

EL EMPRESARIO ANDALUZ ANTE EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

M^a Dolores de la Rosa Navarro
 Universidad de Sevilla
 Elena de la Torre Aragón
 Universidad Pablo de Olavide

El proceso de globalización que experimenta la economía a nivel mundial constituye un importante reto para la empresa andaluza, al que necesariamente debe enfrentarse, estando en juego su propia supervivencia. La empresa exportadora andaluza comienza su andadura en el proceso de internacionalización. Siendo los aspectos relacionados con la capacidad y la motivación de la dirección hacia el exterior, los factores fundamentales en las primeras etapas de dicho proceso. El presente trabajo tiene como objetivo describir la situación que con respecto a ambas variables (aptitud y actitud) presenta el empresario andaluz para posteriormente analizar el tipo de medidas que el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y la Comercializadora de Productos Andaluces (CdA) están desarrollando para paliar las posibles deficiencias detectadas.

The globalizing process being experimented by the international economy means a challenge to andalusian firms, which must necessarily confront such process to be competitive. Andalusian exportation firms start taking part in the internationalization process, being aspects concerning the aptitude and attitude of the management essential in the first stages of this process. The present paper objective is to describe the andalusian businessman situation concerning both aspects (aptitude and attitude) to analyse afterwards the kind of instruments being used by Spanish Institute for Foreign Trade (ICEX) and Andalusian Products Trading (CdA) mitigate possible defects.

PALABRAS CLAVE: pymes, internacionalización, instrumentos de promoción.

KEYWORDS: samall and middle firms, internationalitation, holding instruments.

1. INTRODUCCIÓN

Estamos asistiendo a una progresiva interdependencia e integración de las economías a nivel mundial. Siendo éste un proceso que va más allá del ámbito puramente económico para afectar a los patrones de consumo, que tienden a homogeneizarse por encima de valores culturales, religiosos o nacionales.

El imparable y acelerado progreso tecnológico ha potenciado un gran desarrollo de los medios de comunicación y la consiguiente difusión de una información que llega a cualquier parte de la Tierra. La disminución en los costes de transporte posibilita el comercio y las relaciones entre lugares antes impensables. Los mercados son cada vez más competitivos están cada vez más liberalizados. Las barreras arancelarias juegan un papel cada vez menos relevante como discriminadoras del comercio. Sobre todo dentro de los grandes bloques comerciales. Las interdependencias económicas se acrecientan en un entorno en el que surgen segmentos de mercado presentes a nivel mundial.

Ante un panorama como éste la empresa no puede permanecer en actitud pasiva. Se le presente un importante desafío: su internacionalización. Pero no concebido de manera parcial y coyuntural sino entendido como una decisión estratégica que implique el compromiso de toda la plantilla (comenzando por la dirección) y la consciente planificación de dicho proceso.

Y frente a semejante reto nos encontramos a una empresa como la andaluza, que adolece de una serie de problemas estructurales y a un empresario como el andaluz, que carece de una vocación exportadora.

El tejido empresarial andaluz está constituido fundamentalmente por PYMES con las consiguientes dificultades financieras, tecnológicas y productivas y la falta de cualificación de su personal en gestión internacional. Constituyéndose estas carencias y limitaciones en importantes obstáculos que dificultan enormemente el compromiso de la empresa con los mercados exteriores.

Surge de este modo la necesidad de un agente que estimule y promueva el comercio exterior y que realice una labor continua de asesoramiento y ayuda técnica que disminuya la incertidumbre y el alto nivel de riesgo percibido al inicio de la aventura internacional. Es éste el papel que asume el sistema público de ayuda a la exportación que, criticado por unos y justificado y apoyado por otros, reafirma su presencia en un entorno en el que de la internacionalización puede depender la propia supervivencia de la empresa.

2. COMPROMISO EXPORTADOR: FORMACIÓN Y ACTITUD DEL EMPRESARIO ANDALUZ

Son numerosos los investigadores que adoptan un planteamiento evolutivo para describir la internacionalización de la empresa, concibiendo ésta como un proceso en el que la empresa irá adquiriendo progresivamente un mayor compromiso con los mercados exteriores conforme vaya ganando conocimientos y experiencia al operar en la escena internacional.

Así en los primeros momentos de dicho proceso, el desconocimiento de los procedimientos para exportar, de la operativa en los negocios internacionales o de las redes empresariales existentes en los mercados exteriores, provoca una elevada incertidumbre y un alto nivel de riesgo percibido que frenan la entrada en dichos mercados.

Del estudio realizado por Alonso y Donoso se desprenden como factores más relevantes para explicar el comportamiento exportador, aquéllos relacionados con “el nivel de formación, conocimiento y motivación de la dirección empresarial”. Variables que a su vez condicionarán la valoración que de sus propias capacidades haga la empresa así como de los riesgos y oportunidades percibidos de los mercados exteriores, determinando de este modo las decisiones que conlleva la presencia en los mercados internacionales.

Por tanto es la propia naturaleza del proceso de internacionalización la que hace que las capacidades del equipo directivo (en cuanto a formación específica en comercio y negocios internacionales) y su motivación hacia el exterior, se constituyan en dos factores determinantes del posible compromiso exportador. Son tales los factores que dichos autores denominan “factores subjetivos” y que adquieren especial importancia en los primeros momentos del proceso de internacionalización. De hecho se ha constatado que las empresas que aún no han efectuado exportaciones perciben un nivel de dificultades y riesgos muy superior a aquéllas que mantienen relaciones con el exterior.

Con referencia ya al caso andaluz, la empresa exportadora andaluza se encuentra, como posteriormente constataremos, en los primeros estadios de su proceso internacionalizador. Por lo que, la cualificación de sus gerentes en materia internacional así como sus motivaciones para abordar otros mercados, determinarán en gran medida sus posibilidades de avanzar en tal proceso.

A continuación pasamos a describir la situación en la que se encuentra el empresario exportador andaluz en cuanto a sus capacidades y su actitud para seguir avanzando en su compromiso internacional.

FORMACIÓN

La formación de los directivos de las empresas exportadoras andaluzas en comercio y negocios internacionales dista mucho de lo que exigiría un mayor compromiso con los mercados exteriores.

El número de personas implicadas en actividades de comercio internacional es bastante reducido incluso por parte de aquellas empresas eminentemente exportadoras. Así nos encontramos con que el 72.1% de las empresas exportadoras disponen de menos de 8 empleados como componentes del Departamento de Comercio Internacional (teniendo en cuenta que dicho porcentaje está referido a las 400 primeras empresas exportadoras andaluzas, 50 por cada provincia, que acaparan el 70% del volumen total de exportación de la región) (García cruz, R., 1995).

Ante tan reducida plantilla dedicada a las relaciones con el exterior, a la empresa no le queda otra opción que contratar con terceros la ejecución de muchas de las actividades de Marketing Internacional, perdiendo por tanto el control sobre las mismas.

Esta situación explica en parte la falta de planificación de las actividades que conlleva operar en mercados exteriores.

Resulta además que las únicas 7 empresas que tienen más de 30 empleados en exportación coinciden con las subsidiarias de las grandes multinacionales situadas en Andalucía.

Nos encontramos pues, con una empresa que en caso de contar con un Departamento de Exportación (46% carecen de él, referido al total nacional) está compuesto por una plantilla reducida y cuya formación universitaria está más centrada en características propias del producto que en técnicas de comercio exterior (García Cruz, R., 1995).

Se revela de esta modo "la escasa adaptación organizativa y el escaso compromiso estratégico del que siguen adoleciendo aún hoy las empresas españolas en los mercados internacionales"(Alonso y Donoso, 1998), que como no podía ser de otra forma se reproduce para el caso andaluz.

No obstante, y como síntoma alentador, parece haberse despertado cierta preocupación por cubrir este vacío en la dirección de las actividades internacionales, habiéndose producido un "incremento notable de empresas que buscan personal cualificado para que formen parte de su departamento de Comercio Exterior"(García Cruz, R., 1995).

ACTITUD

La actitud es una variable de difícil medición que requeriría una investigación de mayor envergadura en la que se tratara de poner de manifiesto la rentabilidad percibida por la dirección o el crecimiento esperado del compromiso exportador. Variables éstas que es de suponer que a su vez condicionen la estrategia comercial de la empresa y su compromiso con el exterior.

En el presente trabajo nos limitaremos a señalar algunos indicadores que pueden resultar significativos como exponentes de la actitud con la que el empresario exportador andaluz se enfrenta al reto de la internacionalización.

De este modo nos encontramos con que:

1) La actuación en los mercados exteriores no obedece a una planificación previa sino que la gestión se acomete sobre la marcha.

2) Empresas que llevan más de 5 años exportando apenas han avanzado en el proceso de internacionalización permaneciendo estancadas en las etapas más tempranas del mismo.

Para la mayoría de las empresas el motivo que les llevó a salir del mercado local no ha cambiado con el paso de los años y la consiguiente adquisición de experiencia, por tanto y en la medida en que las causas que provocan la incursión en el exterior condicionan la estrategia seguida, es de suponer que dicha estrategia no se haya modificado para adaptarse a los cambios del entorno.

3) La mayor parte de las exportaciones (casi el 70%) tiene como principal destinatario los países de la U.E. encabezando la clasificación: Francia, Italia, Alemania, Portugal y Reino Unido.

A lo que hay que añadir otro dato: más del 90% de las empresas exportadoras de Andalucía concentra el 50% de sus ventas en uno o dos países/mercados haciéndose altamente dependientes de los mismos.

4) La mayoría de las empresas (56.6%) operan en los mercados internacionales a través de distribuidores de los países destino o mediante agentes de exportación (23%) y tan sólo un 15.6% lo hacen utilizando su propia red de distribución. Este último porcentaje coincide con aquellas empresas cuya cifra de negocios está producida íntegramente por las exportaciones.

Por tanto la gran mayoría de las empresas exportadoras andaluzas pierden el control sobre la distribución, la comunicación, el precio e incluso la marca o el etiquetado. Lo que de nuevo viene a confirmar el estadio incipiente en el que se encuentra el empresariado andaluz en su camino hacia el exterior y el escaso compromiso con tales mercados.

5) Otra forma de medir la disposición a buscar mercados más allá de las fronteras nacionales, puede ser mediante la adaptación de la estructura organizativa en cuanto a disponer de un departamento dedicado a gestionar las operaciones con el exterior. Aspecto éste ya desarrollado en el apartado de formación, en el que se ponía de manifiesto el reducido número de personas que lo componían incluso para empresas eminentemente exportadoras y la escasa cualificación de las mismas en técnicas específicas de comercio internacional.

De cualquier forma algo parece estar cambiando por cuanto "la decisión de entrar en los mercados internacionales es considerada de suma importancia y de una tremenda repercusión para el futuro de la organización"(García Cruz, R., 1995). Afirmación que también comparte para quien "son cada vez más las empresas que cobran conciencia de que no pueden sobrevivir abarcando sólo el mercado local"(Correo de Andalucía, 02/11/98).

Otro dato positivo puede ser el hecho de que el principal motivo que las empresas andaluzas aducen para iniciar relaciones con el exterior es “la necesidad de acceder a un mercado de mayor volumen y así poder reducir los costes unitarios” para un 39.3% de los casos (García Cruz, R., 1995). Se trata de una necesidad de carácter estratégico y no meramente circunstancial, provocada por los cambios estructurales experimentados por muchos sectores obligando a las empresas a buscar otros mercados que les permita amortizar las inversiones realizadas.

3. ORGANISMOS DE APOYO PÚBLICO A LA EXPORTACIÓN: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA EXPORTADORA ANDALUZA

Es de buena lógica pensar que las acciones que promueva la institución pública en cuestión sean acordes a las necesidades y deficiencias que presente el colectivo de empresas al que vayan dirigidas.

Las medidas más adecuadas para una empresa que comienza su trayectoria exportadora son muy distintas a las que demandarán aquellas otras que persigan consolidar su posición en el exterior. De este modo, el estadio del proceso de internacionalización en el que se encuentren los destinatarios de las ayudas deberá ser factor clave para determinar el tipo de acciones que deban emprenderse.

Como ya justificábamos anteriormente, basándonos en los trabajos desarrollados por los profesores Alonso y Donoso, los “factores subjetivos” son determinantes fundamentales al inicio de la aventura internacional, cuando las decisiones que han de tomarse están en gran medida condicionadas por la percepción del riesgo y la valoración de las oportunidades de los mercados exteriores. Así las medidas más indicadas serán todas aquellas enfocadas a disminuir la incertidumbre y el alto nivel de riesgo percibido por la dirección. De ahí que sean las acciones formativas, informativas y de promoción de las exportaciones las más adecuadas para una empresa como la andaluza que se encuentra en las etapas más tempranas del proceso de internacionalización (aunque haya empresas que llevan exportando más de 50 años).

Operando a nivel andaluz nos encontramos con dos organismos públicos: el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y la Comercializadora de Productos Andaluces, S.A. (CdA) que tienen como objetivo la promoción y el apoyo a la internacionalización de la empresa, en este caso, la andaluza.

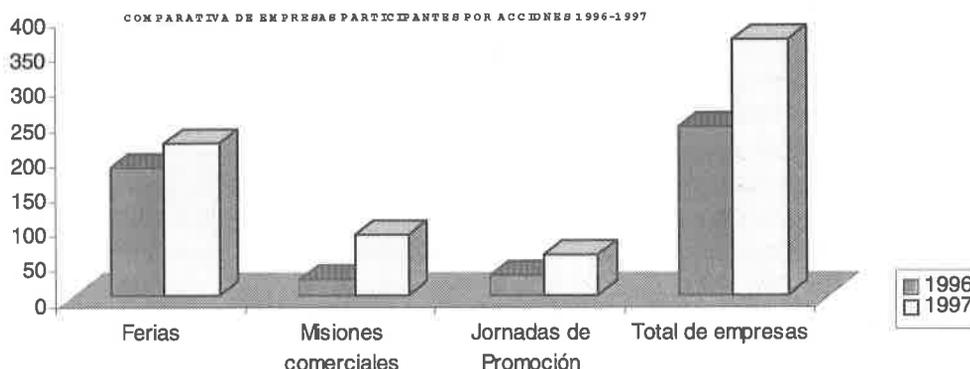
La CdA es una empresa pública de la Junta de Andalucía creada en 1985 y que tiene como principal accionista al IFA. De las actividades que desarrolla sólo disponemos datos de los años 1996 y 1997, año en el que comienza a publicarse una memoria. En estos dos años las acciones promovidas han tenido una gran aceptación, que parece ir en aumento, por parte de los empresarios andaluces.

Sus acciones quedan sintetizadas como sigue:

- Acciones de promoción
 - Acciones Directas de Promoción Comercial
 - Participación Agrupada en Ferias Internacionales
 - Misiones Comerciales Directas e Inversas
 - Acciones Globales y Acciones Complementarias de Promoción
 - Unidades de Promoción de Negocios
- Actividades de formación e información
 - Mejora y ampliación de la Guía de Exportadores
 - Diseño de una base de datos de exportaciones, importaciones y saldos de la economía andaluza, organizada por sectores, países y provincias.
 - Colaboración con la Escuela de Organización Industrial para iniciar un curso superior de gestión internacional

-Celebración de jornadas y reuniones con diversas empresas e instituciones andaluzas (Bic Euronova, Instituto de la Calidad, Alimentos de Andalucía, ICEX, Consejo Regulador del Brandy, FEDEJEREZ, Primer Encuentro de Empresas "Andalucía Innovación"...).

Y lo que consideran "la acción de apoyo más importante": la redacción de un borrador del "Plan de Internacionalización de la Empresa Andaluza 2002" con el que se pretende materializar la unidad de acción que necesitan las políticas de promoción. Este plan dará lugar a un consejo de comercio



exterior encargado de plasmar iniciativas como la red de representación andaluza en zonas prioritarias: Latinoamérica, países del Este Europeo o el Sudeste Asiático.

¡Error!Vínculo no válido.

Las acciones de Promoción Directa han experimentado en conjunto un aumento del 80%, lo que supone la participación de 127 empresas más que el año anterior. Para 1998 se estima que sean 500 (dato aún no confirmado) las empresas que hayan intervenido en este tipo de actividades.

Las Ferias Internacionales siguen siendo las protagonistas de la promoción exterior quedando constatada su eficacia para contactar con otros mercados y para consolidar la posición en los que se está presente.

Un aspecto a destacar como síntoma positivo de cara a la diversificación sectorial de las exportaciones andaluzas, es el hecho de que las ferias de alimentación hayan retrocedido en su porcentaje con respecto al total. Si en 1996 representaban el 65% del total, en el 97 constituyeron el 50%. Así, sectores como el de la artesanía, el mueble o el audiovisual, han estado presentes con 65, 30 y 8 empresas respectivamente.

"La diversificación sectorial está posibilitando el descubrimiento de potencialidades exportadoras en ciertos sectores y empresas en los que hasta ahora estaban sólo latentes, bien por falta de información, bien por la complejidad que rodea el inicio de los procesos de internacionalización"(CdA).

También en las Misiones Comerciales se aprecia la presencia de empresas pertenecientes a sectores con una importante proyección internacional como la joyería o la artesanía.

Por su parte, el ICEX también acomete la tarea de promover el comercio exterior centrando sus actividades en:

- 1)La promoción directa
- 2)La información
- 3)La formación

1)En cuanto al apoyo directo a la empresa cabe destacar los acuerdos de cofinanciación firmados con la Junta de Andalucía al objeto de aunar esfuerzos y conjuntamente promover las exportaciones andaluzas.

Estos acuerdos constituyen la partida mas voluminosa del presupuesto del ICEX en Andalucía.
1995-----889.455.555 pts.

1996-----968.192.849 pts.

1997-----873.856.000 pts.

Dichas cantidades suponen un 68%, 82.5% y un 73% respectivamente sobre el presupuesto total.

Estos acuerdos de cofinanciación han tenido como objeto planes sectoriales que mediante una publicidad genérica pretenden aumentar las ventas de nuestra región en el extranjero. Los principales sectores beneficiados son: Jerez, aceite de oliva, espárragos, fresa y caballo de pura raza española.

Otro capítulo a destacar son los planes de empresa que ofrecen una ayuda individualizada a las empresas que apuestan por su internacionalización, promocionando sus marcas o creando redes comerciales propias en el exterior. Los solicitantes de estos programas provenían fundamentalmente de los sectores de Jerez, aceitunas y aceite de oliva.

Atención preferente han recibido, aunque no han obtenido la acogida esperada, los consorcios de exportación. Este programa está pensado para superar el grave problema que de cara a la internacionalización constituye la escasa dimensión de la empresa (con la limitación de recursos humanos, financieros y tecnológicos que ello conlleva), la falta de cualificación de su personal en gestión comercial internacional y la actitud desfavorable que una gestión empresarial familiar supone de cara al exterior. No se entiende pues, que respondiendo el tejido empresarial andaluz precisamente a estas características apenas se hayan constituidos consorcios en nuestra región. En los últimos 12 años tan sólo se han formado 10, es decir, un 5% del total a nivel español. La mayor parte está concentrada en las regiones del País Vasco, Valencia, Cataluña y Madrid, acaparando el 70% de los mismos.

2) Dentro del área de información se llevan a cabo jornadas y seminarios sobre países extranjeros y sobre temas concretos relacionados con la exportación, que contribuyan a formar en el empresario una imagen más cercana a la realidad a la que tiene que enfrentarse en su incursión en el exterior.

En la Dirección Territorial de Comercio de Sevilla se encuentra un Centro de Información y Documentación donde está a disposición del colectivo empresarial un completo banco de datos y documentos sobre comercio exterior.

La información disponible está catalogada en los siguientes apartados:

-Directorios de empresas 1/

-Estadísticas 2/

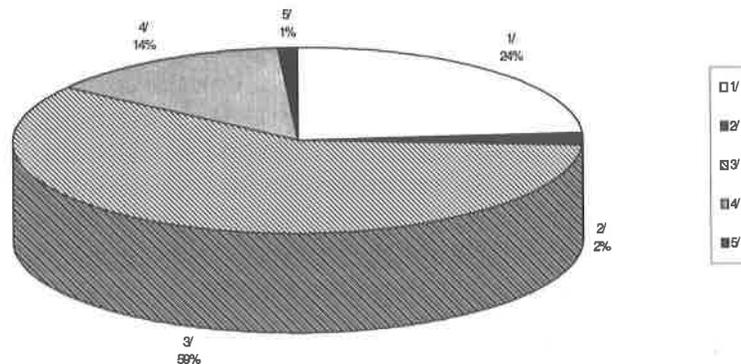
-Estudios de mercado e información general sobre Comercio Exterior 3/

-Revistas 4/

-Aranceles 5/

En el siguiente cuadro se representa el movimiento de la biblioteca según el tipo de documento utilizado.

MOVIMIENTOS POR REFERENCIA (TOTAL AÑO 97)



Como puede apreciarse la mayor parte de las consultas efectuadas están referidas a estudios de mercado e información general sobre Comercio Exterior seguidas por los directorios de empresas. Una información de carácter general propia de empresas que quieren iniciar su andadura internacional.

A lo largo del año 97 se han efectuado un total de 1292 consultas, lo que ha supuesto un incremento de un 19.29% más que el año anterior.

En cuanto a los medios de acceso a este centro de documentación, son diversos pero existe un claro predominio de la visita directa siendo la forma de acceso preferida en el 60% de los casos. Las consultas por e-mail aún ocupa un lugar residual (2%).

Sería interesante conocer cuáles son los principales usuarios de la información, pero es un dato del que aún no disponen. Ha sido durante 1998 cuando han puesto en funcionamiento un control de los solicitantes de información. Para ello se facilita a los solicitantes una ficha en la que habrán de rellenar, entre otros datos, a cuál de los colectivos indicados pertenece: estudiante, empresa de servicios, consultor, trading, agente de transporte, empresa productora, exportadora o potencialmente exportadora, Administraciones e Instituciones o asociación.

Hasta ahora y en base a la apreciación del responsable del centro, los principales usuarios de la información han sido estudiantes, con lo que no se estaría dando cumplimiento al objetivo de asesorar a las protagonistas de las posibles exportaciones: las empresas. Estas adquieren prioridad en cuanto destinatarias de la información y sus peticiones se antepone a las de cualquier particular o entidad. Es por ello que se empiece a controlar los usuarios de la documentación.

3) Otro aspecto en el que venimos insistiendo es el referido a la formación, como carencia fundamental que inhibe la búsqueda de otros mercados. En este sentido el Instituto ha venido desarrollando las siguientes actuaciones:

- Programas de becas para la formación de expertos en comercio exterior.
- Cursos de Comercio Exterior
- Asesoramiento en todas aquellas técnicas necesarias en la comercialización internacional (normalización certificación, reglamentación técnica, contratación, arbitraje internacional...).

4. CONCLUSIONES

Efectivamente hemos podido comprobar que tanto un organismo como otro despliegan una amplia diversidad de actividades en cada uno de los campos que se consideran prioritarios para impulsar inicialmente las exportaciones. Los aspectos de formación, información y promoción quedan cubiertos. Ahora bien, los programas desarrollados no son objeto de control ni posterior evaluación. Deficiencia ésta de la que adolecen la mayoría de los sistemas de apoyo a la internacionalización. No se establece una definición clara de los objetivos que se persiguen ni unos indicadores que permitan

medir los resultados obtenidos. Por otra parte, resulta complicado saber en qué medida las acciones promocionales inciden sobre la evolución de las exportaciones, sujeta a la influencia de múltiples factores difícilmente separables.

Queremos hacer especial referencia al programa PIPE 2000 (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior) en el que sí se ha definido un claro objetivo: "impulsar a que 2000 Pequeñas y Medianas Empresas se conviertan en nuevas exportadoras en el año 2000".

Además existen una serie de rasgos que lo distinguen de otros programas. Estos son:

1) Es el primer programa a nivel estatal dirigido específicamente a conseguir nuevas PYMES exportadoras. Es un programa en el que colaboran todas las instituciones implicadas en la promoción del comercio exterior: ICEX, Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Comunidades Autónomas y Cámaras de Comercio. Siendo éste un paso importante para superar una crítica habitual a la estructura institucional del sistema de apoyo a las PYMES, su falta de coordinación y difuminación de esfuerzos.

2) Un Programa esencialmente cualitativo, ya que supone un cambio de cultura de la empresa y una mayor implicación de la misma para aprender a exportar.

3) Un Programa integral, porque sigue a la empresa en todo el proceso de decisión para alcanzar su internacionalización.

4) Adaptado a las necesidades de la PYME. Las instituciones que lo apoyan ofrecen a las empresas participantes una completa batería de servicios ajustados a las necesidades empresariales en los ámbitos de información, promoción y formación.

Todas estas características, añadidas a la concreción del objetivo marcado, esperamos que sirvan para controlar y evaluar los resultados alcanzados y para analizar en qué aspectos se ha podido fallar asimilando la experiencia para próximos programas. De esta forma, el programa PIPE 2000 constituiría un importante avance del sistema de apoyo a la internacionalización. Pues como hemos comprobado, aunque las acciones emprendidas sean adecuadas a las necesidades características de las primeras etapas del proceso de internacionalización, no existe ni un seguimiento ni un control que permitan medir la eficacia de las medidas desarrolladas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V.: OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROMOCIÓN. EL CASO DE ESPAÑA. PAPELES DE ECONOMÍA, Nº 66, 1996.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V.: RADIOGRAFÍA DE LA EMPRESA EXPORTADORA ESPAÑOLA. BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE Nº 2572, DEL 11 AL 17 DE MAYO DE 1998. CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE SEVILLA: BOLETÍN DE INFORMACIÓN ECONÓMICA 17/1996.
- COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ANDALUCES, S.A.: MEMORIA EJERCICIO 1997. CORREO DE ANDALUCÍA: LAS PYMES CRECEN Y SE VAN DE CASA. 02/11/1998.
- GARCÍA CRUZ, R.: ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL. ENFOQUE DE GLOBALIZACIÓN. TESIS DOCTORAL, 1995.
- GARCÍA, R. Y VEGA, M.: ADECUACIÓN Y CONVENIENCIA DE LAS MEDIDAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES. CONGRESO DE AEDEM. LÉRIDA 1997.
- ICEX: GUÍA DE SERVICIOS DEL INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR, 1998.
- MARTÍN DE AGAR, R. Y GONZALEZ, A.: EL COMERCIO EXTERIOR EN ANDALUCÍA. BOLETÍN ECONÓMICO DE ANDALUCÍA, Nº 20, 1995.
- MARTÍNEZ, R. Y REVILLA, M.A.: LAS PYMES ANDALUZAS ANTE LOS RETOS DEL SIGLO XXI. LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN COMO MEDIDA DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN. VIII JORNADAS HISPANO-LUSAS, OPORTO, 1998.
- MOLINA HERRERA, J.: ANDALUCÍA ANTE EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LA ECONOMÍA MUNDIAL. BOLETÍN ECONÓMICO DE ANDALUCÍA, Nº 20, 1995.
- NIETO, A. Y LLAMAZARES, O.: MARKETING INTERNACIONAL. PIRÁMIDE, 1995.

VAZQUEZ ROSSO, J.A.: PROMOCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR EN ANDALUCÍA.
BOLETÍN ECONÓMICO DE ANDALUCÍA, Nº 20, 1995.