

10

La Internacionalización de la empresa  
gallega en su viaje hacia la competitividad global



# 10



## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA GALLEGA EN SU VIAJE HACIA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

### 10.1. La internacionalización de la empresa gallega

Desde el año 1995, el Consorcio de la Zona Franca de Vigo elabora un conjunto creciente de indicadores sobre desempeño empresarial dedicados a identificar y poner en valor la excelencia empresarial en Galicia. Estos indicadores, denominados genéricamente Indicadores ARDÁN, miden el desempeño de las empresas en factores relacionados con su capacidad para competir. Entre ellos, figuran la internacionalización, la innovación, la economía circular, la igualdad de género, o la gestión de talento, como aspectos más destacados.

Para la elaboración de estos indicadores, se pone en marcha una encuesta de carácter anual cuyos resultados son posteriormente tratados por equipos especializados en la temática y que se sintetizan en el Informe Económico y de Competitividad. Dicho informe también recopila el pormenorizado análisis que realiza el Servicio de Información Empresarial ARDÁN, del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, en aspectos relacionados con la información económico-financiera de más de 35.900 empresas gallegas.

Respecto a la internacionalización de la empresa gallega, el Consorcio de la Zona Franca de Vigo había realizado un intenso esfuerzo para el diagnóstico de este ámbito en el año 2000, dando lugar al exhaustivo análisis recogido en las más de 350 páginas de la publicación realizada por el equipo del profesor Jorge González Gurriarán bajo el título "La internacionalización de la pequeña y mediana empresa gallega: análisis, diagnóstico y posibles estrategias". Posteriormente, e ininterrumpidamente desde el año 2012, el equipo de investigación GEN de la Universidade de Vigo, bajo el liderazgo del profesor Patricio Sánchez Fernández, desarrolló el informe sobre la internacionalización de la empresa gallega a partir del diseño de un cuestionario extensivo, y a su vez sintético para la obtención de la radiografía de la internacionalización de la empresa gallega, y elaborar así el indicador sintético ARDÁN de Empresa Global.

Todo ello ha sido fruto del esfuerzo de ambas instituciones, Consorcio de la Zona Franca de Vigo y Universidade de Vigo, por transferir servicios de elevado valor añadido al entorno empresarial, y que va más allá de la recopilación estadística que hacen los organismos oficiales. Se basa en la interpretación de dicha información por parte de expertos para sugerir líneas de mejora que contribuyan a la competitividad de la empresa gallega, en este caso en los mercados internacionales.

Agradecemos a todos los antecesores su excelente trabajo, ya que no hemos partido de una hoja en blanco, sino de los resultados de años de intenso trabajo. Como en todo proceso de mejora constante, el encargo que nos hizo llegar el Consorcio fue el de proceder a una revisión del cuestionario de forma que, partiendo de la información anterior, replantease la conveniencia de cada ítem y su estructura, casi a modo de prueba de robustez. Debemos decir que los cambios finalmente aprobados no son quizás más que cosméticos o de reorganización bajo una estructura ligeramente diferente, pero que no es tan sustancialmente diferente del excelente trabajo realizado hasta la fecha por el equipo de investigación GEN.

Para aligerar el volumen del capítulo, hemos reducido al máximo la información que se puede encontrar en algún otro capítulo del presente informe. Hay apartados que ya recogen los principales aspectos del entorno general de la empresa, a nivel de las empresas hay un estudio global, un estudio sectorial, su impacto en el territorio y un conjunto de capítulos que analizan en detalle determinados indicadores que emanan de la información contable –Empresa con Fortaleza Financiera, Gacela, Alto Rendimiento, Generadora de Riqueza y Alta Productividad–. Por tanto, hemos tratado de simplificar la entrada dando apenas una pincelada de lo que ha sido el contexto para la internacionalización de la empresa gallega, antes de entrar de lleno en el análisis basado en la encuesta y la posterior elaboración del indicador sintético ARDÁN de Empresa Global, una vez reformulado en base a la cantidad y calidad de las respuestas obtenidas al cuestionario revisado.

Quizás el cambio más evidente sea la ordenación temática. Cierto es que *cada maestrillo tiene su librillo*, por lo que no hay una estructura obvia o comúnmente aceptada para esto. De hecho, la literatura científica sobre el *grado de internacionalización* es muy prolija y casi siempre tiene una visión reduccionista hacia lo más evidente: los resultados de la internacionalización. Estos suelen tomar la forma de ventas internacionales o su porcentaje sobre el total de ventas –intensidad–, el volumen de activos en el exterior –o su intensidad, activos en el exterior sobre total de activos–, o incluso el resultado antes de intereses o impuestos proveniente de actividades internacionales –o su intensidad sobre el total de beneficio de la empresa–.

Sin embargo, la realidad de la internacionalización es multidimensional. Se pueden internacionalizar las compras de materias primas, de tecnología, participar en redes internacionales de I+D+i, colaborar con competidores para el acceso a mercados internacionales, reclutar recursos humanos internacionalmente... En resumen, las posibilidades de internacionalización podrían aplicarse a cada función empresarial y al pegamento que son la cultura y la estrategia que mantienen juntas las partes y alineadas con el objetivo de la empresa para ese período de planificación.

Hay realidades más allá del tradicional modo de internacionalización gradual en que se van dando pequeños pasos y a medida que se gana en conocimiento basado en la experiencia, la empresa puede –no es prescriptivo– adentrarse en modos de internacionalización de mayor compromiso de recursos y en mercados geográfica y culturalmente más distantes. Este comportamiento trata de reducir el riesgo asociado al compromiso de recursos en una actividad con ciertos niveles de incertidumbre contingente –el impacto de lo desconocido que puede ser gestionado con planes de contingencia. En el ámbito de la internacionalización se vienen estudiando las nuevas realidades de empresas nacidas globales –*born global*– en el marco de las denominadas nuevas empresas internacionales, que son aquellas que no parecen seguir el modelo más tradicional de internacionalización gradual, el cual parece el menos arriesgado cuando no se tiene experiencia ni en el nuevo mercado internacional, ni en tareas de comercio internacional. Dichas empresas tratan de obtener resultados derivados de actividades internacionales desde la misma fundación e incluso se atreven a desarrollar simultáneamente modos de alto compromiso de recursos –inversión directa en el exterior– y otros modos de menor compromiso –p. ej. exportar desde Galicia– y también simultáneamente van a mercados tanto próximos como lejanos, sin que haya una gradualidad. Lo que sabemos es que para hacer esto posible sin comprometer el proyecto empresarial, estas empresas tratan de gestionar simultáneamente el riesgo, el compromiso de recursos y el peso de las ventas internacionales a través de una relación de intercambio, de tal manera que, si una de estas dimensiones se incrementa, reducen una o las otras dos de manera inmediata para compensar dicho incremento. Para esto es necesario que la nueva empresa internacional sea capaz de aprender rápidamente y transmitir dicho aprendizaje rápidamente a toda la organización. No sólo eso, también debe estructurarse de forma que pueda aprender directamente de los mercados mediante la experiencia. Adicionalmente, estas empresas han de estar preparadas para un rápido crecimiento

internacional puesto que, a la vista de nuestra experiencia, tienden a entrar con una intensidad de ventas internacionales relativamente alta (entre el 35% y el 50% ya el primer año), que es fruto de que están todavía en sus primeros años de vida empresarial y, por consiguiente, el volumen total de ventas es todavía limitado. A medida que estas empresas cumplen años, dicho porcentaje tiende a reducirse ligeramente mientras que las ventas internacionales crecen. La necesidad de crecimiento rápido o efecto *born-to-run* viene dada por la necesidad de alcanzar cierto tamaño para poder beneficiarse de economías de escala en un modelo de negocio que generalmente se enfoca a un nicho de mercado estrecho. Por tanto, necesitan ampliar el tamaño posible de su mercado mediante la expansión internacional extensiva. La otra cara de la moneda: si no son capaces de sostener dicho ritmo elevado de crecimiento en volumen de ventas internacional, es probable que deban reformular su estrategia o incluso pongan en peligro el emprendimiento. Por otro lado, esas cifras muestran un patrón de internacionalización diferente al tradicional: primero tratan de explorar tanto el mercado doméstico como el internacional casi por igual, pero posteriormente tienden a tratar de explotar más el mercado doméstico que el internacional –su volumen total de ventas internacionales sube, pero la intensidad se reduce ligeramente–. Esto es, tratan de posicionarse rápidamente en los mercados internacionales y doméstico para luego consolidarse.

Entre las anteriores empresas, suele hablarse del binomio internacionalización-innovación o, dicho de otro modo, cuando una empresa recién creada se basa en su capacidad innovadora tenderá a expandirse internacionalmente rápidamente para amortizar aceleradamente la inversión realizada en I+D+i en un corto espacio de tiempo. Amplía su mercado a todos los posibles que puede abarcar, considerando la caducidad de la innovación introducida. Por ello, este tipo de empresas busca una colaboración constante con otras instituciones incluso a nivel internacional para que pueda mantenerse su capacidad de innovación a lo largo del tiempo.

También se habla de las micro-multinacionales, esto es, empresas que por tamaño pueden considerarse como pequeñas o medianas empresas, pero cuyo comportamiento es el de una multinacional que trata de *internacionalizar* el recurso valioso localizado en mercados exteriores, sea éste una materia prima, un proceso manufacturero o el conocimiento directo del mercado de venta internacional. Recordemos que la empresa multinacional "*simplemente*" es una empresa que tiene inversiones en otro país, fuera del país de origen. Y esto es diferente a la idea quizás más reconocida de Corporación Multinacional, que son las grandes corporaciones con una potente matriz, relativamente diversificadas tanto en negocios como en países. Sin embargo, cualquier empresa internacional, y las Corporaciones Multinacionales no son una excepción, deben tener en cuenta que para desarrollar de forma eficaz y eficiente su estrategia de expansión internacional tienen que considerar al menos dos aspectos del entorno, a veces con efectos contrapuestos: la presión en costes de la industria que empuja hacia una centralización de actividades y decisiones buscando la mayor eficiencia, y la presión en la industria hacia la adaptación de los productos y servicios al entorno local que lleva a una descentralización y autonomía de las subsidiarias. Esto se conoce como la matriz de integración-sensibilidad de respuesta al entorno local, que da lugar a cuatro orientaciones básicas en la estrategia de internacionalización: la estrategia internacional que es la comúnmente conocida exportadora desde el mercado doméstico, la estrategia multidoméstica, que replica en cada mercado local, la estrategia doméstica con la necesaria adaptación a cada contexto internacional, la estrategia global en que la empresa desarrolla un único modelo de negocio desde la central y da poca autonomía a subsidiarias buscando eficiencia –productos relativamente estandarizados para el mercado global–, y la estrategia transnacional, que combina lo mejor y lo peor de ambos tipos de presión, con parte de estrategia global y parte de estrategia multidoméstica.

A la vista de toda esta reflexión, decidimos organizar la información del cuestionario de forma que permitiese recoger la amplia variedad de sensibilidades y alternativas en torno a la internacionalización, su estrategia, cómo organizarla, en qué momento de vida organizativa, con qué intensidad e involucrando a qué función empresarial. La idea de replanteamiento llevó a pasar de las 13 preguntas de años anteriores, a las 33 preguntas del cuestionario actual, que todavía será objeto de revisión sucesiva. Esto da idea de la complejidad de la realidad de la internacionalización que tratamos de abarcar. No obstante, debemos decir que varias de las preguntas son compartidas con otras encuestas y, en nuestro caso, hacemos un tratamiento específico de las respuestas relacionadas con la internacionalización agrupando respuestas de otro modo a como lo hace la encuesta que es la fuente original.

Con todo ello, llegamos a la estructura redefinida del indicador ARDÁN de Empresa Global, que en la Figura 1 representa el delicado equilibrio entre todos estos bloques temáticos, por cuanto se hace necesaria una afinada coordinación entre las partes, incluyendo la orientación estratégica, la experiencia y precocidad de la empresa en la internacionalización, el compromiso de recursos y su ajuste para obtener una cierta intensidad y crecimiento internacional.

► **Estructura del indicador ARDÁN de Empresa Global y pesos de cada bloque temático**



Figura 1. Fuente: elaboración propia

## 10.2. El contexto de la internacionalización de la empresa gallega

El principal contexto de la internacionalización de la empresa gallega se referirá tanto al ámbito regional de Galicia, como estatal de España, en el marco del espacio único Europeo que compartimos con otros 27 países. La regionalización de la actividad económica en grandes áreas de integración económica ha sido una constante a lo largo del siglo pasado y el actual. De entre las posibilidades, quizás la Unión Económica y Monetaria del Euro sea una de las más avanzadas, sin todavía llegar a ser una integración plena. Todavía hay ciertas tiranteces en la autonomía dada a los gobiernos estatales y se observan aplicaciones normativas ligeramente diferentes, tales como los diferentes tipos de IVA que gravan los productos por país. Existe por tanto un problema de armonización legislativa, que incluso llega a afectar a aspectos tan básicos como la logística intermodal, puesto que el peso máximo admisible por eje en un camión articulado difiere por países lo que implica consecuencias en el trasvase de los contenedores de mayor tamaño del barco al punto de destino vía carretera. Y esto no es más que un ejemplo, pero que afecta a la supuesta libre movilidad de mercancías en un supuesto mercado único integrado.

Para evaluar la dinámica reciente, nos fijaremos en los indicadores habituales de comercio internacional relativos a exportación e importación, así como en el flujo y stock de inversiones directas extranjeras en España/Galicia, e inversiones directas en el exterior por parte de empresas de España/Galicia.

La Figura 2 muestra la dinámica de comercio internacional en el período 2011-2022 para la UE (siendo UE-27 desde 2020), para España y para Galicia. En todos los casos se observa el decline derivado de la COVID-19 tanto en exportación como importación. La diferencia está en la dinámica del saldo comercial. Lo ideal es que un país o área geográfica tenga mayor valor de exportaciones que de importaciones, porque implicará que se está añadiendo valor de manera significativa a las entradas de materiales y productos intermedios del exterior (importación), y dicho valor ayuda a acceder a los mercados internacionales. La parte positiva es que Galicia ha sido y es una región con saldos comerciales positivos, aunque desde el inicio de la recuperación a partir de 2020 y anteriormente en 2018-2019 se observase una cierta tendencia del valor de las importaciones a crecer más que el valor de las exportaciones. Esta tendencia, de continuar en el futuro, nos llevaría a una situación de saldo comercial negativo. Dicho saldo suele traducirse potencialmente en pérdidas de empleo en la región por el efecto sustitución que implica. Esto es, si el crecimiento del valor de importaciones es mayor que el de exportaciones será a costa de (i) o bien aumentar el valor unitario de los productos que entran, lo que implica que se deja de generar valor en la región y se reduce el efecto multiplicativo que tiene a través de las relaciones cliente-proveedor; o bien (ii) aumenta la cantidad total de importaciones sin que implique un incremento del valor unitario. Si es esto último, debería de percibirse que hay una correspondencia en el aumento de exportaciones y/o de consumo aparente en el mercado doméstico. De lo contrario, también implicaría un efecto sustitución peligroso para el mantenimiento del sistema productivo gallego.

En cambio, el conjunto de España y de la UE suelen tener saldos comerciales negativos. Se observa igualmente la recuperación tras la COVID-19. Sin embargo, España ha sido tradicionalmente deficitario en su saldo comercial exterior, mientras que esto sólo ha pasado puntualmente en la UE con una punta en 2022 que puede arrojar dudas sobre la capacidad productiva de la UE en el contexto del comercio mundial. Galicia ha sido tradicionalmente una economía que incorpora los cambios en tendencias con cierto rezago. Si ese crecimiento del déficit comercial de la UE y, en parte, también en España, apuntan tendencias de futuro, debemos replantearnos qué tipo de actividad productiva podemos realizar desde Galicia que sea competitiva en el foro del comercio internacional. Se empieza a ver una cierta tendencia creciente en cuanto a déficit del saldo comercial exterior en 2022 que, de continuar así, seguirá la senda de España y la UE.

### ► Dinámica de exportación, importación y saldo comercial, 2011-2022

(Galicia, España y UE)

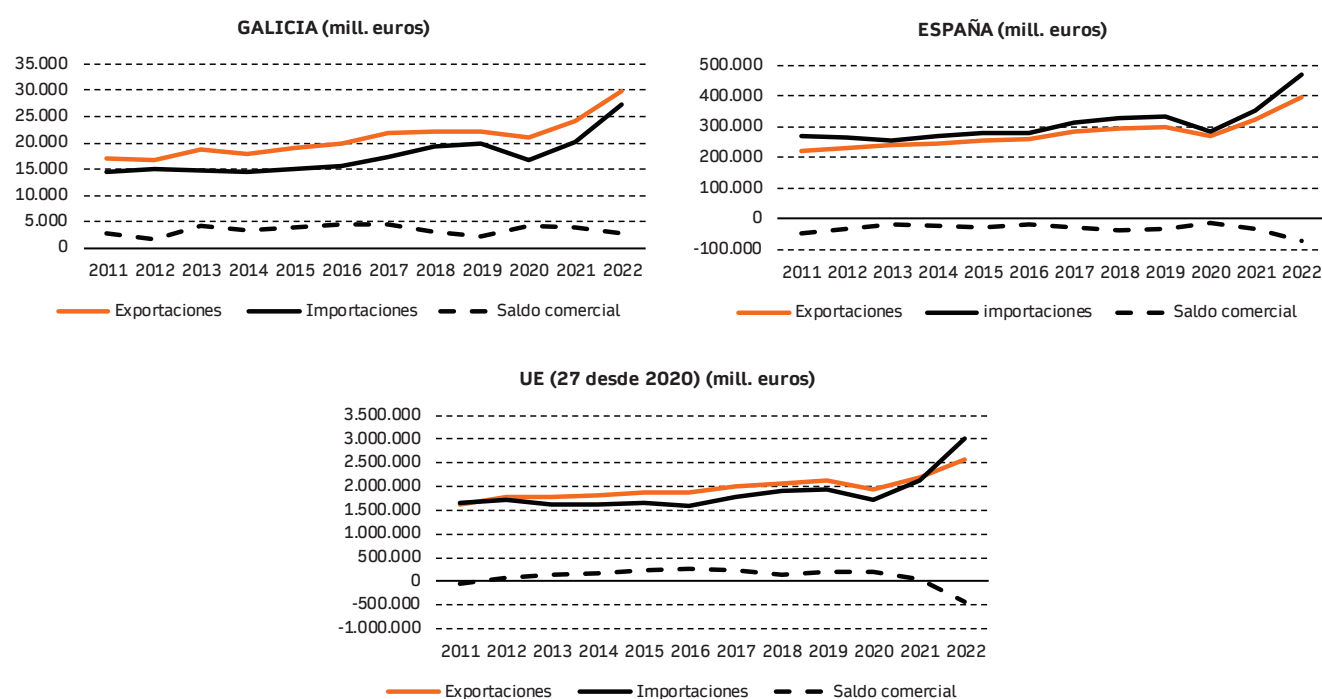


Figura 2. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Eurostat e IGE

¿Hasta qué punto esa tendencia puede ser la consecuencia de un tema puntual? La Figura 3 ilustra las variaciones en los tres ámbitos geográficos en momentos temporales diferentes. En el período analizado 2011-2022, las exportaciones de Galicia crecieron un 74% (81% España, 58% UE), mientras que las importaciones crecieron un 90% en ese mismo período (73% España, 80% UE). No parece pues un tema puntual, sino una tendencia confirmada durante varios años. La caída derivada de la crisis de la COVID-19 se puede cuantificar en torno a un 6% - 10% en exportaciones de Galicia, España y la UE, menos acusada en Galicia que en las otras dos áreas. Dicha crisis tuvo mayor impacto en las importaciones con caídas del 16% para Galicia, 14% para España y 12% para la UE. Esto puede dar una idea de cuánto de las importaciones se incorpora al valor de las exportaciones, puesto que el hecho de que la caída sea mayor en importaciones que en exportaciones indica que una parte importante se destina al mercado doméstico. La diferencia en porcentaje de caídas muestra que las exportaciones gallegas dependen menos de las importaciones que el resto de las regiones, donde hay una diferencia menor y, por consiguiente, van casi de la mano. Esto son buenas noticias para el sistema productivo gallego, puesto que indica que gran parte del valor de las exportaciones se genera en Galicia y que las importaciones tienen mayor peso en su destino al mercado doméstico que a su incorporación en productos para la exportación.

### ► Variación de exportación, importación y saldo comercial en varios periodos (Galicia, España, UE)

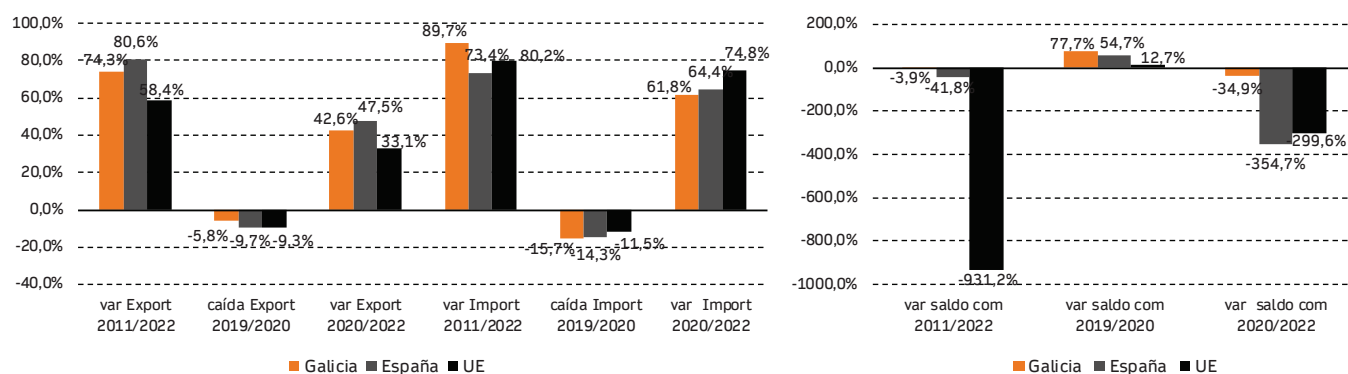


Figura 3. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Eurostat e IGE

Por otro lado, cabría preguntarse cómo de rápido se están recuperando las tres áreas geográficas tras la COVID-19. Entre 2020 y 2022 el ritmo de crecimiento de exportaciones está por encima del 43% en Galicia (48% en España, 33% en la UE), mientras que las importaciones crecen a un ritmo más acelerado en el mismo tiempo (62% de crecimiento en Galicia, 64% España, 75% en la UE). Dichas cifras muestran una preocupante característica en la capacidad productiva de la UE, cuya dinámica de crecimiento en la recuperación de las exportaciones es mucho menor que la de las importaciones. Esto da idea de la interdependencia actual de la capacidad productiva de un área respecto al comercio mundial. Cuando tanto la demanda interna como las exportaciones crecen, tiran de las importaciones que crecen más de lo que lo hace la exportación. Esto muestra que la tendencia hacia el déficit comercial tenderá a agravarse con el paso del tiempo. Sin embargo, apenas decreció un 4% dicho saldo comercial en Galicia en el conjunto del período 2011-2022, mientras que para España se agravó el déficit un 42% más y en la UE ha tenido un impacto exacerbado (crecimiento del déficit de un 931%). A partir del año 2000, los crecimientos del déficit de España y la UE son parejos (alrededor del 300% - 350%), mientras que en Galicia el saldo comercial se redujo un 35%. Dichas cifras deben de considerarse en el marco del superávit o el déficit que muestran las figuras de evolución en el tiempo. Por tanto, parece que tenemos cierta protección respecto a la tendencia general, si bien puede ser sólo temporal.

Por capítulos arancelarios del TARIC, la Tabla 1 y la Tabla 2 muestran la dinámica en los años más recientes tanto en volumen total como en peso porcentual, de tal forma que permite evaluar la recuperación tras la COVID-19 en la actividad exportadora e importadora. El crecimiento es muy positivo, aunque sigue predominando la actividad de las grandes empresas que operan desde Galicia, ayudado por las Pymes que también acompañan en determinadas categorías del TARIC. Así, el capítulo XVII material de

transporte y el XI de materiales textiles y sus manufacturas continúan representando más del 46% del total de exportaciones gallegas. En importaciones se añaden a los anteriores capítulos el relativo a V productos minerales, en el que se incluyen piedras, rocas ornamentales y los combustibles y aceites minerales, bituminosos y ceras minerales. Por tanto, continuamos sufriendo la dependencia exterior en productos basados en petróleo.

### ► Dinámica de exportaciones e importaciones por capítulos del TARIC, 2020-2022

(datos en millones de euros)

|                                                                                                                                                                                                                                       | 2022            |                 | 2021            |                 | 2020            |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                       | Exportaciones   | Importaciones   | Exportaciones   | Importaciones   | Exportaciones   | Importaciones   |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>29.893,0</b> | <b>27.189,7</b> | <b>24.214,4</b> | <b>20.188,4</b> | <b>20.956,3</b> | <b>16.801,5</b> |
| I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL                                                                                                                                                                                        | 2.442,0         | 2.880,6         | 2.104,6         | 2.410,1         | 1.750,8         | 2.066,8         |
| II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL                                                                                                                                                                                                       | 291,1           | 738             | 234,4           | 376,3           | 219,8           | 326,7           |
| III GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESARROLLO; GRASAS ALIMENTARIAS PROCESADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL                                                                                               | 158,2           | 481,9           | 98,1            | 314,7           | 76,7            | 259,9           |
| IV. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUSTITUTOS DEL TABACO FABRICADOS                                                                                                      | 1.244,4         | 1.345,8         | 1.089,5         | 939,7           | 1.096,3         | 853,9           |
| V. PRODUCTOS MINERALES                                                                                                                                                                                                                | 3.114,1         | 5.867,1         | 1.053,9         | 2.841,1         | 904,9           | 1.625,7         |
| VI. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O AFINES                                                                                                                                                                                     | 1.366,1         | 791,5           | 908,4           | 544,5           | 757,2           | 488,1           |
| VII. MATERIAS PLÁSTICAS Y MANUFACTURAS DE ESTAS MATERIAS; CAUCHO Y MANUFACTURAS DE CAUCHO                                                                                                                                             | 418,6           | 609,6           | 378,7           | 520,6           | 333             | 415,1           |
| VIII. PIELES, CUERO, MUEBLES Y MANUFACTURAS DE ESTOS MATERIALES; ARTÍCULOS DE AJUSTE O ARNESES, ARTÍCULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO Y CONTENEDORES SIMILARES; FABRICANTES DE VIVIENDA                                                  | 219,8           | 91,9            | 179,1           | 91,2            | 149,5           | 73,5            |
| IX. MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA; CORCHO Y MANUFACTURAS DE CORCHO; MANUFACTURAS DE ESPARTERÍA O CESTERÍA                                                                                                           | 818,5           | 185,3           | 606,8           | 160,6           | 454,4           | 110,4           |
| X. PASTA DE MADERA U OTRAS MATERIAS FIBROSAS CELULÓSICAS; BASURA Y DESPERDICIOS DE PAPEL O CARTÓN; EL PAPEL Y SUS APLICACIONES                                                                                                        | 328,8           | 271,4           | 331,4           | 227,5           | 254,6           | 214,4           |
| XI. MATERIALES TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS                                                                                                                                                                                            | 6.906,4         | 3.378,4         | 5.090,4         | 1.941,4         | 4.377,3         | 1.707,2         |
| XII. CALZADO; SOMBREROS, PARAGUAS, ANTUKAS, PALOS, LÁTIGOS, PALOS Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTÍCULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; FABRICANTES DE CABELLO                                                                  | 466,7           | 200,8           | 373,7           | 110             | 347,6           | 98,2            |
| XIII. MANUFACTURAS DE PIEDRA, YESO, CEMENTO, AMIANTO, MICA O MATERIALES SIMILARES; PRODUCTOS CERÁMICOS; VIDRIO Y FABRICANTES DE VIDRIO                                                                                                | 509,8           | 127,2           | 450,7           | 90,7            | 404,4           | 71,2            |
| XIV. PERLAS FINAS O CULTIVADAS, PIEDRAS PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS O SIMILARES, METALES PRECIOSOS, CHAPADOS DE METALES PRECIOSOS Y MANUFACTURAS DE ESTAS MATERIAS; JOYERÍA DE FANTASÍA; MONEDAS                                         | 37,2            | 27,6            | 25,7            | 20,9            | 19              | 13,6            |
| XV METALES COMUNES Y MANUFACTURAS DE ESTOS METALES                                                                                                                                                                                    | 2.178,5         | 2.441,6         | 1.866,9         | 1.977,3         | 1.223,0         | 1.548,2         |
| XVI. MÁQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELÉCTRICO Y SUS PARTES; APARATOS PARA GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE SONIDO, APARATOS PARA GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE IMÁGENES DE TELEVISIÓN Y SONIDO, Y PARTES Y ACCESORIOS DE DICHOS APARATOS      | 1.388,3         | 2.138,7         | 1.082,8         | 1.696,5         | 997,2           | 1.457,1         |
| XVII MATERIAL DE TRANSPORTE                                                                                                                                                                                                           | 7.015,0         | 5.157,9         | 7.617,5         | 5.497,5         | 7.087,2         | 5.083,9         |
| XVIII INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, MEDIDA, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS; RELOJERO; INSTRUMENTOS MUSICALES; PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS | 61,2            | 152,2           | 41,9            | 150,9           | 42,1            | 140             |
| XIX ARMAS Y MUNICIONES, SUS PIEZAS Y ACCESORIOS                                                                                                                                                                                       | 0,9             | 1,3             | 0,2             | 0,9             | 0,4             | 0,3             |
| XX BIENES Y PRODUCTOS VARIOS                                                                                                                                                                                                          | 397,8           | 283,8           | 307,1           | 259,6           | 193             | 232,4           |
| XXI ARTE, COLECCIÓN O OBJETOS ANTIGUOS                                                                                                                                                                                                | 0,5             | 0,6             | 0,4             | 1,0             | 0,2             | 2,9             |
| NO CLASIFICADOS                                                                                                                                                                                                                       | 529,2           | 16,6            | 372,3           | 15,4            | 267,7           | 11,8            |

Tabla 1. Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE

► **Dinámica del peso de las exportaciones e importaciones por capítulos del TARIC, 2020-2022**

|                                                                                                                                                                                                                                        | 2022          |               | 2021          |               | 2020          |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                                                                                                                                                                                        | Exportaciones | Importaciones | Exportaciones | Importaciones | Exportaciones | Importaciones |
| TOTAL                                                                                                                                                                                                                                  | 100%          | 100%          | 100%          | 100%          | 100%          | 100%          |
| I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL                                                                                                                                                                                         | 8,2%          | 10,6%         | 8,7%          | 11,9%         | 8,4%          | 12,3%         |
| II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL                                                                                                                                                                                                        | 1,0%          | 2,7%          | 1,0%          | 1,9%          | 1,0%          | 1,9%          |
| III. GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESARROLLO; GRASAS ALIMENTARIAS PROCESADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL                                                                                               | 0,5%          | 1,8%          | 0,4%          | 1,6%          | 0,4%          | 1,5%          |
| IV. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUSTITUTOS DEL TABACO FABRICADOS                                                                                                       | 4,2%          | 4,9%          | 4,5%          | 4,7%          | 5,2%          | 5,1%          |
| V. PRODUCTOS MINERALES                                                                                                                                                                                                                 | 10,4%         | 21,6%         | 4,4%          | 14,1%         | 4,3%          | 9,7%          |
| VI. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O AFINES                                                                                                                                                                                      | 4,6%          | 2,9%          | 3,8%          | 2,7%          | 3,6%          | 2,9%          |
| VII. MATERIAS PLÁSTICAS Y MANUFACTURAS DE ESTAS MATERIAS; CAUCHO Y MANUFACTURAS DE CAUCHO                                                                                                                                              | 1,4%          | 2,2%          | 1,6%          | 2,6%          | 1,6%          | 2,5%          |
| VIII. PIELES, CUERO, MUEBLES Y MANUFACTURAS DE ESTOS MATERIALES; ARTÍCULOS DE AJUSTE O ARNESES, ARTÍCULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO Y CONTENEDORES SIMILARES; FABRICANTES DE VIVIENDA                                                   | 0,7%          | 0,3%          | 0,7%          | 0,5%          | 0,7%          | 0,4%          |
| IX. MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA; CORCHO Y MANUFACTURAS DE CORCHO; MANUFACTURAS DE ESPARTERÍA O CESTERÍA                                                                                                            | 2,7%          | 0,7%          | 2,5%          | 0,8%          | 2,2%          | 0,7%          |
| X. PASTA DE MADERA U OTRAS MATERIAS FIBROSAS CELULOSICAS; BASURA Y DESPERDICIOS DE PAPEL O CARTÓN; EL PAPEL Y SUS APLICACIONES                                                                                                         | 1,1%          | 1,0%          | 1,4%          | 1,1%          | 1,2%          | 1,3%          |
| XI. MATERIALES TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS                                                                                                                                                                                             | 23,1%         | 12,4%         | 21,0%         | 9,6%          | 20,9%         | 10,2%         |
| XII. CALZADO; SOMBREROS, PARAGUAS, ANTUKAS, PALOS, LÁTIGOS, PALOS Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTÍCULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; FABRICANTES DE CABELLO                                                                   | 1,6%          | 0,7%          | 1,5%          | 0,5%          | 1,7%          | 0,6%          |
| XIII. MANUFACTURAS DE PIEDRA, YESO, CEMENTO, AMIANTO, MICA O MATERIALES SIMILARES; PRODUCTOS CERÁMICOS; VIDRIO Y FABRICANTES DE VIDRIO                                                                                                 | 1,7%          | 0,5%          | 1,9%          | 0,4%          | 1,9%          | 0,4%          |
| XIV. PERLAS FINAS O CULTIVADAS, PIEDRAS PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS O SIMILARES, METALES PRECIOSOS, CHAPADOS DE METALES PRECIOSOS Y MANUFACTURAS DE ESTAS MATERIAS; JOYERÍA DE FANTASÍA; MONEDAS                                          | 0,1%          | 0,1%          | 0,1%          | 0,1%          | 0,1%          | 0,1%          |
| XV. METALES COMUNES Y MANUFACTURAS DE ESTOS METALES                                                                                                                                                                                    | 7,3%          | 9,0%          | 7,7%          | 9,8%          | 5,8%          | 9,2%          |
| XVI. MÁQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELÉCTRICO Y SUS PARTES; APARATOS PARA GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE SONIDO, APARATOS PARA GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE IMÁGENES DE TELEVISIÓN Y SONIDO, Y PARTES Y ACCESORIOS DE DICHOS APARATOS       | 4,6%          | 7,9%          | 4,5%          | 8,4%          | 4,8%          | 8,7%          |
| XVII. MATERIAL DE TRANSPORTE                                                                                                                                                                                                           | 23,5%         | 19,0%         | 31,5%         | 27,2%         | 33,8%         | 30,3%         |
| XVIII. INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, MEDIDA, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS; RELOJERO; INSTRUMENTOS MUSICALES; PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS | 0,2%          | 0,6%          | 0,2%          | 0,7%          | 0,2%          | 0,8%          |
| XIX. ARMAS Y MUNICIONES, SUS PIEZAS Y ACCESORIOS                                                                                                                                                                                       | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          |
| XX. BIENES Y PRODUCTOS VARIOS                                                                                                                                                                                                          | 1,3%          | 1,0%          | 1,3%          | 1,3%          | 0,9%          | 1,4%          |
| XXI. ARTE, COLECCIÓN O OBJETOS ANTIGUOS                                                                                                                                                                                                | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          |
| NO CLASIFICADOS                                                                                                                                                                                                                        | 1,8%          | 0,1%          | 1,5%          | 0,1%          | 1,3%          | 0,1%          |

Tabla 2. Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE

No obstante, debemos mencionar la reducción del peso relativo del XVII material de transporte, que afecta a la industria de automoción y demás elementos de transporte, puesto que su peso relativo se redujo de casi un 34% en exportaciones al 23,5%. Es esta una industria castigada por los efectos derivados de la crisis de microprocesadores y de ruptura de stocks sufridos tras el parón por la COVID-19, lo que, unido a una intensa reforma de la industria de componentes hacia la electrificación, parece haber afectado a dicha industria en Galicia.

Mientras que el comercio exterior y, en particular, la exportación informa sobre cómo de atractivos son los productos de una región en mercados exteriores, la inversión directa da pistas sobre (a) cómo de atractiva es el área geográfica para inversores extranjeros – inversión directa extranjera en España/Galicia– y (b) qué capacidad tiene la empresa de la región para localizarse en el exterior

mediante el aprovechamiento de las ventajas originadas en el país de origen y su transferencia al país de destino –inversión directa en el exterior–.

Comenzando por la inversión extranjera en España y Galicia, la Tabla 3 resume sus principales magnitudes en ambos territorios. En España el flujo bruto de entrada de las aproximadamente 14.300 filiales extranjeras en 2022 fue de unos 34 mil millones de euros, implicando un incremento de casi el 14%. Todavía con el retraso estadístico no es posible saber el dato actualizado para 2022, pero el total del stock de inversores extranjeros en España ascendió a más de 507 millones de euros en 2021, implicando un relevante incremento respecto al año en que más se observó el efecto de la COVID-19, que retrasó o incluso postergó definitivamente muchos proyectos de inversión, tal como se viene observando en la dinámica general. Estas filiales aglutinan alrededor del 45% de las exportaciones desde España, generando una cifra de negocios en España de unos 577 mil millones de euros y empleando a más de 1,6 millones trabajadores. Para Galicia, los datos no han sido tan positivos, puesto que se han recibido menos flujos que el año anterior (172 millones de euros, un 22% menos) y en 2021 también se había notado la repercusión rezagada de la COVID-19, con un stock total de 9,2 millones de euros (un 12% menos que el año anterior, que fue el 2020 en plena pandemia). Las aproximadamente 351 filiales extranjeras en Galicia emplean a más de 27 mil trabajadores, y sus exportaciones son alrededor del 20% del total de exportaciones de Galicia, generando una cifra de negocios de más de 12 mil millones de euros. Si evaluamos dichas cifras en términos de grado de atractivo del territorio para captar inversiones del exterior, podemos concluir que estamos por debajo de la media española y en franco decline o, al menos, sin que haya síntomas todavía de una cierta recuperación.

#### ► Principales dimensiones de la inversión extranjera en España y en Galicia<sup>1</sup>

|                                               | Total España | var. año anterior | Total Galicia | var. año anterior |
|-----------------------------------------------|--------------|-------------------|---------------|-------------------|
| <b>Flujos IED (millones eur-2022)</b>         | 34.178       | <b>13,9%</b>      | 172           | <b>-22,9%</b>     |
| <b>Stock IED millones eur-2021)</b>           | 507,9        | <b>450,0%</b>     | 9,2           | <b>-12,4%</b>     |
| <b>Número filiales</b>                        | 14.362       | <b>10.9%</b>      | 351           | <b>19.4%</b>      |
| <b>Personas ocupadas</b>                      | 1.660.981    | <b>3.5%</b>       | 27.444        | <b>7.1%</b>       |
| <b>Costes de personal (miles de millones)</b> | 69,9         | <b>5.3%</b>       | 1,068         | <b>7.4%</b>       |
| <b>Cifra de negocios (miles de millones)</b>  | 577,1        | <b>4.2%</b>       | 12,1          | <b>6.7%</b>       |
| <b>Exportaciones (miles de millones)</b>      | 155,0        | <b>-0.7%</b>      | 6,581         | <b>4.3%</b>       |

Tabla 3. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Datainvox

La Figura 4 muestra una comparativa de la dinámica entre los años 2007 y 2020. En España hubo un repunte de los flujos de entrada en el 2018 que posteriormente se ralentizó en 2019 y 2020. Sin embargo, desde el 2013 muestra un cierto crecimiento a tasas bastantes estables cada año. En Galicia el pico que se produjo en España en el 2018 aconteció en el 2019, lo que da idea del rezago general en el comportamiento agregado de las principales dimensiones de Galicia respecto a España. Con un lento crecimiento desde 2016, se mantiene en torno a un 1,8% - 2,0% del total de stock invertido por empresas extranjeras en España.

<sup>1</sup> Toda la información relativa a inversiones está referida a no-ETVE (entidades de tenencia de valores extranjeros), puesto que distorsionaría el análisis al ser su única actividad la de ser sociedades cartera para la gestión del portafolio de negocios. No pueden por tanto situarse fácilmente en un solo sector por su diversificación.

► Stocks y flujos de inversión extranjera en España y Galicia, 2007-2020  
(Millones de euros)

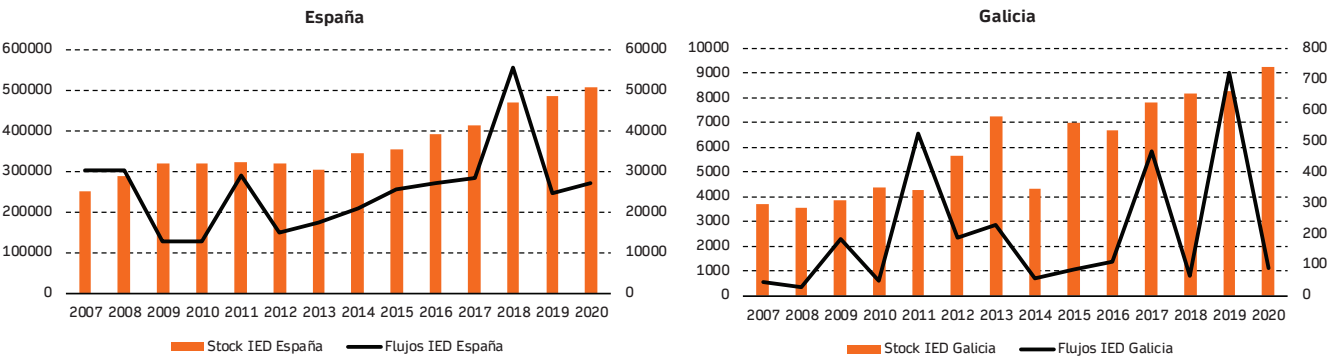


Figura 4. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Datainvox, Secretaría de Estado de comercio<sup>2</sup>

Respecto a los países que cuentan con intereses en España y Galicia, se observa un cierto paralelismo entre ambas áreas geográficas (ver Figura 5), por cuanto Estados Unidos, Reino Unido y Francia ocupan posiciones destacadas. No obstante, la posición transfronteriza de Galicia con Portugal hace que este país tenga mayor peso en Galicia que en España, ya que en el conjunto estatal los centros productivos tienden a localizarse centralizados bien en torno a Madrid, bien en torno al área metropolitana. En el caso gallego puede suponer también una fuente relevante de captación de inversiones productivas de Brasil por sus tradicionales lazos culturales con Portugal, posicionándose como el país con mayor flujo de inversión en Galicia en el acumulado que va desde el 2013 al 2022.

Evaluando el grado de diversificación a través del cálculo de una medida de entropía<sup>3</sup>, ambas regiones se encuentran relativamente diversificadas, siendo la distribución global de pesos de países en Galicia algo más equilibrada y menos concentrada que el total español, con una relativa concentración de flujos de inversiones procedentes de Estados Unidos (0,62 España vs. 0,68 Galicia). Quizás sorprenda en Galicia el flujo de entrada de capital desde países culturalmente más distantes como Emiratos Árabes Unidos, Namibia, Kuwait, o Vietnam. No sorprende tanto la presencia de países de la UE o de China que están invirtiendo fuertemente en todos los mercados europeos, pero sí la existencia de un cierto volumen que proviene de ciertos paraísos fiscales o países en que tradicionalmente se localizan las matrices de las principales corporaciones buscando un sistema fiscal más ventajoso.

<sup>2</sup> [http://datainvox.comercio.es/principal\\_invex.aspx](http://datainvox.comercio.es/principal_invex.aspx)

<sup>3</sup>  $Entropía = \sum_{i=1}^{11} \frac{p_i \times \ln\left(\frac{1}{p_i}\right)}{\ln(11)}$ ; en donde  $p_i$  es la proporción de ventas en el país  $i$ . Calculada de esta forma, da mayor valor a empresas que se hallen con una proporción de ventas en las 11 áreas geográficas similar y toma el valor 0 si el 100% de ventas se produce en un solo mercado. El resultado está acotado entre 0 y 1, así que se multiplica por 100 para obtener valores entre 0 y 100.

► **Flujos de inversión extranjera en España y Galicia, 2013--2022**

(Detalle por países y por sectores destino de la inversión, millones de euros)

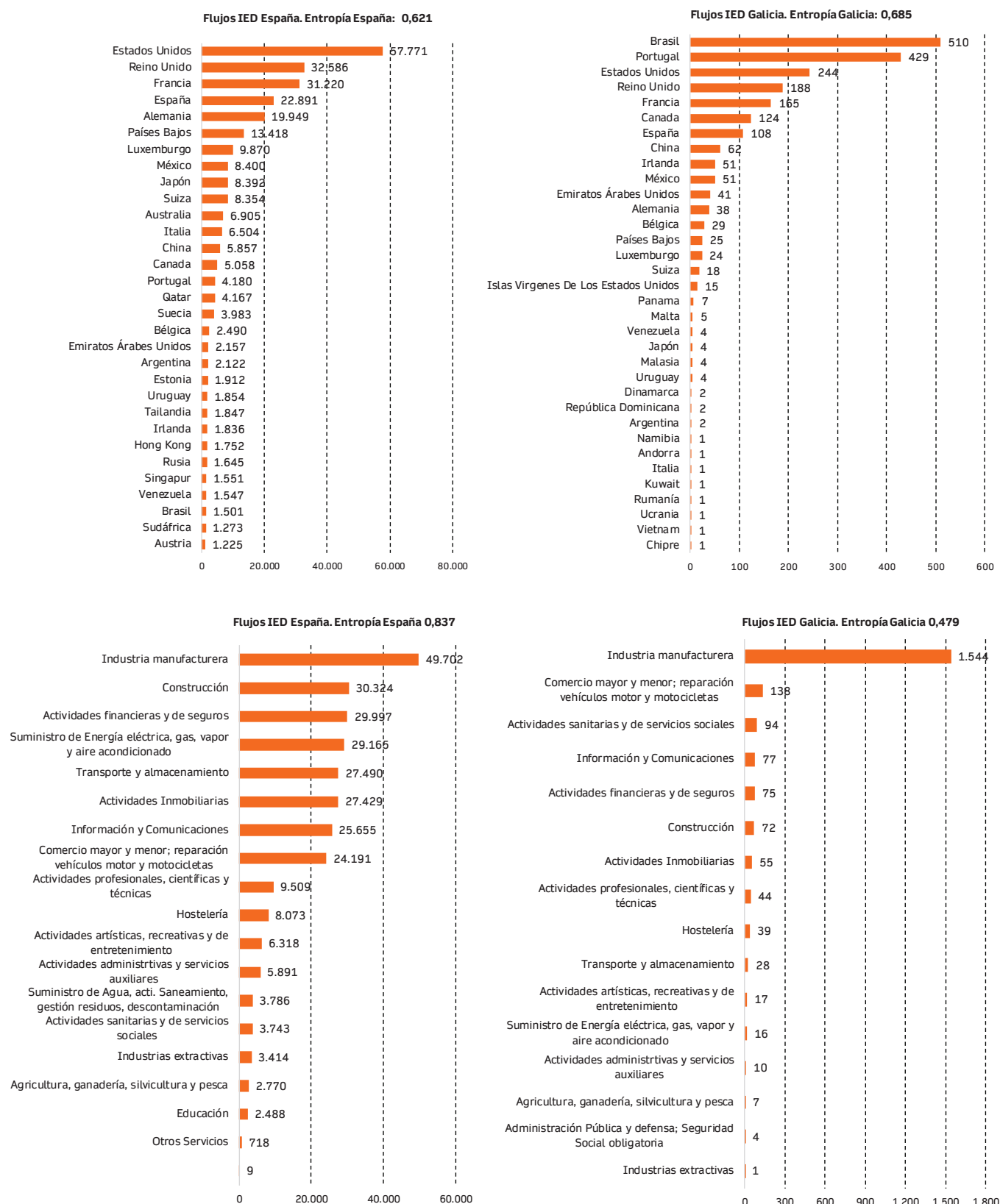


Figura 5. Fuente elaboración propia a partir de datos de Datainve, Secretaría de Estado de comercio

Por industrias (Figura 5, inferior), España atrae la inversión de una forma mucho más diversificada que Galicia (0,83 vs. 0,47), en donde se concentra la industria manufacturera con flujos que han supuesto más de 1.500 millones de euros entre 2013 y 2022, a mucha distancia del segundo sector que es el comercio mayor y menor y reparación de vehículos, que atrajo 138 millones de euros. Se ubica ahí la inversión de grandes superficies en el ámbito alimentario. En España, la industria manufacturera también atrajo un peso importante de flujos de inversión extranjera en dicho período (más de 49 mil millones de euros). Se observan en España al menos siete sectores que han captado flujos por encima de los 24 mil millones de euros en dicho período (por encima del 20% del total de flujos del período), mientras que en Galicia bajan todos del 13%. Por tanto, si bien implica un cierto riesgo de concentración que podría afectar gravemente en caso de retirada, podemos afirmar que la competitiva industria manufacturera gallega resulta atractiva para el inversor extranjero. Podría afirmarse que la capacidad productiva, innovación, y capacidad para competir produciendo desde Galicia está relativamente equilibrada. No obstante, esto debe llamar la atención sobre la necesidad de mejorar aspectos como la logística y comunicación desde esta posición periférica, especialmente en lo relativo al transporte ferroviario tanto de mercancías (con proyectos de conexión aún no finalizados) como de viajeros, en un marco donde las rutas de conexión aéreas con otras Comunidades Autónomas pasan por Madrid, restando atractivo a Galicia.

► **Flujos de inversión directa de España y Galicia en el exterior, 2013 - 2021**  
(Millones de euros)

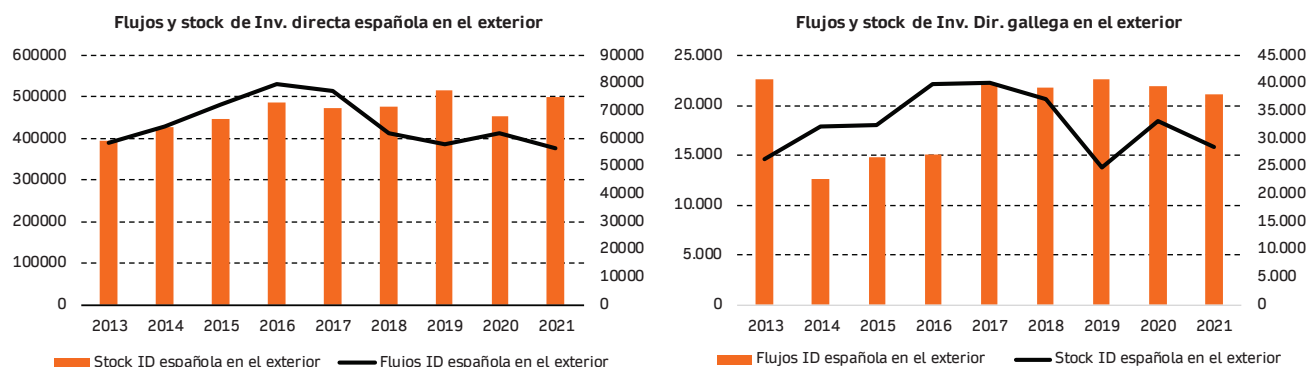


Figura 6. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Datainvox, Secretaría de Estado de comercio

Analizaremos ahora la situación inversa, la inversión directa que realizan las empresas españolas y gallegas en el exterior. La Figura 7 detalla la información de flujos de inversión bruta al exterior y la posición en 2021 por países para España y Galicia. Nuevamente, hay cierta similitud y también una cierta correspondencia con los países de los que provienen los flujos de entrada de capitales. Tanto en términos de flujos totales invertidos entre 2013 y 2021, como en la posición del stock en 2021, Estados Unidos, Reino Unido, Luxemburgo, México y Brasil ocupan las primeras posiciones. Entre los países en los que invierten las empresas españolas se observa la presencia mayoritaria de países de la UE y también latinoamericanos y del Caribe por la proximidad cultural. Galicia sin embargo parece mostrar un patrón ligeramente diferente, en parte debido a la posición transfronteriza con Portugal y también por la inversión de la industria pesquera en los principales caladeros mundiales que puede explicar la posición de Marruecos o Sudáfrica. Los principales destinos, no obstante, son similares al caso de España, con Estados Unidos y Reino Unido. En la UE hay también un importante stock invertido por parte de la empresa gallega en Países Bajos que es el segundo país en términos de stock en 2021. Llamen la atención países como Corea del Sur, India o Malta.

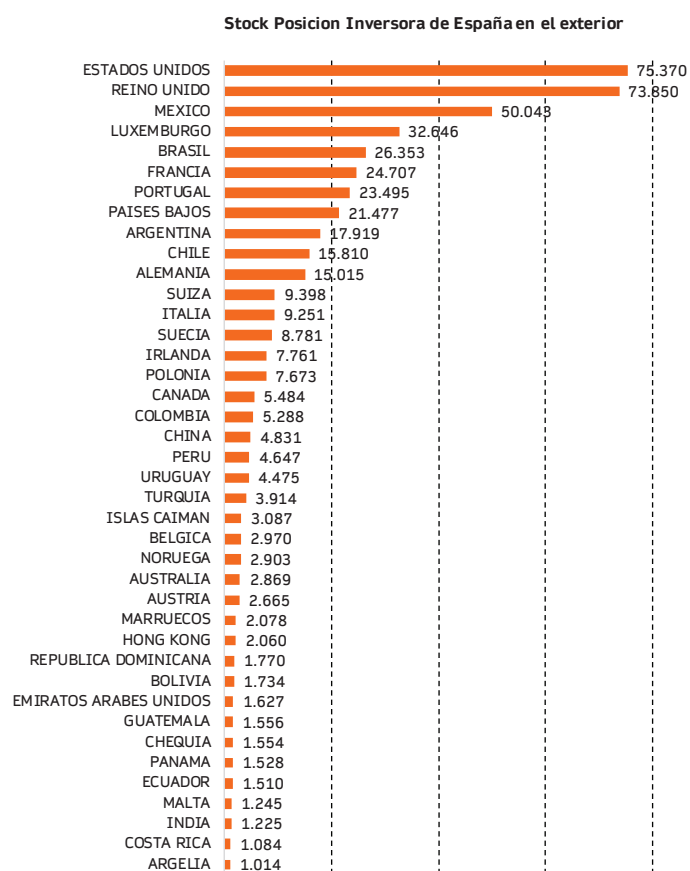
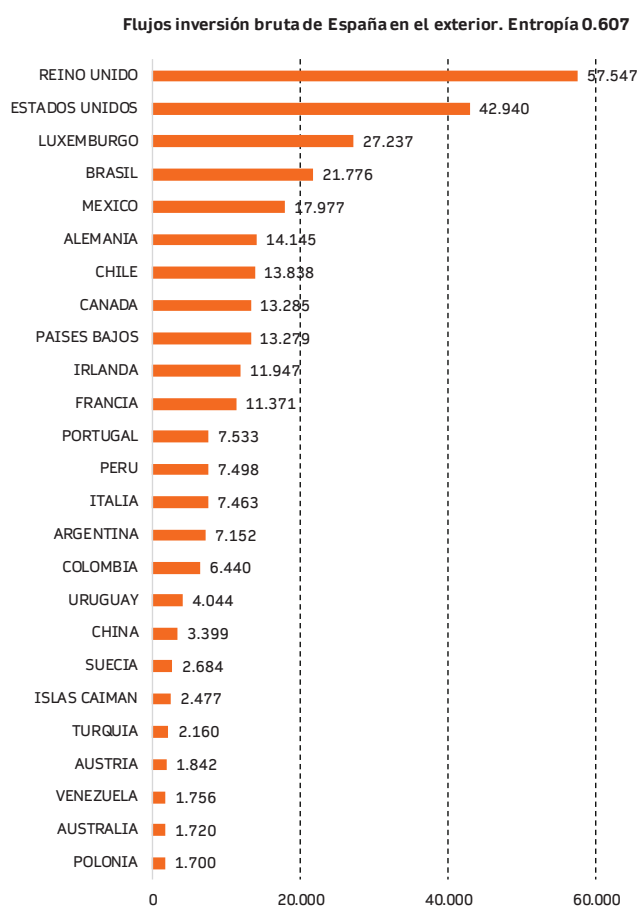
Comparativamente, los flujos de inversión española en el exterior se encuentran ligeramente más diversificados que el caso gallego (0,6 vs. 0,55). En ambos casos, el grado de diversificación geográfica es menor que el relativo al origen de inversiones extranjeras en España y Galicia. Parte de la explicación estaría en los principales sectores de origen de ambos tipos de inversión. En Galicia las empresas extranjeras invierten en casi cualquier sector transformador. Sin embargo, no todos los sectores transformadores gallegos invierten en el exterior. De hecho, la Figura 8 muestra una estructura de sectores de origen muy diferente en Galicia respecto a

España. En Galicia las actividades inmobiliarias han supuesto el mayor flujo acumulado de inversiones entre 2013 y 2022, con más del 52% del flujo total. En stock, se une la posición de la industria de confección y prendas de vestir. En España en cambio predominan las grandes corporaciones multinacionales en sectores como el financiero, telecomunicaciones o generación y distribución eléctrica. De hecho, el potente sector financiero español aglutinó más del 57% del flujo total en ese período. En Galicia los sectores que siguen en proporción tienen en torno al 10% - 11%, mientras que en España los que ocupan el segundo puesto y sucesivos no pasan del 4,3%. El sector de la construcción también está presente entre los de mayor inversión en el exterior en España. Todo ello hace que tengan un grado de diversificación sectorial bajo y similar en ambos casos (0,46 España, 0,45 Galicia). Esto se produce porque el sector fundamental aglutina mucho más que los otros. Sin embargo, esto debería llamar la atención en cuanto que la teoría de internacionalización gradual predice que la empresa podrá pasar a modos de entrada de mayor compromiso de recursos a medida que gana conocimiento basado en la experiencia de operar en los mercados internacionales. La cuestión abierta aquí es el por qué muchas de las empresas que se iniciaron en la exportación ya hace tiempo no han dado el salto hacia la inversión en el exterior, ni parecen estar dispuestas a darlo. Este aspecto merece una reflexión especial tanto por parte de las instituciones de apoyo como por parte de los gobiernos. Recordemos también que la inversión productiva en el exterior no es sólo para buscar mercados de venta, sino que también tiene la posibilidad de inversión manufacturera como alternativa a lo anterior o juntamente con ella. En ambos casos, las fusiones/adquisiciones son el modo más rápido de entrada cuando se requiere la presencia física para competir en un mercado internacional.

### ► Flujos de inversión directa de España y Galicia en el exterior, 2013 - 2021

#### Stock de posición inversora, 2021

(Detalle por países destino de la inversión, millones de euros)



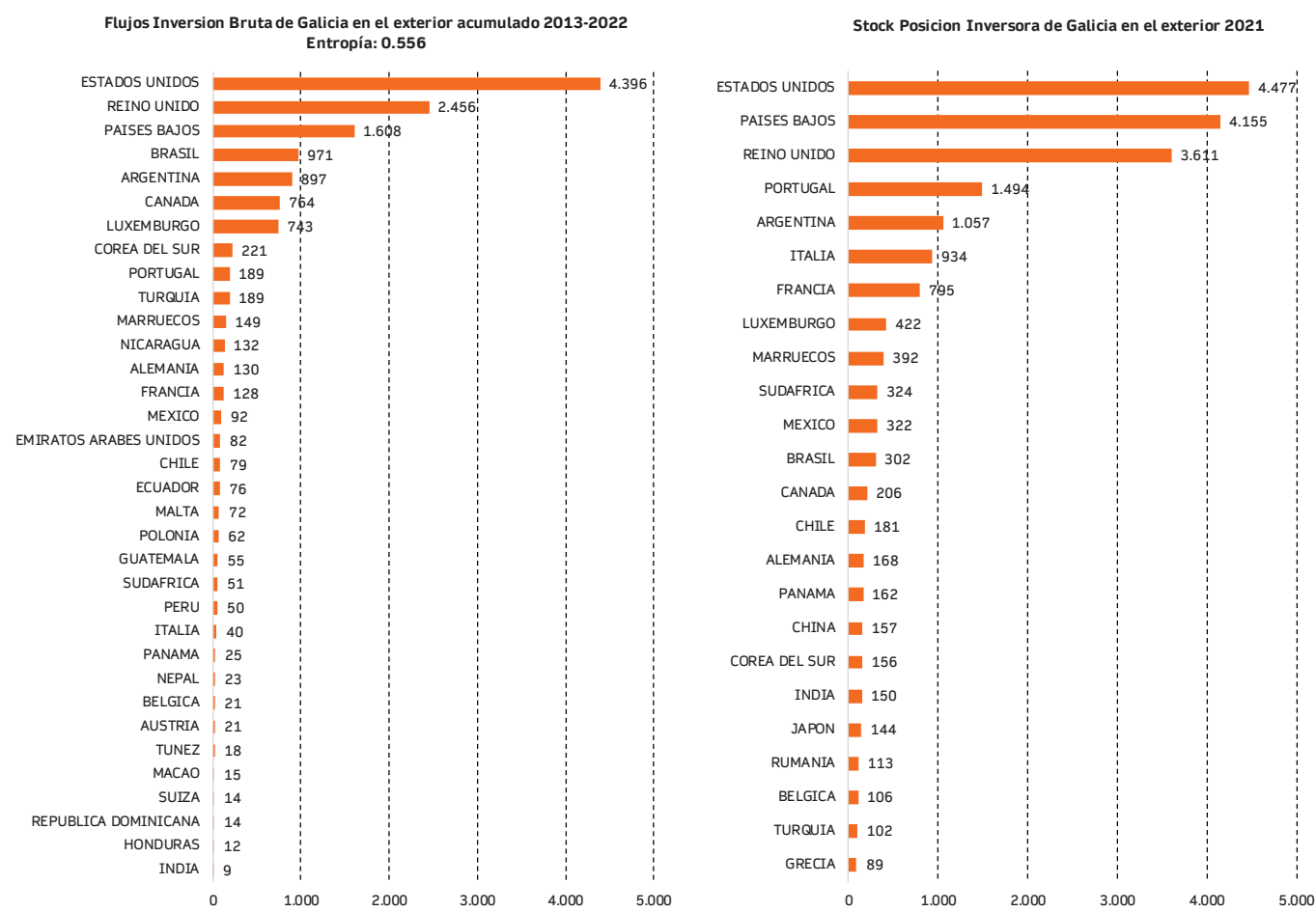
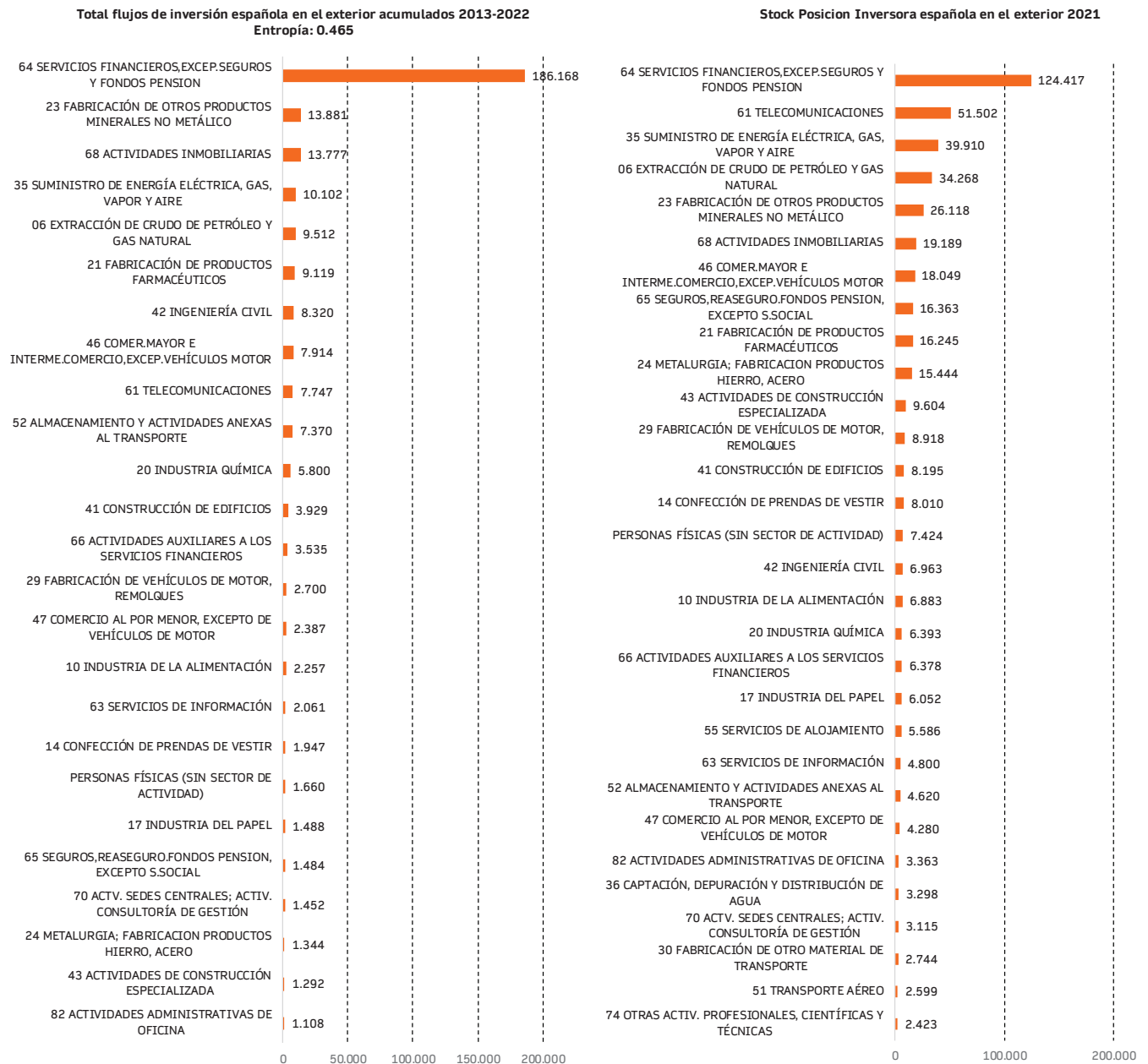


Figura 7. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Datainvox, Secretaria de Estado de comercio

► **Flujos de inversión directa de España y Galicia en el exterior, 2013 - 2021**  
**Stock de posición inversora, 2021**  
 (Detalle por sectores de origen de la inversión)



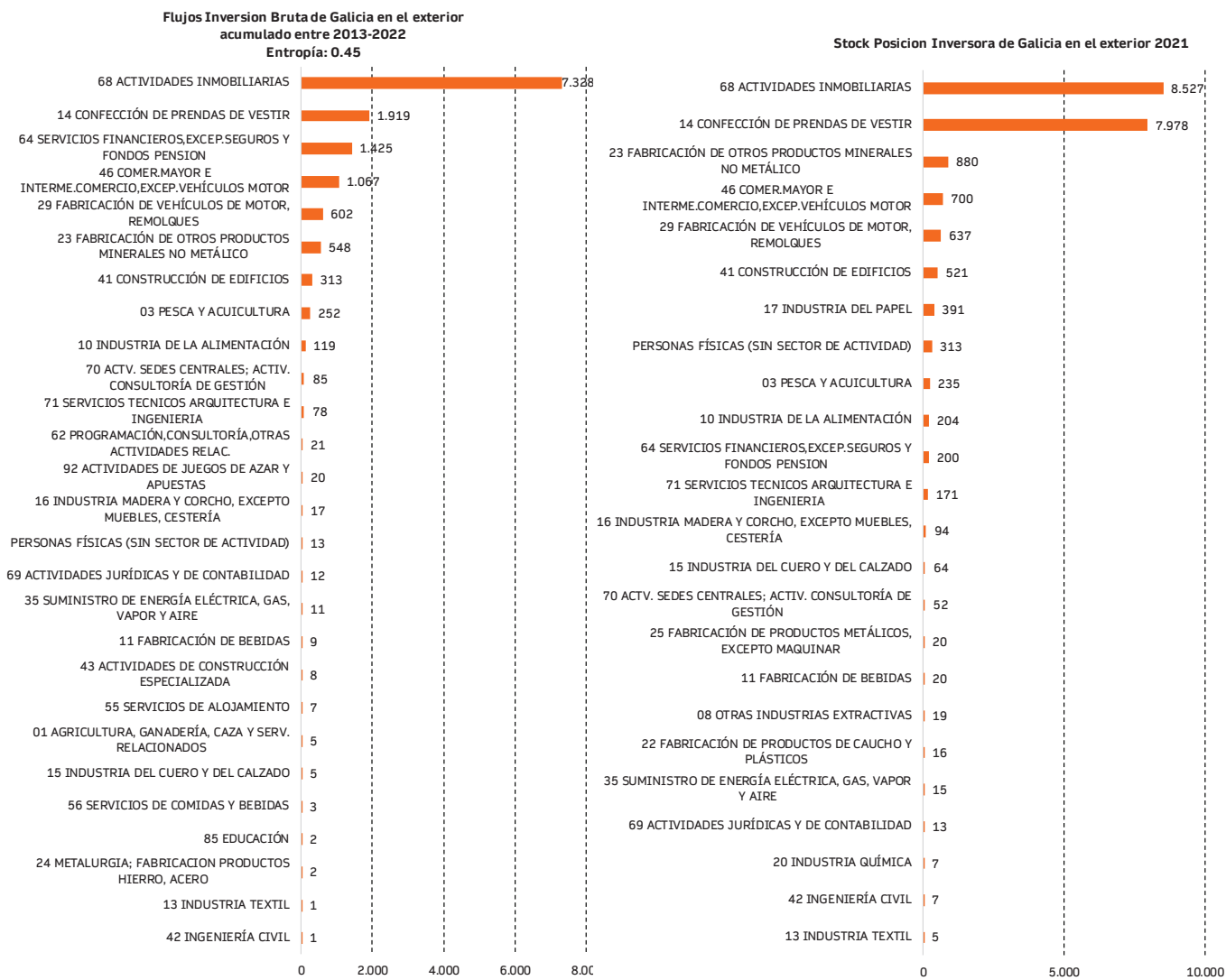


Figura 8. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Datainve, Secretaria de Estado de comercio

La Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo-UNCTAD, estima anualmente la ventaja comparativa revelada-VCR a partir de la estadística mundial de comercio exterior de productos. La teoría Ricardiana del comercio internacional indica que un país tenderá a especializarse en el comercio internacional de aquellos productos/servicios en los cuales tiene una ventaja comparativa en productividad respecto a otros países. Para ello elabora dicho indicador RCA tal que calcula la ratio de exportaciones de un país en cada producto respecto al total de exportaciones del país, y lo compara respecto al total de exportaciones de ese producto a nivel mundial respecto al total de exportaciones mundiales. Una VCR sensiblemente mayor que uno de forma sostenida en el tiempo implicaría que el país exporta más relativamente al conjunto del total de sus exportaciones comparado a lo que es habitual en el ámbito mundial y, por consiguiente, podría decirse que cuenta con una ventaja comparativa revelada en ese producto, por cuanto de forma sostenida en el tiempo comercia internacionalmente en dicho producto más que la media mundial.

Dicha radiografía es relativamente estable año tras año. Como ejemplo, hemos incluido en la Figura 9 el último año disponible (2021) y el 2000. Los ámbitos donde la nube de puntos por encima de 1 es más intensa son en productos agroalimentarios, maquinaria y en la gran categoría de productos manufacturados. En ellos se incluyen año tras año con valores de VCR superiores a 20 los productos derivados del corcho. Con valores de VCR entre 5 y 10 se encuentran los materiales de construcción y diversos productos agroalimentarios (productos derivados de la carne, vegetales, frutas). Con valores inferiores a 5 y superiores a 2 se encuentran materias primas como el Zinc, maquinaria diversa, automoción, productos derivados del mar, diversos productos químicos basados en plásticos y rocas ornamentales.

### ► Ventaja comparativa revelada de España, 2000 - 2021

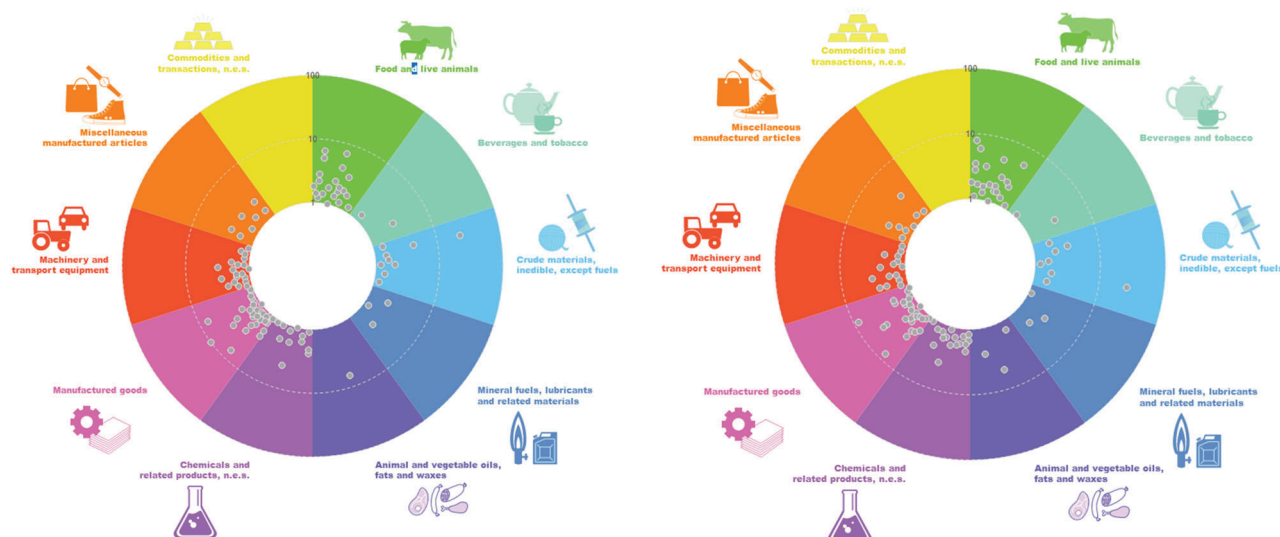


Figura 9. Fuente: elaboración propia a partir de datos de UNCTAD

Si comparamos esto con lo que habitualmente exporta Galicia y con las empresas y sus sistemas productivos que año tras año obtienen el galardón ARDÁN de Empresa Global, observaremos que no hay grandes divergencias, a excepción de la materia prima Zinc y el corcho. Por tanto, la empresa gallega internacionalizada está aprovechando parte de la ventaja comparativa revelada, sobre todo en las actividades de maquinaria/material de transporte y en productos de alimentación, tanto agroalimentarios como derivados de la pesca. La gran categoría de productos manufacturados aglutina productos intermedios como los derivados de rocas ornamentales, materiales de construcción o productos metálicos que son incorporados como inputs en otros procesos productivos. También destacan los productos químicos en general, entre los que se incluyen varias empresas que han obtenido el galardón ARDÁN de Empresa Global con productos de alto valor añadido más allá de la mera materia prima incorporada. Algunos como las vacunas se encontrarían también en la agrupación de productos químicos.

## 10.3. Módulo de internacionalización en la Encuesta ARDÁN

La encuesta se divide en dos grandes apartados. Uno es común para cualquier empresa, esté o no internacionalizada. Este apartado trata de medir el potencial de internacionalización de la empresa, además de recabar información sobre su estrategia competitiva y sobre dos aspectos que influirán en la recomendación respecto a las cuatro estrategias básicas de internacionalización -matriz integración-adaptación al mercado local. El segundo apartado integra preguntas específicas sobre aspectos concretos de la internacionalización de la empresa, por lo que sólo fue realizada a la submuestra que tuvo alguna experiencia internacional.

Lo cierto es que esta estructura atrajo un gran número de respuestas de empresas no internacionalizadas, lo que hace que la comparativa sea útil no sólo para la empresa internacionalizada, sino que ofrece un elemento comparativo de referencia para la empresa que no está internacionalizada, pero se encuentra planificando su expansión internacional.

La parte común incluye 7 preguntas y 12 ítems. La parte específica para la empresa internacionalizada incluye 26 preguntas adicionales que contienen 125 ítems en total. De ellos, un 35% proviene de la respuesta a otras encuestas como la de innovación (ver Tabla 4).

## ► Variables del cuestionario del indicador de Empresa Global

| Ámbito temático                                           | Cuestiones                                                                                              | Número de ítems |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Potencial de Expansión internacional</b>               | Previsión de ventas internacionales                                                                     | 3               |
|                                                           | Potencial de productos/servicios para la internacionalización                                           | 6               |
|                                                           | Uso de herramientas de marketing digital                                                                | 1               |
|                                                           | Matriz integración-adaptación al mercado local                                                          | 2               |
|                                                           | Estrategia competitiva                                                                                  | 1               |
| <b>Estrategia, cultura y estructura</b>                   | Impacto económico de innovaciones sobre ventas totales                                                  | 2               |
|                                                           | Orientación estratégica a la internacionalización                                                       | 5               |
|                                                           | Orientación a identificación de riesgos de internacionalización                                         | 3               |
|                                                           | Uso de instrumentos de gestión de riesgo internacional                                                  | 2               |
|                                                           | Uso de instrumentos de gestión de cobro internacional                                                   | 4               |
| <b>Internacionalización de las ventas</b>                 | Existencia y tipo de departamento de internacionalización                                               | 1               |
|                                                           | Número de países de venta                                                                               | 2               |
|                                                           | Porcentaje de destino de las ventas por grandes áreas geográficas (grado de diversificación geográfica) | 11              |
|                                                           | Número total de clientes                                                                                | 2               |
|                                                           | Número total de clientes internacionales                                                                | 2               |
| <b>Internacionalización de las compras</b>                | Número de países de importación                                                                         | 1               |
|                                                           | Número total de proveedores                                                                             | 2               |
|                                                           | Número total de proveedores internacionales                                                             | 2               |
|                                                           | Total de compras realizadas                                                                             | 2               |
|                                                           | Total de compras realizadas a proveedores extranjeros                                                   | 2               |
| <b>Compromiso de recursos con la internacionalización</b> | Año de primera venta internacional                                                                      | 1               |
|                                                           | Año de apertura de primera subsidiaria en el exterior                                                   | 1               |
|                                                           | Número de trabajadores asignados a actividades de internacionalización                                  | 1               |
|                                                           | Estructura de cargos de responsabilidad por género                                                      | 2               |
|                                                           | Años de experiencia del equipo directivo en mercados internacionales                                    | 1               |
|                                                           | Formación sobre temas de internacionalización                                                           | 3               |
|                                                           | Presupuesto de marketing internacional y para explorar internacionalmente                               | 3               |
|                                                           | Compromiso de recursos en acuerdos para acceso a mercados exteriores                                    | 6               |
|                                                           | Compromiso de recursos en I+D+i internacional                                                           | 40              |
|                                                           | Número de empresas del grupo corporativo                                                                | 1               |
|                                                           | Participación en sociedades en el exterior                                                              | 2               |
|                                                           | Volumen de activos en mercados internacionales                                                          | 2               |
|                                                           | Ayudas de la administración pública para la internacionalización                                        | 3               |
|                                                           | Internacionalización de la financiación                                                                 | 3               |

Tabla 4. Fuente: elaboración propia

## 10.4. Análisis de la internacionalización de la empresa gallega a través de la encuesta de empresas

### 10.4.1. Características de la muestra

Los epígrafes anteriores ilustran las principales dimensiones del contexto para la internacionalización de la empresa gallega. En los epígrafes siguientes se procede a analizar el comportamiento agregado de las empresas gallegas que muestran un cierto nivel de internacionalización en el desarrollo de sus actividades económicas. Como se comentó, la internacionalización tiene múltiples dimensiones como pueden ser la captación internacional de recursos humanos, financieros o productivos, la importación de materiales, la participación de empresas internacionales en el capital de las empresas gallegas y viceversa, entre otros. También se contemplaron aspectos relacionados con la I+D+i internacional, puesto que hay evidencia científica que señala la correlación existente entre ambos aspectos –internacionalización e innovación–. Por todo ello, en la edición revisada de la encuesta se han tratado de incorporar los múltiples aspectos que pueden influir y determinan que una empresa tenga una clara vocación de Empresa Global.

En la presente edición participaron un total de 516 empresas, de las cuales un 56% (290 empresas) no tuvieron ventas internacionales en 2022 y un 44% sí (226 empresas) –ver Figura 10. Se observará el positivo efecto llamada que ha podido tener la inclusión de preguntas que permiten evaluar el potencial internacionalizador.

#### ► Encuesta de empresas según actividad internacional (%)

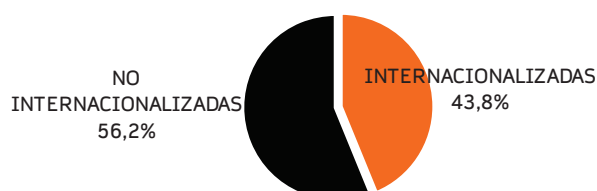


Figura 10. Fuente: elaboración propia

Respecto al tamaño de las empresas por total de activos (ver Figura 11), se observa una clara correlación entre tener un cierto tamaño y haber tenido alguna actividad de ventas internacionales. En el 2021 la empresa internacionalizada tenía un tamaño de activos 2,9 veces superior a la no internacionalizada (3,4 frente a 1,2 millones de euros, respectivamente). En 2022 la situación fue similar siendo 3 veces superior la internacionalizada a la no internacionalizada (3,6 frente a 1,2 millones de euros, respectivamente). La diferencia es ligeramente inferior en términos de Cifra neta de negocios, teniendo la empresa internacionalizada 2,4 veces más facturación en 2021 y 2,7 veces más en 2022 que la puramente doméstica. Para el Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII), también se observan ratios similares, correspondiéndose a 2,4 y 2,8 veces más BAI para la empresa internacional que para la puramente doméstica para los años 2021 y 2022, respectivamente. Respecto al tamaño en número de empleados la diferencia es algo menor, ya que el número de empleados mediano de la empresa internacional fue 1,5 veces mayor que la doméstica en ambos años 2021 y 2022, 29 para la empresa internacional y 19 para no la internacionalizada en 2022.

Si comparamos todas las diferencias se puede concluir que la empresa internacional necesita mayor tamaño en general, pero esa necesidad es menor en el caso del número de empleados, apuntando hacia un posible efecto de economías de escala o productividad del factor humano. Con un incremento de menor intensidad en el número de empleados, la empresa internacional obtiene una mayor facturación y un mayor beneficio derivado puramente de la actividad económica, aunque para ello necesita un mayor tamaño de total activos (capacidad productiva, mayor stock inmovilizado para atender la demanda de mercados internacionales, mayor necesidad de tesorería/liquidez).

► **Características de la muestra. Principales cifras, 2021-2022**  
(Medianas<sup>4</sup>)

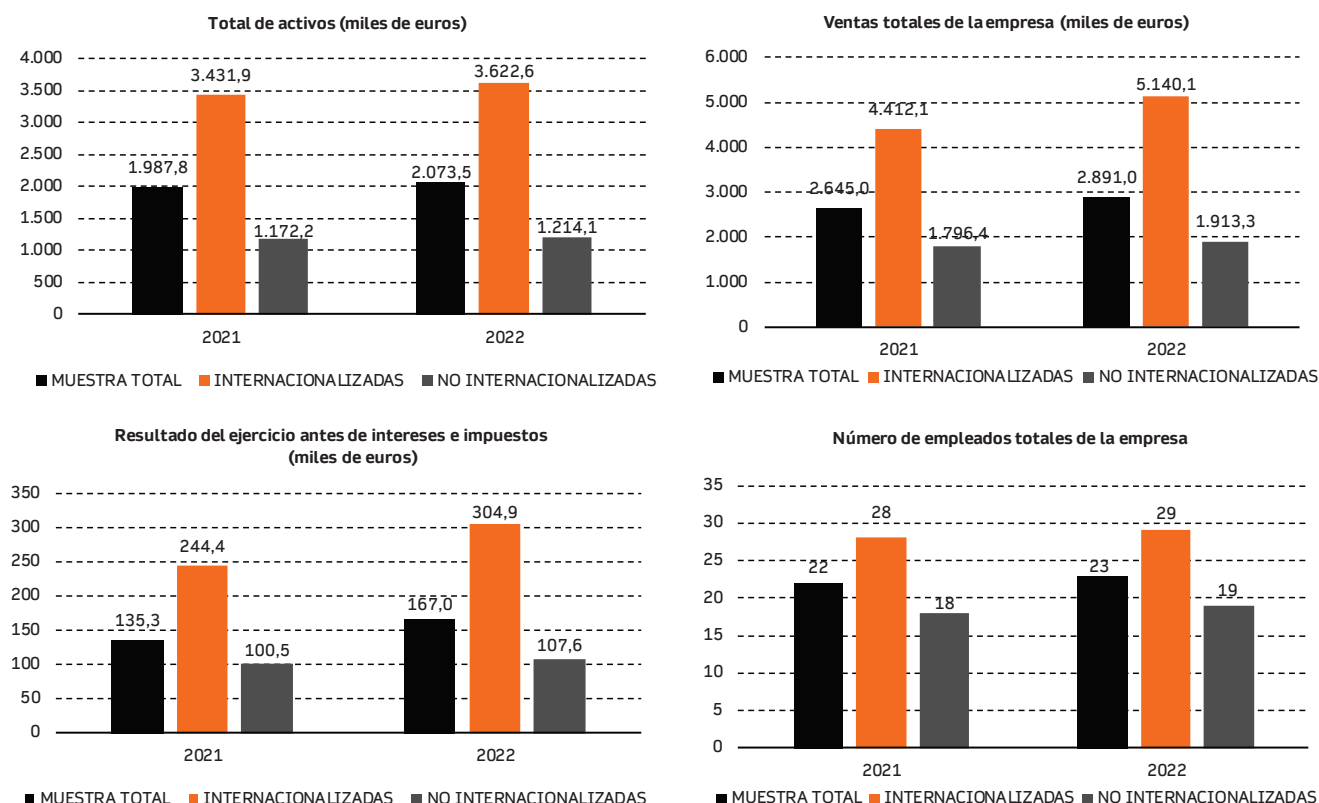


Figura 11. Fuente: elaboración propia

También se observa un mayor incremento generalizado en empresas internacionalizadas respecto a las no internacionalizadas en cuanto a variaciones en dichas dimensiones (ver Figura 12). El total de activos creció un 8,1% para la empresa internacionalizada, prácticamente el doble de lo que creció para la no internacional (4,3%). La cifra de negocios, no obstante, creció de forma similar, siendo un 16,2% para la internacional y un 10,7% para la no internacional. Con todo, el crecimiento mediano del BAII fue inferior respecto al crecimiento de la facturación en ambos tipos de empresa, siendo un 12,7% para la internacional y un 5,7% para la no internacional; y además creció prácticamente el doble para la primera que para la segunda. Sin embargo, la variación en cuanto a número de empleados fue muy pareja y registró los menores crecimientos de las cuatro dimensiones analizadas: un 3,4% para la internacional y un 3,1% para la no internacional.

Se observa, por consiguiente, que el crecimiento combinado de mercados internacionales y doméstico requiere mayor inversión que el correspondiente crecimiento de empresas que sólo operan en mercados domésticos, ya que la empresa internacional requiere un crecimiento de 0,4 puntos porcentuales en total activo por cada punto porcentual de crecimiento en la cifra de negocios, y la no internacional requiere 0,2 puntos porcentuales de crecimiento de total activo por cada punto porcentual de crecimiento de las ventas. A pesar de ello, la empresa internacional es capaz de obtener un mayor porcentaje de crecimiento en BAII por cada punto porcentual de crecimiento en total activo que la no internacional (1,56 frente a 1,33), lo cual apunta a que los mercados internacionales que sirven las empresas de la muestra son en general más rentables que el doméstico. Esto debería suponer un incentivo para las

<sup>4</sup> La mediana informa sobre un valor central más robustamente que la media aritmética cuando hay valores en los extremos que son muy grandes en valor absoluto. Esos valores extremos tienden a sesgar el valor central de la distribución bien hacia arriba o hacia abajo. Para evitar ese efecto indeseado y siguiendo con la línea general de los informes ARDÁN Galicia, cuando se trata de este tipo de variables económico-financieras se ha reportado su mediana. Se incluirá claramente en el título de la figura para mayor claridad.

empresas que todavía no desarrollan su actividad en el mercado internacional, a pesar de requerirse un mayor tamaño de empresa en general.

### ► Características de la muestra. Tasas de variación, 2021-2022 (Medianas)

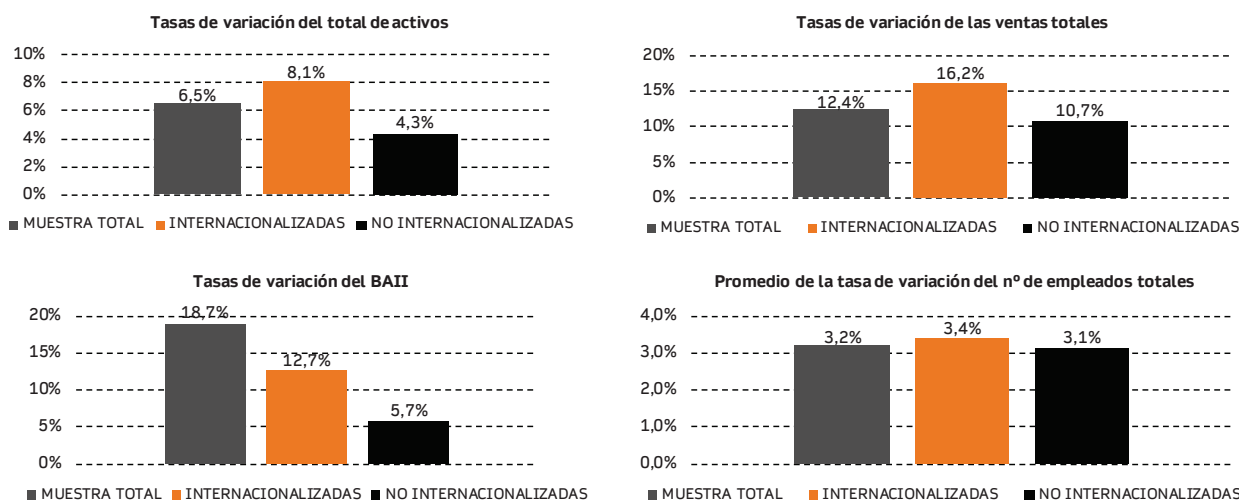


Figura 12. Fuente: elaboración propia

Las cifras similares de crecimiento de número de empleados entre ambos tipos de empresas sugieren que los trabajadores de las empresas son capaces de asumir un mayor volumen de crecimiento. De hecho, mientras que un trabajador de una empresa no internacional genera una mediana de 87.600 euros de cifra neta de negocios, un trabajador de una empresa internacional es capaz de generar más de 150.500 euros de cifra neta de negocios (1,7 veces más) –ver Figura 13.

### ► Características de la muestra. Cifra neta de Negocios por empleado y BAII por empleado, 2021-2022 (Medianas, en euros)

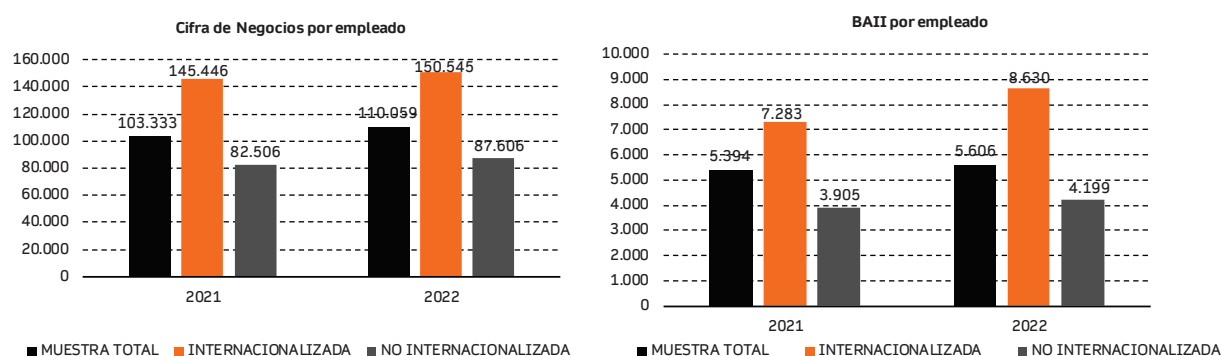


Figura 13. Fuente: elaboración propia

Todas estas cifras derivan en unas ratios de margen de explotación y rentabilidad de activos que tienden a ser ligeramente superiores en la empresa internacional que en la no internacional (ver Figura 14), con la única excepción de la rentabilidad de activos para el año 2021, que fue ligeramente inferior para la empresa internacional. Esto podría explicarse en parte por los efectos derivados de la pandemia COVID-19, ya que la empresa internacionalizada tiende a ser de mayor tamaño, con mayor volumen total de costes fijos derivados de amortizaciones y otros, lo que implica que cualquier parada de actividad tenga mayor impacto sobre ella que sobre la

empresa puramente doméstica. No obstante, llama la atención que la rotación de activos sea superior en la empresa no internacional que en la internacional.

En general, hay una recuperación generalizada de estas ratios entre el 2021 y el 2022. Así, para la empresa internacional la rentabilidad de las ventas combinando mercados internacionales y domésticos fue de 5,1% y 5,6% para los años 2021 y 2022, respectivamente (3,9% y 4,3% para la no internacional). La *velocidad* de las ventas respecto al tamaño del total de activo –rotación– fue de 1,21 y 1,28 para la empresa internacional en 2021 y 2022, respectivamente (1,56 y 1,63 para la no internacional). Ambas cifras derivaron en una rentabilidad económica mediana del uso de los activos totales de 6,7% y 8,8% para la empresa internacional en 2021 y 2022, respectivamente (7,4% y 7,5% para la no internacional). Por consiguiente, la empresa internacional tiende a ser más rentable en general que la no internacional. En cambio, el volumen de ventas generado en el año por el uso del volumen de activos totales es superior para la empresa doméstica que para la internacional.

Esto podría estar indicando dos aspectos diferentes. Primero, podría deberse a las estrategias competitivas que por término medio usan ambos tipos de empresa. Las empresas internacionales gallegas apenas podrían competir mediante liderazgo en costes contra los competidores en los mercados de destino desde una economía desarrollada como la española, puesto que los productos manufacturados aquí tendrían un coste unitario similar a la competencia en dichos mercados si son economías desarrolladas, o incluso mayores si son economías en desarrollo, y aun así tendrían que asumir además el coste logístico adicional que no tienen los competidores allí. En cambio, les podría resultar más fácil competir mediante algún tipo de diferenciación, ya que el cliente objetivo estaría dispuesto a pagar un precio relativamente mayor por un producto que ofrece mayor valor añadido, lo que podría compensar el sobrecoste logístico y/o de producción. Como la empresa internacional tiene mayor tendencia a competir vía diferenciación que en costes, el margen de explotación –beneficio por euro facturado– tenderá a ser mayor en estas empresas que en las no internacionalizadas. Pero en cambio, puede provocar que la rotación de activos sea menor, ya que se une la tendencia a la diferenciación al mayor tamaño de total activos que requiere la empresa internacional, lo cual hace que la relación facturación/activos –rotación– sea relativamente menor. Segundo, puede ser indicativo de que los mercados internacionales son comercialmente más rentables para productos cuyo valor añadido suponga un diferencial significativamente mayor respecto a los productos de la competencia del país de destino, asumiendo un ajuste adecuado de la estrategia competitiva a ese entorno. Si bien esto llevaría a una mayor rentabilidad de las ventas que puede asumir el coste logístico adicional de la internacionalización, todavía existirían aspectos pendientes de conseguir como una mayor profundización con presencia extensiva en los mercados internacionales que llevarían potencialmente a una mayor rotación de activos.

#### ► Características de la muestra. Margen de explotación, Rentabilidad de Activos y Rotación de Activos, 2021-2022 (Medianas)

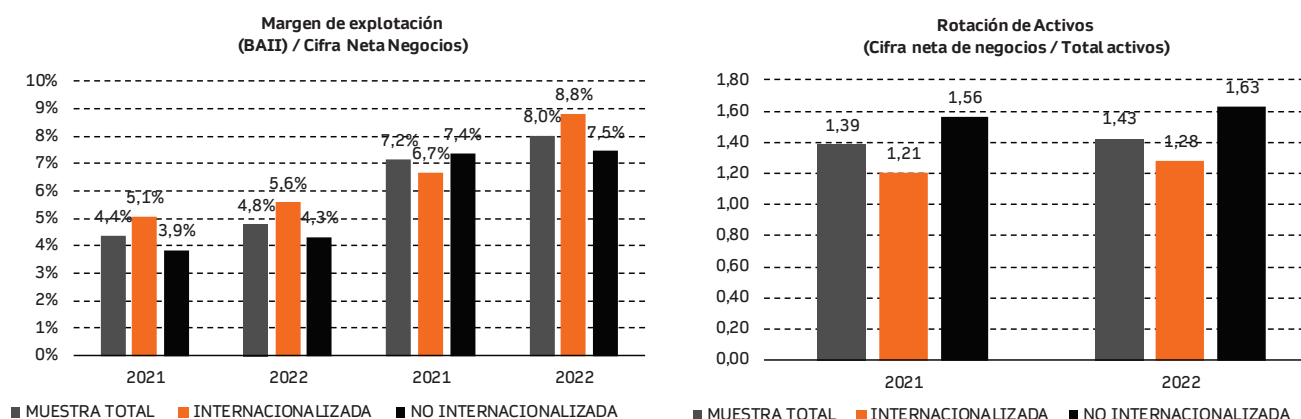


Figura 14. Fuente: elaboración propia

Esta reflexión nos lleva a considerar el siguiente bloque de aspectos, en el que todavía compararemos a la empresa internacionalizada con la no internacionalizada, referida al potencial internacionalizador.

## 10.4.2. Potencial internacionalizador

En este bloque se compara la respuesta de empresas internacionalizadas y no internacionalizadas, entendidas las primeras como aquellas que manifestaron tener alguna venta internacional en el ejercicio 2022. Detectamos, no obstante, que alguna empresa que declaró no tenerla en realidad tenía un porcentaje marginal de ventas internacionales, probablemente bajo la tipología de exportador esporádico o puntual, los cuales sirven pedidos que les llegan de algún mercado internacional sin buscar esa expansión internacional. Esto último ayudará a entender algunos de los resultados.

El objetivo fundamental de este bloque es proporcionar una comparativa que permita conocer qué variables son las que diferencian a una empresa internacional de una que no lo es todavía. Así, la empresa que busca desarrollar una estrategia de internacionalización puede saber cuáles son los cambios que debería implementar antes de internacionalizarse para tener mayores probabilidades de éxito.

En primer lugar, analizamos la estrategia competitiva (ver Figura 15). La variable se escaló en un rango de 1 (compite mediante alguna fuente de ventaja en costes) a 10 (compite mediante alguna fuente de ventaja en diferenciación), con valores intermedios de 5 y 6 que implicarían una cierta posición de atrapado a la mitad. No se incluyó aquí si la orientación era para cubrir el conjunto de la industria o unos pocos nichos concretos para no complicar el proceso de recogida de información. De hecho, lo relevante es la orientación general, puesto que las empresas que compiten desde una economía desarrollada como la española es poco probable que puedan tener alguna fuente de ventaja en costes, lo cual no implica que los costes sean irrelevantes. Se observa que la empresa internacionalizada tiende más a hacia la diferenciación (media de 6,7 sobre 10) que la no internacionalizada (5,2), la cual se encuentra en una posición de atrapado a la mitad. Dicha diferencia además es estadísticamente significativa, ya que los intervalos de confianza al 5% en torno a dichas medias no se solapan (6,4-7,0 para la internacional; 4,9-5,6 para la no internacional).

### ► Tipo de estrategia competitiva que en promedio siguen las empresas

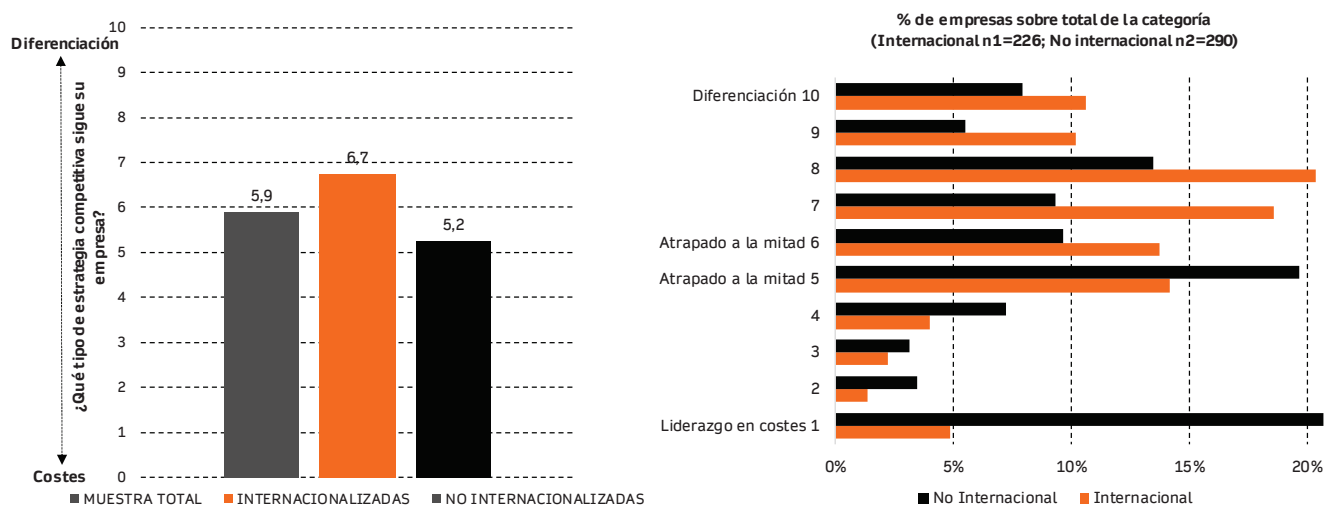


Figura 15. Fuente: elaboración propia

En la parte derecha de la Figura 15 se pueden ver las proporciones de empresas que marcaron cada valor sobre el respectivo total de empresas internacionales y no internacionales. Se aprecia que desde el valor 5 hacia abajo la proporción de empresas no internacionales es superior, siendo máxima la diferencia en el valor (1) (más de un 20% de empresas no internacionales frente a algo menos del 5% en internacionales). En cambio, desde el 6 hacia arriba, la proporción de empresas internacionales es superior. El valor más frecuente es de 8 para la internacional con algo más del 20% de empresas internacionales, mientras que para las no internacionales es el valor de 1. Según nuestras estimaciones, un incremento de un punto en esta escala hacia la diferenciación hace que la empresa tenga 1,24 veces mayor probabilidad de estar internacionalizada. Además, entre las empresas internacionalizadas, un aumento de 1 punto en esta escala hace que tengan 1,4 veces más proporción de ventas internacionales respecto al total de ventas de la empresa, aunque no tiene efecto en el total de ventas internacionales. Consecuentemente, parece que las empresas internacionalizadas necesitan desarrollar una orientación más a diferenciación que a liderazgo en costes. Por tanto, la empresa no internacionalizada debería reflexionar sobre si la orientación de su estrategia competitiva se ajusta a los requerimientos de los mercados internacionales objetivo.

De hecho, detectamos un 22% de empresas (unas 64 empresas) que actualmente no están internacionalizadas pero que tienen previsión de crecer en dichos mercados en los próximos 3 años (ver Figura 16), que potencialmente serían las exportadoras tal vez esporádicas que podrían evolucionar hacia exportadores regulares. Un 10% de empresas no internacionalizadas declara que reducirán su presencia internacional, las cuales se corresponden con exportadores esporádicos inconstantes en el tiempo. Un 67% de empresa no internacional se quedará así en los próximos tres ejercicios. Apenas un 1,8% de las empresas internacionalizadas tienen intención de reducir sus ventas internacionales. El 64% de empresas internacionales desea crecer más en el mercado internacional. Teniendo en cuenta las empresas internacionales que desean mantenerse o crecer, un 65% espera que dicho crecimiento sea en una combinación de mercados internacionales tanto nuevos como actuales –profundizando en mayor medida en los mercados que ya están. Un 11% espera dar mayor prioridad a mercados internacionales actuales, que es una opción menos arriesgada que los mercados nuevos puesto que ya conocen dichos mercados, lo que equivaldría a buscar la consolidación y explotación de esos mercados. Apenas un 2% dará mayor prioridad a nuevos mercados internacionales. Un 22% indica una baja prioridad para crecer en ambos mercados. Comparado con el 34% que declara que se mantendrá, implica que hay realmente un 12% que no buscará crecer más, mientras que el 22% buscará más bien un crecimiento marginal.

### ► Previsión de las empresas respecto a ventas internaciones en los tres próximos ejercicios (Internacionalizada=226 empresas – No internacionalizada=290 empresas)

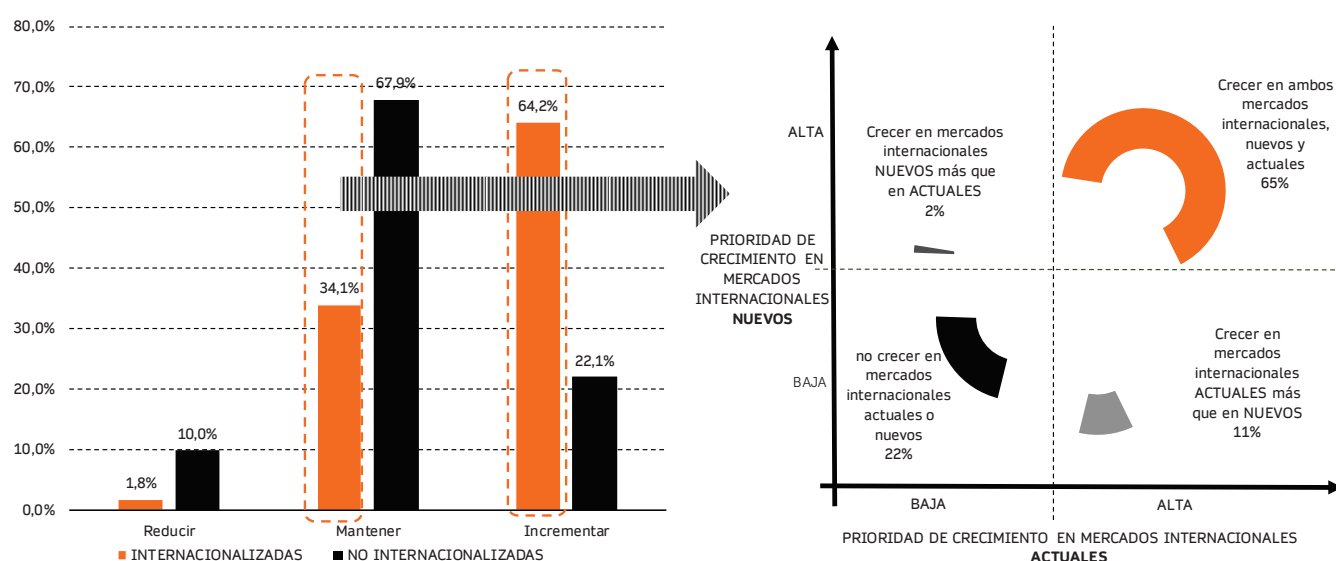


Figura 16. Fuente: elaboración propia

Esta reflexión es relevante para que la empresa no internacional pueda percibir que la expansión internacional tiende a ser un proceso de inversión y compromiso gradual de recursos, por lo que deben evaluar su capacidad para financiar esta expansión incluyendo las previsiones de crecimiento en mercados actuales (explotación) y nuevos (exploración). No es posible el mantenimiento de la competitividad a largo plazo si no es combinando la explotación de recursos, productos y mercados actuales, a la vez que se exploran nuevas posibilidades en una cierta proporción.

En la Figura 17 se muestra la respuesta a 7 aspectos que informan sobre el potencial de internacionalización de la empresa. Se puede observar que en todos ellos la empresa internacionalizada tiene una media superior a la no internacionalizada. Quizás donde hay menos diferencia es en la consideración de si los productos/servicios de la empresa tienen potencial para su venta en mercados internacionales a través de internet. Ambos tipos de empresa consideran que no hay mucho potencial, aunque lógicamente habrá diferencias en función del tipo de actividad empresarial, especialmente en la transformación de productos de gran volumen y en productos intermedios fabricados para su incorporación en los productos manufacturados de alguna otra empresa.

Las empresas internacionales consideran que tienen mayor potencial gracias a su imagen positiva (3,4), y a la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor para cubrir las necesidades del mercado internacional (3,0). Continúan al mismo nivel el potencial de la innovación en productos/servicios o tecnologías, el potencial de los productos para diferenciación y la complementariedad de los diversos productos/servicios de la empresa (2,9 todos ellos). La capacidad de respuesta rápida a movimientos de la competencia también alcanza un valor de importancia relevante (2,4).

#### ► Potencial de internacionalización: características de la empresa



Figura 17. Fuente: elaboración propia

Para conocer cuál de estas diferencias discriminaba mejor a las empresas no internacionales de las internacionales, realizamos una regresión logística para predecir la probabilidad de estar internacionalizada. Las variables que registran mayor importancia son –por

este orden- la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor, la innovación en productos/servicios o tecnología y la capacidad de respuesta rápida a movimientos de la competencia. Así, un aumento de un punto en la escala de valoración en la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor hace que la empresa tenga 2,9 veces mayor probabilidad de estar internacionalizada. Dicho impacto es 1,7 veces de mayor probabilidad para la variable innovación en productos/servicios o tecnología. Sin embargo, un incremento en una unidad en la escala de rápida capacidad de respuesta a movimientos de la competencia implica 0,4 veces menor probabilidad de internacionalizarse. Esto se debe a que, aunque influyente, no hay mucha diferencia entre la empresa internacional y no internacional, por lo que ésta última no debe focalizarse en esta diferencia, sino en reducir la brecha en las dos anteriores variables.

La Figura 18 detalla la proporción de empresas que usan herramientas de marketing digital, especialmente clave para la internacionalización de las actividades empresariales en las que el comercio electrónico resulta relevante y el binomio producto-cliente se ajusta bien para el desarrollo de marketing digital. Nuevamente, la empresa internacionalizada ha implementado estas herramientas en mayor proporción que la empresa no internacionalizada (61,5% frente al 34,1%, respectivamente). Este es, por tanto, otro de los aspectos sobre el que debería reflexionar una empresa no internacional que desee expandirse internacionalmente.

#### ► % de empresas que usan herramientas de marketing digital

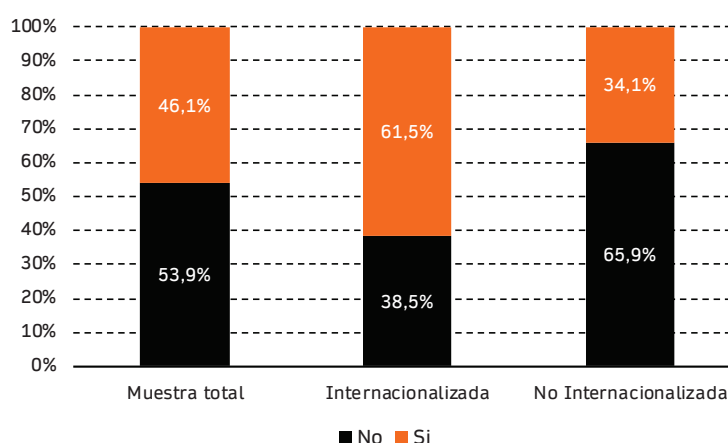


Figura 18. Fuente: elaboración propia

La innovación es otro de los aspectos que frecuentemente está asociado con la internacionalización, puesto que las empresas con alta capacidad de innovación, las cuales tienden a introducir un alto número de productos/procesos nuevos o mejorados con éxito en los mercados, suelen tratar de recuperar la inversión de esa innovación a través de la ampliación del tamaño de mercados internacionales a los que sirven. Se trata así de obtener el máximo rendimiento alcanzable en el menor tiempo posible. La Figura 19 muestra el detalle del impacto económico que las innovaciones introducidas en el período 2020-2022 han supuesto en términos de porcentaje sobre las ventas totales en 2022. Para la empresa no internacionalizada no corresponde informar sobre el impacto en ventas internacionales, de ahí que hayamos separado ese impacto en la figura de la derecha. Aparentemente, la figura de la izquierda muestra que no hay grandes diferencias en el impacto de innovaciones en las ventas nacionales con un 9,6% para la empresa internacional y un 9,7% para la no internacional. En cambio, los bienes y servicios sin cambios –por tanto, se corresponde con la explotación de productos/servicios actuales– es superior en el caso de la no internacionalizada (89%) respecto a la internacionalizada (64%). Sin embargo, en la figura de la derecha observamos que la empresa internacional obtiene un plus adicional de impacto en las ventas gracias a su internacionalización. La explotación de productos sin grandes cambios en mercados internacionales en el período 2020-2022 supuso un 22% de las ventas de 2022, mientras que los novedosos supusieron un 5,2%.

Sumados a los porcentajes del mercado doméstico, tenemos entonces que la explotación de los productos sin grandes cambios supuso el 85% de las ventas en empresa internacional en 2022 (89% para la no internacional), mientras que la exploración con productos novedosos supuso el 15% (9,7% para la no internacional). Esto evidencia el potencial internacionalizador asociado a la innovación. Por consiguiente, las empresas no internacionalizadas que tengan esa orientación a la innovación deberían considerar su expansión internacional gracias a dichas innovaciones. Aquellas que no tienen ese perfil y desean internacionalizarse deberían evaluar otras fuentes de ventajas para sustentar la internacionalización en el tiempo o bien profundizar en mayor medida en mejorar su capacidad de innovación, entendida ésta como el número de resultados exitosos por año.

► **Promedio impacto económico que las innovaciones introducidas en 2020-2022 han supuesto sobre las ventas totales en 2022 (%)**

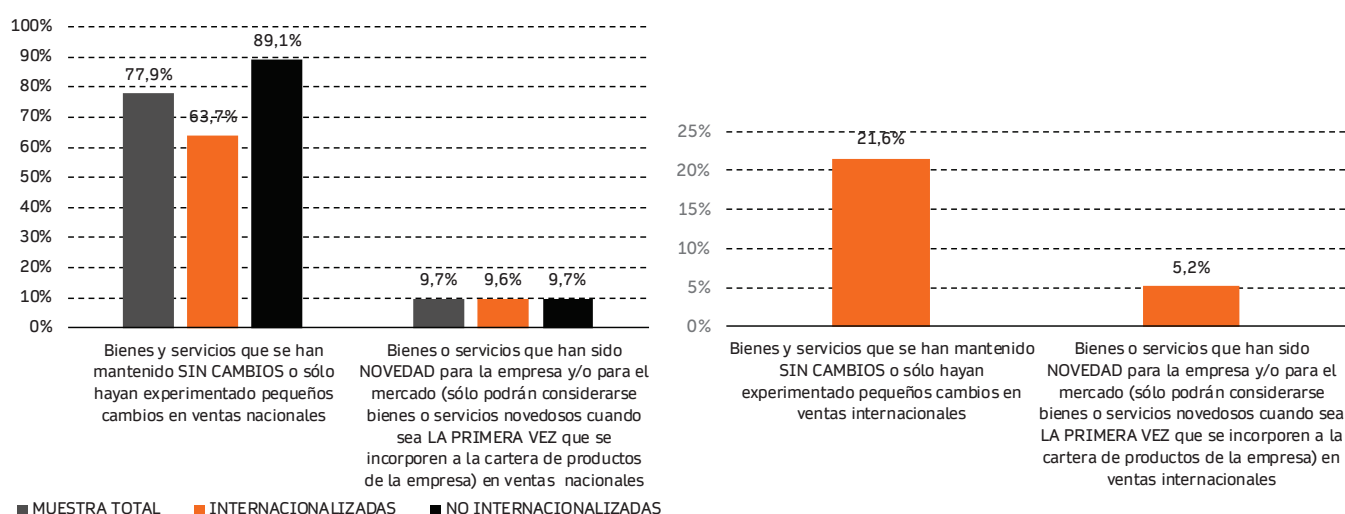


Figura 19. Fuente: elaboración propia

Finalmente, en esta comparativa incluimos la matriz que permite detectar cuál es el enfoque básico de internacionalización que mejor se ajusta a las condiciones de la industria en el ámbito internacional (Figura 20). Esta matriz de integración – adaptación evalúa el grado de presión en costes en la industria frente a la necesidad de adaptar los productos/servicios a las condiciones del mercado local, bien sea por cuestiones de gustos de los clientes, bien por cuestiones normativas técnicas que imponen dichos cambios, o por cualquier otro motivo. Basándose en dicha matriz se ubican cuatro cuadrantes, existiendo la correspondiente orientación estratégica sobre cómo desarrollar la internacionalización en esa industria. Esencialmente se trata de evaluar la configuración de la cadena de valor de la empresa para dar una respuesta eficaz y eficiente a ambos tipos de presiones, con especial atención a la multinacionalización de la empresa internacional.

Una alta presión en costes para competir internacionalmente en la industria lleva a una necesidad de integración de la cadena de valor buscando eficiencias, con decisiones centralizadas y baja autonomía de las subsidiarias, lo que da lugar a la estrategia global, con productos relativamente estandarizados. Una alta presión en adaptación a las condiciones locales lleva a la descentralización de una o varias partes de la cadena de valor, dándole alta autonomía a las subsidiarias que entienden mejor cada mercado local, lo cual resultará en la replicación de la estrategia doméstica en la denominada estrategia multidoméstica con productos adaptados a las condiciones locales. Lo habitual es que haya una interacción entre ambas. Sin embargo, existe una clara relación de intercambio, ya que los extremos descritos anteriormente son incompatibles entre sí: no podemos tener una alta integración de la cadena de valor si descentralizamos y damos total autonomía a subsidiarias locales. Caben, eso sí, situaciones intermedias o soluciones adecuadas cuando la industria ejerce mucha presión en ambas dimensiones, lo que aconsejaría una estrategia transnacional donde se tratasen de aunar las ventajas de ambos extremos con estandarización de productos y una descentralización de los eslabones de la cadena de

valor que permitan la personalización y centralización del resto de eslabones. Y al contrario, si la presión en ambas no es relevante, se aconseja una estrategia básica de internacionalización, en la que el núcleo central de la cadena de valor de la empresa permanezca en el mercado doméstico y se atiendan los mercados internacionales mediante la exportación o, como mucho, se usen subsidiarias de ventas en alguna región; en este caso, la estandarización y control centralizado son útiles, pero no imprescindibles en todas las operaciones internacionales.

A la vista de esto, preguntamos al conjunto de las empresas –internacionalizadas o no– su percepción sobre el grado de presión existente en la industria. Como era de esperar, hubo diferencias de opinión, motivadas esencialmente porque las empresas no internacionalizadas no tienen experiencia en los mercados internacionales. Esa ausencia de experiencia los lleva a opinar sobre lo que perciben en el mercado doméstico, que en parte recibe las presiones de los competidores internacionales que operan aquí. Sin embargo, es una visión sesgada y no completa. Así, en la Figura 20 de la izquierda mostramos la opinión del conjunto de empresas y, a la derecha, reflejamos sólo las diferencias de opinión entre empresa internacional menos empresa no internacional. En el cuadrante con ambas diferencias positivas se ubican aquellos sistemas productivos en que la empresa internacional considera que hay mayor presión tanto en costes como en adaptación. Y viceversa en el cuadrante de ambas diferencias negativas. A la derecha del eje de diferencias “Y” se sitúan los sistemas productivos en que las empresas internacionales consideran que hay mayor presión en adaptación que las no internacionales. Puede observarse que prácticamente todos los sistemas productivos se encuentran hacia la derecha –la empresa internacional considera que hay más presión en la industria para la adaptación al mercado local que la no internacional. Respecto a la presión en la industria en costes, la mayoría de los sistemas productivos están por encima del eje X de diferencias, con algunos situados por debajo. Es decir, la empresa internacional tiene la sensación de que hay más presión en costes en ciertas industrias, mientras que en otras es al revés. De hecho, hay más dispersión de opiniones en la dimensión de presión en costes que en la dimensión de presión para adaptación.

En cuanto a la ubicación en la matriz (Figura 20 izquierda), no hay ningún sistema productivo que se sitúe en el cuadrante de estrategia multidoméstica –alta presión en industria para adaptación al mercado local y baja presión en costes–. Los sectores productivos que se ubican en el cuadrante de estrategia transnacional son Salud, Madera-Muebles, Artículos de Consumo, Textil, Pesca, Automoción, Agroalimentario e Industria Auxiliar. En estos casos, se recomienda la estrategia transnacional que es, quizás, la más complicada de implementar al exigir la gestión simultánea de ambas presiones. Se aconseja una producción centralizada de los principales componentes aprovechando las economías de localización y efectos de economías de escala, mientras que ensamblaje y adaptación necesitarían de cierta dispersión para adaptarse a condiciones locales de cada mercado internacional. Obviamente, si la empresa internacional sólo está presente en un número limitado de mercados internacionales homogéneos en condiciones locales estaríamos ante una estrategia global, puesto que sólo habría una rama de la empresa sirviendo a una única zona. No obstante, precisaría de un contacto estrecho con el mercado internacional para tener un mayor conocimiento de él y debería conseguirse una transmisión de conocimiento muy fluida entre los eslabones con mayor contacto con el mercado objetivo y el resto de la empresa internacional para facilitar el aprendizaje basado en la experiencia. Así, soluciones válidas para un mercado internacional pueden ser transmitidas rápidamente a otros mercados. La principal desventaja de esta situación es la dificultad de coordinar determinados eslabones centralizados y otros descentralizados, además de facilitar esa transmisión veloz de conocimiento. El principal riesgo que entraña es la propensión para generar problemas de desempeño derivado de las tensiones entre ambos tipos de presión.

► Estrategias básicas de internacionalización: grado de presión en costes en la industria vs. grado de necesidad de adaptación a los gustos locales

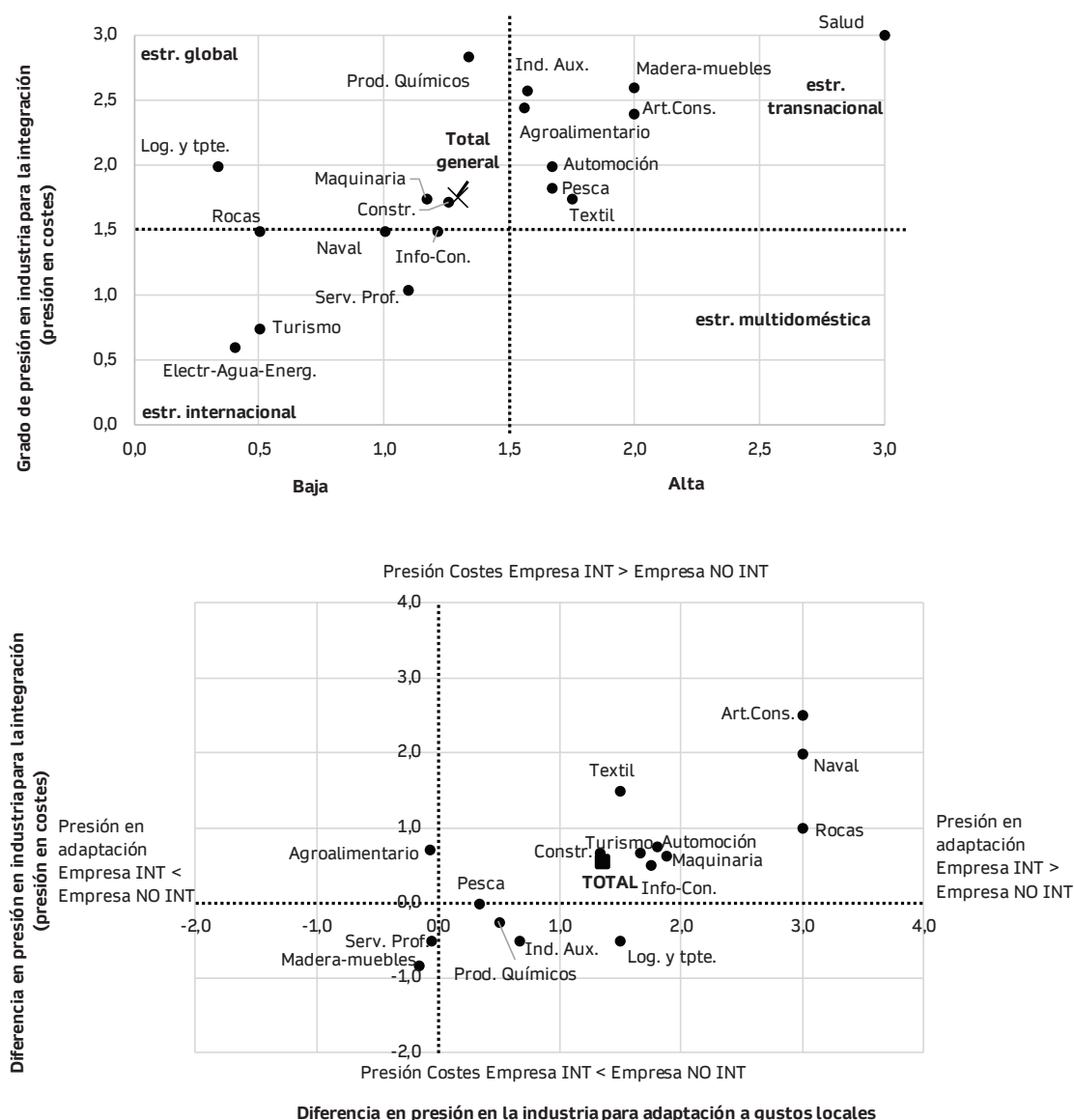


Figura 20. Fuente: elaboración propia

En el cuadrante de estrategia global se encuentran los sistemas productivos de Productos Químicos, Logística y Transporte, Maquinaria, y Construcción. Los sistemas de Rocas, Naval y de Información y Conocimiento se sitúan en la frontera entre estrategia global y estrategia internacional. No obstante, se aconseja que sigan este enfoque de estrategia básica de internacionalización o, incluso, la estrategia transnacional porque las diferencias entre empresa internacionalizada y no internacionalizada son positivas en ambas dimensiones. Por tanto, la empresa no internacionalizada está sesgando a la baja ambas dimensiones. Probablemente Rocas y Naval estarán en estrategia global, mientras que Información-Conocimiento estará en transnacional. Esto es así porque en la industria de construcción naval la dura competencia en menores costes de astilleros de Corea del Sur ha presionado enormemente esta dimensión en las últimas décadas, por lo que el énfasis en eficiencia y estandarización de la producción será determinante. En el caso de Rocas sucede algo similar por cuanto hay una dura competencia de productos similares que incluso han llegado a retar el efecto del origen (Rosa Porriño, Gris Mondariz...) en los mercados internacionales con variedades producidas en otros países. Se ha unido también el desarrollo de productos sustitutivos basados en nuevos materiales *composites*. Todo ello ha presionado

enormemente hacia la necesidad de ser eficientes y hacia la integración en una actividad que depende del acceso privilegiado a la materia prima en la localización, que es una característica esencial de la estrategia global –economía de localización–. El caso de Información-Conocimiento es diferente porque se trata de un servicio que debe prestarse en el lugar del consumo y que, en algunos casos, requiere presencia en el exterior, a pesar del desarrollo de los canales online. Precisamente por ese carácter intangible del servicio se requiere una adaptación al mercado local, además de ser altamente eficientes en el corazón del negocio. Por lo tanto, parece que una estrategia transnacional sería la más recomendable a la vista de la industria y las diferencias en la opinión entre empresa internacional y no internacional. No obstante, el hecho de se haga énfasis en la eficiencia en costes no implica que la estrategia competitiva deba ser esa, sino que hay presión en costes para competir incluso con algún tipo de diferenciación mediante productos de alta calidad, pero basados en buscar una estandarización en la producción y el producto que permita su comercialización en cualquier lugar del mundo sin que sea demasiado necesaria una adaptación.

Finalmente tenemos tres sistemas productivos situados en la denominada estrategia básica internacional, Electricidad-Agua-Energía, Turismo y Servicios Profesionales. Se busca aprovechar las competencias clave y las innovaciones del país de origen y se configura – en la medida de lo posible– una cadena de valor concentrada a nivel local, en la matriz, en aquellas actividades de mayor generación de valor. Desde ahí se transfiere el conocimiento y el saber-hacer a las unidades en el exterior –por ejemplo, en el aprovechamiento de generación de energía eléctrica en otros países, la localización de la industria hotelera en terceros países, delegaciones de empresas de servicios profesionales en el exterior–. Sin embargo, esto conlleva el riesgo de debilitamiento en la eficiencia de la configuración de la cadena de valor y de la flexibilidad de la coordinación al restar autonomía a las unidades en el exterior.

Estas reflexiones deben servir a las empresas internacionales para la reflexión sobre el enfoque estratégico de la internacionalización que están siguiendo. Por otro lado, debería ser inspirador para la empresa no internacional que desee expandirse a nivel internacional para que pueda encontrar el enfoque que mejor se ajuste a la industria y también a las características de la empresa y su cadena de valor.

### 10.4.3. Estrategia, cultura y estructura organizativa para la internacionalización

A partir de este bloque pasamos a analizar sólo a la empresa internacionalizada. Analizamos en primer lugar la orientación estratégica y cultural de la empresa hacia la internacionalización, así como la estructura organizativa que debe dar soporte a las actividades desarrolladas internacionalmente.

La Figura 21 muestra el promedio de respuestas en los ítems relacionados con la orientación estratégica. La empresa internacional muestra sobre todo una mayor disposición a continuar creciendo en mercados internacionales actuales (promedio de 3,1 sobre 4), a involucrar personal de varios departamentos y funciones cuando se desarrollan acciones para mercados internacionales (3,0), y se contempla crecer en mercados internacionales nuevos (2,9). Luego, a niveles inferiores (2,8) se encuentran la internacionalización como parte de la cultura organizativa, la estructura organizativa como favorecedora de la gestión internacional, la existencia de procedimientos que facilitan aplicar la experiencia adquirida en mercados internacionales a otros mercados y la definición del máximo riesgo tolerable por la empresa respecto a los mercados internacionales. Como se observa, la orientación al crecimiento internacional y la coordinación de los recursos humanos resulta fundamental.

No obstante, se encontraron 2 ítems relacionados con la gestión del riesgo que difieren significativamente respecto a la media global de los nueve ítems (2,98). Esto ofrece una clara sugerencia de mejora respecto a si la empresa cuenta con un plan de contingencia apropiado para la identificación, análisis, valoración y tratamiento del riesgo en cada mercado internacional (2,3) y si se realiza una evaluación periódica y sistemática de las acciones de dicho plan de contingencia (2,2). Como aspecto informativo, señalamos a las empresas que los tres ítems relativos al riesgo fueron resumidos a partir de la norma UNE-ISO 31000 sobre las directrices de gestión del riesgo empresarial y la especificación AENOR EA-0031 sobre el sistema de gestión del riesgo en la empresa. Se sugiere a las

empresas que consulten dicha documentación para mejorar en la gestión del riesgo contingente derivado de la internacionalización. Se ha de entender éste como el riesgo derivado de un cierto mercado internacional que puede ser gestionado mediante un plan de contingencia (p.ej., si hay una variación repentina del tipo de cambio, o si sucede un cambio político derivado de la inestabilidad en el país, entre otros). Corresponde a cada empresa detectar qué riesgos contingentes pueden ocurrir en su exposición en ese mercado internacional y su potencial impacto en los resultados de la empresa para, consecuentemente, prever acciones de respuesta a contingentes. Para todo aquello no previsto estaríamos en la zona de lo «desconocido», de la incerteza real y no contingente, por cuanto no hay información ni sobre el evento potencial ni sobre su efecto en la empresa. En la medida en que la empresa reflexiona sobre las fuentes posibles de incerteza, es posible transformar la incerteza real en contingente, y reducir así las posibles fuentes de variabilidad con impacto negativo en resultados.

### ► Promedio de respuestas sobre orientación estratégica a la internacionalización

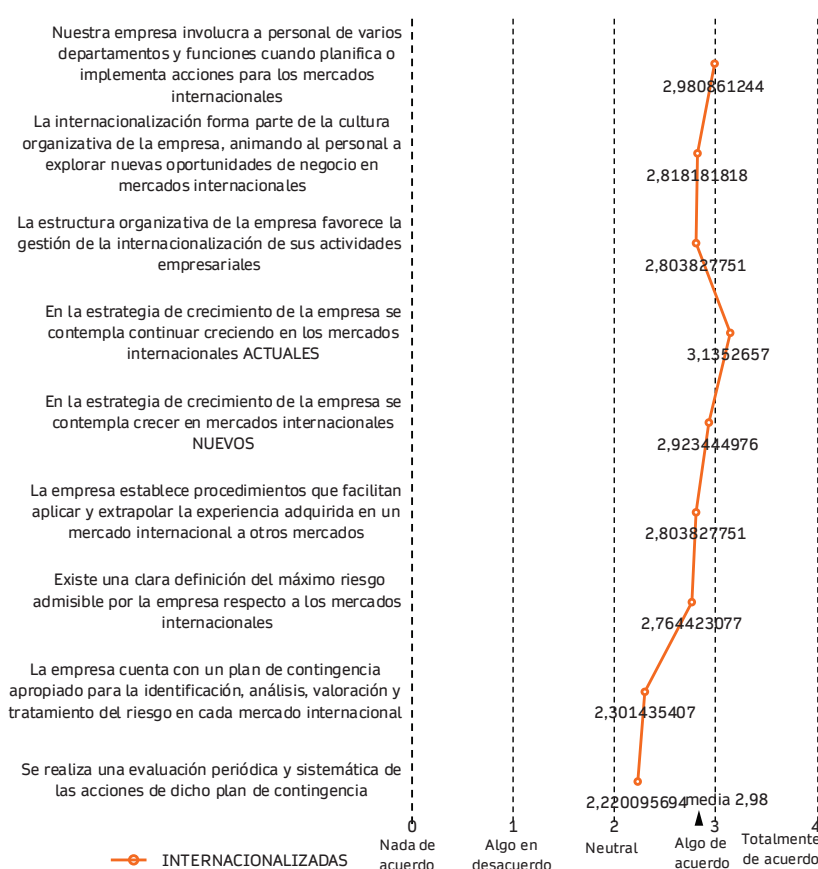
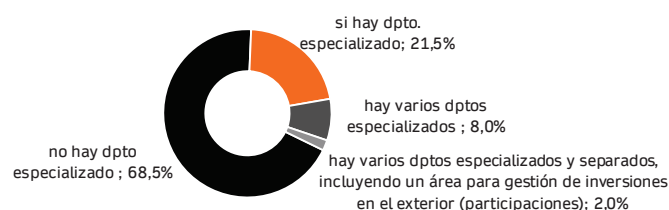


Figura 21. Fuente: elaboración propia

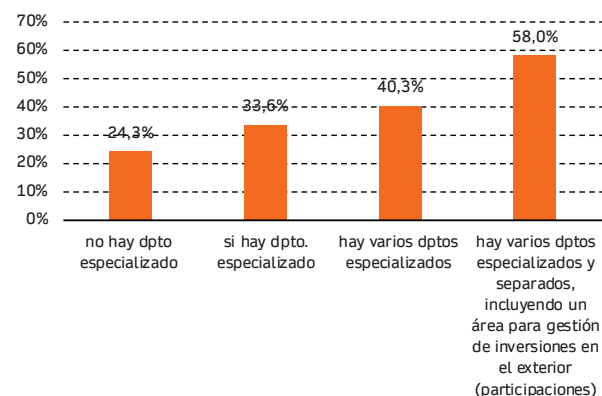
Un 68,5% de empresas internacionales no cuenta con una unidad organizativa especializada en la gestión de la internacionalización (ver Figura 22-A). El resto tiene alguna unidad organizativa especializada en la internacionalización. Un 21,5% declara contar con un departamento especializado, un 8% indica que cuenta con varios departamentos especializados y un 2% tiene además una unidad encargada de la gestión de inversiones en el exterior mediante participaciones directas en capital –subsidiarias. A la vista de este reparto, puede surgir la cuestión de si esta estructura organizativa puede obedecer a la intensidad de la internacionalización en la empresa, puesto que, a mayor importancia relativa, mayor probabilidad de que existan diferentes formas de organización. La empresa tiende normalmente a organizarse de forma planificada en función de su orientación estratégica. Así, una empresa con mayor intensidad de ventas internacionales sobre el total de ventas tendrá alguna unidad organizativa especializada en la gestión de una

parte tan importante de las ventas. Para corroborarlo, se halló la media de esa intensidad para cada uno de los cuatro tipos de organización de la estructura.

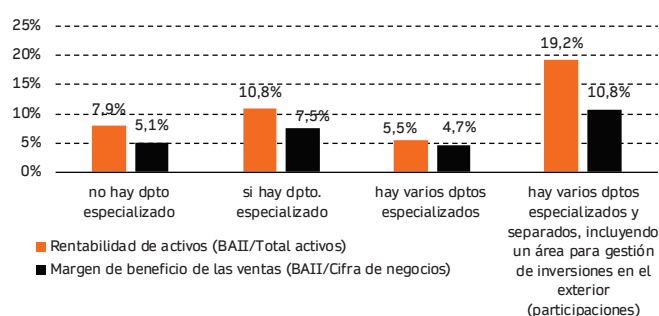
### ► A. Estructura del departamento de internacionalización



### ► B. Promedio ventas internacionales sobre total ventas por tipo estructura



### ► C. Rentabilidad activos y ventas por tipo de estructura (Medianas)



### ► D. Años de experiencia internacional por tipo estructura (Medianas)



Figura 22. Fuente: elaboración propia

Así, en la Figura 22-B se puede observar una clara tendencia creciente en dicha intensidad. En promedio, la empresa sin unidad organizativa especializada tiene de media un 24% de ventas internacionales respecto al total de ventas—menos de un cuarto—. En las empresas en las que hay un departamento especializado dicha intensidad sube en promedio hasta el 33,6%, y es del 40,3% si hay varios departamentos especializados, como por ejemplo en mercados geográficos. Si en la empresa hay una unidad organizativa especializada en la gestión de participaciones en el exterior, entonces la media de las ventas sobre el total de ventas es del 58%.

Si trasladamos esta comparativa al margen de contribución (BAII/Ventas netas) y a la rentabilidad de activos (Figura 22-C), no se puede sacar una conclusión muy clara. No obstante, las empresas sin departamento especializado y aquellas en que hay varios departamentos especializados—organizados, por ejemplo, por clientes o mercados geográficos—tienen menores rentabilidades que las otras dos formas de organización. En el primer caso se puede deber a la ausencia de dicho departamento y al hecho de que en general las ventas internacionales tienen un menor peso relativo sobre el total de ventas en estas empresas. También puede estar motivado por sus años de experiencia internacional, ya que la empresa tiende a tener menos experiencia (una mediana de 12 años) y los directivos no tienen mucha experiencia (una mediana de 0 años). La menor rentabilidad de la empresa en que existen varios departamentos especializados puede estar motivada por problemas de coordinación entre esos departamentos relativamente independientes. No parece que pueda deberse a un problema de experiencia internacional, y a que tanto la empresa (27 años) como el equipo directivo (13 años) cuentan con una notable experiencia en términos medianos. Cuando hay un solo departamento especializado la rentabilidad parece más equilibrada (10,8% para rentabilidad de activos, 7,5% para margen de ventas). La mayor de

las rentabilidades se da en empresas con un departamento específico para la gestión de inversiones en el exterior (19,2%, y 10,8%, respectivamente), cuyas empresas y directivos cuentan también con una experiencia internacional extensa (16,5 años, y 10 años, respectivamente en términos medianos).

Todos estos aspectos son también relevantes para la empresa no internacional con intención de expandirse internacionalmente. Debe reflexionar sobre la mejor organización en función del número de diferentes mercados que debe servir y también, dado que no tendrá experiencia como empresa en los mercados internacionales, deberá preocuparse en contratar directivos con cierta experiencia en la industria a nivel internacional, con un doble objetivo: conseguir una intensidad de ventas internacionales suficiente que justifique la inversión a la mayor brevedad, y evitar la habitual caída de rentabilidad en los momentos iniciales de expansión internacional derivado de esa inexperiencia.

La Figura 23 muestra una frecuencia de respuesta del 73% de empresas que respondieron a cuestiones relacionadas con instrumentos para la gestión efectiva de algunos riesgos y gestión de cobro derivado de operaciones internacionales. El más necesario y usado fue la póliza de crédito (un 48% de empresas manifestaron usarlo o tenerlo disponible), quizás la fórmula de financiación más sencilla y que no difiere demasiado respecto al mismo producto financiero para financiar operaciones en el mercado doméstico. El 16% lo tenía disponible pero no lo usó. En gestión de cobro anticipado, el más usado y disponible fue el instrumento de anticipos sobre documentos o aceptaciones (45% de empresas), usándolo el 21% de ellas y el otro 24% lo tenía disponible pero no lo llegó a usar. Le sigue el Factoring (38%) y el Forfaiting (32%). El uso de seguro de crédito a la exportación estaba disponible para el 42% de empresas, llegando a usarlo un 22%. El seguro de tipo de cambio, que está condicionado a que la empresa desarrolle operaciones fuera del sistema Euro, estaba disponible para el 37% de empresas, y sólo lo usaron el 18% de empresas. Este tipo de instrumentos también puede ser contingente al tipo de operaciones y grado de confianza con clientes. En todo caso, parece necesaria alguna acción para dar a conocer más este tipo de instrumentos, puesto que detrás de las cifras que declaran que no fue necesario en absoluto podría enmascarse un cierto desconocimiento del instrumento.

#### ► Promedio en frecuencia de uso de instrumentos para la gestión de cobro y riesgos derivados de la internacionalización

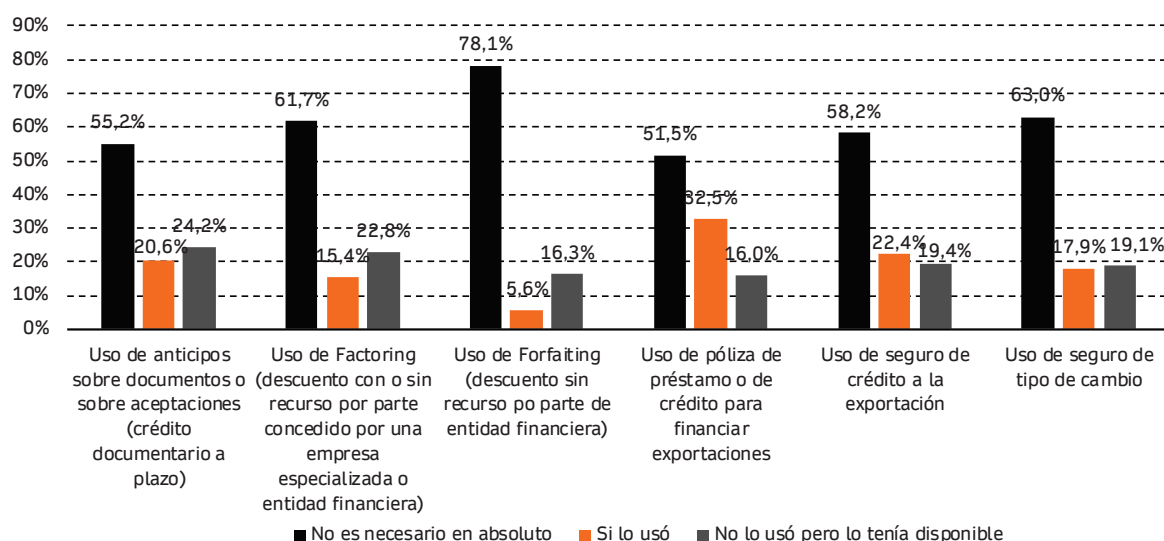
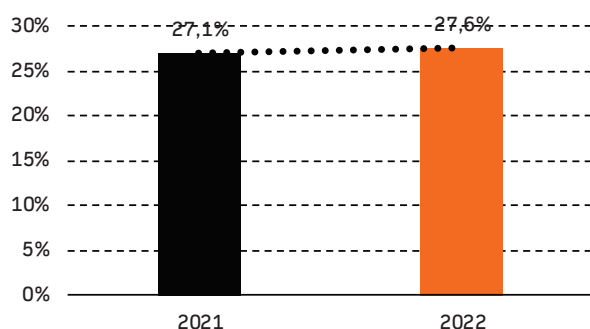


Figura 23. Fuente: elaboración propia

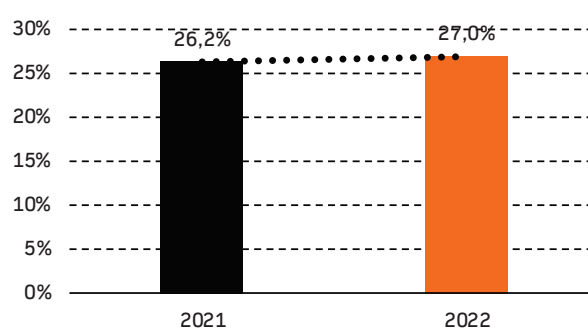
### 10.4.4. Internacionalización de las ventas

Quizás lo más analizado habitualmente en la internacionalización de la empresa sea el volumen de ventas en mercados exteriores y el porcentaje que representa sobre el total de ventas –conocido éste como intensidad de exportaciones–. La Figura 24 muestra dichas informaciones, así como el correspondiente resultado antes de intereses e impuestos (BAII) debido a ventas internacionales y el peso relativo sobre el total del BAII de la empresa. El peso promedio se ha mantenido relativamente estable en torno a un 27%, tanto en ventas exteriores sobre total de ventas como BAII internacional sobre el total de BAII. Debemos indicar, no obstante, que quizás la forma de preguntar esta información haya podido sesgar la respuesta, puesto que hay una coincidencia en ambos porcentajes en la mayoría de las respuestas. Si aplicamos esas intensidades a las cifras absolutas obtenemos el montante total de ventas al exterior y BAII derivado de dichas ventas. Puesto que son cifras monetarias y hay valores extremos que podrían sesgar la media, usamos para esta última representación la mediana. Se observa un crecimiento mayor de la mediana de BAII internacional (+36,7%) que de ventas internacionales (+22,5%) entre 2021 y 2022. Se podría, por tanto, afirmar que fue una etapa de franca recuperación del ritmo de actividad internacional, aun cuando la intensidad relativa de ventas internacionales se mantuvo muy estable. Esta estabilidad en la intensidad de ventas es un comportamiento bastante habitual durante períodos cortos de tiempo, ya que la empresa internacional tiende a crecer tanto en mercado doméstico como en internacionales, por lo que el peso relativo sería estable. Debemos tener en cuenta que hablamos de un comportamiento promedio, por lo que hay empresas que pueden tener una variación mayor. Con todo, es muy positiva la perspectiva de que el beneficio antes de intereses e impuestos de actividades internacionales creció por término mediano más que las ventas.

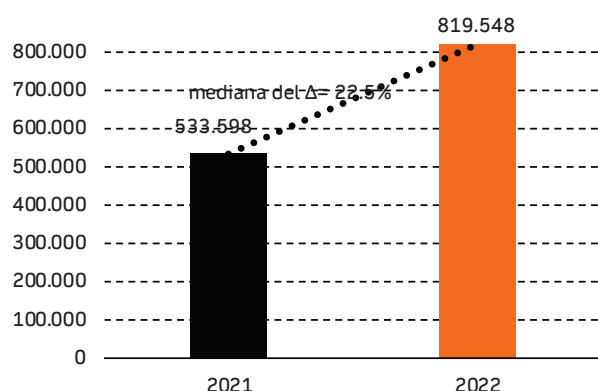
#### ► Promedio del % de ventas en mercados exteriores respecto al total de ventas



#### ► Promedio del % de BAII en mercados exteriores respecto al total de BAII



#### ► Ventas en mercados exteriores respecto al total de ventas (Medianas, en euros)



#### ► BAII en mercados exteriores respecto al total de BAII (Mediana, en euros)

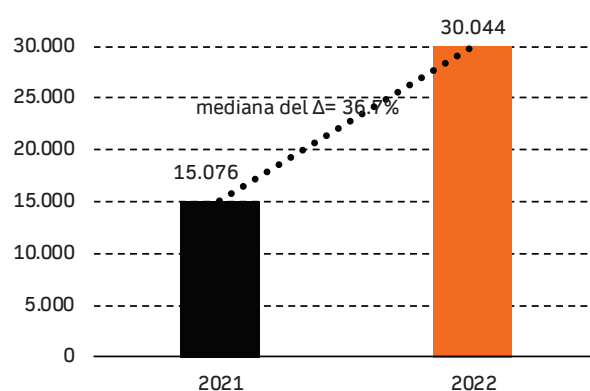


Figura 24. Fuente: elaboración propia

¿Cuáles han sido los principales mercados geográficos? Habitualmente la respuesta a esta cuestión pasa por la desagregación mundial en las principales áreas de integración económica (UE, NAFTA, Mercosur, ASEAN, etc.). Puesto que existen solapamientos entre varias áreas, y para facilitar la respuesta, se ha diseñado una desagregación combinada entre áreas geográficas y áreas de integración económica que fuese disjunta para evitar esos solapamientos que confundirían la estadística. Así, se diseñaron once grandes áreas (ver Figura 25), diferenciando especialmente los países que pertenecen a la UE-27 de aquellos países europeos que no forman parte de dicha unión económica y monetaria. Por orden, el 66,3% de las ventas al exterior tienen a la UE-27 como destino. Claramente la cuestión de moneda única y libre movimiento de mercancías supone un gran atractivo para la expansión internacional en dicha área, siguiendo la filosofía de la internacionalización gradual en zonas geográficas cuya distancia física, cultural y, en cierta medida, institucional sea similar.

### ► Promedio del porcentaje de destino de ventas internacionales e índice de diversificación (entropía), 2022

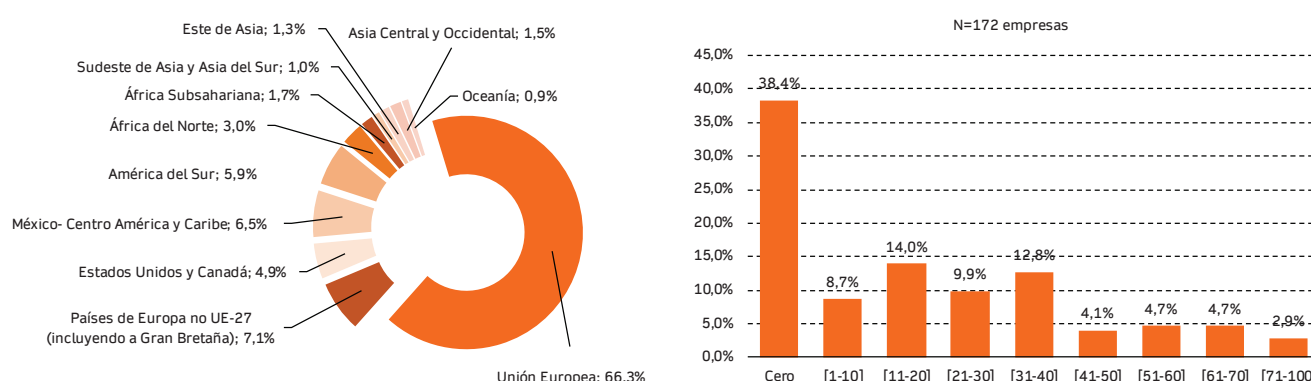


Figura 25. Fuente: elaboración propia

Si siguiendo ese enfoque continúan en orden de importancia los Países de Europa no UE-27 (7,1%) y luego ya entramos en la conexión LATAM con México-Centro América y Caribe (6,5%) y América del Sur (5,9%). Estados Unidos y Canadá aglutinaron el 4,9% del total. El resto de las áreas apenas capturaron un 3% o menos del total de exportaciones de las empresas de la muestra. Sobre el porcentaje para cada una de las 172 empresas que respondieron a esta cuestión, se calculó el índice de entropía<sup>5</sup> normalizado entre 0 y 100, que mide el grado de diversificación de las ventas internacionales, siendo más diversificado cuanto más cerca de 100, y nada diversificado si es igual a cero. Algo más del 38% de empresas que respondieron concentró el 100% de ventas en uno solo de esos 11 mercados geográficos. Con índices de diversificación entre 1 y 20 se situó el 22,7% de empresas. Con niveles de diversificación entre 21 y 40 sobre el máximo de 100 se situaron otro 22,7% de empresas. Y para niveles superiores se fueron situando un 4,1% (valores en el rango de 41-50), un 4,7% con valores en el rango 51-60, idéntico porcentaje para el rango 61-70, y apenas un 2,9% de empresas obtuvo valores superiores a 71. Es meritorio que haya esas 21 empresas que están altamente diversificadas con valores superiores a 50. No obstante, la mayoría de las empresas tiene un grado de diversificación relativamente bajo, concentrándose una buena parte en la UE.

Al descender al número de países que por término medio sirven las empresas internacionales observamos una cierta diversidad (Figura 26), si bien tenemos que considerar la relativa concentración en un área geográfica determinada como la UE-27. Para el 2021,

<sup>5</sup> Entropía =  $\sum_{i=1}^{11} \frac{p_i \times \ln\left(\frac{1}{p_i}\right)}{\ln(11)}$ ; en donde  $p_i$  es la proporción de ventas en el país  $i$ . Calculada de esta forma, da mayor valor a empresas que se hallen con una proporción de ventas en las 11 áreas geográficas similar y toma el valor 0 si el 100% de ventas se produce en un solo mercado. El resultado está acotado entre 0 y 1, así que se multiplica por 100 para obtener valores entre 0 y 100.

la media fue de casi 11 países por empresa, y en 2022 fue entre 11 y 12 países por empresa. El promedio de variación en cada empresa fue de un crecimiento del 13,4%.

► **Promedio número de países en los que ha realizado alguna venta internacional, bien exportando, con subsidiarias o por cualquier otro modo de entrada**

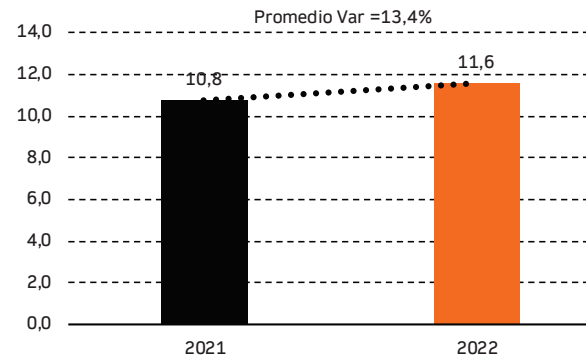
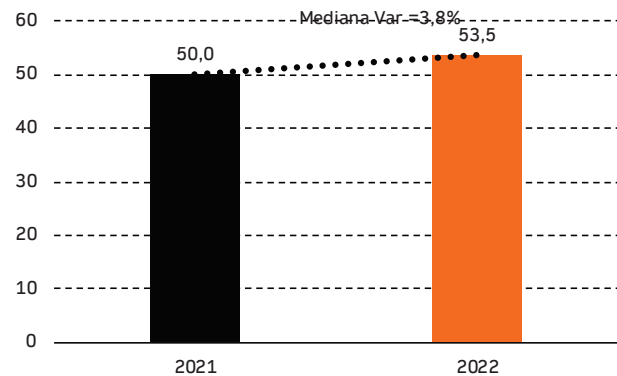
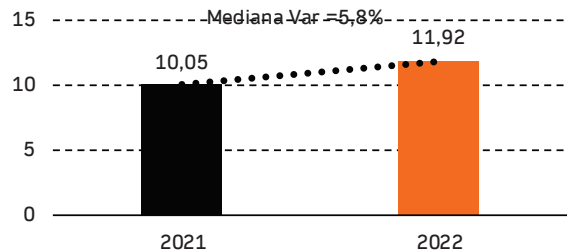


Figura 26. Fuente: elaboración propia

► **Número de clientes a los que la empresa ha vendido productos/servicios. Incluye España o cualquier mercado internacional**  
(Mediana)



► **Número de clientes internacionales**  
(Mediana)



► **Número de clientes españoles**  
(Mediana)

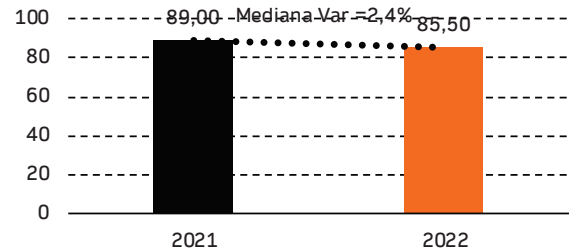
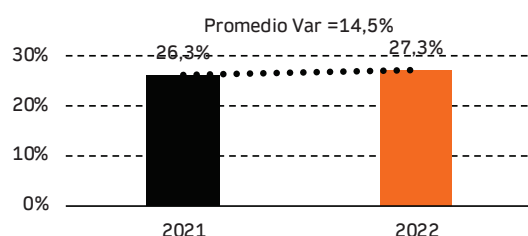


Figura 27. Fuente: elaboración propia

La variación del número de clientes internacionales –y su comparación con el número de clientes en el mercado de España– ha sido positiva (ver Figura 27), con variaciones de la mediana de clientes internacionales (5,8%) superiores a la correspondiente al mercado de España (2,4%). De hecho, en España puede intuirse un ligero descenso (mediana de 89 clientes en España en 2021 frente a los 85 de 2022), mientras que hay una positiva tendencia en mercados internacionales (de 10 a prácticamente 12, respectivamente). En términos globales se observa que son empresas con un número mediano de clientes relativamente elevado, rondando los 50-53 clientes en total en cualquier mercado.

En términos relativos (Figura 28), dichos números han supuesto un promedio de 26,3% de clientes en mercados internacionales en 2021 (las ventas internacionales sobre total de ventas fueron de 27,1%), progresando hasta el 27,3% de clientes internacionales sobre el total en 2022 (ventas internacionales 27,6%). Hay por tanto una clara correspondencia entre ambas dimensiones, proporción de clientes internacionales sobre total de clientes y proporción de ventas internacionales sobre el total de ventas. El número medio de clientes por país (profundidad) permanece relativamente estable en torno a 14 clientes por país.

#### ► % Promedio de clientes localizados en mercados internacionales



#### ► Promedio número de clientes por país

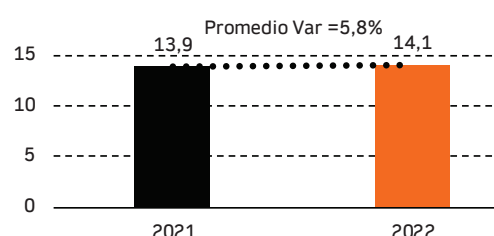


Figura 28. Fuente: elaboración propia

Todo ello ha supuesto una mayor profundización en ventas por cliente en mercados internacionales que en el mercado doméstico (Figura 29). Así, en España las empresas internacionalizadas pasaron de facturar 34.286 euros por cliente en 2021 a 42.493 en 2022, que a nivel de cada empresa supuso una mediana de variación del 8%. En cambio, en el conjunto de mercados internacionales a los que se dirigió, pasó de 48.865 euros por cliente internacional en 2021 a 59.075 en 2022, que implicó por empresa una variación mediana del 16%. Esto es, el conjunto de empresas internacionalizadas no sólo ha podido ampliar el número de nuevos clientes internacionales y, en menor medida, de nuevos mercados, sino que también ha profundizado significativamente en los clientes internacionales que ya tenía. No obstante, puede entenderse que muchas de estas empresas se han expandido internacionalmente porque ya estaban saturando las posibilidades de crecimiento en el mercado doméstico.

#### ► Ventas por cliente en mercados internacionales y en España (Medianas)

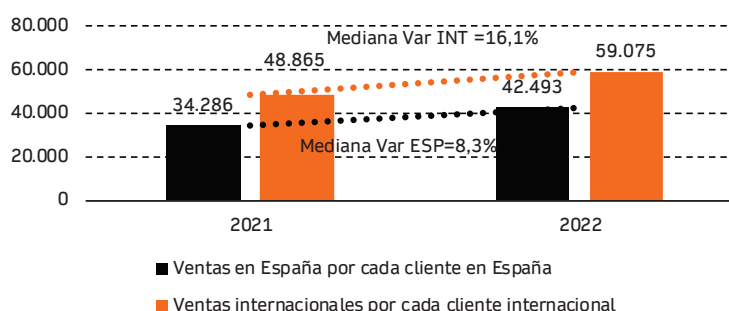
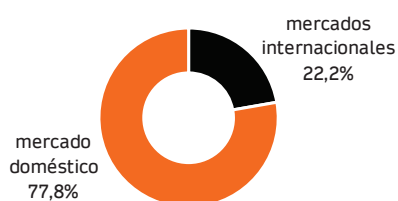


Figura 29. Fuente: elaboración propia

Para alcanzar estos crecimientos, las empresas internacionales han tenido que dedicar recursos tanto a la explotación de los mercados internacionales actuales como a la investigación exploratoria de potenciales nuevos mercados. La mediana de presupuesto de marketing total que han gestionado ha sido de unos 74.852 €, de los cuales han destinado al mercado internacional el 22% y el 78% restante fue para el mercado doméstico (Figura 30 izquierda). Estas proporciones llaman la atención puesto que tanto las ventas internacionales como el número de clientes eran alrededor de un 27% sobre el respectivo total, por lo que parece que dicho porcentaje podría ser algo limitado en peso relativo. Del total de presupuesto medio para marketing internacional (21.528 €), alrededor de un 13% fue para la exploración de nuevos mercados internacionales, siendo el 87% restante para continuar explotando los mercados internacionales actuales. Se debe considerar la importante profundización que se ha conseguido en ventas internacionales por cada cliente internacional, lo cual requiere también un esfuerzo importante. Esto no implica que el óptimo sea ese 13-87, aspecto que no ha sido posible contrastar debido a la baja tasa de respuesta a estas cuestiones (apenas un 35% de las empresas internacionalizadas compartieron dicho dato).

### ► Detalle del presupuesto destinado a marketing en mercados domésticos e internacionales

Promedio de presupuesto para marketing: 74.852



Promedio de presupuesto para marketing internacional: 21.528

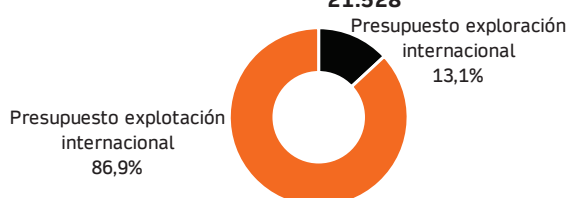


Figura 30. Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, medimos el rendimiento relativo que cada presupuesto de marketing representa en términos de ventas obtenidas por cada euro de presupuesto dedicado a marketing (Figura 31). Así, esta relación es superior en el mercado doméstico que en el mercado internacional: en el doméstico, la empresa internacional consigue una media de 285€ por cada euro destinado a marketing para ese mercado, mientras que es de 121€ de ventas por cada euro de marketing para el conjunto de mercados internacionales. Esto muestra claramente las mayores dificultades que entrañan estos últimos.

Esto tiene también implicaciones para el aprendizaje y benchmarking por parte de la empresa no internacional que desea expandirse internacionalmente. La mayor distancia al mercado internacional obliga a dedicar inicialmente más recursos de marketing para la entrada en dichos mercados. En este caso, prácticamente el 100% del presupuesto de marketing internacional será para la exploración, peso que se irá reduciendo a medida que la empresa se va consolidando en ese nuevo mercado internacional. No obstante, pueden hacer su previsión del esfuerzo en marketing que necesitarán para alcanzar su previsión de ventas internacionales. Por consiguiente, deben evaluar la disponibilidad de fondos para esta actividad.

### ► Rendimiento en ventas por cada unidad invertida en marketing

(Total, internacional y doméstico. En euros)

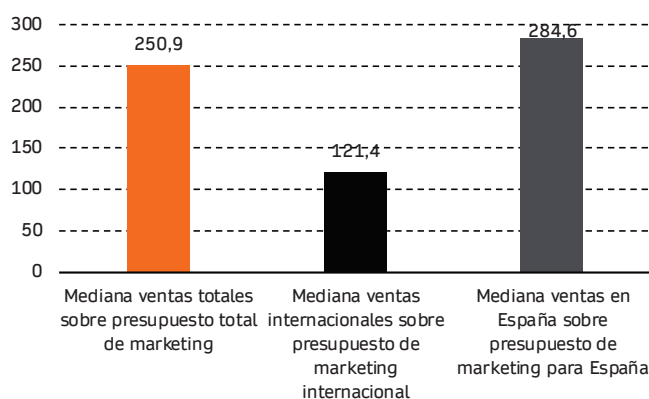
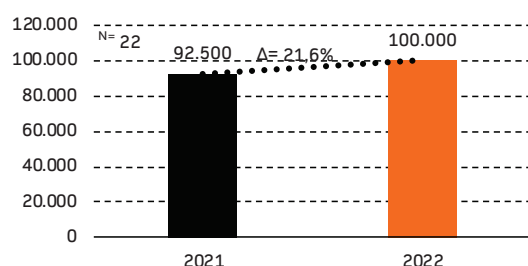


Figura 31. Fuente: elaboración propia

En la Figura 32 mostramos el todavía limitado porcentaje de empresas (apenas un 10%) que declara usar medios online para vender en mercados internacionales. El promedio del crecimiento ha sido elevado, llegando a alcanzar una mediana de 100 mil euros en 2022 para ese 10% que obtuvo alguna venta por este canal. Para esas empresas el peso promedio que supusieron las ventas online fue de 48% y 50,5% en 2021 y 2022, respectivamente. No obstante, se registró bastante variabilidad y en promedio el crecimiento fue de un 152%, motivado por varias empresas que apenas tenían un peso relativo menor al 1% en el 2021, que hizo que se disparase el promedio agregado. Se observa por tanto que son empresas cuya orientación fundamental es la venta internacional a través de internet. Obviamente, esto no es posible en todas las categorías de productos, por lo que hay que considerarlo como especialmente significativo para las empresas que compiten con productos comercializables a través de dicho canal.

### ► Importe ventas online en mercados internacionales

(Mediana, en euros. 10% de tasa de respuesta)



### ► Promedio importe ventas online en mercados intern. sobre total ventas internacionales (10% de tasa de respuesta)

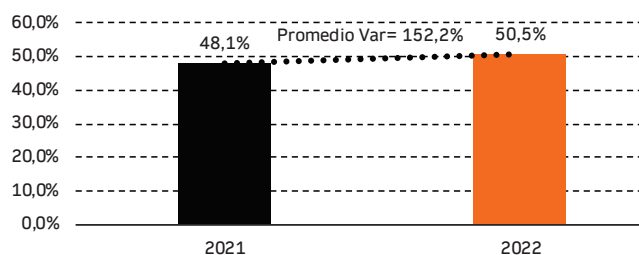
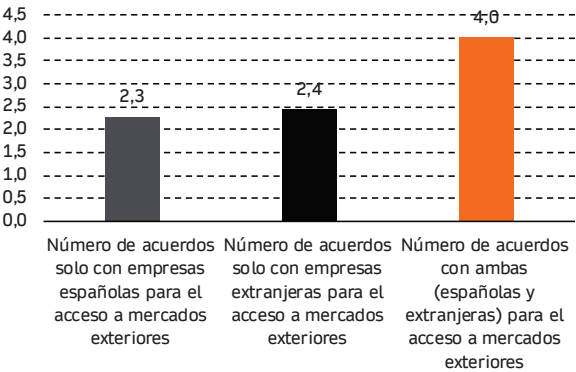


Figura 32. Fuente: elaboración propia

La cooperación en el acceso a mercados internacionales es también un aspecto relevante para la internacionalización, especialmente cuando se trata de pequeñas y medianas empresas. No obstante, apenas un 7% de empresas de la muestra señaló haber desarrollado algún acuerdo de este tipo (Figura 33), lo cual puede mostrar un aspecto de potencial mejora. De esos que contestaron, el promedio de acuerdos con empresas solo españolas fue de 2,3 que tuvieron 7,5 socios incluidas la empresa en cuestión; 2,4 acuerdos en promedio sólo con empresas extranjeras que incluyeron 2,3 socios en total; y 4 acuerdos con empresas españolas y extranjeras con 3,7 socios en promedio. Aunque estadísticamente poco válido, parece que los acuerdos entre empresas españolas tienden a ser más numerosos en miembros que los desarrollados con sólo empresas extranjeras y con una combinación de españolas y extranjeras, aspecto que debe ser considerado especialmente por las instituciones públicas de apoyo a este tipo de acuerdos.

► Promedio de número de acuerdos de cooperación para la internacionalización



► Promedio importe ventas online en mercados intern. sobre total ventas intern. (10% de tasa de respuesta)

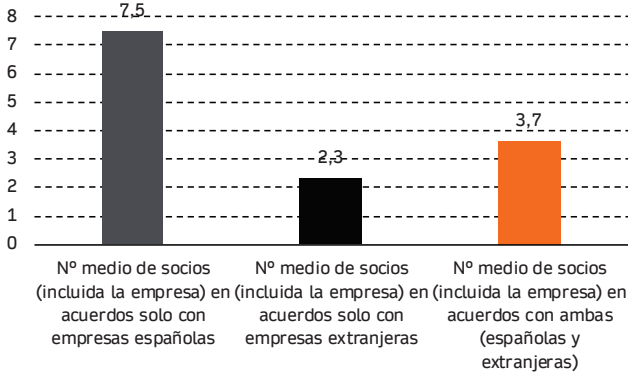
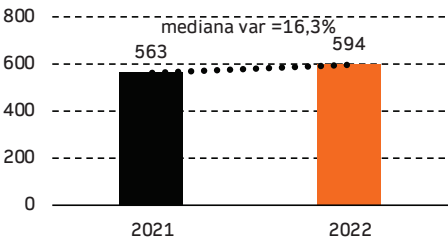


Figura 33. Fuente: elaboración propia

10.4.5. Internacionalización de las compras

Una forma habitual de comenzar en la internacionalización de la actividad empresarial es mediante la importación de inputs procedentes de mercados exteriores. La Figura 34 muestra la mediana de compras totales realizadas por las empresas y el peso relativo del porcentaje de compras al exterior de España. En general, se registró un crecimiento en el volumen total de compras, implicando un incremento del 16% (de 563 mil euros en 2021 a 594 mil euros en 2022). En promedio, esto supuso en torno al 51% de la facturación neta en ambos años. Un 70% de empresas internacionalizadas reportaron valores de compras internacionales, valor muy significativo del compromiso con la internacionalización por parte de la empresa internacional. El peso de compras al exterior apenas varió, y supuso un 22% respecto al total de compras en ambos años.

► Compras totales, doméstico e internacional (Mediana, en miles de euros. N=160 empresas)



► Promedio % compras al exterior sobre el total de compras

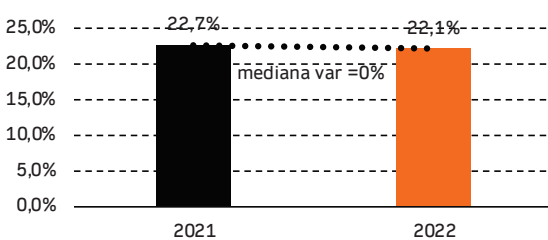
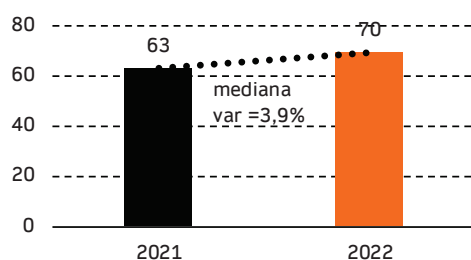


Figura 34. Fuente: elaboración propia

Para entender el compromiso de recursos con la internacionalización de las compras, debemos analizar el número total de proveedores internacionales, puesto que requerirá recursos para su gestión. El número mediano total de proveedores (Figura 35) pasó de 63 en 2021 a 70 en 2022 (un incremento mediano del 4%). De ellos, el 15,7% y el 16,1% eran proveedores situados fuera de España, sin que se registrase una variación sustancial.

► **Número total de proveedores, españoles y extranjeros**  
(Mediana)



► **Promedio % proveedores ubicados fuera de España**

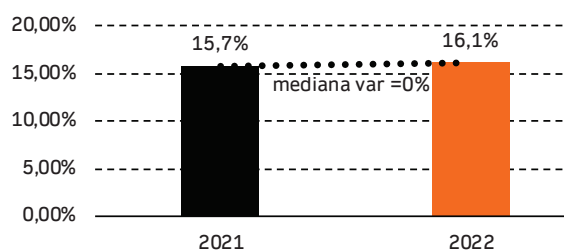


Figura 35. Fuente: elaboración propia

En número de países (Figura 36), la empresa internacionalizada con compras al exterior reportó una media de 5,9 países en 2021 y 6,4 países en 2022, suponiendo un incremento promedio del 11%.

► **Promedio del número de países en los que ha realizado algún tipo de compra (materiales, maquinaria, ...)**

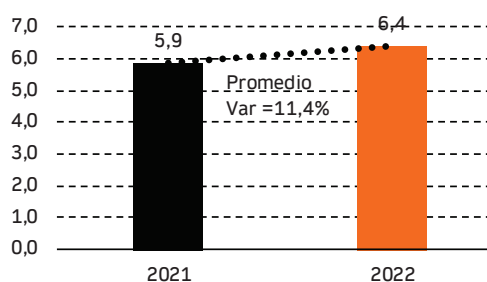


Figura 36. Fuente: elaboración propia

Por tanto, se observa que el peso de las compras en la internacionalización de la actividad empresarial es relativamente limitado, a la vista del número de empresas que declaran compras en mercados internacionales y su peso relativo sobre el total de compras. La parte positiva de estos valores viene por la relativa involucración de la empresa internacional en el entorno en que se ubica, dado ese peso relativo limitado. La contraparte negativa podría ser el desaprovechamiento de fuentes de ahorro en costes. Hemos comprobado que la proporción de empresas que compran al exterior y siguen una estrategia de liderazgo en costes (24%) es similar a la proporción de empresas con ventas internacionales que siguen dicha estrategia (27%), al igual que sucede con empresas que siguen una estrategia de diferenciación (76% y 73%, respectivamente) por lo que no parece que la decisión de compra internacional se pueda ligar a cualquiera de las orientaciones estratégicas competitivas. Parece más bien una cuestión de orientación cultural de la empresa o, incluso, derivado de las características de la industria y la actividad de la empresa.

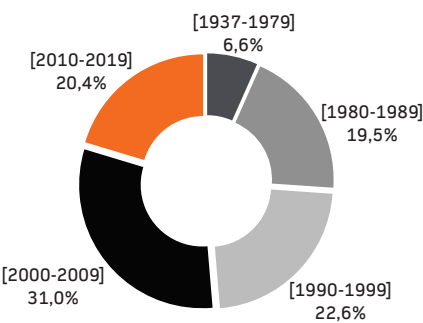
#### 10.4.6. Precocidad y experiencia internacional

La teoría predominante para explicar el comportamiento de la empresa en mercados internacionales es el modelo de Uppsala, que predice que la empresa irá dando pasos graduales hacia un mayor compromiso a medida que vaya ganando conocimiento basado en la experiencia en los mercados internacionales. Esto permitirá avanzar también gradualmente a mercados geográfica y culturalmente más distantes. Sin embargo, en las últimas décadas hemos observado comportamientos que retaban dicha asunción, ya que se aprecia una tendencia de empresas muy jóvenes e incluso sin experiencia internacional que desde su creación se adentran en la internacionalización bajo modalidades de alto compromiso de recursos y en mercados geográfica y culturalmente distantes. Esto se

conoce como el fenómeno de las nuevas empresas internacionales, que desde sus inicios buscan derivar una proporción significativa de sus ingresos de mercados internacionales.

La muestra de empresas internacionalizadas (Figura 37) es muy diversa en cuanto a año de creación y año de primera entrada al mercado internacional. Un 7% de las 226 empresas fueron creadas antes de 1980, el 19% en la década de los 80, un 23% en los 90, el 31% en la primera década del nuevo siglo, y un 20% en la década de los años 10. En términos de tiempo transcurrido desde la creación a la fecha de primera entrada a un mercado internacional, observamos un 18,6% de empresas que entraron en el mismo año de creación, el 16,9% entraron después del primer año y antes de cumplir tres años y un 15,8% entraron cuando tenían entre 3 y 6 años. Si consideramos como nueva empresa internacional aquella que entra antes de cumplir los 6 años, tenemos que más del 51% de empresas de la muestra tienen esa consideración. El 49% restante entró más tarde de su sexto año. Algunas de las empresas más tempranas también son las de mayor edad organizativa, por lo que no debería asimilarse este fenómeno de internacionalización temprana como algo reciente. Sin embargo, en términos generales, las empresas creadas en décadas anteriores tardaban más en iniciarse en la internacionalización, ya que trataban de explotar inicialmente el mercado doméstico para luego plantearse la entrada a algún mercado internacional.

► % de empresas por rango de año de creación



► Proporción de empresas por rangos de precocidad en la internacionalización

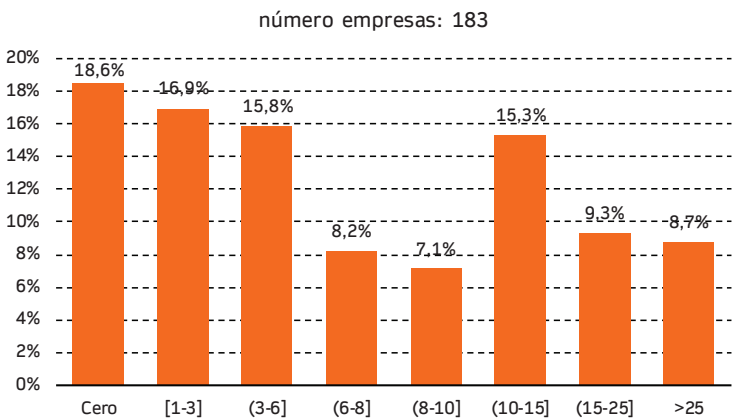
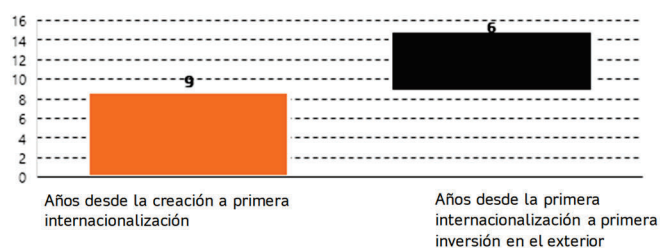


Figura 37. Fuente: elaboración propia

En promedio, la empresa de la muestra tardó 8,7 años desde su creación hasta la primera entrada, y al 26% de empresas que declararon tener subsidiarias en el exterior le costó de media otros 6 años más desde esa primera entrada, por lo que tardaron unos 14 años en abrir dicha subsidiaria desde la primera internacionalización (Figura 38). Observamos también que existe una cierta combinación de experiencia en internacionalización entre directivos (10,8 años de experiencia en promedio) y empresa (16,3 años de experiencia media), con una edad organizativa media en torno a los 25 años.

► Promedio de años transcurridos desde la fundación a primera internacionalización y apertura de primera subsidiaria



► Tiempo medio transcurrido entre primera entrada al mercado internacional y primera subsidiaria en el exterior

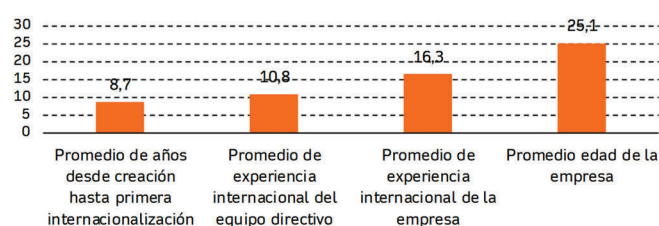


Figura 38. Fuente: elaboración propia

El ámbito del aprendizaje basado en la experiencia de operar en mercados internacionales es fundamental para explicar el desempeño de la empresa internacionalizada. Y esto es así porque, aunque la empresa internacional puede aprender de otros para acelerar el proceso de internacionalización (por imitación, usar el aprendizaje de la red comercial...), necesariamente tendrá que experimentar si los procedimientos y rutinas organizativas aprendidos se ajustan bien a su situación interna y el contexto. Por tanto, podríamos decir que al final todo aprendizaje en internacionalización ha de estar basado en la experiencia. En este punto, cabe la reflexión de si es la experiencia del directivo o de la empresa. Lo cierto es que, al inicio, en ausencia de conocimiento experiencial por parte de la empresa, ésta puede compensarlo con conocimiento del equipo directivo, contratando servicios de apoyo y/o contando con el soporte de las instituciones públicas de apoyo a la internacionalización.

La Figura 39 muestra que existe una correlación positiva entre los años de experiencia del equipo directivo y de la empresa. La figura de la izquierda contiene la línea que marca la bisectriz en la que los años de experiencia internacional de directivo y empresa son iguales. Muestra también que, en la zona inferior izquierda cerca del origen del eje de coordenadas, hay un umbral mínimo de unos 5 años de experiencia directiva en internacionalización cuando la empresa tiene menos de 10 años de experiencia en mercados internacionales. Esto se ve más claramente en la figura de la derecha, que refleja en el eje Y la diferencia en años entre la experiencia internacional de la empresa y en el eje X los años de experiencia internacional de la empresa. A valores de experiencia internacional de la empresa inferiores a 5-6 años, la diferencia tiende a ser positiva, esto es, el directivo tiene más experiencia internacional que la empresa. En cambio, a partir de ahí se muestra una tendencia negativa en la relación, esto es, cuanto más experiencia de la empresa en internacionalización mayor es la diferencia entre experiencias del directivo y empresa, siendo siempre mayor la de la empresa. Este aspecto debe ser considerado especialmente por las empresas que se están iniciando en alguna actividad internacional y aquellas que están planeando su primera entrada: en ausencia de experiencia de la empresa, la experiencia del equipo directivo es imprescindible, y parece ir perdiendo relevancia a medida que la empresa gana en esa experiencia, si bien hay una correlación positiva entre ambas. Esta correlación positiva podría indicar también una cierta estabilidad del equipo directivo que evoluciona juntamente con la empresa.

► **Años de experiencia en internacionalización del equipo directivo de la empresa.**  
**Diferencia entre experiencia int. del directivo-empresa vs. años de experiencia int. empresa**

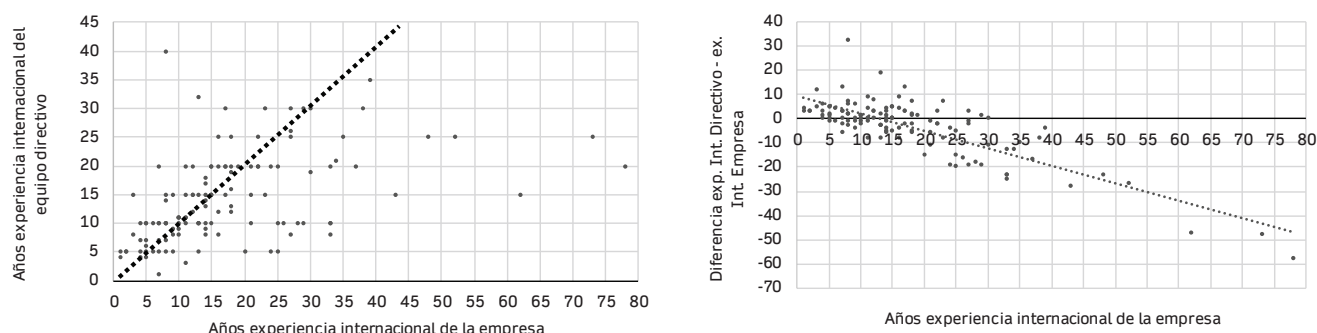


Figura 39. Fuente: elaboración propia

La Figura 40 muestra la información sobre la velocidad de entrada a los mercados internacionales, medida como el número de mercados internacionales en los que está dividida por el número de años que ha estado internacionalizada. Esta velocidad nos da una idea del posible estrés organizativo que implica un rápido crecimiento en mercados internacionales. Observamos que, de las 175 empresas de las que tenemos datos completos para esto, hay un 4% que ha sido muy rápida, entrando de media en más de tres mercados internacionales cada año que han estado internacionalizadas. Un 5,1% ha entrado entre 2 y 3 mercados internacionales por año, y para un 11,4% la velocidad es entre 1 y 2 mercados por año. Es notable la proporción de la muestra (20,6%) que abre entre 0,5 y 1 mercado internacional nuevo por año –0,5 implicaría que abre un mercado nuevo cada 2 años. El 58,9% restante abre menos de 0,5 mercados nuevos por año de media –dicho de otro modo, tarda más de 2 años en abrir otro nuevo mercado internacional. Estas cifras muestran una velocidad relevante para algunas, pero la mayoría ha desarrollado una apertura de nuevos mercados internacionales muy gradual. Obviamente, las empresas con ritmo más pausado son también las de mayor edad porque es necesario dejar transcurrir por ejemplo 10 años para saber si la empresa se sitúa en un ritmo u otro y evaluar el número de mercados total que ha conseguido en dicho tiempo.

► **Velocidad media: número de mercados internacionales por año internacionalizada**

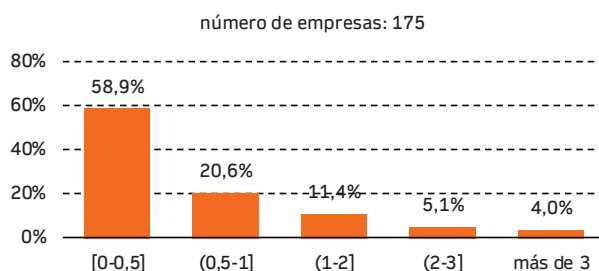


Figura 40. Fuente: elaboración propia

La Figura 41 proporciona información adicional comparando el ritmo de internacionalización con la precocidad y la experiencia internacional total de la empresa. Inicialmente hemos dividido en dos tramos para evaluar la relación entre ritmo y precocidad, cortando en el año 2009 como inicio de la etapa de post-crisis financiera. Aquí usamos la medida de ritmo que es la inversa de la velocidad, y se expresa como el número de años que tarda en abrir un nuevo mercado internacional. En la izquierda se observan las empresas internacionalizadas antes de ese año. La variabilidad de ritmo en valores de precocidad inferiores a 10 años es notable, con varios casos con ritmos superiores a 10-15 años por nuevo mercado internacional. En la derecha observamos que para las empresas

internacionalizadas desde 2009 esa variabilidad en la dimensión de ritmo es más limitada, situándose todas las observaciones por debajo de 15 años por mercado nuevo, y casi todas igual o inferior a 5 años por nuevo mercado. Esto parece apuntar a que el ritmo se ha acelerado en la última década. Si comparamos dos empresas que hubiesen entrado con la misma edad organizativa al primer mercado internacional antes y después del 2009, veríamos que el ritmo medio después de ese año tendería a ser más veloz. Esto tenemos que considerarlo no tanto como la ventaja de lo muy veloces que son ahora las empresas, sino como que si la empresa no consigue un cierto ritmo de expansión internacional tras su primera entrada es probable que cese en su intento internacionalizador.

► **Ritmo medio vs. precocidad de internacionalización según fecha de primera entrada a un mercado internacional (precocidad) y años de experiencia internacional**

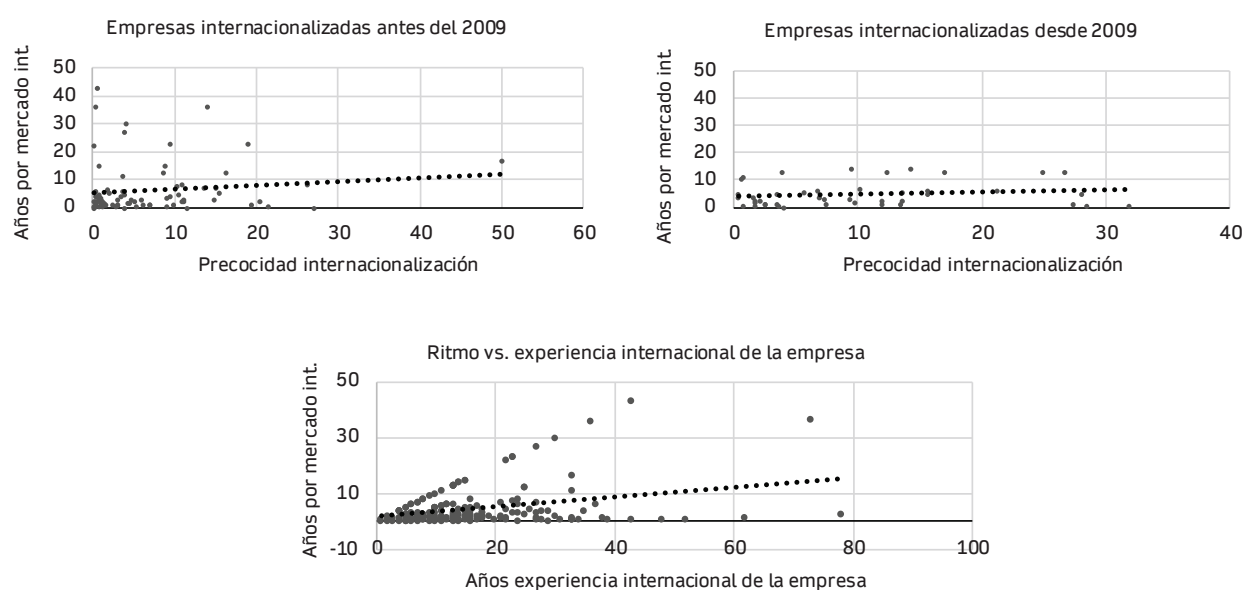


Figura 41. Fuente: elaboración propia

Este hecho es muy importante para que cualquier empresa que vaya al mercado internacional actualmente entienda lo que pueda suceder, sobre todo cuanto más precozmente vaya en su vida organizativa. También observamos en la figura inferior el efecto de esta medida respecto a la experiencia internacional, puesto que se marca el umbral superior en el cual se sitúan las empresas que sólo entraron a un mercado internacional durante toda su vida organizativa, de forma que se dibuja la bisectriz en donde los valores de X son iguales a los valores de Y. Esto permite ver una cierta tendencia a ralentizar el ritmo a medida que la empresa va cumpliendo años y va entrando en un número de mercados que pueden llegar a saturar su capacidad de ritmo de expansión internacional.

El desarrollo de innovaciones en colaboración con el Sistema de Ciencia y Tecnología tanto doméstico como extranjero es otra fuente de adquisición de conocimiento basado en la experiencia que suele estar ligada a la internacionalización. Las barras de la Figura 42 representan cuántas empresas marcaron una colaboración con cada tipo de socios sobre el total de 130 empresas que contestaron a estas cuestiones. Como la misma empresa puede marcar más de un tipo, el total no tiene por qué sumar un 100%. La principal conclusión de esta información es que las colaboraciones con socios situados en España fueron las principales, que por orden fueron con proveedores (60%), empresas/instituciones privadas de consultoría o I+D (51%), Universidades (47%), Centros tecnológicos (44%) y clientes (43%). La colaboración en el ámbito internacional parece seguir un patrón de preferencias diferentes, ya que destacaron las colaboraciones con clientes (26% de empresas que respondieron), y con proveedores (22%). Curiosamente, el siguiente en orden de importancia de colaboraciones internacionales fue con competidores (12%), que se situaron por encima de la frecuencia con que colaboraron con otras empresas de su mismo grupo (10%) y consultores (9%), localizados todos ellos en el exterior. La colaboración con el sistema público de Ciencia y Tecnología del exterior es mucho menor (7% Universidades, 5% Organismos públicos de

Investigación, 5% Centros Tecnológicos). Esto era relativamente previsible ya que el sistema de Ciencia y Tecnología tiende a estar concentrado en lo que en España se denominan Comunidades Autónomas, por la propia localización de universidades por regiones, por ejemplo. En conjunto, se observa que las empresas innovadoras demuestran también un marcado perfil internacionalizador en la búsqueda de estas colaboraciones. Además, la transferencia de conocimiento derivado de la innovación entre empresas domésticas y subsidiarias en el exterior del grupo resulta fundamental para la coordinación eficaz y eficiente de unidades organizativas dispersas. Estas tareas resultan especialmente difíciles en el desarrollo de la estrategia de internacionalización transnacional, puesto que requiere una alta autonomía de las subsidiarias para adaptarse al mercado local combinado con una necesidad de integración de actividades para alcanzar altos niveles de eficiencia para dar respuesta a la presión en costes de la industria.

#### ► Procedencia de socios de actividades de innovación: % respecto al total de empresas que desarrollaron algún acuerdo

(N: 130 empresas)

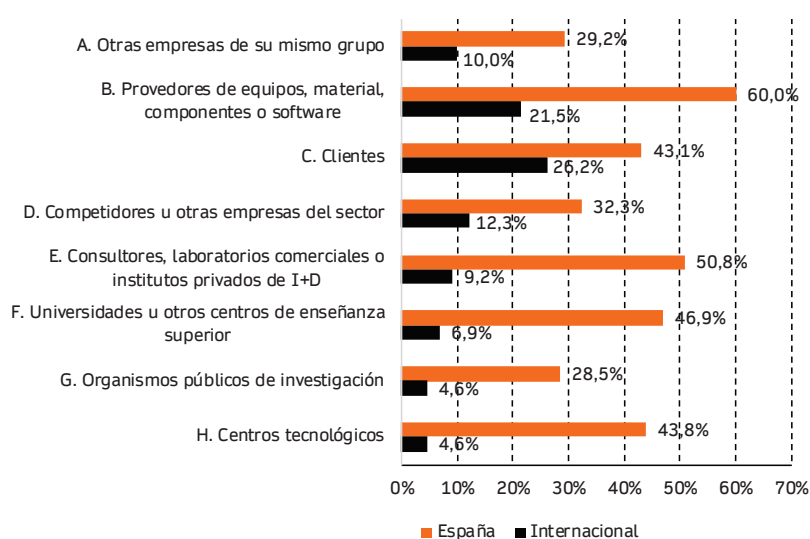


Figura 42. Fuente: elaboración propia

### 10.4.7. Personal de la empresa para la internacionalización

La Figura 43 izquierda muestra diversa información sobre el número de trabajadores que se dedican a tareas relacionadas con la internacionalización. Para poner en contexto los datos, ofrecemos también el promedio de trabajadores por empresa (62,2). Así, por término medio se asignan 7,3 trabajadores a tareas relacionadas con la internacionalización. Dichos equipos tienden a tener de media 2,6 hombres con cargos de responsabilidad y 1,1 mujeres, lo que puede dar una idea aproximada de la posible brecha de género. Debemos, no obstante, llamar la atención sobre el 46% de empresas –sobre el total de 226 empresas– que declararon no dedicar ninguna persona a estas tareas o dejaron la respuesta en blanco. Del resto, la mayor frecuencia se da en el tamaño de entre un 5% y un 10% de trabajadores dedicados a tareas de internacionalización, dando lugar a una media de un 12,2% sobre el total de trabajadores de la empresa.

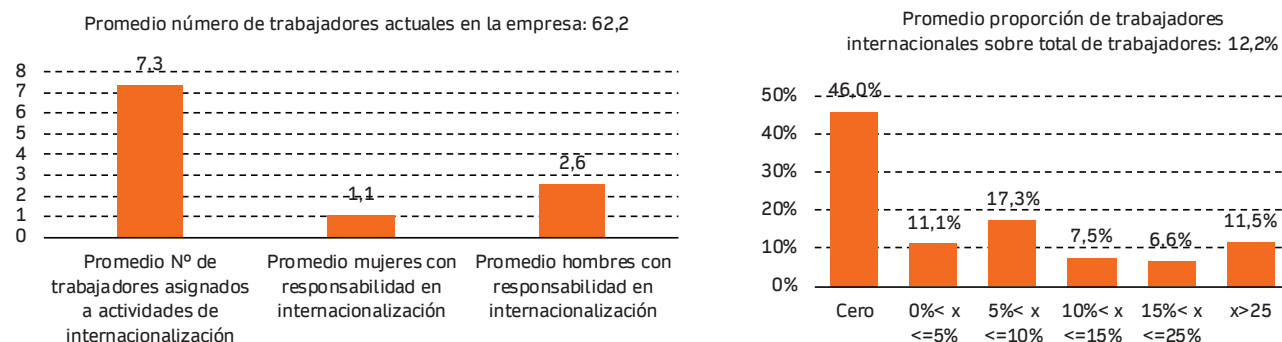
► **Número de trabajadores del departamento internacional, peso y género**

Figura 43. Fuente: elaboración propia

Para entender mejor el posible desajuste entre los recursos humanos dedicados a la internacionalización y la intensidad de las ventas internacionales, comparamos dichas dimensiones en la Figura 44. Incluimos la bisectriz que representa iguales proporciones de ventas internacionales sobre el total de ventas y de trabajadores internacionales sobre el total de trabajadores.

Las empresas situadas por encima de la bisectriz tienen un mayor porcentaje de ventas internacionales que de proporción de trabajadores en tareas de internacionalización, por lo que se podrían denominar como altamente productivas cuanto más alejadas de la bisectriz. Por el contrario, en las situadas por debajo se da la situación contraria en que podría haber un exceso en la proporción de trabajadores en internacionalización a la vista de la intensidad de las ventas internacionales. Las primeras, deben reflexionar sobre el límite de carga de trabajo que podría estar asumiendo el personal del departamento de internacionalización, mientras que las segundas deben evaluar la posible sobredimensión del tamaño del departamento de internacionalización. En ambos casos, al trazar líneas paralelas a la bisectriz desde los valores del 30% en cada eje, veríamos aquellas empresas cuya diferencia entre ambas dimensiones en valor absoluto supera dicho umbral. Se aprecia que hay mayor número de puntos en la zona de altamente productivas (zona superior) que en la zona de problemas de sobredimensionamiento (zona inferior). Esto también puede dar pistas a las empresas que se están iniciando en la internacionalización o que tienen planeado iniciar su expansión internacional próximamente.

Particularmente, destaca la dispersión de puntos vertical cuando el tamaño relativo del número de trabajadores para tareas de internacionalización es inferior al 10%, donde tiende a percibirse que pueden estar en etapas iniciales de internacionalización y de vida organizativa –empresa joven– en la que se consigue una intensidad de ventas relativamente alta en el corto plazo aún sin contar con muchos trabajadores dedicados a dichas tareas.

### ► Ajuste entre % ventas internacionales y % de trabajadores dedicados a internacionalización

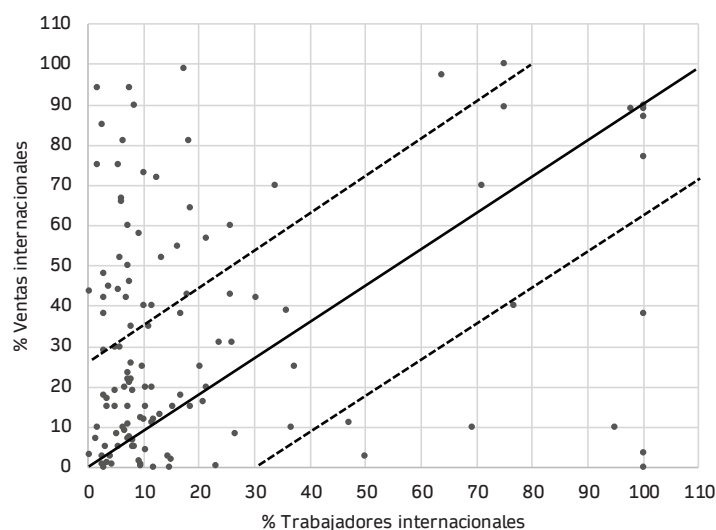


Figura 44. Fuente: elaboración propia

Otro aspecto de ajuste organizativo de plantillas tiene que ver con la experiencia del equipo directivo y la formación del departamento de internacionalización (Figura 45). En general, se observa una experiencia significativa en tareas de internacionalización por parte de los directivos (10,8 años por término medio). Se han dedicado de media 4,5 cursos específicamente para la capacitación del personal de dicho departamento internacional, que ha supuesto de media 14,7 horas/cursos y se ha formado a una media de entre 1 y 2 personas por curso.

### ► Experiencia de los directivos en internacionalización (número de años) y cursos de formación en internacionalización

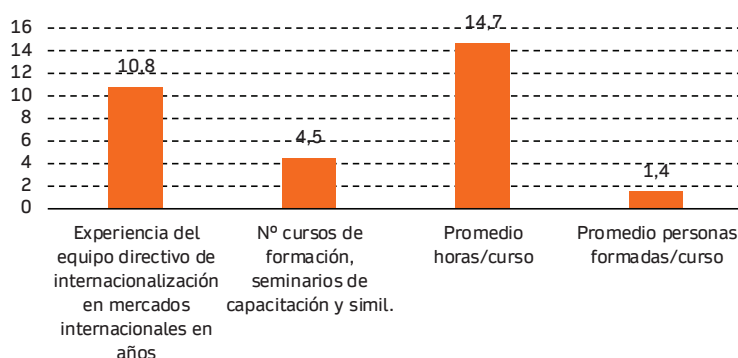


Figura 45. Fuente: elaboración propia

## 10.4.8. Internacionalización de la financiación y participación en empresas en el exterior

La internacionalización de la inversión y de las fuentes de financiación de la empresa, bien sea mediante participaciones de empresas extranjeras o mediante financiación de acreedores internacionales, es quizás la menos conocida en general y a la que se suele dar poca importancia cuando se mide el grado de internacionalización de una empresa. Quizás se salve como excepción la inversión en

subsidiarias en el exterior, que tiene la consideración de inversión. Pero la financiación parece ser un aspecto todavía incipiente en la muestra de empresas encuestadas.

Iremos destacando el porcentaje de respuestas en cada ítem para que se entienda el valor del promedio obtenido, que no es respecto al total de la muestra. De ser así, tendríamos que haber computado como cero el valor de esas variables para las empresas que no respondieron.

Del total de empresas encuestadas, apenas un 10,6% declaró que tenía subsidiarias en el exterior (Figura 46). Si bien, sólo el 6,6% proporcionaron datos sobre volumen de activos en el exterior.

#### ► % Empresas que participan en sociedades ubicadas en el extranjero



Figura 46. Fuente: elaboración propia

El promedio de subsidiarias en el exterior fue de 2,2 para las pocas empresas que respondieron a dichas variables (Figura 47). El volumen consolidado promedio ronda los 33,2 millones de euros, de los cuales 4,2 millones de euros se corresponde con el promedio de volumen de activos en el exterior, que implicó un 19,5% de media. Esto supuso en promedio 2,3 millones de euros por subsidiaria.

#### ► Volumen de activos consolidados, activos en el exterior y volumen medio por subsidiaria (Miles de euros)

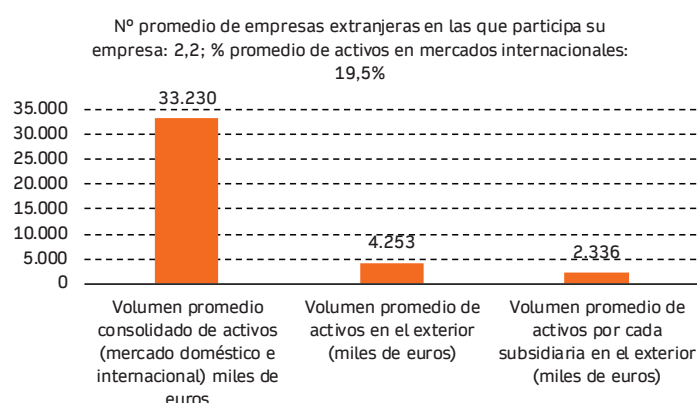


Figura 47. Fuente: elaboración propia

En España, la consideración de empresa extranjera no requiere una participación mínima a partir de la cual se considere a dicha participada como extranjera. Apenas un 4% de las 226 empresas internacionalizadas encuestadas manifestó que en sus fondos propios participaba alguna empresa extranjera (Figura 48). En ese reducido número de empresas, la participación promedio fue de un 81%, con un 100% como el valor más frecuente y sólo una respuesta con porcentaje de participación inferior al 80%.

### ► % de empresas en las que participa alguna sociedad extranjera en sus fondos propios

% Promedio de los Fondos Propios de la empresa perteneciente a socios extranjeros: 81,3%



Figura 48. Fuente: elaboración propia

Finalmente, apenas podemos incluir el testimonio de una empresa que declaró tener deuda con una entidad situada en el extranjero. Esto muestra el bajo recurso que se hace de posibles fuentes de financiación en el exterior que podrían potencialmente ofrecer recursos financieros más baratos en aquellos países en los que se tiene alguna participada y cuyo coste de la deuda financiera sea menor que el de España.

## 10.4.9. Apoyo público para la internacionalización

Una vez evaluados aspectos internos de las empresas, incluimos en esta sección una breve reseña a algunos aspectos relacionados con el apoyo por parte de instituciones y organismos públicos para fomentar la internacionalización y ayudar a financiar algunos de los costes asociados.

Del total de 226 empresas que declararon tener actividad internacional, apenas un 12,7% manifestó haber recibido ayudas públicas para algún proyecto de internacionalización (Figura 49).

### ► ¿Ha recibido ayuda de alguna administración pública para apoyar la internacionalización?



Figura 49. Fuente: elaboración propia

Ese 12,7% de empresas recibió por término medio una ayuda pública de algo más de 54 mil euros, mientras que para ese proyecto la empresa invirtió una media de más de 101 mil euros (Figura 50).

► **Volumen promedio del total**  
(Euros)

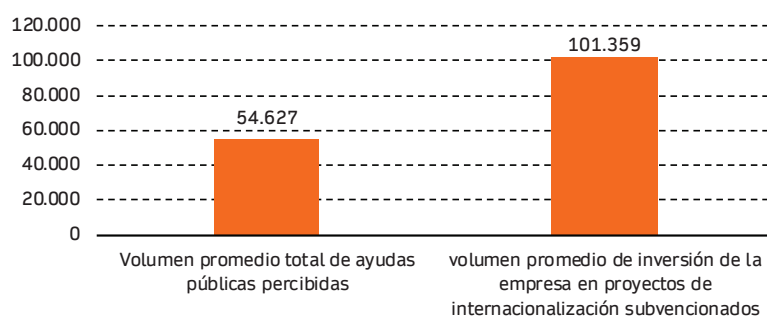


Figura 50. Fuente: elaboración propia

Tomando los valores medios de cada empresa, nos lleva a un promedio de gasto total subvencionado del 68% (Figura 51), si bien debemos llamar la atención sobre el hecho de que alguna empresa incluyese como porcentaje de gasto subvencionable el 100%, aspecto que muy raras veces puede ocurrir. Con todo, cada euro de ayuda pública supuso una inversión de 5,3 euros por parte de la empresa, por lo que la ratio de multiplicación de la ayuda pública sobre esa inversión privada es un gran impulsor de proyectos de internacionalización, sobre todo considerando el importante volumen de los proyectos subvencionados (alrededor de 154 mil euros).

► **% promedio de gasto total**

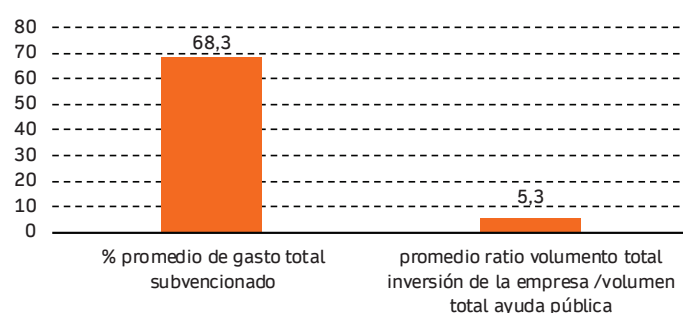


Figura 51. Fuente: elaboración propia

## 10.5. Indicador ARDÁN de Empresa Global

Para la redefinición del indicador ARDÁN de Empresa Global, partimos de sus versiones anteriores y de su evolución hacia el indicador sintético de la última edición. El desarrollo de este indicador pasa por varias etapas. Inicialmente, revisamos la literatura científica sobre internacionalización para actualizar el trabajo desarrollado por el equipo anterior respecto a la identificación de las grandes dimensiones en torno a los factores clave de éxito de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. A partir de esta identificación, y partiendo de los cuestionarios ya implementados anteriormente, revisamos su contenido y los reorganizamos ligeramente en base a las dimensiones del grado de internacionalización referido por la literatura científica. Una vez diseñada esta predefinición, realizamos una prueba sobre muestras anteriores en aquellas variables que eran iguales o similares. Además, una vez obtenida una muestra inicial (aproximadamente el 25% de la muestra final), hicimos una segunda comprobación, evaluando especialmente aquellos casos conocidos de empresas con un alto grado de internacionalización en los múltiples aspectos medidos.

Esto facilitó el entrenamiento del modelo. Finalmente, una vez obtenida la muestra final el equipo redactor evaluó el sistema de indicadores confrontándolo con su conocimiento y experiencia.

Con dicho proceso llegamos a la definición de contenidos del indicador para este año. La determinación de los pesos de cada bloque temático y de cada ítem en particular se realizó en varias etapas. Primero, realizamos un análisis de componentes principales en cada bloque temático para evaluar el grado de agregabilidad de los diversos ítems en uno sólo. Aunque el objetivo no era la explicación de la mayor proporción posible de variabilidad que los ítems tienen en común, es recomendable comprobar qué información comparten dentro del mismo bloque temático, y cómo de diferentes son respecto a otras dimensiones. Entre las modificaciones que surgieron en el proceso de revisión final, detectamos ítems con un número de respuesta muy limitado –igual o inferior al 25%–. Aunque la baja proporción de respuesta es algo solucionable a nivel de cada ítem, causaría un problema de puntuación total cuando se combinasen con otras variables con valores perdidos para las mismas observaciones, sin que dicho valor ausente pudiese ser asumido como que la empresa no desarrolla nada en ese aspecto. Esto motivó que hubiese que mover ítems desde su bloque temático original a una sección en la que se otorgan puntos adicionales a aquellas empresas que sí respondieron, sin que esto implique superar el valor máximo del indicador (1.000 puntos). El peso final de cada bloque temático e ítem se ajustó también en función del número de respuestas válidas, de forma que no penalizase a la baja en el indicador global.

El objetivo era tener un indicador sintetizado en un único valor que informe del grado de internacionalización de la empresa con una perspectiva de 360 grados. El indicador trata de evitar casos en que se pueda tener un valor muy alto en un número muy reducido de ítems de una sola dimensión, que generalmente suelen relacionarse con medidas de desempeño, de resultados, tales como el volumen total de ventas internacionales o su intensidad respecto al total de ventas de la empresa. Por otro lado, conscientes de que podía haber diversidad de tamaños de empresa, se trató de que los ítems fuesen siempre relativos y no absolutos. De esta forma se puede capturar el esfuerzo relativo que realiza la empresa respecto a alguna medida de su tamaño o del conjunto de la muestra. Dado que se mide el esfuerzo relativo y no el esfuerzo total, se evita que en el indicador sintético se refleje el efecto del tamaño de empresa, como por ejemplo sucede al usar la medida de intensidad de las ventas al exterior respecto a las ventas totales de la empresa. Facilita, por tanto, la comparabilidad entre empresas a pesar del tamaño diferente que puedan tener. En algunos casos, se procedió a normalizar la medida basada en ratios para poder acotarlo entre unos determinados valores, ya que de lo contrario resultaría muy difícil otorgar puntos en base a los valores de dicha variable. Para ello se usó la transformación logit que homogeneiza una ratio para que esté siempre entre 0 y 1, lo cual facilita su interpretación como una medida de peso relativo o porcentaje<sup>6</sup>.

La Tabla 5 muestra la ordenación temática de dimensiones e ítems, así como sus pesos relativos en la presente edición del indicador ARDÁN de Empresa Global. El primer bloque versa sobre la Orientación Estratégica a la Internacionalización (peso del 26%, máximo de 260 puntos) recoge los aspectos más relacionados con la estrategia y cultura de la empresa respecto a la internacionalización, incluyendo también aspectos de implementación como la gestión de riesgos y el uso de instrumentos de gestión de cobro. Otras medidas aquí son la diversificación de mercados geográficos medida con un indicador específico de entropía, medidas relativas al potencial internacionalizador de la organización y sus productos/servicios y medidas de profundidad y alcance en los mercados internacionales en que opera.

El segundo bloque es la Experiencia y Velocidad de Internacionalización, que aglutina los indicadores que miden el conocimiento basado en la experiencia de la empresa y su velocidad o ritmo de internacionalización durante toda la vida organizativa como empresa internacionalizada. El peso es del 19% (190 puntos máximo). Incluye la proporción de tiempo que han pasado como empresa internacional, el grado de precocidad –edad organizativa– en el inicio a la internacionalización, esto es, la edad que tenían cuando

<sup>6</sup> La transformación logit de una ratio  $\frac{x}{y}$  es igual a dicha ratio dividido por uno más esa ratio  $(\frac{x/y}{1+(x/y)})$ . Cuando las cantidades x e y son iguales, la ratio x/y es uno y por tanto la transformación logit será 0.5. Cuanto mayor sea x respecto a y más se acercará la transformación logit a 1, mientras que cuanto mayor sea y respecto a x, más próximo estará a 0.

entraron al primer mercado internacional, la variación en el número de proveedores y de mercados de compra y la velocidad de expansión internacional medida como el número de mercados en los que se entró por año.

El tercer bloque es sobre la internacionalización en las funciones empresariales. Se sigue la secuencia de las diversas partes de la cadena de valor, incluyendo aspectos tanto de las actividades primarias como de soporte, a excepción de los recursos humanos que se ubican en un bloque propio posteriormente. El peso de este tercer bloque es del 16% (160 puntos máximo). Entre las primeras se incluye ítems sobre los porcentajes relativos de compras al exterior, número de proveedores internacionales sobre proveedores totales, número de países en los que compra, el ratio entre el porcentaje que el presupuesto de marketing internacional supone sobre el presupuesto total de marketing respecto a la intensidad relativa de ventas internacionales sobre total de ventas, el porcentaje relativo del presupuesto de marketing internacional que dedica a explorar respecto a lo que dedica para la explotación de recursos y mercados internacionales actuales, la cooperación en el acceso a mercados exteriores y el uso de instrumentos para la gestión de riesgo y cobro.

El cuarto bloque es sobre los recursos humanos comprometidos con la internacionalización y su gestión. Este bloque pesa un 7% (70 puntos máximo). Se incluye aquí la experiencia del equipo directivo en tareas de internacionalización, la ratio de la proporción de ventas internacionales sobre total de ventas respecto a la proporción de trabajadores en tareas de internacionalización sobre el total de trabajadores. En este último caso, debemos clarificar el sentido de dicha ratio –con la transformación logit–, ya que un mayor valor significa que la proporción de ventas internacionales sobre el total de ventas que la empresa es capaz de obtener es sensiblemente superior a la proporción de recursos humanos sobre el total de personal que la empresa dedica a tareas de internacionalización. Por lo tanto, capturará a las empresas altamente eficientes en la obtención de ventas internacionales comparado con los recursos humanos que la empresa compromete con dicha obtención.

El quinto bloque incluye la información sobre los resultados derivados de todas las actividades e indicadores anteriores. El peso es de un 32% (320 puntos máximo). Los dos ítems fundamentales aquí son las ventas internacionales y el beneficio antes de intereses e impuestos derivado de dichas ventas, tanto en su perspectiva actual como de variación respecto al pasado.

Hemos incluido un bloque que incluye puntos extra adicionales para aquellos aspectos que potencialmente pueden informar sobre una internacionalización intensiva y extensiva en áreas en las que es muy poco frecuente que las empresas se internacionalicen, al menos en lo que respecta a la información que es accesible y en aspectos fundamentales para la capacitación del personal dedicado a tareas de internacionalización. Así, incluimos la proporción que representa el número de subsidiarias en el exterior respecto al número de empresas del grupo corporativo, el porcentaje que representa el volumen de activos en el exterior sobre el total de activos del grupo corporativo, la proporción de personas formadas en temas de internacionalización y el número horas de formación por trabajador en aspectos de internacionalización. En total suponen 10 puntos extra por cada aspecto que apenas son el 4% de los 1.000 puntos máximos posibles.

## ► Variables para la definición del indicador de Empresa Global

| Temática y peso                                                 | Composición                                                                               | Cálculo de X                                                                                                                                                                | peso (% s/ total) | Criterio y valor                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientación Estratégica a la Internacionalización<br>260 puntos | Potencial de internacionalización                                                         | Promedio ítems Potencial Internacionalizador: $\frac{\sum_{i=1}^7 PotExpInt(i)}{7}$                                                                                         | 5%                | si $x \geq 2,5$ : 50 pts<br>si $x < 2,5$ : 20 pts./ud.                                                                                                                           |
|                                                                 | Orientación estratégica a la internacionalización                                         | Promedio ítems Orientación Estratégica: $\frac{\sum_{i=1}^6 OrientInt(i)}{6}$                                                                                               | 5%                | si $x \geq 2,5$ : 50 pts<br>si $x < 2,5$ : 20 pts./ud.                                                                                                                           |
|                                                                 | Orientación estratégica a evaluación de riesgos de internacionalización                   | Promedio ítems Orientación Estratégica Riesgo: $\frac{\sum_{i=7}^9 OrientInt(i)}{3}$                                                                                        | 4%                | si $x \geq 2,5$ : 40 pts.<br>si $x < 2,5$ : 16 pts./ud.                                                                                                                          |
|                                                                 | Departamento de internacionalización                                                      | Existencia y tipo de dpto. Int.                                                                                                                                             | 3%                | 20 pts si $x > 0$                                                                                                                                                                |
|                                                                 | Diversificación de mercados geográficos                                                   | $\left[ \sum_{i=1}^{11} \frac{p_i \times \ln\left(\frac{1}{p_i}\right)}{\ln(11)} \right] \times 100;$<br>pi=proporción de ventas internacionales en el área geográfica      | 3%                | si $x \geq 25\%$ : 30 pts.<br>si $x < 25\%$ : 1,2 pts./ud.                                                                                                                       |
|                                                                 | Profundidad de ventas internacionales por cliente respecto a ventas por cliente en España | $\frac{\frac{Ventas\ Int./Num.\ Clientes\ Int.}{Ventas\ en\ Esp./Núm.\ Clientes\ Esp}}{1 + \frac{Ventas\ Int./Num.\ Clientes\ Int.}{Ventas\ en\ Esp./Núm.\ Clientes\ Esp}}$ | 3%                | 30 pts./ud. (proporcional a x)                                                                                                                                                   |
|                                                                 | Profundidad de ventas internacionales por país respecto a ventas en España                | $\frac{\frac{Ventas\ Int./Num.\ Países}{Ventas\ en\ Esp.}}{1 + \frac{Ventas\ Int./Num.\ Países}{Ventas\ en\ Esp.}}$                                                         | 3%                | 30 pts./ud. (proporcional a x)                                                                                                                                                   |
| Experiencia y Velocidad de Internacionalización<br>190 puntos   | Grado de experiencia internacional                                                        | $\frac{años\ de\ experiencia\ organizativa\ internacional}{edad\ organizativa\ de\ la\ empresa}$                                                                            | 6,5%              | 65 pts./ud. (proporcional a x)                                                                                                                                                   |
|                                                                 | Precocidad de la orientación internacional                                                | Año de primera entrada internacional – Año de creación                                                                                                                      | 4%                | si $x=0$ : 40 pts (100%)<br>si $x \geq 11$ : 0 pts (0%)<br>cada año adicional reduce en 10 puntos porcentuales el valor según fórmula<br>$\frac{110-10 \times x}{100} \times 40$ |
|                                                                 | Velocidad en la variación de importaciones                                                | $\frac{importaciones\ (año\ actual - año\ anterior)}{importaciones\ año\ anterior} \times 100$                                                                              | 1%                | si $x > 20\%$ : 10 pts.<br>si $0 < x \leq 20\%$ : 0,5 pts./ud.<br>si $x < 0$ : 0 pts                                                                                             |
|                                                                 | Velocidad en la amplitud geográfica de importaciones                                      | $\frac{número\ de\ países\ de\ importación\ (año\ actual - año\ anterior)}{número\ países\ de\ importación\ año\ anterior} \times 100$                                      | 1%                | si $x > 20\%$ : 10 pts.<br>si $0 < x \leq 20\%$ : 0,5 pts./ud.<br>si $x < 0$ : 0 pts                                                                                             |
|                                                                 | Velocidad relativa de la expansión internacional                                          | $\frac{número\ total\ de\ mercados\ internacionales\ actuales}{número\ de\ años\ internacionalizada} \times 100$                                                            | 6,5%              | si $x \geq 2$ : 65 pts.<br>si $0 < x < 2$ : 30 pts/ud.                                                                                                                           |

|                                                                         |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------|
| Internacionalización en las funciones empresariales<br>160 puntos       | Uso de instrumentos de gestión de riesgo internacional                                         | $\frac{\sum_{i=1}^6 \text{Instrumento}(i)}{2}$<br>escala (0=No es necesario en absoluto; 1=Si lo usó; 2= No lo usó, pero lo tenía disponible)                                                                                                                                                       | 3,5% | si $0 < x < 1$ : 35 ptos./ud.<br>si $x \geq 1$ : 35 ptos.      |
|                                                                         | Uso de instrumentos de gestión de cobro internacional                                          | $\frac{\sum_{i=1}^4 \text{Instrumento}(i)}{4}$<br>escala (0=No es necesario en absoluto; 1=Si lo usó; 2=No lo usó, pero lo tenía disponible)                                                                                                                                                        | 2%   | si $0 < x < 1$ : 20 ptos./ud.<br>si $x \geq 1$ : 20 ptos.      |
|                                                                         | Intensidad de la internacionalización de las compras (Importaciones)                           | $\frac{\text{total de importaciones actuales}}{\text{total de compras actuales}} \times 100$                                                                                                                                                                                                        | 2%   | si $x > 25\%$ : 20 ptos.<br>si $x \leq 25\%$ : 0,8 ptos/ud.    |
|                                                                         | Intensidad internacional del número de proveedores                                             | $\frac{\text{número total de proveedores internacionales actuales}}{\text{número total de proveedores actuales}} \times 100$                                                                                                                                                                        | 2%   | si $x > 25\%$ : 20 ptos.<br>si $x \leq 25\%$ : 0,8 ptos/ud.    |
|                                                                         | Diversidad internacional de países en la importación                                           | Número de países de importación                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1%   | si $x \geq 3$ : 10 ptos.<br>si $x < 3$ : 3,33 ptos./ud.        |
|                                                                         | Equilibrio del presupuesto de marketing internacional para las ventas internacionales          | $1 + \frac{\frac{\text{presupuesto marketing Int.}/\text{total presupuesto marketing.}}{\text{ventas internacionales}/\text{Ventas totales actuales}}}{\frac{\text{presupuesto marketing Int.}/\text{total presupuesto marketing.}}{\text{ventas internacionales}/\text{Ventas totales actuales}}}$ | 3%   | 30 ptos./ud. (proporcional a x)                                |
|                                                                         | Orientación a la exploración vs explotación de mercados internacionales                        | $\frac{\text{presupuesto de marketing para exploración nuevos mercados internacionales}}{\text{presupuesto de marketing internacional}} \times 100$                                                                                                                                                 | 2%   | si $x \geq 10\%$ : 20 ptos.<br>si $x < 10\%$ : 0,2 ptos./ud.   |
| Recursos humanos comprometidos con la internacionalización<br>70 puntos | Ajuste entre experiencia directiva internacional y experiencia internacional de la empresa     | $1 + \frac{\frac{\text{años de experiencia internacional del directivo}}{\text{años de experiencia internacional de la empresa}}}{\frac{\text{años de experiencia internacional del directivo}}{\text{años de experiencia internacional de la empresa}}}$                                           | 3,5% | 35 ptos./ud. (proporcional a x)                                |
|                                                                         | Ajuste entre intensidad de ventas internacionales y proporción de trabajadores internacionales | $1 + \frac{\frac{\text{ventas internacionales}/\text{ventas totales}}{\text{trabajadores internacionales}/\text{trabajadores totales}}}{\frac{\text{ventas internacionales}/\text{ventas totales}}{\text{trabajadores internacionales}/\text{trabajadores totales}}}$                               | 3,5% | si $x \geq 0,7$ : 35 ptos.<br>si $x < 0,7$ : 50 ptos./ud.      |
| Resultados de la internacionalización<br>320 puntos                     | Intensidad de ventas internacionales                                                           | $(\text{ventas internacionales}/\text{ventas totales}) \times 100$                                                                                                                                                                                                                                  | 10%  | si $x \geq 25\%$ : 100 ptos.<br>si $x < 25\%$ : 4 ptos./ud.    |
|                                                                         | Crecimiento de ventas internacionales                                                          | $\frac{\text{Ventas internacionales}(t) - \text{Ventas internacionales}(t-1)}{\text{Ventas internacional}(t-1)} \times 100$                                                                                                                                                                         | 6%   | si $x \geq 20\%$ : 60 ptos.<br>si $x < 20\%$ : 3 ptos/ud.      |
|                                                                         | Resultado de operaciones internacionales respecto a resultados totales                         | $(\text{BAII internacional}/\text{BAII total}) \times 100$                                                                                                                                                                                                                                          | 10%  | si $x \geq 15\%$ : 100 ptos.<br>si $x < 15\%$ : 6,66 ptos./ud. |
|                                                                         | Crecimiento del resultado de operaciones internacionales                                       | $\frac{\text{BAII internacional}(t) - \text{BAII internacional}(t-1)}{\text{AII internacional}(t-1)} \times 100$                                                                                                                                                                                    | 6%   | si $x \geq 20\%$ : 60 ptos.<br>si $x < 20\%$ : 3 ptos/ud.      |

Tabla 5. Fuente: elaboración propia

Con respecto al indicador obtenido, es importante recordar que sólo forman parte del estudio las empresas que han realizado alguna venta o prestación de servicios al exterior durante el último ejercicio fiscal. También debemos resaltar que es un indicador cuyo objetivo es detectar a aquellas empresas internacionales que muestran un comportamiento excepcional en una amplia mayoría de las múltiples dimensiones de la internacionalización y, por consiguiente, pueden distinguirse con el distintivo de "Empresa Global". Esto va más allá de la mera exportación. Como se ha tratado de mostrar a lo largo del informe, hay múltiples posibilidades de internacionalización que facilitará que la empresa mejore en algún indicador de desempeño. Para ello, hemos considerado no sólo inputs, sino también las diversas funciones empresariales en las que una empresa con este indicador debe comprometer recursos hoy con la expectativa de mejorar en los outputs relativos de la internacionalización.

La Figura 52 muestra el promedio que obtienen en cada bloque temático las 61 empresas distinguidas con el valor del indicador ARDÁN de Empresa Global (línea exterior). La línea exterior representa la media de las 165 empresas restantes a efectos comparativos. Las empresas galardonadas muestran un elevado promedio en rendimiento de internacionalización (76% del máximo de puntos posible en promedio), seguido del bloque de orientación estratégica (73%). En términos intermedios se sitúa el bloque de personal para la internacionalización (63%). Le siguen el bloque de internacionalización de diversas funciones –compras, marketing, innovación, etc.–(54%) y el bloque de experiencia, velocidad y ritmo de internacionalización (53%).

En comparación con el resto de las empresas, las mayores diferencias se producen en los bloques de personal y rendimiento, siendo dicha diferencia de 39 y 30 puntos porcentuales, respectivamente. Los otros tres bloques temáticos tienen diferencias similares entre sí, pero menores a las anteriores. Así, el bloque de estrategia tiene 19 puntos porcentuales de diferencia, el de internacionalización por funciones 18, y el de experiencia y velocidad 17 puntos porcentuales. Por consiguiente, la empresa con clara orientación global parece ser una combinación de todos los aspectos, pero en especial la orientación estratégica, el rendimiento y el personal en términos de peso relativo, así como el personal y el rendimiento en términos de diferencia con el resto de las empresas. Estos aspectos deben de ser especialmente considerados por las empresas con potencial internacionalizador que deseen abrirse paso en los mercados internacionales, son no sólo para vender sino con una clara vocación global.

► **% Promedio de puntuaciones por bloque temático del indicador de Empresa Global. Diferencia entre Empresa Global y resto de empresas**

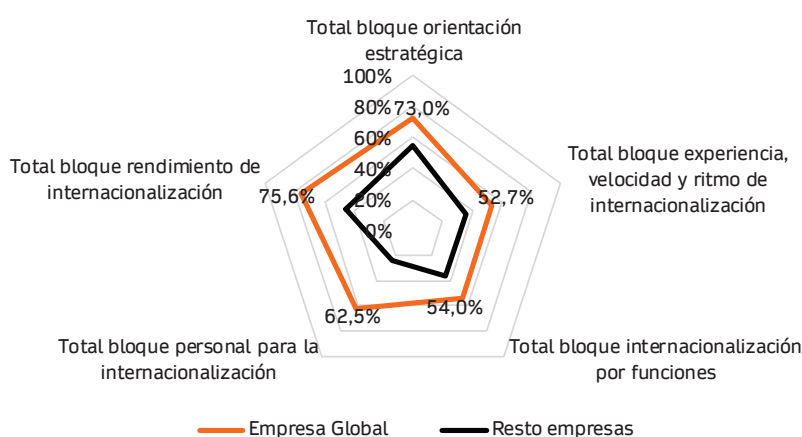


Figura 52. Fuente: elaboración propia

► **% promedio de puntuaciones por bloque temático del indicador de Empresa Global. Diferencia entre empresa Global y resto de empresas**

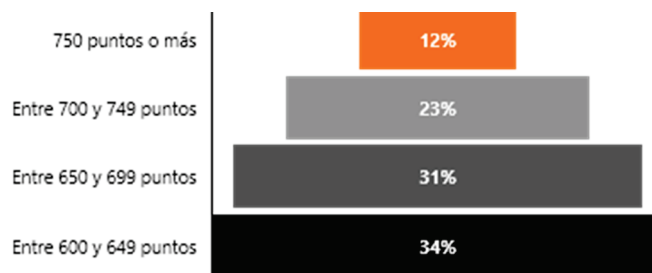


Figura 53. Fuente: elaboración propia

La Figura 53 presenta la distribución del porcentaje de empresas en función del tramo de puntos que han obtenido. Un 12% de empresas galardonadas obtuvieron 750 puntos o más en lo que podría denominarse las empresas top en cuanto a orientación global. El siguiente nivel está formado por el 23% de empresas que obtuvieron valores iguales o superiores a 700 y menores que 750. En conjunto, ambas categorías suponen el 35% de las empresas galardonadas, con porcentajes relevantes en prácticamente todos los bloques temáticos. Posteriormente, se sitúan un 31% de empresas con puntuación igual o superior a 650 puntos e inferior a 700, y un 34% de empresas con valores iguales o superiores a 600 e inferiores a 650.

La Tabla 6 muestra este conjunto de 61 empresas que han obtenido el galardón ARDÁN Empresa Global-2023.

► **Empresas con indicador ARDÁN de Empresa Global 2023**



| Empresa                                    | Localidad         | Sistema Productivo                  |
|--------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| 1 COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A. | O Porriño         | Agroalimentario                     |
| 2 RS MOTOR POWER SOLUTIONS, S.L.           | O Porriño         | Maquinaria y equipo                 |
| 3 TEXAS CONTROLS, S.L.                     | Bergondo          | Maquinaria y equipo                 |
| 4 CZ VACCINES, S.A.                        | O Porriño         | Productos químicos y derivados      |
| 5 KAUMAN, S.A.                             | Ponteareas        | Productos químicos y derivados      |
| 6 SHOWA DENKO CARBON SPAIN, S.A.           | A Coruña          | Maquinaria y equipo                 |
| 7 ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.                 | O Porriño         | Productos químicos y derivados      |
| 8 TEIMAS DESENVOLVEMENTO, S.L.             | Santiago          | Información y conocimiento          |
| 9 CENTUM RESEARCH & TECHNOLOGY, S.L.       | Vigo              | Servicios profesionales             |
| 10 ROEIRASA, S.A.U.                        | Vigo              | Automoción y equipo para transporte |
| 11 SECTOR VENDING, S.L.                    | Carballo          | Artículos de consumo                |
| 12 MECANIZADOS RODRIGUEZ FERNANDEZ, S.L.   | Pereiro de Aguiar | Automoción y equipo para transporte |
| 13 ELICE ENTREPOT, S.A.                    | Vigo              | Agroalimentario                     |
| 14 MECANIZADOS RODABELL, S.L.              | Cervo             | Industria auxiliar                  |
| 15 RODAMIENTOS VIGO, S.A.                  | Mos               | Maquinaria y equipo                 |

|    | Empresa                                  | Localidad            | Sistema Productivo                  |
|----|------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| 16 | REMOTE CONSULTING SERVICES, S.L.         | Vigo                 | Información y conocimiento          |
| 17 | INTELMAN INGENIERIA, S.L.                | O Porriño            | Servicios profesionales             |
| 18 | CITIC HIC GANDARA CENSA, S.A.U.          | O Porriño            | Industria auxiliar                  |
| 19 | HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.         | Vigo                 | Maquinaria y equipo                 |
| 20 | CUVIDA, S.A.                             | San Cibrao das Viñas | Automoción y equipo para transporte |
| 21 | RODABELL, S.A.                           | Cervo                | Automoción y equipo para transporte |
| 22 | IGALIA, S.L.                             | A Coruña             | Información y conocimiento          |
| 23 | ENRIEL, S.L.                             | Vigo                 | Maquinaria y equipo                 |
| 24 | MARINE INSTRUMENTS, S.A.                 | Nigrán               | Maquinaria y equipo                 |
| 25 | CONSULTORA DIGITAL CUATRO, S.L.          | A Coruña             | Servicios profesionales             |
| 26 | GAICTECH, S.L.                           | Nigrán               | Maquinaria y equipo                 |
| 27 | LM EIGHT SOLAR RENEWABLES ENERGIES, S.L. | Vigo                 | Maquinaria y equipo                 |
| 28 | CANALIS SOLUCIONES TECNOLOGICAS, S.L.U.  | Mos                  | Electricidad, energía y agua        |
| 29 | BODEGAS TERRAS GAUDA, S.A.               | O Rosal              | Agroalimentario                     |
| 30 | ALIBOS GALICIA, S.L.                     | Monterroso           | Agroalimentario                     |
| 31 | ATLAS BUS, S.L.                          | Mos                  | Automoción y equipo para transporte |
| 32 | CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.      | O Porriño            | Servicios profesionales             |
| 33 | ANCORA EFECTOS NAVAIS, S.L.              | Vigo                 | Artículos de consumo                |
| 34 | NAVALCO, S.L.                            | Arteixo              | Automoción y equipo para transporte |
| 35 | PETER TABOADA, S.L.                      | Redondela            | Maquinaria y equipo                 |
| 36 | TECSOLED, S.L.                           | Culleredo            | Artículos de consumo                |
| 37 | OPTARE SOLUTIONS, S.L.                   | Vigo                 | Información y conocimiento          |
| 38 | GABADI, S.L.                             | Narón                | Naval                               |
| 39 | FESBA, S.L.                              | Dodro                | Pesca                               |
| 40 | PRECISGAL UTILLAJE, S.L.                 | Vigo                 | Industria auxiliar                  |
| 41 | ALUMAN SISTEMAS, S.L.U.                  | Arteixo              | Construcción                        |
| 42 | LONZA BIOLOGICS PORRIÑO, S.L.U.          | O Porriño            | Productos químicos y derivados      |
| 43 | ALEN SPACE, S.L.                         | Nigrán               | Automoción y equipo para transporte |
| 44 | INDALSU, S.L.                            | Caldas de Reis       | Industria auxiliar                  |
| 45 | COOP. VITIVINICOLA AROUSANA, S.C.G.      | Meaño                | Agroalimentario                     |
| 46 | RODICUT INDUSTRY, S.A.                   | Mos                  | Productos químicos y derivados      |
| 47 | JIM SPORTS TECHNOLOGY, S.L.              | Palas de Rei         | Artículos de consumo                |
| 48 | GARAYSA MONTAJES ELECTRICOS, S.L.        | Carballo             | Construcción                        |
| 49 | GENESAL ENERGY IB, S.A.                  | Bergondo             | Industria auxiliar                  |
| 50 | TEJAS VEREA, S.A.                        | Mesía                | Construcción                        |

| Empresa                                  | Localidad            | Sistema Productivo         |
|------------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| 51 MECANIZADOS ATLANTIDA, S.L.           | Vigo                 | Industria auxiliar         |
| 52 CUEVAS Y COMPAÑÍA, S.A.               | San Cibrao das Viñas | Agroalimentario            |
| 53 ALMACENES GAMALLO, S.L.               | Xinzo de Limia       | Agroalimentario            |
| 54 PROGECO VIGO, S.A.                    | Vigo                 | Logística y transporte     |
| 55 SIOTIC SPAIN, S.L.                    | A Coruña             | Información y conocimiento |
| 56 SYSPRO AUTOMATION, S.L.U.             | Nigrán               | Servicios profesionales    |
| 57 MARPORT SPAIN, S.L.                   | Vigo                 | Información y conocimiento |
| 58 INDUSTRIAL RECENSE, S.L.              | A Pontenova          | Construcción               |
| 59 NODOSA, S.L.                          | Bueu                 | Naval                      |
| 60 HIERROS ARTETA, S.A.U.                | O Porriño            | Rocas y minerales          |
| 61 BALIDEA CONSULTING & PROGRAMING, S.L. | Santiago             | Información y conocimiento |

Tabla 6. Fuente: elaboración propia

## CÁTEDRA ARDÁN - Consorcio de la Zona Franca de Vigo-Universidade de Vigo

Miguel González-Loureiro (REDE)

José López Rodríguez (Jean Monnet de Competencia y Desarrollo, Universidade da Coruña)

Cristina López Duarte (Innovación y Desarrollo empresarial, Universidad de Oviedo)

Joana Carolina Gomes Silva (REDE)

Manuel Abeledo Losada (REDE)