

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS: EL PAPEL DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS

ANA ISABEL MARTÍNEZ SENRA / MARÍA JOSÉ GARCÍA RODRÍGUEZ
Departamento de Organización de Empresas e Marketing
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Vigo

Recibido: 26 octubre 1999

Aceptado: 15 junio 2000

Resumen: En las últimas décadas se han producido en la escena económica internacional una serie de acontecimientos que llevan implícita la idea de la internacionalización, entre los cuales podemos destacar el rápido crecimiento del comercio internacional y la inversión extranjera y el fuerte impulso adquirido por los acuerdos de cooperación internacional y los procesos de integración económica.

Las empresas deben ser conscientes de los efectos que van a producir sobre su actividad todo este conjunto de tendencias, comprendiendo que la competitividad en una economía abierta, como la actual, es una variable fundamental para garantizar el éxito empresarial. Pero estos procesos de internacionalización no sólo condicionan la conducta de las empresas sino también la de los gobiernos, que se han visto obligados a abandonar las políticas intervencionistas en favor de otras que permitan una competitividad sin fronteras.

Palabras clave: Competitividad / Internacionalización / Papel del Gobierno.

THE INTERNACIONALIZATION OF GALICIAN ENTERPRISES: THE GOVERNMENT'S ROLE

Summary: Factors like the fast grow of the international commerce and foreign investments, the development of international cooperation agreements or the processes of economic integration of the countries that have been occurring during the last decades, bring us to the need of talking about internationalization.

Companies must be conscious about the effects of these factors over their activity, understanding the need for an open economy to achieve competitiveness. Besides the influence of internationalization over the companies it's also important to point out the effects over the government, which have had to leave behind those control politics in order to achieve a "non-frontier" competitiveness.

Keywords: Competitiveness / Internationalization / Government's role.

1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN ECONÓMICA

El crecimiento de los negocios internacionales, que constituye uno de los hechos económicos más relevantes desde la Segunda Guerra Mundial¹, unido a la creciente homogeneización de las pautas de consumo, está dando lugar a una globalización de los mercados. Ésta viene claramente potenciada por un conjunto de fuerzas (tabla 1) que favorecen el desarrollo del comercio y la inversión entre un

¹ Este hecho afecta tan profundamente el orden económico mundial que su impacto ha sido comparado con el que, en su época, tuvo la Revolución Industrial, de tal forma que la globalización de la economía mundial ha sido calificada como la Segunda Revolución Industrial.

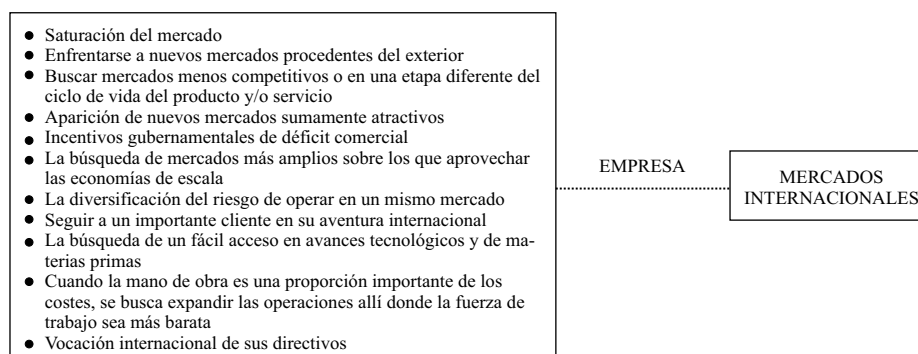
número cada vez mayor de países. Cabe destacar, en primer lugar, la existencia del GATT unida a una disminución paulatina de los costes de transporte y una mejora de las comunicaciones (Canals, 1991, pp. 21-27).

Tabla 1.- Factores que potencian el comercio internacional

FACTORES	PRINCIPALES IMPLICACIONES
Existencia de un acuerdo de libre comercio (GATT 1947)	Mayor libertad del comercio internacional
Reducción de los costes de transporte y el desarrollo de las comunicaciones	Comercio entre lugares distantes más accesible y mayor número de personas que conocen los productos
Creciente participación de los países en vías de desarrollo en el comercio exterior	Aumento de valor de los productos energéticos y su creciente peso dentro del comercio mundial Aparición de países en rápida industrialización en el sudeste asiático Aumento de exportaciones de estos países hacia países industrializados
Elevada tasa de crecimiento de las exportaciones de productos manufacturados desde los países en vías de desarrollo a los más avanzados	Aumenta su participación en el comercio mundial: <ul style="list-style-type: none"> • Alta tasa de industrialización • El proteccionismo no supuso una barrera a las exportaciones
Fuerte orientación hacia un comercio internacional de productos y/o servicios similares y complementarios	
Fuerte crecimiento del comercio intraindustrial	Que va unido a la separación geográfica de la producción
Creciente participación de los servicios en el comercio internacional	

Cuando una empresa se sumerge en un proceso de internacionalización puede hacerlo de múltiples formas, que van desde la exportación hasta la instalación de centros de producción en los mercados extranjeros. En la mayoría de los casos este proceso es la respuesta a una serie de motivos, tanto internos como externos, a la organización (figura 1), relacionados en general con la necesidad de buscar nuevos mercados más beneficiosos para la empresa. Estas fuerzas impulsoras no son constantes a lo largo de todo el proceso, sino que irán cambiando en la medida en que se avance hacia un mayor compromiso en los mercados exteriores, aunque, en cualquier caso, se puede observar cómo este tipo de orientación de las empresas depende directamente de la cada vez mayor globalización e interdependencia de la economía mundial.

En este marco internacional, ¿cómo afronta Galicia el proceso de internacionalización? El objetivo del siguiente apartado es, precisamente, analizar el proceso de apertura e internacionalización que se viene produciendo en los últimos años dentro del ámbito territorial de la Comunidad Autónoma gallega, comparándolo al mismo tiempo con el de España.

Figura 1.- Principales causas de la internacionalización

2. PARALELISMO ENTRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ECONOMÍAS ESPAÑOLA Y GALLEGA

Para conocer el grado de internacionalización de una economía, se pueden utilizar una serie de características como son los flujos comerciales, los flujos de inversión directa en el exterior y del exterior, los flujos financieros, tanto originados por el endeudamiento de las empresas en los mercados internacionales como por la presencia de inversores institucionales en los mercados de renta fija y variable y los acuerdos de cooperación internacional. Para conocer en qué medida la economía gallega se encuentra inmersa en el proceso de internacionalización, nos centramos principalmente en las dos primeras características, debido a la no existencia de datos agregados en las otras mencionadas.

La evolución de las importaciones y exportaciones de Galicia nos muestra de manera fiel no sólo el ritmo de actividad de su economía, sino también las posibilidades de competir de las empresas gallegas y, por tanto, su viabilidad a largo plazo en un mercado único. Conforme la economía se vaya abriendo, esta capacidad se encontrará sometida a la dura prueba de la competitividad, en un Mercado Único Europeo y en un mercado mundial, cada vez más integrado, con el objeto de no volver a la triste e histórica disyuntiva de exportar mano de obra a través de la emigración, al no poder exportar bienes y servicios en cantidad suficiente y, por tanto, no estar en condiciones de competir con las importaciones en el mercado gallego.

Realizando un análisis comparativo de los flujos comerciales gallegos y españoles durante el período 1985-1998, observamos un cierto paralelismo entre la internacionalización de la economía española y gallega (tabla 2). A lo largo de este período las exportaciones gallegas representan aproximadamente el 5% del total

nacional, mientras que las importaciones representan un 4%. Estos porcentajes apenas variaron durante los 14 años objeto de estudio.

Tabla 2.- Evolución del comercio exterior de España y de Galicia en el período 1985-1998

AÑOS	EXPORT. ESPAÑA	EXPORT. GALICIA	IMPORT. ESPAÑA	IMPORT. GALICIA	SALDO ESPAÑA	SALDO GALICIA
1985	4.108.751	218.639	5.144.687	244.090	-1.035.936	-25.451
1986	3.815.793	198.381	4.954.607	217.865	-1.138.814	-19.484
1987	4.211.838	225.740	6.051.382	260.010	-1.839.544	-34.270
1988	4.659.503	207.952	6.989.397	292.144	-2.329.894	-84.192
1989	5.134.658	244.393	8.397.063	351.029	-3.262.405	-106.636
1990	5.630.786	267.653	8.898.702	381.645	-3.267.916	-113.992
1991	6.054.214	261.793	9.638.688	403.525	-3.584.474	-141.732
1992	6.658.533	278.755	10.207.702	426.758	-3.549.169	-148.003
1993	7.752.804	423.968	10.137.724	499.946	-2.384.920	-75.978
1994	9.746.668	487.967	12.306.335	593.685	-2.559.667	-105.718
1995	11.339.616	562.910	14.106.699	640.211	-2.767.083	-77.301
1996	13.013.398	703.404	15.670.148	769.013	-2.656.750	-65.609
1997	15.543.675	811.380	18.214.056	891.914	-2.670.381	-80.534
1998	16.289.593	882.030	19.838.006	1.022.321	-3.548.413	-140.291

Unidad de medida: millones de pesetas.
Saldo: exportaciones-importaciones.

FUENTE: ICEX-ESTACOM.

Podemos comprobar que las exportaciones gallegas y españolas mantienen una evolución similar. Así, en 14 años, las primeras experimentan un incremento anual medio del 23,33% y las de España un 22,8%.

En lo que se refiere a las importaciones, también se observa una evolución semejante, con unos incrementos anuales medios para España y para Galicia del 21,14% y del 24,52%, respectivamente.

Por otra parte, el análisis de la balanza comercial gallega considerada en su conjunto presenta, durante todo el período estudiado, un mejor comportamiento que la española, tal y como muestra la tabla 3, donde se recoge el grado de cobertura de las exportaciones sobre las importaciones. En el caso de Galicia, dicho nivel puede calificarse actualmente si no de satisfactorio, al menos como gratificante, al reflejar el gran esfuerzo de las empresas gallegas por abrirse a nuevos mercados más allá de las fronteras geográficas de España. No obstante, en el último año de análisis, el déficit comercial aumentó casi un 75% en términos nominales, debido al comportamiento más dinámico de las importaciones, que aumentaron un 14,62% frente al incremento del 8,7% de las exportaciones. Esto ha motivado que la tasa de cobertura haya disminuido casi cinco puntos.

Las importaciones de Galicia, que han alcanzado en 1998 la cifra de 1.022.321 millones de pesetas, se distribuyen por sectores de acuerdo con la tabla 4.

Tabla 3.- Evolución de las tasas de cobertura en el periodo 1985-1998

AÑOS	ESPAÑA	GALICIA
1985	79,86	89,57
1986	77,01	91,06
1987	69,60	86,82
1988	66,66	71,18
1989	61,15	69,62
1990	63,28	70,13
1991	62,81	64,88
1992	65,23	65,32
1993	76,47	84,80
1994	79,20	82,19
1995	80,38	87,93
1996	83,05	91,47
1997	85,34	90,97
1998	82,11	86,28

Tasa de cobertura: (exportaciones/importaciones)*100.

FUENTE: ICEX-ESTACOM.

Por sectores, las compras energéticas, que representan el 9,27% del valor de la importación de la Comunidad Autónoma de Galicia corresponden, en su mayor parte, a petróleo crudo con destino a la refinería ubicada en A Coruña. En cuanto a las importaciones gallegas no energéticas, el sector del automóvil (capítulo 87 del arancel de aduanas), cuyas compras ascendieron a 294.404 millones de pesetas, concentra el 28,8% de las importaciones gallegas y es el principal sector en cuanto al valor de compra.

Tabla 4.- Distribución por sectores de las importaciones de Galicia, 1998

SECTOR	IMPORTE	Δ 98/97
ENERGÉTICOS	94.726	-20,81
NO ENERGÉTICOS	927.596	20,11
SECTOR PRIMARIO	311.486	14,35
Productos agrícolas	245.605	13,31
Materias primas	65.881	18,43
SEMIMANUFACTURAS	111.245	13,09
Industria química	51.254	16,18
Metales	54.622	9,88
Otras semimanufacturas	5.396	18,20
MANUFACTURAS	504.865	25,73
BIENES DE EQUIPO	419.778	20,87
Maquinaria	119.048	27,07
Material de transporte	300.729	28,17
BIENES DE CONSUMO	85.087	28,17
Peletería	4.613	13,66
Textiles	66.356	37,36
Otros bienes de consumo	14.148	0,70
TOTAL	1.022.322	14,62

Unidad de medida: millones de pesetas.

FUENTE: ICEX-ESTACOM.

Por lo que se refiere al comercio de exportación, el mayor crecimiento se produce, como se puede observar en la tabla 5, en el sector de bienes de equipo, cuyas ventas alcanzan la cifra de 415.844 millones de pesetas. El grueso de estas ventas corresponde a material de transporte, cuyas exportaciones crecen en 1998 en un 28,10%, representando el 43,73% de las exportaciones gallegas. El transporte terrestre es el apartado más importante igual que ocurre con las importaciones.

Tabla 5.- Distribución por sectores de las exportaciones de Galicia, 1998

SECTOR	IMPORTE	Δ 98/97
ENERGÉTICOS	22.941	-6,86
NO ENERGÉTICOS	859.090	9,19
SECTOR PRIMARIO	228.357	7,46
Productos agrícolas	174.389	12,17
Materias primas	53.968	-5,38
SEMIMANUFACTURAS	120.870	-3,65
Industria química	37.468	7,02
Metales	41.138	-19,53
Otras semimanufacturas	42.264	7,50
MANUFACTURAS	509.862	13,61
BIENES DE EQUIPO	415.844	25,67
Maquinaria	30.164	1,18
Material de transporte	385.680	28,10
BIENES DE CONSUMO	94.018	-20,26
Peletería	5.363	7,95
Textiles	66.992	48,23
Otros bienes de consumo	21.663	-68,02
TOTAL	882.030	8,71

Unidad de medida: millones de pesetas.

FUENTE: ICEX-ESTACOM.

El mayor retroceso es el experimentado por el apartado de bienes de consumo, principalmente por el grupo de productos que agrupamos bajo el epígrafe “otros bienes de consumo” que ha disminuído un 68,02% debido, sobre todo, al capítulo 99, que incluye las provisiones a buques y también las exportaciones de productos no especificados como el material de defensa, que desciende casi un 88% debido a que en 1997 hubo una importante operación con Tailandia. También han retrocedido las ventas del sector de semimanufacturas, como consecuencia del capítulo correspondiente al aluminio, y del sector energético.

Esta distribución por sectores mantiene los rasgos estructurales de concentración, especialización y comercio intraindustrial (incluso intraempresa) que se vienen observando en los últimos años, fundamentalmente en los capítulos de automoción, pesquero y energético, tal y como pondremos de manifiesto posteriormente.

No obstante, a pesar de que los datos analizados nos dicen que el proceso de internacionalización de las relaciones comerciales gallegas transcurre por buen camino, todavía tenemos que superar el inconveniente que supone el hecho de que el comercio exterior gallego siga manteniendo algunos de sus ya conocidos proble-

mas estructurales, entre los que se pueden destacar los tres que comentamos brevemente a continuación, y que condicionan en gran medida el acercamiento gallego a los mercados exteriores.

♦ *El alto grado de concentración de las exportaciones e importaciones en un número reducido de empresas encuadradas en sectores específicos*². La elevada concentración sectorial de las exportaciones que se produce en la mayoría de las Comunidades Autónomas españolas sigue siendo una de las asignaturas pendientes del comercio exterior, lo que le convierte en especialmente vulnerable ante contingencias externas como los ciclos de actividad y de demanda e, incluso, ante circunstancias climatológicas. Galicia no es una excepción. Así, cinco capítulos del arancel³ representan más del 60% de la exportación total de Galicia en el año 1998⁴. Es más, el principal monto de las exportaciones gallegas se concentra en el segmento de vehículos automóviles, como consecuencia del peso específico que la multinacional francesa Citröen mantiene en el comercio exterior de la Comunidad Autónoma gallega (tabla 6). Por lo que respecta a las importaciones, cinco capítulos del arancel representan también casi un 60% de las importaciones gallegas del año 98 (tabla 7).

Tabla 6.- Principales capítulos de exportación, 1998

Nº	CAP.	DENOMINACIÓN	IMPORTE	%(1)
1	87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios	348.013	39,46
2	3	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos	80.419	9,12
3	62	Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto	41.680	4,72
4	16	Preparaciones de carne, de pescado o de crustáceos, de moluscos o de otros invertebrados acuáticos	41.060	4,65
5	68	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica o materias análogas	38.742	4,39
SUBTOTAL			549.914	62,35
RESTO			332.116	37,65
TOTAL			882.030	100,00

Unidad de medida: millones de pesetas. (1) Participación sobre el total de las exportaciones gallegas.

FUENTE: ICEX-ESTACOM.

² Una excesiva especialización implica riesgos, por cuanto una gran parte de los ingresos pasan a depender en ese caso de la evolución de un número limitado de mercados. Pero la teoría del comercio internacional nos explica cómo una cierta especialización comercial es señal de que se aprovechan adecuadamente las ventajas comparativas, lo cual es lógico que se acentúe en una fase como la que atravesamos de liberalización de los intercambios.

³ El arancel de aduanas es un instrumento que pretende recoger todas las mercancías que se intercambian en el mundo, clasificadas según un criterio determinado, y para cada una de ellas figurarán los derechos arancelarios que gravan su importación y/o exportación. En el arancel las mercancías –que aparecen recogidas en las denominadas partidas arancelarias– se agrupan en secciones y éstas, a su vez, se dividen en capítulos.

⁴ Las Comunidades de Murcia, Canarias, Extremadura y Andalucía presentan un patrón de exportación muy concentrado en el sector primario, con una participación de los alimentos y materias primas en el total de sus ventas exteriores que oscila entre el 41% y el 70%. En el mismo sentido, otras tres autonomías (Aragón, Navarra y Castilla-León) aparecen con una dependencia muy elevada de sus exportaciones, entre el 57 y el 58% del sector del automóvil, lo que las convierte en altamente sensibles al ciclo de actividad de ese sector. Por el contrario, Cataluña y Valencia, las Comunidades con mayor volumen de exportación, se mantienen como las autonomías que muestran una oferta exterior más diversificada.

Tabla 7.- Principales capítulos de importación, 1998

Nº	CAP.	DENOMINACION	IMPORTE	%(2)
1	87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios	294.404	28,8
2	03	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos	179.496	17,56
3	84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos	100.079	9,79
4	27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales	94.725	9,27
5	44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	33.139	3,24
SUBTOTAL			701.843	68,65
RESTO			320.478	31,35
TOTAL			1.022.321	100,00

Unidad de medida: millones de pesetas. (1) Participación sobre el total de las importaciones gallegas.

FUENTE: ICEX-ESTACOM.

Esta especialización es más significativa si observamos cómo los flujos comerciales de los capítulos 87 y 27 los realizan las empresas Citroën de Vigo y Repsol de A Coruña, exponentes del carácter intraindustrial de los intercambios de estas firmas y, por extensión, del comercio exterior de Galicia.

♦ *La elevada concentración geográfica de los clientes y proveedores de las empresas gallegas en el extranjero.* Al analizar los mercados de destino y de origen del comercio exterior de Galicia en el año 98 (tablas 8 y 9), se observa la dependencia que tiene el comercio exterior gallego con respecto a los mercados comunitarios, concretamente, cinco países de la Unión Europea representan casi un 70% del valor total exportado y un 60% del importado⁵.

Tabla 8.- Principales clientes de Galicia, 1998

PAIS	VALOR	%
Francia	242.613	27,51
Portugal	178.042	20,18
Alemania	70.383	7,98
Italia	66.900	7,58
Reino Unido	52.277	5,93
Bélgica y Luxemburgo	45.129	5,12
Estados Unidos	18.592	2,11
Países Bajos	17.278	1,96
Grecia	15.043	1,70
Panamá	13.893	1,57
Argentina	9.219	1,04
Israel	8.674	0,98
México	8.290	0,94
Filipinas	7.463	0,85
Canadá	7.057	0,80
TOTAL SELECCIONADO	760.860	86,26
TOTAL EXPORTADO	882.030	100,00

Unidad de medida: millones de pesetas.

FUENTE: ICEX-ESTACOM.

⁵ Es también conocida la notable concentración geográfica del comercio exterior español, dos tercios del cual tiene como destino u origen los mercados comunitarios, dato que revela los problemas de nuestra economía para diversificar mercados (Alonso y Donoso, 1997).

Táboa 9.- Principales proveedores de Galicia, 1998

PAÍS	VALOR	%
Francia	375.672	36,75
Portugal	82.264	8,05
Reino Unido	57.960	5,67
Italia	51.513	5,04
Alemania	44.602	4,36
Argentina	39.126	3,83
Estados Unidos	36.104	3,53
México	24.234	2,37
Namibia	22.569	2,21
Rusia	18.142	1,77
Países Bajos	17.722	1,73
Brasil	14.294	1,40
Libia	13.622	1,33
Guinea	12.915	1,26
Indonesia	11.789	1,15
TOTAL SELECCIONADO	822.535	80,46
TOTAL IMPORTADO	1.022.321	100,00

Unidad de medida: millones de pesetas.

FUENTE: ICEX-ESTACOM.

Dentro de la Unión Europea tiene particular relevancia Francia, ya que absorbe el 27,51% del comercio de exportación de nuestra Comunidad y el 36,75% del comercio procedente de ella. El comercio intraindustrial que realiza la multinacional Citroën determina una parte importante de los intercambios de Galicia con Francia que, por otra parte, han registrado en el año 1998 una tasa de cobertura del 64,58%.

♦ *La acusada concentración del comercio exterior gallego en una única provincia.* El análisis del comercio exterior de la Comunidad Autónoma gallega, en cuanto a su estructura por provincias, resalta otra de sus características estructurales: la concentración de esta actividad en la provincia de Pontevedra y la limitada participación de las provincias de Lugo y Ourense (tablas 10 y 11). Los movimientos comerciales de la provincia pontevedresa siguen constituyendo la referencia básica del comercio exterior de exportación y de importación de la Comunidad gallega, al absorber el 64,82% de la exportación realizada desde Galicia en 1998 y el 63,030% de la importación, siendo la factoría viguesa de la compañía automovilística Citroën la principal responsable de estos datos.

La segunda provincia con más movimientos comerciales es A Coruña que, además, representa una fuerte especialización de su comercio exterior en las ventas de equipos de la industria naval y en las compras correspondientes al sector energético.

La provincia de Ourense es la que tiene menos incidencia en la exportación e importación de Galicia (5,55% y 2,24% en 1998) en el período objeto de estudio. Sin embargo, de las cuatro provincias de la Comunidad Autónoma es la que pre-

senta el saldo más favorable (26.079 millones de pesetas en 1998) y, al mismo tiempo, la tasa de cobertura comercial más elevada (213,9%) y el índice de crecimiento exportador superior, debido al dinamismo registrado por las ventas de pizarra trabajada.

Tabla 10.- Distribución provincial en % de las importaciones gallegas en el período 1985-1998

ANOS	A CORUNA	LUGO	OURENSE	PONTEVEDRA
1985	76,99	6,61	0,96	15,44
1986	66,20	6,30	1,11	26,39
1987	57,26	4,77	1,34	36,63
1988	48,27	6,77	2,27	42,70
1989	46,02	5,59	1,63	46,76
1990	45,57	4,75	1,97	47,71
1991	43,68	4,49	2,27	49,56
1992	41,15	3,99	1,89	52,97
1993	37,50	3,69	1,89	56,92
1994	36,46	4,19	2,27	57,08
1995	36,28	4,19	2,24	57,29
1996	35,02	4,14	2,08	58,76
1997	32,99	4,41	2,26	60,34
1998	30,60	4,14	2,24	63,03

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de ICEX-ESTACOM.

Tabla 11.- Distribución provincial en % de las exportaciones gallegas en el período 1985-1998

AÑO	A CORUÑA	LUGO	OURENSE	PONTEVEDRA
1985	34,88	17,14	3,71	44,27
1986	32,81	15,11	3,98	48,10
1987	30,97	10,22	4,52	54,28
1988	28,39	16,00	6,28	49,33
1989	27,26	15,29	6,02	51,43
1990	25,26	11,25	6,06	57,42
1991	24,13	10,72	7,39	57,76
1992	23,38	10,79	6,87	58,96
1993	27,69	7,86	4,29	60,17
1994	20,59	7,21	5,99	66,20
1995	20,74	7,12	6,35	65,79
1996	26,04	5,84	5,48	62,64
1997	28,58	5,75	5,28	60,38
1998	24,96	4,66	5,55	64,82

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de ICEX-ESTACOM.

Finalmente, si analizamos la evolución de la distribución por provincias del comercio exterior gallego, podemos observar una pérdida en la representación de la provincia de A Coruña en favor de Pontevedra, que resulta más acentuada en el comercio de importación. Así, en 1985 A Coruña tenía una participación en él del 76,99% mientras que la de Pontevedra era del 15,44%; sin embargo, a partir de

1989 Pontevedra absorbe la mayoría del comercio de importación gallego –un 46,76%– . Por lo que respecta al comercio de exportación, Pontevedra siempre ha ocupado el primer puesto.

El proceso de internacionalización de la economía gallega va más allá del incremento de los intercambios con el exterior. Con la importancia que tienen el aumento del comercio y el aprovechamiento de las ventajas comparativas, hoy en día la integración de una economía en el mercado mundial implica también la toma de decisiones con respecto a la ubicación de los centros productivos, allí donde se pueda producir de forma más rentable o donde se encuentren los mercados más atractivos. El propio comercio internacional requiere, cada vez más, la presencia activa, con redes de distribución propias, para poder aprovechar al máximo las posibilidades de los mercados internacionales.

En este proceso, representan un papel importante los flujos de inversión con el exterior. Tanto las inversiones que las empresas extranjeras realizan en Galicia como las de empresas gallegas en el extranjero, contribuyen a la integración de la economía gallega en el mercado mundial, si bien es cierto que las primeras implican una cierta relación de dependencia aun favoreciendo el desarrollo de Galicia, mientras que las inversiones gallegas revelan un papel más activo en ese proceso de integración. A continuación, nos ocuparemos de estas últimas que, además, como ya hemos mencionado, constituyen otra vía para analizar el grado de internacionalización de una economía.

Cuando intentamos analizar los flujos de inversión de Galicia encontramos que las cifras de la balanza de pagos de España no aparecen de forma regionalizada, de modo que la única fuente disponible son las estadísticas de expedientes de verificación o autorización de las inversiones suministradas por la antigua Dirección General de Hacienda⁶.

Según estas estadísticas, comprobamos que la participación de Galicia en los flujos de inversión españoles aún es más reducida que en el caso del comercio internacional. Así, mientras las importaciones y exportaciones representan, respectivamente, un 4% y un 5% del total nacional, las inversiones gallegas en el extranjero oscilan en torno al 1% de las inversiones españolas en el exterior (tabla 12). En cualquier caso, la actividad inversora en el extranjero realizada por las empresas gallegas ha mostrado, a lo largo de los últimos años, una evolución paralela a la registrada por el conjunto de las inversiones españolas en el extranjero, aunque a un nivel mucho más reducido.

⁶ Las cifras obtenidas por esta vía no coinciden con los flujos reales de inversión por dos razones: porque no todas las inversiones están sometidas a verificación o autorización y porque no todos los expedientes se traducen luego en proyectos llevados a buen término. Sin embargo, son cifras válidas para analizar las tendencias, la distribución sectorial y geográfica y que nos permiten analizar la participación de Galicia en el conjunto de las inversiones realizadas o recibidas por España.

Tabla 12.- Inversiones de Galicia y de España en el exterior

INVERSIÓN BRUTA	1995	1996	1997	1998
De Galicia	11.164	14.367	13.279	22.910
De España	1.143.827	1.003.181	1.262.599	2.794.211
% Galicia/España	0,98	1,43	1,05	0,82
Unidad de medida: millones de pesetas.				

FUENTE: Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores.

La distribución sectorial de las inversiones gallegas en el exterior, tal y como se observa en la tabla 13, se concentra en un número muy limitado de sectores debido al reducido volumen de la inversión. La pesca, el sector de la alimentación, el financiero y el comercio son los sectores de destino más importantes de la inversión gallega en el exterior.

Tabla 13.- Distribución por sector de destino de la Comunidad de Galicia

SECTORES	1995	1996	1997	1998
Agricultura, caza, silvicultura, ganadería y pesca	1.757	3.197	4.749	10.297
Productos energéticos	433	0	0	0
Industria del petróleo	0	2.520	6	4
Alimentación y bebidas	1.488	0	0	2.999
Industrias químicas	0	1.197	583	171
Otras manufacturas	103	0	1.804	298
Construcción	88	63	71	31
Comercio	1.915	2.401	749	1.526
Transporte y comunicación	16	0	19	0
Banca y seguros	513	932	2.217	801
Otros	4851	4.057	3.081	6.783
Unidad de medida: millones de pesetas.				

FUENTE: Registro de inversiones españolas de sociedades no cotizadas. Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores.

Por otra parte, en la tabla 14, que muestra la distribución por Comunidades Autónomas de las inversiones españolas en el extranjero, se observa que existe una gran concentración regional. La costumbre de las grandes empresas de establecer su domicilio social en Madrid hace que esta Comunidad origine en 1998 el 82,27% de las inversiones españolas en el extranjero (en 1997 representaba el 49,38%). La posición de Galicia ha empeorado, ya que mientras que en 1996 representaba un 1,43%, en 1998 este porcentaje se reduce al 0,82%. No obstante, Galicia ocupa en este último año el séptimo lugar entre las Comunidades Autónomas por su volumen de inversión en el extranjero.

De acuerdo con los datos analizados se puede afirmar que, aunque la economía gallega no se ha mantenido al margen del creciente proceso de internacionalización que caracteriza la época actual, todavía le queda un largo camino por recorrer, especialmente si medimos la internacionalización a través de los flujos de inversión directa con el exterior. Además, es necesaria una labor activa por parte del Gobierno gallego para fomentar las inversiones en el exterior y lograr con ello una integración más completa de la economía de Galicia en el escenario internacional.

Tabla 14.- Distribución por Comunidades Autónomas de las inversiones españolas directas (en %)

CC.AA.	1996	1997	1998
Andalucía	2,31	0,54	0,42
Aragón	1,62	2,18	1,00
Asturias	0,09	0,02	0,02
Baleares	0,95	2,14	0,32
Canarias	0,04	5,72	1,74
Cantabria	22,46	5,26	0,88
Castilla-León	0,20	0,36	0,20
Castilla-La Mancha	0,00	0,04	0,00
Cataluña	7,07	6,60	7,57
Comunidad Valenciana	1,15	1,51	0,44
Extremadura	0,00	0,05	0,07
Galicia	1,43	1,05	0,82
Comunidad de Madrid	60,66	72,00	82,27
Murcia	0,04	0,03	0,00
Navarra	0,25	0,40	0,27
País Vasco	1,71	2,10	3,97
La Rioja	0,01	0,00	0,00
Ceuta-Melilla	0,00	0,00	0,00

FUENTE: Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores.

3. LA ACTUACIÓN DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

El reto de internacionalización que se les presenta a las empresas tiene la magnitud y la complejidad suficientes como para que los esfuerzos individuales, aunque necesarios, no sean suficientes por sí solos para superarlo satisfactoriamente. Por ello, en este nuevo entorno altamente competitivo cobra especial importancia el papel del Gobierno.

Este papel ha cambiado considerablemente en las últimas décadas⁷. Así, mientras que hasta hace poco tiempo su labor consistía fundamentalmente en proteger a los ciudadanos de las amenazas de los extranjeros y de las corporaciones no nacionales, hoy en día, como la liberalización es prácticamente total, su función consiste en asegurar un adecuado nivel de vida a sus ciudadanos, garantizándoles un acceso estable a los bienes y servicios de mejor calidad y precio, sin importar de dónde provengan.

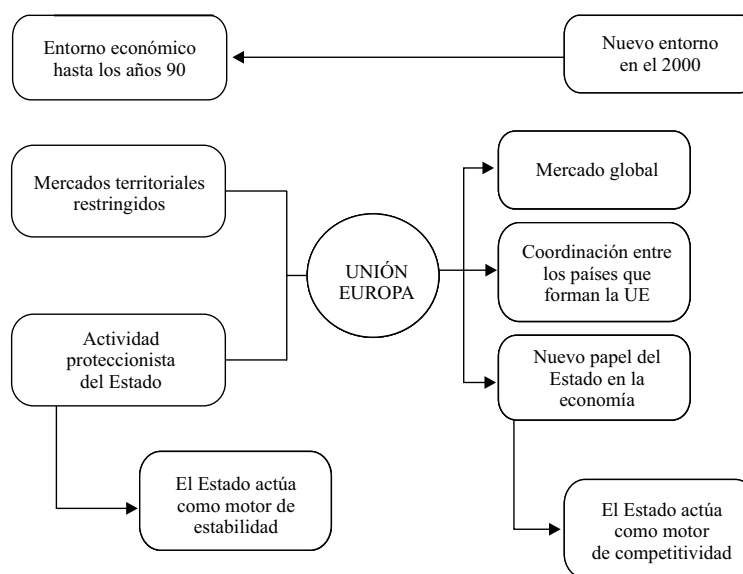
Con respecto a las empresas, los gobiernos tienen una responsabilidad relevante en la creación de un entorno favorable que permita un desarrollo adecuado de su actividad, debiendo dotar al país de la infraestructura adecuada para potenciar la apertura hacia el exterior y realizar, eficientemente y con rapidez, las actividades

⁷ Numerosos autores han estudiado el papel del Gobierno en la competitividad internacional. Así, por ejemplo, Porter (1991, pp. 178-183) considera que el Gobierno puede influir positiva o negativamente en cada una de las cuatro esquinas del diamante.

de aprovisionamiento y distribución, así como la obtención y transmisión de información (figura 2).

Asimismo, será necesario que el Estado mantenga un control sobre las variables macroeconómicas debido a la incidencia que tienen en la actividad de las empresas, en especial en cuanto a sus costes relativos que se pueden ver incrementados y llegar incluso a anular las reducciones de costes obtenidas a través de las economías de escala y del efecto experiencia (Guisado Tato, 1992, p. 14). Por el contrario, empresas ineficientes y con menor experiencia pueden llegar a ser más competitivas debido a los mejores valores que presentan estas variables en sus respectivas economías.

Figura 2.- El papel del Estado



En concreto, existe un amplio marco de actuaciones de política económica a través del que los gobiernos pueden mejorar la competitividad. Entre ellas, podemos destacar las siguientes.

♦ *Las políticas monetaria y fiscal*: la finalidad de estas políticas es crear un marco favorable a la inversión y a la formación bruta de capital para competir con éxito en los mercados exteriores. Así, la presión fiscal que se ejerce sobre las empresas condiciona su capacidad para competir. Concretamente en España, los empresarios soportan un tipo impositivo de sociedades del 35%, que es similar al soportado por el resto de los países de la Unión Europea (Grandío Dopico, 1998, pp. 133-134).

Con respecto a la política de tipo de cambio, ésta tuvo una indudable incidencia en la competitividad de las empresas, sobre todo en aquéllas que operaban en mercados con tecnologías más estandarizadas y menor margen para la diferenciación de los productos⁸.

No obstante, dado que el último paso de la Unión Europea es conseguir la Unión Monetaria, los países participantes se verán obligados a renunciar a una política monetaria propia en favor de una común, que será ciertamente estricta, y a las devaluaciones como arma para mejorar la competitividad internacional del país. Además, esta unión también impone una homogeneización de las cargas fiscales que soportan los países miembros.

♦ *Las políticas que regulan los mercados de capital y trabajo:* en el caso del capital, lo más importante es ofrecer financiación a largo plazo en buenas condiciones, proporcionar recursos financieros adecuados a las necesidades de las pymes y fomentar la creación de sociedades de capital-riesgo que sirvan de instrumento para desarrollar proyectos y crear nuevas empresas.

El mercado de trabajo se regula a través de la legislación laboral, cuyos aspectos más relevantes son los siguientes: las causas de extinción de contratos e indemnizaciones por despido, la movilidad geográfica y funcional, los sistemas de negociación salarial, las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo y la formación profesional. Todas estas medidas condicionan la productividad del factor trabajo y con ello la competitividad de las empresas. Cabe señalar que aquellos países que cuentan con unos sistemas de protección más desarrollados se encuentran en desventaja en relación con los que tienen sistemas más limitados. Estas desventajas sólo podrán compensarse con avances en tecnología o mejoras en las técnicas de gestión y organización.

♦ *La política de defensa de la competencia:* con la creciente globalización de las actividades productivas y la integración de los países en bloques regionales cada vez es más necesaria la coordinación de las políticas nacionales que afectan a la libre competencia.

El objetivo de esta política es evitar que se produzcan distorsiones en el funcionamiento de los mercados de bienes y servicios como, por ejemplo, los monopolios públicos que no tengan una justificación de bien o servicio público. Con ello se trata de beneficiar al consumidor a través de una eficiente asignación y distribución de recursos.

♦ *La política de inversiones públicas:* incluye varios elementos, entre los que se pueden distinguir la política de infraestructuras (transportes y comunicaciones, principalmente), la de formación (no sólo formación de grado superior, sino también de grado medio y, en especial, formación técnica) y la de promoción comer-

⁸ Así, por ejemplo, con las devaluaciones de la peseta en 1992 y 1993 se consiguió reducir el déficit comercial en cerca de un billón de pesetas.

cial (marketing internacional público) con la que se trata de mejorar la imagen del país –el *made in*– y favorecer la internacionalización de las empresas.

♦ *La política industrial y tecnológica*: si consideramos que con la transferencia de fondos públicos (subvenciones y ayudas a fondo perdido) sólo se consigue aplazar los problemas y hacer más difícil las soluciones en el futuro, debe instrumentarse una política de competencia que no apoye industrias o empresas ineficaces sino que le permita al propio mercado seleccionar y establecer los criterios orientativos para la promoción industrial.

Por otra parte, la tecnología es, junto con el capital humano, la base más sólida que pueden tener las empresas y las economías para mejorar su competitividad. Una política eficaz exige la coordinación de esfuerzos entre todos los sectores que integran el sistema científico y tecnológico: universidades, instituciones públicas y privadas y, por supuesto, las empresas; además, es necesario que esta política abarque todas las fases del cambio tecnológico, desde la investigación hasta la divulgación de las nuevas tecnologías a lo largo de todo el proceso productivo.

Todas estas políticas, cuya finalidad es la mejora de la competitividad, inciden indirectamente en el proceso de internacionalización de las empresas, pues éstas deben ser competitivas para iniciar con éxito su expansión en los mercados exteriores. Al margen de estas políticas existen sistemas encargados de aportar la infraestructura básica de formación y apoyo que requiere la empresa para llevar a cabo sus operaciones en los mercados exteriores.

Las formas institucionales que presentan estas ayudas varían de unos países a otros⁹. En España, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) es el encargado de poner al alcance de las empresas medidas de formación, información, asesoramiento y promoción que hagan viable su internacionalización.

Entre las últimas actuaciones del ICEX para promocionar la oferta española en el exterior destaca el PIPE 2000 (Plan de Iniciación y Promoción Exterior), cuyo objetivo es conseguir que 2.000 pequeñas y medianas empresas se conviertan en nuevos exportadores habituales en el año 2000. Este plan, que es fruto de un acuerdo entre el ICEX, el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, las Comunidades Autónomas y las Cámaras de Comercio, les ofrece a las empresas el apoyo necesario para comenzar a exportar de una forma sencilla, a su medida, con el mínimo riesgo, de la mano de un especialista y con el respaldo de todas las instituciones que se dedican a la promoción exterior.

⁹ Las formas institucionales bajo las que se presentan estos sistemas de ayuda recorren un amplio abanico que va desde aquéllos en los que el protagonismo básico corresponde al sector público (Australia o Francia) hasta los que confían en el papel dominante de las instituciones privadas, que asumen, a través del asociacionismo empresarial, las funciones propias de promoción y ayuda a la internacionalización (Alemania o Austria), pasando por todo tipo de fórmulas intermedias, en las que ambos sectores colaboran de manera más equilibrada (Italia, Suecia, Reino Unido) (Alonso y Donoso, 1996, p. 133).

4. POLÍTICAS AUTONÓMICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Por lo que se refiere a la empresa gallega, debe someterse a una “cura integral” si desea mantener y mejorar su posición en los mercados nacional e internacional; ello implica la necesidad de iniciar un proceso de redimensionamiento y modernización del tejido empresarial gallego con el fin de situar a nuestras industrias en el nivel de las empresas más competitivas, adaptándose a las nuevas tendencias:

- Globalización de mercados.
- Aceleración del cambio tecnológico.
- Cambios en el comportamiento del mercado.
- Concienciación creciente por proteger el medio ambiente.

Galicia debe aprovechar la ventaja que le ofrece el hecho de disponer de recursos naturales y humanos de relativa abundancia e innegable calidad pero, para rentabilizarlos al máximo, es imprescindible proceder a una mejora integral, entre otros, de su tecnología e innovación, de su gestión financiera y económica y de sus recursos humanos.

Las pequeñas y medianas empresas de nuestra Comunidad Autónoma consideran la exportación como un proceso de gran complejidad que está fuera del alcance de sus posibilidades, debido fundamentalmente a la dificultad que entraña la localización de mercados concretos a los que dirigir la oferta y los canales de distribución más adecuados para llegar a ellos. Este hecho, unido a la necesidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos que se requieren para competir en otros mercados, desanima a nuestras empresas a cualquier intento de exportación.

Aparte de los organismos públicos, los gobiernos regionales también pueden y deben intervenir en la promoción de sus recursos, en la captación de otros y, en definitiva, en el intercambio y la cooperación, con la finalidad de favorecer la internacionalización de sus empresas.

En este sentido, la Xunta de Galicia desempeña un papel fundamental mediante las siguientes acciones:

- 1) *El apoyo a empresas y actividades encuadradas en sectores de mayor valor añadido*: para llevar a cabo esta medida es necesaria la realización de planes de viabilidad que den muestra de la evolución potencial de la empresa y su sector, para así decidir qué sectores deben ser apoyados con prioridad.

Entre los sectores más internacionalizados en Galicia destacan el de la pizarra, la automoción, la conserva y el granito. En este último, por ejemplo, se debería apoyar sobre todo a las empresas dedicadas a las actividades de elaboración, que son las que generan un mayor valor añadido. Hasta 1993, el valor de las

exportaciones en bruto superaba al de las exportaciones de producto elaborado. No obstante, viendo el floreciente negocio de la transformación, que se produce principalmente en Italia, los empresarios gallegos, a partir de la década de los ochenta, han ido incorporando a su proceso productivo la transformación del granito, lo que permite que se multiplique por 10 el valor del material en bruto¹⁰.

- 2) *La asistencia a emprendedores con futuro*: esta medida consiste en proporcionar a los empresarios emprendedores no sólo la información y asesoramiento necesarios para poner en marcha su nuevo negocio o actividad sino también ayuda financiera. A través de estos programas se trataría de apoyar, principalmente, a aquellos sectores estratégicos para el futuro de nuestra Comunidad, tales como el agroalimentario, el textil, el maderero, el energético y el extractivo (granito y pizarra).
- 3) *La colaboración con las empresas gallegas en el acceso a nuevos mercados exteriores*: en este sentido, se pueden formular las siguientes estrategias de actuación:

- *La creación de una marca promocional común para los productos gallegos*, cuyo objeto sería avalar la presencia y calidad de los productos gallegos en el exterior.

La influencia del país de origen de los productos en el comportamiento del consumidor o *made in* se refleja en sus actitudes de partida ante la producción de los distintos países y, en nuestro caso, regiones. Esto se debe a la configuración de una serie de estereotipos que afectan a la forma de percibir los productos, de tal modo que el país de origen –considerado como una variable extrínseca, como también lo son el precio, el nombre de la marca, la distribución y la publicidad– contribuye a la imagen total del producto unida a otros de sus atributos como el sabor, el diseño, las prestaciones, etc.

A nivel internacional se ha analizado cómo el *made in* resulta un factor clave en el nivel de aceptación de un producto, es decir, cómo influye en la formación de las actitudes hacia productos y servicios, en sus tres niveles: a nivel cognitivo constituye una importante fuente de información reductora del riesgo percibido por el consumidor; a nivel afectivo tiene efectos considerables que se relacionan con el mayor o menor agrado o desagrado hacia los productos de un país y, finalmente, a nivel de comportamiento no existe unanimidad entre los autores (Miquel Peris y otros, 1996, pp. 32-34).

En cualquier caso, se ha comprobado que, si la percepción del país es positiva, el efecto del *made in* también lo será y ocurre lo contrario cuando la percepción es desfavorable. Por tanto, es importante que las autoridades gallegas se

¹⁰ Ha sido muy comentado el hecho de que Italia, principal importadora de granito en bruto, transformaba la piedra gallega y la devolvía a España más barata que si se transformase aquí.

esfuerzen por contribuir a mejorar la imagen de Galicia hacia el exterior, de tal modo que impregne a todos los productos gallegos y contribuya a una imagen positiva de éstos¹¹.

- *El fomento de la cooperación y especialización empresariales*: el tejido empresarial gallego está constituido en su mayor parte por pequeñas y medianas empresas, lo que trae consigo una inadecuada comercialización e impide el acceso a nuevos mercados, de ahí que esta medida se constituya como una de las vías más recomendables para mejorar la competitividad de las empresas gallegas.

Con la cooperación se pretende generar sinergias positivas, pudiéndose optar por la concentración de esfuerzos en las líneas de productos o servicios de mayor valor añadido, lo cual supone una menor diversificación y un incremento de la especialización, o bien optar por la ampliación de la cobertura geográfica mediante acuerdos de cooperación.

- La tercera y más ambiciosa estrategia es la consistente en crear una *sociedad de trading*, que actúe como compañía comercial exportadora de productos y servicios gallegos en el exterior. Su función no se limitaría a un mero intermediario, sino que podría prestar una amplia gama de servicios como financiación, apoyo de marketing, seguros, transporte de mercancías, tramitación de acuerdos ...

El desarrollo de estas empresas ha estado condicionado por los acontecimientos históricos y por las necesidades del país. Sin duda, las compañías de comercio más conocidas con las *sogo shoshas* japonesas, que han surgido fruto de la necesidad de un desarrollo rápido del comercio exterior y de la escasez de materias primas¹².

5. CONCLUSIONES

- 1) En las últimas décadas se han producido una serie de acontecimientos que han modificado el marco internacional en el que las empresas desarrollan sus actividades obligándolas a reformular sus tradicionales pautas respecto al tiempo, lugar y forma de hacer negocios. Entre estos acontecimientos destaca, por su especial relevancia, el proceso de internacionalización de la economía que ha tenido lugar en la escena económica internacional desde comienzos de la pasada década.

¹¹ Para diseñar la política de acción comunicativa de imagen de marca país se dispone de una combinación de cinco instrumentos: identidad corporativa, publicidad, *sponsoring*, relaciones públicas y relación con los medios de comunicación (Valls, 1992, pp. 115-184).

¹² En el Japón existen alrededor de 10.000 empresas de *trading* que en conjunto manejan el 50% de las exportaciones e importaciones japonesas.

- 2) Observando la evolución de las importaciones y exportaciones gallegas comprobamos que sus empresas tienen capacidad para competir en un mercado internacional; sin embargo, existen una serie de inconvenientes a superar como son el riesgo derivado de una excesiva especialización, la concentración geográfica tanto de clientes como de proveedores, perteneciendo estos últimos en su mayoría a la provincia de Pontevedra y el reducido nivel de inversiones en el exterior.
- 3) En un entorno tan competitivo como el actual cobra especial importancia el papel del Gobierno que, a través de distintas actuaciones de política monetaria, puede ayudar a mejorar la competitividad de las empresas.
- 4) El Gobierno gallego, a través de la Xunta de Galicia, puede contribuir al desarrollo de sus empresas mediante la asistencia y colaboración con éstas, a través de la creación de un *made in gallego*, del fomento de la cooperación y especialización empresariales y de la creación de una sociedad de *trading*.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J.A. (1993): "Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa", en J. Velarde, J.L. García Delgado y A. Pedreño [ed.]: *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*, pp. 205-258. Madrid: Civitas.
- ALONSO, J.A. (1994): "El proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española*, núm. 725, pp. 127-143.
- ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1996): "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España", *Papeles de Economía Española*, núm. 66, pp. 124-143.
- ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1997): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- BERZOSA, C. [coord.] (1991): *La economía mundial en los 90. Tendencias y desafíos*. Barcelona: Icaria-Fuhem.
- BRADLEY, F. (1995): *International Marketing Strategy*. Prentice Hall.
- BUCKLEY, P.J.; GHAURI, P. (1993): *The Internationalization of the Firm*. London: Academic Press.
- BUENO CAMPOS, E. (1993): "La globalización de la actividad empresarial. De la internacionalización a la globalización de las actividades empresariales", en P. Sánchez Muñoz [coord.]: *Los grandes retos de la economía española en los noventa*. Madrid: Pirámide.
- CALVO, J.L. (1993): "La internacionalización de las PYME's manufactureras españolas", *Economía Industrial*, núm. 291, pp. 67-76.
- CANALS, J. (1991): *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

- CANTWELL, J. (1988): "Los factores determinantes de la internacionalización de las empresas", *Información Comercial Española*, núm. 662, pp. 17-31.
- CARMONA PERTIÑEZ, E. (1994): "Internacionalización de la empresa y política de promoción de exportaciones", *Economistas*, núm. 62, pp. 56-62.
- CAVUSGIL, S.T. (1980): "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, núm. 8 (6), pp. 273-281.
- CHRYSSOCHOIDIS, G.; MILLAR, C.; CLEGG, J. [ed.] (1997): *Internationalisation Strategies*. New York: St. Martin's Press.
- DICKEN, P. (1992): *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- DOUGLAS, S.; CRAIG, C.S. (1995): *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- DOVAL ADÁN, A. (1992): *La penetración de tecnología extranjera en Galicia*. Deputación Provincial de Ourense.
- DOVAL ADÁN, A. (1994): *Capital extraxeiro e empresas multinacionais en Galicia: 1960-1991*. Xunta de Galicia.
- DUNNIG, J. (1993): *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s*. London: Routledge.
- DURÁN HERRERA, J.J. (1994): "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española*, núm. 735, pp. 21-41.
- FARIÑAS, J.C. (1993): "La internacionalización de la industria española", *Economía Industrial*, núm. 292, pp. 87-94.
- FERNÁNDEZ LEICEAGA, X. (1993): *Capital extranxeiro e industrialización en Galicia*. Xerais.
- GARCÍA CRUZ, R. (1998): *Marketing internacional*. Madrid: Esic.
- GRANDÍO DOPICO, A. [coord.] (1998): *De la peseta al euro*. Xunta de Galicia.
- GUISADO TATO, M. (1992): *Competitividad empresarial en una economía abierta*. Vigo: Milladoiro.
- HIBBERT, E. (1997): *International Business. Strategy and Operations*. Macmillan Business.
- HOOD, N.; VAHLNE, J. (1988): *Strategies in Global Competition*. New York: Croon Helm.
- HOOLEY, G.; LOVERIDGE, R.; WILSON, D. [ed.] (1998): *Internationalization. Process, Context and Markets*. Macmillan Press Ltd.
- MICHALET, C.A. (1981): *Competitiveness and Internationalisation*. (Mimeo). París: OCDE.
- MICYT (1992): *Plan de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas*. Madrid.
- MIQUEL PERIS, S. ; BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E.; FRASQUET DEL TORO, M.; KÜSTER BOLUDA, I; VILA LÓPEZ, N. (1996): "El efecto país de origen en la formación de actitudes" en T. Luque Martínez [ed.]: *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, vol. 1, pp. 31-44. Málaga.
- MYRO, R.; YAGÜE, M.J. (1991): "La internacionalización de la empresa industrial española" en J. Velarde, J.L. García Delgado y A. Pedreiro [ed.]: *Apertura e internacionalización de la economía española*. Madrid: Economistas Libros.
- MYRO SÁNCHEZ, R. (1992): *Competitividad y especialización de la industria española*. (Documento de Trabajo, núm. 81). Fundación Empresa Pública
- MYRO SÁNCHEZ, R. (1993): "Competitividad y política industrial en España", *Economía Industrial*, núm. 292, pp. 73-86.
- PORTER, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés.

- SALAZAR PALMA, F. (1995): “Promoción de exportaciones: un análisis comparativo”, *Boletín de Información Comercial Española*, núm. 2455, pp. 7-27.
- SERINGHAUS, F.H.R. (1986): “The Impact of Government Export Marketing Assistance”, *International Marketing Review*, vol.3, núm. 2, pp. 55-66.
- VALLS, J.F. (1992): *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw-Hill.
- VELASCO BARROETABEÑA, R. (1992): “Internacionalización de la industria española: estrategias y políticas”, *Economía Industrial*, (septiembre-octubre), pp. 41-51.
- TENA GARCÍA, J.; SÁNCHEZ DE SAN DÁMASO, J.S. (1999): *Comercio exterior de Galicia. Informe 1998*. Ministerio de Comercio y Turismo.