

# **¿POR QUÉ GALICIA?, ¿POR QUÉ LA REGIÓN NORTE?: UNA APROXIMACIÓN A LAS RAZONES POR LAS CUALES LAS EMPRESAS GALLEGAS Y NORTEÑAS HACEN NEGOCIOS**

**Javier Lorenzo Paniagua**

*paniagua@uvigo.es*

**Pilar López Vidal**

**Pablo Cabanelas Lorenzo**

**Universidad de Vigo (España)**

## **RESUMEN:**

Nuestro trabajo tratará de desvelar qué causas explican el notable volumen de negocio que materializan las empresas gallegas y norteñas. En concreto, prestaremos atención a los motivos que manifiestan las empresas de ambas regiones para exportar, importar o fabricar en la región vecina.

## **1.- PRESENTACION DEL PROBLEMA**

A pesar de las relaciones de buena vecindad que se reconocen entre gallegos y norteños, la afinidad idiomática y cultural y la conservación en paz de los lindes más antiguos de Europa, los intercambios comerciales, la inversión o la movilidad de trabajadores entre ambas regiones se mantuvo históricamente en niveles muy reducidos. No podemos

olvidar que para regiones tan duramente castigadas 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.

Las dictaduras ibéricas a relajarán este aislamiento para sobrevivir, pero el hito económico más relevante de nuestra reciente historia común es 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)

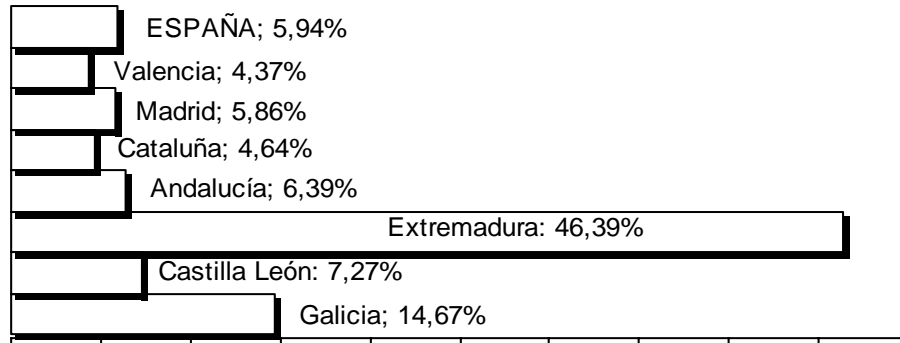
	Expor 2004	Impor 2004	Saldo 2004	% comercio sobre España	Expor 1993	Impor 1993	Saldo 1993	% comercio sobre España	Incremento Comercio 1993-2004
Andalucía	1.142,9	596,3	546,6	8,3%	269,3	137,9	131,4	8,1%	327,1%
Cataluña	3.469,6	1.124,9	2.344,7	21,9%	802,1	245,5	556,6	20,9%	338,6%
Castilla-León	846,4	468,9	377,5	6,3%	308,9	215,6	93,3	10,5%	150,8%
Madrid	2.498,6	1.238,7	1.259,9	17,8%	418,8	329,8	89,0	14,9%	399,2%
Valencia	991,6	494,9	496,7	7,1%	346,7	125,5	221,2	9,4%	214,8%
Extremadura	533,1	249,2	283,9	3,7%	68,3	34,0	34,4	2,0%	664,7%
<b>Galicia</b>	<b>1.804,9</b>	<b>1.336,1</b>	<b>468,8</b>	<b>15,0%</b>	<b>362,5</b>	<b>201,5</b>	<b>161,0</b>	<b>11,3%</b>	<b>456,9%</b>
País Vasco	704,1	242,8	461,3	4,5%	218,7	138,0	80,7	7,1%	165,4%
ESPAÑA	14.264,6	6.737,8	7.526,8	100,0%	3.389,6	1.623,1	1.766,5	100,0%	319,0%

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

Como podemos ver en el cuadro 1, el periodo 1993-2002 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. Sólo para Extremadura los intercambios comerciales crecen con mayor intensidad. 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.

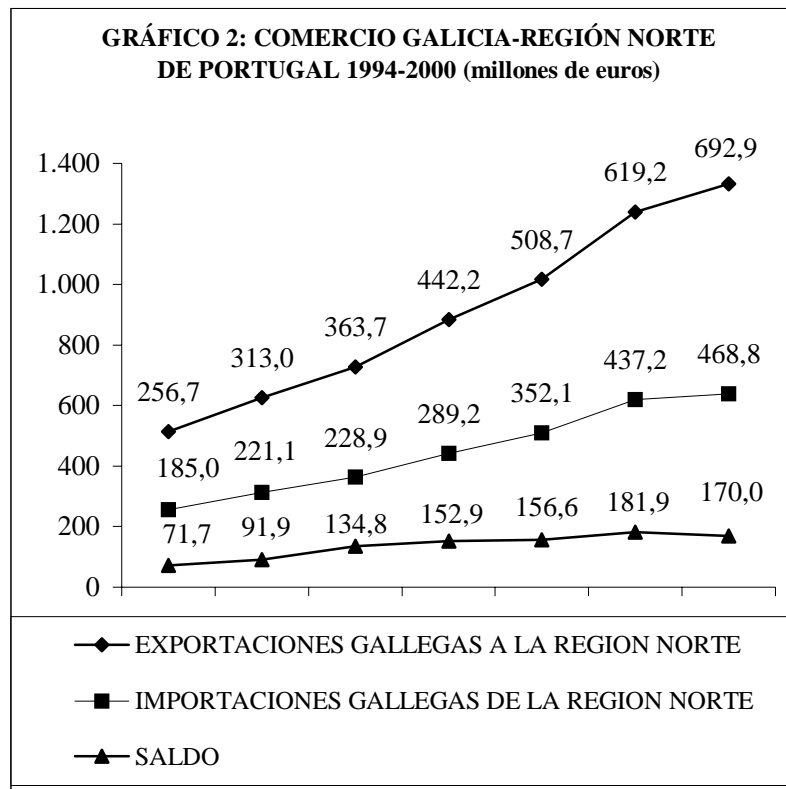
Es importante destacar que para las regiones fronterizas, los intercambios con Portugal copan una mayor proporción de su comercio exterior. En este contexto, sólo para Extremadura, el comercio con Portugal es más importante de lo que lo es para Galicia

**IMPORTANCIA RELATIVA DEL COMERCIO CON PORTUGAL PARA LAS REGIONES ESPAÑOLAS CON RELACIÓN A SUS INTERCAMBIOS TOTALES. 2004**



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 desde 1994 a 2000 la estadística de comercio entre Galicia y la Región Norte. Comercio que se salda con abultados y crecientes saldos favorables a Galicia.



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 danés, el belga y muy cerca del 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.2000 (miles de euros)**

COMERCIO DE LA REGIÓN NORTE		COMERCIO DE GALICIA	
Alemania	4.281.255	Francia	5.335.587
Francia	2.725.248	Portugal	2.201.793
Reino Unido	1.725.166	Alemania	974.235
Holanda	948.409	Italia	1.060.238
Italia	1.638.673	Reino Unido	1.134.703
Dinamarca	301.393	Estados Unidos	611.056
Bélgica	680.747	América hispana	1.207.952
Estados Unidos	1.183.584	Región Norte	1.161.800
España	4.719.995		
Galicia	1.161.800		

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

Esta regionalización de los flujos de origen y destino, nos permite también medir la importancia relativa del comercio de cada región con su vecina. Se trata, siguiendo la metodología de Meixide y De Castro (2001), de comparar las cifras de comercio interregional con los intercambios que cada una mantiene con el conjunto del estado vecino y con el resto del mundo.

**CUADRO 3: IMPORTANCIA RELATIVA DEL COMERCIO GALLEGO CON LA REGION NORTE**

	IMPORTANCIA DEL COMERCIO GALLEGO CON LA REGION NORTE EN RELACION AL COMERCIO TOTAL DE GALICIA CON PORTUGAL		IMPORTANCIA DEL COMERCIO GALLEGO CON LA REGION NORTE EN RELACION AL COMERCIO TOTAL DE GALICIA	
	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1994	44,37%	65,09%	8,69%	5,13%
1995	46,28%	66,03%	9,19%	5,69%
1996	45,24%	60,37%	8,53%	4,91%
1997	45,82%	66,34%	9,05%	5,38%
1998	46,24%	68,40%	9,47%	5,59%
1999	51,90%	67,20%	10,29%	6,62%
2000	48,83%	59,90%	8,35%	5,27%

FUENTE: Meixide y De Castro (2001) a partir de información del INE-Portugal e IGE y elaboración propia a partir de datos IGE e INE.

**CUADRO 4: IMPORTANCIA RELATIVA DEL COMERCIO DE LA REGION NORTE CON GALICIA**

	IMPORTANCIA DEL COMERCIO NORTEÑO CON GALICIA EN RELACION AL COMERCIO TOTAL DE LA REGION NORTE CON ESPAÑA		IMPORTANCIA DEL COMERCIO NORTEÑO CON GALICIA EN RELACION AL COMERCIO TOTAL DE LA REGION NORTE	
	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1994	23,39%	22,39%	3,12%	5,47%
1995	23,31%	21,58%	3,09%	5,48%
1996	22,52%	22,25%	3,16%	6,04%
1997	23,90%	22,74%	3,43%	6,30%
1998	26,52%	24,44%	3,46%	5,50%
1999	26,80%	25,40%	4,21%	4,64%
2000	24,84%	24,46%	4,08%	6,44%

FUENTE: Meixide y De Castro (2001) a partir de información del INE-Portugal e IGE y elaboración propia a partir de datos IGE e INE.

En síntesis observamos no sólo un progresivo aumento de la importancia relativa recíproca, sino también una mayor dependencia de Galicia del mercado norteño que el que la Región Norte tiene de Galicia. En cualquier caso, las expresiones relativas ratifican de nuevo que la dependencia mutua excede la que cabría esperar del peso económico de cualquiera de las regiones dentro del contexto de sus respectivos estados.

Así, por ejemplo, debería esperarse que las exportaciones gallegas a la Región Norte con relación al total vendido por Galicia a Portugal (48,8%), tuviesen una importancia relativa similar a la proporción que esta región acapara de las importaciones totales de Portugal (25%) o, más concretamente, a la cuota que representan con relación a las importaciones lusas de España (25,3%).

Por otro lado, Galicia recibe el 24,8% de la exportación norteña a España. Proporción muy superior a la importancia relativa de Galicia como importadora en el contexto español (5,2%) y a la que tiene, dentro del conjunto español, como importadora de productos portugueses (alrededor del 18,5%).

Esta caracterización expresa de manera rotunda el éxito del proceso de integración, al menos en lo que se refiere a los intercambios comerciales. Pero este éxito no debe perder de vista diversos aspectos que concurren en dicho proceso:

### **A) La pertenencia a las instituciones europeas**

Es decir, los efectos que las innovaciones institucionales con origen en la adhesión de España y Portugal a la C.E.E. primero y a la U.E., después, tienen en la mejora de la permeabilidad transfronteriza.

### **B) La vecindad:**

La frontera contigua reduce las asimetrías informativas, la percepción de riesgo y los costes y tiempos de transporte. Balassa (1964) pronosticaba que los impactos del proceso de integración europea se dejarían sentir de forma más intensa e inmediata en las áreas fronterizas, convirtiéndose pues en experimentos a pequeña escala del proceso y en una oportunidad de avance para estas regiones. Prueba de ello es que, a igualdad de cambios estructurales, el comercio con Portugal es relativamente más importante para las comunidades autónomas fronterizas. La vecindad y las innovaciones institucionales contribuyen a reconstituir regiones naturales antes constreñidas por las fronteras.

### **B) La frontera**

Al tiempo, la frontera actúa como velo, como amenaza y como oportunidad. Su carácter ambivalente nos puede ayudar a entender los recelos y los obstáculos con que se enfrentan las empresas que emprenden negocios internacionales, pero también constituye uno de sus más importantes impulsores. Vecindad y frontera son las claves que explican el atractivo de una región para la otra en comparación con el que pueda representar cualquier otra región de su propio estado.

### **B) La periferia**

Galicia y la Región Norte se sitúan en la periferia de los núcleos de desarrollo peninsulares y europeos. Esta excentricidad tiene su reflejo en los principales indicadores de desarrollo y en la distribución sectorial de su actividad económica.

Así es que esta frontera situada en la periferia europea se plantea como oportunidad de progreso en los más diversos ámbitos. Se formula así la idea de promover una “euro-región atlántica” que abarque desde Asturias hasta el Duero con el fin de impulsar la cooperación y defender los intereses comunes.

En un trabajo anterior (Lorenzo y otros, 2003) expusimos la valoración de los empresarios gallegos y norteños acerca del papel que las innovaciones institucionales y la mejora de las infraestructuras han tenido en el establecimiento de sus relaciones. Asimismo se analizan las condiciones estructurales de ambas economías (complementariedad productiva y de sus mercados exteriores) y relacionales (confianza, estabilidad de la relación, etc.) en apoyo de los negocios transfronterizos.

En este trabajo se indagará en los motivos que las empresas norteñas y gallegas manifiestan para exportar, importar o fabricar en la región vecina.

## **2.- METODOLOGIA EMPLEADA:**

En un plano teórico, el soporte que puede ayudarnos a conocer los impulsores buscados es enormemente variado. A modo de síntesis podemos citar: la literatura sobre de la internacionalización de la empresa (Jarillo y Martínez, 1991; Durán, 2001, Fernández y Arranz, 1999; Bajo, 1991; Sequeiros, 2000; Martínez y otros, 2001 y González y otros, 2000) y sobre integración económica (Makridakis, 1992; Balassa, 1964).

Mientras que el análisis empírico se apoyará fundamentalmente en la realización de una encuesta a las empresas que realizan negocios transfronterizos. Aunque también recurrirá al análisis de los estados financieros de dichas empresas y, como vimos, a fuentes estadísticas de comercio exterior.

La encuesta se dirigió a 248 empresas gallegas y 293 norteñas de las cuales conocíamos su condición de exportadoras a la región contigua a través de otros trabajos previos. De ella obtuvimos 110 respuestas de firmas gallegas y 86 de las norteñas, predominantemente PYMES. Debido a la extensión del cuestionario (constaba de más de 150 preguntas) extraemos para el presente trabajo las preguntas que más relación guardan con los impulsores estratégicos de los negocios transfronterizos.

De las empresas anteriores se seleccionaron 57 firmas norteñas y 63 gallegas, aquellas de las que disponíamos de sus estados financieros completos y del número de empleados para el cuatrienio 1997-2000. Se clasificaron de acuerdo a su CNAE-93 a 3

dígitos y se calcularon los principales indicadores de gestión (ventas por empleado, rentabilidad económica, margen, rotación, cash flow por empleado, rentabilidad financiera, productividad, coste por empleado y coste laboral unitario), los cuales se compararon con los obtenidos de las empresas locales pertenecientes al mismo sector. Las empresas locales que rivalizan con las exportadoras ascendieron a 385 firmas norteñas y 481 gallegas. La finalidad de este análisis era comprobar si la percepción de ventajas competitivas sobre los competidores locales que motiva la exportación transfronteriza se refleja en sus indicadores económico-financieros y comerciales.

### 3.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1.- Justificación de la actividad transfronteriza exportadora

Además de los impulsores del entorno general a la internacionalización de las empresas, la decisión de abordar mercados exteriores se apoya sobre la percepción de las ventajas competitivas de la empresa a explotar o/y reforzar en otros mercados y en el tipo de atractivos que éstos ofrecen. También consideraremos impulsores de tipo reactivo tales como la presión competitiva en el mercado doméstico.

Significado de la codificación de los resultados:

Nada importante: “1”

Poco importante: “2”

Indiferente: “3”

Importante: “4”

Muy importante: “5”

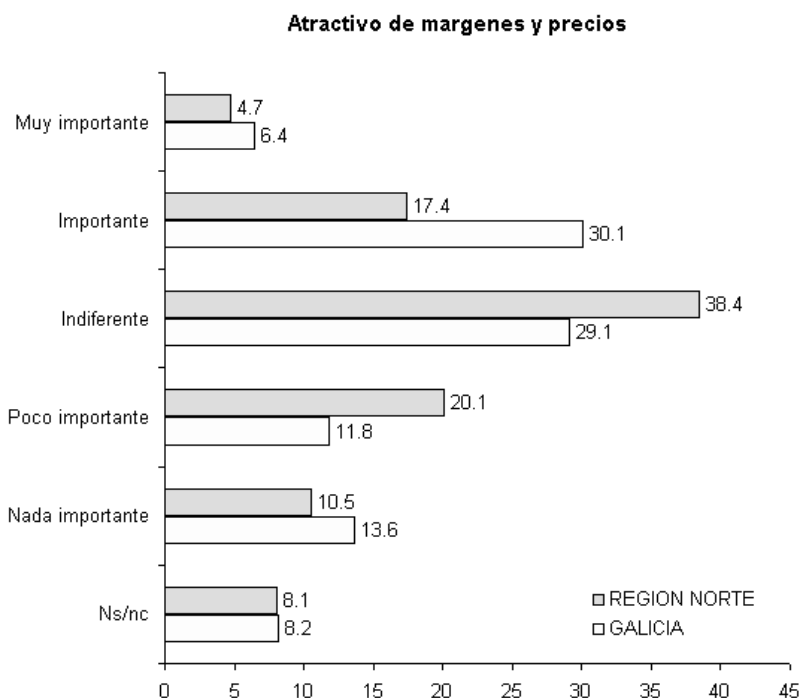
La siguiente tabla de medias muestra claramente como el atractivo más importante para las empresas de ambas regiones es el aumento del tamaño potencial que representa la prolongación geográfica de su mercado doméstico hacia la región contigua. Mostrando, además, una elevada simetría interregional en las respuestas y una alta concentración de las mismas en torno a sus valores medios.

IMPULSORES DE LAS EXPORTACIONES	MEDIAS	
	GALICIA	R. NORTE
1.1.- Incremento de ventas al aumentar el mercado potencial	3,57	3,63
1.2.- Precios/márgenes atractivos en la región vecina	2,80	2,60
1.3.- Ocupación de la capacidad de fabricación y reducción de costes	2,25	2,76
1.4.- Rivalidad intensa en el mercado doméstico	2,54	3,03
1.5.- Diversificar riesgos	2,78	3,15
1.6.- Gustos similares a los de los mercados tradicionales	2,75	3,12
1.7.- Acceso a otros mercados tradicionales de la región vecina	1,65	2,72
1.8.- La imagen de mi país es positiva y ayuda a vender	2,62	2,56
1.9.- Mis productos tienen mejor precio que los rivales locales	2,22	2,65
1.10.- Mis productos son de mayor calidad que los de los rivales locales	3,08	3,31
1.11.- No existen en la región vecina productos comparables	1,99	2,15

Por lo demás, de entre las cuestiones que pueden reflejar el atractivo que representa el mercado de la región contigua, no parece que los valores medios calculados reflejen una elevada adhesión a las propuestas presentadas. Si bien es cierto que:

- Casi el 37% de las respuestas ofrecidas por las firmas gallegas consideran “importante” o “muy importante” el atractivo que supone una adecuada defensa de márgenes/precios en la región vecina. Frente a sólo el 22,1% de las empresas norteñas que valoran de la misma forma al citado impulsor.
- Quizá por ello, las norteñas atribuyen mayor importancia, con una diferencia significativa en comparación con las gallegas, a impulsores tales como el logro de economías de escala y ocupación de la capacidad instalada (ítem 1.3), la rivalidad a que se enfrentan en el mercado local (ítem 1.4), la diversificación de riesgos comerciales mediante la diversificación geográfica de las ventas (ítem 1.5) y al aprovechamiento de gustos similares (ítem 1.6). Un análisis detallado mediante las tablas de frecuencias nos confirma que, a pesar de la tibia expresión que aportan las medias, entre el 38% y el 50% de las empresas norteñas valoran los impulsores

mencionados como “importantes” o “muy importantes”, lo que contrasta con puntuaciones muy inferiores de las gallegas. Igualmente, los impulsores de tipo reactivo, como el 1.4, reciben mayores valoraciones de las firmas norteñas.



### 1.3.- Ocupación de la capacidad de fabricación y reducción de costes

	<b>GALICIA</b>		<b>REGION NORTE</b>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ns/nc	9	8,2	5	5,8
Nada importante	30	27,3	14	16,3
Poco importante	21	19,1	18	20,9
Indiferente	28	25,5	16	18,6
Importante	18	16,4	26	30,2
Muy importante	4	3,6	7	8,1
Media		2,25		2,76

### 1.4.- Rivalidad intensa en el mercado doméstico

	<b>GALICIA</b>		<b>REGION NORTE</b>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ns/nc	9	8,2	7	8,1
Nada importante	22	25,6	7	8,1
Poco importante	21	19,1	14	16,3
Indiferente	23	20,9	15	17,4
Importante	29	26,4	34	39,5
Muy importante	6	5,5	9	10,5
Media		2,54		3,03

### 1.5.- Diversificar riesgos

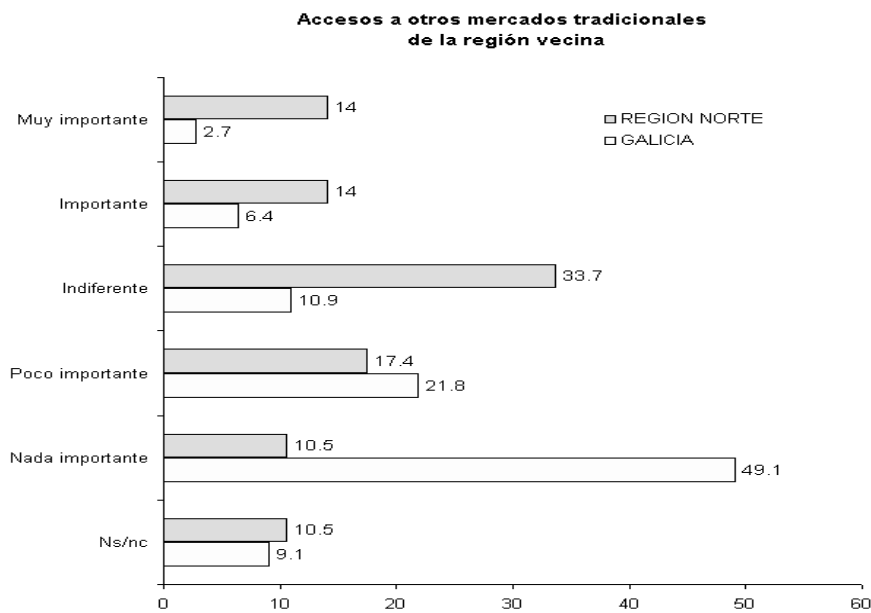
	<b>GALICIA</b>		<b>REGION NORTE</b>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ns/nc	5	4,5	3	3,5
Nada importante	19	17,3	9	10,5
Poco importante	14	16,3	16	18,6
Indiferente	38	34,5	17	19,8
Importante	25	22,7	26	30,2
Muy importante	9	8,2	15	17,4
Media		2,78		3,15

### 1.6.- Gustos similares de a los de los mercados tradicionales

	<b>GALICIA</b>		<b>REGION NORTE</b>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ns/nc	7	6,4	6	7,0
Nada importante	17	15,5	6	7,0
Poco importante	17	15,5	9	10,5
Indiferente	31	28,2	25	29,1
Importante	31	28,2	31	36,0
Muy importante	7	6,4	9	10,5
Media		2,75		3,12

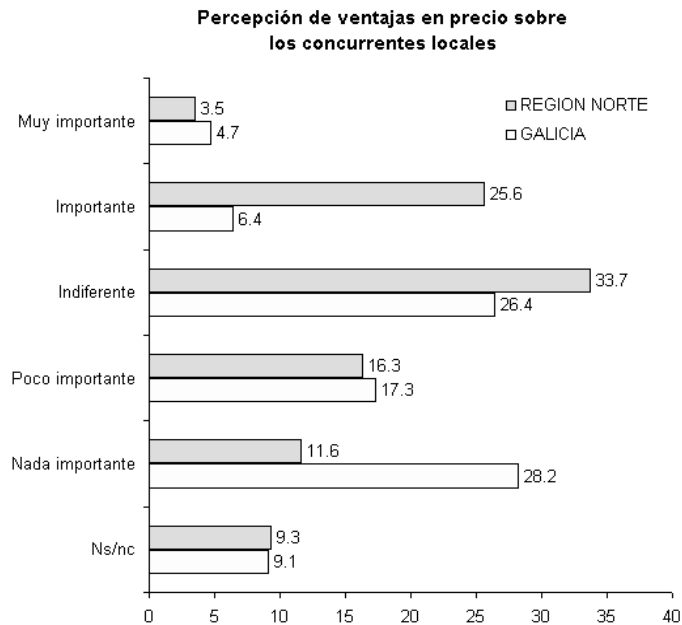
- El ítem 1.7, se refiere al logro de sinergias a partir del aprovechamiento de los contactos transfronterizos y el aprendizaje que de ellos se obtiene para penetrar en el resto del mercado nacional o en otros mercados internacionales. Las estadísticas de muestran una presencia asimétrica de ambas regiones en los mercados europeos, pero, sobre todo, en la América hispana, África y Brasil. También comprobamos que el mercado norteño es más importante para las empresas gallegas en relación al conjunto de Portugal, que el mercado gallego para las empresas norteñas. Así pues, se pide a los exportadores gallegos y norteños su valoración acerca del aprovechamiento de tal potencialidad a partir del conocimiento y contactos logrados a través de la región contigua. Los resultados obtenidos muestran como el 70,9% de las empresas gallegas lo consideran “muy poco importante” o “poco importante”, frente al 27,9% de las norteñas. Probablemente, aquellas tienen una visión finalista del mercado norteño, considerándolo una prolongación natural del doméstico que explotan con una intensidad relativamente alta, sin cuestionarse la posibilidad de acceder, a través del aprendizaje y capital relacional construido, al resto del mercado portugués o a otros mercados exteriores. Sin embargo, las empresas norteñas

otorgan en el 28% de los casos una “alta” o “muy alta” valoración a este ítem (frente al 9% de las gallegas). Galicia, por su moderada importancia relativa dentro del mercado español, actuaría como mercado-test, favorecido por la proximidad física, cultural e idiomática, en el que las empresas norteñas comprueban la viabilidad técnica, económica y comercial de sus iniciativas, sirviendo así de catapulta al resto del mercado español (Meixide y De Castro, 2001). Tal apreciación es congruente con los datos estadísticos ya comentados.



En lo que respecta a la percepción de ventajas competitivas (preguntas 1.8 a la 1.11), y como era de esperar, obtenemos una gran dispersión de datos en las respuestas logradas para cada región cuyo efecto es la obtención de unas medias poco representativas de las diferencias individuales para muchas de las cuestiones planteadas:

- En cualquier caso merece especial mención la enorme asimetría detectada para la consideración de las ventajas en precio como arma competitiva a imponer en el mercado objetivo. Así, más del 29,1% de las firmas norteñas consideran este atributo como “importante” o “muy importante” a la hora de desencadenar sus iniciativas comerciales en la región vecina, frente a sólo el 11,1% de las firmas gallegas que otorgan la misma importancia a tal factor.



- Más unánime y simétrica es la consideración de que la ventaja competitiva empleada para la conquista del mercado contiguo es fundamentalmente la calidad (50,9% de las gallegas y 55,8% de las norteñas), entendida ésta en un sentido amplio (funciones, diseño, gama, etc.).

A la vista de la enorme dispersión de las respuestas obtenidas nos interesa conocer si las empresas adoptan estrategias puras (menor precio y mayor calidad o a la inversa) o, por el contrario, se decantan por “posicionamientos a la mitad”. La tabla de contingencia construida por ambas variables nos permitirá visualizar el mapa estratégico seguido por las empresas de la muestra. De ella deducimos que la mayor parte de empresas gallegas y norteñas perciben que sus productos son de mayor calidad (aunque sin ventajas en precio) que los presentes en el mercado objetivo. Tal valoración la otorgan 38 empresas gallegas y 28 norteñas.

Les sigue, en orden de importancia, una posición que podríamos denominar “de excelencia” (mayor calidad y menor precio que el de sus competidores), con 18 empresas gallegas y 19 norteñas. Se posicionan a la mitad (sin ventajas o desventajas en costes o en calidad) 14 y empresas gallegas y 10 norteñas. Finalmente, el posicionamiento puro en costes logra una muy baja adhesión por parte de las empresas de ambas regiones. Asimismo detectamos una elevada coincidencia en la valoración otorgada por las empresas del mismo sector.

### 3.2.- Justificación de la actividad transfronteriza importadora

Los impulsores de la importación propuestos se orientan a caracterizar el papel que la región contigua juega en la estrategia de la empresa importadora. En consecuencia, nos ha de servir también para esbozar al menos, las ventajas competitivas que el importador reconoce en sus proveedores norteños o gallegos. En este sentido, y en adición con los apartados dedicados a justificar las actividades exportadoras y de fabricación transfronterizas, podremos mejorar nuestra capacidad para bosquejar las causas a las que obedece el notable incremento del comercio que las estadísticas reflejan.

<b><u>RAZONES POR LAS QUE SE IMPORTA DE LA REGION VECINA</u></b>	<b>GALICIA</b>		<b>R.NORTE</b>	
	Nº	%	Nº	%
2.1.- Diversificar fuentes de aprovisionamiento. Asegurar suministros	19	50,0	1	10,0
2.2.- Disponer de mayores referencias. Mejorar capacidad de negociación ante proveedores habituales	18	47,4	3	30,0
2.3.- Adquisición externa por saturación de la capacidad de fabricación	6	15,8	2	20,0
2.4.- Producto más barato que los suministradores habituales	22	57,9	4	40,0
2.5.- Producto de mayor calidad que los suministradores habituales	2	5,3	2	20,0
2.6.- Externalizar fases o componentes que antes se realizaban en la empresa	3	7,9	0	0,0
2.7.- Otros motivos	4	10,5	2	20,0

El cuadro anterior, analizado de forma aislada, obstruye la apreciación de una reflexión de interés: el reducido número de empresas que integran actividades comerciales en ambos sentidos. Si bien la actividad central de las empresas de la muestra es la exportación a la región vecina, parece razonable pensar que a partir de dichas actividades mejore la visibilidad del espacio contiguo. Visibilidad que debe traducirse en oportunidades de negocio en el sentido contrario. Reflexión que refleja con mayor fidelidad el significado de la internacionalización de la empresa.

Por tanto no deja de sorprender que sólo 39 de las 110 empresas gallegas y 10 de las 86 firmas norteñas encuestadas declaren importar de la región contigua<sup>1</sup>. Las empresas de

---

<sup>1</sup> Las bases de datos que se emplean para la realización de la encuesta se elaboran a partir del criterio “exportar a la región contigua” y, por tanto, las empresas que la forman pueden no desarrollar más actividad que la indicada a través de la frontera. Pero no deja de sorprender que de entre el agregado de proveedores de las empresas encuestadas no figure ni un solo suministrador de la región contigua en 147

la muestra conciben fundamentalmente la frontera miñota como un mercado para sus productos, pero la percepción de oportunidades de negocio en el sentido contrario parece considerablemente limitada. De lo que deducimos que existe un enorme potencial de comercio actualmente no materializado mediante esta vía de integración económica del territorio, la cual, sin duda ha de apoyarse en la mejora de los recursos informativos en manos de las empresas, una más profunda capitalización de tipo relacional (capital confianza), el empleo de modos de entrada que aporten mayor información del mercado contiguo y del papel a desarrollar por compradores expertos<sup>2</sup>.

Concretando el análisis en las respuestas logradas, se aprecia como:

- El argumento que con mayor frecuencia mencionan las empresas para justificar sus importaciones de la región vecina es el de ahorrar costes en los suministros. Así lo indican el 57,9% de las firmas gallegas y el 40% de las norteñas. La preferencia por el factor precio en las decisiones de compra puede orientar el papel que las empresas importadoras atribuyen a sus suministradores transfronterizos cuando, además, aquellas no otorgan una alta valoración a los atributos relacionados con la calidad de los productos importados. Por tanto, y con la significación que merece el número de respuestas obtenido, los importadores gallegos y norteños relegan a un papel de suministrador de baja calidad y bajo coste a sus proveedores transfronterizos. Esta conclusión se aprecia de manera más nítida en lo que respecta a la caracterización que los importadores gallegos hacen de sus suministradores norteños.
- Es decir, los importadores gallegos de la muestra caracterizan su parte proporcional del proceso de integración con argumentos de bajo coste-baja calidad. Es decir, en términos de rivalidad que Porter (1999) describe como “empobrecida” o “destructiva”, generadores de rivalidades perniciosas de elevados costes socioeconómicos. Esta caracterización podría alimentar actitudes de recelo entre

---

de los 196 cuestionarios recibidos. Máxime considerando la mejora de las condiciones de visibilidad y movilidad que otorgan las innovaciones institucionales y las propias actividades exportadoras.

<sup>2</sup> Nos referimos con este término a grandes compradores industriales y a distribuidores que facilitan el proceso de distribución y compra transfronteriza a los compradores finales e intermedios. En este sentido, merece la pena subrayar el papel que están desempeñando los distribuidores gallegos instalados en territorio norteño (Distribuciones Froiz, por ejemplo) en el impulso de la integración mediante la adición de referencias procedentes de los sistemas productivos contiguos en sus puntos de venta transfronterizos.

algunos agentes empresariales y colectivos sociales localizados a ambos lados de la frontera.

- Merecen igualmente altas valoraciones para los empresarios gallegos, la oportunidad que las importaciones constituyen para convertir sus relaciones comerciales con sus suministradores habituales en relaciones competitivas mediante la adición de proveedores norteos a su grupo habitual de origen local, ya sea para diversificar fuentes de aprovisionamiento, asegurar el acceso a recursos específicos y para mejorar su capacidad de negociación frente a sus suministradores tradicionales.
- Sin embargo, la subcontratación en periodos de saturación de capacidad o la externalización de fases o piezas hacia la región contigua a fin de mejorar la flexibilidad o aprovechar condiciones favorables del área son opciones minoritarias para los importadores gallegos, que parecen preferir mantener dentro de los límites de la empresa las actividades que habitualmente controlan bajo su jerarquía<sup>3</sup>.

### 3.3.- Motivos que impulsan a fabricar en la región vecina

La relación de impulsores propuesta trata de las ventajas específicas del área y se relacionan fundamentalmente con los costes de producción. Relacionado con los costes de producción se incluye un ítem relacionado con la existencia de externalidades vinculadas a la eficiencia del tejido productivo local. De esta forma pretendemos caracterizar a la empresa que realiza producciones en la región contigua a partir de las ventajas del área que declara pretender capturar.

Del total de cuestionarios recibidos, sólo 10 empresas manifiestan realizar actividades fabriles en la región contigua, cinco de cada región, lo que reduce considerablemente la representatividad de las respuestas recibidas. Tal como expusimos con anterioridad, la proximidad física entre ambas regiones permite reducir costes de transporte y facilitar los flujos logísticos, lo que puede inhibir las inversiones en equipos e instalaciones

---

<sup>3</sup> Las estrategias de externalización y creación de comercio hacia/desde la Región Norte han tenido enorme eco en los medios de comunicación, por la notoriedad de las firmas involucradas. Provocando sentimientos de recelo y desconfianza en una opinión pública enormemente preocupada por las elevadas tasas de desempleo que sufre Galicia. También por la penetración de firmas españolas en el mercado luso. Todo ello sin cuestionar la posible mejora de la eficiencia económica que puede aportar la creación de comercio (Porter, 1999 y Balassa, 1964) mediante el aprovechamiento de las ventajas específicas del área de destino, siempre que el área de origen retenga la propiedad de los factores avanzados (Porter, 1999).

productivas destinadas a abastecer el mercado doméstico de la región de destino. Tal interpretación de Meixide y De Castro (2001) es apoyada por los escasos datos estadísticos disponibles, que reflejan la reducida cuantía de la inversión recíproca y la preeminencia de inversiones de clara vocación inmobiliaria o comercial.

Por otro lado, las ventajas específicas del área pueden ser capturadas, en buena medida<sup>4</sup>, mediante la importación, es decir, sin necesidad de instalarse en el territorio. La inversión en el exterior se justificará cuando la empresa tiene ventajas competitivas susceptibles de ser explotadas o reforzadas en otros territorios, la exportación o la importación no resultan viables, el área de destino dispone de atractivos no móviles y la existencia de elevados costes de transacción desaconseja el recurso al mercado (Jarillo y Martínez, 1991)<sup>5</sup>. Sin negar la existencia de buen número de empresas (sobre todo gallegas) que han construido fábricas en la región vecina, hemos de reconocer que los factores mencionados, junto a consideraciones de tipo financiero, limitan el número de candidatos posibles. Esto explicaría por qué de las 196 encuestas recibidas, sólo en 10 de ellas las empresas manifiestan disponer de fábricas al otro lado de la frontera.

De las respuestas recibidas merece destacarse que las empresas gallegas y norteañas coinciden en otorgar una elevada valoración al ahorro de costes de transporte y servicio rápido que otorga la proximidad física.

Esta coincidencia de pareceres se da también para desestimar la necesidad de fabricar cerca del lugar de localización de los recursos (especificidad por ubicación), así como para aprovecharse de un sistema fiscal más favorable.

La importancia que la literatura sobre sistemas productivos reconoce a las economías de externas, es desmentida por las empresas que responden a este apartado. Sólo 2 de las 10 respuestas consideran este impulsor como “importante” o “muy importante”. Es decir, de entre los factores de atracción del área tiene escasa valoración la proximidad con agentes que transmitan eficiencia al sistema del cual pasan a formar parte.

---

<sup>4</sup> Esta matización responde a la importancia que la literatura sobre sistemas productivos atribuye a los flujos intangibles (información sobre mercados, tecnología, conocimiento personal, etc.), para cuya absorción resulta imprescindible la presencia en el área.

<sup>5</sup> Entre los que cabe citar: la necesidad de proteger el conocimiento y mejorar su transmisión, mejorar la capacidad de información, evitar el oportunismo, coordinar los flujos materiales y proteger la reputación (Martínez y otros, 2001).

IMPULSORES DE LAS ACTIVIDADES FABRILES	MEDIAS	
	<u>GALICIA</u>	<u>R. NORTE</u>
3.1.- Proximidad física: reducción de costes de transporte y servicio rápido	4	5
3.2.- Necesidad de fabricar cerca de los lugares de extracción de la materia prima	2	2
3.3.- Bajo coste de la mano de obra	3,8	1,5
3.4.- Impuestos más bajos	2	2
3.5.- Suelo industrial barato o/y abundante	5	2
3.6.- Subvenciones por establecerse en la región vecina	3	2
3.7.- Existencia de red de proveedores eficientes y próximos	2,5	3
3.8.- Normativa laboral flexible	4,5	2

La coincidencia de pareceres entre empresas gallegas u norteñas termina en la baja valoración de los subsidios obtenidos por establecerse en el país vecino a pesar de los numerosos programas puestos en marcha por ambas Administraciones destinados a la atracción de inversión exterior o creación de empleo.

Por tanto, las asimetrías entre gallegos y norteños se localizan en la muy diferente valoración que otorgan a los costes de personal y suelo, así como a la flexibilidad de la normativa laboral. De forma que los gallegos hacen constar en sus respuestas válidas una alta o muy alta capacidad de atracción por parte de estos recursos específicos de la Región Norte. Valoración que contrasta con la otorgada por los empresarios norteños.

En resumen, las empresas gallegas consideran fundamentalmente argumentos de bajo coste de los factores a la hora de instalarse en Portugal. Mientras que los norteños se decantan de manera clara solamente por las economías en gastos de transporte y tiempo que otorga la proximidad física.

Resulta obligado reflexionar acerca del tipo de atractivos que las empresas gallegas consideran a la hora de establecerse en la Región Norte. En concreto sobre la capacidad de atracción de inversión del territorio en términos cuantitativos y cualitativos, la posibilidad de mantener tales atractivos en el futuro con relación a otras localizaciones, así como los márgenes de maniobra que otorga tal estrategia.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- BAJO, O. (1991):** “Teorías de comercio internacional”, Primera edición, Antoni Bosch editor, Barcelona.
- BALASSA, B. (1964):** “Teoría de la integración económica”. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana (UTEHA), México.
- DURÁN HERRERA, J.J. (2001):** “Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional”, Ediciones Pirámide, Madrid.
- FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J. Y ARRANZ PEÑA, N. (1999):** “La cooperación entre empresas. Análisis y diseño”, ESIC. Madrid.
- GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; CABANELAS OMIL, J. (DIRECTORES) Y OTROS(2000):** “La internacionalización de la pequeña y mediana empresa. Análisis, diagnóstico y posibles estrategias”, Consorcio Zona Franca de Vigo, Vigo.
- 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., 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.
- MAKRIDAKIS, S. G. (COMPILADOR) (1992):** “El Mercado Unico Europeo. Oportunidades y desafíos para los negocios”, McGraw-Hill Interamericana de España, Aravaca (Madrid).
- 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.
- PORTER, M. (1999):** “Ser competitivo”, Ediciones Deusto, S.A., Bilbao
- SEQUEIROS TIZÓN, J. (2000):** “Comercio Intracomunitario da Eurorexión Galicia- Norte de Portugal 1995-1997”, elaboración: Direcção Regional do Norte, Instituto Nacional de Estadística e Instituto Galego de Estadística, Consellería de Economía e Facenda, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.