

6

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA GALLEGA



6.1 Introducción

6.2 Globalización e internacionalización empresarial

6.3 Internacionalización de la economía gallega

6.4 La empresa gallega en el contexto global internacional



06. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA GALLEGA

6.1. Introducción

El presente documento consolida la colaboración entre el Consorcio Zona Franca de Vigo y la Universidad de Vigo en materia de internacionalización empresarial. Desde hace ya seis años ambas instituciones cooperan a través del Servicio de Estudios Avanzados y del Grupo de investigación GEN (Governance and Economics Research Network). Esta colaboración se plasma con la realización de una encuesta específica entre las empresas gallegas que forman parte de la Base de datos ARDÁN. Desde entonces y hasta la actualidad, el objetivo principal de este estudio consiste en identificar a aquellas empresas que mejor desempeño están haciendo en su proceso de apertura al exterior. Así pues, se atiende a la necesidad de estudiar una de las realidades con mayor proyección del entramado empresarial que es la internacionalización.

El objetivo de este estudio descansa en el hecho de que la internacionalización de las empresas constituye uno de los pilares fundamentales en su supervivencia y éxito. Si algo ha puesto de manifiesto el periodo de crisis económica comenzado a finales de la década pasada es que, con carácter general, las empresas internacionalizadas han conseguido superarla de manera más exitosa. Por ello se justifica la cuantificación del grado de internacionalización de la empresa gallega, esto es, obtener alguna medida de cuánto es la apertura cara al exterior de las empresas gallegas. Este proceso de medición tuvo desde su origen como base la elaboración de un indicador elaborado ex profeso para este propósito para poder, de esta manera, atender a las necesidades particulares del tejido empresarial analizado, así como a un fenómeno multidimensional como es la internacionalización.

Surge de esta manera el Indicador ARDÁN de Empresa Global que puede considerarse como la evolución, desarrollo y mejora del indicador empleado los primeros años: el Indicador ARDÁN de Empresa Internacionalizada. El estudio realizado en esta edición se estructura de la siguiente manera, organizado en tres partes diferenciadas. Estas partes, a modo de bloques temáticos siguen una lógica secuencial en la descripción del texto que facilite la lectura, tanto de manera conjunta como de manera separada de cada uno de los bloques. Así pues, en primer lugar se realiza una revisión por los principales aspectos del proceso de internacionalización empresarial, prestando especial atención a los determinantes del mismo. En esta parte, otro objeto de interés ha sido revisar las diferentes fases que sigue una empresa una vez emprende un proceso de internacionalización. El siguiente bloque se centra en el análisis del comercio exterior de Galicia, haciendo una revisión a través de las cuentas económicas agregadas de la Comunidad y los aspectos más importantes de sus exportaciones e importaciones, así como su saldo comercial a través de diferentes perspectivas: provincial, autonómica, sectorial o de zona geográfica.

El tercer y último bloque detalla y presenta el estudio específico llevado a cabo entre empresas exportadoras que forman parte de la base de datos ARDÁN. Entre dichas empresas se realizó una encuesta para profundizar en los principales aspectos referentes a su proceso y grado de internacionalización. De manera concreta, el objetivo final de esta encuesta descansaba en obtener un indicador específico que permitiera cuantificar cuánto de internacionalizada estaba dicha empresa. Con esta medida se facilitaba una contextualización en términos internacionales, no solo de las empresas encuestadas, sino que, por su propio diseño, esto sería aplicable a cualquier empresa que estuviera interesada en conocer su situación sobre el particular.

6.2. Globalización e internacionalización empresarial

En este primer apartado se procede con una revisión, a modo de contextualización, de los rasgos definitorios y característicos del proceso de globalización que caracteriza a la economía actual. Sobre este particular, se presta especial atención al proceso de internacionalización, que se configura, sin lugar a dudas como uno de los pilares sobre el que se sustenta la globalización o era global.

La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización. La condición para sumarse al proceso se fundamenta básicamente en el desarrollo de las capacidades estratégicas y el avance hacia una visión global que facilite la adaptación y permita identificar fuentes de ventaja competitiva en el exterior.

La internacionalización empresarial es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. Esta internacionalización está abierta a todas las empresas no existiendo limitaciones a la misma. El resultado final de este proceso se visibiliza en la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

6.2.1. Contextualización económica

A escala macroeconómica, la internacionalización supone una vía excepcional para recuperar posiciones en la balanza por cuenta corriente de las economías. Además, contribuye al necesario crecimiento económico de un territorio puesto que, como señala el Consejo Económico y Social (2015), obliga a introducir mejoras y dotarse de más factores productivos de mayor calidad.

Por su parte, a escala microeconómica se constata como las actividades exteriores de las empresas han catalizado ganancias de productividad y mejoras en su gestión. Más aún, en buena parte de los casos han servido como soporte para el acceso a la financiación o en mejores condiciones y suponen, no solo el acceso a nuevos mercados exteriores, sino también de que a través de los mismos las empresas consiguen no perder capacidad competitiva en su mercado doméstico en el medio y largo plazo. Por ello, no resulta arriesgado resaltar la importancia de la internacionalización como factor de crecimiento y diversificación del riesgo, lo que se evidencia en el mejor comportamiento de las empresas internacionalizadas. Como señala Marín (2014), "la internacionalización se revela más que nunca como un motor clave del crecimiento económico a largo plazo de la economía española por su relación con la competitividad y los incrementos de productividad".

En definitiva, las empresas con mayor internacionalización han experimentado un mejor comportamiento en cuanto a su actividad y resultados en comparación con aquéllas que su cifra de negocios se concentra en las ventas interiores. Por tanto, el sector exterior se configura como una de las piezas claves de la recuperación de la economía española favoreciendo el crecimiento y la creación de empleo. En este sentido, como señalan Correa-López y Domenech (2012) "desde la perspectiva de los países industrializados, la creciente demanda proveniente del mundo emergente supone una oportunidad inigualable para aquellas empresas capaces de adaptar sus productos y penetrar en mercados caracterizados por un nivel creciente de renta per cápita y por el aumento de la clase media en cientos de millones de personas". En definitiva, como señala Leandro (2013), "se asiste a una apertura al exterior en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos entre distintos países".

Por tanto, resulta evidente que el crecimiento y desarrollo de una economía como la nuestra tiene en la internacionalización empresarial uno de sus pilares fundamentales. De hecho, las cuestiones referentes a la competitividad y productividad de la empresa gallega han sido mencionadas recurrentemente en informes y estudios sectoriales, entre los que basta destacar los últimos Informes Económicos y de Competitividad elaborados por la Zona Franca de Vigo (Consortio Zona Franca de Vigo, 2016), como los principales retos a los que tiene que enfrentarse en el medio y largo plazo. Así pues, procede realizar un análisis con el objetivo de valorar en profundidad cómo y de qué manera las empresas gallegas se están insertando en las dinámicas de internacionalización de nuestro

entorno. Éste constituye el propósito del presente texto que tiene como propósito final el desarrollo de un indicador de internacionalización *ad hoc* que permita cuantificar el grado de internacionalización de las empresas de nuestra Comunidad.

6.2.2. Conceptualización y antecedentes

La globalización es definida por Brunet y Belzunegui (2000) como una "red mundial". La idea que subyace bajo esta definición de red es un entramado que permite mayor eficacia en los procesos productivos, reordenamiento de los modos de trabajo de las empresas, así como nuevas relaciones entre empresas, proveedores y clientes. No obstante, Lamb *et al.* (2006) apuntan que, en los últimos años, este término ha adquirido un nuevo significado al referirse más concretamente a la movilidad y a la competencia ilimitada en los campos social, de negocios e intelectual.

En este sentido, Puerto (2010) hace hincapié en la conveniencia de incluir en esta nueva conceptualización de la globalización tanto temas sociales, como intelectuales. Ambos están implícitamente incorporados al tema económico y actúan sobre él agregando valor, el conocimiento actúa como la base de la creación de valor y el aspecto social como la base del tejido social, dos factores esenciales para articular planes, dinamizar y dar sostenibilidad a todo el sistema. Autores de referencia como Hill (2001) hacen hincapié en el hecho de que la globalización implica un cambio hacia una economía mundial caracterizada por un mayor grado de integración y una mayor interdependencia. Esta economía globalizada se caracteriza por dos componentes principales en cuanto a su efecto, el primero de ellos en los mercados y el segundo en la producción. Más recientemente, otros autores como Bradley (2006) ligan de manera determinante la globalización con el crecimiento exponencial del comercio internacional. Sobre este particular es importante señalar, en línea con lo apuntado por Puerto (2010) la necesaria preocupación por las consecuencias sociales que conlleva este incremento del comercio, tanto el ya producido como el que se estima que se va a producir.

Todas estas consideraciones llevan a pronosticar complicaciones y dificultades para las empresas sin vocación internacional. Así pues, aquellas empresas que no aspiren a posicionar sus productos o marcas en el extranjero, verán limitado su crecimiento y quedarán expuestas en el mediano plazo a la inestabilidad económica de los mercados locales, inclusive al declive de sus operaciones.

En cuanto a sus antecedentes, el comienzo de la globalización puede ser datado en el siglo XVIII con la Revolución Industrial, puesto que fue en ese momento a partir de cuando se desarrolló el comercio internacional. Este desarrollo vino propiciado por el avance en las técnicas de producción, de comercialización, el desarrollo de los medios de transporte, el crecimiento de la demanda de productos y una generación fecunda de inventores que buscaban soluciones prácticas a todas las necesidades de los consumidores (Puerto, 2010).

La Industria y el Comercio prosiguieron su transformación, para décadas después, justo antes de la Segunda Guerra Mundial, la primera manifestación de internacionalización se presentó concretamente con los flujos comerciales, es decir, con las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Tras la Segunda Guerra Mundial los flujos comerciales continuaron creciendo, en este caso motivado por los acuerdos de GATT¹ y se da la segunda manifestación de la internacionalización de la empresa con los flujos de inversión directa de un país a otro (Canals, 1994). Con estas expresiones el comercio internacional se formalizó y a través de mecanismos de control se consiguió delimitar la actividad comercial, se fijaron las reglas de juego y se establecieron restricciones proteccionistas con la intervención de los Gobiernos y los bloques económicos.

En los últimos cuarenta años, el crecimiento de la economía mundial ha sido considerablemente superior al de cualquier otra época desde la Revolución industrial anteriormente citada (Sarmiento, 2014). Dicho crecimiento se fundamenta en la intervención de múltiples factores, entre los que destaca el cambio en la estructura de los mercados, que se manifiesta a través de la apertura de los mercados de las grandes potencias. En este sentido cobra especial importancia la decisión de las economías emergentes (los denominados BRICs²) a participar del nuevo contexto mundial, especialmente en el caso del comercio chino.

1 Acrónimo de General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles) que es considerado como el precursor de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

2 Brasil, Rusia, India y China.

6.2.3. Retos y desafíos

La globalización, como ha sido señalado en el apartado precedente, conlleva una dinamización del comercio internacional. Este hecho supone una mayor libertad de movimientos de capital y tecnología, al tiempo que, como indica De La Dehesa (2000), puede ayudar a la convergencia y a la difusión de la tecnología y diseminación de las ideas.

De este modo resulta evidente la apertura a la libertad económica³, que se promueve gracias al incremento de la competencia, productividad y los estándares de vida de las personas. Esta circunstancia derivada de la globalización resulta especialmente relevante en lo que se refiere al acceso a capital extranjero, a los mercados de exportación globales y a la tecnología avanzada por parte de las empresas, puesto que facilita la ruptura de monopolios de productores domésticos inefectivos y protegidos.

Esta beneficiosa apertura de las fronteras ofrece a las empresas alternativas de crecimiento diferentes a las que poseen en el mercado local. Puede así afirmarse que, la ampliación del tamaño del mercado es una oportunidad para crecer Caldera (2010), de tal modo que la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales por la vía de la exportación o por inversión directa marca, sin lugar a dudas, un nuevo contexto en el que desarrollar la actividad económica de las empresas. Por este motivo, Canals (1994) señala que para las empresas locales se imponen nuevas condiciones que tienen que absorber, equilibrar y compensar a través de estrategias efectivas que impidan la pérdida de competitividad.

No obstante, no es este el único reto para las empresas originado por la globalización e internacionalización, pues también se atisban otras circunstancias con clara incidencia en el desarrollo de su actividad. Entre ellas destacan la creciente competencia en precios que exige a las empresas mayores niveles de productividad y eficiencia (Fariñas y Martín-Marcos, 2007). Asimismo, la presión adicional para mejorar la calidad de los productos es otro desafío que implica mayores inversiones para la empresa.

Todos estos retos, sintetizados en la Figura 1, exigen políticas equilibradas, sostenibles y responsables. Estas exigencias se concretan en una necesaria planificación estratégica que contemple la necesidad de conservar una posición favorable dentro del mercado sin dejar de ser rentable y sin dejar de crecer por parte de la empresa.



Figura 1. Fuente: Elaboración propia a partir de Canals (1994) y Fariñas y Martín-Marcos (2007)

Asimismo, conviene dejar constancia de la existencia de una serie de riesgos asociadas a la globalización, todos ellos asociados fundamentalmente con el factor económico. Estas implicaciones menos beneficiosas son recogidas por Sarmiento (2014) y se concretan en las siguientes.

³ Autores como Lamb *et al.* (2006) ponen de manifiesto que "las leyes proteccionistas y las restricciones impuestas por los países terminan cediendo ante la contundente movilidad de los mercados"

La primera de ellas está relacionada con la intensificación de la competencia en los mercados internacionales resultado de la reducción del precio del transporte, las comunicaciones y las transferencias de tecnología. Como señalan Brunet y Belzunegui (2000) "esta intensificación de la competencia está marcada por la escasez de recursos y la saturación de los mercados, situación que puede poner en alto riesgo la estabilidad de las empresas".

Otro de los riesgos de la globalización se observa en la incertidumbre financiera y cambiaria, que produce la evolución de las fuentes de aprovisionamiento de las mercancías por las fluctuaciones de los precios en los mercados internacionales⁴. Finalmente, pero no por ello menos importante, también hay que señalar los riesgos relacionados con la política, que se evidencian en la inestabilidad en los gobiernos nacionales o incluso procesos bélicos. Estas tensiones entre regiones y países por razones políticas llevan a Hitt et al. (1999) a afirmar que "conducen a un riesgo evidente en las inversiones y crean incertidumbre por los cambios repentinos que puedan transcurrir".



Figura 2. Fuente: Elaboración propia a partir de Sarmiento (2010)

6.2.4. La internacionalización empresarial

La internacionalización empresarial puede ser entendida como el proceso por el cual las empresas incrementan tanto su conocimiento sobre la importancia que las transacciones comerciales tienen sobre su futuro, como el establecimiento y dirección de las transacciones hacia otros países (Beamish, 1990). Rialp (1999) completa esta definición al hablar de que se caracteriza como "el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a través de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma". Por su parte Fletcher (2001) afirma que "la internacionalización constituye un proceso en el cual las empresas incrementan su implicación en las actividades de comercio internacional".

Todas estas definiciones pueden ser sintetizadas de la siguiente manera: "una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo" (Villareal, 2005).

En definitiva, se puede afirmar que la internacionalización es el resultado de la adopción de una serie de estrategias empresariales. En estas estrategias juegan un papel determinante tanto sus recursos y capacidades, como las oportunidades y amenazas del entorno real en el que opera. Existen múltiples teorías que abordan el proceso de internacionalización, así como sus factores determinantes. Estas pueden ser agrupadas, con carácter general, en siete corrientes doctrinales⁵:

⁴ El efecto de los tipos de cambio como un fenómeno inherente a la nueva economía mundial impone tomar medidas preventivas a partir de la interpretación de las tendencias del valor de las monedas a nivel global.

⁵ Sobre este particular en el Informe del año pasado se realizó una revisión exhaustiva sobre las mismas (Zona Franca, 2016), igualmente para una mayor profundización sobre estas corrientes puede consultarse Zona Franca Galán et al. (2000).

1. La teoría clásica
2. La teoría del ciclo de vida del producto
3. El modelo de Upsala
4. El paradigma de Porter
5. La teoría estratégica
6. La teoría de la internalización
7. El paradigma de Dunning

El proceso de internacionalización empresarial se caracteriza por una gran heterogeneidad que es consecuencia de las diferentes situaciones y circunstancias que rodean a las empresas. Esto es, sus motivos para internacionalizarse pueden ser muy variados, lo que se traduce en diferencias en el modo de internacionalización, tanto en proceso como en localización. Por ello, como afirman Galán *et al.* (2000) no existe un único camino para que una empresa empiece a tener actividad internacional. En todo caso, sí se atisba una posible senda que marca distintas opciones en función del control que tiene la empresa en su actividad exterior, el riesgo que asume y los recursos que emplea en su expansión internacional (Leandro, 2009), la cual es reflejada en la Figura 3.

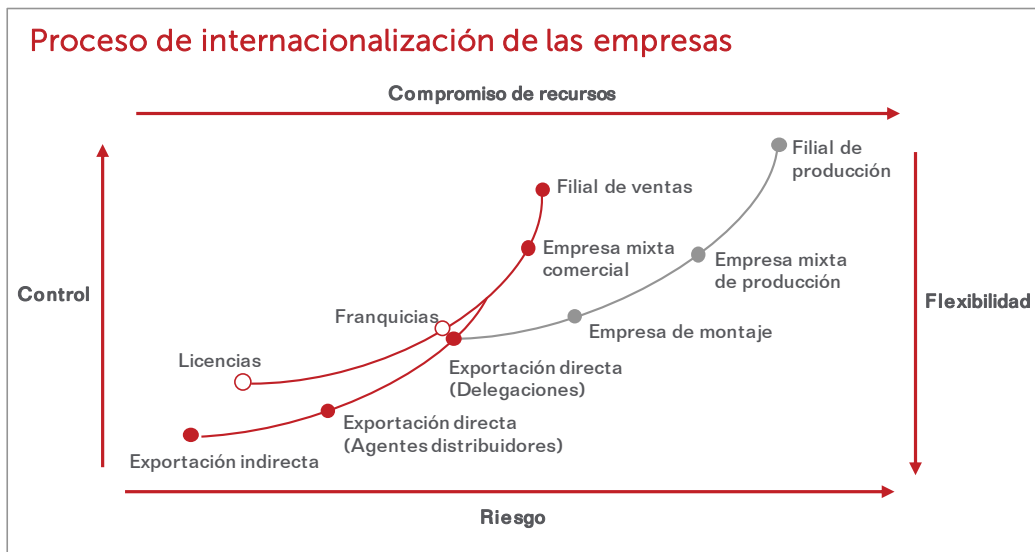


Figura 3. Fuente: Leandro (2009)

Estas diferencias, en el proceso de internacionalización empresarial, hace que sea posible identificar diferentes tipos de empresas. En este sentido Canals (1997) señala cuatro grandes tipos de empresas internacionales que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización que se recogen en la Figura 4.



Figura 4. Fuente: Elaboración propia a partir de Canals (1997)

Los principales rasgos que caracterizan a estos cuatro tipos de empresas son los siguientes. Una vez tomada la decisión de abrirse al exterior, el proceso más habitual seguido por la mayoría de las empresas en su proceso de internacionalización se da cuando comienzan a exportar, esto es, a realizar venta de productos o prestación de servicios al exterior⁶. En una primera etapa, esta internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales. Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen. Por todo ello, en esta fase estaríamos hablando exclusivamente de la empresa exportadora.

La siguiente etapa⁷, evolución natural de la anterior, surge cuando la empresa multinacional pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, una tecnología o un producto especial, por ejemplo, al diversificar actividades en muchos países. Esta empresa recibe la acepción de empresa multinacional y tiene como objetivo la reproducción "casi exacta" de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. La consecuencia inmediata de este proceder, fundamentado en la atracción de la fuerza de localización, es una descentralización casi completa de las actividades de cada país.

El siguiente paso en esta evolución de la empresa internacionalizada, se caracteriza por empresas con fuerte peso en las operaciones internacionales dentro de la empresa y por la alta concentración de actividades, principalmente compras, producción, así como investigación y desarrollo, en el país de origen o en unos pocos países⁸. Estamos ya hablando de la empresa global que se diferencia de la empresa exportadora por el mayor peso de sus operaciones internacionales y se diferencia de la empresa multinacional por la alta concentración de actividades críticas en el país de origen.

Finalmente surge la empresa transnacional, la cual trata de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales. Este tipo de empresa internacionalizada pretende combinar una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países.

De esta manera, son tres las características que diferencian a las empresas internacionalizadas: la concentración de actividades, el grado de adaptación a las necesidades locales y, finalmente, el modo de difundir el aprendizaje en la organización.



Figura 5. Fuente: Elaboración propia a partir de Araya (2009)

⁶ Cabe señalar que, por motivos operativos y logísticos, resulta más habitual la venta de productos al exterior que la prestación de servicios.

⁷ La cual puede ser datada en el siglo XIX y con origen en Gran Bretaña y Alemania (principales referentes industriales de la época).

⁸ El origen temporal se produce en la década de los ochenta.

6.2.5. Determinantes de la internacionalización

Todo proceso de internacionalización empresarial está caracterizado por una serie de rasgos que hacen que para cada caso y cada empresa, éste sea diferente. Estos condicionantes se denominan "determinantes de la internacionalización", y su identificación permite señalar un conjunto de dimensiones tanto de carácter interno como de carácter externo. Además, estas variables dependen, en buena medida, de las situaciones de aspectos tanto estructurales como coyunturales que afectan a decisiones básicas en la internacionalización empresarial que van desde el por qué abrirse al exterior a cómo realizar dicho proceso.

La Figura 6 sintetiza estas dimensiones plasmando la diferenciación entre aquellos determinantes que tienen su origen en aspectos internos de la empresa frente a aquellos que están condicionados por factores ajenos a la empresa (externos).



Figura 6. Fuente: Elaboración propia

Dentro de los determinantes internos señalados es necesario nuevamente establecer una separación entre los mismos, pudiendo hablar de aquellos que tienen que ver con las características de las empresas, los propios de los recursos humanos (especialmente lo que se refiere al personal directivo) y las estrategias de planificación.



Figura 7. Fuente: Elaboración propia a partir de Alonso y Donoso (1998)

Por lo que se refiere a las características internas del proceso de internacionalización, éste adopta diversas formas que pueden ser clasificadas, según Alonso y Donoso (1998), en función de los siguientes aspectos:

- Control que tiene la empresa en su actividad exterior
- Riesgo asumido
- Recursos empleados en la expansión internacional

Todos estos aspectos guardan una muy estrecha relación con el tiempo que la empresa lleva realizando actividades de carácter internacional, esto es, su antigüedad como empresa exportadora. Esta antigüedad está, igualmente, ligada con las diferentes fases del proceso de internacionalización de la empresa, señaladas en el apartado precedente. Asimismo, estas diferentes fases están íntimamente relacionadas con otros dos aspectos que son importantes mencionar: el papel del personal de la empresa y los factores estratégicos. Con respecto al primero de ellos, en toda organización el papel de las personas que la conforman resulta determinante. La internacionalización empresarial no es ajena a ello y, de manera fundamental, el rol del personal directivo con responsabilidad en materia de internacionalización⁹ resulta determinante. Otro aspecto también ligado a la experiencia de la empresa en materia de internacionalización se observa en aquellas fases donde el *know-how* adquirido asegura que la empresa pueda sobrepasar las dificultades logísticas. Se estaría aquí en las condiciones señaladas por Leonidou *et al.* (2002), en que la empresa internacionalizada ya ha podido establecer canales de distribución propios.

Finalmente, la tecnología puede jugar un papel relevante a la hora de facilitar el proceso de internacionalización empresarial. Como señalan autores como Alonso y Donoso (2000), los avances tecnológicos afectan positivamente a los procesos de organización, producción y comercialización, llevando a que las empresas puedan proveer bienes o servicios de mayor calidad, optimizar su presencia en los mercados, mejorar su posicionamiento en el mercado internacional y superar las barreras técnicas a la exportación¹⁰.

El segundo tipo de determinantes de la internacionalización son los exteriores, donde cabe destacar los aspectos referentes a la localización de las exportaciones. Se está aquí hablando del destino a donde se dirigen las empresas, lo cual está marcado, de manera determinante, por las ventajas competitivas entre países. La localización de la actividad exterior de las empresas pone de manifiesto el hecho de que éstas se desenvuelven en contextos macroeconómicos, políticos, legales y sociales que afectan sus operaciones (Meyer-Stamer, 2005). Cada vez más, este tipo de variables son consideradas en los estudios sobre internacionalización empresarial, recogiendo aspectos que fomenten un ambiente propicio que impulse el desarrollo de la competencia tales como (Botello y Guerra, 2014):

- Las características del mercado interno al que se enfrenta la firma
- Las características específicas del sector
- La intervención del gobierno

De este modo surge un primer condicionante de la internacionalización marcado, primeramente, por el país (o países) que son destino de las exportaciones de la empresa. Sobre este particular, y con vistas a la elaboración futura de un indicador, hay que señalar que, si bien la información primaria se debe disponer desagregada por países, su tratamiento posterior nos remite necesariamente hacia una agregación. La máxima agregación llevaría hacia la "continentalización" de los países destino de las exportaciones, dándose en este caso una pérdida de información al homogeneizar en exceso¹¹.

Una segunda dimensión relevante reside en la penetración de la empresa en el mercado exterior. Esta se materializa en diferentes formas que van desde una mera misión comercial hasta la propia inversión directa extranjera (IDE), pasando por diferentes formas de colaboración o partenariado con empresas locales, entre las que destacan las conocidas como "alianzas estratégicas"¹².

Finalmente, con respecto a los condicionantes exteriores, hay que mencionar todo aquello relativo a la sectorialización del proceso de internacionalización, que toma como punto de partida el sector (o sectores) de actividad que constituyen la base de negocio de la empresa internacionalizada. A partir de aquí es posible tomar como referencia el total de clientes internacionales o extranjeros de la empresa, por lo que la cifra total de los mismos proporciona otra magnitud que puede ser considerada en el análisis a realizar. Asimismo, sobre este valor es posible realizar alguna agrupación en función de su tamaño; por ejemplo, atendiendo a su valor añadido o a la cifra neta de negocios. De modo complementario, si en vez de centrarse en los clientes se consideran los productos que la empresa vende en el extranjero, se puede obtener un indicador semejante al anterior. En este caso, lo que se

9 Según el tipo de empresa, adopta diferentes denominaciones y adscripciones a diferentes departamentos en su estructura.

10 Para un mayor detalle puede consultarse Chetty y Hamilton (1993).

11 Desde una perspectiva de geografía económica (sin carácter excluyente entre sí), se podrían considerar los siguientes destinos a efectos de su agrupación: Unión Europea, Resto de Europa (excepto Rusia), Norte-América, Sur-América (excepto Brasil), BRIC (Brasil, Rusia, India y China), Asia Pacífica, Resto de Asia, África Mediterránea, Resto de África y Oceanía.

12 Asociación de dos o más empresas (una de ellas del país de destino) cuya finalidad es realizar operaciones complementarias en un negocio determinado (en este caso el de la empresa exportadora) (García-Canal, 2004).

obtiene es una idea de la amplitud de la gama internacional de la empresa, que incluso, podría ser comparada con la gama de productos total a fin de reflejar el grado de internacionalización de su producción.

6.3. Internacionalización de la economía gallega

Antes de analizar las características de la empresa gallega a partir de los resultados de la Encuesta ARDÁN sobre empresa internacionalizada, es importante detenerse brevemente en los principales resultados de la balanza comercial de Galicia con terceros países. La principal característica del sector exterior gallego sigue siendo su elevada concentración geográfica y sectorial, dado que la UE concentra dos terceras partes de la actividad comercial gallega y, las cinco primeras actividades exportadoras e importadoras representan más del 61% de su valor total en 2016.

Este análisis de la actividad comercial gallega parte de los resultados generales de la evolución de las exportaciones e importaciones de la Comunidad Autónoma de Galicia, para centrarse posteriormente en la incidencia por provincias y su comparación con el resto de las comunidades autónomas. A continuación, se presenta una síntesis de la estructura sectorial y geográfica del comercio exterior gallego, y finalmente, se hace referencia a la base exportadora, entendida esta como el número de empresas que venden sus productos en el exterior.

6.3.1. Comercio exterior con terceros países. Resultados generales

A pesar de que el análisis se centra en las relaciones comerciales con el extranjero, el punto de partida debe ser la consideración de la demanda externa en las cuentas económicas. En estas se reflejan las exportaciones e importaciones que mantienen los residentes en Galicia tanto con residentes en otras comunidades autónomas como en el resto del mundo. La crisis económica incide directamente en una fuerte contracción de la demanda interna y en su contribución negativa al crecimiento agregado del PIB, que se ve atenuada por la aportación positiva del sector exterior entre 2008 y 2013. Si el inicio de la recuperación económica en 2014 y 2015 viene determinada por el impulso de la demanda interna, su consolidación en el año 2016 se caracteriza por ser un crecimiento más equilibrado en el sentido de que tanto la demanda interna como externa contribuyen positivamente al incremento agregado del PIB en términos reales. En concreto, el sector exterior aporta seis décimas al crecimiento del PIB y la demanda interna 2,5 puntos porcentuales.

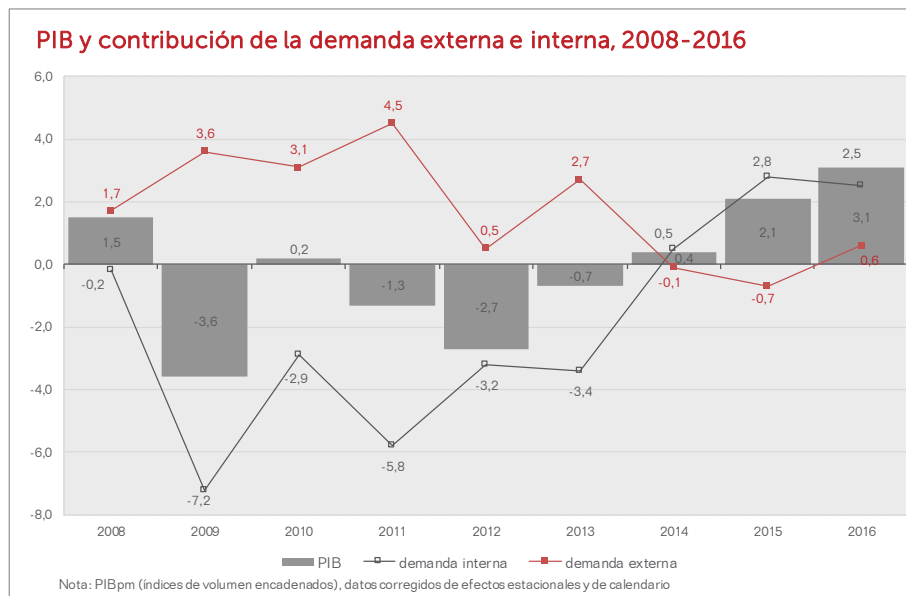


Figura 8. Fuente: IGE, Cuentas económicas trimestrales de Galicia. Base 2010

El cuadro macroeconómico de Galicia (IGE) indica que la Comunidad Autónoma gallega registra por primera vez, desde el año 1995 (año de comienzo de la serie estadística), un saldo positivo de su balanza comercial de bienes y servicios. En este último año, el valor monetario de las exportaciones ascendió hasta los 31.237,4 millones de euros, un 3,4% más que en el año anterior, mientras que las importaciones, tras un crecimiento del 1,4%, alcanzaron los 30.874,9 millones de euros. Consecuentemente, el saldo comercial es positivo y el superávit se sitúa en 362,5 millones de euros.

Evolución del comercio exterior gallego, 2008-2016									
Relaciones comerciales de bienes y servicios con el resto de CC.AA. y con terceros países									
(millones de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Exportaciones	29.730,0	25.642,1	26.948,9	28.549,1	27.189,3	29.509,5	29.069,2	30.218,2	31.237,4
Importaciones	38.166,1	31.972,9	31.576,8	30.568,7	29.570,0	29.946,4	29.147,8	30.453,5	30.874,9
Saldo comercial	-8.436,1	-6.330,8	-4.627,9	-2.019,6	-2.380,6	-436,9	-78,6	-235,3	362,5
Relaciones comerciales de bienes fuera de España									
(millones de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Exportaciones	15.739,7	13.957,3	14.911,9	17.146,3	16.662,8	18.758,2	17.809,7	18.924,0	20.038,4
Importaciones	15.496,2	13.164,2	13.699,7	14.332,3	15.008,9	14.639,5	14.413,3	15.108,5	15.584,8
Saldo comercial	243,5	793,1	1.212,2	2.814,0	1.653,9	4.118,7	3.396,4	3.815,5	4.453,6

Tabla 1. Fuente: IGE e ICEX

Por el contrario, el comercio exterior con terceros países presenta en Galicia un nuevo incremento del saldo positivo debido a un mejor comportamiento de las exportaciones (5,9%) que de las importaciones (3,2%). En el año 2016 el superávit comercial fue de 4.453,6 millones de euros, (3.815,5 en el año anterior), situándose la tasa de cobertura en el 128,6%, (125,3% un año antes), y el grado de apertura en el 61,3%, el valor más alto desde el comienzo de la crisis.

En el último año, el valor de las ventas de las empresas gallegas al exterior ascendió a 20.038,4 millones de euros, lo que representa el 7,9% del total estatal. En relación al año anterior, el importe de las exportaciones aumentaron en 1.114,4 millones, lo que supone un incremento del 5,9%, cuatro puntos porcentuales por encima de lo registrado en el conjunto de España. La exportación energética (894,9 millones de euros) representa el 4,5% de la exportación gallega total y la no energética (19.143,5 millones de euros), el 95,5% restante. En cuanto a la evolución interanual de una y otra, la exportación de productos energéticos desciende en el último año un 6,2%, a diferencia de lo que sucede con la exportación gallega no energética, con un incremento del 6,5%.

Por lo que se refiere a las importaciones, éstas supusieron un importe de 15.584,8 millones de euros en 2016, un 3,2% superior al valor del año anterior. Teniendo en cuenta que en España las importaciones descendieron un 0,5%, el peso relativo de las compras gallegas al exterior en el total estatal asciende hasta el 5,7%. Del total de las importaciones, los productos energéticos (1.667,3 millones de euros) suponen el 10,7% y los no energéticos (13.917,6 millones de euros) el 89,3%. El valor total de las compras exteriores de productos energéticos ha registrado nuevamente una fuerte caída (25,6% en términos nominales), lo que contrasta con el incremento del 8,2% de la importación de productos no energéticos.

El mencionado superávit de la balanza comercial gallega viene explicado por la balanza no energética, que ha contabilizado un total de 5.225,9 millones de euros (5.103,8 millones en 2015), con una tasa de cobertura del 137,5% (139,7% en 2015). Contrariamente, la balanza de productos energéticos, a pesar de su mejora, registra un saldo deficitario por valor de 772,3 millones de euros (1.288,3 de euros de déficit un año antes) y una tasa de cobertura del 53,7% (42,5% un año antes).

6.3.2. Análisis provincial

El comercio exterior de Galicia, como viene siendo habitual, se ha concentrado fuertemente en las provincias de Pontevedra y A Coruña. Pontevedra, tras un incremento del 7,7% respecto al año anterior, se mantiene como la provincia con mayor actividad comercial al concentrar el 49,1% del total gallego (17.480,7 millones de euros), superando a A Coruña, con un 43,2% (15.381,6 millones). Respecto a la vertiente exportadora, en el año 2016 A Coruña ha aportado el 47% y Pontevedra el 45,5%, mientras que Lugo y Ourense han contribuido con el 3,6% y 3,9%, respectivamente. En el caso de las importaciones la incidencia de Pontevedra es del 50% y A Coruña ha superado ligeramente el 41%, siendo este porcentaje del 5,7% en Lugo y del 3% en Ourense.

Al igual que en años anteriores, la evolución del comercio exterior de las cuatro provincias gallegas ha sido bastante diferente en el período estudiado. Por lo que respecta a la exportación, A Coruña registra la tasa de crecimiento interanual más elevada, con un 13,5%, por delante de Pontevedra, con un 5,1%. Mientras que Ourense mantiene prácticamente constante el importe de sus exportaciones, Lugo experimenta una reducción del 38,1%.

	Importaciones			Exportaciones		
	2015	I. com (1)	TVA (2)	2015	I. com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%	mill. euros	%	%
Galicia	15.584,8	100,0	3,2	20.038,4	100,0	5,9
A Coruña	5.973,2	41,3	-4,3	9.408,4	47,0	13,5
Lugo	748,8	5,7	-12,6	727,2	3,6	-38,1
Ourense	496,6	3,0	9,0	788,3	3,9	0,1
Pontevedra	8.366,2	50,0	10,7	9.114,5	45,5	5,1

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje)
 (2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a mismo periodo del año anterior en porcentaje)

Tabla 2. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

En cuanto a las importaciones, la provincia de Pontevedra vuelve a ser la de mayor dinamismo en el último año, con un incremento del 10,7%, situándose la tasa de variación interanual en Ourense en el 9%. Por el contrario, Lugo presenta una caída del 12,6% de las compras al exterior en el último año, mientras que A Coruña vuelve a sufrir una contracción del valor total de las importaciones (-4,3%) en el último año.

Como resultado de la evolución indicada de los flujos comerciales con el exterior, Lugo es la única provincia que presenta un saldo deficitario en el último año (21,6 millones de euros). En el lado opuesto, el saldo positivo aumenta en A Coruña hasta los 3.435,2 millones de euros, situándose la tasa de cobertura en el 157,5%; seguida por Pontevedra, 748,3 millones de euros, con una tasa de cobertura del 108,9%. En Ourense el superávit asciende a 291,7 millones de euros y una cobertura del 158,7%, que al igual que el año anterior es la tasa más alta de las cuatro provincias.

	Saldo comercial	Tasa de cobertura	Export. + Import.	
	mill. euros	%	mill. euros	I. Com (1) %
Galicia	4.453,6	128,6	35.623,3	100,0
A Coruña	3.435,2	157,5	15.381,6	43,2
Lugo	-21,6	97,1	1.476,0	4,1
Ourense	291,7	158,7	1.284,9	3,6
Pontevedra	748,3	108,9	17.480,7	49,1

(1) I. Com: Incidencia de cada sector en la actividad comercial de Galicia (en porcentaje)

Tabla 3. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

6.3.3. Análisis autonómico

Analizando el flujo comercial, se observa que en el año 2016, Galicia se mantiene como la sexta comunidad autónoma en cuanto a importe de la actividad comercial, que se sitúa en 35.623,3 millones de euros, lo que representa el 6,7% del total estatal. En relación al año anterior, es importante destacar que Galicia es la segunda Comunidad Autónoma, por detrás de Cataluña, con el mayor crecimiento en términos nominales, y la tercera en términos relativos tras Castilla La Mancha y Castilla León. Tras esta evolución, Cataluña (142.966,7 millones), Madrid (85.984,8 millones) y la Comunidad Valenciana (52.557,4 millones) son las CC.AA. con mayor actividad comercial, concentrando más de la mitad del total de España (53,4%).

En lo que respecta al saldo de exportaciones menos importaciones, Madrid (-29.353,5 millones de euros) y Cataluña (-12.683,0 millones de euros) vuelven a ser las comunidades con mayor déficit, mientras que nuevamente País Vasco (6.132,1 millones de euros) y la Comunidad Valenciana (4.801,5 millones de euros) presentan el superávit más elevado en 2016. Galicia, con un saldo positivo de 4.453,6 millones de euros, se sitúa como la tercera Comunidad Autónoma con mayor saldo comercial.

	Saldo comercial	Tasa de cobertura	Export. + Import.	
	mill. euros	%	mill. euros	I. com (1) %
España	-18.753,9	93,1	527.814,4	100,0
Cataluña	-12.683,0	83,7	142.966,7	27,1
Madrid	-29.353,5	49,1	85.984,8	16,3
C. Valenciana	4.801,5	120,1	52.557,4	10,0
Andalucía	1.447,7	106,0	49.849,1	9,4
País Vasco	6.132,1	139,7	37.058,1	7,0
Galicia	4.453,6	128,6	35.623,3	6,7
Castilla y León	3.551,6	128,0	28.912,0	5,5
Aragón	472,0	104,5	21.259,7	4,0
Murcia	1.055,4	113,3	16.973,1	3,2
Castilla La Mancha	-1.138,0	85,0	14.050,2	2,7
Navarra	3.811,7	184,2	12.864,5	2,4
Asturias	358,3	111,4	6.636,2	1,3
Canarias	-1.384,6	59,1	5.386,5	1,0
Sin identificar	-1.066,5	62,3	4.590,0	0,9
Cantabria	532,3	129,4	4.151,6	0,8
La Rioja	452,3	136,1	2.956,7	0,6
Extremadura	610,1	156,9	2.752,8	0,5
Baleares	-251,8	82,2	2.583,2	0,5
Melilla	-243,6	16,6	340,8	0,1
Ceuta	-311,3	1,0	317,5	0,1

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España (en porcentaje)

Tabla 4. Fuente: ICEX-Estacom

En el año 2016 Galicia se mantiene como la sexta comunidad autónoma en cuanto al valor de las exportaciones, con 20.038,4 millones de euros, lo que supone el 7,9% del importe total en el conjunto del Estado. Cataluña concentra más de la cuarta parte de las exportaciones españolas, seguidas de Valencia y Madrid, que superan ligeramente el 11%.

En relación al año anterior, Galicia es la Comunidad Autónoma con mejor comportamiento, tanto en términos absolutos como relativos. Castilla y León y Cataluña son las que presentan los mejores datos en relación al año anterior en términos nominales, con un crecimiento de 1.350,4 y 1.256,7 millones de euros respectivamente, registrando Galicia un incremento superior a los 1.100 millones de euros. En términos porcentuales, las ventas fuera de España de Castilla León y Castilla la Mancha aumentan el 9,1% y 7,4%, respectivamente, situándose la tasa de variación interanual de Galicia en el 5,9%. Por el contrario, la comunidad autónoma de Canarias y Murcia presentan los descensos más acusados en términos absolutos, con una caída de 451,6 y 364,9 millones de euros, respectivamente.

Por lo que se refiere a las importaciones, en el último año Galicia presenta un incremento superior al 3%, alcanzando los 15.584,8 millones de euros, lo que representa el 5,7% de las compras exteriores de España. Al igual que en el caso de las exportaciones, la comunidad autónoma gallega se sitúa como la quinta Comunidad Autónoma con mayor volumen de importaciones, adelantando al País Vasco. España presenta una elevada concentración de las importaciones en Cataluña y Madrid, que acogen el 49,6% del valor total de las compras españolas en el extranjero. Comparado con el año anterior cabe destacar el crecimiento experimentado por Cataluña, con casi 1.650 millones de euros, por delante de Castilla La Mancha y Galicia, con 960,4 y 476,3 millones de euros, presentando País Vasco y Murcia una reducción superior a 1.350 millones y 1.000 millones de euros, respectivamente.

Exportaciones por Comunidades Autónomas				Importaciones por Comunidades Autónomas			
	2016	I. Com (1)	TVA (2)		2016	I. Com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%		mill. euros	%	%
España	254.530,2	100	1,9	España	273.284,2	100	- 0,5
Cataluña	65.141,9	25,6	2,0	Cataluña	77.824,9	28,5	2,2
C. Valenciana	28.679,4	11,3	1,6	Madrid	57.669,2	21,1	- 0,1
Madrid	28.315,6	11,1	1,9	Andalucía	24.200,7	8,9	- 8,8
Andalucía	25.648,4	10,1	2,9	C. Valenciana	23.877,9	8,7	0,8
País Vasco	21.595,1	8,5	- 1,2	Galicia	15.584,8	5,7	3,2
Galicia	20.038,4	7,9	5,9	País Vasco	15.463,0	5,7	- 8,1
Castilla y León	16.231,8	6,4	9,1	Castilla y León	12.680,2	4,6	1,6
Aragón	10.865,8	4,3	2,8	Aragón	10.393,8	3,8	1,2
Murcia	9.014,3	3,5	- 3,9	Murcia	7.958,9	2,9	- 11,2
Navarra	8.338,1	3,3	- 2,4	Castilla La Mancha	7.594,1	2,8	14,5
Castilla La Mancha	6.456,1	2,5	7,4	Navarra	4.526,4	1,7	- 1,1
Asturias	3.497,3	1,4	- 7,7	Canarias	3.385,5	1,2	13,2
Cantabria	2.342,0	0,9	- 0,0	Asturias	3.138,9	1,1	- 2,7
Canarias	2.001,0	0,8	- 18,4	Sin identificar	2.828,3	1,0	- 10,7
Sin identificar	1.761,8	0,7	10,4	Cantabria	1.809,6	0,7	- 8,6
La Rioja	1.704,5	0,7	0,3	Baleares	1.417,5	0,5	- 9,7
Extremadura	1.681,4	0,7	- 2,3	La Rioja	1.252,2	0,5	3,2
Baleares	1.165,7	0,5	0,7	Extremadura	1.071,4	0,4	1,5
Melilla	48,6	0,0	13,0	Ceuta	314,4	0,1	- 1,8
Ceuta	3,1	0,0	- 55,0	Melilla	292,2	0,1	3,9

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España (en porcentaje)
 (2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto al mismo periodo del año anterior en porcentaje)

Tablas 5-6. Fuente: ICEX-Estacom

6.3.4. Análisis sectorial

El superávit de la balanza comercial de Galicia con el extranjero registrado en 2016 se debe, especialmente, a los saldos muy favorables que han registrado balanzas comerciales de dos sectores: manufacturas de consumo (3.657,4 millones de euros) y bienes de equipo (1.676,4 millones de euros). También contribuyen positivamente, aunque en menor medida, el sector de semimanufacturas (501,1 millones de euros) y el de materias primas (308,2 millones de euros). Así, se ha podido compensar sobradamente el saldo deficitario que ha registrado la balanza comercial del sector de productos energéticos, que a pesar de que se reduce, se sitúa en -772,3 millones de euros, así como del sector alimentario y automóvil, con saldos negativos de -567,2 y -497,4 millones de euros, respectivamente.

	Saldo comercial		Tasa de cobertura		Export. + Import.	
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	I. Com (1) %
Total	4.453,6	128,6	35.623,3	100,0		
Alimentos	-567,2	82,4	5.881,3	16,5		
Energéticos	-772,3	53,7	2.562,2	7,2		
Materias primas	308,2	172,4	1.159,9	3,3		
Semimanufacturas	501,1	127,3	4.176,5	11,7		
Bienes de equipo	1.676,4	214,9	4.594,9	12,9		
Sector Automóvil	-497,4	88,6	8.191,8	23,0		
Bienes de consumo duradero	18,0	108,7	434,9	1,2		
Manufacturas de consumo	3.657,4	251,8	8.476,1	23,8		
Otras mercancías	129,2	1.682,3	145,6	0,4		

(1) I. Com: Incidencia de cada sector en la actividad comercial de Galicia (en porcentaje)

Tabla 7. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

Debido a la importancia del subsector de confección textil, las manufactureras de Consumo suponen más del 30% del valor de las exportaciones gallegas (6.066,8 millones de euros), mientras que el automóvil concentra el 19,2% de las ventas exteriores (3.847,2 millones de euros). La aportación también ha sido alta en los sectores de Bienes de equipo (15,6%), Alimentos (13,3%) y Semimanufacturas (11,7%). El menor peso corresponde a los Bienes de consumo duradero, con 1,1% del valor total de las exportaciones.

	Importaciones			Exportaciones		
	2016	I. Com (1)	TVA (2)	2016	I. Com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%	mill. euros	%	%
Total	15.584,8	100,0	3,2	20.038,4	100,0	5,9
Alimentos	3.224,2	20,7	16,5	2.657,1	13,3	7,7
Energéticos	1.667,3	10,7	-25,6	894,9	4,5	-6,2
Materias primas	425,8	2,7	-11,2	734,1	3,7	-4,1
Semimanufacturas	1.837,7	11,8	6,3	2.338,8	11,7	3,8
Bienes de equipo	1.459,2	9,4	-7,5	3.135,6	15,6	1,2
Sector Automóvil	4.344,6	27,9	11,6	3.847,2	19,2	1,2
Bienes de consumo duradero	208,5	1,3	4,5	226,5	1,1	12,0
Manufacturas de consumo	2.409,4	15,5	9,0	6.066,8	30,3	17,1
Otras mercancías	8,2	0,1	-7,0	137,4	0,7	-31,7

(1) I. Com: Incidencia de cada sector en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje)
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a mismo período del año anterior en porcentaje)

Tabla 8. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Datacomex

El capítulo exportador más importante por su importe sigue siendo el de "Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios" (87), que concentra el 26,5% de las exportaciones gallegas, seguido de los capítulos pertenecientes a la actividad de "Prendas y complementos de vestir", tanto los que no son de punto (capítulo 62), que acoge el 15,8% de las ventas, como los de punto (capítulo 61), que representa el 8,2%.

Desde una perspectiva dinámica, considerando la evolución interanual, todos los sectores económicos, excepto el de Materias primas y Energía, han mostrado un incremento del valor de las exportaciones en el último ejercicio. En términos relativos, el sector de Manufacturas de consumo y el de Bienes de consumo duradero son los que presentan un mayor dinamismo (17,1% y 12%, respectivamente), seguido por el sector de Alimentación con un 7,7% y Semimanufacturas, con 3,8%. Atendiendo a la desagregación por capítulos, los relacionados con el textil experimentaron un incremento de casi el 18%, mientras las exportaciones de vehículos se incrementaron un 3,1%. Contrariamente, han caído las exportaciones del sector Energético y el de Materias primas un -6,2% y -4,1%, respectivamente.

En cuanto a las importaciones de Galicia, cuyo valor ascendió a 15.584,8 millones de euros en 2016, el sector con mayor peso relativo ha sido el del Automóvil (un 27,9%), seguido de los correspondientes a Alimentos y Manufacturas de consumo (20,7% y 15,5%, respectivamente). También ha tenido una incidencia muy alta o alta los sectores relativos a Semimanufacturas (11,8%) y Energía (10,7%).

Si se desciende en el análisis al nivel de capítulo importador, los correspondientes a "Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, partes y accesorios" (87), "Pescado y crustáceos, moluscos" (03) y "Combustibles minerales y aceites minerales; sus destilados; materias bituminosas, ceras minerales" (27), son los tres primeros capítulos importadores. Estos tres capítulos concentran más de la mitad del valor de las importaciones gallegas (52,5%).

En relación al año anterior, el sector de Alimentos presenta una tasa de variación interanual del 16,5%, superando al de Automóvil y Manufacturas de consumo, con 11,6% y 9%, respectivamente. El sector de Semimanufacturas presenta también un incremento importante, con 6,3%, siendo más moderada en el de Bienes de consumo duradero (4,5%). Contrariamente, se ha producido un descenso muy acusado en las importaciones de productos energéticos (con una tasa decreciente superior al 25%), situándose en torno al -11% en el de Materias primas y en el -7,5% en el caso de Bienes de equipo. En cuanto a los capítulos arancelarios mencionados anteriormente, el del Automóvil presenta un incremento ligeramente superior al 11% mientras que las compras exteriores del capítulo pesquero aumentan casi un 20%. Por el contrario, el capítulo de combustibles y aceites minerales desciende más de un 25% respecto al valor del año anterior.

6.3.5. Análisis geográfico

La fuerte concentración de la actividad comercial gallega en el mercado comunitario es una de las principales características del comercio exterior gallego. En el año 2016 la Unión Europea concentraba el 75,3% de las exportaciones frente al 59,4% de las importaciones, siendo la incidencia en el año precedente del 75% en el caso de las exportaciones y similar al año anterior en el caso de las compras exteriores. Esta evolución se debe a que las exportaciones a la UE-28 presentan una evolución mejor que el del conjunto de los mercados a diferencia de lo que sucede en el caso de las importaciones comunitarias, con un crecimiento similar.

De esta elevada concentración se deduce que el peso de los cinco continentes en las exportaciones gallegas es bastante desigual. En el último año Europa concentra más del 80% de las exportaciones, seguido a larga distancia por el continente americano con el 8,3% (3,1 puntos América del norte); África y Asia con un peso ligeramente superior al 5%; siendo casi nula la incidencia de Oceanía (0,1%).

Origen y destino de las exportaciones e importaciones gallegas 2016						
	Exportaciones			Importaciones		
	2016 mill. euros	I. Com (1) %	TVA (2) %	2016 mill. euros	I. Com (1) %	TVA (2) %
Total mundo	20.038,4	100,0	5,9	15.584,8	100,0	3,2
Europa	16.151,2	80,6	6,2	10.122,3	64,9	3,2
Unión Europea	15.093,3	75,3	6,4	9.251,9	59,4	3,0
EFTA	317,3	1,6	24,8	87,4	0,6	-59,2
Europa Oriental	162,2	0,8	14,0	292,5	1,9	57,0
Resto Europa	578,4	2,9	-7,1	490,4	3,1	14,1
África	1.111,5	5,5	13,8	1.508,4	9,7	-4,4
África del Norte	941,5	4,7	21,7	890,6	5,7	10,8
África Central	23,9	0,1	21,6	23,2	0,1	-71,2
África Occidental	61,2	0,3	-21,4	249,1	1,6	-17,8
África Oriental	7,2	0,0	-46,0	2,3	0,0	-52,8
África Austral	77,7	0,4	-15,9	343,2	2,2	-11,1
América	1.653,9	8,3	-2,6	1.973,0	12,7	2,4
América del Norte	626,0	3,1	-4,6	312,9	2,0	10,7
Islas del Caribe	57,4	0,3	5,6	35,4	0,2	64,2
América Central	500,6	2,5	57,9	619,3	4,0	9,1
América del Sur	470,0	2,3	-29,9	1.005,3	6,5	-4,7
Asia	1.048,2	5,2	9,4	1.920,6	12,3	10,3
Próximo Oriente	206,1	1,0	43,5	73,4	0,5	-19,3
Península Arábiga	199,7	1,0	6,1	45,3	0,3	16,0
Asia Central	4,7	0,0	18,9	7,1	0,0	-70,1
Asia del Sur	46,4	0,2	89,2	298,2	1,9	24,7
Lejano Oriente	443,7	2,2	-5,1	985,9	6,3	12,7
Sudeste Asiático	147,6	0,7	13,2	510,7	3,3	7,8
Oceanía	12,5	0,1	-27,2	60,4	0,4	15,0

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje)
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a mismo período del año anterior en porcentaje)

Tabla 9. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Datacomex

Francia y Portugal son los principales mercados exteriores de las empresas gallegas al concentrar el 19,2% y 12,7% del valor de las ventas, respectivamente, seguido de Italia, con un 9,2% y Reino Unido y Alemania, con un porcentaje superior al 7%. Estos cinco países acaparan el 56% de las exportaciones gallegas.

Fuera de la Unión Europea, el primer país de destino de las exportaciones es Marruecos, que ocuparía el octavo lugar en términos de valor total (3,3%), por delante de Estados Unidos y Turquía, en el noveno y décimo lugar con un 2,8% y 2,6%, respectivamente. El primer país asiático es China, que aparece en el puesto decimoquinto, que representa el 1% de las exportaciones gallegas.

		Exportaciones		
		2016 mill. euros	I. Com (1) %	TVA (2) %
Francia	1	3.853,3	19,2	-21,9
Portugal	2	2.547,3	12,7	6,6
Italia	3	1.846,0	9,2	20,0
Reino Unido	4	1.575,0	7,9	42,2
Alemania	5	1.406,0	7,0	40,7
Países Bajos	6	797,2	4,0	9,8
Bélgica	7	678,6	3,4	98,9
Marruecos	8	664,5	3,3	37,4
Estados Unidos	9	567,1	2,8	-7,6
Turquía	10	512,7	2,6	4,9
Polonia	11	489,2	2,4	-3,6
México	12	424,5	2,1	71,3
Grecia	13	299,6	1,5	-0,7
Noruega	14	218,9	1,1	42,6
China	15	207,5	1,0	-5,8
Rumanía	16	206,8	1,0	22,0
Irlanda	17	188,7	0,9	60,9
Suecia	18	184,1	0,9	17,7
Austria	19	175,4	0,9	48,6
Argelia	20	149,7	0,7	-17,3
Chile	21	129,3	0,6	19,1
Israel	22	115,8	0,6	22,9
Rusia	23	111,3	0,6	5,7
República Checa	24	104,2	0,5	91,4
Hungría	25	98,8	0,5	20,2
SubTotal		17.551,6	87,6	8,1
Total		20.038,4	100,0	5,9

(1) I.Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje)
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a mismo período del año anterior en porcentaje)

Tabla 10. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Datacomex

Desde un punto de vista dinámico, si consideramos tan sólo los cinco continentes, las exportaciones descienden en el caso de América, con una caída del -2,6%, y Oceanía (-27,2%), siendo el continente africano el de mayor crecimiento con un 13,8%, por delante de Asia y Europa, con un 9,4% y 6,2%, respectivamente. Entre los principales países cabe señalar en primer lugar el acusado descenso de las ventas a Francia, con una reducción de casi el -22%, y por otro lado, los incrementos de Reino Unido y Alemania, con tasas de variación interanual superiores al 40%, así como de Italia, que aumenta un 20%. Por el contrario, de los primeros diez destinos de los productos gallegos además de Francia tan sólo Estados Unidos presenta una caída del importe total de las exportaciones.

Del análisis geográfico de las importaciones desde Galicia, Europa concentra en 2016 casi el 65% de las importaciones, manteniéndose Francia y Portugal como los principales clientes gallegos, seguido a larga distancia por el continente americano con el 12,7% (6,5 puntos América del sur); Asia con un peso ligeramente superior al 12,3% (6,3 puntos el Lejano oriente) y África con el 9,7% (el Norte aporta 5,7 puntos). Al igual que en el caso de las exportaciones, Francia y Portugal son los principales mercados exteriores de las empresas gallegas al concentrar el 28% y 12,4% del valor de las compras exteriores, respectivamente. En el último año China se sitúa ya como tercer país más importante en términos nominales, acogiendo el 4,8% del valor total de las importaciones gallegas, seguido de Italia y Alemania, con un 4,3% y 3,7%, respectivamente. Estos cinco países acaparan el 53,2% de las importaciones gallegas. Además de China, fuera de la Unión europea, México y Turquía se sitúan en el sexto y séptimo lugar, con un peso relativo del 3,1% y 3% respectivamente.

Atendiendo a la evolución respecto al año anterior, si consideramos tan sólo los cinco continentes, las importaciones descienden tan sólo en el caso de África, con una caída del 4,4%, experimentando nuevamente el continente asiático y Oceanía los crecimientos más importantes con unas tasas de variación interanual del 10,3% y 15%, respectivamente. Europa registra en el último año un crecimiento similar al del conjunto de las importaciones gallegas, con un incremento del 3,2%. Entre los principales países cabe señalar el incremento de Francia, con un 16,5%, y China, con un 9,9%, lo que contrasta con el descenso de Alemania e Italia, con un -15,1% y -3,2% menos, respectivamente. Además de Francia, entre los primeros diez países origen de las importaciones gallegas cuatro, presentan un crecimiento superior al 10%: México, Turquía, Indonesia y Argentina.

Principales países de origen de las importaciones gallegas, 2016

		Importaciones		
		2016 mill. euros	I. Com (1) %	TVA (2) %
Francia	1	4.368,7	28,0	16,5
Portugal	2	1.925,0	12,4	2,3
China	3	742,4	4,8	9,9
Italia	4	670,5	4,3	-3,2
Alemania	5	579,8	3,7	-15,1
México	6	483,5	3,1	10,4
Turquía	7	469,8	3,0	14,2
Indonesia	8	332,4	2,1	13,2
Argentina	9	323,6	2,1	21,7
Marruecos	10	320,3	2,1	8,4
Estados Unidos	11	300,1	1,9	9,9
Países Bajos	12	290,9	1,9	-1,5
Reino Unido	13	267,5	1,7	-43,6
Libia	14	249,2	1,6	60,0
Rusia	15	213,2	1,4	73,2
Eslovaquia	16	203,3	1,3	5,3
Ecuador	17	197,5	1,3	3,6
Argelia	18	189,0	1,2	-38,9
Rumanía	19	171,3	1,1	48,3
Namibia	20	160,5	1,0	9,0
Japón	21	159,8	1,0	62,8
Malvinas	22	156,2	1,0	28,4
Bélgica	23	139,8	0,9	-19,3
Guinea (Conakry)	24	138,3	0,9	-8,9
India	25	122,6	0,8	23,7
SubTotal		13.175,0	84,5	7,0
Total		15.584,8	100,0	3,2

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje)
 (2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a mismo periodo del año anterior en porcentaje)

Tabla 11. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Datacomex

6.3.6. Base exportadora

Un último indicador a tener en cuenta en el análisis del comercio exterior gallego es el relativo al número de empresas exportadoras. Galicia contaba en el año 2016 con un total de 6.702 empresas exportadoras, un 6% más que en el año anterior, explicándose este incremento en gran medida por la evolución experimentada en los sectores de Alimentación y en los de Semimanufacturas y Manufacturas de consumo, que contrasta con una reducción en el sector de la Automoción y con una nueva caída en el sector de Materias primas. Teniendo en cuenta el ligero descenso registrado en el conjunto de España, la cuota exportadora en el total estatal aumenta ligeramente, alcanzando el 4,5%, tres décimas menos que al comienzo de la crisis.

En el último año las ramas de actividad que presentan un mayor crecimiento son las empresas de la industria cárnica, el sector de productos químicos y el de la industria textil y confección. Por el contrario, según los datos de ICEX-Estacom, el peor comportamiento entre los años 2015 y 2016 se registra en las actividades de material de transporte y en el de automóviles y motos.

	2016		TVA (2)	
	Nº empresas	I. Com (1)%	Diferencial empresas	%
Sectores económicos	6.702	100	382,0	6,0
Alimentos	1.502	22,4	183,0	13,9
Pesca	444	6,6	12,0	2,8
Bebidas	461	6,9	16,0	3,6
Carne	398	5,9	121,0	43,7
Preparados alimenticios	152	2,3	-5,0	-3,2
Frutas y legumbres	145	2,2	26,0	21,8
Lácteos y huevos	86	1,3	3,0	3,6
Otros	227	3,4	34,0	17,6
Productos energéticos	132	2,0	57,0	76,0
Materias primas	362	5,4	-15,0	-4,0
Semimanufacturas	1.522	22,7	87,0	6,1
Productos químicos	899	13,4	73,0	8,8
Hierro y acero	209	3,1	1,0	0,5
Metales no ferrosos	149	2,2	-22,0	-12,9
Bienes de equipo	2.228	33,2	4,0	0,2
Otros bienes de equipo	1.220	18,2	42,0	3,6
Maq. específica ciertas industrias	1.140	17,0	-11,0	-1,0
Material transporte	316	4,7	-92,0	-22,5
Equipo oficina y telecomunicaciones	350	5,2	46,0	15,1
Sector del automóvil	641	9,6	-18,0	-2,7
Componentes del automóvil	479	7,1	26,0	5,7
Automóviles y motos	200	3,0	-35,0	-14,9
Bienes de consumo duradero	518	7,7	30,0	6,1
Manufacturas de consumo	1.359	20,3	86,0	6,8
Textil y confección	703	10,5	53,0	8,2
Juguetes	140	2,1	23,0	19,7
Calzado	114	1,7	8,0	7,5
Joyería y relojes	107	1,6	-6,0	-5,3
Otras manufacturas	696	10,4	13,0	1,9
Otras mercancías	1.657	24,7	84,0	5,3

(1) I.Com: Incidencia autonómica en la base exportadora de Galicia (en porcentaje)
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a mismo periodo del año anterior en porcentaje)

Tabla 12. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad

Por lo que se refiere a su distribución según grandes grupos de actividad, el sector Bienes de equipo es el que concentra en 2016 el mayor número de empresas, con el 33,2% de las empresas, seguido por el de Semimanufacturas y el de la industria de Alimentación, que supera el 22% cada uno.

Al mismo tiempo cabe destacar la importancia relativa del sector de Alimentación, que aumenta su cuota en el conjunto de España hasta el 8,4% en el año 2016, ocho décimas por encima de lo estimado en 2015. La actividad pesquera, tras el ligero incremento del número de empresas exportadoras, es el sector con mayor peso relativo, con un 29,4% del total estatal, destacando además el crecimiento del sector de las empresas cárnicas que representan el 12,3% de las empresas exportadoras del sector en España (8,5% en el año anterior).

6.4. La empresa gallega en el contexto global internacional

Una vez revisadas los principales agregados macroeconómicos del contexto internacional del comercio exterior de Galicia en el pasado año, el interés ahora se desplaza hacia el comportamiento individualizado de las empresas que configuran el entramado empresarial gallego. Al igual que en anteriores Informes, esta tarea fue realizada mediante el desarrollo de una encuesta específica realizada a una muestra significativa de las empresas con actividad internacional (exportadoras) que forman parte de la base de datos ARDÁN.

El objetivo de esta encuesta es doble. En primer lugar se consigue una aproximación a sus principales rasgos de las empresas incluidas en la muestra lo que facilita una muy buena aproximación a su grado de internacionalización a través de sus diferentes condicionantes y características. Un segundo objetivo consiste en la elaboración de un indicador que cuantifique el proceso de apertura al exterior de cada una de las empresas (Mondejar y Vargas, 2008). Este indicador sintético¹³ constituye el "Indicador ARDÁN de Empresa Global", que se configura como el resultado final del trabajo llevado a cabo para el presente capítulo.

6.4.1. Fuente de información: Encuesta ARDÁN

La obtención de la información específica por parte de las empresas fue realizada utilizando como herramienta de trabajo una encuesta. Este cuestionario *ad hoc* fue remitido a las empresas que forman parte de la base de Datos ARDÁN para su cumplimentación por parte de la persona responsable de las tareas de internacionalización o del área de mercados exteriores de la empresa¹⁴.

Por motivos operativos, al ser la persona que mejor podía facilitar la información, la encuesta iba dirigida al responsable del área de internacionalización o de mercados exteriores de la empresa. El diseño del cuestionario se correspondía básicamente con el empleado el año anterior que, para aquella ocasión, se había visto modificado con respecto al realizado en ediciones precedentes. De hecho, el cuestionario tanto en contenido como en diseño, puede considerarse "heredero" del cuestionario original empleado por el Servicio de Estudios Avanzados de la Zona Franca de Vigo y la Universidad de Vigo a comienzos de esta década. Las principales modificaciones que se han realizado en el contenido del cuestionario tienen que ver con una reducción en su extensión. Esta reducción tenía como objetivo fundamental facilitar el trabajo de recogida de información tanto a encuestadores como a encuestados. Igualmente, la experiencia adquirida ha permitido prestar una mayor atención a las variables que tienen una mayor incidencia en el proceso de internacionalización empresarial.

Así pues, se mantuvo la estructura y disposición de pasados cuestionarios, lo que se puede considerar como una facilidad para las empresas al ser ya conocido. Esta circunstancia facilitaba su cumplimentación por parte del responsable con la consiguiente disminución de problemas y dudas a la hora de su cumplimentación. En esta misma línea puede considerarse que el cuestionario estaba testado de tal modo que no eran precisos procesos de validación previos al estudio.

El cuestionario estaba formado por un total de 32 preguntas distribuidas en dos bloques. Las preguntas tenían un diferente nivel de desglose según la necesidad de información y combinaba las preguntas abiertas con preguntas cerradas, semi/abiertas o dicotómicas¹⁵. Los dos bloques estaban claramente diferenciados en su estructura, diseño y configuración. El primero de éstos contenía los datos de carácter confidencial de las empresas, mientras que el segundo incluía datos para la proyección y la promoción de la empresa. Así, de este modo la información confidencial se utiliza exclusivamente para el diseño del indicador ARDÁN empresa internacionalizada¹⁶, al tiempo que la restante sirve para que la empresa promocio sus productos y/o servicios a través del directorio específico de ARDÁN a través de internet¹⁷.

13 Se denomina indicador sintético a cualquier combinación de indicadores individuales, a los cuales nos referimos como indicadores componentes (Cabrer et al. 2001).

14 Para garantizar el contacto adecuado los datos de esta persona, tanto profesionales como identificativos, eran requeridos en la encuesta.

15 En los anexos del informe se recoge el modelo completo del cuestionario diseñado y finalmente enviado a las empresas.

16 Tratándose, por tanto, de datos confidenciales y no publicables para así garantizar el secreto estadístico.

17 Disponible a través del enlace: <http://www.ardan.es/exportacion/>

Los datos específicos para la elaboración del Indicador ARDÁN de Empresa Global fueron divididos en cuatro subgrupos. Cada uno de estos subgrupos contenía la siguiente información sobre la empresa a la que se dirigía la encuesta:

- Datos generales
- Presencia de la empresa en el extranjero
- Comercio exterior
- Otras actividades relevantes de la empresa

El primer apartado recoge información sobre el tipo de empresa, número de establecimientos, facturación y empleo, a lo que le precede la ficha de la empresa donde se daban los datos identificativos básicos. La presencia de la empresa en el extranjero constituye el segundo apartado de este bloque. En este caso se centra en el ámbito internacional de la empresa. El tercer subgrupo está dedicado al comercio exterior. Por su naturaleza y composición, se trata de un epígrafe amplio que incluye tanto datos sobre las exportaciones como sobre los mecanismos de acceso a los mercados internacionales y las dificultades encontradas en este proceso. El último apartado de cuestiones, denominado "otras actividades relevantes de la empresa", se centra en la realización (o no) de dos actividades concretas. Por un lado, la investigación y desarrollo (I+D) por parte de la empresa y, por otra parte, la formación al personal trabajador de la empresa.

A modo de síntesis la Tabla 13 resume los principales contenidos de cada una de las partes del cuestionario.

Contenido del cuestionario, 2016	
ASPECTOS RECOGIDOS	
Datos generales	Datos identificativos
	Persona que cubre la encuesta
	CNAE
	Tipo de empresa
	Número de establecimientos en Galicia
	Volumen de facturación
	Volumen de empleo
	Cuantificación de empleo
Presencia de la empresa en el extranjero	Empleo vinculado a la internacionalización
	Establecimientos ubicados fuera de España
	Año de apertura primer establecimiento
	Participación en Capital social de empresas extranjeras
	Localización geográfica de empresas participadas
Comercio exterior	Otra información de la empresa participada
	Exportaciones de la empresa (volumen, número países, número clientes, distribución geográfica)
	Mecanismos acceso a mercados internacionales
	Año consecución primer cliente extranjero
	Obtención de recursos financieros para la promoción fuera de España
	Principales obstáculos de internacionalización
Otras actividades relevantes	Web propia (influencia y utilización)
	Realización actividades I+D
	Obtención de recursos financieros para actividades de I+D
	Realización actividades de formación de los trabajadores

Tabla 13. Fuente: Elaboración propia

El universo muestral está formado por 1.629 empresas que, según la base de Datos ARDÁN, son exportadoras¹⁸. El año de referencia, salvo indicación en sentido contrario, es 2016, esto es, el último año fiscal del que se tiene información por parte de las empresas. Sobre este particular, y como en ediciones anteriores, es importante destacar el grado de actualización de estos datos, teniendo presente que la información es solicitada a las empresas en los

¹⁸ Disponible en http://www.ardan.es/ardan/index.php?option=com_xestec&Itemid=1529

meses de abril y mayo, cuando en la mayoría de los casos aún están en proceso de cierre contable y presentación de cuentas al registro¹⁹.

Ficha técnica	
Encuesta ARDÁN de empresa global, 2017	
Diseño y realización	Servicios Avanzados de la Zona Franca de Vigo
Universo	Base de Datos ARDÁN: 1.629 empresas exportadoras
Tamaño de la muestra	472 empresas
Fechas de realización	abril-mayo 2017
Muestreo	Aleatorio
Nivel de confianza	Nivel de confianza del 95% y error \pm 3,8%
Tipo de encuesta	Electrónica (vía correo electrónico)
Supervisión y procesamiento	Servicios Avanzados de la Zona Franca de Vigo
Resultados e informe	GEN (Governance and Economics research Network) - Universidad de Vigo

Tabla 14. Fuente: Elaboración propia

El trabajo de procesamiento estadístico de los datos, junto con su posterior análisis, fue realizado los meses de mayo y junio del año 2017, utilizando para ello el programa estadístico IBM SPSS Statistics²⁰.

La encuesta se realizó en el periodo comprendido entre el mes de abril y mayo de 2017 a través de correo electrónico por parte del Servicio de Estudios Avanzados de ARDÁN. La tabulación de los datos obtenidos fue realizada por el propio personal del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, mientras que su análisis correspondió al equipo de trabajo de la Universidad de Vigo.

Finalmente, un último aspecto a destacar del presente estudio es que los resultados y conclusiones obtenidos con la realización de la encuesta se circunscriben a las empresas incluidas en el universo muestral. Esta circunstancia es especialmente relevante en lo que se refiere a la clasificación obtenida de empresas, la cual se refiere a las empresas que formaron parte de la muestra. No obstante, esta consideración no resta validez y aplicabilidad al indicador propuesto puesto que su metodología y desarrollo sería válido para cualquier tipo de universo muestral, siempre y cuando se dispusiera de la información requerida para el mismo.

6.4.2. Internacionalización y globalización de la empresa gallega

Como se indicó en el apartado precedente, la encuesta realizada permite obtener un diagnóstico preciso y actualizado de la realidad de la empresa gallega en cuanto a su grado de internacionalización y apertura al exterior. De este modo es posible conocer su situación en el contexto global que constituye uno de los objetivos principales del presente estudio.

El primer aspecto del que se obtiene información con la encuesta realizada consiste en los datos generales de la empresa (primera parte del cuestionario). En concreto, como se observa en la Figura 9, el predominio del sector Servicios es muy notable al suponer más de la mitad de las empresas de la muestra (50,8%). A continuación destaca el sector Industrial con casi la tercera parte de las empresas (34,5%), de tal modo que entre estos dos sectores suponen casi un 90% del total.

La representación de los otros sectores económicos es muy minoritaria en términos comparativos, destacando el sector de la Construcción, el cual supera levemente el 10% de las empresas de la muestra (10,2%). Por su parte, la presencia tanto del sector Primario (Agricultura, Ganadería y Pesca) como de la Energía es muy reducida (2,1 y 2,3, respectivamente).

¹⁹ El plazo legal máximo para la presentación de cuentas es de seis meses desde la finalización del ejercicio contable.

²⁰ Versión 23, actualizada a marzo de 2017.

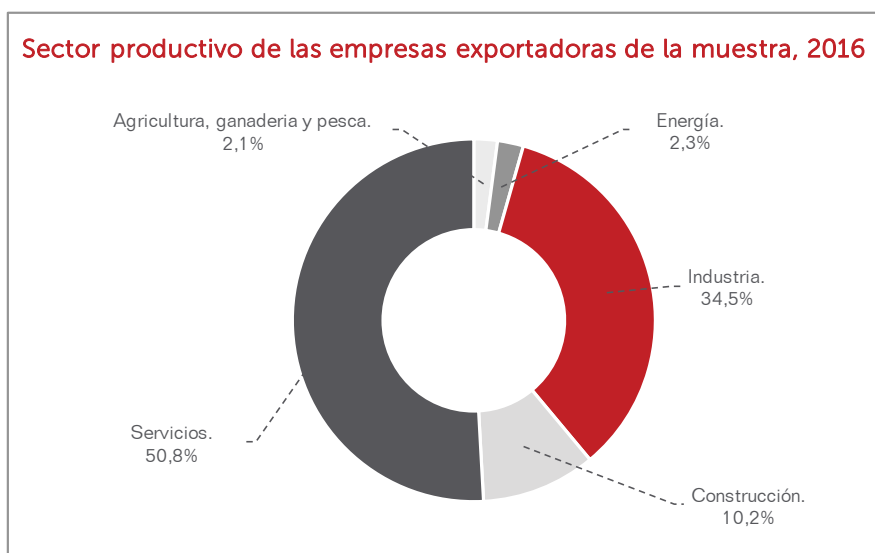


Figura 9. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En cuanto a la antigüedad de las empresas, más de dos tercios de las empresas fueron creadas antes del año 2000, lo que supone casi dos décadas de vida. Un 33,1% fue creada en la década de los noventa y un 25,9% en la de los ochenta. Cabe señalar también el alto porcentaje de empresas anteriores a 1980 (13,4%), que supone una antigüedad digna de mención al contar con más de 40 años de existencia.

Por lo que se refiere a las empresas creadas ya en el presente siglo XXI, destacan las creadas en la década del 2000, al suponer casi la cuarta parte de las encuestas (un 24,4%), al tiempo que el porcentaje de la década de los 2010 era mucho más reducido (3,2%).

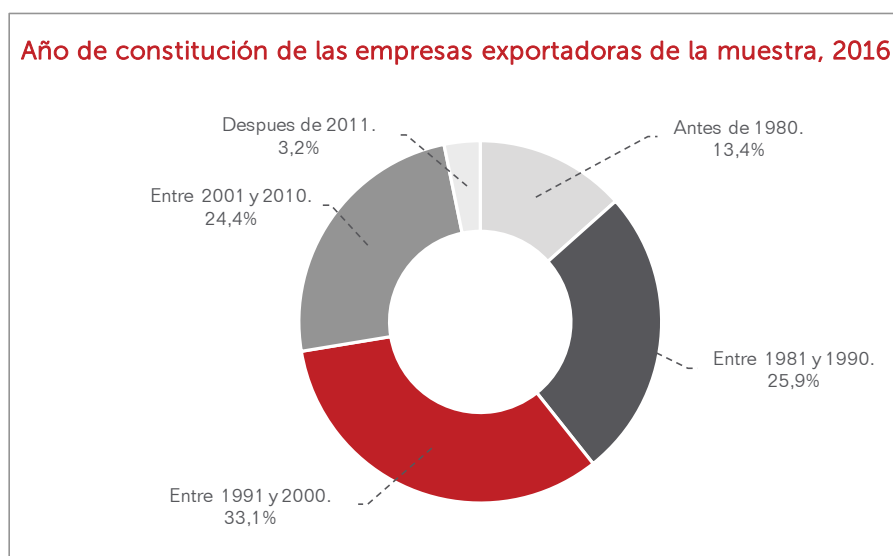


Figura 10. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Atendiendo a su estructura empresarial, se observa como casi tres cuartas partes de las empresas de la muestra no están participadas por otra sociedad o grupo de sociedades (71,2%), lo que supone que el resto (28,8%) cuentan con algún tipo de participación empresarial ajena dentro de su capital social. Este porcentaje se eleva notablemente cuando se pregunta si la participación es de una empresa extranjera puesto que menos de la quinta parte de las empresas de la muestra lo están (sólo el 3,4%). Este dato da una idea de que la participación extranjera dentro del tejido empresarial es muy reducida.

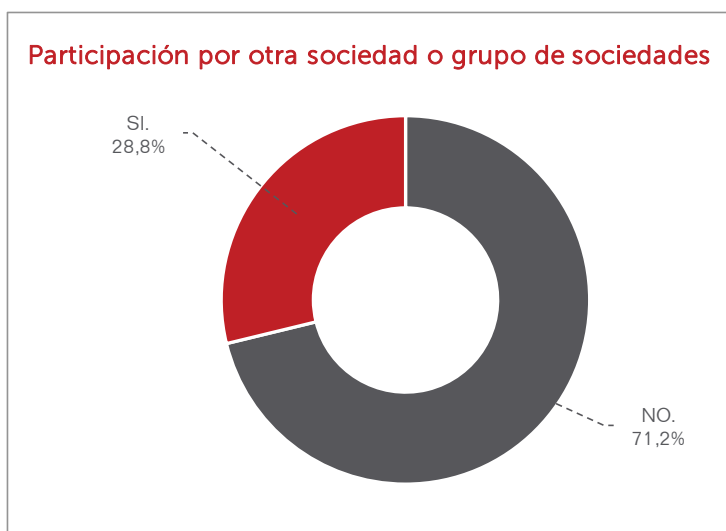


Figura 11. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta



Figura 12. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En cuanto al volumen de ventas de las empresas, la facturación media en los dos últimos años superó los diez millones de euros. En concreto, en el año 2016 alcanzó los 10,5 millones y en 2015 los 10,8 millones, como se recoge en la Tabla 15. Cabe señalar, a la vista de estas cifras que, en el último año se ha producido un ligero aumento de la cifra de negocios de las empresas al verse incrementada en tres puntos porcentuales su volumen (un 3,0%, concretamente).

Facturación media (en euros)		
Año	2015	10.535.341,33
	2016	10.851.326,70

Tabla 15. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por lo que se refiere a otra relevante variable empresarial referida a su tamaño como es el volumen de empleo, la encuesta proporciona información de interés. Así, se observa como más de la mitad de la muestra (55,5%) está formada por empresas de dimensión media (entre 10 y 49 empleados), siguiéndole, a considerable distancia, las que emplean entre 50 y 250 personas (21,8%), y menos de 10 personas (20,8%). Las empresas de gran dimensión (con más de 250 trabajadores) tienen una presencia reducida que no alcanza el 2% (un 1,9%).

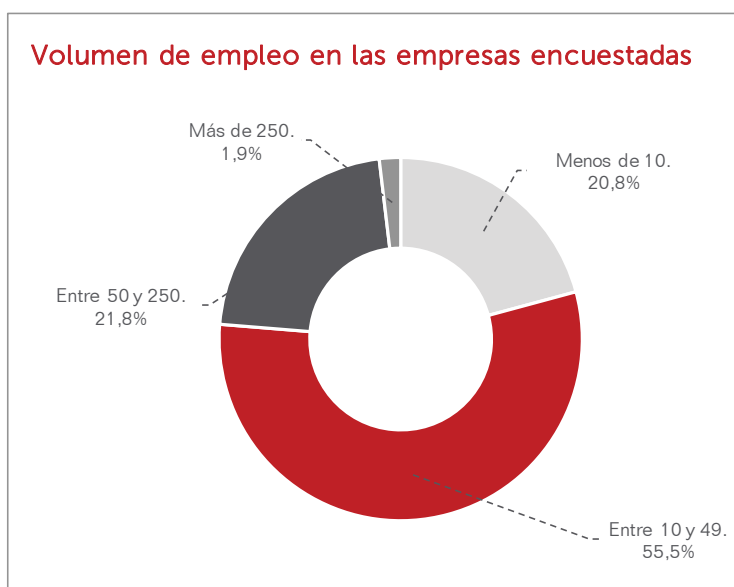


Figura 13. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Sobre estos niveles de empleo hay que señalar que el vinculado directamente a las labores de internacionalización se reduce considerablemente. Así como se observa en la Figura 14, casi dos terceras partes de las empresas encuestadas (un 73,1%), tienen menos de 10 personas dedicada a estas tareas²¹. Si se considera el personal directivo, este porcentaje disminuye incluso más, puesto que en casi la mitad de las empresas (41%) solo se cuenta con un directivo.

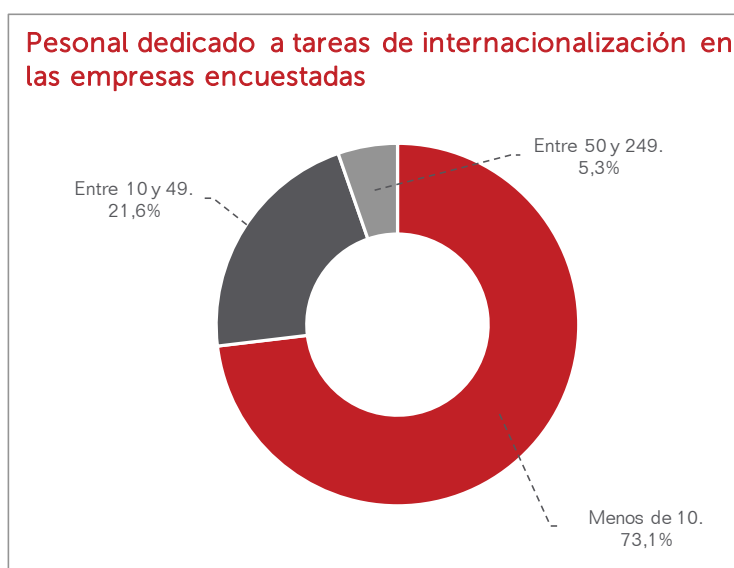


Figura 14. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

La presencia en el extranjero por parte de la empresa puede ser observada también a través de otra variable relevante como es el número de establecimientos que se encuentran ubicados fuera de España²², y de la participación en el capital de empresas extranjeras. Con respecto al primer indicador, menos de la décima parte de las empresas encuestadas cuenta con algún establecimiento en el exterior. En concreto, como se recoge en la Figura 15, el 2,2% de las empresas cuenta con un solo establecimiento mientras que sólo el 1,6% posee dos o más establecimientos más allá de nuestras fronteras.

Esta reducida presencia en el exterior también se observa en la participación en empresas de capital extranjero. En concreto como se puede comprobar en la Figura 16 menos de la décima parte de las empresas encuestadas se encuentran en esta situación (un 8,7%).

²¹ Nótese que a efectos de cómputo los empleados dedicados a otras labores y no solo a la internacionalización computaban de manera parcial.

²² Hay que señalar que solo se computan los establecimientos con más de 10 trabajadores.

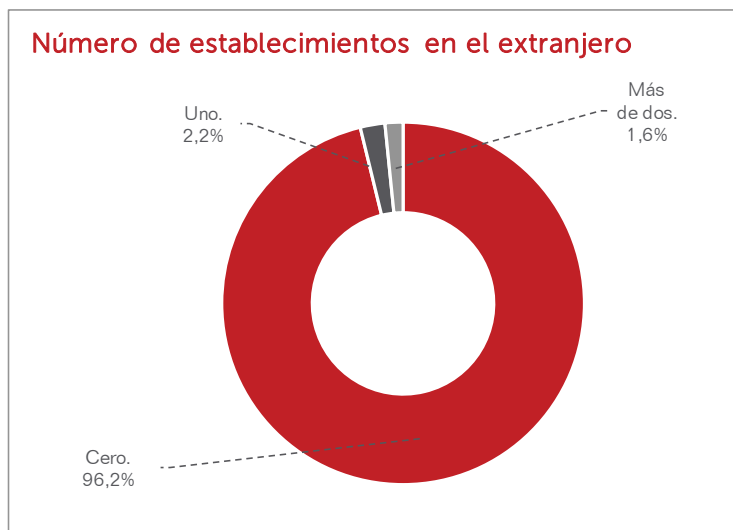


Figura 15. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta



Figura 16. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Con respecto a la actividad principal desarrollada por la empresa participada, destaca la comercialización, distribución y la elaboración de productos similares a los que su empresa fabrica en España, sin realizar actividades de adaptación y/o montaje de componentes suministrados desde la empresa española.

Los datos relativos al comercio exterior reflejan un volumen promedio de exportaciones de las empresas en el ejercicio económico de 2016 superior a los tres millones de euros (3.028.602,09€), como se recoge en la Tabla 16.

Promedio de volumen de exportación de las empresas		
Exportaciones media (en euros)		
Año	2016	3.028.602,09

Tabla 16. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

De esta cifra de exportaciones, hay que señalar que casi tres cuartas partes de las empresas exportadoras tienen un volumen de exportaciones inferior al millón de euros (73,8%). En sentido contrario, como se puede observar en la Figura 17, las que tienen un volumen superior a los 5 millones de euros superan ligeramente el 10% (10,7%). En una situación intermedia se encuentran las empresas que exportan entre 1 y 2 millones de euros (6,4%), y entre 2 y 5 millones (9,2%).

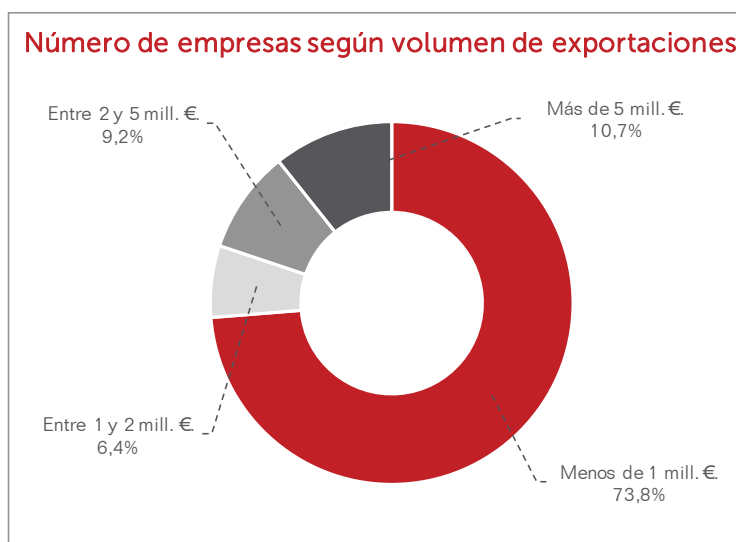


Figura 17. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

El destino de esas exportaciones se concentra mayoritariamente en la UE. Casi tres cuartas partes se dirigen a alguno de los veintisiete países miembros, seguido a considerable distancia como zona de destino de las exportaciones el grupo de países clasificado como otros, aquéllos que no se encuentran ni en la UE, ni tampoco en la OCDE o Iberoamérica.

Otra información de interés con respecto al comercio exterior de las empresas viene dada por el número de países a los que exporta, y el número de clientes extranjeros con los que cuenta. Así, el conjunto de las exportaciones por parte de las empresas encuestadas se repartía a una media de seis países (Figura 18), si bien aproximadamente la tercera parte (34,1%) exportaban a menos de cinco países. En cuanto al número de empresas con presencia amplia de diferentes países, cuantificados como más de 25, menos de la décima parte (6,6%) de las empresas se encuentra en esta situación. Quiere esto decir que la apertura internacional de las empresas se encuentra bastante reducida en cuanto a cobertura territorial.

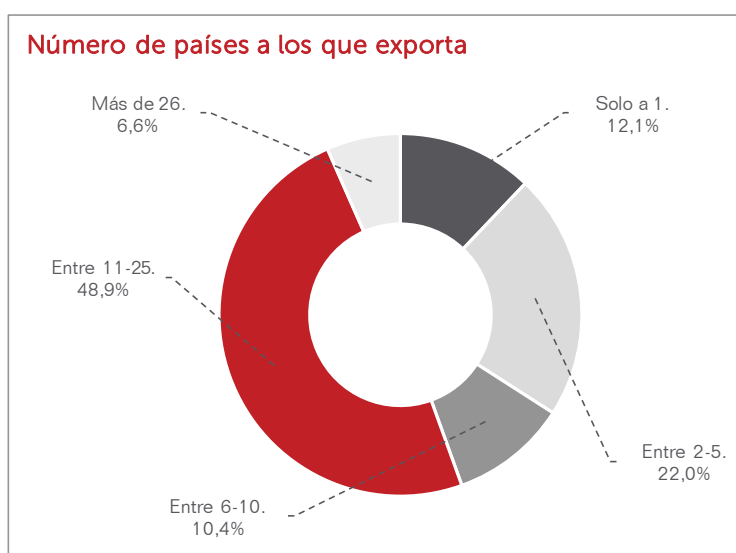


Figura 18. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por lo que se refiere al número de clientes extranjeros, las empresas de la muestra contaban con una media de 41 clientes extranjeros. No obstante, como se aprecia en la Figura 19, nuevamente se comprueba la reducida dimensión internacional de las empresas de la muestra, puesto que más de la mitad (un 52,5%) poseen menos de 5 clientes extranjeros. En sentido contrario, el número de empresas con una dimensión considerable de clientes extranjeros (cifrados en más de 25) no llega a la cuarta parte (un 24,6%).

La antigüedad de estos clientes supera la década en la mayoría de los casos como se refleja en el hecho más de dos terceras partes (un 69,1%) de las empresas obtuvieran su primer cliente hace más de 10 años. Por el contrario, el

porcentaje de empresas cuyo primer cliente extranjero fue obtenido hace menos de 5 años no llega a la quinta parte (un 15,5%) como se puede comprobar en la Figura 20.

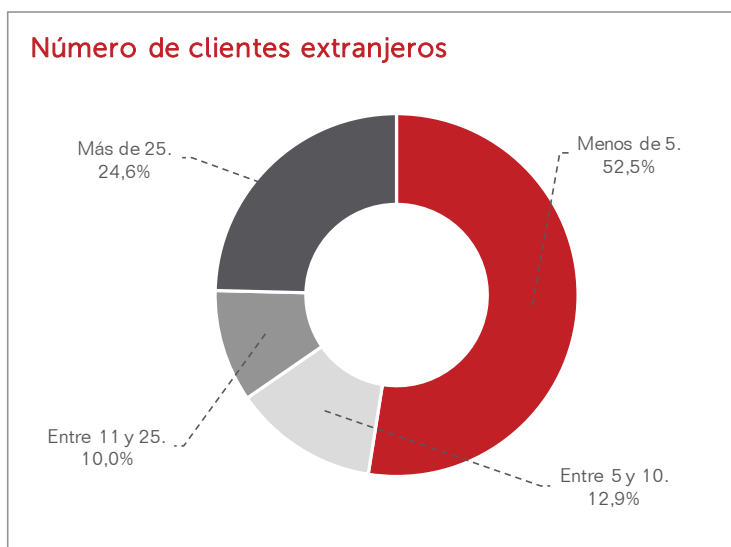


Figura 19. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

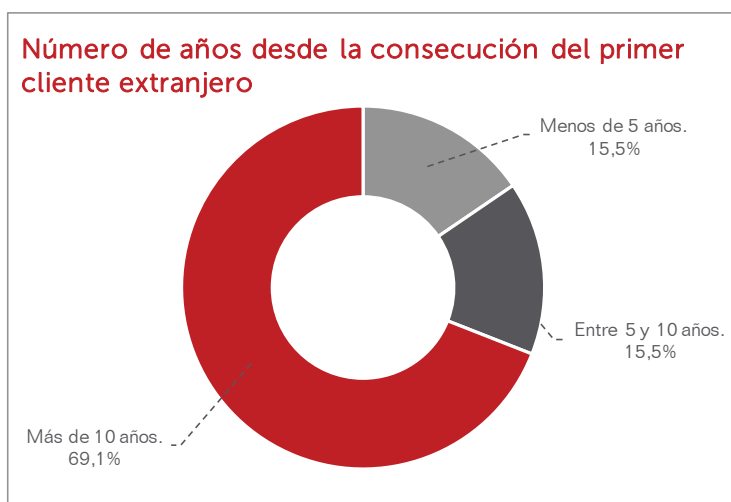


Figura 20. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En lo que se refiere a la principal vía de acceso a los mercados internacionales, destacan claramente los medios propios frente a otras alternativas de acceso como los intermediarios especializados o la utilización de la empresa matriz. De hecho, la primera es usada por casi el 90% de las empresas encuestadas (un 51,7%), mientras que las otras dos ni siquiera superan el 5% (un 1,9 y 4,0%, respectivamente).

En cuanto a la obtención de recursos financieros para la promoción exterior por parte de las empresas, aproximadamente la décima parte de las encuestadas (un 10,2%) contestaron en términos positivos como se comprueba en la Figura 21. Esto quiere decir que nueve de cada diez empresas no obtuvieron financiación para este cometido lo cual evidencia una falta de apoyo público para este propósito.

Entre las empresas que sí obtuvieron algún tipo de financiación, como se muestra en la Tabla 17, destaca como organismo que otorga la subvención la Comunidad Autónoma, así como algún otro tipo de organismo público (Diputación, municipio, etc.). A considerable distancia en cuanto al porcentaje le siguen las subvenciones, que son obtenidas por parte de la Administración Central.

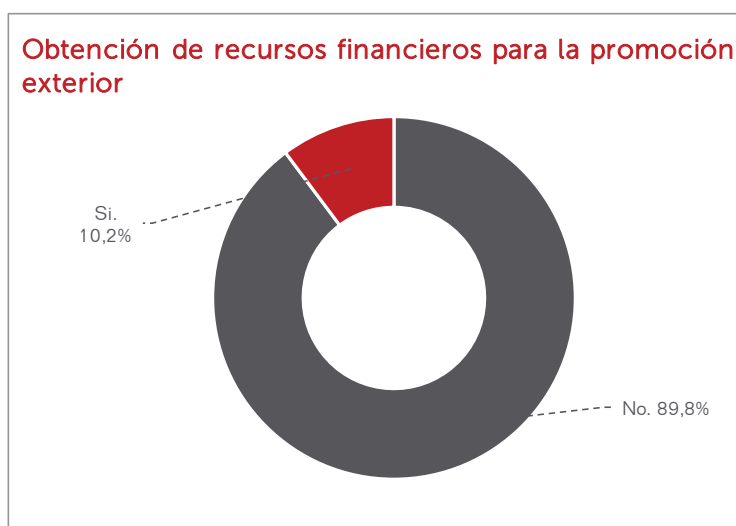


Figura 21. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Organismo que financia la promoción exterior de las empresas²³

		Empresas financiadas (%)
Organismo	Comunidad Autónoma	6,6
	Otro Organismo público	3,6
	Administración Central	2,3

Tabla 17. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Una característica de la internacionalización de la empresa gallega es su reducida presencia física mediante establecimientos en el extranjero, tal y como fue señalado tanto en la Figura 15 como en los Informes de años anteriores. Esta circunstancia está motivada de manera fundamental por la existencia de diferentes obstáculos en el acceso a dichos mercados exteriores.

Por este motivo se consideró relevante incluir una pregunta en el cuestionario sobre cuáles eran considerados por las empresas los obstáculos a la hora de acceder a los mercados exteriores. Las respuestas recogidas en la Tabla 18 ponen de manifiesto que, lo que ocurre en buena parte de los casos (un 37,7%), es que las empresas están centradas en el mercado local o regional, de tal modo que los exteriores no constituyen una prioridad en su estrategia.

Por su parte, en el caso de las empresas que los mercados exteriores sí constituyen una de sus prioridades, dos son las principales limitaciones que se encuentran: la dificultad para poder competir con competidores y la falta de apoyo financiero. En el primero de los casos, casi la tercera parte de las empresas (un 31,8%) mencionan que no tienen capacidad competitiva, al tiempo que la falta de apoyo en términos financieros es señalada por casi la cuarta parte (un 21%). A considerable distancia como obstáculo identificado por las empresas si sitúa la ausencia de asesoría y consejo por parte de las instituciones públicas que es señalado por el 15,5% de las empresas.

Principales obstáculos en los mercados exteriores

		Empresas que lo padecen (%)
Obstáculos	Dificultad para competir con competidores	31,8
	Estar centrados en el mercado local-regional	37,7
	Falta de apoyo financiero	21,0
	Ausencia de asesoría pública	15,5

Tabla 18. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Otro importante aspecto que refleja el grado de apertura al exterior de la empresa consiste en la realización de compras, tanto de bienes como de servicios, en el extranjero. Los datos de la encuesta muestran que seis de cada

²³ Cabe la posibilidad de que la financiación por parte de las empresas haya sido financiada por más de un organismo (la pregunta fue planteada en la encuesta de tal modo que las respuestas no eran excluyentes).

diez empresas (un 60,6%) no salen de España para realizar adquisiciones de este tipo (Figura 22). Esta circunstancia determina que, por diferentes motivaciones, una de cada dos empresas circunscribe sus operaciones exclusivamente al mercado interior.

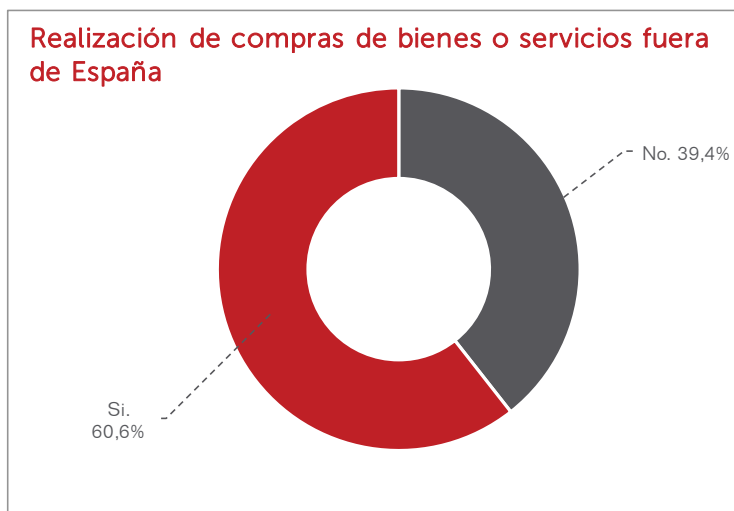


Figura 22. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Compras en el exterior	Empresas (%)
Menos del 25%	67,5
Entre el 25 y 50%	14,7
Entre el 50 y el 75%	10,1
Más del 75%	7,3

Tabla 19. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Las actividades de formación al personal de la empresa cada vez tienen más importancia, por lo que resulta relevante tener información sobre las mismas y, de manera específica, sobre aquellas actividades formativas en materia de internacionalización. Los resultados de la encuesta reflejan que por término medio las empresas realizaron a lo largo de todo el año pasado ocho actividades, si bien de la media solo el 7% eran referidas a actividades en materia de internacionalización. En concreto, se observa en la Figura 23 como más de tres cuartas partes de las empresas (un 84,6%) tuvieron un número de actividades reducidas, al no superar la decena. En sentido contrario, un 7,4% de empresas mostraron una gran iniciativa en materia de formación al desarrollar más de 20 en todo el año.

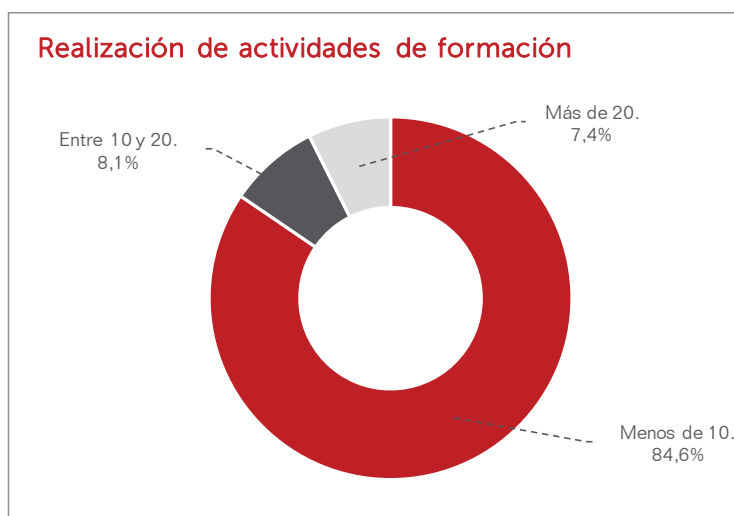


Figura 23. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

De las empresas que realizaron actividades de formación, más de la mitad (un 61,1%) emprendieron alguna iniciativa relacionada con la internacionalización. En todo caso, con respecto al total de actividades formativas, la presencia

de la internacionalización no fue muy destacada (un 6,6% del total de actividades de formación totales realizadas por las empresas). En cuanto a la valoración de este tipo de actividades por parte de la empresa, más de la cuarta parte (un 25,8%) las considera muy relevantes que se contrapone con una proporción similar que le dan poca o muy poca importancia, como se refleja en la Figura 24 (un 16,1% la considera muy poco relevante y un 4,0% poco relevante).

A nivel global se comprueba un claro contraste en la opinión de las empresas, puesto que menos de la mitad de las empresas (un 64,1%) le otorgan algún tipo de relevancia frente al resto que o bien las consideran indiferentes o bien irrelevantes.

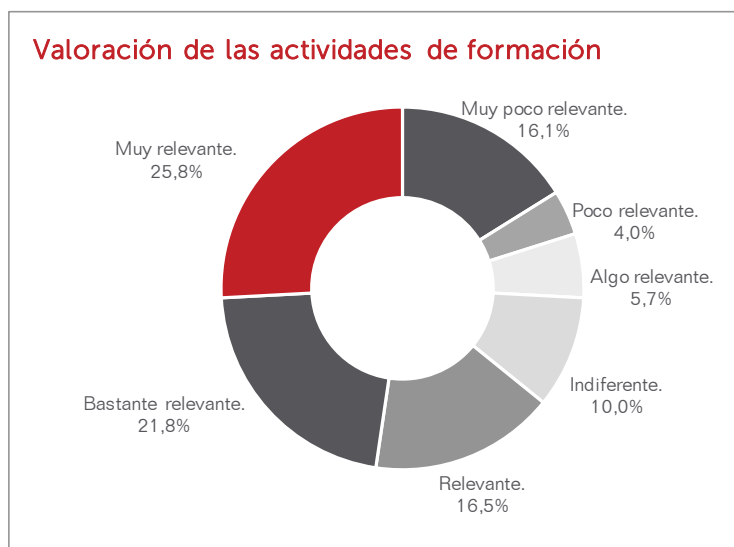


Figura 24. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

El último grupo de preguntas relativo a la valoración de las empresas con respecto a determinados aspectos que se consideraban, a priori, que podían tener repercusión en el proceso de internacionalización de la empresa incluía, la web propia, el comercio electrónico y las actividades de investigación (I+D).

El primero de estos aspectos, esto es, disponer de una web propia, fue claramente el valorado como más relevante por parte de las empresas. En concreto, como se observa en la Figura 25, un tercio de las encuestadas (un 34,5%) lo calificó como muy relevante, mientras que solo un 15,9% lo calificó como nada relevante. Casi dos de cada tres empresas (un 64,4%) considera la disposición de una web propia como un elemento con importancia de cara a su apertura al exterior.

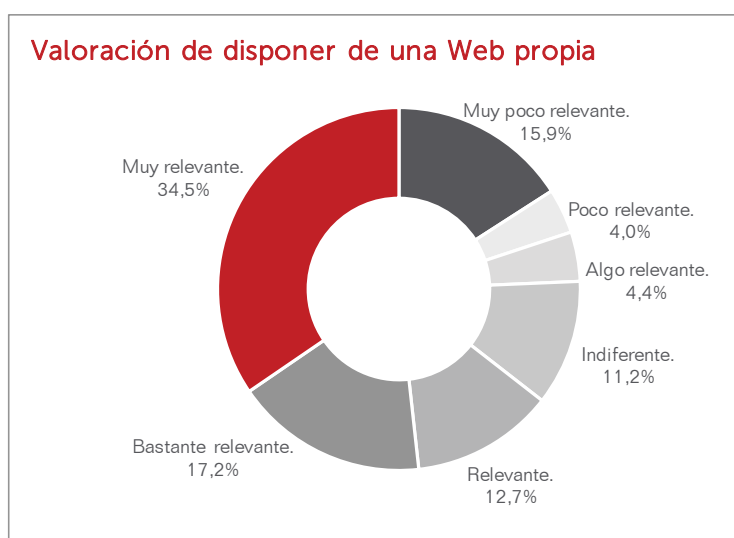


Figura 25. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por lo que se refiere al comercio electrónico (*e-commerce*), la valoración por parte de las empresas no fue tan favorable como en el caso de la web como se observa en la figura 26. En concreto hay que señalar que apenas un 15% lo consideraba como muy relevante frente más del 30% que le otorgaba la calificación de nada relevante (un 13,3% frente a un 31,4%. respectivamente).

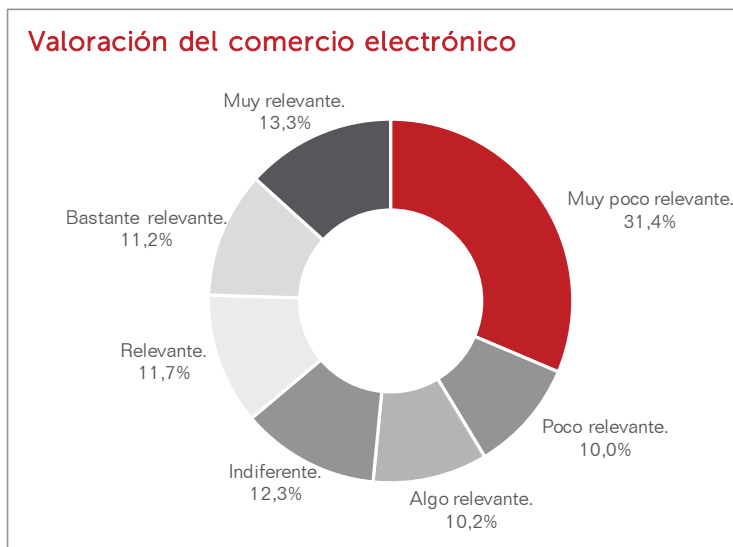


Figura 26. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Finalmente, en cuanto a las actividades de investigación y desarrollo (I+D), la valoración otorgada por las empresas se sitúa en una situación intermedia, esto es, no se le da tanta importancia como el disponer de una web pero tampoco tan poca como al comercio electrónico.

Así, se puede hablar a la vista de los resultados reflejados en la Figura 27 de una división de opiniones empresariales. En concreto, los porcentajes extremos fueron muy semejantes situándose en torno al 20% (un 20,3% las consideraba muy relevantes y un 21,8% nada relevantes).

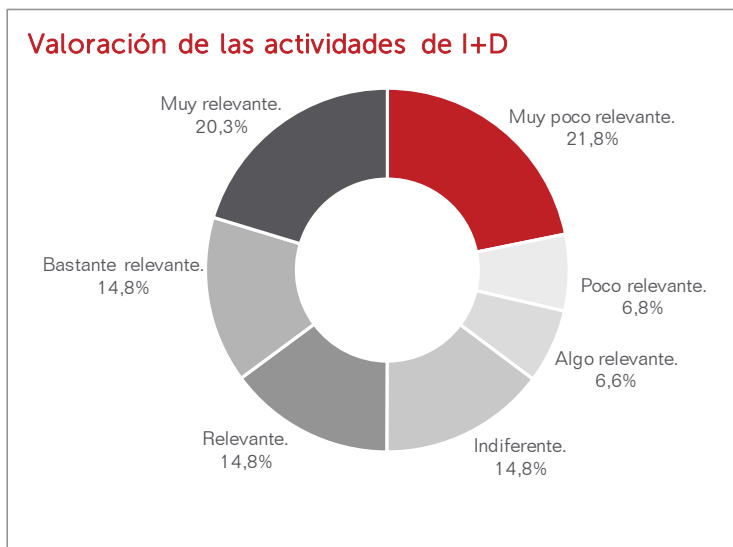


Figura 27. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

6.4.3. Propensión exportadora de la empresa gallega: características y particularidades

El apartado precedente fue dedicado a la presentación de los resultados de la encuesta de manera general. Al igual que fue realizado en la edición del año pasado y, una vez esbozadas las principales características de la empresa gallega en lo que se refiere a su apertura a los mercados exteriores, resulta de interés profundizar en alguna de las particularidades del grado de internacionalización de la empresa gallega.

Con esta finalidad se procede con un análisis de las principales magnitudes que cuantifican la internacionalización empresarial. Se trata, en definitiva, de detenerse en la cuantificación e identificación de características comunes a las empresas en función de su tamaño, su sector empresarial u otros aspectos de interés. Para ello, este apartado profundiza en las variables determinantes de la internacionalización empresarial. En concreto, la magnitud de referencia empleada es la propensión exportadora de las empresas, esto es, la proporción que las exportaciones suponen con respecto al total de la cifra de negocios (importe de las ventas).

Con respecto a esta variable, se configura como la medida de internacionalización más habitual, siendo empleada en los estudios sectoriales sobre la materia²⁴. A modo de complemento se tomaron otras dos variables también indicadoras del grado de internacionalización como son, el número de países a los que exporta la empresa y el número de clientes extranjeros. Todo ello aplicado sobre el conjunto muestral sobre el que se trabaja del que conviene recordar que está conformado exclusivamente por empresas exportadoras²⁵.

Si nos centramos en la propensión exportadora de las empresas gallegas para el año 2016, según se desprende de la muestra objeto de estudio, este indicador del grado de internacionalización rondaba el 15%. Esto quiere decir, que en término medio, de cada 100 euros de ventas, 15 tenían como destino las exportaciones a algún mercado internacional.

Propensión exportadora de la empresa gallega		
Estadísticos		
Nº	Válidos	472
	Perdidos	4
Media		0,1819
Mediana		0,0250
Desviación estándar		0,27468
Rango		1,0000
Mínimo		0,00
Máximo		1,0000

Tabla 20. Fuente: Elaboración propia

Otro dato que tiene interés es conocer cuántas empresas tienen una propensión exportadora muy significativa para lo cual se consideró aquellas empresas cuya propensión exportadora es superior al 80%. En la muestra seleccionada, menos del 7% (concretamente un 6,9%), se encontraban en esta situación, que refleja una total vocación internacional de la empresa al suponer que 8 de cada 10 euros que facturan lo realizan al exterior. Tomando esta magnitud como referencia sobre el grado de internacionalización de las empresas gallegas se procede a realizar su contextualización con respecto a otros determinantes de su propensión exportadora. Para ello se realiza un análisis pormenorizado de determinados resultados desglosando su influencia según una serie de variables de interés. De manera particular se considerarán las siguientes:

- Tamaño
- Actividad de la empresa

La primera de las variables de interés para la propensión exportadora es el tamaño de la empresa, para lo que se toma como referencia los resultados presentados en la Figura 13. Los resultados obtenidos de este análisis permiten

²⁴ Para una mayor profundización y justificación sobre el particular puede consultarse el Informe del año pasado donde se realiza una revisión exhaustiva (Zona Franca, 2016).

²⁵ Quiere esto decir que se trata de empresas que, en mayor o menor medida, están ya internacionalizadas y cuentan con algún tipo de apertura al exterior.

afirmar que, atendiendo al número de empleados, la propensión exportadora media de las empresas es considerablemente menor en las empresas de reducido tamaño con respecto a las de mayor, como se observa en la Tabla 21. De este modo se comprueba que son las empresas más grandes, esto es las de más de 250 trabajadores, las que tienen una propensión exportadora media superior. En concreto, este promedio duplica al de las empresas más pequeñas (las de menos de 10 trabajadores), mientras que las empresas de tamaño intermedio tienen una propensión media que se sitúa entre estos dos extremos.

		Nº de empresas validas en muestra	Propensión exportadora	
Nº de empleados	Menos de 10	98	Media	13,70%
			Error típico	0,02557
			Mínimo	0,0
			Máximo	1
	Entre 10-50	262	Media	16,32%
			Error típico	0,01568
			Mínimo	0,0
			Máximo	1
	Entre 51-250	103	Media	26,06%
			Error típico	0,03126
			Mínimo	0,0
			Máximo	1
	Más de 250	9	Media	31,33%
			Error típico	0,12725
			Mínimo	0,0
			Máximo	0,4400

Tabla 21. Fuente: Elaboración propia

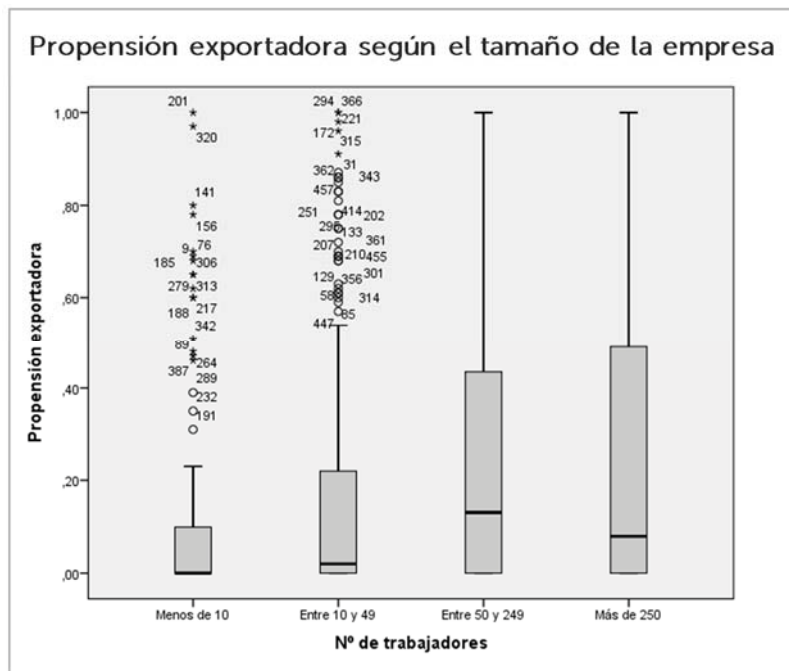


Figura 28. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por lo que se refiere al análisis en función de la actividad de las empresas, estableciendo como criterio de clasificación el CNAE, se observa en la Tabla 22 de manera destacada que las actividades con una mayor propensión exportadora son la Industria y la Energía, con un valor superior al 25% (27,8 y 25,1%, respectivamente). En sentido contrario, los menores valores medios son los ofrecidos por el sector de la Construcción y el Primario, con valores en torno al 15% de propensión media (10,2 y 13,0% respectivamente). En una situación que podría considerarse como intermedia se encuentra el sector primario próximo al 20% (un 16,5%)

De manera complementaria, la información de esta tabla se visualiza con el análisis gráfico de la Figura 29, el cual permite comprobar una gran heterogeneidad de los sectores productivos gallegos en lo referido a su propensión exportadora. En concreto, es el sector de la Construcción el que presenta menor dispersión de este valor, mientras que los Servicios son los que cuentan con valores más dispersos de su propensión exportadora entre sus empresas.

Propensión exportadora según la actividad de la empresa				
Actividad	Nº de empresas validas en muestra	Propensión exportadora		
		Media	Error típico	Máximo
Actividad	Agricultura	10	Media	0,1650
			Error típico	0,08330
			Mínimo	0,0
			Máximo	0,69
	Energía	11	Media	0,2509
			Error típico	0,096669
			Mínimo	0,0
			Máximo	0,99
	Industria	163	Media	0,27774
			Error típico	0,02344
			Mínimo	0,0
			Máximo	1
	Construcción	48	Media	0,1024
			Error típico	0,03428
			Mínimo	0,0
Máximo			0,88	
Servicios	240	Media	0,1304	
		Error típico	0,01576	
		Mínimo	0,0	
		Máximo	1,0	

Tabla 22. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

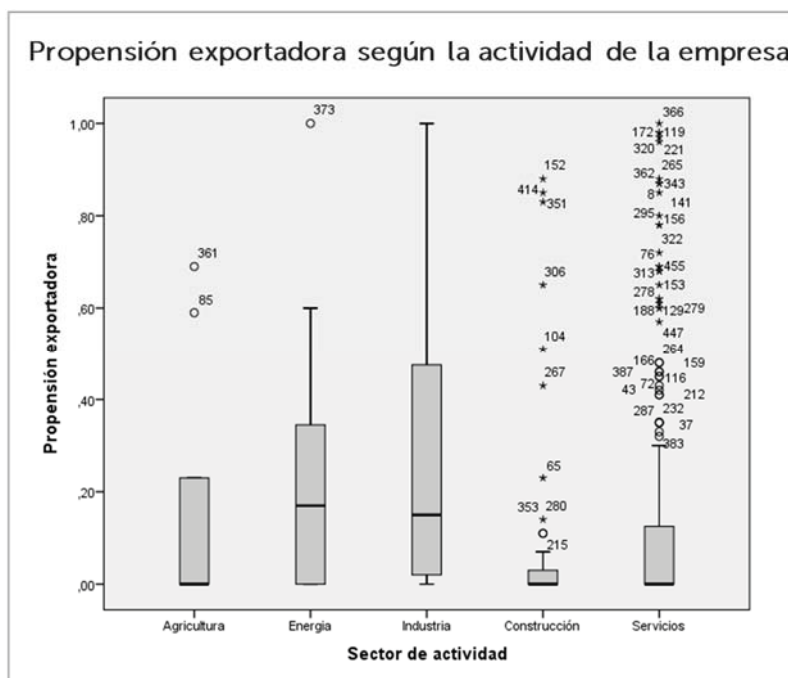


Figura 29. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

La diversidad empresarial anteriormente señalada hace aconsejable proceder con un mayor desglose dentro los distintos sectores productivos, para lo cual se utilizan los códigos CNAE. De este modo, en la Tabla 23 se puede comprobar que el sub-sector que presenta una mayor propensión exportadora es el de la ingeniería civil (CNAE 42) con un valor superior al 40% (un 41,5%). Le siguen en importancia, los subsectores de la Recogida, tratamiento y

eliminación de residuos y de la Metalurgia (fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones) que superan el 30% (38,3 y 32,6%, respectivamente). medias superiores al 70% (77,9 y 70,1%, respectivamente).

Propensión exportadora de los sectores productivos, 2016

Actividad	Propensión exportadora
3 Pesca y acuicultura	24,8%
8 Otras industrias extractivas	25,1%
10 Industria de la alimentación	25,0%
11 Fabricación de bebidas	11,9%
14 Confección de prendas de vestir	14,2%
16 Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	17,5%
18 Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	26,0%
20 Industria química	26,8%
22 Fabricación de productos de caucho y plásticos	20,8%
23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	16,0%
24 Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones	32,6%
25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	3,1%
26 Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	6,3%
28 Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	20,6%
29 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	15,3%
30 Fabricación de otro material de transporte	18,0%
33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo	11,5%
38 Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; valorización	38,3%
41 Construcción de edificios	27,8%
42 Ingeniería civil	41,5%
43 Actividades de construcción especializada	20,0%
45 Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	21,8%
46 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	13,1%
47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	21,5%
49 Transporte terrestre y por tubería	19,4%
52 Almacenamiento y actividades anexas al transporte	24,6%
62 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	17,2%
70 Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial	7,5%
71 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	19,8%
72 Investigación y desarrollo	4,3%
77 Actividades de alquiler	12,5%
81 Servicios a edificios y actividades de jardinería	3,6%
87 Asistencia en establecimientos residenciales	7,0%
97 Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico	17,0%

Tabla 23. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Como complemento del análisis de la propensión exportadora resulta de interés prestar atención a otras variables con clara incidencia en el comportamiento exportador de las empresas. Es este el caso de la variable número de países que son destino de exportaciones de la empresa.

El análisis de la muestra permite comprobar (Tabla 24), como esta magnitud aumenta notablemente a medida que el tamaño de la empresa crece (medido éste en número de empleados) hasta el umbral de los 50 empleados. Por tanto, al igual que ocurría con la propensión exportadora, los 50 empleados vislumbran un claro umbral sobre este particular, pudiendo afirmar que se produce una duplicación en el promedio de países a los que se exporta una vez se alcance este límite. Asimismo, este incremento de la media de países a medida que se eleva el tamaño de la empresa viene también acompañado de un sustantivo aumento de su desviación típica como se recoge en la Figura 30.

Países a los que exporta según el tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa		Países (media)
Nº de empleados	Menos de 10	4,7
	Entre 10-50	6,1
	Entre 51-250	9,2
	Más de 250	12,6

Tabla 24. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

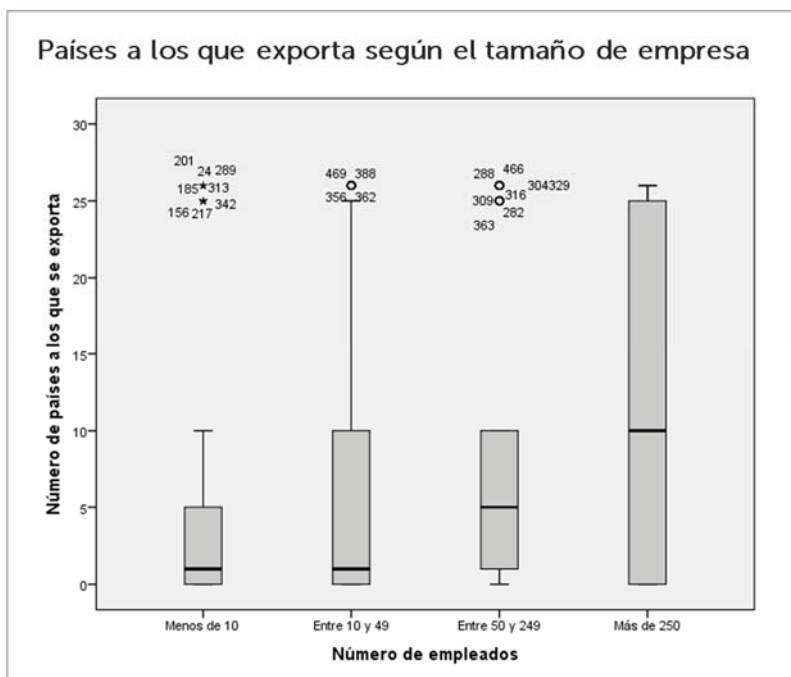


Figura 30. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Realizando un análisis semejante, pero considerando el sector empresarial en vez del número de empleados, se observa que claramente los sectores Industrial y de Servicios están presentes en un mayor número de países en comparación con los otros tres.

En concreto, como se comprueba en la Tabla 25, el sector Industrial sobresale del resto al tener un valor medio muy superior, superando los diez países de media (11,3). En segundo lugar se posiciona el sector Terciario que cuenta con casi de cinco países de media (4,7) seguido del Primario (4,1). Por lo que se refiere a los otros dos sectores, estos presentan una media considerablemente más baja (3,0 países la Energía y 2,0 la Construcción).

Al igual que ocurría con el tamaño empresarial, la dispersión de esta variable es notablemente superior en aquellas actividades con mayores medias, esto es, sector Industrial y Terciario.

Sector económico	Países (media)
Agricultura	4,1
Energía	3,0
Industria	11,3
Construcción	2,0
Servicios	4,7

Tabla 25. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

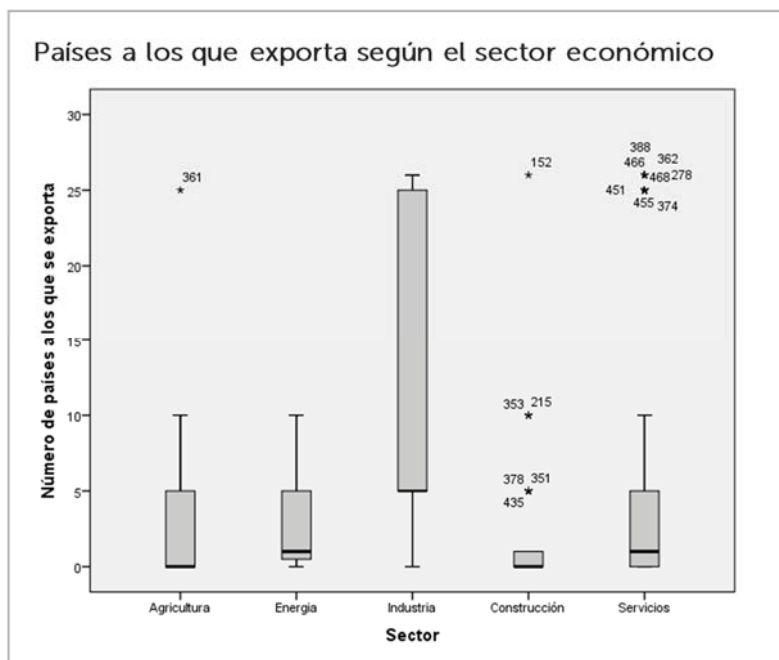


Figura 31. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Para finalizar la descripción del grado de internacionalización de la empresa gallega, se realiza un análisis semejante al anterior, si bien en este caso la magnitud de referencia es el número de clientes extranjeros de cada empresa. Nuevamente, dicha variable es analizada en relación con los dos criterios de tamaño y actividad de la empresa. Con respecto al número de trabajadores de la empresa, se comprueba que el tamaño constituye un factor determinante en lo que se refiere al número de clientes, como se desprende de la información recogida en la Tabla 26, pudiendo afirmar que las empresas más grandes son las que tienen un mayor número de clientes. En concreto, las empresas de tamaño medio (entre 51 y 250 trabajadores) duplican en número de clientes a las empresas entre 10 y 50 empleados y, a su vez, las empresas de más de 250 trabajadores casi cuatriplican a las de tamaño intermedio.

Nº de empleados	Cientes (media)
Menos de 10	24,7
Entre 10-50	31,7
Entre 51-250	63,7
Más de 250	226,2

Tabla 26. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por lo que se refiere al número de clientes en función del sector de actividad económica, se comprueba con los datos de la muestra que el sector de actividad tiene una incidencia bastante notable sobre el número de clientes extranjeros. Concretamente, el caso más destacado lo constituye el sector Industrial que cuenta con una media de clientes extranjeros muy superior a la del resto de sectores, como se desprende de la información recogida en la Tabla 27. En sentido contrario, la media de clientes del sector de la Construcción y del sector Primario son muy reducidos en términos comparativos con el resto de sectores.

Actividad económica	Cientes (media)
Agricultura	4,4
Energía	10,3
Industria	61,3
Construcción	3,8
Servicios	37,4

Tabla 27. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

6.4.4. Indicador ARDÁN de empresa global

La realización de la encuesta tenía como segundo objetivo dar un paso más allá de la mera descripción de la situación de las empresas gallegas en materia de internacionalización. Por ello, y a la vista de la cantidad de información disponible y recopilada, se consideró de interés realizar un ejercicio de sintetización y resumen de la misma. Con esta finalidad, se elaboró un indicador sintético que permitiese aglutinar la mayor cantidad de información posible en una única medida. Asimismo, otro objetivo de este ejercicio de síntesis era obtener una información complementaria a los indicadores simples de internacionalización (fundamentalmente, la propensión exportadora²⁶) a través de una perspectiva multidimensional²⁷.

Mediante esta perspectiva era posible incorporar en la cuantificación otras variables y magnitudes, de las cuales se ha constatado la importancia que tienen en el proceso de internacionalización empresarial y que mediante la visión unidimensional quedan sin ser incluidas. En definitiva, lo que se trataba era de disponer de un indicador alternativo a los usados en la literatura especializada que incorporase los aspectos más relevantes del proceso de internacionalización empresarial.

Esta incorporación de nuevas variables supone una clara ventaja, no solo por el hecho de que se tienen en consideración las mismas sino porque es posible conocer la importancia de cada variable empleada en el análisis. Este aspecto resulta de crucial importancia puesto que a través de la ponderación de cada componente individual es posible identificar de manera más adecuada la propia naturaleza del proceso de internacionalización.

Otra importante característica de la multidimensionalidad del indicador consiste en que, gracias al empleo colectivo de un conjunto amplio de variables, es posible eliminar o reducir en buena medida determinados errores que pueden ocurrir cuando los análisis se limitan a una única variable (unidimensionalidad). Bajo esta premisa se diseñó un indicador completo y exhaustivo en el sentido de que todas las variables pudiesen ser expresadas de modo proporcional, de tal modo que oscilaran en el intervalo 0-100. Así, para todas y cada una de las variables, el menor valor (0) indicaría ausencia total de dicha magnitud mientras que el mayor valor (100) señalaría una presencia completa.

El ámbito de actuación territorial se circunscribe al propio del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, esto es, las empresas con sede social en la Comunidad Autónoma de Galicia. El año de referencia del indicador es el ejercicio económico de 2016. Los pasos seguidos para la elaboración del indicador fueron tres. El primero de ellos consistió en un trabajo previo de identificación y selección de las variables de interés a efectos de que pudieran ser incluidas en el indicador a elaborar. El segundo paso procedió con el cálculo del valor del indicador para cada una de las empresas incluidas en la muestra. La ordenación y clasificación de las empresas en función del resultado obtenido terminaba la secuencia de elaboración del indicador tal y como se refleja en la Figura 32.

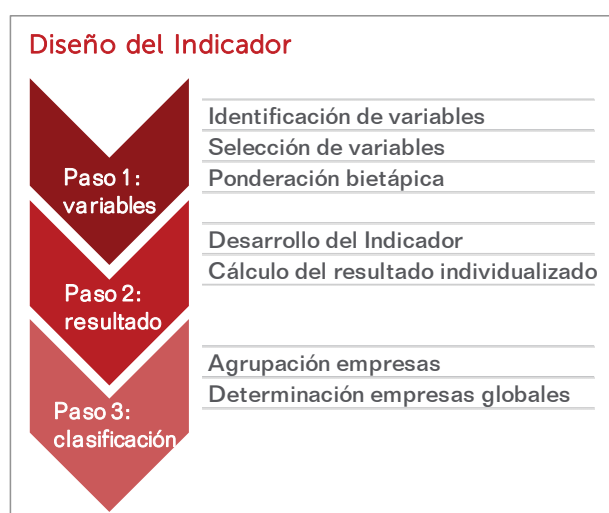


Figura 32. Fuente: Elaboración propia

²⁶ Variable que sigue siendo la más empleada en la literatura al uso.

²⁷ Trabajo ya realizado en la elaboración y diseño del Indicador ARDÁN de Empresa Internacionalizada (Zona Franca de Vigo, 2014 y 2015).

El primer paso de identificación y selección de variables comprendió todas las labores previas de tratamiento de información y datos previos al propio estudio. Dada la naturaleza del trabajo a realizar el criterio adoptado en esta fase fue de la mayor flexibilidad posible, procurando incluir el mayor número de variables posibles relacionadas con la internacionalización. Esta flexibilidad se concretó en el mantenimiento de la totalidad de las empleadas en ediciones anteriores y la inclusión de algunas adicionales empleadas en estudios sectoriales. No obstante, hay que señalar que esta ampliación no fue muy extensa puesto que no era intención alargar el cuestionario en aras a una mayor facilidad en su cumplimentación.

En esta fase fueron dos los aspectos objeto de especial atención en cuanto al tratamiento y proceso de datos. En primer lugar, procurando una homogeneización de las variables que facilitase el tratamiento posterior de los datos, se impuso la necesidad de trabajar con variables que permitieran su relativización. De esta manera se posibilitaba su expresión a modo de porcentaje, de tal modo que se garantizaba la homogeneización pretendida. En segundo lugar, se prestó un tratamiento preferente a las variables que no habían sido incluidas en los estudios de años precedentes por diferentes motivos (pero de las cuales sí se disponía de información y se consideraban relevantes). Para ellas, lo que se trabajó fue en una reformulación en el ítem correspondiente de cara a su integración dentro del indicador sintético global.

Tras un conjunto de ensayos previos, el resultado final dio un total de 18 las variables identificadas como de interés. Estas variables, que son recogidas en la Tabla 28, fueron introducidas en el cuestionario realizado a las empresas.

Variables de interés incluidas en el cuestionario		
	Descripción / unidad	
VARIABLES	Intensidad exportadora	% Exportaciones / ventas
	Exportaciones fuera de la UE	% Exportaciones fuera UE / total exportaciones
	Establecimientos en el exterior	Número
	Países a los que se exporta	Número
	Continentes a los que exporta	Número
	Empleados dedicados a tareas de internacionalización	Número
	Empleados de dirección dedicados a tareas de internacionalización	Número
	Clientes extranjeros	Número
	Partidas arancelarias en las que se exporta	Número
	Antigüedad exportadora	Tiempo (años) que se lleva realizando actividades de exportación
	IDE	%Capital extranjero / Capital social
	Participación en empresas exteriores	%Participación en capital social de empresas extranjeras
	Actividades formativas	Número
	Mecanismos acceso a mercados internacionales	Número
	Financiación actividades internacionalización	% Financiación ajena / Financiación propia
	Influencia de internet en la actividad exportadora	Valoración realizada por la empresa de la influencia de internet en su proceso de internacionalización
	Influencia de I+D en la actividad exportadora	Valoración realizada por la empresa de la influencia de las actividades de I+D en su proceso de internacionalización
	Influencia de formación en la actividad exportadora	Valoración realizada por la empresa de la influencia de las actividades formativas en su proceso de internacionalización

Tabla 28. Fuente: Elaboración propia

Se debe reiterar sobre este particular la concepción amplia de la que se partía, tratando de incorporar el mayor número de variables con la limitación de que el cuestionario no se viese muy alargado, y que la información fuese relativamente fácil y sencilla de obtener por parte de la empresa. Es importante señalar la diferencia existente entre variables que figuraban en el cuestionario y las que finalmente se emplearon. No obstante, no todas ellas fueron finalmente incluidas por diversos motivos entre los que destacan las propias limitaciones metodológicas en la construcción del indicador, así como el hecho de que para algunas variables concretas se contaba con muy pocas respuestas (falta de información).

Una segunda cuestión a tratar dentro del tratamiento de las variables consistía en seleccionar las variables finalmente incluidas en el indicador. El criterio seguido fue la aplicación del análisis multidimensional empleado ya en ediciones anteriores: el análisis discriminante. Esta técnica multivariante es empleada en aquellas situaciones en las que se dispone de un conjunto de variables amplias (como es el caso aquí descrito), proporcionando procedimientos de clasificación sistemática de nuevas observaciones de origen desconocido en grupos predeterminados con antelación.

El análisis discriminante precisa para su aplicación que los casos sean independientes entre sí y, con respecto a las variables predictoras (independientes), éstas deben tener una distribución normal multivariada, al tiempo que las matrices de varianza-covarianza intra-grupos deben ser iguales en todos los grupos²⁸. Todas estas condiciones se cumplían en este caso lo que garantizaba la aplicación de esta técnica,

Garantizado el cumplimiento de los requisitos para su aplicación, el siguiente paso con respecto a las variables consistía en seleccionar la variable categórica dependiente cuyas categorías permiten definir los posibles grupos de pertenencia de los individuos. Esta variable, denominada "de agrupación", constituye un pilar fundamental sobre el que se sustenta todo el proceso y, por tanto, la elección de la misma resulta especialmente relevante. Una vez repasadas y valoradas todas las magnitudes de las que se disponía información sobre el proceso de internacionalización de la empresa, la variable seleccionada para operar como variable de agrupación fue la propensión exportadora de las empresas, la cual aglutina un conjunto de ventajas que justifican su elección.

Las ventajas que presenta esta magnitud van desde la sencillez de su cálculo y, por tanto, su fácil acceso para la totalidad de las empresas, hasta su recurrente empleo en estudios académicos y profesionales en este ámbito. Cabe recordar que son frecuentes los estudios de internacionalización empresarial que utilizan exclusivamente como cuantificación del grado de apertura al exterior de una empresa esta variable. Por ello, en el presente estudio, esta variable tenía que estar recogida de manera relevante como así se hace mediante este primer paso.

Una vez seleccionada la variable de agrupación, prosiguió el procedimiento previsto para lo cual se realizó una ordenación de las empresas que formaban la muestra atendiendo a su grado de internacionalización, esto es, en función de su propensión exportadora. Se trataba de esta manera de conseguir la identificación del grupo de empresas más destacadas (tanto positiva como negativamente), en cuanto a su grado de internacionalización. Esto es, obtener el grupo de referencia de un reducido número sobre el que no hubiese lugar a dudas, este conjunto de empresas servirían de grupo de referencia (variable de agrupación) del análisis posterior.

Finalmente, el último paso consistió en aplicar el análisis discriminante sobre el total de empresas que formaban parte de la muestra. De este modo, maximizando la varianza entre grupos y minimizando la variabilidad dentro del grupo, el objetivo final venía dado por la consecución de una función discriminante que permitiese obtener la puntuación discriminante²⁹.

Una vez finalizado el proceso, las variables incluidas fueron un total de seis, las cuales son recogidas en la Tabla 29. Estas variables complementan la propensión exportadora, utilizada en la fase anterior, de tal modo que se puede considerar que son siete las variables finalmente incorporadas en el indicador

		Fase incorporación
		Propensión exportadora
Variables	Clientes extranjeros	Posterior
	Países a los que se exporta	
	Exportaciones fuera de la UE	
	Establecimientos en el exterior	
	Empleados dedicados a tareas de internacionalización	
	Antigüedad exportadora	

Tabla 29. Fuente: Elaboración propia

Seleccionadas las variables, el siguiente punto consistía en asignarles su ponderación dentro del indicador sintético. Para ello una primera opción descansaba en otorgar a cada una de ellas exactamente el valor del "coeficiente de estructura" obtenido tras la aplicación del análisis discriminante. Sin embargo, esta opción fue descartada puesto que dichos valores están condicionados por la información contenida en la muestra, de tal modo que si se incorporasen más elementos a la muestra los valores se verían modificados.

²⁸ Para una mayor profundización sobre este particular puede consultarse Cuadras (2012), así como en Informe del año pasado donde se realiza una revisión más pormenorizada del procedimiento multivariante.

²⁹ La puntuación discriminante para cada empresa representa la posición de ésta a lo largo del eje discriminante definido mediante la función discriminante.

Por ello, lo que no se vería modificado es la ordenación de las ponderaciones de las variables (y su intensidad), se optó por establecer rangos en las ponderaciones en línea con el trabajo realizado por Pereira, Molina & Vázquez (2014).

En concreto se establecen cuatro rangos de las variables, los cuales son recogidos en la Tabla 30.

Rangos de variables		
Variables		
Rangos	1º	Número de clientes extranjeros
	2º	Número de países a los que se exporta
	3º	Volumen de exportaciones fuera de la UE
	4º	Número de establecimientos en exterior
	5º	Empleados dedicados a tareas de internacionalización
	6º	Antigüedad exportadora

Tabla 30. Fuente: Elaboración propia

Para la asignación de la ponderación fue preciso tomar una decisión más referida a cómo ponderar la variable inicialmente introducida de propensión exportadora. Cabían para este propósito dos alternativas. La primera de ellas consistía en introducirla conjuntamente con las variables señaladas en la Tabla 30. Sin embargo, esta opción presentaba la dificultad de que era complejo poder determinar la ponderación a asignar. Por ello, se consideró una segunda alternativa (finalmente elegida), que consistió en que estas seis variables y cuatro rangos diferenciados se incluirían en una primera ponderación de las variables en el indicador (proporcional a peso en el coeficiente de estructura) y, a continuación, la propensión exportadora se emplearía como valor de reponderación.

De este modo se estaba siguiendo un procedimiento más semejante al proceso del análisis discriminante donde dicha variable constituía la variable de agrupación. No obstante, para que esta reponderación no produjese efectos muy distorsionadores (motivado por su amplitud) se realizó una transformación logarítmica de la misma para que produjese efectos más suaves³⁰.

Así pues, el proceso de asignación de ponderación a las variables fue realizado en dos fases (inicial y de reponderación), finalizadas las cuales se estaba ya en condiciones de proceder con el cálculo del indicador para cada una de las empresas incluidas en la muestra. Dicho indicador toma valores entre 0 y 1000, valorándose en sentido creciente. Esto es, cuanto mayor sea el valor del indicador para una empresa, mejor será su comportamiento y valoración.

Igualmente, y como fue señalado con anterioridad, conviene recordar que la medida del grado de internacionalización de la empresa se está realizando con respecto a las empresas que ya exportan. Esto es, por el propio diseño muestral, no forman parte del estudio las que, en el año objeto de estudio no han realizado ninguna venta ni prestación de servicios al exterior. En todo caso, como principal fortaleza de este diseño metodológico es que permite la incorporación en cualquier momento de una empresa, proporcionándole una idea de su situación en lo que se refiere al grado de apertura al exterior de la misma.

Un último aspecto que permite concluir el análisis consiste en proporcionar un criterio de identificación que permita calificar a las empresas que mejor desarrollo muestran en este ámbito. Es lo que se califica como "empresa global", que no viene a reflejar otra circunstancia sino que su capacidad de adaptación al proceso de globalización e internacionalización sobrepasa del conjunto de la media.

Así pues, se da cuenta de las 119 empresas que, según el valor del indicador ARDÁN, se califican como empresas globales. En concreto, estas empresas se recogen en la siguiente tabla.

30 Conviene recordar que la propensión exportadora toma valores entre 0 y 1 (0-100%) de tal modo que si tiene valores muy bajos la reponderación por la misma provoca una oscilación a la baja bastante considerable y que altera la primera ponderación.



Empresas con Indicador ARDÁN de empresa Global

	Empresa	Localidad
1	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O Porriño
2	HIJOS DE RIVERA, S.A.U.	A Coruña
3	BODEGAS TERRAS GAUDA, S.A.	O Rosal
4	IBERCISA DECK MACHINERY, S.A.	Vigo
5	KAUMAN, S.A.U.	Ponteareas
6	CZ VETERINARIA, S.A.	O Porriño
7	MARALV MARINE, S.L.U.	Vigo
8	HERFRAGA, S.A.	Carballo
9	MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Nigran
10	FUNDITESA SANJURJO, S.A.	Vigo
11	EURO-ROCA, S.L.	O Porriño
12	FINANCIERA MADERERA, S.A.	Santiago
13	TRIOMACHINE, S.L.	Vigo
14	SOLUCIONES ELECTRICAS DE GALICIA, S.L.	Coiros
15	EGATEL, S.L.	San Cibrao Das Viñas
16	PETER TABOADA, S.L.	Redondela
17	INDUSTRIAS GUERRA, S.A.	Vila De Cruces
18	COTERENA, S.L.U.	Vigo
19	MADERAS CAJARAVILLE, S.L.	Teo
20	FERRO SYSTEMS, S.L.U.	A Coruña
21	HERMANOS RODRIGUEZ GOMEZ, S.A.	Vigo
22	BLANCO QUINTAS, S.A.	Xinzo De Limia
23	INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	Vigo
24	MARINA HISPANICA, S.L.	Cangas
25	PIZARRAS SAMACA, S.A.	Carballada
26	VINOS & BODEGAS GALLEGAS, S.A.U.	Ourense
27	N. TORREIRO, S.L.	A Coruña
28	VILLASENIN, S.A.	Santiago
29	PAZO DE SEÑORANS, S.L.	Meis
30	NANOGAP SUB-NM-POWDER, S.A.	Ames
31	CONSERVAS DE CAMBADOS, S.L.	Ribadumia
32	ADEGAS MOURE, S.A.	O Saviñao
33	G.O.C., S.A.	Vigo
34	SPORT-EQUIPALIA, S.L.	Palas De Rei
35	ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.	O Porriño
36	MONTAJES ROTELU, S.L.	Tui
37	TRANSPORTES JULIO RICO, S.L.	Sada
38	GESTION DEL VALOR Y SOLUCIONES, S.L.	Santiago
39	PESQUERAS DE BON, S.A.	Marín
40	MADERAS GOIRIZ, S.L.	Vilalba
41	CUARZOS INDUSTRIALES, S.A.U.	Vedra
42	EQUIPOS LAGOS, S.A.	Bergondo
43	LIDERA SOLUCIONES, S.L.	Vigo
44	VIZA AUTOMOCION, S.A.U.	O Porriño
45	DECORGA PINTURA, S.L.U.	A Coruña
46	FESBA, S.L.	Dodro
47	ALTRANS FAST CARGO, S.A.	Mos
48	BODEGAS DEL PALACIO DE FEFIÑANES, S.L.	Cambados
49	GARCI VENTA, S.L.	Vigo
50	FRIGORIFICOS ROSA DE LOS VIENTOS, S.L.	Bueu

Empresas con Indicador ARDÁN de empresa Global



Empresa	Localidad
51 ELICE ENTREPOT, S.A.	Vigo
52 BLACKNORD, S.L.	Vigo
53 BIOETANOL GALICIA, S.A.	Curtis
54 DISMARK PRODUCTS, S.L.	Santiago
55 CARTOGALICIA, S.L.	Ames
56 ALUMINIOS SESTELO SILVA, S.L.	Tui
57 A.C.S.M. AGENCIA MARITIMA, S.L.U.	Vigo
58 LUGAR DA VEIGA, S.L.L.	Chantada
59 CEFRICO, S.L.	Vilagarcia De Arousa
60 HARINAS Y SEMOLAS DEL NOROESTE, S.A.	O Porriño
61 CONSTRUDECO NORTE, S.L.	Burela
62 AUTOMATISMOS Y ELECTROMECHANICA, S.L.	Vigo
63 SENRA ALQUILER Y VENTA, S.L.	Pontevedra
64 QUOBIS NETWORKS, S.L.	O Porriño
65 FRIGOMAR BURELA, S.A.	Cervo
66 TALLERES MECANICOS CODESAL, S.L.	Ferrol
67 ALUMISEL, S.A.U.	O Porriño
68 GRAFICAS LASA, S.L.	Padron
69 JOAQUIN REBOLLEDO, S.A.	A Rua
70 EFECTOS NAVALES DE CELEIRO, S.L.	Viveiro
71 CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	Vigo
72 PROMOCION DE INDUSTRIAS ORENSANAS, S.A.	Carballeda
73 FRIGORIFICA BOTANA, S.L.	A Coruña
74 DELTACARGO, S.L.U.	Santiago
75 COMENZA, S.L.	Lugo
76 FLUIDMECANICA, S.A.U.	Vigo
77 MARISCOS MALLIÑO, S.L.	Sanxenxo
78 BAHIA SOFTWARE, S.L.	Santiago
79 CONFECCIONES MRF, S.A.	Rianxo
80 IGALIA, S.L.	A Coruña
81 CHYMAR, S.A.	Vigo
82 ACEITES ABRIL, S.L.	San Cibrao Das Viñas
83 ALIBOS GALICIA, S.L.	Monterroso
84 AUXILIAR CONSERVERA, S.A.	Redondela
85 PREBETONG ARIDOS, S.L.U.	Vigo
86 AGRUPACION FABRICANTES ACEITES MARINOS	Mos
87 CONSTRUCCIONES, OBRAS Y VIALES, S.A.	Pontevedra
88 NAOS 04 ARQUITECTOS, S.L.P.	Oleiros
89 TERMOJET, S.A.	Mos
90 PETSELECT, S.A.	A Pobra Do Caramiñal
91 ESTUCHADOS VILLANUEVA, S.L.	Leiro
92 MECANIZADOS RODRIGUEZ FERNANDEZ, S.L.	Pereiro De Aguiar
93 CUEVAS Y COMPAÑIA, S.A.	San Cibrao Das Viñas
94 TUBERIA Y CALDERERIA, S.L.	Bergondo
95 BAIPESCA FISH, S.L.	Vigo
96 MARCELINO MARTINEZ, S.L.	O Porriño
97 CARMEN MELERO COSTUME, S.L.	Arteixo
98 IMATIA INNOVATION, S.L.	O Porriño
99 VIGUESA DE ALFOMBRAS, S.A.	Redondela
100 VINIGALICIA, S.L.	Chantada

Empresas con Indicador ARDÁN de empresa Global



Empresa	Localidad
101 CARPINTERIA RAMON GARCIA, S.L.	Mesia
102 KOALA INTERNACIONAL HOSTELERIA, S.L.	O Porriño
103 BODEGAS MARQUES DE VIZHOJA, S.A.	Arbo
104 MARISCOS RIA DE ARCADE, S.L.	Soutomaior
105 TECSOFTCOM, S.L.	O Porriño
106 INTERNACIONAL SERV. INDUST. MARITIMOS,SL	A Coruña
107 FLORES MIGUEL FERNANDEZ, S.L.	Betanzos
108 ROTOGAL, S.L.	Boiro
109 CREACIONES FOQUE, S.L.	Nigran
110 MAQUINARIA AGRICOLA CANCELA, S.L.	Tordoia
111 AUGIÑA, S.L.	Quiroga
112 COMERCIAL ANTONIO COSTAS FERNANDEZ, S.L.	Vigo
113 TECNOR LALIN MAQUINARIA, S.L.	Lalin
114 CIE GALFOR, S.A.U.	San Cibrao Das Viñas
115 VICARO CONFECCION, S.L.U.	A Coruña
116 TECNICAS EN INSTALACIONES RENOVABLES, SL	Vilalba
117 CELTCLINIC, S.L.	O Porriño
118 MOTO ELITE, S.L.	Vigo
119 HIDROFERSA FABRICA DE CHAVIN, S.L.	Viveiro

Santiago Lago Peñas
 Patricio Sánchez Fernández
 José Francisco Armesto Pina
 Grupo de Investigación GEN (Universidad de Vigo)

Referencias bibliográficas disponibles en:
http://www.ardan.es/ardan/index.php?option=com_content&task=view&id=1553&Itemid=186