

INVESTIGACIÓN

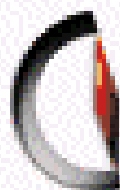
**LA
INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA GALLEGA:
ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y
POSIBLES ESTRATEGIAS**

VOLUMEN I

30 de marzo de 200019 de marzo de 2003



**UNIVERSIDADE
DE VIGO**



**CONSORCIO
ZONA FRANCA
DE VIGO**

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA GALLEGA:
ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y POSIBLES ESTRATEGIAS**

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

Jorge González Gurriarán (Director)

José Cabanelas Omil (Codirector)

Pedro Figueroa Dorrego (Coordinador)

Carlos María Fernández-Jardón Fernández

Gerardo Estévez Suárez

COLABORADORES:

José Sánchez San Dámaso

Ana Isabel Martínez Senra

Miguel González Loureiro

Daniel Taboada González

José Angel Tellería Couñago

COMISIÓN DE SEGUIMIENTO:

Debora Ramonde Iglesias

José Ramón Ojea Vidal

Jorge González Gurriarán

José Cabanelas Omil

TRABAJO DE CAMPO:

Sondaxe (Grupo Voz)

ÍNDICE VOLUMEN I:

CAPÍTULO 1. OBJETIVOS Y BASES DE LA INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD DE LAS PYME GALLEGAS EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA.	8
1.1.- LA COMPETITIVIDAD EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA.....	11
1.1.1.- <i>La globalización: un nuevo orden para actuar.</i>	13
1.1.2.- <i>La economía transnacional</i>	22
1.1.3.- <i>La competitividad en el marco internacional</i>	26
1.1.4.- <i>El proceso de internacionalización</i>	32
1.2.- NECESIDAD DE UNA VISIÓN GENERAL DE LAS CONDICIONES QUE SE PERCIBEN PARA LA PYME GALLEGA EN LA ECONOMÍA GLOBALIZADA. POSIBLES CONSECUENCIAS.....	40
1.2.1.- <i>Condiciones del entorno para la internacionalización de las empresas gallegas</i>	40
1.2.2.- <i>El papel de las pequeñas y medianas empresas en el nuevo marco internacional.</i> .	46
1.2.3.- <i>Posibles estrategias tanto empresariales como de apoyo público que permitan acceder/permanecer en los mercados internacionales con cierto nivel de éxito.</i>	51
1.3.- ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
1.3.1.- <i>Contenido de la encuesta</i>	58
1.3.2.- <i>Realización de la encuesta</i>	64
1.3.3.- <i>Estructura de la investigación</i>	67
CAPÍTULO 2. CONDICIONES DEL ENTORNO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS.....	70
2.1.- ESTRUCTURA Y DINÁMICA DEL ENTORNO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS.	71
2.1.1.- <i>Principales clientes y proveedores en el comercio internacional de la Comunidad Gallega</i>	71
2.1.2.- <i>Galicia respecto a otras Comunidades Autónomas.</i>	78
2.1.3.- <i>Mercados potencialmente más atractivos para las empresas gallegas. Especial referencia a la Unión Europea</i>	80
2.2.- EL ENTORNO VISTO DESDE LAS EMPRESAS.	89
2.2.1.- <i>Aspectos del entorno global que facilitan u obstaculizan el comercio internacional.</i>	89
2.2.2.- <i>Infraestructuras y servicios del entorno local que facilitan o dificultan la actividad internacional</i>	103
2.2.3.- <i>Servicios locales de apoyo a las empresas.</i>	107
2.3.- SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.	121
CAPÍTULO 3. LAS PYME GALLEGAS Y EL ACCESO A LOS MERCADOS EXTERNOS.....	126
3.1.- EL MERCADO INTERNACIONAL VISTO POR LAS PYME GALLEGAS.....	127

3.1.1.- Aspectos de atractivo de un mercado exterior.....	127
3.1.2.- Áreas de actividad internacional.....	130
3.1.3.- Barreras internas para la internacionalización.....	143
3.2.- FACTORES DE ÉXITO Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	145
3.2.1.-Productos/servicios.....	145
3.2.2.-Mercados.	149
3.2.3.-Recursos.....	154
3.2.4.- Procesos y Sistemas.	160
3.3.- ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	164
3.3.1.- Razones de internacionalización.....	165
3.3.2.- Estrategias genéricas de producto/servicio.....	174
3.4.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.	176
3.4.1.- Evolución de las ventas en mercados exteriores.....	176
3.4.2.- Formas de estrategias actuales de crecimiento internacional.....	178
3.4.3.- Implantación de estrategia de crecimiento futuro en mercados internacionales. ...	184
3.4.4.- Formas de estrategias de crecimiento internacional futuro	190
3.5.- ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.	196
3.5.1.- Nuevas actividades en la actualidad.	196
3.5.2.- Estrategias de nuevas actividades en la actualidad.....	198
3.5.3.- Resultado de las nuevas actividades.....	202
3.5.4.- Nuevas actividades futuras.....	205
3.5.5.- Estrategia de nuevas actividades en el futuro.....	209
3.6.- ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL.	212
3.6.1.- Acuerdos actuales de cooperación internacionales.....	213
3.6.2.- Acuerdos futuros de cooperación internacional.....	215
3.6.3.- Tipología de los acuerdos de cooperación internacional.	220
3.7.- ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.	230
3.7.1.- Aspectos Culturales.	230
3.7.2.- Nivel de formación y experiencia de los RR. HH. en internacionalización.....	242
3.7.3.- Departamento de internacional.....	245
3.7.4.- Incidencia del proceso de internacionalización en áreas funcionales.	252
3.7.5.- Propensión a la internacionalización: Definición y tipología.	257
3.8.- INDICADORES DE RESULTADOS.....	258
3.8.1.- Indicadores de internacionalización y expectativas de futuro.....	258
3.8.2.- Efecto de las relaciones internacionales en los resultados empresariales.	263
3.8.3.- Clasificación a partir de los indicadores cuantitativos de internacionalización. ...	269
3.9.- SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.	276

CAPÍTULO 4. SISTEMAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME GALLEGAS. IDEAS GENERALES.....	282
4.1.- INTRODUCCIÓN.	283
4.1.1.- Situación de la empresa gallega.....	286
4.1.2.- El ámbito de actuación institucional.....	288
4.1.3.- La información e inteligencia económica en otros países.	293
4.2.- SISTEMAS DE APOYO DE INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME GALLEGAS.	296
4.2.1.- La información como base para la internacionalización.	298
4.2.2.- Situación de la empresa gallega.....	302
4.2.3.- Opinión de los empresarios.....	304
4.3.- SISTEMAS DE FORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME GALLEGAS.	314
4.3.1.- Oferentes de formación.....	316
4.3.2.- Programas de formación.	317
4.3.3.- Situación de la empresa gallega.....	321
4.3.4.- Opinión de los empresarios.....	324
4.4.- INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME GALLEGAS.	326
4.4.1.- Situación de la empresa gallega.....	329
4.4.2.- Opinión de los empresarios.....	330
4.5.- FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA AL INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME GALLEGAS.	334
4.5.1.- Instrumentos de financiación y seguro.....	336
4.5.2.- Situación de la empresa gallega.....	337
4.5.3.- Opinión de los empresarios.....	341
4.6.- SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.	343
 CAPÍTULO 5. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO GLOBAL. FACTORES CRÍTICOS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME GALLEGAS.....	347
 CAPÍTULO 6. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME GALLEGAS.	359
6.1.- POSIBLES ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME GALLEGAS. EL PAPEL DE LAS EMPRESAS.	361
6.2.- POSIBLES ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME GALLEGAS. EL PAPEL DE LOS SISTEMAS DE APOYO.	363

ÍNDICE VOLUMEN II:

ANEXO 1. ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPRESARIOS GALLEGOS.....	3
1.1.- CARTA DE PRESENTACIÓN A LOS EMPRESARIOS.....	4
1.2.- ENCUESTA.....	5
ENTORNO GLOBAL.....	6
ENTORNO LOCAL.....	7
MERCADOS INTERNACIONALES	11
FACTORES DE ÉXITO Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	13
ESTRATEGIAS.....	14
RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	17
INDICADORES DE RESULTADOS.....	19
MEJORA DE LOS SERVICIOS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	20
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	22
ANEXO 2. COMENTARIOS AL DESARROLLO DE LA OBTENCIÓN DE LA MUESTRA Y SU CODIFICACIÓN.	23
2.1.- EL PROCESO DE OBTENCIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS.	24
2.1.1.- <i>Diseño de la muestra.</i>	24
2.1.2.- <i>Realización de la encuesta.</i>	27
2.1.3.- <i>Tratamiento y explotación de la encuesta.</i>	29
2.2.- BREVE INFORME SOBRE LA OBTENCIÓN DE LA MUESTRA.....	40
2.2.1.- <i>Valoración de la información.</i>	43
2.2.2.- <i>Valoración de los apoyos institucionales.</i>	45
2.2.3.- <i>Valoración de la competencia.</i>	46
2.2.4.- <i>Comentarios.</i>	47
ANEXO 3. ANÁLISIS MULTIVARIANTE DE LAS ACTITUDES CULTURALES DE LA EMPRESA GALLEGA PARA DELIMITAR LA PROPENSIÓN A INTERNACIONALIZARSE.	52
ANEXO 4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS OPINIONES DE LOS EMPRESARIOS GALLEGOS SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN.....	62
ENTORNO GLOBAL.....	63
ENTORNO LOCAL.....	68
MERCADOS INTERNACIONALES	96
FACTORES DE ÉXITO Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	111
ESTRATEGIAS.....	121
RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	149
RESULTADOS.....	164
MEJORA DE LOS SERVICIOS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	173
ANEXO 5. INSTRUMENTOS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME GALLEGAS.	181

ANEXO 6. INTERNET Y COMERCIO INTERNACIONAL. DOCUMENTO APORTADO POR EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DEL CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE VIGO	187
---	------------

**Capítulo 1. Objetivos y bases de la investigación:
competitividad de las PYME gallegas en una economía
globalizada.**

Este **primer capítulo** que abordará los objetivos y las bases de la investigación sobre la internacionalización de las PYME gallegas comienza analizando los conceptos sobre los que se asienta la competitividad en una economía globalizada, y a continuación reflexiona sobre el papel de las PYME gallegas en el nuevo marco global y sobre los factores que orientarán el diseño de actuaciones que posibiliten las PYME puedan acometer la importante tarea de su internacionalización. Por último, plantearemos la metodología y la estructura de la investigación que abordaremos a lo largo de este estudio.

En el **primer epígrafe** “competitividad en una economía globalizada” analizaremos la dinámica de la globalización y reseñaremos los factores sobre los que ésta se asienta. El centro de la reflexión se situará en torno a la globalización: el nuevo orden para actuar. Particularmente, valoraremos los factores que favorecen el incremento de las relaciones económicas internacionales.

La nueva economía y peculiarmente la denominada economía transnacional cobra más pujanza que nunca. Los diversos ejes regionales y las tendencias de integración económica serán otro de los focos sobre los que perfilaremos las tendencias globales que se avecinan para los próximos años.

A continuación realizaremos una reflexión global acerca de la competitividad en el nuevo marco internacional. Reflexionando sobre conceptos de síntesis sobre los que se asienta la competitividad de un país y de las organizaciones empresariales. Nos detendremos en el análisis de los conceptos de ventaja comparativa y ventaja competitiva, en las relaciones de cooperación inter-empresariales, las condiciones de la base de operaciones para competir y los recursos y capacidades de las

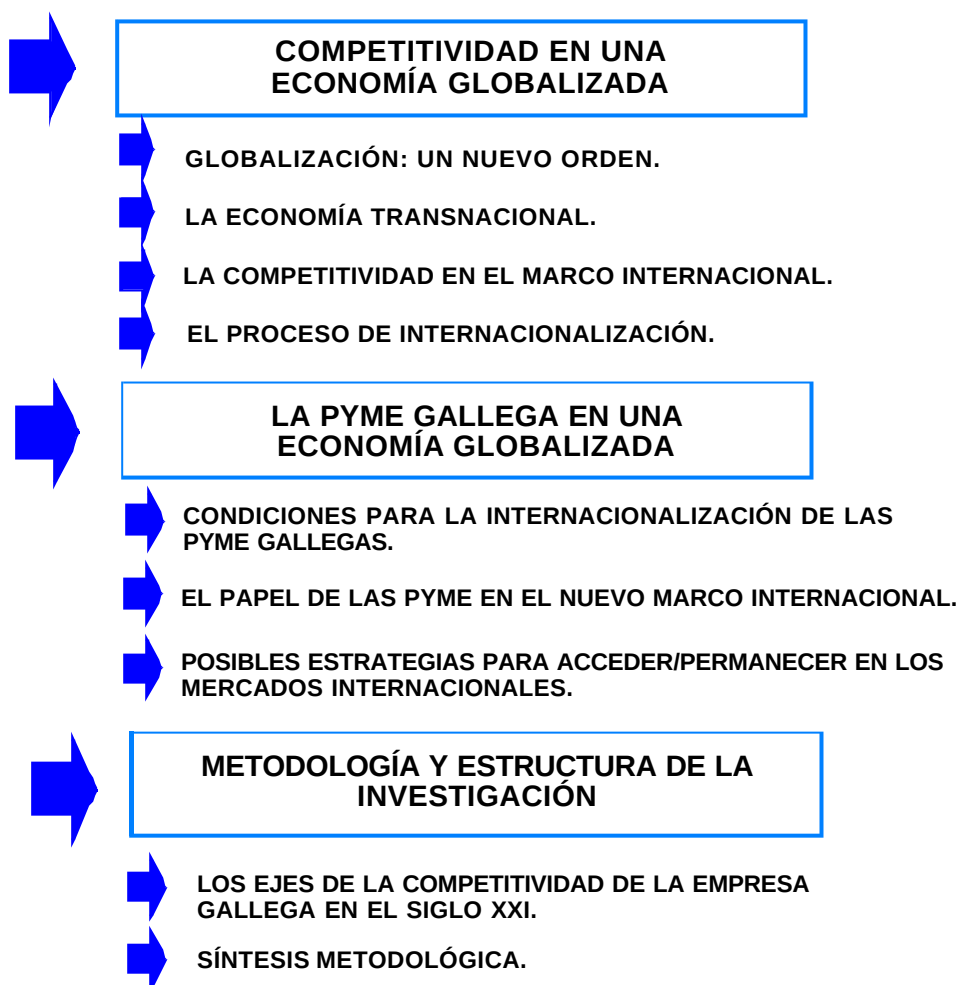
empresas como elementos del análisis de la competitividad. Un repaso sobre la percepción del proceso de internacionalización, enfatizando el enfoque sobre las capacidades cerrará este primer punto.

El **segundo epígrafe**, que se refiere a las PYME gallegas en una economía globalizada, trata de extraer una visión global de las condiciones que se perciben para las PYME gallegas en la economía globalizada a través de la evolución de la actividad exterior de nuestra empresa en los últimos años. De ahí que en primer lugar subrayaremos las cifras que identifican la actividad internacional de la empresa gallega y posteriormente estudia el papel de las pequeñas y medianas empresas en el nuevo marco internacional.

El **tercer epígrafe** se centra en los ejes de la competitividad de la PYME gallega en los albores del 2000, planteando la necesidad de establecer una base sólida de servicios y relaciones que posibiliten su mejora competitiva. Teniendo en cuenta que éste último aspecto será el eje de esta investigación estableceremos la estructura y la metodología que abordaremos a fin de detectar las claves acerca de la internacionalización de la PYME gallega.

En la figura **1.0.1** se recoge la estructura de este primer capítulo.

Figura 1.0.1



1.1.- La competitividad en una economía globalizada.

Hace tan sólo cincuenta años el propósito de los empresarios de nuestro país no era conquistar el mundo, sino ganar dinero en el interior de los límites de su nación, sin pensar en rivalizar con otras empresas que estaban al otro lado de las fronteras. Los aranceles eran prohibitivos, y los empresarios se centraban en sus propios países. La división del mundo en fragmentos aislados condicionaba también las mentalidades.

Sin embargo las cosas han cambiado en poco tiempo. La economía internacional de la segunda mitad de este siglo ha evolucionado de forma considerable, adaptando una serie de tendencias que llevan implícita la

idea de la internacionalización de la economía. Entre éstas podemos destacar las siguientes:

- Crecimiento progresivo del comercio.
- Crecimiento progresivo de la producción mundial.
- Crecimiento progresivo de la inversión directa en el exterior.
- Crecimiento progresivo de la transferencia internacional de tecnología.
- Crecimiento progresivo de los movimientos internacionales de capitales.
- Creciente significación económica de la cooperación internacional.
- Aumento de la regionalización de la economía mundial.

Bajo esta presión internacionalizadora, cada vez es más difícil evitar que los competidores, suministradores o clientes accedan a nuestros mercados desde el exterior. La globalización de la economía está obligando a las empresas a competir en los mercados mundiales y de ahí el interés por la competitividad internacional. Conforme la economía se va globalizando, las empresas tienen la necesidad de operar en los mercados exteriores puesto que están soportando la acción de competidores de terceros países y por otra parte se ven abocados a ampliar mercados, bien exportando, estableciendo acuerdos o manufacturando productos en el exterior.

En la medida en que los límites entre el mercado nacional y el exterior se van difuminando a gran velocidad, las empresas de una determinada área o país se encuentran con la posibilidad de operar en otra área o país, lo que conlleva que la intensidad de la competencia crezca y con ello la exigencia de mejora competitiva y la búsqueda de nuevos mercados.

Al final queda la conciencia de que la salud económica de un país depende de sus propias fuerzas, de sus capacidades, de sus ventajas y

nivel para competir. En una economía abierta como la actual, la competitividad es, por consiguiente, una variable fundamental para garantizar el éxito empresarial.

1.1.1. - La globalización: un nuevo orden para actuar.

En algún momento se cruzó una línea divisoria, la mayoría dicen que se produjo en 1973 con la primera crisis del petróleo, otros hacen referencia a la revolución experimentada por los medios de comunicación y la tecnologías de la información, lo cierto es que en los últimos años se ha producido un cambio trascendental que ha supuesto una profunda remodelación conceptual. Es decir, en un período relativamente corto de tiempo la percepción del mundo desde la óptica de la economía se centra cada vez en la relación y la interdependencia.

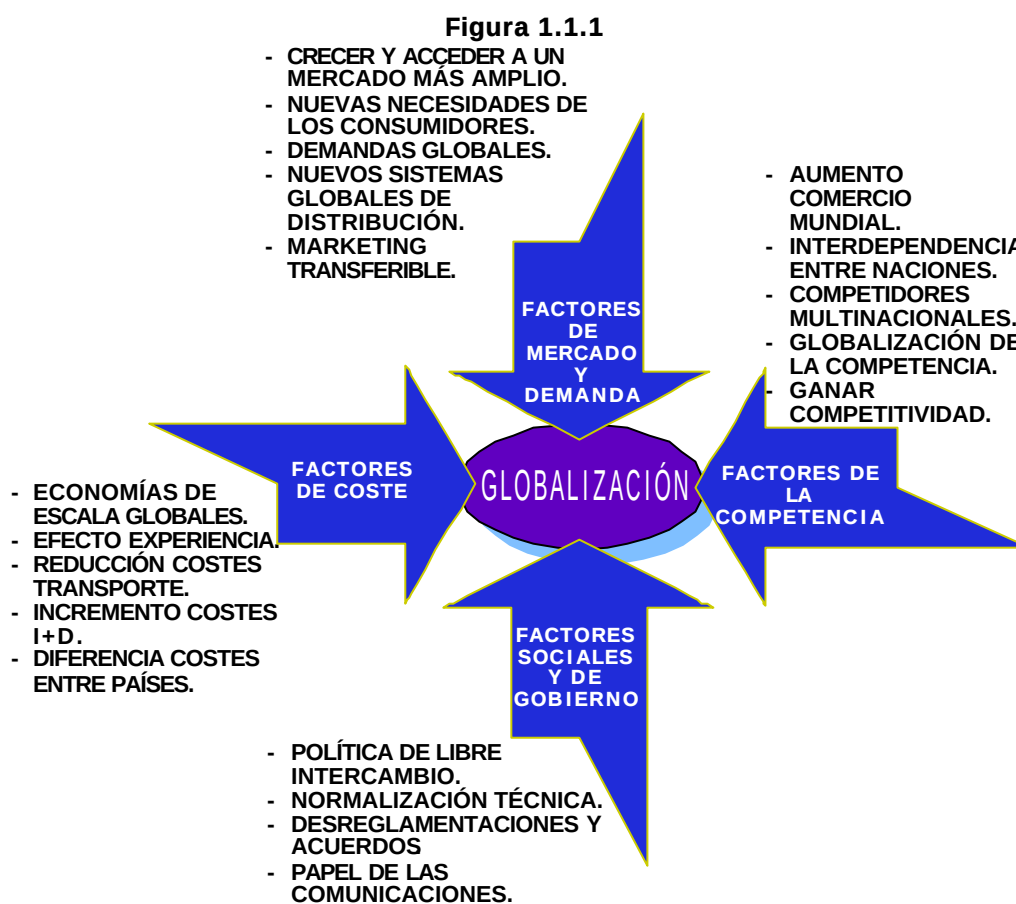
Pronto comenzamos a darnos cuenta de que estábamos en la “aldea global” a la que hacía referencia Alvin Toffler. Frases famosas como la de que “una mariposa que mueve sus alas en Tokio mueve el aire en Nueva York” no eran más que la síntesis del nuevo orden sintetizado en la globalización.

Como fenómeno, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el coste de mover bienes, servicios, dinero, personas e información¹. Este fenómeno de “reducción de la distancia económica” ha posibilitado aprovechar las oportunidades existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo, aunque no eliminando, la importancia de las barreras comerciales.

¹ Drucker, P. F. (1993), Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá, Editorial Parramón, Barcelona.

Aunque los factores de globalización son múltiples se pueden distinguir cuatro grandes grupos de elementos explicativos²:

- Factores sociales y de gobierno.
- Los derivados de la presión de los costes.
- Aquellos relacionados con el mercado y la demanda.
- Factores derivados de la competencia.



Fuente: Cabanelas (1997)

Muchos de estos aspectos afectan de forma más o menos directa a las empresas gallegas. Por ejemplo, los acuerdos del GATT se negocian por delegaciones de casi todos los países del mundo, aunque más temprano que tarde acaban afectando a nuestras pequeñas y medianas empresas.

² De acuerdo con las ideas de Strategor (1995), Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política

Dentro de los **factores sociales** y de gobierno incorporamos como aspectos más destacables:

- Las **políticas de libre intercambio**, ya que la globalización supone que el comercio internacional es ante todo posible (mayor apertura de fronteras), más factible (acuerdos internacionales de libre comercio) y menos costoso (aranceles cada vez más bajos).
- La lógica y razonable **armonización técnica** que lenta, pero inexorablemente, se está produciendo en casi todos los sectores de la economía mundial.
- La **integración económica** de grandes zonas tales como la Unión Europea, Mercosur, NAFTA, que representan un proceso de creación de mercados interiores libres de obstáculos aduaneros, pero también de unificación de las condiciones técnicas, reglamentarias, sociales, fiscales y monetarias de las actividades de los países miembros.
- El papel de las **tecnologías de la información y la comunicación** que han aproximado las relaciones humanas y comerciales de forma impensable hace algunos años.

Por lo que respecta a los **factores derivados de la presión de los costes** hacemos referencia a la necesidad que tienen las empresas de aumentar las cuotas de mercado con el ánimo de reducir los costes medios totales (economías de escala) y a la vez alcanzar costes directos menores mediante el efecto experiencia (curvas de experiencia) y la mayor facilidad para llegar a cualquier punto por reducción de los costes logísticos y de transporte. Por otra parte, la investigación y desarrollo es otro elemento que presiona a favor de la globalización, puesto que el avance tecnológico, capaz de cambiar la configuración competitiva de sectores enteros, exige estar en el centro de las innovaciones ya que

ningún país es autosuficiente desde un punto de vista tecnológico. También la diferencia de costes entre distintos países provoca que algunas industrias se asienten en países distintos o bien empresas de países con costes inferiores traten de abordar mercados apetecibles y con márgenes más atractivos.

En el grupo de los **factores de mercado y demanda** hemos reseñado la presión por crecer, es decir, se trata de aumentar el volumen de negocio a través del acceso a un mercado más amplio, con el objetivo de responder a nuevas necesidades de los consumidores cada vez con gustos más similares aunque con diferentes exigencias de personalización. Otros elementos son la existencia de una nueva demanda más global y el aprovechamiento de los nuevos sistemas globales de distribución.

Finalmente, en el grupo de **factores derivados de la competencia** reseñamos el aumento del comercio mundial, que motiva a las empresas a participar de una mayor internacionalización en sus actividades. Por otra parte la interdependencia de las naciones moviliza el natural incremento de los flujos de bienes y servicios. También la existencia de competidores multinacionales y la propia globalización de la competencia exige responder en todos los frentes posibles. Por otra parte, la fuerte necesidad de ganar competitividad estimula a las empresas a operar en mercados más amplios, cooperando y compitiendo en un juego que se percibe mutuamente beneficioso.

Desde un plano más estrictamente empresarial, las causas más importantes que motivan a una empresa a entrar y permanecer en los mercados exteriores son las siguientes³:

³ García Cruz, R., (1998), Marketing Internacional, Esic Editorial, Madrid, pp. 16-19

1. Saturación del mercado.

En general, en los países occidentales, hay mercados de ciertos productos que están llegando a saturarse, inclusive algunos de ellos ya han llegado a este estado. Principalmente, la baja tasa de crecimiento de la población hace pensar que la demanda no crecerá al ritmo deseado; por lo que hay empresas de bastantes industrias buscando nuevos mercados para sus productos. Es lo que ocurrió con los comerciantes de cigarrillos de EEUU cuando se percataron que sus ventas estaban estancadas, volcándose en la búsqueda de oportunidades exteriores tratando de encontrar nuevos mercados atractivos. Esta fue la razón de dicha industria para abordar el mercado de Indonesia.

2. Enfrentarse a nuevos mercados procedentes del exterior.

Algunas empresas emprenden la salida al exterior como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición local y causa estragos en su flujo de caja. Cuando Michelin, el gran fabricante francés de neumáticos penetró agresivamente el mercado de EEUU con precios muy bajos, Goodyear, el gigante americano, no respondió protegiendo su mercado local, que constituía su principal fuente de fondos, y que era el blanco de Michelin. La respuesta de Goodyear fue atacar agresivamente el mercado francés, asestando un duro golpe a Michelin en su propio reducto. Es decir, empleó la estrategia de combatirlo en su propio mercado de origen.

3. Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio.

Un producto que en su país de origen ha llegado a la fase de madurez, se enfrenta a muchos competidores y la tasa de crecimiento del mercado es muy baja. Ante esta situación le resulta conveniente exportar a otros países donde el producto aún no sea

muy conocido. Es lo que han hecho Philip Morris o Coca-Cola, quienes han penetrado tempranamente mercados de países en desarrollo. La multinacional norteamericana Gillette comercializa las maquinillas de doble filo (producto ya anticuado) en el mercado chino que se encuentra en fase de crecimiento, mientras que este producto está en fase de declive en los mercados más desarrollados. Parte de la producción de maquinillas de doble filo se fabricaban en España. En 1994, la empresa decidió cerrar la planta de producción en España (a pesar de que obtenía beneficios) para trasladarse al Este de Europa donde los costes de producción son más bajos y existe un mercado potencial muy importante. Esta causa se adapta a mercados de bienes de consumo no perecederos y materiales sintéticos. Importantes críticas plantean que esta opción apenas tiene validez, pues las grandes multinacionales operan en enormes mercados, casi al mismo tiempo y de forma simultánea.

4. Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.

El sudeste asiático se ha ido convirtiendo progresivamente en una zona con fuerte empuje tanto desde el lado de la oferta como desde el de la demanda. Durante los años 80, las economías que crecieron más rápidamente fueron las de Corea del Sur, Singapur, Malasia, Tailandia, Hong Kong y Taiwan. Esta fuerza que surge del Pacífico es al mismo tiempo una promesa y una amenaza para los comerciantes internacionales occidentales. Una amenaza, en el sentido que se han convertido en una feroz competencia, tanto para el mercado doméstico como para los intercambios de las compañías occidentales. De hecho, en 1987, Matsushita (Japón), Sony (Japón), Toshiba (Japón), Hitachi (Japón) y Samsung (Corea del Sur) se convirtieron en los principales productores de aparatos de televisión en color, en el mundo. La promesa proviene de la

aparición de un mercado de más de dos mil millones de consumidores potenciales. Sin embargo, los comerciantes internacionales deben ser prudentes, pues los asiáticos se están modernizando no “occidentalizando”, es decir, están comprando bienes y servicios de occidente pero no están comprando valores y cultura.

5. Incentivos gubernamentales y déficit comercial.

Actualmente, hay numerosos países con un alto déficit comercial lo cual obliga a sus gobiernos a incentivar las exportaciones con el objeto de obtener divisas para comprar lo que necesita el país y que no está en su interior. Es el caso de Bélgica o de Japón cuya tasa de exportación es superior al 80% de lo producido en el interior del país.

6. Buscar mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala.

Un número importante de industrias está sufriendo cambios profundos en todas sus estructuras, como consecuencia, sobre todo, de los avances tecnológicos. Esto provoca modificaciones en la dimensión óptima del tamaño de muchas empresas, quienes se ven abocadas a buscar más compradores para sus productos, con el objeto de alcanzar el tamaño mínimo eficiente y encontrar la posibilidad de distribuir los costes de I+D sobre una base mayor. Es lo que ha ocurrido con todas aquellas industrias altamente dependientes de los avances tecnológicos.

7. Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado.

Es posible que el país de origen puede estar expuesto a diversas circunstancias económicas, políticas, financieras, demográficas, etc. que promuevan la necesidad de internacionalizarse. Es una manera de no concentrar el éxito de la empresa en un sólo país, cuyos avances podrían sucumbir a la misma.

8. Seguir a un importante cliente en su aventura internacional.

Para aquellas empresas cuyo negocio está concentrado a un reducido número de grandes clientes, la decisión de volverse internacional ocurre cuando uno de sus clientes claves decide entrar en mercados extranjeros. Es el caso de muchos fabricantes americanos de piezas y componentes para la industria automotriz que han acompañado a Ford y General Motors en su expansión internacional, primero exportándoles y luego instalándose cerca de ellos en otros países. También es el caso de importantes bancos como el Citibank y el Chase Manhattan, que se han internacionalizado para servir de forma mejor a sus clientes, muchos de los cuales son las grandes multinacionales americanas. Esto también ocurrió cuando los fabricantes japoneses de automóviles se instalaron en EEUU, estimulando a sus proveedores tradicionales a seguirles.

9. Buscar un fácil acceso en avances tecnológicos y de materias primas.

Los fabricantes europeos de automóviles lideraron la tecnología de los dispositivos de inyección de gasolina, lo cual ayudó a aquellas empresas americanas que contaban con una presencia activa en Europa. Al igual que las compañías americanas de fabricación de planchas de acero trasladando sus plantas a Canadá, debido a su fácil acceso a la materia prima y por los grandes costes de transporte de la misma.

10. Cuando la mano de obra es una proporción importante de los costes se busca expandir las operaciones allí donde la fuerza de trabajo sea más barata.

Es lo que ha hecho Intel al instalarse en Malasia. Esta opción es de corta duración pues cada vez la mano de obra tiene menor importancia sobre los costes totales de producción.

11. Vocación internacional de sus directivos.

La cual viene dada por la tendencia que tengan para abrirse a nuevos mercados. Esta vocación suele venir dada cuando dichos directivos tienen una experiencia agradable en países exteriores, dominan idiomas, han estudiado o realizado algún curso en el extranjero, etc.

El concepto de globalización se apoya, por tanto, en una serie de aspectos fundamentales como son: la interdependencia económica y la integración física de los mercados, la estandarización de productos, la homogeneización de las demandas nacionales y la visión de que las ventajas competitivas no se alcanzan por la suma de los países sino por la integración de actividades coordinadas a nivel global.

Este fenómeno de la globalización de la vida económica afecta a todos los interlocutores sociales. En primer lugar, a las empresas se le presentan nuevas oportunidades para introducir sus productos en los mercados exteriores; pero al mismo tiempo, también se le plantean importantes retos puesto que tendrán que enfrentar en sus mercados locales a las empresas extranjeras, lo que supone una creciente competencia en casa y una mayor presión para mejorar la calidad y el precio. A los directivos de empresas también le plantea importantes retos pues tienen que operar en mercados geográficos distintos y con clientes diferentes. La globalización aumenta las dificultades y hace más difícil las tareas directivas. Al gobierno, la globalización le va a imponer unas restricciones a la hora de diseñar su política económica, reduciendo su

margen de maniobra. En una economía mundial cada vez más interrelacionada, es cada vez más difícil diseñar políticas autónomas. Así, la pertenencia a un determinado grupo económico, como es el caso de España a la Unión Europea, implica, entre otras muchas cosas, el establecimiento de una política comercial común con países terceros con la que se sacrifica el grado de autonomía a las decisiones a favor de una mayor eficiencia global. Por último, este fenómeno también afecta a los ciudadanos puesto que posibilita disponer de una mayor diversidad de bienes y servicios al mismo tiempo que podemos conocer lo que hacen otros países y aprender de ellos.

1.1.2.- La economía transnacional.

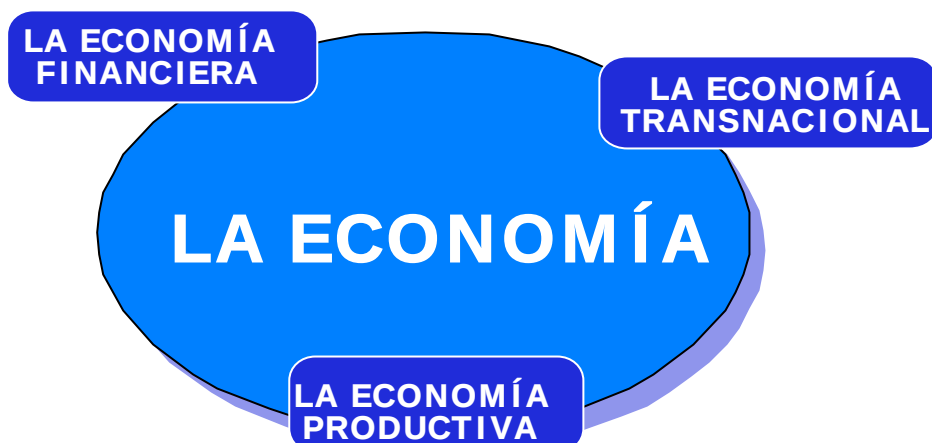
A la hora de interpretar la economía mundial hay que analizar tres facetas de la misma, a menudo interrelacionadas y por lo tanto condicionándose las unas a las otras. Estas “tres economías” son la economía financiera, la economía transnacional y la economía productiva⁴.

La **economía financiera**, es la economía del dinero y de los tipos de interés. Tiene la virtualidad de que es prácticamente autónoma, encierra aspectos positivos tal como la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de disponer de recursos financieros para invertir y desarrollarse y también incorpora aspectos negativos, fundamentalmente su carácter especulativo, muchas veces desligado de la realidad económica.

La **economía productiva** es la denominada economía real de la producción e intercambio de bienes y servicios. Es la economía de las empresas, de las organizaciones que generan y distribuyen esos bienes y servicios y de los consumidores.

⁴ Cabanelas, J., (1997), Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico, Pirámide, Madrid.

Figura 1.1.2



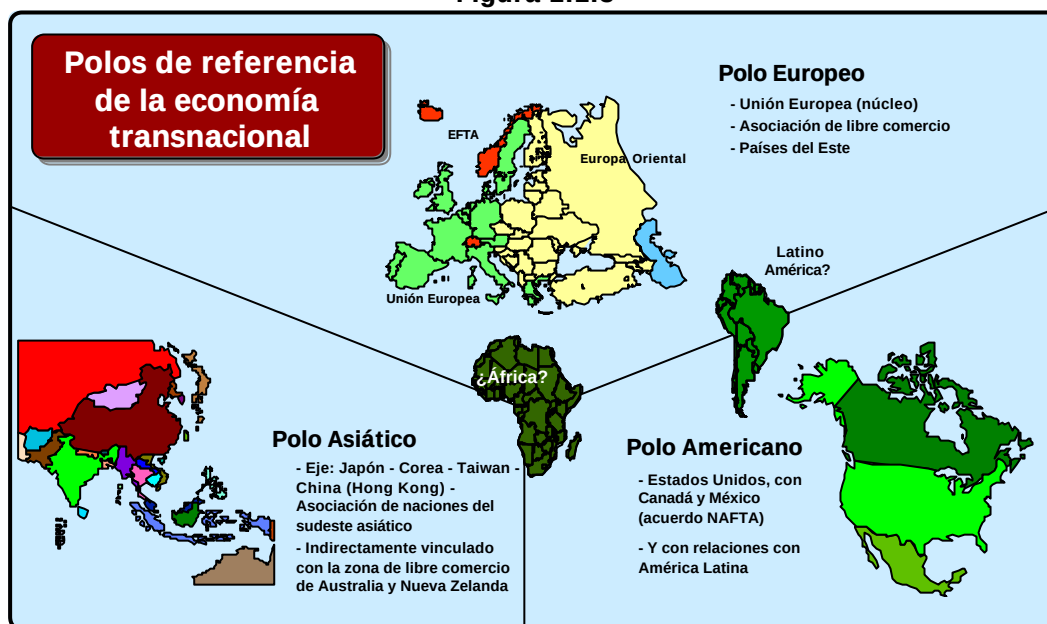
Tan sólo el 3% de todos los flujos que se mueven en el mundo en el ámbito financiero tienen relación real con la economía productiva. Es decir, la economía financiera tiene la capacidad de generar rendimientos sin base real.

La **economía transnacional** no es más que la constatación de un fenómeno imparable, el papel de los estados se desdibuja en aras de una economía transnacional. La economía gallega y española se han transformado en las dos últimas décadas para competir en unos mercados cada vez más globalizados. La economía española es una economía muy abierta, incluso si la comparamos con otras economías desarrolladas próximas. En España, las exportaciones de bienes y servicios representan el 27,3% del PIB, (mientras que en 1991 tan sólo eran del 17,1%) frente al 25,8% de Alemania o el 24,9% de Francia.

La economía transnacional tiene tres polos principales de referencia. El **polo europeo** está nucleado en torno a la Unión Europea con una dinámica de influencia en los quince países que la forman, la Asociación de Libre Comercio y los Países del Este. El centro del **polo americano** son los Estados Unidos de América, con Canadá y México, relacionados a través del acuerdo NAFTA y con relaciones con América Latina. Con respecto al **polo asiático**, el eje es Japón, más o menos

directamente vinculado con Corea, Taiwan, China (con Hong Kong), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (Tailandia, Indonesia, Filipinas, Malasia y Singapur) e indirectamente con la Zona de Libre Comercio formada por Australia y Nueva Zelanda.

Figura 1.1.3



Fuente: Elaboración propia

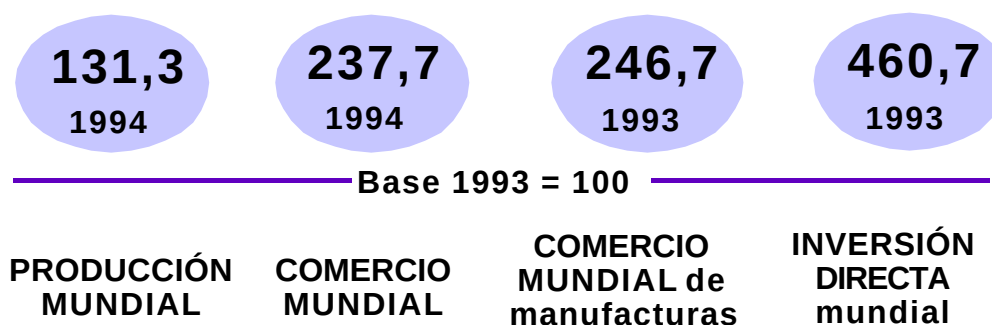
Estamos en un mundo fuertemente vinculado donde las ventas en el mercado global implican rentabilidad a largo plazo. Es decir, mantener una cuota de mercado global durante un plazo largo supone obtener retornos sobre la inversión. Nuestros mercados están a tiro de los competidores internacionales, de ahí que la supervivencia de las empresas se debata en gran medida en el mercado global. De tal forma que realizar un esfuerzo por el mantenimiento de una cuota del mercado global resulte una vía clave para alcanzar niveles de rentabilidad aceptables.

En la actualidad el proceso de globalización se caracteriza, además, por un notable incremento en la capacidad de las empresas para fragmentar geográficamente los procesos productivos, lo que ha tenido como contrapartida un crecimiento sostenido del comercio y la inversión internacionales. La tecnología permite que puedan desarrollarse

separadamente diferentes eslabones de la cadena de valor de muchos procesos productivos, de modo que la materialización de un determinado producto final es el resultado de la imbricación de diversos componentes que han sido fabricados en lugares muy distantes geográficamente

Durante el período 1983 a 1994 la producción mundial se incrementó en un 31,3% mientras que el comercio mundial total se multiplicó por 2,38 y el de manufacturas por 2,47. Estas cifras indican la importancia de los intercambios como fuente del crecimiento y como avance del proceso de integración de la economía mundial.

ALGUNOS PARÁMETROS DE MEDIDA DE LA GLOBALIZACIÓN



Fuente: Gundlach y Nunnenkamp (1996)

Por otra parte, en este período de once años la inversión extranjera directa mundial casi se multiplicó por cinco. Este crecimiento encuentra su explicación en tres grandes causas:

- El **crecimiento de la economía mundial** en la década de los ochenta.
- La aparición de **nuevos instrumentos financieros** en los que colocar capitales a largo plazo.
- La **eclosión de los servicios** en las economías industrializadas. El caso de los servicios es especialmente significativo ya que su comercio internacional es muy bajo y la penetración en los

mercados extranjeros ha de efectuarse mediante la inversión directa.

Teniendo en cuenta lo comentado anteriormente, nos encontramos con que las empresas españolas presentan un tamaño limitado para operar en los mercados internacionales. Según un informe de la OCDE fechado en 1997, el porcentaje de pequeñas y medianas empresas industriales que están internacionalizadas en España es del 0,44%, por un 7% de Bélgica, el 2,5% del Reino Unido y un 1,5% de Italia. La internacionalización, es decir, algo más que la exportación de una parte de la producción, exige involucrarse en el exterior y por lo tanto requiere un tamaño mayor para afrontar los requerimientos de inversión, I+D, disponibilidad de recursos humanos y financieros y un coste de producción adecuado para competir en igualdad de condiciones que los competidores exteriores.

Una de las posibles vías para alcanzar la internacionalización está en la cooperación entre las empresas, estableciendo nuevas formas organizativas imaginativas y útiles que respondan a intereses comunes.

1.1.3.- La competitividad en el marco internacional.

La internacionalización aparece vinculada casi siempre a la problemática de la competitividad frente al exterior. Es necesario proyectar la empresa al exterior al objeto de generar ventajas competitivas que le permitan afrontar el futuro con garantías de éxito.

Una empresa no puede ser competitiva a nivel local, sin serlo internacionalmente. Por tanto, las empresas que pretendan ser competitivas deberán iniciar su proceso de internacionalización. De otra parte, sólo aquellas empresas que sean competitivas a nivel nacional, podrán impulsar con éxito un proceso de internacionalización. El beneficio e incluso el crecimiento, no pueden considerarse sino atributos necesarios

de la empresa competitiva, pero ya no son suficientes. Sólo la presencia activa y creciente en escenarios internacionales, a través de inversión propia y de alianzas de diverso tipo, constituye la prueba válida de la competitividad sostenida. La competitividad fomenta el crecimiento y el éxito.

Competitividad e internacionalización de la empresa están pues íntimamente relacionadas. La internacionalización difícilmente se produce sin la primera, no se puede iniciar el proceso de internacionalización si la empresa no es competitiva a nivel nacional, y, a su vez, la internacionalización hace más competitiva a la empresa al poder producir en series mayores y, consecuentemente, permitirle beneficiarse de las economías de escala. Son, pues, factores que se alimentan uno al otro, pero, en el origen, está, sin duda, la competitividad de la empresa.

Además, la entrada en la escena internacional requiere analizar la competitividad internacional como indicador de la posición competitiva que ocupa un país y sus empresas. Este concepto ha sido utilizado y definido desde diversas ópticas, si bien de forma genérica cabe entenderlo como la capacidad de soportar la competencia internacional obteniendo cierto nivel de rentabilidad, o bien como la capacidad de las empresas de un país para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales.

Se pueden distinguir tres fuentes fundamentales del desarrollo de la competitividad internacional: el país, el sector y la empresa.

Muchos estudios se han desarrollado poniendo el énfasis en la competitividad de los países, es decir, en determinar de que forma resultan los entornos nacionales beneficiosos o perjudiciales para la competitividad de las empresas que operan en ellos. Dentro de este enfoque estarían las acepciones de competitividad exterior que se entroncan con la visión ortodoxa del principio de la ventaja comparativa y,

por tanto, entienden que la competitividad internacional se expresa exclusivamente en términos de costes y precios relativos.

Según esta acepción, la evolución de la competitividad de un país concreto respecto a otro país o conjunto de países, a lo largo de un período se evaluaría sobre la base de la comparación de la evolución de sus respectivos costes o precios expresados en una moneda común.

Si sólo considerásemos estos factores en el análisis de la competitividad no podríamos explicar por qué empresas de un mismo sector industrial presentan entre sí pautas competitivas diferentes.

Existen estudios realizados en el ámbito de la economía industrial que señalan que los beneficios medios de los sectores difieren entre sí, lo que significa que los resultados de las empresas están condicionados por el sector o industria a la que pertenecen. “La industria es el foco primario de las fuerzas competitivas; su estructura es la que condiciona primordialmente la conducta y actuación de la empresa, y es la unidad lógica conveniente para estudiar la conducta y la actuación de la empresa”⁵.

La conjunción de estos dos tipos de variables -las de naturaleza macroeconómica relacionadas con un área y las asociadas a la estructura de los sectores- tampoco ofrece una visión completa del fenómeno de la competitividad porque no analizan a fondo el papel de la empresa en la competitividad⁶. Dentro de cada sector las empresas a través de sus capacidades de gestión y organización interna, determinan su propia

⁵ BAIN, J.S. (1963). *Organización Industrial*, Omega, México, p.23.

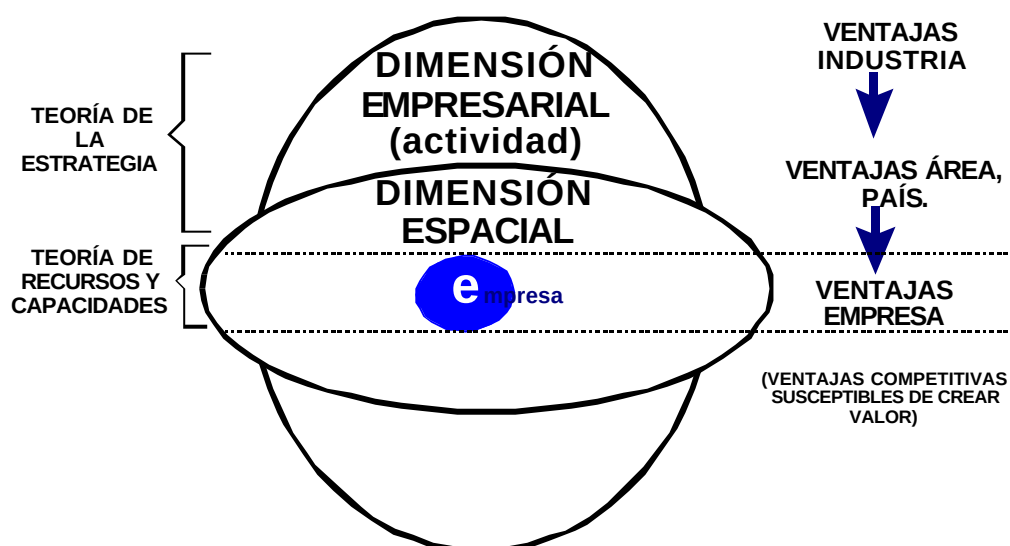
⁶ En el diamante de Porter ya se incluían de forma interrelacionada, factores macroeconómicos -educación, infraestructuras, rigor de la política económica-, factores industriales -intensidad de la competencia, características de sectores, clientes y proveedores-y factores empresariales -estrategias de las empresas-. Sin embargo, la perspectiva que adopta este enfoque global es distinta a la de Porter ya que considera que las ventajas que presenta un país a sus empresas pueden ser importantes pero, el propio papel de las empresas resulta, en última instancia, decisivo. Si bien, pensamos que el modelo de Porter es útil para explicar las ventajas competitivas de un país, es

competitividad. A la luz de la moderna teoría de la estrategia, este es el determinante crítico de la competitividad de cada empresa.

En este sentido, la teoría de recursos y capacidades coloca a la empresa en el centro del juego competitivo, al sostener el papel vital de los factores específicos de la empresa en la generación de ventajas competitivas, especialmente activos intangibles ajenos en gran medida a las transacciones en el mercado.

Para que los recursos y capacidades se transformen en ventajas competitivas, éstos no deben ser generalizables al resto de las empresas.

Figura 1.1.4



En primer lugar, es necesario considerar que los recursos no son homogéneos, por lo que las empresas pueden diferenciarse en función de los recursos que controlen; obteniendo una ventaja competitiva aquéllas que sean capaces de acceder a los recursos superiores, especialmente si éstos son limitados, lo que provocaría que las restantes empresas tuviesen que utilizar recursos de valor inferior en su producción.

insuficiente para explicar por qué ciertas empresas tienen más éxito que otras cuando compiten internacionalmente.

Pero para garantizar la ventaja en el largo plazo es preciso que las demás empresas no encuentren la manera de incrementar la oferta del input o de suplirlo con otro; es decir, deben existir mecanismos que aíslen a la empresa de posibles imitaciones.

Esto se puede conseguir de varias maneras, la primera es que los recursos necesarios no se puedan encontrar en un mercado de factores al que podría acudir cualquier competidor, sino que sean generados en la propia empresa. No obstante, esto no garantiza el mantenimiento de la ventaja competitiva, pues hemos de considerar la posibilidad de la imitación por parte de las demás empresas. Será necesario, por tanto, dificultar esa imitación y la mejor forma de hacerlo es que no se conozcan con exactitud las causas del éxito de una empresa, pues si no se identifican los recursos y capacidades empleadas difícilmente podrán ser imitados o sustituidos.

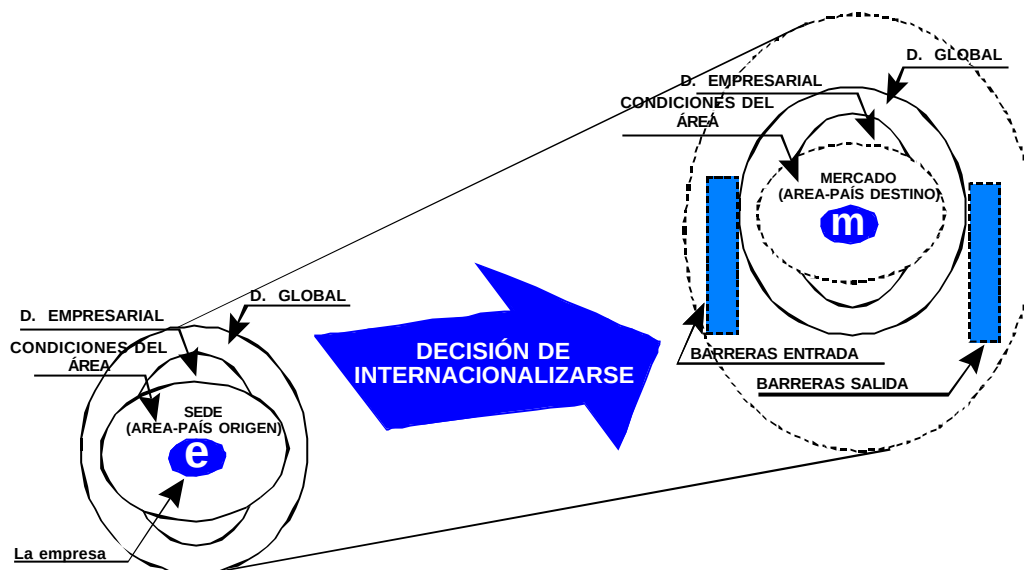
En definitiva, los mejores recursos son aquellos escasos, evaluables, poco sustituibles y difícilmente imitables, por cuanto proporcionan a la empresa la posibilidad de obtener una renta de la que podrá apropiarse si, además, esos recursos no son vendibles o su venta supone elevados costes de transacción.⁷

Una vez que hemos visto la importancia de los recursos para la ventaja competitiva de la empresa podríamos preguntarnos que relación tienen éstos con los procesos de internacionalización. La estrategia internacional no es sino un vector específico -de mayor o menor importancia, según los casos- de la estrategia competitiva general de la empresa. La internacionalización se puede entender como una forma de diversificación geográfica de la empresa y precisamente el perfil de

⁷ PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191.

recursos de la empresa determina no sólo la existencia de crecimiento sino también la dirección del mismo.⁸

Figura 1.1.5



Desde el punto de vista de la estrategia, tres grandes aspectos entran en juego en el proceso de internacionalización que implican el salto de la empresa desde el área-país de origen al área-país de destino donde se encuentra el mercado objetivo. Son los siguientes:

- A) Las condiciones de la base de operaciones donde está localizada la empresa.
- B) Las condiciones del área o país de destino.
- C) La decisión de internacionalizarse.

A) Las condiciones de la base de operaciones donde está localizada la empresa.

La empresa está influenciada por la base de operaciones. Las condiciones del área, tanto específicas como globales, la dinámica de la industria y del resto de las empresas con las que se relaciona son elementos primordiales a la hora de afrontar la internacionalización. Una

⁸ LUOSTARINEN, R. (1979): *The Internationalization of the Firm*, Helsinki.

empresa difícilmente podrá internacionalizarse sin una base de operaciones adecuada. Por otra parte, la base de operaciones fija las condiciones para establecer los acuerdos cooperativos –verticales y horizontales- que posibilitan poder abordar el proceso de internacionalización.

B) Las condiciones del área o país de destino.

El estudio del área-país de destino es el foco de interés del proceso de internacionalización ya que será donde se aplicará la acción correspondiente. Aquí son fundamentales las barreras de entrada y salida en los correspondientes mercados, las condiciones globales y específicas del área-país de destino y las condiciones de las otras empresas que ya operan en la mencionada área.

C) La decisión de internacionalizarse.

El tercero de los elementos se refiere a la decisión de internacionalizarse. La empresa que posee una determinada ventaja, a través de la prestación de servicios o la realización de determinados productos, trata de explotarla en el mercado exterior. Analicemos como suele desarrollarse habitualmente este proceso.

1.1.4.- El proceso de internacionalización.

El proceso de internacionalización de la empresa viene siendo estudiado desde muy diversas perspectivas. Destacan dos grandes enfoques: el enfoque económico o racional y el enfoque secuencial. Dentro del enfoque económico, las dos teorías más reconocidas otorgan un papel protagonista a los costes de transacción que se derivan de la movilización de activos intangibles de la empresa por encima de las fronteras nacionales. En un caso, la teoría de la internalización, para erigir sobre ellos la explicación del fenómeno inversor; en el otro, la aproximación ecléctica, para integrarlos en una consideración agregada de

los diversos aspectos parciales implicados en la decisión internacionalizadora. Dentro del modelo secuencial, cabe distinguir dos corrientes: el modelo de Uppsala y el enfoque de innovación.

El término internacionalización recibió en gran parte su forma actual de Kindleberger,⁹ al exponer su teoría sobre la gran empresa, que se fundamenta en la posesión de un derecho de monopolio sobre cinco clases de activos específicos: acceso a la tecnología, conocimientos de gestión en equipo, economías de escala en los centros de producción, mejores ideas de comercialización y marcas generalmente bien conocidas.

Las ventajas en propiedad se basan fundamentalmente en la posesión de activos de naturaleza intangible o inmaterial y las imperfecciones existentes en el mercado para estos activos provocan la existencia de unos elevados costes de transacción. Estos costes tienen su origen, entre otras razones, en la necesidad de establecer mecanismos de coordinación y control por parte de la empresa “vendedora”, así como en la incertidumbre en el cumplimiento o no de los términos pactados en el contrato de licencia. La empresa, consciente de tales peligros, tratará de integrar bajo su jerarquía y organización todas aquellas actividades de las que sea capaz, teniendo en cuenta, tanto la limitación de recursos a los que esté sometida, como las oportunidades y amenazas que le brinde el entorno. Por tanto, la empresa sólo externalizará parte de sus actividades cuando se cumpla alguna de las siguientes condiciones: cuando los costes de internalización sean notoriamente más elevados que los costes de transacción; cuanto menos específicas sean sus ventajas en propiedad; cuanta mayor interrelación exista entre las actividades; y cuanto más estable, competido y disperso sea el mercado al que desea acceder.

⁹ KINDLEBERGER, C.P. (1969): *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press, New Haven.

El segundo intento de construir una teoría general acerca de la internacionalización proviene de una opción más pragmática:¹⁰ la que resulta de agregar los diversos elementos considerados en los enfoques parciales previamente existentes. En concreto son tres los factores que se consideran necesarios para explicar la capacidad y disposición de la empresa a internacionalizarse:

- 1.** La empresa debe tener alguna ventaja sobre sus competidoras del país receptor para contrarrestar los inconvenientes de producir en un medio poco conocido. Estas ventajas, denominadas "ownership advantages", pueden venir dadas por la existencia de economías de escala y de conocimientos específicos de tipo tecnológico y de capacidad de dirección y gestión empresarial -comercialización y distribución de bienes y servicios, capacidad organizativa y directiva, capacidad para crear nuevas tecnología- y posesión de recursos y activos en general generadores de ingresos.
- 2.** Debe ser más beneficioso para la empresa internalizar las ventajas anteriormente mencionadas mediante la Inversión Exterior Directa que externalizarlas a través de la venta de patentes o licencias a otras empresas. Este tipo de ventajas se denomina "internalization advantages" y puede generarse por las imperfecciones en los mercados de bienes y de inputs productivos, que dificultan la fijación de precios para los mismos, por el deseo de ocultar información específica sobre un determinado producto, proteger su calidad, o evitar la intervención pública en forma de aranceles, impuestos, etc.
- 3.** El mercado de destino de la inversión debe poseer algún factor de localización -"location advantages"- propio tal que asociándolo con la ventaja específica de la empresa inversora ésta prefiera invertir versus exportar. Estos factores de localización pueden basarse en

¹⁰ CANTWELL, J.A. (1988): *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Basil Blackwell, Oxford.

elementos de coste o en factores relativos a la demanda. En el primer caso, tanto el coste como la disponibilidad y abundancia de recursos naturales y factores productivos serán las variables a tener en cuenta. Con respecto a los factores relativos al mercado, el nivel de demanda actual y potencial, las políticas gubernamentales, el grado de rivalidad existente, la existencia de barreras al comercio o la inestabilidad política, serán, entre otros, los elementos a tener en cuenta.

El enfoque ecléctico integra en una única propuesta las ventajas específicas de la empresa -ventajas de propiedad-, las ventajas de la internalización y las características del mercado receptor -ventajas de localización-. Cada uno de estos tres conceptos abarca teorías acerca de los factores que motivan a una empresa a ser multinacional, de forma que cada uno de ellos como teoría independiente es incompleto. Además, la interacción de estas ventajas puede funcionar de forma diferente para cada empresa individual.

Pese a la indiscutible capacidad de sugerencia de los dos enfoques anteriores, existen limitaciones que dificultan su utilización directa como instrumentos teóricos desde los que analizar la complejidad con la que aparecen, en la actualidad, los procesos de internacionalización. En general podemos decir que se trata de enfoques estáticos que tienen como sujeto preferente a empresas de gran tamaño y aceptable implantación en los mercados internacionales. De ahí que para estudiar la secuencia seguida por empresas de pequeña y mediana dimensión, sea conveniente reparar en la aportación realizada al análisis del proceso de internacionalización desde una tradición diferente: la teoría de las fases de desarrollo.

El estudio de una serie de empresas multinacionales europeas, particularmente nórdicas, condujo a algunos autores, agrupados en torno

a la escuela de Uppsala, a atribuir al proceso de internacionalización una naturaleza fundamentalmente evolutiva: la empresa asciende a niveles superiores de compromiso internacional, tras asentarse y acumular experiencia en los tramos previos.

Johanson y Wiedersheim-Paul¹¹ (1975) fueron los primeros autores en reconocer que la ausencia de recursos y de conocimientos sobre los mercados exteriores generaba un nivel de incertidumbre que sólo podía ser reducido a través de la toma incremental de decisiones, es decir, de una serie de pasos acumulativos a lo largo del tiempo, que debido al aprendizaje de la organización van gestando un compromiso internacional cada vez mayor. Se constituía así el primer modelo del proceso de internacionalización que ofrecía una cierto carácter dinamizador al incluir el feed-back en forma de aprendizaje. Este modelo de toma de decisiones se expresa como una “cadena de entrada” que representa una expansión progresiva de las operaciones de exportador no regular a exportador vía agente, a subsidiaria de ventas, para terminar en subsidiarias de producción. El cuadro 1.1 presenta los resultados que obtuvieron estos autores en su estudio de casos de empresas suecas¹².

Cuadro 1.1. Evolución de la involucración en los mercados exteriores.
(Porcentaje de las subsidiarias que fueron precedidas por otra forma operacional):

	NEX A SSB	AG A SSB	NEX A PSB	AG A PSB	SSB A PSB
Sandvik	2	18	0	2	13
Atlas Copco	3	14	0	3	9
Facit	0	14	0	2	3
Volvo	2	10	0	2	3
Total	7	56	0	9	28

NEX: No exportadores regulares.¹

AG: Vía agente.

SSB: Subsidiaria de ventas.

PSB: Subsidiaria de producción.

Fuente: Johanson y Vahlne

¹¹ JOHANSON J. y WIEDERSHEIN-PAUL, F. (1975): "The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12, octubre, pp.305-322.

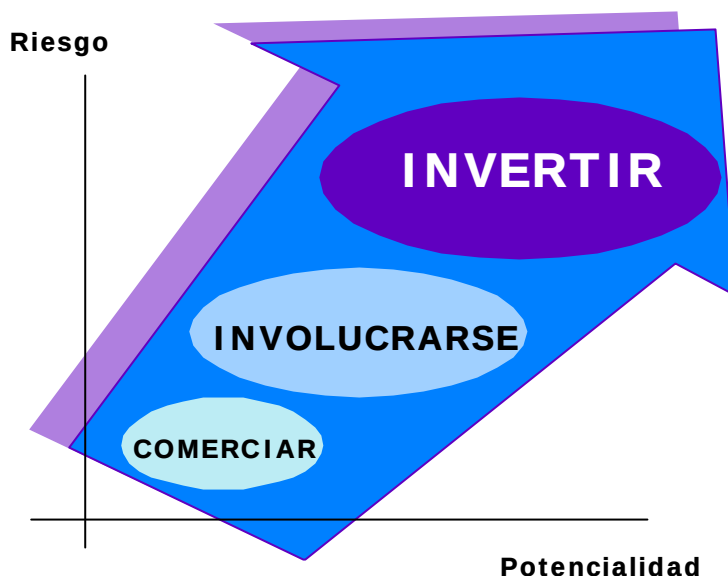
¹² JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol.8, primavera/verano, pp.23-32.

La teoría de las fases de desarrollo proporciona una interpretación del proceso que resulta especialmente útil en el caso de las PYME o empresas que se encuentran en las primeras etapas de internacionalización, ya que es más fácil que la gran empresa prescindir del gradualismo propuesto.

En definitiva, desde esta óptica la internacionalización tiene un sentido más amplio que la exportación, significa relacionarse con el exterior desde un plano más rico: importar-exportar productos o servicios, tecnologías, subcontratar, colaborar con empresas externas y por supuesto invertir en el exterior.

Existen distintas coordenadas a la hora de afrontar el reto de la internacionalización. Una de las perspectivas más clásicas está en el análisis del riesgo y el alcance asociados a las decisiones básicas de internacionalización. Posicionarse sólidamente en el exterior es posible a través de la inversión, si bien implica un mayor riesgo. Existen pasos previos, por ejemplo comerciar, es decir, exportar e importar. También podría plantearse un paso más allá lo que denominamos como involucrarse, esto es, internacionalizarse a través de franquicias o empresas mixtas. Aún reconociendo que ésta última vía es superior a la pura comercialización, no alcanza los visos de futuro que se pueden derivar de una inversión bien realizada.

Figura 1.1.6



Tal como hemos manifestado anteriormente el proceso de acceso a los mercados exteriores no tiene necesariamente que producirse siguiendo la secuencia anterior, si bien, suele ser el esquema más habitual de introducción progresiva en dichos mercados. Cada fase exige mayores capacidades, fundamentalmente estratégicas, sin perjuicio de las financieras, puesto que con el paso del tiempo el compromiso va aumentando y con ello el riesgo en el que se incurre.

En algunos países tal vez las condiciones exijan una planta productiva completa como medio de entrada. Además, hoy en día las empresas internacionales emplean al mismo tiempo todos los métodos que se presentaron para llegar a los mercados mundiales¹³. Pese a que los primeros trabajos que llevaron al planteamiento de esta teoría se apoyaron en ciertas evidencias empíricas, también existen investigaciones

¹³ Gillete, en el informe anual de 1990, dice que "se realizan operaciones productivas en 48 instalaciones de 25 países y los productos se distribuyen por medio de mayoristas, minoristas y agentes en más de 200 países y territorios".

en sentido opuesto.¹⁴ Se cuestiona, por tanto, la supuesta evolución natural de la internacionalización de las empresas.

El proceso de internacionalización también puede entenderse como un proceso innovador por cuanto comporta para la empresa un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing y, eventualmente, en sus condiciones previas de producción. En muchos aspectos, incrementar el compromiso internacional implica para la empresa asumir una decisión innovadora, de modo que no es extraño que ambos procesos presenten notables similitudes. Tres son de especial relevancia:

- **En primer lugar**, en ambos casos se trata de decisiones creativas que se adoptan de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de una organización que actúa en condiciones inciertas.
- **En segundo lugar** es preciso reconocer que en ambos procesos intervienen factores que están gobernados por una secuencia manifiestamente acumulativa.
- Y, **en tercer lugar**, ambos procesos distan tanto de seguir una ruta determinista -según se podría derivar de una visión simplificadora de su carácter acumulativo- como de una plenamente aleatoria -a la que podría conducir el carácter incierto de las decisiones que la respaldan.

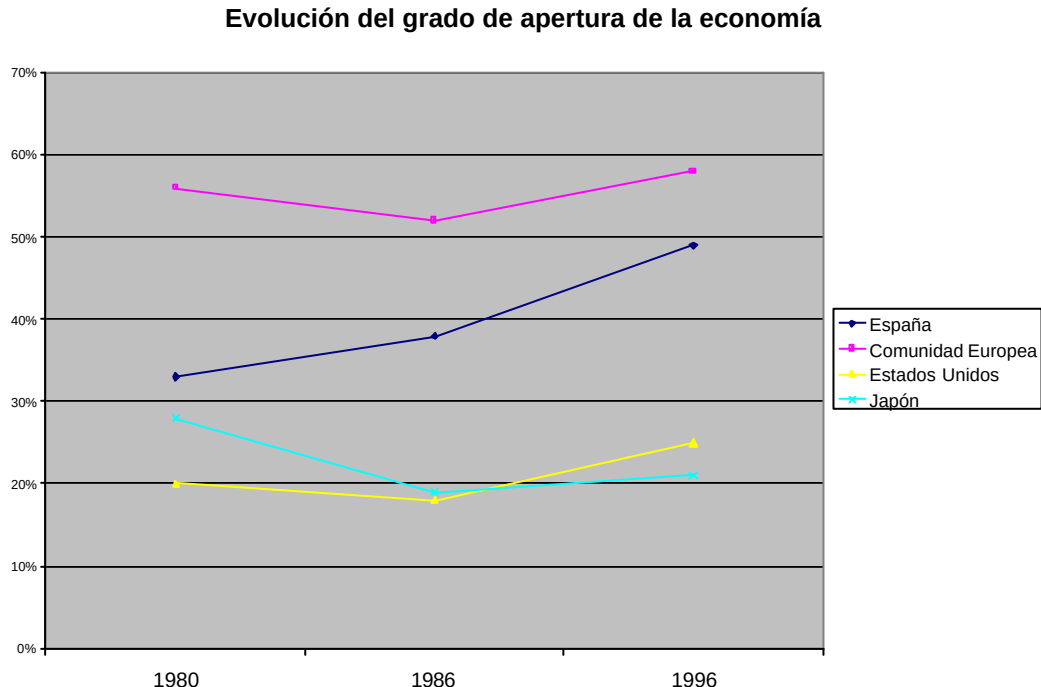
¹⁴ Por ejemplo el trabajo de HOOD, N. y YOUNG, S. (1983): *Multinational Investment Strategic in the British Isles: a Study of MNEs in the Assisted Areas and in the Republic of Ireland*, HMSO, London, quienes encontraron, sobre una muestra de 140 filiales, que un 44% de ellas no habían participado en el mercado internacional con anterioridad a la inversión directa.

1.2.- Necesidad de una visión general de las condiciones que se perciben para la pyme gallega en la economía globalizada. Posibles consecuencias.

1.2.1.- Condiciones del entorno para la internacionalización de las empresas gallegas.

La economía española también se encuentra inmersa en el proceso de internacionalización, principalmente desde la incorporación de España a la Unión Europea. Así, el grado de apertura (definido como la suma de las exportaciones y las importaciones en porcentaje sobre el PIB) de la economía española ha aumentado en el período 1986-96 en 12 puntos porcentuales, llegando hasta niveles próximos al 50%, lo que representa unos coeficientes de apertura al exterior muy parecidos a los del conjunto de los países desarrollados, tal y como se refleja en el cuadro 1.2.

Cuadro 1.2. Evolución del grado de apertura de la economía española.



El análisis comparativo de los flujos comerciales gallegos y españoles durante el período 1985-1998 refleja un cierto paralelismo entre

la internacionalización de la economía española y gallega (cuadro **1.3**). A lo largo de este período las exportaciones gallegas representan aproximadamente el 5% del total nacional, en tanto que las importaciones representan un 4%; estos porcentajes apenas variaron en los 14 años.

Cuadros 1.3. Evolución del comercio exterior en España y en Galicia en el período 1985-1998.

	Exportaciones		Importaciones		Saldo	
Años	España	Galicia	España	Galicia	España	Galicia
1985	4.108.751	218.639	5.144.687	244.090	-1.035.936	-25.451
1986	3.815.793	198.381	4.954.607	217.865	-1.138.814	-19.484
1987	4.211.838	225.740	6.051.382	260.010	-1.839.544	-34.270
1988	4.659.503	207.952	6.989.397	292.144	-2.329.894	-84.192
1989	5.134.658	244.393	8.397.063	351.029	-3.262.405	-106.636
1990	5.630.786	267.653	8.898.702	381.645	-3.267.916	-113.992
1991	6.054.214	261.793	9.638.688	403.525	-3.584.474	-141.732
1992	6.658.533	278.755	10.207.702	426.758	-3.549.169	-148.003
1993	7.752.804	423.968	10.137.724	499.946	-2.384.920	-75.978
1994	9.746.668	487.967	12.306.335	593.685	-2.559.667	-105.718
1995	11.339.616	562.910	14.106.699	640.211	-2.767.083	-77.301
1996	13.013.398	703.404	15.670.148	769.013	-2.656.750	-65.609
1997	15.543.675	811.380	18.214.056	891.914	-2.670.381	-80.534
1998	16.289.593	882.030	19.838.006	1.022.321	-3.548.413	-140.291

Unidad de medida: Millones de pesetas

Saldo: Exportaciones-Importaciones

Fuente: ICEX-ESTACOM

Las exportaciones gallegas y españolas mantuvieron una evolución similar. Así, en 12 años, las exportaciones españolas se vieron multiplicadas por una cifra ligeramente superior a 3, lo que supone un incremento anual promedio del 22,8%. En Galicia, el incremento fue también muy similar, suponiendo un incremento anual del 23,33%.

En lo referente a las importaciones, España y Galicia también presentan una evolución similar. En ambos casos, las respectivas cifras se multiplicaron aproximadamente por tres, siendo los incrementos anuales promedios para España y Galicia del 21,14% y 24,52%, respectivamente.

La balanza comercial gallega, considerada en su conjunto, presenta durante todo el período de análisis, un mejor comportamiento que la española, tal y como puede observarse en el cuadro **1.4**, que recoge el grado de cobertura de las exportaciones sobre las importaciones. En el caso de Galicia, dicho nivel puede calificarse, actualmente, si no de satisfactorio, al menos como gratificante, al reflejar el gran esfuerzo de las empresas gallegas por abrirse a nuevos mercados más allá de las fronteras geográficas de España.

Cuadro 1.4. Evolución de las tasas de cobertura en el período 1985-1998

Años	España	Galicia
1985	79,86	89,57
1986	77,01	91,06
1987	69,60	86,82
1988	66,66	71,18
1989	61,15	69,62
1990	63,28	70,13
1991	62,81	64,88
1992	65,23	65,32
1993	76,47	84,80
1994	79,20	82,19
1995	80,38	87,93
1996	83,05	91,47
1997	85,34	90,97
1998	82,11	86,28

Tasa de cobertura: (Exportaciones/Importaciones)*100

Fuente: ICEX- ESTACOM

No obstante, a pesar de que los datos analizados nos ponen de manifiesto que el proceso de internacionalización de las relaciones comerciales gallegas transcurre por buen camino, todavía existen importantes debilidades, fundamentalmente la concentración en un tipo de productos que resulta dominante.

A continuación analizaremos algunas de las características del comercio exterior gallego. Galicia exportó en 1998 mercancías por valor de 882.030 millones de pesetas y éstas se concentran en un número reducido

de empresas encuadradas en sectores específicos. Así, cinco capítulos del arancel representan más del 60% de la exportación total de Galicia en el año 1998 (Cuadro 1.5).

Cuadro 1.5: Principales capítulos de exportación 1998

Número	Cap.	Denominación	Importe	% ⁽¹⁾
1	87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios	348.013	39,46
2	3	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos	80.419	9,12
3	62	Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto.	41.680	4,72
4	16	Preparaciones de carne, de pescado o de crustáceos, de moluscos o de otros invertebrados acuáticos.	41.060	4,65
5	68	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica o materias análogas	38.742	4,39
Subtotal			549.914	62,35
Resto			332.116	37,65
Total			882.030	100

Unidad de medida: millones de pesetas

⁽¹⁾ Participación sobre el total de las exportaciones gallegas

Fuente: ICEX-ESTACOM

Por lo que respecta a las importaciones, que ascendieron a un total de 1.022.321 millones de pesetas, cinco capítulos del arancel representan también más del 60% de las importaciones gallegas del año 1998 (cuadro 1.6).

Cuadro 1.6. Principales capítulos de importación 1998

Número	CAP.	Denominación	importe	%
1	87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios	294.404	28,8
2	03	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos	179.496	17,56
3	84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos	100.079	9,79
4	27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales	94.725	9,27
5	44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	33.139	3,24
Subtotal			701.843	68,65
Resto			320.478	31,35
Total			1.022.321	100

Unidad de medida: Millones de pes etas

Fuente: ICEX-ESTACOM

Los rasgos más destacados de los productos objeto del comercio exterior gallego están en su superávit en material de transporte y determinados productos semimanufacturados, mientras que desde la óptica del déficit destacan las materias agropecuarias y pesqueras, a pesar de ser un gran productor de estos últimos productos, los combustibles fósiles y la maquinaria y aparatos mecánicos.

Galicia pertenece a un área comercial, la Unión Europea, con la que realizamos la mayor parte del comercio exterior. En este sentido, al analizar los países de destino y origen del comercio exterior gallego en el año 1998, se observa la dependencia que tiene el comercio exterior gallego respecto a los mercados comunitarios, concretamente, cinco países de la Unión Europea (Francia, Portugal, Alemania, Italia y Reino Unido) representan casi un 70% del valor total exportado y un 60% del importado.

Y por último, el análisis del comercio exterior gallego por provincias resalta otra de las características estructurales del mismo: la concentración de esta actividad en la provincia de Pontevedra y la limitada participación de las provincias de Lugo y Ourense. Los movimientos comerciales de la provincia pontevedresa siguen constituyendo la referencia básica del comercio exterior de exportación y de importación de la comunidad gallega, al absorber el 64,82% de la exportación realizada desde Galicia en 1998 y el 63,03% de la importación, siendo la factoría viguesa de la compañía automovilística Citroën la principal responsable de estos datos.

La provincia de Ourense a pesar de que es la que tiene menos incidencia en exportación e importación de Galicia (5,55% y 2,24% en 1998), presenta el saldo más favorable, 26.079 millones de pesetas, y, al mismo tiempo, la tasa de cobertura comercial más elevada (213,9%) y el índice de crecimiento exportador superior, debido al dinamismo registrado por las ventas de pizarra elaborada.

El proceso de internacionalización de la economía gallega va más allá del incremento de los intercambios con el exterior. Con la importancia que tienen el aumento del comercio y el aprovechamiento de las ventajas comparativas, hoy en día, la integración de una economía en el mercado mundial implica también la toma de decisiones con respecto a la ubicación de los centros productivos, allí donde se pueda producir de forma más rentable o donde se encuentren los mercados más atractivos. El propio comercio internacional requiere cada vez más la presencia activa, con redes de distribución propias, para poder aprovechar al máximo las posibilidades de los mercados internacionales.

La participación de Galicia en los flujos de inversión españoles es aún más reducida que en el caso del comercio internacional. Así, mientras las importaciones y exportaciones, representan respectivamente un 4% y

un 5% del total nacional, las inversiones gallegas en el extranjero, oscilan en torno al 1% de las inversiones españolas en el exterior (cuadro 1.7). En cualquier caso, la actividad inversora en el extranjero realizada por las empresas gallegas ha mostrado, a lo largo de los últimos años, una evolución paralela a la registrada por el conjunto de las inversiones españolas en el extranjero, si bien a un nivel mucho más reducido.

Cuadro 1.7. Inversiones exteriores

	1995	1996	1997	1998
INVERSIÓN BRUTA				
De Galicia	11.164	14.370	13.279	22.910
De España	1.143.827	1.003.181	1.262.599	2.794.211
% Galicia/España	0,98	1,43	1,05	0,82
INVERSION NETA				
De Galicia	9.274	14.127	8.510	8.933
De España	632.430	524.956	954.265	2.230.203
% Galicia/España	1,47	2,69	0,89	0,4

Unidad de medida: Millones de pesetas

Fuente: Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores.

La distribución sectorial de las inversiones gallegas en el exterior se concentra en un número muy limitado de sectores, debido al reducido volumen de la inversión. La pesca, el sector de la alimentación, el financiero y el comercio, son los sectores de destino más importantes de la inversión gallega en el exterior.

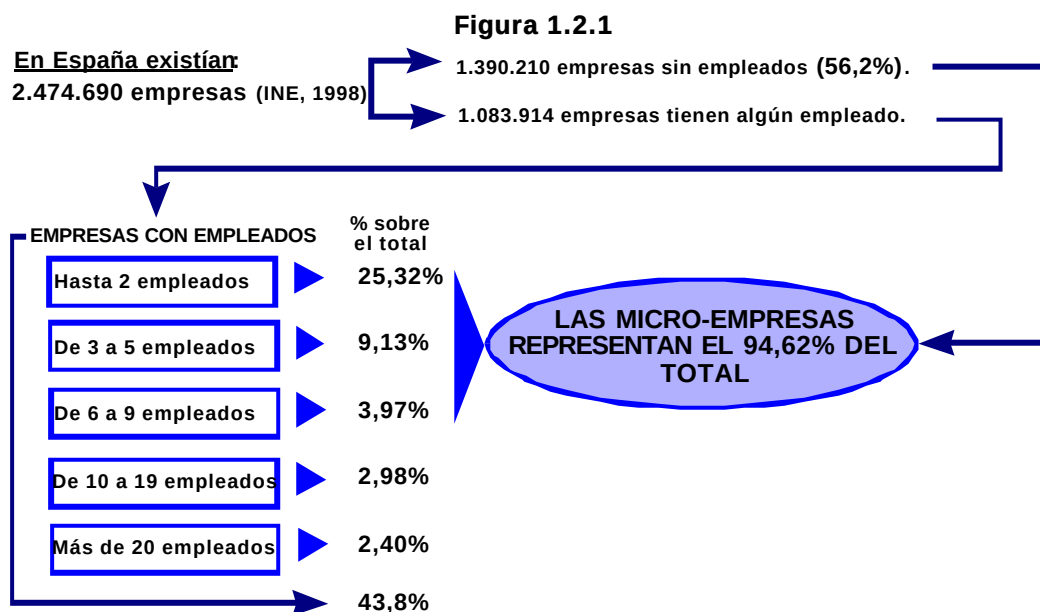
Sobre la base a estos datos parece que sería necesaria una labor más activa por parte de las empresas y las administraciones públicas para fomentar las inversiones en el exterior, si se quieren aumentar estos flujos y lograr con ello una integración más completa de la economía de Galicia en el escenario internacional.

1.2.2.- El papel de las pequeñas y medianas empresas en el nuevo marco internacional.

Las pequeñas y medianas empresas han alcanzado una gran relevancia en los últimos años, tanto en España como en el conjunto de

los países desarrollados. La evolución seguida por las economías tras la larga crisis, en la que los procesos dinámicos de creación de empleo y de supervivencia de unidades productivas se han centrado en las de menor dimensión, junto con los cambios tecnológicos y de organización de la producción, han incrementado de manera sustancial el peso de las PYME en las industrias nacionales, en detrimento de las empresas de mayor tamaño.

El tamaño de la empresa española es reducido, sobre todo si se compara a escala internacional. En nuestro parque empresarial domina la PYME con una alta presencia, y una exigua presencia de grandes empresas.



El reducido tamaño no es un impedimento absoluto para salir al exterior, pero es un obstáculo destacable, en la medida en que se acompaña de recursos humanos, financieros y tecnológicos escasos, que lastran las posibilidades de proyección, como lo prueba, sin lugar a dudas, la evolución favorable de la probabilidad de exportación a medida que aumenta el tamaño. Suponer una relación de signo positivo entre tamaño y probabilidad exportadora equivale a suponer que si dividimos una

muestra de empresas en clases definidas por intervalos de tamaño, el porcentaje de empresas que exportan será cada vez mayor a medida que aumenta el tamaño de las empresas que forman los intervalos.

La encuesta de estrategias empresariales presenta los siguientes datos respecto al peso de cada una de las tipologías de empresas en función del número de empleados y el porcentaje del total de empresas exportadoras.

Cuadro 1.8. Distribución en porcentaje de las empresas según tamaño.

Número de empleados	Total	Exportadoras
Hasta 5		
10-20	54,0	33,1
21-50	31,5	39,6
51-100	7,9	12,6
101-200	3,7	8,0
201-500	2,2	5,4
Más de 500	0,5	1,2

Fuente: Encuesta sobre estrategias empresariales, 1994

La distribución por tamaños de la empresa exportadora española se encuentra desplazada hacia los tramos mayores respecto de la referida al conjunto de las empresas¹⁵.

Si comparamos la empresa española con la italiana¹⁶, podemos observar que en los tramos de empresas que se sitúan por debajo de los cien empleados, la empresa italiana superaba en diez puntos a la española en cuanto a su actividad exportadora diez años después.

¹⁵ Alonso, et al, (1998), Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales, ICEX, Madrid, p. 9

¹⁶ Idem., p. 19

Cuadro 1.9. Proporción de empresas que exportan según tamaño.

Número de empleados	España (1994)	Número de empleados	Italia (1984)
10-20	22,6	11-20	37,7
21-50	46,4	21-50	53,6
51-100	58,9	51-100	68,3
101-200	78,0	101-300	80,5
201-500	89,0	301-500	86,7
Más de 500	90,9	501-750	89,3
		751-1000	90,8
		1001-1500	94,8
		Más de 1500	98,9
Total	36,9	Total	52,3

Fuente: Alonso et al (1998).

De estos datos se deduce la necesidad de reforzar las políticas públicas de promoción empresarial y sensibilizar a los estrategas empresariales para avanzar en la senda de la internacionalización, teniendo en cuenta que las pequeñas y medianas empresas necesitan de un marco de relaciones y servicios adecuados para asumir esta compleja tarea de la internacionalización.

Como ya hemos comentado, los síntomas de mundialización son evidentes en los niveles más destacados de la actividad económica: comercio, finanzas, producción y tecnología. Este contexto refuerza la necesidad de las empresas de asentar su presencia en los mercados exteriores, y obliga a las administraciones públicas a desarrollar políticas para ganar competitividad frente al exterior.

La administración tiene una responsabilidad relevante en la creación de un entorno favorable que permita un desarrollo adecuado de la actividad de las empresas, debiendo dotar al país de la infraestructura adecuada para potenciar la apertura de las empresas hacia el exterior, y para realizar eficientemente y con rapidez las actividades de aprovisionamiento y distribución, así como la obtención y transmisión de información.

Asimismo, será necesario que mantenga un control sobre las variables macroeconómicas debido a la incidencia que éstas tienen en la actividad de las empresas, en especial en cuanto a sus costes relativos que se pueden ver incrementados, llegando a anular incluso las reducciones de costes obtenidas a través de las economías de escala y del efecto experiencia. Por el contrario, empresas ineficientes y con menor experiencia pueden llegar a ser más competitivas debido a los mejores valores que presentan estas variables en sus economías respectivas.

Por lo que se refiere a la empresa gallega, ésta debe someterse a una “cura integral” si desea mantener y mejorar su posición en el mercado nacional e internacional; sería necesario iniciar un proceso de redimensionamiento y modernización del tejido empresarial gallego para situar a nuestras industrias a nivel de las empresas más competitivas, adaptándose a las nuevas tendencias:

- Globalización de mercados.
- Aceleración del cambio tecnológico.
- Cambios en el comportamiento del mercado.
- Concienciación creciente por proteger el medio ambiente.

Galicia debe aprovechar la ventaja que le ofrece el disponer de recursos naturales y humanos de relativa abundancia e innegable calidad pero, para rentabilizarlos al máximo, es imprescindible proceder a una mejora integral, entre otros, de su tecnología e innovación, gestión financiera y económica y recursos humanos.

Las pequeñas y medianas empresas de nuestra Comunidad Autónoma consideran la exportación como un proceso de gran complejidad que está fuera del alcance de sus posibilidades, debido fundamentalmente a la dificultad que entraña la localización de mercados concretos a los que dirigir la oferta y los canales de distribución más adecuados para llegar a ellos. Este hecho unido a la necesidad de recursos

financieros, humanos y tecnológicos que se requieren para competir en otros mercados, desanima a nuestras empresas a cualquier intento de exportación.

1.2.3.- Posibles estrategias tanto empresariales como de apoyo público que permitan acceder/permanecer en los mercados internacionales con cierto nivel de éxito.

Al mismo tiempo y a nivel autonómico, la Xunta de Galicia desempeña un papel fundamental como promotor del proceso de internacionalización de las empresas gallegas. Desde la Administración Autonómica parece necesario actuar en los siguientes frentes:

- **Apoyo a empresas y actividades encuadradas en sectores de mayor valor añadido.** Es necesario la realización de planes de viabilidad que den muestra de la evolución potencial de la empresa y su sector, para así decidir qué sectores deben ser apoyados con prioridad.
- **Apoyo a emprendedores con futuro.** Proporcionando no sólo la información y asesoramiento necesarios para poner en marcha su nuevo negocio o actividad sino también ayuda financiera. A través de estos programas se trataría de apoyar, principalmente, a aquellos sectores estratégicos para el futuro de nuestra comunidad, tales como el agro alimentario, el textil, el maderero, el energético y el extractivo (granito y pizarra).
- **Colaboración con las empresas gallegas en el acceso a nuevos mercados exteriores.** Para ello cabría plantearse determinadas estrategias de actuación, entre ellas:

1. Promocionar a la empresa gallega en el exterior mediante la puesta en marcha de misiones, ferias, etc. Podría resultar interesante la creación de una marca promocional común para los productos gallegos. La creación de una marca común tendría por objeto avalar la presencia y calidad de los productos gallegos en el

exterior. El origen de dichos productos sería multisectorial, es decir, tendrían diversa procedencia.

2. Fomento de la cooperación y la especialización

empresarial. La cooperación y especialización empresarial como estrategia para penetrar en mercados exteriores es una de las vías más recomendables para que las empresas gallegas sean competitivas. Con la cooperación empresarial se pretende generar sinergias positivas. Puede optarse por la concentración de esfuerzos en las líneas de productos o servicios de mayor valor añadido, lo cual supone una menor diversificación y un incremento de la especialización, o bien optar por la ampliación de la cobertura geográfica mediante acuerdos de cooperación. Ambas estrategias son válidas para mejorar la competitividad de las empresas que desean penetrar en mercados foráneos.

3. Desarrollo de servicios avanzados orientados a la mejora del conocimiento

que resulten capaces de potenciar la capacidad de competir de las empresas gallegas en los mercados internacionales. Son especialmente importantes aquellos que colaboren al incremento de la información sobre los mercados externos tales como servicios de información general, para el exportador y de investigación de mercados.

4. Construir nuevos servicios avanzados facilitadores.

Entre dichos servicios avanzados facilitadores estarían fundamentalmente las nuevas modalidades de comercio electrónico en red, de logística asociada a las nuevas tecnologías, etc.

5. Potenciar las capacidades humanas, en especial directivas,

en orden a favorecer capacidades que posibiliten el acceso a los mercados internacionales.

6. Favorecer el desarrollo de infraestructuras en el exterior,

que sirvan de cabeza de puente en el acceso a nuevos mercados.

De todas formas, los elementos más decisivos son los relacionados con los intangibles centrados en los apartados 1 a 5 citados. Jacques Delors en el conocido Libro Blanco de la Competitividad indicaba que, si consideramos los fundamentos clásicos de la competitividad y prosperidad, Europa conserva sus posibilidades por la importancia del capital inmaterial (educación, cualificaciones, aptitud para la innovación, tradiciones), el capital financiero, instituciones bancarias muy eficaces, la solidez del modelo de sociedad y por las virtudes de la concertación social.

Es decir, el papel del “soft”, el capital inmaterial que mencionaba Delors resulta a menudo mucho más relevante que el “hard”, la inversión en activos físicos. Es cierto que nuestra mentalidad es más proclive a valorar más lo que se puede tocar que lo intangible, sin embargo, las verdaderas capacidades competitivas están en los mencionados intangibles.

Además, las empresas comienzan a concienciarse progresivamente de la importancia que tiene el conocimiento como base de la capacidad de competir con éxito. Un testigo de esto es el crecimiento de las inversiones en investigación, desarrollo y formación.

Esta dinámica de cambio implica nuevas orientaciones que deben asumir los responsables de la dirección de nuestras empresas. La constatación que comienza a considerarse como fundamental de que la esencia del éxito en el mundo de las empresas y las organizaciones es el desarrollo y la aplicación del conocimiento que se manifiesta fundamentalmente en varios frentes:

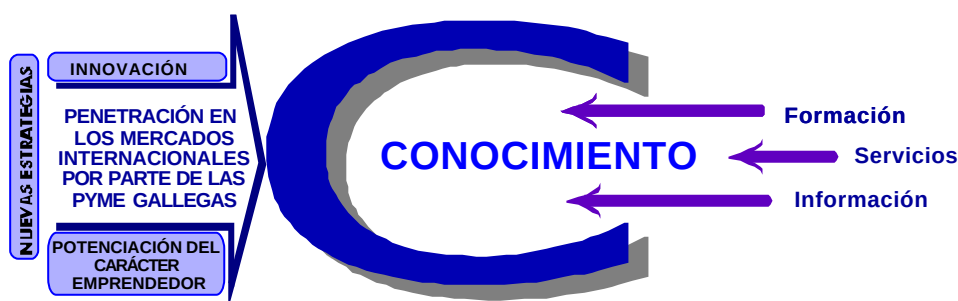
- El **primero** es el de la innovación, es decir, aplicar el conocimiento para hacer cosas nuevas.
- El **segundo** está en el desarrollo de nuevas empresas y negocios, esto es, aplicar el conocimiento potenciando el carácter emprendedor.

- El **tercero**, está en la capacidad de mejorar a través de la aplicación de nuevas estrategias, nuevas formas de hacer, que mejoren la productividad.

En síntesis, aplicar el conocimiento a cosas nuevas (innovación) y a las cosas existentes (productividad) aumentando así la creatividad y la eficiencia a un número cada vez mayor de unidades empresariales. En esta simple idea reside realmente la capacidad de generar riqueza de un país y en consecuencia su desarrollo humano y social.

El conocimiento debe orientarse hacia la amplificación de la innovación, la potenciación del carácter emprendedor y el diseño de estrategias superiores que posibiliten incrementar la capacidad para organizar los medios de producción y la distribución de productos y servicios de alto valor en los mercados globales.

Figura 1.2.2



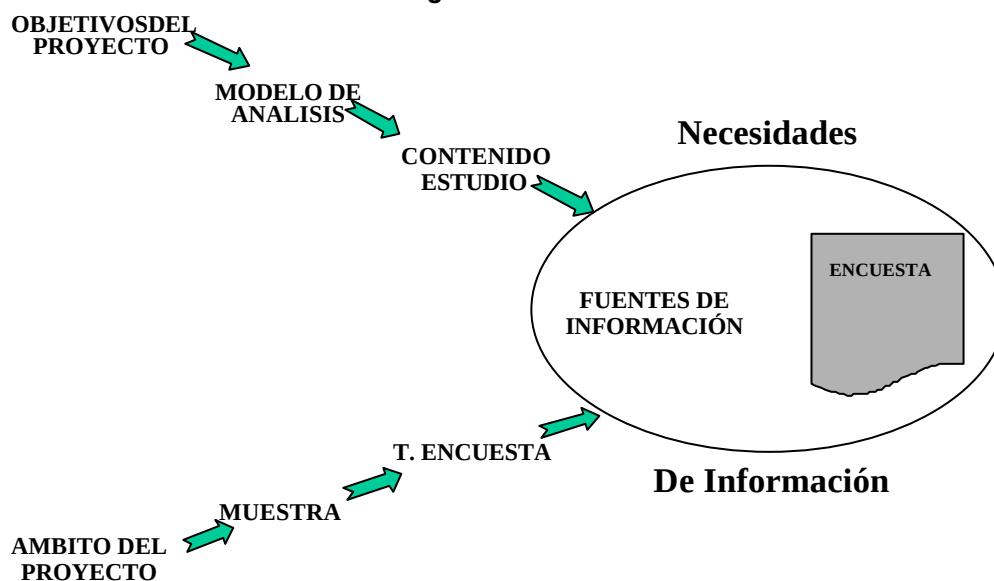
1.3.- Estructura y metodología de la investigación.

El proceso metodológico seguido en este trabajo no sigue un esquema lineal pero, aún cuando existen numerosas interacciones entre las distintas fases de los procesos, se pueden considerar dos grandes líneas de desarrollo metodológico tal y como se recoge en la figura **1.3.1**.

En la primera se establecen los **pasos conceptuales** para la elaboración del trabajo. En la segunda los **pasos empíricos** para recoger la información con la que se estimarán las diferentes características del modelo. Ambas convergen en el resultado final, fruto del estudio que consistirá en el análisis de diferentes fuentes de información a la luz del marco conceptual elaborado a partir de los objetivos generales.

Los **objetivos** del proyecto son, por una parte, conocer la situación actual de las empresas de Galicia desde la perspectiva de la internacionalización, tanto en su dimensión externa como interna y por otra, conocer la problemática de las mismas para incidir en el proceso de internacionalización (iniciación y/o profundización). Partiendo de esa información se intentarían definir tipologías de empresas sobre la base de diferentes criterios. Finalmente se elabora un diagnóstico de las empresas gallegas respecto a su internacionalización y apoyándose en él, se diseñan –a modo orientativo- estrategias básicas que se adapten –a juicio de los investigadores del equipo básico- a las necesidades de las empresas gallegas.

Figura 1.3.1



Fuente: elaboración propia

Para lograr esos objetivos se hizo uso, entre otras fuentes de información de una encuesta realizada a empresarios gallegos, para conocer sus opiniones acerca de la internacionalización.

En este apartado se introduce una breve visión de los aspectos técnicos que se utilizaron para llevar a cabo la encuesta. Si bien, aquí, nos centraremos básicamente en la metodología seguida para obtener información a través de encuestas, existen muchas interacciones con otras fuentes de información utilizadas, de forma que el proceso difícilmente es deslindable en la práctica y únicamente puede hacerse esto en el nivel conceptual.

Para la realización y tratamiento de la información mediante encuestas se siguió un complejo sistema que asegura la fiabilidad de los datos y el rigor de las conclusiones obtenidas. Parte fue realizado por el equipo básico y parte fue subcontratado a la empresa Sondaxe con la supervisión de dicho equipo. El **primer paso** que llevó largo tiempo, por la cantidad y la calidad de las fuentes consultadas, fue el diseño de la encuesta. El primer apartado lo dedicaremos a realizar un breve análisis de los contenidos de la encuesta y del modelo subyacente a su elaboración.

El **segundo paso** fue la selección de la población objetivo. Interesaba que esta cumpliera un mínimo de requisitos técnicos y fuera fácilmente cuantificable. Una vez definida ésta, se seleccionó una muestra que fuera representativa, trabajo que fue llevado a cabo por la empresa contratada, supervisada por el equipo técnico.

También dicha empresa se encargó del **siguiente paso**, que consistía en la realización del trabajo de campo, mediante entrevistas personales. Para esto fue necesario una formación específica de los encuestadores para que tuvieran un pleno conocimiento de la encuesta y de los objetivos que se buscaban. En esta labor colaboró el equipo básico.

Una vez obtenidas las encuestas, la **siguiente fase** consistía en la codificación e introducción de los datos en soporte magnético, para ser tratados estadísticamente y una primera revisión de los errores que pudieran detectarse en la realización de las encuestas. Esta tarea también fue llevada a cabo por la empresa contratada.

Los datos fueron enviados al equipo básico, junto con las encuestas que, una vez supervisadas y corregidos los errores y hechas las imputaciones necesarias para la estimación de valores ausentes o datos erróneos dejó los datos preparados para su tratamiento estadístico mediante fórmulas convencionales.

Este **tratamiento** se dividió en dos fases: En una primera se hizo un tratamiento básico analizando las características estadísticas de las variables que intervenían en el estudio al igual que una serie de gráficos, una parte de los cuales fueron diseñados específicamente para este estudio. Con esa información previa se empezó una labor de redacción del trabajo, que permitió sugerir las líneas de un tratamiento estadístico más avanzado, que se realizó en la siguiente fase, tratando de determinar los perfiles de caracterización básicos de las empresas según su grado de internacionalización. El resumen de este proceso puede observarse en la figura **1.3.2**.

En consecuencia dividiremos el apartado en varios subapartados que se recogen a continuación:

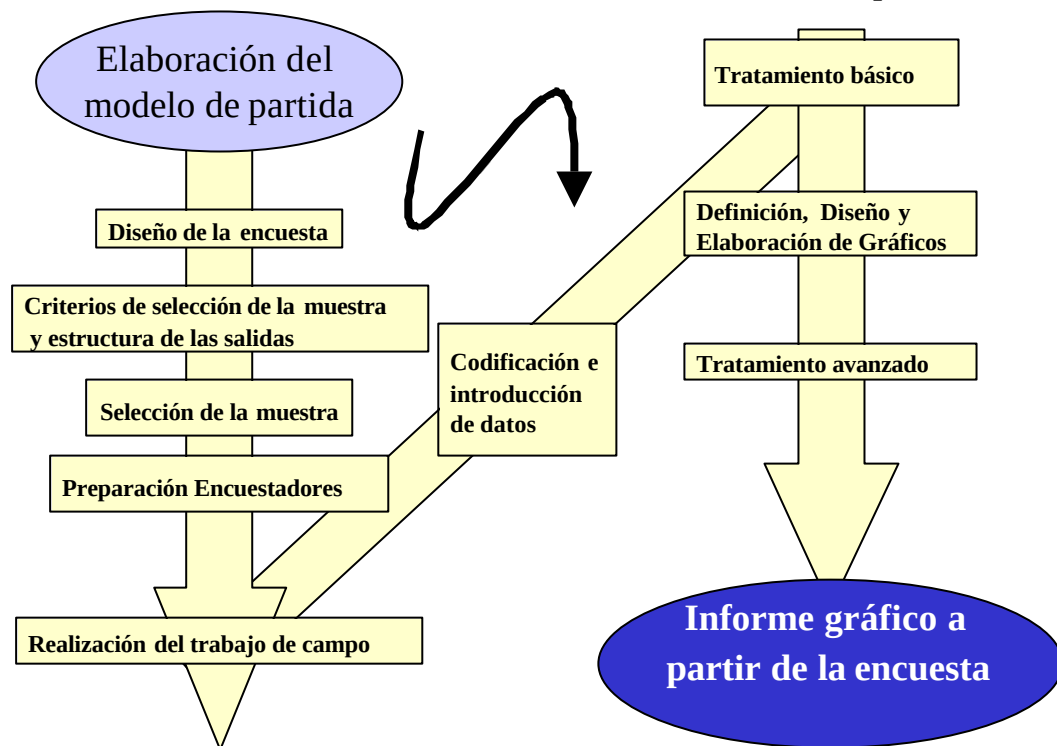
- El diseño e la encuesta
- El análisis de la población objetivo
- El diseño y obtención de la muestra
- La realización de la encuesta
- La presentación y tratamiento estadístico de la información, que presenta tres aspectos complementarios:

1. Análisis Básico

2. Análisis Gráfico

3. Análisis Avanzado

Figura 1.3.2

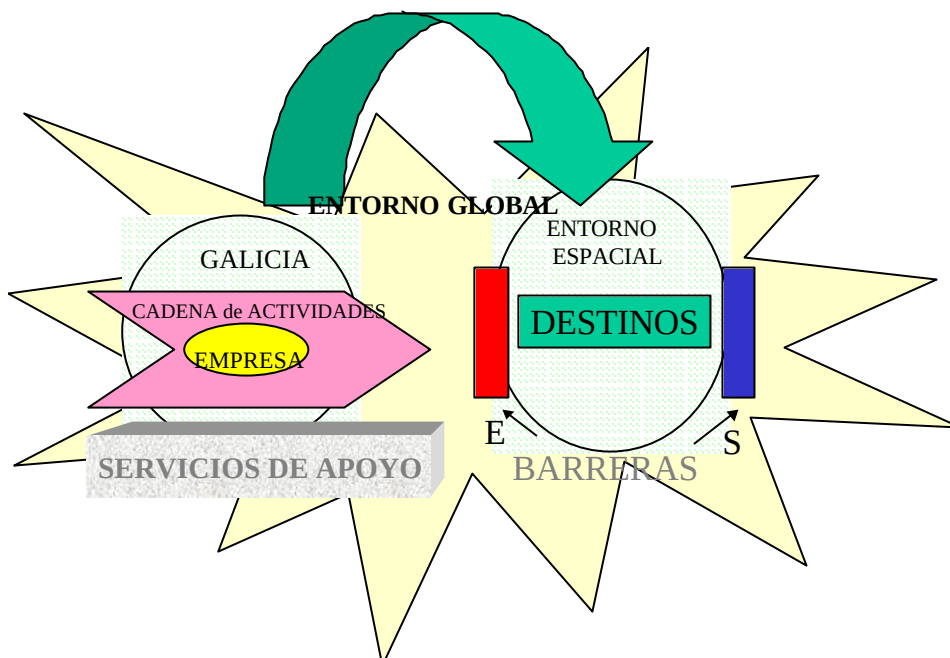


Fuente: elaboración propia

1.3.1.- Contenido de la encuesta

La encuesta está pensada para cubrir los principales aspectos del proceso de internacionalización, de forma que tenga preguntas de fácil respuesta o por lo menos asequible a la mayoría de los empresarios pertenecientes a la población objetivo.

Figura 1.3.3

- MODELO GENERAL DE ANALISIS -

Fuente: elaboración propia

Basándose en ese modelo expuesto en la figura **1.3.3**, se establece un **primer apartado** en el que se estudian los aspectos básicos del entorno global, para contrastar cuales son las amenazas y oportunidades que se presentan, en opinión de los empresarios.

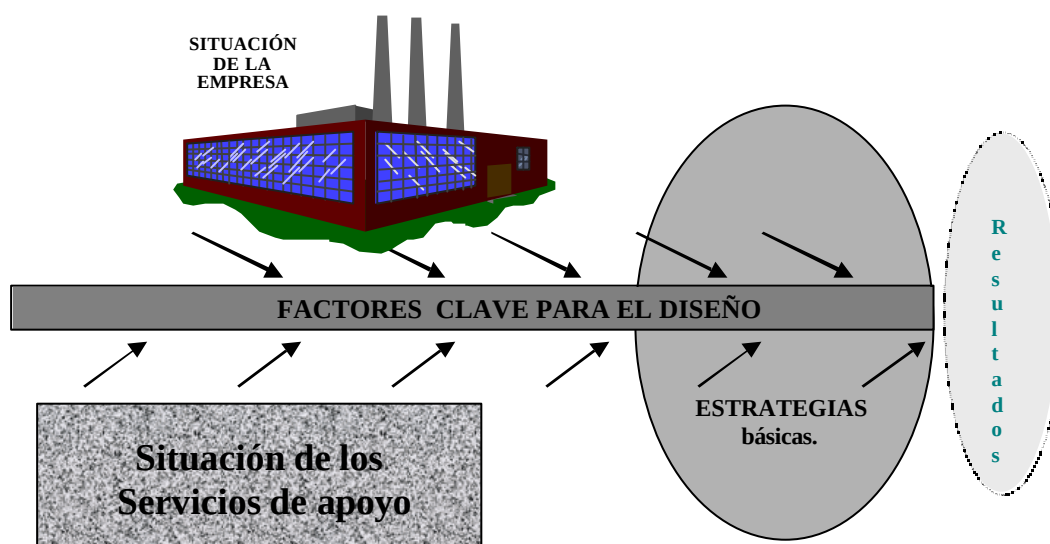
Considerando que el proceso de internacionalización tiene que contar con los servicios de apoyo tanto del país origen como del país destino, en el **segundo apartado** se estudian aspectos directos de las infraestructuras y los servicios de apoyo, del medio local y de forma especial se estudian las posibles fuentes de información y los sistemas de apoyo para la internacionalización.

En el **tercer apartado** se analizan los mercados internacionales, su grado de atractivo y las características que presentan ante las empresas.

Una vez conocida la visión que los empresarios tienen del entorno, empieza un proceso de diagnóstico estratégico para la internacionalización. La figura 1.3.4 recoge ese proceso en sus grandes líneas. Conocida la situación de la empresa y la situación de los servicios de apoyo, se analizan en el **apartado cuarto**, los factores clave y las ventajas competitivas que la empresa considera que tiene para internacionalizarse.

Figura 1.3.4

- ESTRUCTURA GENERAL DE LA ENCUESTA -



Fuente: elaboración propia

Los **dos siguientes apartados** sirven para profundizar en la situación interna de la empresa: su tecnología, aprovechamiento de recursos, sistema de dirección, organización del personal y formación.

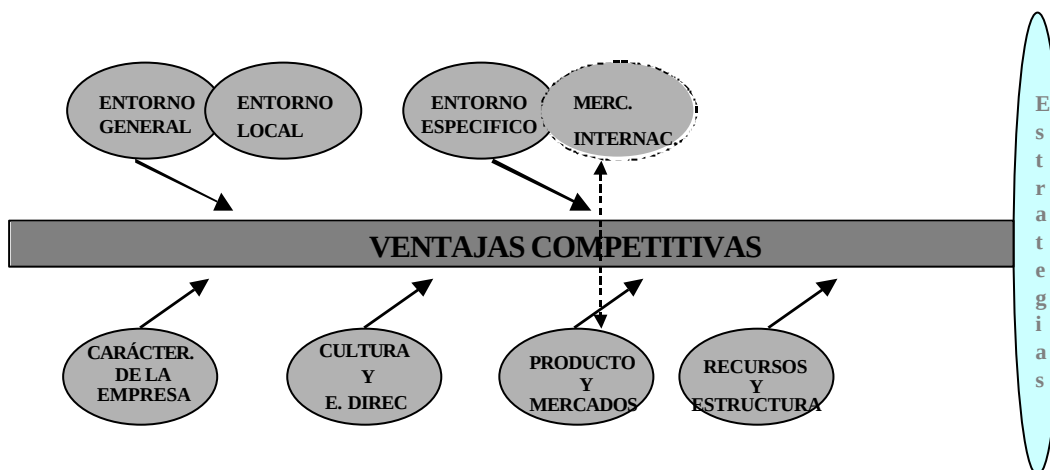
En el **siguiente apartado**, se estudian las estrategias de internacionalización de las que hacen uso los empresarios gallegos.

Como apoyo de dichas estrategias se analizan en el **apartado sexto** de la encuesta los recursos humanos de la empresa.

Fruto de las estrategias y de los recursos serán los resultados obtenidos por la empresa. El **apartado séptimo** analiza diferentes indicadores de estos, tanto de tipo cuantitativo como cualitativo. Junto a ello se analizan los motivos y las actitudes que condicionan la internacionalización según la opinión de los empresarios.

En conjunto, estos apartados comprenden la primera parte de la encuesta tal como se recoge en la figura **1.3.5**.

Figura 1.3.5
Situación de la empresa



Fuente: elaboración propia

La segunda parte de la encuesta se orienta más al proceso de internacionalización propiamente dicho. Inicialmente se consideran tres fases en dicho proceso, tal como se indica en la figura **1.3.6**:

Una de **introducción** o de preinternacionalización donde las empresas empiezan exportando por reclamo de los clientes y no por buscarlo deliberadamente, o bien se produce una necesaria

importación de tecnología que va haciendo conocer el mercado exterior.

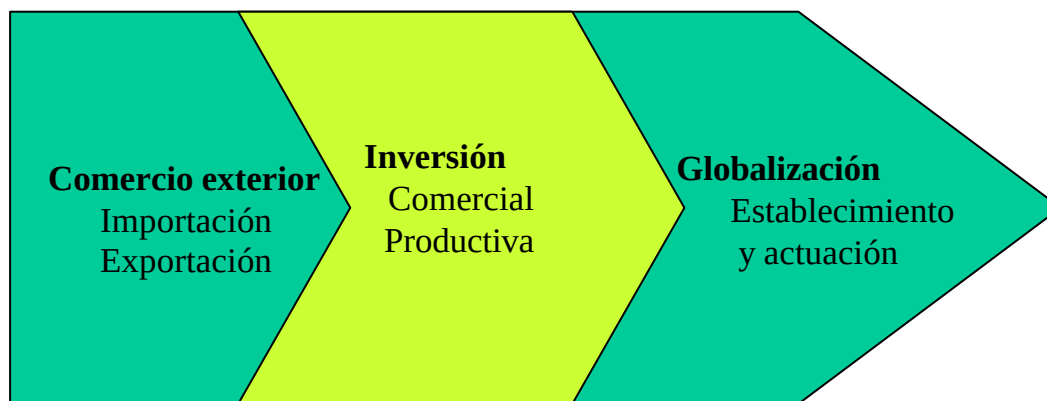
La **segunda** se empieza a instaurar el proceso de inversión en el extranjero montando redes comerciales e incluso instalando fábricas en países con mejores condiciones de producción.

La **fase de globalización** es cuando la empresa ya se convierte propiamente en una multinacional cuyas decisiones afectan a sus empresas de todo el mundo.

Al estudio de las potenciales características culturales que pueden determinar o caracterizar cada una de esas fases, al igual que a analizar los motivos que mueven a internacionalizarse o los obstáculos que encuentran en ese proceso, junto con los potenciales indicadores cuantitativos y cualitativos de mayor o menor internacionalización, se dedican los **siguientes apartados**.

Figura 1.3.6

FASES de la internacionalización



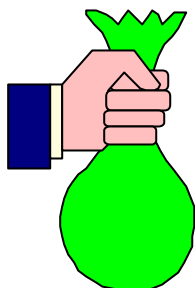
Fuente: elaboración propia

Unidos a estos elementos y asociados a dichas fases se estudiaron las diferentes formas de internacionalización, tal como se recogen en la figura **1.3.7**, que nos permitía introducir la estrategia de cooperación como estrategia clave para competir en el extranjero.

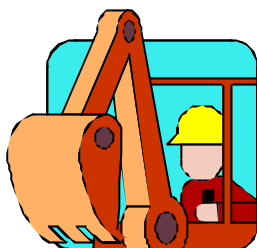
Figura 1.3.7

Formas

Comercio



Inversión



Acuerdos



Fuente: elaboración propia

Para finalizar el **último apartado** hace referencia a aspectos de potencial mejora de los instrumentos de internacionalización existentes, bien en el campo de la formación, bien en el de servicios de apoyos, instrumentos que aún no se encuentran bien cubiertos por el mercado por los diferentes organismos públicos. Junto a ello van una serie de preguntas de identificación de la empresa. La figura **1.3.8** recoge el esquema global de los apartados de la encuesta

Figura 1.3.8

Apartados de que consta la encuesta



Fuente: elaboración propia

Se trataron de evitar en lo posible, las preguntas de cuantificación exacta, por la dificultad que eso conlleva, y que de hecho, en las que no se evitó nos encontramos cierta problemática a la hora del tratamiento. Por este motivo, la mayor parte de las preguntas tienden a estar en una escala de graduación, tipo **escala de Likert**, que es ya clásica en los estudios de este tipo.

1.3.2.- Realización de la encuesta.

El primer paso para diseñar una **muestra** es conocer la **población** de la que se parte. Cuando se realiza un **trabajo empírico** mediante una **encuesta**, es conveniente asegurar una **tasa de respuesta** mínima, pues en otro caso puede quedar muy sesgada la muestra. Además, si la encuesta es compleja, conviene elegir la población objetivo de forma que también tenga un alto grado de conocimientos sobre las respuestas de la encuesta, para que no queden muchas respuestas en blanco, cosa que también podría sesgar los resultados.

Por estos motivos la población que se fijó como objetivo del estudio se centró en las empresas con alguna posibilidad de ser exportadoras y por consiguiente se buscó que tuvieran una facturación mínima de 100 millones de pesetas en el año 1999. El hecho de exigirles un tamaño mínimo, nos aseguraba que las empresas ya tenían una cierta vida y, en consecuencia los entrevistados iban a ser conocedores de su sector y de su empresa en particular.

Para poder averiguar si cumplían ese requisito o no, se exigió que las empresas declararan sus cuentas en el **registro mercantil**, y cuya sede social estuviera en Galicia, sin preferencia de localización, o bien tuviera una alta **cuota de mercado** en dicha Comunidad Autónoma.

Dado que el estudio trata de analizar aspectos referentes a la internacionalización, es importante que en la muestra aparezcan empresas

con actividad internacional. Incluiremos, a priori, en este criterio, aquellas empresas que ARDAN califica de exportadoras, o bien las que se recogen en las Cámaras de Comercio como empresas que realizan actividades internacionales; o bien las empresas consideradas exportadoras por el ICEX. Por consiguiente la actividad internacional se entiende, en un principio, en un sentido amplio. Esta definición se utilizó para la selección de la muestra, pero a raíz de los resultados de esta se corrigió el concepto de empresa exportadora, tal y como se utiliza en el resto de la exposición, de forma que se considerará que una empresa es **exportadora**, cuando **al menos el 10 % de sus ventas se realizan en el exterior**.

Consecuentemente se partió como población objetivo del conjunto de empresas que verificaran las siguientes **características**:

- Empresas con actividad en Galicia (gallegas o no).
- Que presenten sus cuentas al registro mercantil.
- Que fueran PYME, por consiguiente que tuvieran entre 15 y 500 empleados dependiendo en parte del sector analizado.
- Que tuvieran un mínimo de capacidad de respuesta acerca de aspectos estratégicos, y comprensión de las preguntas que se realizan.
- Empresas con y sin actividad internacional, dando especial preferencia a aquellas que tenían actividad internacional.

La mayoría de las características señaladas eran fácilmente medibles por lo que no hubo problema en seleccionar la población objetivo. Sin embargo había una de ellas, la capacidad de responder la encuesta, por su alto contenido estratégico que hizo reducir en parte la población inicial prevista. Tomando como referencia la base de Datos de ARDAN de 1999, se seleccionaron las empresas que verificaban los

requisitos anteriormente descritos¹⁷. Las principales magnitudes de la población objetivo final vienen recogidas en la tabla **1.3.1**.

Tabla 1.3.1

Población Base Cadena	Sector				Total general
	Extractivas	Fabricantes	Comerciales	Servicios	
ALIMENTAC.	28	245	226	10	509
CONSTRUC.	205	241	966	30	1442
MADERA	90	400	339	901	1730
METALURG.	38	343	728	265	1374
TEXTIL	19	129	135	32	315
OTROS	23	42	184	583	832
Total	403	1400	2578	1821	6202

Fuente : elaboración propia

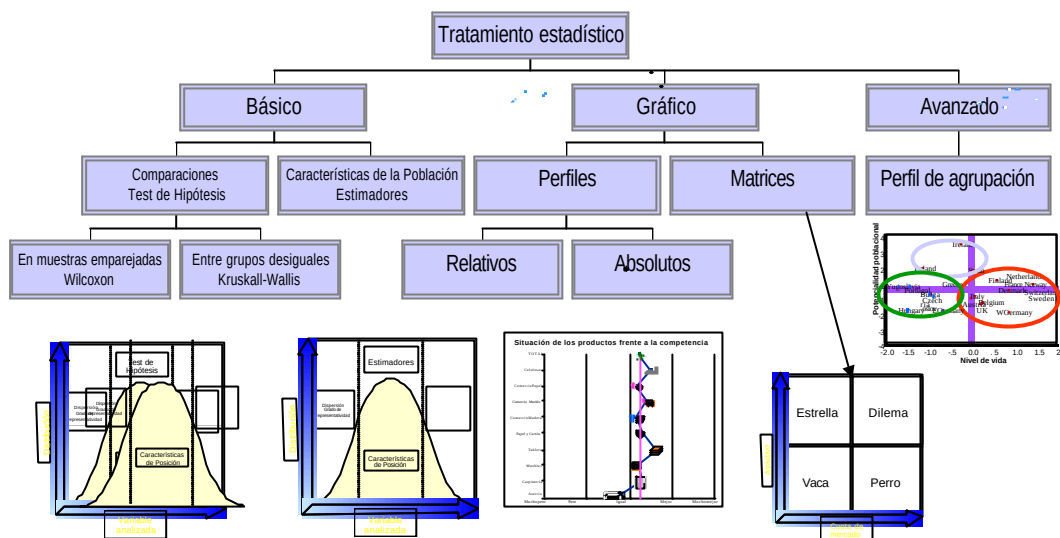
Consecuentemente, las empresas con actividad internacional prácticamente se consideran todas en la población objetivo y las que no tienen exportaciones están menos representadas en cuanto a número de empresas pero no en cuanto a la facturación.

Partiendo de esos datos iniciales y teniendo en cuenta y la información suministrada por el ICEX para ver las empresas exportadoras y no exportadoras, que denominaremos con actividad internacional y sin actividad internacional. A partir de ella se seleccionó la muestra mediante diseño estratificado proporcional. En el **anexo 2.1** se desarrolla la selección de la muestra y su tratamiento estadístico. El resumen se recoge en la figura **1.3.9**.

¹⁷ Cuando no se tenía información sobre el número de empleados se consideraba como variable indicadora de estos la facturación.

Figura 1.3.9

Tratamiento estadístico



Fuente: elaboración propia

1.3.3.- Estructura de la investigación.

La presente investigación se ha estructurado en **6 capítulos**, cuyo contenido expondremos brevemente a continuación con el fin de facilitar la lectura, interpretación y consulta de la información en ella incluida.

En el **Capítulo 1**, se plantean los **objetivos genéricos** perseguidos con el estudio así como las bases sobre las que se asienta hoy en día el proceso de internacionalización de las empresas a escala global, y en particular de las PYME gallegas. Además, se recogen cuestiones relativas a la **elaboración y realización de las encuestas**, así como el **tratamiento estadístico de los datos** obtenidos y la realización de las correspondientes figuras.

En el **Capítulo 2** se analizan cuales son las **condiciones del entorno** con las que se encuentran las empresas gallegas para afrontar su proceso de internacionalización y cual es la opinión que los empresarios gallegos tienen de él, su estructura, su evolución y los **factores críticos** que fundamentan sus oportunidades y sus amenazas.

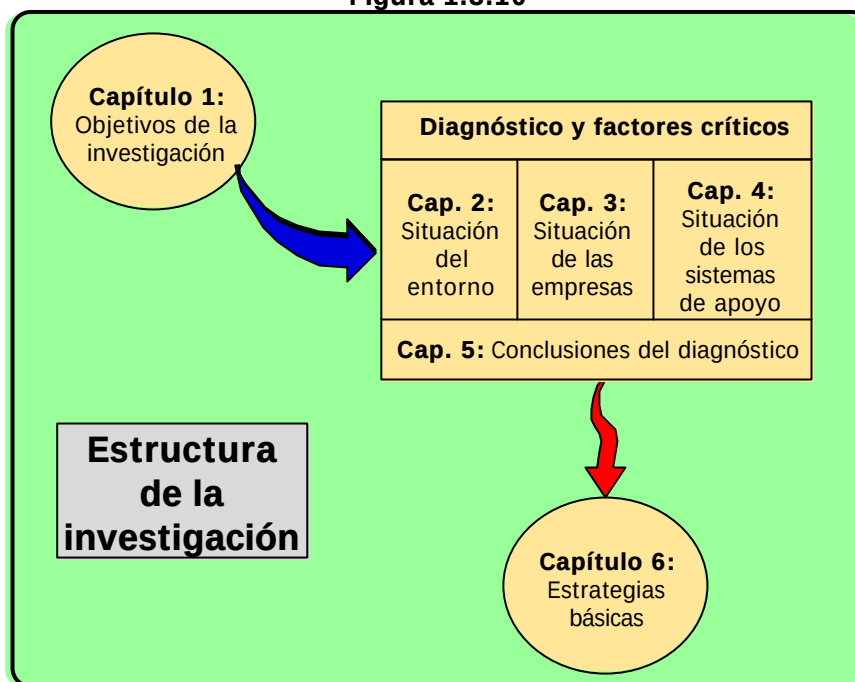
El **Capítulo 3** analiza la situación de la empresa gallega. Se inicia estudiando aspectos referentes a los **mercados internacionales**. Dentro de estos se detalla cual es la **visión** que los **empresarios gallegos** tienen sobre esos mercados y cuales son los **factores de éxito y ventajas competitivas** para competir en el ámbito internacional. A continuación se estudian las **estrategias utilizadas** por las empresas aprovechando sus ventajas competitivas y cuales son los **recursos** con los que cuentan para afrontar el proceso de internacionalización. Después, para analizar la situación de las empresas en dicho proceso, se incluye una referencia sobre diferentes **indicadores de resultados** de las empresas consultadas que servirán para elaborar una **clasificación de las empresas** según su situación en el camino hacia una mayor internacionalización.

El **Capítulo 4** se centra en el análisis del papel que juegan los **sistemas de apoyo a la internacionalización** de las PYME gallegas, diferenciando sus cuatro pilares básicos, a saber, **información formación promoción y financiación**, para terminar haciendo un **diagnóstico** y elaborando los **factores críticos de los sistemas de apoyo** para que faciliten el reto de las empresas ante las nuevas perspectivas que se abren con la internacionalización.

El **Capítulo 5** se destina a recoger las **principales conclusiones extraídas del diagnóstico**, tanto externo como interno, sobre el proceso de internacionalización de la pequeña y mediana empresa gallega, al igual que se resumen los principales **factores críticos**.

Para concluir, en el **Capítulo 6** se proponen las **posibles estrategias de mejora para la internacionalización de las empresas gallegas**, tanto desde las propias las empresas como desde los diferentes sistemas de apoyo con que cuentan para ello.

Figura 1.3.10



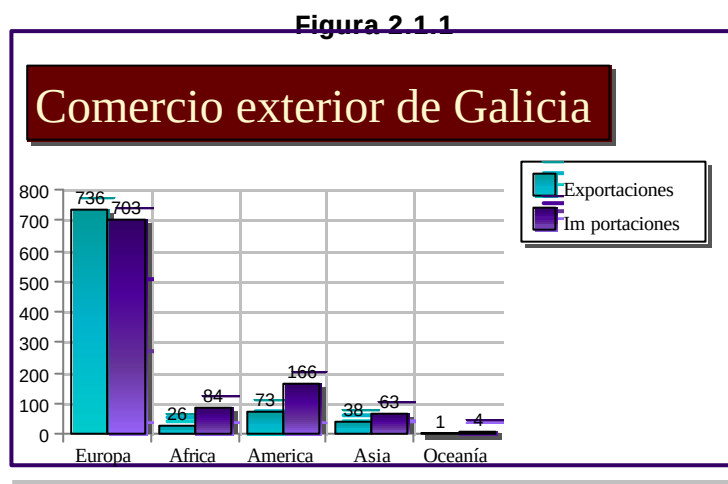
Fuente: elaboración propia

Capítulo 2. Condiciones del entorno para la internacionalización de las empresas gallegas.

2.1.- Estructura y dinámica del entorno para la internacionalización de las empresas gallegas.

2.1.1.- Principales clientes y proveedores en el comercio internacional de la Comunidad Gallega.

Al analizar los mercados de destino y origen del comercio exterior de Galicia en el año 98 en grandes líneas (ver figura **2.1.1**), se observa la alta incidencia de la Unión Europea en el comercio exterior gallego, que representa un 79,56% de la exportación gallega y un 64,72% de la importación.



Fuente. Elaboración propia a partir de ICEX-ESTACOM

Con mas detalle se puede observar en el cuadro **2.1** la distribución del comercio exterior de Galicia a las diferentes zonas.

Cuadro 2.1. Distribución por áreas geográficas del comercio exterior de Galicia (1998)

ZONA	IMPORTACIÓN	EXPORTACIÓN	SALDO
Total	1.022.321	882.030	-140.291
Europa	703.840	736.027	32.187
Unión Europea	661.663	701.769	40.106
Países EFTA	14.451	10.004	-4.447
Europa Oriental	23.525	12.585	-10.940
Resto Europa	4.200	11.669	7.469
África	84.235	26.365	-57.870
África del Norte	21.453	12.707	-8.746
África Central	7.672	5.967	-1.706
África Occidental	20.567	3.380	-17.187
África Oriental	111	107	-4
África Austral	34.432	4.204	-30.228
América	166.328	73.016	-93.312
América del Norte	39.007	25.719	-13.288
Islas del Caribe	13.022	3.089	-9.934
América Central	28.699	22.941	-5.758
América del Sur	85.600	21.267	-64.333
Asia	63.047	38.398	-24.649
Próximo Oriente	6.303	12.576	6.273
Península Arábiga	4.145	1.689	-2.456
Países ASEAN	16.762	10.367	-6.395
Lejano Oriente	35.837	13.766	-22.071
Oceanía	4.870	1.083	-3.787
Otros	2	7.140	7.138

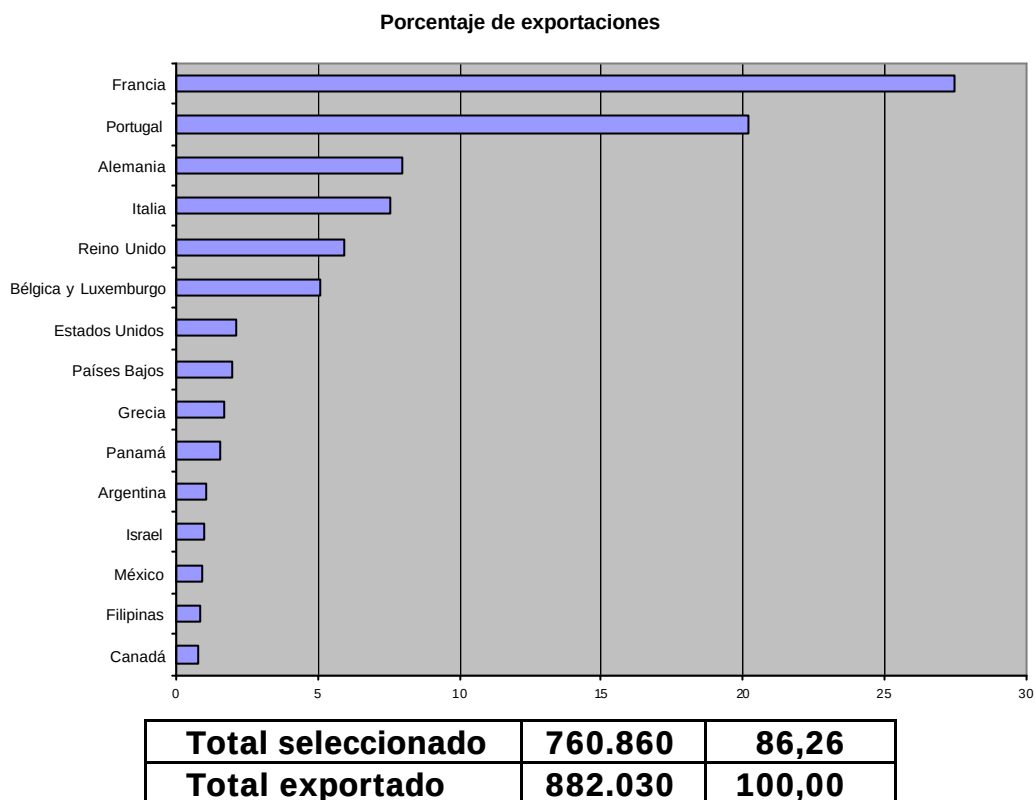
Fuente: ICEX-ESTACOM

Dentro de la Unión Europea tiene particular relevancia Francia, ya que absorbe el 27,51% del comercio de exportación de nuestra comunidad y el 36,75% del comercio procedente de la misma. El comercio intraindustrial que realiza la multinacional Citroën determina una parte importante de los intercambios de Galicia con Francia que, por otra parte, han registrado en el año 1998 una tasa de cobertura del 64,58%.

El segundo cliente de Galicia, y también el segundo suministrador, continúa siendo Portugal (con una cuota del 20,19% sobre la exportación gallega y del 8,05% de la importación). De los demás países principales clientes de Galicia destacan los mercados de Alemania, Italia, Reino Unido,

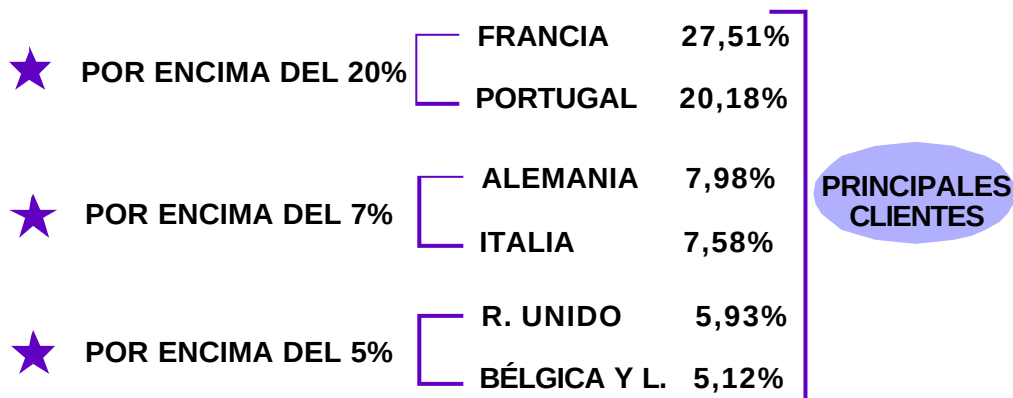
Bélgica, Estados Unidos, Países Bajos, Grecia, Panamá y Argentina, con participaciones sobre la exportación gallega que van desde el 7,98% correspondiente a Alemania hasta el 1,05% de Argentina.

Cuadro 2.2. Principales clientes de Galicia 1998 (millones de pesetas)



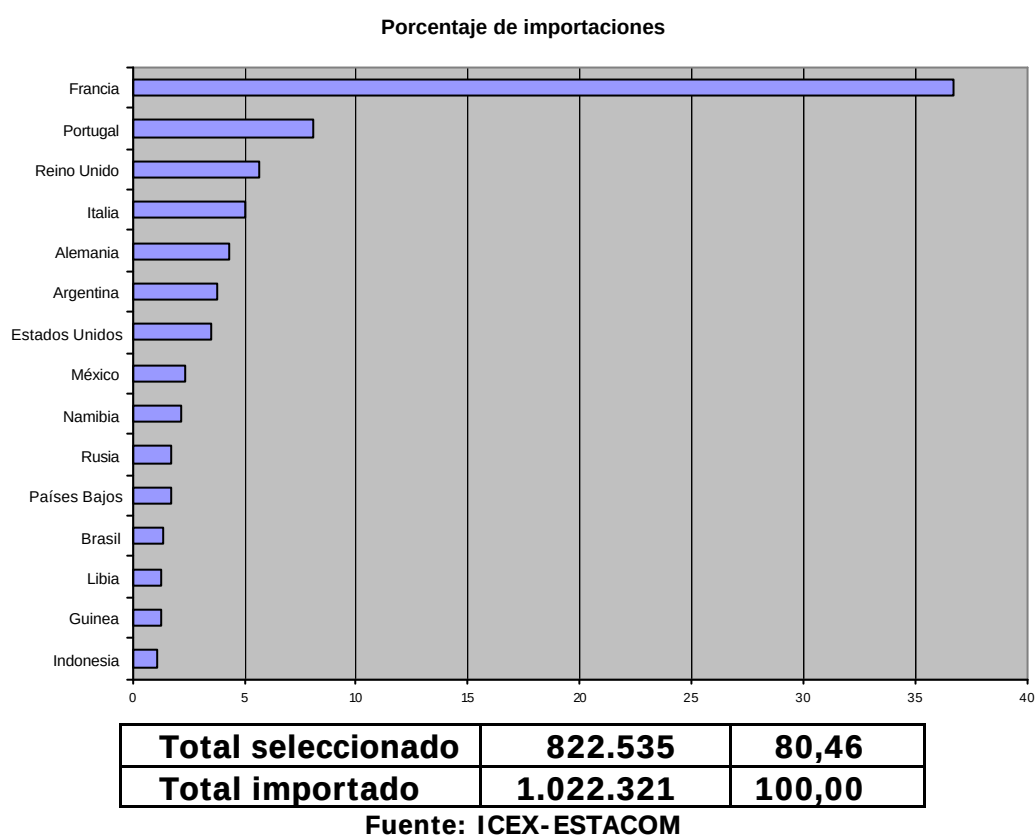
Fuente: ICEX-ESTACOM

SEIS PAÍSES REPRESENTAN CERCA DEL 74,30% DE LA EXPORTACIÓN DE GALICIA

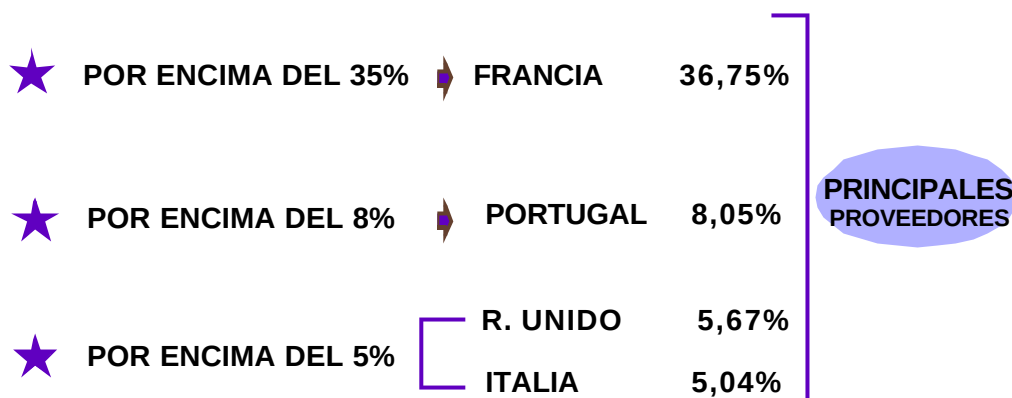


Por lo que respecta al ámbito de la importación, los principales suministradores de mercancías de Galicia, además de Francia y Portugal, han sido: Reino Unido, Italia, Alemania, Argentina, Estados Unidos, México, Namibia y Rusia, con participaciones que oscilan entre el 5,67% y el 1,77% de la importación gallega.

Cuadro 2.3. Principales proveedores de Galicia 1998 (millones de pesetas)



CUATRO PAÍSES REPRESENTAN EL 55,51% DE LAS IMPORTACIONES DE GALICIA



La elevada concentración sectorial de las exportaciones e importaciones que se produce en Galicia sigue siendo una de las asignaturas pendientes del comercio exterior, lo que le convierte en especialmente vulnerable ante contingencias externas como los ciclos de actividad y de demanda e, incluso, de las circunstancias climatológicas. Esta especialización también se observa a nivel nacional. Así, durante 1998 los flujos comerciales españoles reflejan (igual que los de años anteriores) una notoria especialización geográfica de los intercambios con los países desarrollados, esta vez intensificada por la desaceleración de los intercambios comerciales con países asiáticos y otras economías emergentes. De esta forma, el 71,6% del total de las exportaciones españolas se dirigieron hacia nuestros socios comunitarios. Esta concentración geográfica también se produjo en la vertiente importadora, puesto que las compras procedentes del área comunitaria representaron el 67% del total de las importaciones.

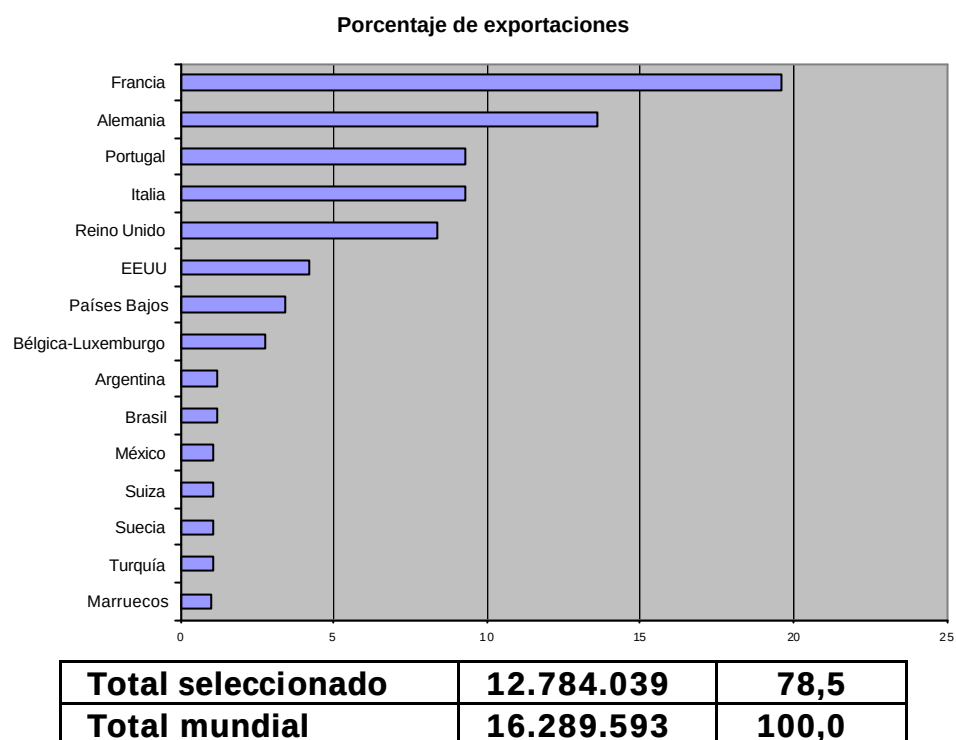
PUNTOS DÉBILES

-

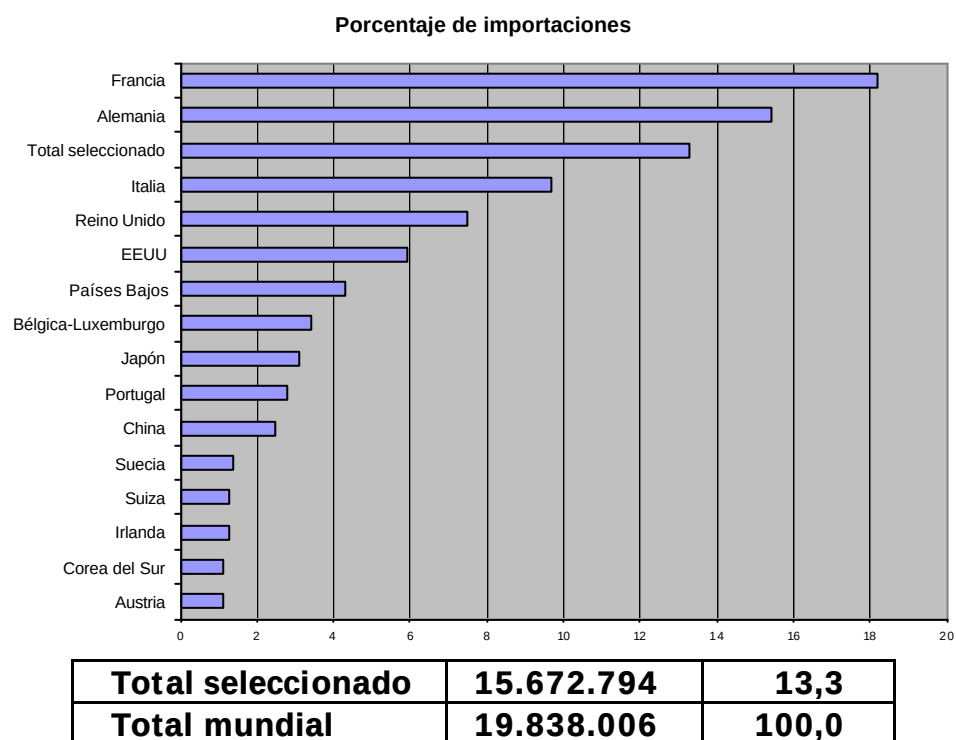
- ➡ **EXCESIVA ESPECIALIZACIÓN SECTORIAL.**
(EL AUTOMÓVIL TIENE UN PESO NOTABLE)
- ➡ **ELEVADA CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA.**
(71,6% HACIA LA UE)

**VULNERABILIDAD ANTE VARIACIONES
CÍCLICAS**

Esta especialización intracomunitaria, en detrimento de la extracomunitaria, ha discurrido paralelamente al afianzamiento del comercio intraindustrial con nuestros socios comunitarios, al tiempo que el comercio interindustrial se realiza, fundamentalmente con países menos desarrollados.

Cuadro 2.4. Principales clientes de España en 1998 (millones de pesetas)

Fuente: ICEX-ESTACOM

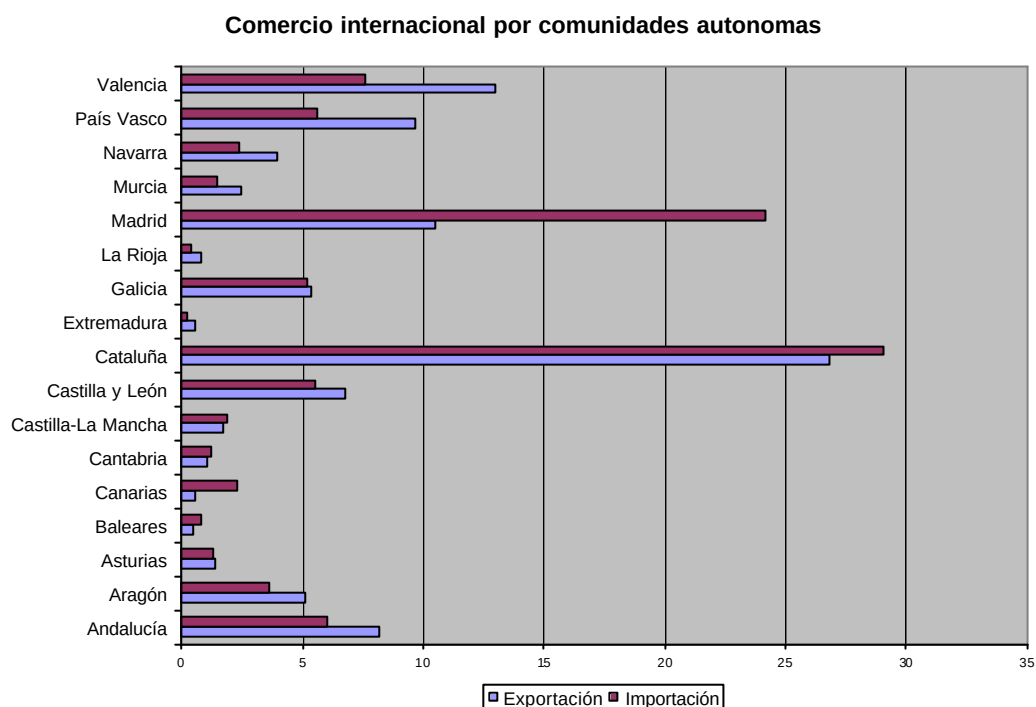
Cuadro 2.5. Principales proveedores de España en 1998 (millones de pesetas)

Fuente: ICEX-ESTACOM

2.1.2.- Galicia respecto a otras Comunidades Autónomas.

Por Comunidades Autónomas, Galicia representa el 5,4% de la exportación española y el 5,2% de la importación, ocupando en ambos casos la séptima posición en el ranking de importancia.

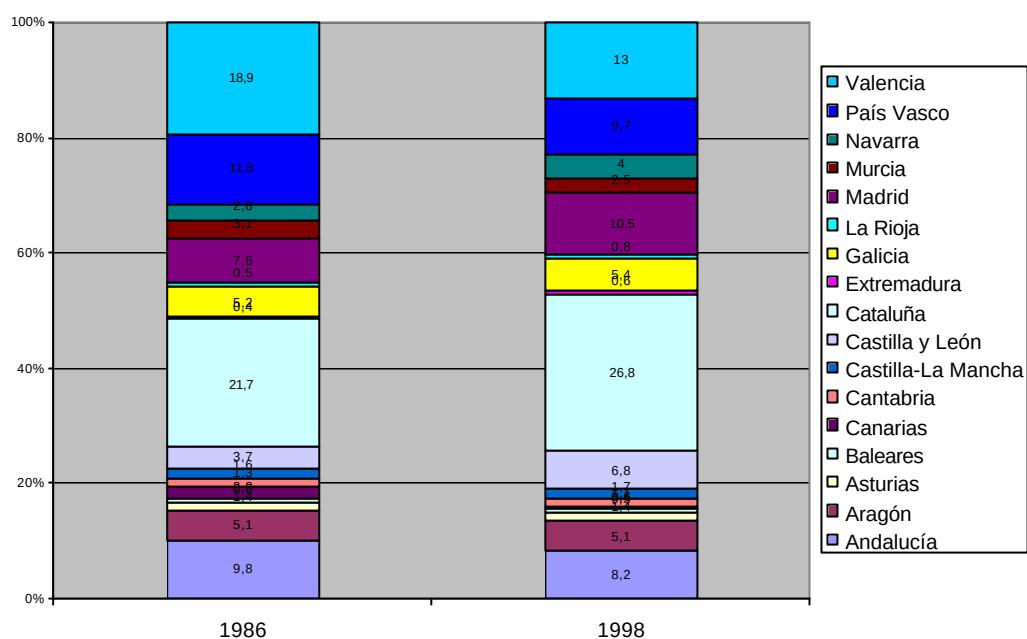
Cuadro 2.6. Comercio Exterior por Comunidades Autónomas (millones de pesetas)



Fuente: ICEX-ESTACOM

En términos absolutos, las Comunidades Autónomas más importantes en cuanto al valor de sus exportaciones son, por orden de importancia, Cataluña, Valencia, Madrid, País Vasco y Andalucía. Estas Comunidades concentran por sí solas casi el 70 por 100 de la exportación española.

En el cuadro se puede observar la evolución de la participación de las Comunidades Autónomas en la exportación española entre 1986 y 1998, período significativo por cubrir toda la etapa de integración de nuestro país en la actual Unión Europea, con el consiguiente impacto que sobre los flujos comerciales ha tenido dicha liberalización.

Cuadro 2.7. Exportaciones por Comunidades Autónomas en 1986 y 1998**Estructura de las exportaciones****Fuente: ICEX- ESTACOM**

Las cinco Comunidades más importantes desde el punto de vista del sector exterior se mantienen en estas posiciones durante todo el período. Sin embargo, se observan marcadas diferencias en cuanto a la evolución de cada una de ellas. Así, Madrid y Cataluña mantienen sus posiciones en el ranking, al tiempo que incrementan su cuota de exportación a lo largo del período analizado. Cataluña, que en 1998 representó más de la cuarta parte (26,8%) de la exportación española y que aumentó en cinco puntos su participación en el período 86-98, y Madrid, cuya cuota crece casi tres punto. En caso de Cataluña gracias a una estructura exportadora muy diversificada y orientada hacia sectores de demanda media y fuerte, y en el caso de Madrid, debido a que posee una exportación muy concentrada de bienes de equipo, principalmente material de transporte aeronáutico, maquinaria eléctrica y equipos de telecomunicación.

Por el contrario, las otras tres Comunidades Autónomas pierden peso en la exportación total desde el inicio del período considerado. Cabe

destacar como especialmente significativo la fuerte pérdida de peso de la exportación valenciana en el total nacional, ya que mientras que en 1986 suponía el 18,9% de la exportación española, en 1998 su participación había descendido más de cinco puntos hasta el 13%. Esta caída encuentra su explicación en la mala evolución de algunos sectores de exportación tradicional de esta Comunidad, especialmente manufacturas de consumo, por tratarse de sectores de demanda débil.

Las Comunidades Autónomas que han ganado cuota exportadora en el total nacional son Castilla y León y Navarra que concentran sus exportaciones en sectores con crecimiento de demanda alto o medio. Por lo que se refiere a Galicia ésta no ha registrado cambios significativos en su cuota de exportación.

GALICIA EQUIVALE APROXIMADAMENTE A 1/20 DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL

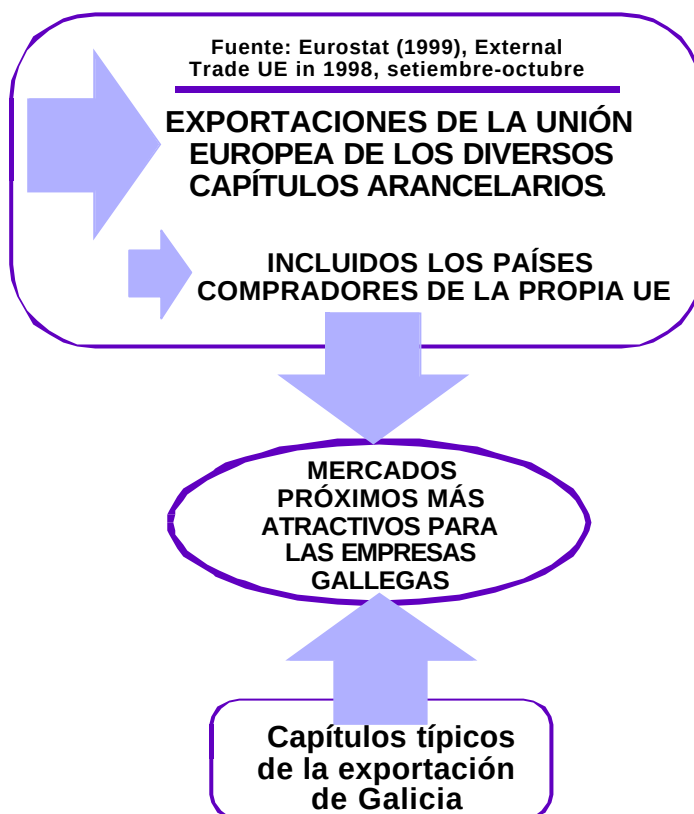
 **APENAS HA VARIADO LA IMPORTANCIA DE SUS
INTERCAMBIOS EXTERIORES RESPECTO AL TOTAL
ESPAÑOL EN EL PERÍODO 1986 A 1998**

 **5,2% EN 1986**

 **5,4% EN 1998**

2.1.3.- Mercados potencialmente más atractivos para las empresas gallegas. Especial referencia a la Unión Europea.

Si analizamos durante 1998 el flujo de las exportaciones de la Unión Europea, con el detalle de los países compradores -incluidos los de la propia UE-, para las actividades en las que más destaca nuestra Comunidad obtendremos un panorama de los mercados más atractivos para Galicia.



Los capítulos de arancel en los que más sobresale Galicia son los siguientes:

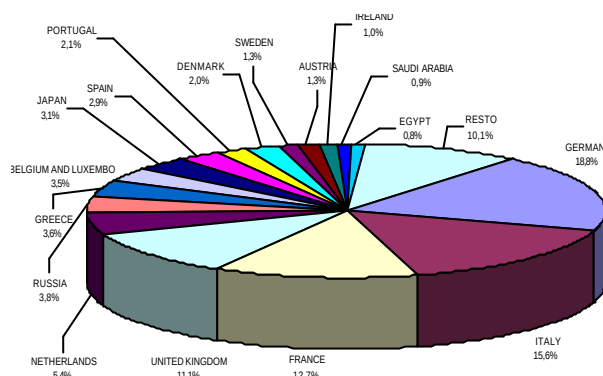
PRINCIPALES CAPÍTULO DE EXPORTACIÓN DE GALICIA:

- 02 Cárnicos.
- 03 Pescados.
- 04 Productos lácteos.
- 16 Preparados de carnes, pescados y moluscos.
- 27 Productos derivados del petróleo.
- 44 Madera y manufacturas.
- 47 Pasta de madera.
- 61 Confección textil de punto.
- 62 Confección textil.
- 68 Piedra natural trabajada.
- 76 Aluminio y manufacturas.
- 84 Maquinaria y componentes mecánicos.
- 85 Maquinaria y componentes eléctricos.
- 87 Automóvil.
- 89 Construcción naval.

Los países-mercados más atractivos en el capítulo de los productos cárnicos son Alemania con una participación del 18,8%, Italia que detenta

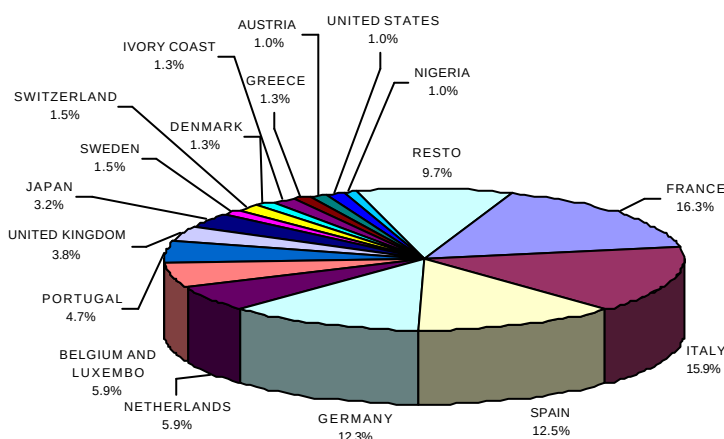
el 15,6%, Francia el 12,7% y el Reino Unido con el 11,1%. A mayor distancia le siguen Holanda con el 5,4% y Rusia con el 3,8%.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN PRODUCTOS CÁRNICOS (02), 1998
Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



En el capítulo de Pescados, los países más significativos por orden decreciente de importancia son Francia con el 16,3%, Italia el 15,9%, España con el 12,5%, Alemania el 12,3% y a mayor distancia Holanda que representa el 5,9%, al igual que Bélgica y Luxemburgo y Portugal con el 4,7%.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN PESCADOS (03), 1998
Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre

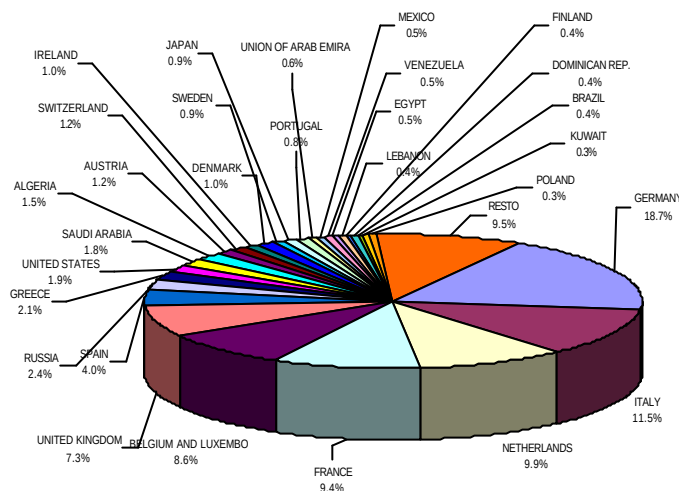


Los países más atractivos, por lo que respecta a los productos lácteos, son Alemania con el 18,7%, Italia con una participación del

11,5%, Holanda el 9,9%, Francia 9,4%, Bélgica y Luxemburgo con el 8,6% y Reino Unido con el 7,3%.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN PRODUCTOS LÁCTEOS (04), 1998

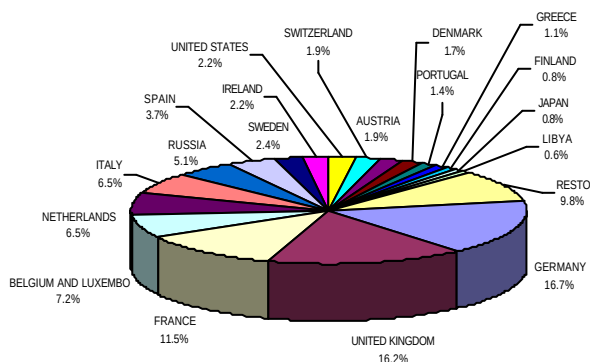
Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



En lo que se refiere a los países-mercados más atractivos para los preparados de carne, de pescado y moluscos son Alemania con el 16,7%, Reino Unido con el 16,2%, Francia con el 11,5% y a mayor distancia Bélgica y Luxemburgo, Holanda con el 6,5% e Italia con idéntica cifra.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN PREPARADOS CARNES, PESCADO Y MOLUSCOS (BÁSICAMENTE CONSERVAS) (16), 1998

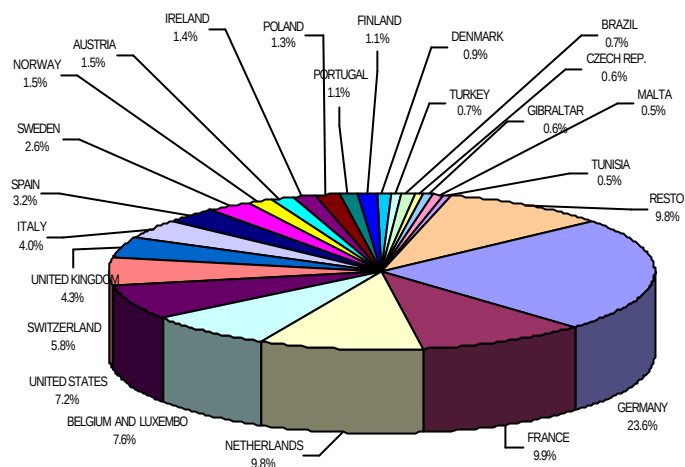
Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



En derivados de petróleo destacan Alemania con el 23,6%, Francia el 9,9%, Holanda el 9,8% y Bélgica y Luxemburgo con el 7,6%.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO (27), 1998

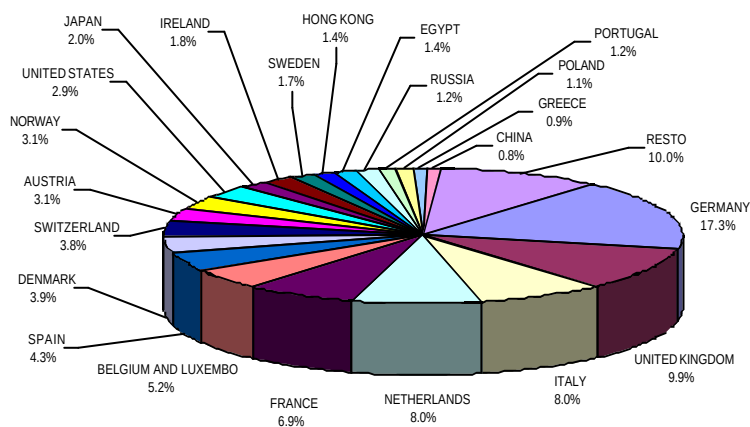
Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



Los países más atractivos para el capítulo de madera y manufacturas son Alemania con el 17,3% seguida del Reino Unido con 9,9%, le sigue Italia con el 8,0%, Holanda con el 8,0% y Francia con el 6,9%.

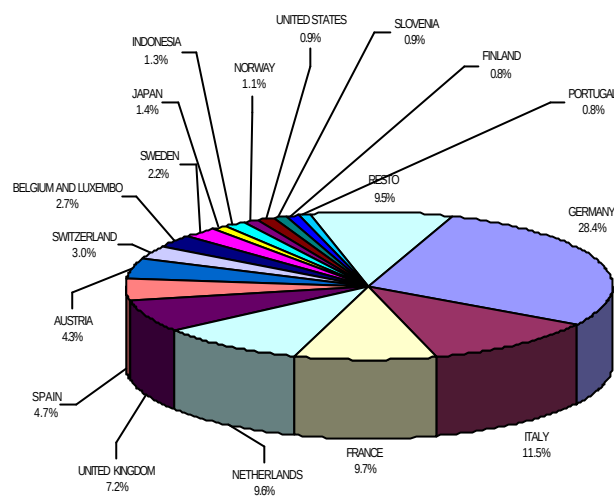
PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN MADERAS Y MANUFACTURAS (SEMIELABORADOS) (44), 1998

Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



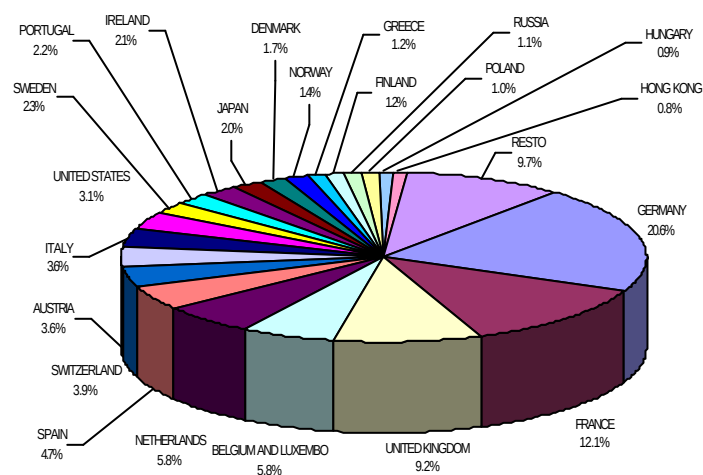
En pasta de madera destaca sobre todo Alemania con el 28,4%, a en segunda posición está Italia el 11,5%, le sigue Francia con el 9,7%, Holanda con el 9,6% y Reino Unido con el 7,2%.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN PASTA DE MADERA (47), 1998
 Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



En confección textil de punto se distingue Alemania con el 20,6%, Francia con el 12,1%, Reino Unido que participa con el 9,2% y a mayor distancia Bélgica y Luxemburgo y Holanda con el 5,8%.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN CONFECCIÓN TEXTIL Y PUNTO (61), 1998
 Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre

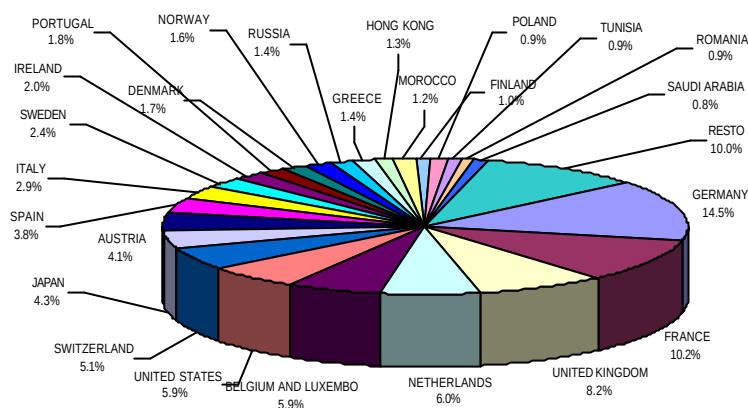


Los mercados-países más atractivos en confección textil son Alemania (14,5%), Francia (10,2%), Reino Unido (8,2%), Holanda

(6,0%), Bélgica y Luxemburgo (5,9%), Estados Unidos (5,9%) y Suiza (5,1%). Los demás países están por debajo del 5% de participación.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN CONFECCIÓN TEXTIL (62), 1998

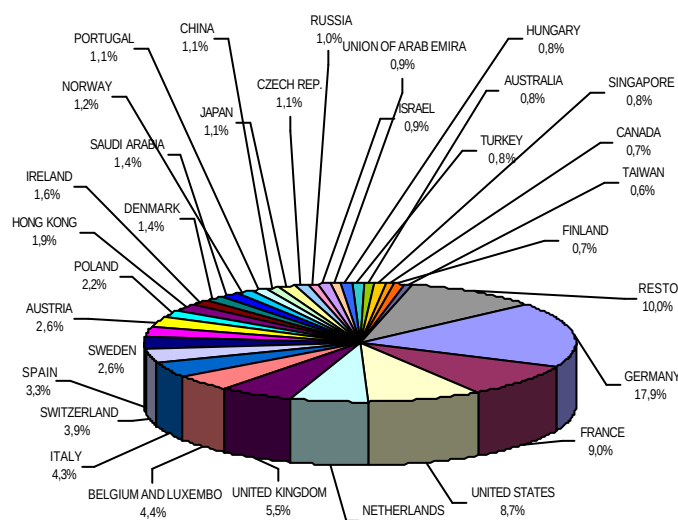
Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



Los países mercados más atractivos en piedra natural trabajada son Alemania con el 17,9%, Francia con el 9,0%, Estados Unidos 8,7%, Holanda 6,8% y Reino Unido con el 5,5%.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN PIEDRA NATURAL TRABAJADA (68), 1998

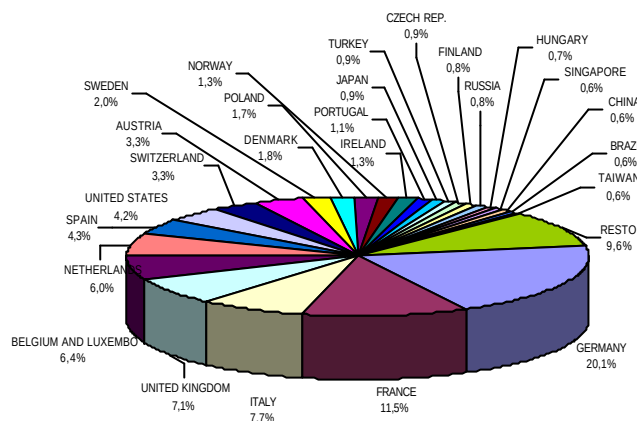
Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



En Aluminio y manufacturas también destaca Alemania con el 20,1%, Francia con el 11,5%, Italia con el 7,7%, Reino Unido con el 7,1%, Bélgica y Luxemburgo con el 6,4% y Holanda con el 6,0%.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN ALUMINIO Y MANUFACTURAS (76), 1998

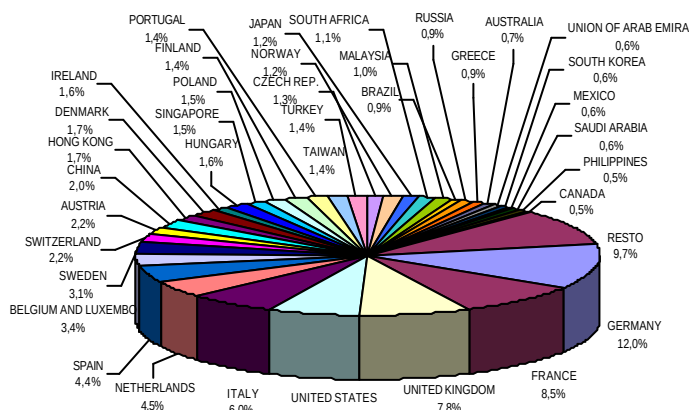
Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



En maquinaria y sus componentes eléctricos los países más relevantes son Alemania (12,0%), Francia (8,5%), Reino Unido (7,8%), Estados Unidos (6,5%), Italia (6,0%), Holanda (4,5%) y España (4,5%).

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN MAQUINARIA Y SUS COMPONENTES ELÉCTRICOS (85), 1998

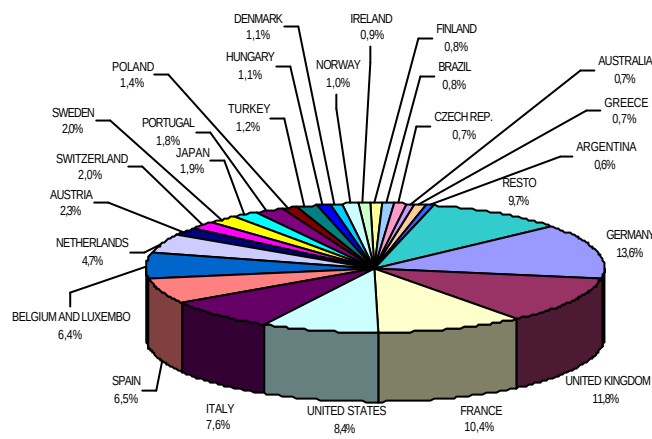
Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



Los mercados más atractivos en el capítulo de automóviles son Alemania con el 13,6%, Reino Unido que representa un 11,8%, Francia el 10,4%, Estados Unidos 8,4%, Italia el 7,6%, España 6,5%, Bélgica y Luxemburgo el 6,4% y Holanda con el 4,7%.

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN AUTÓMOVILES (87), 1998

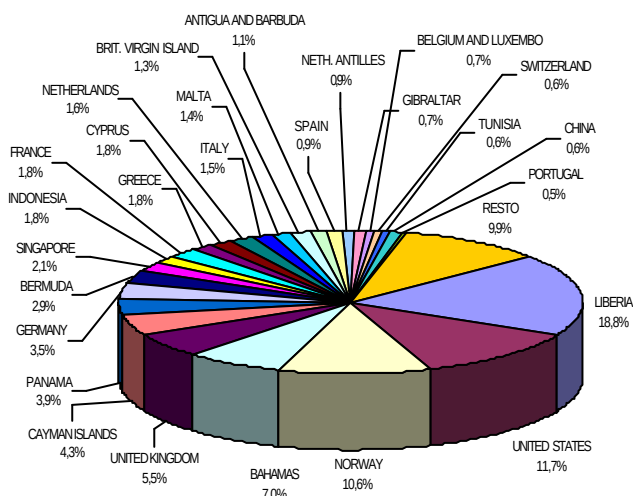
Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



En construcción naval aparece referenciado Liberia (18,8%), si bien en gran medida obedece a las peculiares condiciones de abanderamiento de buques en dicho país, le sigue Estados Unidos (11,7%), Noruega (10,8%), Bahamas (7,0%) y Reino Unido (5,9%).

PAÍSES-MERCADOS MÁS ATRACTIVOS EN CONSTRUCCIÓN NAVAL (89), 1998

Fuente: Eurostat (1999), External Trade, setiembre-octubre



En definitiva, los mejores mercados para la empresa gallega están en los países socios europeos: Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Holanda, Bélgica y Luxemburgo, fundamentalmente.

El mercado portugués presenta numerosas ventajas para las empresas gallegas, en particular por demandar necesidades que las empresas gallegas, en particular las PYME, pueden satisfacer. Los factores de proximidad geográfica y culturales favorecen la internacionalización de muchas empresas gallegas en este mercado.

El mercado americano, en particular, el latinoamericano también presenta ventajas culturales así como la adecuación de los productos de nuestras empresas a sus necesidades diferenciales. Los problemas para nuestras PYME se derivan de la distancia geográfica, si bien, es posible solventar dichos problemas articulando una adecuada estrategia de cooperación.

Si desde un punto de vista estructural la orientación de la actividad internacional de la empresa gallega se concentra en los mercados europeos, desde una perspectiva de dinamismo de cara al futuro parece que esa tendencia se va a mantener. Ahora bien, la excesiva especialización por productos y por países de nuestras empresas bien merecería de que además de una estrategia de penetración en los mercados actuales, una estrategia en la que se planteara una mayor amplitud de productos y una mayor diversificación de mercados.

2.2.- El entorno visto desde las empresas.

2.2.1.- Aspectos del entorno global que facilitan u obstaculizan el comercio internacional.

En las figuras **2.2.1, 2.2.2, 2.2.3 y 2.2.4**, que comentaremos a continuación, se recogen las opiniones de las empresas encuestadas sobre

los **aspectos del entorno que han facilitado u obstaculizado** la actividad internacional en los 2 últimos años.

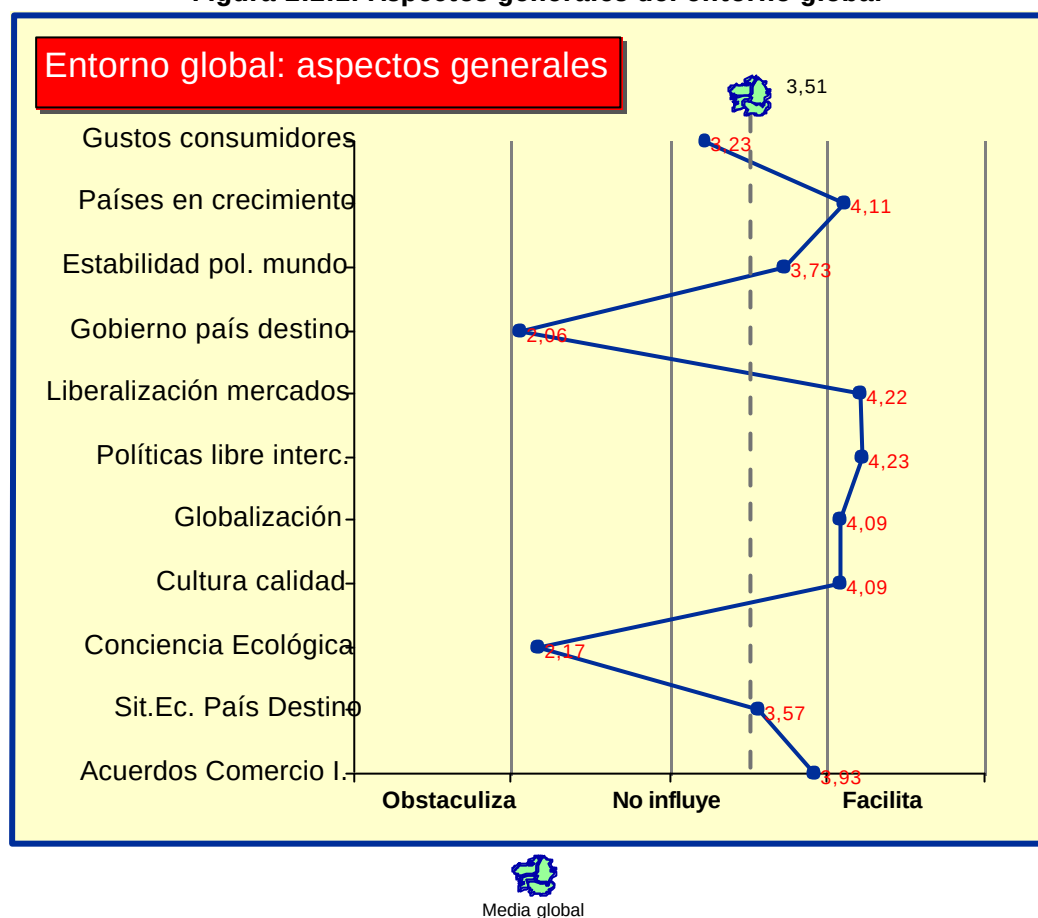
Dado el número de factores contemplados, se ha considerado necesario agruparlos en **cuatro bloques** para facilitar su representación y la interpretación de los mismos. Las agrupaciones retenidas son: **A) aspectos generales, B) mercados, C) técnico-operativos**, y por último, **D) tecnologías de la comunicación**.

A) Aspectos Generales.

La figura **2.2.1.** muestra las variables que recogen **aspectos generales**. Los empresarios encuestados consideran que no existe **ningún factor**, de los contemplados en el conjunto, que **haya obstaculizado** el comercio internacional (valores menores que 2). Algunos factores, piensan que **no han influido** o lo han hecho mínimamente (valores en torno al 3). Los aspectos generales del entorno engloban un conjunto de factores que hacen referencia especialmente a aspectos políticos y económicos. La opinión media es que **solo dos factores** pueden considerarse como **algo obstaculizadores** (valores próximos a 2) como son, la **conciencia ecológica** de la población y la **forma de gobierno de los países destino**. El **resto de los factores**, se consideran que **han facilitado** el comercio internacional, en mayor o menor medida (valores en torno al 4).

Así, podemos contemplar que el conjunto de variables relacionadas con la progresiva **eliminación de las barreras arancelarias**, son las que los empresarios encuestados consideran como **más facilitadoras** del comercio internacional. Entre ellas, destacan la tendencia a la **liberación de los mercados** y las propias **políticas de libre intercambio** impulsadas desde los diferentes países y organizaciones internacionales.

Figura 2.2.1: Aspectos generales del entorno global



Fuente: elaboración propia

De igual modo y como era de esperar, se considera positivo el **crecimiento de los países** pues es potencial cuota de mercado. Los **efectos positivos** de los **acuerdos internacionales** alcanzados (3.93), pero en menor medida que los anteriores, pueden reflejar una **cierta insatisfacción y el deseo de un grado de desarrollo** más acompasado y acorde con los requerimientos de un mayor número de **países en crecimiento** y de un mercado cada vez más **globalizado** en general. Aspectos éstos con una valoración por encima del 4 (4.11 y 4.09 respectivamente).

Es significativo, que los empresarios gallegos, consideren la creciente **cultura de la calidad**, como uno de los factores impulsores del

comercio internacional (4.09); con la misma valoración que la globalización.

Con **efectos positivos** también, pero en menor medida que los anteriores, se consideran la **estabilidad política mundial** (3.73) y la **situación económica de los países destino** (3.57).

La **inexistencia de diferencias significativas** entre las **empresas exportadoras y las que no lo son**, es reflejo de la **coincidencia en la valoración** de los ítems anteriormente comentados, relativos a aspectos generales del entorno global.

De los comentarios anteriores relativos a la opinión de los empresarios encuestados sobre aspectos generales del entorno global, podemos realizar las siguientes conclusiones:

- La importancia, como **factores impulsores**, de las **políticas de libre intercambio** que inciden en una progresiva **liberalización de los mercados**. Si bien, por las respuestas obtenidas de los propios empresarios, se considera que los actuales acuerdos de comercio internacional, siendo positivos, no han alcanzado un nivel de desarrollo acorde con las necesidades del mercado.
- El **efecto impulsor** de la cada vez mayor **globalización**, entendida en sentido amplio (comunicaciones, mercados, "aldea global",...), la existencia de **países en crecimiento**, así como la **estabilidad política mundial**. Si bien, ésta última, en menor medida.
- La importancia, también, de la **progresiva cultura de la calidad**, que como tendencia de índole socio cultural se considera **uno de los más relevantes impulsores del comercio internacional**; en contraposición al efecto de los **gustos de los consumidores**

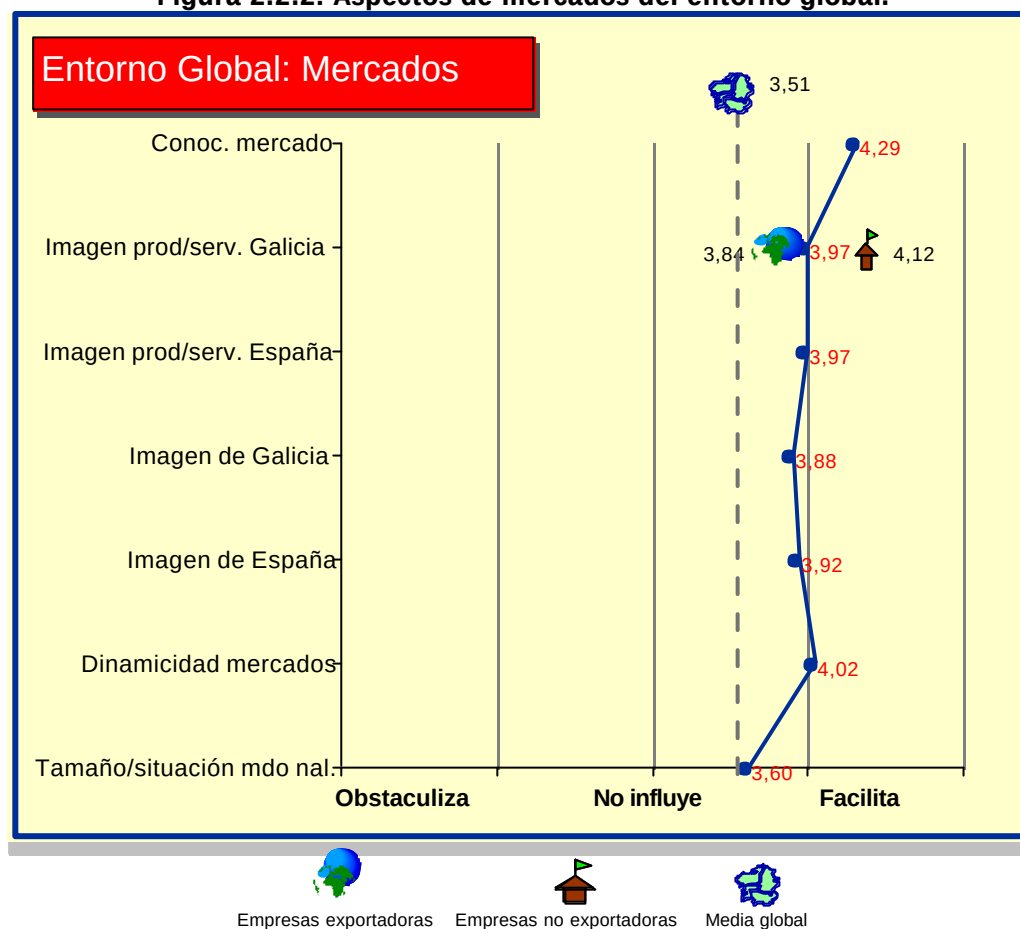
(“no influyente”) y de la **conciencia ecológica de la sociedad** (“algo obstaculizadora”).

- Por último, los empresarios consideran, en relación al **país de destino** de sus decisiones de internacionalización, que la **situación económica** de los mismos tiene una **baja influencia** y que la **forma de gobierno** imperante en dichos países, **se considera potencialmente obstaculizadora**.

B) Mercados.

En la figura **2.2.2** se puede observar la valoración de una serie de **factores del entorno global** que hemos agrupado bajo el término de **mercado**. Los empresarios, de forma general, valoran como **positivos** para el desarrollo del comercio internacional todos los factores aquí retenidos. Apareciendo, en alguno de ellos, **diferencias significativas** en función de su categorización como exportadora o no exportadora (ver símbolos superpuestos al perfil de los valores medios).

Figura 2.2.2: Aspectos de mercados del entorno global.



Fuente: elaboración propia

El factor que se considera como **mayor impulsor**, es el **conocimiento del mercado**, que además es **el segundo factor más valorado de todos los considerados en el entorno general** (apartados A, B, C, D). La disposición de una mayor información y experiencia en el mercado reduce el riesgo en la toma de decisiones de internacionalización, impulsando positivamente el comercio internacional.

Así mismo, se considera que el actual **dinamismo del mercado** (4.02) favorece la internacionalización de las empresas, y además con una mayor intensidad que el **tamaño y situación del mercado nacional**, que considerado como un factor positivo, es mucho menos valorado (3.60).

La **imagen** en general y la **imagen de los productos/servicios de España y Galicia** en particular; es considerada de forma **positiva** por los empresarios gallegos como impulsores de la actividad internacional (valores muy cercanos al 4). **Sin ser significativo**, la valoración dada a **la imagen de Galicia** (3.88), globalmente considerada, es la **menos valorada**, en relación a los productos/servicios gallegos y a los otros dos factores que hacen mención a sus equivalentes a nivel de España.

Como se comentó al inicio de este apartado, existen **diferencias significativas en la valoración** de alguno de los ítems considerados. Así, el efecto impulsor sobre el comercio internacional de la **imagen de los productos/servicios** de las empresas gallegas es **inferior** en el caso de las **empresas exportadoras** frente a las **no exportadoras**, con valoraciones de 3.84 y 4.12 respectivamente.

De forma resumida, podemos resaltar los siguientes aspectos del análisis efectuado:

- El **conocimiento del mercado** se revela como **el segundo factor que más impulsa** el comercio internacional (ver figura 2.2.5), entre todos los considerados del entorno global. Indicando la **importancia clave** de todo aquello que incremente **el grado de conocimiento** actual sobre los **mercados**, como un factor clave para las **decisiones de internacionalización** (cantidad, calidad, pertinencia de la información y acceso a la misma, visitas, ferias, experiencia concreta sobre el terreno, entre otros).
- La **fuerte dinámica de los mercados**, es considerada por los empresarios como un **factor que impulsa** el comercio internacional. Dicho efecto también es valorado positivamente (en menor medida) en relación con el actual **tamaño y situación del mercado nacional**, cuyo nivel de "solidez" y desarrollo parece

favorecer el incremento de los intercambios internacionales, si bien con una intensidad aún relativa.

- En general, se considera como **positivo para la internacionalización** de las empresas, **la imagen de España y Galicia** (global o de producto/servicio). Si bien sus valoraciones aún alejadas del valor 5, es indicativo del esfuerzo institucional a realizar en este sentido.
- Las empresas **no exportadoras** dan una **mayor importancia** que las empresas **exportadoras**, a la **imagen de los productos/servicios de Galicia** en el exterior.

C) Técnicos - Operativos.

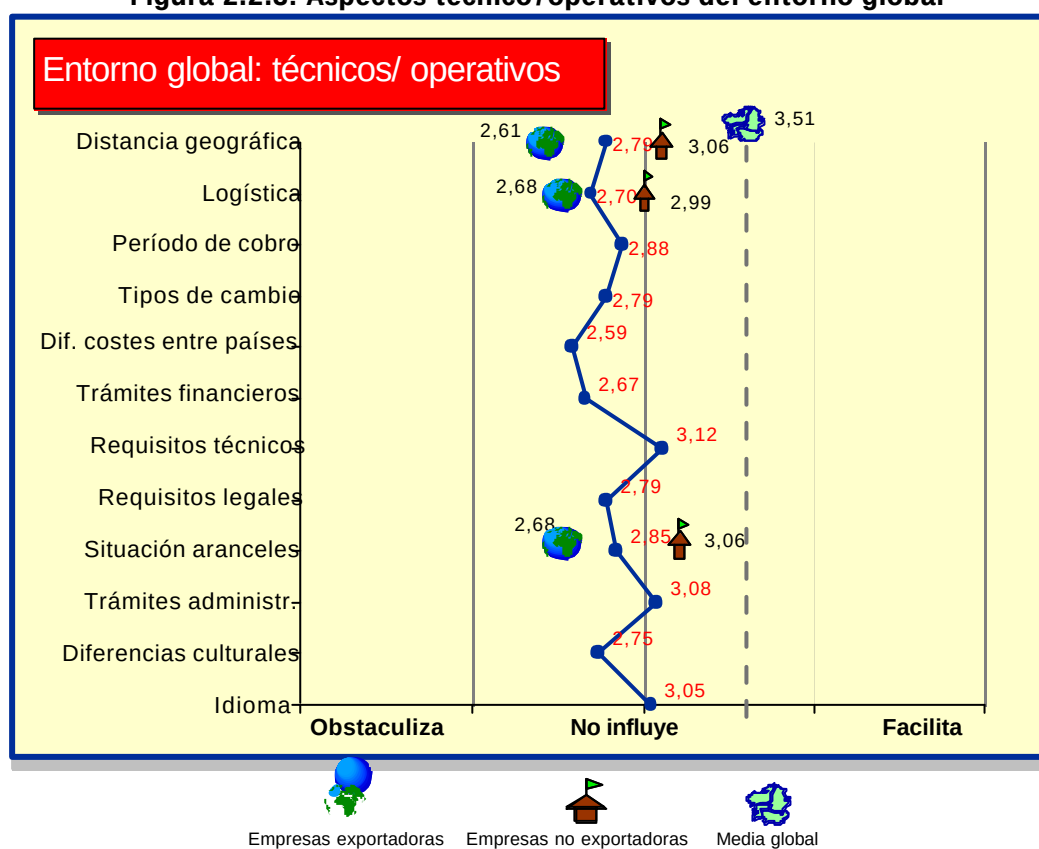
En la figura **2.2.3** se refleja el **perfil de los valores medios** obtenido de las respuestas de los empresarios de Galicia, sobre el **efecto obstaculizador o facilitador** de la actividad internacional, de una serie de **factores del entorno global** que hemos agrupado bajo la referencia de **técnico - operativos**. Igualmente, sobre la misma figura se reflejan, mediante **simbología gráfica**, aquellos factores en los que existen **diferencias significativas** en la valoración de los empresarios, en función de su carácter **exportador o no exportador**.

Una **visión general** de los valores promedio obtenidos, refleja una consideración de los factores técnico - operativos de **"no influencia" o bien ligeramente obstaculizadores** de la actividad internacional. Igualmente, se observa, que la valoración de las **empresas exportadoras** refleja una **opinión ligeramente más negativa** (más obstaculizadora) de **algunos**, muy pocos, de los **factores** considerados, en relación con las **empresas no exportadoras**.

Entre los **factores** que los empresarios consideran que **"no influyen"**, pero que se podría interpretar como **ligeramente facilitadores** (valores ligeramente superiores a 3), está el **idioma**, los **trámites administrativos** requeridos y los **requisitos técnicos** necesarios para realizar la actividad internacional. También, podría considerarse en este marco, el factor que recoge la información relativa al **periodo de cobro** (2.88), si bien en este caso y al contrario de los anteriores, podríamos considerarlo **ligeramente obstaculizador**.

Entre los **factores relativamente obstaculizadores**, se sitúan, de mayor a menor, la **diferencia de costes entre los países**, los **trámites financieros**, la **logística** y las **diferencias culturales entre países**. En menor medida tienen un **efecto negativo**, la **distancia geográfica** y los **requisitos legales**.

Figura 2.2.3: Aspectos técnico/operativos del entorno global



Fuente: elaboración propia

Podemos observar que las **empresas exportadoras** consideran, también, de **forma más negativa**, la **distancia geográfica**, la **logística** y la **situación de los aranceles** (2.68). Por su parte las **empresas no exportadoras**, consideran en la práctica a estos factores de **"no influyentes"**.

Por el contrario, ningún factor tiene un efecto suficientemente importante como para ser considerado como facilitador de la exportación.

Una vez comentado las valoraciones dadas por los empresarios en relación con los factores del entorno global relativos a los aspectos técnicos - operativos, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Los factores **técnico-operativos** de la actividad internacional, son los que más **"influyen"** u **obstaculizan**, el desarrollo del mismo. Los empresarios consideran, actualmente, que los aspectos técnicos y operativos afectan de forma negativa a las decisiones sobre su actividad internacional.
- La **diferencia de costes entre países**, se considera el **factor más obstaculizador** de la actividad internacional de los empresarios gallegos, si bien esta valoración negativa, es relativamente baja (ver figura **2.2.5**).
- Globalmente los empresarios encuestados, consideran como otros elementos relativamente obstaculizadores, por orden de importancia: los **trámites financieros**, la **logística** y las **diferencias culturales**. Este orden de importancia, **coincide** en las **no exportadoras**.
- En relación con las **empresas exportadoras**, éstas ordenan el grado de **obstaculización** de la siguiente forma: **distancia**

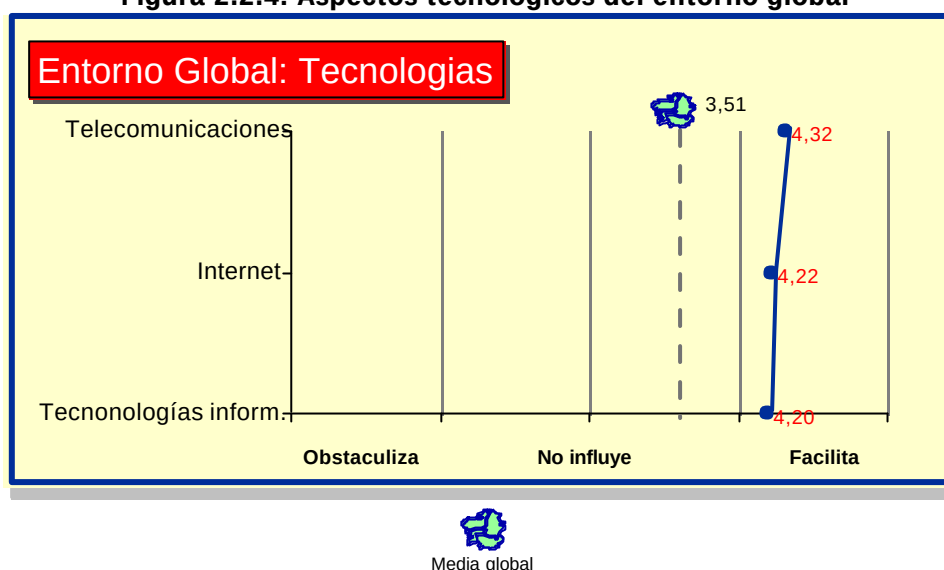
geográfica (segundo), logística y situación de aranceles (ambos con 2.68). Considerando los trámites financieros y las diferencias culturales en quinto y sexto lugar, en su orden de valoración.

- Las empresas encuestadas consideran como **prácticamente no influyentes: el idioma, los trámites administrativos, los requisitos técnicos**. Dentro de esta categoría, se incluyen la distancia geográfica, la logística y la situación de los aranceles, para las **empresas no exportadoras**.
- El **resto de los factores**, al ser significativamente menores que 3, aunque sea por poco, son síntoma de que todos los valoran como obstaculizadores o indiferentes, no compensándose las valoraciones positivas.

D) Tecnologías de la información-comunicación.

La valoración de los empresarios de Galicia, sobre las **variables relacionadas** con los aspectos del **entorno global** relativos a **las tecnologías de la información** y de la **comunicación**, puede observarse en la figura **2.2.4** del **perfil de valores medios**.

Figura 2.2.4: Aspectos tecnológicos del entorno global



Fuente: elaboración propia

En dicha figura queda de manifiesto una **valoración positiva de los 3 factores** incluidos en la encuesta y relativos a esta problemática, considerando todos ellos como **factores facilitadores de la actividad internacional**. En concreto, las **telecomunicaciones** (correo electrónico, entre otros) son consideradas como **la variable de mayor influencia positiva** (4.32), de estas tres y de todas las consideradas en los anteriores apartados, **por encima** del grado de **conocimiento del mercado** (4.29, apartado B).

Los empresarios encuestados, **también** valoran como **factores facilitadores** del comercio internacional, a **Internet** (comercio electrónico, información entre otros), con una valoración de 4.22, y a las **tecnologías de la información** (4.20).

Los comentarios anteriores, podemos sintetizarlos en los siguientes puntos:

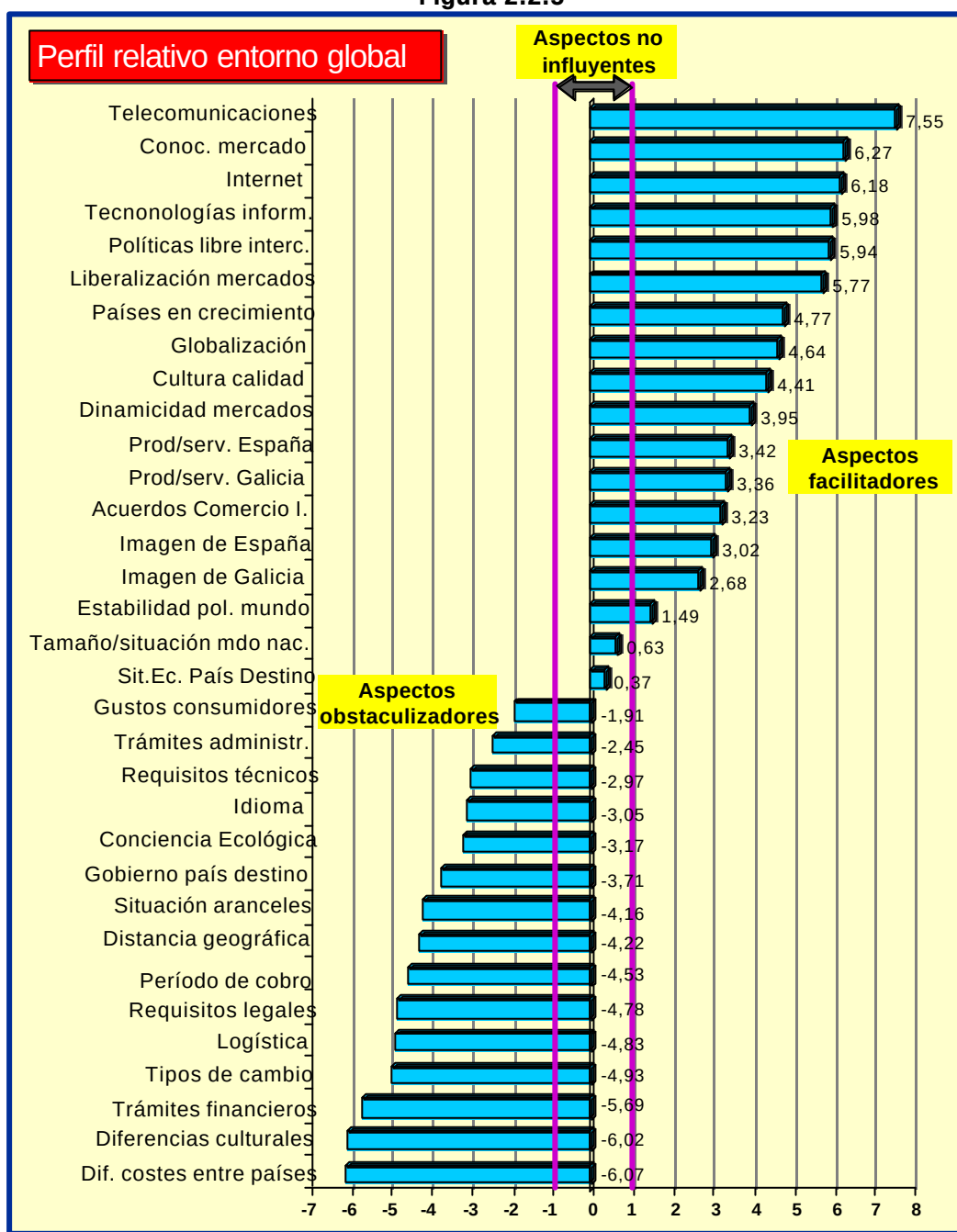
- Los empresarios gallegos consideran a las **telecomunicaciones** (correo electrónico, p. ej.) como el **factor** del entorno global, que **facilita en mayor grado** la actividad internacional.

- Así mismo, son considerados, por todas las empresas, como **importantes factores impulsores**, a **Internet** (comercio electrónico, p. ej.) y a las **tecnologías de la información**.

A continuación en la figura **2.2.5** de **perfil de valores relativos**, se pueden clasificar mejor que factores pueden considerarse **facilitadores**, cuales **obstaculizadores** y cuales **indiferentes**, considerando conjuntamente todos los factores analizados en el entorno general

Es curioso que de los 33 factores por los que se le ha preguntado a los empresarios, solamente dos sean considerados indiferentes (**tamaño y situación del mercado nacional y situación económica del país destino**), mientras que el número de aspectos facilitadores y obstaculizadores es prácticamente el mismo (16 y 15 respectivamente).

Figura 2.2.5



Fuente: elaboración propia

Los aspectos mejor valorados son los relacionados con las **tecnologías de la información-comunicación**, ocupando el primer, tercer y cuarto lugar entre los factores valorados positivamente, y siendo las **telecomunicaciones** el aspecto evaluado como más facilitador.

Por el contrario, en la figura **2.2.5** se aprecia como todos los factores agrupados bajo la referencia de **técnico-operativos** se consideran **aspectos obstaculizadores** de la actividad internacional de las empresas, y además obtienen las peores valoraciones en relación a todos los factores del entorno general. Siendo las **diferencias de costes entre países, las diferencias culturales y los trámites financieros** los mayores obstáculos que deben afrontar las empresas que operan en mercados internacionales, de entre todos los del entorno general.

En cuanto a los factores agrupados bajo el término de **mercado**, los empresarios los valoran, en término general, como moderadamente facilitadores del comercio internacional. Ya que todos ellos obtienen valoraciones positivas, pero en los puestos 7, 8, 9, 11 y 12. Excepto dos: el **tamaño-situación del mercado nacional**, que como ya dijimos se trata de un factor no influyente, y el **conocimiento del mercado**, que es después de las telecomunicaciones el factor que más impulsa el comercio internacional, de los 33 que estamos estudiando.

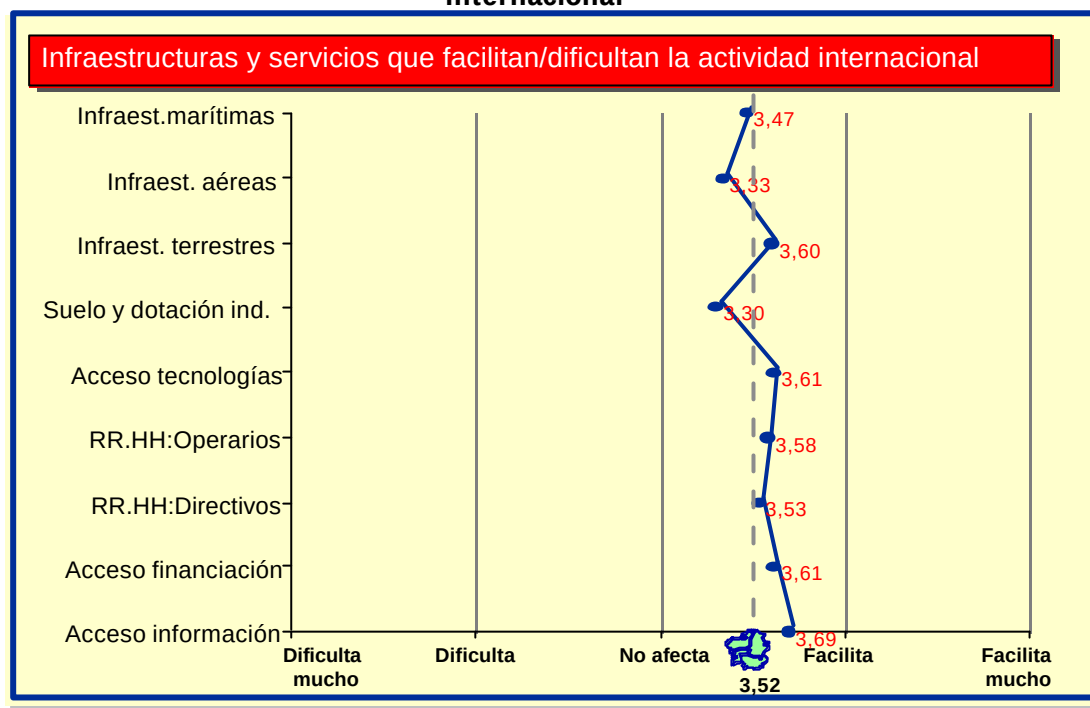
Por último los aspectos **generales** del entorno son valorados de forma muy positiva en general, siendo los factores más impulsores del comercio internacional las **políticas de libre intercambio** y la **liberización de mercados**. En contraposición, los obstáculos que pueden aparecer en esta categoría de factores son los **gustos de los consumidores** y la **conciencia ecológica** de la sociedad, pero son prácticamente no influyentes.

2.2.2.- Infraestructuras y servicios del entorno local que facilitan o dificultan la actividad internacional.

En la figura **2.2.6.** se recogen las valoraciones de los empresarios encuestados, en relación con una serie de variables relativas a las **infraestructuras y servicios** de su **entorno local** para poder analizar en qué medida éstos han constituido, en los 2 últimos años, elementos

que han **facilitado o dificultado** la actividad internacional de las empresas de Galicia.

Figura 2.2.6: Infraestructuras y servicios que facilitan/ dificultan la actividad internacional



Media global

Fuente: elaboración propia

Así, **globalmente** podemos observar que **ninguna de las variables** contempladas, se perciben como elementos que hayan **dificultado la actividad internacional**, si bien, tampoco se contemplan como claramente facilitadoras. **Existe, por lo tanto, una percepción, de los propios empresarios encuestados, de que las infraestructuras y servicios con que cuentan las empresas en Galicia facilitan, de una forma muy moderada a la actividad internacional.**

Dentro de esta **visión moderada del efecto positivo** de las **infraestructuras y servicios** con que cuentan nuestras empresas, podemos **resaltar como aquellas más "facilitadoras"**, las

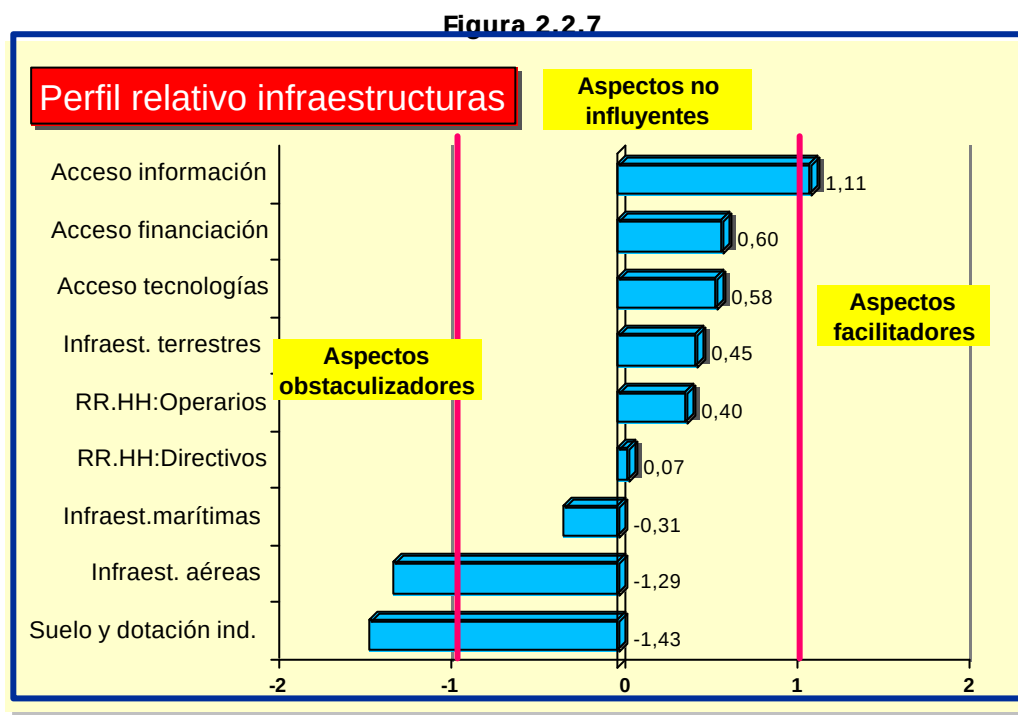
posibilidades de **acceso a la información** (sectores, mercados, etc.), que es la más valorada con una puntuación de 3.69. También el **acceso a la financiación** (bancos y otras instituciones) **y a las nuevas tecnologías** (centros de investigación, entre otros). Podemos incluir, también, dentro de este bloque, a las **infraestructuras terrestres**, que con una puntuación de 3.60, se incluyen entre las más valoradas.

El resto está cercano a la **valoración media global que es de 3.52** y representan el ser factores moderadamente facilitadores en conjunto. Salvo el caso de las **infraestructuras aéreas** (3.33), en las que es **prácticamente inexistente** (el efecto positivo) como en el caso del **suelo y dotación industrial** (locales de negocios, entre otros) que es la **variable menos valorada** por los empresarios (3.30), y que denota carencias importantes en este campo.

En relación con el **acceso a los recursos humanos** con competencias en comercio internacional, los empresarios valoran en mayor medida, sí bien con carácter moderado, las **posibilidades de acceso a los RR.HH. operativos** (3.58) que el **acceso a los RR.HH. directivos** (3.53). Aspecto que incide en la necesidad de potenciar las competencias en comercio internacional, especialmente, en lo tocante a preparación de personal directivo, con una visión estratégica y con capacidades de dirección y gestión de los aspectos de internacionalización de la empresa.

El tratamiento estadístico efectuado, sobre las respuestas obtenidas de los empresarios consultados, revela la **inexistencia de diferencias significativas de valoración**, entre las **empresas exportadoras** y las **no exportadoras**. Siendo, por lo tanto, los valores medios del **figura 2.2.6** representativos de la opinión del conjunto de los empresarios de Galicia.

Para comprobar cuales se consideran como relevantes y cuales como no relevantes se representan en el figura **2.2.7**, las diferencias respecto a la media global –no a la teórica-, de tal forma que nos ayuda a discriminar mejor entre el efecto relativo que tiene cada variable. Solamente el **acceso a la información** es considerado **significativamente destacable** del grupo de infraestructuras como apoyo a la internacionalización, mientras que las **infraestructuras aéreas** y la **dotación de suelo** aparecen como **significativamente peor que el conjunto**, manteniéndose el resto en una zona neutral.



Fuente: elaboración propia

Del análisis efectuado, podemos resaltar algunos puntos de interés en relación a las infraestructuras y servicios de carácter local, con que cuentan nuestras empresas a la hora de incidir en su actividad internacional:

- Las empresas de Galicia, consideran que las **infraestructuras y servicios del entorno local** con que cuentan, **facilitan de forma moderada su actual o futura actividad internacional**.

Si bien, ninguno de los aspectos se considera como que la "dificultan", tampoco se consideran claramente "facilitadores" o potenciadores de dicha actividad (valor 4).

- El **acceso a la información** (sectores, mercados), dentro de una moderada consideración, es el **aspecto actualmente más valorado** (3.69), seguido del **acceso a la financiación**, el **acceso a nuevas tecnologías** y la situación de las **infraestructuras terrestres** (valores entre 3.61, 3.60).
- Es **remarcable, por su escasa influencia positiva**, las carencias sentidas respecto al **acceso a los Recursos Humanos directivos con perfil internacional** y, especialmente, las **carencias relativas al suelo y dotación industrial**, que conjuntamente (ésta última), con la escasa valoración de las infraestructuras marítimas y aéreas, ponen al conjunto de los aspectos infraestructurales en unos de los principales retos a superar.

2.2.3.- Servicios locales de apoyo a las empresas.

En relación con los **servicios de apoyo a las empresas**, se han considerado **16 variables** que abarcan un amplio abanico de aquellos servicios y/o asesoramientos considerados relevantes para la actividad empresarial. La opinión de los empresarios se ha abordado desde **tres perspectivas**: en **primer lugar**, se ha considerado el **grado de conocimiento** (apartado A) de los servicios contemplados; en **segundo lugar**, la **incidencia en su actividad internacional** (apartado B); y, **por último** y dentro de los que dicen conocerlos, el **grado de satisfacción** con la prestación de los mismos (apartado C).

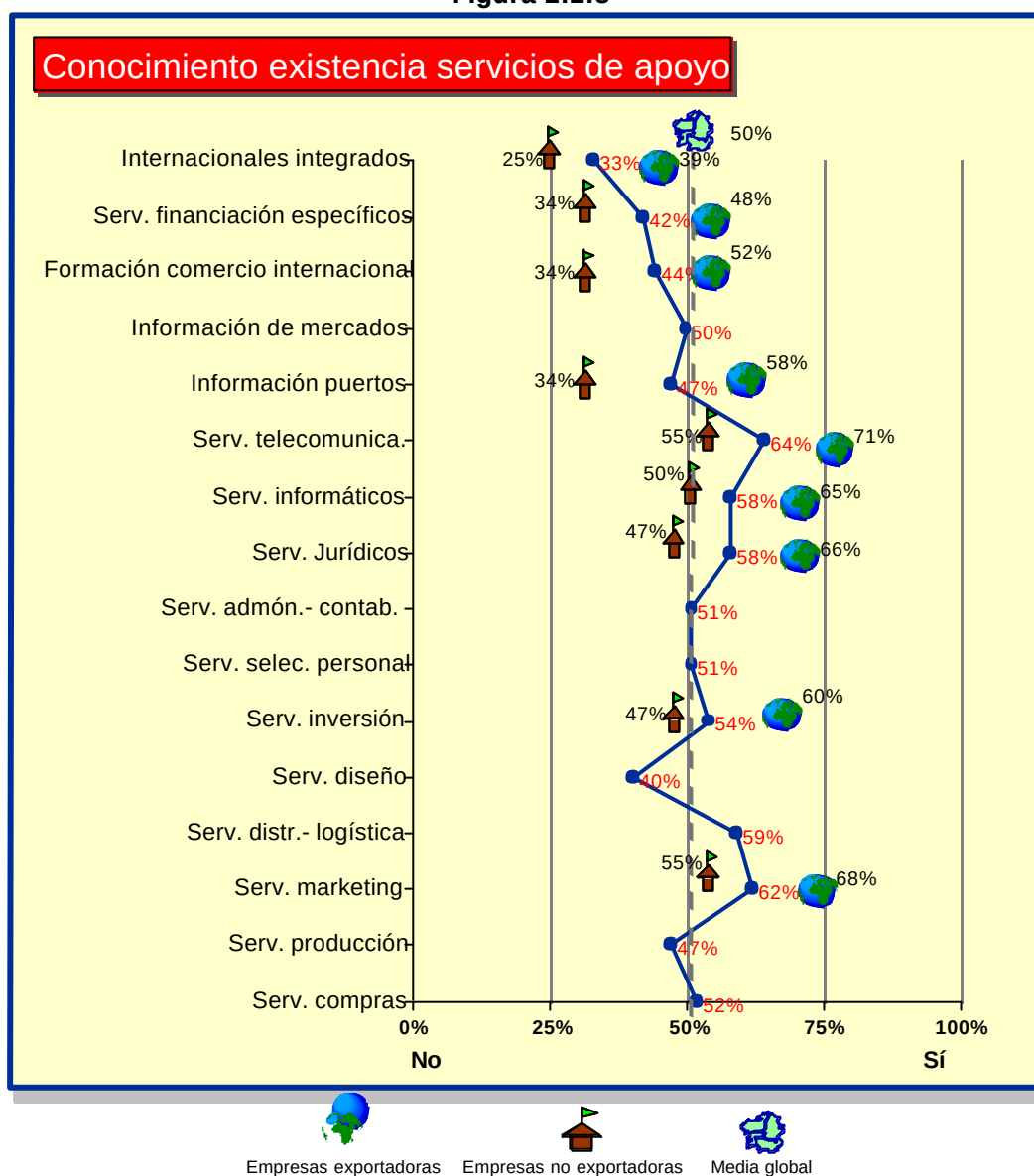
A) Grado de conocimiento de los servicios de apoyo.

En la figura **2.2.8** de perfil de medias, podemos observar que los servicios de apoyo a las empresas no son ampliamente conocidos, existiendo un alto porcentaje de empresas en Galicia que los desconocen.

Entre los **servicios de apoyo más conocidos**, están los relativos a **telecomunicaciones** (telefonía, fax, entre otros) y a los **servicios de marketing** (publicidad, estudios de mercados, ventas, entre otros), que son conocidos por el **64%** y el **63%**, respectivamente, **de las empresas de Galicia**. A continuación, **entre los más valorados**, están los **servicios de distribución y logística** (59%) y los **servicios jurídicos** y, también, los **servicios informáticos** (ambos con valores del 59%).

Podemos observar, también, que los **servicios menos conocidos**, se corresponden, por orden decreciente, con los relativos a la **formación en comercio internacional** (44%), **servicios de financiación específicos** para comercio internacional (42%), los **servicios de diseño** (40%) y, por último, los **servicios de asesoramiento internacional integrados** (33%), que son los menos conocidos de todos los considerados.

Figura 2.2.8



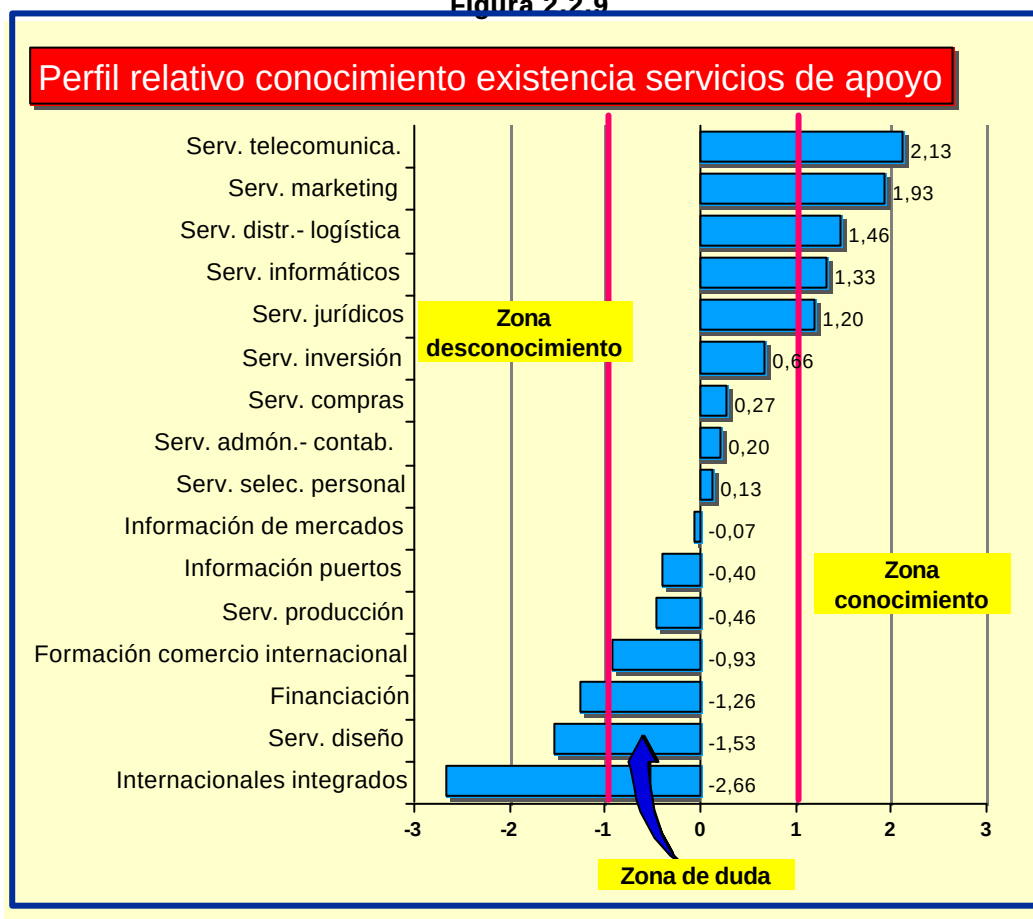
Fuente: elaboración propia

Es **importante resaltar**, por su relevancia en la internacionalización de las empresas, que **solamente el 50%** de las empresas de Galicia **conocen empresas de servicios de información de mercados** (áreas geográficas, p. ej.).

En la figura de **perfiles relativos 2.2.9** si suponemos que un servicio es conocido, cuando claramente más del 50% de las empresas lo conocen, nos servirá para comprobar que servicios se pueden considerar conocidos y cuales no, y cuales entrarían en zona de duda. Bajo esa

hipótesis, podemos observar que existe una **mayor coincidencia de opinión** (menor dispersión en la respuesta) en el conocimiento de los **servicios informáticos** que en los relativos a los **servicios jurídicos**; que en el perfil de medias tienen un valor del 58% en ambos casos, si bien los **servicios internacionales integrados**, los de **financiación** específicos y los de **diseño** son claramente desconocidos (el hecho de que haya servicios que podemos considerar como desconocidos puede ser porque existen pocos), mientras que **telecomunicaciones, informática, marketing, servicios de distribución-logística, y servicios jurídicos** son claramente conocidos, el resto permanecen en zona de indiferencia.

Figura 2.2.9



Fuente: elaboración propia

En la figura 2.2.8 se recoge también la información relativa a **las diferencias significativas** entre las respuestas obtenidas de las

empresas exportadoras y aquellas que no lo son. En este caso, las **diferencias** se observan en **9 de los 16 servicios de apoyo** contemplados, constatándose **un mayor grado de conocimiento** de los servicios de apoyo en las **empresas exportadoras** que en las no exportadoras. Las diferencias significativas encontradas, no alteran sustancialmente el orden comentado anteriormente con relación al perfil de medias.

En el caso de las empresas exportadoras, habría que incluir entre los servicios más conocidos, los **servicios de inversión/financiación** general y los **servicios de información de puertos**. Y, entre las empresas no exportadoras, se tendría que incluir, entre los menos conocidos, los relativos a los **servicios de información portuaria**.

Las **mayores diferencias** de valoración, entre las empresas exportadoras y no exportadoras, se constatan en los servicios relativos a la **información portuaria** (24%), los **servicios jurídicos** (19%) y la **formación en comercio internacional** (18%). En todos los casos a favor de las empresas exportadoras.

Es de resaltar el **relativo conocimiento**, entre las **empresas exportadoras**, de servicios teóricamente relevantes para la actividad internacional, como son los relacionados con la **formación en comercio internacional** (52%), la **información de mercados/áreas geográficas** (50%), los **servicios de financiación específicos** para la internacionalización de las empresas (48%) y los **servicios de asesoramiento internacional integrados** (39%).

Del análisis efectuados en las líneas anteriores, sobre el grado de conocimiento de los servicios de apoyo por parte de las empresas encuestadas, podemos extraer los siguientes aspectos de interés para el diagnóstico:

- Globalmente consideradas, el **grado de conocimiento** de las empresas de Galicia sobre los diferentes **servicios de apoyo**, no es alto, pudiéndolo calificar de **medio o relativo**. No llegando, prácticamente en ninguno de los servicios considerados, a superar los 2/3 de las empresas; y afectando en algún caso tan solo a 1/3 de las mismas. En general, el grado de conocimiento de los diferentes servicios, se sitúa en torno al **50 % de las empresas**.
- Se constata, como parece lógico, un **mayor conocimiento** de los servicios de apoyo por parte de las **empresas exportadoras** en relación a las empresas no exportadoras.
- Los **servicios más conocidos** por las empresas (valores entre el 58% y el 64%), se corresponden por orden decreciente de importancia, a: las **telecomunicaciones, marketing, distribución y logística, y servicios informáticos**. En el caso de las **empresas exportadoras**, se incluirían los relativos a **inversión/ financiación general** y los **servicios de información portuaria**.
- Los **servicios menos conocidos** por las empresas (valores entre el 44% y el 33%), de menor a mayor, son los relativos al **asesoramiento internacional integrado**, a los **servicios de financiación específica** y a la formación en comercio internacional. En el caso de las **empresas no exportadoras**, se incluirían los **servicios de información de puertos**.
- Es de **resaltar el relativo conocimiento** de servicios de apoyo que podrían ser relevantes para la actividad internacional de las empresas, como son los de **asesoramiento internacional integrado, servicios de financiación específicos, de**

formación en comercio internacional, de servicios de información de mercados/áreas geográficas y servicios de puertos. A nivel general no superan el 50% de las empresas, y haciendo mención a las empresas exportadoras no superan el 60% en ninguno de los casos.

B) Incidencia de los servicios de apoyo.

Las empresas consultadas que afirmaron conocer alguno de los servicios de apoyo anteriormente mencionados, han valorado el grado de incidencia de los mismos en su actual o futura actividad internacional. Las valoraciones medias y las pocas diferencias significativas entre la tipologías de empresa retenidas en esta trabajo, se reflejan en la figura **2.2.10**. En la figura **2.2.11**, se representa el perfil de valores relativos de las respuestas obtenidas de las empresas consultadas.

Una visión panorámica de la figura **2.2.10**, permite observar la **poca o nula incidencia** de los actuales **servicios de apoyo** con que cuentan las empresas de Galicia para dinamizar su actividad internacional. Escasa incidencia que podría ser interpretada, bien por el **escaso desarrollo** de los mismos, bien por su **limitada orientación y/o adaptación** a los requerimientos actuales de las empresas en sus estrategias de internacionalización.

Descendiendo en el nivel de análisis, con ayuda de las figuras **2.2.10** y **2.2.11**, podemos realizar a una observación más pormenorizada de la incidencia de los diferentes servicios de apoyo que han sido considerados en este estudio.

Así, la incidencia de los **servicios de apoyo más valorados**, si bien dentro de la consideración de **"poca incidencia"** (valores en torno al 2) son, por orden de mayor a menor: los **servicios de**

telecomunicaciones (el más valorado y el en que existe mayor coincidencia en la respuesta, 2.19), **los servicios de distribución y logística**, los **servicios informáticos** y los **servicios de inversión/financiación** general.

Valorados con **"muy poca incidencia"**, se incluirían de mayor a menor grado: los **servicios de marketing** (publicidad, estudios, ventas, p.ej.), los **servicios jurídicos**, y en una mucha menor escala, los **servicios de información de mercados/áreas geográficas**.

El resto de los servicios de apoyo contemplados, son considerados, por los propios empresarios, como **prácticamente de "nula incidencia"**. Encontrándose, entre ellos, alguno de los **servicios más orientados al área internacional** como son: los **servicios de formación en comercio internacional**, los **servicios de financiación específicos** y los **servicios de asesoramiento internacional integrado**. Siendo, éste último, el servicio considerado de menor incidencia entre todos los contemplados (1.30).

En la figura **2.2.10**, se recogen también las pocas **diferencias significativas de valoración** encontradas entre empresas exportadoras y no exportadoras.

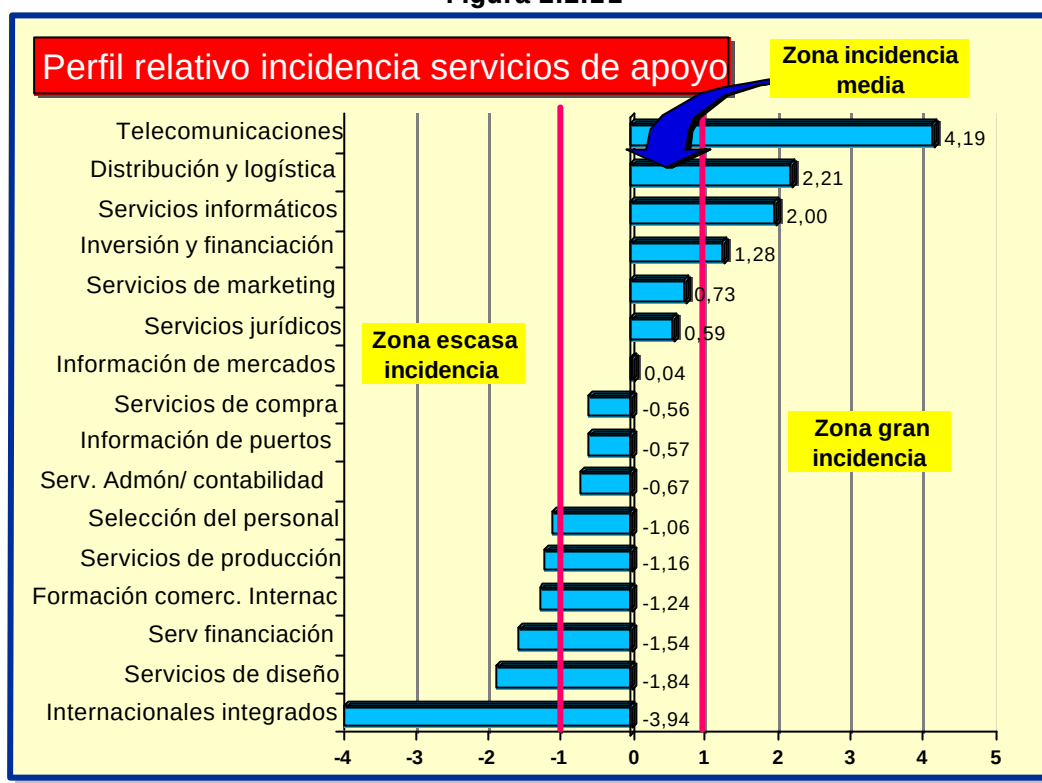
Figura 2.2.10



Fuente: elaboración propia

En relación con las diferencias significativas encontradas entre empresas exportadoras y empresas no exportadoras, éstas se centran en los servicios de información de puertos y los servicios de telecomunicaciones. En ambos casos las empresas exportadoras valoran, como es lógico, su incidencia en un mayor grado, sin por ello dejar de ser consideradas de "muy poca" o "poca" incidencia. Grado de incidencia que en relación a los servicios de telecomunicaciones, alcanza la mayor valoración de incidencia (2.29) entre todos los servicios contemplados por las empresas exportadoras.

Figura 2.2.11



Fuente: elaboración propia

Del conjunto de comentarios efectuados anteriormente podemos realizar la siguiente síntesis:

- Los **servicios de apoyo** actualmente a disposición de las empresas de Galicia tienen, considerados globalmente, **muy poca incidencia** en su actividad internacional. Sólo en cuatro se puede considerar que la incidencia no es nula: telecomunicaciones, informática, distribución y logística y finanzas. Que nos da una medida del **esfuerzo** a realizar en el **desarrollo y adaptación** de los mismo como elementos dinamizadores de la actividad internacional de las empresas de Galicia.
- Los servicios de apoyo que **más inciden** en la actividad internacional, en opinión de los propios empresarios y por orden de importancia, son los **servicios de telecomunicaciones**, los **servicios de distribución y logística** y los **servicios**

informáticos. Sí bien, todos ellos con una consideración de **"poca incidencia"**, excepto en el caso de las **empresas exportadoras**, que valoran a los **servicios de telecomunicaciones como de "alguna incidencia"** (2.29 sobre 3).

- Es de resaltar, la **práctica "nula incidencia"** de aquellos **servicios más directamente vinculados con la actividad internacional**, como son los **servicios de información de mercados /áreas geográficas, servicios de financiación específica, servicios internacionales integrados** y los **servicios de formación en comercio internacional**.

C) Grado de satisfacción con los servicios de apoyo.

Aún considerando que apenas tienen incidencia, aquellos que hacen uso de los servicios de apoyo no están descontentos con ellos. La figura **2.2.12**, contiene el **perfil de las valoraciones medias** realizadas por los empresarios encuestados sobre el grado de satisfacción con los diferentes servicios contemplados en el presente estudio. Así mismo, se recogen las **diferencias significativas** encontradas en las valoraciones realizadas entre empresas exportadoras y no exportadoras.

Figura 2.2.12



Desde una **perspectiva global**, se puede afirmar que las empresas de Galicia consultadas están **moderadamente satisfechas** con los trabajos realizados por las diferentes empresas de servicios sobre las que fueron consultados. El grado de satisfacción **se sitúa**, en todos los casos, **entre valores del 3.14 y del 3.53**, que se corresponden a los servicios internacionales integrados y a los servicios de telecomunicaciones, respectivamente.

Los servicios más valorados, dentro de una satisfacción moderada, son por orden de mayor a menor: los servicios de telecomunicaciones, los servicios de distribución y logística, los servicios jurídicos y los servicios de administración y contabilidad.

El mencionado orden de valoración se ve **relativamente alterado** al comprobar en la figura de **importancia relativa** (figura 2.2.13) que existe una mayor coincidencia de opinión (menos dispersión) en considerar los **servicios de distribución y logística por encima de los servicios de telecomunicaciones**. Aspectos éste que también ocurre respecto al situar los **servicios de administración y contabilidad por encima de los servicios jurídicos**.

Figura 2.2.13



Fuente: elaboración propia

En contraposición, los servicios menos valorados de menor a mayor, se corresponden con los relativos al asesoramiento internacional integrado, los servicios de selección de personal, los servicios de información de mercados/áreas geográficas y los de formación en comercio internacional. En la figura de importancia relativa 2.2.13, no se observa ninguna alteración al orden de importancia, anteriormente comentado para las menos valoradas.

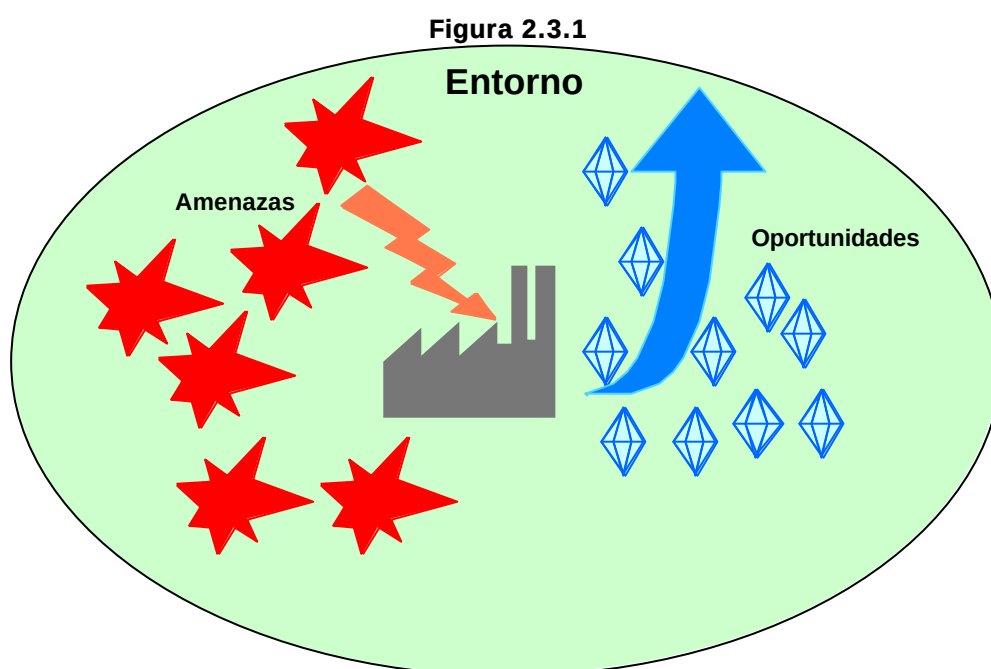
En la figura **2.2.12**, se reflejan, través de una representación iconográfica, las diferencias significativas encontradas entre los dos tipos de empresas consideradas. Se comprueba una diferencia significativa, en la **valoración de los servicios de compras**, los cuales son más valorados por parte de las empresas exportadoras con respecto a las empresas no exportadoras (3.42 frente a 3.13). Si bien, no superando una consideración de satisfacción moderada.

Sintetizando el análisis efectuado anteriormente, se puede resumir en los siguientes puntos:

- Existe una **moderada satisfacción**, en las empresas gallegas, del apoyo prestado por las empresas de servicios en su actividad internacional. Que hace pensar en la existencia de un importante espacio de mejora en la calidad de los servicios prestados.
- Los servicios de apoyo **más valorados** en orden de mayor a menor, en este contexto, se corresponden con los **servicios de distribución y logística, los servicios de telecomunicaciones, los servicios administrativo-contables y los servicios jurídicos**.
- Los **menos valorados** en el mencionado contextos, de menor a mayor, hacen referencia a los **servicios de asesoramiento internacional integrado, los servicios de selección de personal, los servicios de información de mercados/áreas geográficas, y los servicios de formación en comercio internacional**. Es significativo que entre ellos aparezcan servicios especialmente centrados en el apoyo a la actividad internacional.

2.3.- Síntesis del diagnóstico.

El análisis de los capítulos 2.1.y 2.2 aportan una doble visión acerca de la situación actual de la Internacionalización de las PYME gallegas, primero a través del análisis objetivo de cifras y tendencias básicas en cuanto a mercados de destino, sectores más dinámicos... y, en segundo lugar, a partir de las impresiones del los propios empresarios (puestas de manifiesto a través de la encuesta) y que sirven para conocer, de primera mano, sus inquietudes con respecto al entorno para la Internacionalización.



Fuente: elaboración propia

Con un ánimo de síntesis que permita una posterior reflexión, se detallan aquí algunas de las conclusiones más relevantes de dichos capítulos, clasificadas en Oportunidades y Amenazas para la Internacionalización, entendiendo como tales, factores del entorno que promueven o facilitan (o pueden facilitar) la actividad internacional o que, por el contrario, frenan o dificultan (o pueden dificultar) esa actividad.

Oportunidades:

- ñ **Liberalización de mercados**, derivada del impulso a las políticas librecambistas que, de algún modo, revierte en una mayor apertura de las economías y que facilita los intercambios internacionales.
- ñ **Globalización** en todos los ámbitos (sociales, de mercados, de modas, de comunicación, etc.) que incide tanto en la asimilación de comportamientos de la demanda, como en la oferta de productos más o menos “standarizados” a mercados más amplios que el puramente doméstico, aunque con ciertas limitaciones derivadas de las **particularidades regionales**.
- ñ Existencia de países en **crecimiento económico** que suponen importantes oportunidades para las empresas en la medida que ese crecimiento redunde en redistribución de la riqueza y aumento del nivel de vida, con lo que la propensión al consumo debe incrementarse.
- ñ **Cultura “global” de la calidad**, entendida como una tendencia generalizada a valorar los productos y servicios de calidad como los “más deseados” en justa correlación con el incremento de la renta y del nivel de vida de los consumidores.
- ñ Fuerte **dinamismo de los mercados** que abre importantes expectativas a las empresas capaces de desarrollar estrategias de innovación que se adapten a los cambios que se produzcan.
- ñ Percepción de una **favorable imagen exterior de España y de Galicia** que puede servir de “entrada” a nuestros productos en los mercados exteriores.

- ñ Consideración de las **nuevas tecnologías** y de las **telecomunicaciones** como un importante elemento impulsor de la actividad internacional en aspectos tales como el comercio electrónico a través de tiendas virtuales, o la recogida de información acerca de los hábitos de consumo, productos más demandados o especificidades particulares de uno u otro mercado.
- ñ Cierta nivel de satisfacción con las infraestructuras de **acceso a la información, la financiación o las nuevas tecnologías**, en la medida en que las empresas entienden que facilitan su labor de internacionalización.
- ñ Creciente **presencia internacional de las empresas gallegas**, aunque limitada en cuanto a países destino.
- ñ **Superávit Comercial con la Unión Europea**, principal destino de las exportaciones gallegas (básicamente Francia, Portugal y Reino Unido).
- ñ **Fuerte peso de las cadenas empresariales básicas de Galicia** (automoción, agromaralimentario, textil-confección, granito-rocas ornamentales, bienes de equipo en general). Descontado el “efecto automóvil” estas actividades suponen más del 70-75% del total de la actividad exportadora gallega, con crecimientos medios superiores al 30% en la década de los 90.

Amenazas:

- 6 **Amplitud de conocimientos necesarios sobre el mercado de destino** como elemento clave **para la toma de decisiones** de internacionalización (sistemas de distribución, competencia, legislación específica, niveles de precio, gustos del consumidor y otros) en los que las empresas reconocen encontrar dificultades relevantes.
- 6 Fuertes **diferencias de costes entre países**, que dificultan en cierto modo la competitividad vía costes y que obligan a las empresas a un esfuerzo por el desarrollo de estrategias diferenciadoras que les permitan competir con éxito. Debe tenerse en consideración la existencia de zonas que realizan “dumping social” con el uso de menores, como mano de obra, jornadas de 12 ó 14 horas...
- 6 Percepción de que aspectos tales como los **trámites financieros, la gestión logística o los aranceles son una barrera** que dificulta la actividad internacional, tanto por desconocimiento de las empresas como por su particularidad en cada mercado.
- 6 Las **diferencias culturales** entre países **que obligan a la adaptación** específica de las estrategias empresariales, dado que la homogeneización de comportamientos o gustos de los consumidores, siendo una tendencia cierta a nivel global, sigue tendiendo particularidades aún relevantes, sobre todo en los mercados de países no incluidos en la Tríada (Unión Europea, América del norte y Japón).
- 6 La **distancia geográfica** a los mercados se percibe, también, como una **dificultad para el acceso**, fundamentalmente porque grava las estructuras de coste (por aspectos logísticos) y porque, en general, la distancia

geográfica parece agravar las dificultades para el conocimiento de los mercados.

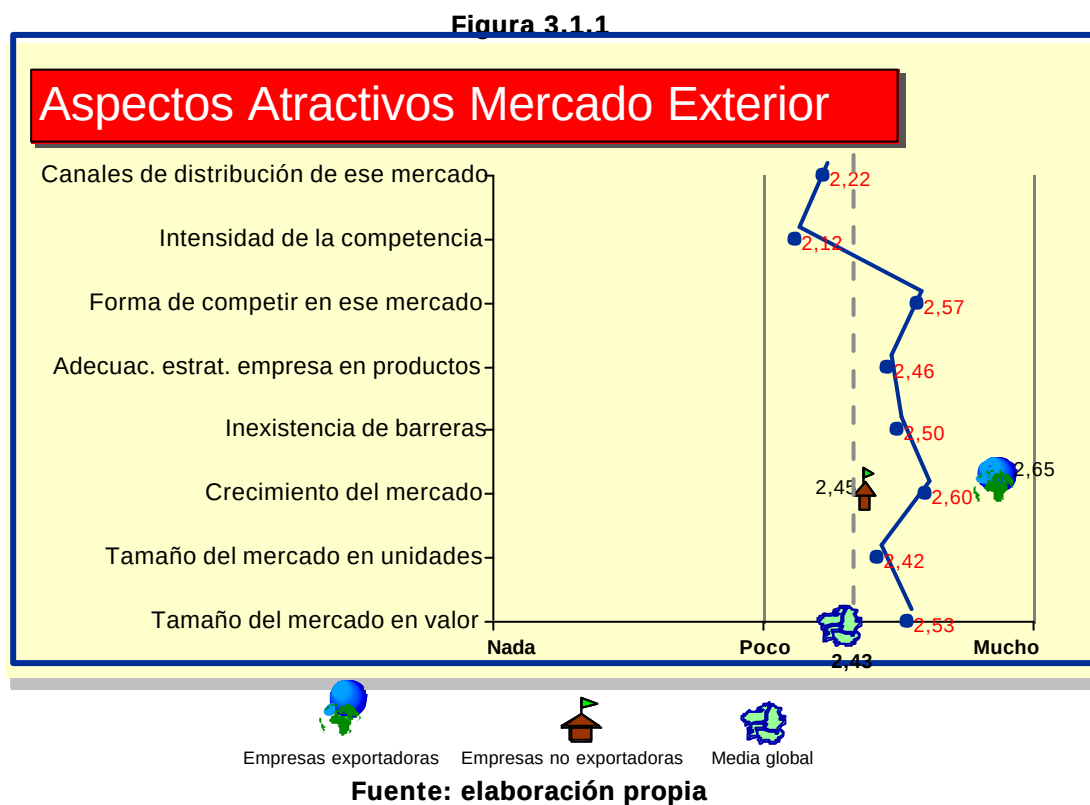
- 6 Percepción general de **deficiencias en el acceso a Recursos Humanos cualificados** para la Internacionalización, derivadas de deficiencias tanto en el sistema formativo como en la “cultura” general de la sociedad gallega en actitudes para la internacionalización.
- 6 **Insatisfacción** con las **infraestructuras** locales de **suelo y dotación industrial**, aspecto que merma la capacidad competitiva general de las empresas tanto en el ámbito nacional como internacional.
- 6 Fuerte **concentración de las exportaciones gallegas en la zona Unión Europea** (con más del 80% del total), aun cuando el resto de las zonas empiezan a presentar cifras de crecimiento interesantes y con una **excesiva especialización sectorial**.
- 6 **Déficit comercial** de Galicia con todas las zonas del mundo, excepto la Unión Europea.

Capítulo 3. Las PYME gallegas y el acceso a los mercados externos.

3.1.- El mercado internacional visto por las PYME gallegas.

3.1.1.- Aspectos de atractivo de un mercado exterior.

En la figura **3.1.1** se recoge el **perfil de los valores promedios** de las respuestas dadas, por los empresarios encuestados, sobre la **importancia** (grado de atractivo) que tienen una **serie de aspectos**, para la toma de decisiones para desarrollar su actividad en **un mercado exterior en particular**. El **perfil de valores relativos** se recoge en la figura **3.1.2**.¹

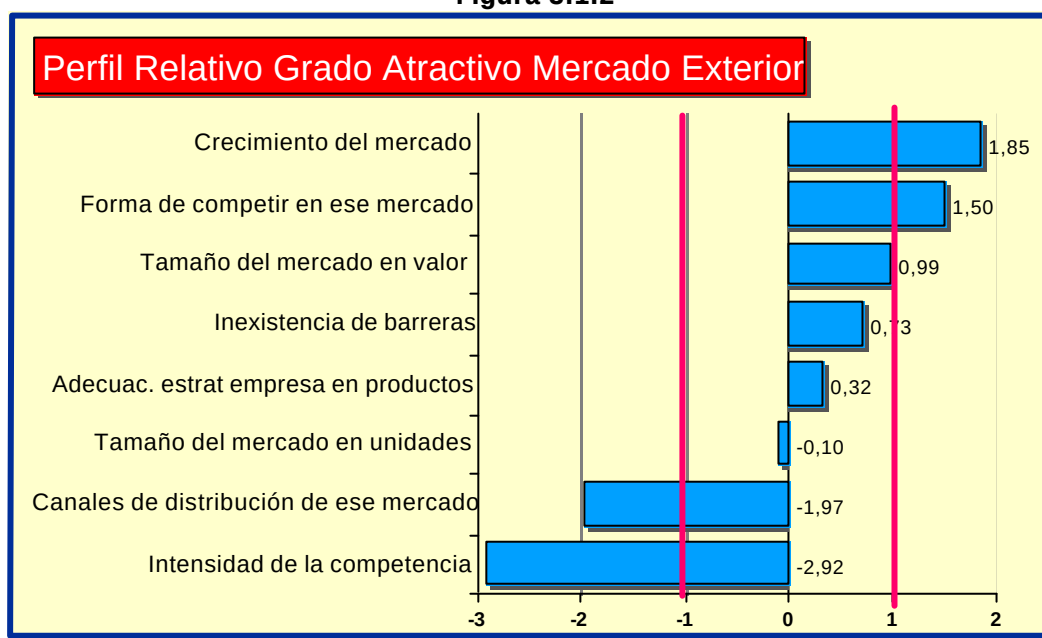


Podemos observar (figura **3.1.1**) que los dos **aspectos** que se **consideran más importantes**, se refieren al **crecimiento del mercado** (2.60 sobre 3) y a la **forma de competir en ese mercado** (2.57), bien sea por **precio, calidad o servicio**, entre otros.

Los aspectos considerados a continuación como más importantes (más atractivos) se refieren, por orden de mayor a menor, al **tamaño del mercado en valor** (2.53), la **inexistencia de barreras técnicas, financieras, aduaneras**, entre otras (2.50), y la **adecuación de los productos demandados a la estrategia de la empresa** (2.46).

Los aspectos **menos importantes** hacen referencia, al **tamaño del mercado en unidades** (2.42), los **canales de distribución en ese mercado** (2.22) y la **intensidad de la competencia** (2.12).

Figura 3.1.2



Fuente: elaboración propia

Únicamente se han encontrado **diferencias significativas** entre **empresas exportadoras** y **no exportadoras**, en relación con el aspecto **crecimiento del mercado**. Confirmándose que éste es el aspecto más importante para las exportadoras (2.62), mientras que en el caso de las no exportadoras, queda relegado a una consideración de menos importante.

¹ Para más detalle de los estadísticos utilizados y tests de contrastes ver anexo 4.

Reflexionando sobre la información comentada anteriormente, podemos resaltar los puntos siguientes:

- Los aspectos ligados a la **dimensión del mercado** (crecimiento, tamaño) configuran un **conjunto de factores importantes** a la hora de considerar un mercado exterior en particular, como atractivo. El aspecto **crecimiento del mercado**, es el **más importante** (globalmente y en mayor intensidad por las empresas exportadoras), con la excepción de las **empresas no exportadoras** que los consideran entre los **aspectos menos importantes**. El **tamaño del mercado en valor** (tercero en importancia) es **más relevante** para las empresas que el **tamaño del mercado en unidades**, que se sitúa entre los menos importantes.
- El **segundo aspecto más importante** (primero en las no exportadoras) es la **forma de competir en ese mercado** (precio, calidad, servicio, p. ej.), situándose muy **por encima del grado de intensidad de la competencia**, que en concreto es el aspecto considerado **menos importante** ("poco importante") en todos los casos.
- Las **barreras existentes** en un mercado concreto (técnicas, financieros, calidad, entre otras), conjuntamente con la **adecuación de los productos demandados con la estrategia de la empresa**, considerados "relativamente importantes", tienen un **carácter "secundario"** en relación con otros más importantes comentados anteriormente (crecimiento, forma de competir, tamaño en valor, p. ej.).

- Los **canales de distribución de un mercado**, son considerados como "poco importantes", en concreto es el **segundo factor menos importante** entre todos los aspectos contemplados.

3.1.2.- Áreas de actividad internacional.

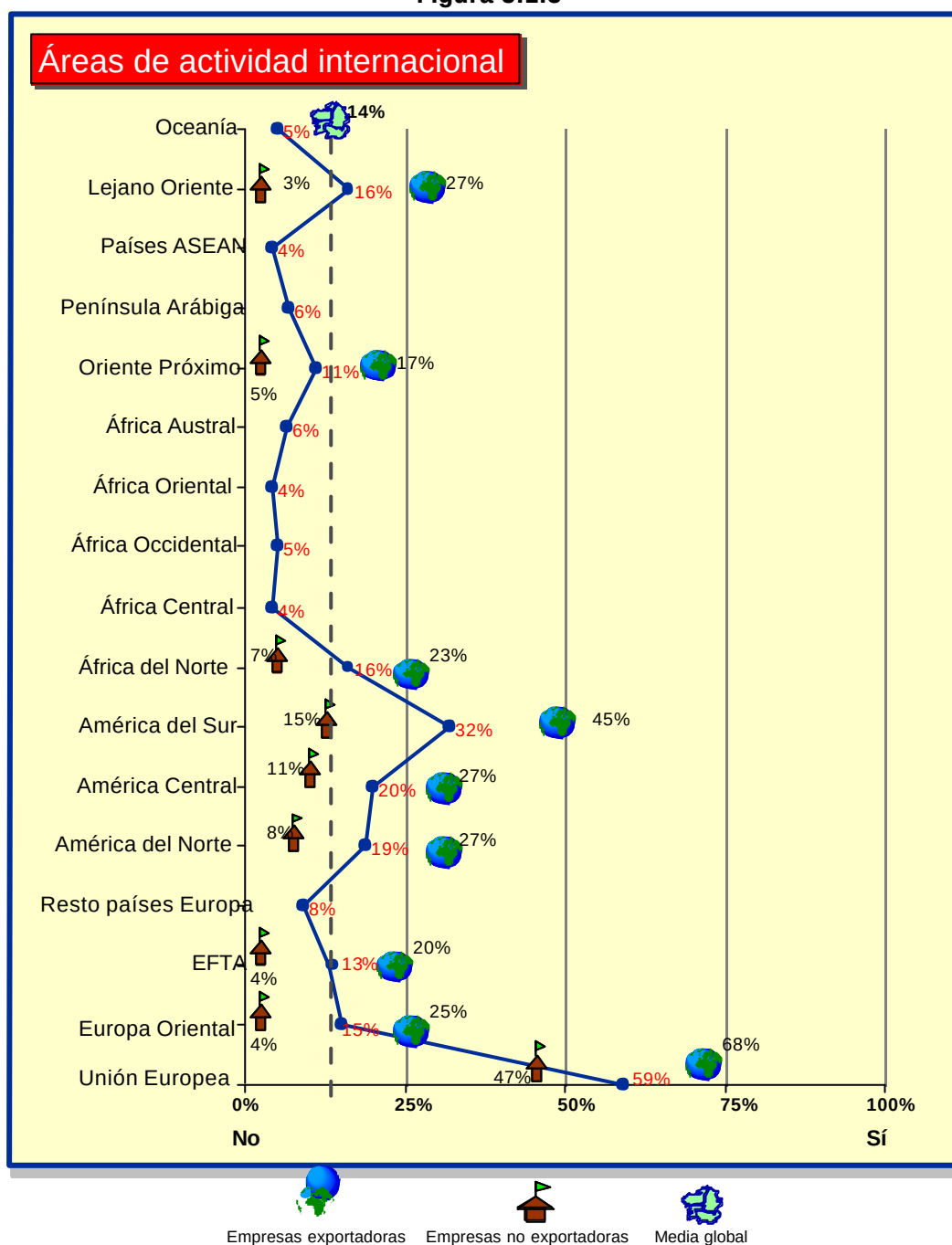
Las diferentes **áreas de actividad internacional** son consideradas desde tres aspectos diferenciados. En **primer lugar**, se ha consultado a las empresas de Galicia, sobre las áreas en las que actualmente tienen o tendrán en el futuro (próximos 2 años) actividad internacional (figuras apartado A); en **segundo lugar** se ha consultado sobre el grado de importancia de las diferentes áreas actuales de actividad (figuras apartado B). Por último, y en **tercer lugar**, se ha considerado importante conocer su posición respecto a la competencia, en precio, calidad, servicio, entre otras (figuras apartado C).

A) Áreas de actividad actual o futura.

De la observación combinada de la figura **3.1.3** (perfil de medias) y de la figura **3.1.4** (perfil de importancia relativa respecto al valor promedio de las respuestas obtenidas), se comprueba que las **áreas potencialmente interesantes** desde el punto de vista de la internacionalización de las empresas de Galicia, se configuran en **tres bloques claramente definidos**. Un **primer bloque** lo constituirían la **Unión Europea** (59% de las empresas) y **América del Sur** (32%). Un **segundo bloque**, en orden de interés, sería el conformado por **América Central** (20%), **y América del Norte** (México incluido) (19%). Por último, el **tercer bloque** lo constituirían el **Lejano Oriente** (16%), **África del Norte** (16%) **y Europa Oriental** (15%), en dicho orden por grado de interés relativo (ver figura **3.1.4**).

Como **áreas menos interesantes**, desde el punto de vista de potencial futuro, podríamos establecer dos bloques; un **primer bloque**, conformado por los países de la **EFTA** (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza), con los que piensan realizar actividades internacionales el 13% de las empresas, y los países de **Oriente Próximo** (11%). Un **segundo bloque** lo constituirían el **resto de las áreas** contempladas, que afectan a menos del 10% de las empresas.

Figura 3.1.3

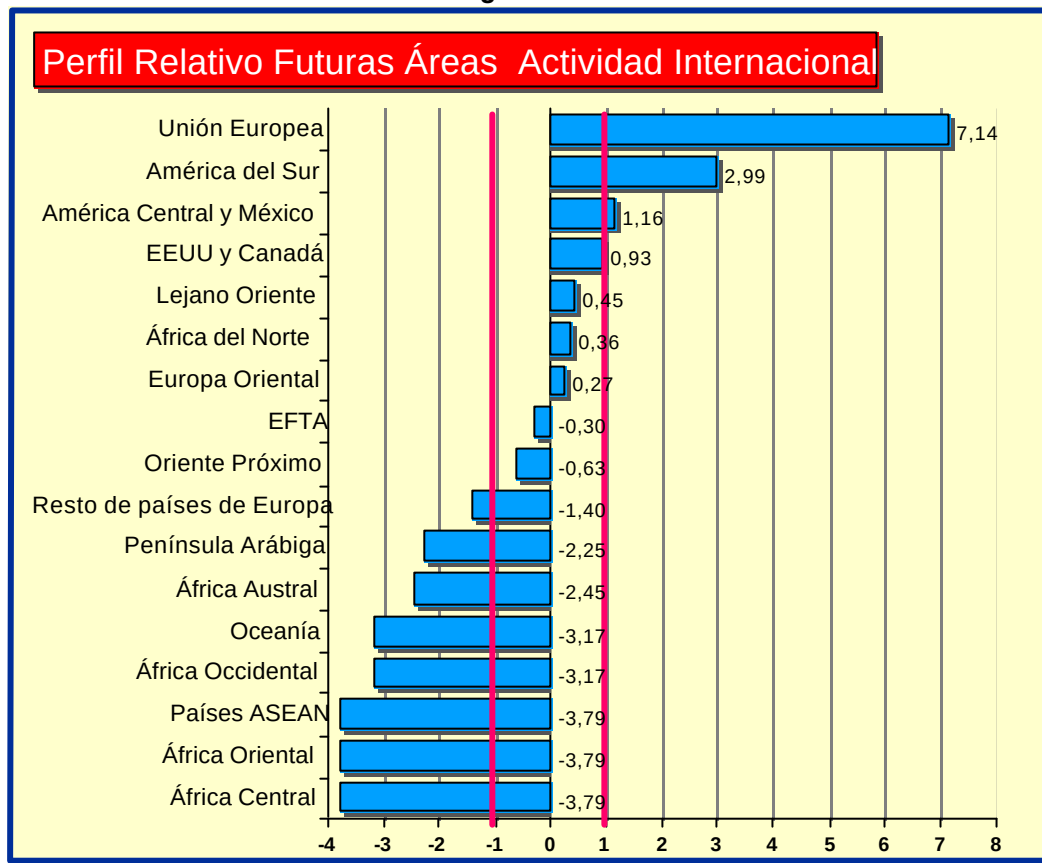


Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la figura 3.1.3, las **diferencias significativas**, entre empresas consideradas **exportadoras** y **no exportadoras**, se producen exclusivamente en las áreas declaradas como más interesantes y en el primer bloque de las menos interesantes (EFTA y Oriente Próximo); áreas en las que las actuales empresas

exportadoras manifiestan tener un mayor grado de interés de desarrollar actividades, que las empresas actualmente no exportadoras.

Figura 3.1.4



Fuente: elaboración propia

En relación con las **empresas exportadoras**, se debe señalar globalmente el **alto interés** que representa la **Unión Europea** (68%), si bien es de destacar que el mayor diferencial con la media antes comentada, se produce especialmente respecto a **América del Sur** (45%) y los países del **Lejano Oriente** (27%). Situándose esta última área al **mismo nivel** de interés que **América Central y América del Norte**. También señalar que manifiestan tener un **mayor interés por Europa Oriental** (25%) que por **África del Norte** (23%).

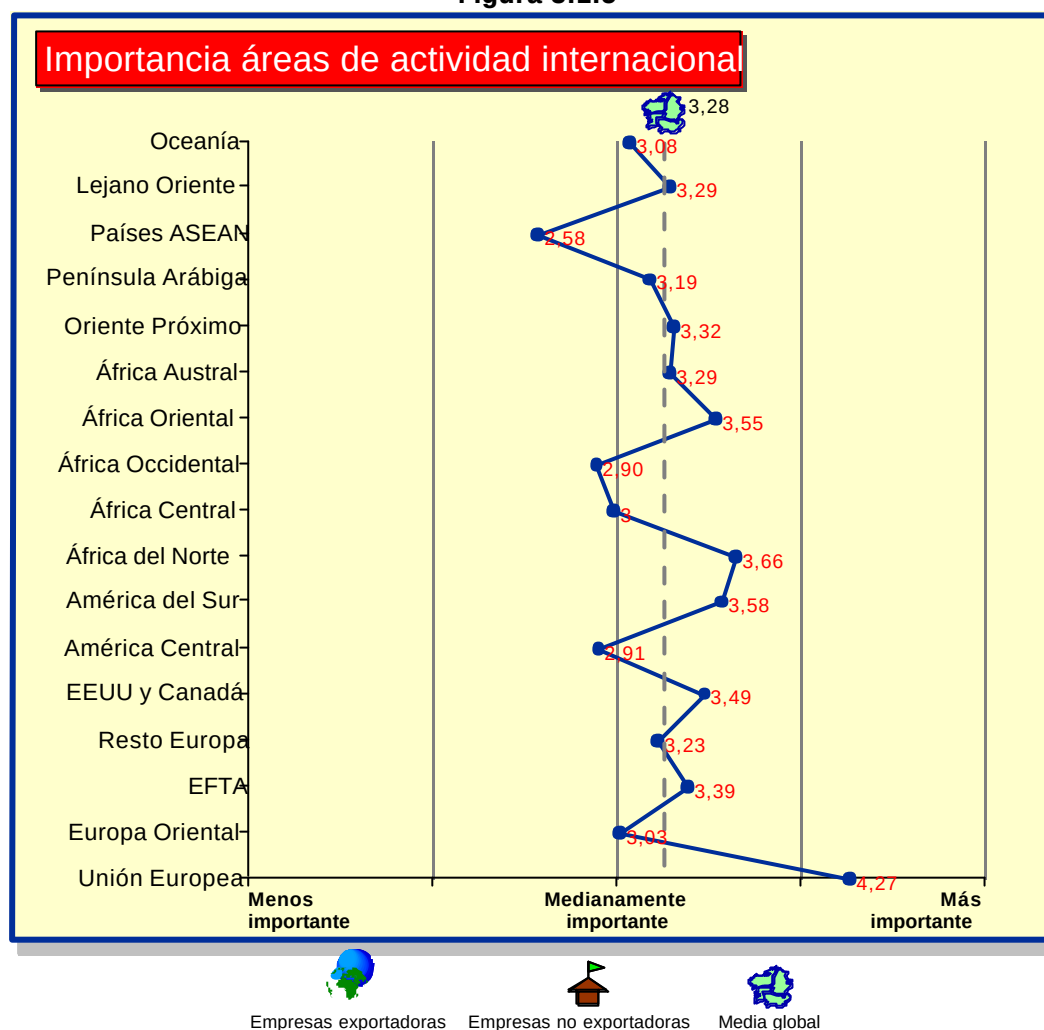
Respecto a las **empresas** actualmente **no exportadoras**, cabe reseñar que **su interés se centra casi exclusivamente en la Unión**

Europea (47%). En mucha menor medida, manifiestan **cierto interés** por **América del Sur** (15%) y **América del Norte** (11%); siendo muy marginal el interés manifestado en el resto de las áreas consideradas.

B) Grado de importancia de las áreas en la actualidad.

La figura **3.1.5** recoge el perfil de valores promedios de las respuestas obtenidas sobre el **grado de importancia** que para las empresas tienen las diferentes áreas en su actual actividad internacional. Dada la alta dispersión (poca coincidencia en la valoración) en la opinión de un número considerable de áreas, hecho que conlleva valores muy próximos a la media esperada, esto es que todos los mercados son medianamente importantes, es **conveniente recurrir al perfil de grado de importancia relativa** (figura **3.1.6**) para poder discriminar realmente entre los diferentes mercados.

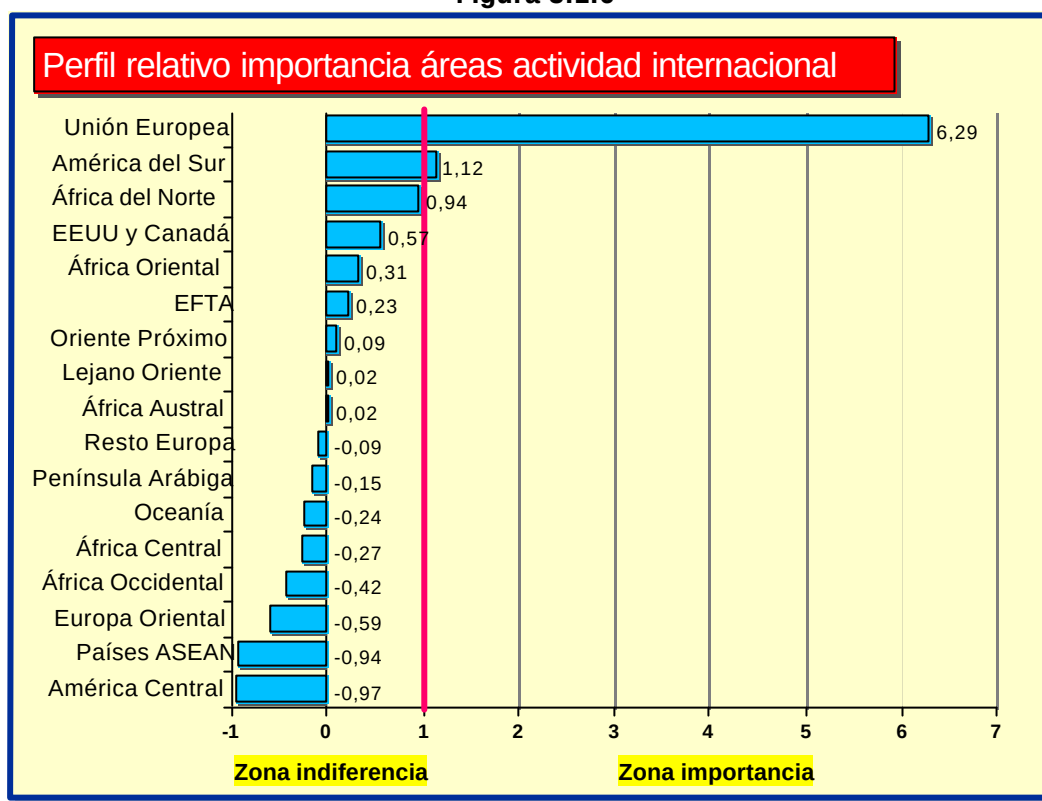
Figura 3.1.5



Fuente: elaboración propia

El **mayor grado de importancia**, para el que existe una elevada coincidencia en la respuesta, se refiere al área de la **Unión Europea**, con una valoración de 4,27 sobre 5. A continuación, las **áreas más importantes** (ver figura 3.1.6) se centran en las siguientes, por orden de mayor a menor importancia relativa: **América del Sur, África del Norte, América Central y América del Norte**.

Figura 3.1.6



Fuente: elaboración propia

Como **menos importante** relativamente, en la actual actividad internacional de las empresas de Galicia, se encuentran los países del **África Central, Europa Oriental y del África Occidental** ("medianamente importantes"). En especial, los países del **área ASEAN** (Brunei, Filipinas, Indonesia, Malasia) son considerados los **menos importantes** entre todas las áreas contempladas ("relativamente poco importantes").

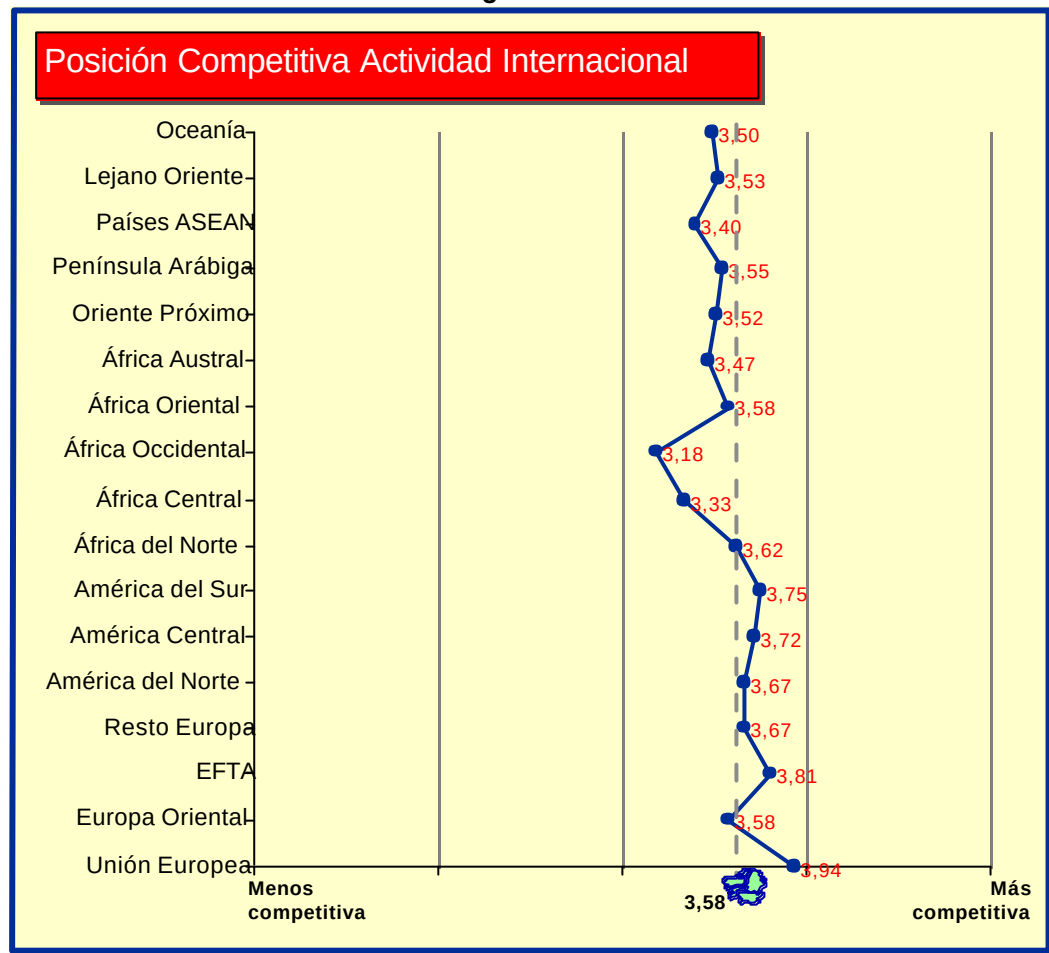
La única **diferencia significativa** entre **empresas consideradas** en este estudio como **exportadoras frente a las consideradas no exportadoras** (no realizan actividad internacional alguna o es circunstancial), se refiere al **área de América Central**; en la cual, las empresas **consideradas no exportadoras** que realizan alguna actividad en ella, la consideran como **la más importante de todas las áreas contempladas** (incluida la Unión Europea).

C) Posición competitiva.

En las figuras **3.1.7** y **3.1.8**, se recogen el **perfil de valores promedio y el perfil de valores relativos**, respectivamente, en función de las respuestas obtenidas sobre la **posición competitiva** de las empresas de Galicia en las diferentes áreas de actividad internacional, en las que actualmente están actuando.

Considerando **globalmente** la información proporcionada por la figura **3.1.7**, podemos observar que las empresas, consideran que son **relativamente competitivas** (valor promedio de 3.58 sobre 5) **en las áreas internacionales en donde desarrollan actualmente su actividad**. Por este motivo tiene interés analizar cuales de esas zonas se diferencian significativamente de este valor promedio.

Figura 3.1.7



Media global

Fuente: elaboración propia

Sólo el área de los países de la **Unión Europea**, se conforma como el área para la cual las empresas consideran que tienen un **mayor posicionamiento competitivo**, valorándola como de **nivel alto de competitividad** (3.94 sobre 5). Dicha valoración es además **claramente significativa**, al producirse una elevada coincidencia en la respuesta (figura 3.1.8). En los demás casos, aún habiendo pequeñas oscilaciones no pueden considerarse significativamente distintos de su media, por lo que no las trataremos separadamente.

El orden, antes mencionado, se ve alterado por la información del **perfil de valores relativos**, debido a la dispersión existente sobre

dichas áreas (figura 3.1.8). Así el **orden relativo** de posicionamiento competitivo, teniendo en cuenta las desviaciones típicas, sería, por orden de mayor a menor: **América del Sur, América Central y países de la EFTA, América del Norte, Resto de Europa, y África del Norte**. Áreas que en general son importantes y con interés futuro, especialmente para las empresas actualmente exportadoras.

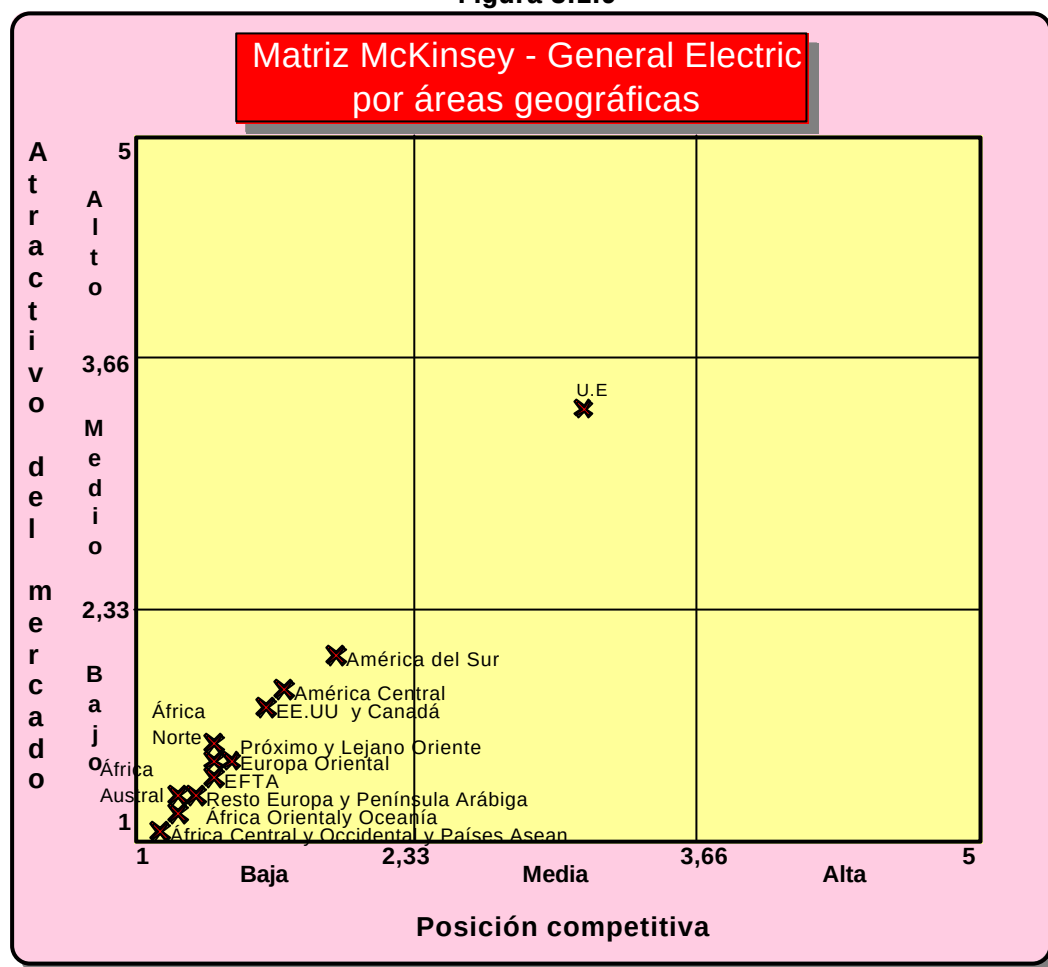
Figura 3.1.8



Fuente: elaboración propia

Para el **resto de las áreas** el **posicionamiento** se considera **medio**, y por debajo del valor promedio manifestado por los empresarios de Galicia (figura 3.1.8). Especialmente habría que considerar aquí las áreas internacionales relativas al **Lejano Oriente, Oriente Próximo y África Oriental**, con relativa importancia y que para las empresas exportadoras tienen expectativas futuras, excepto en el caso de la última de las áreas mencionada cuyo interés es prácticamente nulo.

Figura 3.1.9

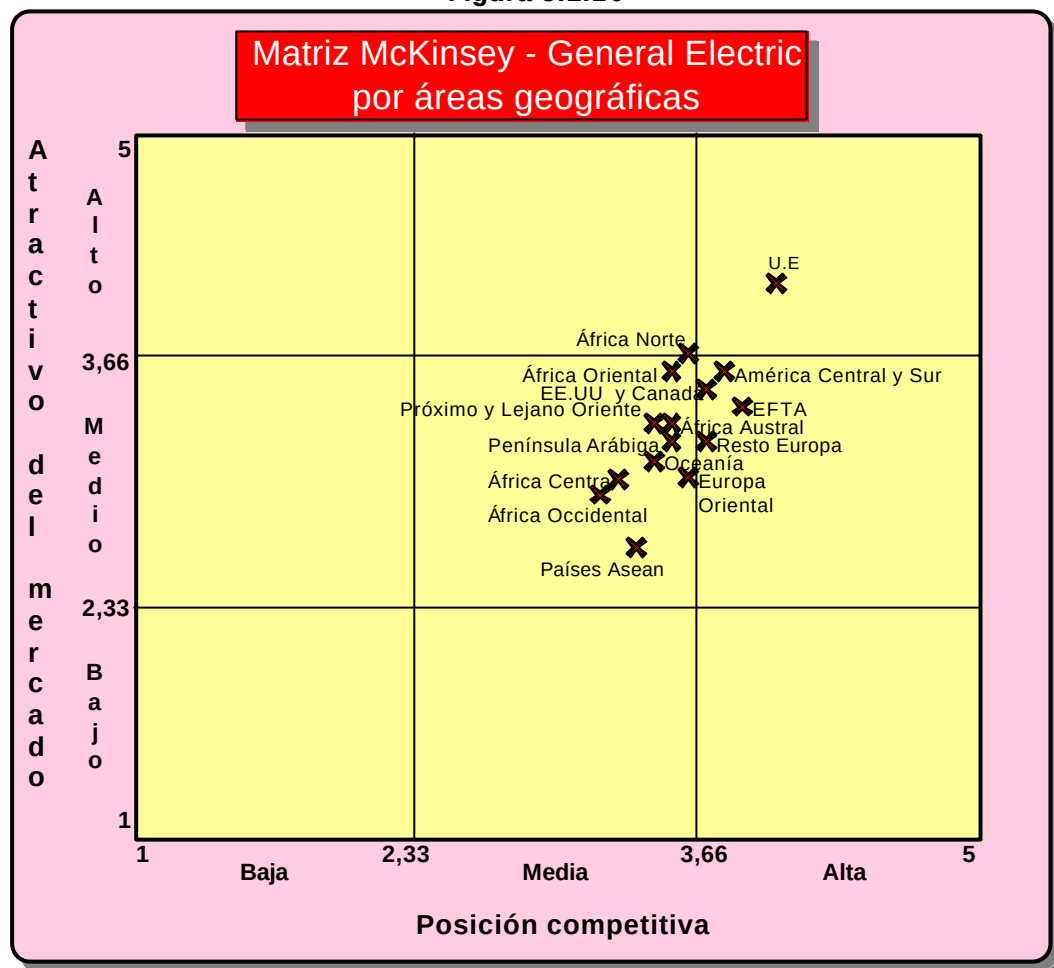


Fuente: elaboración propia

Analizando conjuntamente la posición competitiva y el atractivo del mercado de cada una de las áreas estudiadas, se observa (ver figura **3.1.9**) que la única que presenta una situación media en ambas variables es la Unión Europea. Todas las demás se pueden considerar como de bajo atractivo y de baja posición competitiva.

Más interesante es observar esa misma matriz solo para las empresas exportadoras (ver figura **3.1.10**), zonas como la EFTA, América Central, etc. presentan una alta posición competitiva, y las diferencias respecto a la Unión Europea son menores. No encontrándose ninguna área en situación de bajo posicionamiento o de bajo atractivo.

Figura 3.1.10



Fuente: elaboración propia

Una vez comentados diferentes aspectos sobre las áreas de actividad internacional de las empresas de Galicia, es conveniente realizar una síntesis interrelacionando toda la información analizada:

- **La Unión Europea es el área que se considera con un mayor posicionamiento competitivo** (aunque no muy alto), coincidiendo con aquella que se **considera más importante en la actualidad** y con **mayor potencial de futuro**; tanto globalmente, como en el caso de las **empresas no exportadoras** y en particular las **empresas exportadoras**, para las que esta área tiene aun un **mayor grado de importancia** y la **consideran con un mayor potencial**.

- En general, entre las áreas con **mayor importancia actual** y, **futuro potencial**, **se encuentran aquellas** para las que las empresas de Galicia **consideran tener un relativo alto posicionamiento competitivo**, especialmente en lo que se refiere **a América de Sur**.
- Existe un relativo **buen posicionamiento respecto a América Central**, que se considera una de las áreas más importantes (3ª) en la actualidad, y en la que especialmente las empresas exportadoras (27%) manifiestan tener interés.
- Para **África del Norte**, considerada por las empresas gallegas como 4ª área por nivel de importancia, y en la que las empresas exportadoras consideran tener interés (23%), se constata un **posicionamiento competitivo muy relativo**.
- En relación con **América del Norte**, que es la 5ª área de importancia para la empresa de Galicia, y en la que las empresas exportadoras consideran potencialmente interesante (27%), **el posicionamiento competitivo es relativo**.
- Existe un **buen posicionamiento competitivo** en relación a los países de la **EFTA**, si bien es un área medianamente importante en la actualidad y solamente reviste interés potencial para las empresas actualmente exportadoras (22%).
- Para los países del **Resto de Europa** parece existir un **mayor posicionamiento** (relativamente alto) que para los países de **Europa Oriental** (medio). A pesar de ser el Resto de Europa más importante en la actualidad, no parece existir prácticamente ningún

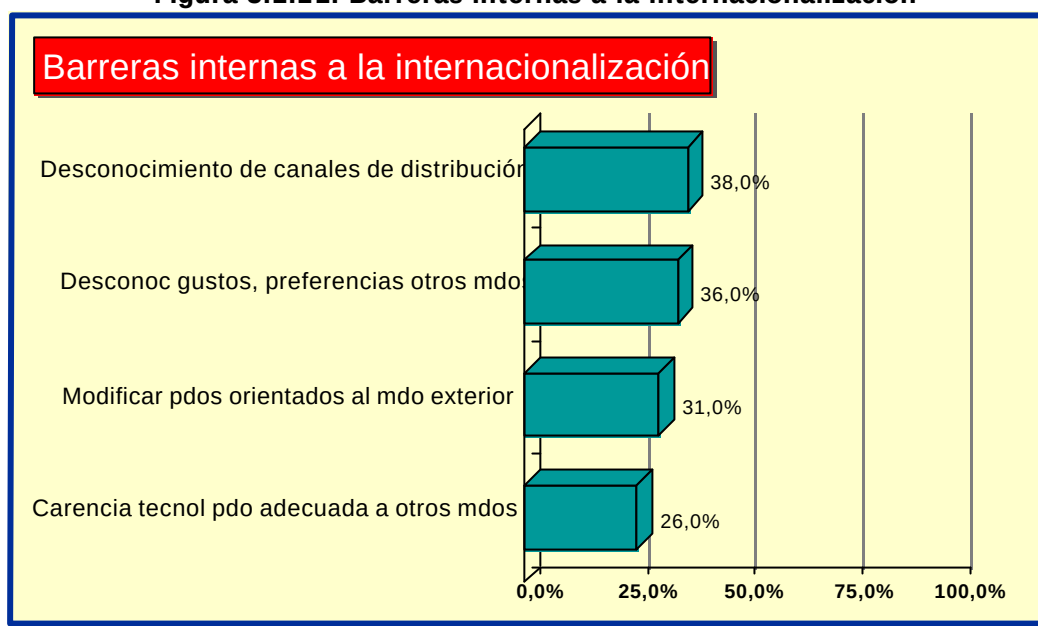
interés potencial en dicha área. Mientras que para Europa Oriental las empresas exportadoras manifiestan tener interés (25%).

- Existe **un posicionamiento medio respecto al área de África Oriental**, que es un área relativamente importante en la actualidad, pero no existen prácticamente ningún interés potencial.
- Para las áreas de **Lejano Oriente y Oriente Próximo**, con cierta importancia en la actualidad y con expectativas futuras, especialmente por parte de las empresas exportadoras, el **posicionamiento competitivo es considerado de los más bajos relativamente** (medio).

3.1.3.- Barreras internas para la internacionalización.

En el caso de que la empresa presentara una cultura claramente orientada a la internacionalización, sería de gran interés averiguar cuales son los **obstáculos o barreras que encuentra internamente** para internacionalizarse, y que, en consecuencia, están **frenando el proceso de internacionalización**.

En la figura **3.1.11**, se reflejan las **frecuencias relativas** a las respuestas sobre que **aspectos internos (producto, mercado, canales)** dificultan o no la internacionalización de las empresas consultadas. En ninguno de los casos llega la 50% la consideración de alguno de esos elementos como obstáculo real a la internacionalización.

Figura 3.1.11: Barreras internas a la internacionalización

Fuente: elaboración propia

El **desconocimiento de los canales de distribución**, es el aspecto que con mayor frecuencia (38%) dificulta la internacionalización, seguido por el **desconocimiento de los gustos y preferencias en otros mercados** (36%).

Afectando con una **menor frecuencia**, se encuentran la capacidad de modificación de los productos orientados al mercado exterior (31%) y, por último, la carencia de tecnología de producto adecuada a otros mercados (26%).

- Solamente **1/3 aproximadamente de los empresarios consultados**, consideran que **tienen dificultades para la internacionalización de sus empresas** en relación con el desconocimiento de los canales de comercialización (38%) y de los gustos y/o preferencias de los clientes en otros mercados(36%), así como, con aspectos relacionados con el producto, bien sea por la su capacidad de modificarlos para el mercado exterior (31%), bien por la carencia de tecnología adecuada para otros mercados (26%).

- De esta forma se reafirma la opinión de que el **problema de internacionalizarse** no está en las dificultades que la empresa encuentra, sino en la decisión de hacerlo, partiendo de una verdadera cultura de internacionalización.

3.2.- Factores de éxito y ventajas competitivas.

En el presente epígrafe se analizan los **factores de éxito y las ventajas competitivas** de los empresarios de Galicia, en relación con la **internacionalización de sus actividades**.

Para ello, se efectuará el análisis estudiando, paulatinamente, aquellos aspectos que se refieren a los **productos/servicios** (figuras del apartado 3.2.1), a los **mercados** (figuras del apartado 3.2.2), a los **recursos** (figuras del apartado 3.2.3) y, por último, a los **procesos y sistemas** (figuras del apartado 3.2.4). Por cada uno de los anteriores apartados, se tratarán **conjuntamente**, los **factores de éxito** que consideran en su actividad y las **ventajas competitivas** que, según su opinión, tienen para su internacionalización².

3.2.1.-Productos/servicios.

En la figura **3.2.1**, en la que se recogen los **factores de éxito** que en relación con los **productos/servicios** para la internacionalización de sus empresas consideran relevantes los empresarios de Galicia, como se puede observar el 86% de las empresas consultadas manifiestan que la **calidad de los productos/servicios** es el **primer factor de éxito**³.

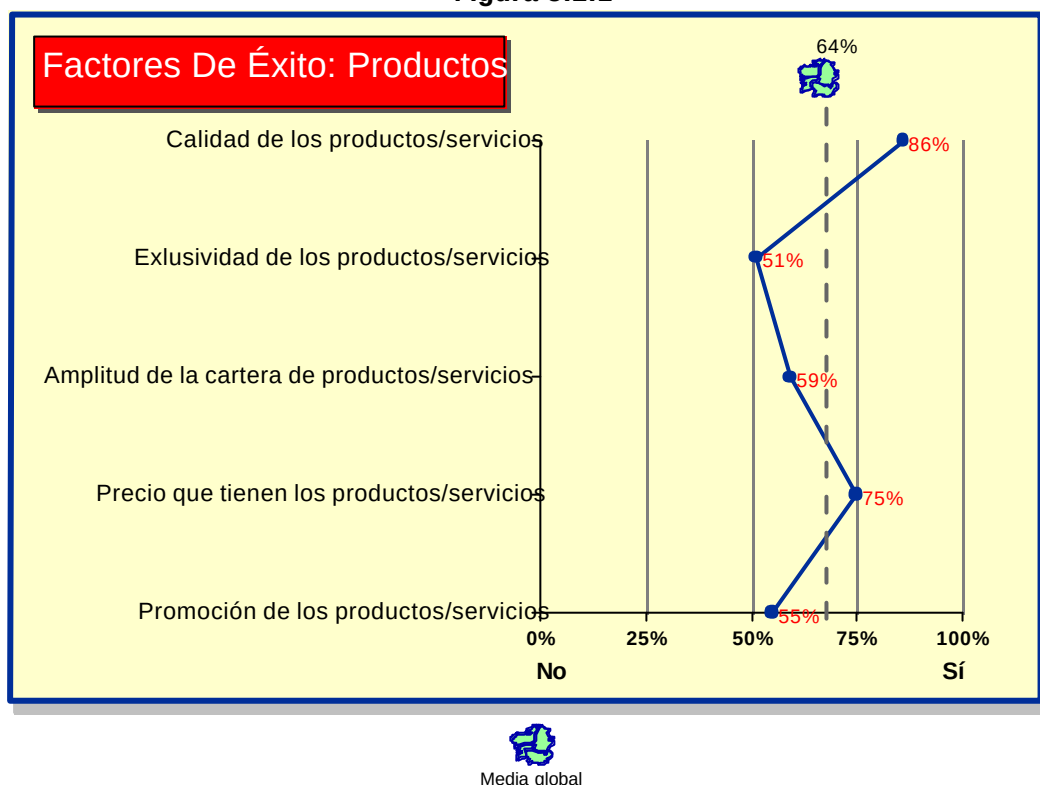
² En éste epígrafe se incluyen las figuras de perfiles relativos al final del mismo por proporcionar una visión comparativa global.

³ La calidad de producto/servicio, globalmente, ocupa el 3^{er} Factor de Éxito, inmediatamente por debajo de la atención al cliente y el conocimiento del mercado.

Seguidamente, el **segundo factor de éxito**, manifestado por el 75% de las empresas, se refiere al **precio de dichos productos/servicios**⁴.

Los otros ítems son **menos importantes** dada su consideración por un número menor de empresas. Así, la **amplitud de la cartera** es mencionada por el 59% de las empresas, la **promoción** por el 55% y la **exclusividad de los productos/servicios** por el 51%.

Figura 3.2.1



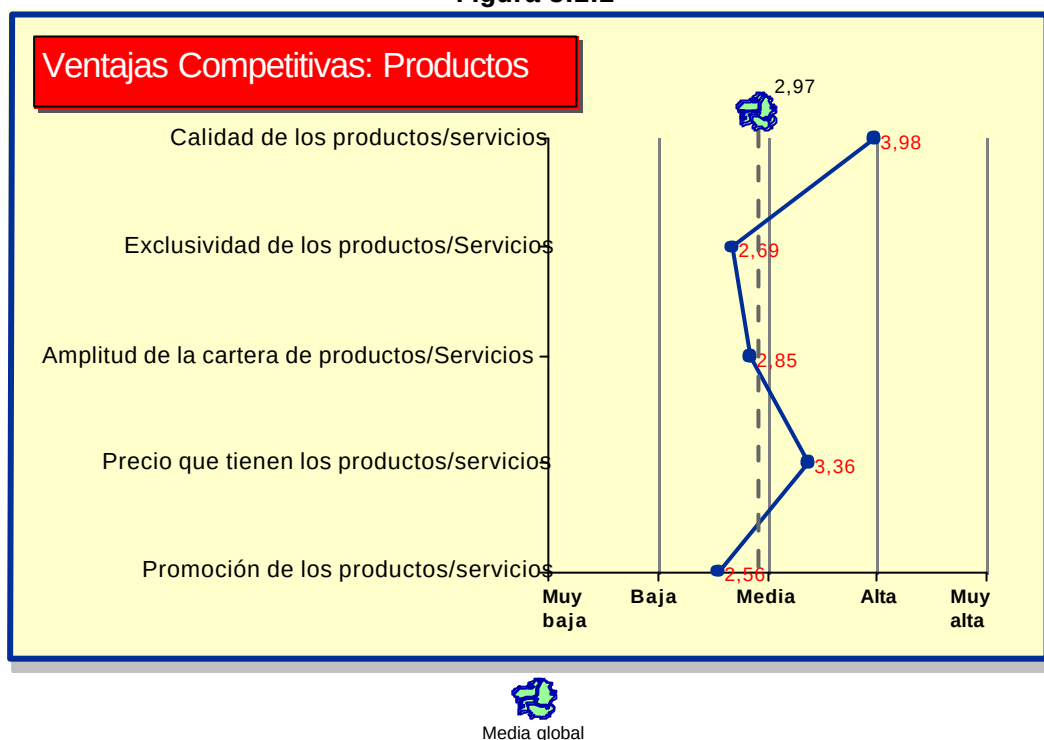
Fuente: elaboración propia

Las **ventajas competitivas en producto/servicio**, que los empresarios consideran tener para la internacionalización de sus empresas, se reflejan en la figura 3.2.2. El **valor promedio** de las respuestas obtenidas (3.08 sobre 5), nos indica que la empresa gallega tiene una **ventaja competitiva media**, respecto a la internacionalización de sus **productos/servicios**. En ninguno de los ítems contemplados la valoración se aproxima a la consideración de muy alta.

⁴ El precio de los productos/servicios ocupa globalmente la 5ª posición por orden de importancia.

La **mayor ventaja competitiva**, que consideran **alta** (3.98), se refiere a la **calidad de sus productos/servicios** que, tal como se indicó anteriormente, coincide con un **factor clave considerado relevante** para competir en los mercados internacionales⁵.

Figura 3.2.2



Fuente: elaboración propia

En relación con **segundo factor de éxito, precio de los productos/servicios**, la ventaja competitiva que consideran tener supera tan solo relativamente el valor medio (3.36).

Respecto a los **otros factores** retenidos en este estudio las **ventajas competitivas son** más débiles, considerada globalmente la empresa gallega. Ninguno de los casos alcanzan el valor medio, situándose la amplitud de la cartera en el valor 2.85, la exclusividad en el 2.69 y la promoción de los productos/servicios en el 2.56, si bien, tampoco son considerados factores de éxito por un número elevado de empresas.

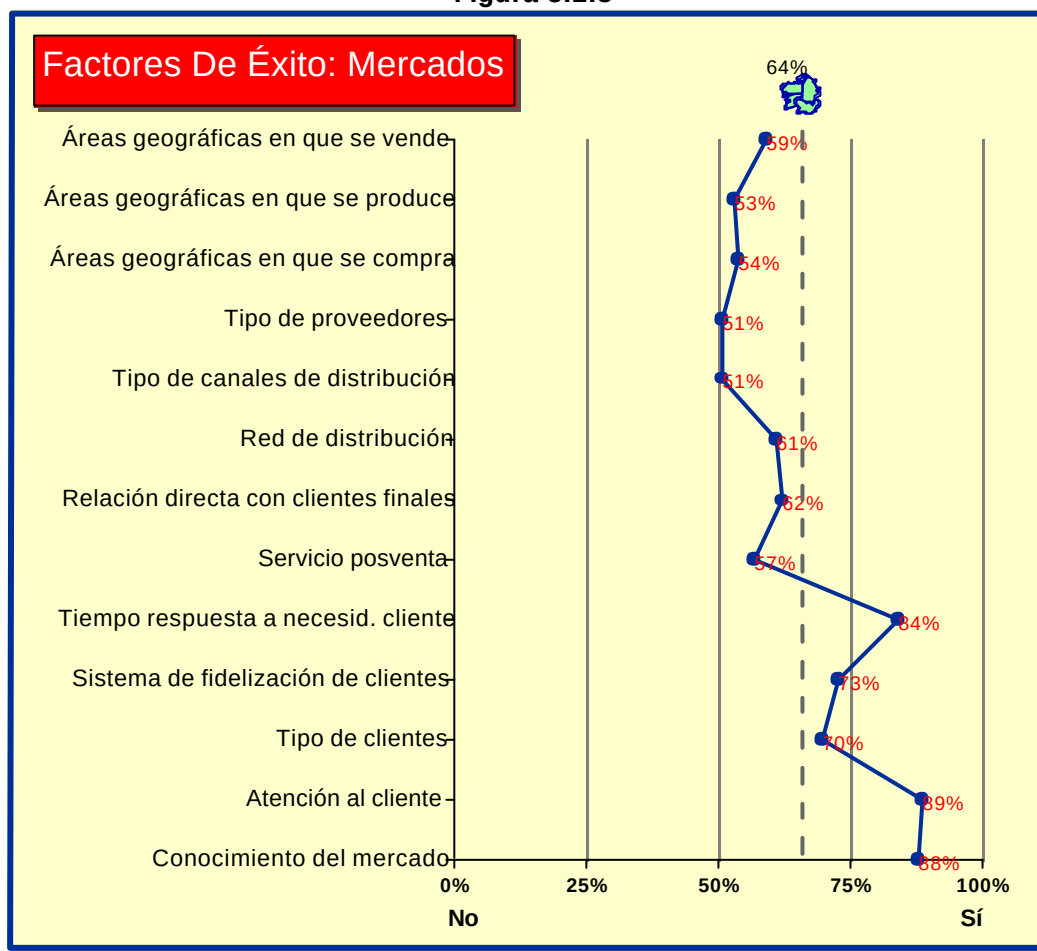
⁵ La calidad de producto/servicio, se sitúa globalmente en la 1ª Ventaja Competitiva de la empresa gallega, conjuntamente con la atención al cliente.

- Los empresarios de Galicia consideran, en relación con sus productos/servicios, que el **factor determinante de éxito es la calidad y el precio de los mismos**, priorizando el primero sobre el segundo. Una buena combinación calidad/precio, parece una de las clave del éxito en los mercados internacionales
- El empresario de Galicia considera, de cara a su internacionalización, que tiene una **ventaja competitiva alta en relación con la calidad de sus productos/servicios**, y **ligeramente algo superior a la media**, en cuanto **al precio de los mismos**.
- El hecho de ser estos dos parámetros los que consideran a su vez como factores clave para el éxito, hace pensar en una **posición relativa de nuestras empresas** de cara a su internacionalización optando fundamentalmente por competir vía calidad que vía precios.
- Si bien, la **promoción de los productos servicios no es considerado**, por los propios empresarios, un **factor clave determinante**; es preocupante el hecho de que manifieste tener una escasa **ventaja competitiva** en esta variable. En cierta forma esencial, para el incremento de las ventas en cualquier mercado y, particularmente, en los internacionales.

3.2.2.-Mercados.

Los **factores de éxito** relativos a los **mercados internacionales**, se pueden observar en la figura 3.2.3. Así, la **atención al cliente**, el **conocimiento del mercado** y el **tiempo de respuesta** a las necesidades del cliente, se configuran como los más importantes factores de éxito para competir internacionalmente. Las frecuencias se corresponden con el 89%, 88% y el 84% de las empresas encuestadas, respectivamente.

Figura 3.2.3



Media global

Fuente: elaboración propia

A continuación, **con frecuencias considerables pero más bajas**, se sitúan como factores de éxito, el sistema de fidelización de clientes (73%) y la tipología de clientes (70%). Con valores inferiores, se sitúan la relación directa con los clientes finales (62%), la red de distribución (61%), las áreas geográficas de venta (59%) y el servicio posventa (57%).

Los **factores considerados menos importantes**, se corresponden con las áreas geográficas de compra (54%), áreas geográficas de producción (53%) y los tipos de proveedores y canales de distribución (ambos con una frecuencia del 51%).

En la figura **3.2.4**, se refleja el **perfil de las valoraciones promedio relativas a las ventajas competitivas** que el empresariado de Galicia considera tener referidas a las variables de mercado.

Figura 3.2.4



Fuente: elaboración propia

La atención al cliente es el único factor con una valoración alta (3.98 sobre 5), equivalente a la proporcionada respecto a la calidad de producto/servicio, anteriormente comentada. Estos dos parámetros constituyen claramente las mayores ventajas competitivas, que los empresarios consideran tener para competir internacionalmente. Si bien, su valoración no refleja aún una posición de excelencia al respecto, que hace pensar en la necesidad de incidir en dichos factores, desde diversos campos públicos y privados.

Otros factores de mercado, para los que se considera tener **ventajas competitivas relativamente altas**, hacen mención al

conocimiento del mercado (3.72) **tiempo de respuesta** (3.65), que son considerados también **factores clave determinantes** por los propios empresarios (globalmente segundo y cuarto lugar respectivamente).

Por su consideración de **factores clave importantes**, si bien relativamente, es conveniente mencionar, que la ventaja competitiva relativa a la **fidelización y tipo de clientes** se consideran solamente algo superior al valor medio (3.23 y 3.17, respectivamente).

Para el resto de los factores, las ventajas competitivas las valoran con menor intensidad, afectando fundamentalmente a los factores ligados con el proceso de compra-producción-distribución-venta, y en especial los ligados a los aspectos de localización (áreas geográficas).

Como se puede comprobar en la figura **3.2.4**, existe una **diferencia significativa** entre la opinión manifestada por las **empresas exportadoras y las no exportadoras**, en relación al factor **atención al cliente**. En concreto, las **empresas exportadoras** consideran que es la **mayor ventaja competitiva que tienen, calificándola claramente de alta** (4.19); mientras que las **empresas no exportadoras** la consideran solamente de **relativamente alta** (3.75).

- Los empresarios de Galicia, consideran que los **factores clave para el éxito**, relativos al mercado, están centrados en la **atención al cliente, el conocimiento del mercado y el tiempo de respuesta**. Que además se constituyen en los principales factores de éxito globalmente, solamente superado, este último, por el relativo a la calidad de producto/servicio. **Otros factores relevantes** al respecto, pero **en menor medida**, lo constituyen la **fidelización y el tipo de clientes**. Si bien estos últimos, globalmente, ocupan posiciones secundarias (7 y 12, respectivamente)

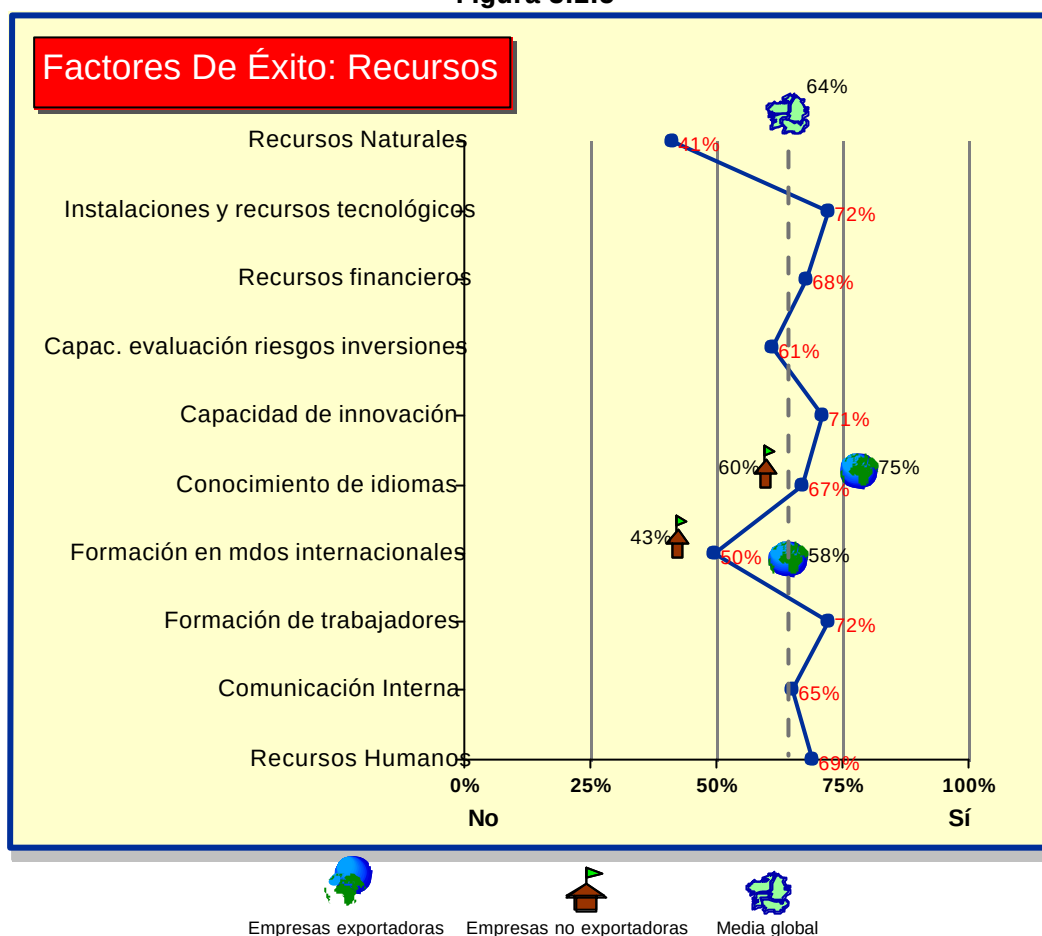
- La **no consideración**, como **factores clave de éxito**, de las **áreas geográficas de compra, producción y en menor medida del área de venta**, hace pensar a nivel estratégico en la **limitada repercusión** que la problemática de la **deslocalización** tiene para la empresa gallega.
- La consideración de la **atención al cliente, el conocimiento del mercado y el tiempo de respuestas, como factores clave** determinantes para el éxito en la actividad internacional, y el hecho de percibir los propios **empresario**, que **su ventaja competitiva en estos factores es alta** (caso de la atención al cliente especialmente en las empresas exportadoras) o **relativamente alta** (en el resto), es indicativo de una **posición no excelente pero sí relativamente buena para la internacionalización** de la misma. Si bien, **corto y medio plazo** requerirá de **acciones para mejorar** sustancialmente en dichos aspectos claves; especialmente en las **empresas no exportadoras** en relación fundamentalmente a la **atención al cliente**.
- La existencia de **ventajas competitivas** muy limitadas en factores ligados **al proceso compras-producción-distribución-ventas** y, especialmente, los referidos a los aspectos de **localización geográfica**, parece indicar la necesidad de introducir **acciones de mejora** en variables que inciden directamente en la calidad, tiempo de respuesta y especialmente en la estructura de costes, afectando al precio de los productos/servicios, que se considera un factor clave de competitividad internacional y en el cual la ventaja competitiva no se considera ni relativamente alta.

3.2.3.-Recursos.

La **valoración promedio** de los **factores de éxito relativos a los recursos** (humanos, tecnológicos, financieros, comunicación) se refleja en la figura **3.2.5**. En él se puede observar que los **factores considerados más importantes** al respecto, se centran en la **formación de los trabajadores**, las **instalaciones y recursos tecnológicos** (ambos con una frecuencia del 72% de las empresas), y la **capacidad de innovación** (71%). Estos factores ocupan globalmente las **posiciones 9ª, 10ª y 11ª**.

En un **segundo plano**, se sitúan por orden de mayor a menor frecuencia, los **recursos humanos** (69%), los **recursos financieros** (68%), el **conocimiento de idiomas** (67%) y la **comunicación interna** (65%); que se sitúan globalmente en la **13ª, 14ª, 15ª y 16ª posición**.

Figura 3.2.5



Fuente: elaboración propia

El resto de los factores contemplados, son considerados con una frecuencia inferior. Así, la capacidad de evaluación de riesgos de inversión es mencionada por el 61%, y la formación en mercados internacionales por el 50%. Especialmente es reseñable, por los tópicos al respecto, que los recursos naturales son considerados como un factor de éxito solamente por el 43% de las empresas en el contexto de los factores considerados en este estudio.

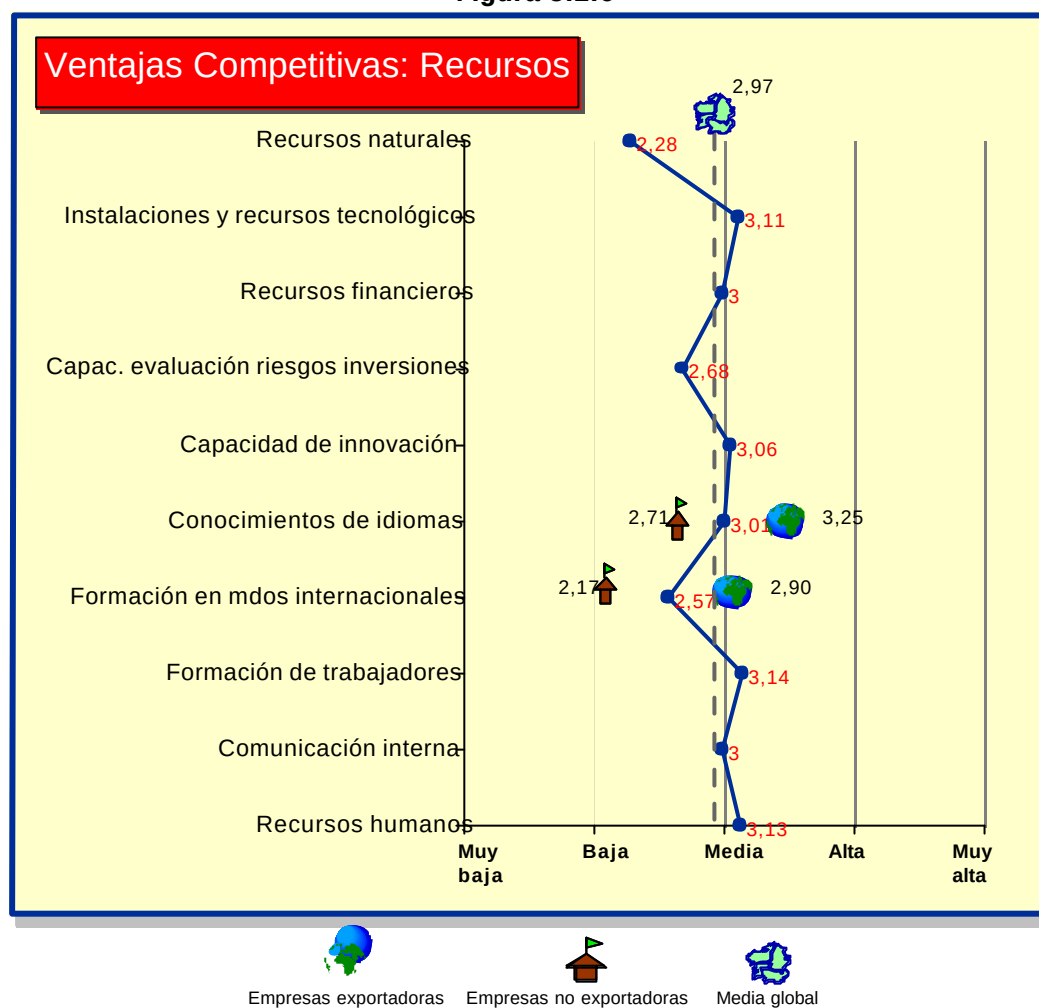
Existen **diferencias significativas**, entre empresas **exportadoras** y **no exportadoras**, en la valoración relativa a los factores **conocimientos de idiomas** y **formación en mercados internacionales**. Las empresas exportadoras valoran con mayor intensidad ambos factores, como parece lógico, considerando al

conocimiento de idiomas como un factor clave importante (75%), situándose en la 6ª posición globalmente, con la misma frecuencia que el factor precios de producto/servicios. En el caso de la formación en mercados internacionales, la valoración de las empresas exportadoras es inferior a la anterior (58%).

Las **empresas no exportadoras** valoran estos factores de éxito con menos intensidad. El 60% tan solo consideran que el **conocimiento de idiomas** es un factor de éxito, y un 43% la **formación en mercados internacionales**.

La figura **3.2.6** contiene el **perfil de valores promedio de las ventajas competitivas en recursos**, que los empresarios de Galicia manifiestan tener para el desarrollo de su actividad internacional. Como se puede observar, los empresarios manifiestan unas **limitadas** (media-baja) **ventajas competitivas en recursos**.

Figura 3.2.6



Fuente: elaboración propia

Con una valoración ligeramente superior al valor medio (3) y por lo tanto muy limitadas, las mayores ventajas competitivas en recursos por parte de los empresarios de Galicia, se refieren a la formación de los trabajadores (3.14 sobre 5), recursos humanos (3.13), instalaciones y tecnologías (3.11) y capacidad de innovación (3.06).

Con valores aún inferiores, se sitúan el conocimiento de idiomas (3.01), los recursos financieros y la comunicación interna (ambos con 3). El resto de los factores contemplados son menos valorados. Así, la capacidad de evaluación de riesgos de inversiones se valora con un 2.68, la formación en mercados internacionales con un 2.57 y los recursos naturales con un 2.28.

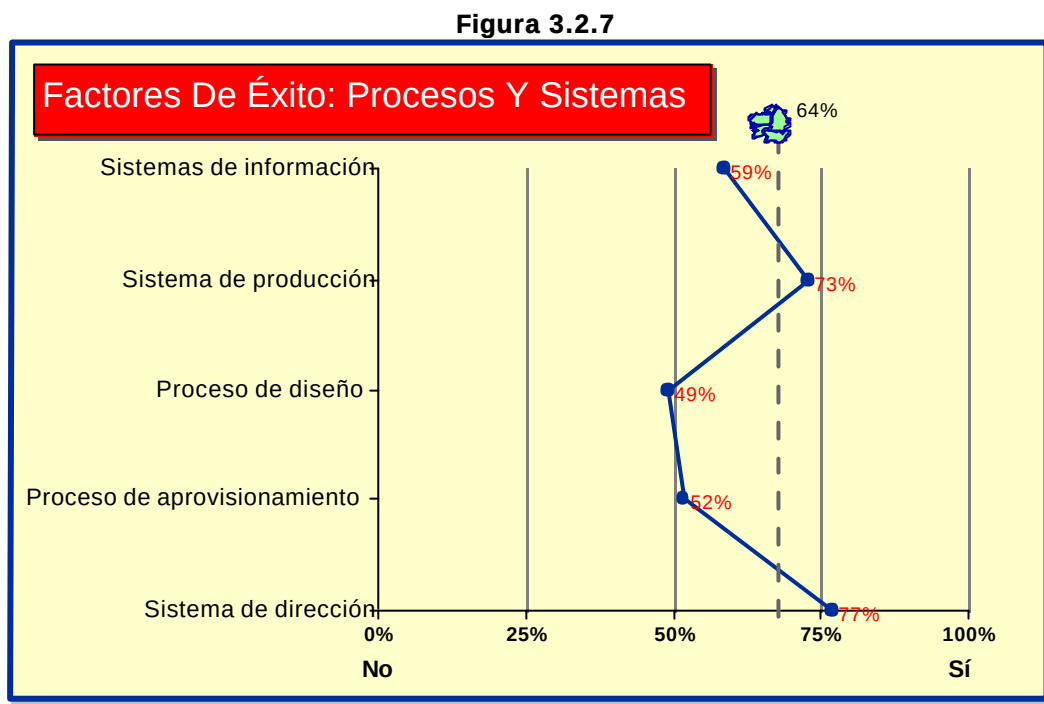
Como se puede observar en la figura **3.2.6**, existen diferencias significativas entre empresas exportadoras y empresas no exportadoras, en relación, como parece lógico, con el conocimiento de idiomas (3.25 y 2.71, respectivamente) y la formación en mercados internacionales (2.90 y 2.17, respectivamente).

- En relación con **los recursos** (humanos, tecnológicos, financieros, entre otros), los empresarios consideran como **importantes factores de éxito**, especialmente a la **formación de los trabajadores**, las **instalaciones y tecnologías**, y la **capacidad de innovación**. Si bien, su grado de importancia en relación con otros factores de éxito, los posicionan **globalmente de relativamente importantes** (9º, 10º y 11º lugar), **priorizando otros factores** relativos a mercados, producto y sistemas (como se verá más adelante).
- La **relevancia como factor de éxito** que las **empresas exportadoras** conceden al **conocimiento de idiomas** (sexta posición globalmente y primera en recursos) en relación con la valoración dada por las **empresas no exportadoras**, considerablemente inferior, hace de este factor un elemento crítico para que estas se internacionalicen.
- La **limitada importancia dada a la formación en mercados internacionales por las empresas exportadoras**, puede reflejar una **escasa profesionalización** en este campo, con una toma de decisiones basada más en la intuición que en la reflexión, y/o una **falta de adecuación de las ofertas formativas y de perfiles profesionales** no adecuados a las necesidades actuales de las empresas.

- En general, existen una **limitadas ventajas competitivas en todo lo que afecta a los recursos**, que hace pensar en la necesidad de una **fuerte intervención en los aspectos interno** de las empresas para impulsar la internacionalización de las mismas. En especial la **no existencia de ventajas competitivas altas en la formación de los trabajadores, la renovación de las instalaciones y tecnologías, y la capacidad de innovación**; a pesar de ser factores de éxito considerados relativamente importante (9º, 10º y 11º), hace prioritaria la mejora en dichos parámetros.
- Es relevante el hecho de que las **empresas exportadoras** manifiesten **no tener unas ventajas competitivas altas en conocimientos de idiomas**, que es **un factor clave de éxito para ellas** (6ª posición), tal como se ha visto anteriormente, así como unas **relativas escasas ventajas en cuanto a la formación en mercados internacionales**, que si bien **no es considerado por ellas como un factor de éxito**, parece claro que es un **factor esencial cara a la profesionalización** de los procesos de internacionalización.
- En relación con las **empresas no exportadoras**, las **limitadas ventajas competitivas** que manifiestan tener en cuanto al **conocimiento de idiomas**, que es un factor clave para la internacionalización de las empresas (en opinión de las empresas exportadoras), así como en la **formación en mercados internacionales**; hace pensar en **el esfuerzo a desarrollar** desde todos los ámbitos, en la mejora sustancial de estos factores para posibilitar iniciar y consolidar la internacionalización de las mismas.

3.2.4.- Procesos y Sistemas.

En la figura 3.2.7, se muestra el perfil de valores promedio relativos a los factores clave de éxito par el desarrollo de la actividad.



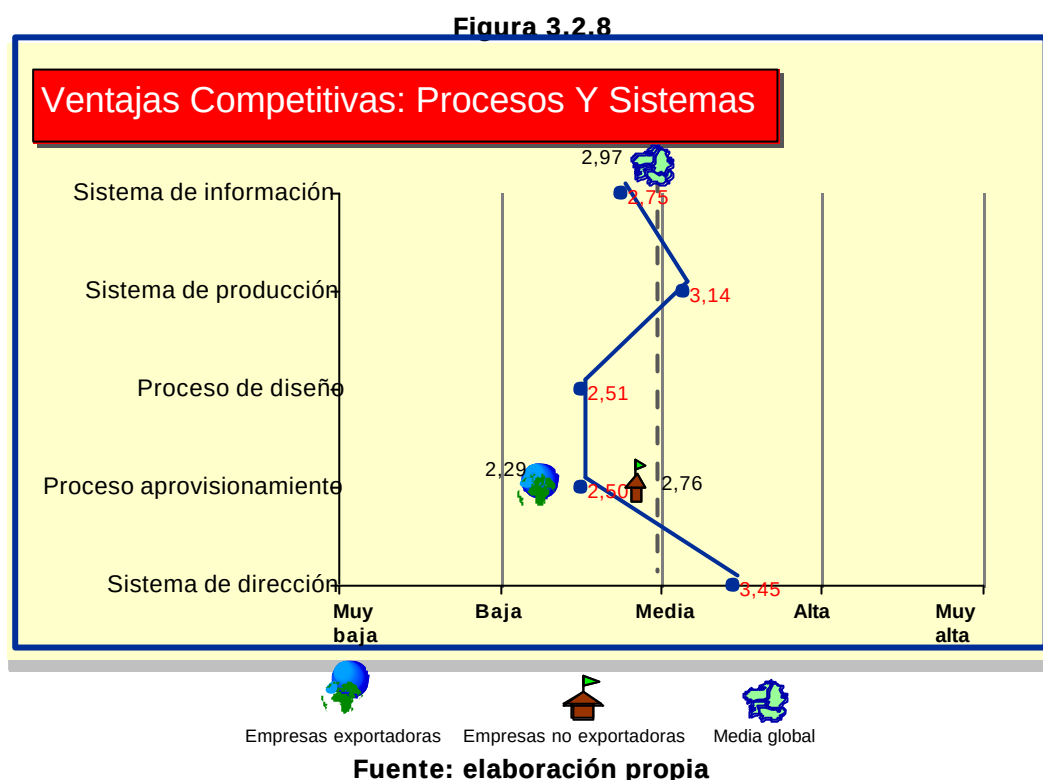
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en dicha figura, los **principales factores de éxito, relativos a los procesos-sistemas**, que los empresarios gallegos consideran más importantes de cara a su internacionalización, se refieren al **sistema de dirección** (75% de las empresas) y el **sistema de producción** (73%). Dichos factores se sitúan **globalmente** en el **puesto quinto y octavo en orden de importancia** de factores de éxito.

El **resto de los factores considerados**, son valorados, por termino medio, como **menos importantes**. En concreto, el **sistema de**

información es indicado como factor clave con una frecuencia del 59% de las empresas, los **procesos de aprovisionamiento** por el 52% y el **proceso de diseño** por tan solo el 49% de las mismas.

El **perfil de valores promedios de las ventajas competitivas** que los empresarios de Galicia manifiestan tener para la internacionalización de sus empresas, en cuanto a sus **procesos-sistemas**, se puede observar en la figura 3.2.8.



En él podemos constatar, que la **mayor ventaja competitiva** al respecto, es la relativa al **sistema de dirección**, sí bien con una valoración solamente de **media-alta** (3.45 sobre 5). Así mismo, se puede observar que en relación con el **sistema de producción**, la ventaja competitiva manifestada **supera tan solo ligeramente el valor medio** (3.13). Hecho relevante si pensamos en la importancia destacable de estas dos variables como factores de éxito para la internacionalización de las empresas, como hemos indicado anteriormente.

En el **resto de los factores** contemplados, los propios empresarios declaran tener **escasas ventajas competitivas**. En relación con el **sistema de información** su valoración es del 2.75 (media-baja), en cuanto al **proceso de diseño** su valoración es del 2.51 y, en relación con el **proceso de aprovisionamiento**, éste se sitúa en un valor de 2.5 sobre 5.

- Es relevante, la consideración del **sistema de dirección como factor de éxito de relevancia** (5ª posición), que puede ser indicativo de **una conciencia cada vez mayor de la importancia de los aspectos de carácter estratégico**. Si bien es significativo que el **sistema de información** no se considere dentro de los factores de éxito importantes, dado el papel fundamental que la información tiene para la toma de decisiones de tipo estratégico en la empresa actual, **máxime** en los procesos de internacionalización.
- Parece significativo también **que**, en un **tejido empresarial como el gallego** en el cual la **mayoría de las empresas compiten vía diferenciación**, la consideración del **proceso de diseño como factor de éxito sea relativamente marginal**.
- Siendo considerados, por los propios empresarios, el **sistema de dirección y el sistema de producción como importantes factores de éxito** para la internacionalización de las empresas, es remarcable el hecho de que **las ventajas competitivas** en estos ámbitos se consideren **limitadas** por parte de las propias empresas gallegas.
- Es significativo, y a la vez que preocupante, la **existencia de escasas ventajas competitivas en cuanto al sistema de**

información, los procesos de diseño y los procesos de aprovisionamiento; dado el papel relevante que hoy en día tiene la información como base de las decisiones estratégicas, la necesidad de apoyarse en el diseño en la empresa gallega de acuerdo con su orientación mayoritaria a competir vía diferenciación, y el efecto directo que tienen los aprovisionamientos en la estructura de precios y en la calidad del producto.

A continuación en la figura **3.2.9** se refleja una visión global de los aspectos comentados en este epígrafe que proporciona una mejor comprensión del mismo.

Figura 3.2.9



Fuente: elaboración propia

3.3.- Estrategias genéricas de internacionalización.

Las **estrategias de internacionalización** se abordarán en 5 apartados, en el primero se analizan las **razones** que llevan a las empresas a buscar la internacionalización, y en los cuatro siguientes los

aspectos relacionados con las **estrategias o características básicas** relativos a la oferta de **productos/servicios** (precio, diseño, calidad, entre otras), **crecimiento** en mercados exteriores, **nuevas actividades** en mercados extranjeros y las estrategias de **cooperación en actividades internacionales**.

3.3.1.- Razones de internacionalización.

Uno de los **aspectos fundamentales** a la hora de diseñar políticas y establecer programas o acciones concretas de **apoyo a la internacionalización de las empresas**, es **conocer** cuáles son las **razones** que han llevado a las mismas a buscar su internacionalización, así como, el **grado de importancia** que dichas razones han tenido para iniciar, profundizar y/o consolidar sus respectivos proyectos internacionales.

En las figuras **3.3.1** y **3.3.2**, se recogen la opinión de los empresarios de Galicia, sobre los motivos que inciden en sus decisiones de internacionalización y la importancia que otorgan a cada uno de ellos.

A) Motivos de internacionalización⁶.

Tal como se puede observar en el **perfil de medias**, representado en la figura **3.3.1**, los **motivos que mayor incidencia tienen** en las empresas gallegas, de cara a su internacionalización, se centran fundamentalmente, por orden de mayor a menor, en el **aumento de beneficios** (69% de las empresas), la **demandas de importadores extranjeros** (55%) y la **diversificación de riesgos** (53%).

En **menor medida**, se puede resaltar también, como razones de internacionalización, el aumento de la competencia en el mercado nacional

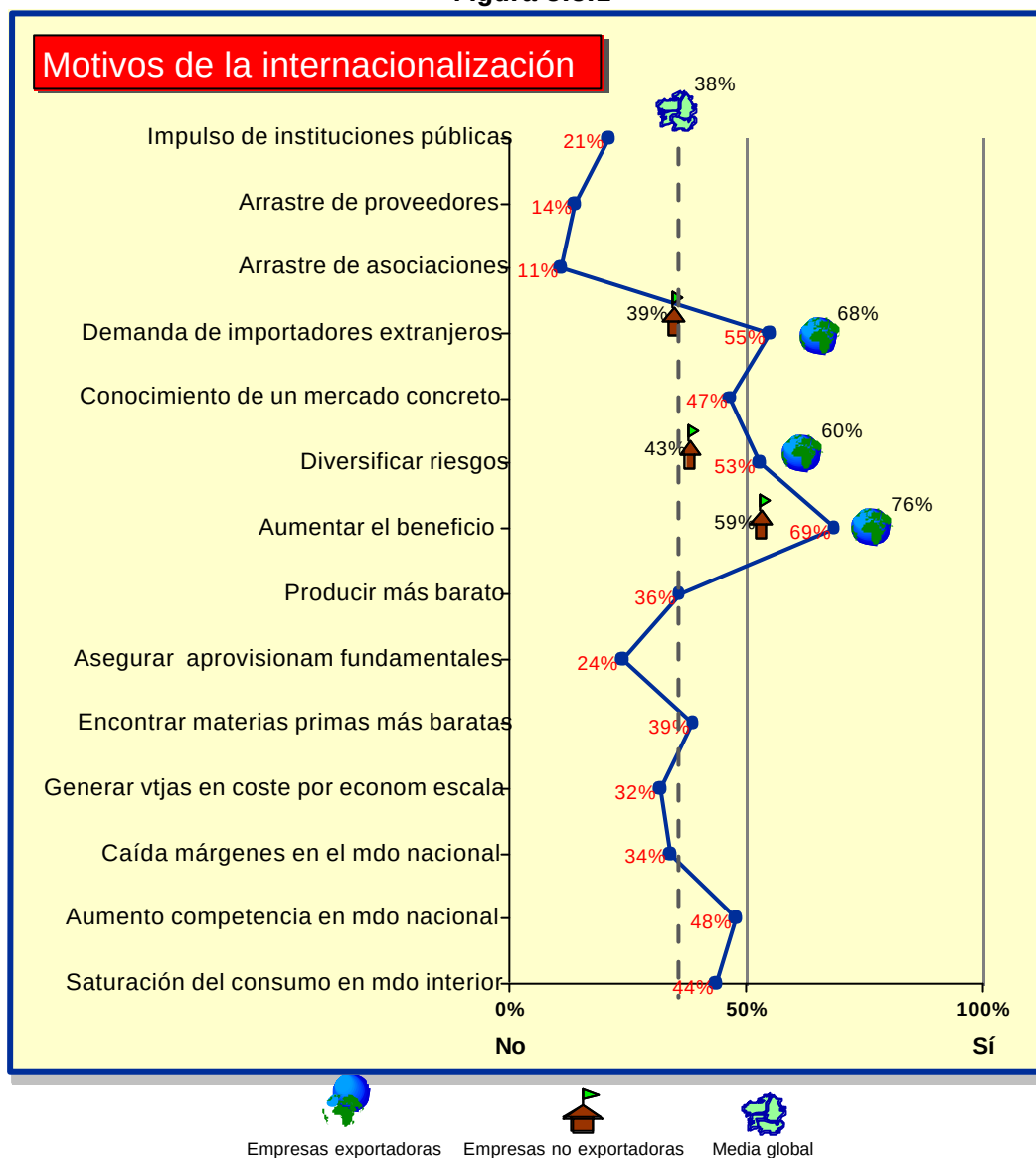
⁶ La figura de perfil relativo, no aporta información complementaria de carácter esencial. (consultar Vol. Anexos Estadísticos en el Consorcio de la Zona Franca de Vigo).

(48%), el conocimiento de un mercado concreto (47%) y la saturación del consumo en el mercado interior (44%).

Los motivos que inciden con **menor frecuencia**, es decir, afectan a un menor número de empresas, se refieren al arrastre de las asociaciones (11%), el arrastre de los proveedores (14%) y el impulso de las instituciones públicas (21%).

Este último aspecto es significativo dado el esfuerzo que las instituciones públicas están desarrollando actualmente en este campo, y que hacen reflexionar sobre su orientación y pertinencia. Cabe, también, resaltar la escasa incidencia que actualmente tienen las diferentes asociaciones empresariales, en el apoyo a la internacionalización en un mundo cada vez más globalizado.

Figura 3.3.1



Fuente: elaboración propia

Las posibles razones ligadas a **factores del proceso de compras-producción** afectan en un intervalo del 24% al 39% de las empresas, situándose en dichos extremos respectivamente, **asegurar los aprovisionamientos fundamentales** y **encontrar materias primas más baratas**. Las razones de internacionalización ligadas a la **caída de márgenes en el mercado nacional**, afectan tan solo al 39% de las empresas consultadas.

Es de resaltar que las **únicas diferencias significativas**, en las respuestas entre **empresas exportadoras y empresas no exportadoras**, coinciden exactamente con los tres motivos o razones que se dan con mayor frecuencia, antes comentados; en concreto: el **aumento de beneficios** (76% exportadoras, 59% no exportadoras), **demanda de importadores extranjeros** (68% y 39%, respectivamente), y la **diversificación de riesgos** (60% y 43%, respectivamente).

Como se puede comprobar, en relación con las **empresas exportadoras**, si bien este hecho **no modifica el orden, sí afecta a la intensidad** (número de empresas), resaltando aún más la **relevancia de dichas razones** como elementos dinamizadores de los procesos de internacionalización de las empresas de Galicia que se han calificado de exportadoras en este estudio.

En relación con las **empresas no exportadoras**, los datos anteriormente comentados, sí afectan a la ordenación global de los motivos; confirmándose, también para ellas, que el **aumento de los beneficios**, sigue siendo el **motivo fundamental**; si bien, el **segundo, tercer y cuarto** lugar pasan a ocuparlo: el **aumento de la competencia en el mercado nacional** (48%), el **conocimiento de un mercado concreto** (47%), y la **saturación del consumo en el mercado interior** (44%).

B) Importancia para la internacionalización.

La figura **3.3.2**, nos proporciona una información complementaria de interés. En él podemos observar el **perfil de los valores medios** de las respuestas de los empresarios consultados, sobre el **grado de importancia de las razones o motivos**, que anteriormente habían señalado afirmativamente, que incentivan su proceso de internacionalización.

Figura 3.3.2



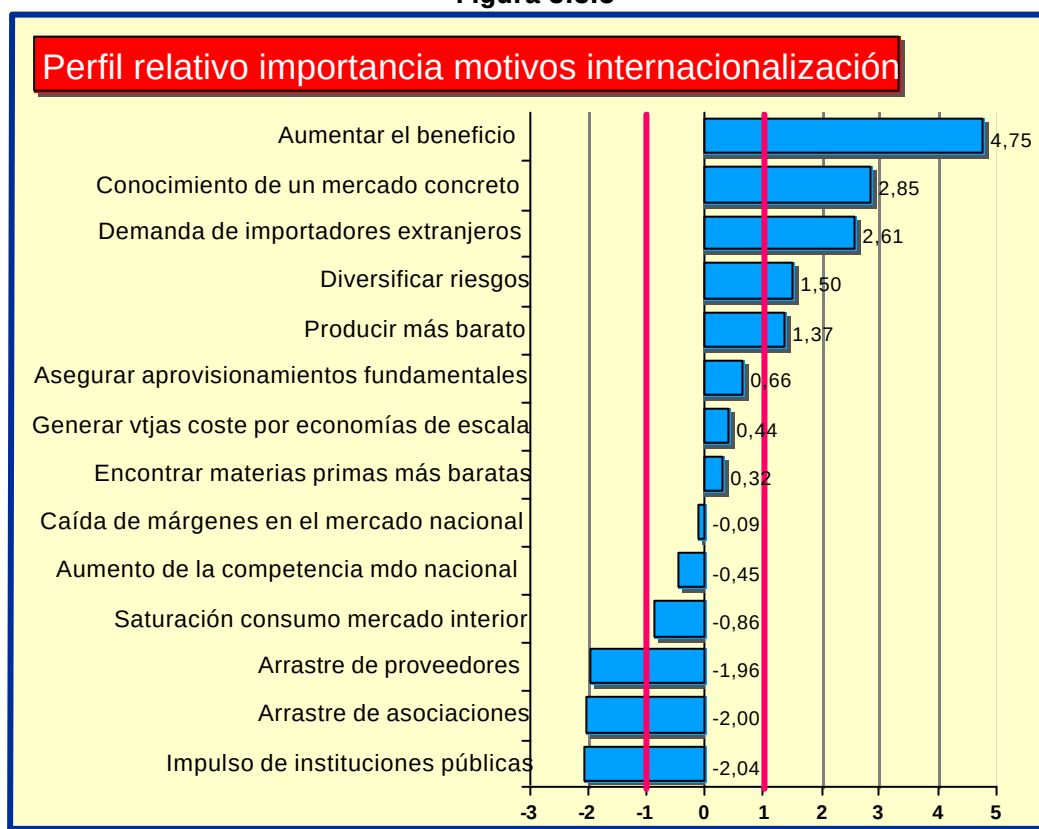
Fuente: elaboración propia

Una **visión global** del mismo, nos permite observar que la serie de **motivos contemplados** en el estudio son considerados por termino medio, como de **importantes o relativamente importantes**, excepto los correspondientes, por orden de importancia relativa de menor a mayor (ver figura 3.3.3), **el arrastre de las asociaciones empresariales, el arrastre** de los proveedores, y **el impulso de las instituciones públicas**. Todos ellos **valorados por debajo** de su consideración de "**medianamente importantes**" (valor 3), que **coinciden** también con los **motivos menos frecuentes** para la internacionalización de las empresas, como comentamos anteriormente (ver figura 3.3.1).

El **aumento de los beneficios** se configura como el **motivo más importante**, de todos los contemplados (4,28 sobre 5), que **coincide** también con el **motivo que incide con mayor frecuencia a las empresas** para su internacionalización.

A **continuación**, por orden de importancia, se sitúa la **demanda de los importadores** y el **conocimiento de un mercado concreto** (ambos con valor 4.06), **producir más barato** (3.92) y la **diversificación de riesgos** (3.88). Si bien este último, como se puede contemplar en la figura 3.3.3, se considera relativamente más importante que el anterior, al haber una mayor coincidencia en la respuesta.

Figura 3.3.3



Fuente: elaboración propia

Comparando esta información con las de referida a los "motivos" (figura 3.3.1), se puede observar la importancia del factor "conocimiento de un mercado concreto", que situado en cuarto lugar en frecuencia (47%

de las empresas) se revela claramente como el segundo factor en orden relativo de importancia por encima de la "demanda de importadores extranjeros" al existir una menor dispersión (desviación típica) en las respuestas obtenidas (ver perfil de valores relativos, figura **3.3.3**).

En cuanto a los **factores ligados al proceso de compras-producción**, se puede observar que éstos tienen un **grado de importancia mayor** que los **relacionados** con la situación del **mercado interior** (caída de márgenes, aumento de la competencia, saturación del consumo), **siendo éstos últimos**, sin embargo, un motivo que se presenta generalmente con una **mayor frecuencia** (excepto la caída de márgenes), como se comprueba en la figura **3.3.1**.

El orden de importancia relativa se corresponde, de mayor a menor, con: producir más barato (comentado anteriormente), generar ventajas en costes por economías de escala, encontrar materias primas más baratas y asegurar los aprovisionamientos fundamentales. En cuanto a los factores ligados al mercado interior, el orden relativo es el siguiente: aumento de la competencia, caída de márgenes y saturación del consumo (ver figura **3.3.3**).

Solamente se han encontrado cuatro diferencias significativas entre la opinión proporcionada por las empresas exportadoras y las no exportadoras. Dichas diferencias se refieren en concreto a la demanda de importadores extranjeros, el conocimiento de un mercado concreto, la diversificación de riesgos, y el impulso de las instituciones públicas. En todos los casos, las empresas exportadoras consideran que son factores con un mayor grado de importancia, de forma significativa, que el considerado por la empresa no exportadora. Si bien, estas diferencias no alteran sustancialmente el orden global de grado de importancia comentado en las líneas anteriores, es conveniente hacer algunas precisiones.

En relación con las **empresas exportadoras**, remarcar el hecho de **una mayor importancia del factor "impulso de las instituciones públicas"** (3.22), a pesar de no ser considerada "medianamente importante" y seguir situándose entre los factores globalmente menos importantes. Este factor aparece como **el menos importante** (2.46) de todos los considerados, en el caso de las **empresas no exportadoras**. También, señalar en la **empresa no exportadora**, que la **diversificación del riesgo pierde una considerable importancia**, situándose entre los **4 factores menos valorados**.

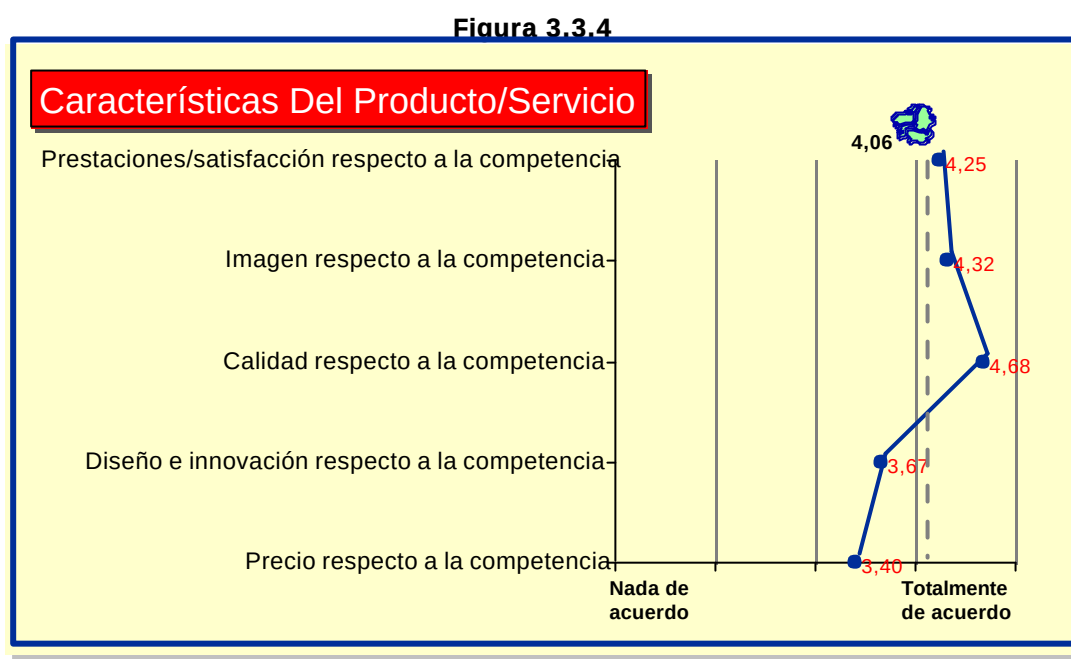
De todos los comentarios efectuados en relación con los factores de motivación y el grado de importancia de los mismos en el proceso de internacionalización de las empresas, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- En los **procesos de internacionalización** de la empresa gallega, el **aumento de los beneficios** se revela como el **motivo que incide con mayor frecuencia** (69% de las empresas) y, a su vez, **es considerado como el más importante** (4,27 sobre 5). Este hecho se produce, tanto globalmente, como en el caso particular de empresa exportadora (76%) y no exportadoras (59%); con el mismo grado de importancia en ambos casos (4.27).
- La **demandas de importadores extranjeros** y la **diversificación de riesgos**, son los motivos que se **sitúan a continuación con una mayor frecuencia**, tanto globalmente (55% y 53%, respectivamente) como en el caso de empresas exportadoras (68% y 60%). En **ambos casos**, se **corresponde** en general con su **grado de importancia**, con la **excepción** remarcable, del **conocimiento de un mercado concreto** (segundo factor a nivel global y tercero en las empresas exportadoras).

- Dichos motivos, tienen una **incidencia y un grado de importancia "secundario"**, en el caso de las **empresas no exportadoras**. Especialmente el referido a **diversificación de riesgos**, que para dichas empresas se sitúa entre los **menos importantes**.
- En general los **motivos ligados al mercado interior** (aumento de la competencia, saturación del consumo y, en menor medida, la caída de márgenes), tienen una **mayor incidencia**, entre el 48% y el 32% de las empresas, que los **factores ligados al proceso de compras-producción** (comprar materias primas más baratas, producir más barato, generar ventajas en costes y asegurar aprovisionamientos), que afectan con una frecuencia entre el 39% y el 24% de las empresas.
- De forma **inversa**, las empresas consideran en general, que los **factores ligados al proceso de compras-producción**, como **motivos más importantes que los relativos al mercado interno**. Especialmente el relacionado con **producir más barato**, que se considera uno de los aspectos más importantes en general (cuarto globalmente, quinto en las exportadoras y segundo en las no exportadoras).
- El **arrastre de las asociaciones** (11%), el **arrastre de los proveedores** (14%) y el **impulso de las instituciones públicas**, son los motivos que **inciden con menor frecuencia** en las decisiones de internacionalización. Siendo la incidencia, de **esta última**, mayor en el caso de las empresas exportadoras, que en el caso de las **no exportadoras**, en las que constituye el **motivo de menor incidencia de todos los considerados**.

3.3.2.- Estrategias genéricas de producto/servicio.

En la figura 3.3.4 se recoge el **perfil de valores promedios** de las respuestas obtenidas sobre las características básicas de los productos/servicios que las empresas de Galicia ofrecen en el mercado.



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar claramente, la **característica básica más importante** hace referencia a la **calidad respecto a la competencia**, que con una valoración de 4.68 sobre 5, es la estrategia de producto/servicio más seguida por la empresa de Galicia.

Seguidamente entre las características básicas **más importantes**, por orden de importancia de mayor a menor, se sitúan: **la imagen** (4.32) y las **prestaciones/satisfacción** respecto a la competencia.

Las **características básicas menos importantes** para la empresa gallega, en relación con sus productos/servicios, hacen referencia al **diseño y la innovación** (3.67) y, por último, el precio; que con una valoración de 3.40, es la estrategia menos seguida entre todas las consideradas. Si bien, por las valoraciones obtenidas, hay que señalar que dichas características son calificadas como de relativamente importantes y medianamente importantes, respectivamente.

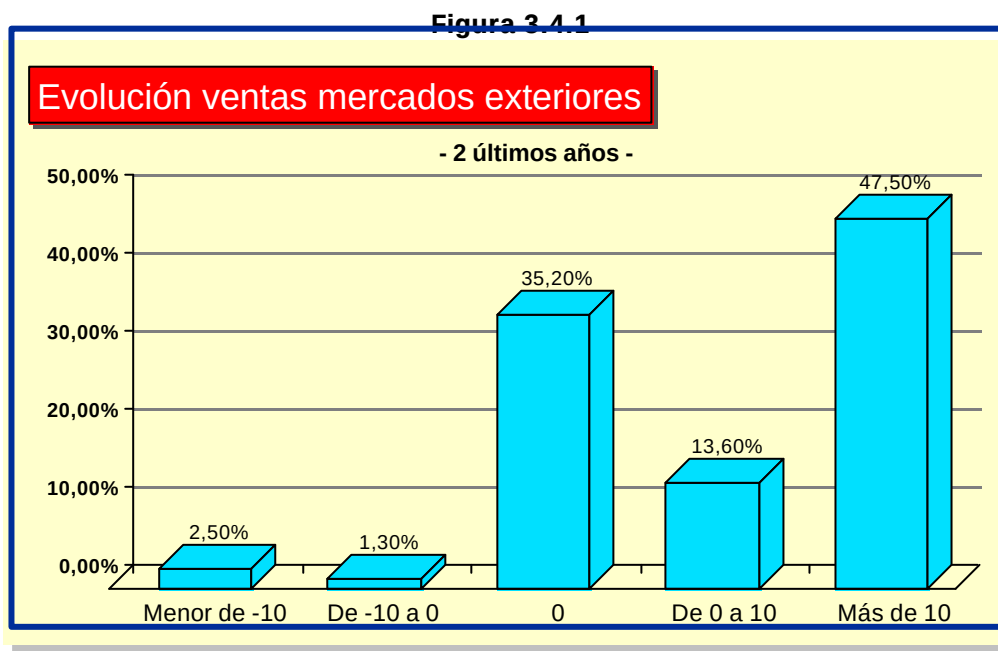
- La empresa gallega, globalmente considerada, se caracteriza por una **estrategia** de producto/mercado marcadamente **orientada a la calidad**, combinada con una estrategia de **precios "moderada"** con objeto de conseguir una **favorable relación prestaciones/ satisfacción frente a la competencia**. Es conveniente recordar que la **calidad** es considerada por los empresarios de Galicia su **mayor ventaja competitiva**, mientras que considera de **media** la relativa al **precio**.
- Como es lógico en una estrategia más **orientada a la diferenciación** que al precio, la **imagen del producto/servicio es una característica básica** importante (la 2ª). Si bien, no parece totalmente coherente con **no considerar la promoción** de los mismos como un **factor clave** relevante. Es **preocupante**, al respecto, que la empresa gallega manifieste tener una **limitada ventaja competitiva** en dicho factor.
- En relación con el **diseño y la innovación** la consideración de cómo de **relativamente importante**, choca con la manifestación de **tener ventajas competitivas limitadas** en **capacidad de innovación** y una **escasa ventaja en procesos de diseño**.

3.4.- Estrategias de crecimiento.

Analizaremos en este apartado, para las empresas de Galicia, la **evolución anual de la ventas** en los dos últimos años, las **estrategias de crecimiento que han seguido** en caso de haber incrementados las ventas, también si han previsto **una estrategia de crecimiento para los dos próximos años** y, en caso afirmativo, se analizarán las **bases de las estrategias** que prevén articular.

3.4.1.- Evolución de las ventas en mercados exteriores

En la figura **3.4.1** se reflejan la **evolución anual de las ventas en mercados exteriores**, que las empresas de Galicia han experimentado en los **dos últimos años**. La figura **3.4.2**, nos proporciona la misma información, diferenciando las empresas que, en este estudio, se han calificado de **exportadoras y no exportadoras**.

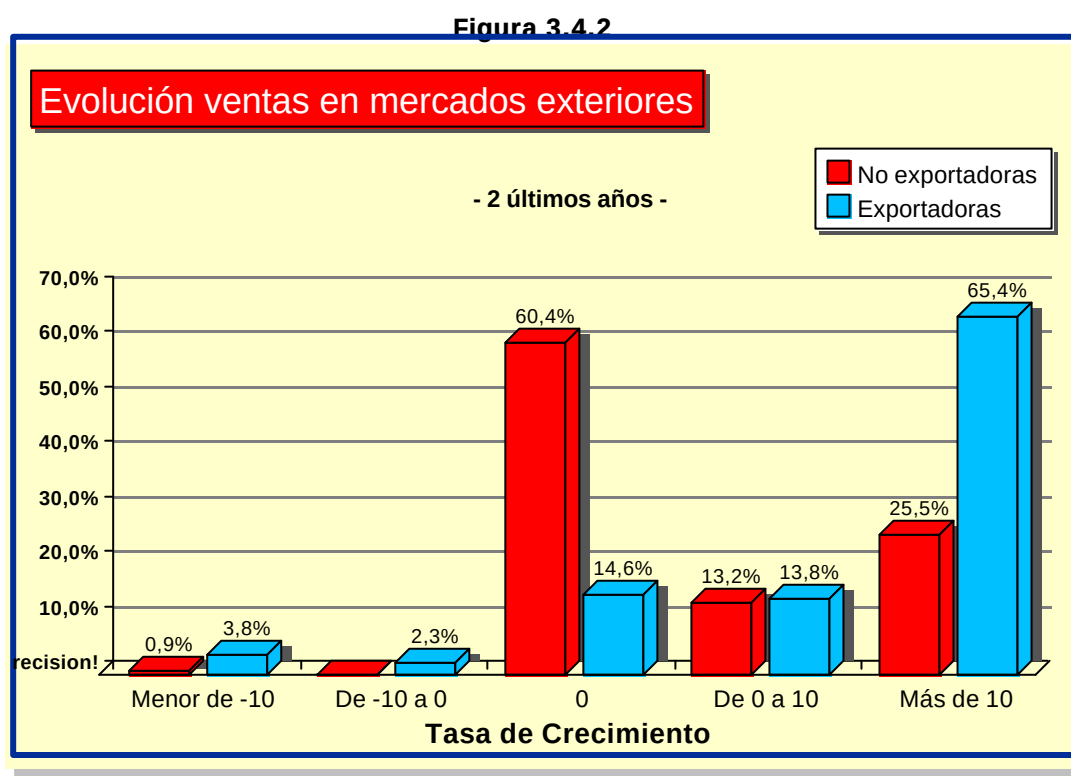


Fuente: elaboración propia

Así, podemos observar (figura **3.4.1**) que la actividad internacional ha **decrecido** en un porcentaje mínimo de empresas (3.8%), que se ha

mantenido en un 35%, y ha **crecido en un 61.1%**. Siendo este crecimiento **menor de un 10%** anual para un 13.6% de las empresas y **superior al 10% anual** para el 47.5% de las mismas.

En el caso de las **empresas exportadoras** (figura 3.4.2), la evolución de dichas ventas, ha sufrido un **decrecimiento** en el 6.6% de las empresas, se ha **mantenido** en el 14.6% y ha **crecido en un considerable 79.2% de las mismas**. Un crecimiento menor del 10% anual ha afectado al 13.8%, y a un 65.4% en el caso de crecimiento mayores del 10% anual.



Fuente: elaboración propia

Por parte de las empresas **no exportadoras** (es decir con nula o poca actividad internacional, o que es circunstancial), el **crecimiento es menor pero significativo** (figura 3.3.6), dado que éste afecta al **38,7%**; siendo **menor del 10%** anual para el 13.2% y **mayor del 10%** anual para el 25.5% de las empresas consideradas en este grupo.

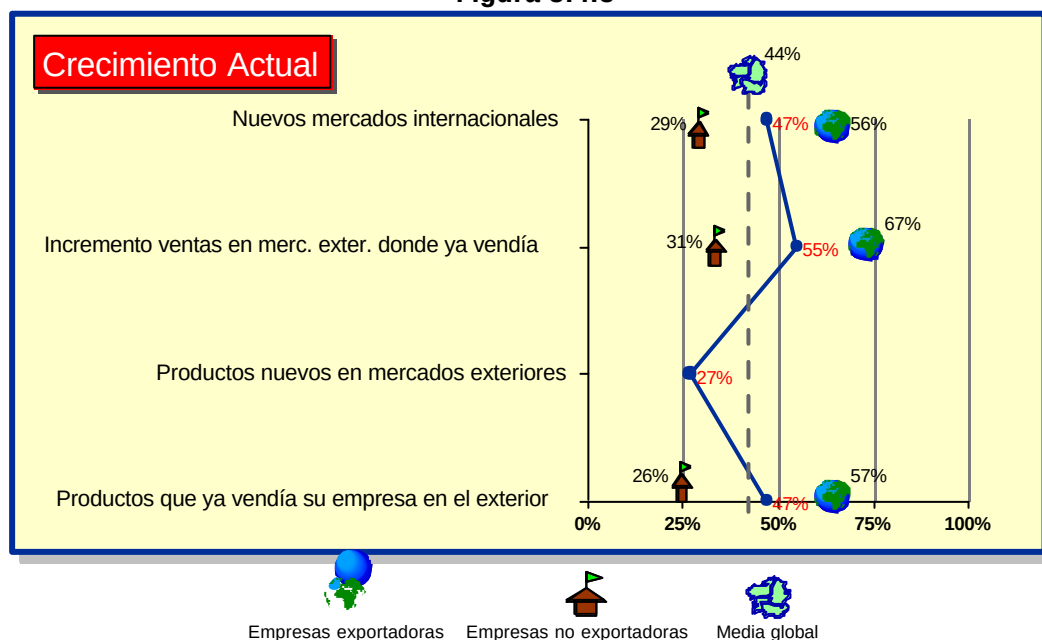
Las ventas se han **mantenido** en el 60.4% de las empresas consideradas no exportadoras y ha **decrecido** en el 0.9% de ellas.

- Prácticamente **2/3 de las empresas de Galicia** han experimentado **crecimientos de sus ventas** en los **mercados internacionales**, afectando aproximadamente **al 80% de las empresas exportadoras** y **al 38.7%** de las consideradas en este estudio como **no exportadoras**. Es significativo que la **gran mayoría** de las empresas que ha crecido, lo hayan hecho con **incrementos superiores al 10% anual**, en todos los casos.

3.4.2- Formas de estrategias actuales de crecimiento internacional

La **frecuencia** de las diferentes **estrategias de crecimiento** de las empresas de Galicia que han manifestado anteriormente experimentar **incrementos de ventas en los mercados internacionales en los dos últimos años**, se pudo observar en la figura 3.4.3.

Figura 3.4.3



Fuente: elaboración propia

En él mismo, queda de manifiesto que la **estrategia de crecimiento** que han aplicado con **mayor frecuencia**, se centra en los **mercados internacionales actuales**, que afecta al 55% de las empresas. Seguidamente, las estrategias más frecuentes son las relativas a **nuevos mercados internacionales** y las de comercialización de **productos actuales**, ambas aplicadas por el 47% de las empresas que han experimentados incrementos de ventas.

La estrategia de crecimiento que se presenta con **menor frecuencia** es la relativa a la de crecimiento vía **nuevos productos**. Estrategia que solamente es aplicada por el 27% de las empresas, con incremento de ventas en los mercados internacionales en los dos últimos años.

Con exclusión de esta última estrategia (nuevos productos), tal como se refleja en la figura **3.4.3**, existen **diferencias significativas entre las empresas exportadoras y no exportadoras**.

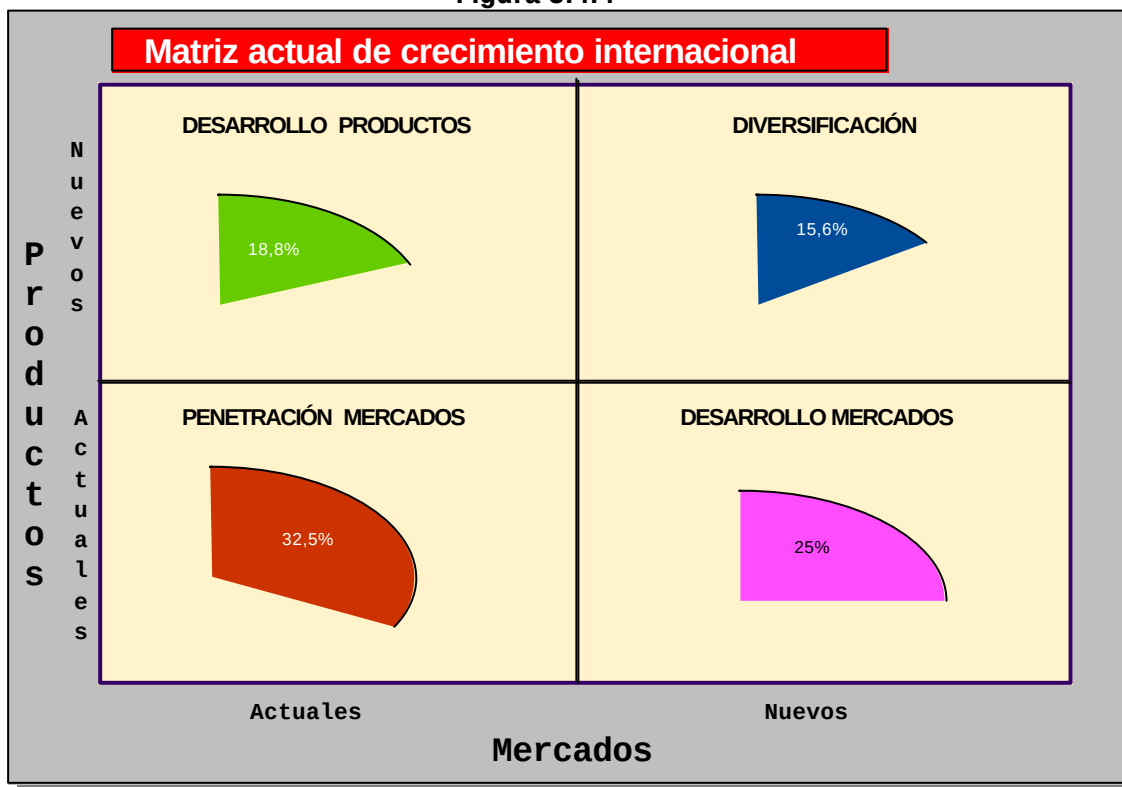
En relación con las **empresas exportadoras**, las estrategias que globalmente eran las que se presentaban con mayor frecuencia, en este caso se dan con mayor intensidad, remarcando de forma más significativa la importancia de **la estrategia de actuales mercados internacionales** (68%), frente a las de **productos actuales** (57%) y a la de **nuevos mercados** (56%). Es aun más significativo, al comparar con las frecuencias anteriores, que la **estrategia de nuevos productos** sólo afecte al 27% de las empresas exportadoras.

Respecto a las **empresas no exportadoras**, el reparto de frecuencias entre las distintas estrategias es más equitativo, situándose en valores muy próximos y privilegiando las **estrategias de mercados** (actuales, 31%, nuevos 29%) frente a las de **productos**, que sin embargo, las relativas a **productos nuevos** (27%) se sitúan ligeramente **por encima** de las estrategias de **productos actuales** (26%).

Por los valores que alcanzan las frecuencias y su distribución entre las distintas estrategias, se observa que las **empresas exportadoras combinan más de una estrategia de crecimiento en mercados internacionales**, mientras las **no exportadoras se concentran en la aplicación de una estrategia concreta**.

Para constatar este hecho, es útil ver la combinación de las distintas opciones en la **matriz de Ansoff de productos-mercados** aplicada desde la óptica de las estrategias de internacionalización y centrándose en las empresas con crecimiento en mercados internacionales en los dos últimos años (figura 3.4.4).

Figura 3.4.4



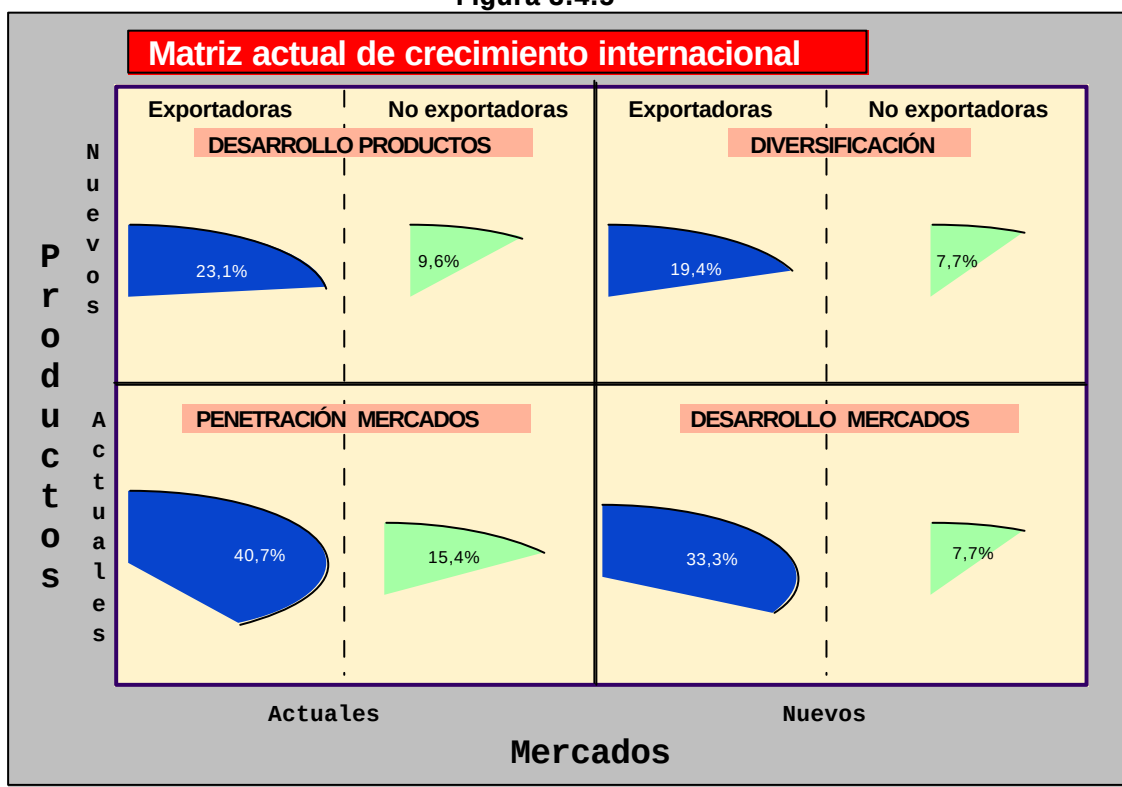
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la matriz no existe una estrategia de internacionalización claramente predominante entre las empresas consultadas. La estrategia por la que más se han decantado los empresarios gallegos para afrontar el proceso de internacionalización es la

estrategia de **penetración de mercados (32.5%)**, basada en el aumento de la presencia de los productos que ya tenía la empresa en los mercados internacionales en los que ya estaba presente. La segunda estrategia por orden de importancia es el **desarrollo de mercados (25%)**, estrategia que implica la introducción de los productos actuales de la empresa en nuevos mercados internacionales.

La tercera estrategia por orden de importancia que implantan los empresarios gallegos es la estrategia de **desarrollo de productos (18.8%)**, en la que se busca innovar con nuevos productos en los mercados en los que la empresa estaba presente anteriormente. La estrategia de internacionalización menos utilizada es la de **diversificación (15.6%)**, basada en la introducción de nuevos productos en nuevos mercados.

Figura 3.4.5



Fuente: elaboración propia

Si atendemos a la clasificación de **empresas exportadoras y no exportadoras**, las primeras mantienen el mismo orden de importancia de las estrategias de internacionalización, aunque con porcentajes ligeramente superiores a la media de empresas consultadas: **penetración de mercados (40.7%)**, **desarrollo de mercados (33.3%)**, **desarrollo de productos (23.1%)** y **diversificación (19.4%)**.

Las **empresas no exportadoras** por el contrario, varían el orden y optan en mayor porcentaje por internacionalizarse siguiendo una estrategia de **penetración de mercados (15.4%)**, siguiendo a continuación las estrategias de **desarrollo de productos** (en vez de desarrollo de mercados tal y como ocurre en las empresas exportadoras) y, por último, con estrategias de **desarrollo de mercados y diversificación**, ambas con un mismo porcentaje **(7.7%)**.

- Las **estrategias de crecimiento** vía **nuevos mercados**, son las estrategias de internacionalización que se dan con **más frecuencia** entre las empresas de Galicia, que han incrementado sus ventas exteriores en los 2 últimos años (55%) y en **especial en las empresas exportadoras** (67%). Las estrategias de **nuevos mercados** y las estrategias de **productos actuales** son también **ampliamente seguidas**, tomando valores próximos a la anterior (en menor medida entre las exportadoras).
- Contrariamente, la estrategia que se produce con **menos frecuencia**, es la relativa a **nuevos productos**, con valores muy alejados de los anteriores (más exagerado entre las exportadoras), salvo en el caso de las **empresas no exportadoras** en las que **todas las estrategias toman valores muy próximos**, los unos de los otros.

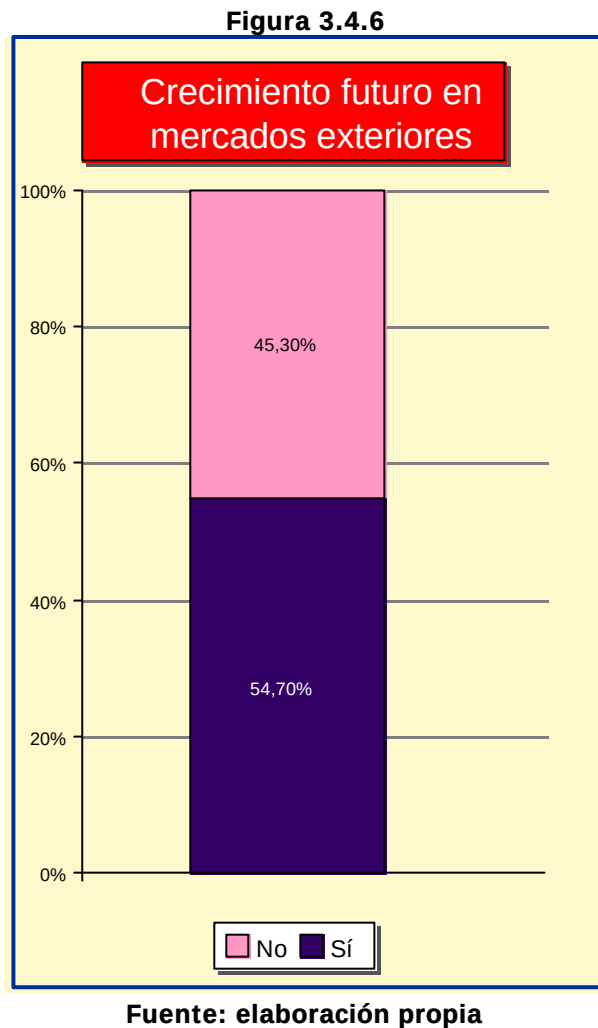
- Este hecho, **pone de relieve**, globalmente y entre las empresas exportadoras, el **escaso interés por la innovación y nuevos productos**, aspecto sobre el que manifiestan tener **escasas ventajas competitivas**, a pesar de considerarlo un **factor clave para el éxito de cierta entidad**. Es llamativo que las **empresas no exportadoras** que han crecido en los mercados internacionales en los dos últimos años, esta estrategia se haya **aplicado con una frecuencia similar a las otras**, pudiendo **dar pistas** sobre el interés de la misma para potenciar la internacionalización de este tipo de empresas.
- A partir de la **Matriz de Ansoff**, se constata que la estrategia más utilizada para crecer en los mercados internacionales es globalmente la estrategia de **penetración de mercados** (32.5%), así como también para las **empresas exportadoras y no exportadoras** (40.7% y 15.4%, respectivamente). La segunda estrategia mayormente utilizada en el conjunto de empresas encuestadas es el **desarrollo de mercados** (25%), al **igual** que para el caso de las **empresas exportadoras** (33.3%), mientras que entre las **no exportadoras** es más habitual la estrategia de **desarrollo de productos** (9.6%).

Las estrategias menos implementadas globalmente para crecer en los mercados internacionales son las que se refieren a la innovación de productos, es decir, **desarrollo de productos** (18.8%) y **diversificación** (15.6%). Por otra parte, mientras las **empresas exportadoras** mantienen ese mismo orden (23.1% y 19.4%), las empresas **no exportadoras** son las que las han desarrollado en menor medida (7.7% en ambos casos).

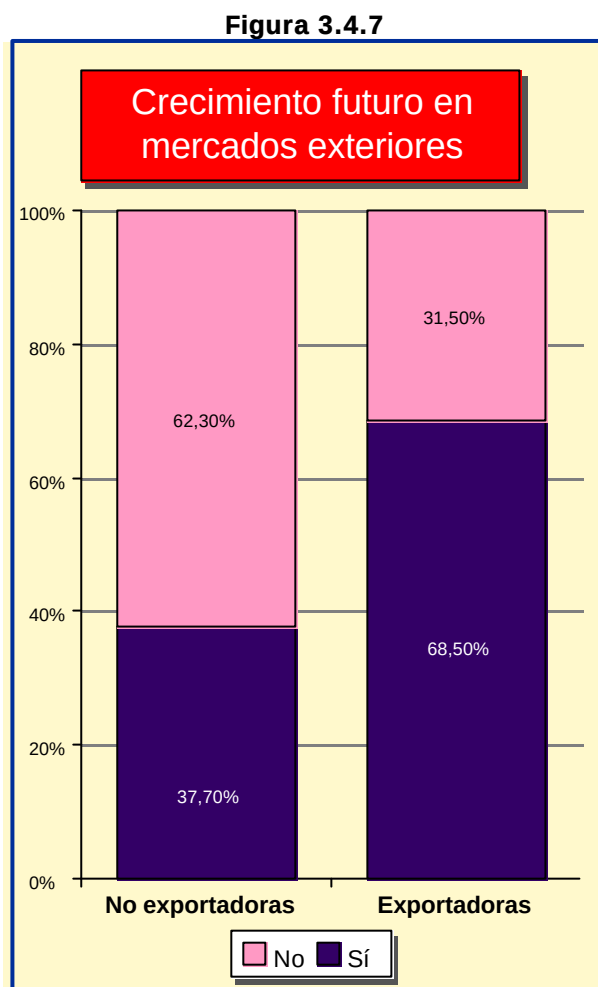
Los empresarios consultados han optado por una estrategia de internacionalización basada en productos que ya forman parte de su cartera actual, evidenciando las reticencias de las empresas gallegas a innovar en productos, algo preocupante si se tiene en cuenta que en la actualidad las empresas se enfrentan a mercados muy dinámicos y cambiantes en los que la renovación de la cartera es fundamental para sobrevivir.

3.4.3- Implantación de estrategia de crecimiento futuro en mercados internacionales.

En la figura **3.4.6**, se recoge la información sobre las empresas de Galicia que tienen previsto una **estrategia de crecimiento en mercados exteriores** en los **dos próximos años**. Como se puede observar el **54.7%** de las empresas **gallegas consultadas tienen previsto una estrategia de crecimiento en los mercados internacionales**, frente al **45.3%** que **no tienen previsto ningún tipo de estrategia de crecimiento** en dichos mercados.



Diferenciando entre empresas exportadoras y no exportadoras (ver figura **3.4.7**, se puede comprobar que el **68.5% de las empresas exportadoras** y el **37.7% de las no exportadoras**, prevén desarrollar estrategias de crecimiento en mercados internacionales, en los 2 próximos años.



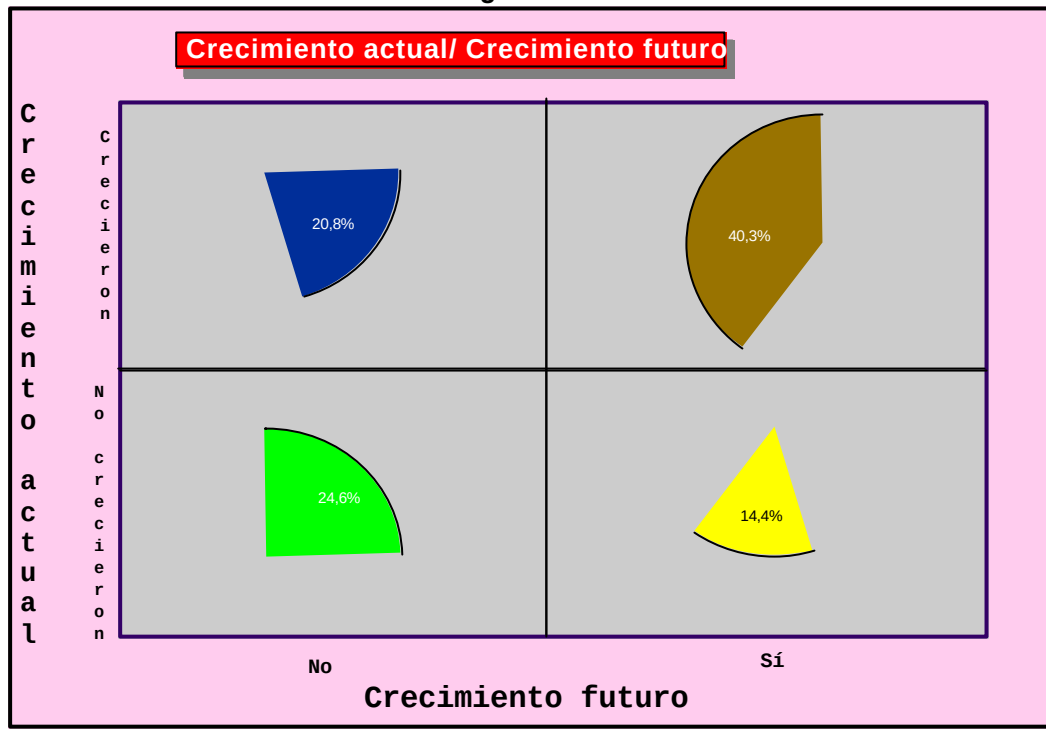
Fuente: elaboración propia

Si cruzamos la información relativa al crecimiento actual de las empresas en los mercados internacionales y el crecimiento futuro previsto (figura 3.4.8), se observa que un **40.3%** de las empresas consultadas **han crecido en los últimos años y prevén seguir creciendo durante los próximos**. Sin embargo, un **20.8%** creen haber alcanzado su tope en los mercados exteriores ya que a pesar de haber crecido en años anteriores no esperan que sus cifras de exportaciones se vean incrementadas en el futuro.

Un **24.6%** de empresas **no han crecido durante los últimos años y no esperan hacerlo tampoco en los próximos años**. Por último, un **14.4%** de las empresas prevén que en próximos ejercicios sus

ventas en mercados internacionales cobren un nuevo impulso y se incrementen a pesar de no haber aumentado en años anteriores.

Figura 3.4.8



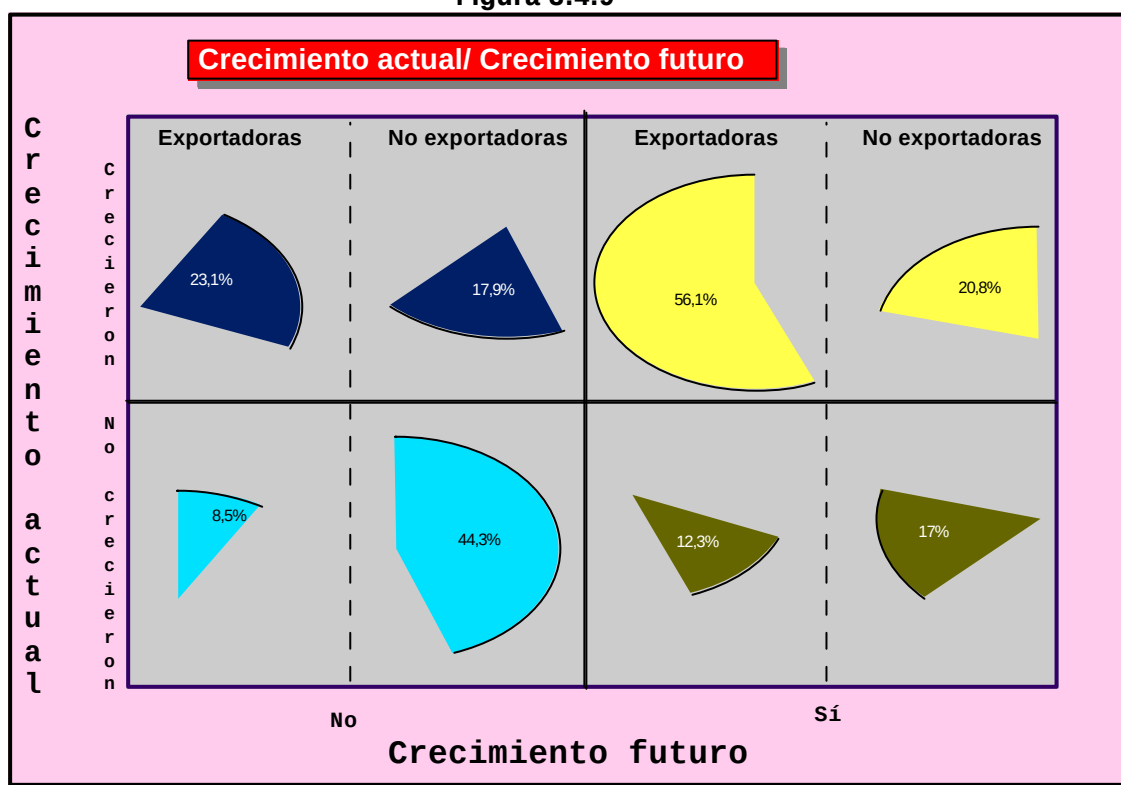
Fuente: elaboración propia

En la figura 3.4.9 se puede observar que un importante **56.1%** de las empresas **exportadoras** y el **20.8%** de las **no exportadoras** que han aumentado las operaciones en el extranjero en los últimos años, consideran que seguirán creciendo en el futuro. Un **12.3%** de las **exportadoras** y un **17%** de las **no exportadoras** prevén que sus exportaciones crecerán en los próximos años aunque no hayan crecido en años anteriores.

Un **23.1%** de las **empresas exportadoras** y un **17.9%** de las **no exportadoras** creen que el crecimiento que han experimentado en los años anteriores no se prolongará en los años venideros y el porcentaje de empresas que no han aumentado sus ventas en el exterior anteriormente y tampoco lo harán en los siguientes ejercicios es de sólo un **8.5%** de las **exportadoras** y un considerable **44.3%** de las **no exportadoras**.

Además, esta clasificación permite diferenciar entre las **empresas no exportadoras** dos actitudes distintas ante la internacionalización. Por un lado, están el 17.9% de empresas que han incrementado las ventas en el exterior mediante exportaciones pasivas pero que no han aprovechado la oportunidad para crear relaciones duraderas con sus clientes internacionales, limitándose a servir sus pedidos. Por otro lado, encontramos que un 20.8% de las empresas consideradas todavía como no exportadoras han aprovechado las exportaciones pasivas ocasionales para crear relaciones de cara a próximos años con clientes de otros países, de tal forma que les permita crecer más en el futuro en esos mercados e iniciar con garantías su proceso de internacionalización.

Figura 3.4.9



Fuente: elaboración propia

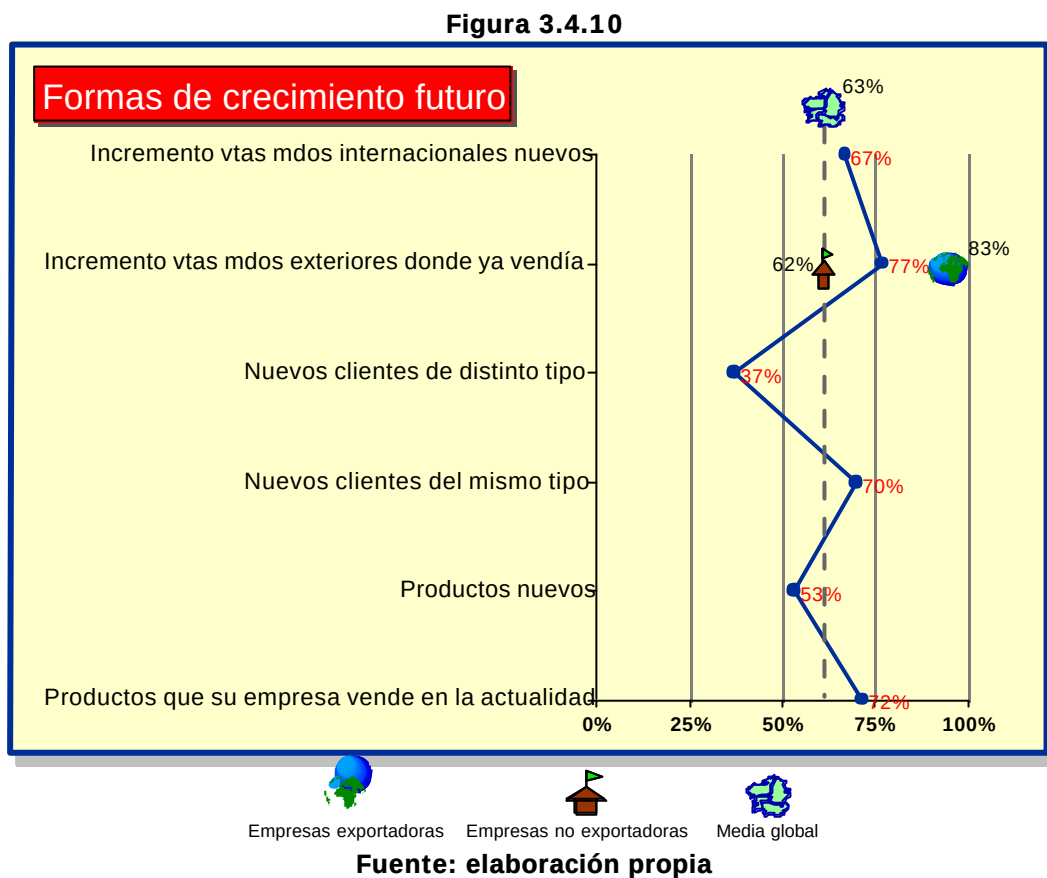
- **Más de la mitad** (54.7%) de las empresas gallegas consultadas piensan desarrollar **estrategias de crecimiento en mercados internacionales**, implicando a más **de 2/3 de las actuales empresas exportadoras** (68.5%) y a **más de 1/3 de las**

consideradas no exportadoras (37.7%). Con lo que se pone de manifiesto la necesidad articular un fuerte apoyo desde todos los ámbitos implicados, que permita afrontar este importante reto.

- Es **significativo**, en sentido positivo, el hecho que **el 40 % de las empresas** consultadas que **han crecido en mercados exteriores** piensen articular estrategias de crecimiento internacional para seguir creciendo. Como es significativo, en términos negativos, que más de un **20 % de las empresas** que han **crecido**, manifiesten no tener intención de proseguir en el desarrollo de su proceso de internacionalización y que casi **un 25 % ni hayan crecido ni piensen implantar estrategias de crecimiento futuro**.
- En cuanto a las **empresas exportadoras**, un significativo **56.1 %** han aumentado sus ventas en el exterior en los últimos años y piensan implantar estrategias de crecimiento internacional en el futuro, mientras que un **23.1 %** creen que el crecimiento que han experimentado en los últimos años no tendrá continuación en el futuro.
- En referencia a las **no exportadoras**, destacar que casi un **21 %** ellas han aprovechado sus primeras exportaciones pasivas para crear lazos permanentes con sus clientes internacionales que le permitirán crecer en el futuro, mientras que un **17.9 %** no han sabido favorecerse de esos contactos ocasionales para iniciar relaciones duraderas con compradores internacionales.

3.4.4.- Formas de estrategias de crecimiento internacional futuro

En la figura de frecuencias **3.4.10** se representan las respuestas sobre **las bases en que se sustentará su estrategia de crecimiento** hacia el mercado exterior en los próximos dos años, de aquellas empresas que han previsto desarrollarlas.



La estrategia de crecimiento que las empresas piensan seguir con más frecuencia, es la relativa a **mercados internacionales actuales** (77%). A continuación, con valores altos, se sitúan las estrategias relativas a **productos actuales** (72%), **nuevos clientes del mismo tipo** (70%) y, en **menor medida**, la orientada a **mercados internacionales nuevos** (67%).

A cierta distancia, las **estrategias de productos nuevos**, serán seguidas por el 53% de las empresas que implantarán estrategias de crecimiento, y especialmente las **estrategias de nuevos clientes de distinto tipo**, que solamente las prevén seguir el 37% de las empresas a las que estamos haciendo referencia.

Como se puede ver en la figura, solamente se **producen diferencias significativas entre empresas exportadoras y no exportadoras**, en las estrategias de **mercados internacionales nuevos**. Dicha estrategia, tienen prevista seguirla el 83% de las **empresas exportadoras** y el 62% de las consideradas **no exportadoras** en este estudio.

De este modo, las estrategias de crecimiento en mercados internacionales actuales se manifiestan claramente como las estrategias que serán seguidas mayoritariamente por las empresas exportadoras (casi la totalidad), a diferencia con las empresas no exportadoras, para las cuales se implantarán con mayor frecuencia estrategias de producto actuales, nuevos clientes del mismo tipo, incluso nuevos mercados internacionales.

Comparativamente con las estrategias de crecimiento realizadas en la actualidad, tal como hemos podido ver anteriormente en la figura **3.4.10** (si bien en este caso no se han incluido las estrategias relativas a clientes), podemos observar que se produce una **intensificación considerable de las estrategias contempladas** afectando todas a un **número mayor de empresas** (mayor frecuencia). Este hecho provocará **una mayor combinación de estrategias** en las empresas, **multiplicidad** que dará lugar a **una mayor complejidad estratégica en el ámbito internacional**, incluidas las empresas no exportadoras.

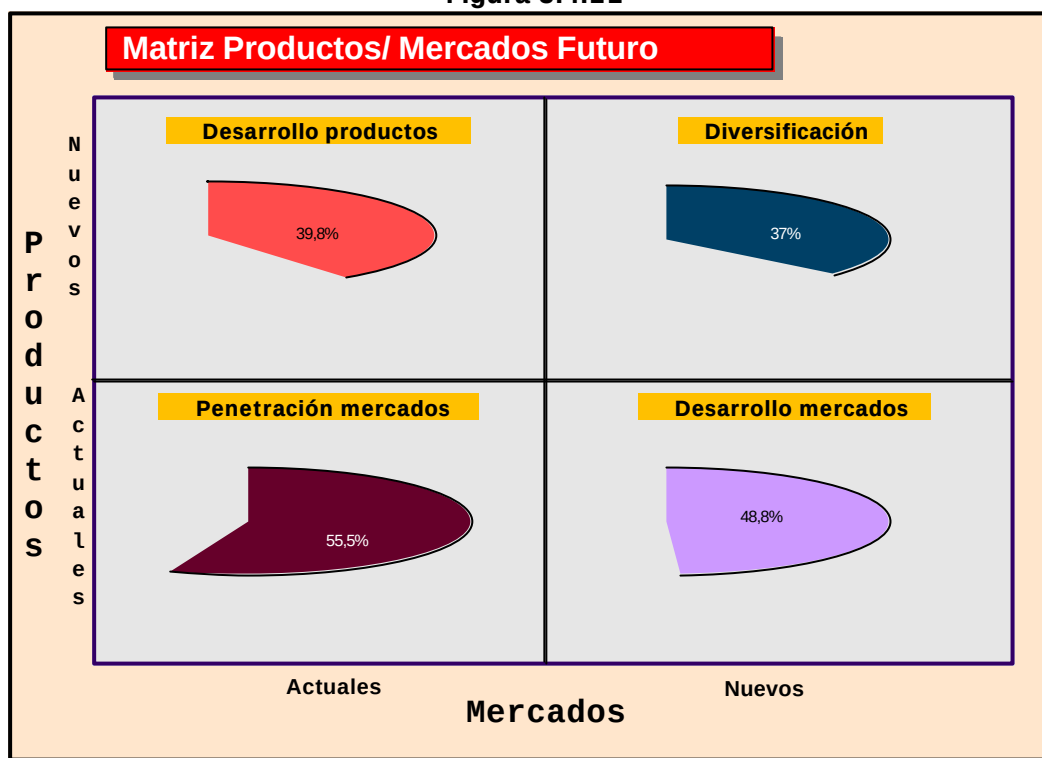
También, y aparte de una fuerte intensificación en ambos casos, parece que en el futuro se utilizarán con **mayor intensidad** las estrategias de **productos actuales** (72%) **en relación con** la estrategia de **nuevos mercados internacionales** (67%), que actualmente tienen frecuencias similares (47%).

Es **significativo**, el **incremento sustancial** que experimentará, en las previsiones de las empresas, las **estrategias de nuevos productos**, que en la actualidad afectan al 27% de las empresas, afectando en el futuro al 53%. **Globalmente y especialmente en las exportadoras** el **diferencial** con las otras estrategias **se reduce, excepto** en el caso de las estrategias de **mercados actuales que se mantiene en las exportadoras**. En las **empresas no exportadoras**, ocurre **lo contrario**, incrementándose el diferencial de forma sustancial.

Si analizamos la **matriz de productos/mercados** (figura 3.4.11) vemos que en el futuro las empresas basarán su crecimiento mayoritariamente en una mayor **penetración** de sus productos actuales en los mismos mercados donde ya participan **(55.5%)**. Un **48.8%** pretender crecer introduciendo sus productos actuales en nuevos mercados internacionales **(desarrollo de mercados)**, un **39.8%** de las empresas piensan que crecerán gracias al **desarrollo de nuevos productos** en los mercados actuales y, con un menor porcentaje **(37%)**, las empresas prevén crecer en base a la introducción de nuevos productos en nuevos mercados internacionales **(diversificación)**.

Así pues, parece que en el futuro se mantendrá la tendencia señalada anteriormente respecto a la reticencia a desarrollar nuevos productos, prefiriéndose seguir las estrategias que se basan en la introducción de las empresas en nuevos mercados internacionales.

Figura 3.4.11

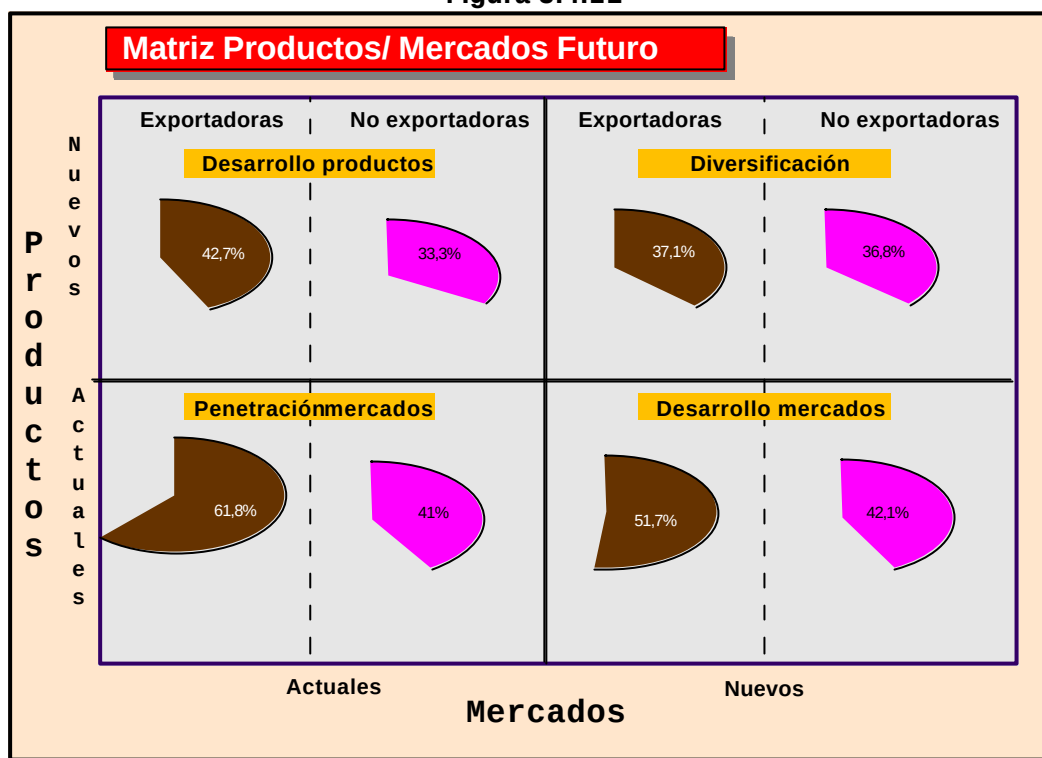


Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta a las **empresas exportadoras**, éstas mantienen el orden indicado anteriormente para el conjunto de todas las empresas, si bien los porcentajes son ligeramente superiores a aquellos. Así, un **61.8%** de las empresas se decantan por la estrategia de **penetración**, el **51.7%** pretenden crecer basándose en el **desarrollo de mercados**, el **42.7%** creen que crecerán gracias al **desarrollo de nuevos productos** y un **37.1%** lo harán siguiendo una estrategia de **diversificación**.

Las **empresas no exportadoras** varían ligeramente esa ordenación de las diferentes estrategias, siendo la estrategia preferida la de **desarrollo de mercados (42.1%)**, en segundo lugar se situaría la **estrategia de penetración (41%)**, luego estaría la **estrategia de diversificación (36.8%)** y como estrategia menos prevista para el futuro las empresas no exportadoras dejan el **desarrollo de productos (33.3%)**.

Figura 3.4.12



Fuente: elaboración propia

- Las **empresas** con estrategias de crecimiento internacional en los dos próximos años, aplicarán con una considerable **mayor frecuencia** que en la actualidad, los diferentes tipos de **estrategias de crecimiento** contempladas, que puede ser indicativo de una **potenciación del proceso de internacionalización**, pero también de una **mayor complejidad al desarrollar estrategias múltiples y combinadas**, que han de estar soportadas internamente y apoyadas externamente de forma adecuada. **Especialmente** en el caso de las empresas consideradas **no exportadoras** en este estudio.
- Excepto en el caso de las empresas no exportadoras, estas empresas aplicarán con **mayor frecuencias** las estrategias centradas en **mercados actuales** (77%), especialmente las exportadoras (83%), **productos actuales** (72%) y **clientes del mismo tipo** (70%); **frente a estrategias de nuevos clientes**

de distinto tipo cuya frecuencia es considerablemente **más reducida** (37%). Pudiendo ser interpretado como una **tendencia** por aquellas **estrategias que supongan un riesgo más controlado**, que es de por sí inherentemente alto en la actividad internacional.

- Es **significativo**, sin embargo, que **en paralelo** el 67% de las empresas se decida la entrada en **nuevos mercados internacionales** y un considerable 53% tengan previsto estrategias de **nuevos productos**, que son **estrategias con un mayor grado de incertidumbre**, y que pueden interpretarse como **fuerte cambio de actitud y una apuesta convencida por la internacionalización**.
- En las **empresas no exportadoras**, las estrategias utilizadas con **mayor frecuencia** son las de **productos actuales, clientes del mismo tipo y, nuevos mercados**; teniendo la **estrategia de productos actuales una menor incidencia** (62%), marcando una **diferencia significativa con las empresas exportadoras**. En comparación con lo que ocurre en la **actualidad**, en el que existen **un cierto equilibrio**, estas empresas privilegiarán el uso de estas estrategias frente a la de productos nuevos, sí bien su frecuencia crecerá considerablemente (del 27% en la actualidad al 53% en el futuro).
- De la matriz de **productos-mercados** concluimos que para el futuro las empresas mantienen las mismas preferencias sobre estrategias de **desarrollo-diversificación** que tienen en la actualidad, ya que el **55.5%** planean estrategias de penetración en mercados, un **48.8%** tienen previsto desarrollar estrategias de **desarrollo de mercados**, un **39.8%** esperan implementar

estrategias de **desarrollo de productos** y como estrategia menos difundida se encuentra la estrategia de **diversificación** (37%).

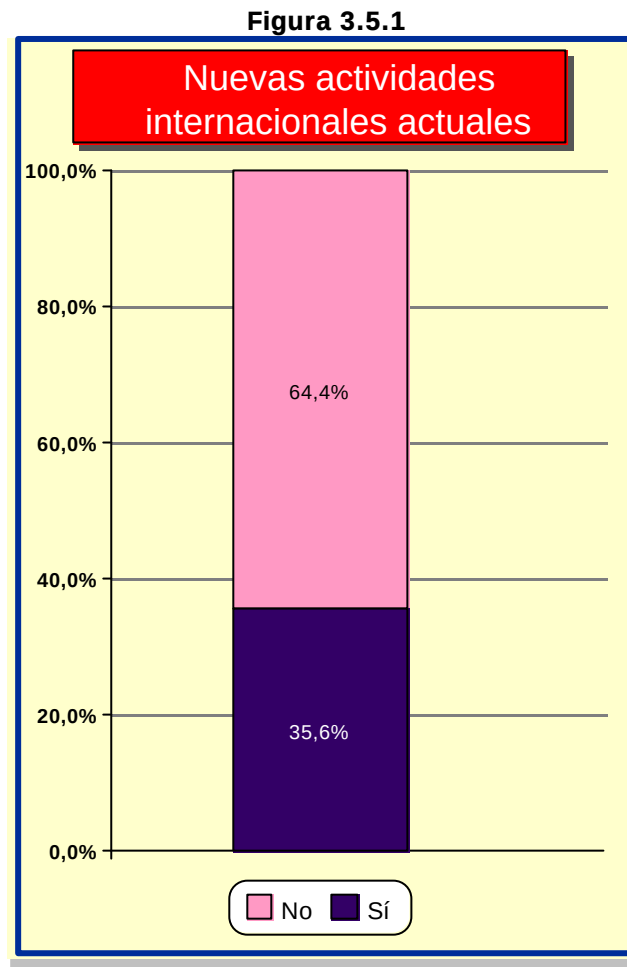
- Desde el punto de vista de las **empresas exportadoras**, éstas utilizan de mayor a menor estrategias de **penetración de mercados** (61.8%), el **desarrollo de mercados** (51.7%), el **desarrollo de productos** (42.7%) y la **diversificación** (37.1%), mientras que en el caso de las **no exportadoras** el orden es **desarrollo de mercados** (42.1%), **penetración de mercados** (41%), **diversificación** (36.8%) y **desarrollo de productos** (33.3%).

3.5.- Estrategias de integración en el ámbito internacional.

Abordaremos en este apartado, las **posibles estrategias** que hacen referencia a la realización de **nuevas actividades** implantadas por las empresas. Progresivamente iremos abordando, la **introducción en nuevas actividades** en los dos últimos años, su **tipología** en caso afirmativo, la **valoración de los resultados obtenidos**, **futuras nuevas actividades** y, por último, la **tipología** de las mismas en caso de prever realizarlas.

3.5.1.- Nuevas actividades en la actualidad.

En la figura **3.5.1** se reflejan el reparto de **frecuencias** entre las empresas consultadas que se han introducido en los 2 últimos años en nuevas actividades, globalmente consideradas. En la figura **3.5.2** se recoge la misma información correspondiente a las **empresas exportadoras y las empresas no exportadoras**.

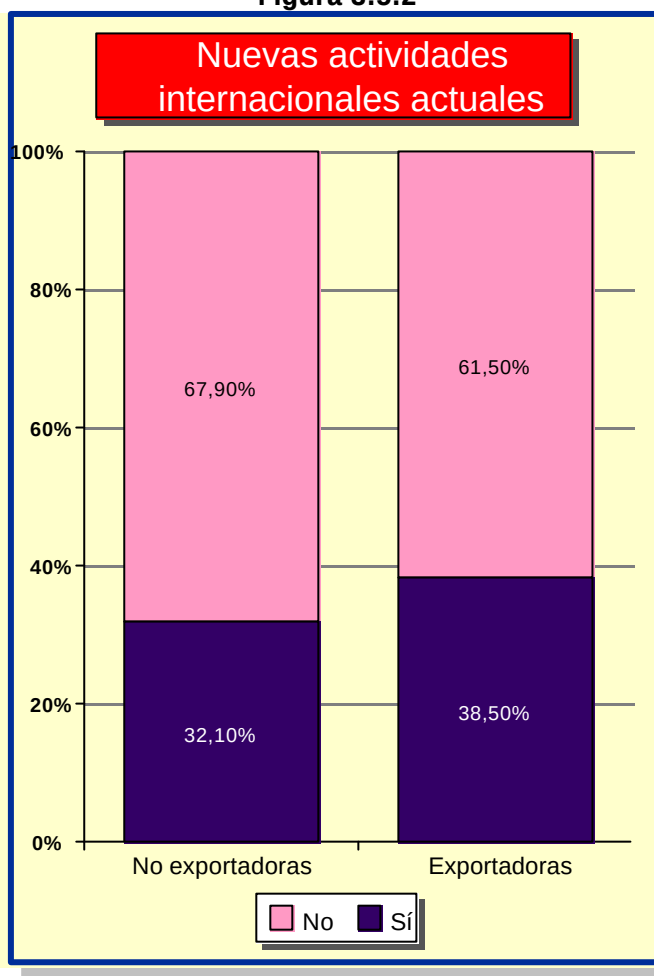


Fuente: elaboración propia

Podemos observar que solamente el **35.6 %** de las empresas consultadas, han seguido una **estrategia de introducirse en nuevas actividades**, frente al **64.4 %** que no lo han hecho (figura 3.5.1).

En relación con las **empresas exportadoras**, el 38.5% de ellas se ha introducido en nuevas actividades en estos 2 últimos años, mientras que el 61.5 no lo ha hecho. Los datos correspondientes a las **empresas consideradas no exportadoras**, alcanzan unos valores del 32.1% y del 67.9%, respectivamente (figura 3.5.2).

Figura 3.5.2



Fuente: elaboración propia

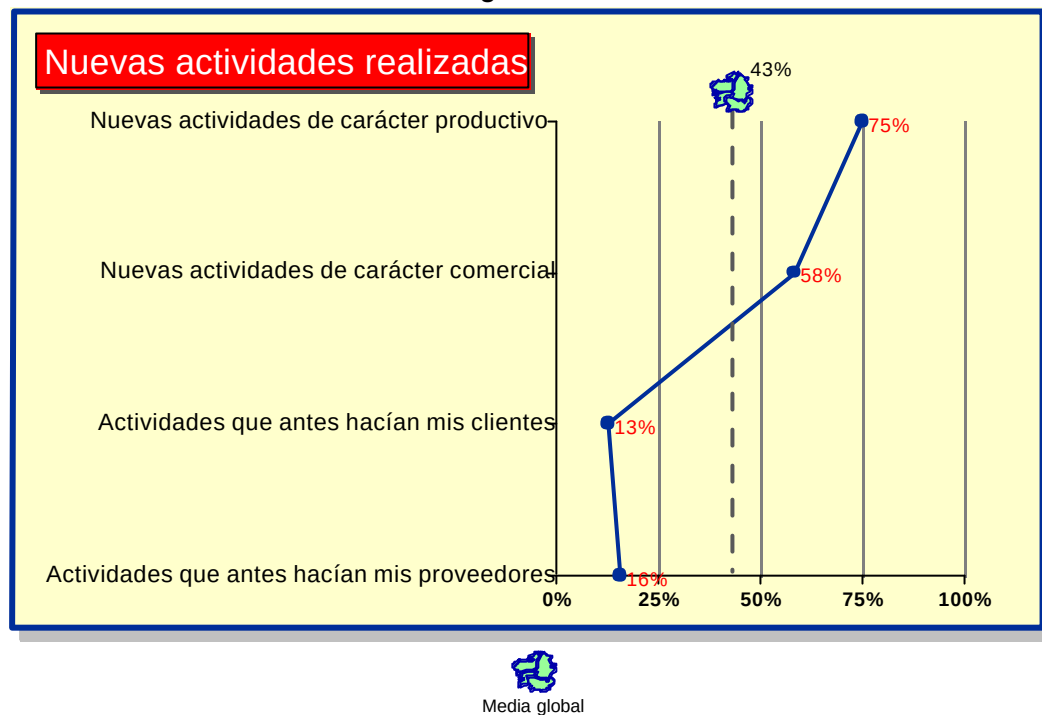
- Las **empresas de Galicia** consultadas se han **centrado** fundamentalmente en sus **actividades actuales**, introduciéndose en **actividades nuevas solamente 1/3** de las mismas aproximadamente (35.6%). Sí bien, las **empresas exportadoras** han sido **más proclives** que las **no exportadoras** a introducirse en nuevas actividades (38.5% frente al 32.1% respectivamente), el diferencial entre ellas es muy reducido.

3.5.2.- Estrategias de nuevas actividades en la actualidad.

Como se puede observar en la figura **3.5.3**, las empresas que afirmaron haber introducido nuevas actividades en los 2 últimos años, han

basado su estrategia fundamentalmente en **nuevas actividades de carácter productivo**, alcanzando al respecto una frecuencia del 75%. En **menor medida**, con una frecuencia del 58%, las empresas, se orientaron a estrategias de **nuevas actividades de carácter comercial**.

Figura 3.5.3



Fuente: elaboración propia

En **mucho menor medida**, las empresas mencionadas se han orientado a introducirse en **actividades que antes hacían sus clientes** (16%), y aún con frecuencias inferiores (13%) se han orientados a aquellas que **realizaban sus clientes**.

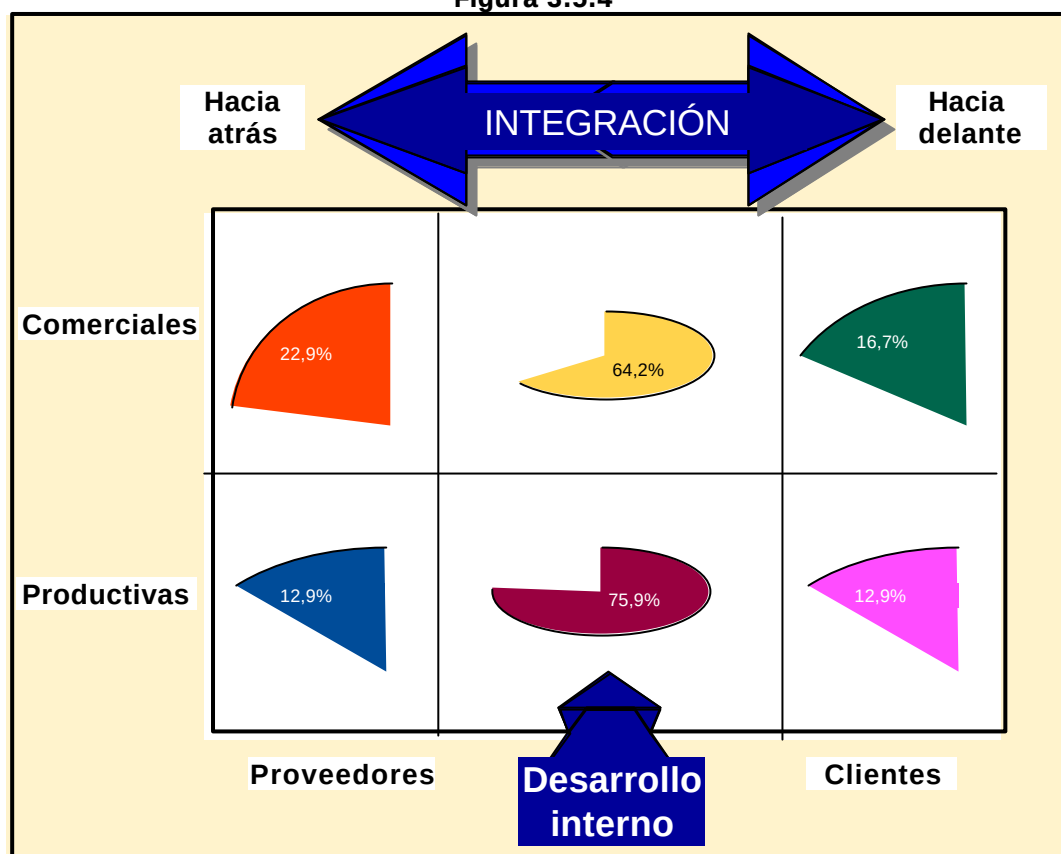
Una de las formas tradicionales de crecimiento de las empresas es mediante integración de las actividades que realizan. Se les preguntó a los empresarios si habían integrado sus actividades tanto hacia delante como hacia atrás o, por el contrario habían crecido desarrollándose internamente. No quiere esto decir que las estrategias elegidas sean únicas, pues una misma empresa puede decidir integrar una actividad comercial y a la vez desarrollar internamente su producción.

La figura **3.5.4** muestra como actuaron las empresas encuestadas. Un **35.8 %** se han **integrado hacia atrás**, es decir, han empezado a desempeñar funciones que antes realizaban sus proveedores, de las cuales un **22.9 %** se refieren a **actividades comerciales** y un **12.9 %** a **actividades productivas**.

Por otro lado, un **29.8 %** han apostado por **integrarse hacia delante**, es decir, han pasado a realizar actividades realizadas antes por sus clientes, de las cuales un **16.7 %** se deben a la realización de **actividades comerciales** y un **12.9 %** a la realización de **actividades productivas**.

Además, un **64.2 %** de las empresas consultadas **han desarrollado internamente nuevas actividades comerciales** que no eran realizadas ni por sus clientes ni por sus proveedores anteriormente y un **75.9 %** se han decantado por **desarrollar nuevas funciones productivas** no llevadas a cabo con anterioridad por ni por clientes ni por proveedores.

Figura 3.5.4



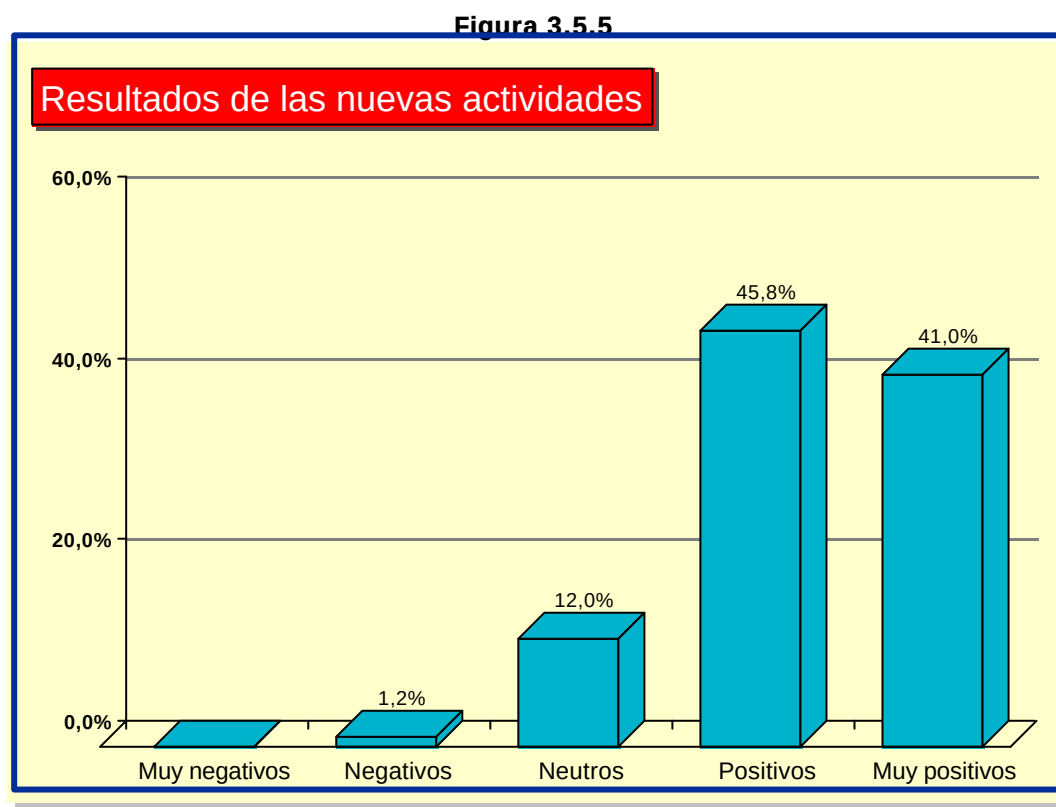
Fuente: elaboración propia

- Las **empresas que se han introducido en nuevas actividades** (dos últimos años) se han **orientado mayoritariamente a desarrollar estrategias de desarrollo de sus actuales actividades productivas** (75%) fundamentalmente y comerciales en menor medida (58%). Privilegiando estas estrategias **frente a aquellas que suponen desarrollar negocios totalmente diferentes**, que suponen un mayor riesgo, **bien integrándose "aguas arriba" con actividades que antes hacían sus proveedores** (16%) o, **bien integrándose "aguas abajo" con actividades que antes hacían sus clientes** (13%).
- En los últimos años las empresas gallegas han decidido incrementar su tamaño recurriendo mayoritariamente al **desarrollo interno de**

nuevas actividades más que a la integración de actividades hacia atrás y hacia delante.

3.5.3.- Resultado de las nuevas actividades

En la figura **3.5.5** se representa la opinión de los empresarios encuestados sobre el **resultado de las nuevas actividades** en las que se han introducido en los 2 últimos años. Dicha información relativa a **empresas exportadoras y empresas no exportadoras**, se representa en la figura **3.5.6**.



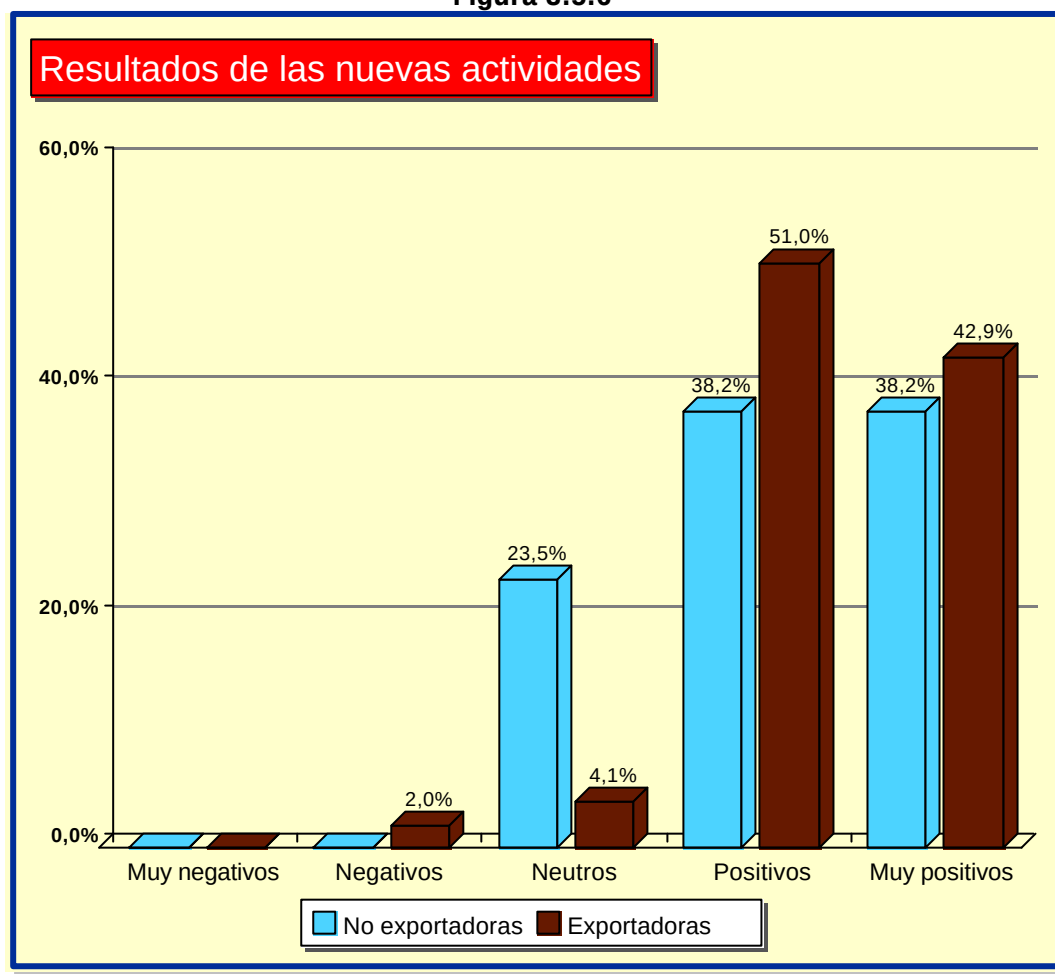
Fuente: elaboración propia

Así, podemos observar que el 41% de las empresas, manifiestan que estos **resultados** han sido **muy positivos** y el 45.8% de las mismas los consideran **positivos**. Solamente un 1.2% de las empresas que han manifestado haberse introducido en nuevas actividades, consideran que sus resultados han sido **negativos** y un 12% que han sido **neutros** para la empresa.

En el caso de las **empresas exportadoras** dichos resultados positivos se producen con mayor intensidad, manifestando el 42.9% que estos han sido **muy positivos**, el 51% los consideran **positivos** y un **escaso número** de ellas manifiestan que han sido **neutros** (4.1%) o **negativos** (2%).

Para las **empresas no exportadoras**, la valoración cambia relativamente dado que si bien, un 38.2% consideran los resultados de sus nuevas actividades como **de muy positivos**, otro 38.2% lo consideran solamente **positivos**. No manifestando en **ningún caso** que sus actividades hayan tenido resultados **negativos**, si es significativo el **elevado número de ellas** para los que estos han sido **neutros**, en comparación con el global y con los datos comentados de las exportadoras.

Figura 3.5.6

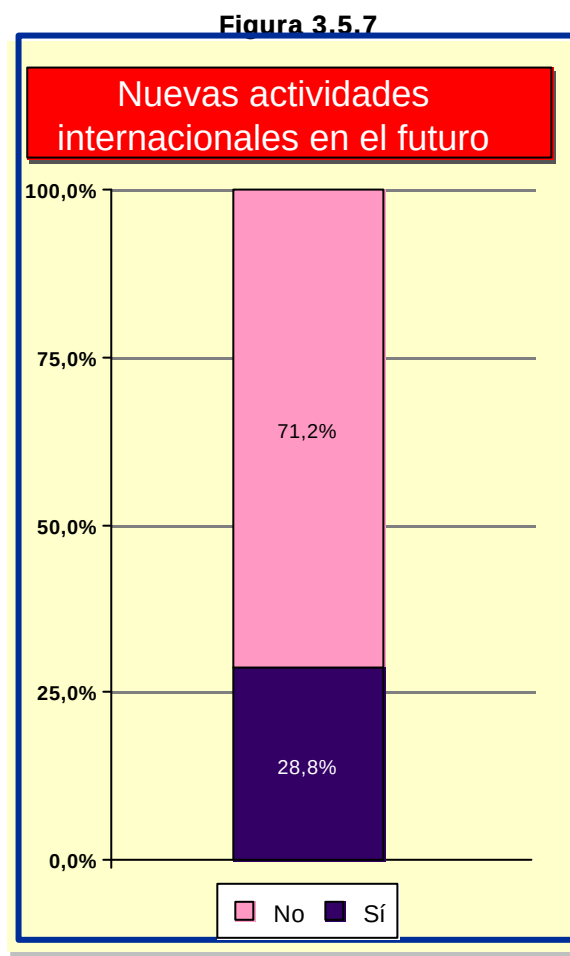


Fuente: elaboración propia

- Las **estrategias de desarrollo de nuevas actividades** llevadas a cabo por las empresas gallegas en los **dos últimos años**, han tenido unos **resultados especialmente positivos** (45.8%) o muy positivos (41%) para las mismas. Esta opinión es aún **más positiva para las empresas exportadoras** (51% y 42.9%, respectivamente), mientras que para las **no exportadoras** siendo positiva mayoritariamente (38.2% en ambos casos), **lo es en menor medida**. Destacan comparativamente, sin embargo para estas últimas, el porcentaje (23.5%) de las que consideran estos resultados de neutros y el hecho de no considerarlos en ningún caso como negativos.

3.5.4.- Nuevas actividades futuras

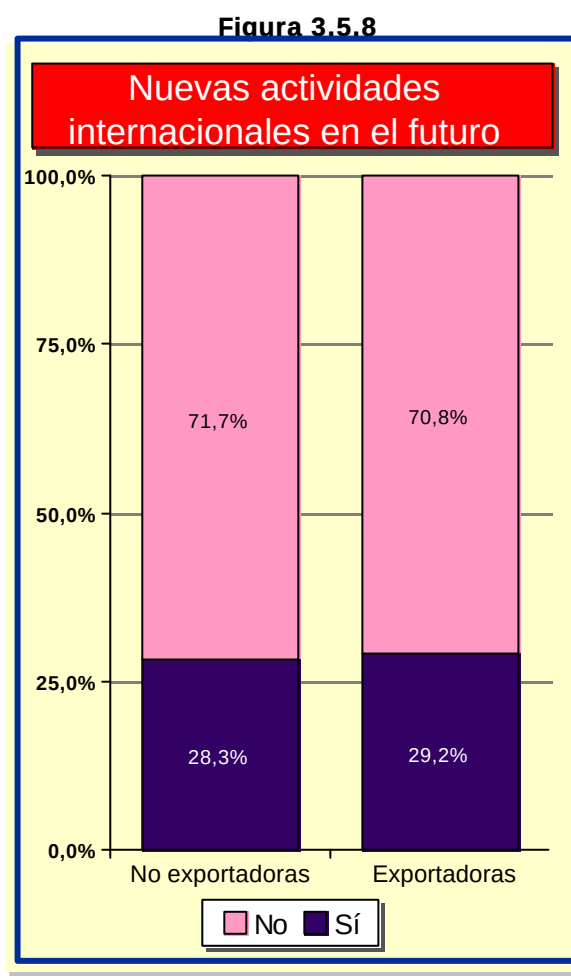
En las figuras **3.5.7** y **3.5.8**, se recoge la información sobre **el porcentaje de las empresas** consultadas, que **manifiestan introducir o no, nuevas actividades en el futuro** (2 próximos años). En el **primero** de ellos, las frecuencias se refieren al **total** de empresas consultadas y en **segundo**, a la información de frecuencias, diferenciando entre **empresas exportadoras y empresas no exportadoras**.



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar (figura **3.5.5**) un **28.8%** de las empresas consultadas manifiestan introducirse en **nuevas actividades** en los 2 próximos años, frente a un 71.2% que responden que no.

En relación con las empresas exportadoras y no exportadoras (figura 3.5.6), las diferencias en las respuestas obtenidas no presentan diferencias sustanciales, ni con el global (figura 3.5.5), ni entre ellas. Así, podemos comprobar que existe una ligera **mayor propensión** a introducirse en nuevas actividades por parte de las **empresas exportadoras** (29.2%) frente a las no exportadoras (28.3%).



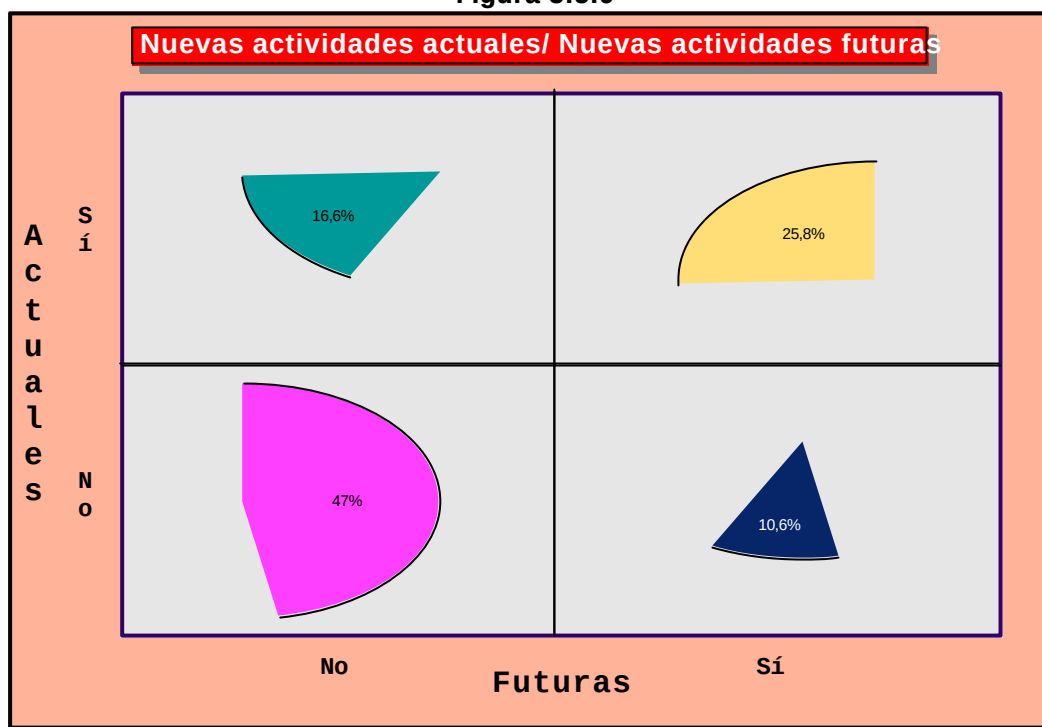
En **comparación** con la información relativa a la introducción en **nuevas actividades en la actualidad** (ver figuras 3.5.1 y 3.5.2), se puede comprobar que, según las respuestas obtenidas de las propias empresas, estas manifiestan que la realización de **nuevas actividades en el futuro se verá reducida** en cuanto al número de empresas afectadas.

Las empresas, globalmente consideradas, que en un **35.5%** se introdujeron en nuevas actividades, manifiestan querer hacerlo en el **futuro un 28.8%**. En relación con las **empresas exportadoras**, estas pasan del **38.5% al 29.2%**, y respecto a las empresas **no exportadoras**, del **32.1% al 28.3%**.

Analizando conjuntamente las respuestas dadas por los empresarios consultados sobre la realización de nuevas actividades en los últimos años y la previsión de introducirse en nuevas actividades en el futuro (figura **3.5.9**), se observa que casi la mitad de las empresas (**47%**) **no han desarrollado nuevas actividades últimamente y no piensan realizarlas en el futuro inmediato**. En el lado opuesto se encuentran algo más de un cuarto de las empresas (**25.8%**), es decir, que **se han aventurado a realizar nuevas actividades en años anteriores y piensan seguir haciéndolo en los próximos**. En situación intermedia, encontramos un **16.6%** de empresas que **han iniciado nuevas actividades en los últimos años pero que no tienen previsto seguir desarrollándolas** en años venideros y un **10.6%** que **pretenden iniciar nuevas actividades en el futuro aunque no lo hayan hecho en años anteriores**.

Por lo que respecta a las diferencias significativas entre **empresas exportadoras y no exportadoras**, tal y como se mencionó antes, ambos grupos presentan valores muy similares, por lo cual no tendría sentido representarlos por separado.

Figura 3.5.9



Fuente: elaboración propia

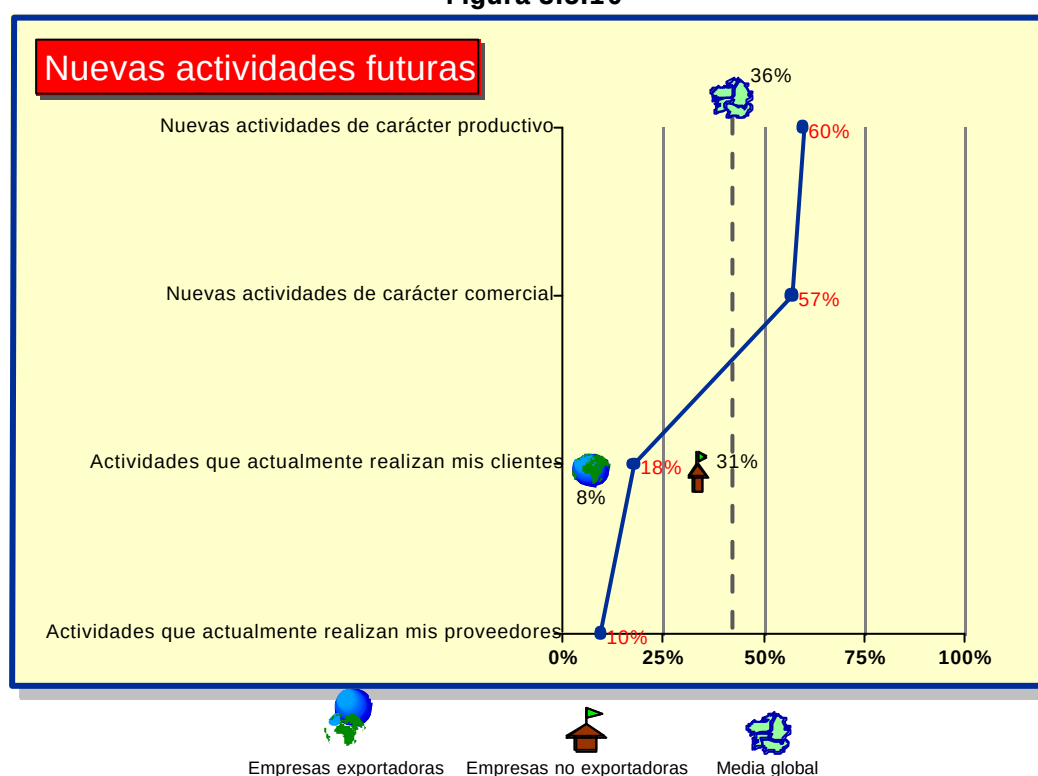
- **Menos de 1/3 de las empresas** (28.8%) tienen intención de introducirse en **nuevas actividades en el futuro** (2 próximos años). Sin haber diferencias sustanciales, las **empresas exportadoras** (29.2%) son **ligeramente más proclives** que las no exportadoras (28.3%), a implantar este tipo de estrategias.
- Las **empresas de Galicia** consultadas, manifiestan que en el futuro (2 próximos años) **implantarán estrategias relacionadas con nuevas actividades en menor medida que en el pasado** (28.8% frente al 35.5% respectivamente). Este hecho se produce **igualmente**, en relación con las **empresas exportadoras** (29.2% frente al 38.5%) y **no exportadoras** (28.3% frente al 32.15%).
- Un **47%** de las empresas consultadas **no se han introducido en nuevas actividades en los últimos años y tampoco tienen**

previstas estrategias para hacerlo en los próximos años. Por el contrario, casi un 26% han iniciado nuevas actividades hasta el momento y esperan que en el futuro continúen ampliando sus actividades.

3.5.5.- Estrategia de nuevas actividades en el futuro

En la figura 3.5.10, se reflejan las **diferentes orientaciones** de las estrategias de nuevas actividades que piensan seguir los empresarios de Galicia que manifestaron anteriormente tener pensado implantarlas en el futuro próximo (2 años).

Figura 3.5.10



Fuente: elaboración propia

Aquellas estrategias que, en relación con nuevas actividades en el futuro próximo, se producirán con **mayor frecuencia**, son las

relacionadas con **el proceso productivo** (60%) y, con pocas diferencias, las relacionadas con la **comercialización** (distribución/venta) (57%).

Las orientaciones que se producirán con **menos frecuencia**, muy reducidas por otra parte, hacen mención a aquellas que **actualmente hacen sus clientes** (18%) y aquellas que **realizan sus proveedores** (10%).

En relación con las estrategias actuales (ver figura **3.5.3**), se constata una reducción considerable de las estrategias relacionadas con la producción (del 75% pasa al 60%), situándose prácticamente al mismo nivel que aquellas relacionadas con la comercialización (distribución/ventas) que se mantiene en valores similares que en la actualidad.

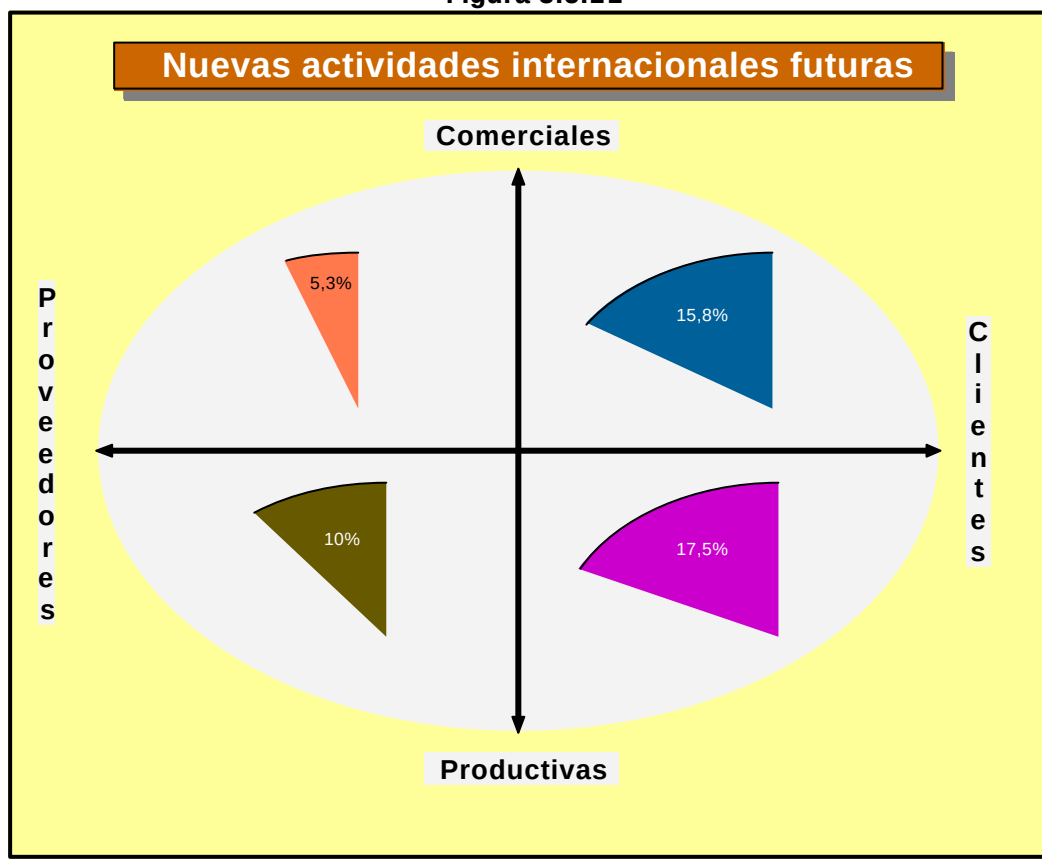
Respecto al resto de las orientaciones contempladas, se constata que, manteniendo frecuencias muy reducidas, experimentarán un incremento las relativas a las actividades que realizan sus clientes (pasan del 13% al 18%), situándose con frecuencias superiores a las relativas a las actividades que realizan sus actuales proveedores, que ven reducida su valoración (pasan del 16% al 10%) y situándose en un plano inferior a aquella, en contraposición a lo que ocurre actualmente.

Se observa, que se produce una **diferencia significativa** entre empresas exportadoras y no exportadoras, relativas a las **estrategias relacionadas con las actividades que venían haciendo los actuales clientes** de las empresas consultadas. Así, el **31 % de las empresas no exportadoras** piensan implantar dicha estrategia frente a un reducido **8 % de las exportadoras**.

Si cruzamos la información sobre la orientación de las nuevas actividades hacia actividades productivas o comerciales y sobre quienes eran los que antes realizaban esas actividades, tal como se recoge en la

figura 3.5.11, se observa que un **17.5%** de las empresas que piensan introducirse en nuevas actividades en el futuro, lo harán **desarrollando nuevas actividades productivas que ahora hacen sus clientes actuales**, mientras que un **15.8%** se introducirán en nuevas actividades comerciales desarrolladas hasta el momento por sus clientes. Con menor intención de cara al futuro se encuentran aquellas estrategias basadas en el crecimiento de nuevas actividades, realizadas hasta ahora por los proveedores, ya que sólo un **10%** pretenden implementar **estrategias productivas** y un **5.3%** **nuevas actividades comerciales**.

Figura 3.5.11



Fuente: elaboración propia

- Las **empresas** consultadas que manifiestan prever introducirse en **nuevas actividades en el futuro próximo** (2 años), se **orientan claramente** a estrategias centradas fundamentalmente en el **desarrollo del actual negocio**, bien relacionadas con las

actividades productivas (60%), bien relacionadas con la **comercialización** (distribución y venta) (57%). Las nuevas actividades relacionadas con la **producción**, sufren un **considerable retroceso** (del 75% al 60%) con respecto a las actuales estrategias, **manteniéndose** las relacionadas con la **comercialización** (del 58% pasan al 57%). Parece que la reducción en las estrategias de nuevas actividades se deberá a una menor intención de aplicación de las relacionadas con el proceso productivo.

- Las **estrategias de integración "aguas arriba"** (proveedores) con un **10%** y **"aguas abajo"** (clientes) con un **18%** globalmente consideradas, seguirán manteniéndose en **niveles reducidos**. Si bien, con un ligero incremento de las segundas frente a una reducción de las primeras, que se sitúan con frecuencias inferiores, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad.
- Es significativo el hecho que **un considerable 31% de las empresas no exportadoras** manifiesten intención de realizar **actividades que anteriormente hacían sus clientes**, frente al 8% de las empresas exportadoras. Situando, en este colectivo, las estrategias de integración "aguas abajo" de la cadena de valor, en una posición secundaria pero comparativamente relevante.

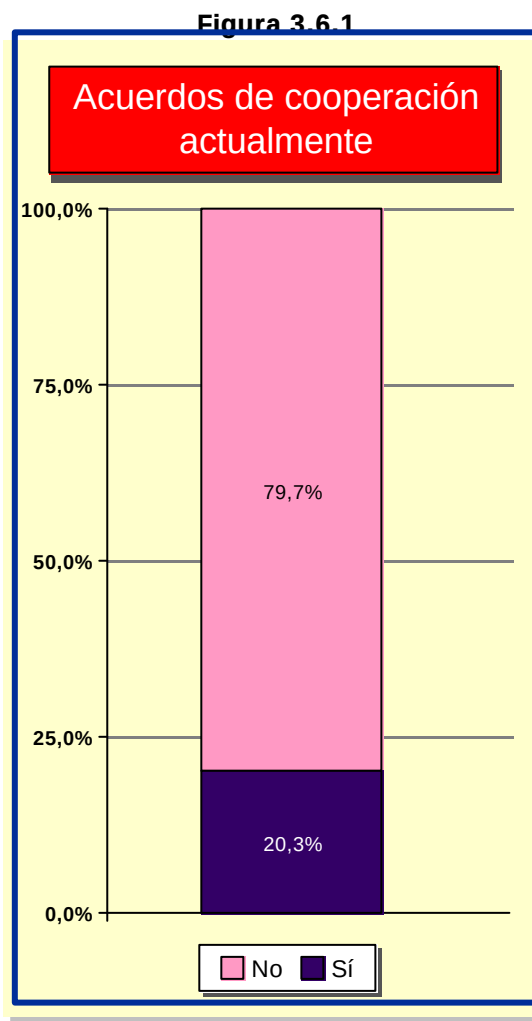
3.6.- Estrategias de cooperación internacional.

Abordaremos progresivamente en este apartado, las **actuales y futuras estrategias de cooperación**, así como las correspondientes

tipologías de las mismas y el **grado de satisfacción** que consideran tener los empresarios consultado que las han aplicado.

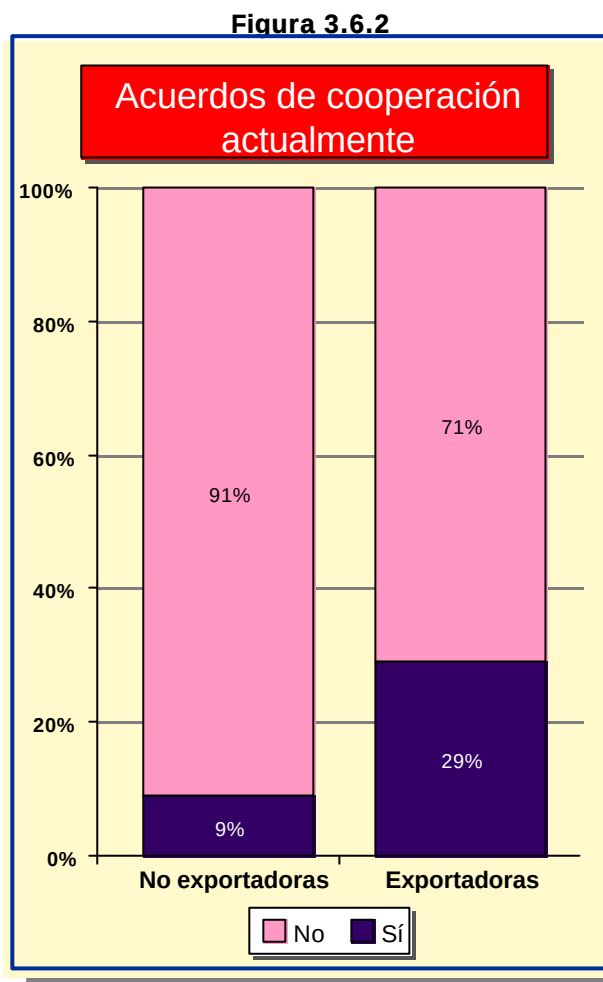
3.6.1.- Acuerdos actuales de cooperación internacionales.

En la figura **3.6.1** se representa el reparto de frecuencias entre las empresas consultadas que han respondido que sí o que no, a la pregunta sobre la realización de acuerdo de cooperación para la actividad internacional en los últimos 2 años. En la figura **3.6.2** se representa la misma información, diferenciando entre empresas exportadoras y empresas no exportadoras.



Fuente: elaboración propia

Globalmente consideradas las **empresas consultadas**, podemos observar en la figura **3.6.1** que el **79.7 %** de las mismas manifiestan **no** haber realizado ningún tipo de acuerdos de cooperación internacional, frente a un **20.3 %** que **sí** los han realizado.



Fuente: elaboración propia

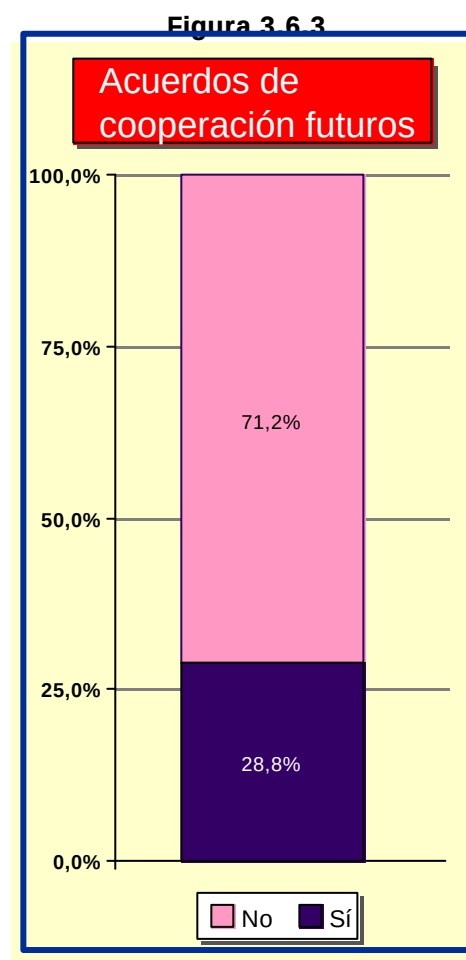
En relación con la diferenciación por tipo de empresas retenidas en este estudio (figura **3.6.2**), se observa que son fundamentalmente las **empresas exportadoras** las que han **incidido con mayor frecuencia en este tipo de estrategias** (29%) frente a las empresas no exportadoras que las han realizado, lógicamente, en menor medida (9%).

- Los **acuerdos de cooperación internacional** es un tipo de **estrategia relativamente minoritaria** dentro de las empresas

gallegas consultadas en la **actualidad**, dado que solamente el 20.3% de las empresas consultadas manifiestan haberlos realizado en los últimos 2 años. Afectando al 29% de las exportadoras y a 9% de las no exportadoras.

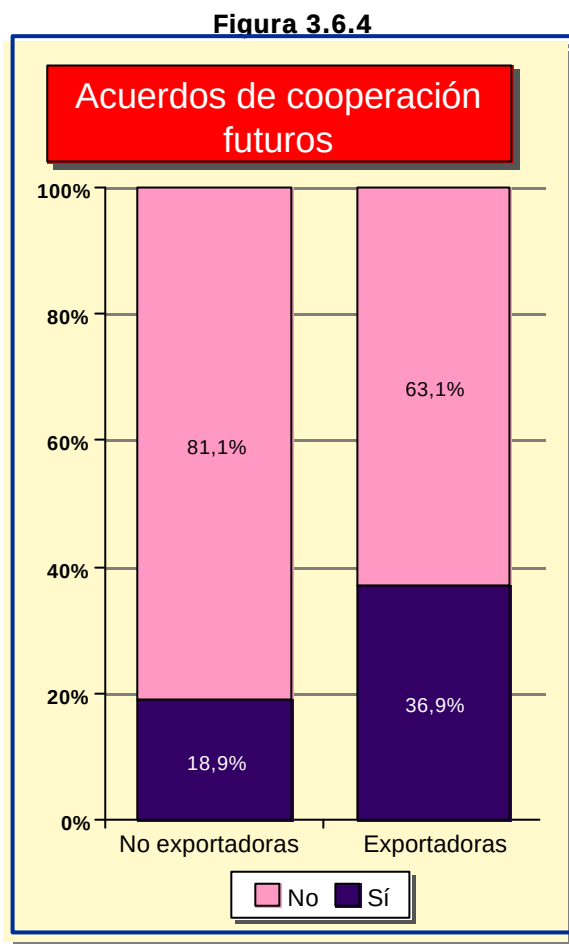
3.6.2.- Acuerdos futuros de cooperación internacional.

Referente a los **acuerdos de cooperación internacional** que las empresas consultadas piensan realizar en los **próximos 2 años**, tal como se puede comprobar en la información recogida en la figura **3.6.3**, un **28.8%** piensan que **sí** implantarán este tipo de estrategia y un **71.2%** de las empresas manifiestan **no** tener contemplada este tipo de acciones.



Fuente: elaboración propia

En la figura **3.6.4** comprobamos que en los próximos 2 años, el **36.9%** de las empresas **exportadoras** y un **16.9%** de las **no exportadoras**, manifiestan que implantarán acuerdos de cooperación para el desarrollo de su proceso de internacionalización.



Comparativamente con la información anterior (figuras **3.6.1** y **3.6.2**), podemos observar que, globalmente consideradas las empresas consultadas, se producirá un **incremento relativo** (8.5%) en la implantación de acuerdos de cooperación en el futuro, al pasar del **20.3% al 28.8%** las empresas que orientarán parte de su estrategia de internacionalización hacia este tipo de acciones.

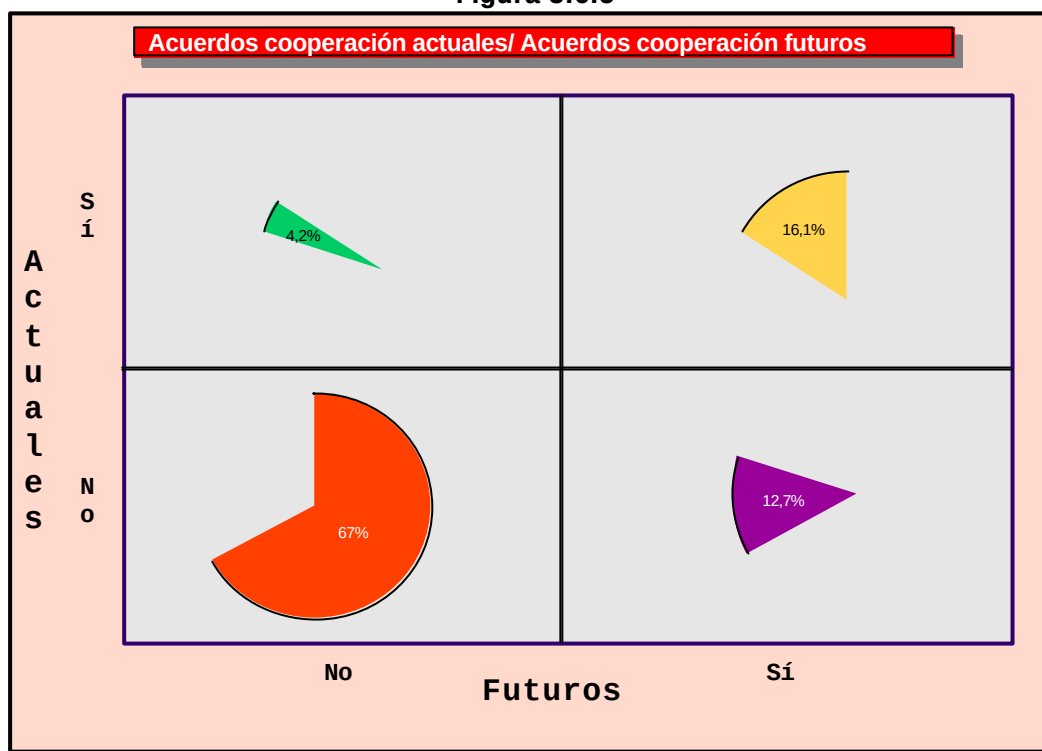
Este **incremento, también** se observa en relación con las empresas **exportadoras**, que pasan del **29% al 36.9%**, y en las

empresas **no exportadoras**, que pasan del **9% al 18.9%**. Produciéndose un mayor incremento en las no exportadoras (9.9%) que en las exportadoras (7.9%).

En la figura **3.6.5** se recogen las respuestas de los empresarios consultados sobre si habían realizado **acuerdos de cooperación** en años precedentes y las expectativas que tenían para el futuro. En él se observa que un importante **67%** de las empresas consultadas **no han participado** en acuerdos de cooperación internacionales ni piensan hacerlo en el futuro inmediato, mientras que un **16.1% ya han tenido relaciones con socios internacionales** últimamente y piensan seguir realizando colaboraciones en próximos años. El porcentaje de empresas que todavía no han realizado acuerdos de cooperación a nivel internacional pero que **tienen previsto llegar a acuerdos próximamente es del 12.7%** y como posibilidad menos representada, solamente un 4.2% de las empresas que ya han participado en proyectos de cooperación internacional manifiestan que no continuarán haciéndolo en los próximos años. Esto parece lógico, y sólo en el caso de malas experiencias en los acuerdos se opta por esta decisión.

En resumen, se puede decir que el 67% de las empresas gallegas no ha realizado ni piensa realizar acuerdos de cooperación en los próximos dos años, lo que es un síntoma claro de la falta de actitud para cooperar existente en las empresas gallegas.

Figura 3.6.5



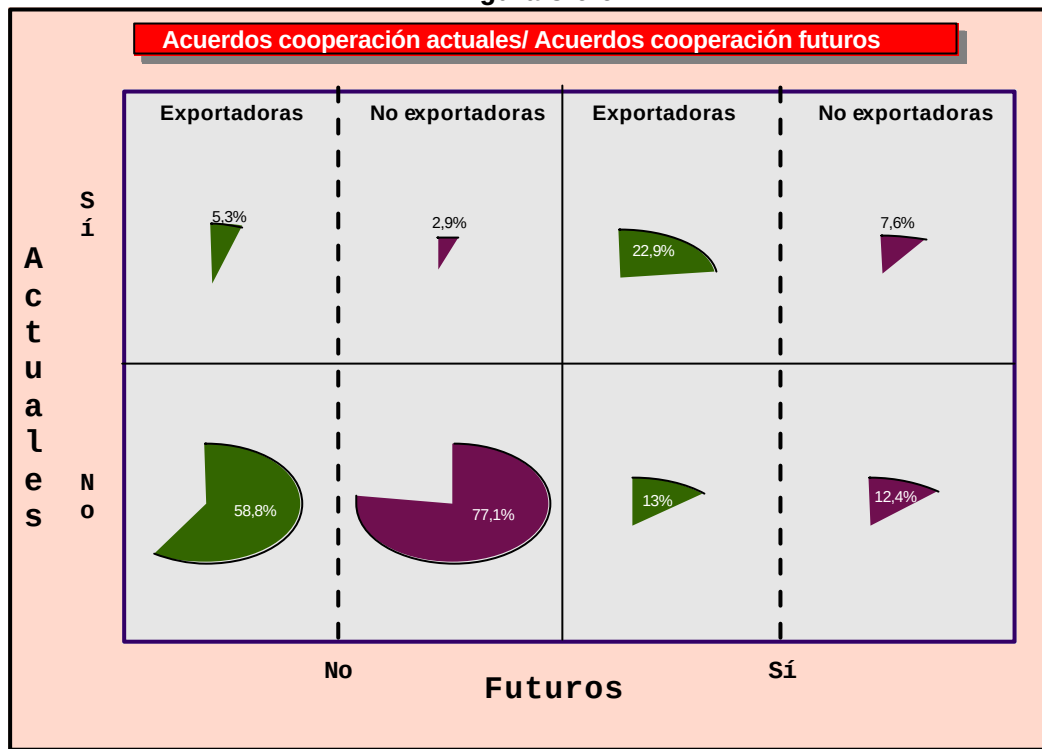
Fuente: elaboración propia

Si nos centramos en la diferenciación entre **empresas exportadoras y no exportadoras**, tal y como se recoge en la figura 3.6.6, destaca el elevado porcentaje de **empresas no exportadoras** que no han realizado todavía acuerdos de cooperación internacionales ni piensan realizarlos en los próximos dos años (**77.1%**), siendo ese porcentaje del **58.8%** en el caso de las **exportadoras**, cifra significativamente importante dada la relevancia que adquieren las cooperaciones internacionales para competir en los mercados internacionales en condiciones ventajosas.

También es de destacar el escaso porcentaje de empresas tanto **exportadoras (5.3%)** como **no exportadoras (2.9%)** que una vez han iniciado acuerdos internacionales para colaborar deciden no continuar con esas actividades en el futuro. En posiciones intermedias están las empresas que tienen previsto iniciar en años venideros relaciones con socios internacionales y que estos últimos años no han realizado ese tipo

de acciones (**13%** entre las **exportadoras** y **12.4%** entre las **no exportadoras**) y aquellas que han quedado satisfechas con los acuerdos realizados en años anteriores y por lo que seguirán apostando por esta estrategia en el futuro (**22.9%** de las empresas **exportadoras** y **7.6%** de las empresas **no exportadoras**).

Figura 3.6.6



Fuente: elaboración propia

- Las empresas de Galicia consultadas, manifiestan que en el futuro (próximos 2 años) **incrementarán sus acuerdos de cooperación** como una de sus estrategias de internacionalización, que sin embargo, **aun no deja globalmente de afectar** a un **porcentaje relativamente bajo de las mismas** (del 20.3% pasa al 28.8%).
- Si bien **comparativamente**, el **incremento** será porcentualmente **mayor** en el caso de las **empresas no exportadoras** (del 9% al 18.9%), en el caso de las empresas **exportadoras**, siendo menor

(del 29% pasa al 36.9%), alcanzará **cualitativamente a un número considerable de las mismas**. Revelando el **interés creciente** de los **acuerdos de cooperación** como una **herramienta para iniciar y profundizar en el proceso de internacionalización de las mismas**.

- El **67%** de las empresas consultadas en conjunto reflejan que hasta la actualidad **no han mantenido ningún tipo de acuerdos de cooperación ni tienen definidas estrategias para hacerlo en los próximos años**, cifra que aumenta hasta el **77.1%** entre las empresas **no exportadoras**, mientras que se reduce a un todavía importante **58.8%** de las **exportadoras**.
- Se puede deducir que las empresas que ya han mantenido colaboraciones con socios internacionales muestran un alto grado de satisfacción con los resultados obtenidos ya que sólo un **4.2%** de las empresas prevén interrumpir la realización de acuerdos de ese tipo en el siguiente bienio. Entre las empresas **exportadoras** ese porcentaje es del **5.3%** y entre las **no exportadoras** es del **2.9%**.

3.6.3. Tipología de los acuerdos de cooperación internacional.

Abordaremos en este epígrafe primeramente los **tipos de acuerdos de cooperación** internacional que han realizado o están realizando en la **actualidad** las empresas consultadas, posteriormente el **grado de satisfacción** que han obtenido de los mismo y por, último, los **tipos de acuerdos** que en el futuro piensan establecer.

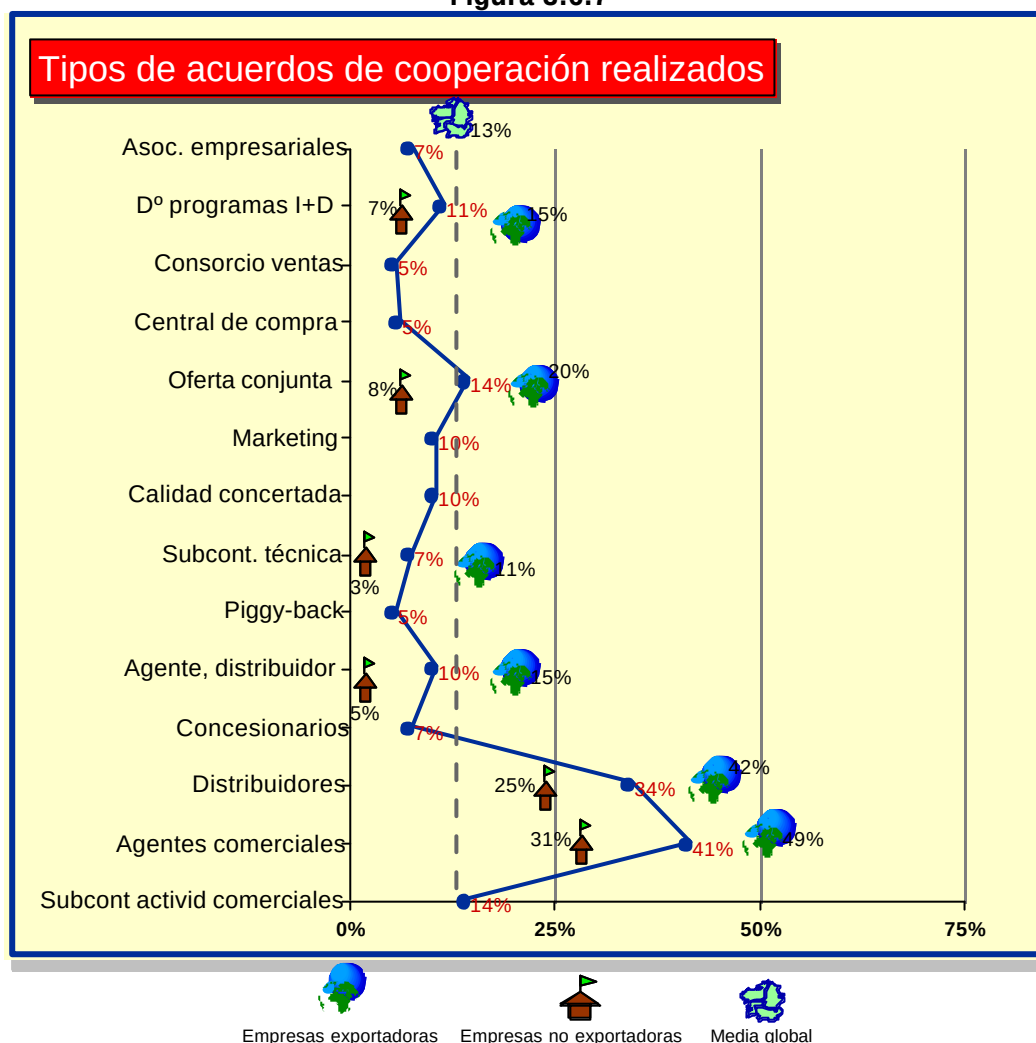
A) Acuerdos actuales.

En la figura **3.6.7** se refleja, por cada uno de los distintos tipos de acuerdos contemplados en este estudio (26), el porcentaje de empresas consultadas que los han realizado. Dado que aproximadamente el 50% (12 en concreto) de los tipos de acuerdos contemplados, representan valores inferiores al 5% de las empresas, se ha considerado pertinente, en aras de facilitar la interpretación, no representarlos en la susodicha figura. Nos limitaremos, por lo tanto, a representar aquellos que han sido realizados por el 5% o más de las empresas, si bien, las mencionaremos específicamente y en la figura **3.6.8**, que mide el grado de satisfacción, las resaltaremos con negrita.

Así, entre los **acuerdos más utilizados**, podemos comprobar que los que se dan con más frecuencia, hacen referencia a la utilización de **agentes comerciales** (41%) y de **distribuidores** (34%). Con **frecuencias muy inferiores**, se sitúan a continuación la **oferta conjunta de productos/servicios** y, también la **subcontratación de actividades comerciales** (ambas con frecuencias del 14%).

Dentro de los **acuerdos menos utilizados**, podemos señalar los relativos al **desarrollo de programas de I+D** con frecuencias del 11%. Con frecuencias del 10%, se encuentran los acuerdos de cooperación relativos a **servicios de marketing conjunto**, **calidad concertada** y la **utilización de agentes o distribuidores** (o concesionarios recíproco).

Figura 3.6.7



Fuente: elaboración propia

El resto de los acuerdos, asumen **frecuencias inferiores al 10%** y superiores o iguales al 5%. Entre ellos, por orden de mayor a menor, se pueden encontrar con una frecuencia del 7% los acuerdos con **concesionarios**, las **asociaciones temporales con empresas** y la **subcontratación técnica**; con una frecuencia del 6% las **centrales de compras**; y con un 5%, el **consorcio de ventas** y las fórmulas tipo **"piggy-back"** o **"portage"** (cesión de infraestructuras de ventas).

Los **otros tipos de acuerdos** que no han sido mencionados aquí, tal como se ha comentado anteriormente, **asumen frecuencias inferiores al 5%**, siendo los 12 tipos de acuerdos siguientes:

- redes organizadas de empresas
- servicios de asistencia o servicios comunes
- acuerdos de producción en común
- consorcios de producción
- consorcios de distribución
- outsourcing/spin-off (montar una empresa desde la empresa en funcionamiento)
- otorgar franquicias de distribución
- otorgar franquicias técnicas
- licencia de patentes
- licencias de Know-How (cediendo la propiedad a otra empresa)
- contratos de transferencia tecnológicas
- concesión de licencias de marca.

Como se puede ver en la figura **3.6.7** existen **diferencias significativas** entre **empresas exportadoras y empresas no exportadoras** en la utilización de determinados tipos de acuerdos de cooperación internacional. Así, en la empresa exportadora la frecuencia de utilización de **agentes comerciales** es del 49% y en el caso de las no exportadoras del 31%. En el caso de la utilización de **distribuidores** las frecuencias alcanzan valores del 42% y del 25% respectivamente. En dichos acuerdos de cooperación, que siguen siendo los **más utilizados en ambos casos**, se producen así mismo **los mayores diferenciales** constatados.

Otras diferencias constatadas, se producen en los **acuerdos de oferta conjunta** (20% frente al 8%), la **utilización de agentes y distribuidores** (15% y 10%), así como, en el **desarrollo de programas de I+D** (15% frente al 7%). Situando a dichos acuerdos, en el caso de las **empresas exportadoras**, con frecuencias de utilización por encima de la subcontratación de actividades comerciales (14 %). Y en el caso de las **empresas no exportadoras**, por debajo de la

subcontratación de actividades comerciales, los servicios de marketing conjunto y la calidad concertada.

Por último, se constata también una **diferencia significativa** en lo referente a la **subcontratación técnica**, que en el caso de las **empresas exportadoras** tienen una frecuencia del 11% y en el caso de las **no exportadoras** simplemente del 3%.

- En la empresa de Galicia, los **tipos** de acuerdos de cooperación internacional **es poco variados**, existiendo un **número considerable de acuerdos que prácticamente no se utilizan** (consorcios de venta o producción, franquicias técnicas o de distribución, licencias de patentes o de know-how, entre otros) o lo son con una **frecuencia muy reducida** (centrales de compras, consorcio de ventas, concesionarios, piggy-back, p. ej.).
- Los acuerdos de cooperación internacional que se utilizan con **más frecuencia** en la actualidad hacen normalmente referencia a **aspectos ligados con la comercialización de productos/servicios**. En todos los casos (globalmente, exportadoras y no exportadoras) los acuerdos que se utilizan con mayor frecuencia son los relativos a **agentes comerciales** (41%, 49% y 31%, respectivamente) y los **distribuidores** (34%, 42% y 25%). Acuerdos en los cuales se producen **los mayores diferenciales** entre ambos tipos de empresas.
- En el caso de las **empresas exportadoras**, los acuerdos que **se sitúan a continuación** (con frecuencias mucho menores) son los que hacen referencia a la **oferta conjunta** (20%), **agentes y distribuidores**, el **desarrollo de programas de I+D** (ambas con 15%) y la **subcontratación de actividades comerciales** (14%). En el caso de las **no exportadoras**, se sitúan la

subcontratación de actividades comerciales (14%), servicios de marketing conjunto y la calidad concertada (ambas con un 10%).

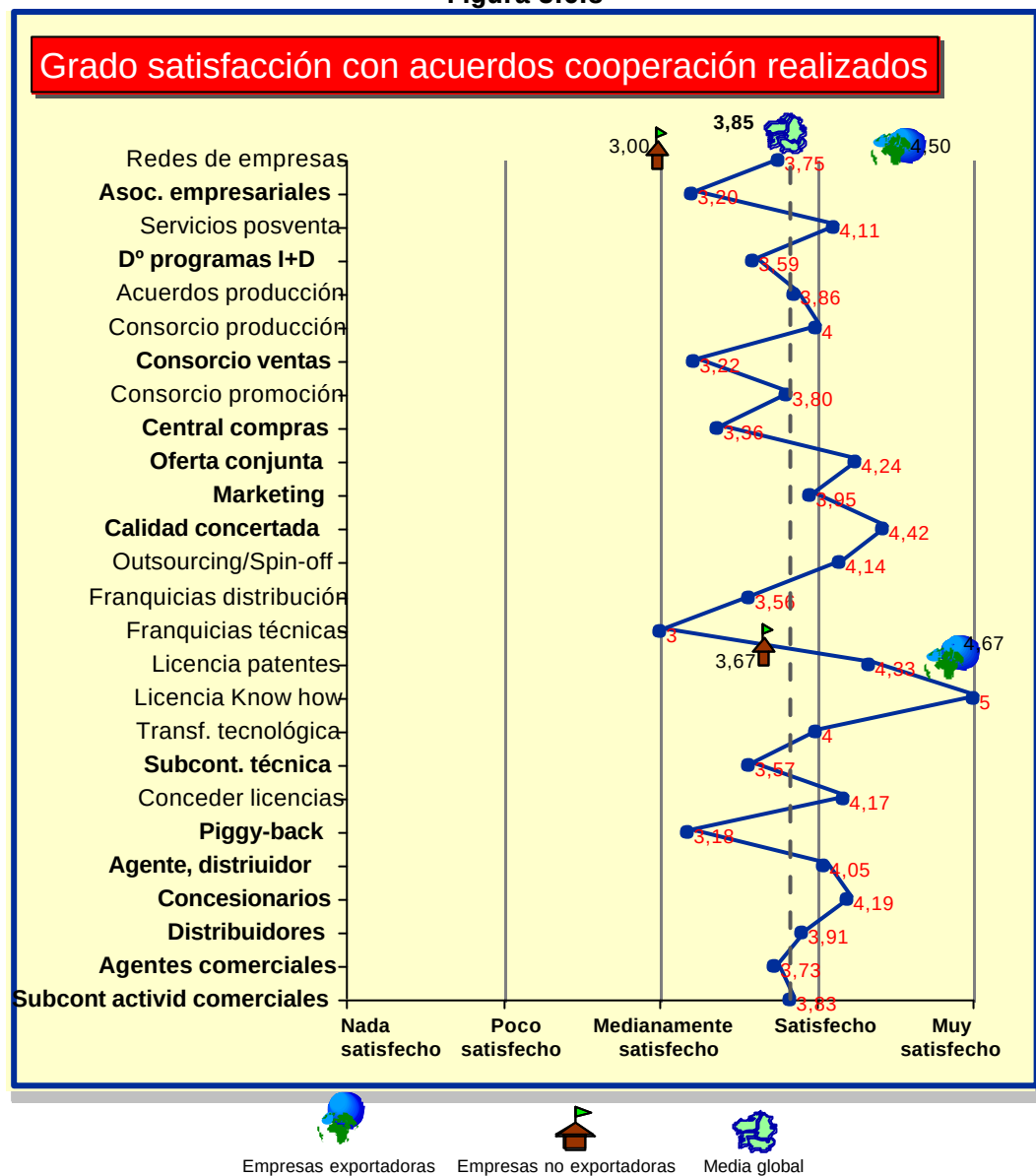
B) Grado de satisfacción.

En el **perfil de valores promedio** (figura 3.6.8), se representan las respuestas de los empresarios consultados sobre el **grado de satisfacción** de los mismos con los diferentes tipos de **acuerdos de cooperación internacional** que han realizado o realizan en la actualidad. Dado la **dispersión en las respuestas obtenidas**, en algunas de las cuales existe **disparidad en la valoración** por parte de los empresarios (considerable desviación típica), haremos los comentarios apoyándonos también en la figura 3.6.9, que recoge el **perfil de valores relativos**, construido a partir de la media global (3.85).

Una **visión global** a las figuras mencionados, nos indica que existe un **grado de satisfacción** con los acuerdos de cooperación, que se puede calificar de **relativamente alto** (promedio de 3.85), situándose todos los valores promedios entre el 3 (medianamente satisfecho) y el 5 (muy satisfecho).

Tomando como referencia la figura 3.6.8, podemos observar que los acuerdos relativos a las **licencias de Know-How** alcanzan una valoración de **muy satisfechos** (5), siendo con diferencia el tipo de acuerdo más valorado entre todos ellos. A continuación se situaría los acuerdos de **calidad concertada** (4.42). Esta valoración son **muy significativas** y por lo tanto representativas de la opinión de los empresarios.

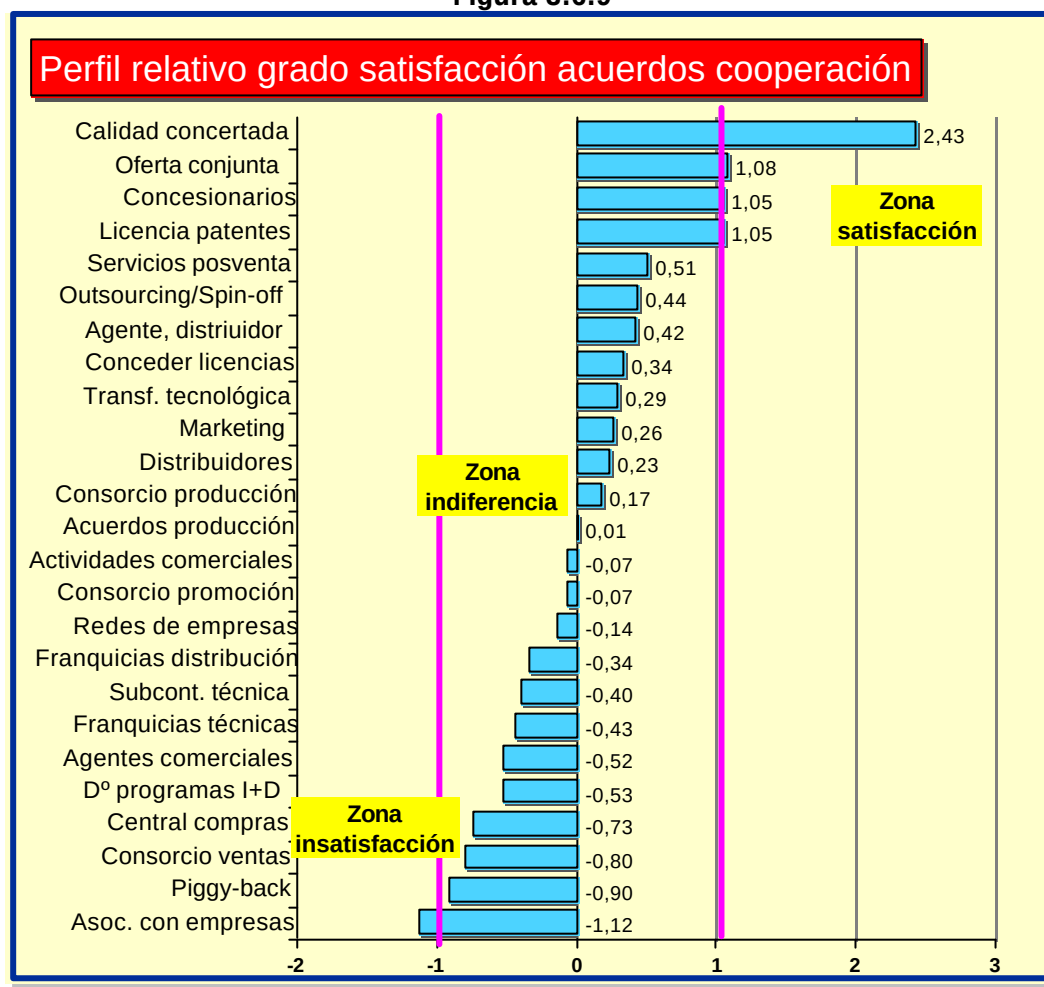
Figura 3.6.8



Fuente: elaboración propia

Por orden de mayor a menor satisfacción relativa (figura 3.6.9), a continuación se sitúan los acuerdos de oferta conjunta (4.24), licencia de patentes y utilización de concesionarios, con valores relativos similares, si bien los valores promedio difieren entre ellos (4.33 y 4.19, respectivamente).

Figura 3.6.9



Fuente: elaboración propia

Los acuerdos menos valorados relativamente (medianamente satisfechos), hacen referencia (de menor a mayor satisfacción) a la asociación temporal con empresas (3.20), ésta muy significativa, las fórmulas tipo "piggy-back" (3.18), el consorcio de ventas (3.22) y la central de compras (3.36). A continuación, se situarían los acuerdos de desarrollo de programas de I+D, (3.59), utilización de agentes comerciales (3.73).

Tal como se puede comprobar en la figura 3.6.8, existen **diferencias significativas entre empresas exportadoras y no exportadoras**, en relación con los acuerdos relativos a **licencias de patentes** (4.67 y 3.67, respectivamente) y a las **redes organizadas de**

empresas (4.50 y 3, respectivamente), en el cual se produce el mayor diferencial. Situando estos acuerdos, en las empresas exportadoras, en el segundo y tercer lugar por grado de satisfacción.

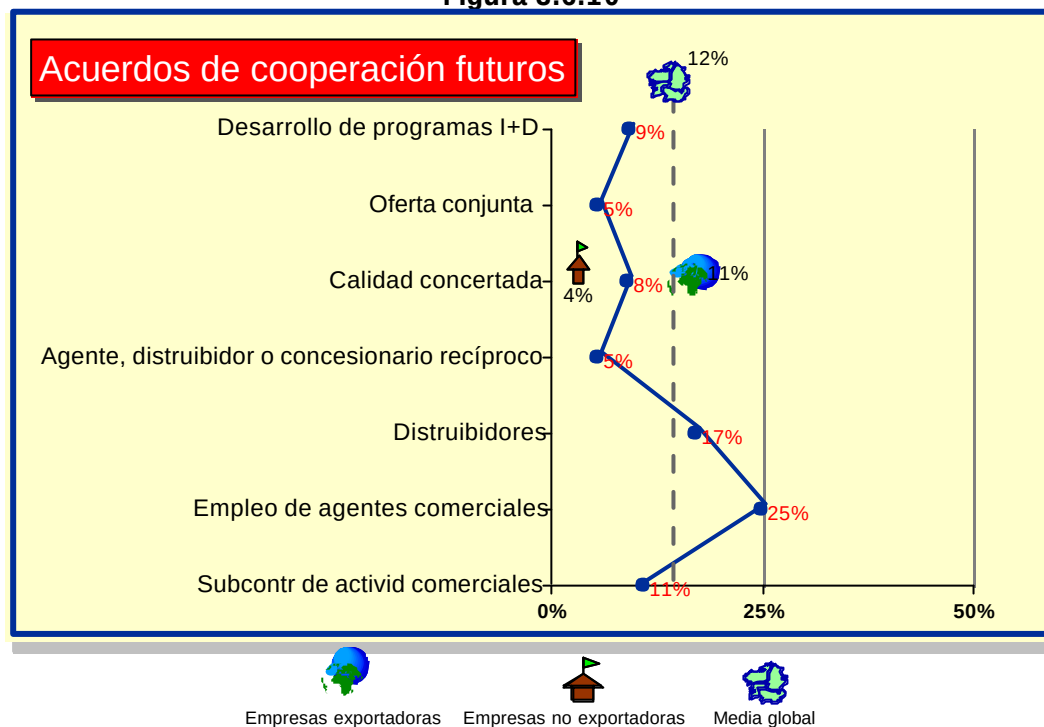
- **Globalmente** consideradas, las empresas consultadas manifiestan un **grado de satisfacción relativamente alto** (3.85 sobre 5) con los acuerdos de cooperación internacional que han realizado o realizan en la actualidad.
- Los empresarios manifiestan estar **muy satisfechos o próximos** a dicha valoración con los acuerdos de **licencias de know-how** (5) y la **calidad concertada** (4.42), siendo estas **muy representativas** de la opinión de los empresarios (significativas). Los acuerdos relativos a la **asociación temporal de empresas** y las **fórmulas tipo "piggy-back"**, son las **menos valoradas**, si bien con una consideración de **medianamente satisfechos**.
- En las **empresas exportadoras**, los acuerdos de **licencia de patentes** y las **redes organizadas de empresas**, asumen valoraciones próximas a muy satisfechos, situándose en **segundo y tercer lugar por grado de satisfacción**. En esta última en la que se produce una **mayor diferencia de opinión** respecto a las **no exportadoras**.

C) Acuerdos futuros de cooperación internacional.

En la figura **3.6.10**, se representan el **perfil de frecuencias**, relativas a las **fórmulas de cooperación internacional** que los empresarios consultados manifiestan realizar en el **futuro a mayores de las actualmente implantadas**. En él solamente se **representan**

aquellos **tipos de acuerdos**, que se **incrementarán más o igual a 5 %**.

Figura 3.6.10



Fuente: elaboración propia

Los acuerdos que más se incrementarán serán los relativos al empleo de agentes comerciales (25%), la relativa a distribuidores (17%) y la subcontratación de actividades comerciales (11%). A continuación, se situarían el desarrollo de programas de I+D y la calidad concertada, con frecuencias del 9%. Con frecuencias inferiores (6%), estarían los acuerdos de oferta conjunta y las relativas al empleo de distribuidores o concesionarios recíprocos. El resto de las fórmulas de cooperación internacional se sitúan con frecuencias inferiores al 5%.

En relación con los acuerdos de calidad concertada, se produce la única diferencia significativa entre empresas exportadoras y empresas no exportadoras. Siendo las frecuencias correspondientes del 11% y del 4% respectivamente. Lo que la sitúa en el caso de las empresas exportadoras al mismo nivel que la subcontratación de actividades comerciales, y en el

caso de las no exportadoras en una posición baja en comparación con el resto de fórmulas contempladas.

- Los empresarios consultados, manifiestan que los **nuevos acuerdos de cooperación internacional**, se seguirán **orientando fundamentalmente a aspectos relativos a la comercialización** (agentes comerciales, distribuidores y subcontratación de actividades comerciales). Sí bien, es importante señalar el **relativo impulso de los acuerdos de I+D y los acuerdos de calidad concertada**. Esta última, con **incrementos relativamente importantes en el caso de las empresas exportadoras** (se sitúa en tercer lugar), al contrario que en las **empresas no exportadoras**, en las cuales su importancia será poco significativa.

3.7.- Organización de los recursos humanos para la internacionalización.

3.7.1.- Aspectos Culturales.

Analizaremos los aspectos culturales de las empresas estudiando primero las orientaciones culturales hacia la internacionalización, y posteriormente las actitudes y capacidades.

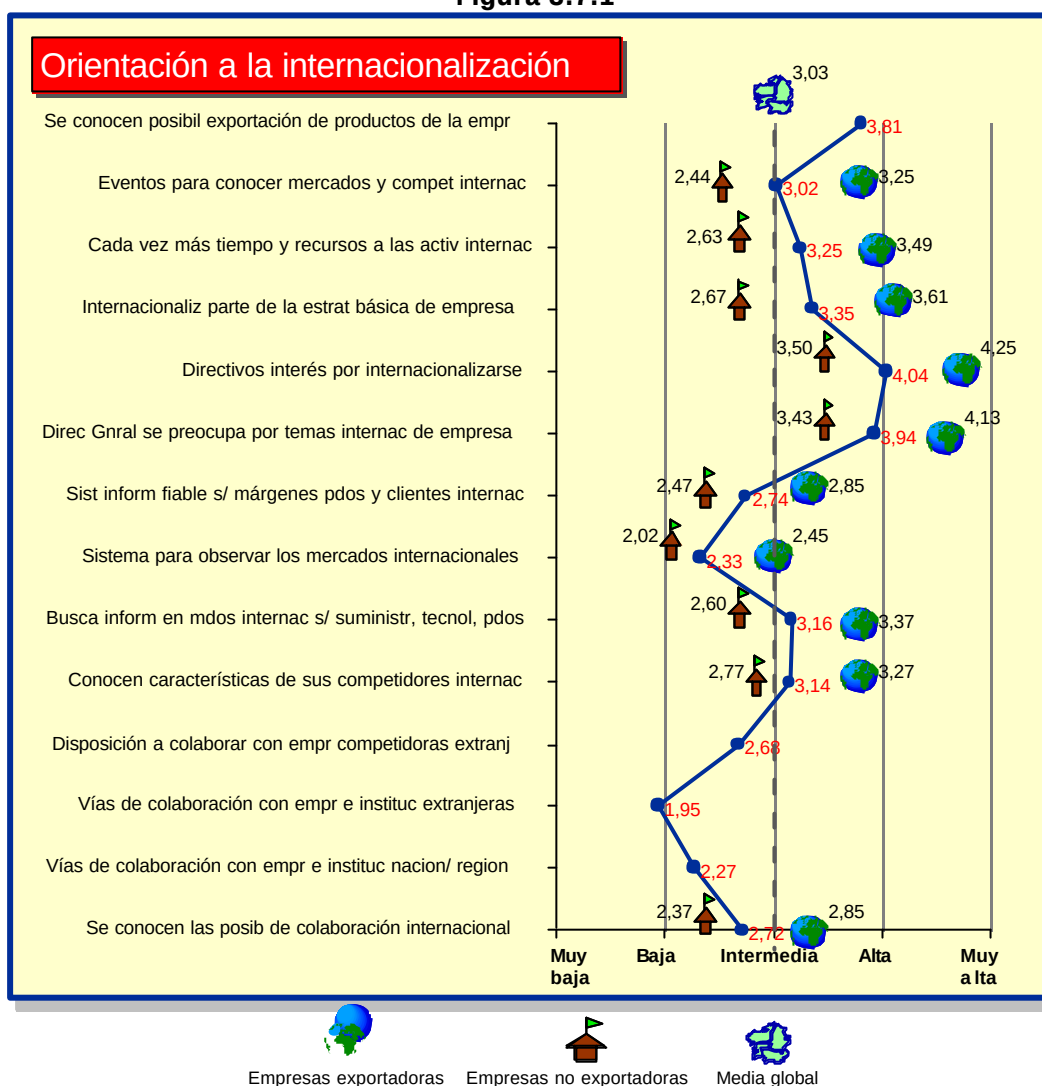
A) Orientaciones culturales hacia la internacionalización.

La **cultura organizativa**, entendida como conjunto de valores que presiden la actuación de la empresa, es uno de los factores más relevantes para conocer las actitudes u **orientaciones básicas** que una organización **tiene para abordar un aspecto de carácter estratégico**, como es en este caso la **problemática de la internacionalización**.

En este epígrafe se ha abordado las **orientaciones culturales hacia la internacionalización**, partiendo de **tres dimensiones** que se pueden considerar relevantes para su análisis: los **aspectos de carácter estratégico**, los ligados a la **información** y aquellos vinculados a la **colaboración empresarial/institucional**. Aspectos, estos últimos, de especial importancia dado la reducida dimensión de la empresa gallega, que ha de encontrar en la colaboración (alianzas, cooperación, p. ej.), una vía para su crecimiento y, en especial, para su internacionalización.

En la figura **3.7.1**, se refleja el perfil de valores promedio de las respuestas de los empresarios consultados. En él podemos observar que **ninguno de los ítems** considerados alcanza la valoración de "muy alto", siendo la media global de **3.03**. Se puede interpretar, en ese sentido, como una **"orientación intermedia" hacia la internacionalización, muy alejada** de lo que podríamos considerar **de excelencia empresarial** (valor medio de 5) en cuanto a los valores culturales que orientan la práctica empresarial sobre internacionalización.

Figura 3.7.1



Fuente: elaboración propia

Así, podemos calificar de **"alta orientación"** a la internacionalización, el **interés de los directivos** de la empresa gallega por la internacionalización (4.04) y la **preocupación por los temas internacionales** por parte de la **Dirección General** (3.94), que son aspectos de **carácter estratégico**; y, en menor medida, por el **conocimiento de las posibilidades de internacionalización de los productos de la empresa** (3.81), que forma parte de los aspectos contemplados dentro de la dimensión que se refiere a la **información**.

Con **valores ligeramente superiores al 3** (orientación intermedia), pero a cierta distancia de los anteriores, nos encontramos

fundamentalmente otros **dos ítems de carácter estratégico**: la **internacionalización como parte de la estrategia básica** de las empresas (3.35) y la **mayor dedicación de tiempo y recursos a la actividad internacional** (3.25). Con **valoraciones inferiores**, aparecen otras orientaciones relacionadas con la **información** y los sistemas de tratamiento correspondientes, como son: la **búsqueda permanente de información en mercados internacionales** (productos, tecnología, productos, entre otros) (3.16); **el conocimiento de las características de sus competidores internacionales** (3.14) y la **asistencia habitual a eventos para conocer mercados y competencia internacional** (3.02).

Con valores ligeramente inferiores a 3, aparecen, por un lado, un ítem relacionado con la información: la aportación de datos fiables sobre márgenes de productos y clientes de la actividad internacional por parte del sistema de información (2.74), y por otro, dos ítems relacionados con la colaboración empresarial: el conocimiento de las posibilidades de colaboración internacional (producción, venta, investigación, p. ej.) (2.72) y la disposición a colaborar con empresas competidoras extranjeras (2.68).

Con una "baja orientación" a la internacionalización (valores en torno a 2), se encuentran la existencia de un sistema de información para observar de forma sistemática los mercados internacionales (2.33), el estudio de vías de colaboración con empresas e instituciones nacionales y/o regionales (2.27) y el correspondiente a empresas e instituciones internacionales (1.95).

Como se puede observar en la propia figura **3.7.1**, existen **diferencias significativas de valoración entre empresas exportadoras y empresas no exportadoras**, existiendo, como es

lógico, una menor orientación hacia la internacionalización por parte de éstas últimas.

Las diferencias afectan al conjunto de los ítems relacionados con la dimensión estratégica y con la relativa a la información y sus sistemas de tratamiento, excepto en lo relativo al conocimiento de las posibilidades de exportación de los productos de la empresa. Únicamente aparece una diferencia significativa relacionada con la dimensión de colaboración empresarial/institucional, que es la relativa al conocimiento de las posibilidades de colaboración internacional, si bien su valoración es relativamente intermedia (2.85) en cuanto a las empresas exportadoras y relativamente baja (2.37), en cuanto a las empresas no exportadoras.

Así, podríamos calificar de **"orientación media-alta" a la internacionalización**, por parte de las **empresas exportadoras**, si bien ninguno de los ítems considerados alcanza una valoración de "excelente" ("orientación muy alta" = 5); y de **"relativamente baja"**, por parte de las **empresas no exportadoras**. Las diferencias encontradas no alteran en general, ni para las exportadoras ni para las no exportadoras, el orden de valoración para la empresa gallega considerada globalmente, que se ha comentado anteriormente.

En la figura **3.7.2**, se refleja el **perfil de valores relativos**, ordenados de mayor a menor, de los diferentes ítems considerados para analizar la orientación cultural hacia la internacionalización de la empresa gallega. En él se puede corroborar como los dos primeros ítems son referentes a la dimensión estratégica, mientras que los dos últimos puestos los ocupan ítems que se refieren a la dimensión de cooperación.

Figura 3.7.2



Fuente: elaboración propia

En función de los comentarios efectuados, podemos realizar la siguiente síntesis:

- En las empresas gallegas consultadas, consideradas en su conjunto, **no existe una alta orientación cultural hacia la internacionalización**, pudiendo calificarla globalmente de "orientación intermedia" a la internacionalización. Si analizamos separadamente las **empresas exportadoras** estarían calificadas como de "**orientación media-alta**" mientras que las **no exportadoras** serían valoradas como de "**orientación relativamente baja**". Por lo tanto, las empresas gallegas y en concreto las exportadoras (aunque éstas en menor medida) se

encuentran aún **muy alejadas de una cultura de excelencia empresarial**, en relación con la internacionalización.

- El hecho de que las empresas consultadas (siempre en mayor medida las exportadoras) tengan una relativa **mayor orientación cultural a la internacionalización en los aspectos ligados a la dimensión estratégica** (media-alta) que en la relativa a la **información** (media-baja) o, en especial, con la dimensión de **colaboración empresarial/institucional** (relativamente baja), puede ser indicativo de una **tendencia positiva a la internacionalización** que progresivamente está siendo asumida en el ámbito estratégico (especialmente por la presión de los directivos), sí bien, las **decisiones de internacionalización** no están siendo **adecuadamente soportadas** por sistemas de información de mercados internacionales avanzados y **respaldadas** por acciones concretas de colaboración empresarial/institucional, tan necesarias en una estructura empresarial de pymes.
- En el **ámbito estratégico**, se puede constatar que la **preocupación y el interés de internacionalizar la empresa por parte de la dirección** (más intenso por parte de los directivos que por parte de la Dirección General, quizás por una mayor profesionalización de los primeros frente a los segundos que en muchos casos coinciden con la figura de empresario/director/gerente en la empresa gallega), **tienen un mayor** peso que la consideración de la **internacionalización como estrategia básica de la empresa** y, más aún, que la **asignación de tiempo y recursos a la actividad internacional**. Hechos que nos hace pensar que la **problemática de la internacionalización**, se sitúa actualmente **más a un nivel**

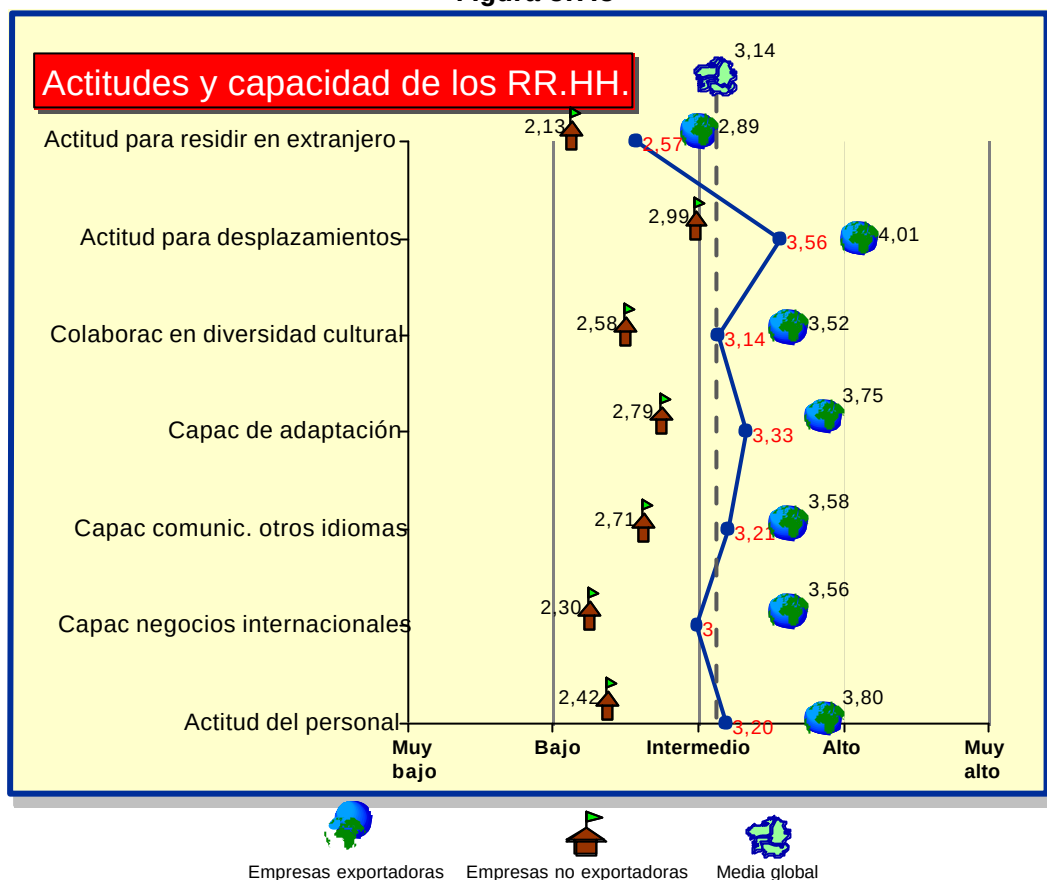
conceptual, que a un **nivel de diseño de estrategias específicas y de asignación concreta de tiempo y de recursos para su implantación**, que sería una constatación clara de un mayor grado de consolidación de la internacionalización como un valor esencial en la cultura empresarial de nuestras empresas.

- Por parte de la **dimensión relativa a la información**, parece que la empresa gallega **se orienta más por la búsqueda de información puntual** (eventos internacionales, competencia, búsqueda de información, p. ej.) que por una **implantación de sistemas de información** (captación, tratamiento y emisión) que darían una mayor consistencia y calidad a las decisiones de internacionalización.
- Es **relevante** el hecho de que los **aspectos relativos a la colaboración**, sean en general **los menos valorados**, y que también en general, **no existan diferencias significativas de valoración** entre **empresas exportadoras y no exportadoras**. Indicativo de una **cultura individualista** más que una **cultura de colaboración**, para abordar los retos de la internacionalización.

B) Actitudes y capacidades.

El **perfil de valores promedios** relativos a las **actitudes y capacidades de los recursos humanos** para la internacionalización de la empresa gallega, queda reflejado en la figura **3.7.3**.

Figura 3.7.3

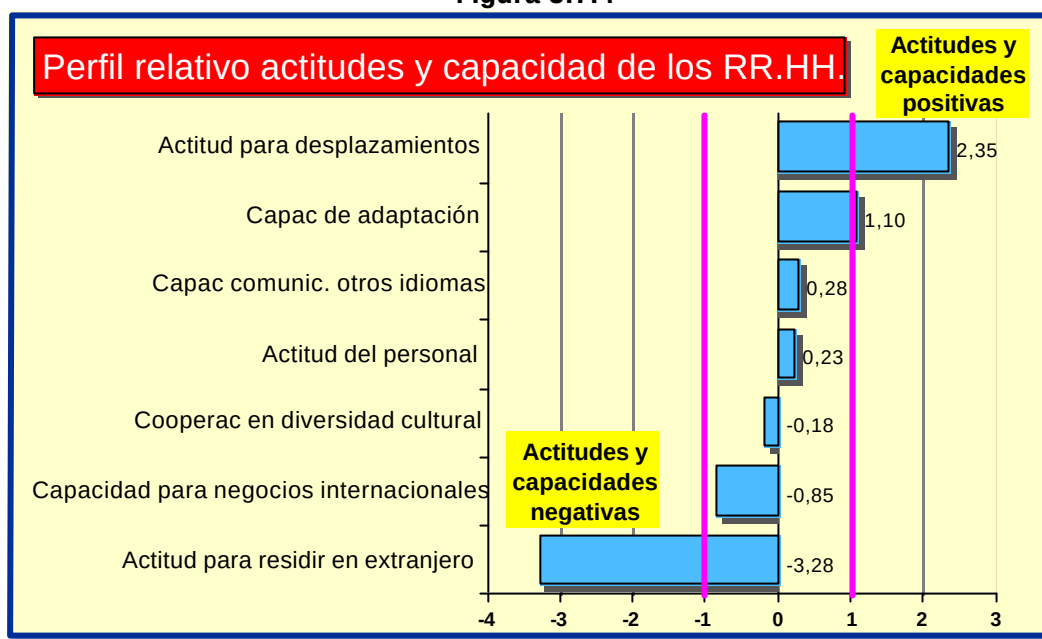


Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, en una **visión global** del mismo, los recursos humanos que actualmente tienen las empresas consultadas, presentan en opinión de los propios empresarios un **nivel intermedio** (media = 3.14) en cuanto a las actitudes y capacidades de sus recursos humanos para apoyar y soportar el proceso de internacionalización de la empresa gallega.

A partir de la figura **3.7.4** podemos dividir las actitudes y capacidades en tres grupos según el grado de valoración de los empresarios. Las **actitudes y capacidades más valorados**, que en ningún caso alcanza la consideración de "alto", se refieren, por orden de mayor a menor a la **actitud para realizar frecuentes desplazamientos a países extranjeros** (3.56) y a la **capacidad de adaptarse a ambientes nuevos y cambiantes** (3.33).

Figura 3.7.4



Fuente: elaboración propia

Con valores próximos a la media (3.14), se sitúan por encima, la capacidad de comunicación en otros idiomas (3.21) y la actitud del personal en general hacia la internacionalización de la empresa (3.20), y por debajo la capacidad de colaboración en condiciones de diversidad cultural (3.14) y la capacidad para realizar negocios internacionales (3).

De las variables consideradas, **la menos valorada**, a cierta distancia de las restantes, hace referencia a la **actitud personal para residir en el extranjero** (2.57).

Como se puede observar en la propia figura 3.7.3, existen **diferencias significativas** en todas y cada una de las variables contempladas, entre **las empresas exportadoras y las no exportadoras**. Pudiendo calificar las actitudes y capacidades en las **empresas exportadoras de "relativamente alta"**, mientras que en las **no exportadoras**, su calificación sería de **"relativamente baja"**.

En relación con la empresa exportadora, hay que señalar que si bien la actitud del personal para efectuar frecuentes desplazamientos a

países extranjeros, sigue siendo la más valorada (4.01), a continuación se sitúa la actitud del personal en general hacia la internacionalización de la empresa (3.80), pasando del cuarto puesto al segundo en orden de importancia. Así mismo, la capacidad para afrontar negocios internacionales (3.56) es más valorada que la capacidad de adaptación a ambientes nuevos y cambiantes (3.52), que conjuntamente con la actitud personal para residir en el extranjero (2.89), ésta a considerable distancia, son las variables menos valoradas por las empresas exportadoras.

En cuanto a las **empresas no exportadoras**, no existen variaciones en el orden de importancia relativa respecto a los comentarios anteriormente efectuados a nivel global, con la única excepción de la **capacidad de colaboración en condiciones de diversidad cultural** (2.58) que es **más valorada** que la **actitud del personal en general hacia la internacionalización de la empresa** (2.42). En este caso, las variables **menos valoradas**, se refieren a la **capacidad para realizar negocios internacionales** (2.30) y la **actitud personal para residir en el extranjero** (2.13).

A modo de síntesis de los comentarios realizados anteriormente podemos concluir que:

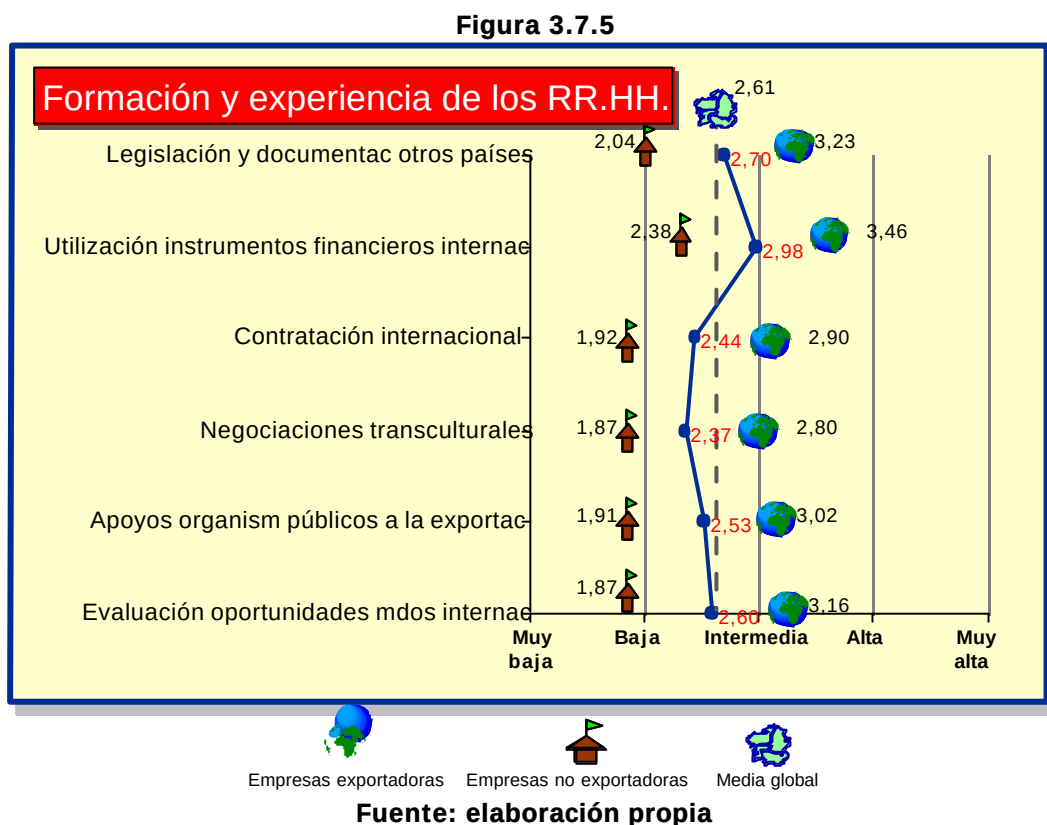
- Los propios empresarios consultados, globalmente considerados, opinan que sus **recursos humanos no disponen de un nivel alto** (3.14 sobre 5) en cuanto a sus **actitudes y capacidades para la internacionalización** de las empresas gallega. Su propia constatación de disponer de un nivel **"relativamente bajo"** en las empresas **no exportadoras** y, más aún, que en las **empresas exportadoras** este nivel solamente se puede calificar de **"relativamente alto"**; hace pensar en el enorme esfuerzo que habrá que realizar en el campo de los recursos humanos, como eje

fundamental para el desarrollo y profundización del proceso de internacionalización de nuestras empresas.

- La **actitud personal para efectuar frecuentes desplazamientos a países extranjeros**, sin ser calificada de "alta", excepto en el caso de las empresas no exportadoras (4.01), es la **variable más valorada en todos los casos**. Si a ello le añadimos, el hecho de que también entre las **más valoradas** se encuentran **la actitud del personal en general hacia la internacionalización** (excepto en las no exportadoras) y la **capacidad de adaptación a ambientes nuevos y cambiantes**, se puede pensar en la **existencia de una base mínima**, que habrá que consolidar, para construir y soportar el proceso de internacionalización.
- Es **sintomático** (especialmente en el caso de las empresas exportadoras), y un buen **indicador del esfuerzo a desarrollar**, que la **capacidad** para realizar y afrontar **negocios internacionales**, la **capacidad de colaboración en condiciones de diversidad cultural**, y, en particular, la **capacidad de comunicación en otros idiomas**, se encuentren en todos los casos entre **las variables menos valoradas**.
- La **actitud personal para residir en el extranjero**, siendo la **variable menos valorada en todos los casos** (2.89, 2.13 y 2.57, respectivamente), hace pensar en la existencia de una **seria limitación para la implantación y consolidación de negocios internacionales**, especialmente en aquellos que suponen inversiones productivas o comerciales que exigen una presencia permanente para su implantación, desarrollo y control.

3.7.2.- Nivel de formación y experiencia de los RR. HH. en internacionalización.

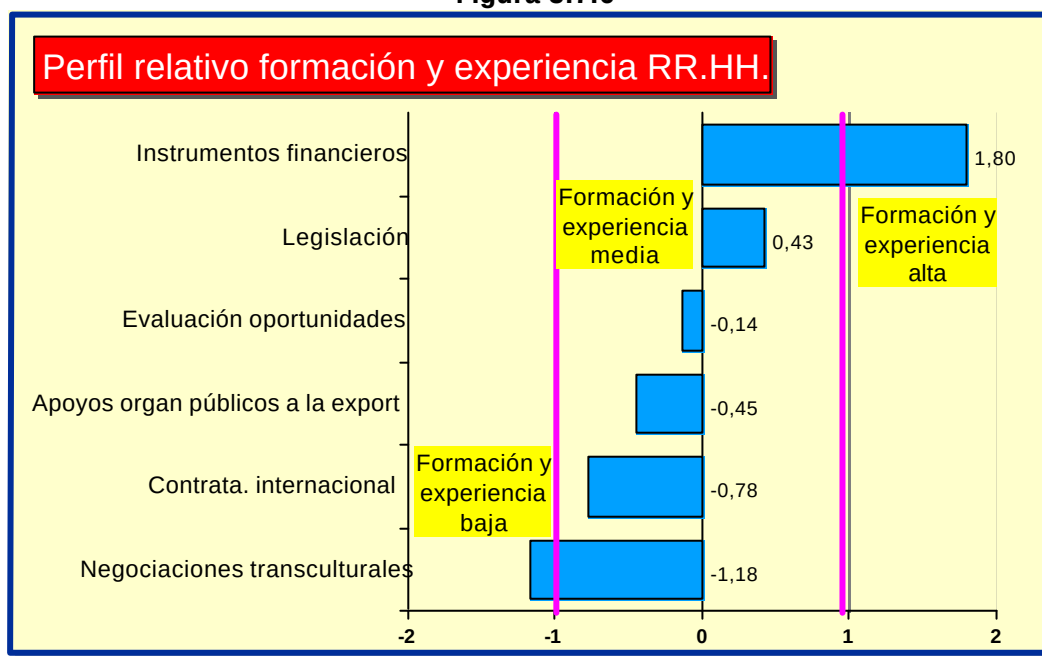
En la figura 3.7.5 se representa el **perfil de valores promedios** de las respuestas de las empresas consultadas sobre el **nivel formación y experiencia** de sus recursos humanos para la internacionalización.



Desde una perspectiva global, se puede afirmar que el **nivel de los RRHH en cuanto a formación y experiencia para la internacionalización es relativamente bajo** (media de 2.61). Observando la figura 3.7.6 podemos considerar que el aspecto más valorado es el **conocimiento y utilización de instrumentos financieros internacionales** (cobros, pagos, manejo de riesgos, entre otros) (2.98). Con valoraciones en torno a la media, algo por encima, el **análisis de legislación, normas y documentación de otros países**

(2.70) y, algo por debajo, la **localización y evaluación de oportunidades en mercados internacionales** (2.60), seguido de la **localización y gestión de apoyos de organismos públicos a la exportación, inversiones en el extranjero y cooperación internacional** (2.53). Con **valoraciones aún inferiores**, se sitúan las relativas a la **contratación internacional** (2.37). Por último, la relativa a la formación y experiencia en **negociaciones transculturales** (2.44) queda como significativamente peor considerada que el promedio de los ítems.

Figura 3.7.6



Fuente: elaboración propia

En la misma figura **3.7.5**, se puede observar que existen diferencias significativas en todos y cada uno de los ítems considerados entre empresas exportadoras y empresas no exportadoras. Siendo mayor el nivel de formación y experiencia, como parece lógico, en las empresas exportadoras, sí bien, en opinión de los propios empresarios su nivel es sólo ligeramente superior a la valoración de "intermedio" (media de 3.23). Por su parte las empresas no exportadoras, declaran tener unos RR.HH

con un nivel bajo (media de 1.99) en cuanto a formación y experiencia para la internacionalización.

A pesar de existir estas diferencias significativas, el **orden relativo de valoración no presenta en las empresas exportadoras, alteraciones** con el anteriormente comentado, relativo a los valores promedios globales. En las **empresas no exportadoras**, esta orden relativo, solamente se ve **alterado** en cuanto a la **localización y evaluación de oportunidades en mercados internacionales**, que conjuntamente con la formación y experiencia en negociaciones transculturales, es la **menos valorada** (1.87).

- El **nivel de formación y experiencia para la internacionalización** de los recursos humanos en las empresas gallegas consultadas, es considerado **globalmente** por los propios empresarios como de **relativamente bajo**. Siendo, especialmente significativo, el hecho que la propia **empresa exportadora**, considere que su nivel es **"intermedio"**, no alcanzando la valoración de "alto" en ninguno de los ítems contemplados.
- Esta **situación es preocupante**, en una perspectiva de profundización de la internacionalización de las empresas gallega, en la medida que, si las **intervenciones para incrementar el nivel de conocimientos y habilidades de los RR.HH.** en cualquier ámbito, **tiene ya de por sí un "largo periodo de maduración"** (resultados a medio y largo plazo), éste **es aún mayor en el ámbito de la internacionalización**, en el que intervienen aspectos culturales, psicológicos e idiomáticos, entre otros, de difícil superación a medio plazo.

3.7.3.- Departamento de internacional.

En las figuras **3.7.7** y **3.7.8**, se representa el porcentaje de empresas que tienen en la actualidad departamento de internacional. Globalmente consideradas, se puede observar que el 29.7% de las empresas consultadas tienen definido un departamento cuya función es la de realizar las actividades internacionales de la empresa.

Figura 3.7.7



Fuente: elaboración propia

En relación con las **empresas exportadoras**, la existencia de **departamento internacional** se corresponde con el **45.8% de las mismas**. Es decir que más de la mitad de las empresas que desarrollan una actividad exterior de forma continuada no tienen un departamento especializado en la función internacional, agrupando dicha función dentro de otros departamentos o unidades organizativas de la estructura (comercial, o directamente por la gerencia, p. ej.).

Figura 3.7.8



Fuente: elaboración propia

Con respecto a las **empresas no exportadoras**, el **9.5%** de ellas cuentan con un **departamento especializado en la actividad internacional**. Dichas empresas se corresponderían con aquellas que, si bien no realizan en la actualidad una actividad internacional continuada o de entidad suficiente para considerarlas como empresas exportadoras en el marco del presente estudio, han apostado por su desarrollo implantando un departamento especializado en la temática internacional.

En las figuras **3.7.9** y **3.7.10**, se representan el porcentaje de empresas que piensan crear o en su caso mantener el departamento internacional en los dos próximos años. La creación o mantenimiento del departamento internacional afecta al 39% de las empresas consultadas, por lo que en valores absolutos supone un incremento de 9.3% respecto a la situación actual.

Figura 3.7.9



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las **empresas exportadoras**, la creación o mantenimiento de dicho departamento representa una frecuencia del **45%, prácticamente equivalente a la situación actual**, por lo que en términos absolutos no se producirá ningún incremento. Por el contrario, en las empresas **no exportadoras**, se producirá **un incremento del 9.5%**, al manifestar el **19%** de ellas que piensan crear o mantener el departamento de internacional en sus empresas.

Figura 3.7.10

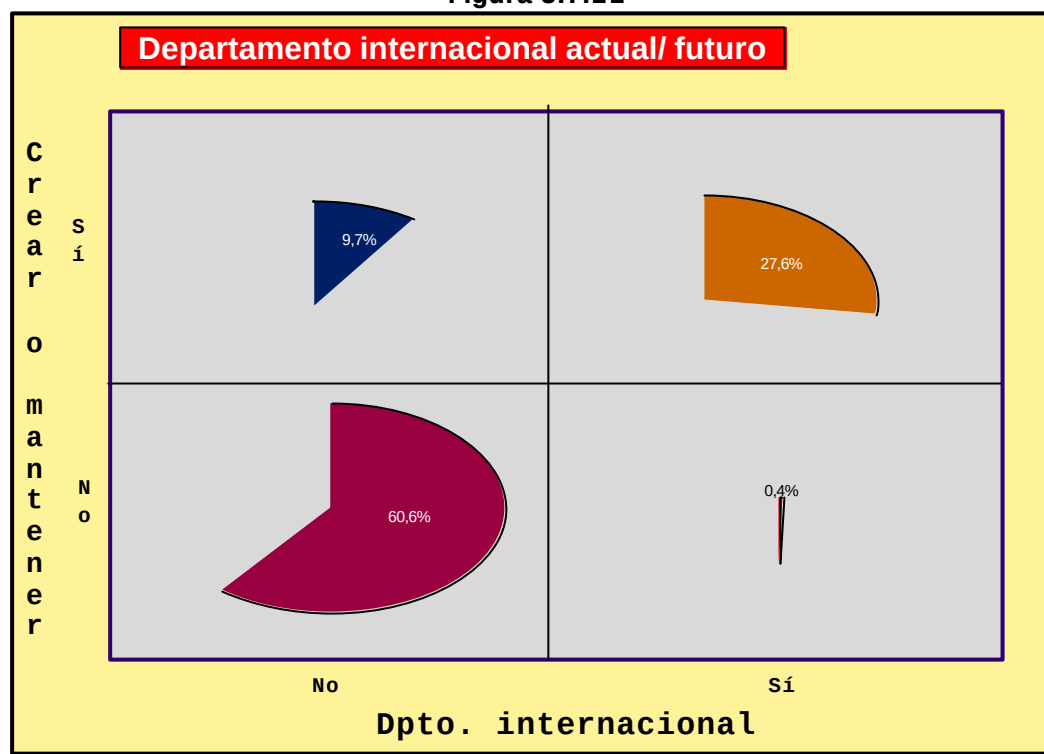


Fuente: elaboración propia

Cruzando los resultados sobre la existencia del departamento de internacional en la actualidad y la intención de crearlo o mantenerlo en el futuro, se observa que más del **87%** de las **empresas consultadas** no tienen previsto cambiar su situación actual, bien sea porque **no tienen creado departamento de internacional y no prevén crearlo próximamente (60.6%)** o bien porque **sí lo tienen, piensan mantenerlo (27.6%)**.

Por otro lado están las empresas que adoptan una posición cambiante en este aspecto, de las que un **9.7%** **pretenden crear un departamento propio para los temas internacionales** próximamente, ya sea por haber alcanzado un volumen de operaciones con el exterior significativo o porque prevean incrementar su actividad internacional, y un **0.4%** (que representa a una sola empresa) que **pretende eliminar dicho departamento** de su estructura organizativa, lo cual puede ser indicativo de una previsión de disminución de la actividad exportadora que llevaría a no compensar mantener el departamento activo.

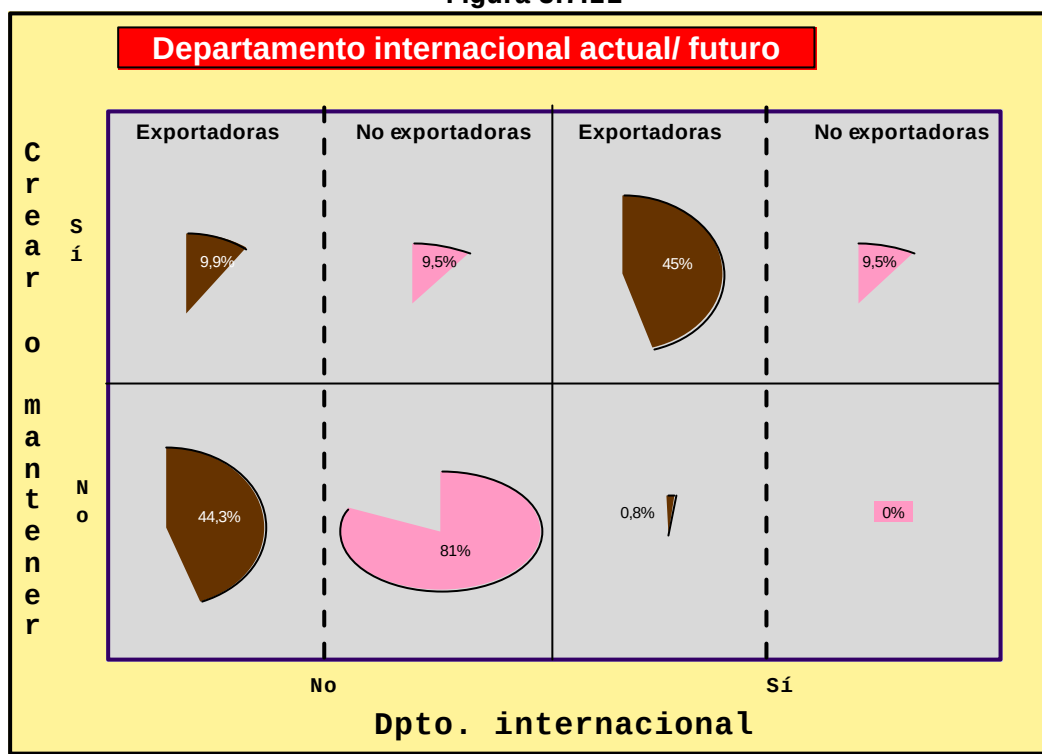
Figura 3.7.11



Fuente: elaboración propia

El hecho de que la empresa tenga un departamento de relaciones internacionales es un símbolo inequívoco de la profesionalización de la misma en cuanto a la estrategia de internacionalización. En este sentido se puede afirmar que la mayoría de las empresas gallegas consultadas no apuestan de forma decidida y profesional. Esto supone que se debe llevar a cabo una importante labor de concienciación sobre lo fundamental que será aumentar la actividad internacional y crear un departamento específico para ella si las empresas no quieren tener problemas en el futuro.

Figura 3.7.12



Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva de las empresas exportadoras y no exportadoras, vemos que existen importantes diferencias entre unas y otras. Así, mientras un 81% de las empresas no exportadoras no tienen ni prevén tener en el futuro próximo departamento de internacional sólo un 44.3% de las empresas exportadoras no lo tienen ni lo crearán, si bien es un porcentaje importante si se tiene en cuenta que posiblemente esas empresas serían mucho más eficientes en su actividad internacional si contaran con un departamento específico para realizar un seguimiento más específico de las operaciones internacionales.

Por lo que respecta a las empresas que piensan **mantener en el futuro el departamento de internacional**, la diferencia, como es lógico también es importante (**45% para empresas exportadoras y 9.5% para no exportadoras**). Donde no existen prácticamente diferencias es entre **empresas exportadoras y no exportadoras** es en

la intención de **crear próximamente un departamento de internacional (9.9 % y 9.5 %, respectivamente).**

Por último, en cuanto a la previsión de suprimir del organigrama el departamento, un **0.8 %** de las **empresas exportadoras** (una empresa) pretende eliminarlo mientras que ninguna **empresa no exportadora** que ha establecido en su estructura un departamento de internacional piensan desmantelarlo, lo cual indica una firme convicción de afrontar su internacionalización a pesar de no haber realizado todavía ventas a clientes extranjeros, de una forma sólida y continuada.

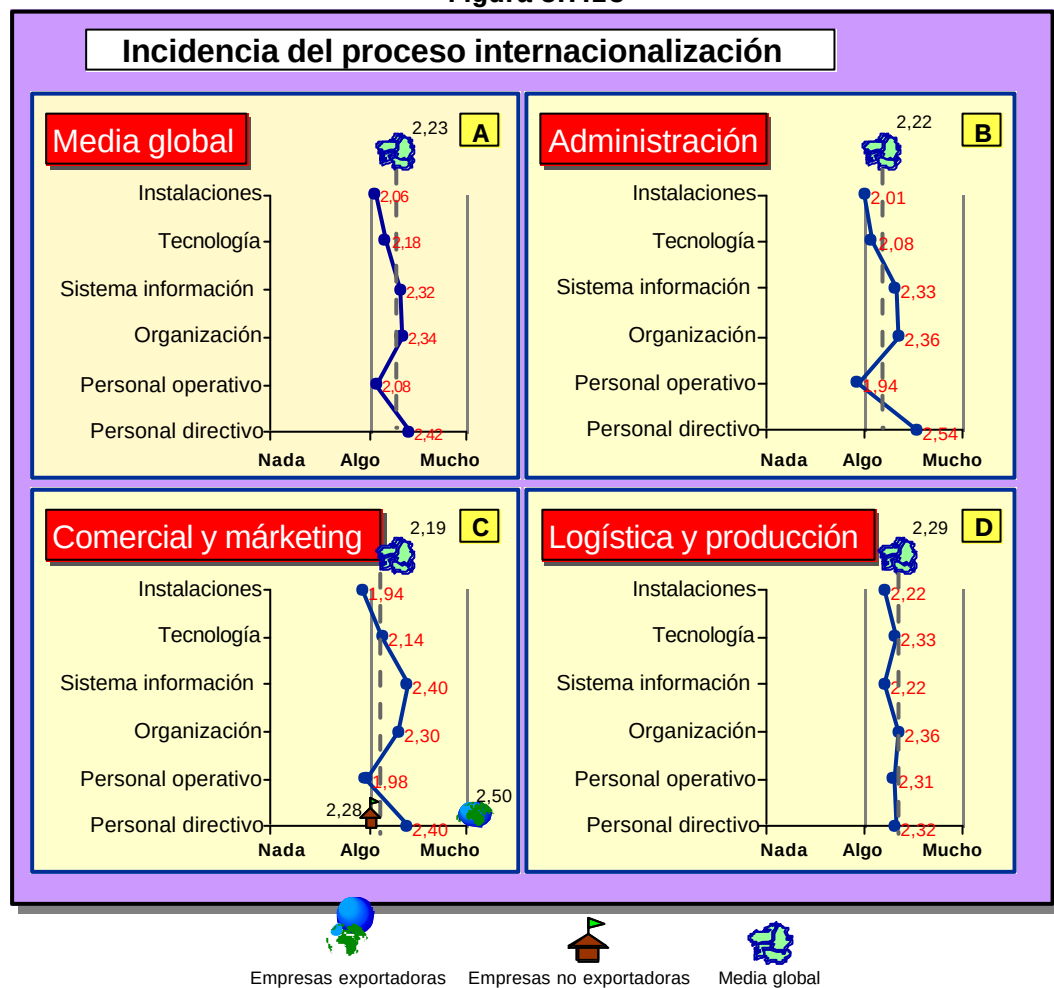
- **Solamente el 29.7 % de las empresas consultadas** tienen en la actualidad un **departamento internacional**, que en los **próximos 2 años** se incrementará levemente al **33.1 %**. Poniendo de manifiesto el escaso grado de internacionalización de nuestras empresas.
- Esta **reducida implantación** afecta también al caso de las **empresas exportadoras**, dado que **más de la mitad de ellas en la actualidad no cuentan en su estructura con una unidad organizativa especializada en aspectos internacionales**, porcentaje que no variará en términos absolutos en los 2 próximos años. Esto refleja un **estadio aún muy primario de desarrollo en su dimensión internacional** y un **carácter no estratégico** de dichas actividades.
- La **existencia de departamentos de internacional** en empresas consideradas en este estudio como **no exportadoras** (9.5%) y el **incremento** que este porcentaje sufrirá en los dos próximos que llegará a doblar el porcentaje actual de empresas no exportadoras con departamento de internacional, puede **ser**

sinomático de una apuesta estratégica de internacionalización por parte de estas empresas.

3.7.4.- Incidencia del proceso de internacionalización en áreas funcionales.

En la figura 3.7.13 se representa la incidencia que las empresas consultadas, consideran que van a tener en las funciones de administración, comercial y marketing y, producción y logística para iniciarse o progresar en el proceso de internacionalización.

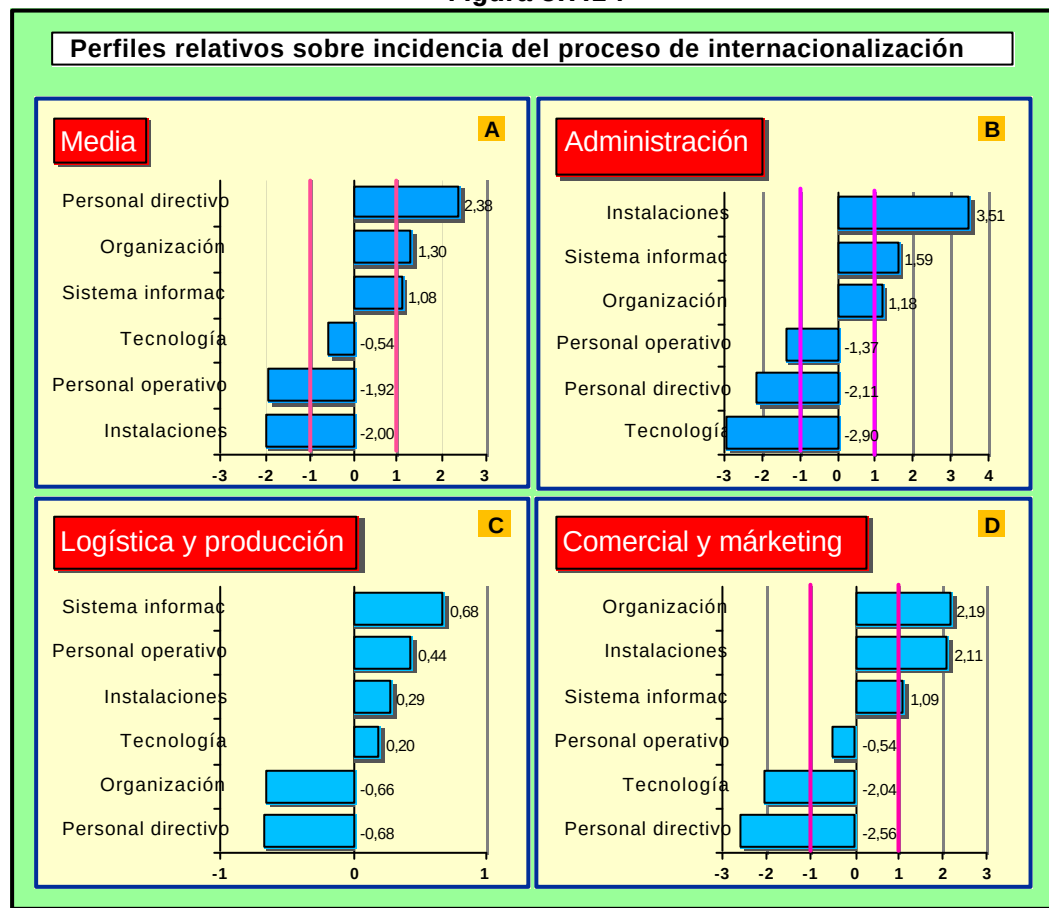
Figura 3.7.13



Fuente: elaboración propia

En una **1ª visión panorámica** a la mencionada figura, se puede observar que el **proceso de internacionalización**, en opinión de los propios empresarios, tendrá un **cierto grado de incidencia** que sin llegar a la consideración de "mucho" (valores generalmente superiores a "algo"), **afectará a todas las funciones contempladas** (administración, comercial y marketing, y logística y producción) y, también, **a cada uno de los diferentes aspectos retenidos** respecto a las mismas (instalaciones, organización, personal, p. ej.).

Figura 3.7.14



Fuente: elaboración propia

Centrándonos en los **valores promedios** de cada uno de los apartados considerados en la figura (a, b, c, y d), se contempla que la incidencia tendrá una **intensidad global de 2.23** (apartado a); siendo **mayor** en el caso de la función de **logística y producción** (2.29,

apartado d), que en el caso de **la función de administración** (2.22, apartado b) y, también, en el caso de **la función comercial y marketing**, que con una media de 2.19 (apartado c) es la que se considera que, en conjunto, será la **menos afectada**.

Siguiendo en esta visión global, se puede observar que no es solamente que la función de **logística y producción** la que se prevé será **la más afectada**, sino también que tendrá **un impacto que afecta en conjunto a todos y cada uno de los aspectos considerados**, con la misma intensidad.

El aspecto sobre el que tendrá **mayor incidencia** el proceso de internacionalización, será en relación con el **personal directivo** con una media global de 2.42 (a), **excepto en el caso de la función de producción y logística**, en el que en la que la mayor incidencia será en los **aspectos organizativos**.

La incidencia sobre el **personal directivo**, **afectará especialmente a la función administrativa**, que con un efecto del 2.54 (b) se sitúa por encima del correspondiente a la **función comercial y marketing**, que alcanza un valor de 2.40 (c). Si bien en el caso de las **empresas exportadoras** esta valoración es de 2.50 frente a **las no exportadoras**, que se reduce al 2.28, de acuerdo con la **única diferencia significativa** encontrada entre las dos agrupaciones de empresa retenidas en este estudio (c).

Se sitúan **a continuación** por orden de incidencia, los aspectos ligados al **sistema de información y organizativos**, que tendrán globalmente una incidencia del 2.33 y 2.31, respectivamente. Orden relativo que **se mantiene** en relación con la función de **comercial y marketing** (2.40 y 2.30, respectivamente) y que se ve **alterado** en el caso de la **función administrativa**, situándose los **aspectos**

organizativos (2.36) por encima de la incidencia en los **sistemas de información (2.33)**.

En la **función de producción y logística**, tal como se comentó anteriormente, los **aspectos organizativos** se sitúan en **primer lugar** de incidencia. Y el relativo al **sistema de información** se sitúa en **último lugar** con una valoración del 2.22, conjuntamente con los aspectos ligados a las **instalaciones**.

Los aspectos tecnológicos, ocupan el cuarto lugar por grado de incidencia, siendo globalmente del 2.18 y en la función administrativa, y en la de comercial y marketing del 2.08 y del 2.14, respectivamente. En el caso de la función de logística y producción, los aspectos tecnológicos los sitúan los empresarios en segundo lugar (2.33), inmediatamente por debajo de los aspectos organizativos (2.36).

Por último, se sitúan a nivel global los aspectos relativos **al personal operativo (2.08)** y a **las instalaciones (2.06)**, que son sobre los que el proceso de internacionalización **incidirá en menor medida**. En la función **comercial y de marketing**, se produce el **mismo orden** (1.98 y 1.94, respectivamente), viéndose **alterado** en el caso de la **función administrativa**, en la cual el grado de incidencia será mayor en lo relativo a las instalaciones (2.01) que en lo relativo al personal operativo (1.94).

En la función de **logística y producción**, los empresarios consideran que las **instalaciones** serán el aspecto sobre el que tendrá **menor incidencia** el proceso de internacionalización, sí bien con una mayor intensidad que en los casos antes mencionados (2.22). Respecto al **personal operativo**, es **significativo** que el proceso de internacionalización tenga en esta función una **particular incidencia** (2.31), prácticamente igual al correspondiente al personal directivo (2.32), ocupando el **cuarto lugar** por grado de incidencia.

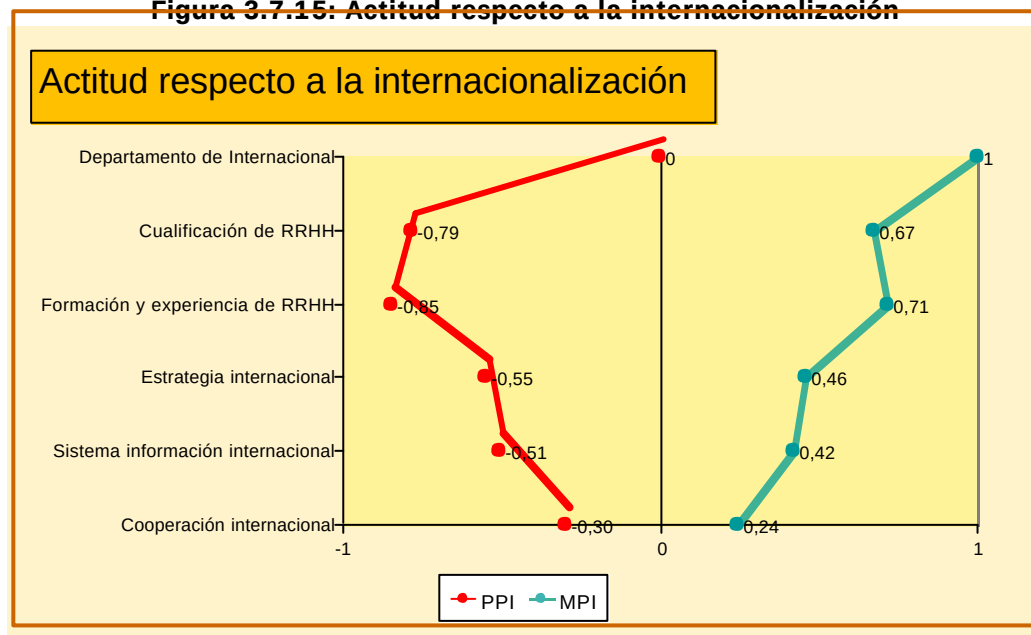
- Los empresarios gallegos consideran que el **proceso de internacionalización**, si bien no incidirá "mucho", **tendrá un impacto considerable** (2.23 sobre 3) en **todas** y cada una de las principales **funciones de la empresa** y en **todos** y cada uno de los **aspectos** relativos a las mismas (personal, tecnología, organización, entre otros).
- El **impacto** será **mayor** en las **funciones con una orientación más interna que externa**, siendo **significativo** que el efecto se produzca en **menor medida** en la función **comercial y marketing** (2.19) que en la **función de administración** (2.22), y especialmente en la función de **logística y producción** (2.29), que además de ser la función que se verá **afectada con mayor intensidad**, este efecto incidirá prácticamente de forma similar en **todos los aspectos contemplados**. A diferencia de lo que se prevé en el resto de las funciones, en las cuales existe una mayor disparidad en la incidencia sobre los mismos.
- Los **aspectos** que se verán más **afectados**, serán **especialmente** los relativos al **personal directivo**, y también a los **sistemas de información** y los **aspectos organizativos**, tanto globalmente como en el caso de la función administrativa y de comercial y marketing. En el caso de la **función de logística y producción**, los aspectos que se verán más intensamente afectados se corresponden con la **organización, la tecnología** y el **personal directivo**, en dicho orden. Es **significativo** en este caso, también, el **especial impacto que tendrá en el personal operativo**, considerablemente mayor que en el resto de las funciones.

3.7.5. Propensión a la internacionalización: Definición y tipología.

La **actitud internacional** es básicamente un **aspecto cultural** que en muchos casos se manifiesta en hechos concretos. Por este motivo vamos a estudiar **su manifestación como variables estructurales**, esto es, **variables construidas mediante análisis factorial** a partir de la información que nos suministran las preguntas realizadas en la encuesta que hacen referencia a la **actitud de las empresas hacia la internacionalización** y las que se refieren al **nivel de preparación que tienen los RR.HH. para la internacionalización y a su formación y experiencia**.

A partir de esas variables estructurales mediante un **análisis cluster** (ver **anexo 3**) obtendremos dos grupos de empresas que denominaremos **empresas menos propensas a la internacionalización (PPI)** y **empresas más propensas a la internacionalización (MPI)**.

Figura 3.7.15: Actitud respecto a la internacionalización



Fuente: elaboración propia

El primer grupo contiene 110 empresas, mientras que el segundo lo forman 126 de las 236 encuestadas, lo que nos indica que la muestra está bastante equilibrada en el reparto.

Se observa que el **primer grupo** tiene una **actitud negativa** – relativamente- en todas las variables respecto a la internacionalización, mientras que el **segundo grupo** de la muestra la actitud es **positiva**. Es interesante ver que los aspectos que más discriminan son los relativos a los RR.HH. (ver figura **3.7.22**).

3.8.- Indicadores de resultados.

3.8.1.- Indicadores de internacionalización y expectativas de futuro.

En las figuras **3.8.1**, **3.8.2** y **3.8.3** se puede observar la información relativa a determinados parámetros que se han considerado más relevantes para conocer el grado de internacionalización en las empresas de Galicia, así como la información de las **expectativas de futuro** respecto a dichos parámetros.

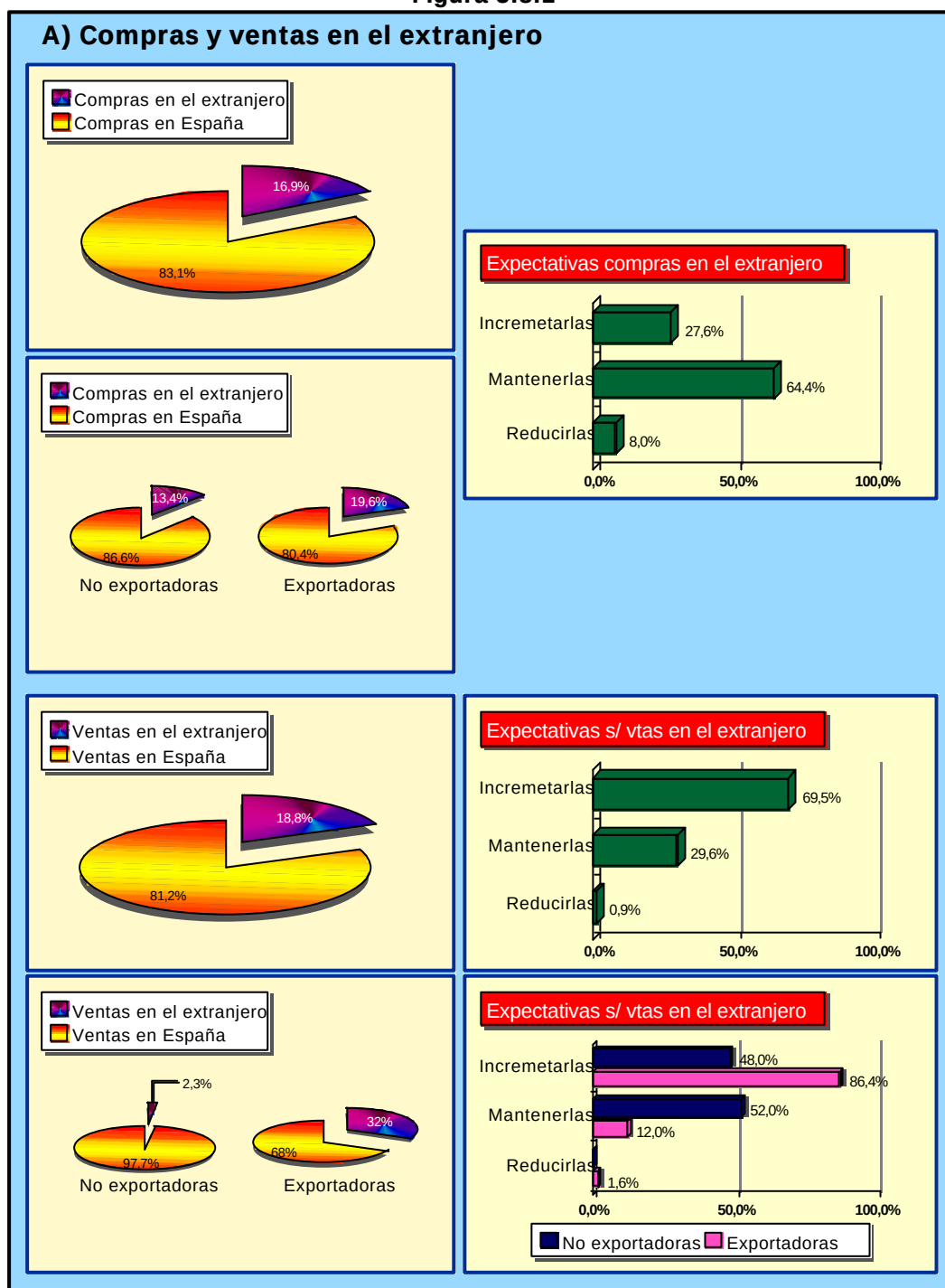
En relación con las **compras y ventas en el exterior** de las empresas consultadas, podemos observar (A) que globalmente representan el **16.85% y el 18.8%** de las compras y ventas totales de las empresas, respectivamente.

En relación con las **compras en el exterior**, éstas representan el **13.4%** de las compras totales de las **empresas no exportadoras**, frente al **19.6%** en el caso de las **empresas exportadoras**.

Respecto a las **ventas en el exterior**, los porcentajes relativos a **las empresas no exportadoras y empresas exportadoras**, se corresponden con el **2.3%** y el **32%** de las ventas totales, respectivamente.

Los empresarios consultados tienen unas expectativas de crecimiento, fundamentalmente en las ventas, siendo mayor en las empresas exportadoras, que en las no exportadoras. Respectos a las compras las expectativas son de un ligero incremento, no habiendo diferencias significativas entre la opinión de las empresas exportadoras y no exportadoras.

Figura 3.8.1

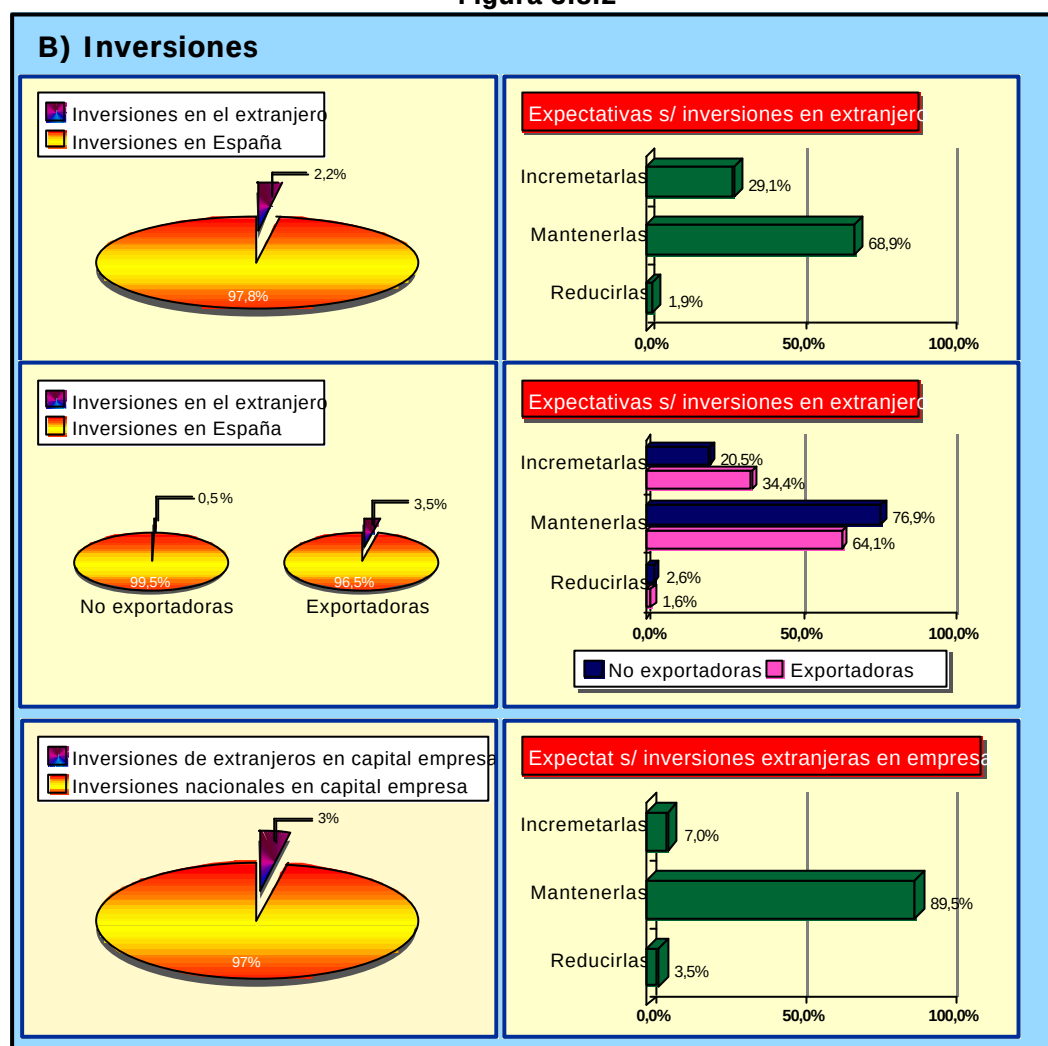


Fuente: elaboración propia

Considerando la información relativa a las **inversiones en el extranjero** sobre el total de inversiones de la empresa y la relativa a las **inversiones de extranjeros en el capital social** (B), se puede observar que estas **son mínimas**, representando el **2.2%** en el primer

caso y del **2.3 %** en el segundo. En cuanto a inversiones en el extranjero sí existen diferencias entre **empresas exportadoras y no exportadoras**, representando un **3,5%** y un **0,5%**, respectivamente sobre las inversiones totales.

Figura 3.8.2

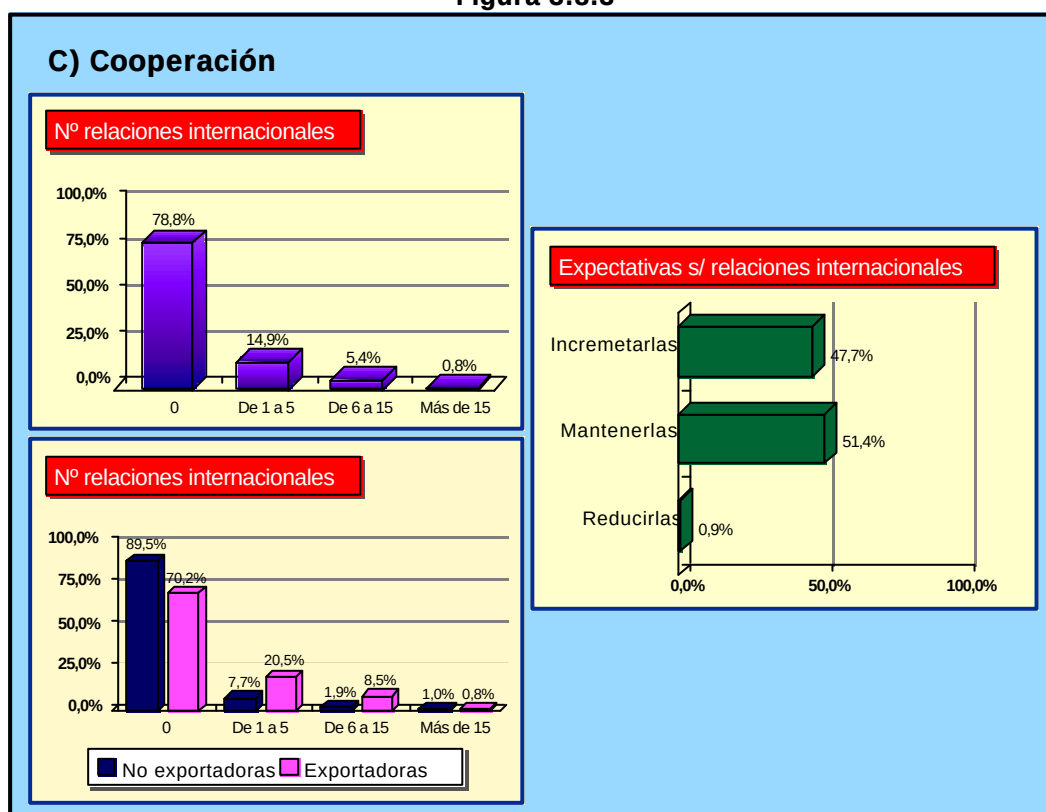


Fuente: elaboración propia

Las expectativas de futuro son de un mínimo crecimiento en el caso de las inversiones en el extranjero, si bien se aprecia un ligero mayor incremento en las empresas exportadoras que en las no exportadoras y de práctico mantenimiento en el caso de las inversiones de extranjeros en el capital social de las empresas, sin apreciarse diferencias significativas entre ambos grupos.

En relación con número de acuerdos de cooperación internacional que han realizado las empresas consultadas, éstos son muy escasos, dado que globalmente solamente un 21.2% han realizado acuerdos internacionales (10.5% en las no exportadoras), siendo algo mayor en el caso de las empresas exportadoras (29.8%). Las expectativas de futuro son de un relativo crecimiento de dichos acuerdos. Añadido a ello, las empresas que si han participado en acuerdos lo han hecho en muy pocas ocasiones, existiendo apenas un 6.2% que han llevado a cabo 6 o más colaboraciones con socios internacionales, porcentaje que sube hasta el 9.3% entre las empresas exportadoras y se reduce hasta el 2.9% entre las no exportadoras.

Figura 3.8.3



Fuente: elaboración propia

- **Existe un bajo grado de internacionalización de las empresas consultadas.** Las **compras y ventas** en el exterior representan **porcentajes bajos** sobre los totales respectivos

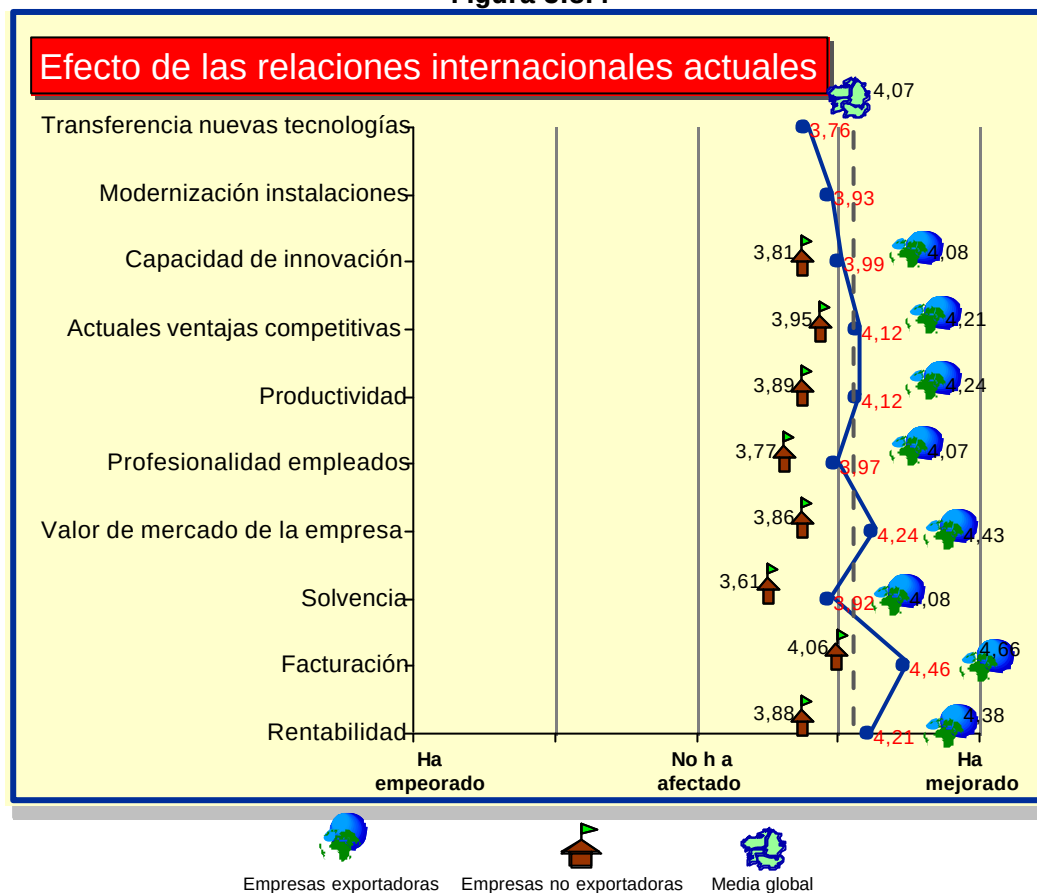
(16.57% y 18.77), y en cuanto a las **inversiones**, tanto en el exterior o de extranjeros en el capital, **son insignificantes** (2.79% y 2,75%). Es **significativo** el escaso **nº de acuerdos internacionales** establecidos, que **globalmente representa 1 por empresa**, no siendo mucho mayor en el caso de las **empresas exportadoras (1,49)**.

- El comercio internacional de las **empresas exportadoras** se **orienta más** a las **ventas** (32.08% de las mismas) que a las **compras** (19.18% de las mismas), produciéndose una **situación inversa en el caso de las empresas no exportadoras** (13.23% y 2.44%, respectivamente).
- Los empresarios consultados manifiestan **unas relativas expectativas de crecimiento** de los indicadores de resultados, derivado fundamentalmente de las expectativas de **crecimiento de las ventas** (y en particular de las empresas exportadoras) y en **menor medida** de los **acuerdos de cooperación internacional**. En menor medida aún existe un a **expectativas de crecimiento en las compras y en las inversiones en el extranjero**, siendo **prácticamente nulo** (mantenimiento) en el caso de las **inversiones de extranjeros en el capital social de las empresas**.

3.8.2.- Efecto de las relaciones internacionales en los resultados empresariales.

En las figuras **3.8.4** y **3.8.5** se refleja el efecto que, en opinión de los empresarios consultados, el incremento de las relaciones internacionales tienen en la actualidad en los resultados de sus empresas.

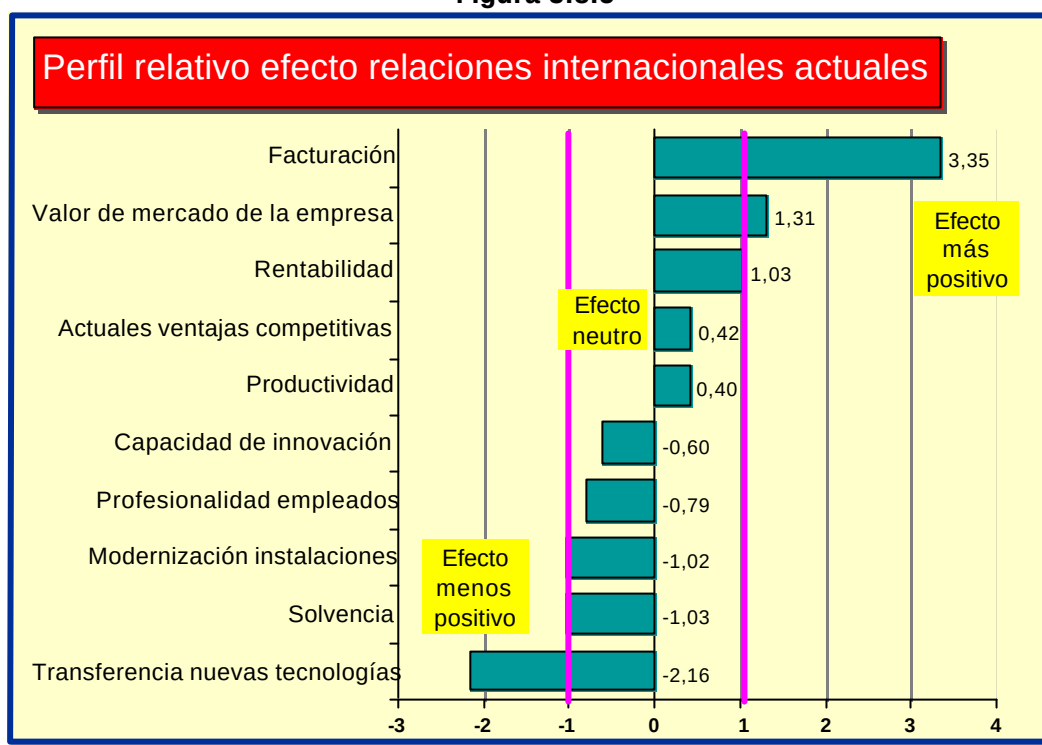
Figura 3.8.4



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la figura 3.8.4, el **incremento de las relaciones internacionales han mejorado relativamente los resultados empresariales** (4.07 de promedio sobre 5), valorando globalmente todos los indicadores entre 3.76 y 4.46 sobre 5 (3=no han afectado, 5= han mejorado).

Figura 3.8.5



Fuente: elaboración propia

En este contexto, los **indicadores** sobre los que han tenido un efecto significativamente positivo las relaciones internacionales **en mayor medida** son, por orden de mayor a menor, **la facturación**, el **valor de mercado de la empresa** y la **rentabilidad**. Con un **efecto medio o neutro**, se pueden incluir los indicadores relativos a las **actuales ventajas competitivas** y la **productividad**, la **capacidad de innovación** y la **profesionalidad de los empleados**.

Los **indicadores** con efectos menos positivos, de mayor a menor, hacen referencia a **la modernización de las instalaciones**, la **solvencia de la empresa**, y **por último**, la **transferencia de nuevas tecnologías**, a una distancia considerable de las anteriores.

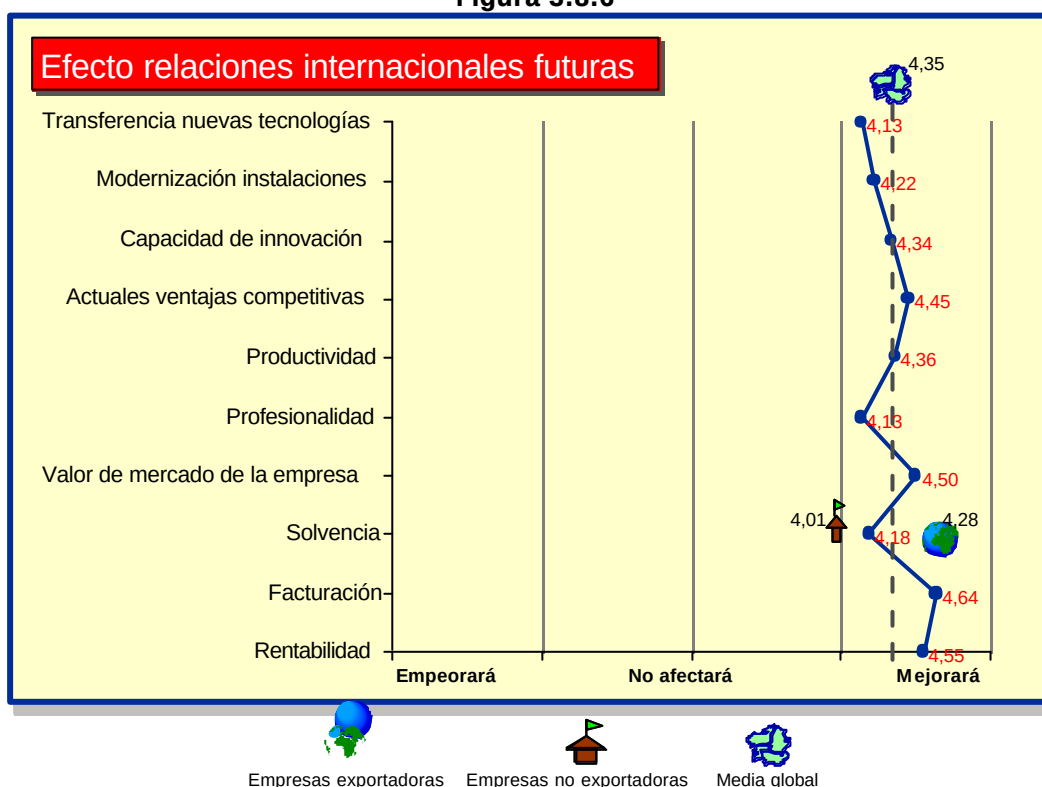
En la figura **3.8.4**, se puede observar que existen diferencias significativas de valoración de este efecto, entre las empresas exportadoras y las no exportadoras. En concreto, se producen diferencias

en todos los indicadores de resultados, excepto en los relativos a la transferencia de tecnología y la modernización de las instalaciones.

Dichas **diferencias de valoración**, como es lógico, reflejan un **efecto más positivo** de las relaciones internacionales **en las empresas exportadoras que, en las no exportadoras**, si bien, estas últimas consideran que el incremento de las relaciones internacionales ha mejorado sus resultados empresariales.

En las figuras 3.8.6 y 3.8.7 se recoge el efecto que los empresarios consultados creen que las relaciones internacionales tendrán en el futuro sobre sus empresas.

Figura 3.8.6

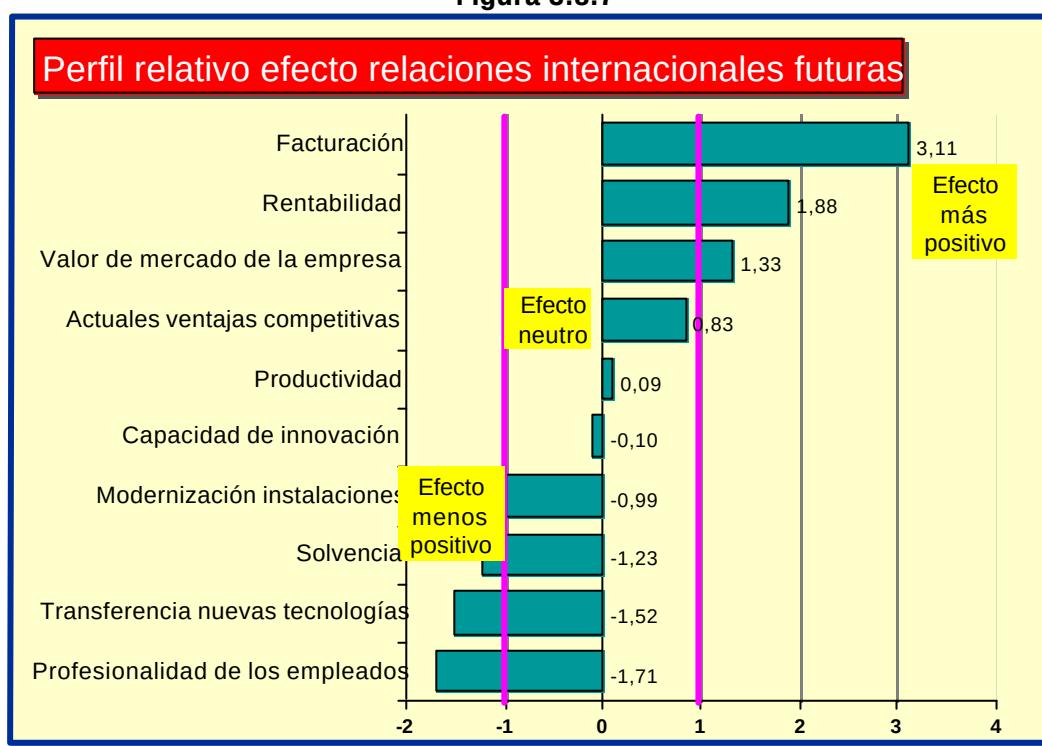


Fuente: elaboración propia

La incidencia positiva en los resultados que se aprecia en la actualidad se verá incrementada en el futuro, como se puede comprobar en la figura 3.8.6, tanto en las empresas exportadoras, como en las no

exportadoras. No habiendo diferencias significativas en la valoración entre estas dos agrupaciones de empresas, excepto en el indicador de solvencia (efecto mayor en las exportadoras), es indicativo que, por comparación con la anterior figura, las expectativas del efecto sobre los resultados, derivados del crecimiento de las relaciones internacionales, sean mayores (diferencias actual/futuro) en el caso de las empresas no exportadoras, que en el caso de las empresas exportadoras, que también manifiestan unos efectos en los resultados más positivos que en la actualidad.

Figura 3.8.7



Fuente: elaboración propia

Atendiendo a la figura 3.8.7, podemos indicar que los aspectos que **mejorarán de forma significativa** en el futuro son los mismos y en el mismo orden que los actuales, es decir, **facturación, rentabilidad y valor de mercado**. Se mantendrán con una **incidencia neutra**, las **actuales ventajas competitivas, la productividad, la capacidad de innovación y la modernización de instalaciones**.

Por el contrario, tendrán un **efecto menos positivo, la solvencia, la transferencia de nuevas tecnologías y la profesionalidad de los empleados**, que es el aspecto que sufrirá una evolución menos positiva si lo comparamos con la situación actual, ya que el resto mantienen su posición respecto a dicha situación.

Inciendiando en las diferencias entre valoraciones del efecto del incremento de las relaciones internacionales en los resultados (en la actualidad y en el futuro, respecto a los valores promedio globales), es **significativo constatar** que las **mayores diferencias** se refieren a los indicadores, por orden de mayor a menor, **de transferencia de tecnología** (0.37), **capacidad de innovación** (0.35), **rentabilidad** (0.34) y en las **actuales ventajas competitivas** (0.33). En el resto de los indicadores, las diferencias, siendo en todos los casos positivas, lo son en menor intensidad.

- El **incremento de las relaciones internacionales** ha tenido un **efecto positivo en los principales indicadores de resultados de las empresas**. Dicho efecto, se prevé que será **más intenso en el futuro, especialmente** en las empresas actualmente consideradas **no exportadoras**.
- Los **indicadores de resultados**, globalmente considerados, **que han mejorado y mejorarán en mayor medida** son: la **facturación**, la **solvencia de la empresa** y la **rentabilidad**, que es el mejor indicador integral de eficacia y eficiencia empresarial (por la integración de los otros indicadores).
- Es **significativo** que las **diferencias entre el efecto de mejora en la actualidad y las expectativas de mejora en el futuro**, se produzcan en los siguientes indicadores, de mayor a menor: **transferencia de tecnología, modernización de las**

instalaciones, rentabilidad y en la mejora de las actuales ventajas competitivas.

3.8.3.- Clasificación a partir de los indicadores cuantitativos de internacionalización.

Son muchos los autores que indican diferentes pasos en el grado de internacionalización. Siguiendo las ideas de esos autores construiremos a partir de las respuestas a los distintos indicadores dadas por las empresas encuestadas nuestro propio camino de la internacionalización.

Se consideran como indicadores de referencia las variables **porcentaje de ventas en el extranjero**, que mide a las exportaciones, **porcentaje de compras en el extranjero**, que se refiere a la relación comercial con proveedores extranjeros, **porcentaje de inversiones en el extranjero**, que indica un paso superior en el avance del proceso de internacionalización, **porcentaje de inversiones de extranjero**, aunque menos importante tendrá también un cierto interés para medir el grado de internacionalización de una empresa. Finalmente como otro indicador auxiliar consideramos el **número de acuerdos de colaboración internacionales**.

Con estos indicadores construiremos una serie de grados en el proceso de internacionalización según vienen recogidos en la figura **3.8.8**.

Inicialmente consideramos empresas **no exportadoras** aquellas que no realizan exportaciones ni ninguna de las actividades internacionales. Cuando una empresa empieza a tener algún contacto con el exterior, bien sea a través de compras o pequeñas exportaciones solicitadas por los clientes pero no son buscadas directamente por el empresario hablamos de **internacionalización pasiva**.

Cuando ya manifiestan un cierto grado en su actividad exportadora (más del 10% de su facturación) y si esto se añade o posteriormente añaden algún acuerdo de cooperación con empresas extranjeras o relaciones comerciales de otro tipo como pueden ser las compras consideramos que se encuentran en una fase más avanzada del proceso de internacionalización que denominamos **exportación en colaboración**.

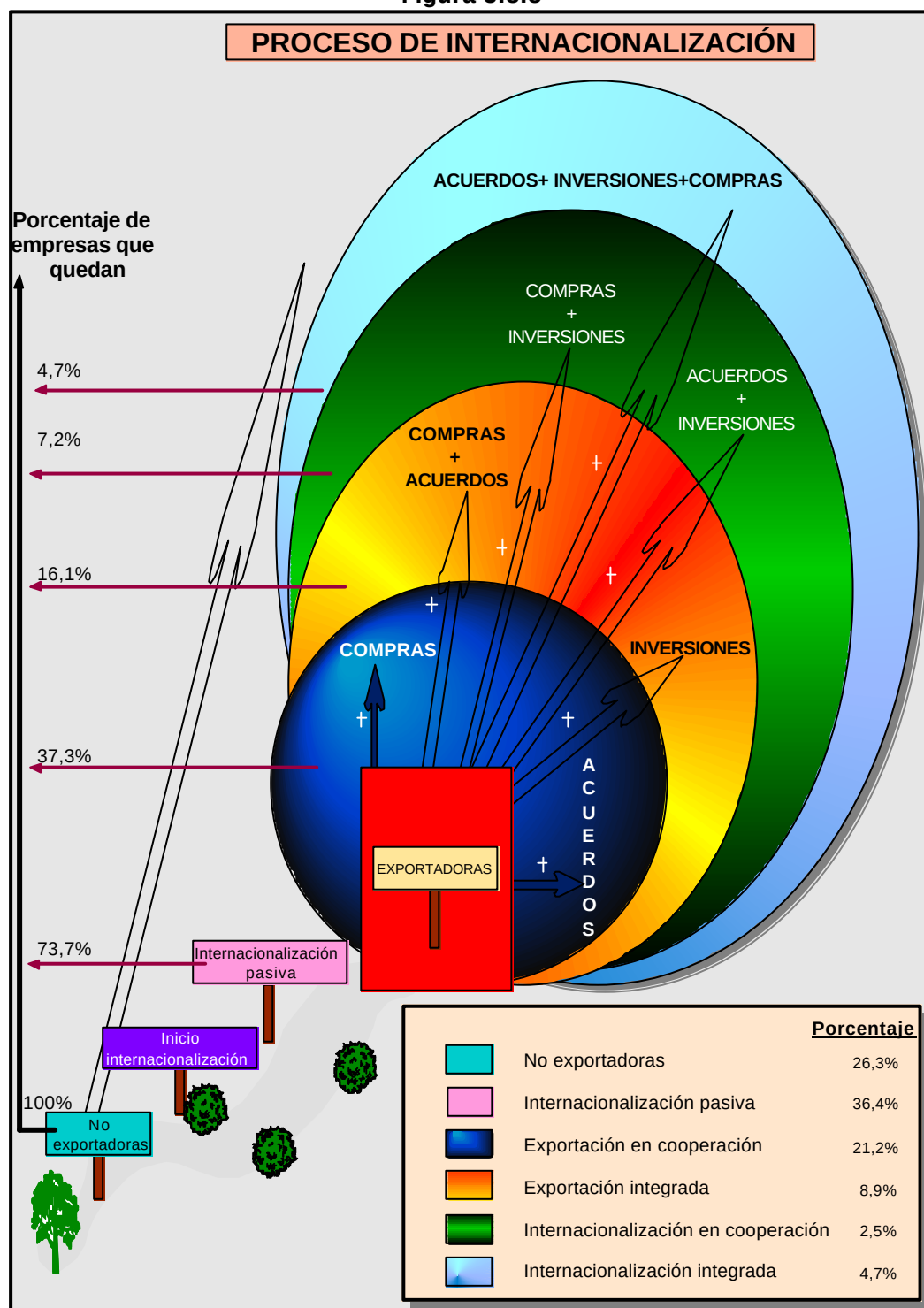
Sin embargo, si el proceso es de inversiones en el extranjero asumiendo los riesgos que esas inversiones conllevan y afrontándolas junto a sus exportaciones se considera que son empresas que realizan una **exportación integrada**, pues ya incluyen sus sedes en otros países.

El paso siguiente sería completar esas inversiones bien con acuerdos o bien con proveedores en el extranjero que podríamos denominar **internacionalización en cooperación**.

Finalmente, la realización de exportaciones, acuerdos, compras e inversiones, que incluyen todos los indicadores considerados será denominada **empresa internacionalizada integralmente**.

En la **figura 3.8.8** se adjuntan los porcentajes de cada una de esas empresas y el porcentaje acumulado, indicando de ese modo el grado de internacionalización de las empresas gallegas.

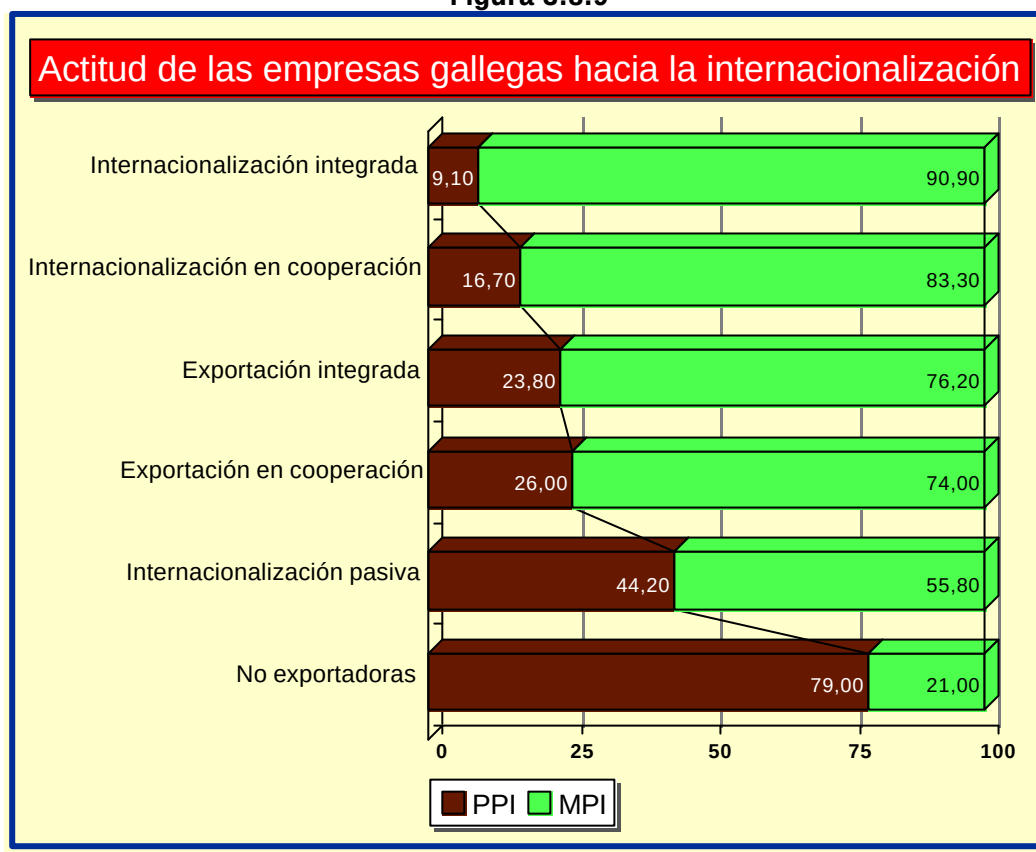
Figura 3.8.8



Fuente: elaboración propia

Finalmente, vamos a contrastar si la actitud hacia la internacionalización se manifiesta de alguna forma en indicadores objetivos recogidos en el largo camino de la internacionalización.

Figura 3.8.9



Fuente: elaboración propia

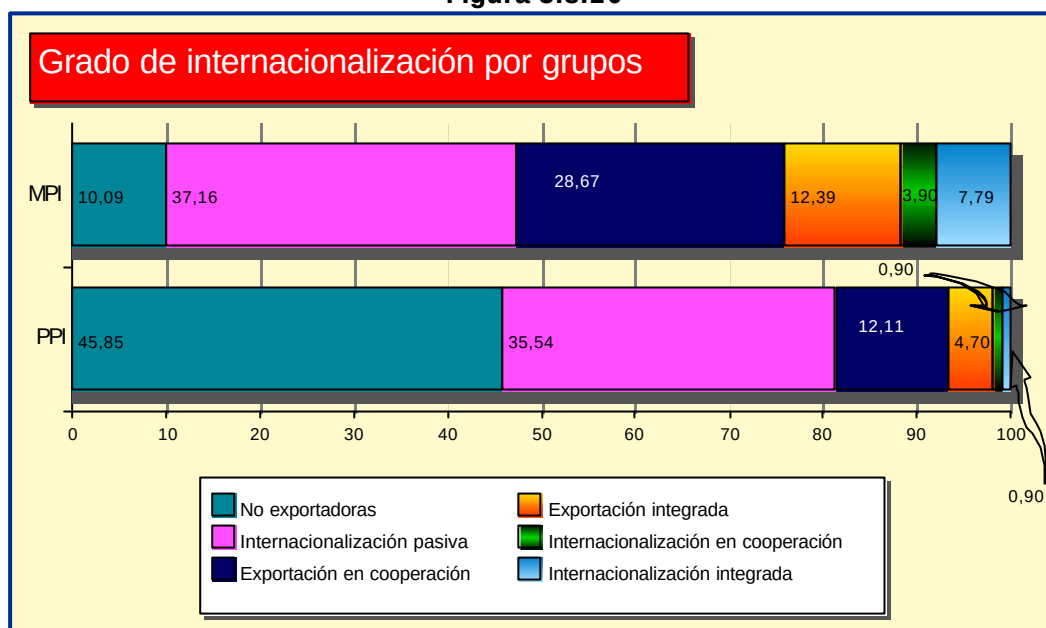
El cruce de ambas variables viene recogido en la figura **3.8.9**. Como a priori parecería lógico, a medida que se va avanzando en el proceso de internacionalización el porcentaje de empresas **PPI** disminuye progresivamente mientras que las **MPI** van ocupando mayores porcentajes. Esto supone que en la mayoría de los casos ambas clasificaciones analizadas conjuntamente son coherentes y la actitud cultural hacia la internacionalización se manifiesta de alguna forma. Analizando dicho gráfico observamos que las empresas **no exportadoras** son mayoría las empresas definidas como **PPI** según los indicadores cualitativos (79%), mientras que el 21% restante que se define como **MPI** podría interpretarse como empresas que todavía no han emprendido el camino internacional pero que en función de la actitud que presentan hacia la internacionalización parecen contar con condiciones favorables para iniciarlo. Esta misma explicación es aplicable al 55% de las empresas

que se encuentran en la etapa de **internacionalización pasiva** y que según su actitud se definen como MPI, ya que haber tenido los primeros contactos comerciales internacionales, aunque no hayan sido buscados directamente por las empresas, han tenido algún efecto en ellas de cara a ir fomentando cierta vocación internacionalizadora.

En el otro extremo del camino, prácticamente todas las empresas que según los indicadores cuantitativos se encuentran en **internacionalización integrada, internacionalización en cooperación, exportación integrada y exportación en cooperación** muestran una vocación internacionalizadora importante, ya que las actividades a nivel internacional han sido habituales y han tenido consecuencias en las estructuras de esas empresas, debiendo formar debidamente a su personal, adaptar sus sistemas de información, su gestión y administración creando un departamento de internacional o al menos nombrando unos responsables de esas actividades, etc. El resto de empresas incluidas en estas etapas y que por el contrario se definen como **PPI** según los indicadores cualitativos, deberán adoptar las medidas necesarias para implantar una gestión más orientada a la internacionalización, ya que de lo contrario su actividad internacional se verá afectada en el futuro dado que no cuentan con los requerimientos necesarios para competir con éxito en los mercados internacionales.

A continuación vamos a analizar la doble clasificación desde el otro punto de vista, es decir como se reparte el porcentaje de empresas **MPI** y **PPI** según la etapa de internacionalización en la que se encuentran las empresas. Esta visión es la que se representa en la figura **3.8.10** que incluimos a continuación:

Figura 3.8.10



Fuente: elaboración propia

Como vemos en el gráfico, más del 80% de las empresas **PPI** se corresponden con empresas que se encuentran en los dos primeros pasos del proceso de internacionalización, es decir, son coherentes ambas clasificaciones mientras que un 12% se encuentra en un grado medio del proceso y únicamente un 8% se encuentran en fases avanzadas. éstas serían empresas que si bien por sus indicadores cuantitativos se encuentran en fases avanzadas, sus indicadores cualitativos aconsejan una redefinición de su estrategia internacional, implantando los cambios necesarios para que su actividad internacional no se resienta en el futuro.

Por lo que se refiere a las empresas **MPI**, el reparto es más homogéneo que en el caso anterior. El porcentaje de empresas en los niveles más bajos (casi el 50%) es el que representa a aquellas empresas que como dijimos anteriormente se encuentran preparadas para iniciar o intensificar su proceso internacionalizador ya que los aspectos cualitativos sobre cultura, cualificación, formación y experiencia de los RR.HH así lo indican. El restante 50% engloba a las empresas en una fase media o

avanzada del proceso y con las oportunas adaptaciones y condiciones necesarias para afrontar dicho proceso.

Por último, nos queda ver cual es el desglose cruzando ambas clasificaciones respecto del total de la muestra. De este modo obtenemos que casi el 21% de las empresas de la muestra se encuentran en la posición **no exportadoras- PPI** y únicamente un 5% son **no exportadoras- MPI**.

En la fase de **internacionalización pasiva- PPI** se encuentra el 16% de la muestra, mientras que en **internacionalización pasiva- MPI** hay casi un 20% de las empresas.

En cuanto a la fase de **exportación en cooperación- PPI**, encontramos un escaso 5,5%, mientras que al mismo nivel para **MPI** hay casi un 16%.

A partir de aquí el número de empresas en el tejido empresarial gallego disminuye significativamente. Así, sólo un 2% de empresas se posicionan como **exportación en cooperación- PPI** y un 6% como **exportación en cooperación- MPI**. En el siguiente escalón encontramos una única empresa en **internacionalización en cooperación- PPI** y un 2% en **internacionalización en cooperación- MPI**. Finalmente en el último peldaño del proceso de internacionalización nos encontramos con una empresa clasificada como **internacionalización integrada- PPI** y un 4% como **internacionalización integrada- MPI**.

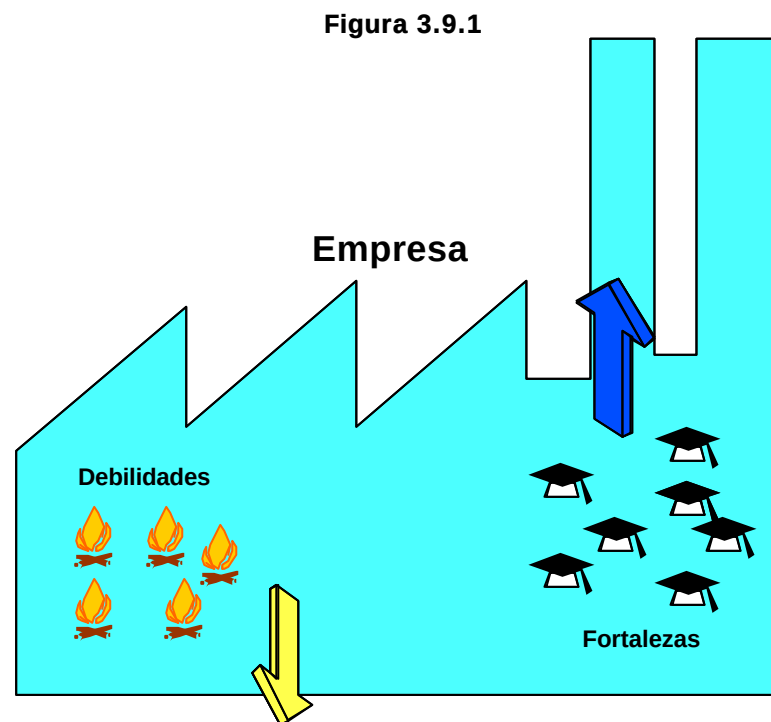
Esto significa que únicamente un 6% de las empresas analizadas en la muestra se encuentran en las etapas finales del proceso de internacionalización y cuentan con las condiciones adecuadas para mantenerlo, lo cual da una idea bastante clara del largo y difícil camino que tienen por delante la gran mayoría de las empresas gallegas por lo

que se refiere a actividades internacionales y que sin duda deberán iniciar si no quieren ser absorbidos por un mercado a nivel mundial tremendamente competitivo.

3.9.- Síntesis del diagnóstico.

A partir de las salidas obtenidas del tratamiento estadístico de los datos de la encuesta realizada en aspectos como la visión de los mercados internacionales, los factores de éxito y las ventajas competitivas para la internacionalización, las estrategias de ingreso, los recursos organizativos utilizados o los resultados obtenidos, se han elaborado en los diferentes epígrafes de este capítulo conclusiones acerca de aspectos positivos o negativos (fortalezas o debilidades) del conjunto de las PYME gallegas para afrontar la internacionalización.

En este epígrafe se señalan, de modo sintético, esas conclusiones clasificadas en fortalezas y debilidades.



Fuente: elaboración propia

Fortalezas:

- ñ Preocupación por la internacionalización en los niveles directivos, lo que denota una **creciente profesionalización de las empresas**.
- ñ Percepción de la **ausencia de barreras internas relevantes** para la internacionalización, lo que incide en la idea de que ésta es más una cuestión cultural y de decisión firme que otra cosa. Las barreras más significativas hacen referencia al desconocimiento de los mercados y de los gustos de los consumidores.
- ñ Consideración del aumento del **beneficio como el factor motivador más relevante** para la actividad internacional. Ello implica que la apuesta por los mercados internacionales no parece un aspecto coyuntural, sino que es parte estructural de la estrategia de las empresas.
- ñ Igualmente, se considera que el mercado internacional es una buena oportunidad para **diversificar riesgos** como estrategia defensiva que puede reforzar las posiciones financieras de las empresas.
- ñ Percepción de una **razonable posición competitiva general** de las empresas a nivel internacional, sobre todo en los mercados de la Unión Europea, América del Norte, Central y del Sur.
- ñ **Percepción de un favorable posicionamiento en calidad** aspecto que, además, las empresas consideran un factor de éxito en el mercado internacional. Ello se une a una **creciente preocupación por** aspectos como la **atención al cliente, conocimiento del mercado y tiempo de respuesta** (todos ellos considerados factores de éxito importantes por las empresas).

- ñ Incorporación a las estrategias de internacionalización de aspectos como **la calidad o la imagen**, la **incipiente**, aunque todavía insuficiente, preocupación por las actividades del **diseño e innovación**. Este conjunto de iniciativas estratégicas se complementan coherentemente con una **baja propensión a competir vía precio**, dado que en los mercados internacionales se valoran más otros aspectos, siendo el precio un elemento secundario.
- ñ **Incipiente** preocupación por el desarrollo de estrategias de acceso a **nuevos mercados**, reforzada por una **clara voluntad** de crecer internacionalmente.
- ñ Experiencias **altamente positivas en el desarrollo de estrategias** basadas en **nuevas actividades** comerciales o productivas que pueden servir de referente o espejo para otras empresas.
- ñ Cierta **satisfacción** con las pocas actividades de cooperación desarrolladas, lo que puede ser un acicate para su incremento. Esta satisfacción se traduce en una tendencia a un cierto **incremento en las actividades de cooperación en I+D y calidad concertadas**.
- ñ **Importantes crecimientos** en las cifras de ventas en los mercados internacionales en los últimos años, lo que puede ser indicativo del razonable éxito en las estrategias emprendidas y que, en general, se centran en mercados y productos actuales (estrategias de penetración) que parece que también son las estrategias preferidas para el futuro próximo.
- ñ Satisfacción con la **mejora de los indicadores de resultados** como consecuencia del desarrollo de actividades de internacionalización.

Debilidades:

- 6 Todavía **baja preocupación por la información** como un elemento prioritario en el diseño de las estrategias de internacionalización. La demanda de información **se centra más en cuestiones de carácter operativo** (precios o lista de agentes por ejemplo) **que en cuestiones estratégicas** (competencia o tamaño del mercado).
- 6 **La actividad internacional**, teniendo una importancia creciente, aún tiene rasgos de estar en **etapa de desarrollo y consolidación en muchas empresas** (siendo inferior al 20% de la cifra de ventas y compras e inferior al 2% de las inversiones totales), como demuestra el hecho de que más que una actitud activa por parte de las empresas, con frecuencia la internacionalización **responde a demandas de importadores** (no a ofertas de las empresas) o a una cierta **“vía de escape”** del mercado interior por el aumento de la competencia o la caída del consumo.
- 6 Percepción incompleta de la **Internacionalización**, **considerada básicamente como “Exportación”**, al no ser parte habitual de la estrategia internacional aspectos tales como las compras en mercados exteriores o la producción en otros países como lo confirma la **baja preocupación por las áreas de compra y producción como ventaja competitiva** (lo que puede suponer pérdida de posibles ventajas para las empresas).
- 6 **Desfavorable posición competitiva en mercados de Asia, África y Europa Oriental**, aunque las empresas no los consideran como especialmente atractivos.

- 6 Percepción por parte de las empresas de ciertas **deficiencias en las actividades de promoción exterior de los productos**, minorada en la medida en que no es considerada un factor clave de éxito.
- 6 Percepción de ciertas desventajas relativas en la **formación y actitud de los recursos humanos (directivos y operativos), conocimiento de idiomas, capacidad de las instalaciones y tecnología y capacidad de innovación**. Ello se agrava en la medida en que las propias empresas consideran todos ellos como factores relevantes para el éxito en los mercados internacionales.
- 6 **Limitaciones en los sistemas de dirección** de las empresas, con una todavía reducida consideración de los aspectos estratégicos de la dirección lo que puede dificultar el desarrollo de actividades de internacionalización y una **baja preocupación por los sistemas de información** como herramienta de apoyo a la toma de decisiones estratégicas.
- 6 **Baja propensión a competir vía nuevos productos o nuevas actividades** en coherencia con la todavía baja actitud hacia la innovación y la preferencia por estrategias de penetración (productos, mercados y clientes actuales). Esta actitud puede denotar cierta falta de capacidad para asumir riesgos o un exceso de prudencia. Esta tendencia es especialmente acusada en las empresas no exportadoras (debe tomarse en consideración que el dinamismo de los mercados puede agravar esta debilidad).
- 6 **Cultura empresarial individualista** que se refleja en los **bajos niveles actuales de cooperación** entre empresas y en el muy **reducido abanico de actividades de**

cooperación, centradas casi exclusivamente en la contratación de agentes comerciales o distribuidores. Aunque las empresas reconocen que se incrementará ligeramente la cooperación, esta se ve solamente como un arma para comenzar la actividad internacional. Una vez dentro del mercado, parece que las empresas prefieren operar solas.

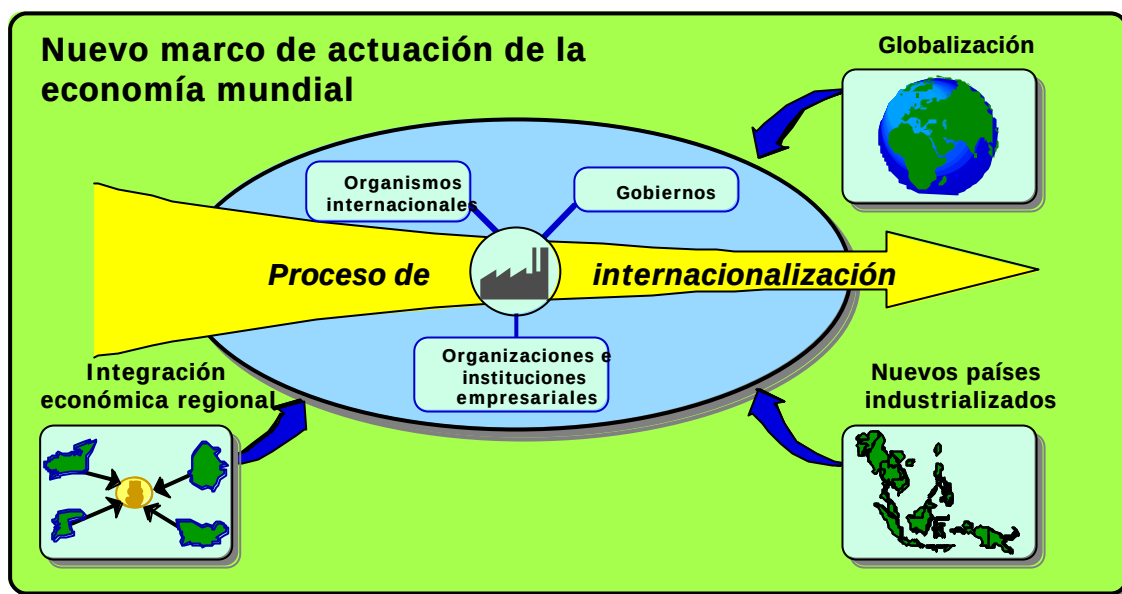
- 6 **Orientación cultural media** a la internacionalización.
- 6 **Ausencia mayoritaria de un departamento internacional** en las empresas, lo que denota aún una apuesta confusa o poco decidida por los mercados exteriores, sin dotación de recursos, presupuestos o líneas de actuación concretas.
- 6 Necesidad de **fuertes adaptaciones organizativas** (directivos, sistemas de información, organización en general) para afrontar el proceso de internacionalización.

**Capítulo 4. Sistemas de apoyo a la
internacionalización de las PYME gallegas. Ideas
generales.**

4.1.- Introducción.

En las dos últimas décadas y, sobre todo, en la presente se viene produciendo un proceso espectacular de **internacionalización en la economía mundial**, caracterizado por el incremento de los **flujos comerciales** (en torno a tres veces más que la producción) y de **inversión**, que ha impulsado a la mayoría de los Estados e incluso, dentro de éstos, a los gobiernos autonómicos, como es el caso de España, a revisar o impulsar políticas de promoción de las exportaciones y de inversión. A ello está contribuyendo la aceptación, tanto por parte de los gobiernos de nuestro entorno económico (sea cual sea su signo político) como por las empresas (además de las principales organizaciones económicas internacionales, como la Organización Mundial del Comercio, el Fondo Monetario Internacional, etc.), de que la **globalización** de la economía, la **integración económica regional** y la aparición de **nuevos países industrializados** constituyen el nuevo marco de actuación de los países y las empresas, donde el proceso de internacionalización supone un factor de progreso para ambos (ver figura 4.1.1).

Figura 4.1.1



Fuente: elaboración propia

Para el **sector público**, el hecho de abrir su economía y consolidar sus productos nacionales/regionales en mercados externos, entre otros aspectos, fortalece el aparato productivo interno y proporciona estabilidad a su balanza de pagos. Pero también es positiva para las **empresas**, donde aunque existe dificultad y riesgo en el acceso a mercados internacionales, sin embargo el incremento de la demanda generada dispersa los riesgos cíclicos del mercado interior, además de aumentar la especialización y competitividad de los productos y el mayor aprovechamiento de las economías de escala.

Figura 4.1.2



Fuente: elaboración propia

Este nuevo marco de **liberalización de la economía mundial** y de **competencia internacional**, presenta una mayor **dificultad de internacionalización** particularmente para las **pequeñas y medianas empresas** españolas/gallegas (pero también las PYME de los países de la Unión Europea y, en general, de otras economías desarrolladas), con limitados recursos humanos y económicos. Este hecho plantea la necesidad de mantener un **sistema de apoyo institucional** (nacional/regional) para que las propias PYME definan el acceso y consolidación de los mercados exteriores como un objetivo fundamental en su estrategia; lo que, igualmente, están haciendo los demás países de nuestro entorno económico.

Tradicionalmente la política de apoyo a las exportaciones españolas se ha desarrollado con **aplicación uniforme en el conjunto del Estado** (sin particularismos regionales), basándose en **dos clases de instrumentos**: los de **carácter financiero** y los de **promoción de las exportaciones**. En el primer grupo se incluían el crédito a la exportación, seguro de crédito a la exportación, FAD, etc., mientras que en el segundo grupo estarían las ferias, misiones, programas sectoriales, programas de formación, programas de divulgación etc., gestionados por el Instituto Español de Comercio Exterior “ICEX”.

Las **medidas financieras y fiscales** han estado **altamente valoradas por las empresas** en cuanto afectan directamente a sus cuentas de resultados; mientras que las medidas de **promoción comercial** son **valoradas fundamentalmente por la Administración** (cada vez más también por los empresarios) por cuanto contribuyen al crecimiento económico o cualquier otra consideración de orden macroeconómico, como por ejemplo ayudando a configurar un entorno más competitivo, al impulsar mecanismos que contribuyan a mejorar la competitividad de las empresas, etc.

En la pasada década, junto al sistema tradicional de fomento de la exportación llevado a cabo por la Administración del Estado, las distintas **Comunidades Autónomas**, han venido estableciendo **medidas de apoyo a la internacionalización de las empresas de su región**, lo que constituye un proceso creciente y complementario de las ayudas estatales. En todo caso, hay que significar que cualquier medida de apoyo (especialmente las de carácter financiero) aplicable por el sector público (sea del Estado o de una Comunidad Autónoma) a la exportación española ha de cumplir las exigencias impuestas por los **acuerdos internacionales** (destacando el llamado Consenso OCDE) y la política comercial de la UE, en lo que se refiere a ayudas que puedan distorsionar el sistema de precios en el mercado internacional.

4.1.1.- Situación de la empresa gallega.

Los datos ofrecidos por la base de datos OFERES del ICEX, aunque corresponden al ejercicio de exportación del año 1993, muestran el **carácter residual** o inexistente de la **actividad exportadora** de la mayor parte de las **PYME gallegas**, concentrándose el mayor volumen exportado en unas cuantas empresas (como también ocurre en el conjunto de las PYME españolas). En dicho año, donde las exportaciones desde Galicia habían alcanzado el valor de 423.904 millones de pesetas (5,47% de la exportación española), el número de empresas domiciliadas en Galicia y que habían exportado más de 100 millones de pesetas ascendía a 224, limitándose a 34 cuando las exportaciones alcanzaban más de 1.000 millones de pesetas y a sólo 7 firmas las que superaban 5.000 millones de pesetas. Si el análisis, en el mismo año 93, se hace teniendo en cuenta todas las empresas exportadoras desde Galicia (independientemente del domicilio social de la firma exportadora) el número de empresas con exportaciones superiores a los 100 millones de pesetas era de 408, con más de 1.000 millones de pesetas 110 y sólo 27 empresas habían exportado desde Galicia más de 5.000 millones de

pesetas. Consecuentemente el porcentaje de exportación es pequeño y además está concentrado en pocas empresas (ver figura 4.1.3).

Figura 4.1.3



Fuente: elaboración propia

Menor aún es la **importancia** del **empresariado gallego en el ámbito de la inversión realizada en el extranjero**. Los últimos datos del año 98, para el caso de las inversiones gallegas directas en sociedades extranjeras no cotizadas han supuesto 22.910 millones de pesetas (sólo el 0,82% del conjunto de España).

Al mismo tiempo, se aprecia que, en muchos casos, la actividad exportadora de las PYME gallegas está llevada a cabo por el **Departamento Comercial**, sin personal con formación especializada en los mercados internacionales, respondiendo más a una demanda de los operadores importadores extranjeros que al fruto de una promoción activa de expansión exterior de las empresas.

Correlativamente con la carencia de **Departamentos de Exportación**, la mayoría de las PYME gallegas carecen o tienen dificultad

para establecer un **plan de promoción comercial en el exterior como estrategia de la empresa**: selección de canales apropiados de comercialización y distribución según características de los mercados y de las acciones a desarrollar de manera continuada y no esporádica (asistencia a ferias internacionales, misiones comerciales y otros actos de promoción...).

Ante este panorama, el **objetivo de los sistemas de apoyo a la internacionalización** es consolidar e incrementar la presencia de las empresas gallegas y sus productos en los mercados internacionales, fundamentalmente a través del aumento de las exportaciones, pero también impulsando el incremento de firmas gallegas asentadas en el exterior.

Junto a esto, es fundamental proyectar al exterior los **sectores gallegos más competitivos y calificados como estratégicos**, por su aportación al mercado de trabajo y economía de la Comunidad Autónoma Gallega, y una buena imagen de las empresas gallegas integrantes.

4.1.2.- El ámbito de actuación institucional.

Teniendo en cuenta las **fuertes limitaciones** antes comentadas (en el marco de acuerdos internacionales y de la política comercial de la UE) con las que se encuentran las políticas económicas de España y los Gobiernos Autonómicos, en lo que se refiere a la imposibilidad de establecer ayudas a la exportación/inversión que puedan constituir un **elemento distorsionador de la competitividad** de las empresas y del sistema de precios en un mercado internacional libre (control riguroso, por tanto de los instrumentos de carácter financiero), la mayoría de los analistas de Comercio Internacional coinciden en que el apoyo institucional para **ganar competitividad** las empresas en los **mercados internacionales**, ha de ir por las vías de la **información, formación y recursos humanos, cooperación empresarial, innovación**

tecnológica y calidad, diseño y marca, estrategias de marketing internacional, etc. (ver figura 4.1.4).

Figura 4.1.4



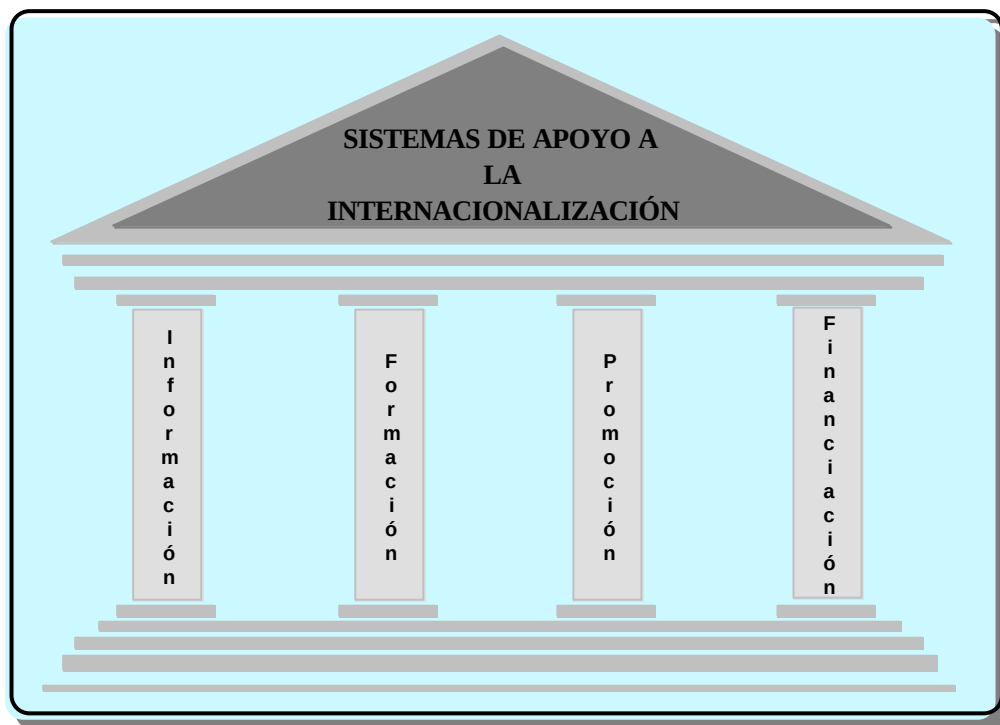
Fuente: elaboración propia

En los últimos años y en el momento actual, además del marco de actuaciones institucionales de apoyo a la internacionalización de la empresa española definido por la Administración del Estado, que sigue siendo con mucho el sistema básico de apoyo para cualquier empresa que quiera acceder a los mercados extranjeros, también se han impulsado **políticas de la Unión Europea**, especialmente por la vía de la **cooperación**, que apoyan la expansión de las firmas comunitarias. Igualmente, las **Comunidades Autónomas** dedican cada vez más recursos a políticas de internacionalización de sectores y empresas asentadas en la respectiva Comunidad Autónoma (a veces, en colaboración o coordinación con la Administración del Estado) tendentes a favorecer la apertura de la economía regional y la expansión de sus productos.

Los diversos programas, instrumentos y acciones de apoyo a la exportación e inversión con los que pueden contar las empresas gallegas (ya sea por su ámbito de asentamiento en la Unión Europea, España o

Comunidad Autónoma de Galicia) se pueden agrupar en **cuatro áreas de actuación, que son como los pilares de los sistemas de apoyo a la internacionalización: información, formación, promoción y financiación**, en las que intervienen las fuentes institucionales que se relacionan a lo largo del texto (ver figura 4.1.5).

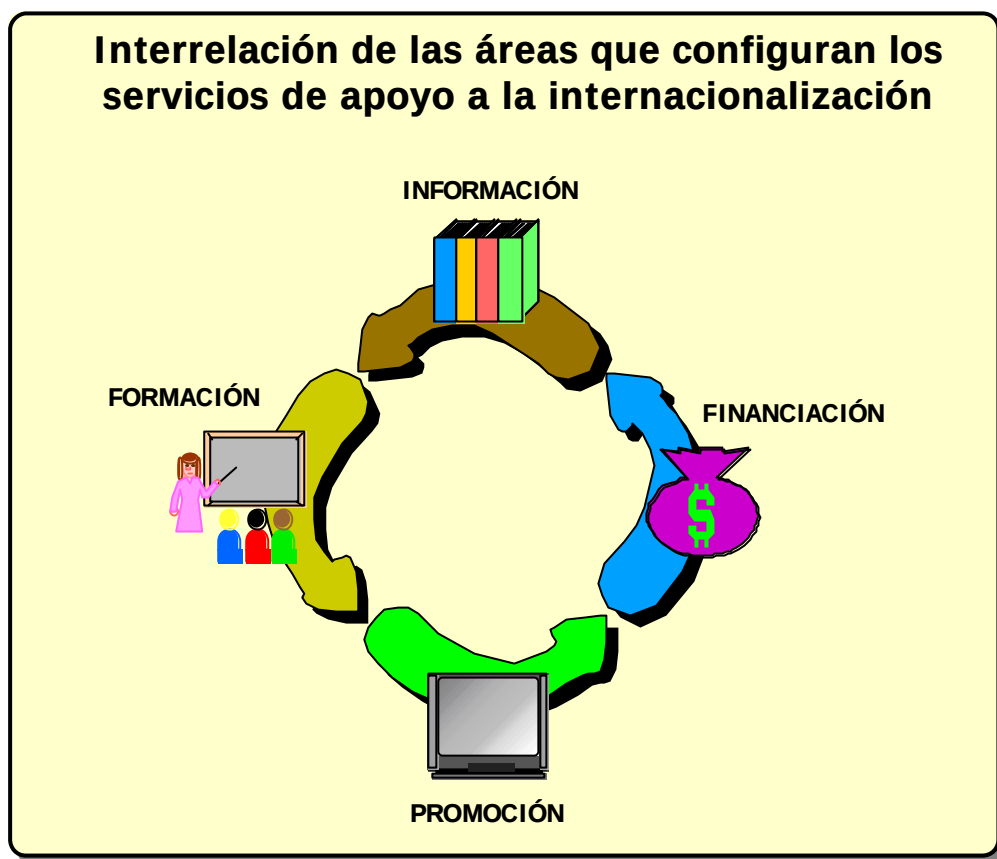
Figura 4.1.5



Fuente: elaboración propia

Efectivamente, la empresa debe **obtener información** del exterior para poder tomar decisiones en mejores condiciones. Seguidamente debe formar al **equipo humano** con el fin de acometer su andadura internacional. Asimismo, deberá emprender acciones para **darse a conocer** en el país de destino. Y finalmente, para poder llevar a cabo todas estas fases deberá contar con los **recursos suficientes**, por lo que la financiación constituirá otro servicio de apoyo importante en todo este proceso, cerrándose de esta forma el círculo que configuran las **interrelaciones entre los diferentes servicios de apoyo** (ver figura 4.1.6).

Figura 4.1.6



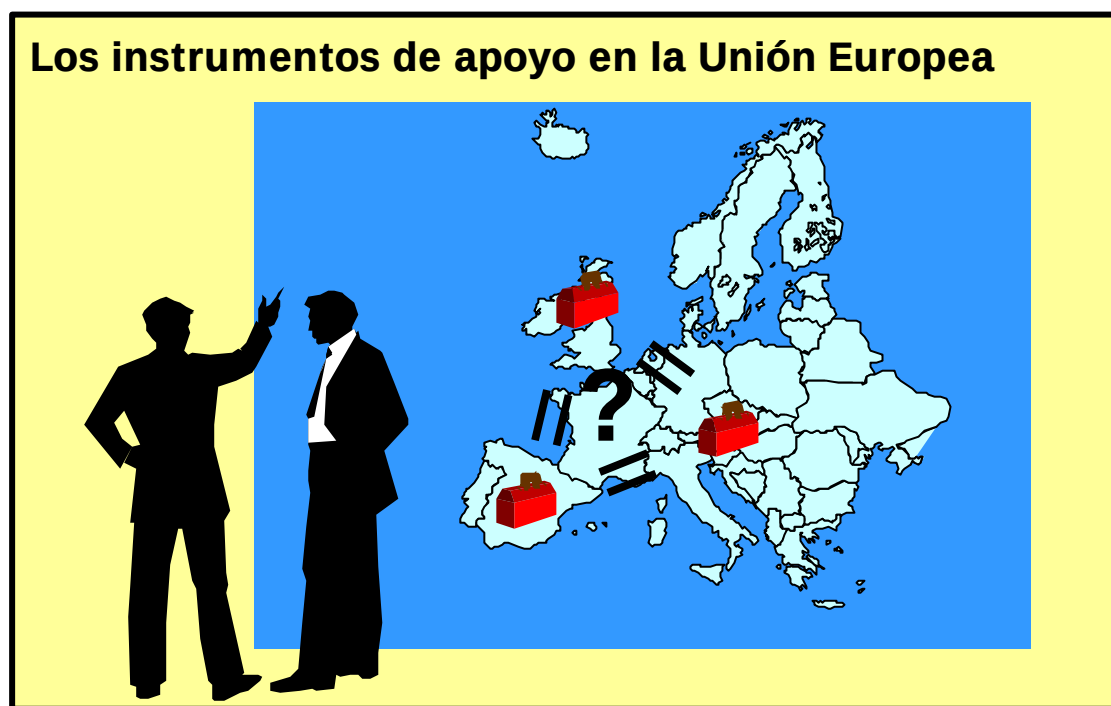
Fuente: elaboración propia

Esta interrelación es tan fuerte, en algunos casos, que resulta difícil clasificar a determinados servicios dentro de uno de los cuatro grupos exclusivamente. Sin embargo, a efectos de facilitar la exposición mantendremos esas categorías asociando cada servicio a aquella área en la que más incida.

Prácticamente todos los países de la Unión Europea (y otros de economía desarrollada) mantienen (en el marco de su política económica) un **sistema de incentivos a la exportación e inversión**, cuya aplicación se concreta en la puesta en práctica de un conjunto de **instrumentos y medidas de apoyo muy similares** (a veces copia o corrección de las que primero van surgiendo); ya que el fin que buscan es dotar a las empresas del país con las mismas ayudas (desde el punto de vista conceptual, aunque la dotación sea diferente) con las que cuentan

las empresas competidoras extranjeras. Por tanto, **la diferencia de unos países a otros** (también entre las distintas comunidades españolas) **no parece estar en los instrumentos de apoyo, sino en la desigual explotación de los mismos** por las empresas/asociaciones y las propias instituciones (según presupuesto). En este sentido, jugaría un papel importante la **cultura exportadora** de las empresas de un país y región, la **dimensión organizativa** de la empresa y del sector, la **cooperación**, el mayor o menor desarrollo de **infraestructuras tecnológicas**, los **recursos humanos**, etc.

Figura 4.1.7



Fuente: elaboración propia

Las principales **fuentes institucionales de apoyo a la internacionalización de las empresas gallegas** se pueden agrupar en tres categorías (ver relación de fuentes en el **anexo 5**):

- 1-** Organismos de la Administración Central, Organismos Autónomos e Instituciones Públicas/Semipúblicas, cuyas acciones van dirigidas a todas las empresas españolas.

2- Organismos de la Administración Autonómica Gallega.

3- Otros Organismos y Entidades (públicas y semipúblicas y privadas).

4.1.3.- La información e inteligencia económica en otros países.

En uno de los últimos números de la revista *“El Exportador”* del ICEX se analiza detalladamente la **situación de los países de nuestro entorno en relación a los sistemas de apoyo**. En resumen, muestra que las empresas y Administraciones Públicas de los países competidores de España prestan una **importante atención a la información y la inteligencia económica**. Un caso relevante de atención a esta cuestión es **Francia** (donde existe, desde 1994, un grupo de trabajo sobre inteligencia económica que se incorporó a la entonces Comisaría General del Plan del Gobierno Francés). En el informe presentado por el presidente del Grupo de Trabajo se decía: “ la inteligencia económica se ha convertido en un completo instrumento para el conocimiento y la comprensión permanente de la realidad de los mercados, de las técnicas y las formas de pensamiento de los competidores, de su cultura, sus intenciones y su capacidad para ponerlas en práctica”. Consecuentemente, con la importancia atribuida a este factor, en Francia se han puesto en pie importantes redes de información tanto públicas como de las asociaciones empresariales; en el campo público, el CFCE (organismo homólogo al ICEX) y los PEE (semejantes a nuestras oficinas comerciales) realizan la principal labor de apoyo informativo a las empresas sobre los mercados exteriores. Una preocupación muy acentuada sobre la actividad de los competidores ha llevado a que en el organigrama del CFCE existan grupos de estudio sobre seguimiento de la estrategia de empresas internacionales. La agencia para la captación de inversiones exteriores del Gobierno Francés, DATAR, también facilita información a las empresas, así como la Agencia para la Difusión de la Información Tecnológica, ADIT. Para atender especialmente las necesidades de las PYME se han

desarrollado interesantes programas con un marco regional (por ejemplo a iniciativa de la Cámara de Comercio e Industria de Rennes -para Bretaña- que pretende adaptar la información estratégica a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, mediante un programa de cuatro etapas: talleres de conferencias, un diagnóstico previo general, un diagnóstico previo para cada empresa y la puesta en marcha de los mecanismos de información). También el Gobierno Francés, está poniendo en marcha un “portal” en internet que será de acceso único para todas las bases de datos de origen gubernamental.

En el **Reino Unido**, la información económica se concentra especialmente en el sector financiero. Sin embargo, según datos de la publicación francesa CCE Internacional, la red de Business Links puesta en pie a partir de 1993 con el objetivo de apoyar especialmente a las PYME para desarrollarse y crecer en un contexto de fuerte competencia mundial, cuenta con una red de 240 centros que tratan unos 30.000 casos cada año. Su finalidad es constituir una especie de ventanilla única para la información y las ayudas institucionales.

En **Alemania** los principales flujos de información se centralizan en una red que asocia a los bancos, los grandes grupos industriales y las compañías de seguros, que constituyen los núcleos duros de las grandes sociedades alemanas. En relación con las PYME, el modelo seguido tiene como ejemplo la Fundación Steimbeiss (lander de Baden-Wurtemberg). Su papel es acercar los centros de investigación de las universidades y sus resultados a las empresas, además de emitir informes técnicos que facilitan el acceso a ayudas económicas públicas para la empresa.

La competitividad de la economía **japonesa** ha reposado tradicionalmente sobre una cultura colectiva de la información. Los grandes conglomerados japoneses son muy activos en la recogida y tratamiento de la información. En el caso de las PYME, los Kosetsushi son

un ejemplo de apoyo público al sector privado. Se trata de unos 600 centros públicos de investigación al servicio de las empresas, que trabajan en todos los dominios. Son gestionados por las administraciones locales pero financiados por los grandes ministerios. En particular, los 170 centros que se encargan de la investigación industrial dependen del Ministerio de Comercio Internacional, y su labor consiste en proporcionar a las empresas información tecnológica, organizar seminarios de formación y realizar tests de calidad sobre los productos de las empresas japonesas, con un presupuesto estimado de 90.000 millones de pesetas.

La **economía estadounidense** dispone de un sistema de inteligencia rico y diversificado. En 1993 se creó en el departamento de comercio un “war room” encargado de promocionar los intereses económicos norteamericanos en los mercados exteriores y especialmente en los emergentes. Siguiendo el modelo japonés, se han reforzado los Manufacturing Extension Partnership, que han puesto en marcha una amplia red de centros locales de información y consultoría dirigidos a 380.000 PYME. La red se asienta sobre la iniciativa privada pero es sostenida por la financiación pública, que en 1997 contaba con 12.500 millones de pesetas.

Una reciente encuesta efectuada en **Francia** por la Agencia para la Difusión de la Información Tecnológica (ADIT) muestra que una parte sustancial de los exportadores franceses no se considera bien informada. Estos refieren que no se encuentran elementos útiles en la actual oferta de información que se les dirige, o bien que no tienen un acceso fácil a esa información o que encuentran dificultades para interpretar la información en un contexto de hiperinformación.

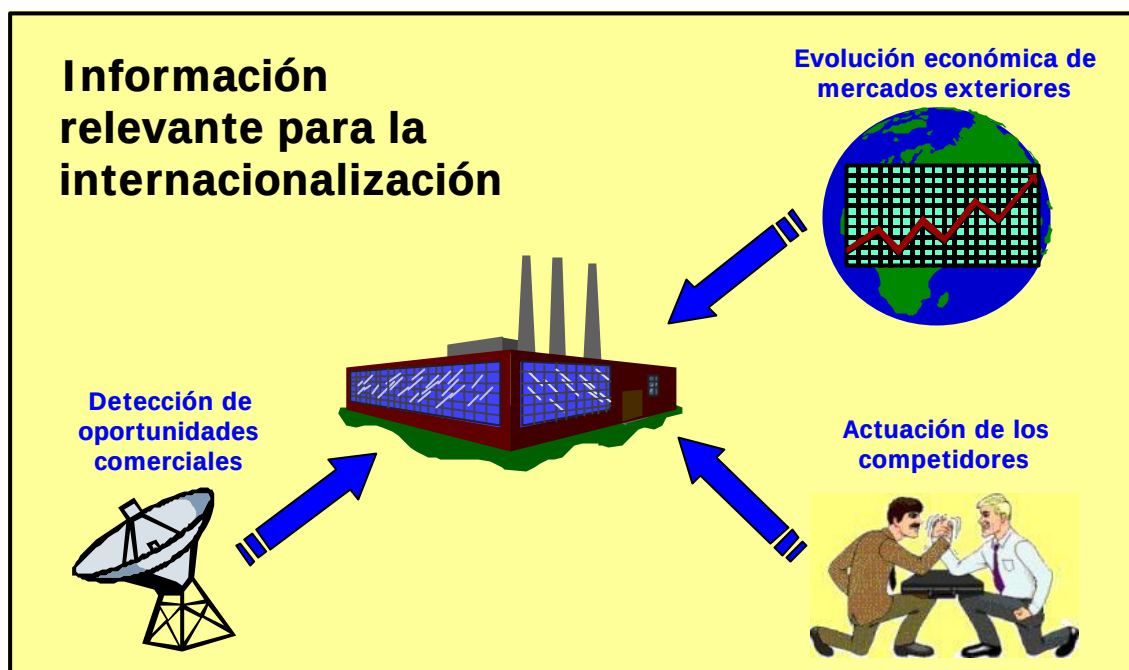
Para contrastar la visión que las empresas gallegas tienen de los servicios de apoyo a la internacionalización se les hizo una serie de

preguntas que se van comentando en cada uno de los apartados correspondientes.

4.2.- Sistemas de Apoyo de Información para la internacionalización de las PYME gallegas.

En el proceso actual de globalización y liberación de la economía mundial que determina una creciente y constante uniformidad en muchos productos y hábitos de consumo, más que en ninguna etapa anterior, es obvio que el estar bien informado (y atento a cualquier cambio) sobre el funcionamiento y condiciones del mercado internacional, constituye un factor de competitividad para cualquier empresa, tanto por lo que se refiere a su consolidación en el mercado interno como para expandirse en otros mercados. Disponer de **información** adecuada es un **requisito indispensable para lograr éxito en los mercados internacionales**. Entre los tipos de información más importantes se deben considerar, la **evolución económica de los mercados exteriores** (su estructura económica y social), tanto general como sectorial (volumen de ese mercado, potencial de compra, fabricantes nacionales que operan en el mismo, normativa de producto), la **actuación de otros países competidores y de sus empresas**, la **detección de concursos y oportunidades comerciales concretas**, estudios de mercado, legislación, sistemas de cobro, etc.

Figura 4.2.1



Fuente: elaboración propia a partir de Fanjul (1998)

En **Francia** se ha acuñado el término: inteligencia económica y en **Estados Unidos y el Reino Unido**: inteligencia competitiva, para referirse a un conjunto de actividades coordinadas de investigación, tratamiento y distribución de la información útil para los actores económicos, para la obtención de los objetivos estratégicos. Estas actividades, orientadas a su utilización para la expansión internacional, vienen desarrollándose considerablemente en los últimos años (debido al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, especialmente de Internet), aplicándose prácticamente en todos los países de economía abierta y desarrollada (o incluso emergente).

En **España**, la creación de un sistema de gestión documental y de información sobre el comercio internacional que apoye la actividad exportadora de las empresas españolas es un proceso inacabado, cuyos inicios son relativamente recientes y, en todo caso, posteriores a la mayoría de los países de nuestro entorno económico. Se puede decir que este proceso fue iniciado con la creación del Centro de Documentación e

Información sobre Comercio Exterior (CEDIN) en 1975 y retomado en los últimos años por el ICEX.

Todavía en la actualidad y dentro del **ámbito español y gallego**, aunque existen numerosas fuentes (públicas y privadas) que proporcionan información en algunos aspectos del comercio internacional, sigue siendo el **ICEX** el principal Centro de tratamiento de la información comercial y asistencia al empresariado, con el fin de apoyar la internacionalización de la empresa española y gallega. El tratamiento de la información es un proceso complejo que engloba múltiples aspectos:

- Búsqueda y selección de unidades informativas, para lo que es necesario el chequeo de numerosas fuentes.
- Almacenamiento, recuperación y difusión de los documentos.
- Información de interés para los exportadores españoles.

Desde los primeros años de la década de los 90, también el Gobierno Autonómico Gallego, particularmente por medio de la **Dirección Xeral de Comercio e Consumo y el IGAPE** (contando con la colaboración de las Cámaras de Comercio y de las Asociaciones Empresariales y, en algunos casos, en coordinación con el ICEX), vienen llevando a cabo en Galicia diversas acciones informativas sobre múltiples aspectos que afectan al comercio internacional, con el fin de impulsar la actividad exportadora de las empresas, a la vez que intentan sensibilizar al empresariado de la necesidad de dar un salto cualitativo en la estrategia empresarial, al concebir la exportación como una actividad habitual (y no como un complemento puntual al mercado interno).

4.2.1.- La información como base para la internacionalización.

La información es la base para la toma de decisiones y en consecuencia, además de su valor propio, sirve de apoyo a otro tipo de acciones aunque todas ellas promueven un **proceso de ida y vuelta**, pues la promoción trae más información, la financiación es necesaria para

conseguir más y mejor información y la formación es fundamental para comprender la información y asumirla convenientemente (ver figura 4.2.2).

Figura 4.2.2



Fuente: elaboración propia

Un buen sistema de información y difusión, entre otras cosas, ha de posibilitar **abaratar costes** a las empresas en su acercamiento a los mercados exteriores, proporcionando información adecuada sobre el funcionamiento, características y acceso a los mismos y poder tomar así decisiones sobre la viabilidad de las exportaciones e inversiones, de tal forma que muchos autores consideran que el disponer de **información adecuada es un requisito indispensable para el éxito en los mercados internacionales**.

Cada vez un mayor número de estudios reconocen que la **información** es la clave no sólo de la diferenciación de las empresas,

sino también de su **competitividad**, tanto en el plano nacional como en el internacional, y por tanto de su desarrollo.

El **limitado conocimiento de los mercados exteriores** y de la operativa del comercio y de la inversión exterior constituye una de las **primeras dificultades de las PYME gallegas** (como en general de las españolas y europeas) a la hora de afrontar la actividad en el extranjero. Una buena parte de las empresas gallegas tienen escasas referencias de los tramites/procedimientos, aún los más básicos, de acceso a la exportación e inversión en el exterior y de los servicios institucionales de apoyo e instituciones involucradas. Al mismo tiempo pocas empresas muestran un interés notable en analizar y explotar los fondos documentales y otros servicios de información; limitándose, en la mayoría de los casos, a obtener respuestas concretas a los problemas puntuales.

El **proceso de obtención de información** del exterior se puede clasificar en tres fases, aunque no están claramente definidas.

En una primera fase debe incidirse en saber recoger la **información procedente del exterior** relevante sobre los mercados. La empresa debe determinar que fuentes aportan esa información para tomar decisiones sobre la estrategia internacionalizadora y la operativa propia del negocio internacional. Antes de tomar cualquier decisión referente a la búsqueda de mercados en el exterior, es necesario disponer de alguna información previa de estos.

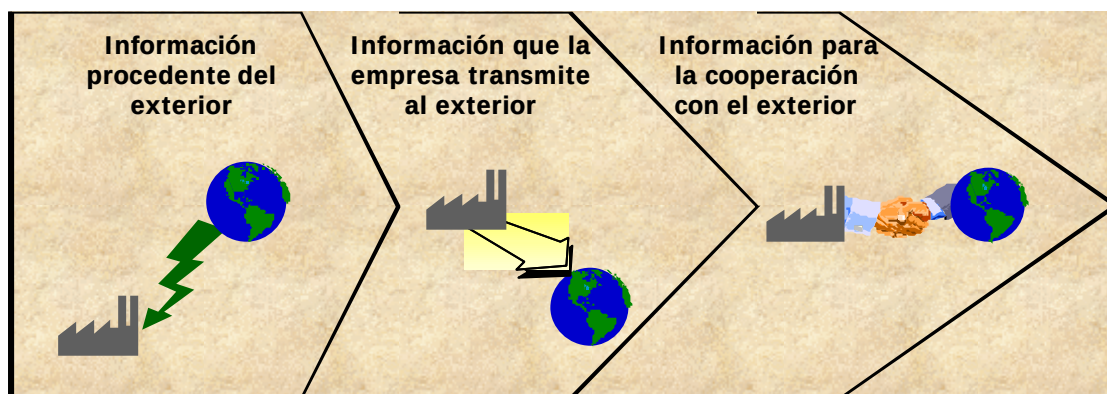
Una segunda fase debe estar orientada a tener en cuenta la **información que la empresa transmite al exterior**. No basta con que la empresa obtenga la información necesaria sobre el mercado exterior sino que, además, debe darse a conocer en el mismo mostrando aquella característica que la haga atractiva para los potenciales clientes o proveedores. Ese proceso se realiza, fundamentalmente, mediante actuaciones de promoción comercial con el fin de facilitar la implantación

de las empresas, individualmente o asociadas, en los mercados internacionales. Este tipo de información está muy relacionada con los servicios de promoción que posteriormente analizaremos.

Finalmente, la última fase será el uso de **información compartida con socios extranjeros**. En este caso los flujos de información son bidireccionales, de la empresa al exterior y desde el exterior a la empresa. Exigen un mayor conocimiento por ambas partes, por lo que van a existir diferentes líneas de apoyo, tanto a la información como a la formación sobre cooperación internacional que serán comentadas al hablar de los apoyos a la formación (ver figura 4.2.3).

Figura 4.2.3

Proceso de obtención de información del exterior



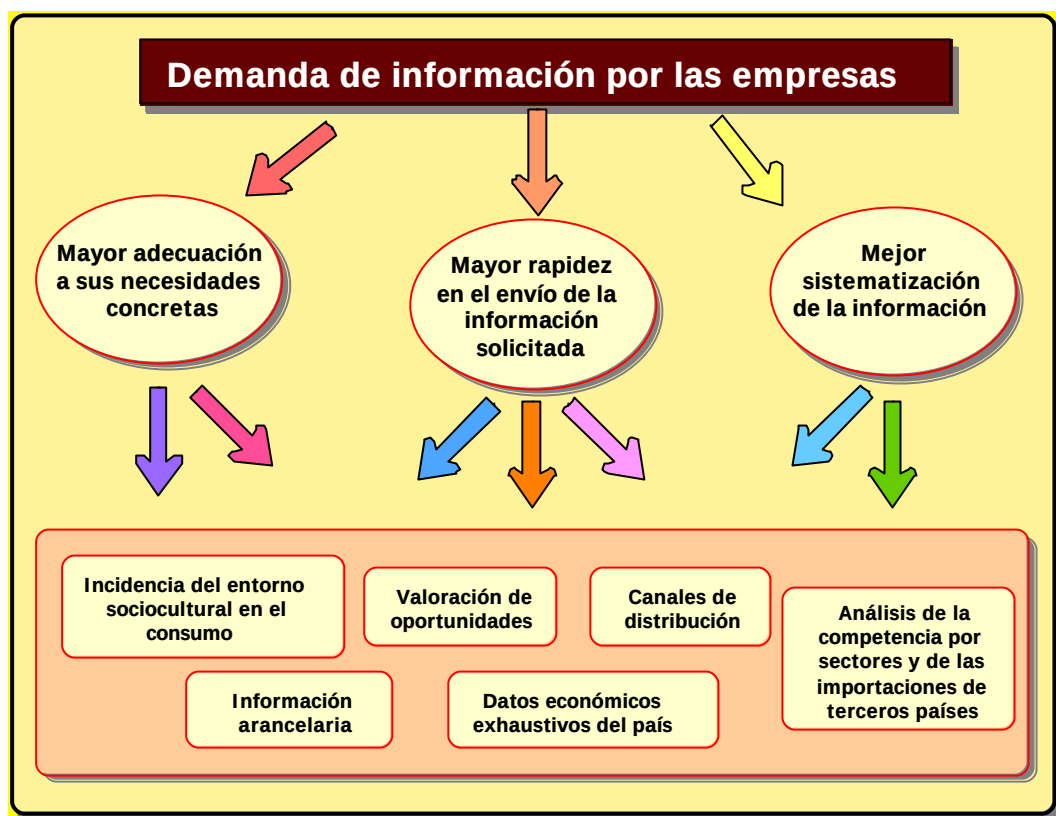
Fuente: elaboración propia

Efectivamente, el acometer un proceso de internacionalización de forma individual o en cooperación con una empresa de un país extranjero, va a ser una decisión a tomar por parte de la entidad. Así, será necesario recoger información acerca del estado de la **cooperación con el exterior**. Son muchos los aspectos que pueden inducir a una empresa a buscar algún tipo de cooperación con el extranjero, como la mejora de la tecnología, el crecimiento de la empresa, etc.

4.2.2.- Situación de la empresa gallega.

Las empresas gallegas (como, en general, las españolas) se quejan de que gran parte de la información institucional que reciben es de tipo general, siendo difícil obtener la información precisa que solicitan; no obstante, la valoración que hacen de los instrumentos y servicios de información es bastante aceptable. En consonancia con lo anterior, en una reciente encuesta de carácter cualitativo realizada por Cuanter para el ICEX sobre los servicios prestados por el Instituto se insiste en el hecho de que **la información es bien valorada aunque considerada como mejorable** en los siguientes aspectos: **mayor adecuación a las necesidades concretas de las empresas; mayor rapidez en el envío de la información solicitada; mayor sistematización de la información.** En concreto a los estudios de mercado, las empresas consultadas piden: mayor información sobre la incidencia del entorno sociocultural en el consumo; información exhaustiva sobre los datos económicos del país; análisis de la competencia por sectores y de las importaciones de terceros países; de la distribución; de los aranceles; estudios tipo Nielsen y tipo Dafo y valoraciones por parte del propio ICEX de las oportunidades existentes.

Figura 4.2.4



Fuente: elaboración propia a partir de Cuanter

Se aprecia que la **Gestión Documental empresarial** para la internacionalización está muy **poco desarrollada** en Galicia (también está limitada en el ámbito institucional). En el ámbito de la información empresarial (imprescindible en la toma de decisiones que afectan a la internacionalización) las empresa y sectores no disponen, salvo excepciones, de un sistema de gestión documental (adecuado a sus necesidades) que proporcione la información suficiente (completa, actualizada, fiable y de forma rápida) para tomar decisiones en el momento preciso.

En el ámbito de la **Gestión Documental Institucional**, no se conocen suficientemente las necesidades informativas de las empresas y sectores, lo que conlleva que los **programas institucionales de información no sean aprovechados suficientemente por las empresas**. Por otra parte, **necesitan mejorarse los flujos de**

información recíproca entre las empresas, organizaciones empresariales/asociaciones y organismos institucionales con incidencia en el comercio y la inversión en el exterior.

Se puede decir que en Galicia, aunque existe documentación diversa sobre comercio exterior, la misma está dispersa en diversos organismos públicos y organizaciones y asociaciones empresariales, donde sólo la Delegación del ICEX de Galicia dispone de un Fondo Documental relativamente completo sobre los sectores prioritarios gallegos, con incidencia en el comercio internacional; lo que obstaculiza la facilidad de acceso a la misma.

A esto se une la **limitada cultura empresarial respecto a las posibilidades de Internet**, tanto como fuente de información directa y de acceso a servicios institucionales suministradores y gestores de información, como de vehículo de promoción y venta de productos. La mayoría de las empresas que utiliza Internet tiene la publicidad como canal de entrada y son muy pocas las empresas que una vez dentro aprovechan las potencialidades de explotar la información valiosa que ofrece la red y la oportunidad de vender los productos, consolidar clientes y mejorar servicios (lo que reduciría costes de infraestructura).

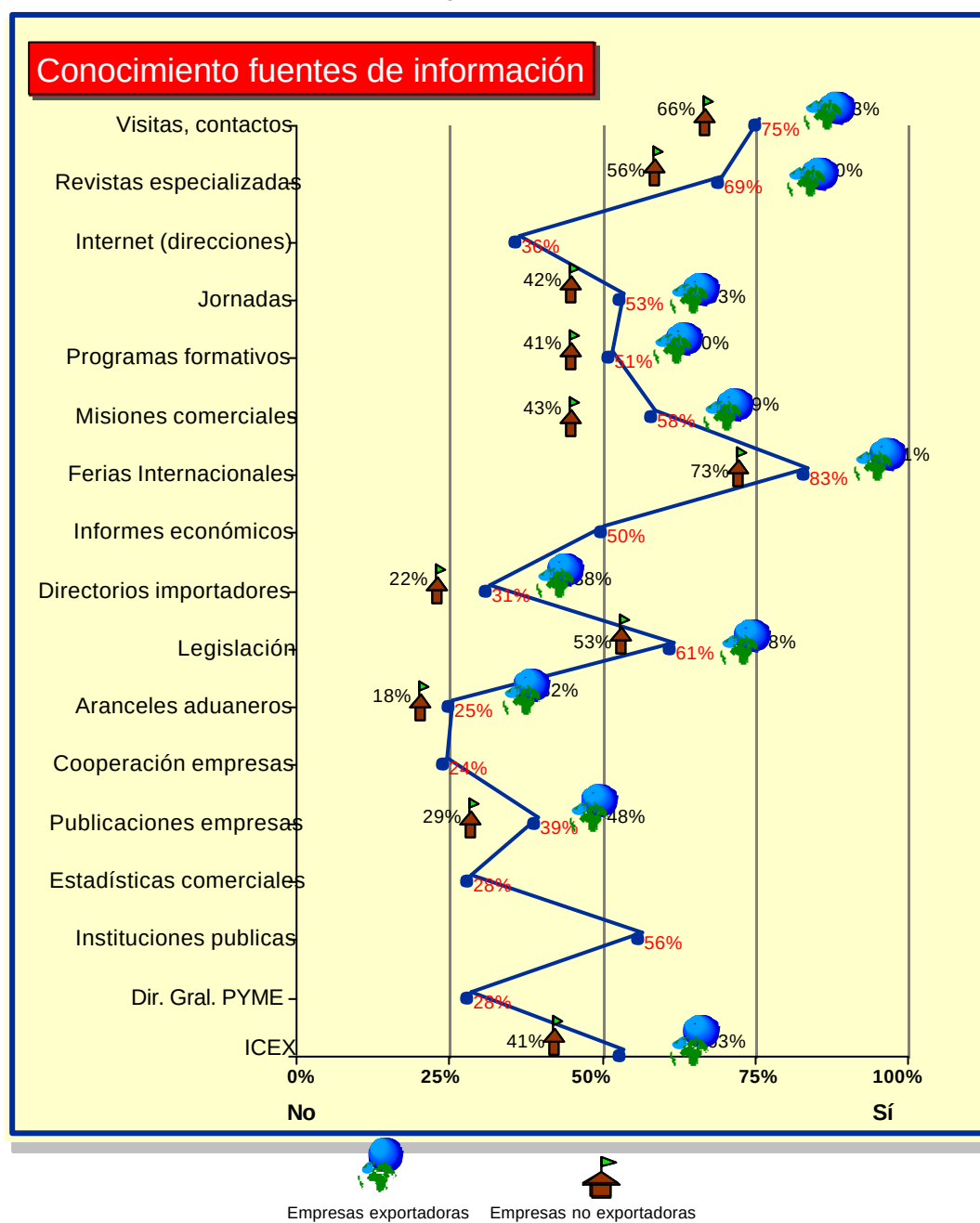
4.2.3.- Opinión de los empresarios.

Aparentemente, los servicios de información parecían patentes. No obstante se consultó a los empresarios de Galicia para contrastar esas opiniones sobre una lista de fuentes de información. En cada una de ellas se les preguntaba cuál es el grado de conocimiento de la fuente, que uso hacen de la mismas y su grado de satisfacción, en caso de usarla.

Es interesante notar que las **dos fuentes más conocidas, ferias internacionales** (con un 83%) y **visitas y contactos** (con un 75%) son también instrumentos de promoción además de servir como cauce de

información. En promedio las fuentes de información consideradas en la encuesta son conocidas aproximadamente por el 50% de los empresarios (ver figura 4.2.5). Sin embargo, existe bastante **variabilidad entre las diferentes fuentes**.

Figura 4.2.5



Fuente: elaboración propia

Tal y como se desprende de la figura **4.2.6** (perfiles relativos), podemos diferenciar tres grupos de fuentes según el **conocimiento** que de ellas tengan los empresarios. Refiriéndonos a las **fuentes de información** más conocidas, cuyo **grado de conocimiento** podríamos calificar de **alto** (entre 65% y 85% de las empresas), se encuentran por orden de importancia las **ferias internacionales**, las **visitas y contactos personales** con clientes/proveedores y las **revistas especializadas** en comercio/inversión exterior.

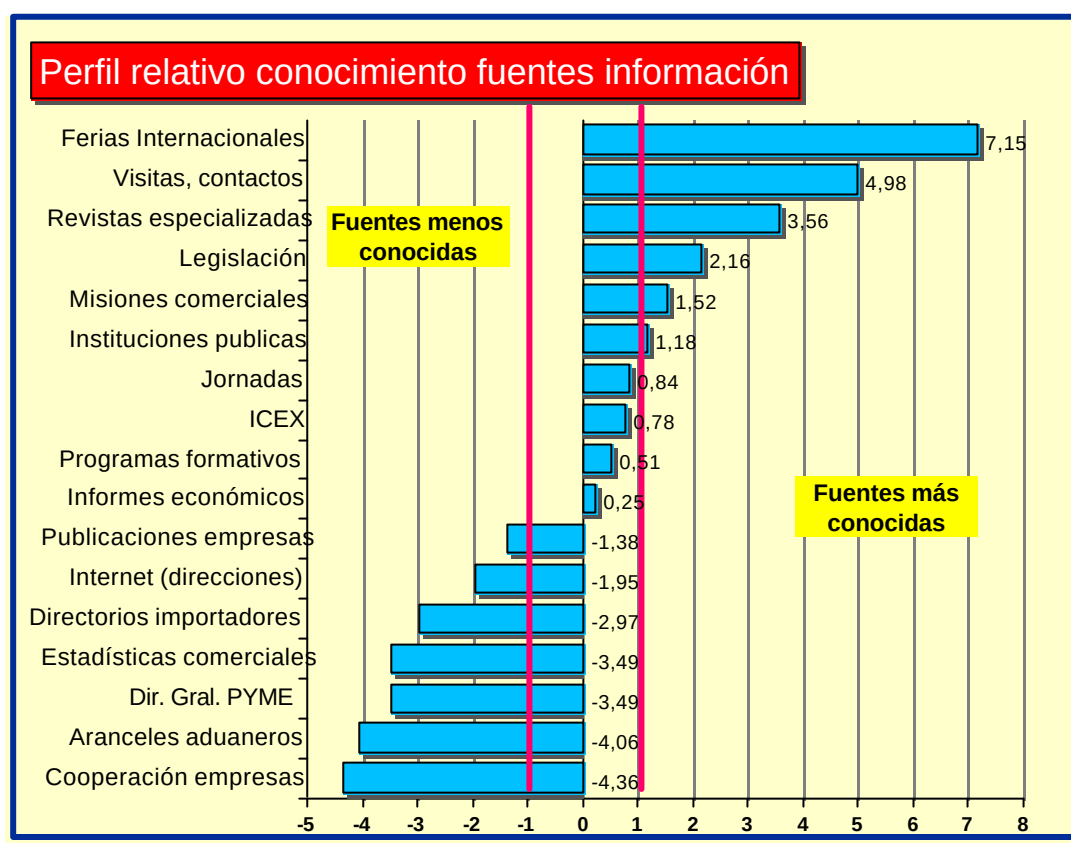
Entre las **fuentes de información medianamente conocidas** se encuentran aquellas cuyo conocimiento ronda el 50% de las encuestas, considerándolas por orden de mayor a menor: las bases de datos/publicaciones de **legislación** (Iberlex, Iberlex-UE, Boe, Doga, Doce, por ejemplo) con un 61%, las **misiones comerciales** (directas o inversas) con un 58%, las bases de datos/publicaciones de **Instituciones Públicas** (Igatel, Ardan, Camerdata, entre otras) un 56%, las bases de datos/publicaciones **ICEX** (Sibila, Estacom, Asoc, Bise, Oferes, entre otras) un 53%, las **Jornadas/Seminarios** sobre comercio internacional también con un 53%, los **programas formativos** para la internacionalización de las empresas (Zona Franca de Vigo, cursos y becas del ICEX, PIPE, por ejemplo) un 51% y los **informes económicos** de los diferentes países (análisis sectoriales, estudios de mercados, entre otros) un 50%.

De bajo se puede calificar el **conocimiento** sobre las fuentes de información que son conocidas por menos de un tercio de los encuestados, aproximadamente. Entre estas se encuentran, por orden de mayor a menor otras **bases de datos/publicaciones de empresas** con un 39% (como Informa, Dicodi, Kompas y Dun&Badstreet, entre otras), **direcciones de interés económico/comercial en Internet** con un 36% (Arab-Net, Apec, Asian Sources, Trade Show Central, Stat-Usa, por ejemplo), **directorios de importadores/distribuidores** con un 31%

(Kompass, Thomas Register, Interdata, entre otras), **bases de datos/publicaciones estadísticas comerciales** (Eurostat, Pc-Tas, Tradstat, entre otras) y bases de datos de **información empresarial de la Dirección General de la PYME** (Bdin, Bleg, Cpub,...) conocidas por el 28% de los encuestados, **bases de datos/publicaciones sobre aranceles aduaneros** (Market Acces, Databases, Taric, Actualidad Castro, por ejemplo) con un 25% y, especialmente, otras **bases de datos de cooperación entre empresas**, que solamente son conocidas por el 24% de las empresas consultadas.

En relación con las **diferencias significativas** encontradas **entre empresas exportadoras y no exportadoras**, la información reflejada en la figura permite calificar globalmente el grado de conocimiento de las fuentes de información de relativamente alto, en el caso de las empresas exportadoras, y de relativamente bajo, en el caso de las empresas no exportadoras. Si bien en el caso de las empresas exportadoras, existe aún un elevado grado de desconocimiento de algunas fuentes de información que son de utilidad en el contexto de internacionalización de las empresas.

Figura 4.2.6



Fuente: elaboración propia

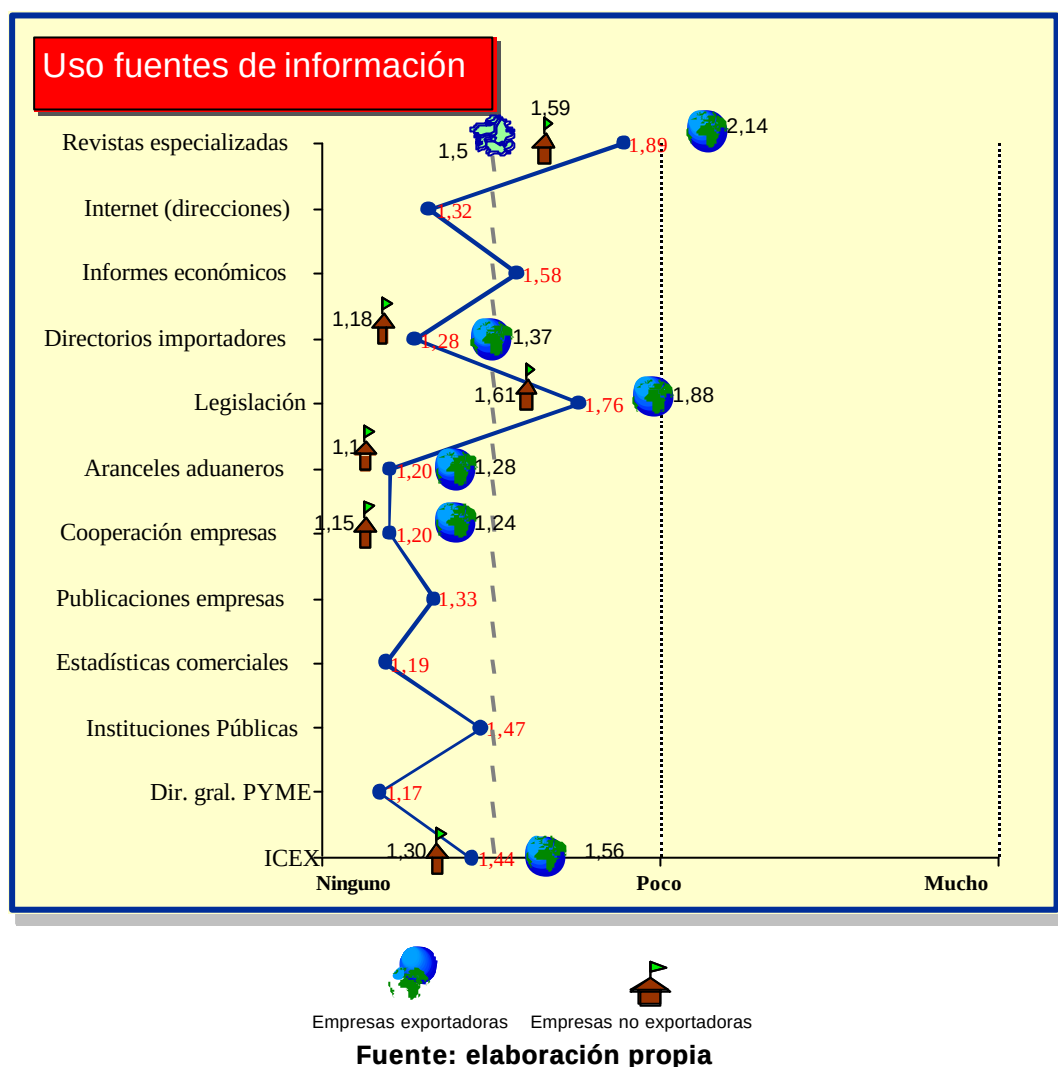
En cuanto a las **mayores diferencias encontradas**, en torno a un 25%, hacen referencia por orden de importancia: a las **misiones comerciales** (directas e inversas), a las **revistas especializadas** en comercio/inversión exterior, a las **bases de datos/publicaciones del ICEX** y, a las **Jornadas/Seminarios** sobre mercados exteriores.

Es de resaltar que el grado de conocimiento derivado de las **Ferias Internacionales**, alcanza un valor muy alto (91%) en el caso de las empresas exportadoras, siendo ésta la fuente de información más conocida en el ámbito de dichas empresas.

A continuación analizaremos las respuestas obtenidas de los empresarios de Galicia sobre el nivel de **uso** de las fuentes de información que previamente han manifestado conocer. En la figura **4.2.7** se recoge el perfil de valores medios y, también, las diferencias significativas

encontradas entre las respuestas de las empresas exportadoras y no exportadoras.

Figura 4.2.7



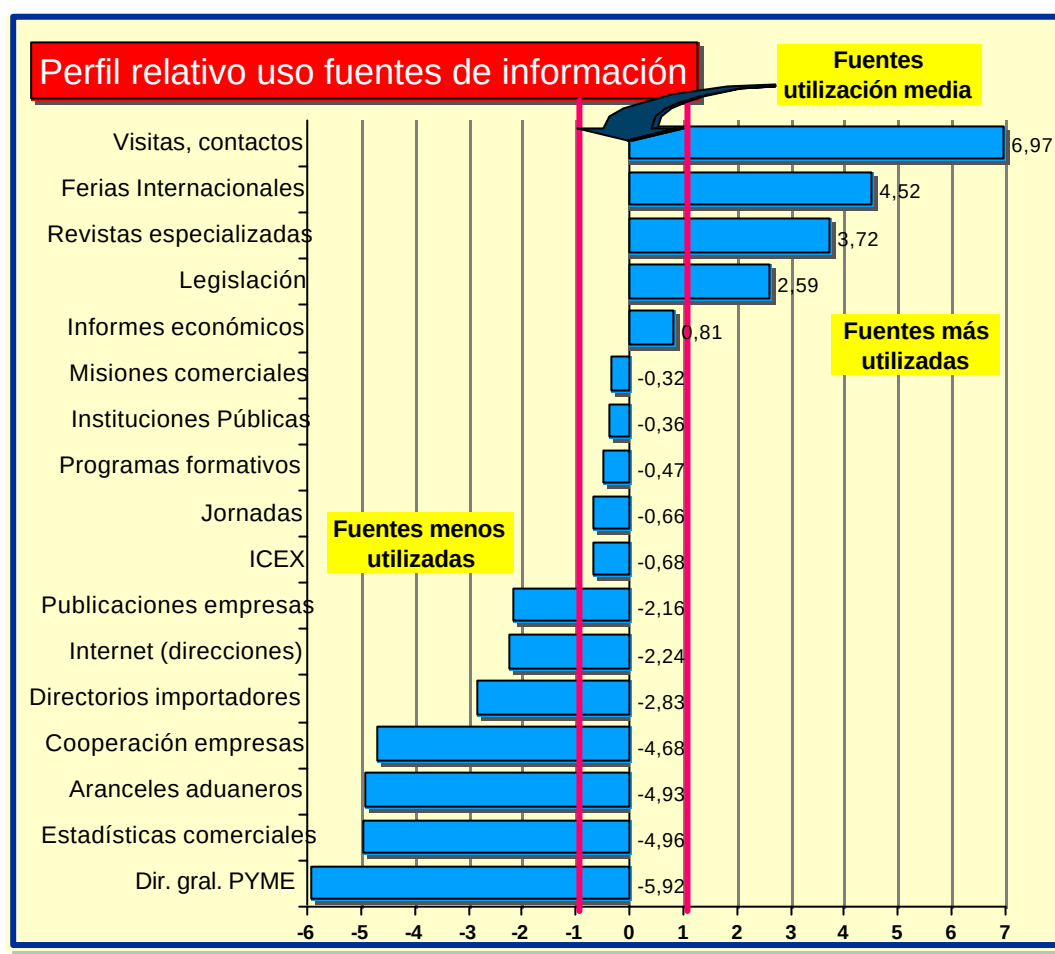
De la observación de la figura 4.2.7 se deduce que es muy escaso el uso de las fuentes de información entre los empresarios consultados de Galicia que muestran previamente conocerlas, en promedio se valora en 1,44 que sería prácticamente ninguno.

Las **revistas especializadas** en comercio/inversión exterior es la **fuentes de información más utilizada**, si bien, los propios empresarios declaran que solo la utilizan algo (1,88 sobre 3). A continuación, por

importancia de uso, se sitúan las bases de datos publicadas sobre **legislación** (1,76) y los **informes económicos** de los diferentes países (1,58); aunque a pesar de todo todas ellas son poco utilizadas.

Entre las **fuentes de información menos utilizadas** (prácticamente con ningún uso) se encuentran, por orden de mayor a menor: las bases de datos/publicaciones de **Instituciones Públicas** (1,47), las bases de datos del **ICEX** (1,44), las **bases de datos/publicaciones de empresas** (1,33), las **direcciones de interés económico/comercial en Internet** (1,32), los **directorios de importadores/distribuidores** (1,28), otras **bases de datos de cooperación entre empresas** y las **bases de datos/publicaciones sobre aranceles aduaneros** (ambas con 1,20), las bases de datos/publicaciones sobre **estadísticas comerciales** (1,19) y en último lugar las **bases de datos de la Dirección General de la PYME** (1,17).

Figura 4.2.8

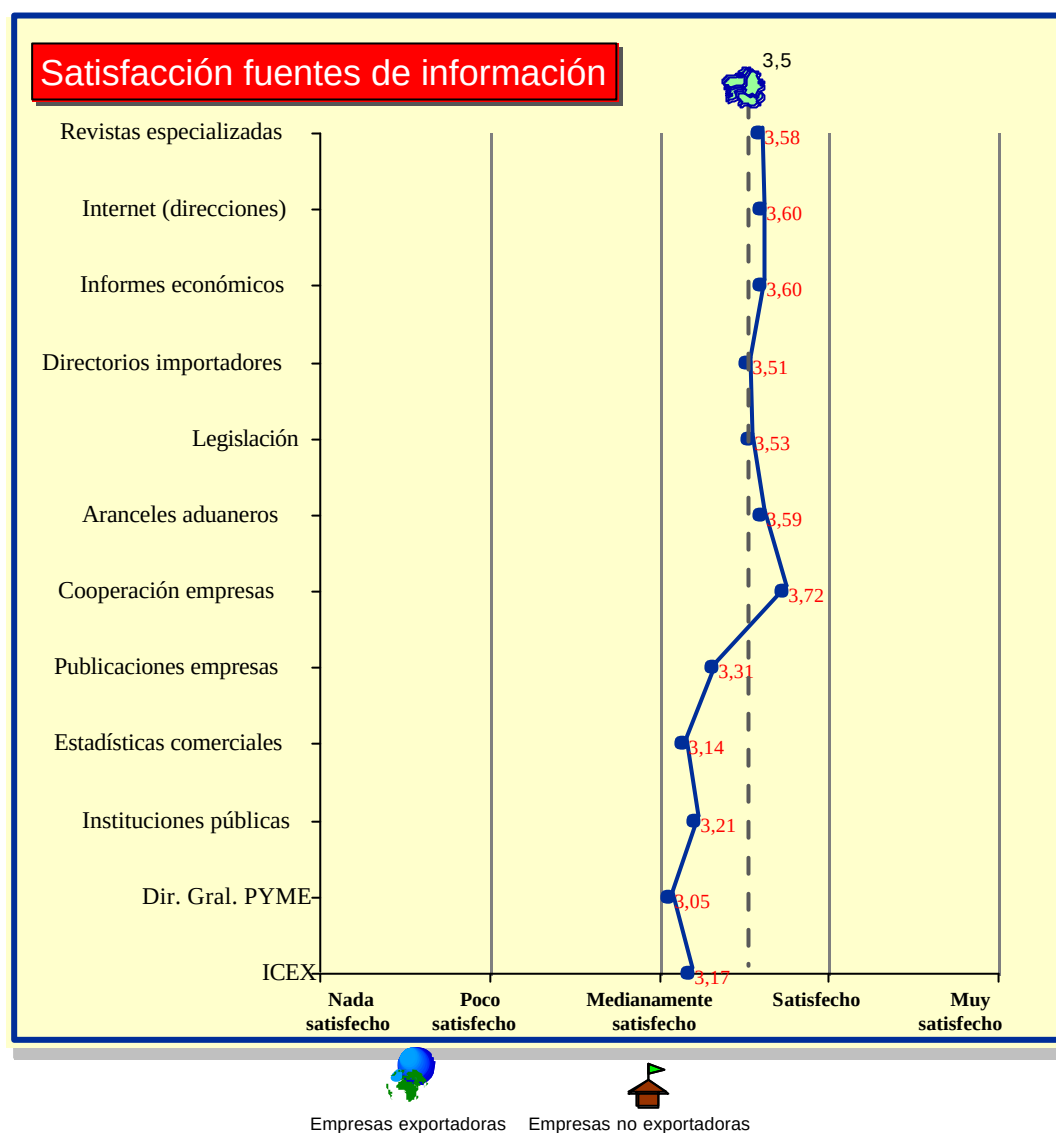


La figura 4.2.9 representa el perfil de valores medios de las respuestas obtenidas de los empresarios de Galicia sobre el grado de **satisfacción** con las fuentes de información sobre las que han sido consultados y que previamente han declarado utilizar, destacando que no se aprecian diferencias significativas en las respuestas dadas según se traten de empresas exportadoras o no exportadoras.

Globalmente considerada la opinión manifestada por los empresarios consultados, podemos calificar de "**relativamente satisfechos**" con las fuentes de información que utilizan. Excepto en el caso de las visitas y contactos personales con clientes/proveedores, que es la fuente más valorada (4.22); el resto de las fuentes son valoradas, de

una forma relativamente homogénea entre "medianamente satisfechos" (valor 3) y "satisfechos" (valor 4).

Figura 4.2.9



Fuente: elaboración propia

La figura 4.2.10 (perfiles relativos) nos ayuda a clasificar las fuentes de información según el grado satisfacción. Las **fuentes más valoradas**, relativamente cercanas a 4 ("satisfechos"), son por orden de mayor a menor: las **bases de datos de cooperación entre empresas** (3,72), las **ferias internacionales** (3,65), los **programas formativos** de internacionalización (3,64) y las **direcciones de interés**

económico/comercial de Internet, que conjuntamente con los **informes económicos de países** (mercado, sectores) son valorados con 3,60.

Con menor valoración, ligeramente superior a **"medianamente satisfechos"**, se encuentran las **bases de datos/publicaciones de la Dirección General de la PYME** (3,05), las relativas a **estadísticas comerciales** (3,14), las proporcionadas por el **ICEX** (3,17) y las suministradas por **Instituciones Publicas** (Igatel, Ardan, p. ej) con una valoración de 3,21. El resto de las fuentes de información se sitúan entre el valor 3,25 y 3,59.

Figura 4.2.10



Fuente: elaboración propia

- En resumen podemos decir que el conocimiento de las fuentes de información es ligeramente bajo (menor del 50% en promedio) si bien las **visitas y contactos personales** con clientes/proveedores

(75%) y las **ferias internacionales** (83%). Sin embargo se presentan diferencias significativas entre empresas exportadoras y no exportadoras en lo que se refiere al conocimiento de fuentes, estando estas últimas por debajo en la mayor parte de los casos.

- Aunque son conocidos en promedio, su uso es prácticamente nulo 1,33 sobre 3, destacando las bases de datos publicadas sobre **legislación** (1,76) y las **revistas especializadas** en comercio/inversión exterior (1,88).
- Por el contrario, las **fuentes usadas** si se pueden considerar **satisfactorias en promedio**, siendo la **cooperación entre empresas** la más valorada.

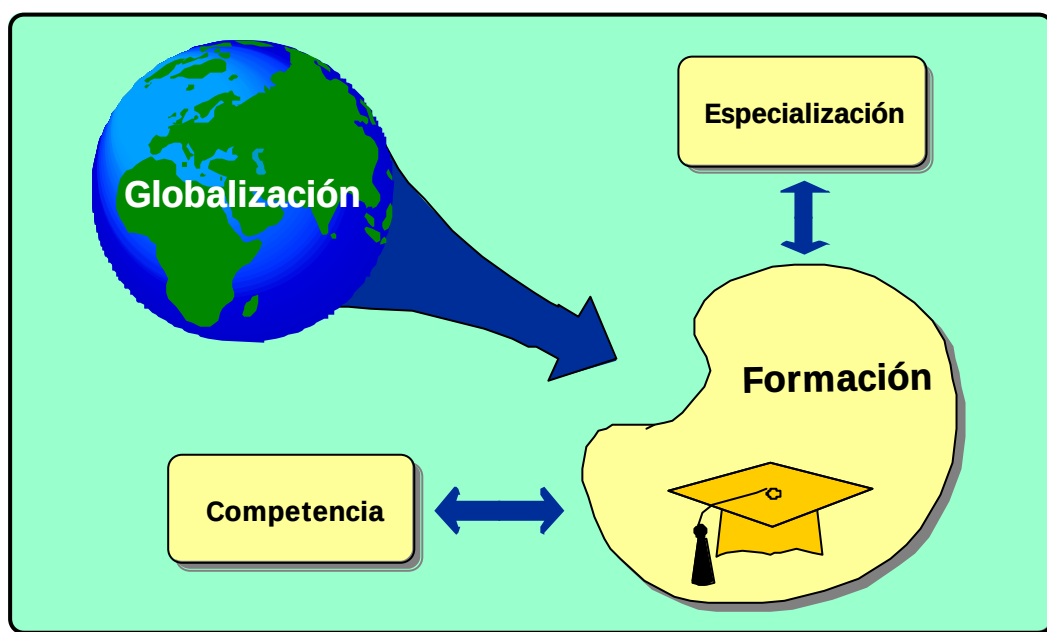
4.3.- Sistemas de Formación para la Internacionalización de las PYME gallegas.

Otro de los grandes pilares que integra los servicios de apoyo para la internacionalización de las empresas es la **formación**. Parece evidente que, el hecho de disponer de un personal con unos comportamientos, conocimientos y motivación adecuados a las necesidades de una empresa que opere o quiera operar en el ámbito internacional, resulta ser un elemento importante para el éxito de su trayectoria internacional. Por ello, tanto las empresas que tienen menos propensión a la internacionalización como las que presentan una mayor actitud hacia la misma, deben tener presentes las ayudas y otros apoyos que ofrecen diversos organismos y entidades con el propósito de formación del equipo humano.

La creciente globalización de la economía y, a la vez, la progresiva especialización en los mercados exteriores y la fuerte competencia existente en los mismos, exige a cualquier empresa una **formación**

amplia y especializada en la gestión internacional, si se quiere estar presente en el mercado internacional y sobrevivir en el propio regional o nacional. Cada día que pasa, conocer los procedimientos sofisticados y múltiples instrumentos de marketing internacional constituye un factor competitivo fundamental para acceder y consolidarse en los nuevos mercados emergentes y satisfacer las nuevas demandas de productos y servicios. Los expertos inciden en que **existe una correlación entre el nivel de formación del personal dedicado en una empresa a la actividad internacional y la capacidad de penetración en los mercados internacionales**, incluso en la consolidación del mercado interno u otros mercados tradicionales.

Figura 4.3.1



Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, la formación en gestión internacional del personal de la empresa constituye hoy en día un requisito para la supervivencia de muchas PYME, dado que así lo impone la creciente globalización de la economía y, a la vez, la progresiva especialización en los mercados exteriores, así como la fuerte competencia existente en los mismos, donde

para acceder y consolidarse son utilizados procedimientos sofisticados y múltiples instrumentos, tanto en exportación como en inversión.

Por lo tanto, el objetivo de este apartado es mostrar el elenco de **instrumentos de apoyo a la formación** a los que pueden acudir las empresas para formar a su personal en el área de internacional, indicando a su vez cual es la opinión que le merece a éstas la actual oferta formativa.

La metodología a seguir para exponer este servicio de apoyo comienza por identificar a los **oferentes** (que financian o desarrollan) de los diversos programas de formación. El paso siguiente es exponer de forma estructurada los **tipos de programas** que existen, distinguiendo entre *programas formativos de larga duración* (becas y cursos) y *programas formativos de corta duración* (seminarios y jornadas). Finalmente hablaremos de la **situación de las empresas gallegas**, y de la **opinión** de estas a cerca de los diferentes programas de formación en gestión internacional existentes.

4.3.1.- Oferentes de formación.

Cabe empezar diciendo que los organismos y entidades que, en el ámbito de Galicia, intervienen en el área formativa para la internacionalización de las empresas forman parte de la **Administración del Estado** (Dirección Regional de Comercio y Delegación del ICEX en Galicia, Zona Franca de Vigo) y de la **Administración Autonómica** (IGAPE y Dirección Xeral de Comercio e Consumo), frecuentemente actuando coordinados y en colaboración con las **Cámaras de Comercio, Asociaciones Empresariales** y, en algún caso, con **Departamentos Universitarios**.

Este esquema de actuaciones en el ámbito formativo se reproduce, de manera similar, en casi todas las Comunidades Autónomas españolas,

donde el peso del Gobierno Autonómico hace posible la creación de organismos de promoción económica y empresarial.

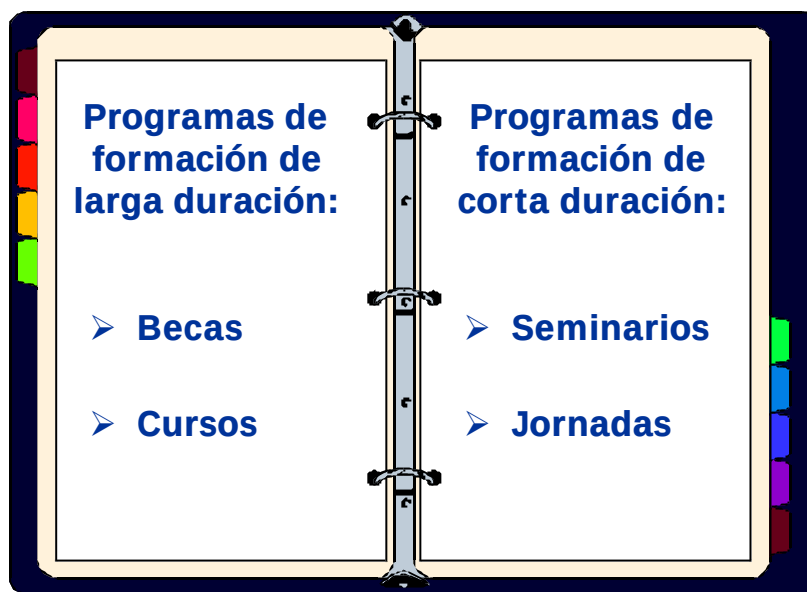
El objetivo genérico de la mayoría de los programas de formación de estas instituciones es la **implantación de una cultura exportadora dentro de la organización** de las empresas españolas, y particularmente gallegas.

Además de la formación promovida por organismos e instituciones públicas (becas, cursos seminarios y jornadas), también existe una oferta de formación por parte de otras entidades tales como **Universidades y Escuelas de Negocios**, las cuales ofertan masters (tipo MBA) y cursos de postgrado especializados en negocios internacionales de la empresa. Así pues, es mayor la oferta especializada en formación para la gestión internacional dirigida a estudiantes y postgraduados.

4.3.2.- Programas de formación.

En términos generales, se pueden considerar dos grandes líneas de actuación en el campo de la formación en comercio internacional (ver figura **4.3.2**) que son los **programas de larga duración** y los **programas** puntuales o **de corta duración**.

Figura 4.3.2



Fuente: elaboración propia

PROGRAMAS DE LARGA DURACIÓN.

Están formados por las **becas** y los **cursos de larga duración**, destinados a ampliar conocimientos y mejorar comportamientos.



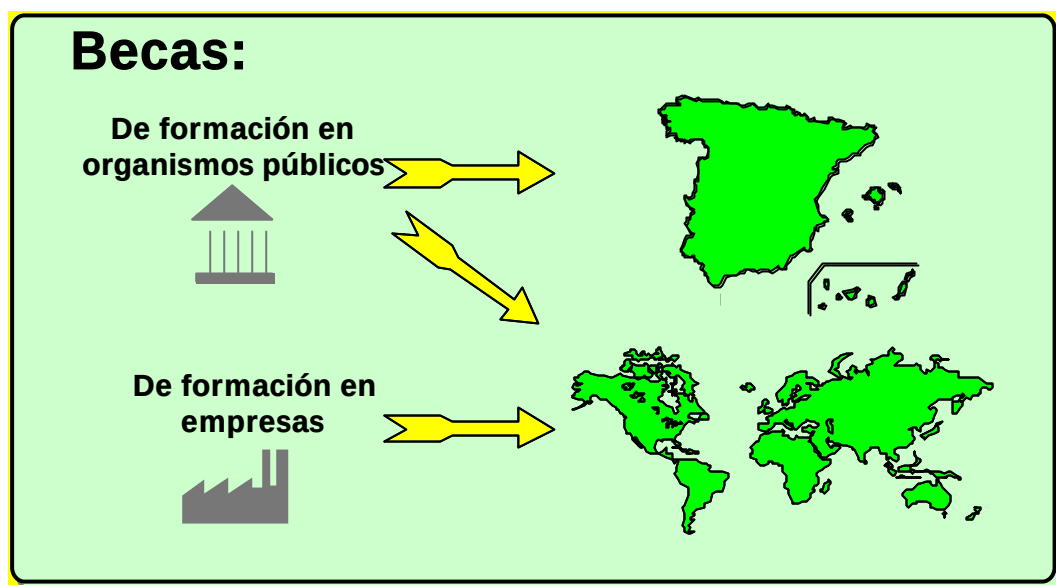
Becas

Están dirigidas a jóvenes licenciados con el objetivo de contribuir a su **formación en aspectos comerciales y de gestión internacional**, información y documentación para la internacionalización, promoción exterior de productos/sectores y otros aspectos técnicos y prácticos relacionados con el comercio exterior (ver figura **4.3.3**). De este modo, existen diferentes ayudas destinadas a sufragar programas de formación, que aparecen detalladas en el **anexo 5**.

Las becas van dirigidas en **dos líneas**:

- Formación en organismos públicos, que podrá realizarse en el exterior o en España.
- Formación en empresas en el extranjero.

Figura 4.3.3



Fuente: elaboración propia



Cursos

El fin que persiguen es, por un lado, proporcionar la formación adecuada, especialmente a las PYME, en el inicio de la actividad exportadora y en las técnicas del comercio internacional, y por otro lado, la consolidación en los mercados internacionales de las empresas ya iniciadas, a través de la formación sobre prácticas y técnicas de negociación avanzadas.

Los cursos se dirigen a diversos profesionales que integran el departamento internacional en el seno de la organización empresarial; posteriormente, al hablar de los destinatarios de los programas de formación, comentaremos la formación en relación con la disposición o no en la empresa de un departamento internacional o de exportación.

En el **anexo 5**, puede consultarse la oferta de cursos y formación especializada en internacionalización que podemos encontrar.

PROGRAMAS DE CORTA DURACIÓN.

El fin de estos programas es básicamente **mantener y actualizar conocimientos**. Van dirigidos fundamentalmente a **profesionales** para darles a conocer aspectos fundamentales de las relaciones internacionales que les afecten o puedan afectar en un futuro. En general, suelen ser de dos tipos: los seminarios y las jornadas.



Seminarios

Los seminarios se centran en diversos **aspectos técnicos y prácticos del comercio internacional**, proporcionando una información actualizada y permanente a las empresas y profesionales. Por lo tanto, contribuyen tanto a la formación como al reciclaje de equipos profesionales.



Jornadas

Las jornadas proporcionan una información adecuada sobre un país o zona de referencia (visión macroeconómica del país/zona y también aspectos concretos de interés para la exportación/inversión y la distribución de productos específicos) para el exportador/inversor español, dándole a conocer las posibilidades de negocio existentes en el mercado o zona elegida. Como ejemplos están las *Jornadas sobre Mercados Exteriores* (JIMEX), donde se muestran las características económicas y comerciales de un país o zona; las *jornadas sobre sectores específicos* en mercados/zonas; etc. Tales jornadas están pensadas como una información puntual, esporádica y que no necesita una gran profundidad.

Además de los programas de formación que acabamos de apuntar, cabe decir que otra herramienta útil relacionada con la formación viene representada por los foros sectoriales de exportadores que, mediante la asistencia de las empresas a este tipo de eventos, pueden informar sobre

las necesidades formativas y otras carencias experimentadas en el acceso a mercados exteriores, así como compartir experiencias positivas o negativas. Así pues, el foro podría servir, en algunos casos, de puente para la cooperación entre empresas a la hora de llevar a cabo determinadas acciones.

Finalmente, y para terminar con lo que constituye el soporte formativo, debemos resaltar que las empresas gallegas pueden aprovechar otros apoyos organizativos y económicos, como los mecanismos establecidos en el Fondo Social Europeo y los programas derivados del Acuerdo para la Formación Continua (Forcem). Entre los objetivos de la Comisión Europea (DG XXIII) para apoyar a las PYME están los de “favorecer la europeización y la internacionalización de las estrategias de las PYME” así como “aumentar la competitividad de la PYME y favorecer su acceso a la formación” y para poder cumplirlos, se han puesto en marcha diversos programas, entre ellos, el Human Resources Training Programme (H RTP) y otro destinado a la formación de directivos de PYME, integrado en el III Programa Plurianual para la PYME de la Unión Europea (1997 – 2000).

4.3.3.- Situación de la empresa gallega.

Aunque todavía no se dispone de estudios suficientemente concluyentes, son muchos los expertos que opinan que existe una correlación entre el nivel de formación del personal dedicado en una empresa a la actividad internacional y la capacidad de penetración en los mercados internacionales, incluso en la consolidación del mercado interno u otros mercados tradicionales.

Por ello, todos los programas expuestos anteriormente tratan de estimular en las empresas una mayor atención por los temas de internacional, con el fin de que esto se traduzca en un mayor peso del área de internacional dentro de las mismas.

Dado el proceso de crecimiento, en la presente década, de la internacionalización de las empresas españolas y gallegas, aparentemente debería surgir la necesidad de formar profesionales (demanda teórica de formación). Sin embargo, existe una demanda efectiva escasa, lo cual conlleva a que la oferta también sea limitada. Por ello, tal vacío está siendo cubierto en Galicia, al igual que en el resto de España, por organismos públicos y entidades camerales, y por asociaciones profesionales y empresariales, como ya se indicó en el apartado de oferentes de formación.

Para darnos una idea de la escasez de personal formado en temas de internacional en el seno de las empresas, Alonso y Donoso¹ (1998) resaltan el dato de que, por término medio, sólo 4 personas por empresa (de ellas 2,1 técnicos) integran los departamentos de exportación de las empresas exportadoras españolas (datos de 1996). Si a esto le añadimos que solamente el 56% de las empresas consideradas como exportadoras tienen departamento de exportación, podemos llegar a la conclusión de que con semejante escasez de medios humanos y organizativos no resulta factible prestar la adecuada atención para la formación en la gestión internacional de la empresa.

No obstante, conviene matizar que, si bien los valores antes citados vienen dados en promedio, no existe una relación nítida entre el tipo de sector y el número de personas que operan en el departamento de exportaciones.

Además del bajo número de personas que integran los departamentos de exportación de las empresas españolas, también hay que señalar que la fuerza laboral española dedicada al negocio internacional se encuentra sensiblemente por debajo respecto a los competidores europeos en cuanto a conocimientos sobre actuación

internacional se refiere, lo cual actúa como barrera para los negocios internacionales de éstas.

Es ilustrativo de la citada carencia de conocimientos el hecho, comentado por diferentes expertos, de que gran número de ejecutivos españoles tienen dificultades con los idiomas extranjeros, lo cual supone un *handicap* a la hora de entablar nuevas relaciones comerciales, así como acuerdos de colaboración.

Concretamente, las lenguas de los principales países de destino de las exportaciones gallegas son: francés, portugués, inglés, alemán, italiano y español. Sin embargo, existe una reducida demanda y oferta de cursos especializados para los negocios específicos con estos países, donde no sólo es conveniente dominar la lengua del cliente, sino también su cultura, hábitos, prácticas y valores.

Los organismos y entidades más importantes que, en el ámbito de Galicia, inciden en el área formativa para la internacionalización de las empresas forman parte de la Administración del Estado (fundamentalmente el ICEX, que en el ámbito regional cuenta con la Dirección Regional de Comercio y Delegación del ICEX en Galicia; en los últimos años, cabe destacar los cursos de internacionalización y otras acciones desarrolladas desde el Consorcio de la Zona Franca de Vigo), la Administración Autonómica (IGAPE y Dirección Xeral de Comercio e Consumo a través del Plan FOEXGA) y las Cámaras de Comercio asentadas en Galicia, en cumplimiento del Plan Cameral de Promoción de las Exportaciones y aplicación del FOEXGA. De forma puntual, cabe señalar que a lo largo del año diversas Confederaciones/Asociaciones, Entidades Universitarias, Instituciones Financieras, etc. también llevan a cabo distintas acciones en el campo de la formación para el comercio exterior.

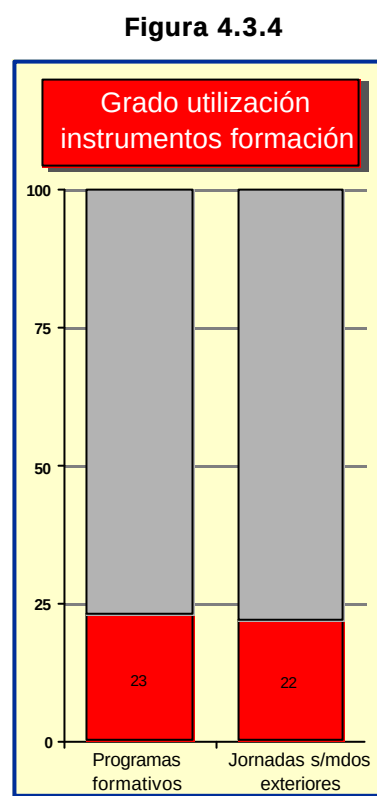
¹ ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998) Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. ICEX, Madrid.

Por otra parte, hay que destacar que frecuentemente existe la colaboración entre las distintas Unidades Formativas antes citadas.

En Galicia la oferta especializada en formación para la gestión internacional, cuando va dirigida a estudiantes o postgraduados, es similar a los programas desarrollados por otras Universidades y Escuelas de Negocio españolas que ofertan masters (tipo MBA) y cursos de postgrado especializados en negocios internacionales de la empresa.

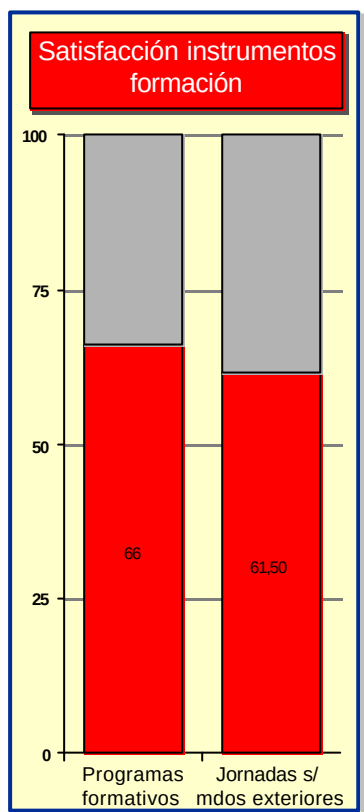
4.3.4.- Opinión de los empresarios.

Una vez introducida la situación en la que se encuentran las empresas en cuanto a formación en internacional, interesa conocer la opinión que los empresarios gallegos tienen de la actual oferta de formación. Se les preguntó por el grado de utilización de programas formativos y de participación en jornadas, seminarios y cursos de comercio internacional y mercados exteriores, valorándolo de 0 a 100 y siendo 0 nunca y 100 con mucha frecuencia. Los resultados muestran que la utilización de ambos instrumentos de formación es escasa, con valores algo inferiores al 25% como puede verse en la figura **4.3.4**.



Fuente: elaboración propia

Figura 4.3.5

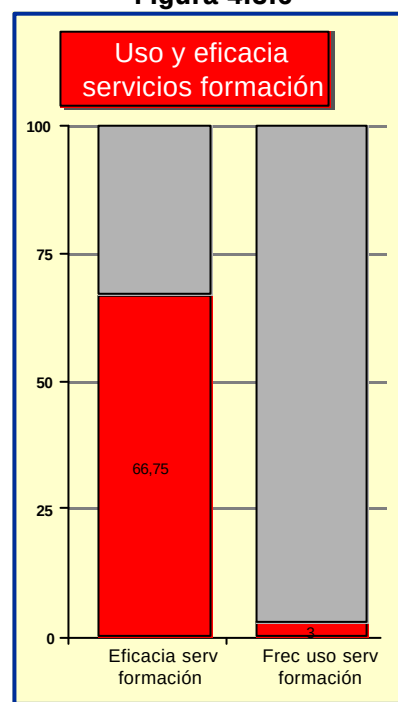


Fuente: elaboración propia

No obstante dentro de los usuarios la **satisfacción** con los instrumentos mejora sustancialmente. El nivel de satisfacción también se ha valorado de 0 a 100, representando el valor mínimo el caso de no considerarlos satisfactorios, y el valor máximo muy satisfactorios. Los resultados muestran que los empresarios valoran positivamente la utilización de **programas formativos** y la **participación en jornadas, seminarios y cursos** de comercio internacional, ya que reconocen alcanzar niveles de satisfacción de 66% y 61,5% respectivamente. Aunque como acabamos de ver la utilización que se hace de los mismos sea escasa.

Para completar la opinión de los empresarios se les preguntó acerca de **programas formativos** como el **Euroleaders** o el **Leonardo Da Vinci**. Las respuestas evidencian la **bajísima acogida** de estos programas entre las empresas, solamente el 3% (en una escala de 0 a 100) afirma haber recurrido a ellos. Es importante destacar que son **positivamente valorados** (66,75% en una escala de eficacia de 0 a 100), a pesar de su escaso desarrollo.

Figura 4.3.6



Fuente: elaboración propia

4.4.- Instrumentos de Promoción para la internacionalización de las PYME gallegas.

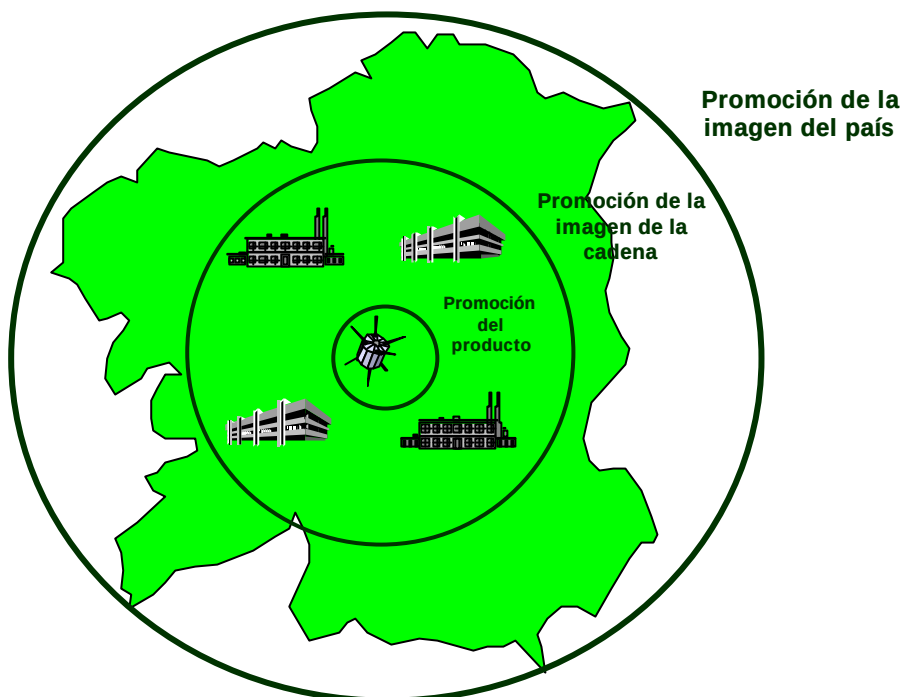
Otra área de actuación importante a la hora de incrementar el nivel de internacionalización de las empresas gallegas consiste en darse a conocer en los mercados de destino, objetivo que se conseguirá fundamentalmente a través de acciones de promoción comercial.

Estas acciones se pueden desarrollar en diferentes esferas:

- Promoción de la imagen del país.
- Promoción de la imagen de la cadena.
- Promoción de la imagen de las empresas.
- Promoción del producto.

Como puede verse en la figura, las actividades de promoción en las áreas más generales impulsan indirectamente a los ámbitos más delimitados.

La actividad de promoción en mercados exteriores de una imagen de calidad de los sectores exportadores españoles y de las empresas que lo integran, tradicionalmente viene siendo competencia del Estado; siendo fundamentalmente el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), organismo integrado dentro de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la PYME, el encargado de diseñar y ejecutar el grueso de programas de promoción comercial en el exterior, donde las empresas gallegas pueden participar (en el marco de la política de promoción comercial de las exportaciones españolas). La mayoría de los países de la UE disponen de organismos oficiales (ICEP en Portugal, el ICE en Italia, el CFCE en Francia), con una estructura de funciones e instrumentos de promoción, que no difieren sustancialmente de la del ICEX en España.

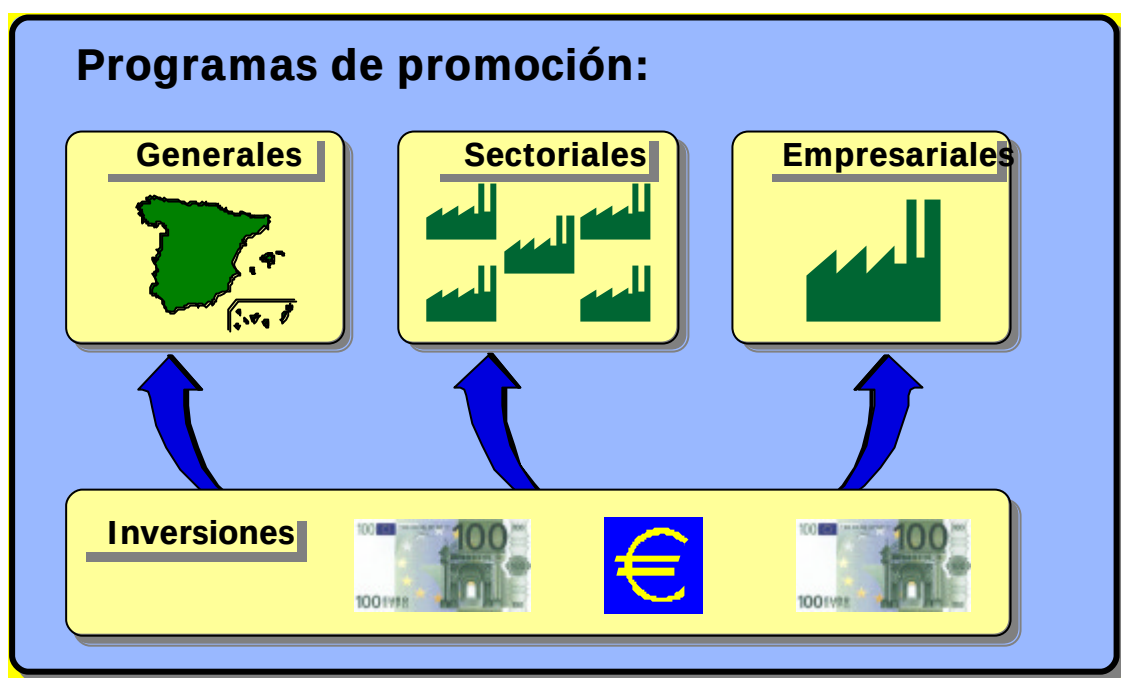
Figura 4.4.1

Fuente: elaboración propia

Complementariamente, en los ámbitos de las distintas Autonomías han venido surgiendo, con el desarrollo de sus Estatutos, organismos/entidades dependientes de los Gobiernos Autónomos que están incrementando año tras año la promoción comercial en el exterior, apoyando a las empresas y sectores productivos de su demarcación. Aunque existen acciones individualizadas y desarrolladas íntegramente por los organismos/entidades autonómicas, sin contraposición a la política de promoción de la exportación española, generalmente se produce cierta coordinación entre el ICEX, organismos/entidades autonómicas y Cámaras de Comercio en el desarrollo de actuaciones de promoción comercial en el exterior. El Plan Cameral de las Exportaciones, donde en el ámbito gallego están presentes: el ICEX, el Gobierno Autónomo a través de la Consellería de Industria e Comercio y las Cámaras de Comercio de Galicia es buen ejemplo de la coordinación institucional.

Siguiendo el esquema de la figura 4.4.2, el ICEX y, en términos generales, la mayoría de los organismos públicos clasifican las acciones de promoción en una serie de programas, asociando cada uno a un campo más o menos amplio de la actividad de la empresa.

Figura 4.4.2



Fuente: elaboración propia

En consecuencia podemos distinguir cuatro grandes ámbitos en los que actúan los instrumentos:

Programas de promoción general, que fomentan la imagen comercial del país en el extranjero.

Programas de promoción sectorial, orientados a dar a conocer la imagen y la calidad de un determinado sector del país en el exterior.

Programas de promoción de empresa, que intentan difundir la imagen y los productos de la empresa.

Programas de promoción de la inversión, complementarios de los anteriores, orientados tanto a apoyar la inversión en los

mercados extranjeros, como a fomentar acuerdos de cooperación dentro de la Unión Europea.

4.4.1.- Situación de la empresa gallega.

La estructura de las acciones de promoción comercial en el exterior que vienen desarrollándose en Galicia siguen el mismo modelo que en el conjunto de España (y en general, salvo pequeñas variantes, que en el resto de países de nuestro entorno): programas sectoriales, orientados a promocionar la imagen y calidad de un determinado sector español y de las empresas que lo conforman (Expotecnia; Expoconsumo; Ferias en el Exterior; Misiones Comerciales Directas e Inversas; Planes Sectoriales...) y programas de empresa, cuyos destinatarios son las PYME, de cara a propiciar su implantación, individualmente o asociadas, en los mercados internacionales (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior "PIPE 2000 "; Consorcios de Exportación). Conviene resaltar que los programas sectoriales: EXPOTECNIA, EXPOCONSUMO Y FERIAS DE PABELLÓN OFICIAL, son realizados por el ICEX y en los mismos pueden participar las empresas gallegas, al igual que las demás empresas españolas. En los demás programas sectoriales: planes sectoriales; participaciones agrupadas en ferias internacionales; misiones comerciales directas; misiones directas de estudio; misiones inversas; promociones y degustaciones; ferias nacionales; jornadas técnicas..., las distintas Autonomías, además del ICEX y en colaboración o independientemente con este organismo, llevan a cabo actuaciones similares (es el caso por ejemplo del COPCA en Cataluña, con realización de la mayoría de los programas sectoriales no generales), si bien contando para su ejecución con la Red Exterior de Oficinas Comerciales de España en El Extranjero (OFCOMES, integradas en la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la PYME como el ICEX). En el caso de Galicia, en el marco de la actividad de promoción del ICEX, juntamente con el Plan de Fomento de las Exportaciones Gallegas "FOEXGA" y el Plan Cameral de Promoción de

las Exportaciones (existiendo coordinación entre el ICEX, la Dirección Xeral de Comercio e Consumo y las Cámaras Oficiales de Comercio Gallegas) vienen realizando diversas acciones de promoción, destacando como programas fundamentales, las Ferias en el Exterior y Misiones Comerciales Directas e Inversas (por lo que respecta a actuaciones sectoriales) y el PIPE 2000 (como programas de empresa).

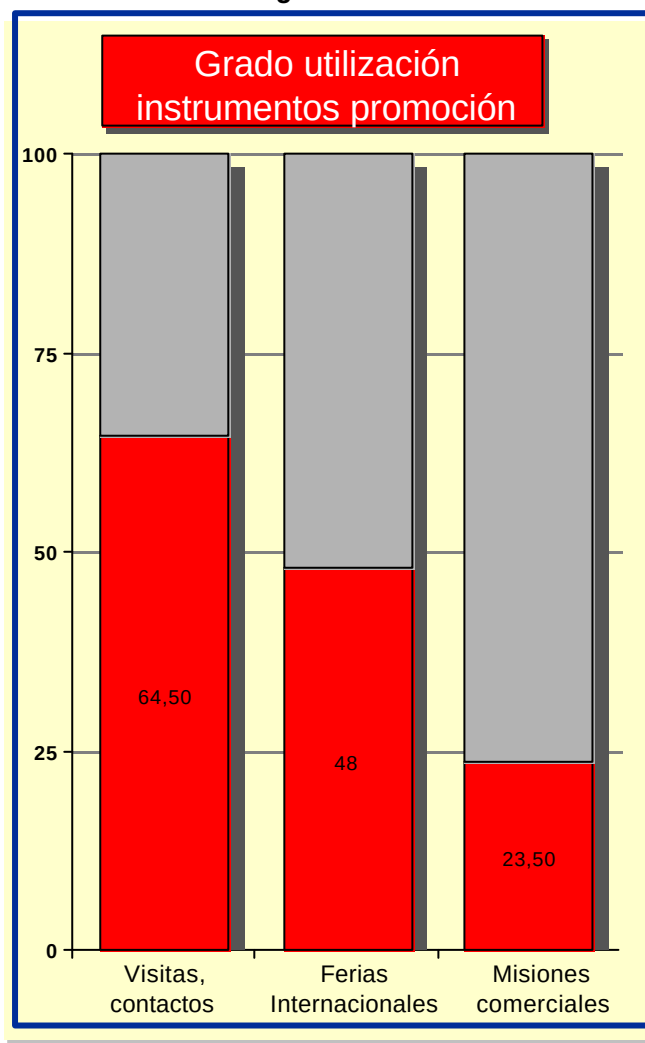
Aunque, en general, las empresas gallegas (al igual que las españolas) señalan el desconocimiento de los canales adecuados de distribución/comercialización como uno de los primeros obstáculos de acceso a los mercados extranjeros, muchas empresas gallegas conocen y muestran interés por las Ferias Internacionales y las Misiones Comerciales, como unos buenos instrumentos de promoción comercial para sus productos, a la vez que una importante fuente de información del sector y de su posición/competitividad como empresa en el mercado internacional. Además, la experiencia de las empresas gallegas que han participado en Ferias Internacionales o Misiones Comerciales es, casi siempre, positiva.

Se constata el bajo interés entre el empresariado gallego para la realización de acciones conjuntas para promoción y venta de productos en el exterior (como también ocurre en el ámbito de la cooperación tecnológica o en la fase de producción); a pesar de que la dificultad derivada del limitado tamaño de la mayoría de las PYME gallegas o la falta de estructura adecuada para acceder/competir en los mercados exteriores, podría ser mitigada con la agrupación de empresas para llevar a cabo diversas actuaciones de marketing en el exterior.

4.4.2.- Opinión de los empresarios.

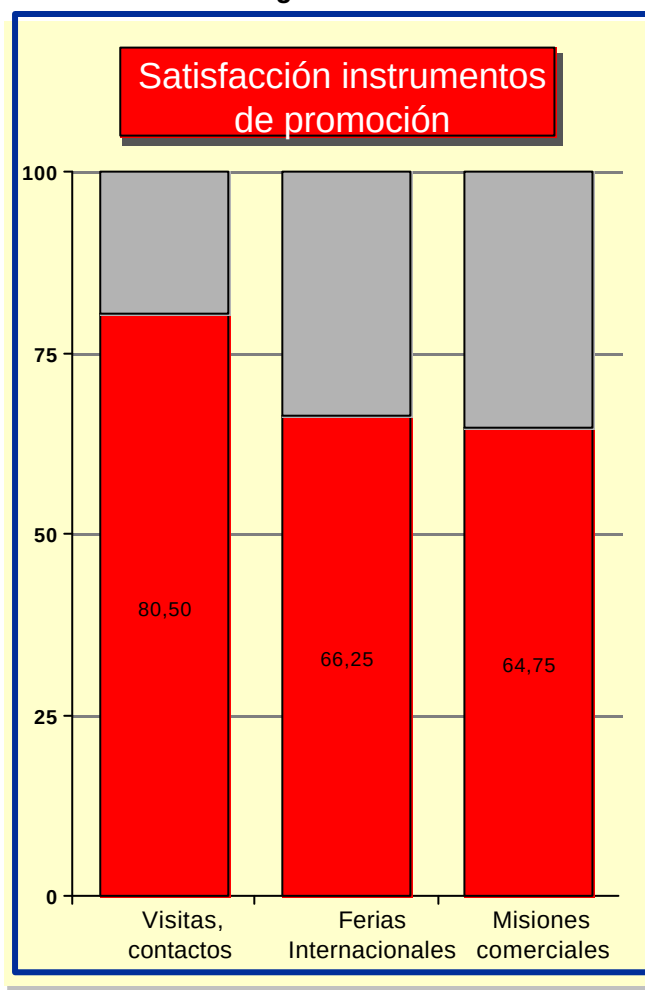
En líneas generales, tanto las empresas más propensas a internacionalizarse como las que no lo son tanto, le dan un grado medio de importancia a los potenciales servicios de apoyo relacionados con la promoción.

Para conocer la opinión de las empresas en aquellos aspectos que las instituciones realizan como apoyo a la promoción se les preguntó por el grado de utilización de tres tipos de instrumentos destinados a fomentar la actividad internacional de las empresas. Para ello se hace uso de una valoración de 0 a 100 indicando 0 el no utilizarlas nunca y 100 ser utilizadas con mucha frecuencia. Su respuesta indica que el recurso más utilizado son las visitas y contactos personales con proveedores y clientes (64%). Sin embargo, las ferias internacionales (no llega al 50% su utilización) y las misiones comerciales (su grado de utilización es del 24% aproximadamente), tanto directas como inversas, son menos utilizadas.

Figura 4.4.3

Fuente: elaboración propia

El grado de utilización, lógicamente está relacionado en parte con la satisfacción que esas fuentes llevan asociada, si bien al considerar únicamente a las empresas que lo utilizan, la valoración aumenta sensiblemente. De nuevo se tiene en cuenta que la valoración de la satisfacción se encuentra entre 0, nada satisfechas, y 100 muy satisfechas. Los empresarios consideran que las visitas y contactos personales con proveedores y clientes son las que presentan un mayor grado de satisfacción (80%). En las otras dos fuentes, los niveles de satisfacción se encuentran en torno al 65%.

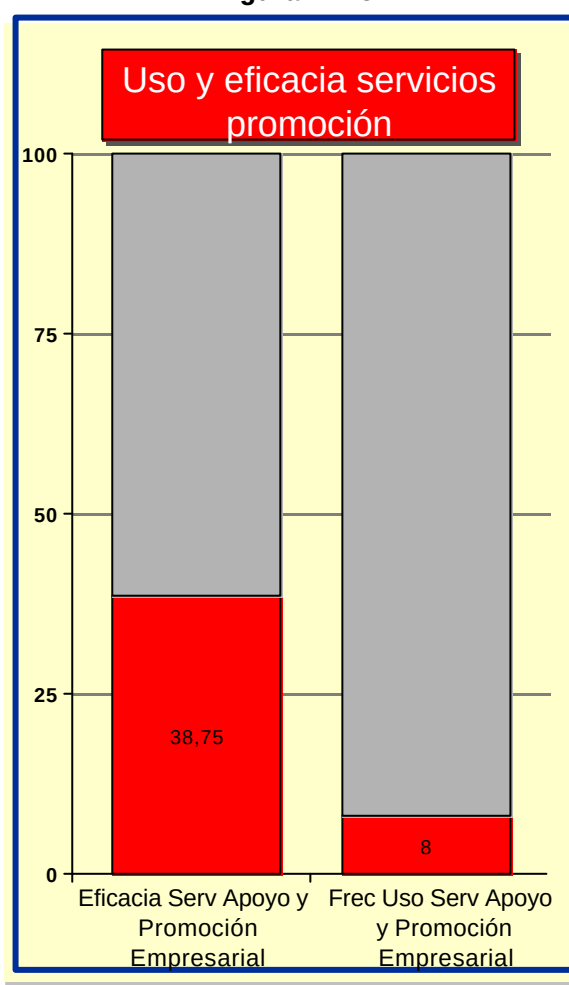
Figura 4.4.4

Fuente: elaboración propia

Para completar la visión de los empresarios a cerca de las actividades de promoción se les preguntó sobre los **sistemas de apoyo a**

las promoción en general, sin embargo, son muy poco utilizados (solamente el 8% de los encuestados dicen usarlo) y su eficacia es también escasa (un 38%) en la valoración que obtenemos. Es curioso notar como al generalizar la pregunta a todos los sistemas de apoyo, se reduce el número de las que lo utilizan, lo que es un claro indicador de que no están identificadas las visitas a clientes/proveedores y la asistencia a ferías internacionales como instrumentos de promoción.

Figura 4.4.5



Fuente: elaboración propia

- Las **visitas y contactos** con proveedores/clientes son el instrumento de promoción más utilizado por las empresas encuestadas (64,5%), seguido de las **ferias internacionales** con

un 50% aproximadamente y las **misiones comerciales** en último lugar (28%).

- Las **empresas** se encuentran **satisfechas**, en general, **con estos instrumentos** (un 80% con las visitas y contactos y en torno a un 65% con los otros dos).

4.5.- Fuentes de Financiación para al internacionalización de las PYME gallegas.

Para poder llevar a cabo el proceso de internacionalización, las empresas necesitan invertir una gran cantidad de recursos, de los cuales en numerosas ocasiones no disponen. Por ello, el apoyo en esta área adquiere una gran importancia, dado que contribuye a superar los problemas que la mayoría de las empresas españolas y gallegas tienen a la hora de conseguir la financiación necesaria para llevar a cabo operaciones en el exterior.

Durante la pasada década, el conjunto de las empresas españolas y gallegas han incrementado considerablemente sus operaciones en el exterior, si bien es cierto que el aumento ha sido mayor en un grupo reducido de empresas (las de mayor tamaño). De la publicación anteriormente citada² se desprende que, aunque el 93% de las empresas españolas exportadoras son pequeñas y medianas, sin embargo las grandes compañías (en torno al 6% de las empresas españolas exportadoras) acumula más del 41% del volumen total de la exportación española (similar tendencia, incluso más acentuada, en Galicia). Existe, pues, una relación entre la disponibilidad de financiación necesaria para la expansión exterior y la propensión de las empresas a exportar o invertir

² ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998) Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. ICEX, Madrid.

en nuevos mercados. Es por ello que, en el caso de las PYME españolas y gallegas (como ocurre igualmente en otros países de nuestro entorno económico), con menores recursos para acometer proyectos de expansión en el extranjero, se hace necesario mantener e incrementar la vía de la financiación pública para impulsar su internacionalización, a la vez que instrumentalizar mecanismos informativos y de fácil acceso a los diversos programas institucionales de financiación existentes.

En concreto, tal problema es mayor en las PYME, que constituyen la gran parte del empresariado español y gallego, pues disponen de menos recursos para afrontar los mercados exteriores que las grandes empresas, las cuales concentran el mayor volumen de la exportación española y también gallega.

También en la pasada década y en consonancia con lo anterior, la Administración del Estado y los Gobiernos Autonómicos han incrementado, en algunos casos, y creado, en otros, ayudas y apoyos públicos tendentes a reducir los costes financieros de la actividad inversora y exportadora de las empresas (generalmente PYME) nacionales o asentadas en una determinada Comunidad Autónoma; produciéndose un aumento en el presupuesto de los instrumentos de financiación y también en la cooperación de las instituciones implicadas (Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la PYME, mediante la Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores y el ICEX; ICO; COFIDES; CESCE... y particularmente por lo que respecta exclusivamente a Galicia el IGAPE).

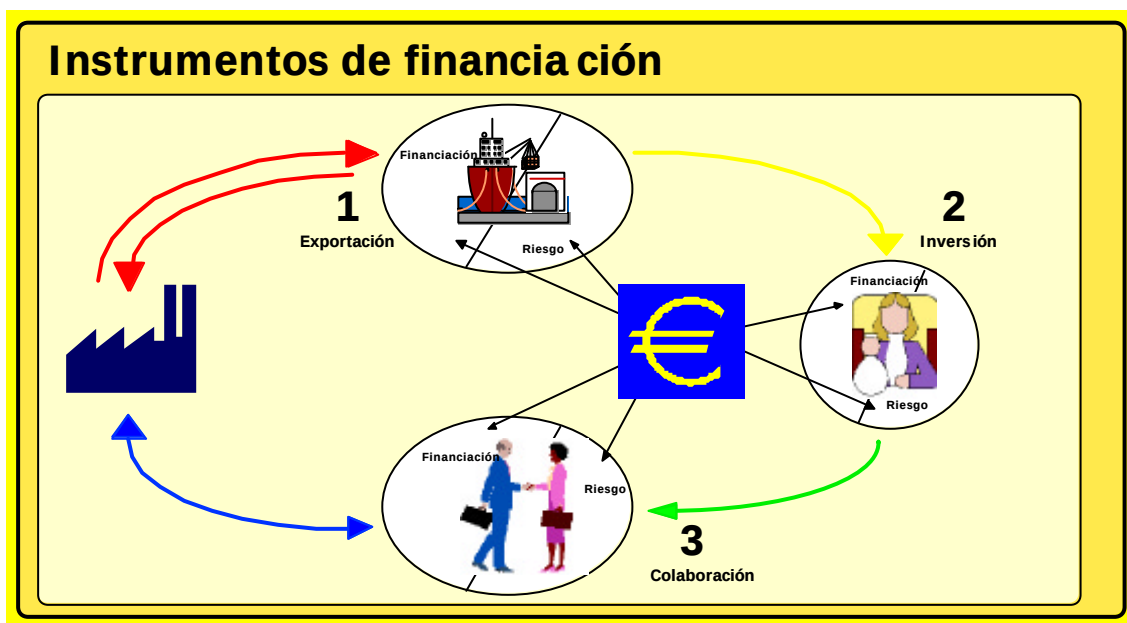
Por tanto, el **objetivo** de este análisis es dar a conocer el tipo de instrumentos que existen para ayudar a financiar la internacionalización de las empresas españolas, y más concretamente gallegas, así como señalar que organismos e instituciones son los encargados de ofrecer este tipo de ayudas. Empezaremos hablando en primer lugar de los distintos instrumentos que existen en la actualidad. A continuación se hará una

breve revisión de la situación de la empresa gallega en relación con esos instrumentos de apoyo, para terminar recogiendo la opinión de las empresas sobre estos instrumentos.

4.5.1.- Instrumentos de financiación y seguro.

Siguiendo el proceso de internacionalización de la empresa, es evidente que cada decisión conlleva consigo un coste asociado a la información y un coste asociado al riesgo. Los instrumentos de financiación buscan apoyar a las empresas en sus distintos grados de internacionalización y reducir o eliminar los riesgos inherentes al proceso. Así, por ejemplo, existen instrumentos de financiación de las exportaciones, o de las inversiones en el extranjero, o de los riesgos de salir fuera, etc. Los diferentes instrumentos que podemos encontrarnos se detallan en el **anexo 5**.

Figura 4.5.1



Fuente: elaboración propia

4.5.2.- Situación de la empresa gallega.

A pesar de que la Administración del Estado y Autonómica han aumentado o creado en los últimos años un conjunto de programas, fondos y líneas de crédito para financiar proyectos de inversión en el exterior (en diferentes países), se observa que la participación de la inversión directa (en los últimos cinco años) de las empresas gallegas en el extranjero es muy limitada (en torno al 1%, de media anual, de la correspondiente al conjunto de España); mientras que la participación de Galicia en la exportación española ha estado ligeramente por encima del 5%). Sin embargo, la vía de inversiones es fundamental, de cara a consolidar la posición gallega en los mercados exteriores o como plataforma de acceso/expansión a nuevos mercados. Por parte del Estado, el ICO y COFIDES actúan como las principales entidades gestoras de las líneas de financiación de inversiones españolas en el exterior (así, el ICO en el caso de la línea de financiación de la internacionalización de PYME españolas y de la línea de financiación de grandes proyectos de inversión de empresas españolas; y por lo que respecta a COFIDES, gestiona varias líneas de financiación de inversiones españolas en diferentes países y también cofinancia proyectos de inversión con otras instituciones multilaterales, tales como el BERD y el BEI).

Como en el resto del Estado, el Crédito Oficial a la Exportación y el Fondo de Ayuda al Desarrollo, juntamente con el Seguro de Crédito a la Exportación constituyen los mecanismos de apoyo más importantes para financiar/impulsar las exportaciones gallegas (se puede decir que todas las economías desarrolladas disponen de estos sistemas de apoyo oficial, apreciándose las diferencias en las cantidades asignadas por los respectivos Estados). Por lo que respecta al Crédito Oficial, las empresas españolas pueden beneficiarse de créditos más ventajosos que los que ofrece el mercado (tanto en la modalidad de crédito al suministrador como de crédito al comprador extranjero) y en el caso del FAD se trata de

créditos blandos. Las características de ambos instrumentos emanan de la disciplina internacional en materia de crédito a la exportación con apoyo oficial a la que pertenece España como signatario del Acuerdo General de Crédito a la Exportación con Apoyo Oficial (conocido como Consenso OCDE) y también como miembro de la UE. Este acuerdo tiene como objeto impedir la competencia desleal entre exportadores de diferentes países por el uso de tipos de interés subvencionables o condiciones financieras anormales; lo que determina un estrecho margen para la financiación de la actividad exportadora.

Las principales fuentes e instrumentos de financiación oficial para la exportación e inversión en el exterior disponibles al empresariado gallego, son igualmente aplicables a los demás empresarios españoles, ya que forman parte de la política económica del Estado (así, entre otros: los tipos de Seguro de Crédito a la Exportación instrumentados por la Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación “CESCE”, los productos financieros con los que cuenta o gestiona la Compañía Española de Financiación del Desarrollo “COFIDES” y el Instituto de Crédito Oficial “ICO”, los fondos del Instituto Español de Comercio Exterior “ICEX” o los múltiples instrumentos que en el desarrollo de la política española de financiación bilateral, multilateral y de inversión cooperación empresarial se gestionan desde la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la PYME, particularmente a través de la Dirección General de Política Comercial y de Inversiones Exteriores).

La gran mayoría de las PYME gallegas (y españolas) tienen un gran **desconocimiento de los mecanismos de acceso a los programas/instrumentos de financiación pública** para la financiación internacional y de las unidades institucionales que los gestionan. La falta de información se extiende tanto al ámbito de la **financiación bilateral** (Programa Global de Cooperación Económica y Financiera; FAD; etc.) y **multilateral** como a las ayudas a la inversión y

cooperación empresarial (programas de conversión de Deuda Externa en Inversiones; productos financieros de COFIDES y gestionados por la misma; Instrumentos Financieros de Organismos Multilaterales...). Sin embargo, de todos estos instrumentos se puede ya conseguir en Internet (desde la web de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Política de la PYME, además de las webs específicas de cada institución) una información general y los contactos adecuados para una información más precisa.

La opinión de buena parte de los empresarios, en relación con los créditos a la exportación con ayuda oficial, expresa la necesidad de mayor **agilidad en la concesión de los créditos** y simplificación de los requisitos. Hay queja sobre las dificultades que tienen que superar para llevar a cabo los trámites de obtener financiación privilegiada: **documentación compleja**, cuya tramitación y cumplimentación requiere, en muchos casos, tiempo y apoyo de un consultor externo. En algunos casos, destacan que debido a las dificultades indicadas y fundamentalmente a la bajada extraordinaria de los tipos de interés en los últimos años, ha disminuido considerablemente el interés en una parte de los créditos con ayuda oficial.

Figura 4.5.2



Fuente: elaboración propia

Complementariamente a la financiación oficial del Estado, Galicia como otros Gobiernos Autonómicos (es el caso, por ejemplo, de las ayudas financieras adicionales de que disponen las empresas vascas y catalanas) ha dispuesto en los últimos años varias líneas de financiación a la expansión exterior de las PYME con domicilio social y fiscal en la propia Comunidad Autónoma, teniendo como finalidad el fomento de la internacionalización de la empresa gallega, mediante el apoyo a la creación o ampliación de redes comerciales o de instalaciones productivas en determinados países, en el marco de un proceso de expansión internacional que las empresas pretendan realizar y que repercuta positivamente en la actividad desarrollada en Galicia y en la economía gallega. Los tipos de ayudas se agrupan en: préstamos subsidiados a la Inversión Productiva y Comercial en países no OCDE (solicitud a través de las entidades colaboradoras), subvenciones a fondo perdido al establecimiento y puesta en marcha de redes comerciales en el extranjero y subvenciones a fondo perdido a la contratación de personal especializado en el extranjero (gestionadas por el IGAPE). Es evidente que la mayor o menor capacidad presupuestaria de los distintos gobiernos autonómicos viene incidiendo en los recursos destinados a potenciar la actividad exportadora e inversora de las empresas de la demarcación respectiva.

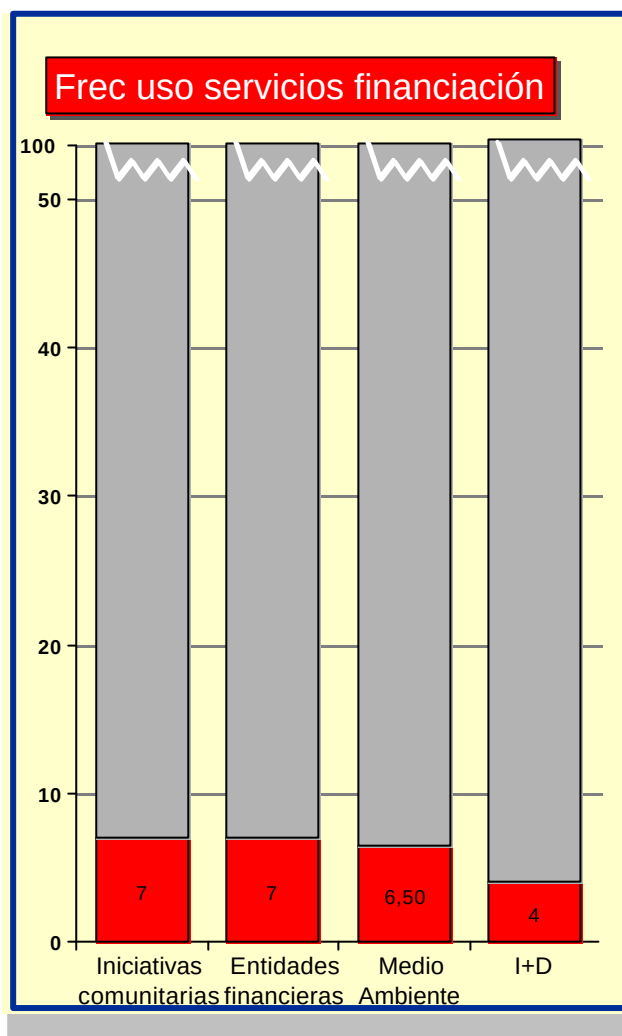
Progresivamente también se está incrementando la participación de las entidades bancarias que ofrecen productos financieros para la internacionalización de las empresas; incluso algunas cajas de ahorro se han apuntado últimamente a este proceso. Normalmente en el área de financiación para la inversión española en el exterior, estas entidades canalizan operaciones de inversión de empresas españolas, accediendo a recursos de las líneas de crédito ICO o de programas de la Unión Europea (JEV, ECIP, JOP); también operan en comercio exterior a través de la

financiación de exportaciones, con cargo al crédito oficial, como con productos propios.

4.5.3.- Opinión de los empresarios.

Como se hizo con los sistemas de apoyo anteriores, también se ha preguntado a los empresarios sobre la frecuencia de utilización de algunas iniciativas institucionales de apoyo a la financiación. Las preguntas fueron dirigidas hacia aquellos instrumentos menos conocidos, pues existe un grupo de éstos que son de uso común en el mundo empresarial. Se les preguntó a cerca de cuatro tipo de apoyos: **iniciativas comunitarias** (Adapt, Leader II, Intereg II), **otros instrumentos financieros y entidades financieras** (Bei, Fei, Ceca), **financiación de la investigación y desarrollo** (Espirit IV, Brite Euroman III, Biotec II) **y del medio ambiente** (Life, Euromanagement Medio Ambiente). En ningún caso la frecuencia de utilización supera el 7% (valorada de 0 a 100), siendo los valores de 7, 7, 4 y 6,5% respectivamente.

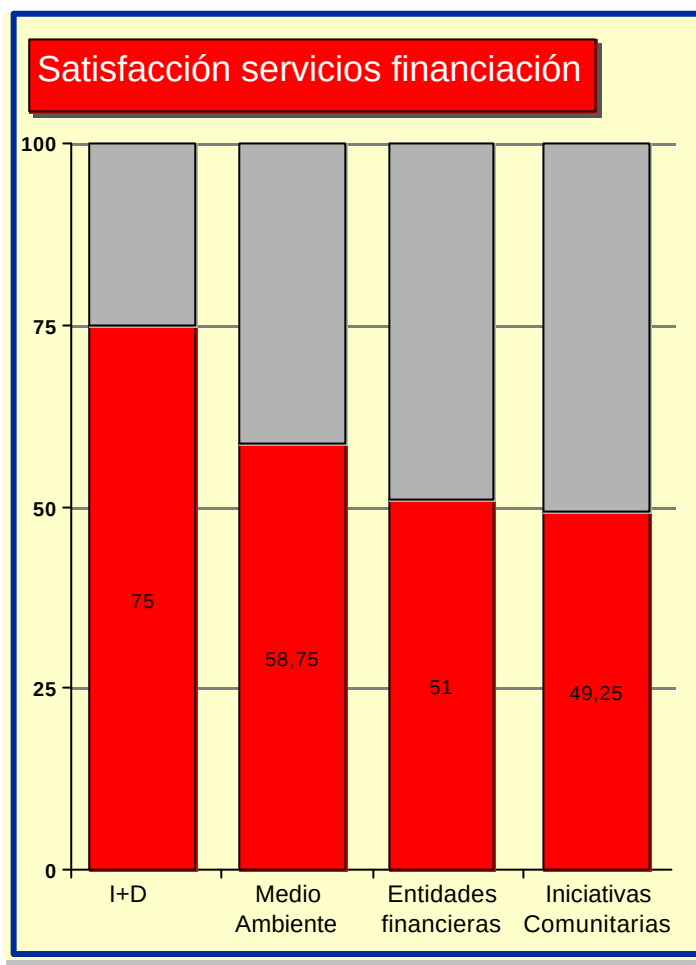
Figura 4.5.3



Fuente: elaboración propia

Para completar la visión que los empresarios tienen de los servicios de apoyo se les preguntó por la **eficacia** de los diferentes instrumentos. En este sentido, los empresarios consideran que los instrumentos son, en general, eficaces. Valorando la eficacia de 0 a 100, desde nada eficaz a muy eficaz, los resultados de las encuestas son de un 49,25% las iniciativas comunitarias, un 51% para las **entidades financieras y otros instrumentos financieros**, un 75% los **programas de investigación y desarrollo** (los mejor valorados) pero los menos usados, y un 58,75% las **medidas de apoyos del grupo de medio ambiente**.

Figura 4.5.4



Fuente: elaboración propia

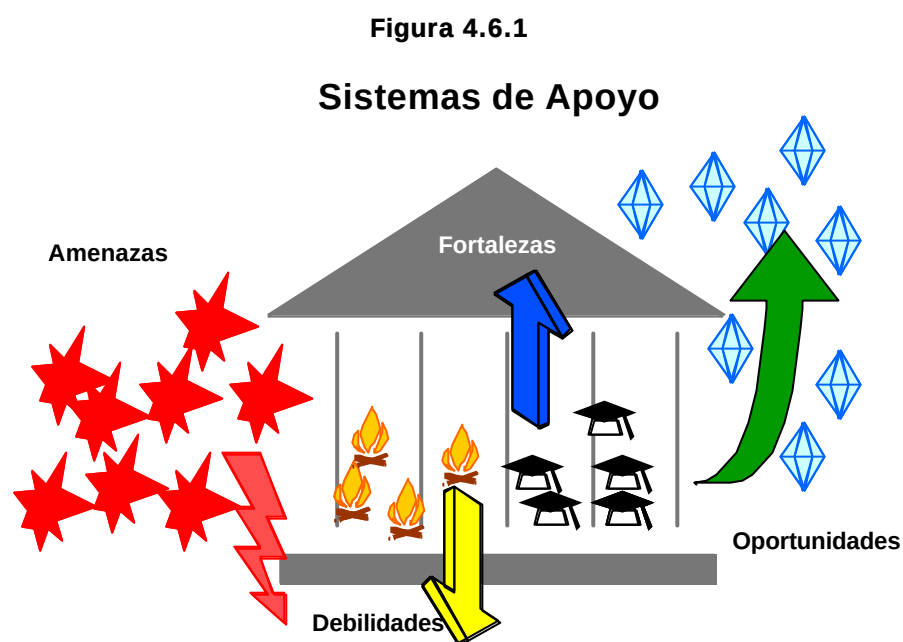
- En resumen los **servicios considerados de apoyo a la financiación** son muy **poco usados** por los empresarios gallegos (no llega al 10%). Sin embargo, **aquellas pocas empresas que los usan tienden a valorarlos positivamente** (entre el 50 y 75%).

4.6.- Síntesis del diagnóstico.

Complementariamente a la visión obtenida en epígrafes anteriores acerca de la situación del entorno de las PYME gallegas y de sus propios condicionantes internos, se han desarrollado en este capítulo 4 distintas

consideraciones acerca del papel de los servicios de apoyo generales e institucionales de cara a la potenciación de las actividades de Internacionalización de las PYME gallegas.

De esa consideración resultan una serie de aspecto positivos y negativos que se recogen a continuación clasificados en Oportunidades y Amenazas.



Fuente: elaboración propia

Oportunidades:

- ñ A pesar de que, en general, los **servicios de apoyo a la internacionalización** son poco conocidos, las empresas que los conocen y usan **los valoran como bastante satisfactorios**. Ello abre expectativas importantes en la medida en que se pueda hacer incidencia en una mejor difusión de estos servicios.
- ñ Alto grado de **conocimiento, en las empresas exportadoras, de los servicios de información para la internacionalización**, con especial incidencia en las **visitas, las ferias y las revistas especializadas**, fuentes que podríamos denominar “básicas o primarias” y que no denotan una economía avanzada, si no un cierto grado de tradicionalismo o no modernidad en las fuentes utilizadas. Sin embargo, su uso es más puntual que sistemático y puede catalogarse de bajo.
- ñ **Elevada calificación de la eficacia de los apoyos institucionales** a la internacionalización (**promoción, formación o financiación**), lo que abre posibilidades a una mayor generalización de su conocimiento y uso por parte de la empresas que hacen o quieren hacer actividad internacional.

Amenazas:

- 6 **Bajo conocimiento general de los Servicios de apoyo** a la Internacionalización **que se ofrecen** a las empresas gallegas, a excepción de algunos servicios puntuales. Además, se percibe que los servicios de apoyo tienen **muy poca incidencia** en la actividad internacional de las empresas.
- 6 **Bajo conocimiento en general** (más acusado en las empresas no exportadoras) **de los servicios de información** para la internacionalización. Más en concreto, el nivel es **muy bajo** en las que podemos denominar “**fuentes avanzadas**” como las bases de datos informáticas.
- 6 **Relativamente bajo nivel de satisfacción con las fuentes de información utilizadas** para la internacionalización, lo que bien puede interpretarse como consecuencia de la falta de formación específica señalada por las empresas o como una clara disfunción entre la oferta y la demanda de información, tanto porque las empresas no sepan o puedan concretar qué necesitan como porque lo que reciban no sea de la calidad deseada.
- 6 Con carácter general, existe un muy **bajo conocimiento y nivel de uso de los apoyos institucionales en general (de promoción, formación o financiación)** que llama más la atención cuando se comprueba que las pocas empresas que los utilizan califican muy positivamente su eficacia. Este bajo nivel de uso puede estar relacionado con las deficiencias formativas detectadas que, de algún modo, limitan la capacidad para seleccionar y hacer uso de las fuentes.

**Capítulo 5. Síntesis del diagnóstico global.
Factores críticos para el diseño de estrategias
para la internacionalización de las PYME
gallegas.**

En cualquier análisis estratégico, la fase de diagnóstico suele ser muy profusa en la captación e interpretación de datos, tanto referidos al ámbito externo (entorno) como al ámbito interno.

Esa profusión de datos puede, sin embargo, dificultar la obtención de conclusiones relevantes sobre la verdadera situación analizada si no se realiza un esfuerzo metodológico de síntesis que permita de algún modo “visualizar”, de modo resumido pero claro y completo, la situación diagnosticada. Ese esfuerzo de síntesis debe concluir en la identificación de los llamados “factores críticos” cuya consideración será clave para la adecuada fijación de objetivos y posterior selección de estrategias y acciones derivadas.

En este sentido, ha sido necesario establecer una metodología que permitiera identificar los Factores Críticos en el proyecto que nos ocupa y que podemos resumir en varios pasos:

- A.** Elaborar un resumen de todos los aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que se detectan en el análisis del entorno (análisis externo).
- B.** Elaborar un resumen de todos los aspectos positivos (fortalezas o puntos fuertes) y negativos (debilidades o puntos débiles) detectados en el análisis interno.
- C.** “Cruzar” ambos resúmenes del análisis externo e interno para contemplar las posibles relaciones entre unos y otros. En caso de que existan interacciones, éstas puede ser hasta de cuatro tipos diferentes:
 - 1. Debilidades** detectadas en el análisis interno que se ven **agravadas** por alguna **amenaza** del entorno.
 - 2. Debilidades** internas que **dificultan** (o incluso **impiden** totalmente) el aprovechamiento de alguna **oportunidad** del entorno.

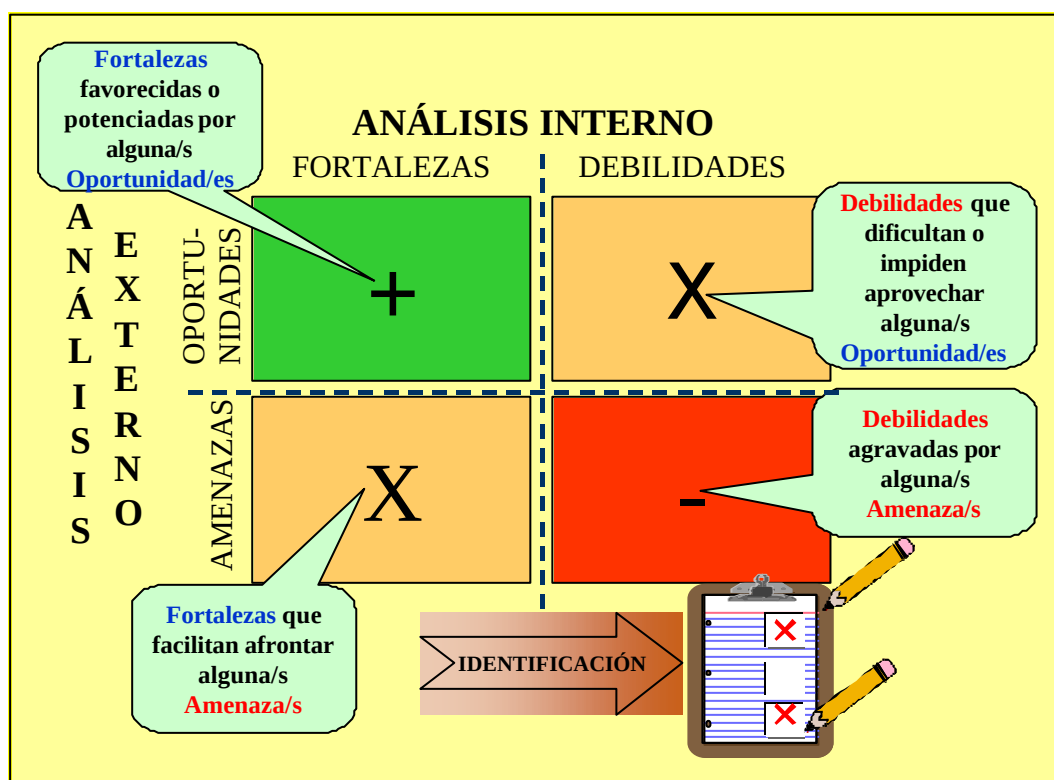
3. Fortalezas derivadas de la situación interna que permiten **afrontar** con cierta seguridad alguna de las **amenazas** del entorno.

4. Fortalezas que se ven favorecidas o potenciadas por alguna **oportunidad** del entorno.

D. El análisis de las cuatro posibilidades de interrelación debe llevar a la identificación de los Factores Críticos del Diagnóstico, tomando en consideración tanto el aspecto cuantitativo (el número de interrelaciones de cada variable con las demás) como el aspecto cualitativo (la importancia estratégica de cada interrelación).

La figura siguiente sintetiza la metodología seguida para la identificación de los Factores Críticos a considerar para el desarrollo de estrategias de internacionalización en la PYME gallega:

Figura 5.1.



Fuente: elaboración propia

En primer lugar recogemos de forma sintética las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, que se resumen en el DAFO expuesto en la figura 5.2.

OPORTUNIDADES:

- O1. Liberalización de mercados.**
- O2. Globalización** aunque con ciertas limitaciones derivadas de las **particularidades regionales.**
- O3.** Existencia de países en **crecimiento económico.**
- O4. Cultura “global” de la calidad.**
- O5.** Fuerte **dinamismo de los mercados.**
- O6.** Percepción de una **favorable imagen exterior de España y de Galicia.**
- O7.** Consideración de las **nuevas tecnologías** y de las **telecomunicaciones** como un importante elemento impulsor de la actividad internacional.
- O8.** Cierta nivel de satisfacción con las infraestructuras de **acceso a la información, la financiación o las nuevas tecnologías.**
- O9.** Creciente **presencia internacional de las empresas gallegas.**
- O10. Superávit Comercial con la Unión Europea.**
- O11. Fuerte peso de las cadenas empresariales básicas de Galicia**
- O12.** Buena **valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización.**
- O13. Conocimiento**, en las empresas exportadoras, **de los servicios de información para la internacionalización.**
- O14.** Elevada **calificación de la eficacia de los apoyos institucionales** a la internacionalización (**promoción, formación o financiación**).

AMENAZAS:

- A1. Amplitud de conocimientos necesarios sobre el mercado de destino** como elemento clave **para la toma de decisiones.**
- A2. Fuertes diferencias de costes entre países.**
- A3. Percepción de que aspectos tales como los trámites financieros, la gestión logística o los aranceles son una barrera.**
- A4. Las diferencias culturales** entre países **que obligan a la adaptación** específica de las estrategias empresariales.
- A5. La distancia geográfica** a los mercados se percibe, también, como una **dificultad para el acceso.**
- A6. Percepción general de deficiencias en el acceso a Recursos Humanos cualificados** para la Internacionalización.
- A7. Insatisfacción** con las **infraestructuras** locales de **suelo y dotación industrial.**
- A8. Fuerte concentración de las exportaciones gallegas en la zona Unión Europea** (con más del 80% del total), con una excesiva **especialización sectorial.**
- A9. Déficit comercial** de Galicia con todas las zonas del mundo, excepto la Unión Europea.
- A10. Bajo conocimiento general de los servicios de apoyo** a la Internacionalización **que se ofrecen** a las empresas gallegas.
- A11. Bajo conocimiento en general de los servicios de información** para la internacionalización.
- A12. Relativamente bajo nivel de satisfacción con las fuentes de información utilizadas** para la internacionalización.
- A13. Bajo conocimiento y nivel de uso de los apoyos institucionales en general (de promoción, formación o financiación).**

DEBILIDADES:

- D1. Baja preocupación por la información** como un elemento prioritario en el diseño de las estrategias de internacionalización.
- D2. Actividad internacional en etapa de desarrollo y consolidación en muchas empresas.**
- D3. Percepción incompleta de la Internacionalización, considerada básicamente como “Exportación”.**
- D4. Desfavorable posición competitiva en mercados de Asia, África y Europa Oriental.**
- D5. Deficiencias en las actividades de promoción exterior de los productos.**
- D6. Desventajas relativas en la formación y actitud de los recursos humanos (directivos y operativos), conocimiento de idiomas, capacidad de las instalaciones y tecnología y capacidad de innovación.**
- D7. Limitaciones en los sistemas de dirección de las empresas y baja preocupación por los sistemas de información.**
- D8. Baja propensión a competir vía nuevos productos o nuevas actividades.**
- D9. Cultura empresarial individualista** que se refleja en los **bajos niveles actuales de cooperación** entre empresas y en el **muy reducido abanico de actividades de cooperación.**
- D10. Orientación cultural media** a la internacionalización.
- D11. Ausencia mayoritaria de un departamento internacional** en las empresas.
- D12. Necesidad de fuertes adaptaciones organizativas** para afrontar el proceso de internacionalización.

FORTALEZAS:

- F1. Preocupación por la internacionalización en los niveles directivos.**
- F2.** Percepción de la **ausencia de barreras internas relevantes** para la internacionalización.
- F3.** Consideración del aumento del **beneficio como el factor motivador más relevante** para la actividad internacional.
- F4.** Consideración del mercado internacional como una buena oportunidad para **diversificar riesgos**.
- F5.** Percepción de una **razonable posición competitiva general** de las empresas a nivel internacional.
- F6. Percepción de un favorable posicionamiento en calidad** unido a una creciente preocupación por aspectos como la **atención al cliente, conocimiento del mercado y tiempo de respuesta**.
- F7.** Preocupación por aspectos como **la calidad, la imagen, el diseño o la innovación**.
- F8.** Desarrollo de estrategias de acceso a **nuevos mercados**.
- F9.** Experiencias altamente positivas en el desarrollo de estrategias basadas en nuevas actividades comerciales o productivas.
- F10.** Cierta **satisfacción** con las pocas actividades de cooperación desarrolladas. Tendencia a un **incremento en las actividades de cooperación en I+D y calidad concertadas**.
- F11. Importantes crecimientos** en las cifras de ventas en los mercados internacionales en los últimos años.
- F12.** Satisfacción con la **mejora de los indicadores de resultados** como consecuencia del desarrollo de actividades de internacionalización.

Figura 5.2

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1. Baja preocupación por la información como un elemento prioritario en el diseño de las estrategias de internacionalización. D2. Actividad internacional en etapa de desarrollo y consolidación en muchas empresas. D3. Percepción incompleta de la Internacionalización, considerada básicamente como "Exportación". D4. Desfavorable posición competitiva en mercados de Asia, África y Europa Oriental. D5. Deficiencias en las actividades de promoción exterior de los productos. D6. Desventajas relativas en la formación y actitud de los recursos humanos (directivos y operativos), conocimiento de idiomas, capacidad de las instalaciones y tecnología y capacidad de innovación. D7. Limitaciones en los sistemas de dirección de las empresas y baja preocupación por los sistemas de información. D8. Baja propensión a competir vía nuevos productos o nuevas actividades. D9. Cultura empresarial individualista que se refleja en los bajos niveles actuales de cooperación entre empresas y en el muy reducido abanico de actividades de cooperación. D10. Orientación cultural media a la internacionalización. D11. Ausencia mayoritaria de un departamento internacional en las empresas. D12. Necesidad de fuertes adaptaciones organizativas para afrontar el proceso de internacionalización.	F1. Preocupación por la internacionalización en los niveles directivos. F2. Percepción de la ausencia de barreras internas relevantes para la internacionalización. F3. Consideración del aumento del beneficio como el factor motivador más relevante para la actividad internacional. F4. Consideración del mercado internacional como una buena oportunidad para diversificar riesgos. F5. Percepción de una razonable posición competitiva general de las empresas a nivel internacional. F6. Percepción de un favorable posicionamiento en calidad unido a una creciente preocupación por aspectos como la atención al cliente, conocimiento del mercado y tiempo de respuesta. F7. Preocupación por aspectos como la calidad, la imagen, el diseño o la innovación. F8. Desarrollo de estrategias de acceso a nuevos mercados. F9. Experiencias altamente positivas en el desarrollo de estrategias basadas en nuevas actividades comerciales o productivas. F10. Cierta satisfacción con las pocas actividades de cooperación desarrolladas. Tendencia a un incremento en las actividades de cooperación en I+D y calidad concertadas. F11. Importantes crecimientos en las cifras de ventas en los mercados internacionales en los últimos años. F12. Satisfacción con la mejora de los indicadores de resultados como consecuencia del desarrollo de actividades de internacionalización.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1. Amplitud de conocimientos necesarios sobre el mercado de destino como elemento clave para la toma de decisiones. A2. Fuertes diferencias de costes entre países. A3. Percepción de que aspectos tales como los trámites financieros, la gestión logística o los aranceles son una barrera. A4. Las diferencias culturales entre países que obligan a la adaptación específica de las estrategias empresariales. A5. La distancia geográfica a los mercados se percibe, también, como una dificultad para el acceso. A6. Percepción general de deficiencias en el acceso a Recursos Humanos cualificados para la internacionalización. A7. Insatisfacción con las infraestructuras locales de suelo y dotación industrial. A8. Fuerte concentración de las exportaciones gallegas en la zona Unión Europea (con más del 80% del total), con una excesiva especialización sectorial. A9. Déficit comercial de Galicia con todas las zonas del mundo, excepto la Unión Europea. A10. Bajo conocimiento general de los servicios de apoyo a la internacionalización que se ofrecen a las empresas gallegas. A11. Bajo conocimiento en general de los servicios de información para la internacionalización. A12. Relativamente bajo nivel de satisfacción con las fuentes de información utilizadas para la internacionalización. A13. Bajo conocimiento y nivel de uso de los apoyos institucionales en general (de promoción, formación o financiación).	O1. Liberalización de mercados. O2. Globalización aunque con ciertas limitaciones derivadas de las particularidades regionales. O3. Existencia de países en crecimiento económico. O4. Cultura "global" de la calidad. O5. Fuerte dinamismo de los mercados. O6. Percepción de una favorable imagen exterior de España y de Galicia. O7. Consideración de las nuevas tecnologías y de las telecomunicaciones como un importante elemento impulsor de la actividad internacional. O8. Cierta nivel de satisfacción con las infraestructuras de acceso a la información, la financiación o las nuevas tecnologías. O9. Creciente presencia internacional de las empresas gallegas. O10. Superávit Comercial con la Unión Europea. O11. Fuerte peso de las cadenas empresariales básicas de Galicia. O12. Buena valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización. O13. Conocimiento, en las empresas exportadoras, de los servicios de información para la internacionalización. O14. Elevada calificación de la eficacia de los apoyos institucionales a la internacionalización (promoción, formación o financiación).

Fuente: elaboración propia

Del análisis conjunto de este diagnóstico y aplicando la metodología expuesta en la introducción de este capítulo, podemos obtener los factores críticos del diagnóstico que nos deben servir de base en la consideración de estrategias de mejora.

A) Relacionados con el impulso a la internacionalización.

La creciente profesionalización de las empresas en sus niveles directivos, unida a la ausencia de barreras internas para la internacionalización, permiten afrontar con cierto optimismo el proceso de liberalización de mercados en que estamos inmersos y que, en general, deriva en una mayor globalización favorecida por el crecimiento económico de diferentes zonas del mundo. En todo caso, es conveniente resaltar que el proceso de internacionalización está todavía en etapas incipientes y sigue contemplándose más como actividad puramente de “Exportación” que de “internacionalización” en sentido amplio (que implicaría actividades como la compra o la producción en un mercado exterior)

- | |
|--|
| <p>A1. Profesionalización de las empresas</p> <p>A2. Ausencia de barreras internas</p> <p>A3. Internacionalización incipiente e incompleta (más Exportación que Internacionalización)</p> |
|--|

B) Relacionados con la posición competitiva y las capacidades para la internacionalización.

En un contexto general de dinamismo, competencia en costes entre países y orientación social a la calidad, las empresas gallegas perciben un posicionamiento global favorable frente a la competencia, en especial en ventajas relacionadas con la calidad, apoyada en otros “intangibles” como pueden ser la atención al cliente, la imagen, el diseño o el tiempo de respuesta al cliente. Sin embargo, se reconocen con desventaja en aspectos tan relevantes como la promoción exterior y, de mayor gravedad, aspectos relativos a los recursos humanos, la tecnología o la

capacidad de innovación. Las deficiencias en estas cuestiones puede poner en peligro la situación de buen posicionamiento general actual.

- B1. Posicionamiento general favorable frente a la competencia**
- B2. Buena posición en calidad, atención al cliente, imagen y tiempo de respuesta**
- B3. Deficiencias en la formación y actitud de los recursos humanos**
- B4. Deficiencias en la capacidad y gestión tecnológica y de innovación**
- B5. Deficiencias en las actividades de promoción exterior**

C) Relacionados con la información y los servicios de apoyo para la internacionalización.

Entendiendo como relevante para la toma de decisiones el manejo de información suficiente en términos de cantidad y calidad, resulta chocante comprobar cómo, en general, las actuaciones de los empresarios gallegos en el campo internacional no se soportan en información concreta si no que parecen ser más fruto de la intuición o el “olfato para los negocios”. Ello resulta aún más curioso en momentos en que las tecnologías y sistemas de información y telecomunicaciones permiten casi la respuesta “a la carta”, a las necesidades de información concretas. La baja preocupación por la información, y el poco uso y conocimiento de los sistemas de apoyo existentes en este sentido, denotan una preocupante falta de formación empresarial, cuestión crítica a superar cuanto antes para poder apoyar el diseño de estrategias más adecuadas y de menor riesgo, y más considerando que las propias empresas son conscientes de la necesidad de conocer con

precisión temas logísticos, aduaneros, financieros o incluso culturales de los posibles “países destino”.

- C1. Poca preocupación por la información como herramienta para la toma de decisiones estratégicas**
- C2. Baja utilización y conocimiento en general de los sistemas de apoyo y de información para la Internacionalización. aunque están bien valorados en general**
- C3. Necesidad de conocer en profundidad el mercado meta (destino)**

D) Relacionados con los sistemas de dirección de las PYME gallegas.

Con carácter general, se viene dando por válido que en los mercados internacionales palabras como la innovación permanente en productos y mercados o la dimensión empresarial son herramientas clave para la competitividad. Estas palabras sólo caben en sistemas de dirección modernos basados en la gestión estratégica. Sin embargo, las empresas gallegas denotan ciertas limitaciones en sus sistemas de dirección, manifestadas a través de algunas reticencias a competir vía nuevos productos-mercados y sobre todo a la cooperación (aún cuando existen algunas experiencias satisfactorias). Incluso se perciben deficiencias organizativas claras hasta el punto de que en una gran mayoría de las empresas gallegas no existe un departamento internacional como tal con recursos humanos y financieros específicos.

- D1. Limitaciones en los sistemas de dirección**
- D2. Poca propensión a la innovación de productos-mercados**
- D3. Bajos niveles de cooperación empresarial**
- D4. Necesidad de fuertes adaptaciones organizativas**

En resumen, la tabla siguiente recoge los principales factores críticos para el diagnóstico agrupados por temas.

TABLA DE FACTORES CRÍTICOS

A) Relacionados con el impulso a la internacionalización. A1. Profesionalización de las empresas A2. Ausencia de barreras internas A3. Internacionalización incipiente e incompleta (más Exportación que Internacionalización)
B) Relacionados con la posición competitiva y las capacidades para la internacionalización. B1. Posicionamiento general favorable frente a la competencia B2. Buena posición en calidad, atención al cliente, imagen y tiempo de respuesta B3. Deficiencias en la formación y actitud de los recursos humanos B4. Deficiencias en la capacidad y gestión tecnológica y de innovación B5. Deficiencias en las actividades de promoción exterior
C) Relacionados con la información y los servicios de apoyo para la internacionalización. C1. Poca preocupación por la información como herramienta para la toma de decisiones estratégicas C2. Baja utilización y conocimiento en general de los sistemas de apoyo y de información para la Internacionalización, aunque están bien valorados en general C3. Necesidad de conocer en profundidad el mercado meta
D) Relacionados con los sistemas de dirección de las PYME gallegas. D1. Limitaciones en los sistemas de dirección D2. Poca propensión a la innovación de productos-mercados D3. Bajos niveles de cooperación empresarial D4. Necesidad de fuertes adaptaciones organizativas

Capítulo 6. Propuestas de estrategias para la internacionalización de las PYME gallegas.

El objetivo de este capítulo es plantear una serie de estrategias posibles que den respuesta a los factores críticos señalados con anterioridad y que, de algún modo, mejoren y potencien la capacidad competitiva de las PYME gallegas en los mercados internacionales.

En este sentido, se proponen dos grupos de estrategias posibles, unas a desarrollar por los propios empresarios y otras a desarrollar por las distintas instituciones encargadas, entre otras cuestiones, de promover el desarrollo internacional de las empresas.

El conjunto de estrategias propuestas responde al siguiente esquema:

- (Se proponen dos líneas estratégicas básicas (**Formación e Información**) que deben ser el fundamento para la mejora competitiva y cuya **responsabilidad de ejecución básica recae en las Instituciones**, aunque no exime a las empresas de asumir como propias dichas estrategias pero en su caso, pueden considerarse englobadas en la siguiente.
- (El desarrollo de esas dos líneas básicas debe permitir **la Modernización de las Estructuras Empresariales en sentido amplio**, esto es, en todas las áreas, actividades y funciones empresariales.
- (A su vez, esa modernización de estructuras debe permitir acometer el desarrollo de otras líneas estratégicas adicionales:
 - mejorar el **acceso a mercados**
 - fomentar la **cooperación**
- (El desarrollo de las líneas estratégicas se orienta a la Modernización e Innovación para la mejora de la Competitividad.

6.1.- Posibles estrategias para mejorar la internacionalización de las PYME gallegas. El papel de las empresas.

LÍNEA ESTRATÉGICA BÁSICA: MODERNIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES.

OBJETIVOS:

- ✓ Favorecer la adaptación de las empresas gallegas a un nuevo contexto competitivo más intenso y global.
- ✓ Impulsar un cambio cultural hacia la competitividad, la internacionalización y la innovación.
- ✓ Dinamizar el cambio de las empresas hacia una dirección y gestión estratégica que contemple aspectos básicos como la Internacionalización.

ACCIONES POSIBLES:

Mejorar los **sistemas de Dirección y Planificación** de la empresas, incorporando o potenciando sistemas de dirección estratégica basados en potentes sistemas de información para la toma de decisiones y el control de gestión.

Mejorar la **estructura organizativa** potenciando áreas como la Internacionalización o los sistemas de Información.

Utilización de **nuevas tecnologías** como herramienta clave en el proceso de internacionalización.

LÍNEA ESTRATÉGICA BÁSICA: COOPERACIÓN

OBJETIVOS:

- ✓ Favorecer el aumento de la dimensión empresarial para mejorar la capacidad de competir en los mercados internacionales.

- ✓ Sentar las bases de un cambio cultural más amplio que pueda derivar en cambios estructurales en el conjunto de las empresas gallegas.

ACCIONES POSIBLES:

Promover **foros de coordinación entre los diferentes sectores empresariales** que permitan acercar posiciones en aspectos críticos para la internacionalización como investigación de mercados, estrategias de promoción, gestión logística conjunta...

Poner en marcha **redes empresariales de información**.

Desarrollar actividades conjuntas de **promoción exterior**.

Poner en marcha **tiendas virtuales en red** con oferta **multisectorial a través de portales compartidos** por diferentes empresas.

LÍNEA ESTRATÉGICA BÁSICA: ACCESO A MERCADOS**OBJETIVOS:**

- ✓ Favorecer el desarrollo de estrategias de diversificación de mercados
- ✓ Reducir los riesgos de la concentración en los mercados nacionales y en los mercados internacionales tradicionales (Unión Europea).
- ✓ Favorecer la entrada en mercados exteriores nuevos.

ACCIONES POSIBLES:

Potenciar la **Internacionalización** de las empresas.

Desarrollar las actividades de **Marketing** en especial las de promoción de imagen y las de investigación.

Potenciar la **creación de marcas o denominaciones diferenciadoras y ligadas al origen gallego**, en contacto con las diferentes administraciones.

6.2.- Posibles estrategias para mejorar la internacionalización de las PYME gallegas. El papel de los sistemas de apoyo.

Como se señaló anteriormente, dos de los factores críticos de mayor entidad pueden resumirse en la insuficiente formación de las empresas, así como la falta de información para el acceso a un mercado (aspecto éste muy ligado a la falta de formación).

En este sentido, las dos líneas estratégicas básicas que se pueden promover desde las Instituciones y Sistemas de Apoyo son:

è **Mejora de la Formación Empresarial**

è **Mejora de la Información**

LÍNEA ESTRATÉGICA BÁSICA: MEJORA DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

OBJETIVOS:

- ✓ Formar directivos y operarios que combinen adecuadamente conocimientos y habilidades técnicas en Dirección y Gestión del Comercio Internacional.
- ✓ Favorecer el desarrollo de una actitud moderna en la Dirección que permita el establecimiento de estrategias adecuadas a un entorno global y de alta intensidad competitiva.

ACCIONES POSIBLES:

Desarrollo de Cursos de **Dirección y Organización** para las PYME.

Desarrollar cursos de **sensibilización para la internacionalización**.

Propiciar foros para el **intercambio de experiencias reales** de internacionalización.

Desarrollar **cursos temáticos sobre aspectos operativos** de la Internacionalización (logística, fiscalidad, búsqueda de información, gestión de cobros y pagos internacionales, inglés de negocios...).

Cursos técnicos a nivel operativo para el aprovechamiento de Nuevas Tecnologías.

Colaborar con la Universidad y otras instituciones públicas y privadas para favorecer **el desplazamiento al extranjero de estudiantes** que en el futuro se integren en el tejido empresarial gallego.

LÍNEA ESTRATÉGICA BÁSICA: MEJORA DE LA INFORMACIÓN

OBJETIVOS:

- ✓ Dotar a las empresas gallegas de sistemas de información válidos para la toma de decisiones y la mejora de la gestión internacional.
- ✓ Facilitar a las empresas gallegas el acceso a diferentes informaciones del entorno específico que pueden condicionar su capacidad competitiva internacional positiva o negativamente.

ACCIONES POSIBLES:

Elaborar **bases de datos sobre información secundaria disponible** relativa a estudios de mercado internacionales por sectores.

Elaborar **bases de datos sobre aspectos normativos y de ayudas** relativos a la internacionalización.

Realización de **estudios de mercado** específicos sobre la **competencia** nacional e internacional (real y potencial).

Realización de **estudios** sobre aspectos relativos al **marco jurídico de los países destino** (fiscalidad, marco laboral, aspectos societarios...).

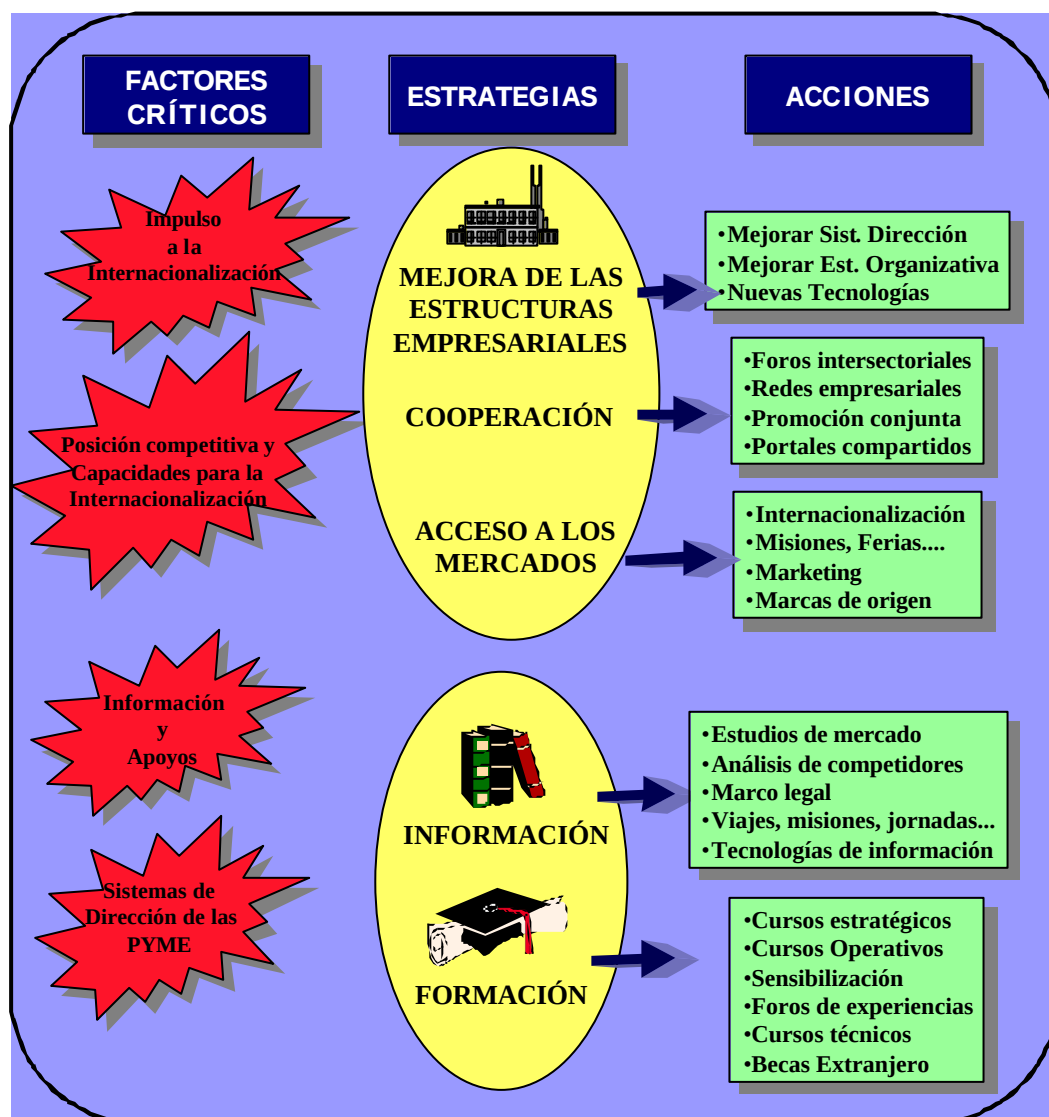
Realización de **estudios** sobre **mercados potenciales** de compra y/o venta.

Organizar **viajes y actividades de prospección de mercados** a zonas de atractivo para las empresas gallegas, así como jornadas informativas de divulgación sobre esos mercados.

Favorecer la **adquisición o el uso de equipamiento informático** y de telecomunicaciones que permitan la implantación de sistemas de información **para la toma de decisiones**.

A modo de **resumen de las estrategias** que se proponen a partir de los factores críticos derivados del diagnóstico, se ha elaborado la figura siguiente:

RESUMEN DE ESTRATEGIAS EN RELACIÓN A FACTORES CRÍTICOS



Fuente: elaboración propia