

EFICIENCIA, COMPETITIVIDAD Y POLÍTICAS DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL

ESTUDIO DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA

TERESA FAYOS GARDÓ
HAYDEÉ CALDERÓN GARCÍA
JUAN MIR PIQUERAS

Universidad de Valencia

En el plano internacional, la última década se está caracterizando por cambios importantes en el comercio internacional, que vienen determinados entre otras cosas, por, su rápida evolución (el crecimiento del comercio internacional dobla en los últimos años al del PIB), la internacionalización y diversificación del origen de la producción (de los 20 principales

exportadores del mundo, cinco pertenecen al sudeste asiático) (1), el impulso técnico que se manifiesta en toda la cadena de valor, incluida la logística, y el rápido e intenso proceso de desregularización económica que se viene produciendo en los últimos cinco años.

Este contexto provoca dificultades en la comercialización exterior y requiere que las empresas estén preparadas para enfrentarse a una competencia mas global y mas competitiva, moverse en un contexto mas agresivo y menos regularizado, y para cubrir las necesidades de un consumidor mas plural y con mayores niveles de exigencia.

Para apoyar a las empresas en su desarrollo internacional en este nuevo contexto, es necesaria, en muchas ocasiones, la ayuda de organismos y entidades públicas y/o privadas que colaboren con ellas en aspectos concretos de cara al desarrollo de los procesos de internacionalización y la consoli-

dación en mercados exteriores. Estos apoyos se manifiestan a través de los programas de ayuda a la internacionalización, que incentivan a las empresas a tomar la decisión de diversificarse hacia los mercados exteriores, les ayudan a reducir incertidumbres y les apoyan en las inversiones que tengan que realizar a lo largo del proceso.

Las políticas de ayuda a la internacionalización deben además, adaptarse a las particularidades del sector de actividad al que va dirigido, intentando evitar ofertas excesivamente generalistas que no lleguen a cubrir necesidades sectoriales específicas (Calderón y Fayos, 2002 y 2004). En el ámbito de la internacionalización en España destaca un sector, el agroalimentario, que está experimentando en los últimos años un importante desarrollo exterior. Actualmente, las exportaciones de productos agroalimentarios suponen el 14% del total de las españolas y las expectativas de crecimiento son optimistas. La balanza

comercial del sector agroalimentario cerró 2007 con un saldo positivo de 545,2 millones de euros al registrar exportaciones por valor de 24.847,9 millones, un 13,7% más que el período anterior (2).

La importancia relativa de la economía agroalimentaria no ha hecho más que incrementarse no solo en España sino en los países más avanzados (Colom *et al.* 1998). Sin embargo, el proceso de internacionalización del sector agroalimentario español no está exento de problemas que, a pesar de los mecanismos de cooperación propios, las empresas por sí mismas no pueden resolver. En este sentido, se hace necesario un plan de ayudas a la internacionalización que apoye a empresas y cooperativas a superar los problemas que el proceso va generando. La cuestión a resolver es si realmente las políticas de ayuda que se están ofertando al sector desde los organismos correspondientes son las adecuadas para cubrir sus necesidades y si, efectivamente, están colaborando en el crecimiento y la proyección internacional de las empresas agroalimentarias españolas.

En la literatura precedente encontramos un amplio campo de análisis y evaluación de las políticas de ayuda a la internacionalización aplicadas a las empresas. En gran parte de ellos el análisis se desarrolla desde una perspectiva descriptiva de la influencia de las políticas de ayuda sobre la economía, sin detenerse en una evaluación de cómo afectan estas medidas a las empresas usuarias de las mismas. Destacamos entre otros Alonso y Donoso (1996), Acts *et al.* (1997), y De Velasco (2005). En este tipo de análisis sobre el marco general se basan las evaluaciones aplicadas al sector agroalimentario.

Otro ámbito de estudio desarrolla herramientas de evaluación aplicándolas a instrumentos específicos (Seringhaus y Rosson, 1998; Cuyvers *et al.*, 1995; Lanzara, *et al.*, 1991) o a los resultados (Kotabe y Czinkota, 1992); y también existen estudios centrados en la medición de la eficacia de las políticas de ayuda, que contemplan distintos instrumentos de ayuda y que consideran las necesidades de la empresa (Calderón y Fayos, 2004; Amposah *et al.*, 1997; Genturk y Kotabe, 2001; Manera y Martín, 2006). Sus aplicaciones se realizan a una muestra de empresas sin centrarse en un sector de actividad específico.

En estudios anteriores (Calderón y Fayos, 2002; Calderón y Fayos, 2004; Calderón *et al.*, 2007) en los que se analizaba la promoción de la internacionalización a nivel multisectorial, los autores obtuvieron que para el caso de España, el sector agroalimentario muestra unas diferencias significativas respecto a otros sectores internacionalizados al estudiar su relación e implicación con los organismos de promoción. Consideramos que el sector agroalimentario

tiene unas características suficientemente particulares que requieren un análisis específico no abordado hasta el momento, sobre la eficacia de las medidas de promoción, en el que se contemplan, las necesidades del sector, así como los resultados de internacionalización de las empresas.

Con el presente artículo se persigue complementar los resultados obtenidos en los anteriores estudios con los objetivos de:

- Partiendo de las particularidades del sector agroalimentario, valorar si las políticas de ayuda a la internacionalización responden a las necesidades de las empresas del sector.
- Analizar la existencia de diferencias en la relación necesidades-programas entre las empresas agroalimentarias y los demás sectores de actividad.
- Valorar, desde el lado de la demanda, en que medida las actividades de promoción están colaborando en la internacionalización de las empresas beneficiarias.

Para ello, en primer lugar, definiremos las características diferenciadoras del sector agroalimentario, a continuación, analizaremos los mecanismos de las políticas de ayuda a la internacionalización desde la perspectiva tanto de la oferta como desde la demanda. Finalmente, evaluaremos si las actividades de promoción se ajustan a las necesidades y mediremos su influencia en los resultados de internacionalización de una muestra de empresas del sector agroalimentario español que se encuentran inmersas en el proceso de internacionalización y son beneficiarias de algún tipo de ayuda.

INTRODUCCIÓN AL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL ↓

Las empresas agroalimentarias, a pesar de haber superado muchos de los problemas inherentes a su naturaleza y acercarse cada vez más a las empresas industriales (Alonso y Serrano, 2008), siguen mostrando marcadas diferencias que les hacen más vulnerables a la situación de un entorno global, cambiante e inestable caracterizado, entre otros factores por, la dependencia de los procesos de producción de factores incontrolables, el carácter perecedero de la producción o la materia prima, o la existencia de políticas gubernamentales que pueden limitar procesos de producción rentables por la aplicación de medidas de política económica.

Desde la incorporación de España a la Unión Europea, el sector agroalimentario ha experimentado

importantes modificaciones de carácter estructural. Factores como la concentración de la distribución basada en continuas uniones, fusiones y absorciones (Planells y Mir, 2002), la internacionalización y globalización de la distribución, el crecimiento de la demanda de países emergentes como China, India o Rusia, consumidores más experimentados y exigentes, o la importancia de la innovación en el sector, son, entre otros, elementos que están detrás de la actual situación del sector en España.

Las principales características de las empresas agroalimentarias españolas y la situación competitiva que condiciona su desarrollo en los mercados internacionales son:

- ✓ Exportan fundamentalmente al mercado europeo (un 76%), mercado prácticamente estancado, con precios a la baja y costes al alza.
- ✓ Participación de capital extranjero, especialmente en las de mediana y gran dimensión.
- ✓ Productividad inferior a la media europea.
- ✓ Atomización de las empresas del sector, verdadero obstáculo para su competitividad. Existen demasiados operadores, muchos de ellos con un alto componente familiar.
- ✓ Carencia de formación, especialmente en las de menor dimensión.
- ✓ Escasa inversión del sector en I+D+i.
- ✓ Ausencia de grandes cadenas de distribución españolas internacionalizadas que faciliten la internacionalización de las empresas y productos agroalimentarios españoles.

En cuanto a la situación del entorno pueden indentificarse:

- ✓ Creciente competencia derivada de la globalización de los mercados.
- ✓ Fuertes regulaciones y controles administrativos en el sector y existencia de barreras no arancelarias por parte de algunos países.
- ✓ Aumento del interés de los consumidores por los productos saludables y naturales, con gran énfasis en la seguridad como consecuencia de las diferentes crisis alimentarias. Ante la ausencia de una certificación de seguridad europea en el subsector agrario, existen multitud de sistemas de certificación nacionales.
- ✓ Concentración de los clientes en pocas grandes cadenas de distribución con gran capacidad de

negociación y compra, y una importante cuota de mercado europea.

- ✓ Las grandes empresas de distribución agroalimentaria no sólo son las que están en contacto con el consumidor y conocen sus expectativas, deseos y necesidades, sino que solicitan grandes cantidades de producto, con calidad homogénea, a precios razonables y constantes, y entregados en los plazos logísticos exigidos, lo que obliga a trabajar con márgenes reducidos y posibles demoras de pago.
- ✓ El transporte, nacional e internacional, de los productos se realiza fundamentalmente por carretera, es decir, a través de un sector con fuertes regulaciones y restricciones, y con costes muy oscilantes en función del precio del petróleo, lo que afecta negativamente a la distribución de los productos.
- ✓ Incremento de las marcas blancas y del distribuidor, que limitan la presencia en los lineales de las marcas del fabricante.
- ✓ Cambios en los hábitos de compra y consumo: sociales y gastronómicos. Para Gracia y Albisu (2004) se produce una globalización de los patrones de consumo, a la vez que una mayor diferenciación de los consumidores en segmentos con perfiles definidos y diversos.
- ✓ La exportación exige no sólo productos diferentes sino que se apliquen las técnicas más innovadoras. Gracia y Albisu (2004) consideran que no sólo hay que innovar en el producto sino en el proceso, mientras que para López et al., (2003) los gastos de marketing tienen una mayor influencia en la innovación que la generación de tecnología.

Esta situación nos conduce a la idea de que el crecimiento y en ocasiones la supervivencia del sector agroalimentario para por la internacionalización. Tal y como aportan Colom et al. (1998) y Marín et al. (2008), la internacionalización permitirá a estas empresas enfrentarse a la competencia local y extranjera, diversificar el riesgo hacia otros mercados, aprovechar las oportunidades internacionales que les permitan actuar con una ventaja competitiva, y desarrollar sus capacidades.

El grado de internacionalización de las empresas agroalimentarias españolas es de un 17´4% (CCA, 2004) y de las 33.382 empresas existentes en el sector, según la normativa CNAE-93, 5.800 exportan habitualmente.

Esta breve exposición sobre la situación del sector agroalimentario español nos ofrece una fotografía de un sector con amplias posibilidades de crecimiento a

CUADRO 1
ETAPAS DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Hibbert, 1990	Cavusgil, 1990	Clarke, 1991	Alonso y Donoso, 1996
Determinación de objetivos diagnóstico y detección de problemas	Identificación empresas objetivo Confirmación apoyo necesitado	Reconocimiento del problema Compromiso de la dirección	Diagnóstico de la situación Determinación de objetivos
Diseño y motivación de recursos Programa	Revisión de las fuentes de apoyo Formulación programa Implementación	Asignación de recursos Formulación de la estrategia Planificación táctica detallada Implementación efectiva	Concreción en medidas Puesta en marcha
Control de que las actividades se ajusten a los objetivos	Evaluación y redefinición	Evaluación y evolución	Seguimiento y evaluación

FUENTE: Elaboración propia.

través de la internacionalización, que se enfrenta a un entorno altamente competitivo con unas carencias estructurales y estratégicas importantes. El sector requiere un replanteamiento de sus estrategias básicas para adaptarse al nuevo entorno, y a pesar de que las empresas agroalimentarias españolas han tomado conciencia de la importancia del cambio, consideramos que es un camino que difícilmente pueden recorrer sin ayuda.

MECANISMOS DE AYUDA A LA INTERNACIONALIZACIÓN: VISION DESDE LA OFERTA ↓

El papel de los organismos de promoción debe ir evolucionando conforme lo van haciendo las necesidades de las empresas ante el rápido proceso de la globalización, ya que la utilidad de los programas que se diseñen va a depender del grado de adaptación de los organismos a los cambios que se vayan produciendo y a su capacidad para adelantarse a las necesidades de las empresas. En este sentido, ya en 1990, Cavusgil consideraba que el proceso de diseño e implementación de los programas de apoyo puede mejorar con un enfoque de planificación sistemática.

Aplicando el marco teórico de la planificación estratégica al ámbito que nos compete, señalamos que una estrategia de promoción de la internacionalización es un plan concebido e iniciado a los más altos niveles para conseguir determinados objetivos de internacionalización a lo largo de un periodo de 5 a 10 años. Este plan, tal y como se refleja en el cuadro 1, tiene diferentes etapas y aspectos funcionales que difieren en alguna medida según los distintos autores.

El International Trade Center (INTRACEN o ITC), organismo que más ha trabajado la conceptualización y desarrollo de la promoción internacional, propone, tal y como apreciamos en el cuadro 2, las características que debe tener una organización de promoción exterior para ser exitosa.

En España, los principales organismos y entidades que ofrecen planes de ayuda a la internacionalización y que, entre otros, se dirigen al sector agroalimentario son, bien multisectoriales (ICEX, organismos regionales de promoción, cámaras de comercio, CESCE, COFIDES, ICO, Secretaría de Comercio) bien específicos para el sector agroalimentario (asociaciones sectoriales (3), y Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino).

Si consideramos los atributos anteriormente aportados, vemos que, respecto a los requisitos externos, algunos de los organismos de ayuda analizados (ICEX, los Organismos Regionales de Promoción, y COFIDES) tienen como principal objetivo el fomento y ayuda de la internacionalización de la empresa a través de iniciativas de empresas individuales o de programas de cooperación. El resto (ICO, CESCE, Cámaras de Comercio y Asociaciones Sectoriales) tienen, además del apoyo a la internacionalización, otros objetivos no siempre relacionados.

En cuanto a los requisitos internos, aunque es sobradamente aceptado por todos la profesionalización del personal técnico de los mismos, y progresivamente se están poniendo en marcha mecanismos de evaluación, el mayor problema es la falta de independencia de la mayor parte de estas entidades; ya que excepto COFIDES; CESCE, las Cámaras de Comercio y las Asociaciones Sectoriales, son todos organismos públicos cuyos dirigentes dependen de los partidos políticos que gobiernen en cada momento. En cuanto a la pertinencia de los servicios prestados, su análisis es uno de los objetivos de esta investigación.

Los principales programas de ayuda que ofrecen los anteriores organismos se pueden concretar en los siguientes (4):

- ✓ Centros de información / Call Center
- ✓ Portales de ICEX
- ✓ Programas de asesoramiento

CUADRO 2
REQUISITOS FUNDAMENTALES PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL

Externos

- Compromiso nacional para el desarrollo de las exportaciones
- Estrategia nacional para el desarrollo de las exportaciones
- Consenso o visión compartida de futuro
- Estructura y vínculos institucionales adecuados.

Internos

- Orientación al sector privado
- Naturaleza mixta entre sectores públicos y privados, asegurando que las operaciones tengan los objetivos 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
- Personal profesional, intentando que los cambios políticos no influyan en los cambios de personal con experiencia
- Servicios pertinentes
- Estrategia organizacional y programa de trabajo con metas establecidas
- Flexibilidad para adaptarse a un ambiente cambiante
- Mecanismos para una evaluación permanente.

FUENTE: Elaboración propia a partir de ITC, 1999.

- ✓ Programas de promoción comercial
- ✓ Planes sectoriales
 - Ferias de pabellón oficial
 - Plan de apoyo a marcas españolas
 - Plan de implantación comercial en el exterior
 - PIPE
 - Consorcios de exportación
- ✓ Servicios individuales a empresas
- ✓ Formación
 - Becas
 - Seminarios, jornadas técnicas
- ✓ Aseguramiento: Seguro de crédito CESCE
- ✓ Líneas ICO
- ✓ Financiación vía subvenciones
- ✓ FEV (Estudios de viabilidad)
- ✓ Medidas fiscales
- ✓ Servicios de apoyo a la inversión en el exterior
- ✓ Foros de cooperación empresarial
- ✓ FAD (ayuda oficial al desarrollo)
- ✓ Convenios de doble imposición
- ✓ Oficinas en el exterior

**MECANISMOS DE AYUDA A LA INTERNACIONALIZACIÓN:
VISION DESDE LA DEMANDA †**

Una vez elaborado un somero análisis desde la perspectiva de la oferta, estudiaremos la demanda, es

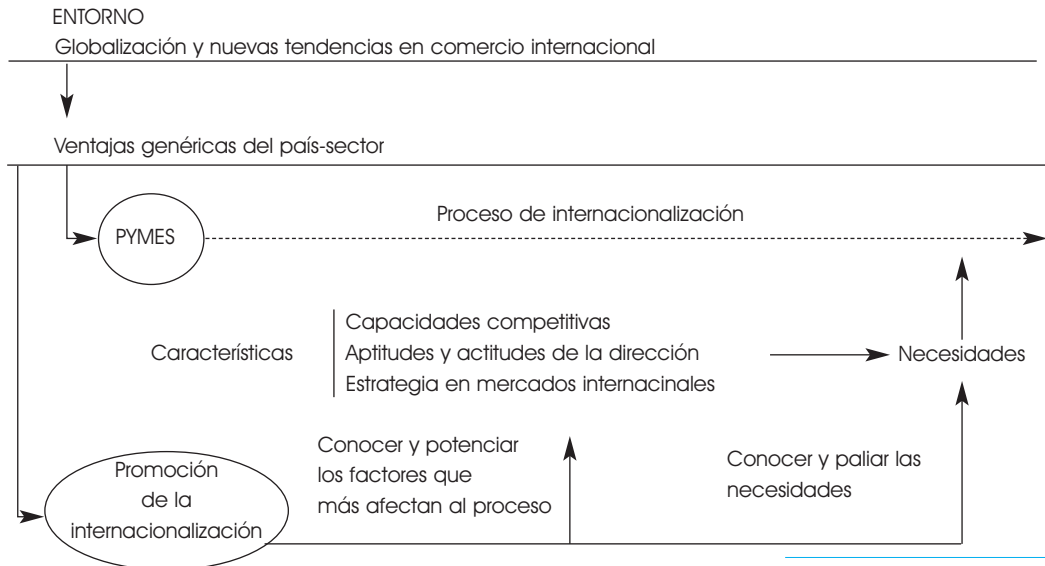
decir, los receptores de las ayudas, las empresas. Para ello, a través de un sencillo modelo, se revisan las características y necesidades de las empresas, así como el papel que puede jugar la promoción en el proceso de internacionalización de las mismas. Se incorporan dos premisas a los modelos tradicionales (5): por una parte la importancia de segmentar a las empresas en función de sus necesidades, por otra, el concepto de éxito exportador en las empresas, planteando la necesidad de que los organismos no pierdan de vista cuales son las variables que realmente impulsan el éxito de la internacionalización a la hora de diseñar e implementar sus programas.

Para la elaboración del modelo conceptual, se parte de la idea de que los organismos de promoción deben estar orientados al cliente, es decir, a la empresa y sus necesidades. En segundo lugar, los organismos deben estar también orientados a los resultados (Yip, 2002), potenciando aquellos aspectos de las empresas que mas contribuyan a la adecuada internacionalización de las mismas.

De acuerdo con el desarrollo del modelo, las empresas, como sujetos que se internacionalizan, son las destinatarias de las políticas de ayuda a la internacionalización. El análisis de la literatura indica que las diferencias sectoriales implican necesidades de ayuda distintas y adaptadas a cada situación (Naidu y Rao, 1993; Wilkinson y Bouthers, 2000). Por otra parte, a las diferencias sectoriales, se unen las características diferenciadoras de las empresas en función de la etapa del proceso de internacionalización en que se encuentren.

Siguiendo con el esquema planteado en el gráfico 1, en página siguiente, las características empresariales

LAS PYMES Y LA PROMOCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



FUENTE:
Elaboración propia.

varían dependiendo principalmente de sus propias capacidades competitivas (recursos, tamaño, capacidad tecnológica, etc.), de las aptitudes y actitudes de los directivos, y de las estrategias individuales en los mercados internacionales. Las necesidades de ayuda a la internacionalización dependerán en parte de todas estas características o factores. En esta línea, Katsikeas y Morgan (1994), afirman que la mayoría de problemas de las pymes pueden ser provocados por la falta de cualificación de los directivos. Moini (1998) demuestra empíricamente que los ejecutivos de las empresas que están en etapas más avanzadas del proceso de internacionalización tienen niveles de educación superiores, mientras que otros autores (Baldauf et al, 2000; Dosuglu-Guner, 2001), afirman que la falta de interés por la internacionalización puede ser originada por factores de comportamiento más que por la escasez de financiación. En un reciente estudio (Barajas, 2006) realizado entre empresas españolas líderes en sus mercados, todas habían desarrollado en algún momento de su existencia, una completa estrategia de salida al exterior, siendo la combinación de distintos aspectos intangibles los responsables.

Los organismos de promoción, siguiendo una estrategia de orientación al cliente, deben conocer y estudiar en profundidad las necesidades de las empresas para poder diseñar e implementar los programas que las satisfagan. Tal y como señala Martín Acebes (2005),

haciendo alusión al ICEX, el papel de los organismos de promoción no es tutelante, protector o defensivo de la empresa, sino facilitador, promotor y potenciador de su capacidad de competir. Por este motivo, nuestro modelo propone que también es necesario estudiar cuáles son los factores que más afectan al éxito de la internacionalización de la empresa, y en la medida de lo posible, potenciar los mismos a través de las políticas de ayuda.

Recopilando las anteriores aportaciones, en el modelo propuesto, los objetivos concretos de una política de promoción de la internacionalización serían: por un lado, satisfacer las necesidades que tienen las empresas en su internacionalización según la etapa del proceso en que se encuentra y sus características, y por otro apoyar o incidir especialmente, sin saltarse las normas dictadas por los organismos internacionales, en aquellos factores realmente impulsores del éxito de la internacionalización, desarrollando así los programas que mejores resultados aportan a las empresas en su aventura exterior.

LA PROMOCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS

La aplicación del anterior modelo por parte de los oferentes de las políticas de promoción, pasa por la necesidad de evaluar las políticas de ayuda a la

internacionalización que se ofertan. A pesar de las dificultades que entraña dicha medición (6), las líneas de investigación actuales deben 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 o medidas de apoyo más eficaces para medir estas (Manera y Martín, 2006).

Asumimos que, desde los organismos de promoción de la internacionalización, se evalúan las actividades a realizar para:

- Comprobar que se satisfacen las necesidades de las empresas mejorando así el impacto sobre estas adaptándose a ellas.
- Conocer si la promoción realmente impulsa el proceso de internacionalización
- Comprobar si los programas son eficaces desde la perspectiva de los receptores.

Con esta finalidad, hemos realizado una investigación con empresas del sector agroalimentario que pretende cubrir dos objetivos:

1 Completar el estudio de las necesidades de las empresas en materia de promoción exterior, tanto de las que son conscientes las propias empresas como de aquellas latentes.

2 Valorar, desde el lado de la demanda, en que medida las actividades de promoción están colaborando en la internacionalización de las empresas beneficiarias de las mismas, y cuales son las que lo hacen en mayor medida

En cuanto a la metodología utilizada, la población objeto de estudio la constituyen las empresas del sector agroalimentario español, en distintos estadios del proceso de internacionalización, que hayan sido beneficiarias de alguna actividad o programa de ayuda a la internacionalización ofertado por alguno de los siguientes organismos: ICEX, Organismos regionales, Cámaras de Comercio, Asociaciones sectoriales, CESCE, COFIDES, ICO, y Secretaría de Estado de Comercio.

La muestra la constituyen 240 empresas, distribuidas entre las comunidades autónomas con mayor peso en las exportaciones del sector: Comunidad Valenciana, Cataluña, Comunidad de Madrid, Navarra, La Rioja, País Vasco, Galicia, Murcia, y Andalucía. Los entrevistados han sido los responsables del área internacional, a los que se les han realizado entrevistas en profundidad utilizando un cuestionario semiestructurado, diseñado con el apoyo de exper-

tos de organismos de promoción, tomándose como referencia anteriores investigaciones, y pretestado en un grupo reducido de empresas.

En el análisis se trabaja también con los datos de otra muestra multisectorial más amplia de otras 643 empresas, utilizada para poder establecer comparaciones intersectoriales.

Del análisis de las características de la muestra se desprende, que el nivel de internacionalización y la experiencia de las empresas agroalimentarias de la muestra es adecuado para que puedan evaluar a los organismos y programas de apoyo a la internacionalización ya que, son empresas que de media (aunque la desviación típica es muy elevada) llevan 16 años exportando, y lo hacen a una media de 14 países. El 20% de ellas tienen alguna filial en el extranjero, siendo mayor el número de filiales comerciales que productivas.

Del total de 240 empresas agroalimentarias de la muestra, el 5% están iniciándose en la exportación, el 13,8% exportan esporádicamente, el 49,6% tienen un nivel medio de internacionalización, el 24,2% son empresas internacionalizadas y el 7,1% se consideran empresas muy internacionalizadas.

Necesidades de las empresas en materia de promoción de la internacionalización ↓

Recientes investigaciones de los autores han constatado que las necesidades de las empresas agroalimentarias españolas en materia de promoción exterior son similares a las de los otros sectores involucrados en procesos de internacionalización. También se constató que la oferta se adaptaba a sus necesidades aunque era mejorable el acceso, gestión y resultados de la misma.

Las necesidades o problemática que las empresas del sector agroalimentario consideran más importantes de cara a la internacionalización son: «cómo hacer frente a la competencia», «cómo conocer los mercados exteriores», y «cómo superar las barreras al comercio». Sin embargo, al preguntar a las empresas si los organismos estaban capacitados para resolverles dichos problemas, las empresas consideraron que sólo en parte, mientras que los percibían más capacitados para resolver otro tipo de problemáticas como «mejorar la imagen de España» y ayudarles a «obtener información sobre los mercados».

No obstante lo anterior, en términos globales las empresas valoran las necesidades siempre por encima de la capacidad de las entidades de promoción para ayudarles a cubrirlas.

CUADRO 3
CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES

Características	Sector agroalimentario	Media todos los sectores
Generales		
Empleo	189	199
Organizativas		
Existe Dpto. exportación	71,00%	74,50%
Nº años exportando	16	17
Nº países exportación	14	20
% Emp con filiales	19,58	26,60%
Nº medio de filiales productivas	3	5
Nº medio de filiales comerciales	4	5
Directivas		
Nivel educativo		
* Licenciado MBA	18,75%	16,42%
* Licenciado	40,83%	43,26%
* Diplomado	20,42%	21,74%
* Graduado o inferior	17,92%	16,19%
% Directivos que han realizado curso/s en exportación	49,58%	50,28%
Orientación internacional		
Viajes al extranjero anual	9	10
Estancias en el extranjero (meses)	31	34
Capacidades		
Planificación marketing internacional (Likert1-5)	3,13	3,08
Capacidad cooperación		
Grado de cooperación [1] (Likert 1-5)		
Con proveedores	2,59	2,83
Con clientes/intermediarios	3,46	3,69
Con competidores	2,00	2,15
Con organismos/instituciones	3,06	2,89
Nº Filiales		

FUENTE: Elaboración propia a partir de información obtenida en la investigación.

Esta valoración subjetiva realizada por las empresas sobre lo que necesitan de la promoción y sobre la capacidad de la misma para hacer frente a dichas necesidades, consideramos que se debe completar, de acuerdo con el esquema propuesto en el gráfico 1, con un análisis objetivo que tenga en cuenta las características de las propias empresas de la muestra –en concreto las capacidades, actitudes y aptitudes de los directivos, que en la literatura se ha demostrado influyen en ellas– y sus diferencias con las empresas de otros sectores. Así, distintas características empresariales implicarían la existencia de distintas necesidades y por tanto de diferentes programas de promoción.

En el cuadro 3 se recogen datos sobre las características de las empresas agroalimentarias y sobre las de la media de un grupo amplio de otros sectores de actividad.

A primera vista se confirma, tal y como se referenciaba en la primera parte del trabajo, que el tamaño de las empresas agroalimentarias es en general

más pequeño que el de otros sectores (7). En cuanto a las características organizativas, todos y cada uno de los ítems agrupados en este apartado (existencia de departamento internacional, número de años exportando, número de países de exportación, número de filiales) presenta valores inferiores a la media del resto de sectores.

Si nos fijamos en las características directivas sucede lo mismo aunque en menor medida, ya que el nivel educativo de la dirección internacional del sector es similar al de la media de todos los sectores. Al analizar las capacidades, nos encontramos con dos diferencias de signo positivo para el sector agroalimentario, las empresas realizan una mayor planificación de marketing internacional y cooperan en mayor medida con los organismos e instituciones; sin embargo en el resto de formas de cooperación lo hace en menor medida.

Hemos comprobado por tanto, que a pesar de que las empresas consideran subjetivamente que tienen

CUADRO 4
EXPECTATIVAS Y BENEFICIOS OBTENIDOS POR LAS EMPRESAS
DE LOS PROGRAMAS DE AYUDA A LA INTERNACIONALIZACIÓN
MEDIAS KIKERT 1-5

	Expectativas	Beneficios
Beneficios directos	3,45	2,88
Crecimiento de la empresa	3,53	2,94
Aumento de beneficios	3,42	2,77
Incremento directo de exportaciones	3,56	2,99
Incremento del número de mercados	3,49	2,91
Incremento n° productos exportados	3,24	2,77
Beneficios indirectos	3,22	2,91
Mejora de las habilidades directivas y experiencias	3,23	3,01
Mejora de la calidad en la gestión empresarial	3,15	2,83
Nuevos contactos	3,50	3,12
Compartir experiencias con empresas	2,84	2,67
Mejora de la competitividad empresarial	3,36	2,94
TOTAL directos + indirectos	3,34	2,90

FUENTE: Elaboración propia a partir de información obtenida en la investigación

necesidades similares a las que existen para las empresas de otros sectores, al estudiar sus características empresariales obtenemos que estas son claramente diferentes, lo que nos abre una puerta para futuros estudios que comprueben con mayor fiabilidad cuales son las carencias y necesidades reales y latentes.

Beneficios obtenidos de la promoción de la internacionalización ↓

A continuación se realiza un análisis de las expectativas que se habían creado las empresas respecto a los programas de promoción, contrastándolo con los beneficios que realmente han obtenido tras disfrutar de dichos programas.

En general, las empresas esperaban obtener de las administraciones, mas beneficios de los que realmente han obtenido. Para cada uno de los beneficios esperados de los programas, el valor asignado por las empresas a los resultados, una vez han disfrutado del mismo, es siempre inferior a los beneficios obtenidos. Aún así, se puede observar como en expectativas, se esperaba obtener más beneficios directos que indirectos, mientras que en beneficios reales obtenidos, están muy igualados ambos tipos de beneficio. Comprobamos en el cuadro 4 que los beneficios que más han obtenido las empresas del sector agroalimentario de la utilización de los programas de internacionalización son, la realización de nuevos contactos, y la mejora de las habilidades directivas y organizativas.

El hecho de que las expectativas sobre los beneficios directos sean superiores que sobre los indirectos

parece lógico si consideramos que su manifestación se produce a mas corto plazo, es fácilmente cuantificable e incide directamente sobre los rendimientos de la empresa.

Para intentar objetivizar el valor de los resultados de los programas de ayuda, y siendo conscientes de la subjetividad de la medida, se solicitó a las empresas que cuantificasen en qué porcentaje creen que los programas utilizados han contribuido a mejorar sus resultados en la internacionalización. Así, las empresas de este sector consideran que de media, el 26,8% de sus resultados de exportación se deben a los programas de apoyo a la internacionalización.

Se complementa el análisis anterior con el estudio de cuales son los programas y los organismos de promoción que han contribuido en mayor medida a mejorar los resultados de las empresas agroalimentarias.

Al analizar los programas, tal y como se aprecia en el cuadro 5, los resultados están en consonancia con los anteriormente obtenidos. Así, el apoyo en la asistencia a ferias en el extranjero no cabe duda de que es el instrumento que las empresas consideran que más ha contribuido a mejorar sus resultados empresariales. A través de este apoyo las empresas consiguen conocer mejor a la competencia y a los mercados exteriores, necesidades ambas apuntadas explícitamente por las empresas.

Otros instrumentos considerados como los mejor impulsores del éxito exportador son, el PIPE (programa que apoya la iniciación a la internacionalización) y la formación, los cuales es indudable que son imprescindibles para que las empresas en fases

iniciales de su aventura exportadora, consigan a través de ellos hacer frente tanto a necesidades explícitamente apuntadas por las empresas (conocer los mercados, o bien, superar las barreras al comercio –lo cual es difícil y no es competencia de los organismos- si obtener información sobre las mismas para poder prepararse para hacerles frente), como a necesidades, que no han sido apuntadas explícitamente pero que hemos obtenido que están latentes después de haber estudiado las características de las empresas del sector (mejorar la formación y orientación internacional y la organización y estrategia empresarial).

En este sentido, Blesa *et al.* (2008) confirman que la orientación al mercado permite a las nuevas empresas desarrollar capacidades de marketing que les permite a través de un elevado compromiso con el mercado alcanzar resultados superiores a sus competidores en los mercados exteriores.

Una vez revisados los programas que más han contribuido a mejorar los resultados de las empresas, analicemos cuales son los organismos que también lo han hecho en mayor medida. Recordemos que al analizar las capacidades empresariales, ya se reflejó que el sector agroalimentario era el sector que en mayor medida colaboraba con los organismos e instituciones. Adicionalmente, en estudios anteriores los autores comprobaron que este sector es el que mayor conocimiento tiene de los organismos y el que los utiliza también en mayor medida. El cuadro 6 refleja los resultados respecto a los organismos con los que el sector agroalimentario trabaja más activamente. El ICEX, Las Cámaras de Comercio y los organismos regionales de promoción, son en ese orden, los organismos que más han contribuido a mejorar los resultados de las empresas, y tal como se aprecia en la tabla para el grupo de las empresas agroalimentarias, lo hacen siempre por encima de la media de las empresas de todos los sectores de actividad.

Los buenos resultados obtenidos por las empresas agroalimentarias españolas por la utilización de la promoción pública de la internacionalización contribuyen por tanto a completar la escasa y reciente literatura existente que relaciona estas variables.

CONCLUSIONES

La aportación principal del artículo es el análisis desde la perspectiva de las empresas, de cómo estas valoran las políticas de ayuda que las entidades competentes están ofertando, así como su repercusión en los resultados de la empresa. Desde el punto de vista metodológico nos hemos basado en estudios anteriores realizados por otros autores y

CUADRO 5
PROGRAMAS QUE MÁS HAN CONTRIBUIDO A MEJORAR LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS

Programa	Sector agroalim. %	Todos los sectores %
Ferias	29,4	35,4
Misiones comerciales	6,7	12,4
PIPE	13,9	8,3
Cursos de formación: seminarios, jornadas	9,4	6,7
Subvenciones	2,8	5,5
Otros	2,2	4,4
Planes sectoriales	5,0	3,6
Servicios individuales a empresas	2,8	3,1
Ninguno	1,7	3,0
Apoyo inversión exterior	2,8	2,5
Consorcios	2,8	2,0
Publicidad	2,8	1,9
Estudios de viabilidad	1,1	1,9
Implantación exterior	0,6	1,3
Internet	—	0,9
Apoyo a marcas	1,1	0,8

FUENTE: Elaboración propia a partir de información obtenida en la investigación.

CUADRO 6
ORGANISMOS QUE MÁS HAN CONTRIBUIDO A MEJORAR LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS

Organismo	Sector agroalim. %	Todos los sectores %
ICEX	23,9	16,7
Cámaras de Comercio	9,4	6,3
Organismos regionales	6,1	5,3
CESCE	0,6	2,4

FUENTE: Elaboración propia a partir de información obtenida en la investigación.

por nosotros mismos, aportando la visión empresarial y utilizando las opiniones y resultados de las empresas como fuentes de información.

Del análisis desarrollado podemos obtener una serie de conclusiones que diferenciamos a dos niveles: el nivel de la reflexión sobre el estado de la cuestión de la ayuda a la internacionalización y las conclusiones sobre su aplicación en el sector agroalimentario.

Las políticas de ayuda a la internacionalización, en cualquiera de sus formas, son un instrumento imprescindible para las PYMES que se internacionalizan. Los distintos organismos que diseñan las ayudas deben hacerlo desde la perspectiva de la utilidad a sus clientes, las empresas usuarias. En este sentido hay que

partir del estudio de las necesidades, que serán particulares en función del sector y de las características de las empresas, y del conocimiento de los factores que conducen a las empresas al éxito en la internacionalización. Desde la adaptación a las particularidades, el sector agroalimentario presenta una realidad que lo caracteriza como un sector especialmente vulnerable y sensible que requiere una especial atención por parte de los oferentes de la ayuda a la internacionalización. Atención que ya se está ofreciendo desde organizaciones como Intercitrus, ICEX o a través del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.

En el análisis realizado, el sector muestra unas necesidades en principio homogéneas a las de los demás sectores, pero sin embargo apreciamos características organizativas menos desarrolladas que conducen a la idea de que sería positivo reforzar las ayudas al sector en ese ámbito.

En lo que respecta a las ayudas concretas, destaca el hecho de que el sector agroalimentario sea el que en mayor medida utiliza los planes de ayuda a la internacionalización, lo que da una idea del dinamismo del sector y de su necesidad de colaboración. Se aprecia como el PIPE, los planes sectoriales, la formación, la publicidad, adquieren más importancia que en el resto de sectores. Son ayudas encaminadas a una mejora de la situación interna de la empresa.

El resultado de que las empresas esperan beneficios directos pero obtienen indirectos, puede hacer reflexionar a los organismos de promoción sobre la necesidad de comunicar mejor, a los usuarios de las ayudas, cuales son realmente sus objetivos al ofertar un programa, de forma que las empresas no esperen obtener de ellos algo distinto de lo realmente ofertado. Por otra parte, el deseo de las empresas de recibir en mayor medida ayudas directas, choca con la necesidad real del sector de una mejora de la competitividad. Consideramos que es en ese ámbito donde los organismos competentes deberán desarrollar sus programas en el sector agroalimentario, diseñando instrumentos que ayuden a las empresas a ser más competitivas paliando las carencias que les restan competitividad como son el tamaño, la falta de inversión en I+D, y la formación, entre otros.

El estudio planteado se ha basado en una muestra seleccionada en base a unos criterios que garantizaban que las empresas tuviesen cierta experiencia internacional y un tamaño medio. En este sentido se ha prescindido conscientemente de las empresas que no habían iniciado su proceso de internacionalización o que se encontraban en una fase embrionaria. Obviamente son estas últimas las que mayor nece-

sidad tienen de apoyo, pero el objetivo no era captar las necesidades latentes sino testar las acciones que se estaban llevando a cabo. La información previa recopilada a través de las entrevistas en profundidad con expertos de los organismos de promoción mostraron que son las empresas más experimentadas y de mayor tamaño las que más tiempo han utilizado las ayudas y las que las utilizan con mayor eficiencia.

Como futuras líneas de investigación sería necesario complementar y ampliar este estudio descriptivo, en primer lugar estudiando en profundidad las distintas relaciones que se apuntan en este artículo, y en segundo trabajando con una muestra más amplia en la que se pudiera segmentar dentro del sector entre las diferentes realidades de los subsectores que lo componen dada su alta especificidad (empresas de transformación, de comercialización, cooperativas, etc.).

NOTAS

- [1] Fuente: CIA, enero, 2008
- [2] Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- [3] Existen en la actualidad 42 asociaciones de exportadores que colaboran con distintos organismos e instituciones en actividades de promoción exterior. En www.icex.es se puede consultar la relación completa.
- [4] Puede complementarse la anterior relación consultando, entre otras, las siguientes páginas web: www.icex.es, www.cesce.es, www.ico.es, www.cofides.es, www.fiab.es, www.intercitrus.org.
- [5] En Calderón et al (2005), puede verse un análisis de los modelos de evaluación de los programas de ayuda a la internacionalización
- [6] Una recopilación bastante exhaustiva se puede encontrar en Calderón y Fayos, 2002
- [7] También la exportación anual media de las empresas del sector agroalimentario es inferior a la media de otros sectores, para todos y cada uno de los 23 capítulos arancelarios que componen el sector, de acuerdo con un reciente estudio publicado electrónicamente en 2008 por la Secretaría de Estado de Comercio en colaboración con el ICEX y el Consejo de Cámaras de Comercio: «La empresa exportadora española 2003-2006»

BIBLIOGRAFÍA

- ACTS, Z; MORCK, R; SHAVER, M; YEUNG, B. (1997). «The internationalization of small and medium sized enterprises: a policy perspective». *Small Business Economics*. Vol 9, Nº1. 7-20.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1996). «Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España». *Papeles de Economía Española* 66: 12-143.
- ALONSO, R y SERRANO, A. (2008). *Economía de la empresa agroalimentaria*. Edif MP.
- 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*.

- BALDAUF, A., CRAVENS, D.W. Y WAGNER, U. (2000). «Examining the determinants of Export Performance in Small Open Economies». *Journal of World Business*, 35 (1): 61-79.
- BARAJAS, M.A. (2006) »Innovación e internacionalización, un binomio indisoluble: presentación de ocho casos empresariales». *Información Comercial Española* 830: 71-81
- BLESA, A.; RIPOLLÉS, M. y MONFERRER, D. (2008) »La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas». Documentos de trabajo del IVE. WP-EC 2008-01. 39 páginas.
- CALDERÓN, H. y FAYOS, T. (2002). «La medición de los resultados de la promoción de las exportaciones». *Boletín ICE. Económico*. 2746: 225-238.
- CALDERÓN, H. y FAYOS, T. (2004). «Factores empresariales que influyen en las políticas de promoción de las exportaciones: aplicaciones a la Comunidad Valenciana». *Revista de Dirección, organización y administración de empresas*. 30: 122-133
- CALDERÓN, H., FAYOS, T.; CERVERA A, TURBILLEJAS, B. (2007). «Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización». *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Nº 839:, 143-162
- CÁTEDRA NEBRJIA-GRUPO SANTANDER EN DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESAS (2006). La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia. Universidad Antonio de Nebrija.
- CAVUSGIL, S.T. (1990). «Export Development Efforts in the United States: Experiences and Lessons learned». En *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance*. Pp. 173-186.
- 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.
- COLOM, A; ESCARDÍBUL, B; CRISTÓBAL, E; y SAEZ, E. (1998). «Desarrollo agroalimentario e internacionalización competitiva. Una investigación exploratoria en Lérida». *Revista de desarrollo rural y cooperativo agrario*. Nº 2. 185-204.
- CRICK, D. (1995). «An investigation into the targeting of U.K. Export assistance». *European Journal of Marketing*, 29(8): 76-98.
- CUYVERS, I. 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.
- DE VELASCO, L. (2005). «La política de internacionalización de la empresa española. Información Comercial Española». *ICE: Revista de Economía*. Nº 826. 285-290.
- 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* 27(4): 5-18.
- DOSOGLU-GUNER, B. (2001). «Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type». *International Business Review* 10: 71-89.
- GENÇTÜRK, E. y M. KOTABE (2001): »The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation». *Journal of International Marketing*, 9 (2): 51-71.
- GRACIA, A. y ALBISU, L.M (2004). «Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas». *Economía Industrial*, 355-356: 197-210.
- HIBBERT, E. P. (1990). *The Management of International Trade Promotion*. Routledge. London.
- ITC (1999). *Redefinición de la Promoción del Comercio: Necesidad de una respuesta estratégica*. International Trade Centre UNCTAD WTO .
- 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*, 28(5): 17-33.
- 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.
- 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 - 242.
- LÓPEZ, N., MONTÉS-PEÓN, J.M. y VÁZQUEZ-ORDAS, C. (2003). «Innovation in the Spanish food and beverage industry: an integrated approach». *International Journal of Biotechnology*, X: 1-24.
- LOSADA, F.; RUZO, E.; BARREIRO, J.M. y NAVARRO, A. (2007). «Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa». *Información Comercial Española* 837: 255-272
- MANERA, J. y MARTIN, M. (2006). «Percepción de los instrumentos de promoción comercial de apoyo a la internacionalización de las empresas en las comunidades autónomas de España». *Información Comercial Española* 828: 249-266.
- MARÍN, M; MELIÁ, E; y MARÍ, S. (2008). «Estrategias de Internacionalización de las cooperativas agrarias en España». 27 Congreso Internacional CIRIEC. Sevilla.
- MARTIN ACEBES, A. (2005). «La estrategia de apoyo a la internacionalización de la empresa en un mundo globalizado». *Información Comercial Española* 626: 406-423
- 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.
- MOINI, A.H. (1998). «Small firms exporting: how effective are government export assistance programs?». *Journal of Small Business Management*, January: 1-15.
- NAIDU, G.M. Y RAO, T.R. (1993). «Public sector promotion of exports: a need-based approach». *Journal of Business Research*, vol.27, 85 a 101.
- PLA, J. y COBOS, A. (2002). «La aceleración del proceso de Internacionalización de la Empresa: El caso de las International New Ventures Españolas.» *Revista Información Comercial Española* 802(octubre): 9-22.
- PLANELLAS, J.Mº. y MIR, J. (2002). «La agroexportación ante la nueva distribución alimentaria». *La Agricultura Mediterránea en el siglo XXI. Mediterráneo Económico*. Colección Instituto Cajamar. Almería.
- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1991). *Export Development and Promotion. The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers. London.s
- SERINGHAUS, F.H.R Y ROSSON, P.J. (1998). «Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands v independent stands». *International Journal of Marketing*, Vol 15. 398-412.
- WILKINSON, T.J. Y BOUHERS, L.E. (2000). «Trade Shows, Trade Missions and State Governments: Increasing FDI and High-Tech Exports». *Journal of International Business Studies* , vol.31 nº4 , 725 a 734.
- YIP, R. (2002). *Confirming Value: Export Strategy Performance Management*. Paper presented at the Executive Forum on National Export Strategies. ITC-SECO. Montreux, Switzerland. September.