

# **MODOS DE ENTRADA EMPLEADOS POR LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA EURO-REGIÓN GALICIA-NORTE DE PORTUGAL PARA ABORDAR EL MERCADO DE LA REGIÓN VECINA**

Javier Lorenzo Paniagua, [paniagua@uvigo.es](mailto:paniagua@uvigo.es), Universidad de Vigo

A. Trinidad González-Portela Garrido, [tgonzalez-portela@uvigo.es](mailto:tgonzalez-portela@uvigo.es), Universidad de Vigo

Pablo Cabanelas Lorenzo, [pcabanelas@uvigo.es](mailto:pcabanelas@uvigo.es), Universidad de Vigo

## **RESUMEN**

Tras la integración de España y Portugal en las instituciones europeas, el comercio entre Galicia y Portugal ha experimentado un crecimiento considerable. Resulta sorprendente que, siendo la portuguesa una economía de reducido tamaño en el contexto internacional, se haya convertido en el segundo cliente y proveedor de Galicia. Además, su Región Norte acapara la mayor parte de los intercambios comerciales que Portugal mantiene con Galicia. En trabajos anteriores abordamos los impulsores de estos intercambios. Esto es, la percepción de ventajas y los atractivos que ofrece el mercado de la región contigua. Y también los obstáculos más relevantes que han de afrontar las empresas de la euro-región. Sintetizaremos ahora los resultados de una encuesta realizada a 198 empresas gallegas y norteñas que realizan negocios transfronterizos y en la que concretan los modos de entrada elegidos para realizar negocios en la región vecina.

## **PALABRAS CLAVE**

Estrategia empresarial, comercio internacional, internacionalización de la empresa, comercio transfronterizo, eurorregión Galicia-Norte de Portugal.

## **INTRODUCTION STRATEGY ADOPTED BY COMPANIES IN EURO-REGION GALICIA-NORTH OF PORTUGAL FOR REACHING NEW MARKETS**

## **ABSTRACT**

Thanks to European membership, Spanish and Portuguese commerce has been increased a lot. In this sense, it is curious that the small size of Portuguese economy in the international context, has not affected to the power to rank the second level as customer and supplier in Galicia. Likewise, North of Portugal owns the most part of commercial exchanges between both countries in Iberian area. In previous studies, authors have outlined the key factors that have allowed and promoted this relationship (both advantages and obstacles). In this paper, a summary of the main results of a survey carried out in 198 Galician and North-Portuguese companies is analysed, trying to identify the main strategies used by companies for introducing their products in their neighbouring country.

## KEY WORDS

Enterprise strategy, international commerce, commercial exchanges, economic efficiency, long term objectives, Galician commerce.

## 1.- LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES COMERCIALES

A pesar de la proximidad psico-geográfica y las buenas relaciones que se reconocen a gallegos y norteños, los intercambios comerciales, la inversión o la movilidad de trabajadores entre ambas regiones se mantuvieron históricamente en niveles muy reducidos. No podemos olvidar que para regiones tan duramente castigados por la diáspora, el estado vecino nunca significó una oportunidad relevante. Esto no es óbice para que, a través de la raya, perviviesen manifestaciones económicas políticas y culturales como el contrabando, el exilio o el comercio de café, sal, loza o confección.

Sin embargo, la situación cambia radicalmente con la adhesión de España y Portugal a la C.E.E. en 1986. Las fronteras se difuminan y los flujos comerciales galaico-norteños alcanzan unos niveles no comparables a lo largo de toda la frontera.

**CUADRO 1. COMERCIO EXTERNO DE LAS COMUNIDADES AUTONOMAS ESPAÑOLAS CON PORTUGAL (millones de euros)**

	Expor 2007	Impor 2007	Saldo 2007	% comercio sobre España	Expor 1993	Impor 1993	Saldo 1993	% comercio sobre España	Incremento Comercio 1993-2007
Andalucía	1.359,8	984,6	375,2	9,5%	269,3	137,9	131,4	8,1%	475,7%
Cataluña	3.703,3	1.432,4	2.270,9	20,8%	802,1	245,5	556,6	20,9%	390,2%
Castilla-León	933,2	558,8	374,4	6,0%	308,9	215,6	93,3	10,5%	184,5%
Madrid	2.558,4	1.558,3	1.000,1	16,6%	418,8	329,8	89,0	14,9%	449,9%
Valencia	1.089,9	674,9	415,0	7,1%	346,7	125,5	221,2	9,4%	273,7%
Extremadura	367,8	344,0	23,8	2,9%	68,3	34,0	34,3	2,0%	595,8%
<b>Galicia</b>	<b>2.321,7</b>	<b>2.086,6</b>	<b>235,1</b>	<b>17,8%</b>	<b>362,5</b>	<b>201,5</b>	<b>161,0</b>	<b>11,3%</b>	<b>681,6%</b>
País Vasco	901,7	281,3	620,4	4,8%	218,7	138,0	80,7	7,1%	231,7%
ESPAÑA	15.660,9	9.070,1	6.590,8	100,0%	3.389,6	1.623,1	1.766,5	100,0%	393,4%

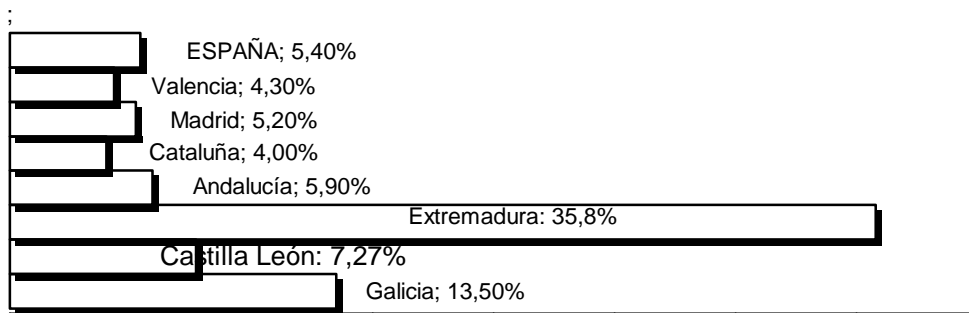
FUENTE: Elaboración propia a partir de datos Instituto Español de Comercio Exterior

Como podemos ver en el cuadro 1, el periodo 1993-2007 se salda con un importante crecimiento del comercio. Así Galicia se convierte en la tercera comunidad española exportadora a Portugal y en su primer cliente, multiplicándose casi por siete los intercambios en el periodo estudiado. El mayor crecimiento de todas las comunidades autónomas españolas. Evidentemente la relevancia de estos flujos no se corresponde ni con la importancia económica de Galicia ni con su proyección exterior relativa en el contexto español.

Es importante destacar que para las regiones fronterizas, los intercambios con Portugal copan una mayor proporción de su comercio exterior. En este contexto, sólo para Extremadura, el comercio con Portugal es más importante de lo que lo es para Galicia.

**GRÁFICO 1: IMPORTANCIA RELATIVA DEL COMERCIO DE LAS REGIONES ESPAÑOLAS CON PORTUGAL**

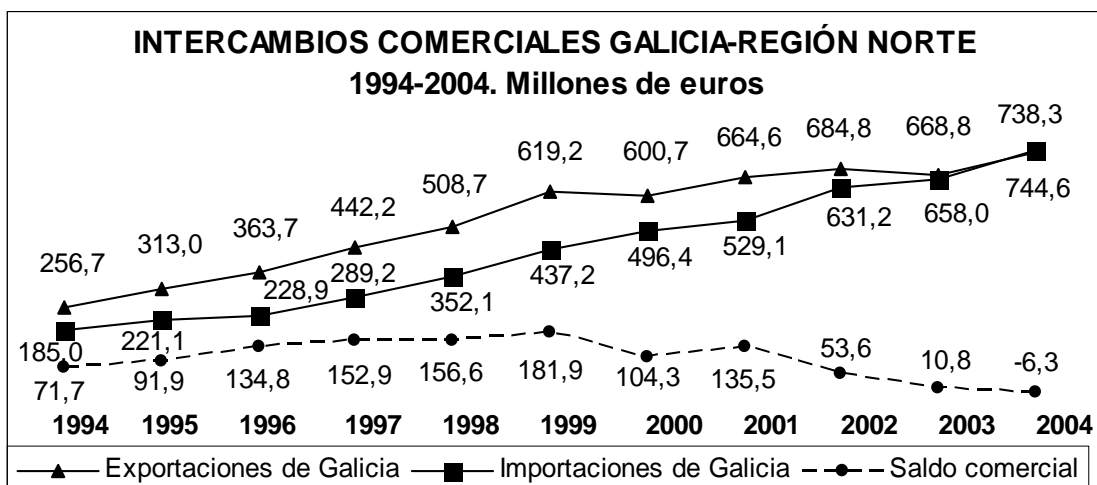
**IMPORTANCIA RELATIVA DEL COMERCIO CON PORTUGAL PARA LAS REGIONES ESPAÑOLAS CON RELACIÓN A SUS INTERCAMBIOS TOTALES. 2007**



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de las Cámaras de Comercio

La importancia del fenómeno ha propiciado que los Institutos de Estadística gallego y portugués elaboren, aunque sólo desde 1994 a 2004, la estadística de comercio interregional entre Galicia y la Región Norte. Comercio que, tras unos crecientes saldos comerciales favorables a Galicia, parece tender, en los últimos años, a un mayor equilibrio.

**GRÁFICO 2: INTERCAMBIOS COMERCIALES GALICIA-REGIÓN NORTE**



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos Instituto Gallego de Estadística e Instituto Nacional de Estadística de Portugal

De esta forma, cada región acaba siendo para su vecina un mercado más importante que estados como el holandés, el belga o el norteamericano para la Región Norte, o el alemán, el italiano, el británico o el norteamericano para Galicia.

**CUADRO 2: MERCADOS EXTERIORES DE LA EURO-REGIÓN.2004 (millones de euros)**

COMERCIO DE LA REGIÓN NORTE		COMERCIO DE GALICIA	
Alemania	4.477,1	Francia	6.260,8
Francia	3.015,2	Portugal	3.155,7

Reino Unido	1.832,1	Alemania	938,2
Holanda	1.163,4	Italia	1.239,6
Italia	1.642,0	Reino Unido	1.162,9
Dinamarca	245,7	Estados Unidos	620,3
Bélgica	703,0	América hispana	591,2
Estados Unidos	1.031,9	<b>Región Norte</b>	<b>1.482,9</b>
España	6.856,4		
<b>Galicia</b>	<b>1.482,9</b>		

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Gallego de Estadística e Instituto Nacional de Estadística de Portugal

## 2.- TIPOLOGÍA DE MODOS DE ENTRADA Y FACTORES CONDICIONANTES

Para Martínez y otros (2001), el proceso de internacionalización precisa responder a cuatro preguntas:

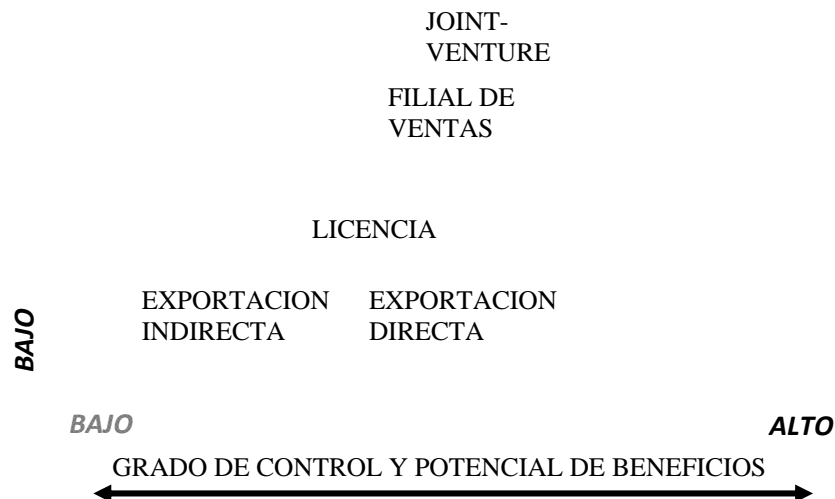
- ¿Qué bienes o servicios vender?. Evidentemente se tratará de los productos habituales de la empresa, pero también habrá que determinar si resulta adecuado adaptarlos de acuerdo al mercado de destino.
- ¿Qué causas motivan la internacionalización de la empresa? Es decir, que motivaciones encuentra la empresa para que sus actividades traspasen las fronteras nacionales.
- ¿Dónde vender? Se trata de elegir los mercados de destino de acuerdo a variables como la distancia física o psicológica, el conocimiento del mercado o el poder adquisitivo del mercado de destino, etc.
- ¿Qué modo de entrada es el más adecuado? Que dependerá de la naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa y de las ventajas/obstáculos que ofrece el país anfitrión.

En concreto, Jarillo y Martínez (1991) mencionan cuatro criterios de acuerdo a los cuales se mide el comportamiento de cada modo de entrada y se elige el más adecuado a tenor de las preferencias de la empresa ante estas cuatro variables:

- Compromiso de recursos de la empresa
- Riesgo
- Grado de control de las operaciones
- Potencial de beneficios

**GRÁFICO 3: MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES DE ACUERDO AL COMPROMISO DE RECURSOS, GRADO DE CONTROL Y POTENCIAL DE BENEFICIOS**





FUENTE: Adaptado de Jarillo y Martínez (1991)

Considerando el compromiso de recursos necesario para abordar mercados exteriores y el control de operaciones que otorga, se produce una relación directa entre ambas variables. Así, modos de entrada que implican alto compromiso de recursos (subsidiarias poseídas total o mayoritariamente) permiten a la empresa controlar sus operaciones sin interferencia alguna, salvo las propias de la distancia y del riesgo-país. Sin embargo, los modos de entrada que requieren un menor compromiso (joint ventures, subsidiarias poseídas minoritariamente, alianzas estratégicas, exportación directa, indirecta o licencias) suelen otorgar un menor control. La empresa debe evaluar el riesgo que supone comprometer elevados recursos y compararlo con el que se pueda derivar de perder parcialmente el control de operaciones (que incluye pérdida de beneficios potenciales y un menor conocimiento del mercado de destino). Sin embargo, a medida que la empresa se internacionaliza, su conocimiento de las operaciones y mercados exteriores aumenta, por lo que podría inclinarse por mayores grados de compromiso.

Buckley y Casson (1998), citados por Martínez y otros (2001; p. 36) mencionan, además, como criterios determinantes del modo de entrada: los costes de localización, las disponibilidades financieras de la empresa, las posibles ventajas de la internalización (reducción de los costes de transacción), elementos culturales (costes de adaptación al entorno local), la estructura del mercado y la estrategia competitiva.

Desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades, el modo de entrada dependerá de los recursos disponibles. Si la empresa dispone de suficientes recursos (ya sean éstos intangibles o financieros) puede optar por el nuevo establecimiento como modo de entrada. Mientras que si éstos son insuficientes o no desea comprometer grandes cantidades de recursos pueden elegir modos de entrada que impliquen menor compromiso, tales como exportación directa o fórmulas cooperativas como la joint-venture.

En este sentido Collins (1991), citado por Valenzuela (1998; p. 125) alude al concepto de “herencia administrativa” como condicionante del modo de entrada en los mercados exteriores. Siendo ésta un compuesto de herencia cultural (estilo de liderazgo, historia de la empresa, etc.) y de herencia física (localización de la empresa) y que afecta a la toma de decisiones organizativas al hacer tender a la organización, ante situaciones de riesgo como puede ser la entrada en un nuevo mercado, a adoptar estrategias y estructuras ya probadas. O lo que

es lo mismo, desde la teoría de los recursos y capacidades, los procesos de aprendizaje organizacional condicionan el proceso de internacionalización de la empresa.

Mientras que para Wernerfelt (1984), citado por Valenzuela (1998; p. 120), la entrada mercados exteriores adicionales es apoyada por la experiencia internacional previa. De esta forma, si la empresa ha desarrollado formas de entrada que implican mayor nivel de compromiso en sus mercados exteriores acumula una experiencia que le permite expandir geográficamente sus actividades a mercados adicionales.

La rentabilidad asociada a cada modo de entrada también afecta a su elección. Rentabilidad que se obtiene de comparar los gastos de establecimiento y mantenimiento de la estructura en el país vecino con los diferenciales de margen que aportan los distintos modos de entrada. En el cálculo de dicha rentabilidad están presentes los costes de transacción. Así, por ejemplo:

- En el caso de optar por la adquisición de una empresa local, los costes de transacción se manifiestan en problemas de información asimétrica entre el comprador y el vendedor acerca de la situación patrimonial y comercial de la empresa. También en la búsqueda de posibles compradores y vendedores. No obstante, favorece el proceso de culturización recíproco y no supone incremento de la capacidad instalada en el sector, por lo que puede resultar el modo de entrada idóneo en sectores maduros o en declive.
- Se considera que el nuevo establecimiento transfiriere de forma eficiente las ventajas de la empresa a otros países mediante la introducción de las prácticas directivas y de gestión de la matriz desde el primer momento. Permite asimismo elegir la localización, los trabajadores y evitar inercias procedentes de herencias anteriores. No obstante renuncia al know how que podría aportar una empresa en funcionamiento. Lo que es particularmente delicado si el conocimiento de las condiciones locales es de tipo tácito.
- El recurso a fórmulas cooperativas como la joint venture, junto a socios locales, o el empleo de distribuidores, son susceptibles de presentar problemas de información asimétrica, oportunismo y problemas de agencia y sustitución<sup>1</sup>. Así por ejemplo, un intermediario puede tener un desempeño mediocre pero el exportador ser incapaz de averiguarlo o, por el contrario, tener un buen desempeño pero sin que el exportador sea plenamente consciente de ello. El exportador se enfrenta a problemas derivados de un menor conocimiento del mercado exterior y a limitadas capacidades para controlar y evaluar el desempeño del intermediario. Asimismo la posibilidad de sustitución de los socios en el extranjero se suele enfrentar a relaciones de números pequeños, racionalidad limitada e incertidumbre. Sin duda el tiempo juega a favor del exportador ya que, a medida que éste transcurre, mejora su conocimiento sobre el mercado exterior lo que le permitirá evaluar correctamente al intermediario y localizar sustitutos.

Siguiendo con las argumentaciones de la teoría de los costes de transacción, el criterio general a considerar para la elección del modo de entrada es el análisis comparado de los costes de transacción que involucran las

---

<sup>1</sup> Para el caso de la joint-venture Buckley y Casson (1992) citan como costes de transacción asociados a esta fórmula organizativa, los de búsqueda de socios potenciales y control de su conducta.

alternativas mercado-jerarquía (incluidas las formas híbridas), los cuales dependerán del grado de especificidad de los activos intercambiados (conocimientos, materias primas, bienes y servicios). La especificidad será el factor crítico que determine el modo de organización de la transacción internacional (Martínez y otros, 2001).

A la vista de la variedad en los modos de entrada y de los criterios a considerar para su elección, las empresas pueden no sólo elegir de entre un amplio número de alternativas de acuerdo con los criterios empleados, sino que también pueden ir mudando el modo de entrada a medida que mejora su aprendizaje de los mercados exteriores.

Desde este punto de vista:

- El proceso de internacionalización de una empresa es una consecuencia lógica de su crecimiento<sup>2</sup>.
- La incertidumbre sobre los resultados aumenta con la distancia, debido a que las empresas disponen de mayores conocimientos sobre sus mercados más próximos<sup>3</sup>. Desde esta perspectiva, las actividades internacionales serán marginales y, dentro de ellas, lo serán las que tengan ver con los países más alejados. Al asumir la hipótesis de que las operaciones exteriores incorporan mayor incertidumbre que las domésticas y que ésta se incrementa con la distancia física y cultural, estamos interpretando la expansión internacional de una empresa desde el enfoque del coste de transacción.

Estas son las hipótesis básicas que en 1970 exponen varios investigadores de la Universidad de Uppsala a partir del cual desarrollan un esquema sobre la elección de mercados exteriores y formas de entrada en ellos de un conjunto de empresas suecas, esquema que se ha venido a denominar Escuela de Uppsala.

En síntesis, el estudio de los investigadores de la Universidad de Uppsala concluye que las empresas suecas inician sus operaciones en el exterior en el mercado más próximo y gradualmente penetran en otros más alejados. Visto así, el grado de proximidad física y cultural de los mercados de una empresa pueden ser un indicador del estadio de internacionalización en que se encuentra. (Johanson y Vahle, 1990; citados por Valenzuela, 1998; p. 126).

Igualmente evidencian que en las primeras etapas el proceso de entrada en los mercados exteriores se efectúa a través de exportaciones no regulares, continúa con las exportaciones vía agente y sólo después de cierto tiempo se avanza hacia modos de entrada que comprenden la posesión total o parcial de subsidiarias (ya sea de producción o de venta). En este sentido se puede entender que a mayor conocimiento del mercado se corresponde un mayor compromiso de recursos, a la vez que el compromiso de recursos influye en el nivel de conocimiento sobre los mercados exteriores.

---

<sup>2</sup> A juicio de Martínez y otros (2001) tal hipótesis tiene su origen en Penrose (1963) citado por Martínez y otros, 2001; p. 14) al afirmar que cuando las oportunidades de negocio rentables disminuyen o la expansión vertical u horizontal es demasiado incierta o poco rentable, una alternativa para la empresa es su expansión internacional.

<sup>3</sup> En este sentido, la Escuela de Uppsala extiende el significado de distancia a las diferencias en los niveles de desarrollo y educación del país de origen y de destino y a la amplitud de vínculos entre ambos países. Mientras que Jarillo y Martínez (1991) al respecto del comercio del Reino Unido con sus ex colonias, pone al mismo nivel o incluso superior la proximidad psicológica en relación a la física en cuanto a la facilitación de los intercambios.

Tal comportamiento no parece exclusivo de las empresas suecas. Otros estudios coinciden en las mismas conclusiones para países como EE.UU., Alemania, Japón, Turquía o España<sup>4</sup> y resulta especialmente útil para entender el proceso de internacionalización de la PYME, ya que es más fácil que sea la gran empresa la que prescindiera del proceso de entrada gradual.

No obstante Nordström y Vahlne (1985), citados por Martínez y otros (2001; p. 16) matizan las aportaciones de esta Escuela al matizar que las empresas muy internacionalizadas emplean modos de entrada más rápidos suprimiendo pasos intermedios. Serán los factores competitivos los que expliquen el proceso en este tipo de empresas socavando, al menos parcialmente, el poder explicativo de las aportaciones de la Escuela de Upssala (Nordström, 1991; citado por Martínez y otros, 2001; p. 16).

Sin ánimo de marcar un itinerario único, Jarillo y Martínez (1991) definen las siguientes etapas del proceso de internacionalización y los modos de entrada más habituales a partir de los rasgos que las caracterizan:

**CUADRO 3: SECUENCIA DE LOS MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES**

ETAPA	CARACTERISTICAS
Exportación pasiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportadoras esporádicas: importancia marginal para la empresa de la exportación.</li> <li>- Inicialmente no realizan exploraciones sistemáticas de los mercados exteriores. En fases avanzadas pueden emprender exportaciones experimentales a fin de superar la situación de depender, para exportar, de los pedidos ocasionales de los clientes.</li> <li>- Suelen optar por modos de entrada que implican menores inversiones y riesgos a costa de un menor control del canal y una mayor dependencia con respecto a los intermediarios, de lo que suele resultar un menor potencial de ventas.</li> </ul>
Exportación activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda activa de mercados exteriores: planificación de las actividades internacionales y dotación de recursos para dichas actividades.</li> <li>- La empresa asume mayor riesgo y compromete más recursos (oficina de representación, representantes en el extranjero, departamento de exportación).</li> </ul>
Filiales de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asunción de funciones comerciales en el extranjero que antes realizan terceros por cuenta del exportador: aumento del control sobre la actividad, de la capacidad de aprendizaje y del potencial de ventas, a costa de mayor inversión y riesgo.</li> </ul>
Subsidiarias de producción	<p>Las razones que pueden llevar a la empresa a fabricar en el exterior son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La existencia de restricciones a la exportación a ese país.</li> <li>- El atractivo del país en términos de su mercado potencial, de los incentivos que se establecen para la atracción de la inversiones, bajos impuestos o cotizaciones a la seguridad social, estabilidad política y económica, bajos costes de factores o existencia de factores avanzados que mejoran la competitividad de la empresa.</li> <li>- Los costes logísticos son importantes, lo que aconseja la fabricación cerca del mercado de venta o de localización de los factores de producción.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia a partir de Jarillo y Martínez (1991; pp.72-77)

<sup>4</sup> Martínez y otros (2001; p.15), citan al respecto: Buckley (1978), Cavusgil (1980 y 1984) y Kogui y Singh (1986) para EE.UU. Dicht Et Alia (1984) para Alemania Yoshihara (1978) y Johanson y Nonaka (1983) para Japón Karafakioglu (1986) para Turquía Barret (1986) para Australia Martínez (1995) para España.



### 3.- ALGUNAS PECULIARIDADES DE LOS NEGOCIOS TRANSFRONTERIZOS ENTRE EMPRESAS GALLEGAS Y NORTEÑAS

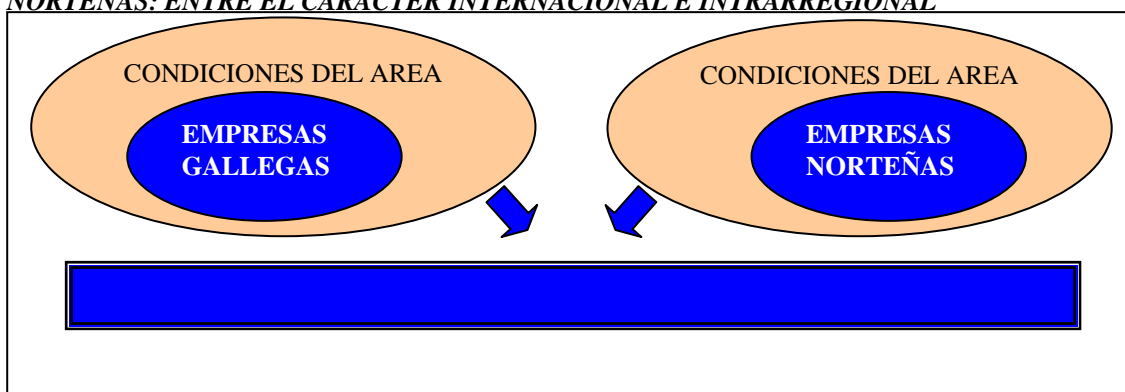
¿Tienen el comercio y la inversión entre empresas norteñas y gallegas carácter de internacional o se puede caracterizar como interregional?. Sin duda la progresiva reducción de las barreras al movimiento de mercancías, personas y capitales entre ambos lados de la frontera en un marco de globalización de los mercados y proximidad cultural ayudan a enfocar como domésticas las actividades transfronterizas de nuestras empresas.

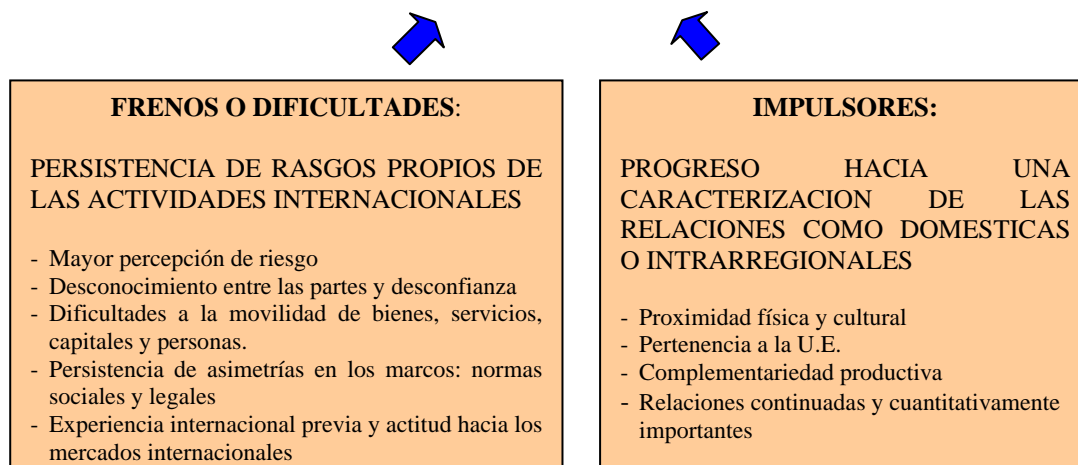
Sin embargo, la realidad nos muestra cómo las fronteras siguen representando obstáculos a la perfecta movilidad de los factores, mercancías y personas, ya sea por asimetrías en sus condiciones de funcionamiento como por limitaciones informativas y de sobrevaloración de los riesgos percibidos. Al tiempo, tales diferencias constituyen oportunidades de negocio. Nos referimos a determinadas limitaciones a la movilidad de factores, diferentes sistemas fiscales, normativa laboral, usos comerciales y diferencias culturales, las cuales confieren atributos de actividad internacional a las operaciones que las empresas gallegas y norteñas emprenden al otro lado de la raya.

Pero las fronteras también ofrecen oportunidades en forma de diferencias en precios de bienes y servicios y de coste y productividad de los factores. Sin olvidar las diferencias en la estructura competitiva del sector que puede darse entre países y que actúan como atractivo. En el caso del exportador estaríamos hablando de sectores con baja rivalidad o/y con un escaso número de rivales, mercado con productos/rivales poco competitivos, etc.

Tanto las condiciones que nos acercan a considerar las relaciones transfronterizas como internacionales o como interregionales (e incluso intrarregionales) se dan para la euro-región, lo que otorga a esta construcción unas peculiaridades que no se dan, o no lo hacen con la misma intensidad, por ejemplo, para los intercambios entre Galicia e Italia o para las transacciones de la Región Norte con el Alentejo portugués. La superación de las dificultades o frenos al proceso de integración permitiría avanzar hacia un espacio integrado que conservase las ventajas de cada región (origen del comercio e inversión internacional) e incorporase los aglutinantes descritos por la literatura sobre sistemas productivos en apoyo de la competitividad del sistema.

**GRÁFICO 6.1: PECULIARIDADES DE LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS GALLEGAS Y NORTEÑAS: ENTRE EL CARACTER INTERNACIONAL E INTRARREGIONAL**





FUENTE: Elaboración propia

No deja de suscitar nuestro interés el hecho de que la actividad internacional primera de muchas de nuestras empresas haya tenido como origen o destino a su región vecina, a través de la cual han podido percibir sus capacidades competitivas en un marco de concurrencia internacional. También sorprende que, como vimos, el comercio recíproco exceda, con mucho, el que cabría esperar de la potencia económica de ambas subregiones. El interrogante obligado es si esta experiencia, cuantitativa y cualitativamente tan importante, apalancará la vocación exterior de nuestras empresas y si dará lugar a la percepción de sinergias que permitan mejorar su competitividad con referentes más amplios.

En lo que respecta al núcleo de esta trabajo, nos interesa conocer no sólo los modos de entrada que eligen las empresas gallegas y norteñas, sino también si existe alguna peculiaridad con relación al sector o el tamaño de la empresa, o si la proximidad física sirve para evitar modos de entrada que impliquen mayor compromiso de recursos sin pérdida relevante del control, lo que otorgaría a la euro-región unas condiciones de excepción para el inicio de la internacionalización de la PYME.

#### **4.- LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN: EL DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y LA REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA**

Para análisis planteamos una encuesta a las empresas gallegas y norteñas que realizan negocios transfronterizos. Este requisito se verificó a través de dos bases de datos suministradas por el Instituto Nacional de Estadística de Portugal y Ardan (Consortio Zona Franca de Vigo). Estas bases de datos fueron elaboradas por las instituciones mencionadas a partir de proyectos de investigación por ellas realizados. Esta base muestral se amplió gracias las aportaciones de información de varias entidades financieras y de asesores de empresas.

La encuesta se dirigió a 248 empresas gallegas y 293 norteñas. De ella obtuvimos 110 respuestas de firmas gallegas (tasa del 41%) y 86 de las norteñas (tasa del 30%), predominantemente PYMES. Debido a la extensión

del cuestionario extraemos para el presente trabajo las preguntas que más relación guardan con los modos de entrada elegidos. En cualquier caso, la encuesta incluye preguntas acerca del tamaño de la empresa, sector de actividad, recursos informativos empleados por las empresas para visualizar oportunidades, impulsores y frenos de tipo institucional a la actividad transfronteriza, etc.

En lo que respecta específicamente a los modos de entrada de la actividad exportadora, la tipología propuesta atiende fundamentalmente a los recursos que compromete (y, por tanto, al control de actividades que otorga), a la predisposición hacia el empleo de estrategias cooperativas con socios locales o del país de origen y a la posible adopción de modos de entrada graduales. Igualmente, se ha analizado la posible existencia de correlaciones con variables tales como el tamaño de la empresa o el sector de actividad.

El cuestionario, elaborado en español y portugués, fue sometido a cuatro pruebas a razón de dos empresas por región. Asimismo se recogieron sugerencias, tanto de las empresas sometidas a prueba como de las entidades financieras y asesores de empresa a los que se sometió a consideración. El envío del cuestionario se realizó por el medio elegido por la empresa (fax, correo postal o electrónico) previo contacto telefónico. Por este medio se precisó también la persona o departamento más adecuado para su contestación, de acuerdo a la actividad transfronteriza más importante que desarrolla cada empresa (exportación, importación o fabricación).

## 5.- MODO DE ENTRADA DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS

A pesar de la dificultad que entraña clasificar los modos de entrada, hemos procurado atender a su gradación considerando los recursos que comprometen (y, por tanto, al control de actividades que otorga), el posible empleo de estrategias cooperativas y el recurso de agentes o socios locales como forma de reducción de los costes de transacción. Igualmente, las últimas cuestiones de este apartado se refieren a la tradición organizativa de la empresa y al posible abordaje del mercado transfronterizo mediante modos de entrada graduales.

MODO DE ENTRADA DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS	GALICIA		R.NORTE	
	Nº	%	Nº	%
1.- Venta directa al cliente transfronterizo	76	69,1	52	60,5
2.- Representante por cuenta propia de la región de origen	11	10,0	13	15,1
3.- Representante por cuenta propia de la región de destino	14	12,7	21	24,4
4.- Distribuidor perteneciente a la región de destino	16	14,5	7	8,1
5.- Canguro	0	0,0	1	1,2
6.- Consorcio exportador junto a otras empresas de la región de origen	0	0,0	1	1,2
7.- Oficina de representación o delegación comercial	4	3,6	2	2,3
8.- Oficina de representación o delegación compartida con socios locales	1	0,9	0	0,0
9.- Red comercial propia (puntos de venta al consumidor final)	5	4,5	3	3,5
10.- Red cial. (puntos de venta) compartida con socios de la región de origen	2	1,8	1	1,2
11.- Red cial. (puntos de venta) compartida con socios de la región vecina	0	0,0	0	0,0
12.- Franquicia	0	0,0	2	2,3

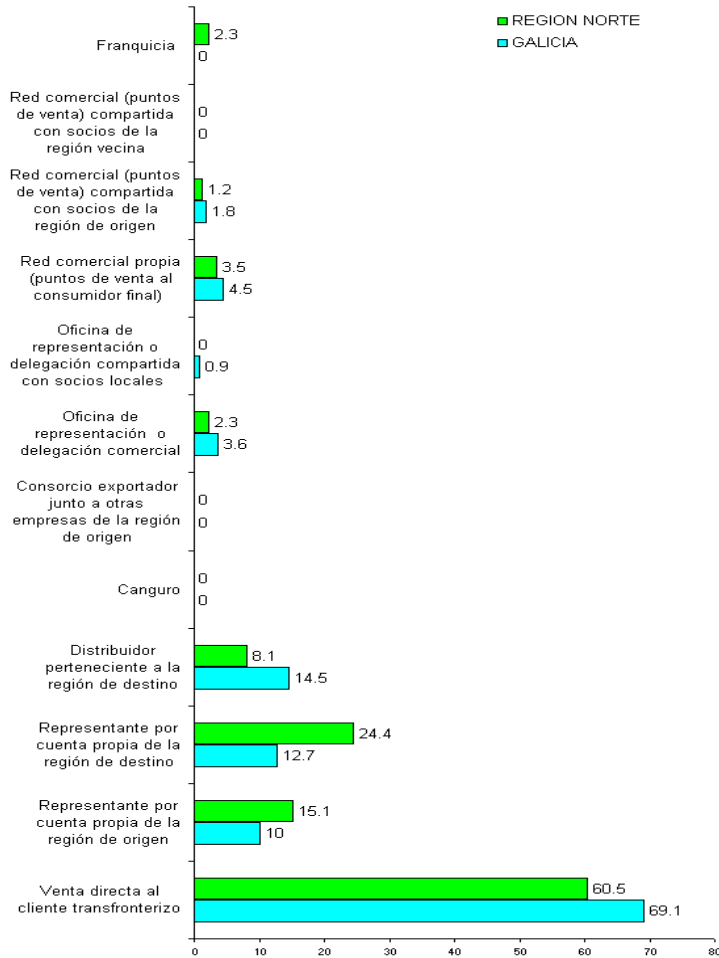
Nota aclaratoria: las frecuencias indicadas exceden del tamaño de la muestra debido a que algunas de las empresas encuestadas emplean más de una alternativa organizativa

	GALICIA				REGION NORTE			
	SI		NO		SI		NO	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
13.- Misma estructura que la adoptada para otros mercados internacionales o para el nacional	64	58,2	46	41,8	42	48,8	44	51,2
14.- Comenzaron sus actividades transfronterizas con la misma estructura que la actual	58	52,7	52	47,3	48	55,8	38	44,2

De acuerdo con la distribución de frecuencias podemos destacar:

- La predilección mayoritaria por alternativas organizativas que implican un reducido compromiso de recursos. Así por ejemplo, más del 69% de las firmas gallegas y del 60% de las norteñas efectúan sus exportaciones de forma directa. Este modo de entrada es seguido muy de lejos por el empleo de distribuidores y representantes pertenecientes a la región de destino y por representantes de la región de origen que extienden sus rutas o son trasladados a la región contigua. En cambio, las alternativas que implican desembolsos mayores (aun siendo éstos de cuantía relativamente reducida, tal como sucede para las delegaciones comerciales) suponen una importancia marginal en el total: las gallegas no alcanzan el 11% de las respuestas obtenidas, mientras que las norteñas suman tan sólo el 7%.
- Los modos de entrada cooperativos, ya se encuentren próximos al mercado espontáneo o en cualquier punto del continuo que los acerque al control jerárquico, ocupan un lugar poco importante entre las preferencias de las empresas de la euro-región. Considerando dentro de esta categoría a opciones tales como los distribuidores, los canguros, los consorcios de exportadores, la franquicia y las delegaciones comerciales con propiedad compartida con socios locales o de la región de origen del exportador. La suma de frecuencias sobrepasa ligeramente el 17% para las gallegas, frente al 11,6% de las norteñas.
- El recurso a contrapartes locales como forma de reducción de asimetrías informativas y, eventualmente, como forma de minorar riesgos comerciales e inversiones es igualmente una opción minoritaria. No obstante, las empresas de la muestra emplean con profusión alternativas tales como el empleo de distribuidores o agentes comerciales locales, que permiten economizar los desembolsos necesarios y, quizá, mejorar el conocimiento del mercado local facilitando de esta forma la penetración en el mismo. Para el caso del distribuidor, además de las ventajas señaladas, puede minorar el riesgo de impago y los costes de distribución mediante la simplificación de la logística para la empresa exportadora o la consecución de economías de escala o alcance. Las respuestas recibidas señalan que los modos de entrada descritos son empleados por el 27,2% de las firmas gallegas y el 32,5% de las norteñas. Siendo el resto de alternativas en que participan socios locales (franquicia, red compartida con socios locales, etc.) de empleo muy reducido.

**Estructura organizativa de la actividad exportadora**



La existencia de correlación entre las variables “tamaño de la empresa” con los “modos de entrada” elegidos podría inducirnos a pensar que las empresas más grandes emplean su superioridad en recursos financieros con la finalidad de disponer de un mayor control sobre su distribución transfronteriza. Sin embargo, el coeficiente de correlación de Spearman para las citadas variables (suma de las cuestiones 1 a la 6 más la 12) resulta poco significativo, mientras que las tablas de frecuencias reflejan la preferencia por modos de entrada que acarreen bajas inversiones sea cual sea el tamaño de la firma. De ello deducimos que por motivos de escala, alcance, economización de recursos financieros o proximidad física, las empresas adoptan estructuras organizativas “ligeras”. Si bien es cierto que, para el caso de las firmas gallegas, constatamos que el modo de entrada que mayor desembolso relativo de recursos implica (red comercial propia total o mayoritariamente poseída) es principalmente marcado por empresas pertenecientes al intervalo de dimensión más elevada. Así, de 5 empresas que optan por tal estructura, 3 de ellas tienen más de 200 empleados.

Tampoco las actitudes más activas hacia los mercados internacionales (propensión exportadora, dedicación de recursos a la internacionalización, etc.) y el conocimiento declarado del mercado contiguo parecen propiciar la adopción de modos de entrada de mayor compromiso como forma de materializar, proteger y mejorar las ventajas competitivas y apropiarse así de los beneficios que generen. El coeficiente de correlación de Spearman

para la suma de variables indicadas anteriormente con modos de entrada de bajo compromiso (suma de las cuestiones 1 a la 6 más la12) resulta lógicamente negativo pero no significativo. Mientras que la misma correlación para estructuras organizativas que implican un compromiso de recursos medio y alto (suma de las cuestiones 7, 8, 9, 10 y 11) resulta positiva pero reducida y no significativa.

En definitiva, de las respuestas recibidas se deduce la preferencia por alternativas más próximas a la organización de las transacciones a través del mercado, sacrificando el control de actividades que otorga la jerarquía en favor de la reducción de los riesgos financieros y que, para el caso del recurso a representantes o distribuidores locales, puede permitir también, en diverso grado, cierta reducción de la incertidumbre sobre el nuevo mercado.

Esta preferencia puede ser explicada en razón de las limitaciones financieras de las empresas y por la dificultad de lograr economías de escala y alcance. Pero también, desde razones más próximas al enfoque transaccionalista, por la existencia de bajas barreras de entrada, por la especificidad de las inversiones necesarias, por la proximidad psicofísica, por la disponibilidad de abundante información sobre el mercado exterior y por el carácter no tácito de la misma (Martínez y otros, 2001 y Durán, 2001).

Para Fernández y Arranz (1999), las argumentaciones de las teorías del posicionamiento competitivo proporcionan una compleja explicación del dilema mercado-jerarquía sobre la base de la mejora de la flexibilidad, el manteniendo del test de mercado y la concentración de los recursos de la empresa en las actividades para la que dispone de ventaja sin renunciar a las economías de escala a través del trabajo en red, lo que la hace particularmente útil en entornos abiertos, interdependientes, complejos e inciertos (Fernández y Arranz, 1999 y Cuervo y otros, 2001). El centro de gravedad de la organización de las transacciones se desplaza de la empresa al mercado a fin de lograr estructuras y estrategias flexibles.

No obstante, tales soluciones no están libres de problemas de información asimétrica y oportunismo (Martínez y otros, 2001), pero, la proximidad física, particularidad de los negocios entre gallegos y norteos, permitiría mejorar el control de la relación de mercado evitando la necesidad de ejercer el control a través de la integración, alternativa que podría resultar inadecuada para la mayoría de las empresas por las razones ya expuestas.

Por otro lado, se indaga acerca la importancia de la herencia administrativa en la orientación del modo de entrada. Para Tallman (1991), citado por Valenzuela (1998; p.125), la herencia administrativa propicia que ante situaciones de riesgo, tal como la que constituye la entrada en un nuevo mercado, las organizaciones tiendan a repetir estrategias y estructuras ya probadas.

Las respuestas recibidas no validan de manera unánime la tesis de Tallman, ya que sólo el 58,2% de los gallegos y el 48,8% de los norteos responden afirmativamente a este ítem. Sobre el particular sólo podemos especular acerca de las razones que expliquen que, en buen número de casos, las empresas no adopten sus estructuras habituales. En este sentido, Meixide y De Castro (2001) defienden que el factor proximidad física entre ambas regiones afecta enormemente a las estrategias y estructuras adoptadas por las empresas, hasta el punto de

contribuir a explicar el reducido montante de las inversiones recíprocas. La proximidad facilita el control de actividad, el aporte de información y la economización de los costes de transporte, contribuyendo así a evitar la realización de inversiones directas. Argumento que ya había sido anticipado por Balassa (1964) a propósito del debate sobre la relación complementaria o sustitutiva entre comercio e inversión en los proyectos de integración.

Finalmente, pretendimos averiguar si las empresas iniciaron su actividad exportadora en la región contigua con la misma estructura organizativa que la implementada en la actualidad o, en caso contrario, si la evolución descrita ha avanzado o retrocedido en lo que se refiere al compromiso de recursos/control de actividades.

Con las respuestas obtenidas se aprecia que las empresas manifiestan, en aproximadamente la mitad de los casos, continuar con el tipo de estructura adoptada inicialmente. No obstante, 52 empresas gallegas y 38 norteañas declaran haber modificado su estructura. De acuerdo con los investigadores de la Escuela de Uppsala, la entrada en los mercados exteriores se efectúa mediante exportaciones y sólo después de cierto tiempo se avanza hacia la posesión total o parcial de subsidiarias. Periodo cuyo objeto es reducir la incertidumbre sobre el éxito de las actividades en el exterior a través del conocimiento del mercado. Igualmente, Jarillo y Martínez (1991) describen una secuencia que avanza desde la exportación directa y el recurso a intermediarios a la posesión de subsidiarias.

Con una baja tasa de respuestas para este ítem (sólo 15 de las 90 empresas que afirman haber mudado su estructura precisan la trayectoria seguida) no podemos más que constatar que en 13 de los 154 casos disponibles las modificaciones no suponen cambio de sustancia en el compromiso de recursos aunque sí son indicio del éxito o fracaso y expectativas de la estrategia exportadora. Tales cambios consisten en la supresión de representantes o distribuidores en favor de la exportación directa o a la inversa. En concreto, 9 empresas prescinden de sus representantes o distribuidores (que normalmente pertenecen al país de destino) en favor de la exportación directa. Mientras que en otros 4 casos la trayectoria se describe en sentido contrario<sup>5</sup>.

Finalmente, sólo una empresa declara sustituir la exportación directa a favor de la delegación comercial total o mayoritariamente poseída mientras que otra indica haber recorrido el camino opuesto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**BALASSA, B. (1964):** “Teoría de la integración económica”. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana (UTEHA), México.

**BUCKLEY, P. Y CASSON, M. (1992):** “Multinational enterprises in the world economy. Essays in honour of John Dunning” (compiladores), Edward Elgar Publishing Limited; Hants (England).

**CUERVO GARCÍA, A. (DIRECTOR); FERNÁNDEZ ALVAREZ, A. Y OTROS (2001):** “Introducción a la administración de empresas”, Cuarta edición, Editorial Civitas, Madrid.

**DURÁN HERRERA, J.J. (2001):** “Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional”, Ediciones Pirámide, Madrid.

---

<sup>5</sup> Sobre las razones que podrían explicar los movimientos en ambos sentidos desde un enfoque de los costes de transacción (oportunismo de las partes, manejo estratégico de la información, dificultad de evaluar el rendimiento del agente, etc.) se puede consultar: Benito, Pedersen y Pedersen (1999) y Bergen y otros (1992) citados por Martínez y otros (2001; p.36).

- FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J. Y ARRANZ PEÑA, N. (1999):** “La cooperación entre empresas. Análisis y diseño”, ESIC. Madrid.
- JARILLO, J. C. Y MARTÍNEZ, J. (1991):** “Estrategia internacional. Más allá de la exportación”, McGraw-Hill/interamericana de España, S.A., Aravaca (Madrid).
- LORENZO, J. (2003):** “Influencia de los costes de transacción en la dinámica de cooperación de las empresas de área económica Galicia-región norte de Portugal. Una propuesta de minoración de los costes de transacción. Tesis doctoral dirigida por el Dr. Jose Cabanelas Omil. Universidad de Vigo.
- LORENZO, J., CABANELAS, P. Y CABANELAS, J. (2003):** “LA Euro-región Galicia-Región Norte de Portugal: algunas claves que pueden explicar la intensidad de sus intercambios comerciales”, Actas del X Encuentro de la Asociación Portuguesa para el Desarrollo Regional, Évora, 2003.
- MARTÍNEZ BOBILLO, A. Y OTROS (2001):** “Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores. Un enfoque institucional”, Septem ediciones S.L., Oviedo.
- MEIXIDE, A.; DE CASTRO, A.(COORDINADORES), ARES, J. Y OTROS (2001):** “Galicia e a Rexión Norte de Portugal: un espacio económico europeo”, Fundación Caixa Galicia, Santiago de Compostela.
- VALENZUELA MARTÍNEZ, A. (1998):** Tesis doctoral, “Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española”, Departamento de Financiación e Investigación Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.