

Comunidad Territorial de Cooperación

MESA EMPRESARIAL DE COMERCIO EXTERIOR: Cómo seleccionar un mercado.

An aerial photograph of a wide, calm river flowing through a deep, green valley. The river is a deep blue color, and the surrounding hills are covered in dense, vibrant green trees and vegetation. The sky is a clear, pale blue.

¡Cooperamos...
Conseguimos!

ÍNDICE

Introducción	4	4. Val do Cavádo	17
1. Oportunidades de negocio	4	4.1. Estructura territorial de Val do Cavádo	17
2. Provincia de ourense	6	4.1.1. Características administrativas	
2.1. Estructura territorial de ourense	6	4.1.2. Entorno físico	
2.1.1. Características administrativas		4.1.3. Infraestructuras	
2.1.2. Entorno físico		4.2. Población	17
2.1.3. Infraestructuras		4.3. Datos económicos generales de la provincia	17
2.2. Población	7	4.3.1. Estructura laboral	
2.3. Datos económicos generales de la provincia	7	4.4. Contexto económico	17
2.3.1. IPC. Evolución anual 2008		4.4.1. Demografía empresarial	
2.3.2. Estructura laboral		4.4.2. Parques empresariales	
2.4. Contexto económico	8	4.5. Mercado internacional	19
2.5. Mercado internacional	10	4.5.1. Importaciones	
2.5.1. Importaciones		4.5.2. Exportaciones	
2.5.2. Exportaciones		4.5.3. Balance comercial	
2.5.3. Balance comercial		5. Mesa temática empresarial:	
2.5.4. Principales empresas exportadoras e importadoras		Cómo seleccionar un mercado	20
3. Val do Minho-Lima	14	5.1. Apertura	20
3.1. Estructura territorial de Val do Minho-Lima	14	5.2. Programa de trabajo	20
3.1.1. Características administrativas		5.3. Desarrollo de la reunión	20
3.1.2. Entorno físico		6. Conclusiones	26
3.1.3. Infraestructuras		7. Bibliografía	27
3.2. POBLACIÓN	14		
3.3. DATOS ECONÓMICOS GENERALES	14		
3.3.1. Estructura laboral			
3.4. CONTEXTO ECONÓMICO	15		
3.4.1. Demografía empresarial			
3.4.2. Parques empresariales			
3.5. MERCADO INTERNACIONAL	16		
3.5.1. Importaciones			
3.5.2. Exportaciones			
3.5.3. Balance comercial			

Introducción

La **mesa temática empresarial de comercio exterior: cómo seleccionar un mercado** se enmarca dentro de las acciones del **Programa operativo de cooperación transfronteriza España-Portugal 2007-2013** para el área de cooperación Norte de Portugal-Galicia, documento de 25 de octubre de 2007, aprobado por la Comisión Europea.

Con la internacionalización de las PYMES de la Eurorregión (Promoción de la innovación y de la competitividad) se pretende desarrollar un conjunto de iniciativas/ proyectos que:

- Promuevan la intensificación y diversificación de las relaciones entre empresas y entre asociaciones empresariales;
- Valoren los recursos productivos a partir de la creación y potenciación de las condiciones logísticas;
- Estimulen la creación de ambientes favorables para la cooperación empresarial, científica y tecnológica;
- Fomenten los procesos de innovación y de desarrollo tecnológico realizados en conjunto por instituciones de I+D de ambos lados de la frontera;
- Valoren y promuevan los recursos turísticos de la eurorregión.
- En particular, se considera prioritario implementar instrumentos que promuevan la cooperación entre las dos regiones en las siguientes dimensiones:
- Creación y consolidación de redes institucionales entre agencias públicas y agencias del ámbito empresarial de las dos regiones, haciendo hincapié en las agencias del sistema de Ciencia y Tecnología y del Asociacionismo Empresarial;
- Promoción de la movilidad del capital humano entre las dos regiones, a través de la organización de estancias profesionales interregionales;
- Promoción de consorcios de I+D con participación de instituciones de C&T y de empresas, así como la organización de

acciones de demostración y de transferencia de tecnología;

- Acciones de apoyo a la internacionalización de empresas con base en la cooperación entre empresas de las dos regiones, explorando el potencial de la Eurorregión como plataforma para la adquisición de experiencias en los ámbitos del comercio y de las inversiones internacionales.

1. Oportunidades de negocio

El año 2009 se recordará como “el año de la crisis”. En plena recesión y con las cifras de desempleo batiendo marcas, en España un 19% y en Portugal un 10,4%, la internacionalización de las empresas es un paso que, en tiempos de crisis, es sinónimo de supervivencia.

Para la recuperación de la presente crisis, es evidente que uno de los caminos que deberían seguirse es, precisamente, el de más internacionalización y no menos. Hay países que ya están saliendo de la crisis y las empresas allí posicionadas ven recuperar más fácilmente sus beneficios que las que sólo se dedicaron a un par de mercados.

Las empresas no internacionalizadas están sufriendo la delicada situación económica que impera en España y Portugal dependiendo en un 100% del consumo interno y sin posibilidad de obtener beneficios de mercados que o no han sido golpeados por la crisis o que han empezado la positiva senda de la recuperación.

Esto nos ha llevado a reflexionar sobre lo que se puede proponer para que España y Portugal avancen, y en concreto, las zonas que nos ocupan, la provincia de Ourense y los territorios de la Comunidad Intermunicipal de Cavado y de la Comunidad Intermunicipal del Alto Minho de

2. Provincia de Ourense

2.1. Estructura territorial de Ourense

2.1.1 Características administrativas

La provincia de Ourense está dividida administrativamente en 12 comarcas, *O Carballiño, Ribeiro, Ourense, Terra de Celanova, Baixa-Limia, A Limia, Allariz-Maceda, Terra de Caldelas, Terra de Trives, Verín, Viana, Valdeorras*. Estas comarcas se dividen a su vez en 92 municipios, de los cuales 69 tienen una extensión inferior a 100 Km². Es la única provincia de Galicia sin salida al mar; sin embargo, goza de una situación geográfica estratégica, ya que comparte 219 km. de frontera con el norte de Portugal, lo que le permite formar parte de un territorio, la Euroregión *Galicia-Norte de Portugal*, que se determina como objetivo Convergencia en el espacio Europeo así como espacio de intercambio económico transfronterizo.

2.1.2 Entorno físico

La provincia de Ourense cuenta con una superficie de 7.273 km². Como elementos naturales más determinantes podemos destacar que está atravesada por el Macizo Galaico, que alcanza su cota más alta en Peña Trevinca con 2.127 m., en los límites con las provincias de León y Zamora y que la recorren, entre otros muchos, los ríos de la cuenca del Norte Sil y Miño, que históricamente han condicionado el desarrollo de las tierras de la provincia y de las ciudades y villas, constituyendo el río Miño uno de los elementos claves del desarrollo urbano de la capital de la provincia.

Cabe destacar también los ríos que compartimos con la zona norte de Portugal, como el Limia (Lima, en Portugal) que forma el estuario de Viana do Castelo y el Tâmega (Tâmega, en Portugal), que desemboca en el Duero (Douro) en la población portuguesa de Entre-os-ríos.

2.1.3 Infraestructuras

Debemos señalar, ante todo, que dentro de la **infraestructura ourensana** no se cuenta con la existencia de infraestructura aeroportuaria, pero tanto el aeropuerto de Vigo como el de Santiago de Compostela han mostrado un incremento de oferta y servicios que mejora la comunicación de Ourense. También debemos destacar la cercanía del puerto de Vigo, uno de los más importantes de Europa.

Pero la infraestructura principal de comunicación es la carretera y, en menor medida, el ferrocarril.

Viales de carreteras

Sin duda por su importancia en las comunicaciones intracomunitaria, debemos destacar la autovía de las Rías Baixas A-52 Vigo-Madrid, que atraviesa la provincia íntegramente y que se ha convertido en uno de los grandes viales de comunicación intra y extra provincial. También la autopista central gallega AG-53, que la une a la capital de la Comunidad autónoma de Galicia, es decir, a Santiago de Compostela.

En cuanto a carreteras nacionales, cuenta con la N-525 con dirección a Santiago y a Benavente; la N-532, desde Verín con dirección a Portugal por Chaves, que se desdoblará en breve en autovía, que unirá la A-52 a la altura de Verín con la autovía A24-IP3 en Portugal, cerca de Chaves; la N-120, con dirección a Vigo y a Ponferrada. También dispone de las carreteras autonómicas OU-536, que comunica con Puebla de Trives; la OU-540, que comunica con Celanova y Portugal por Lindoso.

La red del estado de vías de alta capacidad absorbe la mayor parte de los movimientos tanto de carga como de desplazamientos intra y extra provincial, determinando su existencia la ubicación de espacios industriales y desarrollo de tramas urbanas.

El transporte de carga viene muy condicionado por la oferta de la infraestructura que suponen las vías de alta capacidad, que constituyen el medio principal de interconexión de los flujos de transporte de origen provincial, y al mismo tiempo es vía de paso de otros flujos procedentes principalmente de la industria de la provincia de Pontevedra y del puerto de Vigo

Infraestructuras ferroviarias

En relación con las actuales líneas convencionales de ferrocarril, Ourense cuenta con conexiones desde Lugo, Monforte, así como la línea que nos une, vía Zamora con Madrid y el resto de España, así como con Vigo y A Coruña, vía Santiago de Compostela. Existen cuatro terminales de carga: Carballino, Barco de Valdeorras, Taboada y Ourense.

Además, el desarrollo del nuevo tramo de la Línea de Alta Velocidad (LAV) será una de las grandes obras de infraestructura que determinará y modificará los tiempos de transporte y comunicación terrestre; se calcula en algo más de dos horas el tiempo del recorrido entre Ourense y Madrid.

2.2. Población

La demografía sin duda es una de las magnitudes que determina de manera clara la evolución socioeconómica de la provincia así como refleja la situación actual del desarrollo económico.

La población Ourensana alcanza los 335.642 habitantes según datos de INE. De los cuales 161.454 son hombres y 174.188 son mujeres.

La primera gran característica es la dispersión poblacional, que queda patente en la existencia de 916 entidades colectivas y 3.684 entidades singulares. Ourense presenta 99 entidades deshabitadas. También podemos destacar que, salvo la excepción de Ourense capital, cuyo municipio alcanza una

población de 107.742 hab., a finales de 2008, los demás municipios, de un total de 91, no pasan de 20.000 hab. Otro dato destacado es que solo cinco municipios superan los 10.000 hab. censados y 13 municipios tienen menos de 1.000 habitantes.

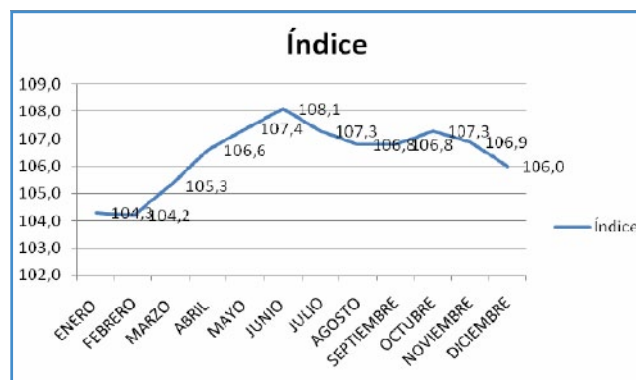
La provincia de Ourense está caracterizada por el envejecimiento poblacional, uno de cada cuatro ourensanos es mayor de 64 años (28,4%) y 52.508 habitantes tienen más de 74 años, que representa el 15,6 % del total de la población.

La población de origen extranjero de Ourense es de 14.006 habitantes en el año 2008 (fuente: INE), que representan un 4 % de la población total de la Provincia, siendo mayoritariamente de origen el europeo; en particular de Portugal (5.618 personas) flujo que viene determinado obviamente por el factor de la cercanía.

2.3. Datos económicos generales de la provincia

2.3.1. IPC Evolución Anual. 2008

INDICE EVOLUCIÓN IPC 2008



Fuente: elaboración a partir datos del INE.

La tendencia del año 2008 del índice de precios en la provincia de Ourense marca de una manera clara la evolución económica del año, ya que muestra un desarrollo incremental hasta el mes de julio, en que empieza a mostrar su caída en

Comunidad Territorial de Cooperación

parte debido a las reducciones en la oferta textil. Esta evolución muestra altibajos en la segunda mitad del año. El año aun así termina con un indicador de 106 puntos superior al 104,3 del mes de enero de 2008.

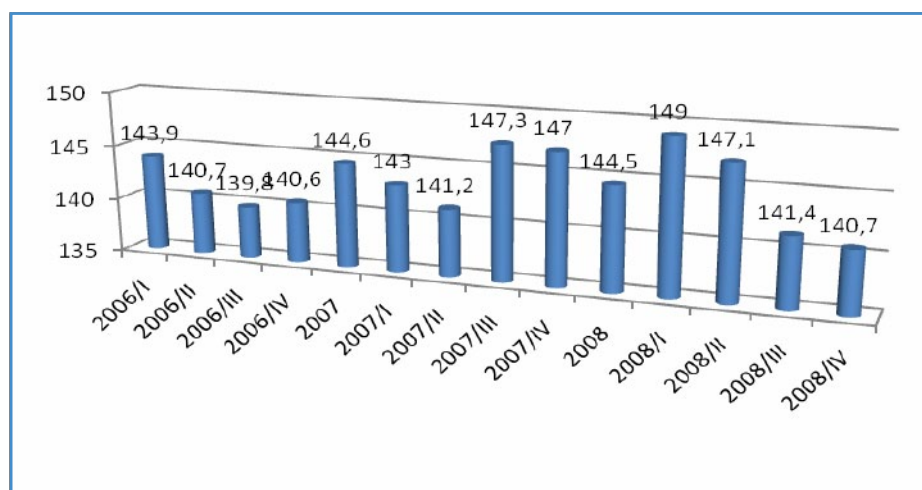
2.3.2. Estructura laboral

La población activa de un país (u otra entidad geográfica) está compuesta por el conjunto de personas en edad laboral que o bien trabaja en un empleo remunerado (población ocupada) o bien se halla en plena búsqueda de empleo (población en paro). Por tanto, la población activa se divide en dos grupos, los empleados y los desempleados: La fracción de población activa que busca empleo pero no es capaz de encontrarlo determina la tasa de desempleo.

Población activa

La población activa en el año 2008 muestra una tendencia a la disminución. La cifra anual muestra una reducción de 8.300 individuos en el periodo. En este caso hemos iniciado el año (primer cuatrimestre) con la mayor cifra de efectivos 149.000 hab. en el periodo analizado (2006-2008) pero termina el año con una cifra próxima a la menor del periodo, 140.700 hab.

EVOLUCIÓN DE POBLACIÓN ACTIVA DE OURENSE. 2006-2008



Fuente: Elaboración a partir de datos IGE

La población ocupada representa a 131.400 personas, lo que representa una disminución anual de 6.800 personas.

Paro registrado

En general el paro en la Provincia de Ourense ha alcanzado en la actualidad la cifra de 22.441 personas a finales de 2008 frente a las 20.317 personas en el mes de enero de ese mismo año. El sector más castigado ha sido el sector servicio (11.737), seguido de la industria (3.758) y la construcción (3.445). Los municipios más castigados son Ourense (7.972), Barco de Valdeorras (1.100) y Verín (1.427). Por evolución de sectores debemos destacar la construcción con 3.445 parados a final del año 2008, frente a los 2.593 al principio de año, es decir, 852 parados más.

2.4. Contexto Económico

En el año 2008, se ha producido una clara desaceleración económica a nivel mundial tanto por parte de la capacidad de producción como por la confianza de los agentes económicos, unido a un proceso de turbulencias financieras. Esta debilidad también se puede plasmar en la economía española y gallega, con una serie de denominadores comunes, como restricción del mercado financiero, y debilidad de la demanda.

Este contexto, desde luego, genera inferencias en la economía ourensana

2.4.1. Demografía empresarial

A nivel nacional las pymes representan el 99,87% del tejido empresarial de España, ejerciendo su labor mayoritariamente en el sector servicios. El tamaño varía por sectores; es el sector industrial el que cuenta con la mayor cantidad de

empresas de más de 250 asalariados; en el otro lado de la balanza, el 51 % de las empresas no cuentan con asalariados, y el 5,1%, cuentan entre 10 y 49 trabajadores.

En el caso de Ourense el número de empresas según su actividad principal, en el año 2008 serían (datos IGE):

Ourense	
T�dalas actividades.	24.320
B Industrias Extractivas.	98
C Industria Manufactureira.	2.175
D Fornecemento de Enerxía Eléctrica, Gas, Vapor e Aire Acondicionado.	100
E Fornecemento de Auga, Actividades de Saneamento, Xestión de Residuos e Descontaminaci�n.	25
F Construcción.	5.260
G Comercio por Xunto e ao Retallo; Reparación de Vehículos de Motor e Motocicletas.	6.409
H Transporte e Almacenamento.	1.392
I Hostalaría.	2.792
J Información e Comunicacións.	137
K Actividades Financeiras e de Seguros.	415
L Actividades Inmobiliarias.	265
M Actividades Profesionais, Científicas e Técnicas.	2.073
N Actividades Administrativas e Servizos Auxiliares.	652
P Educación.	403
Q Actividades Sanitarias e de Servizos Sociais.	680
R Actividades Artísticas, Recreativas e de Entretemento.	357
S Outros Servizos.	1.087

En cuanto al número de asalariados diríamos que:

- El 53 % de las empresas no tiene asalariados.

- Las consideradas microempresas, menores de 10 asalariados representan al 34,2 % del total.
- El 3,6 % representa a las empresas entre 10 a 50 empleados.
- Sólo 113 empresas tienen más de 50 empleados.

2.4.2 Parques empresariales

Ourense cuenta con 14 parques empresariales así como otras zonas comerciales distribuidas por toda la provincia, todas ellas dotadas de buenas infraestructuras.

- P.E A Uceira (Carballino) que cuenta con un total de 40 parcelas.
- P.E. Carballino con 150 parcelas.
- P.E. Barco de Valdeorras con 97.
- P.E. Celanova con 113.
- P.E. Chorente (Allariz) con 27.
- P.E. Pazos (Ver n) con 28
- P.E. Pereiro de Aguiar con un total de 196 parcelas. Aquí se sitúa la empresa S.T.L. que comercializa las marcas Carolina Herrera y Purificación García.
- P.E. Ribadavia con 77.
- P.E. Vilamar n con 137.
- P.E. Vilar de Santos con 20 parcelas.
- P.E. Xinzo de Limia con 54.
- P.E. Sarreaus con 1 parcela. Este parque fue creado para la implantación de actividades que por sus características no se pudieron implantar en el resto de los parques empresariales, motivo por el que se situará en una zona separada de cualquier tipo de núcleo de población.

Entre todos los parques empresariales destacarían:

- **Polígono Industrial de San Cibrao das Viñas** por ser uno de los mayores polígonos industriales de Galicia, en el que se encuentran instaladas grandes empresas de talla nacional como Adolfo Domínguez o Coren y un buen número de industrias auxiliares del automóvil.
- **Parque Tecnológico de Galicia**, que cuenta con servicios avanzados para empresas de

Comunidad Territorial de Cooperación

base tecnológica y elevado perfil innovador. Se trata de un entorno de excelencia en el que se apoya firmemente la innovación, fomentando la transferencia de conocimiento y de tecnología y favoreciendo la creación y el crecimiento de empresas, poniendo a disposición de éstas infraestructuras de calidad y servicios de alto valor añadido dotados con las últimas tecnologías. Además, desde el Parque Tecnológico operan los centros tecnológicos de la madera (CIS-Madeira), que a través de sus actividades pretende contribuir a mejorar la posición competitiva de las empresas de este sector, propiciando un aprovechamiento óptimo del recurso forestal y una mayor aplicación y calidad de sus productos derivados; de la carne (Centro Tecnológico da Carne), de la metalurgia (Aimen) y de Incubación de Coren (CTI); el Centro de Investigación, Transferencia e Innovación (CITI) de la Universidad de Vigo; y el Laboratorio Oficial de Metroloxía de Galicia (LOMG).

- También conviene resaltar la **Central de Transportes de Ourense**.

2.5. Mercado internacional

2.5.1 Importaciones

Analizando los datos de la Base de Datos del Consejo superior de Cámaras establece que:

El número de operaciones en el mercado Internacional desde Ourense de carácter Importador ha sido de 49.586 operaciones que ha representado 361.443,8 miles de Kg. que a su vez representan la cifra de 432.474,6 miles de euros.

El ranking de países de importación por valor económico está ocupado en primer lugar por Portugal que representa el 25 % del total del valor importado, seguido de Italia que representa el 14 %, y el 12 % que representa Francia.

En este sentido, el país que tiene mayor peso por cantidad circulada con Ourense es Portugal que muestra una cifra muy destacada. Repre-

senta el 65 % del total de la carga importada. El siguiente país de interés es Francia que representa el 6,5 % de las importaciones. Los siguientes países que destacan en el flujo de importaciones son Italia, Alemania, y debemos destacar el quinto lugar que ya ocupa China, que representa el 3,87 %.

Las importaciones de *plásticos y sus manufacturas* se convierten en el segmento de producto más importado y su origen proviene en primer lugar de Francia, Portugal, Alemania, Italia, O Polonia.

Sector textil, prendas y complementos (accesorios) de vestir, excepto los de punto. El primer país de procedencia es China (52 %), con una cifra de 14.736,5 miles de euros, seguido de Portugal que representa el 20,4 % del total con 6.479,9 miles de euros. Este epígrafe se complementa con *prendas y complementos (accesorios) de vestir de punto*, en donde la primera fuente de origen es Portugal que alcanza el 43 % del total de las importaciones, con un valor de 13.760,8 miles de euros. El segundo país de origen es China con una cuantía de 5.046,8 miles de euros.

Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; (partes de estas máquinas o aparatos) En este segmento, el primer país de origen es Italia, con una cuantía de 7.067,0 miles de euros; el segundo país es Alemania con 4.615,7 miles de euros. El tercer lugar lo ocupa Portugal con 4.507,3 miles de euros.

Muebles; mobiliario médico quirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas indicadoras, luminosos y artículos similares; construcciones prefabricadas alcanza la cifra de 48.576,7 miles de euros. En este apartado, el primer país de envío es Polonia con 9.846,5 miles de euros que representa el 20,9 % del total de los importes.

Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera, que asciende a 28.945,1 miles de euros. El primer país de origen es Portugal, con 7.750,1mi-

Comunidad Territorial de Cooperación

El territorio de recepción principal es la Unión europea en particular Portugal.

2.5.3. Balance comercial

En el caso de las **importaciones**:

Los principales vendedores a la provincia de Ourense son Portugal, Italia, Francia, Alemania y China.

Si analizamos las importaciones teniendo en cuenta la variable número de operaciones, Portugal mantiene su supremacía pero en este caso debemos destacar que las operaciones con China ocupan el segundo lugar.

El sector del plástico y sus manufacturas se convierte en el segmento de producto más importado, con base en el desarrollo de fabricación de piezas.

Tiene una gran repercusión el apartado de productos del sector de la madera. Y también hay que destacar los vehículos, la maquinaria, y los bienes de equipo de la industria

El sector textil, con todos sus conceptos, se convierte en uno de los primeros sectores importadores de la provincia, tanto por el desarrollo de la importación de prendas de vestir como de material de la cadena de valor. Estas cifras están vinculadas al desarrollo de un sector de grandes empresas, de gran tamaño y altamente especializadas. También debemos destacar la existencia de un sector de pequeño tamaño dedicado a la producción de desarrollo.

En el caso de las **exportaciones**:

Los principales países receptores de las exportaciones Ourensanas son Portugal, Francia, Alemania, Reino Unido y Bélgica.

El producto principal es la venta de derivados de la pizarra.

Otro apartado lo constituyen los productos alimentarios, vinculado a la gran capacidad de exportación de Coren, en carne de porcino o aves.

En el caso del sector textil, la balanza es negativa, con un mayor nivel de importaciones. Esto es debido, en parte, a las partidas de compra de materias primas para el sector manufacturero así como para el desarrollo del sector de fabricación.

Existe otro apartado con gran nivel de exportación, constituido por el sector de madera, muebles y otros productos, en particular madera de primera transformación. Este tipo de productos también muestran un balance positivo.

En el apartado de la automoción, la producción está en correlación con el sector del carrozado, así como con la fabricación de piezas de la cadena de valor de las plantas de PSA o FASA RENAULT:

El desarrollo del sector de exportación es positivo y se incrementa en la secuencia temporal 2000-2007, pero se rompe en el año 2008.

En relación con el número de operaciones, Portugal es la primera receptora de operaciones comerciales.

2.5.4. Principales empresas exportadoras e importadoras

Empresas que durante el año 2008 han realizado operaciones de **importación** (26)_

- CUEVAS Y COMPAÑIA SA:
Menos de 100.000 euros
- ALMACENES REVERTER SA:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
- PIZARRAS SA MA CA SA:
Más de 1.000.000 euros
- PIZARRAS LOS TRES CUÑADOS SA:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
- GARZA AUTOMOCION SA:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
- BODEGAS CAMPANTE, SA:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
- MADERAS SOTO SA:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
- GALPESCA IMPORT-EXPORT, SA:
Más de 1.000.000 euros
- COMPONENTES AERONAUTICOS COA-SA, SA: Más de 1.000.000 euros

- SUMINISTROS PARA FONTANERIA Y CALEFACCION SL: Más de 1.000.000 €
 - AURELIO SANTAS SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - FRIGORIFICOS PREMAR, SL:
Más de 1.000.000 euros
 - CONGELADOS LOLI, SL.:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - BARBOSA E HIJOS SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - EGATEL SL: Más de 1.000.000 euros
 - GALLEGA DE PATATAS, SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - CODEOR, S.L.:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - FRIGAM SL: Entre 100.000 y 1. 000.000 €
 - MADERAS OJEA, SL: Más de 1.000.000 €
 - MADERAS GOMEZ ORENSE SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - SUMINISTROS GALAICOS DE AUTOMOCION SL: Entre 100.000 y 1.000.000 €
 - EURO-GOMCA SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - ELECTROBAT IMP.Y DIST.ELECTRICAS, SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - ROSETTA LA PIEDRA NATURAL, SL:
Menos de 100.000 euros
 - EUROINVERSIONES AGUAS DE SOUSAS SL UNIP: Entre 100.000 y 1.000.000 €
 - COOP OURENSANAS S COOP GALEGA:
Más de 1.000.000 euros
 - PEÑA CUEROS Y DERIVADOS SA:
Más de 1.000.000 euros
 - ORENJOYA SA:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - DESTILERIAS DE GALICIA, SA.:
Menos de 100.000 euros
 - COMPONENTES AERONAUTICOS COASA, SA: Menos de 100.000 euros
 - SUMINISTROS PARA FONTANERIA Y CALEFACCION SL: Más de 1.000.000 €
 - BARBOSA, SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - PIZARRAS LOMBA SL:
Más de 1.000.000 euros
 - FRIGORIFICOS PREMAR, SL:
Más de 1.000.000 euros
 - CONGELADOS LOLI, SL.:
Menos de 100.000 euros
 - BARBOSA E HIJOS SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - EGATEL SL: Más de 1.000.000 euros
 - GALLEGA DE PATATAS, SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - CODEOR, S.L.:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - FRIGAM SL: Menos de 100.000 euros
 - MADERAS OJEA, SL:
Más de 1.000.000 euros
 - MADERAS GOMEZ ORENSE SL:
Más de 1.000.000 euros
 - RESINAS Y FIBRAS DE GALICIA SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - SUMINISTROS GALAICOS DE AUTOMOCION SL: Más de 1.000.000 euros
 - EURO-GOMCA SL:
Menos de 100.000 euros
 - ELECTROBAT IMP.Y DIST.ELECTRICAS, SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - BODEGAS DEL NUEVO MILENIO, SL:
Menos de 100.000 euros
 - ADEGAS MORGADIO SL:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - EUROINVERSIONES AGUAS DE SOUSAS SL UNIP.: Menos de 100.000 euros
 - COOP OURENSANAS S COOP GALEGA:
Más de 1.000.000 euros
- Empresas **exportadoras** en el año 2008 (31):
- CUEVAS Y COMPAÑIA SA:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - ALMACENES REVERTER SA:
Menos de 100.000 euros
 - PIZARRAS SA MA CA SA:
Más de 1.000.000 euros
 - PIZARRAS LOS TRES CUÑADOS SA:
Más de 1.000.000 euros
 - GARZA AUTOMOCION SA:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - BODEGAS CAMPANTE, SA:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros
 - MADERAS SOTO SA:
Entre 100.000 y 1. 000.000 euros

3. Val do Minho-Lima

3.1. Estructura territorial

3.1.1. Características administrativas

Minho-Lima es una subregión estadística portuguesa, forma parte de la Región Norte, correspondiente íntegramente al Distrito de Viana do Castelo. Está formada por 10 Ayuntamientos: Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo y Vila Nova de Cerveira.

3.1.2. Entorno físico

Tiene una superficie de 2.218,3 km². Limita al norte y al este con España, al sur con el Cávado y al oeste con el océano Atlántico. La región se encuentra delimitada, grosso modo, entre los dos ríos que le dan el nombre: el Miño que desemboca en Caminha y el Lima (Limia en español) con desembocadura en Viana do Castelo.

3.1.3. Infraestructuras

Viales de carreteras

Entre las principales vías de comunicación, se encuentran la autoestrada do Minho A-3 (Valença-Porto); la vía rápida A-27 (Viana do Castelo-Ponte da Barca); la autoestrada do Litoral Norte A-28/IC1 (Caminha- Porto); la estrada nacional IC-1 (de Sao Pedro da Torre a Viana do Castelo).

Infraestructuras ferroviarias

En cuanto al ferrocarril existe una línea internacional que une Oporto con Vigo atravesando todo el Norte de Portugal, y cuatro terminales de carga: Viana do Castelo, Darque, Valença y Sao Pedro da Torre.

Infraestructuras aeroportuarias

Cuenta con un puerto marítimo en Viana do Castelo y está relativamente cerca el puerto de Vigo

y el de Leixoes en Oporto. Así mismo está bien posicionada con respecto a los aeropuertos de Oporto, Vigo y Santiago de Compostela.

3.2. Población

La demografía sin duda es una de las magnitudes que determina de manera clara la evolución socioeconómica de la zona así como refleja la situación actual del desarrollo económico.

La población alcanza los 250.390 habitantes según datos de INE., de los cuales 118.118 son hombres y 132.272 son mujeres. Cabe destacar que 52.716 personas tienen 65 o más años lo que representa el 21 % de la población total.

También podemos destacar que solo los ayuntamientos de Viana do Castelo, Ponte de Lima y Arcos de Valdevez superan los 20.000 habitantes siendo el de Viana do Castelo el más habitado con 91.460 habitantes.

3.3. Datos económicos generales

3.3.1. Estructura laboral

Paro registrado

En lo que se refiere al mercado de trabajo, el año 2008 se inició, en la Región Norte de Portugal, con buenos resultados. Durante el primer y el segundo trimestre del año, la tasa de desempleo descendió, pasando, sucesivamente, del 9,1 % al 8,6 % y después al 8,2 %. En el tercer trimestre los términos se invirtieron para acabar finalmente el año con una tasa de paro del 8,7 %.

En particular el paro en la zona del Val do Minho- Lima ha alcanzado en la actualidad la cifra de 7.125 personas. El sector más castigado ha sido el de las industrias transformadoras, que al ser las más exportadoras, son las que más sufren la situación de la economía global y la crisis financiera.

3.4. Contexto Económico

El año 2008 ha mostrado una clara desaceleración económica a nivel mundial tanto por parte de la capacidad de producción como por la confianza de los agentes económicos unido a un proceso de turbulencias financieras. Esta debilidad también se puede plasmar en la economía Portuguesa, con una serie de denominadores comunes, restricción del mercado financiero, y debilidad de la demanda. Este contexto desde luego genera inferencias en la economía de la zona.

3.4.1. Demografía empresarial

La Región Norte de Portugal se asienta fundamentalmente en un número de sectores reducido,

destacando entre ellos el de textil, vestuario y calzado, responsables de más del 54% del empleo y del 43% de la producción local.

Los centros de negocios del Alto Minho son cada vez más buscados por las empresas de capitales nacionales y extranjeros de diferentes sectores, en especial las piezas de automoción, metalurgia, textiles y plásticos.

En cuanto al número de asalariados diríamos que (datos 2007, fuente INE).

- Más del 90 % de las empresas tienen menos de 10 asalariados.
- Sólo 100 empresas tienen más de 50 empleados.

Número de empresas de la zona según su actividad principal

Datos período de referencia	La actividad económica (CAE Rev. 3)	Empresas (N °) por localización geográfica (NUTS - 2002) y la actividad económica (CAE Rev. 3) anual.
		Localización geográfica (NUTS - 2002)
		Minho-Lima
		No.
2008	Total	22.826
	La pesca y la acuicultura	233
	Minas y canteras	74
	Fabricación	1.739
	Electricidad, gas, vapor, agua caliente y fría y aire frío	14
	Captación, depuración y distribución de agua, saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	21
	Construcción	4.160
	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas	5.795
	Transporte y almacenamiento	610
	Alojamiento, restaurante y cafetería	2.119
	Actividades de Información y Comunicación	148
	Inmuebles	410
	Servicios profesionales, científicos y técnicos	1.742
	El apoyo administrativo y servicios	714
	Educación	1.393
	Las actividades humanas de salud y apoyo social	1.324
	actividades artísticas, espectáculos, deportes y recreación	405
	Otras actividades de servicios	1.925

Fuente: datos INE

El volumen total de negocios de las empresas de la zona durante todo el año 2008 alcanzó la cifra de 4.557. 268.204 €.

3.4.2. Parques empresariales

Cuenta con una red de 18 parques empresariales y zonas industriales, prácticamente ocupadas en su totalidad, todos ellas bien dotadas en infraestructuras y bien comunicadas.

- Parque Empresarial da Praia Norte que tiene 68 parcelas.
- Parque Empresarial de Lagoa con 42 parcelas.
- Parque Empresarial de Lanheses con 11.
- Parque Empresarial de Mogueiras (Tabaço - Souto) que tiene 39 parcelas.
- Parque Empresarial de Padreiro que tiene 28 parcelas.
- Parque de Actividades do Vale do Minho con 55 parcelas.
- Pólo Ind. de Meadela con 46 parcelas.
- Pólo Ind. e Empresarial de Gemieira con 41 parcelas.
- Pólo Ind. e Empresarial de Queijada con 26 parcelas.
- Zona Ind. da Gelfa con 31 parcelas.
- Zona Ind. de Castanheira con 120 parcelas.
- Zona Ind. de Formariz con 50 parcelas.
- Zona Ind. de Paço que cuenta con 24 empresas 25 parcelas.
- Zona Ind. de Penso con 17 parcelas.
- Zona Ind. de São Pedro da Torre con 20 parcelas.
- Zona Ind. de Vila Nova de Cerveira - Pólo 1 con 35 parcelas.
- Zona Ind. de Vila Nova de Cerveira - Pólo 2 con 45 parcelas.
- Zona Ind. do Neiva con 116 parcelas.

Destacan las empresas que se dedican a las piezas de automoción, plásticos, materiales para la construcción, fabricación de barcos, reciclaje de metales, así como a los servicios de almacenaje y transporte. También existen pequeñas empresas de carpintería, electricidad, metalurgia, confección y calzado..

3.5. Mercado internacional

3.5.1. Importaciones

El valor de las operaciones con carácter importador alcanzó una cifra de 715.934,00 miles de euros.

Los principales países de los que importa son España, Alemania y Francia. De los países extracomunitarios destacan Estados Unidos y China.

Principales productos importados:

- Máquinas y aparatos mecánicos.
- Aparatos y material eléctricos.
- Combustibles, aceite mineral.
- Vehículos automóviles, tractores.
- Materiales plásticos; sus manufacturas.
- Productos farmacéuticos.

3.5.1. Exportaciones

El valor de las exportaciones es de 926.823,00 miles de euros.

Los primeros países receptores de las exportaciones son los países socios de la UE, destacando sobre todos ellos España, seguido de Alemania y Francia. Fuera de la UE, se debe destacar el papel relevante de mercados como Angola y Estados Unidos.

Principales productos exportados:

- Máquinas y aparatos mecánicos.
- Aparatos y material eléctricos.
- Vehículos automóviles, tractores.
- Prendas de vestir, de punto.
- Calzado; sus partes.
- Prendas de vestir, no de punto.

3.5.2. Balance comercial.

En el conjunto del año 2008, las exportaciones aumentaron un 13,5 % y las importaciones un 15,3 % frente al 2007, lo que determina un agravamiento de la balanza comercial.

4. Val do Cávado

4.1. Estructura territorial

4.1.1. Características administrativas

El Cávado es una subregión estadística portuguesa, parte de la Región Norte y del Distrito de Braga. Está formado por 6 ayuntamientos: Amares, Barcelos, Braga, Esposende, Terras de Bouro y Vilaverde

4.1.2. Entorno físico

Tiene una superficie de 1.245,8 km². Limita al norte con el Minho-Lima, al este con el Alto Trás-os-Montes, al sur con el Ave y con el Grande Porto y al oeste con el Océano Atlántico. Es un territorio muy heterogéneo formado por comarcas muy rurales a lo largo del mar, comarcas rurales montañosas y por ayuntamientos muy urbanos y muy poblados como Braga. Com uma área total de 1245,8 Km² e 265 freguesias, compreendia em 2001 uma população residente de cerca de 393 mil pessoas.

4.1.3. Infraestructuras

Viales de carreteras

Entre las principales carreteras están la autoestrada do Minho A-3 (Valença- Porto), la autoestrada do Litoral Norte A-28/IC1 (Caminha- Oporto) y la A-11 (Apúlia-Amarante)).

Infraestructuras ferroviarias

En cuanto al ferrocarril existe una línea internacional que une Oporto con Vigo atravesando todo el Norte de Portugal. Cuenta con dos terminales de carga de ferrocarril, una en Braga y la otra en Barcelos.

Infraestructuras aeroportuarias

El puerto marítimo más próximo es el Viana do Castelo aunque también están cerca el de Oporto y Vigo. Los aeropuertos más cercanos son los

de Oporto y Vigo aunque para vuelos domésticos existe un aeródromo en la ciudad de Braga.

4.2. Población

La demografía sin duda es una de las magnitudes que determina de manera clara la evolución socioeconómica de la zona así como refleja la situación actual del desarrollo económico.

La población alcanza los 414.182 habitantes según datos de INE., de los cuales 200.751 son hombres y 213.431 son mujeres.

Destacan sobre todo los ayuntamientos de Braga y Barcelos que tienen más de 100.000 habitantes cada uno.

4.3. Datos económicos generales

4.3.1. Estructura laboral

Paro registrado

En lo que se refiere al mercado de trabajo, el año 2008 se inició, en la Región Norte de Portugal, con buenos resultados. Durante el primer y el segundo trimestre del año, la tasa de desempleo descendió, pasando, sucesivamente, del 9,1 % al 8,6 % y después al 8,2 %. En el tercer trimestre los términos se invirtieron para acabar finalmente el año con una tasa de paro del 8,7 %.

En particular el paro en el Val do Cávado ha alcanzado en la actualidad la cifra de 15.267 personas. El sector más castigado ha sido el de las industrias transformadoras, que al ser las más exportadoras, son las que más sufren la situación de la economía global y la crisis financiera.

4.4. Contexto Económico

El año 2008 ha mostrado una clara desaceleración económica a nivel mundial tanto por

Comunidad Territorial de Cooperación

parte de la capacidad de producción como por la confianza de los agentes económicos unido a un proceso de turbulencias financieras. Esta debilidad también se puede plasmar en la economía Portuguesa, con una serie de denominadores comunes, restricción del mercado financiero, y debilidad de la demanda. Este contexto desde luego genera inferencias en la economía de la zona.

4.4.1. Demografía empresarial

Val do Cávado es una de las regiones más industrializadas de Portugal. Su patrón de espe-

cialización industrial se caracteriza por una alta concentración de las actividades alrededor de la industria textil y de la construcción y está muy polarizada en torno a Braga y Barcelos.

En cuanto al número de asalariados diríamos que (datos 2007, fuente INE)

- Más del 90 % de las empresas tienen menos de 10 asalariados
- 312 empresas tienen más de 50 empleados.

El volumen total de negocios de las empresas de la zona durante todo el año 2008 alcanzó la cifra de 9.777.775.749 €.

Número de empresas de la zona según su actividad principal

Datos período de referencia	La actividad económica (CAE Rev. 3)	Empresas (N ^o) por localización geográfica (NUTS - 2002) y la actividad económica (CAE Rev. 3) anual
		Localización geográfica (NUTS - 2002)
		Cávado
		No.
2008	Total	39.533
	La pesca y la acuicultura	54
	Minas y canteras	59
	Fabricación	5198
	Electricidad, gas, vapor, agua caliente y fría y aire frío	36
	Captación, depuración y distribución de agua , saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	33
	Construcción	4.686
	Comercio al por mayor y al por menor , reparación de vehículos de motor y motocicletas	10.032
	Transporte y almacenamiento	484
	Alojamiento, restaurante y cafetería	2.812
	Actividades de Información y Comunicación	370
	Inmuebles	996
	Servicios profesionales, científicos y técnicos	3.658
	El apoyo administrativo y servicios	1.161
	Educación	2.422
	Las actividades humanas de salud y apoyo social	2.528
	actividades artísticas, espectáculos , deportes y recreación	588
	Otras actividades de servicios	4.416

Fuente: datos INE

4.4.2. Parques empresariales

Cuenta con una red de 19 parques empresariales y zonas industriales con buenas infraestructuras y bien comunicadas.

- Parque Ind. de Adaúfe con 194 parcelas
- Parque Ind. de Celeirós con 46 parcelas
- Parque Ind. de Padim da Graça con 16 parcelas.
- Parque Ind. de Rio Cõvo Santa Eulália con 17.
- Parque Ind. de Vila Frescaíña São Pedro con una superficie de 107.569 m².
- Parque de Armazéns de Nogueira con 10 parcelas.
- Zona Ind. de Esposende con 19.
- Zona Ind. de Frossos con 76.
- Zona Ind. de Geme con 79.
- Zona Ind. de Marvila con 52.
- Zona Ind. de Navarra con 69.
- Zona Ind. de Pitancinhos con 62.
- Zona Ind. de Pousa con 48.
- Zona Ind. de Sete Fontes con 45.
- Zona Ind. de Tamel São Veríssimo con 24.
- Área Ind. de Fragoso con 13.
- Área Ind. de Manhente con una superficie de 176.214 m².
- Área Ind. de Vila Boa São João e Lijó con 29.
- Área Ind. do Carvalhal con 6.

4.5.1. Exportaciones

El valor de las exportaciones es de 1.319.835,00 miles de euros.

Los primeros países receptores de las exportaciones son los países socios de la UE, destacando sobre todos ellos España, seguido de Alemania y Francia. Fuera de la UE, se debe destacar el papel relevante de mercados como Angola y Estados Unidos.

Principales productos exportados:

- Máquinas y aparatos mecánicos
- Aparatos y material eléctricos
- Vehículos automóviles, tractores
- Prendas de vestir, de punto
- Calzado; sus partes
- Prendas de vestir, no de punto

4.5.3. Balanza comercial

En el conjunto del año 2008, las exportaciones aumentaron un 13,5 % y las importaciones un 15,3 % frente al 2007, lo que determina un agravamiento de la balanza comercial.

4.5. Mercado internacional

4.5.1. Importaciones

El número de operaciones con carácter importador alcanzan una cifra de 845.252,00 miles de euros.

Los principales países de los que importa son España, Alemania y Francia. De los países extracomunitarios destacan Estados Unidos y China.

Principales productos importados:

- Máquinas y aparatos mecánicos.
- Aparatos y material eléctricos.
- Combustibles, aceite mineral.
- Vehículos automóviles, tractores.
- Materiales plásticos; sus manufacturas.
- Productos farmacéuticos.

5. Informe de resultados sobre la mesa temática empresarial de comercio exterior: Cómo seleccionar un mercado

(Ourense 25 de noviembre de 2009)

5.1. Apertura

El 25 de noviembre de 2009 se realizó en Ourense la mesa temática empresarial de comercio exterior: “CÓMO SELECCIONAR UN MERCADO”. Esta reunión está enmarcada dentro del programa europeo de “Cooperación Transfronteriza 2007-2013”, dentro de las acciones previstas en el proyecto 0227_CTC_1_E del que el INORDE es coordinador. El INORDE, conocedor de las dificultades de las empresas del territorio de gestión de este proyecto para acudir a los mercados internacionales, ha decidido conjuntamente con los socios la realización de esta mesa temática.

Han acudido 20 personas que están relacionadas directamente con las siguientes empresas:

- Aceites Abril (Ourense).
- Muebles Alves (Ourense).
- Laddes Works (Ourense).
- Cuevas y Cia (Ourense).
- Comercial Miguel (Ourense).
- Kinetica (Ourense).
- Senra (Ourense).
- Stores Persan (Ourense).
- Asociación Empresarios Polígono Industrial San Cibrao das Viñas (Ourense).
- CONECTA, Asociación Empresarial y Comercial de Braga (Portugal).
- Asociación Pedras Brancas de Terras de Bouro (Portugal).
- CEVAL, Consello Empresarial Vale do Lima e Minho (Portugal).
- CIM Cávado, Comunidade Intermunicipal do Cávado (Portugal).
- VALIMAR COM URB (Portugal).
- INORDE.

5.2. Programa de trabajo

El programa de trabajo se desarrolló con base a la siguiente agenda:

- Razones para salir a nuevos mercados.
- Primeros pasos en la internacionalización de la empresa.
- Prospección y selección de mercados.
- Fuentes de información.
- Estrategias de entrada en el mercado.

5.3. Desarrollo de la reunión

La internacionalización puede ser percibida como una parte del proceso estratégico continuo de muchas empresas. La principal diferencia, entre la internacionalización y otro tipo de procesos estratégicos, radica, en primer lugar, en que cuando una empresa decide transferir productos o servicios más allá de sus fronteras, entonces tendrá que seleccionar dónde o con quién cerrará dichas transacciones internacionales. En segundo lugar, la empresa deberá seleccionar cómo desea cerrar la transacción, lo que implica decidir el modo de entrada en los mercados exteriores.

De los trabajos sobre el proceso de internacionalización, se desprende que el primer paso para seleccionar el país de destino de las exportaciones, inversiones o productos es una decisión que la empresa deberá tomar antes de decidir el modo de entrada que deberá utilizar.

Por tanto, podríamos afirmar que, junto con la elección del modo de entrada, la selección de los mercados exteriores en los que operar es la decisión más importante en la internacionalización de la empresa. La selección de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional. Esto indica las intenciones de la empresa con respecto a los competidores principales y determina la base para futuros frentes competitivos.

La saturación de los mercados domésticos, el número creciente de competidores que se posicionan en mercados exteriores de una forma contundente y la erosión de la cuota en los mercados domésticos “seguros”, hace que la selección de mercados exteriores se convierta en una decisión determinante en la internacionalización de las empresas.

La selección de mercados exteriores es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto en sentido geográfico como psicológico. Sin tener en cuenta el modo de entrada que elija la empresa, factores como la localización de la producción, de las redes de distribución, de la fuerza de ventas o de las fuentes de financiación, serán determinantes para establecer cómo está posicionada la empresa con respecto a sus competidores y a las oportunidades que puedan aparecer.

Por un lado, seleccionar el mercado correcto es cada vez más importante para las empresas, debido también a la mayor importancia que están teniendo los bloques económicos y de comercio formado por diferentes países. En la mayoría de los casos, en dichos acuerdos económicos o de comercio suelen determinarse tratos preferenciales para aquellas empresas que estén localizadas en los países que pertenecen al acuerdo.

Por otro lado, una mala selección de mercados puede ser muy gravosa, sobre todo para las PYMES. Más allá de los costes directos, derivados de intentar entrar en un mercado altamente competitivo o con un bajo potencial, seleccionar mal un mercado exterior puede llevar a la empresa a un fracaso rotundo en dicho mercado; lo que puede conducir a la empresa a la desmotivación en su proceso de internacionalización.

Uno de los factores clave para el éxito de las actividades empresariales en el ámbito internacional es la investigación de mercados, por ello para ser competitivo es necesario ofrecer un producto adaptado al mercado en características y precio,

identificar los mejores canales de distribución y poner en práctica la política de distribución adecuada.

Todo esto exige recopilar y analizar un gran volumen de información para decidir qué mercados exteriores son los más favorables y diseñar la estrategia comercial para cada uno de ellos.

Entre los principales **motivos que llevan a una empresa a salir al exterior** estarían la saturación del mercado nacional, el exceso de competencia, la diversificación del riesgo, el acceso a los recursos estratégicos, el dar salida a los excedentes de producción y el surgimiento de oportunidades en un mercado determinado.

Cuando una empresa decide adoptar una política activa de internacionalización tendrá que planificar su expansión atendiendo, en primer lugar, a aquellos mercados más favorables para su oferta.

Los primeros **pasos para la internacionalización de la empresa** serían:

1º.- Analizar su potencial exportador, lo que permite a la empresa acceder a los mercados exteriores con un nivel de riesgo controlado. Mediante la realización de una matriz **DAFO** identificaremos aquellos atributos, tanto internos como externos, conocidos como: Debilidades y Fortalezas, así como, Amenazas y Oportunidades.

Una vez identificados estos atributos, deberán diseñarse estrategias tendentes a afrontar las amenazas del entorno y a la eliminación de aquellos factores considerados como debilidades que presente la empresa.

2º.- Decidir a qué mercados se va a dirigir. Cuando una empresa no tiene experiencia exportadora es recomendable seguir los criterios de proximidad cultural, ya que es más sencillo comprender las necesidades de los clientes, al mismo tiempo que se reducen las adaptaciones del pro-

Comunidad Territorial de Cooperación

ducto vendido y éste goza de mayor aceptación; y de proximidad geográfica, ya que, de esta forma, se reducen los costes de transporte.

3º.- Analizar los factores determinantes de la selección de mercados.

Entre ellos están:

El *Acceso a los mercados con una gran demanda potencial*, en cuanto al número de clientes y oportunidades de negocio; el acceso a los recursos estratégicos, siendo los más importantes la tecnología y los recursos de bajo coste (en estos casos la forma de entrada seleccionada habitualmente es la inversión extranjera directa –IDE–); *el seguimiento de la competencia* (reacción oligopolista), para reducir las amenazas percibidas a raíz de las ventajas obtenidas por la primera empresa en salir al exterior; *el seguimiento de los clientes*, bien para responder a la demanda de uno de sus clientes o bien para la localización de la producción en el exterior, ya que hay servicios que no son exportables (producción y consumo son simultáneos); y las *barreras de acceso al mercado*, donde se recogen las dificultades de localización exterior que pueden tener las empresas, desde las barreras arancelarias o no de los propios gobiernos, hasta las barreras competitivas, de carencia de reconocimiento de marca, de accesibilidad a los canales de distribución, etc. Se contempla también en este punto el *riesgo país*, en caso de que el lugar de destino presente un inadecuado entorno institucional.

4º.- Analizar las estrategias de selección de mercados posibles.

Antes de iniciar un proceso de selección de países a los que exportar, la empresa debe decidir el número de mercados a los que acudir. Se trata de tomar una decisión estratégica y optar por la concentración o diversificación, aunque también existen soluciones intermedias.

En la estrategia de *concentración de mercados* se busca la adaptación a las necesidades de cada mercado, los beneficios a largo plazo y el

desarrollo en profundidad de un número reducido de mercados seleccionados. El modo de entrada más habitual en este tipo de estrategia es la inversión extranjera directa (IDE).

La *diversificación de mercados* implica un reparto equitativo de los esfuerzos comerciales de la empresa entre un número elevado de mercados con el objetivo de diversificar los riesgos. La forma de entrada en este tipo de estrategia es la exportación o la concesión de licencias.

Para la elección de la estrategia tendremos en cuenta una **serie de variables** entre las que destacan:

Variables relativas a la empresa:

- *La distancia psicológica*, que limita la internacionalización a aquellos países donde la información fluye de una forma rápida.
- *La experiencia internacional previa de la empresa* en otros mercados y la del propio equipo directivo, reduciéndose con ello el grado de incertidumbre en las operaciones internacionales
- *La estrategia de entrada estandarizada*, relacionada implícitamente con el comportamiento de los directivos y con la tendencia de aplicar siempre la misma estrategia.

Variables relativas al producto: la empresa deberá considerar la complejidad, la frecuencia de compra y el grado de estandarización de los productos que pretende exportar antes de adoptar una estrategia u otra.

Variables relativas al mercado, que valorarán la estabilidad, la fidelidad y la fase de vida del mercado.

Variables relativas al marketing, que tendrán en cuenta la importancia del precio y el tiempo disponible para explotar la ventaja competitiva.

Una vez dados los primeros pasos en el proceso de internacionalización, la empresa realizará una investigación en profundidad de los posibles mercados objetivos a los que va a dirigir

sus esfuerzos exportadores para poder estar en condiciones de seleccionar un mercado adecuadamente.

Es este apartado se analizará:

1º.- La investigación de mercados. Es el procedimiento de recopilar, registrar y analizar todos los datos relacionados con la problemática de comercialización de un producto o servicio. Su importancia radica en que permite comprender el mercado en el que se va a localizar una actividad, adquirir una visión actualizada de un sector de actividad, identificar las oportunidades de negocio u otras alternativas en el caso de que el proyecto inicial no sea viable, y en que permite también evaluar los resultados de los esfuerzos realizados. Su propósito es facilitar la toma de decisiones empresariales.

Los pasos para el desarrollo de una investigación de mercados son los siguientes:

- *Identificar el problema a resolver*, ya que “un problema bien definido es un problema medio resuelto”.
- *Definir los objetivos de la investigación*, que deben expresarse con claridad y ser susceptibles de alcanzarse.
- *Identificar las necesidades específicas de información para el cumplimiento de los objetivos*, así como establecer las fuentes de información más adecuadas que pueden ser primarias (recogidas explícitamente para esta investigación) o secundarias (que parten de información ya existente).
- *Determinar el método de obtención de la información* a través de técnicas cualitativas o cuantitativas (sólo utilizables cuando se requiera información primaria).
- *Recogida de datos*, que es la parte más crítica de todo el proceso.
- *Procesamiento y análisis de datos*.
- *Comunicación del informe de la investigación*, cuyos resultados y conclusiones deben ser conocidos por aquellas personas que han de tomar decisiones.

Según el tipo de información que se pretende obtener existen diferentes tipos de investigaciones de mercados: cuantitativas, cualitativas, descriptivas, exploratorias, explicativas y predictivas.

Una vez analizada toda la información obtenida, pasaríamos a la siguiente etapa

2º.- Selección de mercados. Tiene como objetivo decidir qué país o países deben ser analizados en profundidad, para descubrir aquellos que presenten mejores expectativas para la empresa.

Este proceso consiste básicamente en:

- Una primera fase denominada *primer filtrado*, que tiene por objeto la agrupación de los países y la posterior eliminación de aquellos grupos que presenten menor interés para la empresa. Para la agrupación utilizaríamos criterios de tipo geográfico, económico, cultural, lingüístico, etc., y para la eliminación una serie de variables como las relativas al entorno económico, a la situación del mercado, a la competencia, a los hábitos de compra y consumo, a los factores demográficos y a las barreras de entrada.
- Una segunda fase denominada *segundo filtrado*, que tiene como objetivo la comparación entre los países que han pasado el primer filtro. Para ello establecemos una serie de criterios relevantes referidos tanto a la empresa como al mercado. Entre los primeros destacan la ventaja competitiva, ayudas públicas y financiación privilegiada, conocimiento específico del país, imagen que de la empresa se tiene en el mercado de destino y la oportunidad del momento; y entre los segundos, el tamaño e interés del mercado, la intensidad competitiva, el riesgo país, la accesibilidad a los canales de distribución, etc.
- Y la tercera fase denominada *elección del mercado* objetivo, que debe permitir a la empresa seleccionar aquel país o

Comunidad Territorial de Cooperación

aquellos países donde se centrarán los esfuerzos comerciales. El mercado objetivo será el resultado del ranking de países obtenido tras el segundo filtrado.

Una vez realizada la selección del mercado objetivo y antes de decidir la estrategia de entrada, es fundamental comenzar por la segmentación del mercado.

3º.- La segmentación de mercados. Existen tres estrategias de segmentación de mercados: no diferenciada, diferenciada y de concentración.

En las *estrategias no diferenciadas*, las empresas no prestan atención a la segmentación de mercados y sus productos o servicios no van dirigidos al público en general. Esto minimiza ciertos costes y permite concentrar todos los esfuerzos en una o dos áreas del mercado.

En las *estrategias diferenciadas*, las empresas trabajan en dos o más segmentos del mercado a la vez, usando estrategias de marketing independientes en cada segmento.

Una *estrategia de concentración* implica identificar los diferentes segmentos existentes en el mercado, para dirigirse únicamente a uno de ellos.

Una inadecuada segmentación de mercados puede suponer el fracaso de una empresa por intentar entrar en el mercado equivocado.

Tras segmentar el mercado, debemos determinar cuál va a ser la estrategia a seguir por la empresa para cada uno de los mercados seleccionados.

Una estrategia de *concentración de mercados* implica concentrar los esfuerzos de la empresa en un segmento o nicho específico de mercado en unos pocos países.

Una estrategia de *concentración de mercados y diversificación de segmentos* implica concentrarse en un número reducido de países, pero

sin dirigirse a un segmento específico en esos mercados de destino.

Una estrategia de *diversificación de mercados y concentración en un segmento* implica que la empresa se concentra en un segmento determinado (consumidores con unas características determinadas) en diferentes países.

Una estrategia de *diversificación de mercados y segmentos* implica que la empresa abarca varios mercados a la vez, dirigiéndose a todos los potenciales clientes.

Una vez seleccionado y segmentado el mercado objetivo, el estudio de mercado sería una forma de plasmar los resultados de la investigación de mercados realizada para un determinado sector o empresa.

Para la realización del **estudio de mercado** debemos obtener información acerca del país, producto, precio, distribución, comunicación, competencia y demanda. Las principales fuentes de información son:

De información primaria: se trata de información recogida directamente de la fuente mediante diversas técnicas de investigación. Entre ellas estarían la observación, la pseudocompra, los servicios de consultoras especializadas.

De información secundaria: se trata de información ya elaborada y que puede ser de carácter público y gratuito o de carácter privado y de acceso restringido. Entre las principales fuentes secundarias estarían:

- *Organismos públicos:* ICEX, JETRO, etc, Cámaras de comercio, Ministerios e Institutos de estadística.
- *Organismos privados:* Asociaciones Empresariales, Institutos de análisis.
- *Organismos internacionales:* OMC, OCDE, Banco Interamericano de desarrollo (BID).
- *Otras fuentes:* Universidades, Empresas, Paneles (Nielsen, DYM) e Internet.

Una vez finalizado el estudio de mercado pasaríamos a decidir la estrategia de entrada que debe estar perfectamente integrada en la estrategia empresarial que sigue la empresa para poder realizar una expansión hacia otros mercados con oportunidades de éxito.

Para el primer mercado internacional, es recomendable introducirse con un único producto y a través de la exportación. Una combinación de distintas formas de entrada puede ser utilizada más adelante.

Podemos clasificar las diferentes estrategias de entrada en otros mercados según el nivel de riesgo asumido por la empresa, el grado de control sobre sus operaciones y el nivel de compromiso de sus recursos. Así ordenamos las formas de entrada de menor a mayor grado de compromiso:

1º.- La exportación y el agente, son las formas más sencillas y rápidas de entrada en un mercado extranjero. Es una buena estrategia para aquellas empresas que comienzan su proceso de internalización o que quieren actuar en mercados inciertos o arriesgados.

2º.- Las alianzas estratégicas que son fruto de la necesidad de trabajar estrechamente con otra empresa localizada en otro mercado y cultura. Dentro de éstas tendríamos dos opciones: el *distributed* y el *piggyback* (acuerdo de distribución entre fabricantes de productos complementarios situados en distintos países).

3º.- Los grupos de exportación. Se basan en acuerdos generalmente establecidos para cortos períodos de tiempo y como consecuencia de necesidades específicas de los mercados. Implican habitualmente reparto de costes de distribución de los productos entre los miembros del grupo. Dentro de éstos estarían los clusters (agrupación de empresas del mismo sector, situadas en países avanzados que cooperarían con *clusters* similares en países menos desarrollados).

4º.- Licencias o franquicias. Son utilizadas para la entrada en mercados distantes y de dificultad elevada. Suelen implicar transferencia de tecnología, llevando la empresa del país de destino todo el proceso de venta del producto.

5º.- Joint venture. Sociedad creada por dos o más socios de distintos países que aportan recursos y comparten riesgos y beneficios. Suelen ser empresas del mismo sector con actividades complementarias. A veces es la única forma de entrada en aquellos mercados donde el gobierno fomenta la transmisión de conocimiento y tecnología a las empresas locales; es útil para mercados de difícil acceso y para mercados emergentes.

6º.- Inversión extranjera directa (IDE). Es la forma de entrada en un mercado internacional más intensa y con mayor riesgo de compromiso por parte de la empresa. Puede hacerse a través de la *creación de nuevas empresas* (delegación de ventas, filial comercial, filial de producción) que suele ser la fórmula empleada por las pequeñas empresas o por aquellas motivadas por razones de producción o de mercado, o a través de *adquisiciones*, que es la forma más habitual de IDE ya que la entrada en el mercado es más rápida y suele ser muy efectiva, aunque sea una forma de entrada bastante cara sobre todo si la empresa adquirida está bien posicionada en el mercado o tiene productos con marcas de renombre.

Cada forma de entrada implica unos requisitos específicos tanto financieros como organizacionales de cada empresa. Por ello, para seleccionar la forma de entrada más adecuada, es fundamental el análisis de las características propias de cada mercado.

6. Conclusiones

Por último, cabría añadir, a modo de conclusión que el objeto de esta mesa temática empresarial de comercio exterior, realizada en Ourense el 25 de noviembre de 2009, como fruto del dinamismo de la red empresarial de la zona que comprende la provincia de Ourense en España y las Comunidades Intermunicipales de Val do Cávado y Minho-Lima ha sido, precisamente, el de sentar las bases para que el conjunto de empresas de la zona se comprometan mancomunadamente en el esfuerzo de buscar y conseguir nuevos mercados para sus productos y servicios con el fin de rentabilizar su producción, que, al mismo tiempo, les permitirá afrontar y superar la crisis económica y financiera.

En la mesa quedaron nítidamente expuestas las razones para abordar la consecución de nuevos mercados exteriores. De la misma forma, quedó suficientemente explícita la necesidad de acometer la internacionalización y los pasos que han de seguirse para lograrlo. Así mismo, se dejaron patentes las acciones y actividades que han de llevarse a cabo para conseguir una adecuada y eficaz prospección y selección de mercados y las estrategias que deben ser adoptadas para tener acceso a los nuevos mercados. Así lo dieron a entender los empresarios asistentes con su participación e intervenciones que reflejaron su preocupación y, al mismo tiempo, su entusiasmo y su compromiso solidario para la mejora y expansión de sus empresas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- INE: Instituto Nacional de Estadística
- IGE: Instituto Galego de Estadística
- Diputación de Ourense
- Cámara de Comercio e Industria de Ourense
- Consejo Superior de Cámaras Españolas.
- CESGA: Centro de Supercomputación de Galicia.
- Xestur Ourense: Xestión Urbanística de Ourense.
- ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior.
- Guía Repsol: mapas, rutas, carreteras
- CCILE: Cámara de Comercio e Industria Luso Espanhola
- AEP: Cámara de Comercio e Industria Portuguesa
- CCDRN: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
- CEVAL: Conselho Empresarial dos Vales do Lima e Minho
- ACIAB: Associação Comercial e Industrial de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca
- AEVC: Associação Empresarial de Viana do Castelo
- AEPL: Associação Empresarial de Ponte de Lima
- ANMP: Associação Nacional de Municípios Portugueses
- VALE DO MINHO: Asociación de municipios
- Cámaras municipales de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo y Vila Nova de Cerveira.
- CIM Cávado: Comunidade Intermunicipal do Vale do Cávado
- Cámaras mulnicipales de Amares, Barcelos, Braga, Esposende, Terras de Bouro y Vila Verde.
- Inmaculada Galván Sánchez. Tesis doctoral de Economía “La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internalización de las empresas” (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canarias)
- Empresa exterior: periódico digital económico de negocio internacional.

Comunidad Territorial de Cooperación

MESA EMPRESARIAL DE COMERCIO EXTERIOR: Cómo seleccionar un mercado.

¡Cooperamos...
Conseguimos!