

**¡CEX**

# **PLAN DE INICIACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR (PIPE)**

**EVALUACIÓN DE IMPACTO**

# PLAN DE INICIACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR (PIPE)

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN  
**Departamento de Evaluación**  
**Consejería Delegada**  
**ICEX España Exportación e Inversiones**

FECHA DE PUBLICACIÓN  
**Noviembre 2025**

TIPO DE EVALUACIÓN  
**Impacto**

TIEMPO DE LA EVALUACIÓN  
**Ex post**

CÓDIGO  
**PIPE\_2012**

AÑO DE INICIO DE LA EVALUACIÓN  
**2012**

AÑO DE FINALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN  
**2013**

# CONTENIDOS

Objetivo de la evaluación	<a href="#">↗</a>
¿Que es la actividad objeto de la evaluación?	<a href="#">↗</a>
Preguntas de la evaluación	<a href="#">↗</a>
Ficha técnica de la evaluación	<a href="#">↗</a>
Segmentación de clientes	<a href="#">↗</a>
Resultados	<a href="#">↗</a>
Recomendaciones	<a href="#">↗</a>
Información sobre contratación	<a href="#">↗</a>

# OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN



En 2012, a causa de la racionalización del gasto motivada por la crisis financiera, el esquema del Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE), programa en cuya ejecución participan tanto ICEX como el Consejo Superior de Cámaras (CSC), con la colaboración de todas las Comunidades Autónomas y las Cámaras de Comercio de España y el apoyo de los fondos FEDER de la Unión Europea, se vuelve inviable. La Dirección de ICEX se plantea proseguir el programa en solitario bajo el nombre de ICEX NEXT y encarga al Departamento de Evaluación una evaluación ex post de impacto del programa PIPE para recabar evidencia acerca de su efectividad en el medio plazo y largo plazo para orientar el diseño del nuevo programa.



# QUÉ ES LA ACTIVIDAD OBJETO DE LA EVALUACIÓN

El Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE) de ICEX consiste en prestar un apoyo individual a pymes con producto o servicio propios y una clara actitud de internacionalización para perfilar la mejor estrategia internacional que permita un buen desarrollo comercial a través de la exportación. El programa consta de las siguientes fases:

- **Primera fase.** Elaboración de un diagnóstico de posición competitiva y de potencial de internacionalización de la empresa. Esta fase dura entre 3 y 4 semanas, durante las cuales se llevan a cabo tres reuniones entre la empresa y el promotor PIPE.
- **Segunda fase.** Diseño del plan de internacionalización acorde con el perfil de la empresa, realizado con el promotor PIPE. Esta fase dura entre 3 y 4 meses.
- **Tercera fase.** Puesta en marcha del plan, con la asistencia del colaborador PIPE, un joven con formación en comercio exterior e idiomas que, de forma optativa, se incorpora para cooperar dentro de la empresa, siempre bajo la supervisión externa del promotor PIPE. Esta fase dura entre 20 y 21 meses (hasta completar los 24 meses de apoyo del programa) En esta fase el programa dispone de un soporte económico para todos los gastos inherentes a la puesta en marcha del plan de internacionalización.
- Según los resultados obtenidos, a algunas empresas se les ofrece continuar en el **programa de seguimiento PIPE**, cuyo objetivo es favorecer la consolidación de esas pymes como empresas exportadoras, a la vez que les permite beneficiarse durante dos años más de un extenso conjunto de servicios.

# QUÉ ES LA ACTIVIDAD OBJETO DE LA EVALUACIÓN

En resumen, el apoyo prestado incluye los siguientes elementos:

- Diagnóstico de posición competitiva y de potencial de internacionalización de la empresa.
- Consultoría de proceso en comercio exterior.
- Apoyo económico para la contratación del colaborador PIPE (incorporación de recursos humanos especializados en el Dpto. Internacional o de Exportación de la empresa).
- Apoyo económico para gastos de promoción.
- Servicios adicionales opcionales a través de la pertenencia al Club PIPE. Estos servicios engloban desde actividades de promoción, comunicaciones y servicios de traducción hasta líneas de financiación y servicios financieros.

# OBJETIVO DEL APOYO



**Objetivo inmediato:** (a corto plazo) que las empresas adquieran nuevas habilidades para explotar el mercado internacional y estas se traduzcan en cambios de comportamiento.



**Objetivo mediano:** (a medio plazo) que se opere un cambio de cultura en el conjunto de la empresa de forma que se logren mejoras estables en la operativa comercial.

# PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

- ¿Qué perfiles de empresa solicitan participar en el programa PIPE?
- ¿Cuáles son las expectativas cuando solicitan participar en el programa PIPE? ¿En qué medida se cumplen estas expectativas?
- ¿Cuál es el impacto de haber participado en el programa PIPE?
- ¿Es el efecto debido al programa sostenible tras terminar el programa?



# FICHA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN



## POBLACIÓN OBJETIVO

Empresas españolas con producto o servicio exportable y clara vocación internacional.

## UNIVERSO

1.265 empresas únicas que han sido beneficiarias del programa PIPE.

## MARCO TEMPORAL

2007-2011 (se han tenido en cuenta empresas que han iniciado el programa a partir de 1/1/2007 y lo han finalizado antes del 31/12/2011).

## MUESTRA

747 clientes únicos.

## TIPO DE MUESTREO

Aleatorio simple.

## TASA DE RESPUESTA

59,05%

## TRABAJO DE CAMPO

Diciembre de 2012.

## TÉCNICA DE ESTIMACION DE IMPACTO

Pregunta implícita (falso contrafactual). A las preguntas implícitas del cuestionario se han incluido dos preguntas adicionales, llamadas “beneficios” (interpretable como relación calidad-precio) y “adicionalidad”, que conforman el bloque de valor añadido.

Se ha construido un modelo de regresión logística para comprobar qué variables de impacto y resultado (que capturan efectos en la empresa tras el apoyo) afectan al reconocimiento de la adicionalidad y del beneficio de la intervención pública.

El análisis se ha hecho por tipo de cliente. Este análisis ha consistido en: análisis del impacto en cliente, análisis de las expectativas para solicitar participar en el programa PIPE y análisis de la adecuación del programa para iniciar y consolidar con éxito una pyme en el mercado internacional.

# FICHA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN



**TÉCNICA ADICIONAL DE ESTIMACION DE IMPACTO**

Diseño pretest-posttest (falso contrafactual) sobre la cuota de exportación de bienes de las empresas participantes mediante regresión por datos de panel. Se complementa el análisis para estimar cómo contribuye cada componente del apoyo (apoyo a acciones de promoción, apoyo al colaborador y apoyo al promotor) en el incremento de la exportación. Hemos tenido en cuenta la evolución durante 5 años, recodificados de acuerdo con la siguiente tabla, independiente del año de entrada.

Año	Año recodificado
Año anterior a la entrada del programa	-1
Año de entrada	0
Primer año de programa	1
Segundo año de programa	2
Año siguiente a la finalización del programa	3

# SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

**TÉCNICA DE SEGMENTACIÓN:** Clusterizado jerárquico a partir de las variables de caracterización incluidas en la encuesta y de variables recabadas de INFORMA D&B.

Hay **5 tipos de cliente** bien definidos:

<b>TIPO 1</b>	Empresas en crecimiento con experiencia previa en el mercado internacional, alta cuota de exportación bastante o muy diversificadas, que apuestan por la I+D+i pero carecen de certificación de calidad. Hay una mayor proporción del sector bebidas que la esperada.
<b>TIPO 2</b>	Microempresas en decrecimiento sin experiencia previa en el mercado internacional pero con vocación inversora en I+D+i.
<b>TIPO 3</b>	Microempresas estables o en decrecimiento con vocación inversora en I+D+i, poca experiencia previa, cuota de exportación inferior al 50% y poco diversificada.
<b>TIPO 4</b>	Empresas estables con vocación inversora en I+D+i y certificación de calidad que facturan entre 2 y 6 millones de euros, con experiencia previa en el mercado internacional, cuota inferior al 60% diversificada en general en menos de 10 países. Hay una proporción de empresas de servicios menor que la esperada.
<b>TIPO 5</b>	Empresas estables o en crecimiento con vocación inversora en I+D+i y concienciadas con la certificación de calidad que facturan menos de 5 millones de euros, con experiencia previa en el mercado internacional, una cuota de exportación menor del 20% concentrada en pocos países.

# EFFECTIVIDAD

- La prestación del Plan de Iniciación a la Promoción Exterior es homogénea en términos de consecución de objetivos entre sectores productivos, comunidades autónomas o año de entrada en el programa.
- En general, las empresas manifiestan haber notado efectos debidos al programa bien durante el apoyo, un año o como mucho dos años después de terminado el apoyo.
- **Existe una gran coherencia entre los objetivos declarados del programa y la constatación empírica de la cadena de efectos:** la empresa adquiere nuevas habilidades, se operan cambios de comportamiento y se producen mejoras en la operativa comercial. Esta cadena es coherente con el planteamiento de capacitación del programa, previa a un cambio de cultura, que desemboca necesariamente en una mejora en el ámbito comercial.
- El diagnóstico, de forma preponderante, seguido de la consultoría y la ayuda económica para llevar a cabo las acciones de promoción necesarias, influyen de manera clara en los efectos observados del programa, mientras que la utilización adecuada de los servicios del Club PIPE potencian dichos efectos.
- **El 85% de las empresas participantes reconocen el valor añadido del programa,** si bien hay diferencias en la atribución de efectos al programa por tipo de empresa.

# EFFECTIVIDAD

- **En general, un año después de la terminación del programa, las empresas reconocen la adicionalidad del apoyo en la mejora en la estrategia de marketing. Dos años después, en el cambio de cultura integral en la empresa. Tres años después, en la decisión de incrementar el gasto en I+D.**
- En términos de beneficios en relación con los recursos invertidos, un año después las empresas los reconocen en una mayor confianza para explotar el mercado internacional a costa de un empeoramiento de la cuenta de pérdidas y ganancias (lo que implica inversión). Dos años después, en la introducción de mejoras en los productos, servicios, procesos o modos de gestión. Tres años después, el reconocimiento se plasma en el desarrollo de un departamento internacional y en un efecto positivo en la cuenta de pérdidas y ganancias.
- **Se puede atribuir al programa el incremento de la cuota de exportación tanto en el año de terminación del programa como el año siguiente a su finalización, pero solo en los tipos de empresa 1, 4 y 5.** Para estos tipos de empresa, son relevantes los apoyos del programa, bien para acciones de promoción, bien para el promotor PIPE. Para el tipo 3, parecen ser de ayuda en la evolución de la cuota de exportación el apoyo para llevar a cabo acciones de promoción y el apoyo del promotor.



# EFFECTIVIDAD POR TIPO DE EMPRESA

- **TIPO 1.** Estas empresas experimentan un crecimiento rápido y sostenido de la cuota de exportación tras el paso por el programa y atribuyen al programa el cambio en su cultura empresarial de forma coherente con sus fortalezas, plasmadas en un producto o servicio bien adaptado a un nicho de mercado que han sabido explotar.
- **TIPO 2.** Estas empresas empezaron a exportar gracias al apoyo de ICEX, pero no han sabido continuar solas, debido a la falta de compromiso por parte de la dirección con las exigencias del mercado internacional.
- **TIPO 3.** Estas empresas han experimentado un aumento en su actividad exterior durante las primeras fases del programa pero se han atascado a su término y, solo con más apoyo público, han conseguido un impacto adecuado en términos comerciales, si bien no consiguen realizar un cambio de cultura integral de la empresa.
- **TIPO 4.** Estas empresas atribuyen al apoyo la mejora de la estrategia de marketing, la introducción de mejoras en los productos, servicios, procesos o modos de gestión, y el acercamiento a las instituciones.
- **TIPO 5.** Estas empresas tienden a alcanzar una cuota de exportación de equilibrio que después logran mantener, y atribuyen al apoyo público el cambio de cultura integral en la empresa, la entrada en nuevos mercados y la ampliación de la cartera de clientes.



## MEJORAS IDENTIFICADAS

- En general las empresas muestran su satisfacción tras haber participado en el programa, si bien existen ciertas mejoras identificadas que podrían potenciar su efectividad.
- Algunas empresas del tipo 1 reclaman una atención más personalizada y dar continuidad al apoyo de ICEX tras su finalización, mientras que algunas empresas del tipo 5 requieren una mayor especialización sectorial.

# RECOMENDACIONES

Se recomienda **mantener la esencia de programa sin grandes cambios, poniendo como principal valor del programa el diagnóstico.**

Se recomienda **mantener los servicios del Club PIPE** y realizar una mejor comunicación ante las empresas participantes para potenciar su uso, a la vista de que su uso potencia los efectos del programa.

A la vista del efecto acelerador en la cuota de exportación tras la terminación del programa solo para aquellas empresas con experiencia exportadora previa, se recomienda **replantear los criterios de entrada del programa ICEX NEXT**, sucesor del programa PIPE. Este programa debe tener como objetivo la consolidación de empresas que ya han dado sus primeros pasos en el mercado exterior.

Se recomienda **dar continuidad al uso de servicios de ICEX por parte de las empresas participantes una vez terminan el programa.**

# CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de esta evaluación han sido aceptadas como necesarias y viables tanto por la organización como por los responsables de la prestación de los diferentes servicios de ICEX. La implementación de estas recomendaciones permitirá introducir mejoras en la prestación de los servicios, si bien esta labor de mejora es continua gracias a otras evaluaciones que bien se encuentran en marcha bien serán puestas en marcha en caso necesario.

# INFORMACIÓN SOBRE CONTRATACIÓN

El trabajo de campo y el análisis descriptivo de esta evaluación se contrató mediante contrato menor a la empresa **WEBTOOLS, S.L.**



**ICEX**