

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

Siguiendo con el diseño iniciado en la edición anterior, la Figura 1 muestra el conjunto de bloques y pesos del Indicador ARDÁN de Empresa Global, que galardona a las empresas que alcanzan la excelencia en su viaje hacia los mercados globales. Dicha figura representa el delicado equilibrio entre el compromiso de recursos y los resultados derivados de dicho compromiso, en la búsqueda de una cierta eficiencia a la hora de afrontar los retos derivados de la internacionalización de la actividad económica desde Galicia que debe permitir alcanzar una cierta competitividad global.

Como síntesis del proceso de consulta de este año, hemos obtenido 642 respuestas al cuestionario, de las cuales 261 son empresas internacionalizadas, y 381 no tienen dicha consideración. Sin embargo, entre estas últimas hemos detectado 84 empresas con potencial para su internacionalización. En todo caso, el hecho de incluir en el cuestionario un bloque relativo a este potencial internacionalizador ha despertado un notable interés entre las empresas que no tienen ventas internacionales considerando ese número de respuestas.

A la vista de esto, y como novedad en la presente edición, hemos decidido ir más allá de la mera descripción y hemos incluido sugerencias dentro del bloque de preguntas que eran comunes a todas las empresas. Obviamente, las empresas sin ventas internacionales no pueden contestar a preguntas sobre la actividad internacional. Sin embargo, el presente informe contiene también recomendaciones útiles tanto para ellas como para las empresas que muestran un nivel aún bajo de desempeño internacional. Animamos, por tanto, a leer los principales apartados donde se puede encontrar dicha información, con especial atención al epígrafe sobre el potencial internacionalizador. También es recomendable revisar las conclusiones en los apartados relativos al ajuste de los recursos al grado de actividad internacional, tales como el personal de la empresa o la precocidad y experiencia internacional. Destacamos estos dos apartados porque hemos observado ciertos patrones de internacionalización que pueden ayudar a entender y saber qué espera a una empresa que desea embarcarse en la internacionalización de su actividad. Un elemento novedoso adicional es la comparación entre empresas que obtienen el galardón con una nota de corte de 650 puntos o más sobre un total de 1000 puntos. Hemos diseñado un sistema de recomendación para todas las empresas que contestaron al cuestionario, y que permite detectar áreas de mejora para el conjunto de las empresas gallegas en función de su situación respecto a la actividad internacional, su experiencia, sus objetivos y sus recursos. Este recomendador está en el epígrafe final, en el cual comparamos distancias en las

métricas usadas para el indicador y comparamos a las empresas que alcanzan el nivel de excelencia establecido en el indicador frente a las que no.

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

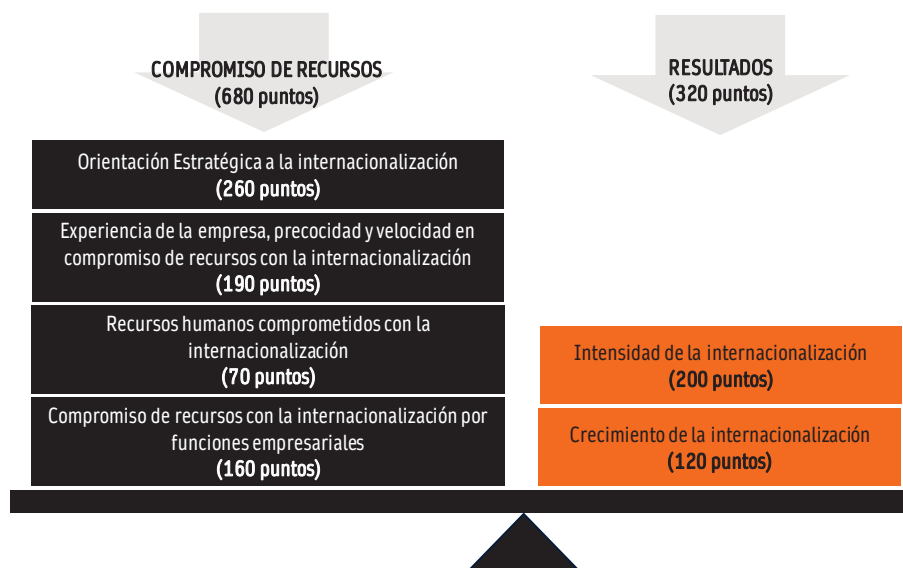


Figura 1. Fuente: elaboración propia

A continuación, introducimos una breve información de contexto sobre la internacionalización de la empresa gallega con datos extraídos de las estadísticas oficiales. Posteriormente, explicamos el módulo de internacionalización de la encuesta a empresas para introducir a continuación sus resultados siguiendo los bloques temáticos del indicador.

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

En la presente edición, hemos tratado de simplificar la información referida al contexto, de forma que tengamos una visión integral más orientada al conjunto de Galicia, sin perder de vista la dinámica en España, la UE y el resto del mundo. Incorporamos aquí las principales cifras de comercio exterior para el período 2013-2023, así como los datos de la salida de flujos de inversión al exterior y la entrada de flujos de inversión a Galicia para dicho período. Sintetizamos la información relativa a áreas geográficas de destino y origen de dichos flujos, así como también incorporamos el detalle sectorial. En general, se podría decir que tanto el comercio exterior como las inversiones realizadas y recibidas tienen un nivel de diversificación medio, con valores cercanos al 50% en un índice de entropía<sup>1</sup> que mide la diversificación entre valores de 0 a 100%.

La Figura 2 muestra la dinámica de exportaciones e importaciones para el período 2013-2023, así como las variaciones en volumen experimentadas. Por diferencias de exportaciones menos importaciones, se obtiene el saldo comercial, que es visible en la distancia entre ambas series a lo largo del tiempo, o bien a través del cociente de exportaciones entre importaciones, obteniéndose la tasa de cobertura que es igual a 1 cuando ambos valores son iguales.

<sup>1</sup> Entropía =  $\sum_{i=1}^n \frac{p_i \times \ln(\frac{1}{p_i})}{\ln(n)}$ ; en donde pi es la proporción de ventas o de inversión en un país o sector-i, siendo n el total de sectores o países. Calculada de esta forma, cuando la proporción de ventas o inversión está igualmente repartida en las n áreas geográficas o sectores tiende a ser 1, y toma el valor 0 si el 100% de ventas se destina a un solo mercado o sector. El resultado está acotado entre 0 y 1, así que se multiplica por 100 para obtener valores entre 0 y 100.

► **Dinámica de exportación, importación y saldo comercial-Galicia, 2013-2023**

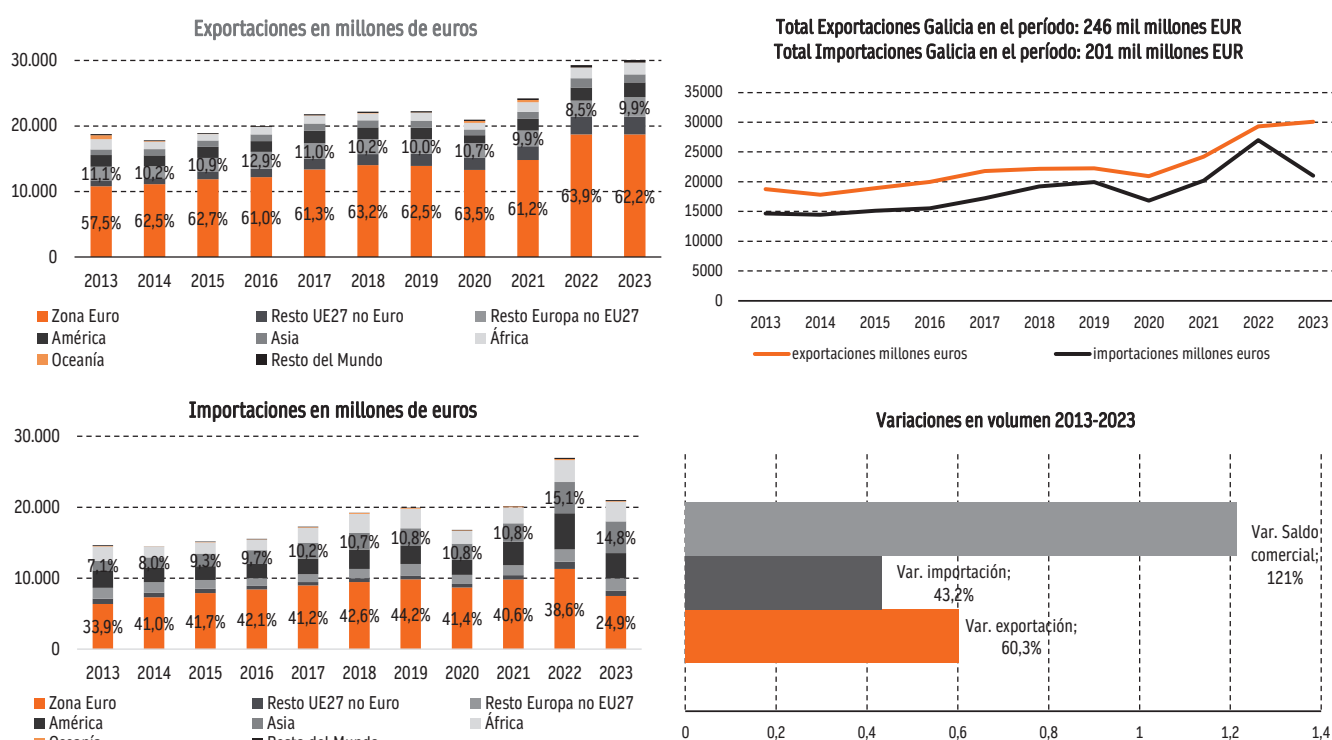


Figura 2. Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE

Las exportaciones de las empresas gallegas se sitúan por encima de las importaciones a lo largo de todo el período de análisis, justo al contrario de lo que ocurre a nivel del conjunto de España. Mantienen una tendencia creciente y muy paralela a lo largo de todo el período en Galicia, a excepción del año 2020 por los motivos de la pandemia COVID-19. No obstante, en el caso de las importaciones, llama la atención el valor del último año 2023, que se ha reducido de manera considerable respecto al año anterior en un 22%. Esto se ha traducido en un incremento notable del saldo comercial en el 2023, siendo alrededor de 4 veces más que el saldo del año anterior. Esto es visible en la figura superior derecha donde esa brecha se expande en el último año.

Por tanto, Galicia mantiene saldos comerciales positivos. Esto contrasta con la situación a nivel del conjunto del territorio español (Figura 3), cuyo balance comercial exterior es tradicionalmente deficitario. La evolución de Galicia ha sido bastante estable durante este período. Las excepciones fueron los años 2018, 2019 y 2022, donde el saldo comercial se deterioró de una manera considerable respecto al valor medio, y también el último año de la serie, 2023, que ha experimentado un incremento notable.

Respecto a las tasas de cobertura, que indica el porcentaje de importaciones que pueden pagarse con las exportaciones, la media de la economía gallega se sitúa por encima del 122% a lo largo de este período, lo que pone de manifiesto la excelente competitividad de las empresas gallegas, puesto que el valor de lo que exporta excede 1,2 veces el valor de lo importado. Por tanto, se observa una relevante capacidad de generación de valor en Galicia a los insumos provenientes del exterior mediante la adición de recursos financieros, humanos, materiales y de conocimiento.

A nivel mundial, predomina China en términos de líder en exportaciones con unos 3,1 billones de euros, seguido del conjunto de la UE-27 (algo más de 2,5 billones de euros). Estados Unidos se sitúa por debajo en los 1,8 billones de euros para el último año disponible (2023). En términos de dinámicas, todos los países se han retraído ligeramente en exportaciones en el 2023 respecto al crecimiento experimentado desde el fin de la COVID-19. En términos de importaciones, predomina en cambio Estados Unidos con 2,9 billones de euros, seguido de la UE-27 que se mueve en ese entorno de los 2,5 billones de euros y China con 2,3 billones de euros. Estas cifras dejan una dinámica del saldo de comercio exterior muy diferente entre estas principales economías. China ha ido creciendo en saldo

positivo desde el 2013, con una ligera contracción en el 2023. La UE-27, que se movía en una media de 198 mil millones de euros de saldo positivo entre el 2013 y el 2020, decayó desde entonces y alcanzó en 2022 un saldo negativo de más de 430 mil millones de euros que recuperó ligeramente hasta un saldo positivo de 35 mil millones de euros en 2023. En cambio, Estados Unidos acumula año tras año saldos deficitarios en comercio exterior, alcanzando un mínimo de 1,2 billones de euros de saldo negativo en el 2022, cifra similar al 1,1 billón de euros de saldo negativo del 2023. España muestra una tendencia más aplanada, si bien año tras año se mueve en torno a un ligero déficit. Esto muestra las dificultades de competir en el mercado global desde estas economías. Mientras China recupera su poder histórico, economías desarrolladas occidentales como la estadounidense muestran síntomas de falta de competitividad global, de forma que las entradas de productos del exterior superan con mucho a la capacidad que tienen estas empresas de producir y vender al exterior desde Estados Unidos. En la UE-27 existen dinámicas diferentes, combinando países orientados a la innovación y creación de valor con países con menores costes productivos. Esta combinación, al menos momentáneamente, parece salvar la situación para este gran mercado común.

No obstante, esta contracción del 2023 en la actividad de comercio internacional también ha impactado a las empresas situadas en Galicia, puesto que se ralentizó el crecimiento de las exportaciones entre el 2022 y el 2023, mientras que las importaciones se contrajeron de los 26 mil a los 21 mil millones de euros entre dichos años. Los datos avanzados de 2024 no parecen mostrar síntomas de mejoría. Por tanto, estamos afrontando una situación que podría denominarse de "vuelta a la normalidad", tras el parón derivado de la COVID-19 y sus problemas subsiguientes en ruptura de stocks y suministro cuando las empresas a nivel global comenzaron a crecer para recuperar los niveles previos a la crisis. Cabe esperar un ligero descenso de normalización para continuar en la trayectoria habitual en los próximos períodos.

► **Dinámica de exportaciones, importaciones y saldo comercial por principales países, 2013-2023**

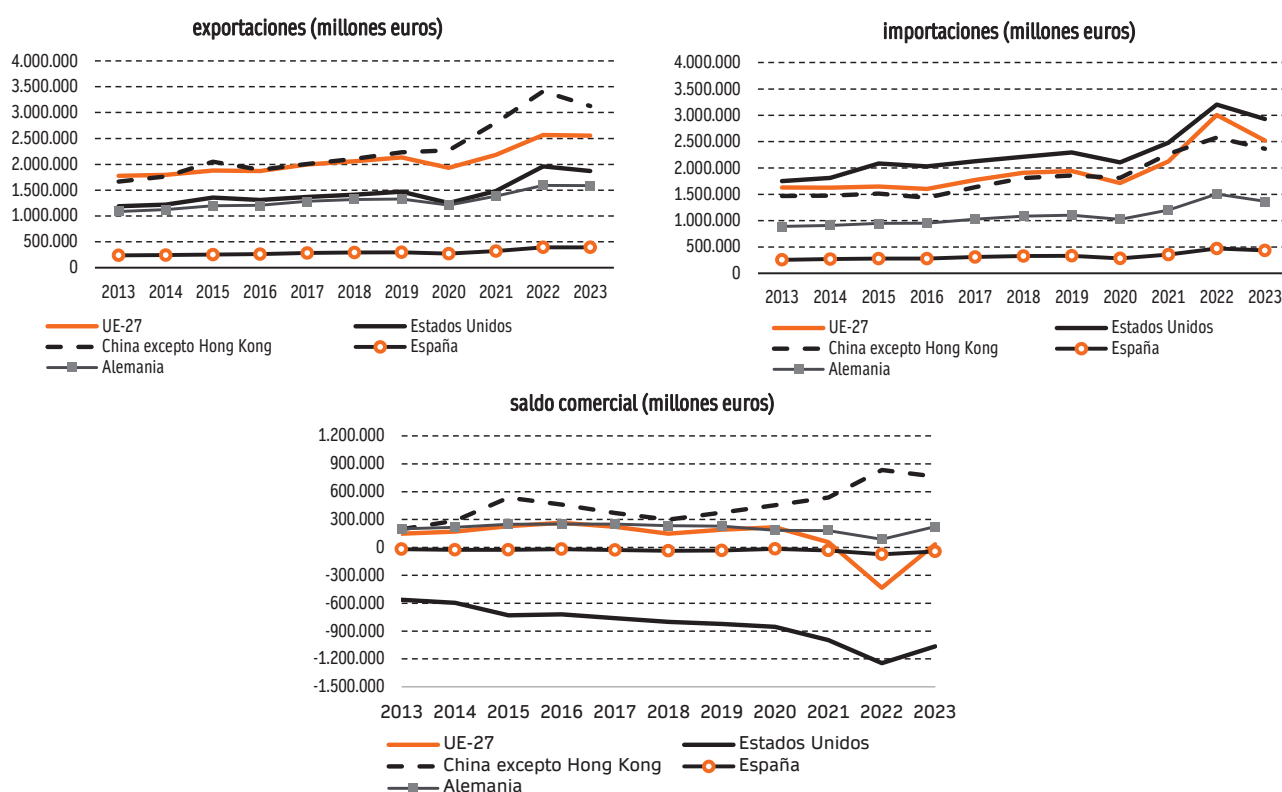


Figura 3. Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En la Tabla 1 se muestra la dinámica de exportaciones de Galicia para los capítulos arancelarios del TARIC. Para tener una perspectiva dinámica hemos incluido sólo los datos del 2023 y del 2021, puesto que la perspectiva bianual puede reflejar mejor la dinámica que

el cambio en un solo año. Los capítulos arancelarios que aglutinaron mayor volumen de exportación en los años 2021 y 2023 fueron los materiales de transporte (entre un 31,5% y un 28,6% del total gallego), seguido de materiales textiles y sus fabricantes (entre 21% y 22,8%) y ya a mayor distancia, los animales vivos y productos del reino animal (entre 8,7 y 8,3%). No hay grandes variaciones entre los principales capítulos arancelarios de exportaciones, si bien las mayores variaciones se producen en capítulos con bajo volumen, como las grasas y aceites (+74% en volumen, +40% en proporción relativa) o productos de las industrias químicas y afines (+69,8% en volumen, +36,7% en proporción relativa). Anecdóticamente, se observa el crecimiento del 340% en volumen de exportación de armas, municiones, sus partes y accesorios, en parte derivado de las entregas de corbetas y fragatas por parte de Navantia, además de posibles ventas de empresas con presencia en Galicia como Indra Sistemas o empresas gallegas como UROVESA. Su peso, de todas formas, es muy bajo sobre el total de exportaciones gallegas.

### ► Dinámica de exportaciones de Galicia por capítulos del TARIC, 2021-2023

(datos en millones de euros)

Índice de diversificación sectorial: 2021 = 10,1%; 2023 = 10,3%

Exportaciones en millones de euros, peso en % y variaciones en % respecto al 2021	2021		2023		Variación 2021-2023 en volumen	Variación 2021-2023 en peso
	Exportaciones	peso	Exportaciones	peso		
<b>Total</b>	<b>24.214</b>	<b>100,0%</b>	<b>30.073</b>	<b>100,0%</b>	<b>↗ 24,2%</b>	
I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL	2.105	8,7%	2.495	8,3%	↗ 18,6%	↘ -4,5%
II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	234	1,0%	312	1,0%	↗ 33,1%	↗ 7,2%
III. GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESARROLLO; GRASAS ALIMENTARIAS PROCESADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL	98	0,4%	171	0,6%	↗ 74,1%	↗ 40,2%
IV. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUSTITUTOS DEL TABACO FABRICADOS	1.089	4,5%	1.396	4,6%	↗ 28,1%	↗ 3,2%
V. PRODUCTOS MINERALES	1.054	4,4%	1.790	6,0%	↗ 69,8%	↗ 36,7%
VI. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O INDUSTRIAS AFINES	908	3,8%	1.208	4,0%	↗ 33,0%	↗ 7,1%
VII. MATERIALES PLÁSTICOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; FABRICANTES DE CAUCHO Y CAUCHO	379	1,6%	415	1,4%	↗ 9,6%	↘ -11,7%
VIII. PIELES, CUEROS, MUEBLES Y MANUFACTURAS A PARTIR DE ESTOS MATERIALES; ARTICULOS DE guarnicionería o arnés, artículos de viaje, bolsos de mano y contenedores similares; FABRICANTES DE VIVIENDAS	179	0,7%	240	0,8%	↗ 33,8%	↗ 7,7%
IX. MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA; CORCHO Y FABRICANTES DE CORCHO; FABRICANTES DE ESPARTERIA O CESTERIA	607	2,5%	697	2,3%	↗ 14,8%	↘ -7,5%
X. PASTA DE MADERA U OTROS MATERIALES FIBROSOS CELULOSICOS; BASURA Y DESPERDICIOS DE PAPEL O CARTÓN; EL PAPEL Y SUS APLICACIONES	331	1,4%	319	1,1%	↘ -3,9%	↘ -22,6%
XI. MATERIALES TEXTILES Y SUS FABRICANTES	5.090	21,0%	6.867	22,8%	↗ 34,9%	↗ 8,6%
XII. CALZADO; SOMBREROS, PARAGUAS, ANTUKAS, PALOS, LÁTIGOS, VARONES Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTÍCULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; FABRICANTES DE PELO	374	1,5%	516	1,7%	↗ 38,0%	↗ 11,1%
XIII. FABRICANTES DE PIEDRA, YESO, CEMENTO, AMIANTO, MICA O MATERIALES SIMILARES; PRODUCTOS CERÁMICOS; FABRICANTES DE VIDRIO Y VIDRIO	451	1,9%	492	1,6%	↗ 9,1%	↘ -12,1%
XIV. PERLAS FINAS O CULTIVADAS, PIEDRAS PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS O SIMILARES, METALES PRECIOSOS, CHAPADOS DE METALES PRECIOSOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; JOYERÍA DE FANTASÍA; MONEDAS	26	0,1%	31	0,1%	↗ 19,6%	↘ -3,7%
XV METALES COMUNES Y FABRICANTES DE ESTOS METALES	1.867	7,7%	1.914	6,4%	↗ 2,5%	↘ -17,5%
XVI. MÁQUINAS Y APARATOS, EQUIPOS ELÉCTRICOS Y SUS PARTES; APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR SONIDO, APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR IMÁGENES Y SONIDO DE TELEVISIÓN, Y PARTES Y ACCESORIOS DE DICHS APARATOS	1.083	4,5%	1.697	5,6%	↗ 56,7%	↗ 26,2%
XVII. MATERIALES DE TRANSPORTE	7.618	31,5%	8.590	28,6%	↗ 12,8%	↘ -9,2%
XVIII. INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, DE MEDICIÓN, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS; RELOJERO; INSTRUMENTOS MUSICALES; PIEZAS Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS	42	0,2%	61	0,2%	↗ 46,4%	↗ 17,9%
XIX. ARMAS Y MUNICIONES, SUS PARTES Y ACCESORIOS	0,18	0,0%	0,81	0,0%	↗ 340,9%	↗ 255,0%
XX. BIENES Y PRODUCTOS VARIOS	307	1,3%	430	1,4%	↗ 40,1%	↗ 12,8%
XXI. ARTE, COLECCIÓN U OBJETOS ANTIGUOS	0,35	0,0%	0,44	0,0%	↗ 25,8%	↗ 1,3%
No clasificados	372	1,5%	433	1,4%	↗ 16,3%	↘ -6,4%

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

No existe una gran diversidad sectorial de las exportaciones gallegas, por cuanto el índice de diversificación sectorial (entropía) fue de un 10% para ambos años, valores muy bajos que indican una alta concentración en pocos sectores.

En cuanto a importaciones (Tabla 2), se observa una situación similar, aunque con una mayor variación temporal en volumen y peso de los principales capítulos arancelarios. Los materiales de transporte bajaron de un 27% a un 11% desde 2021 a 2023 (-57,9% en volumen), y se sitúan en valores de volumen y peso similares los capítulos de productos minerales (16,5% en 2023, +22% en volumen), los materiales textiles y sus fabricantes (14,2%, +53% en volumen), las máquinas y aparatos eléctricos (13%, +61% en volumen), y productos del reino vegetal (12,7%, +11% en volumen). No obstante, el índice de diversificación sectorial es también reducido, avanzando desde un 10,4% en 2021 a un 11% en 2023, fruto de los cambios comentados. Esto puede marcar un cierto cambio de tendencia para la estructura productiva gallega, a la vista de la caída de uno de los principales capítulos importadores como son los materiales de transporte, mientras que se mantiene como la principal fuente exportadora experimentado un ligero crecimiento del 12,85 (tabla 1).

► **Dinámica de importaciones a Galicia por capítulos del TARIC, 2021-2023**

(datos en millones de euros)

Índice de diversificación sectorial: 2021 = 10,4%; 2023 = 11,0%

Importaciones en millones euros, peso en % y variaciones en % respecto al 2021	2021		2023		Variación 2021-2023 en volumen	Variación 2021-2023 en peso
	Importaciones	peso	Importaciones	peso		
<b>Total</b>	<b>20.188,45</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.015,88</b>	<b>100,0%</b>	➔ <b>4,1%</b>	
I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL	2.410,12	11,9%	2.679,49	12,7%	➔ 11,2%	➔ 6,8%
II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	376,26	1,9%	544,49	2,6%	➔ 44,7%	➔ 39,0%
III. GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESARROLLO; GRASAS ALIMENTARIAS PROCESADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL	314,74	1,6%	392,85	1,9%	➔ 24,8%	➔ 19,9%
IV. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUSTITUTOS DEL TABACO FABRICADOS	939,72	4,7%	1.288,07	6,1%	➔ 37,1%	➔ 31,7%
V. PRODUCTOS MINERALES	2.841,12	14,1%	3.474,18	16,5%	➔ 22,3%	➔ 17,5%
VI. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O INDUSTRIAS AFINES	544,51	2,7%	586,46	2,8%	➔ 7,7%	➔ 3,5%
VII. MATERIALES PLÁSTICOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; FABRICANTES DE CAUCHO Y CAUCHO	520,58	2,6%	559,34	2,7%	➔ 7,4%	➔ 3,2%
VIII. PIELS, CUEROS, MUEBLES Y MANUFACTURAS A PARTIR DE ESTOS MATERIALES; ARTICULOS DE guarnicionería o arnés, artículos de viaje, bolsos de mano y contenedores similares; FABRICANTES DE VIVIENDAS	91,21	0,5%	92,31	0,4%	➔ 1,2%	➔ -2,8%
IX. MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA; CORCHO Y FABRICANTES DE CORCHO; FABRICANTES DE ESPARTERÍA O CESTERÍA	160,59	0,8%	169,14	0,8%	➔ 5,3%	➔ 1,2%
X. PASTA DE MADERA U OTROS MATERIALES FIBROSOS CELULÓSICOS; BASURA Y DESPERDICIOS DE PAPEL O CARTÓN; EL PAPEL Y SUS APLICACIONES	227,50	1,1%	240,17	1,1%	➔ 5,6%	➔ 1,4%
XI. MATERIALES TEXTILES Y SUS FABRICANTES	1.941,42	9,6%	2.983,90	14,2%	➔ 53,7%	➔ 47,6%
XII. CALZADO; SOMBREROS, PARAGUAS, ANTUKAS, PALOS, LÁTIGOS, VARONES Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTÍCULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; FABRICANTES DE PELO	109,98	0,5%	214,88	1,0%	➔ 95,4%	➔ 87,7%
XIII. FABRICANTES DE PIEDRA, YESO, CEMENTO, AMIANTO, MICA O MATERIALES SIMILARES; PRODUCTOS CERÁMICOS; FABRICANTES DE VIDRIO Y VIDRIO	90,73	0,4%	119,58	0,6%	➔ 31,8%	➔ 26,6%
XIV. PÉRLAS FINAS O CULTIVADAS, PIEDRAS PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS O SIMILARES, METALES PRECIOSOS, CHAPADOS DE METALES PRECIOSOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; JOYERÍA DE FANTASÍA; MONEDAS	20,93	0,1%	35,46	0,2%	➔ 69,4%	➔ 62,8%
XV. METALES COMUNES Y FABRICANTES DE ESTOS METALES	1.977,31	9,8%	2.073,59	9,9%	➔ 4,9%	➔ 0,7%
XVI. MÁQUINAS Y APARATOS, EQUIPOS ELÉCTRICOS Y SUS PARTES; APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR SONIDO, APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR IMÁGENES Y SONIDO DE TELEVISIÓN, Y PARTES Y ACCESORIOS DE DICHS APARATOS	1.696,46	8,4%	2.733,72	13,0%	➔ 61,1%	➔ 54,8%
XVII. MATERIALES DE TRANSPORTE	5.497,48	27,2%	2.313,88	11,0%	➔ -57,9%	➔ -59,6%
XVIII. INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, DE MEDICIÓN, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS; RELOJERO; INSTRUMENTOS MUSICALES; PIEZAS Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS	150,88	0,7%	157,22	0,7%	➔ 4,2%	➔ 0,1%
XIX. ARMAS Y MUNICIONES, SUS PARTES Y ACCESORIOS	0,88	0,0%	0,39	0,0%	➔ -56,0%	➔ -57,7%
XX. BIENES Y PRODUCTOS VARIOS	259,63	1,3%	335,96	1,6%	➔ 29,4%	➔ 24,3%
XXI. ARTE, COLECCIÓN U OBJETOS ANTIGUOS	0,98	0,0%	0,77	0,0%	➔ -20,9%	➔ -24,0%
No clasificados	15,44	0,1%	20,01	0,1%	➔ 29,6%	➔ 24,5%

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

La dinámica del saldo comercial (Tabla 3) es positiva, pasando de más de 4 mil millones de euros de saldo positivo en 2021 a más de 9 mil millones de euros en 2023 (crecimiento de un 125%). Fruto de las dinámicas de exportación e importación, los mayores saldos positivos se producen en las actividades que mayor comercio internacional aglutinan, esto es, materiales textiles y sus fabricantes y materiales de transporte.

► **Dinámica del saldo comercial de Galicia por capítulos del TARIC, 2021-2023**

Saldo comercial en millones euros y variación en %	Saldo comercial		Variación 2021-2023 en volumen
	2021	2023	
<b>Total</b>	<b>4.025,96</b>	<b>9.057,31</b>	<b>↑ 125,0%</b>
I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL	-305,52	-184,37	↗ 39,7%
II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	-141,86	-232,54	↓ -63,9%
III. GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESARROLLO; GRASAS ALIMENTARIAS PROCESADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL	-216,61	-222,03	→ -2,5%
IV. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUSTITUTOS DEL TABACO FABRICADOS	149,75	107,76	↘ -28,0%
V. PRODUCTOS MINERALES	-1.787,19	-1.684,37	→ 5,8%
VI. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O INDUSTRIAS AFINES	363,86	621,63	↑ 70,8%
VII. MATERIALES PLÁSTICOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; FABRICANTES DE CAUCHO Y CAUCHO	-141,88	-144,13	→ -1,6%
VIII. PIELES, CUEROS, MUEBLES Y MANUFACTURAS A PARTIR DE ESTOS MATERIALES; ARTICULOS DE guarnicionería o arnés, artículos de viaje, bolsos de mano y contenedores similares; FABRICANTES DE VIVIENDAS	87,84	147,19	↑ 67,6%
IX. MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA; CORCHO Y FABRICANTES DE CORCHO; FABRICANTES DE ESPARTERIA O CESTERIA	446,23	527,70	↗ 18,3%
X. PASTA DE MADERA U OTROS MATERIALES FIBROSOS CELULOSICOS; BASURA Y DESPERDICIOS DE PAPEL O CARTÓN; EL PAPEL Y SUS APLICACIONES	103,89	78,44	↘ -24,5%
XI. MATERIALES TEXTILES Y SUS FABRICANTES	3.148,99	3.883,41	↗ 23,3%
XII. CALZADO; SOMBREROS, PARAGUAS, ANTUKAS, PALOS, LÁTIGOS, VARONES Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTÍCULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; FABRICANTES DE PELO	263,76	300,77	↗ 14,0%
XIII. FABRICANTES DE PIEDRA, YESO, CEMENTO, AMIANTO, MICA O MATERIALES SIMILARES; PRODUCTOS CERÁMICOS; FABRICANTES DE VIDRIO Y VIDRIO	359,95	372,23	→ 3,4%
XIV. PERLAS FINAS O CULTIVADAS, PIEDRAS PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS O SIMILARES, METALES PRECIOSOS, CHAPADOS DE METALES PRECIOSOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; JOYERÍA DE FANTASÍA; MONEDAS	4,78	-4,72	↓ -198,6%
XV METALES COMUNES Y FABRICANTES DE ESTOS METALES	-110,41	-159,88	↓ -44,8%
XVI. MÁQUINAS Y APARATOS, EQUIPOS ELÉCTRICOS Y SUS PARTES; APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR SONIDO, APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR IMÁGENES Y SONIDO DE TELEVISIÓN, Y PARTES Y ACCESORIOS DE DICHS APARATOS	-613,68	-1.037,00	↓ -69,0%
XVII. MATERIALES DE TRANSPORTE	2.120,06	6.275,79	↑ 196,0%
XVIII. INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, DE MEDICIÓN, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MÉDICO- QUIRÚRGICOS; RELOJERO; INSTRUMENTOS MUSICALES; PIEZAS Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS	-108,94	-95,82	↗ 12,0%
XIX. ARMAS Y MUNICIONES, SUS PARTES Y ACCESORIOS	-0,69	0,42	↓ -161,0%
XX. BIENES Y PRODUCTOS VARIOS	47,43	94,23	↑ 98,7%
XXI. ARTE, COLECCIÓN U OBJETOS ANTIGUOS	-0,63	-0,33	↑ 46,9%
No clasificados	356,83	412,90	↗ 15,7%

Tabla 3. Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE



Además del comercio internacional, hemos tratado de evaluar la estadística relativa a las inversiones directas que realizan las empresas en el exterior y las inversiones de entrada de empresas extranjeras. Por motivos de disponibilidad de información actualizada, no hemos podido recabar la información de la posición del *stock* de inversiones directas por comunidades autónomas de la fuente oficial para el caso de las entradas (fuente Datainvox, Secretaría de Estado de Comercio). Sin embargo, presentamos en la Tabla 4 la información para 2022, y la que había disponible para 2023 en el momento de publicación de este capítulo. Esta tabla resume las principales dimensiones relativas a flujos anuales, posición (*stock*), así como algunos indicadores sobre cifra de negocios, resultados y empleo de las empresas españolas en el exterior para el 2022.

El dato puntual de los flujos anuales de inversión directa hacia el exterior o desde el exterior no permite sacar grandes conclusiones, por cuanto está sujeto a variaciones cíclicas derivadas de las expectativas de negocio y crecimiento, y además, una empresa aunque invierta de forma regular en el exterior no lo hace de la misma manera y en igual cantidad todos los años. Esto es porque depende de los objetivos que persiga con dicha inversión, bien sea la búsqueda de eficiencia productiva, la búsqueda de recursos productivos o la búsqueda de mercado. No obstante, sí que se observa una disminución generalizada de la inversión de empresas españolas en el exterior, tanto desde la perspectiva del conjunto de España (31 mil millones de euros en 2022 frente a 28 mil millones de euros en 2023) como en Galicia (de los 2.378 millones de euros en 2022 a los 1.221 millones en 2023). Esto sigue un cierto paralelismo con el parón de la actividad de comercio exterior, tal como se ha visto en las figuras y tablas anteriores.

### ► Principales dimensiones de la inversión extranjera en España y en Galicia<sup>2</sup>

Hacia el exterior	España		Galicia	
	2022	2023	2022	2023
Flujos Brutos de Inversión de empresas españolas en el Exterior (millones EUR)	31.746	28.533	2.378 (7,5% s/España)	1.221 (4,3% s/España)
Stock de inversión de empresas españolas en el exterior (millones EUR)	592.446	--	29.363 (5% s/España)	--
Cifra de Negocio generada en el exterior (millones EUR)	566.578	--	35.025 (6,2% s/España)	--
Resultados generados en el exterior	85.592	--	14.570 (17% s/España)	--
Stock de empleados de empresas españolas en el exterior	1.605.906	--	145.757 (9,1% s/España)	--
Rdos exterior s/Stock de inversión en exterior	14,4%	--	49,6%	--
Rdos exterior s/Cifra de negocios del exterior	15,1%	--	41,6%	--
Rdo. Exterior s/empleado en exterior	53.298	--	99.961	--
Desde el exterior	2022	2023	2022	2023
Flujos Brutos de inversión de empresas extranjeras en España (millones EUR)	34.166	37.599	177	421
Stock de inversión de empresas extranjeras en España (millones EUR)	551.616	--	--	--
Cifra de Negocio generada en el exterior (millones EUR)	688.925	--	--	--
Resultados generados en España por la inversión extranjera (millones EUR)	38.004	--	--	--
Stock de empleados de empresas extranjeras en España	1.879.241	--	70.848 (3,8% s/España)	--

--: datos no disponibles a fecha de consulta (23/06/2024) en fuentes oficiales de Datainvox

Tabla 4. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Datainvox, Secretaría de Estado de Comercio<sup>3</sup>

<sup>2</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. Éstas no pueden situarse fácilmente en un solo sector por su diversificación.

<sup>3</sup> [http://datainvox.comercio.es/principal\\_invox.aspx](http://datainvox.comercio.es/principal_invox.aspx).

Sin embargo, la entrada de flujos de inversión bruta del exterior sigue una dinámica diferente. En España creció de los 34 mil millones de euros en 2022 a los casi 38 mil millones en 2023, mientras que en Galicia entraron 2,3 veces más inversión extranjera en 2023 (421 millones de euros) que en 2022 (177 millones de euros). Y en conjunto, las entradas de capital extranjero a España exceden las correspondientes salidas, mientras que en Galicia sucede al contrario, con flujos de salida de las empresas localizadas en Galicia a otros países mucho mayores que los de entrada. Esto tiene una doble lectura positiva para Galicia. Por un lado, la empresa gallega está demostrando su apuesta decidida por los modos de internacionalización de mayor compromiso, como pueden ser la compra total o parcial de empresas, la inversión en empresas conjuntas internacionales, o la creación y expansión de subsidiarias en los países de destino. Por otro lado, Galicia es percibido como un lugar atractivo para la inversión de empresas extranjeras, a la vista de las estrategias de crecimiento inteligente desarrollado en los últimos años sobre la base de la I+D+i, con empresas punteras en sectores de alta tecnología, entre otras.

Un aspecto muy interesante es el detalle de resultados generados en el exterior, la cifra de negocios generada por las empresas en el exterior y el *stock* de empleados de estas empresas en el exterior. Aquí observamos que la media gallega supera con creces a la media del conjunto de España que, obviamente, tiene más dispersión por tratarse de una medida agregada de un espacio geográfico más amplio y diverso. Los resultados en el exterior respecto al *stock* de inversión son el 14% para España y casi el 50% para Galicia, esto es, lo que podría ser equivalente a la rentabilidad de los activos en el exterior. Los resultados muestran que el porcentaje de resultados generados en el exterior respecto a la cifra de negocios en el exterior es del 15% para España en su conjunto y del 41,6% para Galicia. Esto sugiere que Galicia tiene un margen significativamente más alto en operaciones internacionales, las cuales incluyen alguna estrategia de inversión en el extranjero. Finalmente, el análisis de los ingresos generados por actividades en el exterior divididos por el número de empleados en esos mercados revela que las empresas españolas en promedio obtienen aproximadamente 53.000 euros por empleado, mientras que las empresas gallegas alcanzan casi 100.000 euros por empleado. Esto indica que las empresas gallegas con inversiones internacionales superan significativamente la media nacional en términos de eficiencia por empleado. Además, este alto rendimiento implica una segunda consideración: para lograr estos resultados, las empresas gallegas han tenido que invertir significativamente en recursos para gestionar sus cadenas de valor globales. Esto sugiere que no todas las empresas pueden participar en este tipo de actividades internacionales; se requiere un tamaño empresarial considerable y una sólida capacidad financiera, lo cual dista mucho de los recursos necesarios para operaciones más sencillas de comercio exterior como la exportación e importación.

Geográficamente, las inversiones de salida de Galicia al exterior han supuesto una media de 1.338 millones de euros entre 2013 y 2023 (Figura 4), con niveles que varían de año en año dependiendo tanto de la coyuntura económica como de los horizontes de planificación de las empresas. Se observa la caída a niveles mínimos en 2021 fruto de la COVID-19, que tan sólo dejó en suspenso las inversiones que en 2022 sí se visualizaron y alcanzaron el máximo de esta serie temporal con 2.330 millones de euros. Por países y áreas geográficas, llaman la atención dos aspectos. Primero, que la inversión de la empresa gallega al exterior se destina mayoritariamente a países ajenos a la UE-27 en este período, ya que más del 60% de la inversión se destinó a dichas áreas geográficas, destacando el 28,5% de Estados Unidos o el 5,6% de Brasil. Segundo, que la inversión de la empresa gallega en el exterior no es ajena a la tendencia ya observada desde hace unos años de empresas españolas que como país inmediato localiza su inversión en Países Bajos (9,5% en el período 2013-2023) o Luxemburgo (6,1%), para luego destinar la inversión a otros países. Dichos países cuentan con una fiscalidad más ventajosa para estas operaciones. Sin embargo, la estadística oficial sólo recoge el país inmediato que es el primero al cual se destinan los fondos desde España. Por tanto, para servir el gran mercado de la UE-27 la empresa gallega en particular, y la española en general, parece preferir otras fórmulas que no requieren la inversión directa en el exterior, como puede ser el uso de socios locales y la exportación directa desde Galicia. El grado de diversificación geográfica es medio, con un índice de diversificación geográfica –entropía– del 53,8%, destinando inversiones a 69 países en dicho período.

► **Fujos de salida de inversión bruta de Galicia en el exterior y peso por áreas para el total del período 2013-2023:**  
 flujo acumulado en el período 14.719,4 millones de euros a 69 países (índice diversificación entropía: 53,8%)

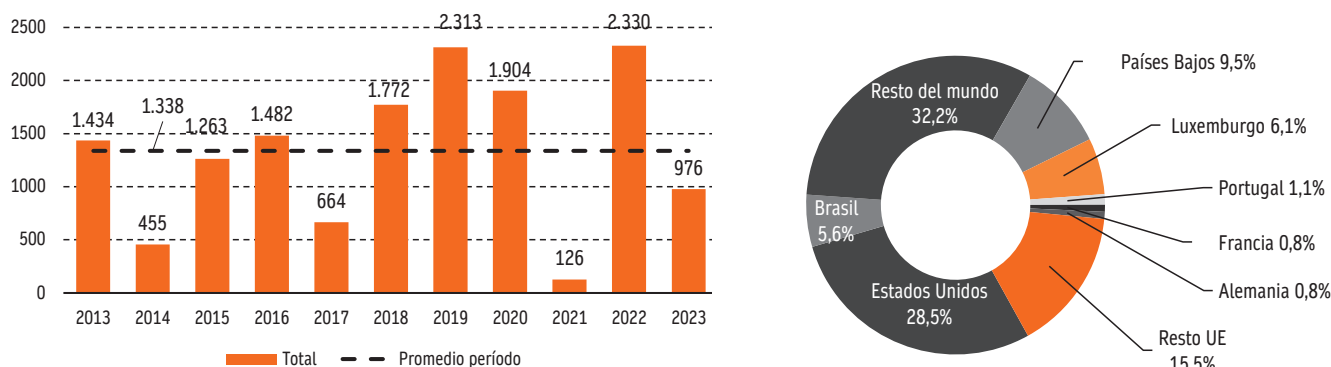


Figura 4. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Datainvox, Secretaría de Estado de Comercio

Respecto a los flujos de entrada (Figura 5), el valor medio del período 2013-2023 fue de 240 millones de euros, con mucha variabilidad anual. Por ejemplo, el máximo se registró en 2019 con 723 millones de euros y hay varios años con cifras inferiores a 100 millones de euros (2014, 2015, 2018, y por supuesto 2020). Se recibieron inversiones de 74 países, lo que supuso una diversificación geográfica media de un 55,6%.

En la entrada de flujos del exterior a Galicia sucede lo contrario que con los flujos de salida; la zona geográfica mayoritaria es la UE-27 (un 78% aproximadamente). Por países, llama la atención el relevante peso de Portugal (casi el 39% del total del período, más de 914 millones de euros entre 2013 y 2023), puesto que no se observa la situación inversa en que la empresa gallega invierta decididamente en Portugal (unos 194 millones de euros en dicho período). Para la empresa que esté pensando en internacionalizarse, este dato permite sacar una conclusión relevante: cuando el tamaño de mercado de destino en comparación con el de origen es mucho mayor, parece necesaria una inversión directa para ser capaces de atender ese mercado internacional con los recursos requeridos para ello, lo cual implicará presencia física en dicho mercado. En cambio, cuando es al contrario y el mercado de origen es mucho mayor que el destino y hay proximidad geográfica, la exportación directa parece ser la opción económicamente más viable, pendiente de otras consideraciones como los motivos de internacionalización, entre otros aspectos. También llama la atención nuevamente Luxemburgo (9,8%) por el efecto ya comentado de ser un país intermediario que recibe flujos de otros países para centralizar fiscalmente allí los movimientos de inversiones al exterior. Se destaca también la inversión acumulada de China durante este período, que ya supone el 2,7% del total recibido.

► **Fujos de entrada de inversión bruta del exterior a Galicia y peso por áreas para el total del período 2013-2023:**  
 flujo acumulado en el período 2.636,7 millones de euros de 74 países (índice diversificación entropía: 55,6%)

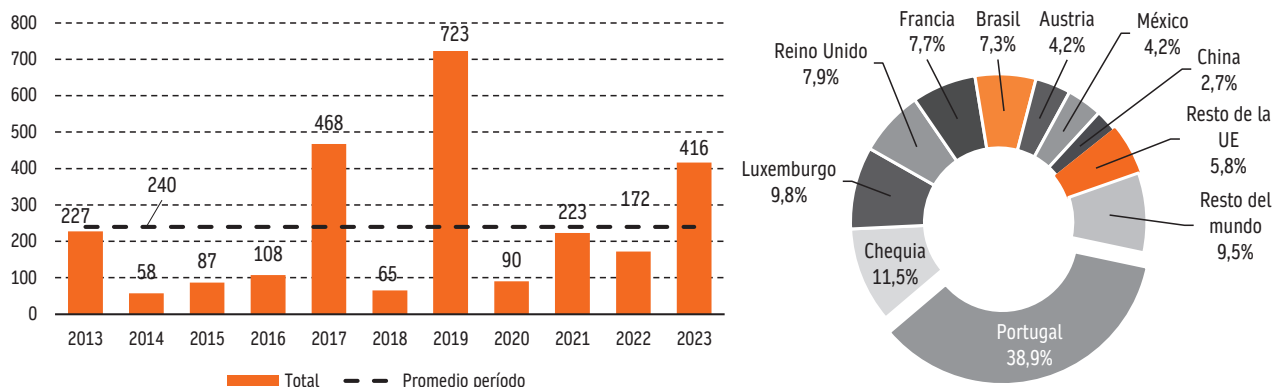


Figura 5. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Datainvox, Secretaría de Estado de Comercio<sup>4</sup>

<sup>4</sup> [http://datainvox.comercio.es/principal\\_invex.aspx](http://datainvox.comercio.es/principal_invex.aspx)

Las entradas de inversión extranjera juegan un papel muy importante en el crecimiento económico de un país/región por cuánto pueden suponer transferencias de tecnología y *spillovers* de conocimiento por parte de las empresas extranjeras hacia la zona. Uno de los principales obstáculos hacia estas decisiones en los últimos años reside en la estabilidad política y el entorno regulatorio (seguridad jurídica) que a nivel de España no atraviesan su mejor momento, lo que también puede condicionar a futuro las decisiones de entrada de flujos hacia Galicia.

Por sectores de actividad (Figura 6), hay una gran concentración en la salida de inversiones al exterior de Galicia, dominando las actividades inmobiliarias y de construcción de edificios, las cuales aglutinaron el 72% de la inversión total. Esto supuso un bajo índice de diversificación sectorial (41,8%). Le sigue en volumen el comercio al por menor excepto vehículos de motor con un acumulado de unos 2 mil millones de euros. Está representada aquí la gran distribución comercial. Ya a mucha mayor distancia se sitúa la fabricación de vehículos de motor con unos 606 millones de euros y la pesca y acuicultura con unos 420 millones de euros.

► **Flujos de salida de inversión de Galicia al exterior para el total del período 2013-2023 por sectores de actividad**  
(Detalle por sectores destino de la inversión, millones de euros)

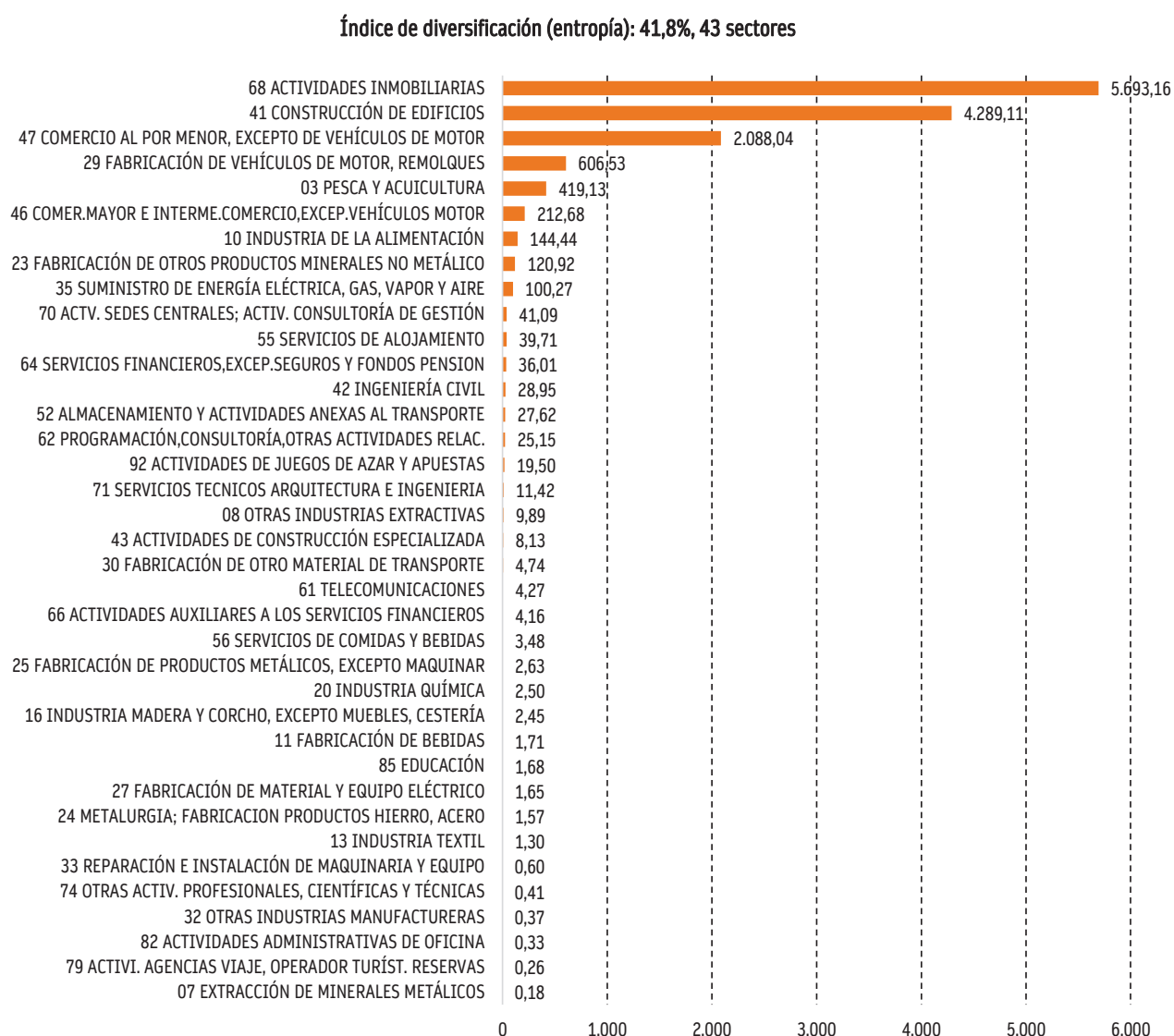


Figura 6. Fuente elaboración propia a partir de datos de Datainvox, Secretaría de Estado de Comercio

Respecto a la entrada de flujos del exterior por sectores de destino de la inversión, predomina la actividad de fabricación de otros productos minerales no metálicos, que con 1.140 millones de euros supone el 44% del volumen total recibido, lo que aglutina las inversiones recibidas por grandes empresas del sector de piedra natural y derivados presentes en Galicia. A mucha distancia le sigue la metalurgia y fabricación de productos de hierro y acero con unos 291 millones de euros acumulados de inversión en dicho período. Sin embargo, la diversificación sectorial de destino de estas inversiones es mayor (58,1%), lo que potencialmente tiene efectos beneficiosos para la diversificación del sistema productivo gallego.

► **Flujos de entrada de inversión extranjera en Galicia para el total del período 2013-2023 por sectores de actividad**  
(Detalle por sectores destino de la inversión, millones de euros)

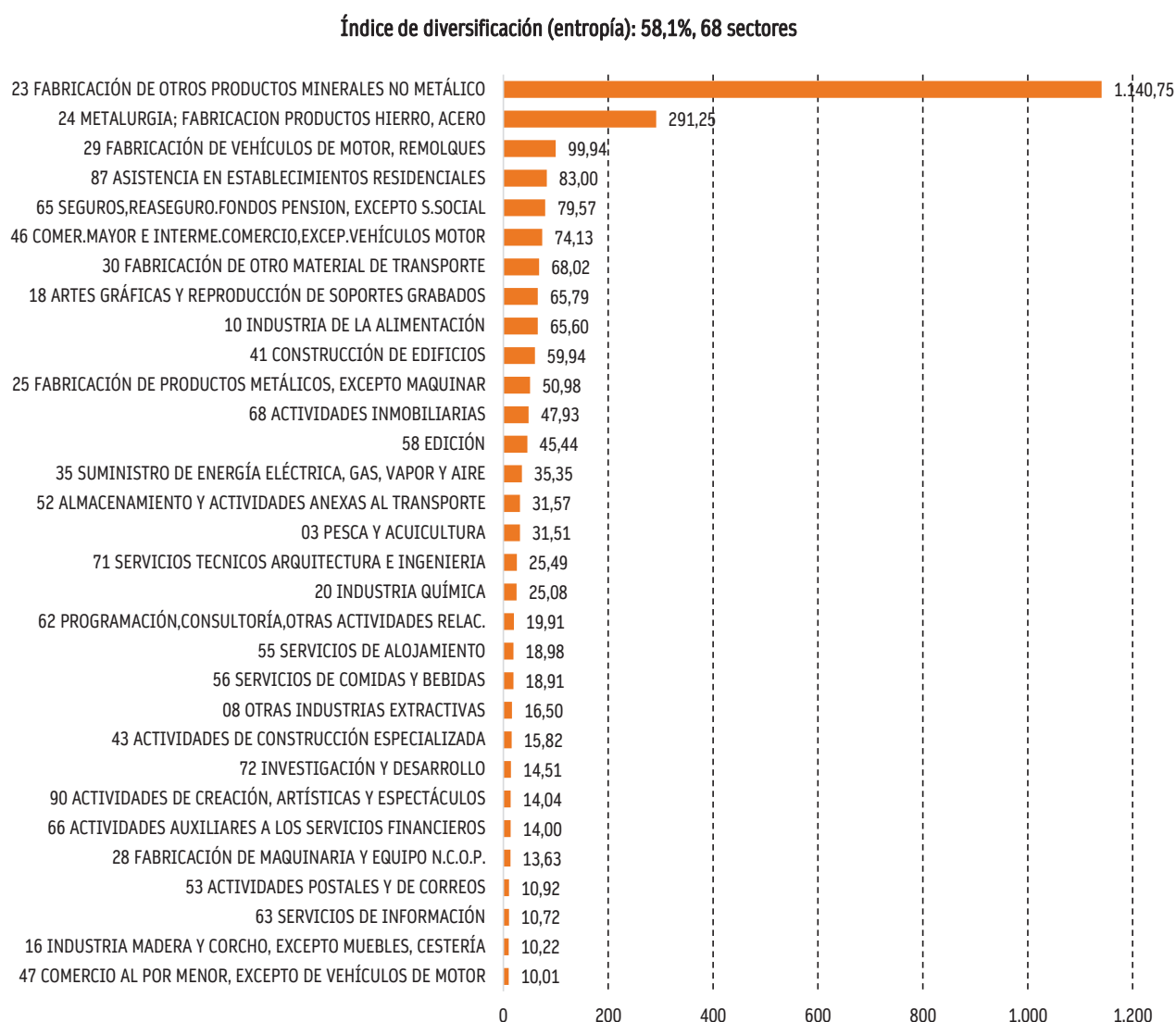


Figura 7. Fuente elaboración propia a partir de datos de Datainex, Secretaría de Estado de Comercio

## 10.3. Módulo de internacionalización en la Encuesta ARDÁN

La encuesta del módulo del indicador ARDÁN de Empresa Global 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 de 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 5).

### ► Variables del cuestionario del indicador de empresa global

Ámbito temático	Cuestiones	Nº 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
	Impacto económico de innovaciones sobre ventas totales	2
<b>Estrategia, cultura y estructura</b>	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
	Existencia y tipo de departamento de internacionalización	1
<b>Internacionalización de las ventas</b>	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 5. Fuente: elaboración propia

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

### 10.4.1. Características de la muestra

Nuevamente, la encuesta sobre internacionalización atrajo la atención de numerosas empresas que deseaban evaluar su potencial de internacionalización. La encuesta tiene un conjunto de preguntas iniciales que son comunes tanto para empresas internacionalizadas como para aquellas puramente domésticas que deseen evaluar su potencia. Así, se recabaron 261 respuestas de empresas con actividad internacional y 381 de empresas domésticas (Figura 8).

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

N=642 empresas; Internacionalizadas: 261; No Internacionalizadas: 381



Figura 8. Fuente: elaboración propia

En lo sucesivo, trabajaremos con medianas en lugar de promedios cuando las cifras impliquen cantidades en euros. En la Figura 9 observamos claramente una primera diferencia sustancial entre el conjunto de empresas internacionalizadas y las puramente domésticas: el tamaño importa. Las empresas internacionales tienen 3 veces más total de activos que las no internacionalizadas (4,6 millones de euros vs. 1,5 millones de euros en 2023) y facturan 2,7 veces más (5,5 millones de euros vs. 2,1 millones de euros en 2023). Esto también se traslada a los resultados antes de intereses e impuestos (BAII), en los que las internacionales obtuvieron 3,3 veces más en 2023.

En número de empleados hay menos diferencias, pero se debe al uso de medianas en lugar de promedios en los casos de variables económicas, ya que hay tamaños más dispares en el caso de las empresas internacionales que hace elevar la media del subgrupo. Hemos registrado máximos de más de 900 millones de euros de facturación en el caso de empresas internacionales, y más de 1,4 millones en el caso de empresa no internacional, pero esto último es mucho menos frecuente en este grupo.

#### ► Características de la muestra. Principales cifras, 2022-2023

(Medianas)



### ► Características de la muestra. Principales cifras, 2022-2023

(Medianas)



Figura 9. Fuente: elaboración propia

Dinámicamente se observan crecimientos moderados en total de activos y ventas totales (Figura 10). Las empresas internacionales aumentaron su inversión en activos un 6,4% entre 2022 y 2023, mientras que las no internacionales lo hicieron en un 4,1%. No obstante, ambos tipos de empresa crecieron igual en ventas totales (8,3%). La variación en el BAII fue ligeramente superior para la no internacional (19%) que para la internacional (15%), probablemente derivado del mayor esfuerzo inversor en activo total de éstas últimas que puede no haber dado su fruto todavía. Las variaciones en número de empleados son similares, un 4,6% para la internacional y un 3,4% para la no internacional. En general, se observa la continuación de una dinámica positiva de crecimiento de las principales dimensiones económicas.

### ► Características de la muestra. Tasas de variación en %, 2022-2023

(Medianas)

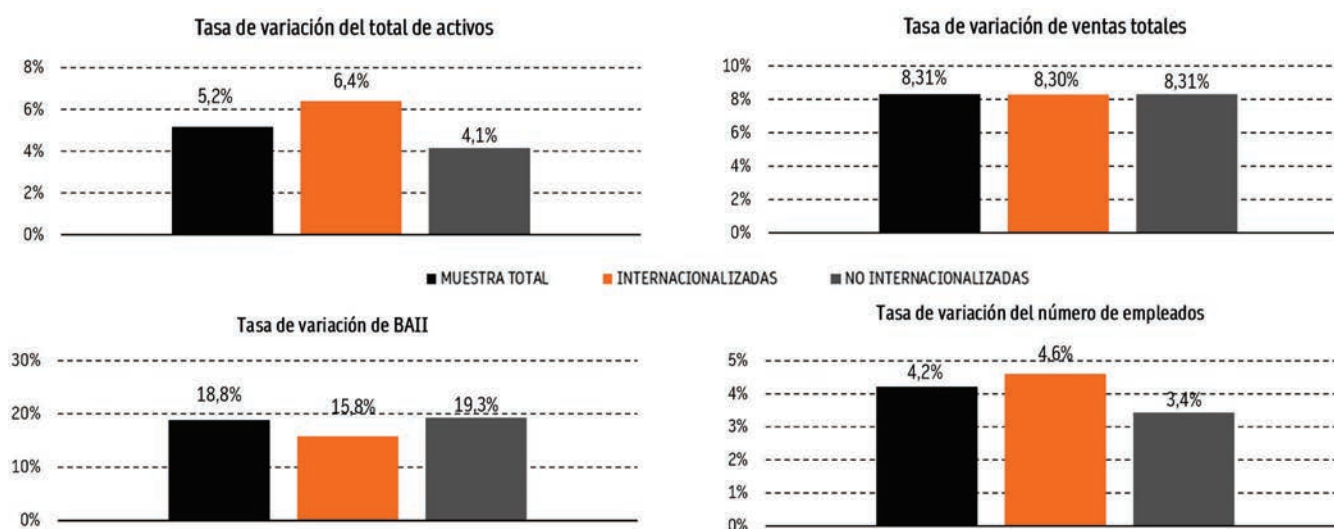


Figura 10. Fuente: elaboración propia

Con todo, las empresas internacionales son capaces de obtener más facturación y beneficio por empleado que las no internacionales (ver Figura 11), lo cual podría indicar la necesidad de que la empresa que está planificando su internacionalización alcance mayores cotas de productividad laboral para afrontar con éxito el salto a los mercados internacionales. Así, en 2023 las empresas internacionales obtuvieron más de 165 mil euros de facturación por empleado y más de 12 mil euros de beneficio por empleado, lo que fue 1,8 y 2,4 veces más que para las empresas no internacionales.



► **Características de la muestra. Cifra neta de Negocios por empleado y BAI por empleado, 2022-2023**  
(Medianas, en euros)

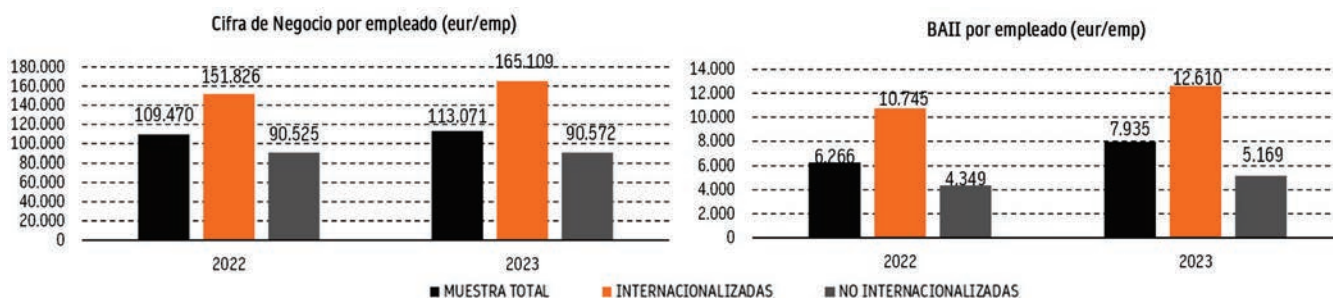


Figura 11. Fuente: elaboración propia

Si desagregamos el árbol de la rentabilidad de activos en margen de explotación y rotación de activos (Figura 12), se comienza a observar otro hecho diferencial. La empresa internacionalizada tiene una rentabilidad de activos mayor que la no internacionalizada (9,7% vs. 8,2% en 2023 respectivamente). Y esto lo consigue por la vía del margen de explotación (7,1% la internacionalizada vs. 5% la doméstica), y no por la vía de la velocidad de las ventas o rotación, que en 2023 fue de 1,24 para la empresa internacional y 1,49 para la doméstica. Esto es, tal vez por el mayor tamaño de activos, a la empresa internacional le cuesta más esfuerzo conseguir recuperar la inversión necesaria en activos a través de la facturación que a la no internacional. No obstante, se mueve en niveles sanos como para conseguir un efecto multiplicador sobre el margen de beneficio por unidad facturada, que le hace conseguir mayor rentabilidad sobre la inversión en activos que la internacional. Esto, por otra parte, está anunciando la necesidad de competir vía diferenciación ofreciendo proyectos de alto valor añadido en los mercados internacionales por la vía del margen de explotación.

► **Características de la muestra. Margen de explotación, Rentabilidad de Activos y Rotación de Activos, 2022-2023**  
(Medianas)

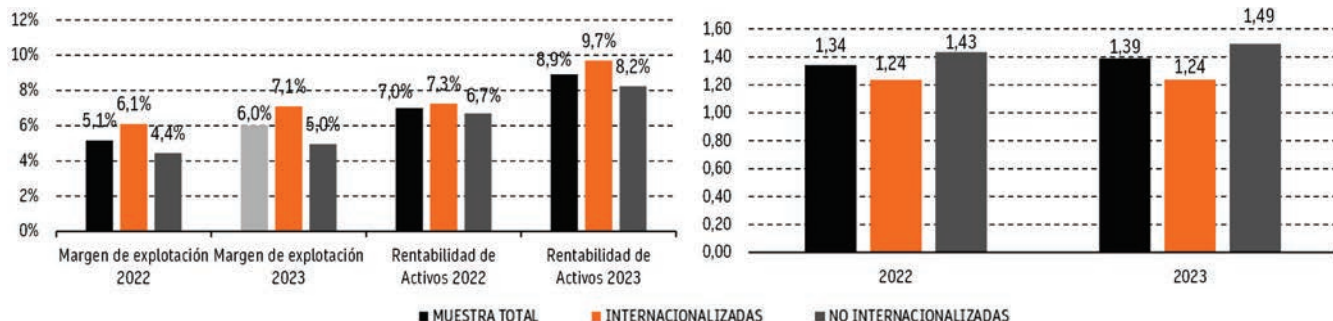


Figura 12. Fuente: elaboración propia

### 10.4.2. Potencial internacionalizador

El potencial de internacionalización y la comparativa entre empresa internacionalizada y puramente doméstica con interés en internacionalizarse es uno de los elementos de mayor valor añadido de este informe. En este bloque evaluaremos diversas dimensiones que los estudios científicos han señalado como ligados al éxito de la internacionalización. Inicialmente nos centramos en la estrategia competitiva de las empresas (ver Figura 13). Aunque la diferencia es muy sutil en la figura de la izquierda, la empresa internacionalizada tiende a seguir más bien alguna de las estrategias de diferenciación, mientras que la no internacionalizada tiene menor orientación a seguir este tipo de estrategia. En la figura de la derecha se observan las diferencias para cada valor de la escala. En concreto, se destacan las mayores frecuencias de las empresas puramente domésticas respecto a las internacionales en los valores iguales o menores a 6 (orientación a liderazgo en costes) y viceversa, para las internacionales en los valores superiores a 6 (orientación a diferenciación).

► Tipo de estrategia competitiva que en promedio siguen las empresas: internacionalizada vs. no internacionalizada

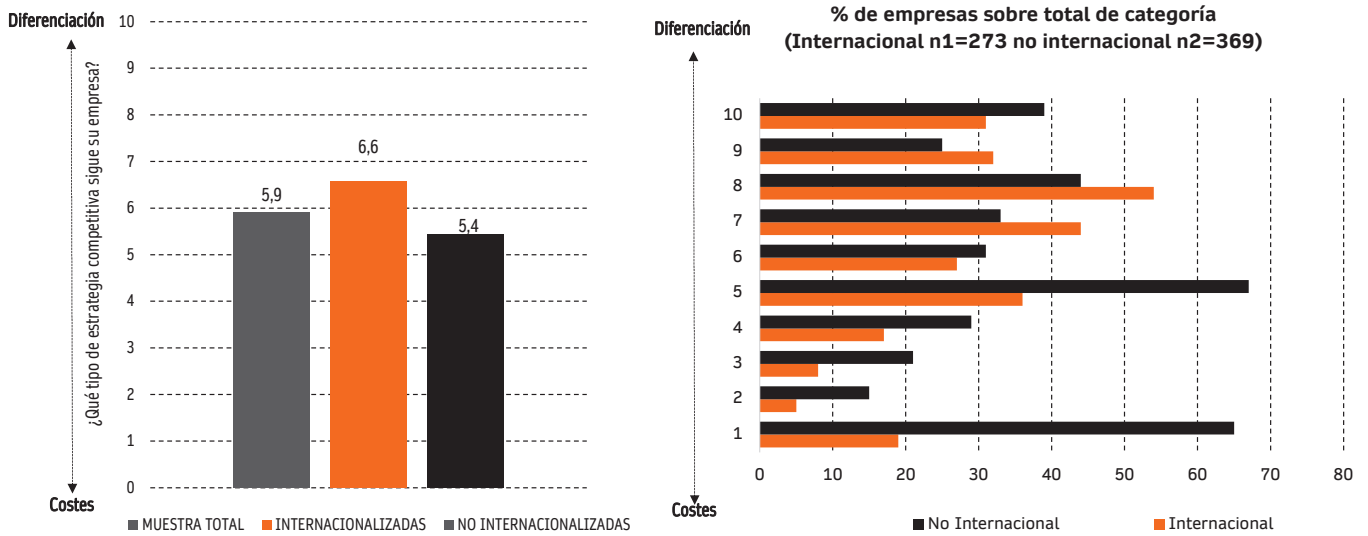


Figura 13. Fuente: elaboración propia

Continuando con aspectos relacionados con estrategia, la Figura 14-izquierda muestra la previsión de crecimiento respecto a las ventas internacionales los tres próximos ejercicios (reducir, mantener, aumentar). Apenas un 1,9% de empresas internacionalizadas prevén reducir su presencia internacional. El 11% de empresas no internacionales con dicha previsión puede deberse a que fueron empresas que tuvieron alguna venta en dichos mercados en 2022 pero no en 2023 y por ello declararon no estar internacionalizadas. Este comportamiento es propio de exportadores esporádicos que atienden órdenes de compra internacional sin que desarrollen una estrategia como tal para la expansión internacional.

► Previsión de las empresas respecto a ventas internacionales en los tres próximos ejercicios

(Internacionalizada=273 empresas – No internacionalizada=369 empresas)

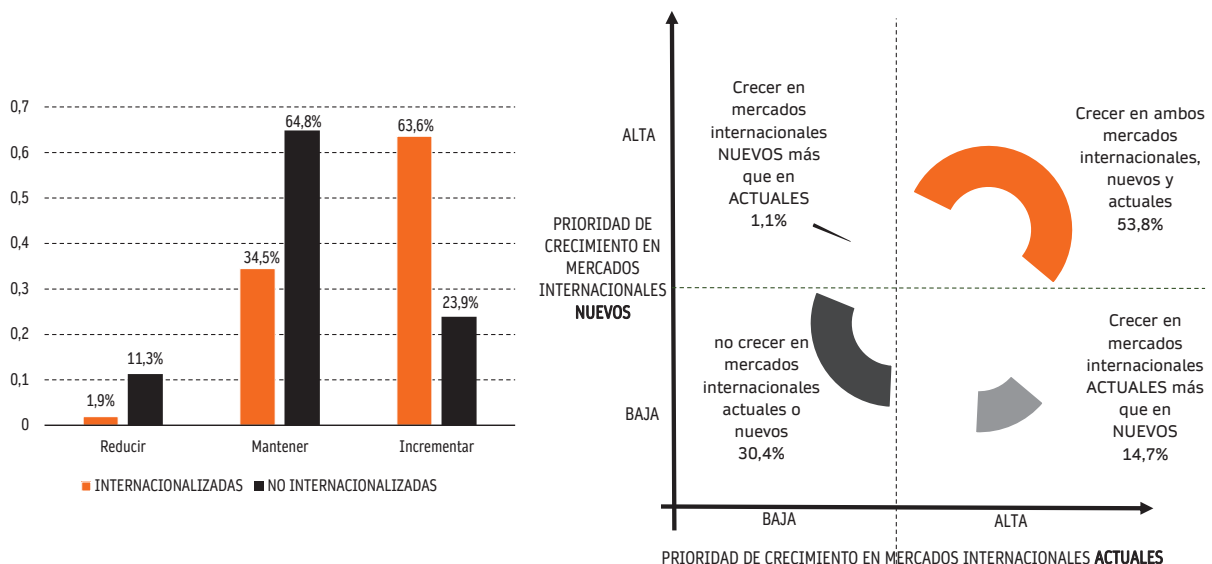


Figura 14. Fuente: elaboración propia

El 34% de las empresas internacionalizadas desean mantener su nivel y la amplia mayoría, el 63%, declaran su intención de incrementar su expansión internacional. Las empresas no internacionalizadas muestran porcentajes invertidos, un 65% declaran el deseo de mantener bien su ausencia de internacionalización, o bien continuar como internacionalizada esporádica atendiendo

órdenes de compra que puedan llegar. En todo caso, hemos identificado unas 84 empresas interesadas en convertirse en internacionalizadas regulares.

Para las empresas internacionalizadas, la Figura 14-derecha muestra la combinación de posibilidades de crecimiento en base al binomio mercados internacionales actuales–mercados internacionales nuevos. Se observa una cierta tendencia a crecer prioritariamente en ambos, profundizando más en los mercados internacionales actuales y ampliando hacia nuevos mercados internacionales simultáneamente (53% de empresas). Un 14,7% desea crecer más en mercados internacionales actuales que nuevos, síntoma de que todavía no han alcanzado el nivel de profundidad suficiente probablemente porque están en una etapa inicial tras la primera entrada a dicho mercado. Sólo un 1,1% muestran síntomas de que puedan haberlo alcanzado en los mercados actuales y desean crecer en nuevos mercados internacionales en mayor medida que en los actuales. Este último porcentaje podría estar influido por el ciclo económico, con la recuperación tras la COVID-19 todavía próxima. En todo caso, estos porcentajes son también útiles para las empresas que desean iniciarse en mercados internacionales a la hora de diseñar su estrategia de entrada y posterior expansión internacional. Aquel 53% que mayoritariamente señalan las empresas es especialmente relevante por las implicaciones de la necesidad de explorar nuevas oportunidades mientras se explotan las actuales, que es la opción mayoritariamente escogida. Esto exige un considerable esfuerzo de compromiso de recursos con las actividades internacionales.

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

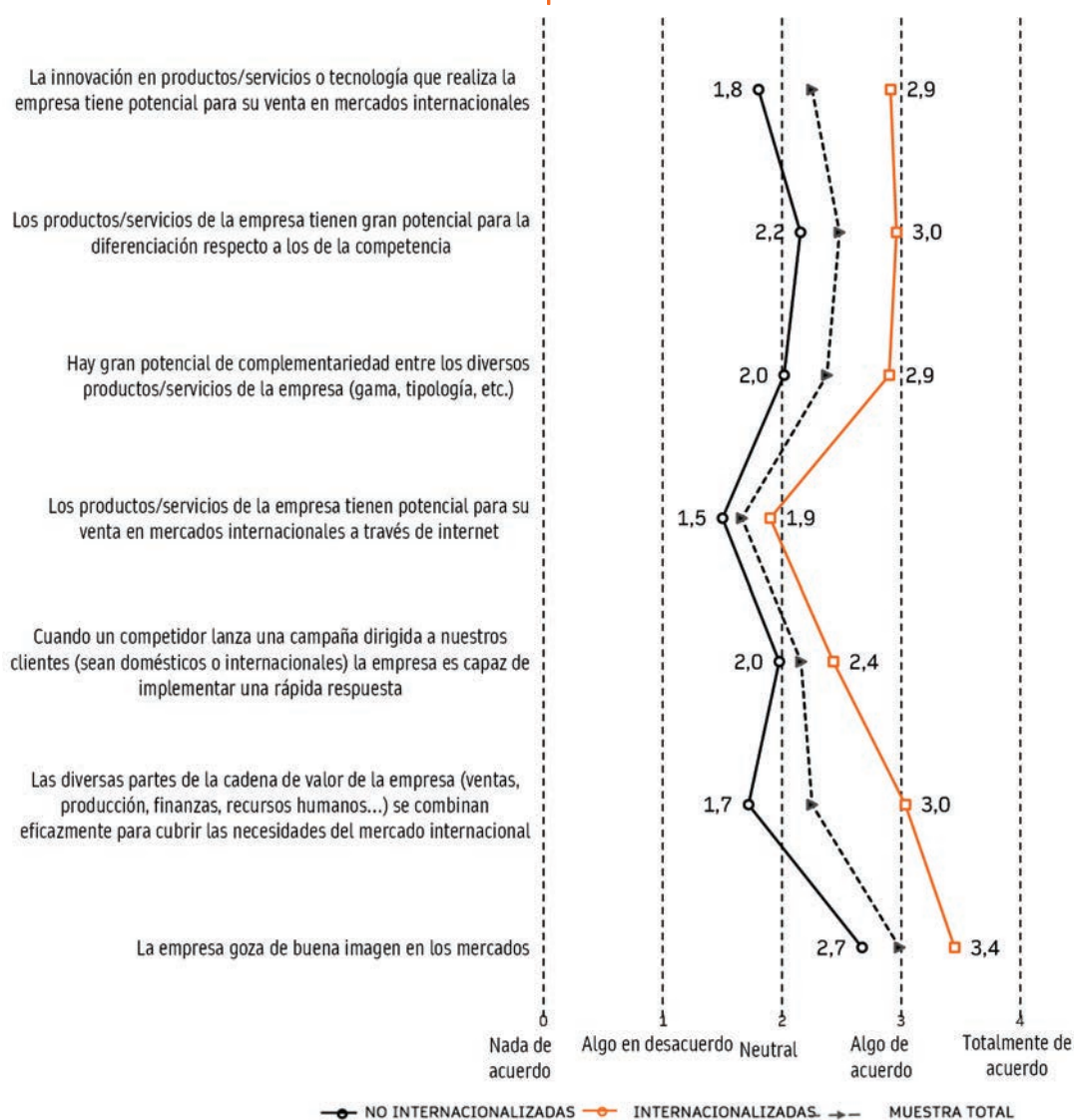


Figura 15. Fuente: elaboración propia

En la Figura 15 se muestra la comparativa entre empresas internacionales y no internacionales en función de un conjunto de aspectos relacionados con el potencial de la empresa para la internacionalización. Las diferencias son pequeñas en la escala, si bien hay diferencias cualitativamente relevantes. La empresa internacional tiene valores alrededor de un grado de acuerdo medio, mayores en aspectos como la buena imagen de la empresa (3,4), la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor para dar respuesta a las necesidades de internacionales (3,0) y luego se sitúan con valores idénticos aspectos como el potencial de internacionalización de la innovación realizada por la empresa, si hay potencial para la diferenciación de los productos y la complementariedad entre ellos, los tres con valores de 2,9 en una escala de 0 (nada de acuerdo) a 4 (muy de acuerdo). La empresa no internacional replica esta ordenación, pero con valores menores. Los tres ítems de mayores diferencias son la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor, el potencial internacionalizador de la innovación de la empresa y la complementariedad para la internacionalización entre los productos de la empresa. Estos son los aspectos en que las empresas no internacionalizadas deben incidir más en su reflexión previa a la internacionalización.

Unos de los aspectos que más puede ayudar a acelerar la expansión internacional es el uso de herramientas de *marketing* digital, entendidas en su más amplio concepto, no sólo en términos de venta *online*, sino aquellas herramientas que permiten la digitalización de todos los instrumentos de *marketing*, y que inciden especialmente en la facilidad de llegada a mercados internacionales de forma masiva y personalizada. Esta pregunta (ver Figura 16) se realizó en sentido amplio para cualquier mercado, por lo que cualquier empresa podía contestarla independientemente de su grado de internacionalización. Lo cierto es que hay una diferencia notable entre el 58% de empresas internacionales y el 40% de las no internacionales que las usan de algún modo. Aquí destacamos esta cuestión doblemente. Primero, el valor complementario al primer porcentaje, que indica que un 42% de empresas internacionales no las usa de ningún modo. Esto podría estar influenciado por el posicionamiento de la empresa en cadena de valor industrial, puesto que las empresas que manufacturan productos intermedios y operan por tanto en mercados industriales pueden ser las menos proclives a su uso. Segundo, la diferencia entre internacional y no internacional, que señala la necesidad de éstas últimas de revisar y evaluar hasta qué punto su uso podría ayudar a una transición hacia a la internacionalización más rápida.

► % de empresas que usan herramientas de marketing digital

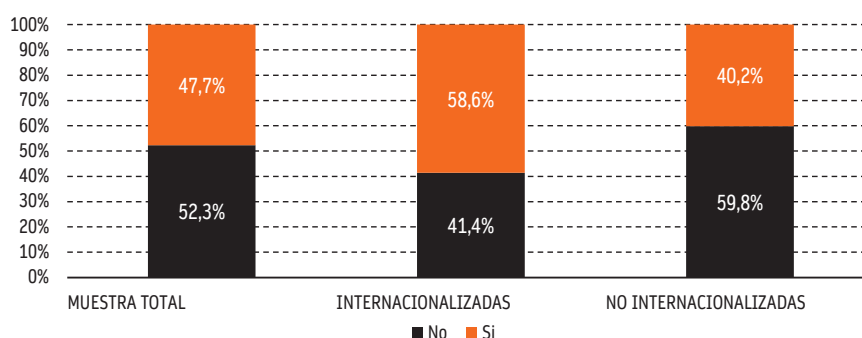


Figura 16. Fuente: elaboración propia

La asociación entre capacidad de innovación e internacionalización es conocida ya que las empresas muy innovadoras tienden a necesitar ampliar el ámbito geográfico de sus mercados para obtener lo antes posible un retorno del relevante esfuerzo inversor que acaban de realizar. La necesidad de velocidad está asociada al cambio tecnológico con el que la competencia tratará de reducir la posible ventaja para competir que haya podido obtener aquella empresa innovadora. Así, la Figura 17 muestra el promedio del impacto económico que las innovaciones introducidas en los últimos tres años han tenido, diferenciando nuevamente entre internacionalizadas y puramente domésticas. Como las puramente domésticas no tienen ventas internacionales, en la figura de la derecha no es posible mostrar el porcentaje para dichas empresas. Sumando la cifra de ambas figuras, observamos que innovación e internacionalización están muy asociadas. De hecho, el 14% de empresas internacionales han desarrollado novedades, bien con impacto en el mercado doméstico o el internacional, mientras que entre las puramente domésticas desarrollaron novedades el 8,9%.

► **Promedio impacto económico que las innovaciones introducidas en 2021-2023 han supuesto sobre las ventas totales en 2023 (%)**

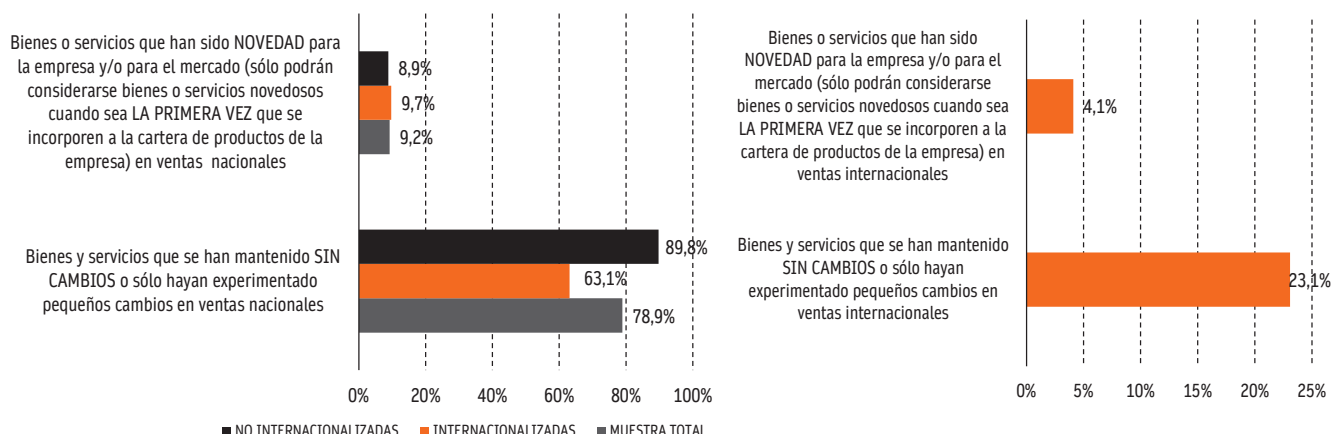


Figura 17. Fuente: elaboración propia

Un aspecto en el que las diferencias entre empresas internacionales y domésticas resulta más interesante es en la percepción de cuáles deberían ser las estrategias de internacionalización más adecuadas en función del binomio presión en costes en la industria- necesidad de adaptación a los mercados locales. Esto determina 4 estrategias básicas de internacionalización (ver Figura 18). Hay una presencia mayoritaria de industrias manufactureras en las estrategias que implican una percepción de alta presión en costes, bien sea con relativa baja presión en la necesidad de adaptarse a los gustos locales (estrategia global) o bien alta (estrategia transnacional). Llama la atención la ausencia de sistemas productivos en la estrategia multidoméstica (alta presión en adaptación a gustos locales y baja presión en costes en la industria). Los sistemas productivos que se ubican en la estrategia básica internacional –esencialmente exportación– tienen características muy particulares, tales como actividades financieras, salud, turismo, energía, electricidad y agua, servicios profesionales, y logística y transporte, estas dos últimas rayando ya la frontera de la alta presión en costes en la industria. Esta lectura tiene relevantes implicaciones en el contexto de la localización en el que están los cuarteles generales, esto es, Galicia. Competir en industrias en donde haya una percepción alta de la necesidad de adaptarse a gustos locales en ausencia de presión en costes no parece que sea una realidad. Y en cambio, la percepción de baja presión en costes en la industria sólo parece producirse en sistemas productivos ligados a ciertos servicios en los que la imperfección del mercado lleva dicha consideración.

Por tanto, la replicación de la estrategia doméstica en su adaptación a mercados locales no parece ser la recomendable a ningún sistema productivo. Estas estrategias han de ser consideradas especialmente por parte de las empresas puramente domésticas que mostraron su intención de crecer en mercados internacionales.

Adicionalmente, llamamos la atención sobre la diferente percepción existente entre las empresas domésticas y las internacionalizadas, aspecto especialmente relevante porque implica un sesgo derivado del menor conocimiento que tienen las primeras del mercado internacional, ya que no están operando en mercados internacionales de venta. Y en esta segunda gráfica de la Figura 18 es en donde observamos la mayoritaria infravaloración que realiza la empresa doméstica en ambas dimensiones, ya que las diferencias se sitúan mayoritariamente en el cuadrante superior derecho. Esto es, las empresas internacionales consideran que tanto la presión en costes en la industria como la necesidad de adaptación a mercados locales es superior en la empresa internacionalizada, que tiene mayor conocimiento de dichos mercados que la no internacionalizada. Por ello, debemos llamar la atención de estas empresas con ambición de expandirse internacionalmente para que evalúen con detenimiento cómo organizar las actividades de la cadena de valor internacionalmente. La estrategia transnacional es la más complicada de implementar porque debe incorporar ambas dimensiones y existen relevantes relaciones de intercambio entre la eficiencia necesaria para responder en costes frente a la necesidad de invertir en la adaptación a los mercados locales. La estrategia global requiere una configuración también global

de su cadena de valor, sin importar las fronteras en cuanto al desarrollo de productos relativamente estandarizados buscando esencialmente la eficiencia en la organización de la actividad económica. La estrategia básica internacional (baja percepción en ambas dimensiones) permite atender los mercados locales mediante la exportación o, al menos, sin una necesidad de que la cadena de valor se ubique en los mercados internacionales que desea atender. A la vista de las actividades que se ubican ahí en la primera figura, esto se ve probablemente influido por la servitización generalizada, que puede ser más acusada en actividades que ya de por sí incluían servicios como cualquier tipo de suministro (agua, energía, salud...). Esto es, se internacionaliza un saber hacer, un modelo de negocio, que es lo que en realidad se exportaría.

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

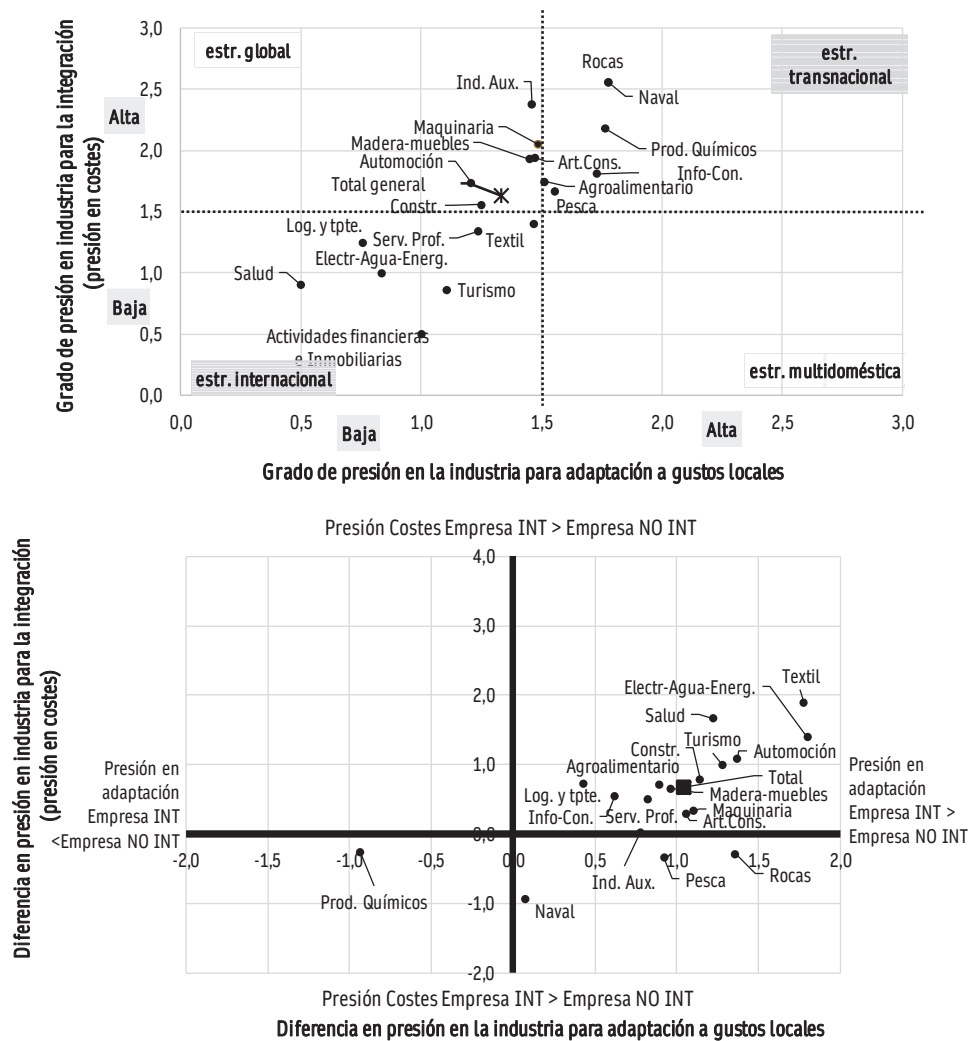


Figura 18. Fuente: elaboración propia

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

Nos adentramos ahora exclusivamente en las empresas internacionalizadas. La Figura 19 muestra diversos aspectos relacionados con la orientación cultural a competir en mercados internacionales, relacionados con la coordinación interna y también con la gestión de riesgos. Los niveles son relativamente medio-altos. Destaca la mayor orientación a crecer en mercados internacionales actuales (3,1 en una escala de 0 a 4) que nuevos (2,8). También la involucración de personal de varios departamentos y funciones cuando se trata

de planificar e implementar acciones para los mercados internacionales (3,0). La estructura organizativa, aun cuando alcanza similares valores (2,7), no parece destacar como un claro facilitador de la actividad internacional de la empresa.

Entre los aspectos que requieren mayor atención para la mejora se destacan, por un lado, la transferencia de aprendizaje de unos mercados internacionales a otros (2,7). Si bien, dichos valores están en valores cercanos a los anteriores, no parece que destaque especialmente por ser un claro facilitador, por lo que sería deseable que las empresas reflexionasen sobre cómo organizan internamente esta coordinación y transferencia de conocimiento entre niveles y unidades organizativas. El aprendizaje en base a la experiencia es la principal fuente de adquisición de conocimiento relevante, que permite transformar esta experiencia en conocimiento útil y valioso redundando en mejoras en eficiencia y, por consiguiente, mayor rentabilidad.

► Promedio de respuestas sobre orientación estratégica a la internacionalización



Figura 19. Fuente: elaboración propia

Por otro lado, el segundo aspecto que requiere mayor atención por parte de las empresas internacionalizadas es la gestión de riesgos derivados de la internacionalización en su perspectiva más amplia de proceso, esto es, identificación, valoración, elaboración de plan de contingencia y seguimiento. Esta perspectiva sigue la norma ISO de gestión riesgos –no específicamente aplicada a internacionalización, sino a la gestión de riesgos empresariales (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). Son los tres ítems situados en la parte inferior de la Figura 19.

La Figura 20 muestra diversos indicadores relacionados con la organización de la actividad internacional en términos de estructura organizativa y su desempeño. Naturalmente, cada empresa organiza su estructura en función de su actividad y objetivos buscando la optimización del uso eficiente de recursos escasos, de modo que la asignación de recursos de manera estable a una tarea hablaría de

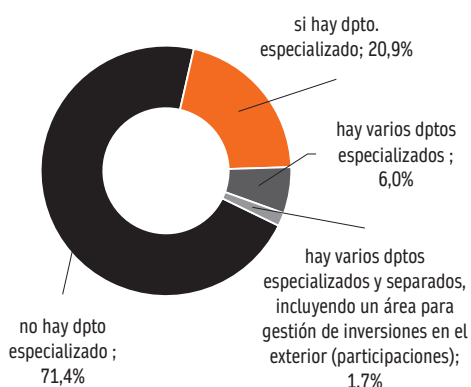
la especialización. Esta especialización es la que da lugar, en su primer nivel, a la denominación de la estructura organizativa de la empresa. No obstante, el interés es saber si hay recursos especializados y asignados de forma estable a gestionar los mercados internacionales. Así, sorprende que no haya departamento especializado en un 71% de empresas de la muestra que están internacionalizadas (Figura 20.A). Esto puede deberse a varias circunstancias. Una, que la empresa esté todavía en fechas muy cercanas a su primera entrada al mercado internacional, y todavía no tomó la decisión de diseñar una unidad organizativa específica para esto, adoptando una orientación de quedar a la espera del resultado. Otra explicación es que la empresa tenga una alta intensidad de la internacionalización con ratios de ventas internacionales sobre el total de ventas cercanos o iguales al 100%, lo que quitaría sentido a una unidad organizativa especializada cuando la actividad internacional es la predominante. Ante esto, la empresa tiende a adoptar una estructura similar a la que adoptaría si atendiese sólo al mercado doméstico, especializándose potencialmente en determinados clientes y no en mercados, puesto que considera que es un mercado global. Esto es, lo relevante no es el área geográfica de mercados internacionales, sino qué clientes son los fundamentales. Por otro lado, un 20,9% de empresas señaló que sí existía un departamento especializado, siendo la especialización más frecuente cuando la empresa declara que existe alguna unidad organizativa especializada.

Para profundizar en esto, elaboramos un análisis adicional tratando de determinar la posible asociación entre especialización y desempeño. Nótese que no se debe interpretar la información de la Figura 20.B y C como que el hecho de tener una cierta especialización provoca ese desempeño, ya que puede darse el caso de que las empresas con cierto desempeño decidan tener una cierta especialización. Pero resulta interesante ver que cuando la intensidad de las ventas supera un cierto umbral, la empresa divide la unidad organizativa especializada en internacionalización en varias. Así, las empresas con varios departamentos especializados tienen un promedio de intensidad internacional del 58% de las ventas totales. En cambio, cuando dicha intensidad no supera el 20%-25% aproximadamente, no invierte recursos en una unidad especializada, alcanzando las empresas con esta organización una media del 21% de intensidad de ventas internacionales sobre el total de ventas. Las otras dos posibilidades alcanzan cifras similares de intensidad, con un 39% cuando hay un departamento especializado, y un 32% cuando hay varios incluyendo un área para la gestión de inversiones en el exterior. En este último caso, esa cifra de intensidad de ventas internacionales puede no recoger la globalidad de ventas del grupo corporativo y sus subsidiarias en el exterior. Pero cualitativamente, la actividad internacional de estas empresas es diferente, ya que tendrían la consideración de empresa multinacional al controlar cadenas de valor en más de un país. Todo esto se traslada a la rentabilidad de activos y margen de explotación. Las empresas que obtienen mayor rentabilidad son aquellas en las que hay varios departamentos especializados, las cuales tienen también mayor intensidad de ventas internacionales. Aun así, llama la atención los niveles de rentabilidad y margen similares que obtienen las empresas en que no hay un departamento especializado, las cuales tienen además menor intensidad de ventas internacionales sobre el total de ventas. Esto puede mostrar más claramente la importancia del tamaño e intensidad de la internacionalización, puesto que se aprovechan mejor las economías de escala y alcance cuando la presencia en mercados internacionales es mayor.

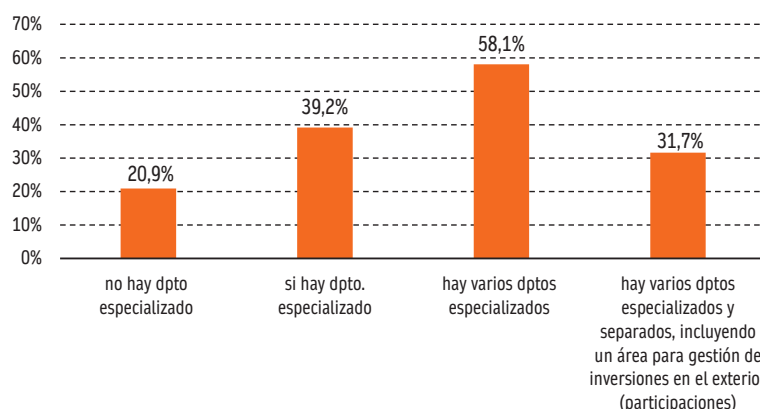
Otro aspecto relevante es el ajuste entre la estructura y la experiencia en el mercado internacional, tanto de la empresa como de sus directivos (Figura 20.D). Se visualiza una cierta asociación entre ambas experiencias y la estructura organizativa. Esto es, a medida que la empresa crece en el mercado internacional (mayor experiencia internacional) tiende a desarrollar unidades organizativas especializadas, puesto que cuando lleva una media de 13 años en el mercado internacional y los directivos tienen de media 5 años de experiencia internacional no hay departamento especializado. Cierto es que esta media de 13 años de experiencia internacional de la empresa se observa en las que tienen varios departamentos especializados incluyendo uno de gestión de inversiones, pero aquí hay dos diferencias esenciales: una que esa unidad implica subsidiarias en el exterior, y otra, que los directivos tienen de media 17 años de experiencia internacional. La multinacionalización requiere un conocimiento técnico del equipo directivo basado en la experiencia importante. También se observa un salto importante entre la situación de tener un sólo departamento o más de uno especializado en la actividad internacional: la edad media de experiencia internacional de la empresa es 16 años en el primer caso y 27 en el segundo. Las medias de experiencia media de los equipos directivos son de 12 y 18, respectivamente. Por tanto, la evolución de la empresa en el mercado internacional va reclamando diferente tipo de organización.



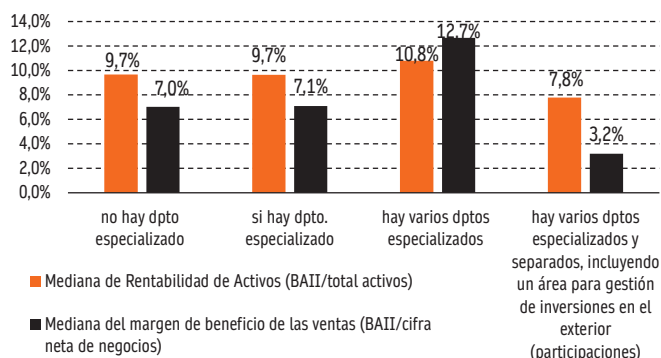
▶ **A. Estructura del departamento de internacionalización**



▶ **B. Promedio ventas internacionales s/ total ventas por tipo estructura**



▶ **C. Rentabilidad activos y ventas por tipo de estructura (Medianas)**



▶ **D. Años de experiencia internacional por tipo estructura (Medianas)**

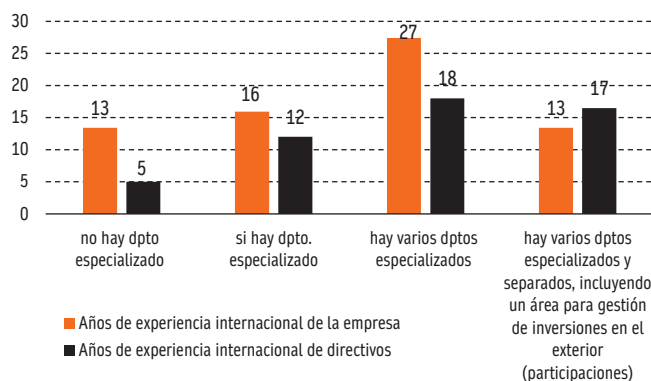


Figura 20. Fuente: elaboración propia

Tan sólo queremos llamar la atención sobre un riesgo derivado de esta mayor complejidad en la estructura organizativa a medida que la empresa va aprendiendo de su experiencia en el mercado internacional. El desarrollo de más unidades organizativas hace más necesaria una coordinación interna horizontal entre unidades. Y esto la puede hacer más lenta en la reacción ante imprevistos, lo cual es muy importante porque la empresa está más expuesta a riesgos de este tipo. Por tanto, debemos llamar la atención de las empresas en estas situaciones porque las estructuras organizativas complejas llevan aparejadas mayor inercia organizativa que las hace menos flexibles y adaptables a cambios rápidos del entorno internacional. En la medida en que el contexto internacional en el que compiten estas empresas refleja características VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), se hace esencial adoptar una estructura organizativa ágil y flexible. Esto implica simplificar tanto la estructura como las rutinas organizativas, optando por políticas claras y sencillas. De no ser así, el rápido y cambiante entorno VUCA hace que las rutinas organizativas complejas que eran efectivas en entornos menos dinámicos se vuelvan obsoletas y por tanto no compensa invertir recursos en esa estructuración compleja.

Todos estos indicadores muestran la importancia del ajuste de la organización a la actividad internacional desarrollada con relevantes asociaciones entre estructura, experiencia internacional y resultados.

Finalmente, en este apartado de estrategia, cultura, y estructura organizativa incluimos el uso de algunos instrumentos de gestión de cobro y riesgos derivados de la internacionalización (Figura 21). Llama la atención el elevado porcentaje de empresas que declaran no necesitar estos instrumentos en absoluto. De hecho, el 53% de las 195 empresas que respondieron a estos ítems señaló dicha circunstancia en los seis instrumentos. Por instrumentos, el de menor necesidad es el uso de *forfeiting*—descuento sin recurso por

parte de entidad financiera-, señalado por el 84% de dichas empresas. El uso de póliza de préstamo o crédito a la exportación fue señalado como innecesario por el 58% de esas empresas, siendo el menos señalado como innecesario.

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

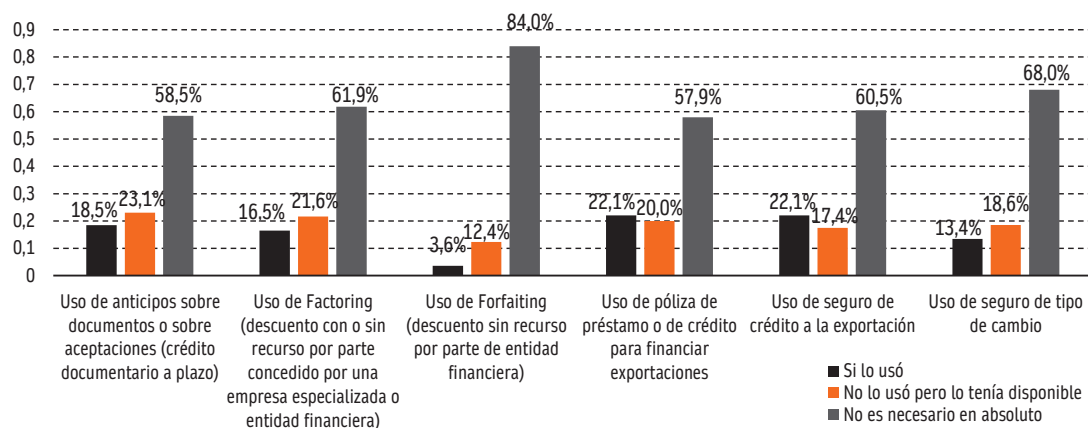


Figura 21. Fuente: elaboración propia

En términos de instrumentos que las empresas tuvieron disponibles, pero no usaron, se destacan los anticipos sobre documentos o aceptaciones –crédito documentario a plazo– (23%) y el *factoring* (22%). En cambio, en términos de uso se destacaron el seguro de crédito a la exportación y la póliza de crédito o préstamo para la exportación, con idénticos porcentajes (22%). Debemos señalar que cada instrumento es adecuado para unas determinadas circunstancias y operaciones y que al inicio de las relaciones comerciales suele ser recomendable el uso de instrumentos adecuados cuando hay cierta inseguridad o no hay suficiente confianza todavía en la relación.

## 10.4.4. Internacionalización de las ventas

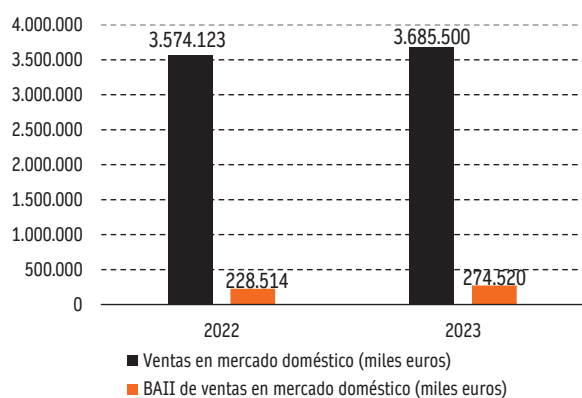
La Figura 22 ilustra las principales variables derivadas de la internacionalización de las ventas. En estos indicadores es especialmente relevante considerar los valores medianos en lugar del habitual promedio. Cuando existen diferencias relevantes en el tamaño de las empresas, la media puede dar una imagen sesgada de la realidad por el mayor volumen con el que contribuyen a la media las empresas de mayor tamaño, lo que puede distorsionar la media de manera considerable. La concentración empresarial en España, y específicamente en Galicia, aconseja referir los datos al valor de su mediana para así tener una perspectiva más acorde con el comportamiento típico, teniendo en cuenta que vender en el extranjero es una actividad más frecuente en las empresas grandes que en las más pequeñas. De hecho, así se observa en las diferencias de tamaño observadas en epígrafes anteriores.

En la Figura 22 se muestra como la típica empresa gallega obtuvo un crecimiento en el volumen de ventas internacionales (de 569 a 728 miles de euros de 2022 a 2023) que es superior a la ligera reducción experimentada por la intensidad de las ventas internacionales (de un 16,1% a un 15% de ventas internacionales sobre el total de ventas). Sin embargo, el crecimiento del resultado de explotación derivado de las operaciones internacionales experimentó un incremento notable (de 57 a 67 mil euros en términos medianos). Usando las medianas de cada empresa, se observó que el BAI (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos) derivado de operaciones internacionales aumentó más que las propias ventas internacionales. Como resultado, la contribución del BAI internacional al total aumentó del 16,2% al 17%, lo que supera ligeramente el peso que las ventas internacionales representan sobre el total de ventas (15%). Si se compara con el margen de explotación derivado exclusivamente del mercado doméstico con el derivado de actividades internacionales, observamos que este último obtiene cifras superiores, a pesar de que el peso de las ventas sobre el

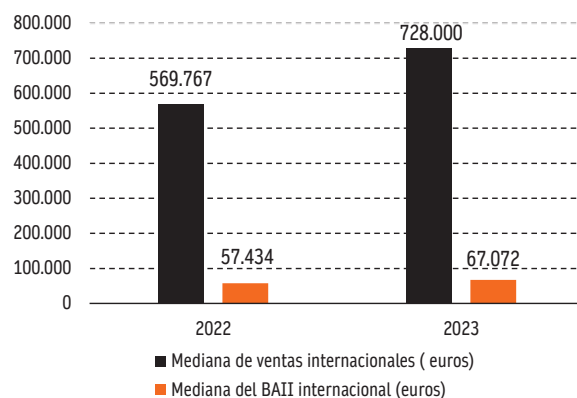
total de ventas disminuyó aquel punto porcentual. El margen de explotación del mercado doméstico pasó de 5,8% al 7% mientras que el derivado de actividades internacionales pasó de un 7,6% a un 8%.

Dado que el crecimiento en las ventas internacionales es ligeramente inferior al beneficio que generan, se puede concluir que el aumento de esas ventas se produce a costa de aumentar significativamente los márgenes sobre las ventas totales y, más aún, sobre las ventas internacionales. Para ello, es imprescindible que el tipo de producto/servicio que se dedica al mercado internacional tenga un elemento diferenciador que permita conseguir esos mayores márgenes. La empresa que va al mercado internacional lo hace con productos de mayor valor añadido, y por tanto los clientes internacionales están dispuestos a pagar un extra que supera el posible mayor coste en producirlo. A pesar de la idea extendida de que el mercado internacional es más caro y requiere más esfuerzo, estos datos indican que también compensa el esfuerzo requerido para ello, al menos después de cierto tiempo. Tengamos en cuenta la información de otros apartados sobre la experiencia internacional media (17 años) que tiene la típica empresa gallega internacionalizada.

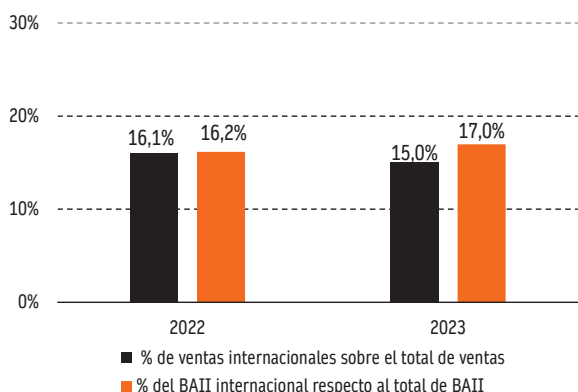
► **Mediana de ventas y BAII del mercado doméstico (eur)**



► **Mediana de ventas y BAII de mercados internacionales (eur)**



► **Mediana del % de ventas y del % BAII de mercados exteriores respecto al respectivo total 2022-2023**



► **Mediana del Margen de Explotación de cada mercado (BAII sobre ventas respectivas)**

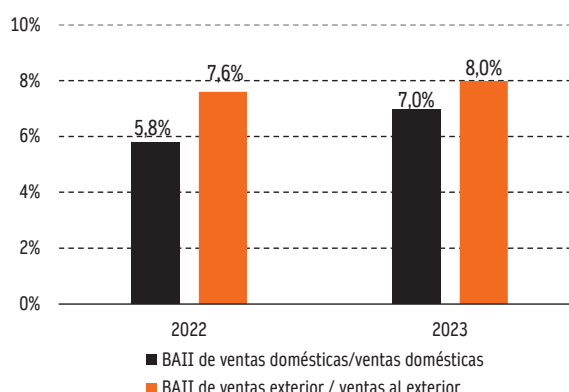


Figura 22. Fuente: elaboración propia

Otra explicación detrás del crecimiento de los márgenes estaría en ganancias en productividad derivada de los recursos dedicados a la actividad internacional. Por ejemplo, tal y como se comenta en otro apartado sobre el ajuste del compromiso de recursos a la actividad internacional desarrollada, se observa que en muchas empresas internacionalizadas el volumen de ventas gestionado por los trabajadores especializados en estas actividades es mayor que el que se gestiona por parte del personal dedicado al mercado doméstico. Si bien detrás de esto puede haber sinergias no afloradas, también se observa que la intensidad de las ventas internacionales sobre el total de ventas es superior al peso relativo de trabajadores internacionales sobre el total de trabajadores

(ver Figura 22). Otras pueden tener su origen en el desarrollo de economías de escala o ventajas derivadas de poseer una cierta cartera de clientes cautiva, produciendo un ahorro en costes que incrementa los beneficios a precios constantes. Estas mejoras en eficiencia pueden dar lugar a círculos que se auto alimentan (círculos virtuosos) creando condiciones aún más ventajosas para las empresas.

El destino de las ventas, como se muestra en la Figura 23, se sigue encontrando e incluso más que en el año anterior, en la Unión Europea donde se dirige prácticamente el 70% de las exportaciones, mientras que en el resto de las áreas geográficas apenas hay cambios. Esta situación responde a la facilidad que supone operar en países con una cultura, administración, distancia geográfica y economías similares. Es mucho más sencillo expandirse internacionalmente a mercados que se encuentran integrados económicamente, como es el caso de la UE o NAFTA o MERCOSUR.

► **Promedio del porcentaje de destino de ventas internacionales e índice de diversificación (entropía), 2023**

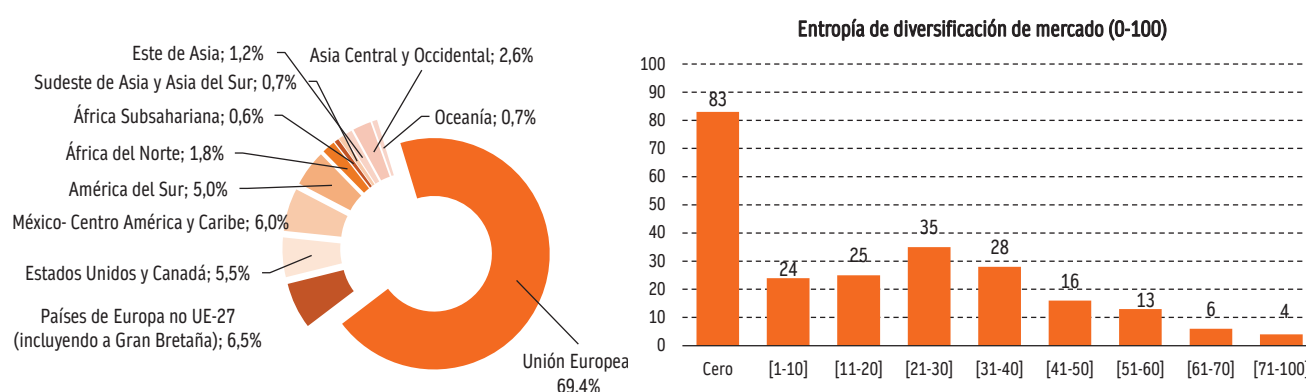


Figura 23. Fuente: elaboración propia

Sin embargo, la diversificación geográfica ofrece ventajas ante los ciclos económicos. Las empresas diversificadas internacionalmente son más capaces de mantenerse sin necesidad de acudir a la financiación externa en momentos de crisis. Pero es también cierto que desarrollar la empresa en un entorno próximo en cualquiera de esas cuatro características facilita alcanzar el tamaño mínimo eficiente para poder abordar con mayores garantías la introducción en otros mercados más distantes como así lo han demostrado tanto las empresas americanas como las chinas. Sin embargo, las empresas internacionalizadas de la muestra tienden a no adentrarse en áreas de alto crecimiento y, en concreto, en el sur de Asia, donde se espera que alrededor de 1.000 millones de habitantes se integren en la clase media en 2030.

Sobre el porcentaje para cada una de las empresas analizadas se calculó el índice de entropía 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. De ellas, el 35% vende en una sola área geográfica (entropía cero), un porcentaje ligeramente inferior al del 2022. El porcentaje de empresas altamente diversificadas (entropía superior a 50) sigue siendo limitado (10%). Por tanto, las empresas han ampliado sus mercados, pero están lejos de alcanzar un alto grado de diversificación geográfica relativa.

En el detalle del número de países que sirven las empresas (Figura 24), seguimos encontrándonos en el rango de 11/12 países establecido en los últimos años. Es decir, se mantiene el número de países, aunque se localizan esencialmente en una baja variedad de áreas geográficas. Es decir, las empresas internacionalizadas de la muestra parecen estar todavía explotando el área geográfica en la que entraron, antes de pasar a una mayor diversificación geográfica.

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

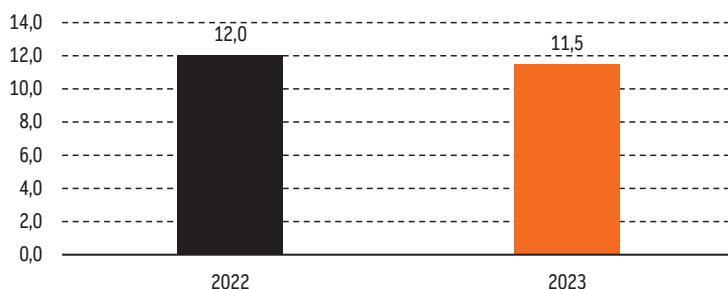
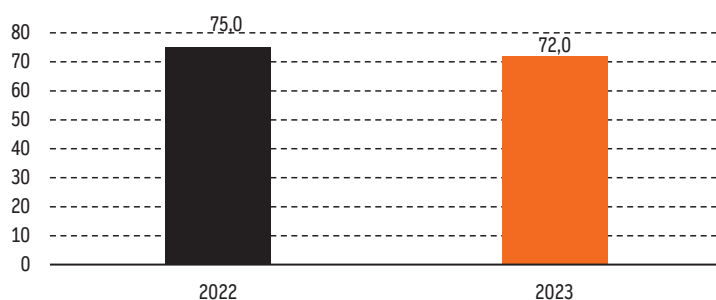


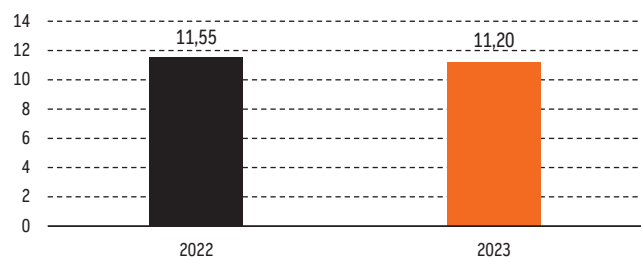
Figura 24. Fuente: elaboración propia

La mediana del número de clientes en todos los países incluido España (ver Figura 25) muestra un valor relativamente elevado que prácticamente se mantiene (75 en 2022, 72 en 2023) al igual que ocurre en el desglose a nivel internacional. La reducción del número de clientes internacionales comparado con el número total es menor, puesto que el peso de clientes internacionales sobre el total (ver Figura 26) pasa del 25,7% a un 26,4%.

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



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



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

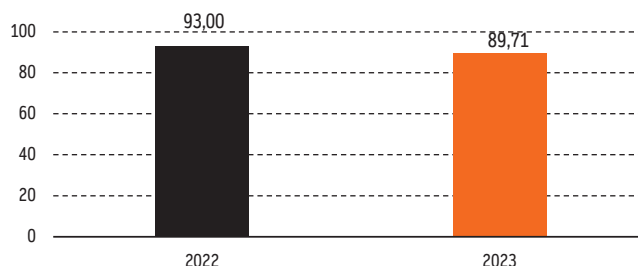
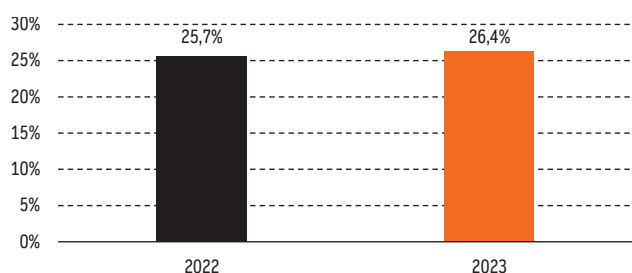


Figura 25. Fuente: elaboración propia

Mientras las ventas internacionales crecieron en términos medianos un 8,5%, el número de clientes típico apenas aumenta. Quiere decir que se vende más a los mismos clientes, un aumento por tanto derivado de una mayor profundización, una estrategia de crecimiento de penetración de mercado que permite hacer uso de promociones de venta y rappels a sus clientes habituales.

En la Figura 26 vemos como el promedio de clientes internacionales por cada país se mantiene o reduce ligeramente. Nuevamente, comparado con el incremento en las ventas internacionales, indica una estrategia de mayor profundización en los países en que actualmente se está.

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



► **Promedio número de clientes por país**

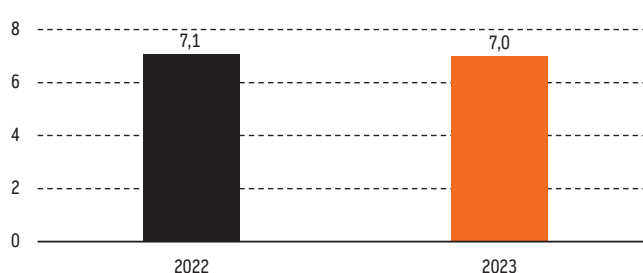


Figura 26. Fuente: elaboración propia

La Figura 27 muestra como la mediana de la venta por cada cliente internacional es muy superior a dicha ratio para clientes del mercado doméstico: unos 33 mil euros para este último caso frente a los 63,5 mil euros para los primeros en 2023. En general, esto supone 1,9 veces más venta por cliente si éste está en algún mercado internacional que en el mercado doméstico. Este incremento mediano es superior para el caso del cliente internacional que para el mercado doméstico. Las cifras parecen indicar la existencia de cierto nivel de economías de escala derivadas de la actuación en mercados internacionales geográficamente focalizados y poco diversificados. Por otro lado, los clientes internacionales compran por mayor importe que los nacionales, probablemente porque se trata de empresas de mayor tamaño.

► **Ventas por cliente en mercados internacionales y en España**

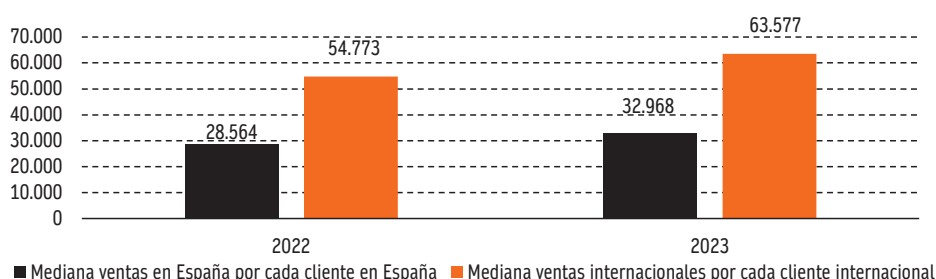


Figura 27. Fuente: elaboración propia

En la Figura 28, se observa como el porcentaje del presupuesto dedicado a *marketing* internacional es superior al porcentaje de ventas internacionales lo que está en consonancia con el mayor esfuerzo que hay que dedicar a esta actividad para poder obtener resultados en el mercado exterior. Las empresas focalizan la inversión en *marketing* internacional en la explotación de los mercados existentes, reforzando su posicionamiento y aumentando su cuota de mercado. Un destacable 20% se dedica a la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado (exploración), lo que indica un deseo de expansión quizá como consecuencia del éxito alcanzado en los mercados donde ya operan. Tal vez esta proporción 80-20 entre explotación y exploración pueda ser un nivel óptimo, ya que permite competir actualmente mientras se siembra la competitividad del futuro.

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

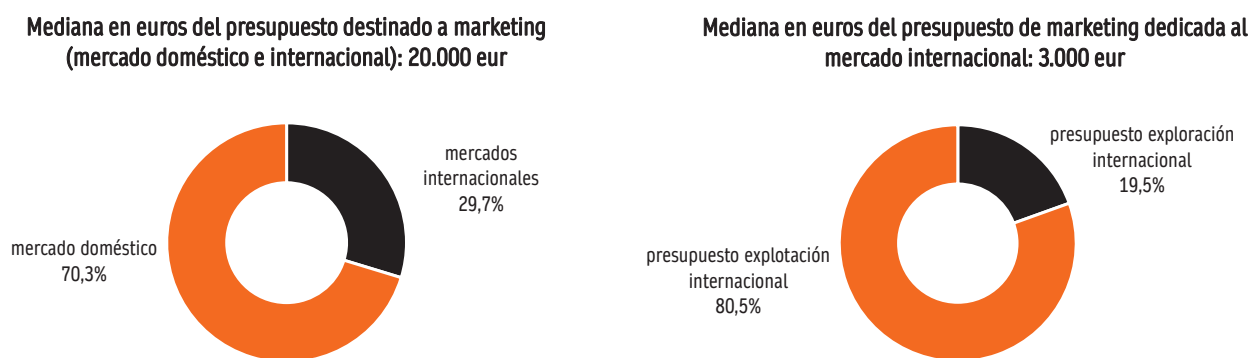


Figura 28. Fuente: elaboración propia

La Figura 29 también muestra una realidad especialmente relevante para las empresas que desean internacionalizarse: por cada euro invertido en *marketing* internacional la típica empresa gallega de esta muestra obtiene 120 euros de ventas internacionales. Dicha cifra es de más de 238 euros cuando se invierte en *marketing* en el mercado doméstico. Esto es, conseguir que el esfuerzo de *marketing* produzca un resultado es casi 2 veces más costoso en el mercado internacional de lo que resulta en el mercado doméstico.

Esto también puede deberse a las grandes diferencias que se derivan de intentar alcanzar una cierta notoriedad en España en relación con lo que supone esto mismo en el mercado exterior, así como a una necesidad de adaptación de los instrumentos y herramientas de promoción utilizadas en España para su uso en los mercados exteriores.

► **Rendimiento en ventas por cada unidad invertida en marketing (euros)**

(Total, internacional, doméstico)

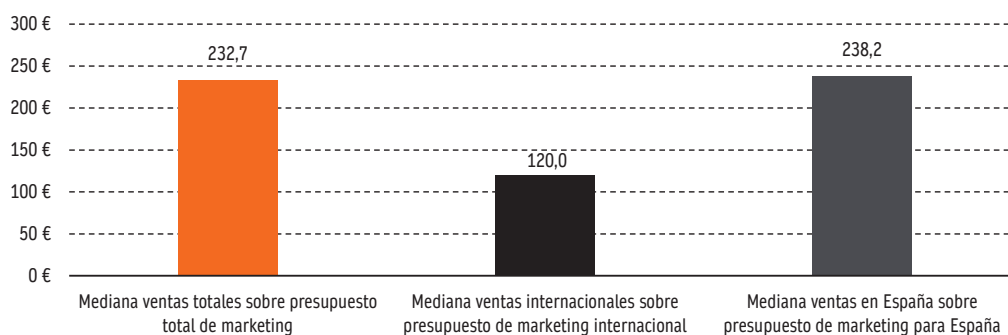


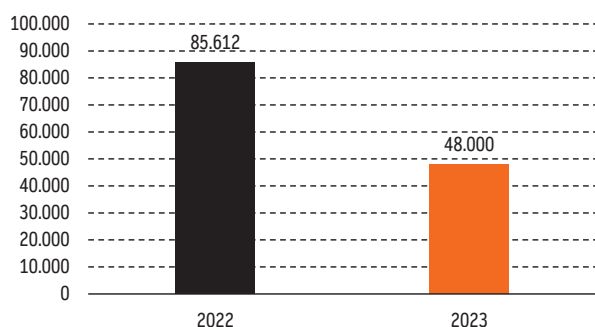
Figura 29. Fuente: elaboración propia

Cuando la empresa se internacionaliza tiene que cubrir una serie de costes que no se producen a nivel local. Por ejemplo, tiene que adaptarse a las regulaciones en destino, conocer como segmentar el mercado y adaptar sus mensajes, su lenguaje a su nueva audiencia, aprender a relacionarse con agentes, distribuidores, *retailers* y usuarios con diferencias culturales y la coordinación de todas estas acciones en contextos de por si diferentes. Una manera de reducir estos costes puede basarse en el uso de redes sociales (RRSS). Los consumidores potenciales deben poder conocer la existencia de un producto o servicio antes de requerirlo. El uso de RRSS permite llegar a grandes audiencias a un coste muy inferior al de otras herramientas cuando se trata de productos orientados al consumidor final. Quizás este uso sea menos adecuado para el mercado industrial. Por otro lado, la bidireccionalidad en la comunicación permite segmentar y adaptar los mensajes consiguiendo una mayor eficiencia en su uso. Y, por último, las propias RRSS pueden convertirse en el canal de venta directa al cliente reduciendo los costes de intermediación cuando se trata de esos productos orientados al consumidor final. Sin embargo, a la vista del 49%-39% que supone la venta *online* sobre el total de ventas internacionales

para el bajo porcentaje de empresas que declaran usarlo (apenas un 12%) esta herramienta de *marketing* especialmente mejorable (ver Figura 30).

Las cifras de la Figura 30 han de ponerse en un cierto contexto. Primero, la baja tasa de respuesta de esta pregunta (12%) anuncia que puede no ser una herramienta adecuada para cualquier tipo de actividad empresarial. En mercados industriales, probablemente tenga menos sentido ya que, en dicho tipo de mercado, la intensidad de cada herramienta del *mix* de *marketing* (producto, precio, promoción, distribución) es muy diferente. La venta típica online ha descendido notablemente desde los 85 mil a los 48 mil euros, y en este 12% de empresas, supuso un peso de entre un 49% y un 39% en los años 2022 y 2023, respectivamente. Esto podría explicarse si un mayor número de empresas de relativamente menor facturación han comenzado a vender en el exterior a través de este canal. Típicamente se trataría de empresas relacionadas con software o servicios que pueden ser desarrollados *online* o empresas manufactureras que usen este tipo de canal de venta a nivel internacional para incrementar el tamaño de mercado cuando su modelo de negocio se inserta en segmentos relativamente estrechos.

► **Importe ventas online en mercados internacionales**  
(Mediana, en euros)  
% respuesta a la pregunta: 11,9%



► **Promedio importe ventas online en mercados intern.**  
**sobre total ventas internacionales**  
% respuesta a la pregunta: 12,6%

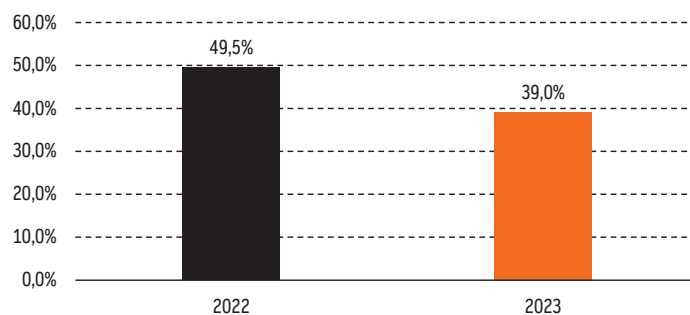


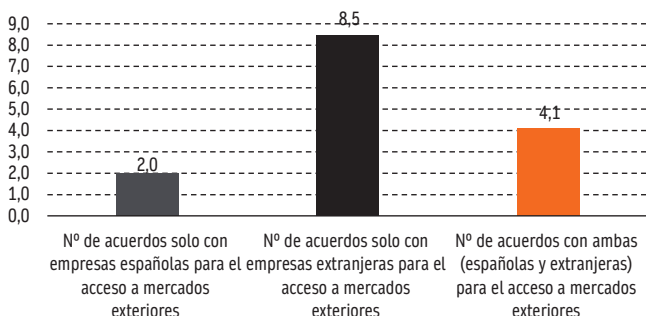
Figura 30. Fuente: elaboración propia

La Figura 31 muestra el desarrollo de acuerdos de cooperación para la internacionalización, aspecto esencial para empresas con recursos limitados. Se aprecia el escaso número de acuerdos del tipo consorcios nacionales de exportación que desafortunadamente no termina de despegar. En su lugar, las internacionalizadas gallegas priorizan los acuerdos con empresas extranjeras específicas a sus necesidades para acceder a los mercados exteriores. Probablemente se deba a la necesidad de legitimar la presencia de una empresa extranjera en los mercados internacionales de destino y por la necesidad de contar con un socio local para el desarrollo de la actividad en el exterior. Esto implica, probablemente, una relevante necesidad de avanzar hacia modos de mayor compromiso, a la vista también de la reducida respuesta a la cuestión del número de subsidiarias en el exterior. Vemos también como el número de socios refleja la concentración de clientes en pocos mercados y, probablemente, derivado de las dificultades de desarrollar redes internacionales más extensas. Aparentemente se trata de colaboraciones puntuales para el acceso a determinados mercados, y no para aumentar una red de colaboración internacional de múltiples y variados actores.

Dado el escaso tamaño medio de las empresas, el fomento de la colaboración entre ellas podría facilitarles abordar la internacionalización de un modo más eficiente. Este tipo de colaboraciones, ya impulsado desde las administraciones anteriormente con escaso éxito, podría ayudar a diversificar mercados reduciendo el riesgo global de aproximarse a aquellos mercados geográfica y culturalmente más alejados, y aprovechando oportunidades en mercados que exigen una cierta dimensión para poder entrar en ellos. Quizás la empresa gallega internacionalizada podría sobrepasar la limitación de tamaño a través de redes de empresas gallegas con productos complementarios, manteniendo la independencia.



► **Promedio de número de acuerdos de cooperación para la internacionalización**



► **Promedio de número de socios en acuerdos de cooperación para la internacionalización**

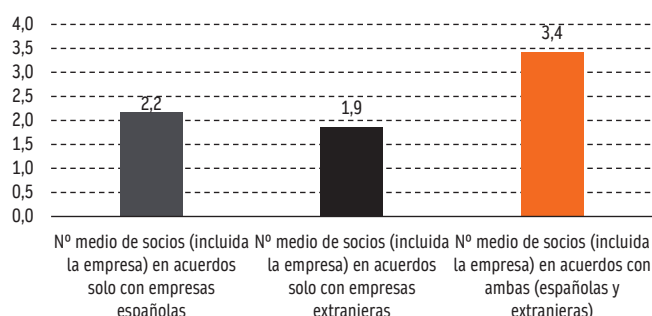
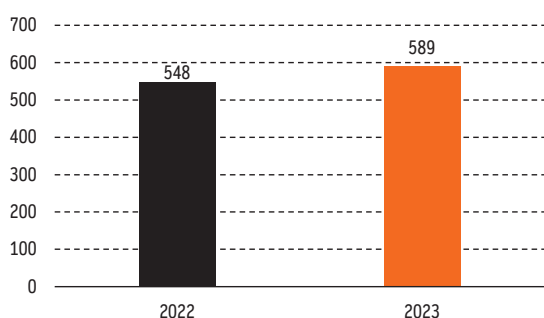


Figura 31. Fuente: elaboración propia

### 10.4.5. Internacionalización de las compras

En la Figura 32 se observa un aumento de las compras en mercados internacionales (de 548 a 589 mil euros) que representa aproximadamente un 22% del total de compras. Dicho porcentaje es ligeramente superior al 15% que representan las ventas exteriores sobre el total de ventas. Esto puede indicar en parte el por qué las empresas internacionalizadas en ventas obtienen mayor desempeño económico, al aprovechar también las posibles ventajas de comprar internacionalmente. En términos de peso, en la empresa internacionalizada las compras suponen por término mediano el 49% de la cifra neta de negocios, mientras que las compras internacionales son el 5,4% de la cifra neta de negocios. Un peso limitado. No obstante, hay algún caso de empresas en las que el 100% de las compras provienen de mercados exteriores, es decir, hay bastante dispersión en el comportamiento de las compras al exterior.

► **Compras totales, doméstico e internacional**  
(Mediana, en miles de euros. N=185 empresas)



► **Promedio % compras al exterior sobre el total de compras**

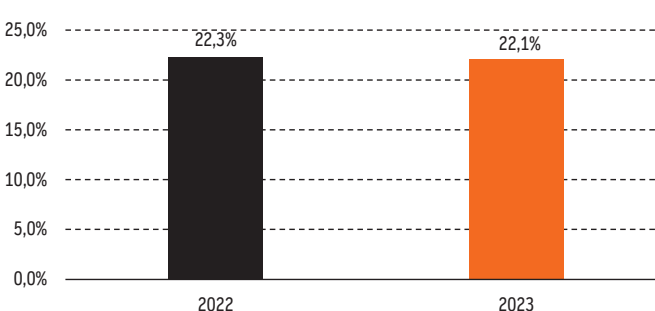


Figura 32. Fuente: elaboración propia

La Figura 33 muestra el crecimiento en el número total de proveedores, pasando de 60 en 2022 a 65 en 2023. De ellos el 15,7% se ubicaba en el extranjero en 2022, y en 2023 fue el 16,1%. Por tanto, se observa cierta estabilidad en el número de proveedores internacionales.

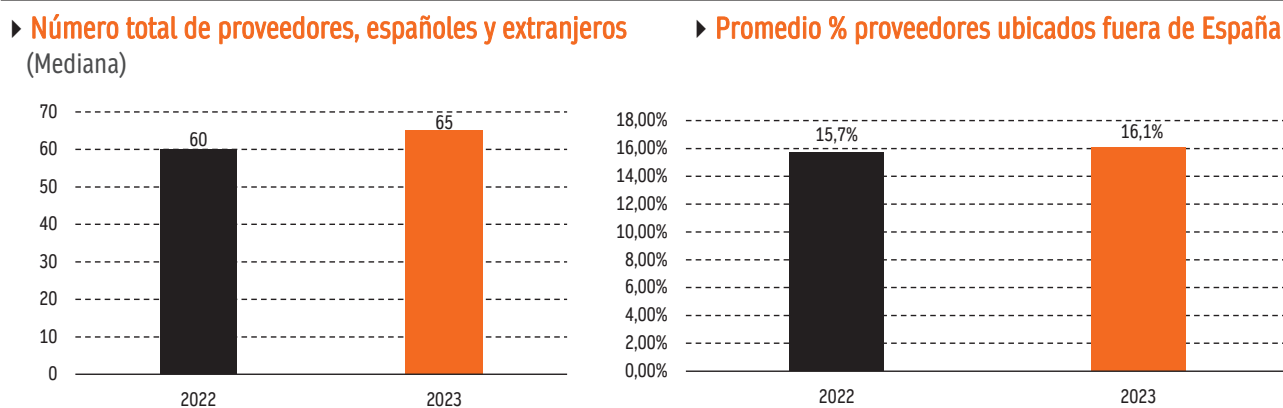


Figura 33. Fuente: elaboración propia

En cuanto a diversidad geográfica de las compras internacionales (Figura 34), hubo también poca variación. El número de países en los que se realiza alguna compra ronda los 6 países. La búsqueda de proveedores en el extranjero debería ser una actividad clave dentro de la cadena de valor de las empresas porque de lo contrario existe el riesgo de no poder competir en igualdad de condiciones con rivales que sí lo hacen, además de permitir el acceso a una mayor variedad de tecnología e insumos. Ahora bien, las empresas deben calibrar hasta qué punto esas compras son críticas para su operativa. Las recientes disrupciones en el transporte de mercancías aconsejan disponer de fuentes de suministro cercanas (*near shoring*), al menos como alternativa contingente. Un adecuado balance entre proveedores económicos o con las tecnologías más recientes pero lejanos y otros quizás más caros pero cercanos, unido a planes de contingencia, es la solución para no incurrir en retrasos que puedan dar al traste en la relación con los clientes en cualquiera de los mercados.

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

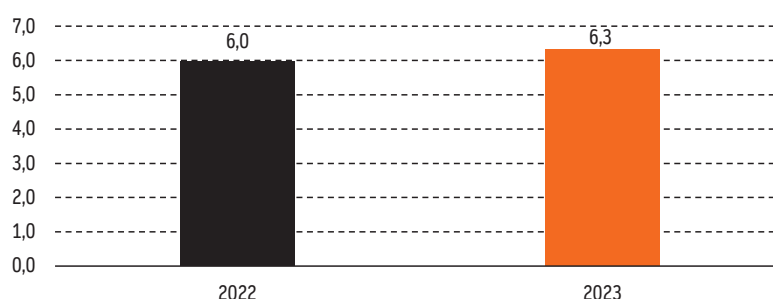


Figura 34. Fuente: elaboración propia

### 10.4.6. Precocidad y experiencia internacional

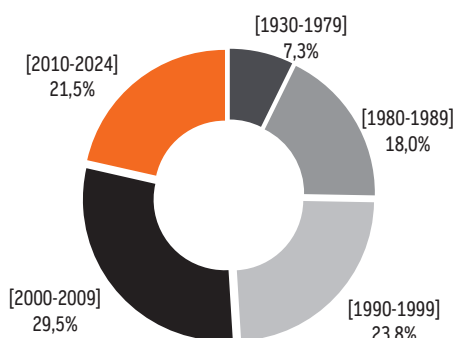
La Figura 35 muestra tanto el año de creación de las empresas internacionales de la muestra como la proporción por rangos de precocidad en la internacionalización. Ante las mejoras en comunicación e infraestructuras y ante el fenómeno de la globalización, muchas empresas se adentran en mercados internacionales por primera vez a edades muy tempranas, incluso desde el mismo momento de su constitución. Esta precocidad en la internacionalización ha dado lugar a fenómenos como las "born-global" —empresas que desde el inicio buscan una amplia diversidad de mercados internacionales con una alta intensidad de ventas— o las "nuevas empresas internacionales (INVs o "international new ventures" —empresas que desde fechas cercanas a su constitución controlan varias cadenas de valor en diversos países. Esta precocidad suele ir acompañada de ingentes recursos financieros por parte de otras empresas o inversores institucionales que participan en ellas. No obstante, esta estrategia requiere que la empresa sea capaz de conseguir de forma muy rápida una relevante intensidad y volumen de ventas internacionales que justifique el enorme esfuerzo

inversor que requiere, por lo que han de estar preparadas para correr muy rápido y saltar muy alto en muy poco tiempo. Este efecto "born-to-run" pone a estas empresas bajo un mayor estrés que aquellas que siguen un enfoque temporal más clásico. Estas últimas, desarrollan primero el mercado doméstico para luego dar el salto a la internacionalización, lo que les permite afrontar su desventaja de ser una nueva empresa con poca o ninguna experiencia en un ambiente más conocido y cercano.

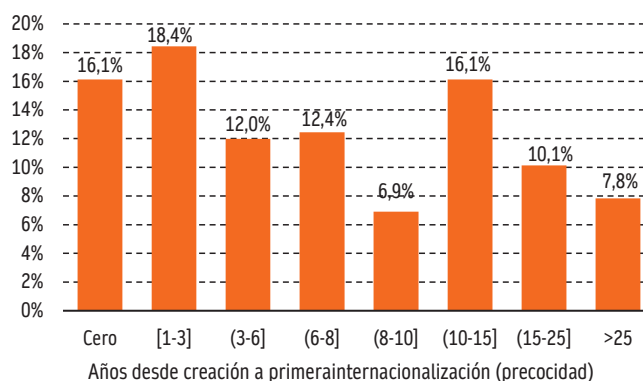
Con todo, debemos destacar que entre la muestra de empresas las hay muy precoces y que han ido al mercado internacional desde el primer año hace más de 50 años ya. Probablemente muy influidas por el sector que requería un mercado global, y por los propietarios de la empresa en la que participaban socios extranjeros. No obstante, queremos destacar que el fenómeno de la precocidad no es algo nuevo a la vista de la muestra de empresas. Pero seguramente la decisión de internacionalizarse con éxito desde la creación hoy en día podría ser más difícil de implementar que aquellos primeros ejemplos, a pesar de los avances referidos en comunicaciones y facilidad de acceso a la información.

Se observa que entre un 34% (internacionales en los tres primeros años) y un 46% (internacionales en los 6 primeros años) de empresas de la muestra podrían ser calificadas como *born-globals*. Sin embargo, se aprecia en la Figura 35 inferior que hay un 33,5% de empresas *born-global* que ya tienen un número relevante de años de experiencia internacional (cuadrante superior izquierdo), un 13,5% *born-global* que aún están en sus primeros años de internacionalización (cuadrante inferior izquierdo), un 37,2% de internacionalizadas tardíamente que cuentan con 10 o más años de experiencia internacional (cuadrante superior derecho) y un 15,8% de empresas internacionalizadas tardíamente que están en sus años iniciales de internacionalización.

► % de empresas por rango de año de creación



► Proporción de empresas por rangos de precocidad en la internacionalización



► Tipología de empresas internacionales en base a años de experiencia internacional y años en la primera entrada internacional (precocidad)

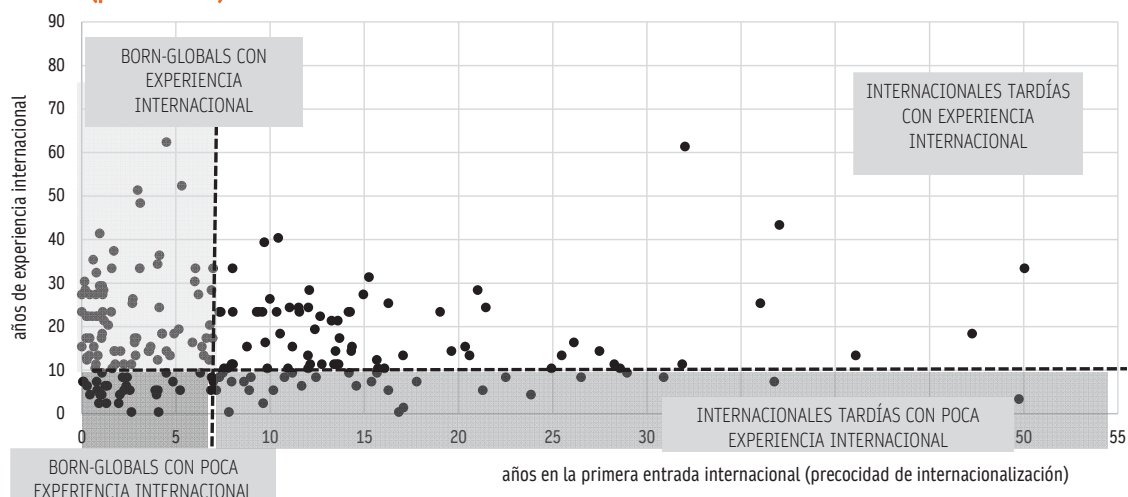
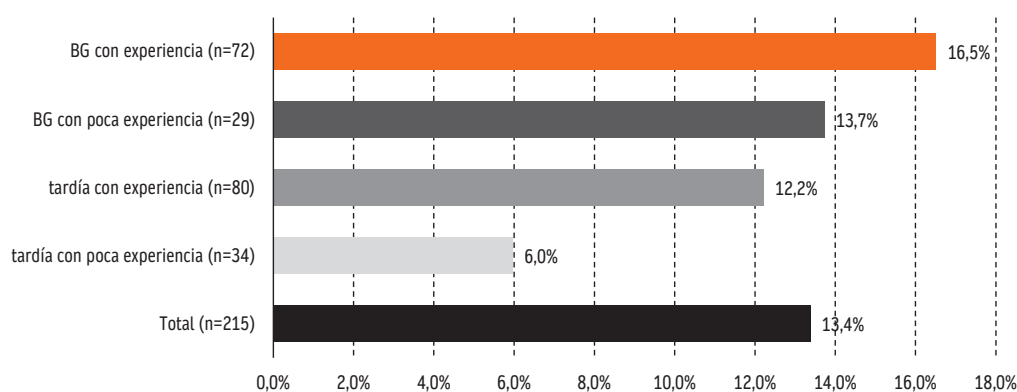


Figura 35. Fuente: elaboración propia

La cuestión pendiente es si el rendimiento de estos tipos de empresas será similar o si el binomio años de experiencia internacional-precocidad podría explicar parte del rendimiento internacional de las empresas. Comparando la rentabilidad media de las empresas de cada agrupación (Figura 36), se observa que las BG con experiencia son las que obtienen la mayor rentabilidad (16%). Aun así, la diferencia que se observa de éstas respecto a las tardías con o sin experiencia no es estadísticamente diferente, por tanto, la diferencia puede deberse al muestreo. Finalmente, estos tres tipos de empresas internacionales tienen significativamente mayor rentabilidad de las ventas internacionales que el grupo de las BG con poca experiencia, es decir, que tienen menos de 10 años de experiencia internacional. Por consiguiente, las empresas que deseen realizar su primera entrada a un mercado internacional en sus primeros diez años de vida deben tener en cuenta que la rentabilidad de las ventas internacionales no alcanzará niveles tan elevados al principio. La capacidad que tengan estas empresas de aprender rápida y ágilmente de los nuevos mercados internacionales marcará dicha rentabilidad acercándolas a lo que es habitual en su industria.

► **Rentabilidad de las ventas internacionales por tipo de empresa (binomio años de experiencia internacional de la empresa-precocidad)**



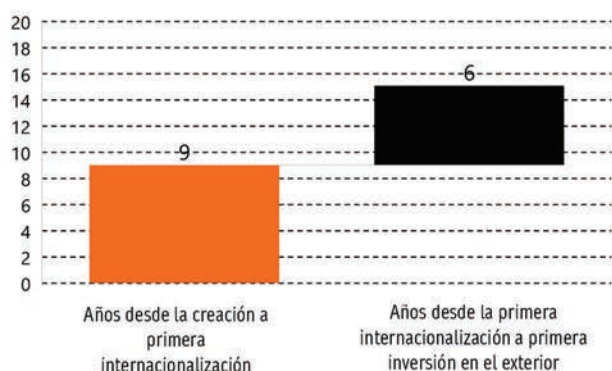
La media de la empresa internacional tardía con poca experiencia es significativamente diferente a las demás a un nivel de confianza  $\alpha=0.95$

Figura 36. Fuente: elaboración propia

La Figura 37 muestra la dinámica en el tiempo desde la creación de la empresa a la primera entrada a un mercado internacional y desde ahí hasta la apertura de la primera subsidiaria en el exterior para cualquier tipo de actividad en el país de destino, bien sea venta, producción o adquisición de recursos productivos. Las empresas de la muestra tardaron una media de 9 años en internacionalizarse por primera vez si bien ya hemos comentado las diferentes tipologías. Tras esa primera entrada, han tardado de media 6 años más en abrir la primera subsidiaria en el exterior. Esto debe llamar la atención a dos tipos de empresas. Primero, aquellas que están valorando entrar al mercado internacional. No es previsible que dicha entrada implique un modo de alto compromiso de recursos con el mercado internacional desde el inicio y sin experiencia previa, como sería por ejemplo una subsidiaria de ventas en el exterior. Segundo, para las empresas internacionalizadas en modos de bajo compromiso como la exportación, observamos que se cumple la Teoría de Uppsala sobre la internacionalización gradual de las empresas hacia modos de mayor compromiso a medida que van adquiriendo experiencia en mercados internacionales gracias a la experiencia de operar en dichos mercados o en las correspondientes redes de comercio internacional. Este aprendizaje organizativo no es inmediato, además de que el riesgo en que se incurre en la primera entrada aumenta, y la empresa no se siente cómoda si dicho incremento hace elevar este riesgo por encima del nivel máximo tolerable. No es previsible que la empresa realice una inversión de mayor compromiso hasta que dicho riesgo caiga a niveles tolerados. Según nuestra muestra, esto puede demorar en torno a 6 años desde la primera entrada (entre 3,6 y 8,5 años). No obstante, sólo declaró la fecha de primera subsidiaria el 22% de empresas que declararon tener ventas internacionales (58 empresas). Este número de empresas con subsidiarias es bajo, aunque ligeramente superior a la media española, que fue del 11% del total de exportadores regulares (6.000 subsidiarias en el año 2022), según informes del ICEX.

El equipo directivo dedicado a tareas de internacionalización tiene de media cerca de 13 años de experiencia internacional. La experiencia media de la empresa es ligeramente superior, 17 años. Y la edad media de la empresa internacionalizada es de 26 años. La experiencia del equipo directivo es especialmente relevante en empresas que están en los primeros años de internacionalización. Cuando la empresa carece de experiencia internacional, es necesario recurrir a otras fuentes de conocimiento como son los directivos, empresas y consultores externos o servicios de instituciones públicas de apoyo.

► **Promedio de años transcurridos desde fundación a primera internacionalización y, desde éste a apertura de primera subsidiaria**



► **Promedio de años: precocidad, experiencia internacional del equipo directivo, de la empresa y edad de la empresa**

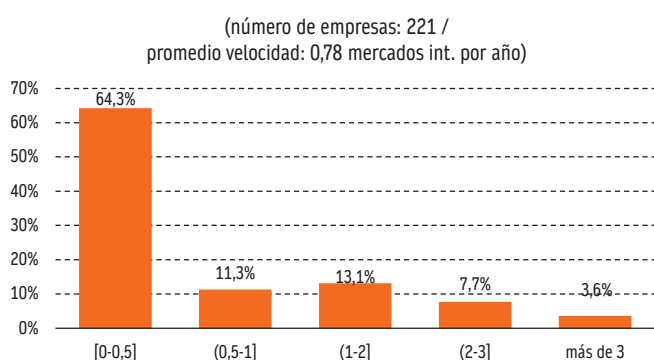


Figura 37. Fuente: elaboración propia

La Figura 38 muestra dos aspectos fundamentales cuando se trata de empresas que van al mercado internacional tempranamente. La figura (A) señala una velocidad promedio de 0,78 mercados por año internacionalizada. Pese a todo, hay una amplia proporción de empresas con baja velocidad en la expansión internacional (76%), con velocidades de apertura inferiores a 1 mercado por año. La Figura 38(B) muestra las diferencias en ventas internacionales totales y en la intensidad de dichas ventas internacionales (ventas internacionales sobre total de ventas) para los cuatro tipos de empresa internacional en base a su precocidad y experiencia total como empresa internacional. Curiosamente, las BG con más de 10 años de experiencia internacional tienen más del 41% de ventas internacionales sobre el total de ventas, acumulando más de 15,6 millones de euros de ventas internacionales. Le siguen las empresas tardías con más de 10 años de experiencia internacional (23% de intensidad, 8,5 millones de euros de ventas internacionales). Finalmente, las empresas de menor experiencia acumulan significativamente mucho menor volumen de ventas internacionales en promedio (1,4 y 1,2 millones de euros para las BG y las tardías con menos de diez años de experiencia internacional, respectivamente). La intensidad de sus ventas internacionales es también menor (alrededor de un 19% y un 16%, respectivamente).

Esto evidencia dos cosas. Una, que las empresas que entraron hace bastantes años al mercado internacional cuando eran todavía muy jóvenes tienen mayor intensidad y mayor volumen de ventas internacionales que las tardías con similar experiencia internacional. Y la otra, que las empresas con menor experiencia, sean BG o no, son las de menor intensidad de ventas internacionales. Esto resulta hasta cierto punto contrario a lo esperado, puesto que las empresas que están en sus primeros años como empresa internacional siendo muy jóvenes (BG con poca experiencia) requerirían una intensidad mucho mayor que las tardías, porque están afrontando simultáneamente los riesgos derivados de ser nuevas empresas con los riesgos de la inexperiencia internacional. Esto debe llamar la atención sobre la necesidad que tienen estas empresas de ser capaces de obtener rápidamente elevadas intensidades y volúmenes de ventas internacionales comparadas con empresas más graduales en su misma industria. Con todo, la BG con poca experiencia está siendo capaz de obtener medidas de rentabilidad de ventas internacionales similares a las BG de mayor experiencia (según se mostró en la Figura 36).

► **Velocidad media: nº de mercados internacionales por año internacionalizada (A)**



► **Ventas internacionales (millones eur) y ventas int. s/total de ventas (%) por tipos de empresa internacional (B)f**

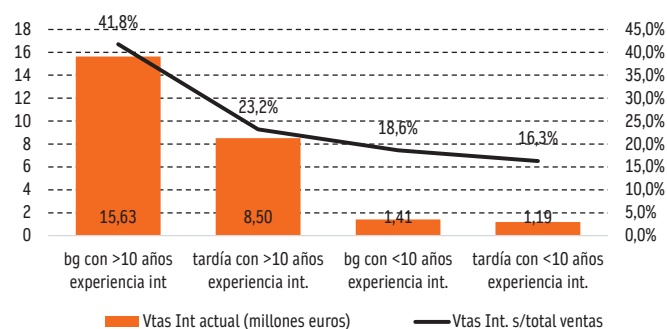


Figura 38. Fuente: elaboración propia

La Figura 39 proporciona una idea de la preferencia de las empresas a la hora de innovar bien sea con socios localizados en España o internacionalmente. Se observa que las empresas prefieren mayoritariamente la cooperación con socios españoles, que por orden son proveedores de equipos, material o *software*, o bien consultores, laboratorios comerciales o entidades privadas, en tercer lugar, universidades y otros centros de educación superior, y en cuarto lugar centros tecnológicos. Llama la atención los puestos tercero y cuarto ocupados por actores relevantes del sistema regional y español de innovación.

En cuanto a la innovación colaborativa internacional, las preferencias varían ligeramente. Primero los clientes, luego los proveedores, en tercer lugar, otras empresas del grupo y en cuarto lugar, llama la atención la colaboración con competidores u otras empresas internacionales del sector. La colaboración con organismos públicos como universidades o entidades como centros tecnológicos internacionales es más limitada que en el caso de las colaboraciones con socios españoles. Si bien esto es lo frecuente y, hasta cierto punto lo deseable, también debe llamar la atención sobre el bajo recurso a estos organismos públicos internacionales. Las universidades y centros tecnológicos sitúan su investigación ligada al entorno más próximo en que se localizan. No obstante, también debemos llamar la atención sobre el hecho de sólo respondió a esto el 51% de las empresas internacionalizadas. La innovación, cuanto más especializada, más probable es que derive en una internacionalización, puesto que la ampliación de mercado gracias a la internacionalización facilita la recuperación de la inversión derivado tanto de innovaciones colaborativas como propias. Desde la perspectiva de la teoría de *stakeholders* se enfatiza la colaboración de todas las partes interesadas en la creación de valor compartido como elemento clave en la competitividad. Sectores difíciles y altamente competitivos en términos de innovación tecnológica han comprendido ya desde hace años que deben ensamblar no solo piezas físicas sino también innovaciones desarrolladas por sus proveedores escuchando también a sus clientes.

► **Procedencia de socios de actividades de innovación: % respecto total de empresas que desarrollaron algún acuerdo**  
(N=132 empresas)

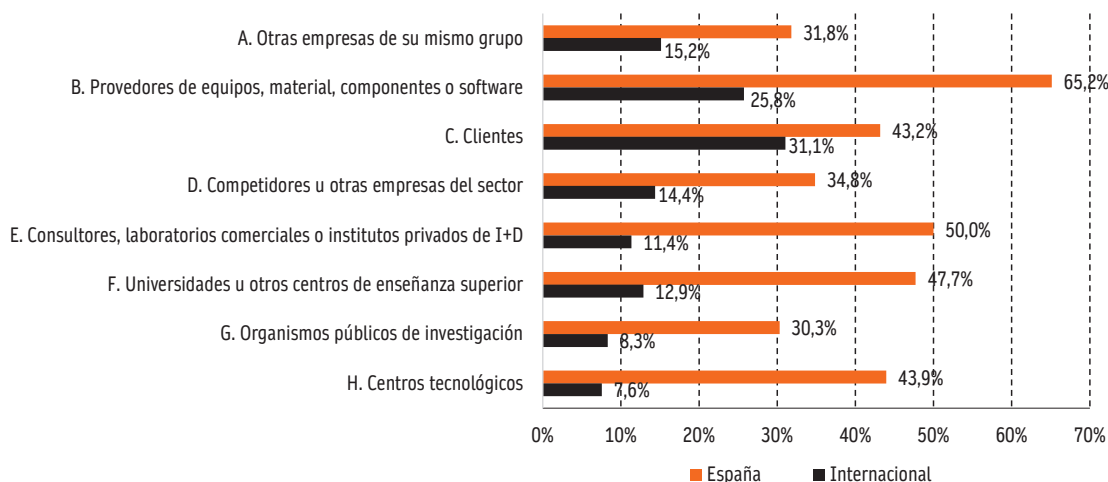


Figura 39. Fuente: elaboración propia

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

La Figura 40 muestra el ajuste entre la proporción de trabajadores dedicados a actividades de internacionalización y la proporción que representan las ventas internacionales sobre el total de ventas. Previsiblemente, cabría esperar que existiese una correlación positiva casi perfecta entre ambos, esto es, que ambos porcentajes fuesen iguales, por ejemplo, que el 50% de trabajadores que son los que están dedicados a actividades internacionales consigan un 50% de ventas internacionales sobre el total de ventas. De esta forma, habría una correspondencia entre la proporción de recursos humanos dedicados a estas tareas y la proporción de resultados obtenidos. Esta situación no se corresponde con lo observado. Las empresas internacionalizadas de la muestra tienen en promedio unos 18-19 trabajadores internacionales, que supone de media el 13,2% para conseguir el 26,6% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Esto es, aparentemente, hay un factor de productividad del factor humano muy importante en la parte correspondiente a los mercados internacionales en comparación con la menor productividad de los recursos humanos dedicados a las ventas domésticas. El complemento al 100% sería el equivalente para el mercado doméstico, esto es, el 86,8% de los trabajadores –que son los dedicados a tareas relacionadas con el mercado doméstico– obtendrían el 73,4% de ventas totales para la empresa. Aun así, este indicador podría contener algún solapamiento porque puede haber trabajadores que atienden ambos mercados y que podrían o bien no haber sido contabilizados en la parte proporcional de trabajadores internacionales, o bien haber sido contabilizados como trabajadores que gestionan solamente el mercado doméstico.

No obstante, podría haber una cuestión relacionada con la estructura organizativa de la empresa internacional. Hemos detectado casos en que la empresa no tiene un departamento especializado y, por tanto, declararían que tiene cero trabajadores dedicados a tareas de internacionalización para conseguir un cierto porcentaje de ventas internacionales. Las 55 empresas que declararon no tener recursos humanos especializados en actividades internacionales obtienen en promedio un 19% de ventas internacionales. Dicha cifra es similar a la obtenida por la siguiente categoría: las 63 empresas que tienen entre más de un 0% y un 5% de trabajadores internacionales consiguen un 16% de ventas internacionales sobre el total de ventas, con una media de 2,6% trabajadores internacionales sobre el total de trabajadores. Dicha cifra se sitúa en un escalón siguiente para las siguientes tres categorías, rondando entre un 26% y un 28% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Estas cifras son siempre superiores a la media del porcentaje de trabajadores internacionales sobre el total de trabajadores (2,6%, 7,4%, 12,6%, respectivamente). En las 25 empresas con más de un 25% de trabajadores internacionales, la media de este porcentaje es de un 62% de trabajadores internacionales sobre el total que obtiene de media un 57% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Se observa que, en las

categorías de menor proporción de trabajadores internacionales, la intensidad de ventas internacionales es superior, mientras que en esta última categoría son cifras muy similares. Cada vez, va siendo más difícil mantener esa alta productividad de los trabajadores dedicados a la internacionalización a medida que se alcanzan altas cotas de intensidad.

► **Número de trabajadores del departamento internacional, peso sobre total de trabajadores**

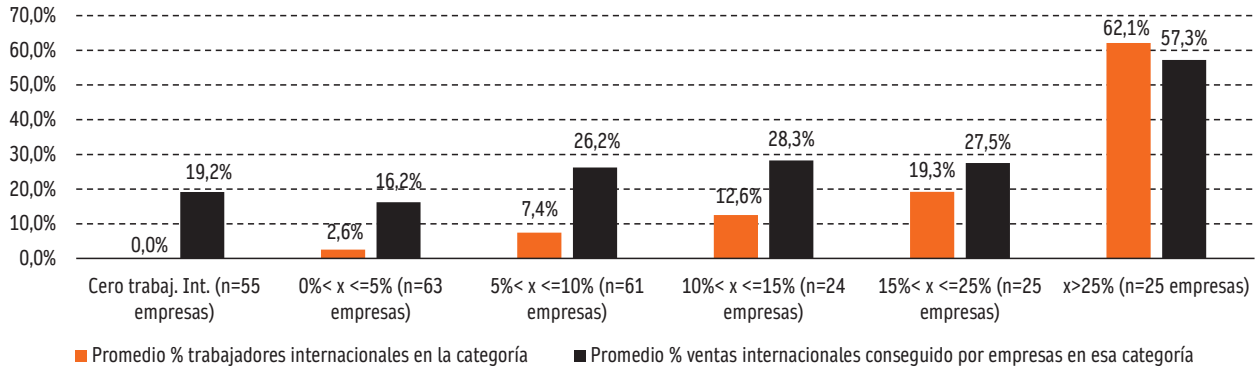


Figura 40. Fuente: elaboración propia

La Figura 41 ilustra mejor este efecto de productividad del factor humano dedicado a tareas de internacionalización. En el eje X se incluye el peso de trabajadores internacionales sobre el total, y en el eje Y el de la intensidad de ventas. Si trazamos la bisectriz en que ambas dimensiones son iguales, observamos que una amplia mayoría se sitúa por encima. Esto es, la proporción de ventas internacionales tiende a ser superior a la intensidad de trabajadores internacionales. Además, los puntos más distanciados de esta bisectriz se aglutinan en una proporción de trabajadores internacionales que se sitúa entre un 2% y un 21%, aproximadamente, con intensidad de ventas igual o superior al 60%. También se observan muy pocas empresas con cierta problemática de productividad del factor humano dedicado a tareas de internacionalización, probablemente debido a la inexperiencia bien del equipo directivo o de la empresa.

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

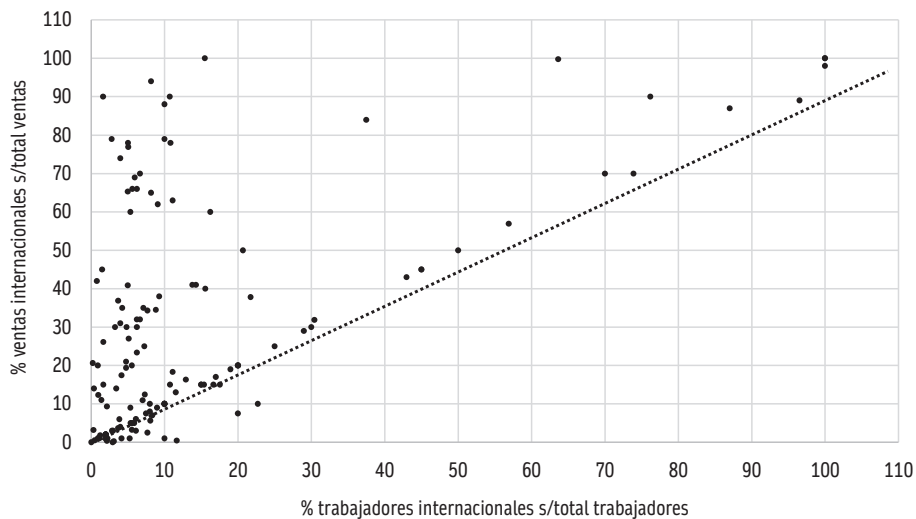


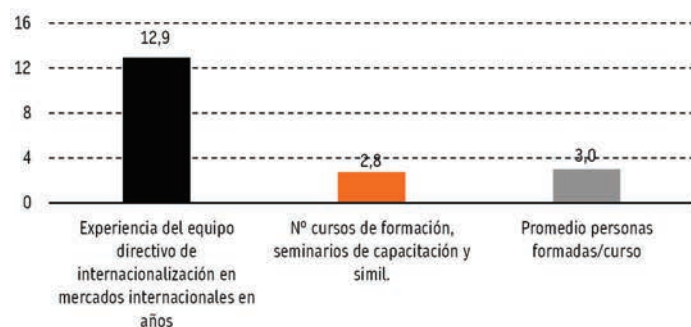
Figura 41. Fuente: elaboración propia



La Figura 42 trata de profundizar en algunas de las posibles razones de dichas cifras. Por ejemplo, la experiencia media del equipo directivo es de unos 13 años, aproximadamente. Aun así, se observa un promedio de personas formadas en cursos de capacitación y similares relativamente bajo para el conjunto de empresas (3 personas en los 2,8 cursos por año). Si descendemos en el análisis de la correspondencia entre años de experiencia del equipo directivo y de la empresa, cabría esperar que fuese mayor la experiencia del directivo en empresas con menor experiencia en tareas de internacionalización. Sin embargo, la figura de la derecha muestra lo contrario. Entre las empresas de 10 o menos años de experiencia internacional, el equipo directivo tiene de media 7 años de experiencia internacional. En las empresas con más de 10 años de presencia internacional, dicha media es de 15 años. Esta última cifra no ofrece grandes problemas, salvo que la importancia de la experiencia directiva se difumina mucho a medida que es la empresa la que tiene experiencia en actividades internacionales, ya que suele desarrollar procedimientos y rutinas ampliamente difundidos en la organización que facilita afrontar la incertidumbre de los mercados internacionales. Con todo, debemos llamar la atención sobre la necesidad de que dichos procedimientos y rutinas sean flexibles, poco complejos, más bien políticas o reglas generales, cuando los mercados internacionales a los que se dirige la empresa sean muy dinámicos (grandes cambios frecuentemente), volátiles (impredecibilidad del cambio), inciertos en dichos cambios (dirección del cambio) y ambiguos (no hay reglas claras aplicables para afrontar los cambios). En dichos contextos, las reglas y procedimientos complejos son poco útiles porque lo que hoy es válido, deja de serlo al poco tiempo. Y en este tipo de contexto, puede volver a ganar relevancia la experiencia directiva unida a la experiencia de la empresa para afrontar estos cambios.

En cambio, en las empresas de menos de 10 años de experiencia directiva, llama la atención la menor experiencia que aporta por término medio el equipo directivo. Esta reflexión es también aplicable a las empresas que estén planificando su próxima entrada por primera vez al mercado internacional: la clave es la experiencia del equipo directivo tanto en internacionalización como en la industria a nivel internacional.

► **Experiencia de los directivos en internacionalización (nº años) y cursos formación en internacionalización**



► **Experiencia de los directivos en internacionalización en función de la experiencia internacional de la empresa (años)**

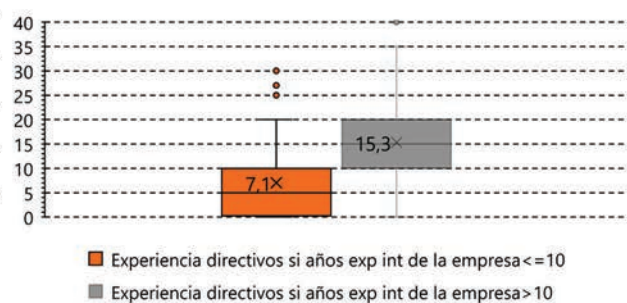


Figura 42. Fuente: elaboración propia

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

En este apartado vamos más allá de la habitual internacionalización de ventas y compras y nos adentramos en la internacionalización a través de la inversión en el exterior, la inversión del exterior en la empresa gallega, y la internacionalización de la financiación de la propia empresa internacional. Al igual que en la edición del año pasado, este bloque parece ser el gran caballo de batalla de la mayor parte de empresas internacionalizadas de la muestra.

Tal como se muestra en la Figura 43, tan sólo 37 empresas declararon tener alguna subsidiaria en el exterior, bien sea totalmente participada por la empresa al 100%, o fórmulas de empresas conjuntas internacionales. Las colaboraciones o alianzas internacionales suelen ser una alternativa a esto. Pero como hemos visto en el apartado de colaboraciones, podría haber también cierta infrutilización de este tipo de fórmulas, más allá de la habitual fórmula contractual con distribuidores o socios locales en los mercados internacionales a los que se dirige la empresa para vender. Este apartado de subsidiarias tiene tres posibles objetivos. El primero es la búsqueda de recursos o activos productivos, bien sea para situarse cerca de materias primas como el caso de las pesquerías, o cerca de manufacturas especializadas como podría ser el caso del textil o la electrónica, o cerca de recursos intensivos en conocimiento como podría ser la localización en un polo industrial referente en innovación tecnológica. El segundo es la búsqueda de mercados de venta. El tercero es la búsqueda de eficiencia, localizándose más cerca de clientes fundamentales, o cercano a los principales fabricantes de *inputs* esenciales para reducir el coste, o evitar barreras al comercio internacional como está siendo el caso de las guerras comerciales entre Estados Unidos, Europa y China en diversas industrias.

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

(número de empresas con subsidiarias en el exterior: 37)



Figura 43. Fuente: elaboración propia

Cierto es que la inversión directa en el exterior es claramente una cuestión de disponibilidad de recursos financieros que no está siempre al alcance de cualquier empresa. El tamaño en origen resulta esencial. Esas 37 empresas con inversiones en el exterior tienen un tamaño consolidado de activos medio de más de 111 millones de euros (ver Figura 44), del cual apenas el 10% se sitúa en mercados internacionales (más de 17 millones de euros por término medio). Esto implicó que, en promedio, el tamaño medio de una subsidiaria ronda los 2,2 millones de euros, y que, en términos medios, las empresas tienen entre 2 y 3 subsidiarias en el exterior. Por consiguiente, está claro el efecto "tamaño de empresa" y capacidad de generación de recursos para la inversión en el exterior. No obstante, debemos considerar que ese volumen promedio puede no ser exactamente el tamaño de la empresa en el exterior si se usaron fórmulas de empresa conjunta internacional. En el caso más extremo en que la empresa desee mantener el control sobre esa empresa conjunta, podría llegar a doblar el tamaño de empresa respecto a si lo hiciese únicamente en solitario con sus propios recursos, ya que sumaría a su aportación que sería el 51% el otro 49%. Y, además, esto permite compartir el riesgo de inversión en un mercado internacional. Esta herramienta es especialmente útil cuando el tamaño del mercado de destino es relativamente grande, ya que hacen falta más recursos para tener éxito en dicha expansión internacional. Sin embargo, cuando el riesgo de ese gran mercado de destino sea muy alto, quizás los modos de entrada colaborativos sean mejor opción o, al menos, contemplar una identificación y gestión proactiva de riesgos e incertidumbres contingentes.

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

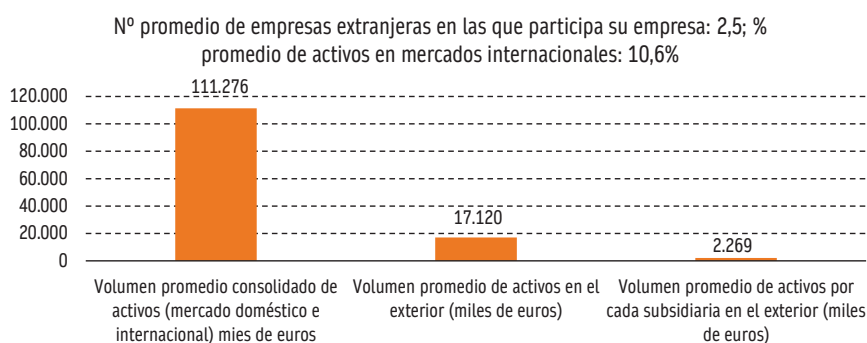


Figura 44. Fuente: elaboración propia

Respecto a la entrada de socios procedentes del extranjero (Figura 45), tan sólo cabe computar 13 sociedades (apenas un 5% del total de empresas internacionalizadas de la muestra). De ellas, nueve son sociedades extranjeras al controlar dichos socios más del 80% de los FP, y en seis de las cuales la participación es del 100%, siendo por tanto subsidiarias de empresas extranjeras en Galicia. La deuda localizada en el exterior es apenas testimonial.

► **% de empresas en las que participa alguna sociedad extranjera en sus fondos propios**  
(N=13 empresas)

% Promedio de los Fondos Propios de la empresa perteneciente a socios extranjeros: 72,1%



► **Número de empresas en las que participa alguna sociedad extranjera en sus fondos propios por % de participación**

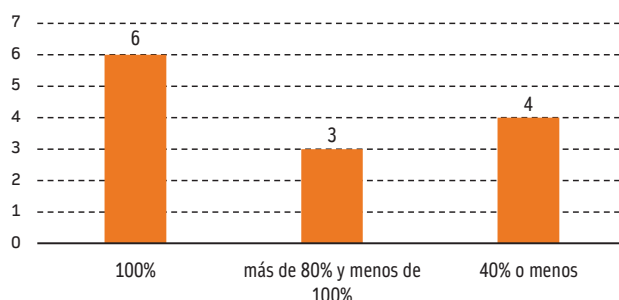


Figura 45. Fuente: elaboración propia

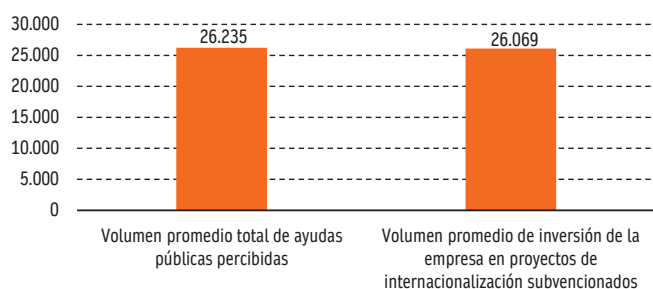
### 10.4.9. Apoyo público para la internacionalización

Sólo un 13,6% declara haber recibido apoyos públicos para la internacionalización (Figura 46), con volúmenes promedios de ayuda e inversión similares en torno a los 26 mil euros por ayuda. Esto supone un efecto multiplicador de la inversión pública de 1,9, es decir, permite duplicar el esfuerzo dedicado por la empresa en su compromiso de recursos con la internacionalización.

► **¿Ha recibido ayuda de alguna administración pública para apoyar la internacionalización?**  
(N: 41 empresas)



► **Volumen promedio de la ayuda y de la inversión de la empresa** (Euros)



► **% promedio de gasto total**

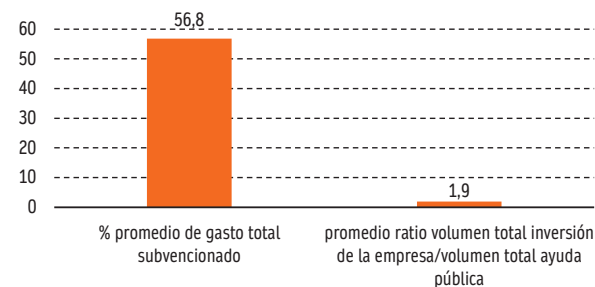


Figura 46. Fuente: elaboración propia

## 10.5. Indicador ARDÁN de Empresa Global

El objetivo del Indicador ARDÁN de Empresa Global es detectar 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 facilitarán 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.

En los Anexos de este informe se muestran los 27 ítems divididos en 5 bloques temáticos que componen el Indicador ARDÁN de Empresa Global. Se le añaden 6 ítems adicionales que tienen baja respuesta pero que reflejan el espíritu del indicador (empresa global). Estos 6 ítems añaden puntos a aquellas empresas que se destacan especialmente en aspectos poco frecuentes o bien aspectos que demuestran la orientación de la empresa a dedicar recursos a la mejora de su internacionalización, sin que pueda exceder el límite máximo de 1.000 puntos.

En el diseño de estos indicadores se ha tratado de evitar medidas absolutas y se ha recurrido a medidas relativas que tratan de minimizar el efecto del tamaño de la empresa, dando así igualdad de oportunidades a todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector de actividad empresarial. Los pesos de los bloques temáticos y de cada ítem están ajustados en función de la respuesta.

Finalmente, a la vista de la respuesta a los ítems, hemos decidido imponer una nota de corte de 650 puntos para otorgar el galardón del Indicador ARDÁN de Empresa Global. En esto influyó la tasa de respuesta a varios ítems que, hasta cierto punto, son fundamentales y que alguna empresa no galardonada no contestó a pesar de tener relevantes resultados de internacionalización. Sin embargo, el espíritu del indicador es premiar a aquellas empresas que destacan por su orientación a competir en mercados internacionales de forma global, en su conjunto. Esto trata de evitar el sesgo de premiar sólo por volumen de ventas internacionales o por intensidad. Al usar indicadores relativos, se da más peso a aquellas empresas que obtienen un resultado de la internacionalización mayor para el nivel de compromiso de recursos materiales, humanos y financieros con la actividad internacional. Esto supuso que 77 empresas obtuvieron el galardón en la presente edición.

La Figura 47 muestra la desagregación por tramos de puntuación, con un núcleo de un 13% de empresas con 800 puntos o más, y un 23% de empresas con una puntuación entre 750 y 800.

► % promedio de puntuaciones por bloque tramos de puntuación

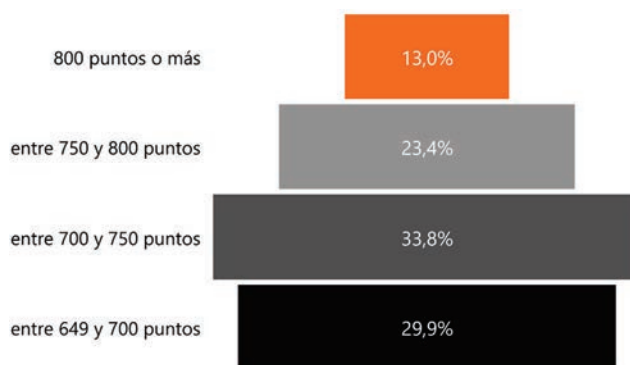


Figura 47. Fuente: elaboración propia

La Figura 48 muestra la comparativa del total de puntos sobre el máximo de puntuación que se podía obtener por bloques temáticos. Las mayores diferencias se producen en el bloque de rendimiento de la internacionalización (82% Empresa Global vs. 49% empresa no galardonada) con unos 33 puntos porcentuales de diferencia. Le sigue el bloque de experiencia, velocidad y ritmo de internacionalización (60% vs. 30%), y los bloques de funciones y personales con diferencias similares, en torno a los 28 puntos porcentuales.

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

Promedio de las 77 empresas galardonadas: 736 puntos; Promedio del resto de las 184 empresas: 451 puntos

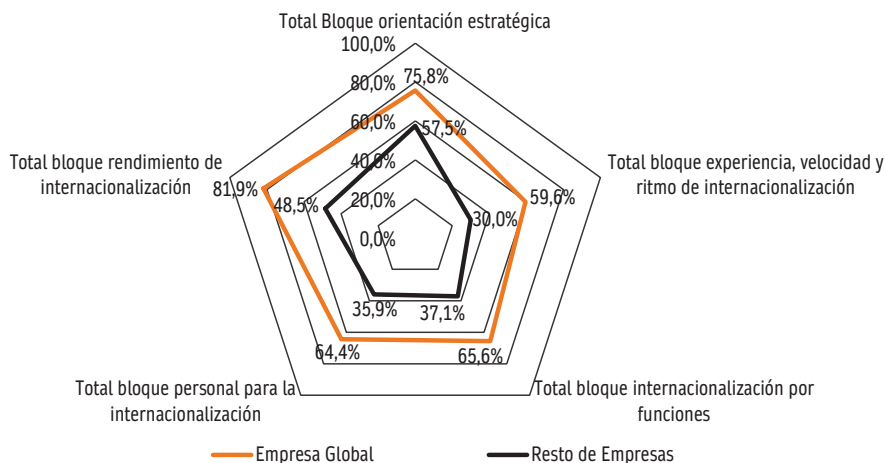


Figura 48. Fuente: elaboración propia

La Tabla 6 muestra la comparativa del conjunto de las empresas internacionalizadas (261) respecto al subconjunto de las 77 empresas galardonadas. Se aprecian las relevantes diferencias en cualquiera de las medidas de tamaño (total activos, facturación, ventas internacionales, beneficio antes de intereses de impuestos) y relativo como por ejemplo el 15% de ventas internacionales sobre el total para el conjunto de empresa internacional respecto al 43% de la empresa galardonada. Las empresas galardonadas tienen en promedio 46 empleados en total, con un equipo de 4 trabajadores especializados en la gestión de la actividad internacional, sirviendo 13 países y 31 clientes internacionales y un grado de diversificación geográfica del 33,8%. Entraron por primera vez cuando eran jóvenes (2-3 años en promedio) y han acumulado más de 16 años en mercados internacionales. El equipo directivo que gestiona la internacionalización tiene 15 años de experiencia internacional.

► **Comparativa entre empresas internacionalizadas galardonadas con el indicador ARDÁN de Empresa Global y el total de la muestra de empresas internacionalizadas: ¿en qué son diferentes?**

Variable	EMPRESAS INTERNACIONALES (n=261)	EMPRESAS GALARDONADAS (n=77)
Total Activos (miles de euros)	4.626,6	6.947,3
Total Cifra de Negocios (miles de euros)	5.584,3	9.913,0
Cifra de ventas internacionales (miles de euros)	728,0	3.057,6
% de ventas internacionales sobre el total de ventas	15,0%	43,0%
Beneficio antes de intereses e impuestos total (miles de euros)	422,7	730,9
Beneficio antes de intereses e impuestos derivado de ventas internacionales (miles de euros)	67,0	212,0
% Margen de beneficio de ventas (BAII/Ventas)	7,0%	7,9%
% Margen de beneficio de ventas internacionales (BAII/Ventas internacionales)	8,0%	8,3%
Número de empleados	30,0	46,0
Número de empleados en actividades internacionales	2,0	4,0
Años de experiencia internacional del equipo directivo	9,0	15,0
Número de países de importación de inputs	4,0	7,0
% del total de compras realizadas en mercados internacionales (importación)	4,4%	23,0%
Número de países de venta internacional	4,0	13,0
Número de clientes internacionales	8,0	30,9
Presupuesto total dedicado a marketing (euros)	42.432,0	83.241,6
% dedicado a marketing internacional sobre el total de marketing	10,0%	25,0%
% del total de marketing internacional dedicado a la exploración de nuevos mercados	3,0%	5,0%
Índice de diversificación geográfica (entropía)	13,6%	33,8%
Años de la empresa en la primera entrada internacional	6,7	2,8
Años de experiencia internacional de la empresa	14,4	16,4

Tabla 6. Fuente: elaboración propia

## 10.6. Recomendador de mejora

Para elaborar estas recomendaciones nos hemos guiado por la evidencia presentada en este informe y, en particular, por las diferencias observadas entre las empresas que obtuvieron el galardón y las que no. En la elaboración de la Figura 49 hemos estandarizado las métricas que forman parte del indicador (ver Anexos) puesto que las unidades de medida podían ser diferentes y distorsionar el tamaño de las diferencias entre ambas agrupaciones de empresas. De esta forma, se puede detectar en qué variables son relativamente mayores esas diferencias, lo que facilita la identificación de sugerencias de mejora para las empresas que no alcanzaron el galardón. Al incluir los valores de las diferencias respecto a esas métricas estandarizadas, la media global es necesariamente cero y, de esta forma, permite evaluar la medida en que un grupo tiende a tener valores menores que la media global.

Adicionalmente, hemos puesto en marcha un mecanismo de recomendación que evalúa las desviaciones para cada empresa y detecta los tres ítems en que una empresa obtiene las mayores diferencias negativas y positivas. Esta detección de frecuencias permite también realizar sugerencias de mejora para el conjunto de empresas en función de la frecuencia con la que una métrica es detectada como potencialmente mejorable (desviaciones negativas más frecuentes entre empresas que no obtienen el galardón) o que es detectada como potencialmente sobrecargada (desviaciones positivas más frecuentes entre empresas que no obtienen el galardón), en lugar de basarse en el tamaño de la diferencia anteriormente mencionado. Esto se ilustra en la Figura 50 (síntesis de las tres mayores desviaciones negativas) y en la Figura 51 (síntesis de las tres mayores desviaciones positivas).

► **Comparativa entre empresas internacionalizadas galardonadas con el indicador ARDÁN de Empresa Global y empresas internacionalizadas no galardonadas: ¿en qué han de mejorar estas últimas?**

*Nota: los valores al final de la escala de texto indican la media alcanzada por las empresas galardonadas en esa métrica. El gráfico expresa las diferencias entre ambos grupos para las variables estandarizadas*

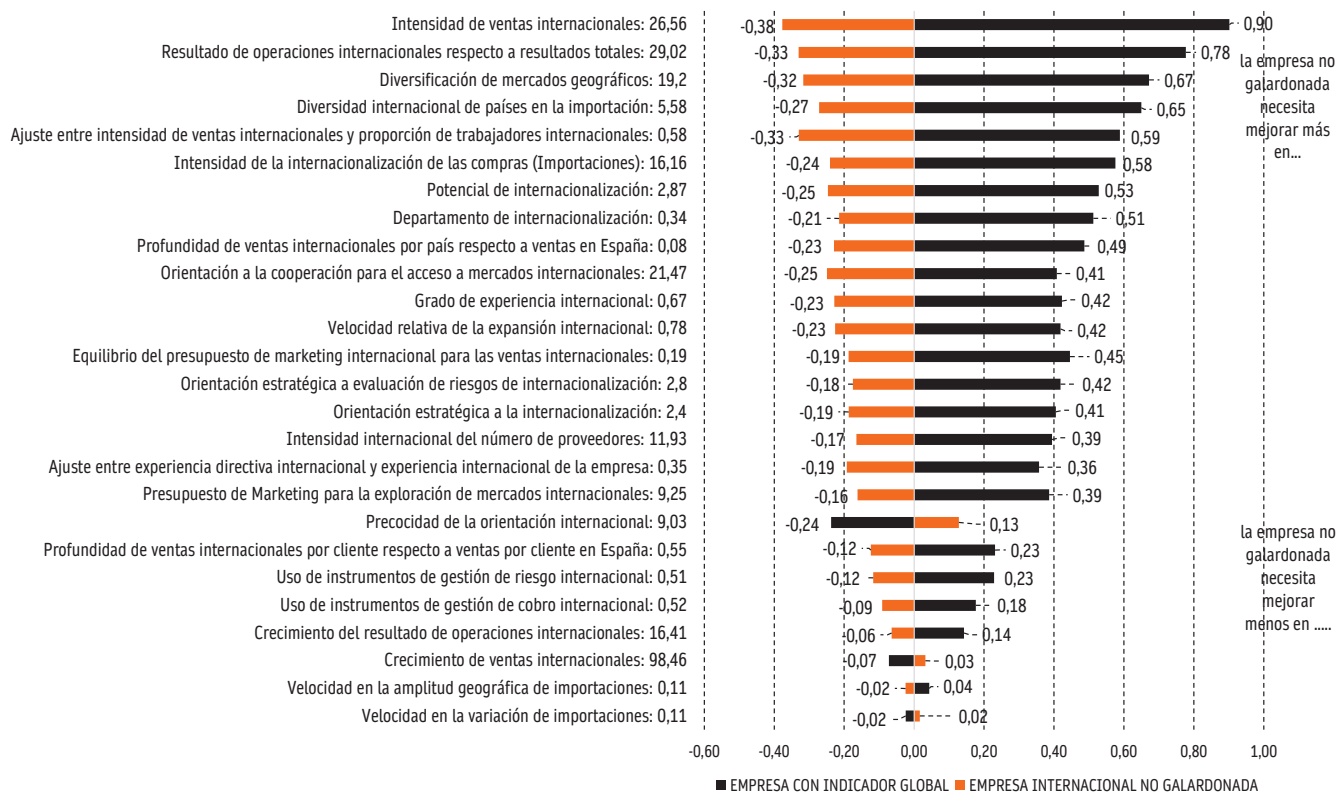


Figura 49. Fuente: elaboración propia

En cuanto al tamaño de las diferencias (Figura 49), las principales se relacionan a la intensidad de las ventas internacionales sobre el total de ventas de la empresa, el resultado de operaciones internacionales respecto al total, la diversificación de mercados geográficos y de países de importación, y el ajuste de la proporción de trabajadores dedicados a gestionar la actividad internacional de la empresa. Le siguen la intensidad de las compras internacionales, la existencia del departamento de internacionalización y la profundidad de las ventas internacionales por país respecto a las ventas en España. En todos estos aspectos, las empresas no galardonadas deben realizar un mayor esfuerzo ya que la diferencia es mayor (tamaño de la barra).

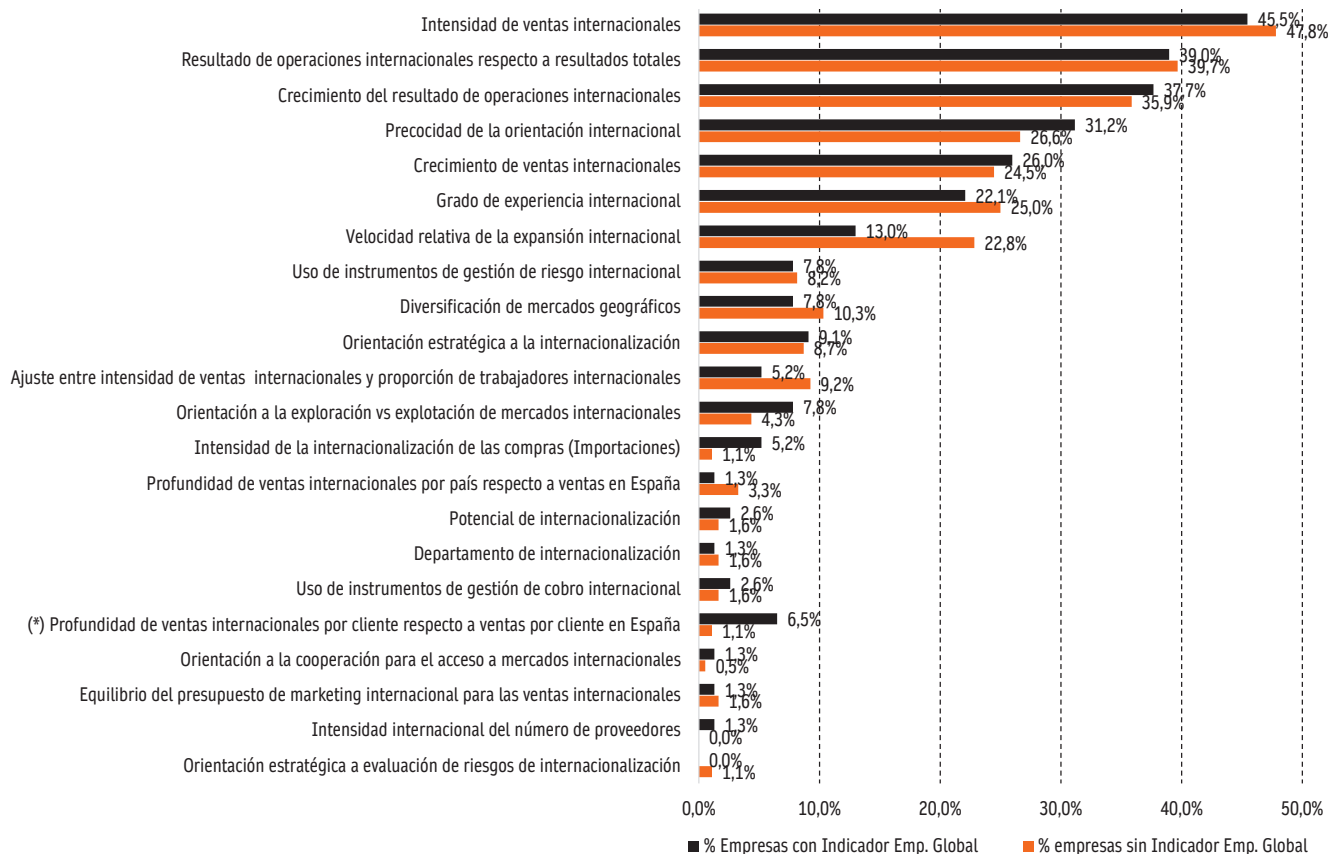
Los aspectos en los que la diferencia es menor es la velocidad de crecimiento de importaciones y la variación de su amplitud geográfica, el crecimiento de las ventas internacionales y el crecimiento del resultado de las operaciones internacionales. El uso de instrumentos de gestión de cobro y de riesgo internacional tampoco es una fuente de grandes diferencias entre empresas galardonadas y el resto de empresas internacionalizadas.

Respecto a la frecuencia con que una métrica está entre las tres mayores con desviación negativa (Figura 50), no se aprecian grandes diferencias entre empresas galardonadas y el resto de empresas. No obstante, sí que se pueden destacar aquellos aspectos que aparecen en ambas agrupaciones con mayor frecuencia. Se trata de la intensidad de ventas internacionales, el resultado de operaciones internacionales y el crecimiento de dicho resultado. Tanto en empresas galardonadas como en el resto de empresas, estos tres ítems son con frecuencia aquellos en los que las empresas tienden a estar por debajo del resto.

La única métrica en la que hay diferencias significativas en la frecuencia de aparición entre las mayores con desviación negativa es en la profundidad de ventas internacionales por cliente respecto a ventas por cliente en España, que aparece más frecuentemente

entre las tres principales con desviación negativa entre las empresas con Indicador ARDÁN de Empresa Global. Por tanto, parece que es una característica diferencial negativa de esta agrupación de empresas. Ahora bien, debemos tener en cuenta que a las empresas galardonadas se les requiere mayor diversidad geográfica, lo que parece tener implicaciones negativas en las ventas por cada cliente internacional respecto a cuánto se vende a cada cliente en España.

► **Frecuencia con la que una métrica está entre las tres mayores con DESVIACIÓN NEGATIVA para cada agrupación de empresas (con o sin indicador de Empresa Global)**



*Nota: los porcentajes se refieren respecto al subtotal de empresas de cada agrupación  
 (\*) las diferencias en esa métrica son estadísticamente significativas a un nivel de confianza alfa del 95% y por tanto es una diferencia relevante entre agrupaciones*

Figura 50. Fuente: elaboración propia

Respecto a las desviaciones positivas (Figura 51) se observan mayores diferencias significativas entre agrupaciones. Las métricas en las que más frecuentemente aparecen desviaciones positivas es en el crecimiento de resultados de operaciones internacionales, y el crecimiento de ventas internacionales. Posteriormente comienzan a verse diferencias entre empresa galardonada y el resto de empresas. El uso de instrumento de cobro aparece más frecuentemente entre empresa no galardonada que galardonada (39% vs. 6%). Al contrario, la existencia de un departamento de internacionalización y el número de años de experiencia internacional respecto al total de edad de la empresa aparecen más frecuentemente entre empresa galardonada que no galardonada. También se destacan las diferencias de frecuencias de aparición en la velocidad de expansión internacional y en la profundidad de ventas internacionales por país respecto a las ventas en España, que aparecen más frecuentemente con desviaciones positivas en el grupo de empresa galardonada.

Este tipo de diferencias, juntamente con las señaladas en la Figura 49 deben facilitar la mejora de la internacionalización a empresas que no hayan alcanzado el galardón. Por otro lado, también debe servir de guía para las empresas con intención de internacionalizarse



puesto que indican en qué aspectos se debe evitar hacer sobreesfuerzos tal vez innecesarios en años iniciales de la internacionalización, y aspectos en los que hay que incidir más. Recordemos que las empresas galardonadas obtienen en conjunto un nivel de internacionalización y resultados derivados de la internacionalización más positivos.

► **Frecuencia con la que una métrica está entre las tres mayores con DESVIACIÓN POSITIVA para cada agrupación de empresas (con o sin indicador de Empresa Global)**



Nota: los porcentajes se refieren respecto al subtotal de empresas de cada agrupación  
 (\*) las diferencias en esa métrica son estadísticamente significativas a un nivel de confianza alfa del 95% y por tanto es una diferencia relevante entre agrupaciones

Figura 51. Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la siguiente página la Tabla 7 muestra las 77 empresas que han obtenido el galardón del Indicador ARDÁN de Empresa Global 2024.

▶ Empresas con indicador **ARDÁN** de Empresa Global 2024


Empresa	Localidad	Sistema Productivo sectorial
1 GAICTECH, S.L.	NIGRAN	Maquinaria y equipo
2 RS MOTOR POWER SOLUTIONS, S.L.	O PORRIÑO	Maquinaria y equipo
3 GALICAN SPORT, S.L.	TRAZO	Construcción
4 CZ VACCINES, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
5 REMOTE CONSULTING SERVICES, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
6 MECANIZADOS RODRIGUEZ FERNANDEZ, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Automoción y equipo para transporte
7 SYSPRO AUTOMATION, S.L.U.	NIGRAN	Servicios profesionales
8 COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agroalimentario
9 VRANDED IBERICA, S.L.	A CORUÑA	Textil, confección y moda
10 SELMARK, S.L.U.	VIGO	Textil, confección y moda
11 IGALIA, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
12 ATLAS BUS, S.L.	MOS	Automoción y equipo para transporte
13 ELICE ENTREPOT, S.A.	VIGO	Agroalimentario
14 COVERWIND SOLUTIONS, S.L.	PONTEVEDRA	Construcción
15 MESTRELAB RESEARCH, S.L.	SANTIAGO	Información y conocimiento
16 TEXAS CONTROLS, S.L.	BERGONDO	Maquinaria y equipo
17 TECNICA Y DESARROLLO DE LA ENERGIA ELECTRICA, S.L.	VIGO	Construcción
18 COMENZA, S.L.	LUGO	Construcción
19 NUGAPE PET FOOD, S.L.	VILANOVA DE AROUSA	Agroalimentario
20 INPROAFE, S.L.	FENE	Construcción
21 ALIBOS GALICIA, S.L.	MONTERROSO	Agroalimentario
22 ALCAZAR PATENTES Y MARCAS, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
23 RODABELL, S.A.	CERVO	Construcción
24 ANIBAL METALMECANICA GALLEGA, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
25 FINANCIERA MADERERA, S.A.	SANTIAGO	Madera y muebles
26 PROTOTIPADO Y MECANIZADOS DE GALICIA, S.L.	NIGRAN	Maquinaria y equipo
27 NODOSA, S.L.	BUEU	Naval
28 VELNEO, S.A.	O PORRIÑO	Información y conocimiento
29 LM EIGHT SOLAR RENEWABLES ENERGIES, S.L.	VIGO	Maquinaria y equipo
30 GRANITOS DEL LOURO, S.A.	SALCEDA DE CASELAS	Rocas y minerales
31 RESONAC GRAPHITE SPAIN, S.A.	A CORUÑA	Construcción
32 ACSM SHIPPING CO, S.L.	VIGO	Logística y transporte
33 ENRIEL, S.L.	VIGO	Maquinaria y equipo
34 HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo

► Empresas con indicador **ARDÁN** de Empresa Global 2024

Empresa	Localidad	Sistema Productivo sectorial
35 ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
36 FRIGORIFICOS DE CAMARIÑAS, S.L.	CAMARIÑAS	Pesca
37 KARBONIUS COMPOSITES TECHNOLOGIES, S.L.	AMES	Automoción y equipo para transporte
38 INICIATIVA SOCIAL EMPRENDEDORA DE RECICLAJE TEXTIL DE GALICIA, S.L.	CULLEREDO	Textil, confección y moda
39 CUEVAS Y COMPAÑIA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Agroalimentario
40 A VIDA 013, S.L.	LUGO	Construcción
41 IMATIA INNOVATION, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
42 CITIC HIC GANDARA CENSA, S.A.U.	O PORRIÑO	Industria auxiliar
43 CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.	O PORRIÑO	Servicios profesionales
44 HORTOVERIN, S.L.	OIMBRA	Agroalimentario
45 TECSOLED, S.L.	CULLEREDO	Artículos de consumo
46 MECANIZADOS RODABELL, S.L.	CERVO	Industria auxiliar
47 INDUSTRIAL RECENSE, S.L.	A PONTENOVA	Construcción
48 EXTRACO, CONSTRUCCIONS E PROXECTOS, S.A.	OURENSE	Construcción
49 LAMINAR COIL, S.L.	SANTIAGO	Rocas y minerales
50 RODICUT INDUSTRY, S.A.	MOS	Maquinaria y equipo
51 REYMO EXPORT-IMPORT, S.L.	VIGO	Maquinaria y equipo
52 CUIDA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
53 RODAMIENTOS VIGO, S.A.	MOS	Maquinaria y equipo
54 QUOBIS NETWORKS, S.L.	O PORRIÑO	Información y conocimiento
55 MOBILIARIO COMERCIAL SMOBEL, S.L.	A CORUÑA	Artículos de consumo
56 ASENJO-MONTENEGRO VIGO SOLUCIONES, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
57 CENTUM RESEARCH & TECHNOLOGY, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
58 FESBA, S.L.	DODRO	Pesca
59 ELECTRONICA Y COMUNICACIONES NOROESTE, S.L.	FENE	Maquinaria y equipo
60 GKN DRIVELINE VIGO, S.A.	VIGO	Automoción y equipo para transporte
61 MECANIZADOS ATLANTIDA, S.L.	VIGO	Industria auxiliar
62 SUMINISTROS SALVATERRA, S.L.	SALVATERRA DE MIÑO	Maquinaria y equipo
63 MERLIN SOFTWARE, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
64 TEJAS VERA, S.A.	MESIA	Construcción
65 DISNA, S.L.	NIGRAN	Productos químicos y derivados
66 LONZA BIOLOGICS PORRIÑO, S.L.U.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
67 ICTEL INGENIEROS, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
68 NODOMAR MORRAZO, S.L.	MARIN	Industria auxiliar

► Empresas con indicador **ARDÁN** de Empresa Global 2024

Empresa	Localidad	Sistema Productivo sectorial
69 GALCHIMIA, S.A.	O PINO	Productos químicos y derivados
70 SUMINISTROS NAVALES SANTA TECLA, S.L.	A GUARDA	Maquinaria y equipo
71 CINEMA IBERO LUSA, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
72 CO2 SMART TECH, S.A.	OLEIROS	Servicios profesionales
73 ALUMAN SISTEMAS, S.L.U.	ARTEIXO	Construcción
74 INDUSTRIAS PROA, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
75 SOLUCIONES ELECTRICAS DE GALICIA, S.L.	COIROS	Construcción
76 GUARNICIONERIA HERMANOS GOMEZ, S.L.	ARZUA	Textil, confección y moda
77 PESCAIRA, S.L.	VIGO	Maquinaria y equipo

Tabla 7. Fuente: elaboración propia

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

Miguel González-Loureiro (REDE-ECOBAS, Universidade de Vigo)

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

Joana Carolina Gomes Silva (REDE-ECOBAS, Universidade de Vigo)

Martin Ignacio Prieto (Universidade de Vigo)

Manuel Abeledo Losada (REDE-ECOBAS, Universidade de Vigo)

Ana Beatriz Lopes Rodrigues (REDE-ECOBAS, Universidade de Vigo)

María Asunción Fernández Lorenzo (REDE-ECOBAS, Universidade de Vigo)