

ANÁLISIS DE LA RELACION ENTRE EL COMPROMISO EXPORTADOR Y LAS AYUDAS A LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS

Calderón García H
Fayos Gardó T
Universitat de Valencia

RESUMEN

Las empresas que están iniciando o desarrollando su internacionalización se enfrentan a una serie de problemas que por sí mismas no siempre pueden resolver. Las entidades públicas y privadas que diseñan e implementan los programas de ayuda a la internacionalización deben hacerlo partiendo de la determinación de las necesidades de las empresas. Estas necesidades varían en función, entre otros factores, de la etapa en que se encuentre la empresa en su proceso de internacionalización. El objeto del presente artículo es intentar justificar y modelizar la relación entre las necesidades de ayuda a la internacionalización de las empresas y su compromiso exportador, y en segundo lugar hacer una aplicación a una muestra de empresas exportadoras beneficiarias de políticas de ayuda.

PALABRAS CLAVE: Proceso de internacionalización, Promoción de las exportaciones, Internacionalización, Marketing internacional.

ABSTRACT

Companies that are beginning to develop or are already developing their internationalisation face a series of problems that they cannot always solve by themselves. Both the public and private organisations that design and implement internationalisation help programmes have to determine what each companies' needs are. These needs depend, among other things, on the stage of internationalisation that the organisation is at. The aim of this article is to model and explain the relationship between the export commitments of companies and the help they require in terms of their internationalisation development and also to carry out an application in a sample of export companies who are at present using help programmes.

KEYWORDS: Internationalisation process, Export promotion, Internationalisation, International marketing

1. INTRODUCCION

En el contexto del comercio exterior, una serie de organismos públicos (ICEX, CESCE, COFIDES...) y privados (Cámaras de Comercio, Asociaciones sectoriales...), tienen entre sus cometidos principales el diseño y oferta de políticas de ayuda a las empresas que se inicien o desarrollen en el ámbito internacional.

Más allá de la visión macro y microeconómica que necesariamente debe dominar el diseño de las políticas de promoción de las exportaciones, los organismos competentes deben

aplicar un enfoque de marketing, es decir, partir de la determinación de cuales son las necesidades del cliente (empresa) y plantearse qué pueden hacer para cubrir estas necesidades (Calderón y Mollá, 1997; Hibbert, 1990; Clarke, 1991; Alonso y Donoso, 1996). En el ámbito del marketing internacional en el que se integra este estudio, aparece la necesidad de que también los servicios públicos se orienten al mercado y a las características y necesidades específicas de cada grupo objetivo. De hecho, el Banco Mundial en su informe de 1998 "Business Development Services por SMEs" indica que los Servicios de Desarrollo a las Empresas (BDS) deben partir de la determinación de las necesidades de las mismas.

La primera conclusión que extraemos de la revisión de la literatura es que no todas las empresas tienen las mismas necesidades frente a la internacionalización. Las empresas necesitarán distintos niveles de apoyo en función de sus características, que engloban tanto capacidades competitivas, posibilidades del entorno, actitudes y aptitudes de los directivos. Las taxonomías mas usuales en la literatura clasifican las necesidades de la empresas en función de su tamaño, nivel de internacionalización, características de sus directivos y producto o servicio. En un estudio mas amplio hemos revisado la relación de las necesidades en materia de promoción con cada una de estas características, pero en esta presentación vamos a centrarnos únicamente en la relación necesidades- nivel de internacionalización de la empresa.

En el presente estudio perseguimos un doble objetivo: determinar cuales son las necesidades de las empresas teniendo en cuenta su nivel de internacionalización y analizar si la oferta de ayudas a la internacionalización coincide con dichas necesidades.

2. NECESIDADES DE PROMOCIÓN EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Siguiendo la definición de Alonso (1994), el proceso de internacionalización es el conjunto de compromisos que permite el establecimiento de vínculos mas o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales. La internacionalización ha de verse como un proceso complejo, que admite fórmulas institucionales diversas, según el nivel de compromiso adquirido por la empresa; fórmulas y niveles de compromiso que son susceptibles de cambio en el tiempo, a medida que la empresa asienta su presencia en el escenario internacional.

Al analizar este proceso nos encontramos con la dificultad de que no existe una hipótesis universalmente aceptada, sino que existen en la literatura multitud de enfoques y/o teorías sobre la internacionalización de la empresa, englobadas en el Modelo Secuencial de Uppsala, las Teorías de la Internacionalización y Paradigma Ecléctico, la Teoría de la Globalización de Porter, El Enfoque Estratégico, el Enfoque de Red, etc. Pla (2000) sin embargo, considera que los distintos enfoques son puntos de vista complementarios y demuestra empíricamente que el enfoque mas adecuado para explicar el proceso de internacionalización de las empresas españolas es el modelo secuencial. Este enfoque ha tenido bastantes críticas (Andersen, 1993; Alonso, 1994; Crick, 1995; Merino de Lucas, 2001) que cuestionan la necesidad de seguir las etapas de forma secuencial o la duración de cada una de ellas. A pesar de las críticas, es el enfoque que seguiremos para nuestro análisis ya que deja suficientemente claro que cada una de las etapas supone una mayor implicación con el exterior, lo que coincide con el carácter evolutivo del modelo que proponemos¹. Carácter evolutivo proporcionado por las cualidades subjetivas del empresario ya que la empresa, partiendo de los

niveles mas bajos de compromiso exterior, se va desplazando hacia formas superiores de internacionalización, debido a la gradual acumulación de experiencias que elevan las capacidades frente al exterior y disminuye el riesgo percibido.

Exportar es un proceso dinámico y las necesidades de apoyo de las empresas varían a la vez que acumulan experiencia (Canon y Willis, 1983; Clarke, 1991; Rosson y Seringhaus, 1991).

Respecto a las necesidades que deben cubrir las políticas de promoción de las exportaciones, son numerosos los autores que han establecido una relación entre las etapas del proceso de internacionalización en que se encuentra la empresa y las necesidades que tienen en ese campo (Rosson y Seringhaus, 1991; Cavusgil, 1990; Crick, 1995; Naidu y Rao, 1993).

Crick (1995) demuestra empíricamente que existen diferencias significativas entre las empresas de cada etapa del proceso de internacionalización. Czinkota y Johnson (1981) confirman además que la segmentación por nivel de internacionalización fue la mas efectiva en la determinación de las necesidades por tipos de programas de promoción de exportaciones, de una serie de cuatro enfoques que investigaron. Adicionalmente, Moini (1998) relaciona también el tamaño de la empresa con el nivel de internacionalización, e incluso demuestra que el grado de uso de los programas de promoción varía con el nivel de internacionalización.

El ITC² parte de la hipótesis de que la agrupación de las empresas de acuerdo con su grado de desarrollo respecto a la exportación puede tener una cierta racionalidad en la concesión de ayudas, pero sobretodo en la eficacia del sistema. En esta línea, Reid (1981), argumenta que la actitud de quien toma las decisiones, la experiencia, la motivación y las expectativas, son determinantes que irán variando según la etapa del proceso en que se encuentre la organización.

3. MATERIALIZACIÓN DE LAS NECESIDADES EN PROGRAMAS DE PROMOCIÓN

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

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

En el cuadro 1 mostramos la relación entre etapas del proceso de internacionalización, necesidades y modalidad de promoción de las exportaciones (motivacional, informativa, operativa), según Cavusgil (1990), Seringhaus y Rosson (1991) y Crick (1995).

Cuadro 1. Relación necesidades – etapa del proceso de internacionalización

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

Fuente: Elaboración propia

4. PROPUESTA DE UN MODELO DE RELACIÓN ENTRE ETAPA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN - PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

4.1. Presentación del modelo propuesto

El modelo que proponemos se enmarca en un campo de investigación mas amplio, la evaluación de la promoción de las exportaciones. La promoción de las exportaciones, articulada en programas de ayuda y apoyo a las empresas que se internacionalizan debería evaluarse periódicamente, de una manera mas o menos formalizada, con el fin de determinar el grado de ajuste entre la oferta y la demanda y la eficacia y eficiencia de las políticas que se están desarrollando³. No es objeto del presente artículo profundizar en la necesidad, dificultades y métodos de evaluación de la promoción de las exportaciones, tan sólo mostrar que los modelos que vamos a tomar como referencia pertenecen a este extenso ámbito de estudio.

Un significativo número de autores, han desarrollado modelos que intentan relacionar las necesidades de la empresa con el proceso de internacionalización y con la promoción de las exportaciones. Estos modelos, mostrados en el cuadro 2, tienen en común que están enfocados al ámbito de la empresa, es decir, interrogan a la empresa sobre sus necesidades y sobre los efectos de los programas de evaluación que utilizan.

Como podemos apreciar en el cuadro resumen, las aportaciones son muy diversas, ya que los objetivos y los programas sobre los que se aplican también lo son. Sin embargo destacamos la existencia de modelos que desarrollan una metodología a medida, así como los que utilizan indicadores cuantitativos junto a los cualitativos.

Cuadro 2. Comparativa de modelos que relacionan necesidades de las empresas - etapa del proceso de internacionalización - promoción de exportaciones

	Objetivo	Hipótesis	Testado empíricamente	Instrumentos de promoción testados	Aportación	Carencias
Rosson y Seringhaus 1991	Evaluar la eficacia de la promoción y contrastar la opinión de las empresas sobre su utilidad	Los resultados de participar en una feria varían mucho entre las empresas en función de la etapa exportadora en la que se encuentren	Si 367 empresas EE.UU.	48 distintas ferias internacionales	Compagina medidas cuantitativas con cualitativas.	
Kotable y Czinkota 1992	-Cuales son las necesidades reales de la empresas -Necesidad de una política de promoción -Adecuación entre la oferta promocional y las necesidades de las empresas	-Las necesidades de ayuda de las empresas varían en función de la etapa del proceso de internacionalización. -La oferta de promoción no siempre se adecua a las necesidades de la empresa	Si 162 empresas EE.UU.	Adecuación de las necesidades con los instrumentos de promoción: -logística -Procedimientos legales -Servicios a la exp. -Promoción de ventas -Conocimiento de los mercados	-Contempla la relación etapa de internacionalización- necesidades de ayuda -Justifica la promoción sobre la base de la competitividad -Aporta una metodología para comparar los esfuerzos públicos con las necesidades empresariales	No contempla las etapas mas avanzadas del proceso de internacionalización (inversión directa)

Naidu y Rao 1993	Determinar si la segmentación de los exportadores en función de su nivel de internacionalización lleva a diferencias significativas entre los distintos grupos.		Si 777 empresas Wisconsin	Prácticamente todos a los que tienen acceso los exportadores de Wisconsin.	En función de la etapa de internacionalización encuentran diferencias significativas en: - necesidades percibidas - conocimiento - motivaciones - eficacia en la utilización	El estudio es cross-section, no se analiza el proceso de internacionalización de las empresas históricamente.
Moini 1998	Determinar segmentando por etapas (4) de internacionalización: - Conocimiento de los programas - Uso de los programas - Beneficios derivados del uso de los programas - Posible uso y beneficios esperados si conocieran los programas		Si 111 PYMEs de Wisconsin	Prácticamente todos a los que tienen acceso los exportadores de Wisconsin	Además de la segmentación por etapas, combina el análisis del grado de conocimiento y de uso con las características de la empresa y sus directivos.	No cuantifica los resultados de la utilización de los programas.
Gençtürk y Kotabe, 2001	Establecer los determinantes del éxito exportador de las empresas y explorar el papel que el uso de la promoción de exportaciones juega en el proceso.	1. El compromiso exportador esta positivamente relacionado con su éxito tanto en eficiencia, eficacia y posición competitiva 2. El utilizar programas de promoción por las empresas esta positivamente relacionado con la eficiencia y su posición competitiva pero no tendrá impacto directo sobre su eficacia	Si 162 empresas EE.UU.	- Éxito exportador - 14 programas de promoción de exportaciones	Impacto de la promoción pública en el resultado o éxito exportador de las empresas exportadoras	-El estudio es cross-section -Dimensiones del éxito exportador

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo analizado a lo largo del artículo, para desarrollar e implementar una correcta estrategia de promoción, hay que partir de las necesidades de las empresas exportadoras o potencialmente exportadoras. En el ámbito de las necesidades frente a la internacionalización, coincidimos en que estas varían a lo largo del proceso de internacionalización de la empresa. Consecuentemente, las ayudas que intentarán paliar estas necesidades, es decir las políticas de promoción de las exportaciones, deberían diferenciarse en función del nivel de internacionalización en que se encuentre la empresa cliente o receptora de dichas ayudas.

Partiendo de esta idea, nos planteamos como objetivos de nuestro estudio empírico:

1. Identificar las necesidades de promoción exterior de las empresas teniendo en cuenta las etapas del desarrollo exportador en que cada una se encuentre. Y valorar si las diferencias son realmente significativas.

2. Estudiar la coincidencia de las necesidades de las empresas de cada etapa con la oferta existente de promoción.
3. Conocer si existen diferencias significativas en el grado de uso y conocimiento de los programas y organismos de promoción entre las empresas que pertenecen a distintas etapas del proceso de internacionalización.

4.2.Planteamiento de hipótesis

Las hipótesis del trabajo que se proponen para testar el modelo se han tomado de los distintos modelos que se han revisado a lo largo del estudio.

H1: Los problemas en la internacionalización varían en función de la etapa del proceso de internacionalización de la empresa

H2: Las necesidades de promoción de las empresas varían en función del compromiso exportador de la misma

H3: Hay diferencias significativas en función del compromiso exportador de la empresa, en cuanto a las diferencias entre las necesidades de las empresas y el apoyo público recibido.

H4: Las empresas que se encuentran en las etapas más avanzadas del proceso de internacionalización utilizan en mayor medida la promoción.

H5: A mayor conocimiento de los programas, mayor utilización de los mismos.

4.3.Metodología

Los cinco modelos que hemos analizado y mostrado en el cuadro 1, diferencian cinco etapas en el proceso de internacionalización. Nosotros, tal y como presentamos en cuadro 4, vamos a diferenciar cuatro etapas (explorador I, explorador II, experimentado y muy experimentado). No consideramos la etapa de no exportador dado que el modelo que presentamos busca evaluar únicamente a las empresas que utilizan o han utilizado promoción en más de una ocasión.

La población la constituyen empresas ya exportadoras de la Comunidad Valenciana, de diferentes sectores del sector secundario, que utilicen o hayan utilizado programas de promoción, con un valor mínimo de exportación de 6.000.000 euros, y que lleven exportando un mínimo de 5 años.

La muestra la componen 114 empresas que representan al 26% del universo a estudiar. El método fue la entrevista personal a través de cuestionario estructurado.

En el cuadro siguiente se presentan las variables utilizadas para segmentar a las empresas en función de su etapa exportadora: el porcentaje de exportación sobre ventas o propensión exportadora y el número de países a los que exporta. Estas, son las variables más comúnmente aceptadas y contrastadas por los estudiosos para segmentar a las empresas en función de su nivel exportador.

Cuadro 3. Clasificación de la empresa en función de su etapa exportadora

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

Se utilizó un test de significatividad apropiado (t de student) para examinar las diferencias entre las cuatro categorías con respecto a las variables seleccionadas, encontrándose, tal y como se aprecia en la tabla 1, diferencias significativas inter grupos tanto con respecto al porcentaje de exportación sobre las ventas totales como al número de países de exportación. Este hecho confirma la tesis de que los cuatro grupos difieren en términos de grado de desarrollo exportador.

5. PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1. Características generales

Tabla 1. Características de las empresas

Características	Etapas				Media
	1A n=17	1B n=20	2C n=25	3D n=52	
%x/vtas	<35%		>35%		
GENERALES					
Empleo	204	188	136	146	160,18
Ventas 2000	3.969	3.978	2.827	3.461	3484,57
Exportación 2000	573	637	1.969	2.017	1557,80
			AB	AB	
%X/vtas	14,41	20,58	72,90	59,95	49,66

		A	ABD	AB	
ORGANIZATIVAS					
Existe Dpto. Exportación	58%	95%	80%	96%	87%
Nº años exportando	16	20	19	23	21
				A	
Nº países exportación ⁴	11	37	10	49	34
		AC		ABC	
% de empresas con filiales	35%	25%	28%	31%	30%
Nº medio de filiales	1,7	2,6	3,3	3,3	2,9

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

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

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

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

Del análisis de las características podemos aportar que si que existen diferencias significativas en las empresas mas internacionalizadas respecto a las empresas que se encuentran en etapas previas en cuanto a características organizativas, directivas y capacidades directivas, mostrando un nivel de desarrollo superior. Nivel de desarrollo superior que se refleja en aspectos como el nivel de formación de los responsables de comercio exterior, la planificación de marketing internacional o el grado de cooperación con proveedores, intermediarios o competidores.

5.2. Análisis de los problemas para la internacionalización de las empresas

Las empresas que se internacionalizan deben afrontar una serie de problemas que son en muchas ocasiones el origen de la necesidad de ayuda por parte los organizamos de promoción. En una escala Likert de 5 puntos, las empresas de la muestra han valorado la importancia que le otorgan a cada uno de los problemas planteados. El la tabla 2 recogemos los resultados segmentados por niveles de internacionalización.

Tabla 2. Problemas de la internacionalización

Problemas	Etapa				Media
	1A	1B	2C	3D	
1. Barreras al comercio	3,5	3,1	3,4	3,4	3,35
2. Problemas logísticos y de transporte	3,1	D 2,9	D 3,4	3,1	3,13
3. Problemas de aseguramiento	3,1	3,5	D 3,3	2,7	3,15
5. Conocimiento del mercado (información de marketing, de clientes, intermediarios, socios)	3,9	3,7	3,7	3,6	3,73
6. Promoción de ventas (implementación planes de marketing)	3,3	Cd 3,8	3,2	3,3	3,40
7. Recursos financieros	3,6	3,2	BD 4,0	3,4	3,55
8. Recursos humanos	3,6	3,6	3,8	3,5	3,63
9. Recursos tecnológicos	2,9	3,1	A 3,5	3,2	3,18
10. Dificultades derivadas de la inversión en el exterior	2,7	2,5	2,6	2,7	2,63
Total	3,30	3,27	3,43	3,21	3,30

Las letras ABCD corresponden a los resultados del Contraste t de Student 95% (si minúsculas), 99% (si mayúsculas)

Aplicando la prueba de la t de student, el resultado nos indica que las diferencias entre las empresas en las diferentes etapas de internacionalización son poco significativas. Consideramos por tanto que no se confirma la *Hipótesis 1*: los problemas en la internacionalización varían en función de la etapa del proceso de internacionalización de la empresa. De acuerdo con la teoría de Kotable y Czonkota (1992), que basan el incremento del conocimiento en la experiencia de las empresas, el único elemento en el que podemos apreciar una cierta tendencia a disminuir la importancia conforme aumenta el nivel de compromiso es en la percepción del conocimiento del mercado como un problema.

Vinculado a los problemas de la internacionalización, el siguiente elemento de análisis fue el nivel de confianza de las empresas en la promoción pública de las exportaciones. Es decir, en una escala Likert de 5 puntos, las empresas de la muestra han valorado la capacidad que consideran que tienen estos programas para resolver cada uno de los problemas apuntados en la fase anterior.

Tabla 3. Capacidad de la promoción para resolver los problemas

Capacidad de la promoción para resolver los problemas	Etapa				Media
	1A	1B	2C	3D	
1. Barreras al comercio	2,6	2,5	D 2,6	2,6	2,58
2. Problemas logísticos y de transporte	2,3	2,5	2,3	2,5	2,40
3. Problemas de aseguramiento	2,9	D 3,2	3,0	2,6	2,93
5. Conocimiento del mercado (información de marketing, de clientes, intermediarios, socios)	3,1	acd 3,7	3,1	2,8	3,18
6. Promoción de ventas (implementación planes de marketing)	2,6	3,0	2,9	2,9	2,85
7. Recursos financieros	2,8	2,7	d 2,7	2,3	2,63
8. Recursos humanos	2,7	2,7	D 2,5	2,4	2,58
9. Recursos tecnológicos	d 2,6	2,7	D 2,4	2,3	2,50
10. Dificultades derivadas de la inversión en el exterior	d 2,7	2,6	D 2,5	2,2	2,50
Total	2,70	2,84	2,67	2,51	2,68

Las letras ABCD corresponden a los resultados del Contraste t de Student 95% (si minúsculas), 99% (si mayúsculas)

Centrándonos en las etapas del proceso de internacionalización, los resultados nos muestran que hay una tendencia tener mayor confianza en las ayudas ofertadas en empresas mas avanzadas en el proceso de internacionalización en los problemas recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos y dificultades derivadas de la inversión exterior. Son problemas algo mas complejos que los anteriores y cuyas soluciones contemplan escenarios a medio plazo.

5.3. Valor del apoyo a la internacionalización

Con el fin de cuantificar el valor que las empresas exportadoras asignan tanto al apoyo a la internacionalización en general como a los servicios específicos, Kotable y Czinkota (1992) desarrollaron el "índice del valor de apoyo). Según los autores, el indicador nos señalaría la necesidad de ayuda específica y genérica que tienen las empresas.

Este índice combinaría los dos indicadores anteriores considerando tanto la valoración que las empresas han realizado sobre los problemas a la internacionalización como la confianza o las expectativas que depositan en la ayuda pública para resolver dichos problemas.

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

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

i= problemas ; j= etapa exportadora

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

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

Tabla 4. Índice del valor al apoyo asignado por las empresas a cada uno de los problemas de la internacionalización

Apoyo deseado por las empresas	total
1. Barreras al comercio	10,31%
2. Problemas logísticos y de transporte	9,11%
3. Problemas de aseguramiento	11,51%
5. Conocimiento del mercado(información de marketing, de clientes, intermediarios, socios)	14,63%
6. Promoción de ventas (implementación planes de marketing)	11,99%
7. Recursos financieros	11,75%
8. Recursos humanos	11,75%
9. Recursos tecnológicos	10,07%
10. Dificultades derivadas de la inversión en el exterior	8,87%
Total	100,00%

En la tabla 4 no hemos diferenciado por niveles de internacionalización para obtener una primera visión mas general centrada en los problemas. El mayor valor lo obtenemos en el indicador conocimiento del mercado. Hemos visto en el epígrafe anterior que es el problema

mas importante para las empresas exportadoras y el que mayor confianza genera. Pro otra parte, en el marco mas amplio del estudio hemos podido constatar como los organismos que tienen competencias de promoción en la zona estudiada dedican un esfuerzo muy considerable a intentar paliar esta problemática, esfuerzo muy superior al que se destina a otros ámbitos.

El menor valor se obtiene para las dificultades derivadas de la inversión en el exterior, aunque hay diferencias significativas entre el valor que le asignan las empresas de las primeras etapas (entre 2,4 y 2,1) y el valor asignado por las empresas mas avanzadas (1,8), esta diferencia.

En la siguiente tabla se muestra las necesidades genéricas de ayuda a la internacionalización que tienen las empresas de la muestra. Vemos diferencias poco significativas entre las etapas tres primeras del proceso de internacionalización. Aunque si existe una diferencia superior en la etapa mas avanzada..

La **Hipótesis 2**: las necesidades de promoción de las empresas varían en función del compromiso exportador de las mismas, se confirmaría para niveles mas elevados de internacionalización pero los resultados no serían tan claros para las etapas intermedias.

Tabla 5. Índice del valor al apoyo asignado por las empresas (por etapa exportadora)

	Etapa				total
	1A	1B	2C	3D	
Apoyo deseado por las empresas	n=17	n=20	n=25	n=52	
Total	25,18%	27,10%	25,42%	22,30%	100,00%

5.4. Valoración de la oferta de promoción

El objeto del siguiente análisis es conocer si la oferta de promoción actual deja alguna necesidad sin cubrir, o si la cubre de manera insuficiente. Además queríamos comprobar si en esta valoración había diferencias en función del nivel de internacionalización de las empresas. Para ello se les pidió que de manera abierta, realizasen sugerencias sobre programas nuevos o cambios que quisiesen proponer.

En el siguiente cuadro se han recogido y clasificado las sugerencias de las empresas en cuanto a oferta deseada y no cubierta satisfactoriamente.

Cuadro.4 . Sugerencias de las empresas para la oferta de promoción

ADAPTAR E INDIVIDUALIZAR:	
<input type="checkbox"/>	Ayudas directas a empresas
<input type="checkbox"/>	Más ayuda para la iniciación
<input type="checkbox"/>	Planes de empresa
<input type="checkbox"/>	Misiones comerciales individualizadas
MEJORAR LA GESION	
<input type="checkbox"/>	Simplificar las ayudas existentes (Eliminar trabas)
<input type="checkbox"/>	Flexibilidad para adaptarse a las características de las empresas
<input type="checkbox"/>	Programas existentes mas eficaces
<input type="checkbox"/>	Misiones comerciales más específicas
<input type="checkbox"/>	Mejores contactos en ferias y exposiciones en el exterior
<input type="checkbox"/>	Enfoque mas comercial y menos político

IMAGEN DE ESPAÑA

- Mayor promoción del diseño y la calidad de la oferta española
- Promoción y publicidad de los productos en el exterior

ASEGURAMIENTO

- Ayuda a la gestión de cobros en países emergentes
- Búsqueda de aseguramiento cuando no llegan las compañías privadas

OTRAS

- Búsqueda de empleados, delegados, asesores
- Mas atención de la administración

Un análisis detenido de los resultados contrastándolos con los programas que ofertas las entidades competentes nos hace concluir que el problema no está en los programas que se ofertan sino en su implementación y adaptación. Por otra parte no hay diferencias significativas entre las aportaciones de las empresas en función de la etapa de internacionalización en la que se encuentre, por lo que no se confirma la *Hipótesis 3*: Hay diferencias significativas en función del compromiso exportador de la empresa, en cuanto a las diferencias entre las necesidades de las empresas y el apoyo público recibido.

5.5. Grado de conocimiento y de uso de la promoción

Con el objetivo de complementar y mejor comprender los resultados obtenidos en los apartados anteriores, nos detendremos en determinar cual es el grado de conocimiento y de uso de la promoción por parte de las empresas de la Comunidad Valenciana. Hasta ahora, todos los autores revisados coincidían en el bajo nivel de conocimiento existente entre las empresas de la oferta de promoción a su disposición.

Como se puede apreciar en la tabla 6, el grado de conocimiento de los organismos de promoción que prestan servicios a las empresas de la Comunidad Valenciana es muy elevado por parte de los destinatarios de la promoción que tienen un nivel medio, medio-alto de internacionalización como son las empresas de la muestra.

Todos los organismos que prestan servicios generales son conocidos prácticamente al 100%. Los organismos que prestan servicios más específicos como aseguramiento (CESCE), o apoyo a la inversión (COFIDES) son menos conocidos.

Tabla 6. Conocimiento y uso de los organismos de promoción por parte de las empresas de la Comunidad Valenciana

	CONOCE		CONOCE Y UTILIZA		Índice de eficacia de uso (*)
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
ICEX	114	100%	89	78%	78%
IVEX	114	100%	84	73%	74%
CAMARAS	113	99%	77	68%	68%
ASOCIACI	111	97%	74	65%	67%
CESCE	89	78%	44	39%	49%
COFIDES	50	44%	4	4%	8%

(*)El índice de eficacia de uso de Naidu y Rao (1993) se obtiene dividiendo los utilizadores entre los conocedores y multiplicando por 100.

Como se aprecia en la tabla 6, consideramos que también el grado de uso de los organismos de promoción es elevado, sobre todo en lo que respecta a los principales organismos, ICEX (78%) e IVEX (73%).

Naidu y Rao (1993) y Moini (1998) consideran que si el objetivo de los organismos de promoción es incrementar su uso efectivo, el ratio utilizadores/conocedores es una buena medida del impacto. Aplicando dicho ratio, que ellos denominan índice de eficacia (y que nosotros denominaremos índice de eficacia de uso, para diferenciarlo de otras medidas de eficacia) comprobamos en la tabla anterior que el ICEX y el IVEX son los que presentan el porcentaje más elevado.

Como se puede apreciar en las tablas 7 y 8, al igual que sucedía con los organismos, el grado de conocimiento de los programas entre las empresas de la Comunidad Valenciana con un nivel medio, medio alto de internacionalización es bastante elevado, llegando incluso al 100% para determinados programas. De media, las empresas conocen entre 9 y 11 de los 16 programas de promoción en los que se ha agrupado la oferta total, y a pesar de que no existen diferencias muy significativas las empresas más internacionalizadas son las que mayor número de programas conocen.

Sin embargo, que las empresas conozcan los programas no es indicativo de que los estén utilizando, por lo que nos interesa conocer el nivel de utilización de los programas a su disposición. En la tabla número 7 se recoge el número de programas de promoción utilizados por las empresas en función de su etapa exportadora, y así, percibimos que las empresas que mas diversidad de programas utilizan no son las que más conocen, sino que son las del grupo 1B, que utilizan una media de 5,4 programas de promoción de los 16 en los que se ha agrupado la oferta existente.

Si el objetivo es incrementar la utilización efectiva del programa, el ratio propuesto por Naidu y Rao, 1993, (%utilizadores/conocedores) es una buena medida del impacto del programa, medida que deberá ser tomada periódicamente para contrastar su evolución. Estos autores, encontraron que el nivel de eficacia de uso de los programas parece diferir significativamente en función del grado de internacionalización de las empresas y que baja eficacia es a menudo asociada con poco exportadores y alta eficacia con exportadores regulares. Si nos fijamos en la última fila de la tabla 7, comprobaremos que sólo se cumple en parte dicha afirmación para el caso de las empresas de la Comunidad Valenciana, ya que aunque todas las empresas de la muestra pueden considerarse exportadoras regulares, las empresas con menor propensión exportadora (1A y 1B) son las que presentan mayor eficacia de uso, y conviene que destaquemos de nuevo al grupo o etapa 1B que son los que presentan un mayor índice de eficacia de uso de la promoción (53%).

Si nos fijamos en el índice de eficacia de uso de cada uno de los programas, comprobamos que los apoyos a ferias y misiones, los programas de información y los de prospección de mercado son los que presentan mayor índice (79%, 67% y 53% respectivamente), lo cual no debe extrañarnos ya que son los programas más tradicionales, más conocidos y más fácilmente ofertables. Sorprende, por el contrario, el alto índice de eficacia de uso (47%) de los apoyos fiscales, ya que es el programa más desconocido de toda la oferta, tan

sólo 35 de las 114 empresas lo conocen. Por otro lado, también destacamos el bajo índice de eficacia de uso de los servicios individuales (11%), lo que creemos que es achacable, no a la falta de confianza en el servicio por parte de las empresas, sino a que estos servicios no están lo suficientemente difundidos entre las empresas, ya que su promoción debe realizarse prácticamente individualizadamente.

Tabla 7. Número de programas de promoción exterior conocidos y utilizados

	1A n=17		1B n= 20		2 n=25		3 n=52		total		Índice de eficacia de uso progr.
	conoce	utiliza	conoce	Utiliza	conoce	utiliza	conoce	utiliza	conoce	utiliza	
Programas de Información	16	11	17	16	24	10	50	35	107	72	67%
Programas de asesoramiento (legal, transporte, barreras, contratación)	17	7	15	8	16	6	43	16	91	37	41%
Programas de Promoción comercial	17	12	19	18	25	13	51	46	112	89	79%
- apoyos a ferias y misiones											
- prospección de mercados	13	7	17	11	16	8	49	24	95	50	
- comunicación e imagen	12	4	11	4	13	7	45	16	81	31	53%
- consorcios de exportación	10	3	9	2	14	5	40	7	73	17	38%
Iniciación a la exportación: PIPE, PIEX	9	1	12	2	13	1	32	3	66	7	23%
Servicios individuales a empresas (elaboración estudios estratégicos, búsqueda intermediarios y clientes)	9	5	14	7	13	4	39	10	75	26	11%
Formación	15	6	18	10	20	10	46	22	99	48	35%
Aseguramiento	11	6	16	8	16	6	43	17	86	37	48%
Financiación vía créditos	10	2	11	2	12	3	34	10	67	17	43%
Financiación vía subvenciones	11	6	17	11	23	8	43	19	94	44	25%
Medidas fiscales	5	1	6	0	5	3	19	4	35	8	47%
Apoyos para invertir en el exterior	11	1	10	4	6	0	28	5	55	10	23%
Oficinas en el exterior	7	2	10	4	8	0	27	8	52	14	18%
Otros.....	0	0	1	1	1	1	0	0	2	2	27%
Total	173	74	203	108	225	85	589	242	1190	509	
Media de conocimiento o uso de programas por empresa	10,18	4,35	10,15	5,40	9,00	3,40	11,32	4,65	10,43	4,46	43%
Índice de eficacia de uso por etapa	43%		53%		38%		41%		43%		

Completamos la información de la tabla anterior, con los datos que se presentan en la tabla 8, en la que se refleja el porcentaje de empresas que utiliza cada programa de exportación por etapa exportadora. En ella podemos apreciar que es también el grupo 1B en el que de media hay más utilizadoras de cada programa de promoción (33,75%).

La **Hipótesis 4: A mayor experiencia, mayor probabilidad de que utilicen la promoción**, se confirma sólo parcialmente. Es decir, se cumple si consideramos como experiencia exportadora el número de países de exportación, ya que las empresas que exportan a más de 20 países (Grupos 1B y 3) son las que más programas de media utilizan (5,4 y 4,7 respectivamente), y las que en porcentaje más utilizan la promoción (33,75 y 29,09).

Debemos sin embargo ser cautos a la hora de extraer conclusiones sobre el grado de conocimiento de los programas, ya que a las empresas se les solicitó que asignasen a cada programa conocido o utilizado el nombre del organismo que lo facilitaba o gestionaba, y los resultados muestran que en muchas ocasiones se desconoce dicha relación, lo cual hace dudar sobre el real conocimiento de los mismos. Es el caso por ejemplo de los apoyos para invertir en el exterior, cuyo principal organismo gestor es COFIDES, y al cual nombraron tan sólo el 0,9% de las empresas, mientras que el 65% dijo no saber que organismo facilitaba dicho servicio. También destaca el hecho de que solo el 18% de las empresas parecen conocer que el IVEX tiene oficinas en el exterior, y sólo el 23% que las tiene el ICEX. Las Cámaras por su parte presentan un nivel muy bajo a la hora de relacionarlas con los consorcios (12%) y los PIPE (11%) siendo uno de sus gestores principales, mientras que si se las asocia claramente con los programas de formación (49% de las empresas).

Tabla 8. % de empresas que conocen y utilizan los distintos programas de promoción exterior por etapa exportadora

PROGRAMAS	1A n=17		1B n=20		2 n=25		3 n=52		TOTAL	
	Conoce	utiliza								
Programas de Información	94,10	64,71	85,00	80,00	96,00	40,00	96,20	67,31	93,90	63,20
Programas de asesoramiento (legal, transporte, barreras, contr.)	100,00	41,17	75,00	40,00	64,00	24,00	82,70	30,77	79,80	32,45
Programas de Promoción comercial										
- apoyos a ferias y misiones	100,00	70,59	95,00	90,00	100,00	52,00	98,10	88,46	98,20	78,07
- prospección de mercados	76,50	41,18	85,00	55,00	64,00	32,00	94,20	46,15	83,30	43,86
- comunicación e imagen de exportación	70,60	23,52	55,00	20,00	52,00	28,00	86,50	30,77	71,10	27,19
- consorcios de exportación	58,80	17,65	45,00	10,00	56,00	20,00	76,90	13,46	64,00	14,91
Iniciación a la exportación: PIPE, PIEX	52,90	5,88	60,00	10,00	52,00	4,00	61,50	5,77	57,90	6,14
Servicios individuales a empresas (elaboración estudios estratégicos, búsqueda de intermediarios y clientes)	52,90	29,41	70,00	35,00	52,00	16,00	75,00	19,23	65,80	22,81
Formación	88,20	35,29	90,00	50,00	80,00	40,00	88,50	42,31	86,80	42,11
Aseguramiento	64,70	35,29	80,00	40,00	64,00	24,00	82,70	32,69	75,40	32,46
Financiación vía créditos	58,80	11,77	55,00	10,00	48,00	12,00	65,40	19,23	58,80	14,91
Financiación vía subvenciones	64,70	35,29	85,00	55,00	92,00	32,00	82,70	36,54	82,50	38,60
Medidas fiscales	29,40	5,88	30,00	0,00	20,00	12,00	36,50	7,69	30,70	7,02
Apoyos para invertir en el exterior	64,70	5,88	50,00	20,00	24,00	0	53,80	9,62	48,20	8,77
Oficinas en el exterior	41,20	11,77	50,00	20,00	32,00	0	51,90	15,38	45,60	12,28
Otros.....	0	0,00	0	5,00	4,00	4,00	0	0,00	1,80	1,75
Total % de empresas que conoce o utiliza cada programa	63,59	27,21	63,12	33,75	56,25	21,25	70,78	29,09	65,24	27,91

Tan sólo a efectos descriptivos, si analizamos la información que contiene la tabla, se distingue que los programas más utilizados, independientemente de la etapa en la que se encuentre la empresa, son de mayor a menor utilización, el apoyo a ferias y misiones (78%), los programas de información (63%), la formación (42%) y la financiación vía subvenciones (39%). Sorprende que uno de los programas menos utilizados (7%) sea el de medidas fiscales

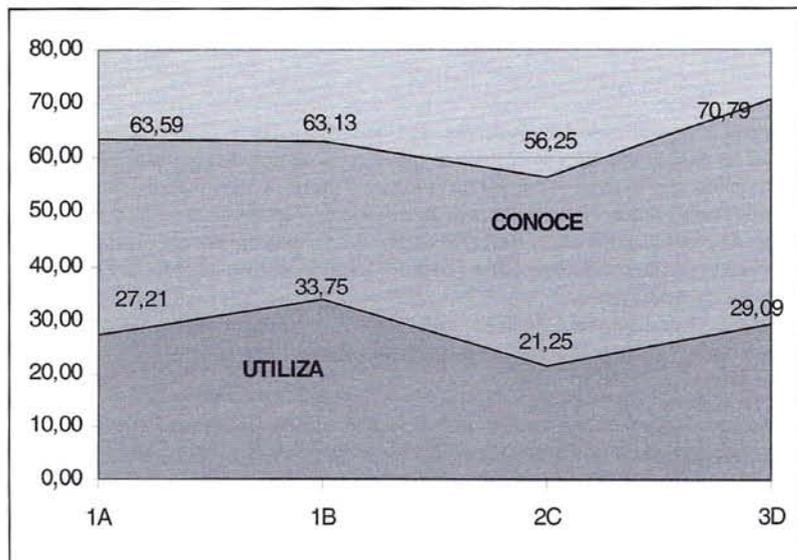
al que todas las empresas sin distinción tienen acceso e incluso pueden ser utilizadas dichas medidas para desgravar fiscalmente determinados gastos en que se ha incurrido al acudir a ferias y misiones. Creemos que en este caso es una falta de conocimiento sobre el contenido de este programa lo que lleva a su no utilización, ya que hemos visto que el índice de eficacia de uso del programa era muy elevado (47%).

Por etapas, las empresas menos experimentadas utilizan sobre todo programas de información (65%) y de apoyo a ferias y misiones (71%), aunque también son de todos los grupos, las que más utilizan los programas de asesoramiento. Las empresas del grupo 1B, son sin duda las que mayor número de programas utilizan, llegando a porcentajes del 90% en el caso de programas como el de asistencia a ferias y misiones, y del 80% en el de programas de información. Parecen por tanto tener un conocimiento profundo de los programas, por lo que nos vuelve a sorprender su falta de uso de medidas fiscales que en este caso es total.

Las empresas del grupo 2C son las que menor número de programas utilizan por empresa, siendo sin embargo las que mayor uso hacen de los programas fiscales. Las del grupo 3D, es decir las empresas más experimentadas utilizan sobre todo los programas de apoyo a ferias y misiones (88%), de información (67%) y de prospección de mercados (46%). Este grupo de empresas son las que utilizan en mayor medida que el resto de grupos los programas de comunicación e imagen (31%) y la financiación vía créditos (20%).

En la figura 1 se presenta el porcentaje de empresas que de media conocen y utilizan los programas de promoción en cada etapa exportadora. El nivel de conocimiento es bastante mayor que el nivel de utilización para todas y cada una de las etapas. Los organismos de promoción deberían estudiar en profundidad las causas de la existencia de dicha brecha y trabajar activamente en su reducción.

Figura 1. % de empresas que de media conocen y utilizan los programas de promoción por etapa exportadora



También a la vista del gráfico anterior podemos contrastar la *Hipótesis 5: A mayor conocimiento de los programas, mayor utilización de los mismos*, ya que en general se cumple excepto para las empresas más internacionalizadas, las cuales presentan el nivel más alto de conocimiento pero no de uso, lo cual es razonable ya que estas empresas se suelen apoyar más en su propia experiencia. También para los organismos se cumple que mayor conocimiento implica mayor utilización.

Recapitulando, con respecto al tipo de empresas que utilizan en mayor o menor medida los programas de ayuda, en principio no parece existir acuerdo entre los estudiosos, y la lista de resultados es en muchos casos contradictoria; por ejemplo, Naidu y Rao (1993) consideran que el uso incrementa con el conocimiento, y Amposah et al. (1997) demostraron que el uso incrementa con la experiencia. Sin embargo, tanto la evidencia de algunos autores (Diamantopoulos, Schlegelmilch e Inglis 1991, Davar y Wheeler 1992), como nuestros propios resultados muestran que el tipo de empresa o las características exportadoras no son potentes diferenciaciones para distinguir a los usuarios de los no usuarios de la promoción de exportaciones.

7.CONCLUSIONES

Los resultados del estudio que hemos desarrollado nos han permitido despejar algunas de las dudas que teníamos respecto a la relación entre los tres elementos centrales del análisis: las necesidades de la empresa, la etapa del proceso de internacionalización y la promoción de las exportaciones. Efectivamente hemos visto que es necesario que las entidades competentes dediquen un esfuerzo a valorar las necesidades de sus clientes potenciales (empresas), antes de diseñar y ofertar las políticas de ayuda a la internacionalización. También hemos comprobado, para el caso de nuestra muestra, que hay que considerar en que etapa de su proceso de internacionalización se encuentra la empresa que será objeto de estas ayudas.

Por otra parte, se ha contrastado que no existe un desencuentro significativo entre la oferta de promoción existente y las necesidades de las empresas

NOTAS

¹ En un estudio empírico realizado por Gutierrez de Gandarilla y Heras (2000) para empresas españolas, concluyen que el modelo gradualista se considera válido para un tipo de empresas específico: PYMEs con hasta 250 trabajadores, que acumulan capital tecnológico a partir de su propio esfuerzo en I+D, cuyo proceso de internacionalización empezó antes de la entrada de España en la CEE, y que pertenecen al sector industrial. Al contrario que ellos, Bell (1996) demuestra empíricamente que las teorías de las etapas no reflejan el proceso de internacionalización de las PYMEs del sector del software, proceso que es mejor explicado por la teoría de las redes.

² Centro de Comercio Internacional UNCTAD-GATT

³ Se puede encontrar una extensa literatura sobre el tema, entre otros:

- Diamantopoulos et al. (1991)
- Rosson y Seringhaus (1991), (1996), (1998)
- Davar y Wheeler (1992)
- Esteruelas y Díaz (1993)
- Amposah et al (1997)
- Demick y O'Reilly (2000)
- Gentürk y Kotable (2001)

⁴ La desviación típica es muy elevada para el primer y tercer grupo, 17 y 21 respectivamente.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J.A. (1994). "El proceso de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 725, 127-143.
- ALONSO, J.A. y DONOSO V. (1994). *Competitividad de la Empresa Exportadora Española* ICEX . Madrid.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1996). "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España". *Papeles de Economía Española*, nº66, 12 a 143.
- AMPOSAH, W., ADU-NYAKO, K. Y PICK, D. (1997). "Evaluation of Export Promotion Programs on Trade of High-Valued and Processed Food Products: Implications for North Carolina Agribusiness". *Working Paper, International Agricultural Trade Research Consortium*.
- ANDERSEN, O. (1993). "On the internationalization process of firms. A critical analysis". *Journal of International Business Studies* , vol.24, 209 a 231.
- BARCELO, V. (1998). *2ª parte del Estudio sobre Dinámica Exportadora y Ventajas Competitivas de la Economía Valenciana. Encuesta Exportadora*. No publicado.
- BELL, J. (1996). "Competing from the periphery: the role of export promotion organisations" en *Advances in International Marketing*, 147 a 180. Jai Press Inc.
- BILKEY, W.J. Y TESAR, G. (1977). "The export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms" *Journal of International Business studies*, vol.8, 93-99.
- CALDERON, H. Y MOLLA, A. (1997). *La Promoción de las Exportaciones de la Comunidad Valenciana: Bases para el desarrollo de un modelo*.
- CANON, T. Y WILIS, M. (1983). "The Smaller Firm in Overseas Trade". *European Small Business Journal* , vol.1 nº3 , 45 a 55.
- CAVUSGIL, S.T. (1984). "Organizational Characteristics Associated with Export Activity". *Journal of Management Studies* , vol.21 nº1 , 3 a 21.
- CAVUSGIL, S.T. (1990). "Export Development Efforts in the United States: Experiences and Lessons learned". en *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance* , 173 a 186.
- CAVUSGIL, S.T. Y CZINKOTA, M.R. (1990). *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance* Quorum Books . Westport.
- 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.
- CRICK, D. (1995). "An investigation into the targeting of U.K. Export assistance". *European Journal of Marketing* , vol.29 nº8 , 76 a 98.
- CZINKOTA, M.R. (1982). "An Evaluation of the Effectiveness of US Export Promotion Efforts", en *Czinkota & Tesar. Export Policy: A Global Assessment*, Praeger, NY , 63-71.
- CZINKOTA, M.R. y JOHNSON, W. (1981). "Segmenting U.S. Firms for Export Development", *Journal of Business Res.* Vol.9; 353-365
- DAVAR S. Y WHEELER C. (1992). "Measuring the Impact of Government Export Promotion Programmes on Business Performance at the Firm Level". 1525 a 1534.
- DEMICK, D.H. Y O'REILLY, A.J. (2000). "Supporting SME internationalisation. A collaborative project for accelerated export development". *Irish Marketing Review*, vol.13 nº1 , 34 a 45 Dublin.
- DIAMANTOPOULOS, A., SCHLEGELMILCH, B.B. Y INGLIS, K. (1991). "Evaluation of Export Promotion Measures: a survey of Scottish Food and Drink Exporters". en *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers, 189-215.
- ESTERUELAS M. Y DIAZ, M.A. (1993). "Un enfoque valorativo de la promoción Comercial". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 718, 105 a 117.
- GENÇTÜRK, E.F. Y KOTABE, M. (2001). "The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation". *Journal of International Marketing* , vol.9 nº2 , 51 a 72.

- GUTIERREZ DE GANDARILLA, A. Y HERAS, L.J. (2000). "La Proyección Exterior de las empresas españolas: una contrastación empírica de la teoría gradualista de la Internacionalización". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 788, 7 a 18.
- HERNANDO, J.M. (1993). "El asociacionismo exportador". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 718, 49 a 61.
- HIBBERT, EDGARD P. (1990). *The Management of International Trade Promotion*. Routledge. London
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (1990). "The Mechanism of Internationalisation". *International Marketing Review*. , volume 7, nº 4 , 11 a 24.
- JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIM-PAUL, F (1975). "The Internationalization of the firm: four Swedish cases". *Journal of Management Studies* , octubre , 305 a 322
- KATSIKEAS, C.S. Y MORGAN, R.E. (1994). "Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export marketing experience". *European Journal of Marketing* , vol.28 nº5 , 17 a 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.
- MERINO DE LUCAS, F. (2001). "El proceso de internacionalización de las PYME". *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, 106 a 115.
- MOINI, A.H. (1995). "An inquiry into succesfull exporting: an empirical investigation using a three stage model". *Journal of Small Business management* , vol.33 nº3 , 9 a 25.
- MOINI, A.H. (1998). "Small firms exporting: how effective are government export assistance programs?". *Journal of Small Business management* , January , 1 a 15.
- NAIDU, G.M. Y RAO, T.R. (1992). "Network development in international project marketing and the impact of external facilitation". *Journal of Global Marketing* , vol.6, 147 a 170.
- NAIDU, G.M. Y RAO, T.R. (1993). "Necesidad e insuficiencia de la promoción comercial exterior". *Journal of Business Research*, vol.27, 85 a 101.
- ONTO, J. (1990). "The State of Victoria's Export Market Development Program". *en International Perspectives on Trade Promotion & Assistance* , 79 a 86.
- PIEST, B & RITSEMA, H (1990). "Export Promotion in the Netherlands", *en International Perspectives on Trade Promotion & Assistance*, 87 a 100.
- PLA, J. (2000). *La Estrategia Internacional de la Empresa Española*. Fundació Universitaria Vall d'Albaida . Onteniente.
- REID, S.D. (1981). "The Decision Maker and Export Entry and Expansion". *Journal of International Business Studies* , fall , 101-112.
- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1991). *Export Development and Promotion. The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers . London
- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1996). "Understanding Behavioural Aspects of Participating in International Trade fairs". *Forum Session Academy of International Business. Annual Meeting. Canadá* .
- ROSSON P.J. Y SERINGHAUS, F.H.R (1998). "Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs independent stands". *International Marketing Review*. , vol.15 nº5 , 398 a 412.
- WHEELER, C. (1990). "Stimulating Scottish and United Kingdom Economies through Export Promotion Programs". *en International Perspectives on Trade Promotion & Assistance* , 101 a 118.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 11 de junio de 2003 y fue aceptado para su publicación el 4 de diciembre de 2003.