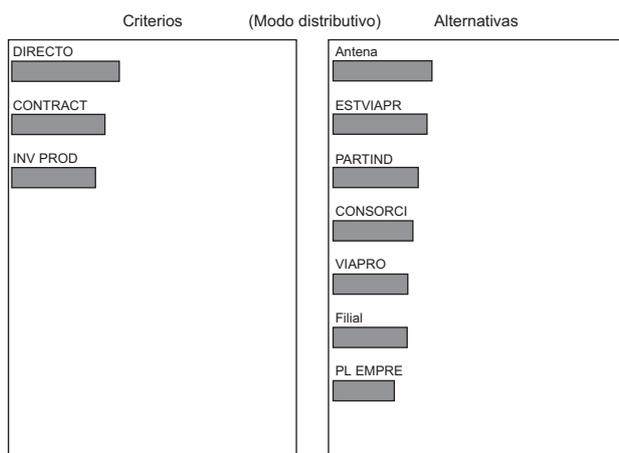
PRIORIZACIÓN DE LA EFICACIA DE LAS AYUDAS SEGÚN LA TANGIBILIDAD DE LAS MISMAS



FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 7

VALORACIÓN DE LAS AYUDAS SEGÚN EL MODO DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS



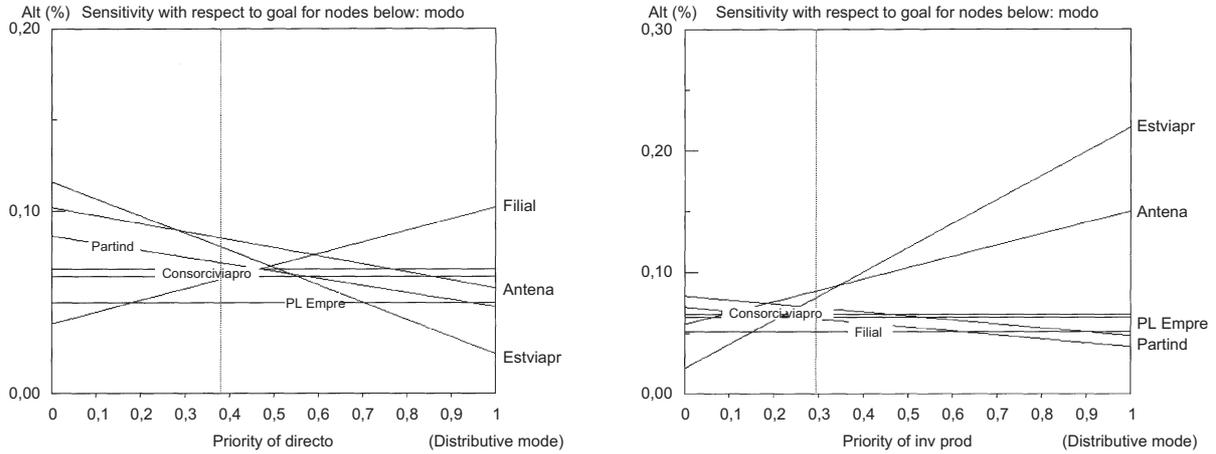
FUENTE: Elaboración propia.

5. Conclusiones

Desde hace algo más de 20 años, las Comunidades Autónomas se han hecho eco de la necesidad de fomentar las exportaciones de su región y, consecuentemente, han venido realizando un importante esfuerzo de promoción de su comercio exterior. En este tiempo su evolución ha sido diferente en función de su situación económica. Tres comunidades encabezan la actividad de fomento a la exportación. Cataluña, País Vasco, y Valencia son comunidades con un fuerte tejido exportador. El apoyo que le han prestado a sus empresas ha sido muy fuerte y prácticamente desde el principio, apostando por un modelo de apoyo de ayudas tanto tangibles como intangibles. Durante los diez primeros años, en la Comunidad Autónoma Valenciana los esfuerzos han ido encaminados más bien a formación, aunque también se han realizado otras acciones. En Andalucía, la situación ha sido diferente, ya que tardaron algo más de tiempo. No obstante, una vez que la

GRÁFICO 8

EFICACIA DE LAS AYUDAS SEGÚN EL MÉTODO DE ENTRADA DIRECTO Y MEDIANTE INVERSIONES PRODUCTIVAS



FUENTE: Elaboración propia.

Comercializadora de Productos Andaluces comenzó su andadura, esta región ha alcanzado a las tres primeras.

Las partidas presupuestarias de las Comunidades Autónomas condicionan absolutamente las ayudas, pues éstas se prestan en función de sus disponibilidades. En ocasiones éstas han sido muy variables, y han afectado sensiblemente a las ayudas percibidas según la Comunidad Autónoma. Todas las regiones tienen prácticamente el mismo tipo de ayudas descrito. Y, en cierto modo, que las otorgasen o no ha dependido más de su capacidad económica que de otros factores. De hecho, la selección de las ayudas se ha realizado fundamentalmente por este criterio. Desde el punto de vista de la organización que las tramita, la política que gobierne influye mucho en la cuantía y el tipo de ayudas disponibles. Así, se pueden otorgar muchas de poca cuantía, o pocas con un presupuesto más elevado. La elección de unas u otras depende no tanto de realizar acciones que puedan resultar más espectaculares desde el punto de vista de la imagen que pueda dar el centro que las

proporciona, sino realmente de las posibilidades reales que tienen para que éstas sean eficaces, y esto está condicionado totalmente por los sectores exportadores de las Comunidades Autónomas. Éstos son organizaciones que negocian sus planes sectoriales y defienden a sus asociados frente a las Administraciones. Por lo tanto, consiguen introducir a base de negociaciones las ayudas que son más viables en función del presupuesto, todo ello, por supuesto gobernado por la Administración local que también tiene sus propios objetivos. Este hecho hace que, en realidad, lo que varíen sean también las cuantías de la ayuda que se proporciona por instrumento de fomento a la exportación.

De nuevo, en función de los presupuestos anuales, se podrán otorgar más o menos ayudas. Sin embargo, se ha llegado a un cierto equilibrio en el porcentaje de los instrumentos que componen la cartera de las autonomías. Es decir, normalmente los porcentajes que se otorgan en cuanto a tipos de ayuda por instrumento oscilan poco. Varían sin embargo los porcentajes de ayuda a la empresa.

También aparecen y desaparecen instrumentos, ya que las administraciones también experimentan con los mismos. Los que más han sufrido este fenómeno han sido los de viajes de prospección y la ayuda a la compra de estudios o a su realización. Los motivos hay que buscarlos en la falta de confianza de las autonomías a la hora de otorgar los mismos, ya que el control es en cuanto a sus fines mucho más difícil. Por otra parte, el control que se viene haciendo sobre las ayudas es frecuentemente de carácter administrativo. Normalmente se dispone de ayudas que están predefinidas, con muy escaso margen de actuación sobre ellas. Por ejemplo, el plan de apoyo a la empresa puede incluir dentro de sí los estudios; pero, sino los incluye, no hay medio de hacerlos.

Las empresas a través de las personas que han sido entrevistadas se quejaban, en general, de la complicación de los procesos burocráticos por el exceso de documentación que se les pide cuando en ocasiones no se les otorga la ayuda. Y, sobre todo, que a la hora de justificar los gastos siempre hay recortes importantes en el momento de hacer efectivas las ayudas. Comentan también que, en ocasiones, son las empresas grandes las que más se benefician de las ayudas, ya que parecen tener contratado a personal dedicado a perseguir cualquier tipo de ayuda a la que puedan acogerse y a la tramitación burocrática que ello conlleva. Alguna ha manifestado incluso que conoce a otras que no piden las ayudas con tal de no perder el tiempo que ello conlleva. El hecho de que empresas grandes hayan obtenido más ayudas económicas en un determinado momento, tiene una doble explicación. Por una parte, ha existido desde 1986 hasta 1997 una política de favorecer a empresas importantes en el sector para que actuaran de «locomotoras» del mismo. Es decir, para que su buen hacer y su imagen abriesen la mente de los compradores internacionales y de los consumidores hacia los productos de España o de las regiones representadas. Por otra parte, es cierto que el fenómeno anteriormente explicado de disponer de personal especializado en la petición y seguimiento de ayudas ha supuesto también una baza importante.

Las empresas han valorado muy favorablemente cuando encuentran un funcionario entusiasta de sus empresas, que intenta dentro de sus posibilidades apoyar realmente la actividad internacional, ya que allana completamente todas las dificultades. Algunos empresarios nos han referido con nombres y apellidos personas que les han facilitado enormemente toda su labor, y que gracias a las acciones de éstos han podido desarrollar lo planificado.

Los programas de tutela del comienzo de la actividad exportadora han sido, en general, un éxito, aunque, si bien es cierto, las cuantías de ayuda percibidas han sido notablemente bajas, probablemente por razones presupuestarias. Según Alonso y Donoso (1996), España se sitúa entre los países de nuestro entorno en los que el peso de los sistemas de apoyo a la exportación tiene un menor peso económico e institucional⁸. Sin embargo, el activo intangible de la tutela de aprendizaje ha sido muy bien valorado por las empresas.

Un aspecto a destacar es que todos los exportadores buscan su información en la *web*. Esto quiere decir que en muchas ocasiones los contactos principales han sido desarrollados a partir de este medio, y que es un asunto a cuidar mucho. Quisiéramos hacer dos puntualizaciones en este aspecto. Todos han probado la información que el ICEX tiene en su *web*, y les parece correcta, aunque han manifestado críticas en cuanto al modo de acceso y la calidad de la misma. Sin embargo, afirman que es una *web* que está bien diseñada y que ha ido mejorando con el tiempo. Otras personas comentan que las de algunas Comunidades Autónomas son más bien de carácter publicitario, y que en realidad no hay mucho detrás.

⁸ Aunque es difícil comparar el peso de estos sistemas, debido a las diferencias existentes en el marco institucional en el que se acogen las medidas de promoción pública a la exportación según los distintos países, ALONSO y DONOSO adoptan un criterio de gastos presupuestados en relación con el volumen de exportaciones, según el cual el coeficiente español sería el más bajo de entre los considerados por los autores (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y, por supuesto, España), inferior, por ejemplo, al italiano.

Valoración de las ayudas clásicas

Según el modelo, las ferias agrupadas, las jornadas técnicas y las misiones directas son las que se valoran más. El modelo no discrimina según Comunidades Autónomas ni por sectores, pero está claro que sí clasifica en todas las Comunidades Autónomas las ayudas por su valoración de eficacia. Desde el punto de vista del exportador, se justifica que las ayudas directas sean las más valoradas. Si analizamos este dato únicamente desde el punto de vista de ayudas sin tener en cuenta los demás criterios, nos encontramos con que considerando únicamente si las ayudas son tangibles o intangibles existe una valoración fuerte a las ayudas indirectas. Es cierto que está cambiando todo en el sector exterior. De hecho, la tendencia generalizada en todas las Comunidades Autónomas es la de migrar de ayudas tangibles a intangibles en una proporción desde un 40 por 100 actual al 60 por 100.

Otro factor a considerar es que las antenas de información sólo son útiles si la información es de carácter directo. El problema es que son muy caras. Supone la creación de una red de información de negocios que también se puede transformar en promoción de negocios.

En nuestras entrevistas se detecta que, en general, las empresas no son muy entusiastas a la hora de comprar información comercial o estudios. Realmente comprenden cuando hay que comprarla únicamente para el caso de productos de consumo de alta rotación, en cuyo caso suelen comprar los clásicos paneles. Estudios de mercado internacionales se encargan poco. Por este motivo, y como ayuda, las empresas confían más en un becario al que se le encarga un estudio que otro instrumento, como el encargo a una consultora, ya que este último cuesta muchísimo más dinero, y esto les pone en un compromiso que normalmente no quieren asumir, ya que al estudio hay que buscarle una rentabilidad que no ven nada clara.

Las empresas valoran las ayudas para N+H, debido a que son exigencias de mercado.

Las misiones de prospección son interesantes, pero siempre y cuando se tenga clara la utilidad de las misiones. Así, en ocasiones una misión comercial a algunos

países puede no tener demasiado sentido si, debido a la precariedad de las condiciones económicas existentes en los mismos, éstos no presentan ningún potencial para la exportación en al menos los tres años posteriores a la misión. Es el caso, por ejemplo, de las misiones dirigidas a determinados países de Centroamérica, casi siempre denostadas en los últimos tiempos. Bajo estas circunstancias, la misión abriría puertas; pero el mercado se presentaba como poco un tanto complicado. En este sentido, países como Italia han preferido, no obstante, mantener políticas comerciales basadas en el acercamiento a este tipo de mercados a través de misiones comerciales, planteándose éstas como una inversión a futuro para que, cuando estén preparados, las demandas de productos se dirijan a Italia. Esta política ha cosechado muchos éxitos en los últimos treinta años y no sólo a este país. De hecho, hemos conocido naciones en las que se comercializaban prioritariamente productos italianos y alemanes, por llevar éstos muchos años invirtiendo en ellos mediante misiones comerciales.

En resumen, es necesario planificar las ayudas en función de varios factores. El primero, fijar los porcentajes de ayuda y pensar si se quiere dar muchas ayudas de poca cuantía, pocas y muy bien equilibradas, o la tercera vía es la de limitar las acciones a unas pocas y muy eficaces, contando con el efecto de arrastre que tienen sobre los sectores.

En segundo lugar, tenemos una experiencia que hemos medido anteriormente. Las ayudas intangibles son poco valoradas, excepto unos casos concretos, sin embargo, la tendencia es a que cada vez éstas sean las más importantes. Es necesario un diálogo con los sectores para establecer por sectores la política más adecuada. No todas las ayudas tienen por qué contener lo mismo para todos los sectores.

Referencias bibliográficas

[1] ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1996): «Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso

de España», *Papeles de Economía Española*, número 66, páginas 124-143, Madrid.

[2] BRADLEY, M. F. (1985): «Market an Internal Organization in Exporting for SMEs». *Developing Markets for New Products and Sevices Through Joint Exporting by Innovative SMEs Seminar*. Commision of the European Communities, Luxemburgo.

[3] BUSTILLO MESANZA, R. (2002): «Una visión general de la evolución reciente en la política española de fomento de la internacionalización», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 802, páginas 225-238, Madrid.

[4] CALDERÓN GARCÍA, H. y FAYOS GARDÓ, T. (2002): «La medición de los resultados de la promoción de las exportaciones», *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española* número 2.746, páginas 35-42, Madrid.

[5] DIAMANTOPOULOS, A.; SCHLEGELMILCH, B. B. y TSE, K. Y. K. (1993): «Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs», *European Journal of Marketing*, número 27, 4, páginas 5-18, Bradford.

[6] ESTERUELAS BERLINGUER, M. y DÍAZ MIER, M. Á. (1993): «Un enfoque valorativo de la promoción comercial», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 718, páginas 105-138, Madrid.

[7] GARCÍA CANAL, E. y VALDÉS LLANEZA, A. (1997): «Alianzas para impulsar la internacionalización: Tipología en las empresas españolas (1986-1989)», *Economía Industrial*, número 314, páginas 171-177, Madrid.

[8] GEBHARD, T. A. (1987): «Export Joint Ventures As a Tool for Small Business», *Business Forum*, número 12, 4, páginas 26-29.

[9] HIBBERT, E. P. (1990): *The Management of International Trade Promotion*, Londres, Routledge.

[10] KOTABE, M. Y CZINKOTA, M. R. (1992): «State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis», *Journal of International Business Studies*, número 23, 4, páginas 637-658, Hampshire.

[11] LÓPEZ NAVARRO, M. Á. (2002): «La exportación agrupada como forma de acceso a los mercados internaciona-

les. Una aproximación desde la perspectiva de los costes de transacción», *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, número 2.730, páginas 13-20, Madrid.

[12] NAIDU, G. M. y RAO, T. R. (1993): «Public Sector Promotion of Exports: A Needs-based Approach», *Journal of Business Research*, número 27, 1, páginas 85-101.

[13] NOTHDUFT, W. E. (1992): *Going Global: How Europe Helps Small Firms Export*, Washington D.C., The Brookings Institution.

[14] NYBERG, G. (1987): «Evaluating Trade Promotion: Some Guidelines», *International Trade Forum*, número 23, octubre-diciembre, páginas 14-17, Ginebra.

[15] RODRÍGUEZ ONDARZA, J. A. y RUBIO GUERRERO, J. J. (1995): «La competitividad exterior de la empresa española y las políticas publicas de fomento a la internacionalización (I)», *Hacienda Pública Española. Monografías*, número 1, páginas 245-283, Madrid.

[16] ROSSON, P. J. y SERINGHAUS, F. H. R. (1991): «Export Promotion and Public Organizations: Present y Future Research». En SERINGHAUS, F. H. R. y ROSSON, P. J. (Eds.): *Export Development and Promotion. The Role of Public Organizations*, Londres, Kluwer Academic Publishers.

[17] SALAZAR PALMA, F. (1995): «Promoción de exportaciones: un análisis comparativo», *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, número 2.455, páginas 7-27, Madrid.

[18] SERINGHAUS, F. H. R. y ROSSON, P. J. (1991): «Export Promotion and Public Organizations: State-of-art». En ROSSON, P. J. y SERINGHAUS, F. H. R. (Eds.): *Export Development and Promotion. The Role of Public Organizations*, Londres, Kluwer Academic Publishers.

[19] VALDÉS LLANEZA, A. (1995): «Problemas organizativos en las empresas conjuntas». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, número 4, 1, páginas 89-98, Vigo.

[20] WELCH, L. S. y JOYNT, P. (1987): «Grouping for Export: An Effective Solution?». En ROSSON, P. J. y REID, S. D. (Eds.): *Managing Export and Entry Expansion*, Nueva York, Praeger, páginas 54-70.

ANEXO

ESQUEMA A1

TIPOS DE INSTRUMENTOS DE FOMENTO A LA EXPORTACIÓN ANALIZADOS

ANTENA	Antena de oportunidades de inversión en mercados emergentes
APOYO INF	Información de estudios, estadística, antenas, etcétera.
ASESORES	Asesoría en N+H, marketing internacional, transporte y contratación internacional
BECAREST	Becario encargado de estudio a medida de una empresa o sector
CARACTER	Características de la empresa
COLECTIV	Ayudas colectivas
COMERC IA	Ayudas a la comercialización de productos/servicios en mercados exteriores
COMPROMI	Compromiso en dar la ayuda por tres años
CONSORC 1	Consortio de tres empresas para exportar con una marca
CONTRACT	Modo de entrada: franquicias, ingeniería, patentes, servicios
DIRECTO	Entrada con importador o filial
ESTSECT	Estudios de mercado internacionales sectoriales
ESTVIAB	Estudio de viabilidad para implantación
ESTVIABP	Estudio de viabilidad de la inversión productiva
ESTVIAPR	Estudio de viabilidad de la inversión productiva
FERIAGRU	Ferias agrupadas
FERIASP	Ferias de pabellón oficial
FILIAL	Ayuda para gastos filial: oficina, plan marketing.
FORMA	Compromiso de la Comunidad Autónoma en el tiempo
FPROYECT	Ayuda para participar en licitaciones internacionales: gastos de licitaciones
GABIESTU	Gabinete de estudios que elabora información adquirida y la trata
GRANDE	Empresa de más de 500 empleados
IMPLANTA	Implantación de filiales en mercados exteriores
INDIVIDU	Ayudas individuales
INFON IN	Información sobre inversiones
INTANGIB	Ayudas intangibles
INV PROD	Inversiones productivas en mercados de destino
JORTEC	Jornadas técnicas
MDEGU/ P	Misiones degustación / Misiones periodistas especialistas
MID	Misiones directas de prospección a países
MIV	Misiones inversas de compradores a empresas de la comunidad
MODO	Modo de entrada a los mercados exteriores
N+H	Ayudas para N+H.
PART IND	Participaciones individuales a ferias específicas
PL EMPRE	Plan de marketing con apoyo a filiales en mercados exteriores
PLATLOGI	Ayuda para la creación de plataformas logísticas comunes
PORTALES	Ayuda para la creación de portales de oferta exportadora info y CE
PROSPECC	Prospección de mercado de servicios
PUBLICID	Apoyo a la publicidad marquista y material de difusión
PYME	Empresa de menos de 500 empleados
REFEREN	Ayuda a los gastos de referenciación en la gran distribución
SEMINARI	Seminarios sobre inversiones en el exterior
TANGIB	Ayudas tangibles o intangibles
TANGIBLE	Ayudas tangibles
UNICA	Ayuda de una vez
VIAPRO	Viajes de prospección a mercados emergentes

ANEXO (continuación)

ESQUEMA A2
JERARQUIZACIÓN DEL PROBLEMA

