



Munich Personal RePEc Archive

**The internationalization of the Galician companies. Results of the 2015 Ardan Survey in internationalized companies.**

Lago-Peñas, Santiago and Sanchez-Fernandez, Patricio

GEN - Governance and Economics research Network

July 2016

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/72889/>

MPRA Paper No. 72889, posted 09 Aug 2016 11:32 UTC

# LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA GALLEGA. RESULTADOS 2015 DE LA ENCUESTA ARDÁN DE EMPRESA INTERNACIONALIZADA

Santiago Lago Peñas  
Patricio Sánchez Fernández

GEN (Universidad de Vigo)  
Facultad de CC. Empresariales y Turismo  
Universidad de Vigo - Campus Universitario  
32004 OURENSE

Email: [slagop@uvigo.es](mailto:slagop@uvigo.es), [patricio@uvigo.es](mailto:patricio@uvigo.es)

## INTRODUCCIÓN

Un evidente efecto de la crisis económica comenzada a finales de la década pasada viene dado por la necesidad de focalizar la actividad productiva hacia sectores con mayor potencial en términos de creación de empleo y crecimiento. Con esta finalidad, la apuesta por la internacionalización empresarial supone un claro refuerzo tanto en términos de crecimiento económico como de generación de puestos de trabajo. Como apunta el Consejo Económico y Social, la mayor competencia generada por las empresas extranjeras en un entorno globalizado obliga a las empresas españolas a modernizarse, a introducir mejoras y dotarse de más factores productivos de mayor calidad, no solo para afrontar con éxito el acceso a nuevos mercados exteriores, sino también para no perder capacidad competitiva en el medio y largo plazo en su mercado doméstico (CES, 2015). Se trata, por tanto, de una de las mejores opciones para recuperar posiciones en la balanza por cuenta corriente al tiempo que se contribuye al necesario crecimiento económico.

Todas estas consideraciones permiten afirmar, en línea con lo señalado por Marín (2014), que “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”. Más aún, la internacionalización de la empresa debe interpretarse como “una oportunidad para ampliar y reforzar sus ventajas comparativas en sus mercados locales y asegurar su integración en el escenario mundial” (CES, 2012).

Desde una perspectiva temporal se comprueba como las empresas internacionalizadas experimentan ganancias de productividad, mejoras en la gestión y favorecen su acceso a la financiación. La situación económica experimentada en los últimos años ha puesto de manifiesto el mejor comportamiento de las empresas internacionalizadas y la importancia de la internacionalización como factor de crecimiento y diversificación del riesgo. Es

por ello que son las que tienen con carácter general una mayor capacidad para crecer y crear empleo.

Así pues, como se recoge en el Plan estratégico de internacionalización de la economía española 2014 - 2015 (Ministerio de Economía y Competitividad, 2013), “el sector exterior se ha configurado como el motor de salida de las crisis económicas que España ha superado en las últimas décadas”. De hecho, se puede afirmar que el papel desarrollado por los mercados exteriores para mitigar y superar la actual crisis, ha sido, si cabe, aún más importante que en crisis anteriores

El proceso de internacionalización de la empresa española y su consiguiente apertura a los mercados constituye uno de sus principales cambios de las últimas tres décadas de nuestro entorno económico. Desde su incorporación a la Unión Económica y Monetaria (UEM), la internacionalización se configura como una de las principales fortalezas del tejido empresarial español (Consejo Empresarial para la Competitividad, 2013). Prueba de ello lo constituye el hecho señalado por las Cámaras de Comercio (2007) de que el valor de los intercambios con el resto del mundo supera las dos terceras partes del PIB, situándose la cuota de España en el ranking mundial de bienes en el 2%.

En definitiva, las empresas con mayor internacionalización han experimentado un mejor comportamiento en cuanto a su actividad y resultados en comparación con aquellas 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 puesto que 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”.

Todas estas circunstancias justifican la pertinencia de realizar un estudio continuado sobre el desarrollo y situación de los procesos de internacionalización de la empresa gallega. Éste constituye el propósito del presente trabajo que tiene como objetivo final el desarrollo de un indicador de internacionalización específico y desarrollado para la ocasión que permita cuantificar el grado de internacionalización de nuestras empresas. Este indicador, junto con otros habituales en la literatura especializada permitirán valorar en profundidad cómo y de qué manera las empresas gallegas se están insertando en las dinámicas de internacionalización de nuestro entorno.

Así pues, tras esta presentación y motivación del trabajo, el informe se estructura de la siguiente manera. Se disponen tres bloques claramente diferenciados que siguen una lógica secuencial en la descripción del estudio.

En primer lugar se realiza una revisión por los principales aspectos del proceso de internacionalización empresarial, prestando especial atención a las diferentes posibilidades que existen y que han sido aplicadas en la práctica para la cuantificación del grado de internacionalización de las empresas. Sobre este particular se hace especial referencia al instrumento que sirve de base del presente informe como es la Encuesta Ardán de empresa internacionalizada, que para esta ocasión ha sido realizada por cuarto año consecutivo.

El siguiente bloque es dedicado al 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.

Finalmente, el último bloque se dedica a la presentación de resultados obtenidos del Indicador Ardán de empresa internacionalizada. Para ello se contextualiza en términos internacionales de la empresa gallega, para concluir continuar con la descripción de los principales resultados obtenidos así como la presentación de las particularidades y características para el caso gallego.

Concluye el informe con la relación de referencias bibliográficas y documentales empleadas, así como con una serie de anexos que complementan y completan algún aspecto recogido a lo largo del texto, donde destaca la relación completa y ordenada en ranking de todas las empresas que formaron parte de la muestra.

# **1.- LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: CARACTERIZACIÓN Y MEDIDA**

Como ha sido puesto de manifiesto en el apartado anterior, la internacionalización empresarial constituye una estrategia fundamental dentro de la planificación estratégica de cualquier tipo de organización empresarial.

Una vez conceptualizado, resulta necesario cuantificar en qué medida este vector impacta el funcionamiento de la empresa. Esto supone disponer de medidas e indicadores que determinen el grado de internacionalización de una empresa. Este proceso se realiza a través de diferentes variables y magnitudes, que sirven de base para la construcción de indicadores simples. Unos indicadores que vienen a completar a los indicadores básicos (descriptivos) señalados anteriormente.

Autores como Reid (1981, 1983), Cavusgil (1982) o Welch & Luostarinen (1988) aceptaron la idea de que el compromiso internacional de una empresa es un concepto multidimensional. Por lo tanto, para poder medir el proceso de internacionalización de una empresa, se deben considerar diferentes y variados criterios. No obstante, a pesar de la amplia aceptación de la multidimensionalidad de este concepto, tanto para la elección del método de medición del grado de internacionalización, como para la de las variables utilizadas para ello, se han seguido caminos y pautas diferentes.

## **1.1.- Descripción básica**

Por internacionalización puede entenderse 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). Esta caracterización fue completada por Rialp (1999) quien definió la caracterización 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”.

En un ejercicio de recopilación de ambas definiciones Fletcher (2001) afirma que constituye un proceso en el cual las empresas incrementan su implicación en las actividades de comercio internacional. Posteriormente, Villareal (2005) la concreta como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo”. Este proceso afecta con carácter gradual tanto a las diferentes actividades de la cadena valor como a la estructura organizativa de la empresa. Igualmente, como apuntan Cantarero y Puig (2013) supone un

compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional basado en el conocimiento.

Todas estas definiciones ponen de manifiesto que la internacionalización es el resultado de la adopción de una serie de estrategias empresariales en las que juegan un papel determinante tanto sus recursos y capacidades como las oportunidades y amenazas del entorno real en el que opera. Se trata, como señala Leandro (2013) de “una apertura al exterior en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos entre distintos países”.

El Informe del año pasado (Consortio Zona Franca de Vigo, 2014) detallaba un conjunto de aspectos previos que son necesarios tener presentes cuando se habla de empresa internacionalizada. Realizando un ejercicio de resumen de los mismos hay que comenzar por la regularidad en la internacionalización de la empresa. Este concepto está íntimamente ligado a su antigüedad<sup>1</sup> y, por tanto, depende de condicionantes tanto estructurales como coyunturales. Su grado de regularidad permite distinguir cuatro tipos de empresas internacionales<sup>2</sup>: empresa exportadora, empresa multinacional, empresa global y empresa transnacional<sup>3</sup>.

Un segundo aspecto a considerar reside en la penetración de la empresa en el mercado exterior. Ésta se materializa en diferentes formas que van desde una mera misión comercial hasta la propia inversión extranjera directa (IED), pasando por diferentes formas de colaboración o partenariado con empresas locales entre las que destacan las conocidas como “alianzas estratégicas”<sup>4</sup>.

Todo proceso de internacionalización empresarial debe responder a tres preguntas básicas: ¿por qué?, ¿cómo? y ¿dónde?. La respuesta a ellas determina el proceso que deben seguir las empresas.

Por lo que se refiere al motivo y objetivos de internacionalizar una empresa Canals (1994) apunta tres posibilidades diferenciadas:

- Apertura de nuevos mercados,
- Reducción de costes de producción,
- Eficiencia en la estructura de producción y distribución.

---

<sup>1</sup> De hecho, se considera que una empresa es exportadora “regular” cuando su práctica está consolidada al tener una experiencia de más de cuatro años consecutivos.

<sup>2</sup> Tipos que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización (Canals, 1994).

<sup>3</sup> Para una mayor profundización puede consultarse Villareal (2005).

<sup>4</sup> 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).

En cuanto al proceso de internacionalización, éste adopta diversas formas que pueden ser clasificadas en función de los siguientes aspectos (Alonso y Donoso, 1998):

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

Finalmente, el destino a donde se dirigen las inversiones de las empresas ha sido ampliamente estudiado en la literatura especializada desde que Ohlin en el año 1933 fijara su interés en las ventajas competitivas entre países. Desde entonces han sido varias las teorías propuestas en este sentido en función de los factores determinantes considerados.

Una vez formalizada una definición de internacionalización de la empresa que da cabida a las diferentes conceptualizaciones que puedan existir, el siguiente paso consiste en recoger los diferentes parámetros que permitan una descripción básica de la misma. El primero a considerar es si la empresa realiza actividades exportadoras o no. Con ello se está determinando de manera concreta si se trata de una empresa internacionalizada o no.

A partir de aquí, conviene considerar otros aspectos complementarios desde una perspectiva estática de la actividad internacional de la empresa. Estos pueden comenzar observando el volumen absoluto de exportación referido a diferentes periodos temporales.

Además, no se puede obviar la cuestión del 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 exceso<sup>5</sup>.

Paralelamente, otra magnitud que debería ser considerada es el número de países (valor total) en donde la empresa desarrolla actividad exportadora que, al tiempo, podría verse completado con el número de áreas territoriales anteriormente descritas en las que se lleva a cabo esta actividad.

Prestando atención a los clientes internacionales o extranjeros de la empresa, la cifra total de los mismos proporciona otra magnitud que puede ser considerada en el análisis a realizar. Así mismo, sobre este valor es posible

---

<sup>5</sup> 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.

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 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.

## 1.2.- Indicadores simples

La mayoría de los estudios en los que se ha intentado medir el grado de internacionalización, han utilizado medidas simples (Hurtado, 2000). En la literatura se pueden identificar diferentes criterios con objeto de determinar el grado de internacionalización de una empresa. Cada uno de estos criterios constituye un elemento válido para establecer el grado de internacionalización de una empresa; no obstante, la elección de la variable específica una sola dimensión del fenómeno de la internacionalización y, difícilmente, una media simple puede recoger toda la información del negocio internacional.

Tabla 1. Indicadores simples del grado de internacionalización

<b>Variable/Criterio</b>	<b>Autores</b>
<b>Intensidad Exportadora (exportaciones/ventas totales)<sup>6</sup>.</b>	Bilkey & Tesar (1977); Cavusgil (1982,1984); Barret & Wilkinson (1986); Mugler & Miesenböck (1989); Ramaswamy et al. (1996); Hurtado (2000); Otero (2005)
<b>Facturación Internacional Relativa (ventas exteriores/ventas totales)<sup>7</sup>.</b>	Aaby & Slater (1989), Louter et al. (1991); Sullivan (1994); López (1996); Rialp (1997); Pla (2000); Villarreal et al. (2004)
<b>Volumen Exportado Absoluto</b>	Czinkota & Johnston (1981); Aaby & Slater (1989); Alonso & Donoso (1994)
<b>Cantidad o Proporción de Implantaciones Exteriores</b>	Dunning (1993); Sullivan (1994); Pla (2000); Randoy & Dibrell (2002)

<sup>6</sup> Denominada Propensión Exportadora

<sup>7</sup> Según autores, Intensidad o Propensión Exportadora



<b>Número de Países con Actividades Generadoras de Valor Añadido</b>	Czinkota & Johnston (1981); Cavusgil (1984); Hurtado (2000); Pla (2000); López (2004)
<b>Proporción de Activos Exteriores (activos exteriores/activos totales)</b>	Dunning (1993); Sullivan (1994); López (1996)
<b>Proporción de Actividades Exteriores Generadoras de Valor Añadido Producción Internacional (producción exterior/producción total)</b>	Sullivan (1994); López (1996); Hurtado (2000); Pla (2000); López (2004)
<b>Proporción de Empleados Localizados en el Exterior (empleo exterior/empleo total)</b>	Dunning (1993); López (1996); Villarreal et al. (2004)
<b>Beneficios Asociados con la Actividad Exterior</b>	Louter et al. (1991); Dunning (1993); Alonso & Donoso (1994); López (1996); Rialp (1997)
<b>Experiencia Internacional de la Propiedad y de la Dirección</b>	Bilkey & Tesar (1977); Welch & Wiedersheim-Paul (1980); Czinkota & Johnston (1981); Cavusgil (1984); Stewart (1997); Pla (2000); Villarreal et al. (2004)
<b>Escalas de Conducta hacia la Internacionalización</b>	Bilkey & Tesar (1977); Welch & Wiedersheim-Paul (1980); Aaby & Slater (1989); Rialp (1997); Pla (2000); Villarreal et al. (2004)
<b>Número de Clientes Extranjeros</b>	Czinkota & Johnston (1981)
<b>Amplitud de Gama Internacional (número de productos diferentes vendidos en el extranjero)</b>	Cooper & Kleinschmidt (1985); Christensen et al. (1987); Mugler & Miensenböck (1989); L'Heureux (1994).

Fuente. Villarreal (2006)

El primer aspecto que debe ser considerado es la intensidad exportadora, entendida como la proporción que supone el total de exportaciones de la empresa con respecto a sus ventas totales. Este ratio, que habitualmente se

utiliza en términos porcentuales, se denomina a veces propensión exportadora. Autores como Ramaswamy et al. (1996) señalan que es un porcentaje que pone de manifiesto “el grado de compromiso y el nivel de internacionalización de una empresa exportadora”.

No obstante, cada vez más las empresas optan por fórmulas de internacionalización diferentes y más avanzadas que la simple exportación desde España. Nos referimos a la fabricación y venta en los propios mercados de destino. Estas son ventas exteriores que no pasan por aduanas ni quedan registradas como exportaciones pero que, sin duda, constituyen una fórmula propia de estadios de internacionalización empresarial más avanzados. Por ello, si en vez de considerar las exportaciones en sentido estricto (incluyendo las “operaciones intracomunitarias”) se atiende a las ventas exteriores, se obtendría una medida similar a la anterior, que compararía en este caso las ventas exteriores con las ventas totales.

Otra variable relevante del grado de internacionalización son los beneficios asociados con la actividad exterior que dan buena idea de su importancia, así como la experiencia internacional de la propiedad y de la dirección. Igualmente, las escalas de conducta hacia la internacionalización constituyen un indicador muy útil de la internacionalización de una empresa, como señala Pla (2000).

Tomando como referente la empresa multinacional, se pueden considerar otras tres variables que proporcionan una idea fehaciente de su grado de internacionalización. En concreto:

- Proporción de activos exteriores
- Proporción de actividades exteriores generadoras de valor
- Proporción de empleados localizados en el exterior

En todos los casos, lo que se realiza es una medición (recogida a modo de ratio) de un componente del grado de internacionalización de la empresa con respecto a una variable global de la empresa. De esta manera, cuanto mayor sea el grado de internacionalización de la empresa, mayor será la “parte exterior” del valor de la variable.

Con la primera de las variables se pretende realizar una comparación de los activos con los que cuenta la empresa en el exterior con respecto a sus activos totales. Con ella se tiene conocimiento del tamaño, fundamentalmente en términos contables, del sector exterior en la estructura financiera de la empresa.

La proporción de actividades exteriores generadoras de valor se centra en una variable flujo como es la producción de la empresa, y concretamente, en la producción internacional. Lo que compara es el volumen de producción internacional sobre el volumen total de producción de la empresa.

La tercera variable analizada es el empleo. De modo análogo a los dos casos anteriores, lo que contrasta es el número de empleados que están localizados en el exterior con respecto al número de empleados total de la empresa.

La perspectiva estática debe ser necesariamente completada con una visión dinámica. Para ello resulta preciso contemplar medidas que recojan lo que se puede considerar como “dinamismo exportador”. En este caso se está hablando de tasas de variación de determinadas magnitudes (básicamente variables “stock”) referentes al grado de internacionalización de la empresa. Entre ellas destacan las tres siguientes:

- Tasa de variación de las exportaciones.
- Tasa de variación de la intensidad o propensión exportadora (exportaciones / ventas totales).
- Tasa de variación de las exportaciones en relación con las ventas internas.

A continuación se puede atender a medidas de “rentabilidad exportadora” donde las variables de interés pasan a ser las económico-financieras. En concreto, nos referimos a los datos referidos a:

- Beneficio de las exportaciones
- Rentabilidad de las exportaciones comparadas con las ventas internas.
- Rentabilidad percibida de exportaciones en relación con el mercado interior.

Tal y como argumentan Alonso & Donoso (1998), la literatura ha propuesto diversos criterios, no excluyentes, sino más bien complementarios, que aluden a diversas facetas de la vida y de la actividad de la empresa exportadora. De esta forma, presentan una sistematización de los citados criterios, adaptando a Gemünden (1991):

a. Medidas de compromiso exportador:

- Exporta sí o no
- Volumen absoluto de exportación
- Propensión exportadora

b. Medidas de dinamismo exportador:

- Tasa de crecimiento de las exportaciones
- Tasa de crecimiento de la propensión exportadora
- Tasa de crecimiento de las exportaciones en relación con las ventas internas.

c. Medidas de rentabilidad exportadora:

- Beneficio de las exportaciones
- Rentabilidad de las exportaciones comparada con la de las ventas internas
- Rentabilidad percibida de exportaciones en relación con el mercado interior

d. Otras medidas de diversa naturaleza:

- Escala mixta de medidas
- Escalas de actitudes y conductas hacia la exportación (activa/reactiva; pasiva/agresiva; sistemática/espórádica)

En cualquier caso, cada variable o criterio nos permite establecer la posición de la empresa a lo largo de una dimensión o medida del grado de internacionalización, aunque suele ser más recomendable la utilización conjunta de varios indicadores (Louter et al., 1991).

### **1.3.- Indicadores multidimensionales**

El epígrafe precedente presentó un conjunto suficientemente amplio de variables que permiten cuantificar grado de internacionalización de una empresa. Cada una de ellas, proporciona en sí un indicador (unidimensional) de esta dimensión.

Los indicadores simples no pueden recoger toda la dinámica del negocio internacional debido a la complejidad intrínseca y a la multidimensionalidad de éste. Cada escala de medida simple establece una perspectiva de evaluación que matiza el grado de internacionalización a partir de una sola dimensión. Sin embargo, estos índices no son capaces de recoger individualmente otras perspectivas asociadas a otras dimensiones de la internacionalización.

No obstante, lo habitual y más recomendable en estos casos es la utilización conjunta de varios indicadores, o bien su agregación en un indicador multidimensional o sintético que permita una visión global del fenómeno a medir o cuantificar. De este modo, se está en condiciones de aportar un matiz diferenciado al atributo que pretende ser medido, incorporando cualidades que aportan calidad y calibran mejor su medición.

La utilización de indicadores multidimensionales a partir de un conjunto variado de escalas de medida simples permite incorporar en un solo índice (multidimensional) la especificidad de cada indicador simple que ha sido ponderado para su cálculo. En este sentido, el trabajo con índices multidimensionales para medir el grado de internacionalización supone una

valiosa ayuda, al permitir superar algunos de los inconvenientes que plantea la utilización de un sólo índice simple (unidimensionalidad).

La revisión de la literatura especializada en esta materia permite concluir que no existe consenso general sobre cuál puede ser el mejor indicador agregado a emplear. A modo de referencia, la siguiente tabla recoge los indicadores que aparecen con mayor frecuencia.

Tabla 2. Indicadores complejos del grado de internacionalización

<b>Índice Agregado Autores/Institución</b>	<b>Variable/Criterios Simples Utilizados</b>
<b>Índice de Compromiso Internacional</b> L'Heureux (1994)	Volumen de ventas en el extranjero Amplitud de la gama internacional Nivel de estandarización de productos
<b>Índice del Grado de Internacionalización</b> Sullivan (1994)	Atributo rendimiento: - Facturación Internacional Relativa Atributos estructurales: - Proporción de Activos Exteriores - Proporción de Implantaciones Exteriores Atributos de actitudes: - Experiencia internacional de la alta dirección - Dispersión física de las operaciones internacionales
<b>Índice del Grado de Internacionalización</b> Stewart (1997)	Intensidad Exportadora Número de mercados extranjeros atendidos Experiencia internacional de la alta dirección
<b>Índice de Transnacionalidad (ITN)</b> UNCTAD (2003)	Medida aritmética de tres ratios: - Proporción de Activos Exteriores - Facturación Internacional Relativa - Proporción de Empleados Localizados en el Exterior

Fuente. Villarreal (2006)

L'Heureux (1994) estimó que el nivel de compromiso internacional de una empresa, estaba determinado por el volumen de ventas vendido en el extranjero, por el número de productos vendidos y por el nivel de estandarización de los mismos. Llegó a esta conclusión tras realizar un análisis

factorial, en el que obtuvo altos niveles de correlaciones entre las tres variables. Según este planteamiento, aquellas empresas con un mayor porcentaje de ventas en el extranjero y que envían un elevado número de productos diferentes a otros países, son las que tienen un mayor nivel de compromiso internacional.

Sullivan (1994), por su parte, construyó un indicador agregado para medir el grado de internacionalización de una empresa, en el que se recogían tres dimensiones: el rendimiento de las operaciones internacionales, la estructura de éstas y la actitud de la dirección ante la internacionalización. Para recoger estas dimensiones plantea cinco variables simples que determinan el grado de internacionalización de una empresa.

Sullivan estima que la escala de medida simple que mejor especifica el atributo rendimiento es la facturación internacional relativa, que es el ratio que relaciona las ventas en el extranjero sobre el total de ventas. Para la dimensión referida a la estructura establece la utilización de dos variables simples: la proporción de activos exteriores y la proporción de implantación exteriores. Por último, para recoger la actitud de la dirección ante la estrategia de internacionalización escoge dos criterios simples: la experiencia internacional de la alta dirección y la dispersión física de las operaciones internacionales.

Ramaswamy et al. (1996) reconocen que el índice agregado de internacionalización de Sullivan representa una aportación importante, sin embargo, a su entender, presenta algunos inconvenientes. Así discuten que, mientras los indicadores utilizados para hacer operativos los atributos de rendimiento, y de estructura, tienen conexiones metodológicas en la literatura, las medidas usadas para definir los atributos actitudinales no están bien establecidos. Critican, en este sentido, que la relación entre la experiencia internacional de la dirección y su orientación internacional que Sullivan (1994) sugiere como cierta, no es más que una conjetura.

Respecto a la otra variable simple de esta dimensión, la dispersión física de las operaciones internacionales se midió en los términos propuestos por Roñen & Shenkar (1985), que dividen el mundo en diez zonas, utilizando como criterios de segmentación, principalmente, la cultura y el lenguaje. Esta categorización ha sido bastante criticada y hoy en día está muy superada por diferentes modelos de diferencias culturales, como los de Hofstede (1980, 2001), Trompenaars & Hampden-Turner (1998), Ros & Schwartz (1995) y Gesteland (1999). El modelo más utilizado en las últimas décadas ha sido el de Hofstede, que ha ganado en operatividad con el índice agregado de distancia cultural desarrollado por Kogut & Singh (1988) que elaboran una media de la distancia cultural basada en la distancia euclídea entre valores basándose en las cuatro dimensiones que se desprenden del trabajo de Hofstede (1980).

Otro de los inconvenientes observados al índice de Sullivan es generalizable a cualquier indicador complejo a partir de medidas simples. Se

hace referencia a la posibilidad de que dos o más empresas puedan tener el mismo grado de internacionalización, existiendo grandes diferencias entre los componentes de índice y, por tanto, con características muy diferentes entre ellas. Este solapamiento de posiciones está implícito en la propuesta de un índice agregado, como es el Sullivan ya que los cinco componentes son intercambiables.

También es necesario destacar que el enriquecimiento que se presupone al índice agregado al manejar simultáneamente múltiples dimensiones o atributos se hace a costa de perder el significado conceptual de cada variable individual, cuando éstas se agregan en un solo índice.

Stewart (1997), por su parte, construye un índice agregado para medir el grado de internacionalización de las PYMES exportadoras, es decir, para aquellos casos en los que el indicador de Sullivan no parecía indicado, complementando de esta forma la parcialidad en cuanto al grado de utilidad de éste. Stewart estimó que el grado de internacionalización de una PYME estaba determinado por la intensidad exportadora, el número de mercados extranjeros atendidos, y la experiencia internacional de la alta dirección.

En este caso, la elección de la intensidad exportadora en contraposición a la facturación internacional relativa como variable simple del índice agregado está justificada por su utilización específica para empresas exportadoras. De hecho, Stewart aplica el indicador de Sullivan para los casos en los que éste es adecuado.

Una buena manera de medir el grado de multinacionalización (López, 2004) o el de globalidad (Pla & León, 2004) de una empresa es utilizar el índice de transnacionalidad elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y, por tanto, el que generalmente emplea las Naciones Unidas en sus estudios y documentos. Este índice se calcula como la media aritmética de tres ratios: proporción de activos exteriores, facturación internacional relativa y proporción de empleados localizados en el exterior. Se puede considerar que es un indicador del grado de internacionalización de las empresas bastante equilibrado al ponderar de igual forma (media aritmética) tres rasgos dimensionales relevantes como son la proporción internacional de activos, de facturación y de personas.

#### **1.4.- Propuesta de indicador multidimensional: el Indicador Ardán**

La propuesta de elaboración del Indicador Ardán de empresa internacionalizada adoptó una perspectiva multidimensional que, en la medida de lo posible, permitiese superar las limitaciones de los indicadores simples

anteriormente vistos. De este modo es posible contar con un indicador alternativo a los disponibles entre los que destacan la intensidad exportadora y que es utilizado como referencia en el desarrollo metodológico del indicador. Dicho desarrollo, así como su diseño, continuó el trabajo realizado los tres años anteriores por parte del Servicio de Estudios Avanzados del Consorcio Zona Franca de Vigo.

El objetivo fundamental del Indicador Ardán de empresa internacionalizada consiste en cubrir los aspectos más relevantes del proceso de internacionalización empresarial. El ámbito de actuación territorial se circunscribe al propio de la propia 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 2013, que es el último año del que se dispone de cuentas anuales oficiales depositadas en Registro Mercantil.

Para la obtención de la información específica por parte de las empresas se utilizó como herramienta de trabajo un cuestionario *ad-hoc* que fue remitido a las empresas que forman parte de la Base de Datos Ardán. Este cuestionario coincide con el remitido el ejercicio pasado donde se introdujeron algunas mejoras en cuanto a su contenido y formato. Así pues, junto a la ventaja que suponía que el cuestionario estuviera testado, otra importante facilidad venía por el hecho de que ya era conocido por las empresas. Esta circunstancia facilitaba su cumplimentación por parte del responsable con la consiguiente disminución de problemas y dudas a la hora de su cumplimentación.

Como en las anteriores ocasiones, la encuesta iba dirigida al responsable del área de internacionalización o mercados exteriores de la empresa. Para garantizar el contacto adecuado esta persona, así como sus datos profesionales e identificativos eran requeridos en la encuesta.

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 dicotómicas<sup>8</sup>. 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 internacionalizada<sup>9</sup> al tiempo que la restante sirve para que la empresa promueva sus productos y/o servicios a través del directorio específico de Ardán a través de internet<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> En los anexos del informe se recoge el modelo completo del cuestionario diseñado y finalmente enviado a las empresas.

<sup>9</sup> Tratándose, por tanto, de datos confidenciales y no publicables para así garantizar el secreto estadístico.

<sup>10</sup> Disponible a través del enlace: <http://www.ardan.es/exportacion/> .



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

1. Datos generales,
2. Presencia de la empresa en el extranjero,
3. Comercio exterior, y
4. 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 3 resume los principales contenidos de cada una de las partes del cuestionario.

Tabla 3: Contenido del cuestionario

<b>Aspectos recogidos</b>	
Datos generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos identificativos</li> <li>• Persona que cubre la encuesta</li> <li>• CNAE y Código Datacomex</li> <li>• Tipo de empresa</li> <li>• Número de establecimientos en Galicia</li> <li>• Volumen facturación</li> <li>• Volumen empleo</li> <li>• Cualificación empleo</li> <li>• Empleo vinculado a la internacionalización</li> </ul>
Presencia de la empresa en el extranjero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimientos ubicados fuera de España</li> <li>• Año apertura primer establecimiento fuera</li> <li>• Participación en capital social de empresas extranjeras</li> <li>• Localización geográfica de empresas participadas</li> <li>• Otra información de la empresa participada</li> </ul>
Comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportaciones de la empresa (volumen, número países, número clientes, distribución geográfica)</li> <li>• Mecanismos acceso a mercados internacionales</li> <li>• Año consecución primer cliente extranjero</li> <li>• Obtención de recursos financieros para la promoción fuera de España</li> <li>• Principales obstáculos de internacionalización</li> <li>• Web propia (influencia y utilización)</li> </ul>
Otras actividades relevantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización actividades I+D</li> <li>• Obtención de recursos financieros para actividades de I+D</li> <li>• Realización actividades de formación de los trabajadores</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

El universo muestral está formado por 1.683 empresas que, según la Base de Datos Ardán de 2013, son exportadoras<sup>11</sup>.

Igual que en los estudios de los años precedentes hay que dejar constancia que, con respecto a la muestra, los resultados y conclusiones obtenidas se refieren a las empresas incluidas en la muestra. De manera particular es importante incidir en el hecho que en la clasificación obtenida solo se refiere a las empresas que formaron parte de la muestra. En todo caso, esta consideración no resta validez y aplicabilidad al indicador propuesto puesto que su metodología y desarrollo sería válido para cualquier tipo de universo

<sup>11</sup> Disponible en [http://www.ardan.es/ardan/index.php?option=com\\_xestec&Itemid=1529](http://www.ardan.es/ardan/index.php?option=com_xestec&Itemid=1529)

muestral siempre y cuando se dispusiera de la información requerida para el mismo.

La encuesta se realizó en el periodo comprendido entre el mes de febrero y mayo de 2015 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.

El trabajo de procesamiento y tratamiento estadístico de los datos junto con su posterior análisis comprendió el segundo trimestre del año 2015. Para esta tarea fueron utilizados los siguientes programas ofimáticos y estadísticos: Microsoft Office Excel 2000 e IBM SPSS Statistics (versión 22).

Tabla 4: Ficha técnica de la encuesta

<b>Encuesta Ardán de empresa internacionalizada Año 2014</b>	
Diseño y realización	Zona Franca de Vigo - ARDÁN
Universo	Base de Datos Ardán: 1.683 empresas exportadoras
Tamaño de la muestra	364 empresas
Fechas de realización	Febrero-mayo 2014
Muestreo	Aleatorio
Nivel de confianza	Nivel de confianza del 95% y error $\pm 4,5\%$
Tipo de encuesta	Electrónica
Supervisión y procesamiento	Zona Franca de Vigo - ARDÁN
Resultados e informe	Universidad de Vigo

Como fue señalado con anterioridad, la idea fundamental del diseño del Indicador ARDÁN de empresa internacionalizada residía en disponer de un indicador de naturaleza multidimensional que permitiese reflejar o aglutinar diferentes dimensiones de la internacionalización en un único indicador sintético. Lo que se trataba, en definitiva, era de ser capaces de proporcionar una información complementaria y adicional a los indicadores simples de internacionalización, en concreto, la propensión exportadora y el ratio exportaciones vs. ventas internas que son los más fácilmente accesibles a la hora de realizar cualquier tipo de estudio.

En cuanto a las ventajas de este tipo de aproximación multidimensional cabe señalar que a lo largo del desarrollo metodológico del mismo es posible conocer la importancia de cada variable empleada en el análisis. En concreto, mediante la ponderación de cada componente individual se recoge de manera más adecuada la propia naturaleza de la internacionalización (puesto que atiende a más de un componente). Así mismo, el empleo colectivo de un conjunto amplio de variables elimina o reduce en buena medida determinados errores que pueden ocurrir cuando los análisis se limitan a una única variable.

Bajo estas premisas iniciales se tomaron como punto de partida un conjunto suficiente amplio de variables o magnitudes que reflejan individualmente una perspectiva unidimensional del grado de internacionalización de la empresa en línea con lo señalado en la página **¡Error! Marcador no definido.** del presente informe obtenidas de la realización de la Encuesta específica. El trabajo de diseño y posterior aplicación del Indicador Ardán de empresa internacionalizada cuenta con la experiencia previa de las ediciones anteriores<sup>12</sup> y, de manera particular, su primera edición que supuso el arranque del mismo en el año 2012. Desde entonces, en lo que respecta a su diseño básico y planteamiento metodológico no se han producido variaciones significativas dignas de mención<sup>13</sup>.

El desarrollo metodológico del Indicador elaborado estaba basado en 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. Con respecto a su aplicación de manera adecuada debe ser señalado que este método precisa 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 grupos (Cuadras, 2012).

La primera decisión que debe ser adoptada para su aplicación es la referente a la denominada “variable de agrupación”. Ésta consiste en la variable categórica dependiente cuyas categorías definen los posibles grupos de pertenencia de los individuos (en nuestro caso la muestra de empresas internacionalizadas con la que se trabajó). En el diseño del Indicador Ardán, y tras la experiencia acumulada de los años precedentes, la decisión sobre cuál debía ser la variable de agrupación no ofrecía lugar a dudas decantándose por la propensión exportadora de las empresas<sup>14</sup>. Esta magnitud aglutina un conjunto de ventajas que justifican su elección que van desde la sencillez de su cálculo y, por tanto, su fácil acceso para la totalidad de las empresas hasta que recurrente empleo en estudios académicos y profesionales en este ámbito.

---

<sup>12</sup> Hay que recordar que fue realizado ya en los años 2012, 2013 y 2014. Para una explicación detallada y justificación de los distintos pasos seguidos puede encontrarse en el Informe Económico y de Competitividad Ardán (Consortio Zona Franca, 2012 y 2013). En el informe del año pasado (Consortio Zona Franca, 2014) se resumieron sus principales características.

<sup>13</sup> El principal cambio que se realizó fue en el año 2013 donde fue posible la introducción de un mayor número de variables gracias a la mejora del cuestionario remitido a las empresas en lo que se refiere a su contenido.

<sup>14</sup> Cabe recordar que en ensayos previos de la edición de 2012 y 2013 se empleó también la magnitud “Exportaciones vs. ventas internas” decantándose finalmente en ambos casos por la propensión exportadora. Además conviene señalar que la clasificación de empresas en función de ambas variables no presentaba grandes diferencias.

Tomada la decisión sobre la variable de agrupación el siguiente paso consistió en realizar una ordenación de las empresas que formaban la muestra atendiendo a su grado de internacionalización, esto es, en función de su intensidad o propensión exportadora. Lo que se trata en esta etapa es exclusivamente de conseguir la identificación del grupo de empresas más destacados (tanto positiva como negativamente) en cuanto a su grado de internacionalización. Esto es, el objetivo en esta etapa consistía en poder determinar las empresas que podían ser calificadas sin ningún género de dudas como las más (y las menos) exportadoras en función de su propensión exportadora. Una vez identificadas 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<sup>15</sup>.

Finalizado este primer paso, prosiguió el trabajo de análisis con una segunda etapa en la que se aplicó 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 discriminante<sup>16</sup>.

La siguiente etapa consistió en identificar y seleccionar las variables a incluir en el proceso. En este caso cabe señalar que la experiencia acumulada de los anteriores facilitó considerablemente esta tarea. Las magnitudes disponibles en la Encuesta realizada eran las siguientes:

1. Exportaciones fuera de la UE,
2. Establecimientos en el exterior,
3. Número de países a los que se exporta,
4. Empleados dedicados a tareas de internacionalización,
5. Número de clientes extranjeros,
6. Antigüedad exportadora<sup>17</sup>,
7. Influencia de internet en la actividad exportadora<sup>18</sup>
8. Compras realizadas fuera de UE.

Los primeros cálculos y ensayos llevaron a la necesidad de no incluir en el análisis las variables segunda y séptima, para así garantizar la inclusión de la mayor parte de las empresas de la muestra dentro del Indicador elaborado<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> Debe insistirse en el hecho de que esta primera fase del diseño del Indicador Ardán no tiene como finalidad proporcionar un valor Índice de internacionalización en sentido estricto sino proceder con una identificación de las empresas de la muestra que fue la que sirvió para la construcción del Indicador en el estudio posterior.

<sup>16</sup> La puntuación discriminante para cada empresa representa la posición de ésta a lo largo del eje discriminante definido mediante la función discriminante.

<sup>17</sup> Considerando, para ello, el tiempo que se lleva realizando actividades de exportación en función de la antigüedad de la empresa (año de constitución).

<sup>18</sup> Valoración realizada por la empresa encuestada de "cuánto" influía internet en su proceso de internacionalización.

<sup>19</sup> Circunstancia que también se dio el año pasado.

Complementariamente se realizaron pruebas alternativas para la construcción de indicador sintético o agregado a través de otros métodos multivariantes (fundamentalmente el análisis de componentes principales) obteniendo resultados análogos<sup>20</sup>. Finalmente, las variables incluidas fueron las seis siguientes:

1. Exportaciones fuera de la UE,
2. Número de países a los que se exporta,
3. Empleados dedicados a tareas de internacionalización,
4. Número de clientes extranjeros,
5. Antigüedad exportadora,
6. Compras realizadas fuera de UE.

Para completar el desarrollo metodológico se procedió con la agrupación a través del análisis multivariante propuesto mediante la función discriminante obtenida. Una vez realizado se obtiene la denominada “puntuación discriminante” para cada caso de la muestra (cada empresa exportadora). Esta puntuación facilita una ordenación de todas las empresas en función de la información proporcionada por las variables finalmente empleadas.

Este ranking o clasificación señala de forma clara las organizaciones que se encuentran en mejor (o peor) situación con respecto a su grado de internacionalización atendiendo al indicador simple objeto de estudio (la propensión exportadora de cada empresa).

---

<sup>20</sup> Como así lo demuestra el hecho de que la correlación existente entre los resultados obtenidos con ambos métodos multivariantes era significativa a un nivel del 1%.

## **2.- COMERCIO EXTERIOR DE GALICIA**

Como paso previo para la obtención de resultados de la Encuesta Ardán sobre empresa internacionalizada y la posterior elaboración de un indicador sintético de internacionalización, resulta conveniente prestar atención a los principales resultados de la balanza comercial de Galicia con el extranjero referida al año 2014.

El análisis comercial presenta, primero, los resultados generales de la evolución de las exportaciones e importaciones de la Comunidad Autónoma de Galicia, la incidencia por provincias y la comparativa con el resto de las comunidades españolas; seguidamente, se realiza una síntesis de la composición sectorial y de la estructura geográfica del comercio exterior gallego.

### **2.1.- Resultados generales: exportaciones e importaciones**

Las exportaciones de mercancías en Galicia alcanzaron los 17.825,30 millones de euros en el año 2014. Esta cifra supone una caída nominal de más de tres puntos porcentuales respecto al valor registrado en el año anterior (-3,23%).

La exportación energética (952,88 millones de euros) representa el 5,35% de la exportación total y la no energética (16.872,54 millones de euros) el 94,65%. En cuanto a la evolución interanual de una y otra, la exportación de productos energéticos ha registrado un descenso nominal del 4,89%, siendo menor la caída en el caso de la exportación gallega no energética (con tasa decreciente del 3,13%).

Por lo que se refiere a las importaciones, éstas supusieron un importe de 14.493,54 millones de euros en 2014. Frente a lo ocurrido con las exportaciones, que habían disminuido, las importaciones experimentaron un moderado incremento interanual de casi 1 punto porcentual (+0,98%).

Del total de la importaciones, los productos energéticos (2.692,79 millones de euros) suponen el 20,14% y los no energéticos (11.503,75 millones de euros) el 79,56%. La evolución interanual de la importación energética ha registrado una fuerte caída (21,76% en términos nominales); en cambio, la importación no energética ha aumentado notablemente (el 9,13%).

Consecuentemente con los valores expuestos del volumen de exportaciones e importaciones gallegas en 2014, la balanza comercial de Galicia con el extranjero ha registrado un saldo favorable por valor de 3.331,77 millones

de euros (4.066,47 millones un año antes), situándose la tasa de cobertura en el 122,99% (128,33% un año antes).

Sin embargo, hay que señalar que, frente al fuerte superávit por valor de 5.341,79 millones de euros que ha contabilizado la balanza no energética (6.851,49 millones en 2013), con una tasa de cobertura del 146,33% (164,84% en 2013), contrariamente, la balanza de productos energéticos ha registrado un saldo deficitario por valor de 2.010,02 millones de euros (2.785,02 de euros de déficit un año antes) y una tasa de cobertura del 32,16% (26,45% un año antes).

## 2.2.- Análisis provincial

El comercio exterior de Galicia por provincias en el año 2014 se ha concentrado, en más de un 90% como viene siendo habitual, en las provincias de A Coruña y Pontevedra. En concreto, en la vertiente exportadora Pontevedra ha aportado el 46,72% y A Coruña el 43,29%, mientras que Lugo y Ourense han contribuido con el 5,35% y 4,64%; y en la vertiente importadora, la incidencia de A Coruña y Pontevedra ha superado el 47,50% y 43,95%, en tanto que Lugo y Ourense han mantenido un peso mucho menor, el 5,68% y 2,87%, respectivamente.

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, Pontevedra ha caído ligeramente (al registrar una tasa decreciente interanual del 1,30%), siendo el descenso muy acusado en el caso de A Coruña (con tasa decreciente del 8,16%); contrariamente, las provincias de Lugo y Ourense han registrado tasas de crecimiento muy altas (del 16,03% y 9,17%, respectivamente).

Tabla 5. Exportaciones gallegas por provincias en 2014

	Millones €	IProv (1)	TVA (2)	CProv a TVA (3)
<b>Galicia</b>	17.825,30	100	-3,23	-3,23
<b>A Coruña</b>	7.717,06	43,29	-8,16	-3,72
<b>Lugo</b>	954,42	5,35	16,03	0,72
<b>Ourense</b>	826,28	4,64	9,17	0,38
<b>Pontevedra</b>	8.327,55	46,72	-1,3	-0,6

(1) IProv. Incidencia provincial en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CProv a TVA de Galicia. Contribución provincial a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

En cuanto a las importaciones, destacan las provincias de Pontevedra y Ourense que han crecido a un ritmo muy fuerte (del 17,50% y 9,80%,



respectivamente). Por el contrario, A Coruña y Lugo, han sufrido descensos altos (del 10,01% y 9,86%).

Tabla 6. Importaciones gallegas por provincias en 2014

	Millones €	IProv (1)	TVA (2)	CProv a TVA (3)
<b>Galicia</b>	14.493,54	100	0,98	0,98
<b>A Coruña</b>	6.884,88	47,50	-9,86	-5,25
<b>Lugo</b>	823,42	5,68	-10,01	-0,64
<b>Ourense</b>	415,53	2,87	9,80	0,26
<b>Pontevedra</b>	6.369,71	43,95	17,50	6,61

(1) IProv. Incidencia provincial en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CProv a TVA de Galicia. Contribución provincial a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Como resultado de la evolución indicada de los flujos comerciales con el exterior, las cuatro provincias gallegas han contabilizado superávit en el año 2014: Pontevedra, 1.957,84 millones de euros, situándose la tasa de cobertura en el 130,74%; A Coruña, 882,18 millones de euros, con una tasa de cobertura del 112,09%; Ourense, 410,74 millones de euros y una cobertura del 198,85% (la más alta); y Lugo, 131 millones de euros, y el 115,91% de tasa de cobertura.

Tabla 7. Flujo comercial y tasa de cobertura de las provincias gallegas en 2014

	Saldo	Cobertura
	Millones €	(%)
<b>Galicia</b>	3.331,77	122,29
<b>A Coruña</b>	832,18	112,09
<b>Lugo</b>	131	115,91
<b>Ourense</b>	410,74	198,85
<b>Pontevedra</b>	1.957,84	130,74

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

El análisis provincial permite valorar lo determinantes que han sido A Coruña y Pontevedra en la evolución del comercio exterior gallego en 2014. Así, por lo que respecta a la exportación gallega (con una tasa interanual decreciente del 3,23%), la provincia A Coruña ha contribuido con 3,72 puntos porcentuales negativos; y en el caso de la importación gallega (con un aumento interanual del 0,98%), A Coruña ha inducido 5,25 puntos negativos, que han sido ampliamente compensados por los 6,61 puntos porcentuales positivos aportados por Pontevedra.

### 2.3.- Análisis autonómico

En el año 2014 Galicia fue la sexta comunidad autónoma en cuanto al valor de las exportaciones (17.825,30 millones de euros), aunque la tasa de variación interanual respecto al mismo es negativa (-3,23%). Cataluña es la comunidad española que presenta las mejores cifras en lo referente al valor de las exportaciones como en crecimiento (30,15%) y Baleares la que ha experimentado un crecimiento mayor (13,86%). La Región de Murcia, que no está en los primeros puestos en lo que se refiere al valor de lo exportado, ha experimentado un notable crecimiento de las exportaciones (11,58%), situándose en segunda posición, únicamente por detrás de Cataluña.

Tabla 8. Exportaciones por Comunidades Autónomas en 2014

	Valor (mill. Euros)	ICom (1)	TVA (2)	CCom a TVA (3)
<b>España</b>	240.034,87	100	2,47	2,47
<b>Cataluña</b>	60.194,52	25,08	3,15	0,78
<b>Madrid</b>	27.999,31	11,66	-8,04	-1,04
<b>Andalucía</b>	26.512,25	11,05	2,09	0,23
<b>C. Valenciana</b>	24.852,97	10,35	4,96	0,5
<b>País Vasco</b>	22.240,55	9,27	8,25	0,72
<b>Galicia</b>	17.825,30	7,43	-3,23	-0,25
<b>Castilla-León</b>	12.777,03	5,32	4,56	0,24
<b>Murcia</b>	10.377,19	4,32	11,58	0,46
<b>Aragón</b>	9.390,50	3,91	8,1	0,3
<b>Navarra</b>	8.099,52	3,37	9,71	0,31
<b>Castilla-La Mancha</b>	5.339,69	2,22	0,29	0,01
<b>Asturias</b>	3.825,15	1,59	3,06	0,05
<b>Canarias</b>	2.368,70	0,99	-9,14	-0,1
<b>Cantabria</b>	2.537,81	1,06	5,14	0,05
<b>La Rioja</b>	1.628,41	0,68	8,67	0,06
<b>Extremadura</b>	1.649,97	0,69	2,17	0,01
<b>Baleares</b>	952,41	0,4	13,86	0,05
<b>Ceuta</b>	7,91	0	162,08	0
<b>Melilla</b>	30,06	0,01	-12,17	0

(1) ICom. Incidencia autonómica en la exportación/importación de España (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CCom a TVA de España. Contribución autonómica a la tasa de variación interanual registrada por España.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Por lo que se refiere a las importaciones, en el año 2014 Galicia presenta un ligero incremento (0,98%) si se compara con otras comunidades como

Aragón (23,98%), Castilla-León (13,44%) y el País Vasco (9,90%). Por su parte, otras regiones españolas como Canarias (-18,42%) y Extremadura (-11,60%) han experimentado un notable retroceso respecto al mismo período de 2013.

Tabla 9. Importaciones por Comunidades Autónomas en 2014

	Valor (mill. Euros)	ICom (1)	TVA (2)	CCom a TVA (3)
<b>España</b>	264.506,73	100	5,72	5,72
<b>Cataluña</b>	71.890,09	27,18	7,9	2,1
<b>Madrid</b>	50.069,29	18,93	5,88	1,11
<b>Andalucía</b>	30.827,33	11,65	0,93	0,11
<b>C. Valenciana</b>	21.258,36	8,04	2,97	0,24
<b>País Vasco</b>	17.344,84	6,56	9,9	0,62
<b>Galicia</b>	14.493,54	5,48	0,98	0,06
<b>Castilla-León</b>	12.174,26	4,6	13,44	0,58
<b>Murcia</b>	12.128,69	4,59	1,81	0,09
<b>Aragón</b>	8.540,60	3,23	23,98	0,66
<b>Navarra</b>	4.080,58	1,54	6,35	0,1
<b>Castilla-La Mancha</b>	5.867,39	2,22	3,24	0,07
<b>Asturias</b>	3.374,82	1,28	0,67	0,01
<b>Canarias</b>	3.556,03	1,34	-18,42	-0,32
<b>Cantabria</b>	1.911,77	0,72	10,87	0,07
<b>La Rioja</b>	1.138	0,43	7,68	0,03
<b>Extremadura</b>	967,07	0,37	-11,6	-0,05
<b>Baleares</b>	1.447,79	0,55	6,47	0,04
<b>Ceuta</b>	380,18	0,14	-4,78	-0,01
<b>Melilla</b>	261,65	0,1	5,33	0,01

(1) ICom. Incidencia autonómica en la exportación/importación de España (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CCom a TVA de España. Contribución autonómica a la tasa de variación interanual registrada por España.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Analizando el flujo comercial, se observa como la mayor parte de las comunidades españolas presentan un saldo deficitario. La Comunidad de Madrid (-22.069,97 millones de euros) y Cataluña (-11.695,58 millones de euros) son las regiones con un déficit mayor, mientras que el País Vasco (4.895,71 millones de euros) y la Comunidad Valenciana (3.594,61 millones de euros) presentan superávit en el año 2014. Galicia, con 3.331,77 millones de euros de superávit, se sitúa como la tercera autonomía española donde el saldo exportaciones menos importaciones arroja un resultado más positivo.

Tabla 10. Flujo comercial y tasa de cobertura por Comunidades Autónomas en 2014

	<b>Saldo</b>	<b>Cobertura</b>	<b>EXP + IMP</b>
	Valor (mill. Euros)	(%)	Valor (mill. Euros)
<b>España</b>	-24.471,85	90,75	504.541,60
<b>Cataluña</b>	-11.695,58	83,73	132.084,61
<b>Madrid</b>	-22.069,97	55,92	78.068,60
<b>Andalucía</b>	-4.315,08	86	57.339,57
<b>C. Valenciana</b>	3.594,61	116,91	46.111,31
<b>País Vasco</b>	4.895,71	128,23	39.585,38
<b>Galicia</b>	3.331,77	122,99	32.328,84
<b>Castilla-León</b>	602,77	104,95	24.951,29
<b>Murcia</b>	-1.751,51	85,56	22.505,88
<b>Aragón</b>	849,9	109,95	17.931,10
<b>Navarra</b>	4.018,94	198,49	12.180,10
<b>Castilla-La Mancha</b>	-527,7	91,01	11.207,09
<b>Asturias</b>	450,33	113,34	7.199,97
<b>Canarias</b>	-1.187,34	66,61	5.924,73
<b>Cantabria</b>	626,04	132,75	4.449,58
<b>Sin nombre</b>	-1.368,84	51,02	4.220,07
<b>La Rioja</b>	490,42	143,09	2.766,41
<b>Extremadura</b>	682,9	170,61	2.617,04
<b>Baleares</b>	-495,38	65,78	2.400,19
<b>Ceuta</b>	-372,26	2,08	388,09
<b>Melilla</b>	-231,58	11,49	291,71

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

## 2.4.- Análisis sectorial

El desglose por sectores económicos de la balanza comercial de Galicia con el extranjero en el período de referencia (año 2014) muestra que el superávit de ésta se debe, especialmente, a los saldos muy favorables que han registrado balanzas comerciales de tres sectores: manufacturas de consumo (2.456,05 millones de euros), bienes de equipo (1.714,44 millones de euros) y automóvil (532,03 millones de euros) y contribuyendo también, aunque en menor medida, el sector de materias primas (316,78 millones de euros) y el correspondiente a semimanufacturas (284,50 millones de euros). Así, se ha podido compensar sobradamente el fuerte saldo deficitario que ha registrado la balanza comercial del sector de productos energéticos y, en menor medida, del alimentario (con saldos deficitarios de 2.010,02 y 148,28 millones de euros, respectivamente).

Del valor de las exportaciones gallegas en 2014 (17.825,30 millones de euros) más de una cuarta parte (en concreto, el 25,71%) ha correspondido al sector de manufactureras de consumo (con casi 23 puntos porcentuales aportados por el subsector de confección textil) y más de una quinta al del automóvil (20,55%). La aportación también ha sido alta en los sectores de bienes de equipo (16,84%; contribuyendo a este porcentaje, con más de 8 puntos, el subsector de material de transporte, especialmente el relativo al de carretera), alimentos (12,75%; más de 8 puntos inducidos por el subsector de la pesca) y semimanufacturas (11,95; con aportaciones por encima de 4 puntos el subsector de metales ferrosos y con más de 3 el de productos químicos). Menor peso, aunque notable, han tenido el sector energético (5,35%; en su mayor parte, correspondiente a los subsectores de petróleo y gas) y el relativo a materias primas (4,66%; con casi 3 puntos las de origen animal y vegetal). Sólo el sector de bienes de consumo duradero ha mostrado un peso reducido (con una incidencia del 0,94%).

Tabla 11. Exportaciones por sectores económicos en Galicia en 2014

Sector	Valor (mill. Euros)	ISec (1)	TVA (2)	CSec a TVA (3)
Total	17.825,30	100	-3,23	-3,23
Alimentos	2.273,27	12,75	0,93	0,11
Productos energéticos	952,77	5,35	-4,89	-0,27
Materias primas	830,65	4,66	-0,57	-0,03
Semimanufacturas	2.192,24	11,95	-2,89	-0,34
Bienes de equipo	3.002,33	16,84	3,62	0,57
Sector del automóvil	3.662,33	20,55	-7,65	-1,65
Bienes de consumo duradero	168,45	0,94	-1,44	-0,01
Manufacturas de consumo	4.583,20	25,71	4,7	1,12
Otras mercancías	223,08	1,25	-69,27	-2,73

(1) ISec. Incidencia del sector en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CSec a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Desde una perspectiva dinámica, considerando la evolución interanual, la mayoría de sectores económicos ha mostrado una atonía exportadora en Galicia en el ejercicio 2014. De hecho, sólo el sector de manufacturas de consumo y el correspondiente a bienes de equipo han registrado un aumento notable en sus exportaciones (del 4,70% y 3,62%, respectivamente), siendo el crecimiento más moderado en el sector de alimentos (0,93%). Contrariamente, han caído las exportaciones del resto de sectores, aunque sólo de manera acusada en el sector del automóvil (con una tasa decreciente del 7,65%) y, en menor medida, en el de productos energéticos (con tasa decreciente del 4,89%).

En cuanto a las importaciones de Galicia en el año 2014 (que en valor ha supuesto 14.493,54 millones de euros), el sector con más peso (un 21,60%) ha

sido el del automóvil, seguido del correspondiente a productos energéticos (20,44%). También ha tenido una incidencia muy alta o alta (entre el 16% y casi el 10%) los sectores relativos a alimentos (16,71%; 12 puntos inducidos por el subsector de la pesca), manufacturas de consumo (14,68%; más de 13 puntos aportados por el subsector de confección textil), semimanufacturas (12,73%; más de 5 puntos aportados tanto por el subsector de productos químicos como por el subsector de metales ferrosos) y bienes de equipo (8,89%). En menor medida, ha incidido el sector de materias primas (3,55%; la mayor parte de origen mineral) y, muy ligeramente el sector de bienes de consumo duradero (1,38%).

Tabla 12. Importaciones por sectores económicos en Galicia en 2014

Sector	Valor (mill. Euros)	ISec (1)	TVA (2)	CSec a TVA (3)
Total	14.493,54	100,00	0,98	0,98
Alimentos	2.421,55	16,71	0,36	0,06
Productos energéticos	2.692,79	20,44	-21,76	-5,74
Materias primas	513,87	3,55	-7,92	-0,31
Semimanufacturas	1.844,74	12,73	-9,11	-1,29
Bienes de equipo	1.287,89	8,89	14,38	1,13
Sector del automóvil	3.130,30	21,60	43,78	6,64
Bienes de consumo duradero	199,44	1,38	27,66	0,30
Manufacturas de consumo	2.127,16	14,68	1,17	0,17
Otras mercancías	5,80	0,04	46,16	0,01
Total	14.493,54	100,00	0,98	0,98

(1) ISec. Incidencia del sector en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CSec a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Al analizar la evolución interanual de la importación gallega por sectores económicos, se aprecia una subida extraordinaria en el sector del automóvil (43,78%), siendo también muy alta en el sector de bienes de consumo duradero (27,66%) y alta en el correspondiente a bienes de equipo (8,89%); incrementos más moderados han registrado las importaciones de alimentos (0,36%) y manufacturas de consumo (1,17%). Contrariamente, se ha producido un descenso muy acusado en las importaciones de productos energéticos (con una tasa decreciente del 21,76%), siendo también alta la caída en semimanufacturas y materias primas (con tasas decrecientes del 9,11% y 7,92%, respectivamente).

Del análisis del saldo comercial se desprende que de las nueve sectores económicos considerados, Galicia es deficitaria en tres de ellos, esto es, alimentación (148,28 millones de euros), productos energéticos (2.010,02 millones de euros) y bienes de consumo duradero (31,00 millones de euros). En las seis categorías restantes, el saldo es positivo, destacando el superávit de las partidas referidas a las manufacturas de consumo (2.465,05 millones de euros) y a los bienes de equipo (1.714,44 millones de euros).

Tabla 13. Flujo comercial y tasa de cobertura por sectores económicos en Galicia en 2014

Sector	Saldo	Cobertura
	Valor (mill. Euros)	%
Total	3.331,77	122,99
Alimentos	-148,28	93,88
Productos energéticos	-2.010,02	32,16
Materias primas	316,78	161,65
Semimanufacturas	284,5	115,42
Bienes de equipo	1.714,44	233,12
Sector del automóvil	532,03	117
Bienes de consumo duradero	-31	84,46
Manufacturas de consumo	2.465,05	215,46
Otras mercancías	217,27	3.844,52

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

## 2.5.- Análisis geográfico

En los intercambios comerciales de Galicia con el extranjero correspondientes al año 2014, la incidencia de la Unión Europea ha sido alta; más en el caso de la exportación (71,66%) que en el de la importación (59,14%). Ambos porcentajes son ampliamente superiores a los registrados un año antes (que fueron del 66,65% y 51,09%). Ello se debe a que, a lo largo de 2014, las exportaciones e importaciones gallegas con destino/origen a/en la Unión Europea han evolucionado mejor que en el conjunto de mercados.

El peso de los cinco continentes en las exportaciones de Galicia, durante el período analizado se mantiene muy desigual. Europa concentra el 77,73% (de este porcentaje, 71,66 puntos están inducidos por la UE y, más en concreto, 66,71 puntos por la UE 15, teniendo como mercados referenciales a Francia y Portugal, con una contribución de más de 27 puntos y de casi 14, respectivamente). A larga distancia se sitúan: América, con una incidencia del 9,44% (5,98 puntos aportados por Iberoamérica, de los que 2,43 puntos provienen de Argentina, 1,25 de México, 0,58 de Chile y 0,49 de Brasil; y 3,38 puntos por América del Norte, 3,18 inducidos por Estados Unidos); África, 6,30% (con 5,39 puntos provenientes de África del Norte, concentrados en su mayor parte en Marruecos y Argelia); y Asia, 5,34% (1 punto procedente de China, 0,60 de Emiratos Árabes Unidos y 0,54 de Japón). La incidencia de Oceanía ha alcanzado el 0,50% (casi en su totalidad atribuibles a Australia).

Tabla 14. Destino de las exportaciones gallegas en 2014

Zona/País	Exportaciones			
	Millones €	Ipai (1) (%)	TVA (2) (%)	CPai a TVA (3)
Total	17.825,30	100	-3,23	-3,23
Europa	13.854,81	77,73	2,44	1,79
Unión Europea	12.774,08	71,66	4,05	2,7
Unión Europea 15	11.891,79	66,71	3,75	2,34
Nuevos miembros	882,29	4,95	8,27	0,37
Resto Europa	1.080,73	6,06	-13,42	-0,91
África	1.122,13	6,3	-26,36	-2,18
África del Norte	961,23	5,39	-21,1	-1,4
Resto África	160,9	0,9	-47,34	-0,79
América	1.682,09	9,44	-0,12	-0,01
América del Norte	602,84	3,38	48,06	1,06
Iberoamérica	1.065,17	5,98	-16,05	-1,11
Resto América	149,09	0,08	70,94	0,03
Asia	951,21	5,34	6,64	0,32
Próximo Oriente	109,16	0,61	-43,55	-0,46
Península Arábiga	256,17	1,44	48,97	0,46
Resto Asia	585,88	3,29	11,25	0,32
Oceanía	88,7	0,5	-86,01	-2,96
Otros destinos	126,37	0,71	-21,5	-0,19

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Francia (4.892,04 millones de euros), Portugal (2.454,85 millones de euros) e Italia (1.289,80 millones de euros) son los principales destinos de las exportaciones gallegas dentro del continente europeo en función al valor de lo exportado. Países como Lituania (85,39%), Croacia (78,71%) y Noruega (41,77%) presentan un elevado crecimiento de la tasa de variación interanual, lo que los sitúa como nuevos puntos de destino de las exportaciones gallegas. Por su parte, las exportaciones a países como Ucrania (-45,82%) y Rusia (-32,50%) han descendido notablemente.



Tabla 15. Destino de las exportaciones gallegas en Europa en 2014

Zona/País	Exportación			
	Millones €	IPaís (1) (%)	TVA (2) (%)	CPaís a TVA (3)
Alemania	817,29	4,58	2,45	0,11
Austria	89,16	0,5	-8,8	-0,05
Bélgica	341,49	1,92	9	0,15
Dinamarca	54,25	0,3	-12,51	-0,04
Finlandia	53,12	0,3	-7,26	-0,02
Francia	4.892,04	27,44	7,96	1,96
Grecia	256,21	1,44	-13,64	-0,22
Irlanda	84,87	0,48	6,92	0,03
Italia	1.289,80	7,24	3,4	0,23
Países Bajos	540,16	3,03	1,22	0,04
Portugal	2.454,85	13,77	2,52	0,33
Reino Unido	847,52	4,75	-6,32	-0,31
Suecia	143,75	0,81	19,58	0,13
Bulgaria	34,39	0,19	-2,38	0
Eslovaquia	31,58	0,18	8,62	0
Estonia	20,33	0,11	-5,38	-0,01
Hungría	78,66	0,44	6,8	0,03
Lituania	59,01	0,33	85,39	0,15
Polonia	351,07	1,97	5,63	0,1
República Checa	44,06	0,25	5,27	0,01
Rumanía	148,5	0,83	13,07	0,09
Croacia	52,06	0,29	78,71	0,12
Noruega	226,47	1,27	41,77	0,36
Rusia	168,1	0,94	-32,5	-0,44
Suiza	83,9	0,47	-0,17	0
Turquía	408,44	2,29	-15,02	-0,39
Ucrania	35,63	0,2	-45,82	-0,16

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

En el continente africano, Marruecos es el país receptor de las exportaciones gallegas de mayor valor (511,45 millones de euros). Por su parte, Guinea (511,30%) y Namibia (56,92%) son los países en donde más crecieron las exportaciones gallegas en 2014, mientras que el descenso en Sudáfrica (-49,35%) y Argelia (-46,43%) ha sido significativo.

Tabla 16. Destino de las exportaciones gallegas en África en 2014

Zona/País	Exportación			
	Millones €	IPaís (1) (%)	TVA (2) (%)	CPaís a TVA (3)
Argelia	330,04	1,85	-46,43	-1,55
Egipto	59,19	0,33	0,51	0
Libia	7,95	0,04	-23,41	-0,01
Marruecos	511,45	2,87	12,18	0,3
Túnez	52,6	0,3	-31,67	-0,13
Guinea	1,47	0,01	511,3	0,01
Namibia	13,12	0,07	56,92	0,03
Nigeria	7,07	0,04	-16,27	-0,01
Sudáfrica	22,15	0,12	-49,38	-0,12

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Estados Unidos (567,67 millones de euros) y Argentina (414,69 millones de euros) son los principales destinos en América en cuanto al valor de las exportaciones gallegas. En el último año, las Malvinas (149,39%) se ha ido convirtiendo en otro destino de referencia para las empresas gallegas. En el lado opuesto se encuentran Brasil (-54,21%) y Venezuela (-52,76%), dos países sudamericanos que han recortado el número de exportaciones procedentes de Galicia.

Tabla 17. Destino de las exportaciones gallegas en América en 2014

Zona/País	Exportación			
	Millones €	IPaís (1) (%)	TVA (2) (%)	CPaís a TVA (3)
Canadá	35,09	0,2	34,19	0,05
Estados Unidos	567,67	3,18	48,99	1,01
Argentina	414,69	2,33	-0,74	-0,02
Brasil	6,68	0,49	-54,21	-0,56
Colombia	30,82	0,17	-6,77	-0,01
Chile	102,73	0,58	-31,48	-0,26
Ecuador	33,15	0,19	7,82	0,01
Guatemala	7,91	0,04	-35,02	-0,02
México	222,43	1,25	0,3	0
Perú	27,26	0,15	-10,17	-0,02
Venezuela	24,22	0,14	-51,76	-0,14
Malvinas	2,59	0,01	149,39	0,01

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

En el continente asiático, China (178,28 millones de uros) y Emiratos Árabes Unidos (107,73 millones de euros) son los principales destinos de las exportaciones gallegas si se toma como referencia el valor de las mismas. Bangladesh (269,51%) y Taiwán (183,09%) son los países que más aumentaron las importaciones procedentes de Galicia en 2014.

Tabla 18. Destino de las exportaciones gallegas en Asia en 2014

Zona/País	Exportación			
	Millones €	IPaís (1) (%)	TVA (2) (%)	CPaís a TVA (3)
Israel	65,76	0,37	-27,12	-0,13
Arabia Saudí	61,59	0,35	7,26	0,02
Emiratos Árabes Unidos	107,73	0,6	59,29	0,22
Bangladesh	1,11	0,01	269,51	0
Corea del Sur	60,58	0,34	59,56	0,12
China	178,28	1	5,5	0,05
Hong Kong	45,09	0,25	-6,83	-0,02
India	24,72	0,14	28,63	0,03
Indonesia	17,18	0,1	-1,46	0
Japón	97,12	0,54	-3,61	-0,02
Pakistán	1,13	0,01	22,82	0
Tailandia	16,32	0,09	-16,64	0
Taiwán	46,94	0,26	183,09	0,16
Vietnam	36,48	0,2	22,66	0,04

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

En lo que respecta a Oceanía, las exportaciones con destino a Australia han disminuido un 86,47% en el 2014. El valor de las mismas se sitúa en torno a 84,21 millones de euros.

Tabla 19. Destino de las exportaciones gallegas en Oceanía en 2014

Zona/País	Exportación			
	Millones €	IPaís (1) (%)	TVA (2) (%)	CPaís a TVA (3)
Australia	84,21	0,47	-86,47	-2,92

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Desde una perspectiva dinámica, la evolución interanual de la exportación gallega (que ha aumentado en los cinco continentes) ha mostrado un notable dinamismo en Asia (al registrar una tasa de crecimiento del 6,64%), siendo más moderado el crecimiento en Europa (2,44%, inducido, en su mayor parte por el incremento alcanzado en la UE, el 4,05%). Contrariamente ha sufrido un extraordinario descenso (en términos relativos) en Oceanía (con una caída del 86,01%), siendo también muy acusado en África (donde la tasa decreciente ha sido del 26,36%). Sólo las exportaciones gallegas a América han permanecido prácticamente estancadas en el pasado año (marcando una tasa decreciente del 0,12%).

Del análisis geográfico de las importaciones desde Galicia en el año 2014 se observa como el peso de Europa ha supuesto el 64,91% (y de este porcentaje, 59,14 puntos los ha aportado la UE, de los que 54,96 hay que atribuirlos a la UE 15, donde Francia y Portugal han aportado más de 22 puntos y casi 13, respectivamente). El peso de los demás continentes es mucho menor: América ha supuesto el 14,89% (11,72 puntos inducidos por Iberoamérica, de los que casi 6 provienen de México, 1,43 de Argentina, 0,81 de Ecuador y 0,65 de Venezuela; y sólo 2,26 puntos aportados por América del Norte, contribuyendo Estados Unidos con 2,11; África el 9,97% (casi 2 puntos corresponden, individualmente, a Marruecos y Argelia, y, en torno a 1 punto, han aportado Libia, Nigeria, Namibia y Guinea); Asia el 9,69% (3,94 puntos aportados por China y 1,83 por Indonesia); por su parte, la incidencia de Oceanía en la importación gallega correspondiente al período analizado se ha limitado al 0,30%.

Tabla 20. Origen de las importaciones gallegas en 2014

Zona/País	Importación			
	Millones €	Ipai (1) (%)	TVA (2) (%)	CPai a TVA (3)
Total	14.493,54	100	0,98	0,98
Europa	9.407,35	64,91	12,53	7,3
Unión Europea	8.572,07	59,14	16,89	8,63
Unión Europea 15	7.965,08	54,96	15,58	7,48
Nuevos miembros	606,98	4,19	37,35	1,15
Resto Europa	835,28	5,76	-18,61	-1,33
África	1.444,61	9,97	-27,85	-3,89
África del Norte	758,12	5,23	-41,35	-3,72
Resto África	686,49	4,74	-3,28	-0,16
América	2.157,72	14,89	-12,44	-2,14
América del Norte	327,02	2,26	12,09	0,25
Iberoamérica	1.698,66	11,72	-11,91	-1,6
Resto América	132,05	0,91	-45,9	-0,78
Asia	1.403,86	9,69	5,92	0,55
Próximo Oriente	21,63	0,15	416,18	0,12
Península Arábiga	57,13	0,39	-28,23	-0,16

Resto Asia	1.325,10	9,14	6,73	0,58
Oceanía	42,77	0,3	-43,49	-0,23
Otros destinos	37,23	0,26	-70,35	-0,62

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

El valor de las importaciones procedentes de Francia (3.247,88 millones de euros) y Portugal (1.870,06 millones de euros) hacen que éstos dos países sean los principales puntos de origen de las importaciones gallegas en el continente europeo. En cuanto a la evolución de las importaciones, los datos muestran que las procedentes de Estonia (1.534,60%) y Croacia (128,48%) han aumentado notoriamente en el año 2014, mientras que las originarias de Suiza (-58,50%) y Rusia (-43,87%) han experimentado un cierto declive.

Tabla 21. Origen de las importaciones gallegas procedentes de Europa en 2014

Zona/País	Importación			
	Millones €	IPaís (1) (%)	TVA (2) (%)	CPaís a TVA (3)
Alemania	630,84	4,35	10,71	0,43
Austria	44,66	0,31	12,84	0,04
Bélgica	166,91	1,15	-17,97	-0,25
Dinamarca	118,45	0,82	6,3	0,05
Finlandia	55,96	0,39	-20,04	-0,1
Francia	3.247,88	22,41	37,48	6,17
Grecia	5,77	0,04	-25,19	-0,01
Irlanda	39,05	0,27	-16,38	-0,05
Italia	690	4,76	27,94	1,05
Países Bajos	265,98	1,84	-20,46	-0,48
Portugal	1.870,06	12,9	6,34	0,78
Reino Unido	675,56	4,66	6,56	0,29
Suecia	145,25	1	-25,78	-0,35
Bulgaria	35,6	0,25	-14,18	-0,04
Eslovaquia	165,59	1,14	94,15	0,56
Estonia	38,9	0,27	1.534,60	0,25
Hungría	23,4	0,16	-12,29	-0,02
Lituania	5,68	0,04	-43,15	-0,03
Polonia	93,81	0,65	24,14	0,13
República Checa	101,93	0,7	20,61	0,12
Rumanía	123,03	0,85	20,3	0,14
Croacia	6,81	0,05	128,48	0,03
Noruega	147,34	1,02	-12,94	-0,15
Rusia	192,16	1,33	-43,87	-1,05

Suiza	22,97	0,16	-58,5	-0,23
Turquía	379,95	2,62	6,68	0,17
Ucrania	58,16	0,4	-25,8	-0,14

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Marruecos (286,73 millones de euros) y Argelia (252,88 millones de euros) constituyen, en el continente africano, los principales lugares de procedencia de las importaciones gallegas si la atención se centra en el valor de las mismas. Las importaciones han crecido desde países como Sudáfrica (9,22%) y Túnez (7,88%), mientras que han experimentado un claro retroceso las que tienen como origen Argelia (-63,51%) y Nigeria (-35,14%).

Tabla 22. Origen de las importaciones gallegas procedentes de África en 2014

Zona/País	Importación			
	Millones €	IPaís (1) (%)	TVA (2) (%)	CPaís a TVA (3)
Argelia	252,88	1,74	-63,51	-3,07
Egipto	26,77	0,18	2,18	0
Libia	179,75	1,24	-19,5	-0,3
Marruecos	286,73	1,98	-15,43	-0,36
Túnez	12	0,08	7,88	0,01
Guinea	127,06	0,88	2,83	0,02
Namibia	140,48	0,97	4,83	0,05
Nigeria	142,53	0,98	-35,14	-0,54
Sudáfrica	56,16	0,39	9,22	0,03

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

En América, las mayores cuantías de las importaciones gallegas tienen como lugares de origen a México (826,99 millones de euros) y a Estados Unidos (306,28 millones de euros). Las importaciones cuyo origen es Colombia (613,29%) han crecido exponencialmente, mientras que las procedentes de Canadá (-74,6%) presentan una tendencia negativa.

Tabla 23. Origen de las importaciones gallegas procedentes de América en 2014

Zona/País	Importación			
	Millones €	IPaís (1) (%)	TVA (2) (%)	CPaís a TVA (3)
Canadá	20,7	0,14	-74,6	-0,42
Estados Unidos	306,28	2,11	45,69	0,67

Argentina	207,72	1,43	-8,16	-0,13
Brasil	86,81	0,6	-14,03	-0,1
Colombia	82,67	0,57	613,29	0,5
Chile	61,25	0,42	6,87	0,03
Ecuador	117,64	0,81	-22,58	-0,24
Guatemala	54,59	0,38	-18,36	-0,09
México	826,99	5,71	-17,33	-1,21
Perú	90,19	0,62	-17,37	-0,13
Venezuela	94,27	0,65	-24,05	-0,21
Malvinas	105,92	0,73	10,07	0,07

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

China (571,43 millones de euros) e Indonesia (265,93 millones de euros) son los principales exportadores a Galicia en el continente asiático. Las importaciones procedentes de Pakistán (108,50%) y Taiwán (92,31%) son las que más han aumentado en el año 2014, mientras que las originarias de Hong Kong han disminuido un 83,49% respecto al mismo período del 2013.

Tabla 24. Origen de las importaciones gallegas procedentes de Asia en 2014

Zona/País	Importación			
	Millones €	IPaís (1) (%)	TVA (2) (%)	CPaís a TVA (3)
Israel	3,45	0,02	24,92	0
Arabia Saudí	28,78	0,2	10,32	0,02
Emiratos Árabes Unidos	9,52	0,07	17,83	0,01
Bangladesh	44,23	0,31	-50,45	-0,31
Corea del Sur	52,98	0,37	38,85	0,1
China	571,43	3,94	2,87	0,11
Hong Kong	6,65	0,05	-83,49	-0,23
India	73,14	0,5	-12,65	-0,07
Indonesia	265,93	1,83	42,62	0,55
Japón	66,77	0,46	27,72	0,1
Pakistán	63,22	0,44	108,5	0,23
Tailandia	32,85	0,23	16,56	0,03
Taiwán	13,81	0,1	92,31	0,05
Vietnam	73,6	0,51	14,91	0,07

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Las importaciones procedentes de Australia en 2014 han experimentado una fuerte caída respecto al 2013, concretamente 91,19 puntos menos. El valor total de dichas importaciones alcanza los 0,86 millones de euros.

Tabla 25. Origen de las importaciones gallegas procedentes de Oceanía en 2014

Zona/País	Importación			
	Millones €	IPaís (1) (%)	TVA (2) (%)	CPaís a TVA (3)
Australia	0,86	0,01	-91,19	-0,06

(1) IPai. Incidencia de la zona/país en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje).

(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a igual período del año anterior en porcentaje).

(3) CPai a TVA. Contribución del sector a la tasa de variación interanual registrada por Galicia.

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Teniendo en cuenta la evolución interanual, la importación gallega en el año 2014, por zonas continentales, ha aumentado considerablemente en Europa (un 12,53%; por el dinamismo registrado en los principales mercados de la UE 15, particularmente en Alemania y Francia); también se ha producido un incremento notable (del 5,92%) en el mercado asiático. Contrariamente, ha caído de forma acusada en Oceanía y África (con tasas decrecientes respectivas del 43,49% y 27,85%) y, en menor medida, en América (con una tasa decreciente del 12,44%).

El análisis por zonas continentales de la balanza comercial de bienes de Galicia presenta (al concluir el año 2014) superávit (muy alto) con Europa, 4.447,46 millones de euros, lo que ha situado la tasa de cobertura en el 147,28% (5.164,88 millones de saldo y 161,78% de cobertura un año antes). El superávit y la tasa favorable indicados están inducidos en su mayor parte por los resultados del comercio exterior de Galicia con la Unión Europea 15 (con un saldo favorable de 3.926,71 millones de euros y una tasa de cobertura del 149,30%). También se ha registrado un saldo favorable con Oceanía, 45,92 millones de euros, situándose la tasa de cobertura en el 207,36%.

Tabla 26. Flujo comercial y tasa de cobertura por zonas continentales

Zona/País	Saldo	Cobertura
	Millones €	Tasa (%)
Total	3.331,77	122,99
Europa	4.447,46	147,28
Unión Europea	4.202,02	149,02
Unión Europea 15	3.926,71	149,3
Nuevos miembros	275,31	145,36
Resto Europa	245,45	129,38



África	-322,48	77,68
África del Norte	203,11	126,79
Resto África	-525,59	23,44
América	-475,63	77,96
América del Norte	275,82	184,35
Iberoamérica	-633,49	62,71
Resto América	-117,96	10,67
Asia	-452,65	67,76
Próximo Oriente	87,54	504,74
Península Arábiga	199,04	448,42
Resto Asia	-739,22	44,21
Oceanía	45,92	207,36
Otros destinos	89,13	339,39

\* No están incluidos los países con incidencia inferior al 0,30% del comercio exterior de Galicia.

Fuente. Informe Mensual del Comercio Exterior de Galicia. Diciembre (2014)

Con el resto de continentes, Galicia ha contabilizado déficit: el más alto con América, 475,63 millones de euros, con tasa de cobertura del 77,96% (780,03 millones de déficit y 68,35% de cobertura un año antes, es decir, en el 2013), después con Asia, 452,65 millones de euros y una tasa de cobertura del 67,76% (433,40 millones de saldo deficitario y un 67,30% de cobertura un año antes) y por último con África, con un saldo desfavorable por valor de 322,48 millones de euros, situándose la tasa de cobertura en el 77,68% (478,52 millones de déficit y 76,10% de cobertura en el año anterior).

### 3.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA GALLEGA

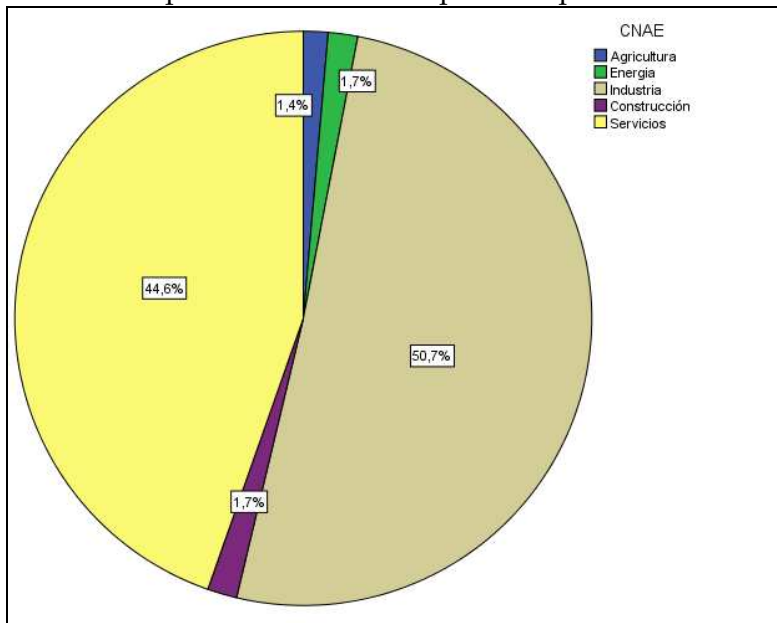
Una vez presentado el contexto internacional del comercio exterior de Galicia en el pasado año 2014, el interés se centra en el análisis de la empresa gallega en el año 2013 que es el último del que se dispone información oficial de sus cuentas anuales<sup>21</sup>. Con esta finalidad se utiliza como fuente de información los datos de la Encuesta Ardán sobre empresa internacionalizada descrita en la página 14 de este capítulo.

La descripción de los resultados de la Encuesta es realizada en dos fases diferenciadas: en primer lugar se da cuenta de sus principales rasgos y características para, a continuación, centrarse en las particularidades de los datos obtenidos atendiendo a diferentes condicionantes de su grado de internacionalización.

#### 3.1.- Características principales

Con respecto a la primera parte del cuestionario (datos generales) la mayoría de las empresas encuestadas pertenecen al sector industrial y servicios concentrando entre ambos sectores nueve de cada diez empresas de la muestra (50,7 y 44,6%, respectivamente) como se observa en la Figura 1. La presencia de los otros sectores productivos, primario (agricultura, ganadería y pesca), construcción y energético prácticamente residual (1,4, 1,7 y 1,7%, respectivamente).

Figura 1: Sector productivo de las empresas exportadoras de la muestra (%).

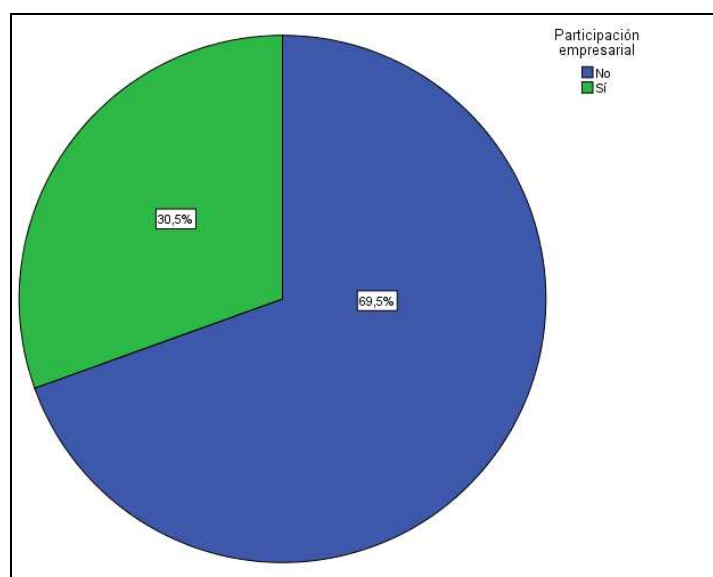


Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

<sup>21</sup> Con obligación por parte de las empresas de depositarlas en el Registro Mercantil.

En segundo lugar, la casi totalidad de las empresas encuestadas no cotizan en bolsa (un 99,7%), al tiempo que la mayor parte de ellas son empresas no integradas en un grupo de sociedades (un 72%). Así mismo, casi tres cuartas partes de las empresas de la muestra no están participadas por otra sociedad o grupo de sociedades (69,5%). Este porcentaje se eleva notablemente cuando se pregunta si la participación es de una empresa extranjera puesto que menos de la décima parte de las empresas de la muestra lo están (sólo el 6,6%).

Figura 2: Participación por otra sociedad o grupo de sociedades (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

A su vez, más de las tres cuartas partes de las empresas cuentan con un único establecimiento ubicado en Galicia<sup>22</sup> (81,2%), con un volumen de facturación medio en el año 2013 superior a los 17 millones de euros, como se recoge en la Tabla 27. Con respecto al año anterior (2012) esta cifra supone un incremento de casi un punto porcentual (+0,8%) en el promedio de las empresas.

Tabla 27: Promedio de facturación de las empresas (en euros)

Año	Facturación media (€)
2012	17.246.253
2013	17.382.331

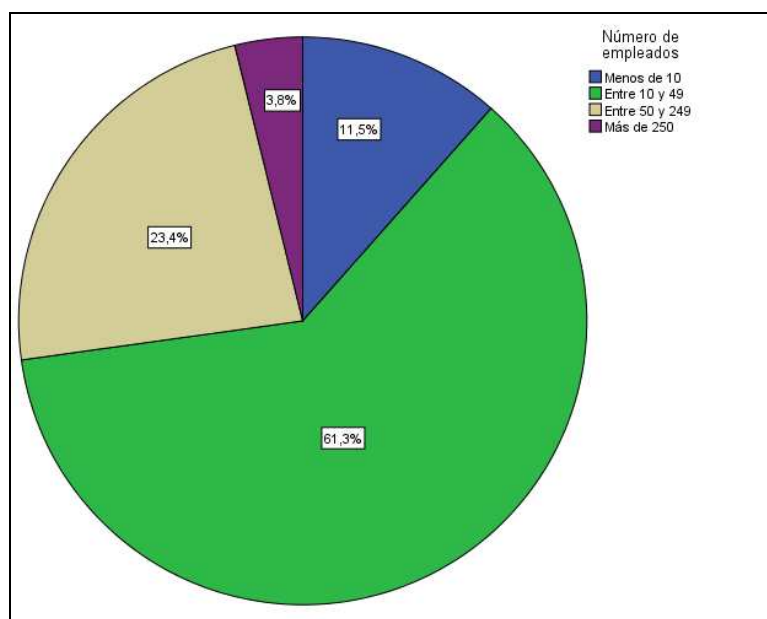
Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Por lo que se refiere al volumen de empleo generado por las empresas de la muestra (Figura 3), se trata mayoritariamente de empresas que cuentan entre

<sup>22</sup> Hay que recordar que, a efectos de este estudio, solo se consideraron los establecimientos de más de 10 trabajadores.

10 y 50 empleados (casi dos de cada tres empresas de la muestra), siguiéndole, a considerable distancia, las que emplean a más de 50 personas.

Figura 3: Volumen de empleo en las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

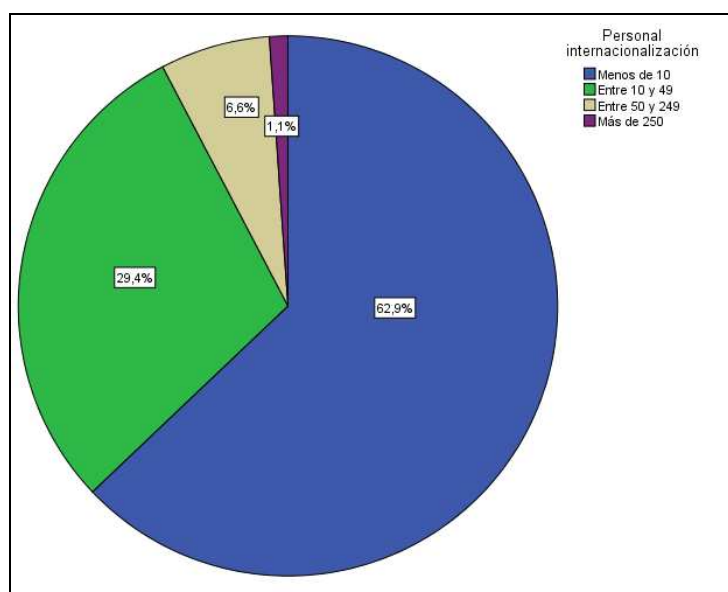
Sobre estos niveles de empleo, el vinculado directamente a las labores de internacionalización se reduce considerablemente. Así como se observa en la Figura 4, casi dos terceras partes de las empresas encuestadas (un 62,9%) tienen menos de diez personas dedicada a estas tareas<sup>23</sup>. Si se considera el personal directivo, este porcentaje disminuye incluso más, puesto que en casi la mitad de las empresas (41%) solo se cuenta con un directivo.

La presencia en el extranjero por parte la empresa puede ser observada también a través del número de establecimientos que se encuentran ubicados fuera de España<sup>24</sup> 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 5, el 5,5% de las empresas cuenta con un solo establecimiento mientras que el 3,3% posee dos o más establecimientos más allá de nuestras fronteras.

<sup>23</sup> Nótese que a efectos de cómputo los empleados dedicados a otras labores y no solo la internacionalización computaban de manera parcial.

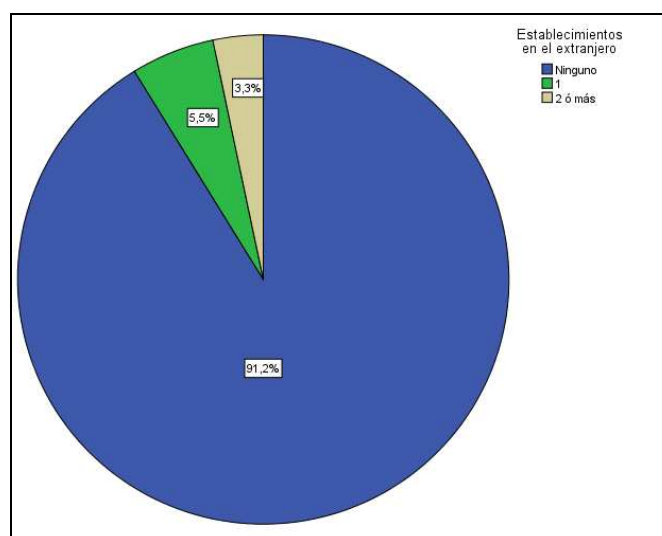
<sup>24</sup> Igual que en el caso anterior solo se computan los establecimientos con más de 10 trabajadores.

Figura 4: Personal dedicado a tareas de internacionalización en las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

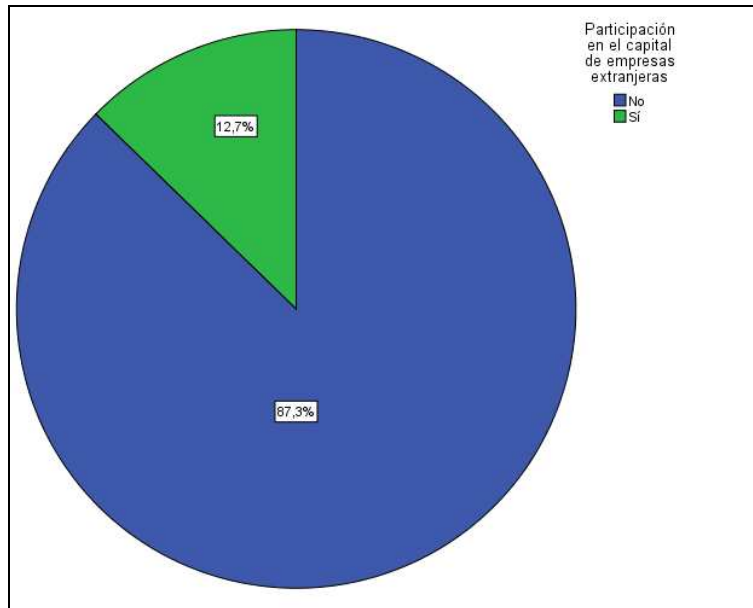
Figura 5: Establecimientos en el extranjero (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

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 6 apenas supera la décima parte las empresas encuestadas que se encuentran en esta situación (un 12,7%). Con respecto a la actividad principal desarrollada por la empresa participada, destaca la comercialización y 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.

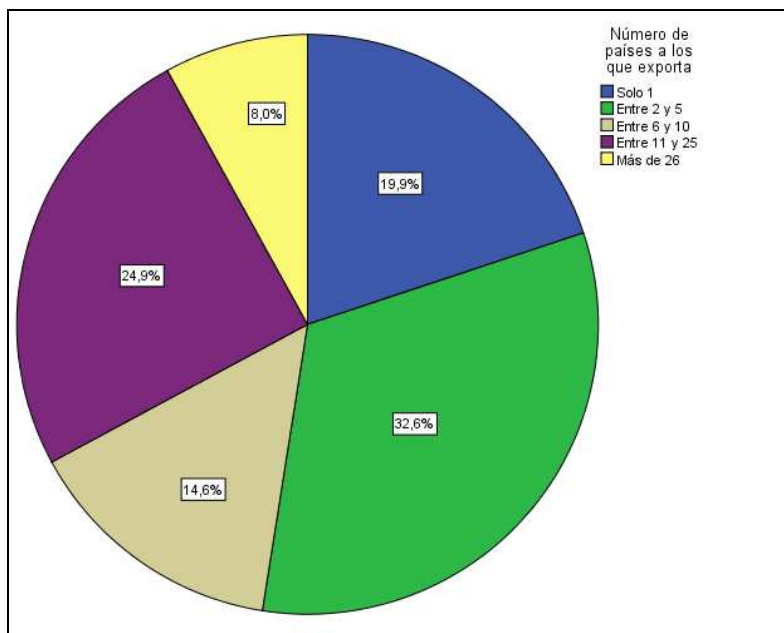
Figura 6: Participación en capital social de empresas localizadas en el extranjero (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

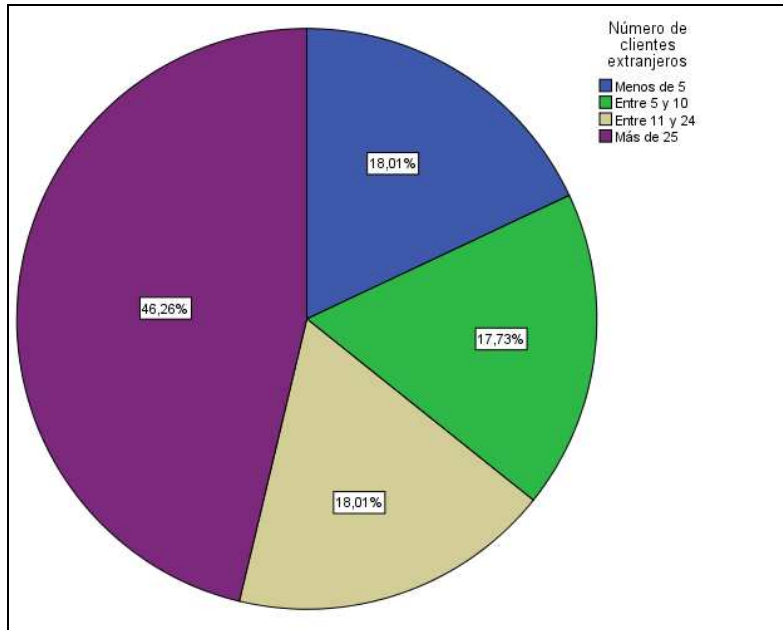
Los datos relativos al comercio exterior reflejan un volumen promedio de exportaciones de las empresas en el ejercicio económico de 2013 que no alcanza los cinco millones de euros (4.884.762€). El conjunto de las exportaciones por parte de las empresas encuestadas se repartía a una media de 10 países (Figura 7) al tiempo que las empresas de la muestra contaban con una media de 66 clientes extranjeros (Figura 8).

Figura 7: Países a los que se exporta (Nº)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

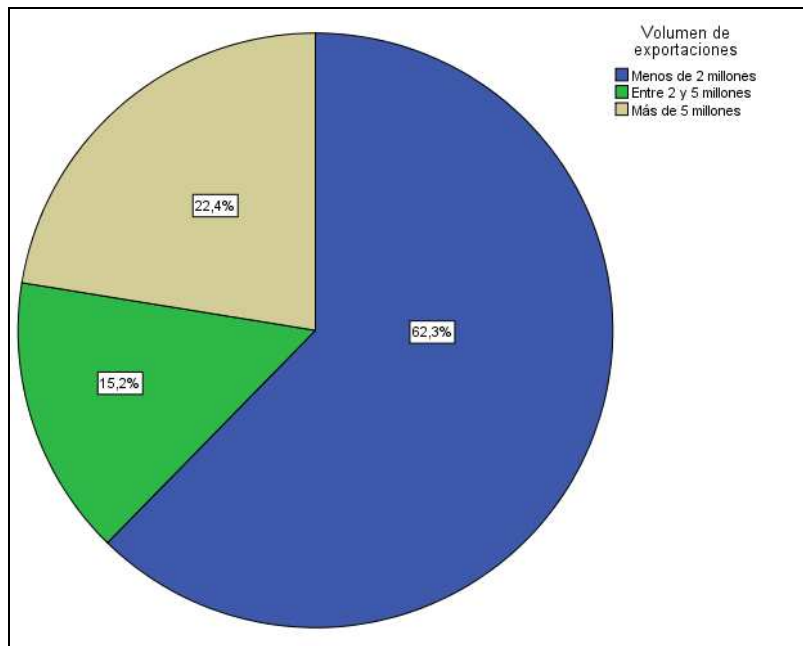
Figura 8: Clientes extranjeros (Nº)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

De la cifra de exportaciones, hay que señalar que casi dos tercios de las empresas exportadoras tienen un volumen de exportaciones inferior a los 2 millones de euros. En sentido contrario, las que tienen un volumen superior a los 5 millones de euros superan ligeramente el 20% (22,4%). El resto de empresas, un 15,2%, tienen un volumen de exportaciones entre los 2 y 5 millones de euros.

Figura 9: Número de empresas según volumen de exportaciones (en euros)



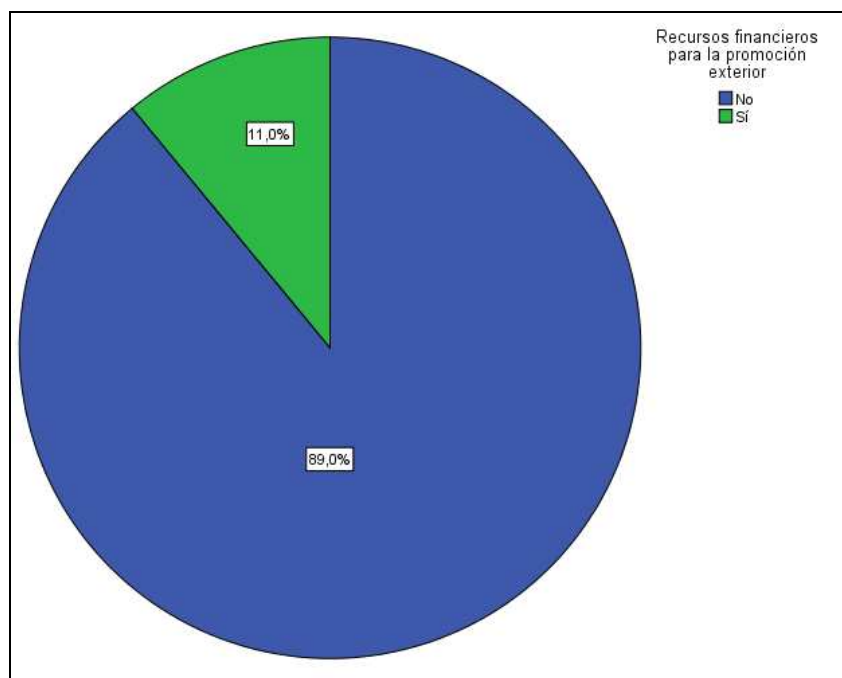
Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

El destino de esas exportaciones se concentra mayoritariamente en la UE. Casi tres cuartas partes se dirigen a alguno de los veintisiete países miembros (un 70,6%), seguido a considerable distancia como zona de destino de las exportaciones el grupo de países clasificado como otros, i.e. aquéllos que no se encuentran ni en la UE, ni tampoco en la OCDE o Iberoamérica.

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 86,8%) mientras que las otras dos apenas superan el 10%.

En cuanto a la obtención de recursos financieros para la promoción exterior por parte de las empresas, solo la décima parte de las encuestadas (un 11,0%) contestaron en términos positivos como se comprueba en la Figura 10. Esto es, casi nueve de cada diez empresas no obtuvieron financiación para este cometido. Por su parte, entre las que sí obtuvieron algún tipo de financiación destaca principalmente como organismo subvencionador la Comunidad Autónoma siendo mucho más reducidas las subvenciones que son obtenidas por parte de la Administración Central (Tabla 28).

Figura 10: Obtención de recursos financieros para la promoción exterior (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada



Tabla 28: Organismo que financia la promoción exterior de las empresas<sup>25</sup>

Organismo	Empresas financiadas (%)
Administración Central	1,9
Comunidad Autónoma	6,0
Otro organismo público	4,1

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Los bajos niveles de presencia exterior de las empresas a través de establecimientos en el extranjero señalados en la Figura 5 están motivados por la existencia de obstáculos en los mercados exteriores. Por ello, también esta cuestión fue incluida en el cuestionario, obteniendo como resultado que las principales limitaciones señaladas por las empresas en este sentido vienen dadas por la falta de apoyo financiero y por estar centrados en el mercado local-regional, de manera que los mercados exteriores no constituyen una de las prioridades de estas empresas (Tabla 29).

Tabla 29: Principales obstáculos en los mercados exteriores

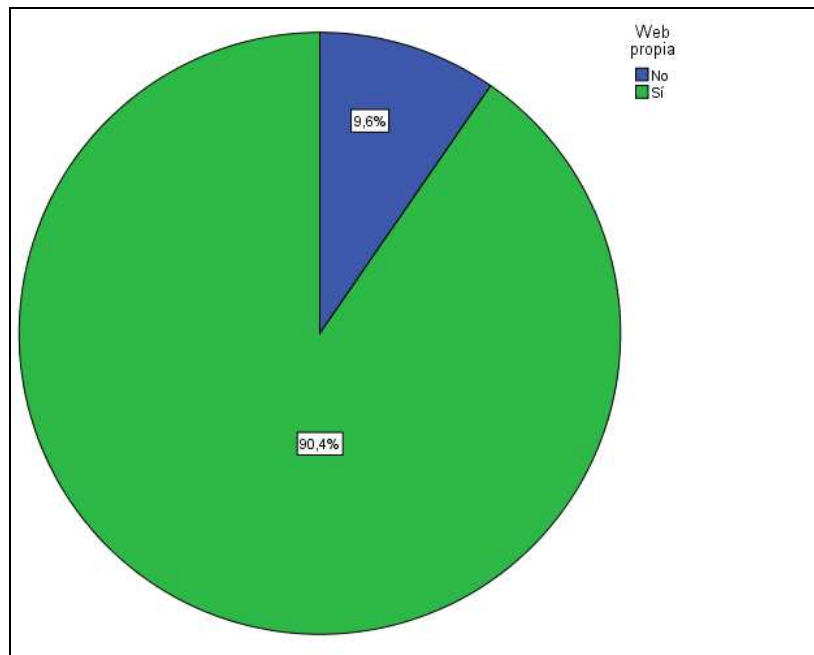
Obstáculo	Empresas que lo padecen (%)
Falta de apoyo financiero	43,4%
Dificultad para competir con competidores	28,3%
Estar centrados en el mercado local-regional	42,9%
Ausencia de asesoría pública	18,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

El principal exponente de la presencia de las empresas en la Red, esto es, la disposición de página web propia, también fue objeto de interés. En este sentido son mayoritarias las empresas que cuentan con esta herramienta si bien la proporción de empresas que aún no la tienen aún es bastante considerable. Así casi la décima parte de las empresas no están presentes en la red (un 9,6%). En el mismo sentido, resulta más significativo que más del 80% de las empresas encuestadas consideran que internet ha tenido ligera o nula influencia sobre sus ventas. Por el contrario, el porcentaje de empresas que considera que esta influencia ha sido fuerte apenas supera el 5% (Tabla 30).

<sup>25</sup> La pregunta fue planteada en la Encuesta de tal modo que las respuestas no eran excluyentes, siendo posible, por tanto, la financiación pública a través de más de dos vías.

Figura 11: Web propia de las empresas (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

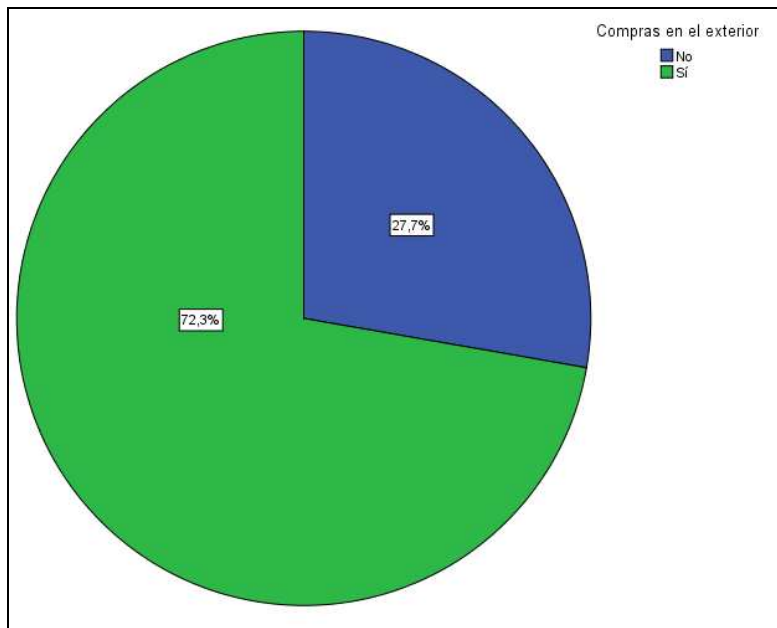
Tabla 30: Influencia (directa o indirecta) de internet sobre las ventas de la empresa en exterior

Influencia	Empresas (%)
Ninguna	56,9
Ligera	28,8
Fuerte	6,0
No evaluable	8,2
<i>TOTAL</i>	<i>100</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Un ámbito donde la apertura al exterior sí es notable es el referido a los procesos de realización de compras y adquisiciones de bienes y servicios en el exterior por parte de la empresa. En este caso, casi tres de cada cuatro empresas encuestadas (un 72,3%) respondieron positivamente a esta pregunta (Figura 12).

Figura 12: Realización de compras fuera por parte de la empresa (%)

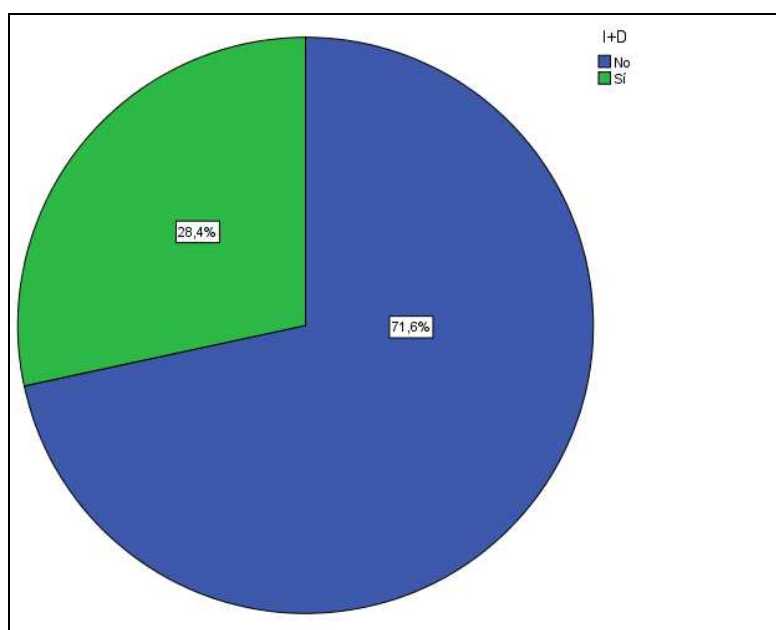


Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

El apartado final del cuestionario estaba destinado a otros aspectos que se consideran con influencia en los procesos de internacionalización de las empresas. Entre ellos, cabe destacar los gastos realizados en investigación y desarrollo (tanto por medios propios como ajenos), así como en formación del personal en distintos ámbitos.

Con respecto a la primera de las cuestiones, casi tres de cada cuatro de las empresas encuestadas (un 71,6%) afirmaban que durante el ejercicio 2013 no llevaron a cabo este tipo de gasto, ni interna ni externamente. Por tanto, sólo la cuarta parte de las empresas incurrieron en este tipo de gasto que, como fue señalado, en el capítulo de contextualización resulta determinante para acometer con éxito procesos de internacionalización por parte de las empresas (Figura 13). Dentro de este último grupo destacan las que se limitaron a ejecutar gastos de I+D solo internamente pero no en el exterior, mientras que las que lo contrataron externamente, en cualquiera de las modalidades, fueron muchas menos (Tabla 31).

Figura 13: Realización de gastos de I+D (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Tabla 31: Tipo de I+D llevado a cabo por las empresas

I+D	Empresas (%)
Sólo internamente pero no en el exterior (innovación interna)	17,6
Contratado externamente, pero no realizado en la empresa	3,3
Contratado externamente y realizado en la empresa	8,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

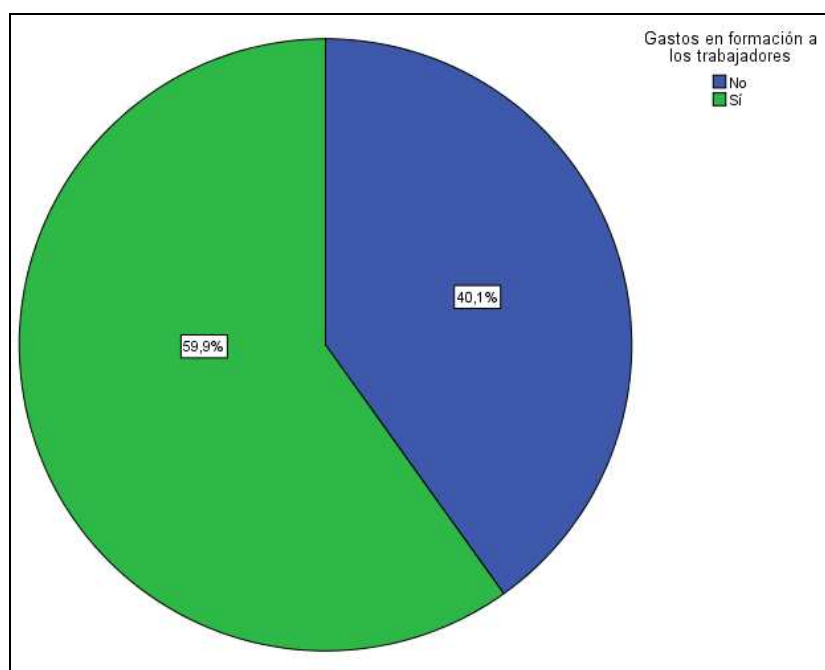
Otra característica relevante de la empresa internacionalizada la constituye su capital humano, es decir, sus trabajadores. En esta línea hay que señalar que la formación del personal trabajador aparece como un apartado relevante dentro de la partida de gastos de la mayoría de las empresas. De hecho, casi dos terceras partes de la muestra con la que se trabajó afirman haber realizado gasto en este epígrafe durante el año 2013. Se comprueba en la Tabla 32 que sobresalen dentro de estos gastos la formación en ventas y marketing así como en informática y TICs (27,7 y 26,9%, respectivamente).

Tabla 32: Formación del personal trabajador

Formación	Empresas (%)
Ingeniería y Formación técnica	23,6
Informática y TICs	26,9
Idiomas	17,6
Ventas y Marketing	27,7
Otros	32,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Figura 14: Gastos en formación de los trabajadores (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

### 3.2.- Grado de internacionalización de la empresa gallega

Una vez presentados los resultados generales obtenidos de la encuesta, resulta de interés prestar mayor atención al análisis y cuantificación del grado de internacionalización de la empresa gallega. Con esta finalidad se profundiza en alguna de las variables descritas en el apartado precedente considerando su relevancia como determinante de la internacionalización empresarial.

La magnitud de referencia empleada, al igual en los informes de los años anteriores, es la propensión exportadora. Como fue señalado, esta variable que es la más habitual medida de internacionalización refleja (a modo de porcentaje) la relación entre el volumen de exportaciones con respecto a la facturación total de la empresa. Complementariamente, se tomaron otras dos variables también indicadoras del grado de externalización como son el número de países a los que exporta y el número de clientes extranjeros que permitiesen atender a una diferente perspectiva de la internacionalización empresarial.

En concreto, este indicador del grado de internacionalización para la empresa gallega para el año 2013, según se desprende de la muestra objeto de estudio<sup>26</sup>, rondaba el 30% al igual que los dos años precedentes (Tabla 34). Esta cifra supone que casi un tercio del volumen de ventas de las empresas exportadoras gallegas se dirigía a algún mercado internacional.

<sup>26</sup> Sobre esta muestra es importante recalcar que está referida exclusivamente a empresas exportadoras, esto es, empresas que en mayor o medida cuentan con apertura al exterior.

Con una perspectiva dinámica se comprueba que, con respecto al año anterior, se produce un ligero descenso de la propensión exportadora inferior al punto porcentual (-0,6%). Por el contrario si la comparación se hace con respecto al año 2010 que es el primero para el cual se realizó la Encuesta Ardán de empresa internacionalizada, se observa un incremento de casi diez puntos porcentuales (+8,5%).

Sobre este particular es importante incidir en el hecho de que el dato obtenido está en consonancia con el grado de internacionalización de la empresa española (situado en el año 2013 en el 21,9% y en el 22,1% en 2012<sup>27</sup>).

Tabla 33: Propensión exportadora de la empresa gallega

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Propensión exportadora	361	,00	1,00	,3082	,28901
N válido (según lista)	361				

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Tabla 34: Grado de internacionalización de la empresa gallega

Año	Propensión exportadora
2010	28,2%
2011	30,1%
2012	30,8%
2013	30,6%
% Variación 2010-2013	+8,5%
% Variación anual 2011-2012	-0,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

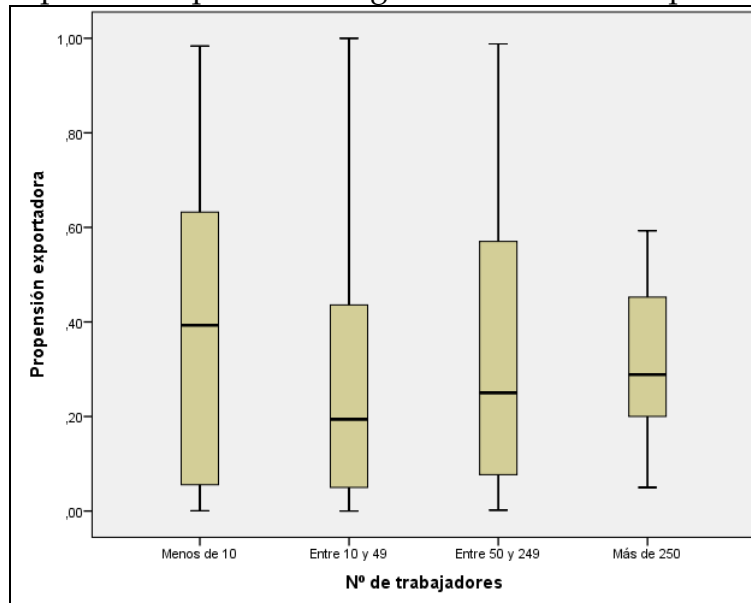
Tomando esta cifra de referencia sobre el grado de internacionalización de las empresas gallegas se procede a realizar su contextualización con respecto a otros determinantes de su propensión exportadora. Para ello se realiza un análisis pormenorizado de determinados resultados desglosando su influencia según una serie 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 3. Los resultados obtenidos de este análisis permiten afirmar que, atendiendo al número de empleados, la propensión exportadora media de las empresas aumenta ligeramente a medida que aumenta el tamaño de la empresa (Tabla 35 y **Figura 15**).

<sup>27</sup> Media de la propensión exportadora de las empresas españolas de menos de 200 trabajadores (PyMEs) en el año 2013 según el último informe disponible del Ministerio de Economía y Competitividad (Fundación Sepi, 2015): [http://www.fundacionsepi.es/esee/sp/sesee\\_informes.asp](http://www.fundacionsepi.es/esee/sp/sesee_informes.asp)

Figura 15: Propensión exportadora según tamaño de la empresa (por grupos)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

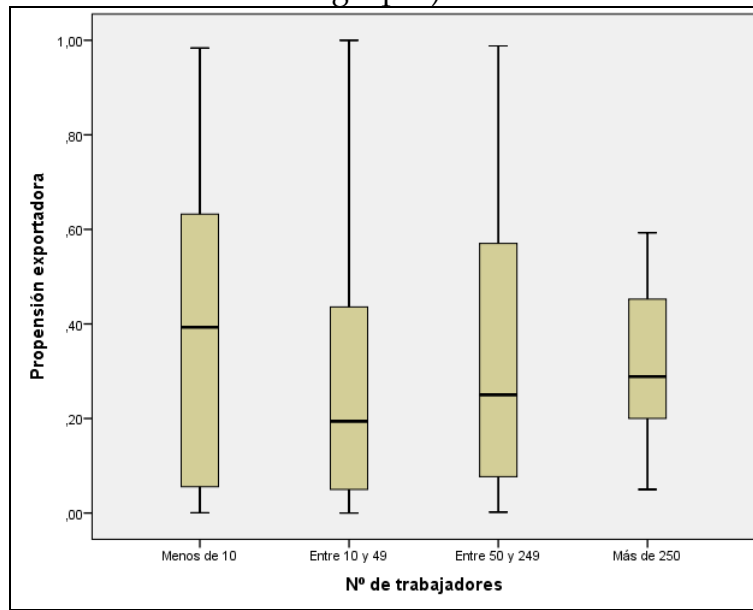
Esta circunstancia es especialmente reseñable al llegar a 250 trabajadores lo cual también está en consonancia con lo que ocurre con las empresas españolas como se desprende de los análisis de la Fundación SEPI (2014).

Tabla 35: Propensión exportadora según el tamaño de la empresa

Nº de empleados	Nº de empresas válidas en muestra	Propensión exportadora	
		Media	Error típico
Menos de 10	42	Media	,3768
		Error típico	,04903
		Mínimo	,00
		Máximo	0,98
Entre 10-50	222	Media	,2842
		Error típico	,01920
		Mínimo	,00
		Máximo	1,00
Entre 51-250	83	Media	,3378
		Error típico	,003208
		Mínimo	,00
		Máximo	0,99
Más de 250	14	Media	,3076
		Error típico	,04901
		Mínimo	,00
		Máximo	1,00

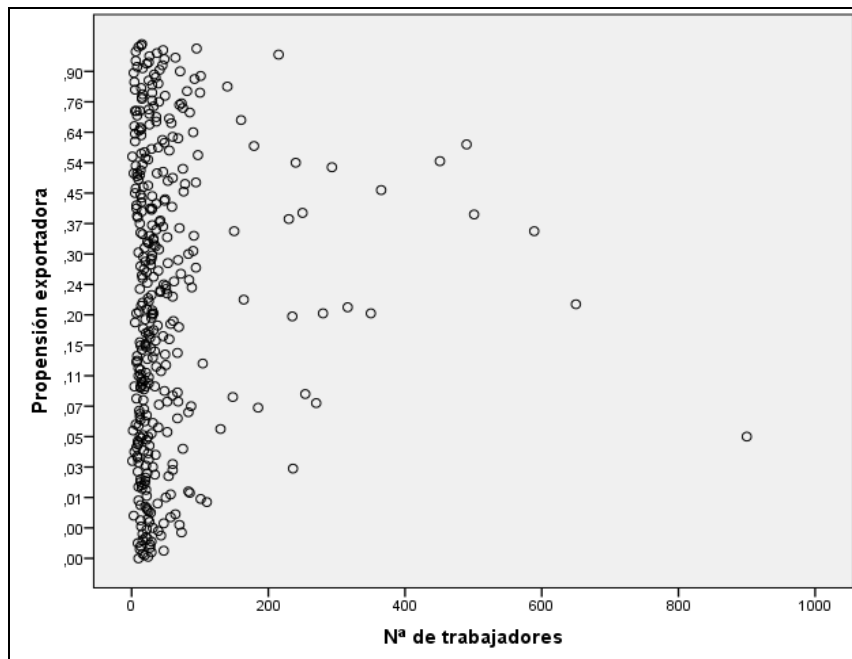
Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Figura 16: Propensión exportadora según tamaño de la empresa (por grupos)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Figura 17: Propensión exportadora según tamaño de la empresa (por casos)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

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 36 como la actividad con una mayor propensión exportadora es la industrial, con un valor medio próximo al 40%, seguido del sector primario con



un 33%. En ambos casos, este indicador tiene un valor medio superior. En sentido contrario, los menores valores medios son los ofrecidos por el sector de la construcción al contar con un 5% de sus exportaciones respecto al total de sus ventas.

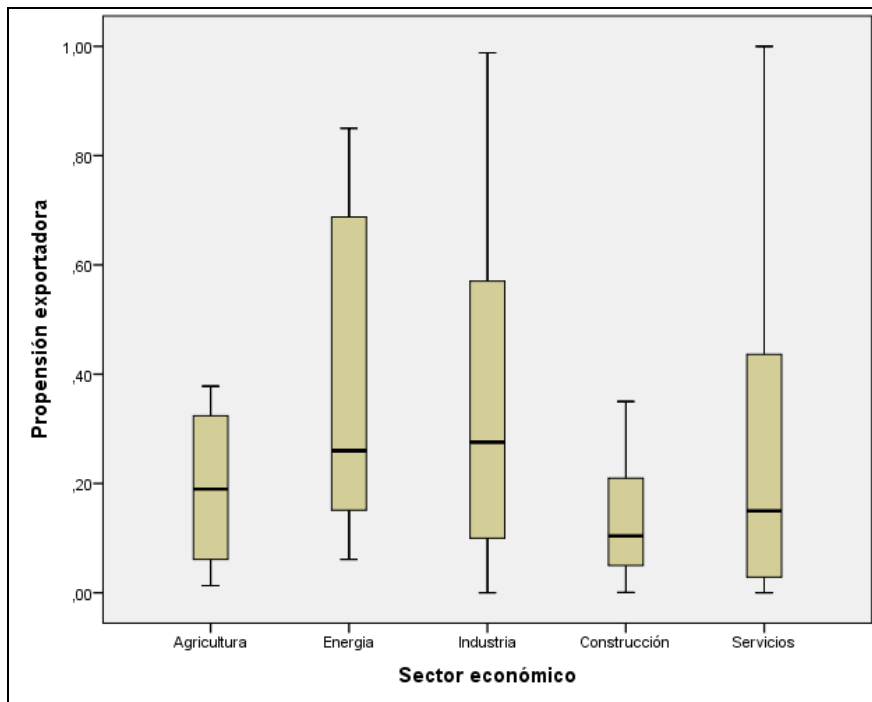
Tabla 36: Propensión exportadora según la actividad de la empresa

Nº de empleados	Nº de empresas en muestra	Propensión exportadora	
Agricultura, ganadería y pesca	4	Media	,19
		Error típico	,08145
		Mínimo	,01
		Máximo	,38
Energía	6	Media	,38
		Error típico	,13012
		Mínimo	,06
		Máximo	,85
Industria	183	Media	,35
		Error típico	,02140
		Mínimo	,00
		Máximo	,99
Construcción	6	Media	,14
		Error típico	,05153
		Mínimo	,00
		Máximo	0,35
Servicios	161	Media	0,26
		Error típico	,02255
		Mínimo	,00
		Máximo	1,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

El análisis gráfico que se recoge en la Figura 17 permite comprobar la diversa situación (heterogeneidad) de los sectores productivos gallegos en lo que a su propensión exportadora se refiere. En concreto, es el sector de la construcción es el que presenta menor dispersión de este valor mientras que la industria es la que cuenta con valores más dispersos de su propensión exportadora entre sus empresas.

Figura 18: Propensión exportadora según la actividad de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Esta diversidad 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 37 se puede comprobar que los dos sectores con mayor propensión exportadora de las empresas de la muestra son el transportes (CNAE 61) y el de fabricación de otro material de transporte (CNAE 30), con propensiones exportadoras medias superiores al 70% (77,9 y 70,1%, respectivamente). En sentido contrario, el sector de la edición (CNAE 58) es el que presenta un menor valor medio de su propensión exportadora al no llegar al 5% (4,7%).

Tabla 37: Propensión exportadora de sectores productivos (Año 2013)

CNAE	ACTIVIDAD	Propensión exportadora
3	<a href="#">Pesca y acuicultura</a>	29,4%
8	Otras industrias extractivas	20,9%
10	<a href="#">Industria de la alimentación</a>	18,8%
11	<a href="#">Fabricación de bebidas</a>	29,2%
14	<a href="#">Confección de prendas de vestir</a>	27,2%
15	<a href="#">Industria del cuero y del calzado</a>	34,3%
16	<a href="#">Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería</a>	34,5%
17	<a href="#">Industria del papel</a>	40,1%
18	<a href="#">Artes gráficas y reproducción de soportes grabados</a>	31,0%
20	<a href="#">Industria química</a>	40,2%
22	<a href="#">Fabricación de productos de caucho y plásticos</a>	28,3%

23	<a href="#">Fabricación de otros productos minerales no metálicos</a>	27,3%
24	<a href="#">Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones</a>	33,1%
25	<a href="#">Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo</a>	37,9%
26	<a href="#">Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos</a>	31,4%
27	<a href="#">Fabricación de material y equipo eléctrico</a>	46,6%
28	<a href="#">Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.</a>	53,5%
29	<a href="#">Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques</a>	41,6%
30	<a href="#">Fabricación de otro material de transporte</a>	70,1%
32	<a href="#">Otras industrias manufactureras</a>	45,8%
33	<a href="#">Reparación e instalación de maquinaria y equipo</a>	50,2%
43	<a href="#">Actividades de construcción especializada</a>	6,1%
45	<a href="#">Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas</a>	8,1%
46	<a href="#">Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas</a>	33,2%
47	<a href="#">Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas</a>	20,3%
49	<a href="#">Transporte terrestre y por tubería</a>	17,0%
52	<a href="#">Almacenamiento y actividades anexas al transporte</a>	24,9%
58	<a href="#">Edición</a>	4,7%
61	<a href="#">Telecomunicaciones</a>	78,0%
62	<a href="#">Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática</a>	27,6%
71	<a href="#">Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos</a>	27,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Como complemento del análisis de la propensión exportadora resulta de interés prestar atención a otras variables con clara incidencia en el comportamiento exportador de la empresas. Es este el caso de la variable número de países que son destino de exportaciones de la empresa. El análisis de la muestra de 2013 permite comprobar (Tabla 38) como esta magnitud aumenta notablemente a medida que el tamaño de la empresa crece (medido éste en número de empleados). De manera particular destaca el umbral de los 50 trabajadores el cual supone casi una duplicación de la media de países que son destino.

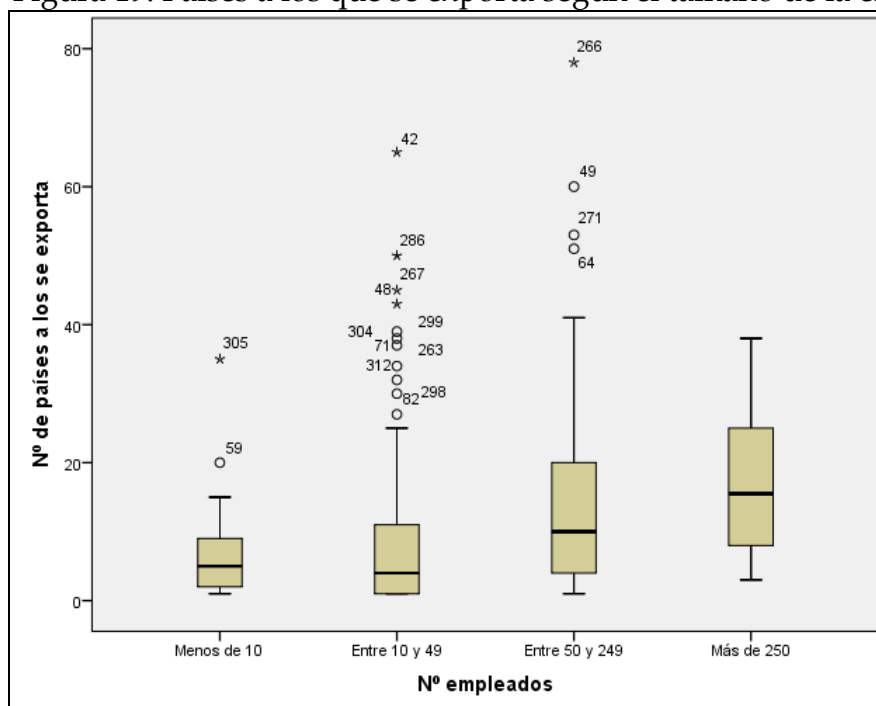
Tabla 38: Países a los que se exporta según el tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa (Nº de empleados)	Países (Media)
Menos de 10	6,2
Entre 10-50	8,3
Entre 51-250	14,4
Más de 250	17,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Así mismo, este incremento de la media de países a medida que se incrementa el tamaño de la empresa viene también incrementado de un sustantivo incremento de su desviación típica como se recoge en la Figura 18.

Figura 19: Países a los que se exporta según el tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Si el interés se dirige a la actividad de la empresa, 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 39 el sector industrial que es el que tiene un valor medio mayor al superar los diez países de media (11,8). En segundo lugar se posiciona el sector terciario que cuenta con más de ocho países de media (8,3), mientras que el resto de los sectores tienen una media considerablemente más baja (1,8 el sector primario; 5,0 el energético y 3,5 la construcción).

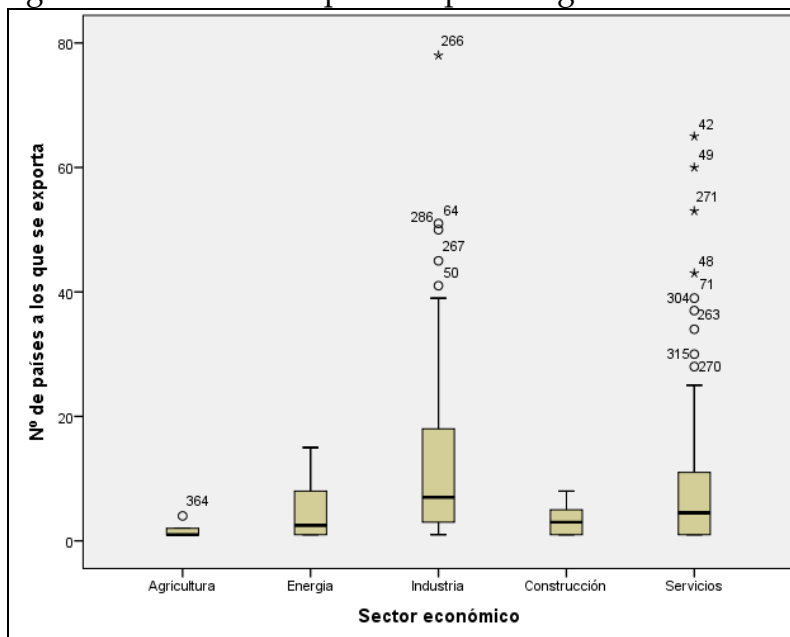
Tabla 39: Países a los que se exporta según la actividad de la empresa

Sector económico	Países (Media)
Agricultura, ganadería y pesca	1,8
Energía	5,0
Industria	11,8
Construcción	3,5
Servicios	8,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Al igual que en el caso del tamaño empresarial, la dispersión de esta variable es notablemente superior en aquellas actividades con mayores medias, esto es, sector industrial y terciario.

Figura 20: Países a los que se exporta según el sector económico.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

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 promedio 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, pese a lo que podía pensarse a priori, las empresas más grandes no son las que tienen un mayor número de clientes (Tabla 40). En concreto, son las empresas de tamaño medio (entre 50 y 250 trabajadores) las que casi duplican en número de clientes al resto de empresas.

Tabla 40: Clientes extranjeros según el tamaño de la empresa

Nº de empleados	Clientes (Media)
Menos de 10	75
Entre 10-50	52
Entre 51-250	102
Más de 250	63

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

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 países a los que se exporta. El caso más destacado sobre este particular viene dado por el sector de la construcción que cuenta con una media de clientes extranjeros muy inferior a la del resto de sectores. Por el contrario el sector servicios y también

el industrial casi cuaduplican al primario y al energético, tal y como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41: Clientes extranjeros según la actividad de la empresa

Actividad económica	Clientes (Media)
Agricultura, ganadería y pesca	13
Energía	23
Industria	52
Construcción	7
Servicios	88

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

### 73.3.- Determinantes y consecuencias del proceso de internacionalización de la empresa gallega

Revisadas las principales características del proceso de internacionalización y, aprovechando los datos que se disponían gracias a la encuesta del indicador Ardán de empresa internacionalizada, se consideró de interés profundizar en la información a nuestro alcance.

De manera particular, dos fueron los puntos a analizar. El primero de ellos consistió en ver si se estaba en condiciones de determinar cuál o cuáles eran los principales determinantes de la actividad exportadora de la empresa gallega. A continuación, el segundo aspecto analizado se centró en identificar alguna de las consecuencias que, a nivel individual, los procesos de internacionalización hubieran tenido para las diferentes empresas. En concreto, y pensando en el periodo de crisis, se trataba de comprobar el efecto del sector exterior como fuente de demanda y factor compensador de la atonía de la demanda interna es observable a escala empresarial<sup>28</sup>.

Para cumplir el primero de los objetivos se utilizó la Encuesta seleccionando las diferentes variables explicativas que fueron clasificadas en tres bloques diferenciados del siguiente modo y sobre las que se analizó su influencia sobre la propensión exportadora de la empresa gallega.

El primer bloque estaba compuesto por variables de estructura, esto es, variables de tamaño y sector de actividad. El tamaño se aproximó de forma alternativa por la cifra de facturación en millones de euros o el número de empleados en el año 2010. En el caso del sector, se definieron cuatro variables ficticias, agrupándose las empresas en cinco sectores: agricultura, ganadería y pesca (utilizada como categoría de referencia), energético, construcción, industrial y servicios.

---

<sup>28</sup> Para una mayor profundización en cada uno de estos objetivos puede consultarse, en el primer caso, el trabajo de Lago-Peñas et al. (2013) y, para el segundo, Sánchez et al. (2014).

El segundo bloque se refirió a `inputs` que podrían generar un factor positivo sobre la competitividad y, por tanto, sobre su capacidad o propensión exportadora. Se seleccionaron cuatro variables:

- I+D+I.
- Formación.
- Apoyo Financiero..
- Web. Valor 1 cuando la empresa dispone de web propia y 0 en caso contrario.

En el tercer bloque se incluyeron dos variables de estrategia de implantación en mercados extranjeros:

- Presencia Exterior.
- Experiencia<sup>29</sup>.

El proceso metodológico seguido fue un método econométrico de regresión robusto (comando de STATA “rreg”) debido a la existencia de observaciones influyentes.

Los resultados obtenidos proporcionaron cuestiones de interés que deben ser señaladas. En primer lugar hay que destacar que se comprueba que el tamaño empresarial no resulta determinante en lo que se refiere a la propensión exportadora de la empresa. No obstante, este resultado es compatible con el hecho de que sean las empresas grandes las que más y con más frecuencia exportan (en términos absolutos) según reflejan los datos agregados.

Este hecho de que la propensión exportadora de las empresas internacionalizadas en Galicia no es necesariamente superior en las empresas de mayor tamaño difiere, en una primera aproximación, de los obtenidos para estudios y análisis previos. Sin embargo, Donoso y Martín (2008) señalan una argumentación que puede ser utilizada para explicar este resultados al presentar una clara concordancia. Ambos autores distinguen entre probabilidad y propensión exportadora y utilizan esta diferenciación para explicar su diferente relación con el tamaño empresarial. Mientras que para la probabilidad exportadora, el tamaño está claramente asociado, para la propensión establecen que no existe una relación monótona y creciente de la propensión con el tamaño como era el caso, muy generalmente observado de la probabilidad.

Complementariamente se pudo observar como el sector de actividad económica solo es relevante si la empresa pertenece al sector de la construcción. En ese caso la propensión a exportar sufre una notable disminución. La propensión tiende a ser algo menor en las empresas de servicios, si bien no esa

---

<sup>29</sup> Entendida ésta como el número de años transcurridos desde que la empresa consiguió su primer cliente fuera de España

caída no es estadísticamente tan significativa. De todas las empresas del sector industrial destacan las empresas de tecnología alta y medio-alta, ya que tienden a presentar propensiones exportadoras 8 puntos porcentuales superior al resto.

Así mismo se observó que ni los gastos en investigación ni los gastos en formación constituyen factores directos e inmediatos para internacionalizar la actividad de la empresa. La correlación es negativa en cuanto a la existencia de página web, mientras que el hecho de haber recibido apoyo económico por parte de algún organismo público y la experiencia sí son relevantes. Finalmente, el estar presente en el exterior a través de participaciones empresariales se muestra como una estrategia complementaria y no sustitutiva de las exportaciones.

El siguiente objetivo, una vez analizada la influencia de los distintos determinantes en el proceso de internacionalización, dio un paso adelante para ver las consecuencias directas de apostar por la apertura al exterior por parte de las empresas. En concreto, en Sánchez et al (2014) se planteaba como cuestión a comprobar si las empresas más exportadoras han encajado mejor la crisis. Esto es, si bajo la óptica económica y financiera de cada empresa resulta “rentable” su apuesta internacional.

Con esta finalidad, además de los datos de la Encuesta Ardán de empresa internacionalizada fue preciso recurrir a la propia base de datos económicos que Ardán publica cada año.

Igual que en el caso anterior, el primer caso consistió en seleccionar las variables con las que se iba a trabajar. Para ello se identificaron tres variables para aproximar el desempeño de las empresas: rentabilidad económica (ROA), rentabilidad sobre ventas (ROS) y cifra de facturación. En los tres casos, lo que se observa es la variación entre 2007, último año antes de la crisis, y 2010, último ejercicio económico disponible. Por otra parte, las variables explicativas seleccionadas fueron seis:

- Variación de la productividad aparente del factor trabajo (2007-2010)
- Tamaño de la empresa (Nº de trabajadores)
- Sector de actividad (CNAE)
- Apertura al exterior<sup>30</sup>
- Diversificación en el exterior<sup>31</sup> (Diversificación)
- Inversión en el extranjero (IED)

La metodología econométrica empleada fue el mismo método de regresión robusto del caso anterior (comando de STATA “rreg”) debido a la

---

<sup>30</sup> Medida mediante la propensión exportadora de cada empresa en 2010.

<sup>31</sup> Para reflejar la intensificación se optó por introducirlas en el modelo como interacción, esto es, como el producto que se obtiene de multiplicar el número de clientes extranjeros por los países de destino de las exportaciones en 2010.



existencia de observaciones influyentes y que se pudo comprobar que la multicolinealidad no era un problema.

En cuanto a los resultados obtenidos lo primero que se pudo comprobar fue como las empresas exportadoras que han tenido un mejor comportamiento económico son aquellas de mayor tamaño y las que más han mejorado en términos de productividad. Por su parte, el sector de actividad empresarial no resulta muy relevante.

Así mismo es importante destacar que la IED es una variable significativa tan solo al 10% para explicar la dinámica de ROS y ROA, pero no para explicar la facturación. En contra de lo esperado, las empresas con inversiones fuera han tendido a registrar peores ratios de rentabilidad. En lo referente a la diversificación de las exportaciones de la empresa, su significatividad estadística es solo marginal y en el caso de ROA, con p-valores próximos pero ligeramente superiores al 10%.

Las estimaciones confirman la significatividad estadística de la intensidad exportadora a la hora de explicar las diferencias en la dinámica de la facturación y de rentabilidad económica (ROA). Sin embargo, la intensidad exportadora no es estadísticamente significativa a los niveles habituales en la ecuación en la que la rentabilidad sobre las ventas (ROS) aparece como variable explicada.

Utilizando como variable explicada la diferencia entre ROS-ROA para analizar el efecto asimétrico sobre la rentabilidad económica y financiera, nos encontramos con la existencia de efectos diferenciados. Si el efecto de las variables explicativas sobre ROS y ROA fuese similar, todas las variables explicativas deberían ser estadísticamente no significativas. No obstante, los resultados muestran que la productividad tiene un efecto más intenso sobre ROS y la intensidad exportadora sobre ROA.

Los resultados obtenidos no son extrapolables más allá de las empresas exportadoras puesto que la base de datos empleada contiene exclusivamente empresas ya exportadoras. Únicamente lo que se puede decir es qué le sucede a la rentabilidad de las empresas cuando siendo ya exportadoras aumentan su intensidad exportadora.

### **3.4.- Indicador Ardán de empresa internacionalizada**

Una vez presentadas tanto las características principales, como los rasgos definitorios y específicos del proceso de internacionalización de la empresa gallega se resumen y concretan los principales resultados obtenidos para el Indicador Ardán de empresa internacionalizada el año 2013. A esta tarea se dedica el presente apartado del informe.

En primer lugar debe señalarse un hecho que da idea de la validez de la aplicación de este indicador señalado. Se trata de que más del 90% de los casos disponibles están agrupados correctamente por el análisis discriminante efectuado. Así pues, este 94,3% de clasificación correcta de los casos agrupados originales constituye una buena señal en cuanto a la validez del procedimiento implementado.

Tabla 42: Resultados de la clasificación

		Propensión Exportadora	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			Más bajo	Más alto	
Original	Recuento	Más bajo	33	1	34
		Más alto	3	33	36
		Casos desagrupados	189	101	290
%		Más bajo	97,1	2,9	100,0
		Más alto	8,3	91,7	100,0
		Casos desagrupados	65,2	34,8	100,0

Nota: Clasificados correctamente el 94,3% de los casos agrupados originales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Como se pudo comprobar en el apartado dedicado a los indicadores multidimensionales la finalidad fundamental de los mismos radica en reducir la dimensionalidad de un conjunto de variables suficientemente amplio. En el caso del Indicador Ardán de empresa internacionalizada se puede afirmar que este propósito fue conseguido.

En concreto fueron tres las variables finalmente incluidas después de tres iteraciones. Estas variables fueron las siguientes: número de clientes extranjeros, número de países a los que se exporta y porcentaje de exportaciones que se realizan fuera de la Unión Europea (Tabla 43). Igualmente cabe señalar la importancia del orden en el que se van incluyendo que refleja la importancia en cuanto a capacidad explicativa de cada una de las variables finalmente seleccionada.

Tabla 43: Variables finalmente incluidas en el análisis

Paso		Tolerancia	F para eliminar	Lambda de Wilks
1	Clientes extranjeros	1,000	56,081	
2	Clientes extranjeros	,999	42,244	,736
	Países a los que se exporta	,999	14,305	,548
3	Clientes extranjeros	,981	42,363	,653
	Países a los que se exporta	,999	12,741	,474
	Exportaciones fuera de la UE	,981	8,966	,452

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

De cara a la elaboración del Indicador Ardán de empresa internacionalizada los denominados “coeficientes discriminantes<sup>32</sup>” proporcionan el punto de partida para la construcción de la “función discriminante” (Tabla 44). Dicha función será la herramienta básica para la determinación de la puntuación discriminante que, a su vez, será el valor tomado como referencia del Indicador.

Tabla 44 : Coeficientes discriminantes de las funciones canónicas

	Función
Exportaciones fuera de la UE	,450
Países a los que se exporta	,519
Clientes extranjeros	,814

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Estos coeficientes no proporcionan información sobre la importancia relativa de cada variable en la función discriminante. Para ello es necesario acudir a los denominados “coeficientes de estructura”. Estos coeficientes expresan la correlación de las variables con la función discriminante, de tal modo que cuanto mayor sea, mayor será la relación entre la variable y la función. Los resultados concretos para las empresas incluidas en la muestra son recogidos en la Tabla 45.

<sup>32</sup> Los coeficientes discriminantes estandarizados se interpretan de forma similar a como se hace en regresión, dependiendo tanto en su signo como en su magnitud de las otras variables incluidas en la función. Sin embargo (como también ocurre en regresión), su magnitud no se debe interpretar como un indicador de la importancia relativa de la variable en la función discriminante puesto que se ve afectado por la unidad de medición

Tabla 45 : Coeficientes de estructura<sup>33</sup>

	<b>Función</b>
Cientes extranjeros	,738
Países a los que se exporta	,486
Exportaciones fuera de la UE	,328
Establecimientos en el exterior <sup>34</sup>	,190
Empleados dedicados a tareas de internacionalización <sup>35</sup>	,049
Antigüedad exportadora <sup>36</sup>	,022

Nota: Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas. Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Estos coeficientes muestran como las magnitudes con mayor importancia relativa dentro de la función discriminante son las tres incluidas en el proceso de selección: el número de clientes extranjeros, el número de países a los que exporta y el porcentaje de exportaciones se realiza fuera de la Unión Europea. La cuarta de las variables en cuanto a su nivel de importancia es el número de establecimientos situados en el extranjero. A considerable distancia se sitúan las otras dos magnitudes introducidas inicialmente en el análisis: el número de empleados dedicados a tareas de internacionalización dentro de la empresa<sup>37</sup> y la antigüedad exportadora.

En cuanto a la función discriminante obtenida, la Tabla 46 muestra un resumen de sus principales características. Se comprueba que al existir sólo una función discriminante<sup>38</sup>, no es necesario seleccionar un número de éstas lo cual puede ser considerado como una ventaja a la hora de aplicar el Indicador.

Tabla 46: Resumen de la función canónica discriminante

<b>Función</b>	<b>Autovalor</b>	<b>Porcentaje de varianza</b>	<b>Porcentaje de varianza acumulado</b>	<b>Correlación canónica</b>
1	1,515	100,0	100,0	,776

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Finalmente, a efectos de validación del resultado obtenido y del propio diseño del Indicador Ardán de empresa internacionalizada, resulta conveniente

<sup>33</sup> Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

<sup>34</sup> Esta variable no se emplea en el análisis.

<sup>35</sup> Idem nota 34.

<sup>36</sup> Idem nota 34.

<sup>37</sup> Debe recordarse que se incluyen en esta variable tanto los cargos directivos como otro tipo de personal.

<sup>38</sup> Por el propio diseño del Indicador, al trabajar solo con dos grupos de referencia se obtuvo una única función discriminante.

analizar su grado de correlación con otros indicadores de internacionalización que se pudieran disponer. De manera concreta es posible realizar esta comparación con respecto al principal indicador de internacionalización que es la propensión exportadora.

La información recogida en la Tabla 47 y la Figura 20 permiten afirmar que los resultados en este sentido son satisfactorios al obtener una correlación positiva superior a 0,5 y que es significativa al 1%. De este modo se constata la estrecha relación existente entre los dos indicadores que se han manejado para cuantificar el grado de internacionalización de la empresa: el Índice Ardán de empresa internacionalizada la propensión exportadora.

Además esta circunstancia es recurrente puesto que en las ediciones anteriores también ocurría lo cual permite incidir en la validez del Indicador diseñado, al comprobarse la correlación existente entre ambos indicadores desde la puesta en marcha del Indicador Ardán.

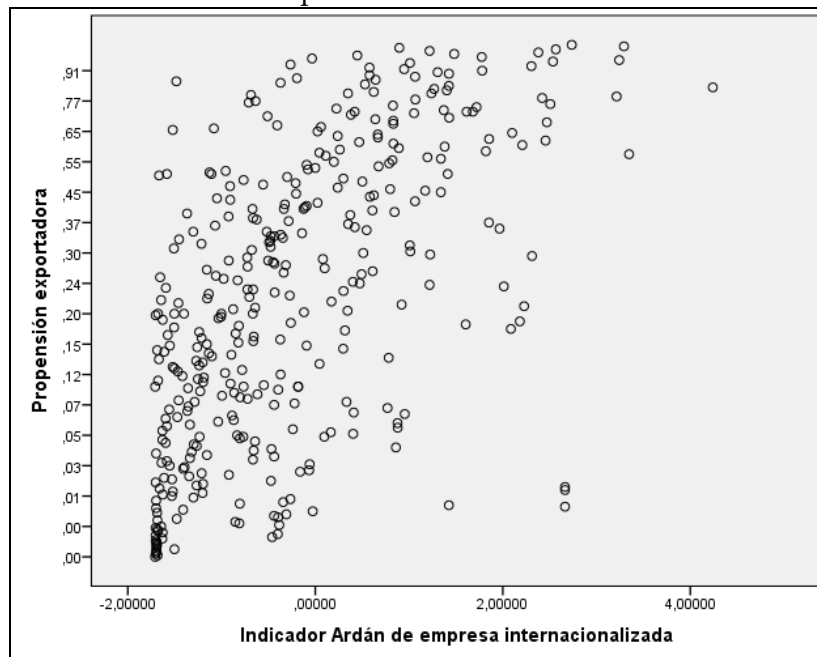
Tabla 47: Correlación entre Indicador Ardán y propensión exportadora

		Indicador Ardán
Propensión exportadora	Correlación de Pearson	,613**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	360

Nota: \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Figura 21: Correlación entre la propensión exportadora y el Índice Ardán de empresa internacionalizada



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Igual que en anteriores ocasiones y una vez obtenidos los resultados es preciso establecer tres consideraciones. En primer lugar, hay que insistir en el hecho de que la principal utilidad del indicador construido descansa por su capacidad de clasificación (ordenación) del conjunto de empresas de la muestra. Dicho de otra manera, valor numérico del Indicador no refleja directamente ninguna medida del grado de internacionalización. Por este motivo, y para evitar posibles confusiones en cuanto a su errónea interpretación numérica se ha decidido omitir su valor numérico.

La segunda consideración, que ya fue señalada con anterioridad pero sobre la que conviene insistir, viene dada por la limitación muestral de la información que se recoge en el presente estudio. Así pues, los resultados obtenidos se circunscriben exclusivamente a las 362 empresas que formaban parte de la muestra<sup>39</sup>.

Una última cuestión que no se debe olvidar es que la medida del grado de internacionalización de la empresa se está realizando con respecto a las 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.

Establecidas estas consideraciones y con el propósito de facilitar la interpretación y comprensión de los resultados obtenidos se realiza una agrupación en cuartiles de las empresas. De este modo y con la finalidad de obtener cuatro grupos se toma como referencia la mediana. Así pues, en el primer grupo estarían las empresas cuyo grado de internacionalización se considera “muy alto”, el siguiente sería el de internacionalización “alta” para, a continuación, establecer dos grupos (cuyo indicador estaría por debajo del valor mediano) que serían el de internacionalización “media” y “baja”. La distribución de las empresas en función de los valores del Indicador sintetiza en la Tabla 48, en la Figura 21 y Figura 22.

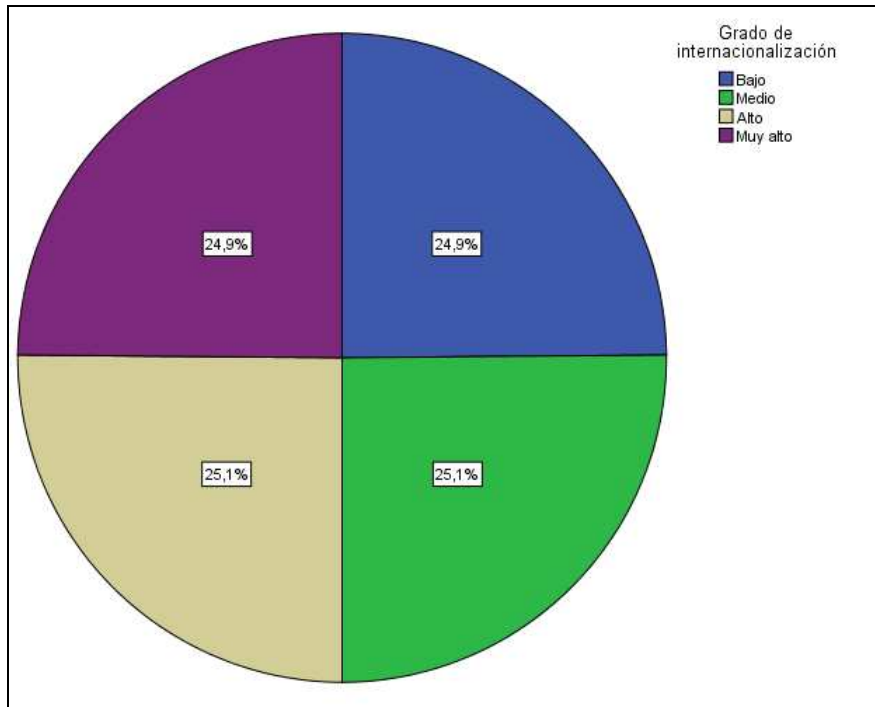
Tabla 48: Indicador Ardán para las empresas de la muestra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	90	24,7	24,9	24,9
	Media	91	25,0	25,1	50,0
	Alta	91	25,0	25,1	75,1
	Muy alta	90	24,7	24,9	100,0
	Total	362	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,5		
<b>Total</b>		<b>364</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

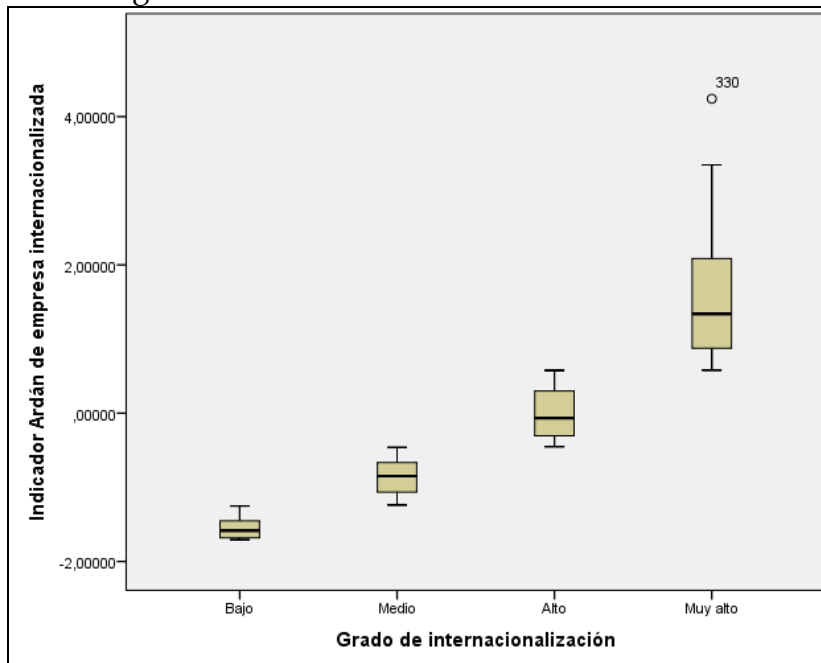
<sup>39</sup> De las cuales tuvieron que ser retiradas para el análisis 2 de ellas, quedando finalmente incluidas un total de 360 empresas internacionalizadas.

Figura 22: Distribución del Indicador Ardán por cuartiles



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

Figura 23: Distribución del Indicador Ardán



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Ardán de Empresa Internacionalizada

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Aaby, N.E. & Slater, S.F. (1989). Management Influence on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6 (4), 7-22.
- Alonso, J.A. & Donoso, V. (1994). *La Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, Ed. Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- Alonso, J. A. ; Donoso, V. (1998): *Competir en el Exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. ICEX, Madrid. 1998.
- Alonso, J. A. ; Donoso, V. (2000): "Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, (788), 35-58.
- Antrás, P., Segura-Cayuela, R.; Rodríguez-Rodríguez, D. (2010), "Firms in International Trade (with an Application to Spain)", SERIEs Invited Lecture at the XXXV Simposio de la FEDEA.
- Banco de España (2012): *Resultados de las empresas no financieras hasta el segundo trimestre de 2012*. Boletín Económico. Banco de España, Madrid.
- Barret, N. J. & Wilkinson, I. F. (1986). Internationalization Behavior: Management Characteristics of Australian Manufacturing Firms by Level of International Development, en Turnbull P. W. & Paliwoda S. J. (eds.): *Research in International Marketing*, Croom- Helm, London, 213-233.
- Beamish, P. W. (1990): "The internationalisation process for smaller Ontario firms: A research agenda". En A.M. Rugman (ed.), *Research for the twenty-first century: Canada's new research agenda*. Greenwich: JAI Press Inc.
- Beamish, P.W. (1990). The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda, in A. M. Rugman (ed.): *Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*, JAI Press Inc., Greenwich.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 93-98.
- Caldera, A. (2010): "Innovation and Exporting: Evidence from Spanish Manufacturing Firms", *Review of World Economics*, 146(4), pp. 657-689.



- Cámaras de Comercio (2007): *Internacionalización de la empresa española. Cooperación empresarial e inversión exterior*. Servicio Exterior, Cámaras, Madrid.
- Campa, J.M. y Guillén, M. (1999): *The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country*, Management Science, November.
- Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Cantarero Sanz, S., Puig Blanco, F. (2013): "Caracterización de las nuevas empresas internacionales de los sectores manufactureros tradicionales". *Contabilidad y Negocios*, 8(15), 33-42.
- Cavusgil, S. T. (1982). Some Observations on the Relevants of Critical Variables for Internationalization Stages, en Czinkota, M. R. & Tesar, G. (eds.): *Export Management and International Context*, Praeger, New York, 276-285.
- Cavusgil, S. T. (1984). Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21 (1), 3-22.
- CES (2012). La internacionalización de la empresa española como factor de competitividad. Informe 2/2012, Consejo Económico y Social de España, Madrid.
- CES (2015). *La competitividad de la empresa española en el mercado interno: estructura productiva, importaciones y ciclo económico*. Informe 1/2015, Consejo Económico y Social de España, Madrid.
- Chang, H.J. (2010), *23 cosas que no te cuentan sobre el capitalismo*. Debate, Barcelona.
- Christensen, C. H.; Da Rocha, A. & Gertner, R. K. (1987). An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms. *Journal of International Business Studies*, 18 (3), 61-77.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2003). *World Investment Report 2003: PDI policies for national and international perspectives*, UNCTAD, Ginebra.
- Consejo Empresarial para la Competitividad (2013): *España, un país de oportunidades*, <http://www.iefamiliar.com/web/es/consejo2.html>
- Consortio Zona Franca de Vigo (2012): *Informe económico y de competitividad*. Ardán 2012. Vigo.

- Consortio Zona Franca de Vigo (2013): *Informe económico y de competitividad*. Ardán 2013. Vigo.
- Consortio Zona Franca de Vigo (2014): *Informe económico y de competitividad*. Ardán 2014. Vigo.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, 16 (1), 37-55.
- Correa-Lopez, M.; Domenech, R. (2012): *La internacionalización de las empresas españolas*. BBVA Research, Documentos de Trabajo 12/29, Madrid.
- Cuadras, C.M. (1991): *Métodos de análisis multivariante*, 2ª Edición. PPU, Barcelona.
- Czinkota, M. R. & Johnston, W. J. (1981). Segmenting U.S. Firms for Export Development. *Journal of Business Research*, 9 (4), 353-365.
- Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *Management International Review*, 33 (2), 7-16.
- Eusebio, R., Llonch Andreu, J. (2006): "Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (26), 95-122.
- Fariñas, J.C. y A. Martín-Marcos (2007): "Exporting and economic performance: firm-level evidence of Spanish manufacturing". *The World Economy*, 30(4), pp. 618-646.
- Fariñas, J.C., Delgado, M. y Ruano, S. (2002): "Firm productivity and export markets: a nonparametric approach", *Journal of International Economics*, 57, pp. 397-422.
- Fletcher, R. (2001). "A holistic approach to internationalization". *International Business Review*, 10, 25-49.
- Fundación SEPI (2013): *Encuesta sobre estrategias empresariales-Las empresas industriales en 2011*. Madrid.
- Galán J., Galende J., González J. (2000): "Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española". *Revista Economía Industrial*, 333
- Galán, J., González, J. (2001). "Factores explicativos de la inversión directa española en el exterior". *Información Comercial Española*, (794), 103-122.

- García-Canal, E. (2004): "El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas". *Universia Business Review*, 3, 70-83.
- Gemünden, H. G. (1991). Success factors of export marketing. A meta-analytic critique of the empirical studies, en PALIWODA, S. J. (ed.): *New perspectives on international marketing*, Routledge, London, 33-62.
- Gesteland, R. R. (1999). *Cross cultural business behaviour: marketing, negotiating and managing across cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in WorkRelated Values*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: International Differences in WorkRelated Values*, 2º ed., Sage Publications, Beverly Hills.
- Hurtado, N. E. (2000). *Las PYMES y el Proceso de Internacionalización: Factores Determinantes de su Actitud frente a la Exportación*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Granada.
- Kogut, B. & Sing, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.
- Lago-Peñas, S., Prada, A., Sánchez, P. (2013): "Sobre los determinantes de la propensión exportadora de las empresas: ¿Qué nos dicen los datos?", *Información Comercial Española. Revista de economía*, nº 874, pp. 167-181.
- Leandro, A.A. (2013). "El proceso de internacionalización de empresas". *TEC Empresarial*, 3(3).
- Leandro, A.A. (2013). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3 (3), 18-25.
- L'Heureux, R. A. (1994). *The Effect of Internationalization on the Relationship between TMT Characteristics and Firm Performance*. Thesis Doctoral, The Florida State University.
- López Duarte, C. (1996). *Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior*. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- López Duarte, C. (2004). *Tendencias empíricas en la inversión directa en el exterior de las empresas españolas admitidas a cotización oficial en la Bolsa de Madrid*, mimeo.

- Louter, P.C., Ouwerkerk, C. & Bakker, B. A. (1991). An Inquiry into Successful Exporting. *European Journal of Marketing*, 25 (6), 7-23.
- Marín, S. (2014). *Internacionalización: claves y buenas prácticas*, ACCID.
- Ministerio de Economía y Competitividad (2014). *Plan estratégico de internacionalización de la economía española 2014 - 2015*.
- Moreno, L. y Rodríguez, D. (1998): "Diferenciación de producto y actividad exportadora de las empresas manufactureras españolas (1990-96)", *Información Comercial Española*, 773, pp. 25-35.
- Moreno, L. y Rodríguez, D. (2010): "Export activity, persistence and mark-ups", *Applied Economics*, 42, pp. 475-488.
- Mugler, J. & Miesenböck, K. (1989). Determinants of Increasing Export Involvement of Small Firms, Paper presented at the 34<sup>o</sup> ICSB World Conference, Quebec City.
- Myles Shaver, J. (2011): "The benefits of geographic sales diversification: how exporting facilitates capital investment", *Strategic Management Journal*, 32, pp. 1046-1060.
- Myro Sánchez, R. (2012). "La competitividad exterior de la economía española y sus determinantes" *Economistas*, 30 (130), pp. 39-47.
- Otero, M. (2005). Nuevas tendencias en el marketing internacional: su relevancia para la empresa española. *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, 134-141.
- Pla, J. & León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*, Pearson Educación, Madrid.
- Pla, J. (2000). *La Estrategia Internacional de la Empresa Española*, Fundación Universitaria Vall d'Albaida, Ontinyent.
- Pla, J., León, F. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*. Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Prada, A. (2013): *Internacionalización, políticas y crecimiento*. Documento 6/2013, Foro Económico de Galicia.
- Ramaswamy, K., Kroeck, K. G., W. Renforth, W. (1996): 'Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment', *Journal of International Business Studies* n<sup>o</sup> 27, pp 167-177.

- Randoy, T. & Dibrell, C. C. (2002). How and Why Norwegian MNCs Commit Resources Abroad: Beyond Choice of Entry Mode. *Management International Review*, 42 (2), 119-140.
- Reid, S.D. (1981). The Decision-maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12 (2), 101-112.
- Reid, S.D. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategy Choice. *International Marketing Review*, 1 (2), 44-56.
- Rialp, A. (1997). Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Rialp, A. (1999): "Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura". *Revista Económica del ICE*, 781, 117-128.
- Rodríguez, D. (1999): "La relación entre la innovación y las exportaciones de las empresas: un estudio empírico", *Papeles de Economía Española*, 81, pp. 167-180.
- Roñen, S. & Shenkar, O. (1985). Clustering Countries an Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, 10 (3), 435-454.
- Ros, M. & Schwartz, S. (1995). Jerarquía de valores en países de la Europa occidental: Una comparación transcultural. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 69, 69-88.
- Sánchez, P., Gallego, E., Rivero, D., Lago, S. (2014): "El impacto de la internacionalización sobre las empresas: Evidencia empírica para el caso gallego". *Revista de Estudios Regionales*, nº 100, pp 223-243.
- Stewart, D. B. (1997). Domestic competitive strategy and export marketing strategy: The impact of fit on the degree of internationalization of SMEs. *Journal of Marketing Management*, 13, 105-117.
- Suárez Ortega, S. M., Álamo Vera, F. R., García Falcón, J. M. (2002): "Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: Evidencia empírica en el sector vitivinícola español". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (13), 519-543.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of the firm. *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 325-342.

- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, G. M. (1998). *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2<sup>a</sup> ed., Ed. McGraw-Hill, Londres.
- Valenzuela Martínez, A. (2000): "Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (5), 91-109.
- Villareal Larrinaga, O. (2005): "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea"; *Revista Cuadernos de Gestión*, Vol.5; No.2, pp. 55-74.
- Villarreal Larrinaga, O. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Tesis doctoral, Universidad del País Vasco, Bilbao.
- Villarreal, O.; Gómez, O.; Lertxundi, A.; Urionabarrenetxea, S. & Matey, J. (2004). Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria. Cluster Conocimiento, Bilbao.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14 (2), 34-55.
- Welch, L. S. & Wiedersheim, P. F. (1980). Initial exports-a marketing failure? *The Journal of Management Studies*, 17 (4), 333-344.